

# **三春町第三セクター改革プラン**

平成22年4月

**三 春 町**

## 第三セクター改革プラン 目次

はじめに	1
1. 策定の趣旨	
2. 計画期間	
3. 対象団体	
4. 計画の点検、評価、公表	
<b>第1章 ㈱三春の里振興公社改革プラン</b>	
第1. 基本情報	2
1. 概要	
2. 沿革	
3. 定款に記載されている目的	
4. 組織等の状況	
5. 管理受託施設・自己所有施設の概要	
第2. 第三セクターに期待された役割	5
1. 設立時に期待された役割と変遷	
2. 果たしてきた役割・果たしている役割	
第3. 経営状況の分析	7
1. 利用者・販売額等の状況	
2. 資産・負債・損益・キャッシュフロー等の動向	
3. 町が行っている支援	
4. 行政による点検評価の結果	
第4. 経営の評価	14
1. 経営改善に向けたこれまでの取り組み	
2. 経営上の課題の分析と見通し	
3. 現状のまま経営を続けていった場合の町の財政負担	
第5. 経営の方向性と今後の関与の在り方	18
1. 経営の方向性	
2. 今後の町関与の在り方等についての提言	
3. 自らの経営努力について	
4. 取組（評価）事項スケジュール	
<b>第2章 ㈱三春まちづくり公社改革プラン</b>	
第1. 基本情報	20
1. 概要	
2. 沿革	
3. 定款に記載されている目的	
4. 組織等の状況	
5. 管理受託施設・自己所有施設の概要	
第2. 第三セクターに期待された役割	23
1. 設立時に期待された役割と変遷	
2. 果たしてきた役割・果たしている役割	
第3. 経営状況の分析	26
1. 利用者・販売額等の状況	
2. 資産・負債・損益・キャッシュフロー等の動向	
3. 町が行っている支援	
4. 行政による点検評価の結果	
第4. 経営の評価	31
1. 経営改善に向けたこれまでの取り組み	
2. 経営上の課題の分析と見通し	
3. 現状のまま経営を続けていった場合の町の財政負担	
第5. 経営の方向性と今後の関与の在り方	35
1. 経営の方向性	
2. 今後の町関与の在り方等についての提言	
3. 自らの経営努力について	
4. 取組（評価）事項スケジュール	

### 資料編

・三春町第三セクター経営検討委員会設置要綱	38
・三春町第三セクター経営検討委員会委員名簿	39
・策定経緯	40
・委員会意見	41
・会計用語解説	43

# はじめに

## 1. 策定の趣旨

三春町には、田園生活の豊かさを普及するために設立された(株)三春の里振興公社と、市街地活性化の一翼を担うために設立された(株)三春まちづくり公社の2つの第三セクターが存在する。しかし、そのどちらも三春町の支援なくして経営できないなど課題も多く抱えている。

このように、厳しい経営を強いられている第三セクターについて、国は平成21年度中に経営状況等の評価と存廃も含めた抜本的な経営改革策の検討を行うようガイドラインを定めた。

このガイドラインでは、評価対象は「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく「損失補償債務等に係る一般会計等負担見込額の算定に関する基準」により、原則として経常赤字又は債務超過の団体となっている。

平成20年度の決算に基づけば、(株)三春の里振興公社は債務超過のため該当する。一方、(株)三春まちづくり公社は資産超過であり、経常赤字が損失補償付債務の20分の1以下のため、この基準には該当しないが、現実的に経常損益が赤字の団体である。

このことから、2つの第三セクターについてはそれぞれに期待されていた役割を果たしてはいるが、現状のまま継続させるか、経営改革を行って経営を継続するかなどについて評価を行ったうえで、経営の方向性や町が損失補償している額を起債で借換えの可能性を示すことが、今後の会社経営については町の負担軽減(リスク回避)に対して有効と判断し、本プランを策定することとしたものである。

## 2. 計画期間

取組事項には一定の期間を要するものもあることから、平成22年度から平成26年度までを計画期間とする。

## 3. 対象団体

対象団体は、三春町が出資する次の2団体とする。

- ・ (株)三春の里振興公社
- ・ (株)三春まちづくり公社

## 4. 計画の点検、評価、公表

三春町第三セクター経営検討委員会は、本計画について点検、評価、検証を毎年9月までに行うものとする。

その結果を受け、町は町議会に報告するとともに、町広報及び三春町ホームページで公表する。

# 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

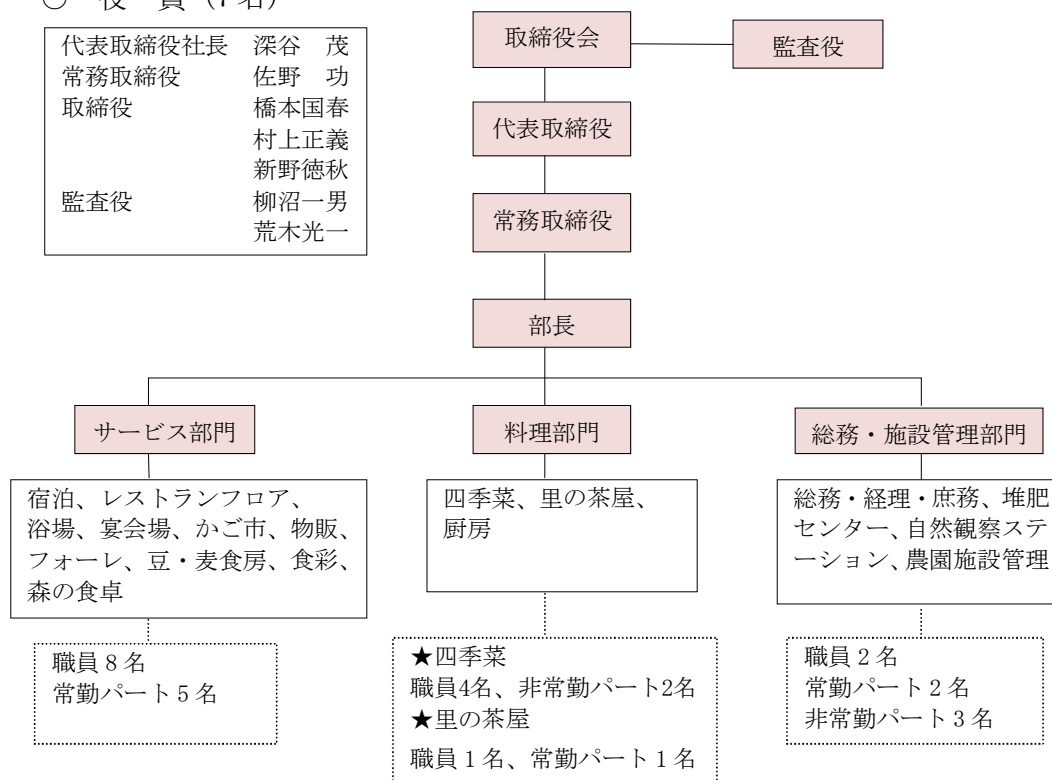
#### 4. 組織等の状況

##### (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 m<sup>2</sup>、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 m<sup>2</sup>）、⑤コテージ（8 棟、木造 281.43 m<sup>2</sup>、定員 24 名）、⑥ふれあい広場（中庭 2,935.83 m<sup>2</sup>）
  - (2) 農場 ①研修館（木造 85.85 m<sup>2</sup>）、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 m<sup>2</sup>）
  - (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 m<sup>2</sup>）
- 三春ダム資料館の 1 階部分
  - (1) 建物（RC 造 3 階建、1,389.3 m<sup>2</sup>のうち 288.8 m<sup>2</sup>分）}

※町所有分は、そのうち物産展示室 {通称「フォーレ」の 24.9 m<sup>2</sup>(1.8%)} のみ。

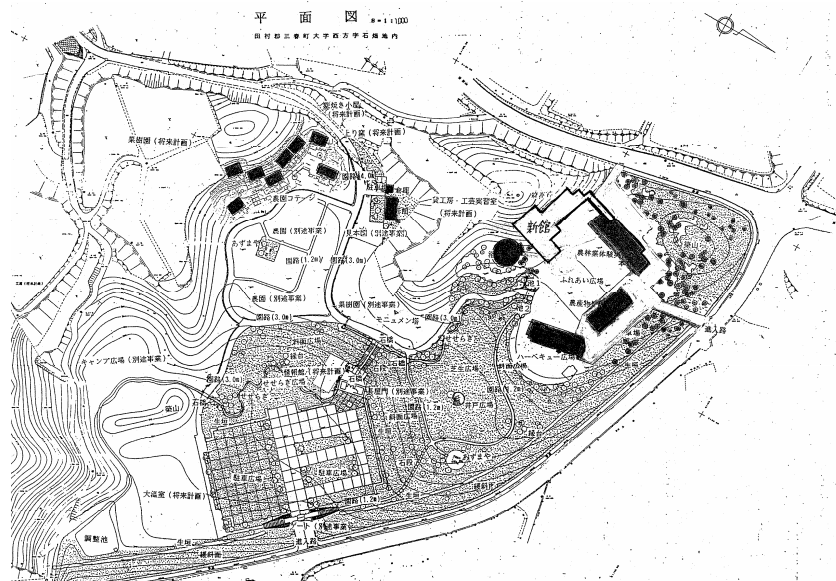
※H21 指定管理料 1,726,700 円、使用料は売上額の 2%相当額で H20 実績 82,800 円。

※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 m<sup>2</sup>、建築費 287,700 千円  
(1F:589.62 m<sup>2</sup>、2F:661.38 m<sup>2</sup>、3F:330.00 m<sup>2</sup>=食堂棟:280.94 m<sup>2</sup>、浴室:180 m<sup>2</sup>、歩行浴 60 m<sup>2</sup>、渡り廊下:80.38 m<sup>2</sup>、大和室:210 m<sup>2</sup>、休憩室等 217.505 m<sup>2</sup>、その他 552.175 m<sup>2</sup>)
- 土地 宅地 4 筆 1,149 m<sup>2</sup>

### 【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 研修館	上記「森の食卓」及び「食彩」に含まれる。						
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"> <li>・人材育成のための支援（役員派遣）。</li> </ul> <p>【平成20年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・町からの出向者（取締役3名、うち常勤1名）</li> </ul> <p>【平成21年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。）</li> <li>・常勤取締役 1 名を新規採用（民間から）</li> </ul>

## 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	←				→

## 第2章 (株)三春まちづくり公社

### 第1 基本情報

#### 1. 概要

所在地	〒963-7759 福島県田村郡三春町 字大町29(事務所：大町82)		電話番号 0247-62-5911		
			ホームページ	http://www5.ocn.ne.jp/~tmo/	
代表取締役社長	橋本孝一		専務取締役	深谷茂	
設立年月日	平成5年5月18日		形態	株式会社	
資本金	80,000,000円		町以外の出資者	(株)東邦銀行	2,000,000円(40株) 2.50%
出資者	出資金	出資割合		郡山信用金庫	2,000,000円(40株) 2.50%
三春町	40,500,000円(810株)	50.63%		JAたむら他46	35,500,000円(710株) 44.37%

#### 2. 沿革

平成5年	(株)三春まちづくり公社設立(5/18)。資本金2,000万円(授權資本8,000万円、株主数12名)。
平成6年	JR三春駅に軽食と郷土製品の店「ばんとうプラザ」開店。大町・中町駐車場管理業務受託。
平成10年	町文化伝承館の維持管理業務を受託。同地に事務所移転。
平成11年	町中心市街地活性化基本計画が策定され、TMO予定者として位置づけられた。TMO認可申請に向け常勤社員1名採用。
平成12年	町よりTMOとして認可され、みはる壺番館の計画・設計に着手。資本金を8,000万円まで増資(株主数50名)。
平成13年	通産省にTMO計画「みはる壺番館事業」を提出し、認可され、事業着手。
平成14年	みはる壺番館(店舗10、住戸9の商住複合施設)完成。同館に喫茶と土産品店「花かご」開店。
平成15年	みはる北町館の建設に着手。
平成16年	みはる北町館完成。同施設を「しのはら眼科」に賃貸。
平成17年	朝採り野菜の直売所「なか市」を中町に開店。
平成18年	JR三春駅内のKIOSK撤退に伴い、「駅.COM」を開店。
平成20年	常勤職員退職。
平成21年	「なか市」閉店。

#### 3. 定款に記載されている目的

- (1) 地域開発事業及びこれに関するコンサルティング事業
- (2) 会議場施設、スポーツ施設、文化施設、多目的広場、緑化施設、人工地盤等公益共用施設の企画、建設、運営及びその受託事業
- (3) 駐車場、駐輪場等利便施設の企画、建設、運営及びその受託事業
- (4) 共同店舗等商業施設の企画、建設、運営事業

- (5) 経営コンサルティング事業
- (6) 不動産の売買、賃貸借及び斡旋仲介事業
- (7) 商店街情報化システムの開発及び運営事業
- (8) まちづくり、商業、観光旅行等に関する情報の伝達事業
- (9) 土産品店及び料理飲食店の経営並びにその受託事業
- (10) イベントの企画、運営事業
- (11) 建物清掃受託事業
- (12) 労働者派遣事業
- (13) 前各号に附帯又は関連する一切の事業

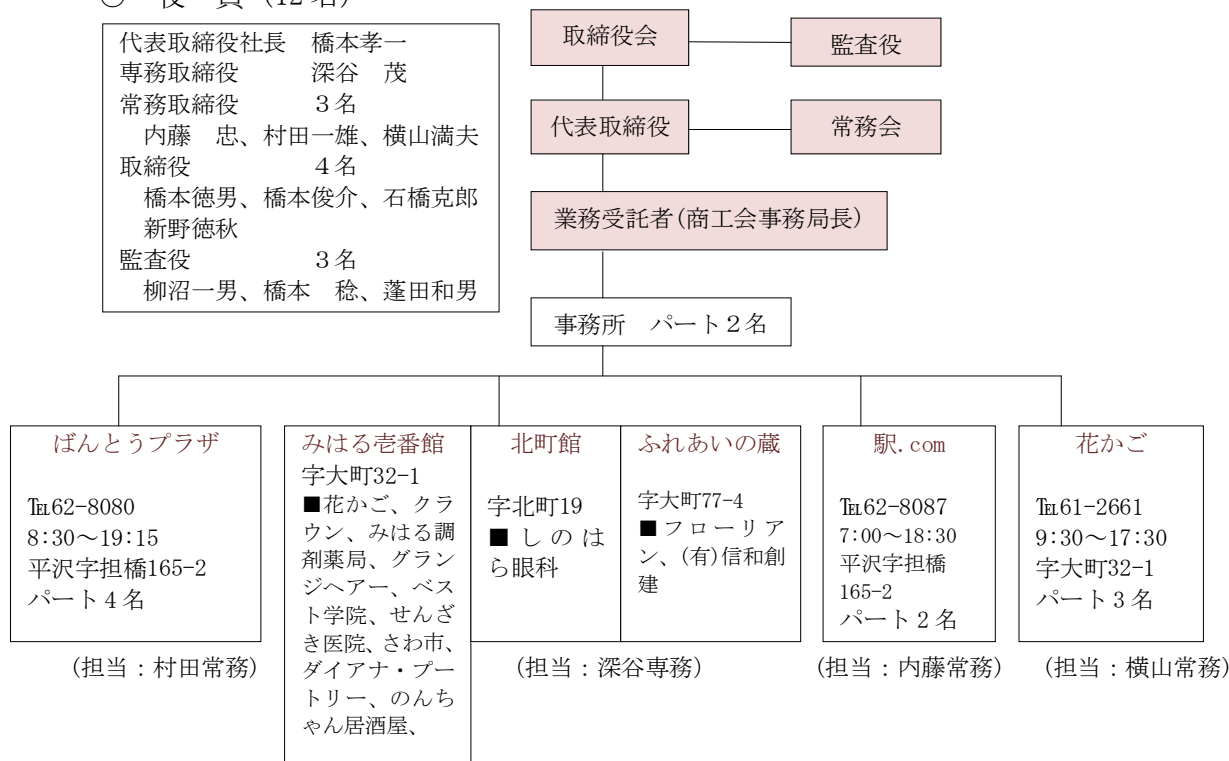
#### 4. 組織等の状況

##### (1) 役員状況

- ・ 定款上の役員数 取締役 10名以内（任期2年） 監査役 3名以内（任期4年）
- ・ 役員を選任方法 定款第18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、議決権のある発行済株式総数の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～非常勤 9名 監査役～非常勤 2名

##### (2) 組織体制（平成21年11月1日現在）

###### ○ 役員（12名）



- 職員数（11名） 【常勤】正職員 0名 【パート】常勤 11名

## 5. 管理受託施設・自己所有施設の概要

### 【管理受託施設】

- ばんとうプラザ（「駅.com」を含む）
  - (1) 建物（S造トタン葺平屋建て 247.01 m<sup>2</sup>、建築費 1.4 億円、H6. 3. 24 竣工）  
※土地（平沢字担橋 165-2）の 347 m<sup>2</sup>は、JR 東日本㈱から年 447, 100 円で借用。
- ふれあいの蔵
  - (1) 建物（木造瓦葺 2 階建て 188. 27 m<sup>2</sup>、H6. 2. 17 改築）、土地（大町 77-4）は町所有。
- 三春町文化伝承館
  - (1) 建物（①母屋：木造瓦葺 2 階建て、延床 183. 66 m<sup>2</sup>、建床 155. 69 m<sup>2</sup>、②紫雲閣：土蔵造瓦葺 2 階建て 80. 44 m<sup>2</sup>、③物置：土蔵造瓦葺 2 階建て 57. 33 m<sup>2</sup>。建築費 1 億 5 千 3 百 80 万円、H6. 2. 10 竣工）。  
※土地（大町 82 番地。901. 03 m<sup>2</sup>）は町所有。一部王子神社の借地有、年額 7, 500 円。
- 中町駐車場
  - (1) 土地（中町 84 他 4 筆 2, 039. 32 m<sup>2</sup> 駐車場 40 台）

### 【自己所有施設】

- みはる壺番館 （三春町字大町 32-1）
  - ◇ 土地 宅地 1, 187. 84 m<sup>2</sup>
    - 大町 32 番 1（540. 04 m<sup>2</sup>）：平成 12 年 10 月 24 日に、㈱うすいより 3, 700 万円で取得
    - 大町 30 番 1 の一部（253. 15m）：平成 13 年 1 月から 50 年間、個人と借地契約@ 月・坪 400 円
    - 大町 31 番 1（394. 65 m<sup>2</sup>）：平成 13 年 3 月 30 日に、町より 35, 636, 895 円で取得（登記は 4 月 10 日）
  - ◇ 建物 鉄筋コンクリート造、地下 1 階地上 5 階建 建設費 408, 524 千円  
※店舗 9 店、住戸 10 戸、駐車場 18 台分等を併せもつ商住複合施設
- 北町館 （三春町字北町 19）
  - ◇ 土地 宅地 474. 36 m<sup>2</sup>。三春町から年間 540, 000 円（月額 45, 000 円）で賃貸借。
  - ◇ 建物 鉄筋コンクリート造一部鉄骨造 2 階建 建設費 7, 518 万円  
建築面積 187. 9 m<sup>2</sup> 延床面積 314. 4 m<sup>2</sup>



## 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) 沿革

- 町は、平成元年に「三春町市街地整備基本計画」を策定した。平成3年には「うるおい・緑・景観モデル都市」に選定され、同年に「街づくりを考える会」が設立された。翌年「うるおい・緑・景観モデル都市整備計画」、「町商業振興ビジョン」が策定され、同年7月に商業者・町等からなる「街づくり会社設立準備会」を発足した。その後、「事業協同組合三春浪漫設立準備会」を発足した。
- 町が平成11年3月に策定した「三春町中心市街地活性化基本計画」に基づく「2核1軸構想」の「商業核」の整備については、核となる店舗の整備が進まず、「商業軸」の整備（歯の抜けた商店街対策）を進めることとなった。商業基盤施設（みはる壺番館）を整備し、小規模ではあるが、テナントミックスを管理し、また、賃貸住宅も併設することにより、街なか居住、賑わいの創出にも貢献している。
- 壺番館建設後、「式番館（郡信隣に眼科と居酒屋）」建設に向け調整を行ったが、地権者の同意が得られず、また出店希望者（居酒屋）の撤退があった。その後、残る出店希望者（眼科）に対応すべく「北町館」を整備した。整備後は、中町地区の「商業核」の進捗を図ったが、出店を検討していた企業（スーパー）が、「競合する企業が町内別の場所にあり採算がとれない等」との理由から、見送ることとなった。同地に地元野菜を販売する「なか市」をオープンさせるも、週1回の開店である不便さ、供給する野菜不足などの理由から、平成20年度をもって事業からは撤退した。
- このように、「商業核」の整備に向けて、様々な施策を展開しようと試みてきたが、事業の進捗は図れなかった。

現在は、ばんとうプラザ等を除くと、不動産管理業務が主たる業務となっている状況にある。

#### (2) 期待された役割

##### ■ 会社設立の趣旨から

三春町が21世紀に向け、活力と魅力ある町として一層発展していくためには、地域住民が助け合い、理解し合い、生きがいのある暮らしを支援できるような“町の顔”としての商店街、都市環境の形成が不可欠といえます。

このためには、単に経済効率性のみを追求するのではなく、事業を町全体の繁栄や向上に位置づけることが可能であり、機能的、効果的な事業活動と町全体の指導、助言、資金等の協力と英知の集約ができ、しかも国・県等の施策上の支援を獲得し得る形態としての主体が不可欠であります。

当社の具体的役割が単なる商業施設の整備ではなく、商業基盤施設も併せて整備しようとするものであり、不特定多数の地域住民にも活用されるものであることから、良好な都市環境の整備、即ち、まちづくりに大きく貢献するものであり、極めて公共性が高いと言えます。

設立の目的は、

- 「三春町市街地整備基本計画」等の実現を図っていくための町、民間との総合的な事業調整を行う。
- 「特定商業集積整備法」等の国・県等の支援施策活用による均衡ある商業振興、良好な都市環境形成のための事業推進主体となる。

ことにあった。

## 2. 果たしてきた役割・果たしている役割

### (1) みはる壺番館の建設と管理運営

#### 情報発信

- ・花かご……三春の名産品の展示・販売。観光情報の提供・案内。販売管理手数料は消費税抜き。喫茶コーナーを併設。

【花かごの売上げと手数料】 (単位：千円)

区分	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
売上	8,348	9,797	10,856	10,396	10,590
手数料	3,074	3,224	3,415	3,473	3,617

- ・喫茶部門食材仕入れ……食材仕入額は約45万円で、内、地元調達率は0%。

#### 街なか居住の推進

- ・住宅管理……戸数9戸の維持管理、家賃平均74,000円(62.3㎡)、家賃収入月額640,000円。

#### テナントミックス

- ・店舗管理……1階6店舗(医院、薬局、化粧品店他)、2階3店舗(美容院、塾、喫茶店)、地下1階1店舗(居酒屋)、駐車場(18台分)  
家賃収入月額1,044,191円

#### その他

- ・「まちの顔」づくり……店舗が連なる国道側は、商店の連続性を持たせた街なみ、土蔵が連なる桜川沿いは、土蔵風白壁による建物とすることにより、優れた景観を形成している。また、表通りと裏通りの間に回遊性を持たせることにより、賑わいを創出している。
- ・くつろぎの提供……散策、買い物等で疲れた足を休める無料の「お休み処」を併設。
- ・イベントの開催……過去には不定期に「壺番館ひろば」でフリーマーケットを開催。また、喫茶部門の出張販売を行い、「三春交流館まほら」等での催し物など、賑わいの創出に協力している。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) みはる北町館の建設と管理運営

- ・「みはる北町館」……賃貸事業。篠原隆紀(連帯保証人：篠原眞美。しのはら眼科)との賃貸借等契約。月額840,000円。借用人は、保証金として18,000,000円を預託。

### (3) 町有施設の管理運営

町内で事業展開を図る上での関連施設として、次の施設の管理運営に携わっている。

- ・「ばんとうプラザ」(受託料：1,340千円)

……軽食(そば、うどん、ラーメン等)の販売。JR磐越東線沿線の市町の物産品の展示・販売。JR利用者の「三春の玄関口」として観光情報の提供・発信等に貢献している。

- ・「ふれあいの蔵」(受託料：400千円)

……「伝統的建築物である蔵を保全することにより街なみ景観の修景を図り、併せて三春町の特性を生かしたその利用により商店街の活性化に寄与すること」を目的に設置され、町から管理を受託している。受託額400,000円。なお、使用料(年額)492,750円を町に支払っている。

- ・「三春町文化伝承館」(受託料：0円、維持管理料と相殺)

……公社事務室として使用。月曜日から金曜日まで。ただし、電気代として、実費額(月5,000円×12か月)を町(生涯学習課)へ支払っている。

- ・「中町駐車場」

……賃貸事業。町との賃貸借等契約。月額4,000円。40台分の管理。

### (4) その他の施設の管理運営

- ・「駅.com」……新聞・雑誌、たばこ、土産品、野菜、菓子等の販売。平成17年度で、JR三春駅から「Kiosk」が撤退したことに伴い、18年度に公社が開設した。JR利用者の利便性の向上に貢献している。

- ・「なか市」……野菜の販売。毎週水曜日開設。平成17年度に開設し、平成20年度で終了。平成21年度から「みはる工房」が事業を引き継いでいる。短い期間ではあったが、町が進める「地産地消」の取り組みに貢献できた。

### 第3 経営状況の分析

#### 1. 販売額等の状況

##### (1) 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(%)
花かご	8,348	9,797	10,856	10,396	10,590	126.8
ばんとうプラザ	11,694	10,568	8,698	7,318	7,049	60.3
駅.com	—	—	9,765	16,890	18,610	190.6
なか市	—	1,955	830	750	680	34.8
住宅・店舗管理	20,617	21,186	20,638	19,298	19,314	93.7
北町館	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	100.0
中町駐車場	3,440	3,431	1,380	1,781	1,829	53.2
ふれあいの蔵	540	1,056	885	900	900	166.7
合 計	54,719	58,073	63,132	67,413	69,052	126.2

- ・ 花かご、駅.comは、売上は増加しているが経常損失となっている。
- ・ ばんとうプラザは、売上が減少し経常損失となっている。
- ・ 中町駐車場の17年度までには大町駐車場代が含まれており、なか市は平成20年度をもって業務停止とした。

#### 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・預金	23,188	12,775	6,364	5,350	5,831
棚卸資産	506	514	1,323	1,252	1,213
前払費用	875	375	280	303	255
未収入金	895	2,549	996	408	1,325
その他	53	55	69	73	77
固定資産					
有形	339,294	330,616	321,212	309,767	300,016
無形	130	130	130	130	130
その他	680	80	10	10	10
繰延資産	1,547	997	367	302	235
計	366,668	348,091	330,752	317,595	309,092

- ・ 有形固定資産の主なものは、みはる壺番館の土地・建物、北町館の建物である。

##### (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	619	725	1,480	1,581	1,781
未払金	15,750	10,500	0	0	855
未払費用	286	209	757	1,524	1,515
未払税等	1,673	797	777	1,036	823
その他	2,947	2,624	2,699	2,743	2,533
固定負債					
長期借入金	253,256	245,458	243,291	234,078	225,374
長期未払金	0	0	0	0	1,512
預り金保証金	23,382	23,604	23,433	23,434	23,561
計	297,913	283,918	272,438	264,396	257,954

- ・ 長期借入は、壺番館建設で2億3,500万円（償還期間 H43.3.31）、北町館建設で

3,800万円（償還期間 H46.1.31）と500万円（償還期間 H27.7.25）の借入を行っている。

- ・ 預り金・保証金は、北町館の手付金200万円と保証金1,800万円が主なものである。

### (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】	68,755	64,173	58,314	52,199	51,139
資本金	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
繰越利益剰余金	△11,245	△15,827	△21,686	△27,801	△28,861

- ・ 未処分損益が年々増加し、資本金を食い潰している状況にある。

### (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	57,171	59,467	63,927	68,076	69,700	
売上原価	仕入高	11,195	13,351	20,759	24,647	25,892
	棚卸差額	△506	△514	△1,323	△1,252	△1,213
売上総利益	46,482	49,630	44,491	44,681	45,021	
販売費及び一般管理費	48,159	49,871	48,374	47,506	43,303	
	内・人件費	(18,360)	(19,511)	(20,411)	(19,789)	(15,950)
	内・減価償却費	(12,831)	(12,579)	(12,958)	(12,445)	(11,609)
営業利益	△1,677	△3,241	△3,882	△1,825	1,718	
営業外利益	3,610	3,492	2,693	1,533	1,495	
営業外費用	4,732	4,653	4,485	4,637	4,088	
経常損益	△2,799	△4,402	△5,674	△5,930	△875	
特別損益	0	0	0	0	0	
税引前当期純損益	△2,799	△4,402	△5,674	△5,930	△875	
法人税等	180	180	185	185	185	
当期純損益	△2,979	△4,582	△5,859	△6,115	△1,060	

- ・ 売上が増加しているのは、平成18年度から駅.comを開設したことによる。
- ・ 人件費など経費縮減に取り組んでいるが、その中で、役員報酬は、19年度564万円が、20年度は中途に取締役社長が退任し141万円に減額となっている。

### (5) キャッシュフロー

#### 【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	38,000,000	—	—	5,000,000	—

- ・ 平成16年度の一時借入は北町館建設、平成19年度の一時借入は運転資金である。

### (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
壱番館建設	235,000	H43.3.31	188,510	7,119	利率1.57%
北町館	38,000	H46.1.31	33,064	986	
北町館	5,000	H27.7.25	3,800	600	
合 計	278,000		225,374	8,705	

【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	225,374	216,574	207,574	198,274	188,974
返済元金	8,800	9,000	9,200	9,400	9,500
期末残高	216,574	207,574	198,374	188,974	179,474
支払利息	3,700	3,500	3,300	3,000	2,800

- ・ 長期借入金の元金返済は、平成 26 年度末の 970 万円がピークとなる。

(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	△4.9%	△7.4%	△8.9%	△2.7%	△1.3%
総資本経常利益率		△1.3%		△1.9%	△0.3%
自己資本比率	21.8%	23.0%	24.2%	25.2%	25.9%
流動比率	7.8%	5.5%	2.3%	2.7%	3.0%
固定比率	425.1%	413.5%	401.7%	387.4%	375.2%

- ・ 経常利益率は、人件費(役員報酬の減額)が抑制され、プラスに転化している。
- ・ 流動比率が 100%以下であり、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ことになる。
- ・ 固定比率が 100%を超え、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 16 年の壺番館建設資金に対し町は損失補償を行っており、平成 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
2億3,500万円	1億8,500万円	1.85 億円＋約定利息及び遅延損害金	188,510 千円	元金 188,100 千円 利子 34,527 千円 計 223,037 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
交付金	3,000	2,800	1,400	700	700	中心市街地活性化交付金
補助金	0	0	0	0	0	
委託費	3,059	2,219	1,705	1,740	1,740	ばんとうプラザ 1,340 ふれあいの蔵 400
合計	6,059	5,019	3,105	2,440	2,440	

- ・ 中心市街地活性化交付金はTMOの推進に係る交付である。

【参考】 12～13 年度 700 万円、14 年度 400 万円、15 年度 350 万円

③ 町有地の活用

- ・ 北町館敷地は、町が年間 540,000 円(H21 単価)で賃貸している。
- ・ 中町駐車場は、町は 1 台当り舗装部月額 3,000 円、敷砂利部 500 円で賃貸し、公社は管理料を含めて月額 4,000 円で転貸している。

## (2) 人的支援

### ① 役員派遣

- ・ 現在取締役として町から2名を派遣しており、そのうち副町長は専務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

- ・ 平成20年度から商工会事務局長に町職員を派遣しており、公社から商工会が月10万円で業務委託を受け、その職員が三セク業務の中心的役割を担っている。

## 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>行政課題である商業基盤の整備、都市機能集約等を推進し、歩いて暮らせるコンパクトで機能的なまちづくり形成に向けての貢献度は高いものと評価する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心市街地空洞化の抑制</li> <li>・ 街なか居住空間の創出</li> <li>・ 良好な街並み景観の形成</li> <li>・ 街なか回遊性の向上</li> <li>・ 街なかへの医療機関誘致</li> </ul>
経営の採算性	<p>販売部の売上は微増傾向にあるものの、経営全般において十分な採算性が確保されるまでには至っていない。</p> <p>行政課題の遂行を業務としているが、経営自立は会社としての基本原則であり、さらに事業採算性の確保と向上、経営改善に向け継続的な取り組みが必要である。</p>
公的支援の妥当性	<p>設立の目的である商業振興対策や都市環境形成を実現するためには、今後とも官民の事業調整等、公益的事業の推進が不可欠であり、公的支援は妥当であると判断する。</p>
財務内容及び資金調達方法の妥当性	<p>役員報酬無償化等により経営改善に向けた取り組みが行われているが、引き続き経営体質の強化に努めるとともに部門毎に収支の点検、見直しを厳しく行うなど売上増、経費削減等について取り組んでいく必要がある。</p>

### (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	<p>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。</p>	<p>【平成20年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中間収支計画を作成、副町長、課長1名を取締役として派遣</li> </ul>

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	利益に見合った給与体系及び従業員の人員配置を見直すことにより効率化を図り、組織機構のスリム化等を逐次行うことを求める。	【平成20年度】 ・常勤役員廃止、パート従業員の就業時間見直し ・コスト削減のため事務の外部委託へ
5	経営のあり方	① 民間的な経営手法を積極的に導入し、経営効率化、事業基盤強化を求める。 ② 経営者に責任ある経営を求めるため、自らが経営改善計画を策定し、それを実行するよう求める。 ③ 経営手法については、一層の効率化を推進し、採算性のとれる部門をさらに強化し、不採算部門については廃止や合理化を進めるなどの方策を講ずるなど、それぞれの部門のあり方を再度見直すことを求める。 ④ 町の出資や交付金、委託金を受け、かつ壱番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ため、従来のような決算対策を考慮した減価償却は止め、全額計上した決算を行うことを求める。	【平成18年度】 ・3セクのあり方の再検討 【平成19年度】 ・全額計上（減価償却分圧縮なし）決算報告、採算性が低い業務（なか市）の廃止 【平成20年度】 ・代表取締役（社長）変更
6	公的関与のあり方	① 当面、新たな出資は行わない。 ② 目的達成に必要な経営ノウハウとリーダーシップを兼ね備えた人材を確保し、経営改善を進める。 ③ 必要に応じて町の負担により、経営アドバイザー等を派遣するなど、専門的見地から現在の経営状況を分析し、問題点について助言を行う。 ④ 平成11年度から支出してきた「中心市街地活性化事業交付金」は、事業が安定してきた時点で廃止する。 ⑤ 将来的には民間持株比率を高めることにより、民間主体で運営することを検討する。	【平成18年度】 ・町から取締役として2名が経営に加わる。交付金前年度の半額の1,400千円 【平成19年度】 ・交付金前年度の半額の700千円 【平成20年度】 ・交付金700千円 【平成21年度】 ・三春町第三セクター経営検討委員会の設置による経営評価開始



## 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) 経常損益が赤字の要因

- ㈱三春まちづくり公社は、資産超過であるが経常赤字(赤字額は町の損失補償の1/20以下)となっている。経常損益が赤字の要因は、ばんとうプラザや花かごなどの現業部門が損失を計上していることをはじめ、常勤役員報酬等を含む販売費・一般管理費が売上を上回る経営を続けてきたことによるといえる。これは、設立当初に町の交付金(中心市街地活性化交付金)に依存した経営体質を構築したことが要因と考えられる。そのため、町の交付金が減額されるに従って経常損失が増加し、減価償却費の圧縮といった手だてが講じられていた。
- 壺番館や北町館の建設に係る元利償還(21年度1,250万円)は減価償却費(21年度1,060万円)を若干上回っているが、家賃収入があることを考慮すれば、建設したこと自体は経営の重荷になっているとは言えない。

#### (2) 経営改善のための自助努力

- 平成18年度に不採算であった大町駐車場管理から撤退し、平成19年度には社宅を廃止した。また役員(社長)報酬を18年度△76万円、19年度△36万円減額した。
- 平成20年度には、パート時給の減額を行うとともに、代表取締役社長の報酬を減額(564万円→141万円)して非常勤とし、その後退任した。これにより、役員を無報酬化し、併せて役員を選任替えを行い、代表取締役社長を新たに選任するとともに、専務には筆頭株主である町から副町長が就任した。

### 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** 設立当初の目的である「国・県等の支援施策活用による商業振興、都市環境形成のための事業主体」として、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。

- ・ 商業基盤施設(みはる壺番館)は小規模ではあるが、テナントミックスを管理し、賃貸住宅も併設しており、街なか居住、賑わいの創出にも貢献している。テナントの中には、医院、薬局、進学塾、美容室など様々な店舗が入居するとともに、地元農産物の加工・販売・軽食の提供など地産地消を推進する店舗も入居し、店舗集積の推進にも貢献している。なお、アンテナショップ(花かご)をオープンさせ、町観光・物産情報を発信している。
- ・ みはる壺番館は、町景観条例に即した建築物とすることにより、「歴史・伝統の通り形成事業」にも取り組んでいる。「街なか」における景観形成に貢献している。
- ・ 全体で12名(常勤臨時)とアンテナショップで3名(パート)の雇用を創出し、地域における働く場を提供している。

- ・ 事業採算性、人材等の課題はあるが、商業振興対策や都市環境形成を実現するために、今後とも官民の事業調整等、公益的事業の推進といった役割が期待される。

(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	69,700	71,100	71,100	69,100	69,100	69,100	69,100	69,100	69,100	69,100
その他	1,495	1,500	800	800	800	800	800	800	800	800
収入計	71,195	72,600	71,900	69,900	69,900	69,900	69,900	69,900	69,900	69,900
仕入高	24,679	25,200	25,200	25,200	25,200	25,200	25,200	25,200	25,200	25,200
人件費	15,940	11,400	12,000	12,000	12,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
減価償却費	11,609	10,600	9,700	8,900	8,200	7,400	6,900	6,500	6,200	5,900
支払利息	3,976	3,700	3,500	3,300	3,000	2,800	2,600	2,400	2,300	2,100
その他	15,866	15,800	15,800	14,800	14,800	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600
経費計	72,070	66,700	66,200	64,200	63,200	64,000	63,300	72,700	62,300	61,800
経常利益	-875	5,900	5,700	5,700	6,700	5,900	6,600	7,200	7,600	8,100
税務上欠損金	0	5,900	5,700	5,700	6,700	4,000	0	0	0	0
課税所得	-875	0	0	0	0	1,900	6,600	7,200	7,600	8,100
法人税等	185	185	185	185	185	760	2,640	2,880	3,040	3,240
当期利益	-1,060	5,715	5,515	5,515	6,515	5,140	3,960	4,320	4,560	4,860

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	6,752	5,831	13,346	19,561	24,776	30,091	33,131	34,291	35,611	36,971
当期利益	-1,060	5,715	5,515	5,515	6,515	5,140	3,960	4,320	4,560	4,860
減価償却費	11,609	10,600	9,700	8,900	8,200	7,400	6,900	6,500	6,200	5,900
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収入計	10,549	16,315	15,215	14,415	14,715	12,540	10,860	10,820	10,760	10,760
借入金返済	8,704	8,800	9,000	9,200	9,400	9,500	9,700	9,500	9,400	9,600
その他	2,766	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出計	11,470	8,800	9,000	9,200	9,400	9,500	9,700	9,500	9,400	9,600
次期繰越資金	5,831	13,346	19,561	24,776	30,091	33,131	34,291	35,611	36,971	38,131

- ・ 予測の算定～売上高は21/3月期の2%増。仕入高は21/3月期の原価率35.4%と同じ。中町駐車場業務は23/3月期で廃止。補修費用は見込んでいない。
- ・ 常勤取締役社長の退任により、平成21年度決算から単年度収支が黒字に転化し、資金収支も好転していく。
- ・ 26/3月期で税務上の欠損金を使い切り、27/3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。
- ・ テナントミックスの入居者が退去すると、「家賃」が高いという理由からなかなか次の入居者が決定しないため、収入に直接悪影響を及ぼすことになる。

**論点3** 壱番館建設等にかかる元利償還（20年度1,268万円）の返却は可能か。

- ・ 前記損益予測、資金収支予測のとおり、現状の売上げが維持できれば可能と考えられる。

**論点4** 北町館の契約では、公社が借主に建物を譲渡する時期は、開院後3年経過後とされており、「その時期・売買額は別途協議して定める。」こととしている。借主から建物売買の協議があった場合どうなるか。

- ・ 北町館の建設（建設費7,518万円）にあたっては4,300万円の借入を行い、20年度末の借入金償還残高(元金)は3,686万4千円となっている。
- ・ 眼科医院との賃貸借料は月額84万円、年額1,008万円であり、開院（平成17年3月）から4年半が経過し、これまでの賃貸借料は5,000万円弱、平成22年10月には5,712万円になる。
- ・ 上記の賃貸借料は実勢価格と乖離しない金額と判断できる。従って、借主に建物を譲渡する場合の金額は、残存価格相当になると思料される。
- ・ 借入に係る年間の元金償還額は約160万円であり、借主からの賃料は公社の運転資金として運用されていることになる。
- ・ 契約時には保証金1,800万円を担保しており、これは解約時に返還しなければならない。

### 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、三春町商工会へ町職員を1名（課長職）派遣し、公社の事務局事務を兼任させているが、その給与の一部（超過勤務手当を除く。）は町が負担している。従って、これを㈱三春まちづくり公社が負担すべきと考えた場合、派遣される職員の給与額（公社分）が財政支援の額となる。
- ② 損失補償による負担……………平成21年度末の損失補償残高は223,037千円である。この債務は、平成43年度まで補償することとなっているが、㈱三春まちづくり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年度に中心市街地活性化交付金700千円を支出した。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。  
委託料は、平成20年度に1,740千円（ばんとうプラザ1,340千円、ふれあいの蔵400千円）を支出している。委託期間中、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、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、専務取締役が副町長、取締役として課長 1 名が就任しているが妥当か。
- ・ 町は商工会事務局に町職員 1 名派遣している。給与の一部は町が負担（県商工会連合会から支払われる事務局長手当分 3,667 千円を除く）している。三セクには常勤の社長退任後は責任ある職員がおらず、商工会事務局長が公社の業務を処理している。そのため、公社は商工会へ月 10 万円の事務手数料を支払っている。

- ・ 三セクという公的側面があり、かつ筆頭株主であることから、町が役員を派遣することは妥当である。
- ・ 三セクには非常勤の臨時職員がおり、三セクは商工会との連携が不可欠なことから、商工会事務局長に三セクの事務局を兼務させることに無理はない。ただし、これは現状の業務を継続する場合であって、新たな事業に取り組むのであれば、責任ある立場の職員の配置が不可欠となる。

### 論点 6 壱番館建設に際し約 2 億 2 千 3 百円 (H21. 3. 31 現在) の損失補償をしていることについて

- ・ 単年度収支の黒字が持続されるのであれば、町が実際に財政出動を行うことはない。ただし、前述の北町館の賃貸借の動向が懸念材料ではある。

### 論点 7 町からの委託料は適正かについて

- ・ ばんとうプラザの委託料は、施設維持や人件費と売上との差額により算出されている。経常損失であることから、損失分を町が補てんするのは妥当である。
- ・ ふれあいの蔵は、町が公衆トイレ、広場の清掃等を委託(委託料:400,000 円)しているが、公社は、建物使用料(492,750 円)を町に納付している。

## 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

- 損益予測では、21年度以降黒字を計上できる見通しであり、壺番館建設にあたり町は損失補償しているものの、町が実際に損失補償することはないと思料される。
- 現時点は施設管理が主体の経営となっているが、町商工会と連携した経営に配慮されており、当初期待された商業振興に寄与できる会社への転換が今後期待できる。
- 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。

#### まとめ

これらを考察するとき経営の方向性は、現時点では株三春まちづくり公社は存続すべきと判断するが、経営上は北町館の賃料(年間1,008万円)が収入の大きなウエイトを占めており、借主との契約に基づき、いずれ公社が借主に建物を譲渡する時期が来ることを想定しなければならない。従って、北町館の賃料収入がなくなる時には改めて経営の方向性を検討すべきである。

なお、当然のことながら町の財政負担に頼らない自立した経営を基本とし、経営の安定を図るために後述の雇用促進住宅の管理受託などにより収入の確保対策を講じるべきと考える。

### 2. 今後の町関与の在り方等についての提言

#### (1) 第三セクター等改革推進債の活用検討

- まちづくり公社の場合、北町館の借主への譲渡(担保の保証金1,800万円を解約時には返還する必要もある。)、中町駐車場の廃止による収入減や壺番館の修繕資金の確保などを考慮しておく必要がある。
- 「第1章 株三春の里振興公社編」での記述同様、町は損失補償を行っている壺番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、中心市街地活性化交付金

今後、公社がまちづくりに貢献することは期待できるが、現状の活動を維持するのであれば、本交付金は廃止または縮減すべきである。

##### イ、役員派遣について

町は筆頭株主であることから、引き続き取締役を派遣するのは当然の責務である。

##### ② 管理受託に係る事業

ア、管理受託しているばんとうプラザ、ふれあいの蔵、三春町文化伝承館の管理受託業務については、その運営が町の政策判断による部分が大きいこともあって自助努力に

より収益を確保するのは難しい事業と考えられるが、管理料についてはその算定の根拠を明らかにする必要があり、収益事業と区分して経理すべきである。

#### イ、雇用促進住宅の管理受託の検討

町は、平成 22 年度末に雇用促進住宅（サンコーポラス三春）を雇用・能力開発機構から譲り受けることに取り組んでいるが、町はこの住宅を取得した場合、管理運営を第三者に委ねることも検討している。

賃貸料の受領や施設維持管理等を指定管理者として受託することにより、町から指定管理料を受け取ることができることから、その受託を検討していくべきである。

#### \* 雇用促進住宅の概要

所在 三春町桜ヶ丘 2-1-3 構造 RC造 5階建  
戸数 40戸 間取 3DK

### 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から、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を作成し、そして毎年達成状況等を検証するとともに、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。
- 公社の管理事務は、2名の臨時事務員と商工会事務局長が兼務している。新たな事業に取り組むのであれば、責任と主体性を持った経営を行うためには、専任事務局長の配置が望ましい。
- 現業部門は採算がとれるよう工夫すべきである。

### 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	←				→
中心市街地活性化交付金の使途検討	○				
専任事務局長の配置	○				
経費の削減	←				→
売上の向上対策	←				→
管理受託部門の経理区分化	←				→
中期経営計画の作成	○				
財務状況の公表	←				→

# 資 料 編

## 三春町第三セクター経営検討委員会設置要綱

(設置)

第1条 第三セクターの抜本的経営改革策の検討を行うことを目的に、三春町第三セクター経営検討委員会（以下「経営検討委員会」という。）を設置する。

(組織)

第2条 経営検討委員会は5人以内とし、次に掲げる者の中から町長が委嘱する。任期は2年とする。

(1) 企業経営専門知識を有する公認会計士、弁護士等

(2) 学識経験者

2 委員長は、互選とする。

3 経営検討委員会にアドバイザーを置くことができる。

(所掌事務)

第3条 経営検討委員会は、次に掲げる事項について調査及び研究し、その結果を町長に報告又は提案するものとする。

(1) 第三セクターの経営状況に関する調査

(2) 第三セクターの経営改革に関する計画

(3) 第三セクターの経営改革に関する計画の点検評価

(4) その他町長が必要と認めること

(報償)

第4条 報酬の額は次のとおりとする。

委員の区分	区分	報償の額
企業経営専門知識を有する公認会計士、学識経験者等	日額	5,800円

(会議)

第5条 委員会の会議は、必要に応じて町長が招集する。

(関係者の出席等)

第6条 委員会は、調査又は審議に必要があると認めるときは、関係者の出席を求めて意見若しくは説明を聴き、又は関係者に対して必要な資料の提出を求めることができる。

(守秘義務)

第7条 委員は、職務上知り得た秘密を他に漏らしてはならない。その職を退いた後も同様とする。

2 前条の規定により会議に出席した人は、出席した会議において知り得た秘密を漏らしてはならない。

(庶務)

第8条 経営検討委員会の庶務は、財務課で行う。

(その他)

第9条 この要綱に定めるもののほか、経営検討委員会の運営に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この告示は、公布の日から施行する。



### 三春町第三セクター経営検討委員会委員名簿

○ 任 期 平成21年10月21日から平成23年10月20日まで

○ 委 員

区分	氏 名	役 職 等	摘要
委員長	上 石 三 好	公認会計士 (有)あさかマネジメント代表取締役	要綱第2条第1号
委員	菊 田 真 司	東邦銀行三春支店長	要綱第2条第1号
委員	蓬 田 和 男	郡山信用金庫三春支店長	要綱第2条第1号
委員	佐久間 茂	三春町振興対策審議会長	要綱第2条第2号

○ アドバイザー

氏 名	役 職 等	摘要
村 田 文 夫	福島県 職員業務課 主査	要綱第2条第3項

○ オブザーバー

氏 名	役 職 等	摘要
深 谷 茂	三春町 副町長	(株)三春の里振興公社 代表取締役社長 (株)三春まちづくり公社 専務取締役
新 野 徳 秋	三春町 産業課長	(株)三春の里振興公社 取締役 (株)三春まちづくり公社 取締役

## 第三セクター改革プラン策定経緯

日 程	策 定 経 緯
平成 21 年 10 月 21 日 (水)	<b>第 1 回委員会</b> (1) 三春町第三セクター経営検討委員会設置要綱について (2) 委員長の選任について (3) 経営検討委員会のスケジュールについて (4) 対象法人の概要について
平成 21 年 11 月 30 日 (月)	<b>第 2 回委員会</b> (1) 第 1 回議事録について (2) 経営上の課題と今後の見通しについて (3) その他
平成 22 年 3 月 29 日 (月)	<b>第 3 回委員会</b> (1) 第三セクター改革プラン (素案) について (2) その他

平成22年3月31日

三春町長 鈴木 義孝 様

三春町第三セクター経営検討委員会  
委員長 (公認会計士) 上 石 三 好

本委員会は三春町長から委嘱を受け、三春町が関与する2つの第三セクター（㈱三春の里振興公社及び㈱三春まちづくり公社）について、国が定めた「第三セクターの改革に関するガイドライン」に基づき経営状況等の評価と経営改革策の検討を行ってきた。そのまとめは別添「第三セクター改革プラン」のとおりであるが、要旨を述べれば以下のとおりである。

今回作成したこのプランが着実に実行され、今後とも2つの第三セクターが安定した経営が図られ、かつ三春町のまちづくりに寄与し続けることを期待したい。

記

#### 第1 当委員会の検討の視点

当委員会は、評価検討の対象である2つの第三セクターについて、資産・負債や損益の状況、営業キャッシュ・フローの動向、経営悪化の原因、更には、当該第三セクターに期待された役割、今後の関連市場の動向や経営の見直し、現状のまま経営を続けていった場合の町の財政負担等について分析し、その分析結果に基づいて必要な改革案を検討したところである。

#### 第2 改革プランの要旨

##### 1. 経営健全化に向けた取り組みの評価

両公社とも、業績が悪化していたことから、これまでに経営陣の刷新や経費の縮減など様々な取り組みを行い、着実に借入金残高を減少させてきており、また、概ね現状の売上げを計上できれば、中期的には損益計算書上で黒字を計上し続けることができる見込みとなっている。

これまでの経営健全化に向けた取り組みは高く評価される。

##### 2. 今後の方向性について

平成21年度には単年度収支で黒字を計上できる見込みであるほか、両公社とも雇用や地域経済への貢献、指定管理者として町業務の受託など少なからず三春町のまちづくりに貢献しているのが現実である。

これらを考察するとき、ガイドラインが求める存廃の判断については、その方向性として、両公社とも存続以外の選択肢はないと判断した。

##### 3. 町の財政支援の妥当性について

現在、町は両公社に対し、役員（職員）の派遣、損失補償、補助金・負担金、委託料（指定管理料）支出などの公的支援を行っている。役員派遣は町が筆頭株主であること、職員派遣は研修派遣であること、委託料は維持管理費と売上との差額で算定されており、総じて、まちづくりの一翼を担うことを期待して設立したことに鑑みれば、現状の町の財政出動は妥当であると判断した。

ただし、㈱三春の里振興公社に係る職員派遣については町が人件費を負担しており、財務状況を勘案して見直すべきとした。

##### 4. 現状のまま経営を続けていった場合の町の財政負担等について

町の財政負担は概ね現在の負担額程度と想定される。

損失補償については、今後 10 年間の損益及び資金収支を予測すると、両社とも現在の売上げが維持できれば、実質的に損失補償することはないと思料された。

5. 第三セクター等改革推進債について

第三セクターの再生に関し、国は地方公共団体が損失補償している額を対象に「第三セクター等改革推進債」を発行できる制度を創設した。この起債が活用できれば町の2つの第三セクターの経営改善が大きく図れることとなるが、現時点では活用の可否について国の解釈が確定しておらず、判断待ちの状態であり、これの活用は今後の課題である。

6. 計画の点検・評価について

以上、当委員会は今後、点検評価を毎年実施することとなる。その視点は損益や資金収支は当然として、今後の町関与の在り方等に記載した項目を点検評価することとする。

## 会計用語解説

- 経常利益率** 計算式： $\text{経常利益率}(\%) = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100$   
経常利益率とは、収益性分析の一指標で、経常利益の売上に対する構成比率を表す指標である。経常利益が特別事情を配した会社の事業活動全体からの利益獲得力を示すことから、この指標を時系列並びに他社比較を行うことを通じてその推移や現状を知ることができる。
- 総資本経常利益率** 計算式： $\text{総資本経常利益率}(\%) = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$   
総資本（負債+資本）を活用して得られた利益に、経常利益を用いて測定するもので、企業の経常的な営業活動による収益率を総資本の見地から見ようとするもの。
- 自己資本比率** 計算式： $\text{自己資本比率}(\%) = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} \times 100$   
自己資本比率とは、安全性分析の一指標で、総資産（資本+負債）に占める自己資本（純資産）の割合を示す。一般的にこの比率が高いほど、資本構成が安定しており経営の安全度が高いことを示す。自己資本比率が低いということは、設備投資など新たな資金需要に対して有利子負債を頼る必要性が高く、その分競争力が劣ってしまう可能性がある。また、現状収益性が上がっていないような場合には、有利子負債負担に耐え切れなくなる可能性もはらんでいる。
- 流動比率** 計算式： $\text{流動比率}(\%) = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$   
流動比率とは、安全性分析の一指標で、流動負債（1年以内に返済すべき負債）を流動資産（短期間で換金可能な資産）がどの程度カバーしているかを示す比率。この比率が高いほど、短期的な資金繰りに余裕があることを示す。流動比率が100%以下であれば、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ことになる。「2：1の原則」とも呼ばれ、流動比率が200%以上であることが安心の目安といわれている。
- 固定比率** 計算式： $\text{固定比率}(\%) = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}} \times 100$   
固定比率とは、安全性分析の一指標であり、固定資産のうちどの程度が自己資本で賄われているかを示す指標。固定資産は事業の用に供し事業から得られる収益で回収がなされていくものであることから、借入ではなく自己資本で賄われているのが理想である。この指標が100%以上になった場合、固定資産の調達について他人資本にも依存していることを示す。