

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

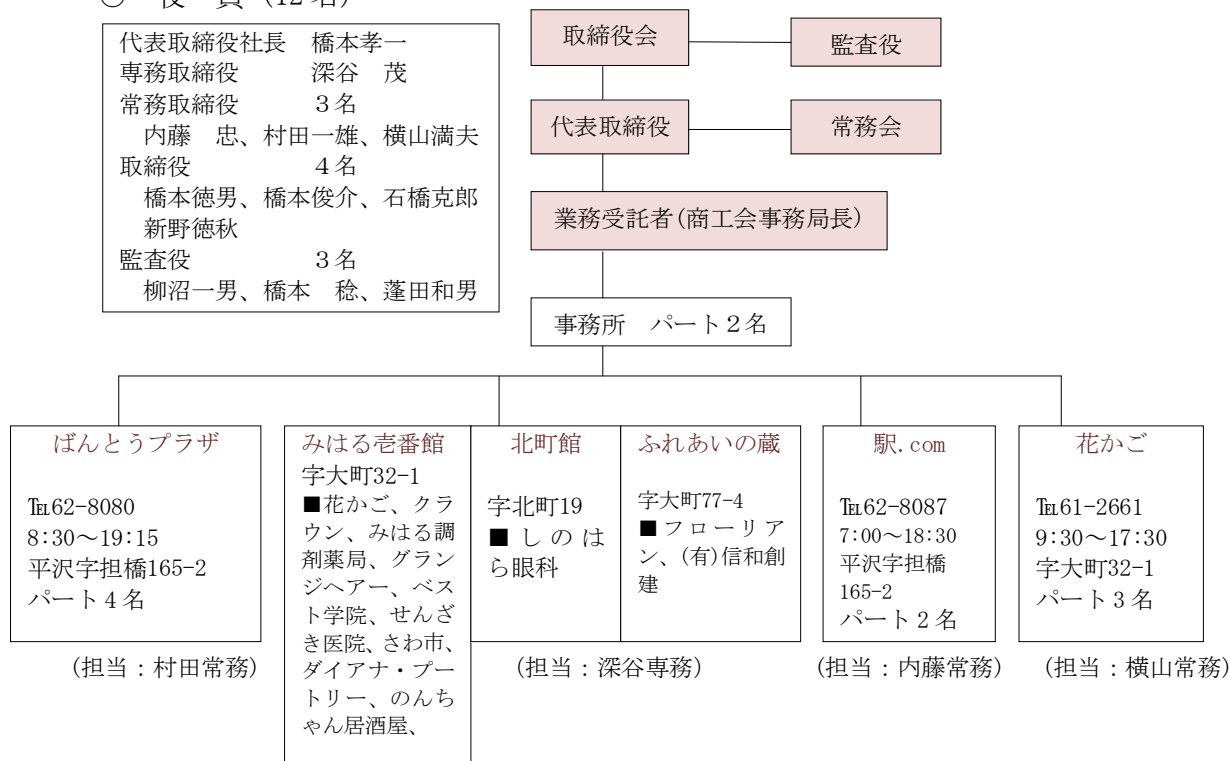
4. 組織等の状況

(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 m²、建築費 1.4 億円、H6. 3. 24 竣工）
※土地（平沢字担橋 165-2）の 347 m²は、JR 東日本株から年 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 m²、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 m²、建床 155. 69 m²、②紫雲閣：土蔵造瓦葺 2 階建て 80. 44 m²、③物置：土蔵造瓦葺 2 階建て 57. 33 m²。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 m²）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 m² 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 m²
 - 大町 32 番 1（540. 04 m²）：平成 12 年 10 月 24 日に、株うすいより 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 m²）：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 m²。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 m² 延床面積 314. 4 m²

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
長期末払金	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"> ・ 中心市街地空洞化の抑制 ・ 街なか居住空間の創出 ・ 良好な街並み景観の形成 ・ 街なか回遊性の向上 ・ 街なかへの医療機関誘致
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"> ・ 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

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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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

- (株)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る、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	←				→