

第三セクター等経営健全化方針

この方針は、相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等と関係を有するかすみがうら市が、当該第三セクターの抜本的改革を含む経営健全化の方針を定めるものである。

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24日

作成担当部署 かすみがうら市都市産業部観光商工課

2. 第三セクターの概要

法人名 株式会社かすみがうら未来づくりカンパニー

代表者名 代表取締役 今野浩紹

所在地 茨城県かすみがうら市大和田562

資本金 20,000 千円（かすみがうら市出資額5,000千円 出資割合25%）

業務内容 かすみがうら市の主要な観光交流拠点である歩崎地区に、地域活性化の拠点とすべく建設したかすみがうら市交流センターは、民間のノウハウを活かすべく、再三にわたり、指定管理者を募集したものの、指定には至らなかった。

そこで、市では、サイクリング事業を核に、地域製品のPRや商品開発、さらには地元の農家等と連携し6次産業化へ向けた取組みなど、地域資源を活用した様々な事業を併せて展開することで、交流人口の継続的な拡大、新たな産業化の実現・雇用の創出など、地域の活性化を目指すこととし、その担い手とすべく、株式会社ステッチ、株式会社筑波銀行傘下のファンド、かすみがうら市の3者が出資して平成28年4月に「株式会社かすみがうら未来づくりカンパニー」が設立された。

同社では、歩崎公園を拠点として、地域資源を活用したサイクリングプログラム「かすみがうらライドクエスト」をはじめとした体験型プログラムの実施、地域製品を活用した地産地消レストラン「かすみキッチン」の運営、さらに、農産物を活用したマルシェ事業や地域の方々との交流事業を展開するなど、かすみがうら市の魅力発信に取り組んでいる。

3. 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでのかすみがうら市の関与

設立初年度（平成28年度）については、全ての事業が本格稼働していなかったなどの理由により事業経費が低く抑えられたことから黒字決算となった。しかし、設立2年目（平成29年度）からについては、予定していた事業が本格的に稼働した

ことによる人件費の大幅な増や見込んでいた売上目標に到達することができなかったことなど、想定以上の苦戦を強いられる結果となり赤字決算となったため、急速に経営状況が悪化した。

そして迎えた3年目の平成30年度においては、事業全体で売上前年比154%増、利用者数123%増となり、特にかすみマルシェの売上は好調で前年比163%増となった。しかし、かすみキッチンには、交流センターの有する交通条件をはじめとした不利な立地条件に起因する夜の営業不振や、無料休憩所の機能を含め、店舗としての必要以上の面積に対する固定的な維持管理費用による経費負担などにより、営業日の工夫や経費削減に取り組んだものの、最終的に7,991,225円の損失（前年23,245,115円の損失）となり、債務超過の状況となった。

これらを踏まえ、令和元年度においては、日本政策金融公庫から20,000,000円の融資を受け、安定的な経営が図れるよう運転資金を確保した。そして、これまでの売上実績を踏まえた売上目標を設定し、確実に達成していくことで営業利益の黒字化を目指していた。しかし、集客期待値の高い時期が例年にないほど天候不順に見舞われたことによる集客不足や、安定的な人材確保ができなかったことによる営業日の減少など、不確定かつ突発的な要因による目標売上の確保が困難な状況となっており、前年同様の損失を見込んでいる。

【レストラン事業】

地産地消レストラン「かすみキッチン」は当初より来客数が多く、昼間の営業については継続して集客している。しかし、立地条件の影響などにより夜間の集客は伸びず、週末予約営業のみとしている。営業するための固定経費や売上などを鑑み、営業形態の工夫や送迎バスの確保など経営改善に取り組んでいるが、店舗規模や立地などの変更不能な条件に起因する一定額の損失を補うことができず、経営状況を悪化させている大きな要因となっている。

【マルシェ事業】

旬の農産物のほか、フルーツを使ったオリジナルのスイーツや地元生産者と共同開発した加工品などを販売する「かすみマルシェ」では、ジェラートをはじめとした軽食コーナーも充実しており、サイクリストをはじめとした集客が大幅に増加するとともに売上も飛躍的に増加している。また、お酒やビールなどのオリジナル商品や地元の特産品など品揃えも豊富となり、休憩やお買いものスポットとして今後ますます集客を期待している。

【サイクリング事業】

サイクリングプログラムは、プロモーション等の効果が着実に現れており、参加者も増加している。平成29年度は通常のプログラムのほか、「秋フェス」「春フェス」といったイベント版の開催、平成30年度以降は体験型観光とサイクリングを組合せたガイド付きのプログラムも提供している。参加者にはリピ

ーターとして参加していた方も多く、当プログラムの満足度の高さが伺える。

しかし、天候の影響にも左右されやすいのが観光プログラムであり、ライドクエストは、特に8月や1～2月の参加者の減少は否めない。そこで、別の面から参加者の拡大を図ることとして、一般のお客様へのPR活動のほか、会社の福利厚生や社内レクリエーション活動での利用促進も進めている。

【シェアスペース運営事業】

食育ワークショップや簡単な料理セミナーの企画及び実施や、地域住民のコワーキングスペースとしての開放など、地域住民の交流空間としても活用している。対象を主に市民向け・子ども向けとして企画し、市民にとって身近な存在となるよう努めている。

【行政の関与】

本市は、平成27年度に「地域資源活用サイクリングプログラム等開発事業」において、自転車ツールとした地域資源を活かした更なる交流人口の拡大や地域活性化を目指すこととした。そして、平成28年4月にサイクリングプログラムから派生したフルーツを核としたかすみがうらの地域資源を活かす様々な事業を展開し、かすみがうら市の活性化を目的とした会社として当該法人の設立に出資（500万円：出資比率25%）し、観光交流拠点の「市交流センター」の指定管理に指定した。同時に「かすみがうら市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、掲げた基本目標の「地域の魅力を磨き、新しい人の流れをつくる」ための施策として、戦略の先駆性を高め本市のレベルアップの加速化を図るために、「サイクリングプログラムを核とした地域活性化DMO推進事業」を当該法人へ委託し、官民連携による戦略の具体的な実行を開始した。

平成29年度に当該法人が指定管理する観光交流拠点施設の「交流センター」の機能性を更に向上させるため、屋外ウッドデッキや屋内シャワー施設などを設置し、サイクリスト等の利便性の向上による施設の集客力向上を図った。また、シティプロモーション事業などにおいても連携を深めながら市の知名度向上や地域資源の魅力発信を図った。

平成30年度に、新たな機能が追加されたことに伴い「交流センター」の指定管理料の見直しなどを図り、人件費を含む維持管理費等を増額した。また、第1期の指定管理期間の満了に伴い、新たに公募手続きを経て再度当該法人を指定管理者として指定した。また、「歩崎地域観光振興アクションプラン」を策定し、当該法人が多く計画においてリーダーシップをとることを想定して位置づけし、具体的な実施内容を明記した。

4. 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」の別紙2「抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート」により再検証する。特に、市の

関与については、以下の視点により実施することにより、効果的・効率的な経営形態をより具体的に検証する。

(1) 必要性と採算性

「抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート」の手順により検討し、検証結果は以下の通りとなった。

検証項目	検証結果	理由
事業そのものの意義 (行政目的との一致度)	有	市の目的達成のために設立された経緯や当該法人が行う事業目的を鑑みても十分に意義が有るといえる。
再生不能・再生可能の判断	無	指針の第3の中では、「②損失補償を行っていない第三セクター等」で「イ 債務超過であるもの。」に該当し、採算性が無い。
採算性		
事業手法の選択		
費用（税金）対効果（行政目的）が確保されているかの最終判断	確保されている	現在、指定管理者として運営する交流センターにおいては、年間で6千万円以上の消費を生み、3万人以上が訪問していることに鑑みれば、市が目標としている稼ぐ地域づくりや交流人口の増加について十分な成果を上げている。そのため、費用対効果は確保されていると判断する。

(参考)

事業手法選択の基本的な考え方

事業手法の項目		事業手法の考え方
市にとって必要性が高い	自立化を目指す (自立的運営可能)	自立的運営が可能な場合は、法人の自主的・主体的な健全経営による自立化を目指します。 ※自立化は、市からの財政的支援や人的支援を必要とせず、事業展開が可能な状態をいう。
	運営の効率化を目指す (自立的運営不可能)	自立的運営が困難な場合でも、今後とも継続して行政機能を代替する第三セクター等として存続させます。健全で安定的に自立できる運営を目指して自立化が図れるまでは、積極的な支援及び経営関与を継続します。ただし、自立的な経営を促し財政的関与は必要最小限にとどめることとします。
市にとって必要性が低い	他の法人形態への移行を検討 (自立的運営可能)	自立的運営が可能な場合は、完全民営化による一層の効率化を図ります。そのため、市の保有株式の売却等や出資金の精算などについて検討し、他の法人形態への移行を目指します。
	法人の廃止を検討 (自立的運営不可能)	自立的運営が困難な場合には、第三セクター等として存続させる意義やその役割を失うこととなり、自立的経営も困難となることから、法人の廃止を目指します。

(2) 経営分析と経営改善

当該法人の経営状況について、外部アドバイザーや筑波銀行等と協力して現状把握とその経営分析を定期的実施し、経営指導やキャッシュフローについての分析を実施する。

(3) 財政的関与の見直し

当該法人は、「かすみがうら市まち・ひと・しごと創生総合戦略」や「歩崎地域観光振興アクションプラン」に位置付けられた地域活性化方策を実践することにより、行政機能を補完・代行する役割を十分に果たしている。しかし、市の財政的な関与は、出資者として出資の範囲内（有限責任）で責任を負うものであり、収支の赤字補てんを目的とする安易な財政的支出は行わないこととする。

株式会社として、独立した経営主体である以上、自主的・主体的に健全経営に取り組むことが原則であることから、積極的に自主財源の確保を要請し、自立的経営を促すなど、市からの財政的関与は必要最小限にとどめる。

ただし、その設立に大きく関与した経緯を踏まえ、公共性・公益性を十分に

勘案し、既存事業が安定的に継続するとともに新たな事業展開への挑戦を可能とするよう配慮することとする。そのために必要な運営経費等については、市と当該法人が協議をしたうえでその内容を定めることとし、当該法人の運営状況などに鑑み適正な基準を根拠とした指定管理料を設定することとする。

(4) 人的関与の見直し

第三セクターへの役員の就任や職員派遣については、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」（平成12年法律第50号）の趣旨を踏まえ、第三セクター等の主体的な経営確保と経営責任の明確化を図る。

① 市職員派遣等について

カンパニーへの市職員の派遣については、原則として、今後も実施しないこととする。

ただし、その経営状況の把握及びそれに伴う指導・助言等を行う必要性が認められることから、担当部局の職員が取締役会等への出席が可能となるよう要請するとともに、経営健全化及び営業戦略に係る意思決定に対し直接的な関与を容認されるよう要請するものとする。

② 役員就任について

カンパニーは、民間的手法を公共分野に生かす目的で設立されたものであり、役員・経営者については、その職務権限や責任にふさわしい人材を広く求めるべきであり、設置目的を達成できる知見を持った人物を登用すべきである。

現在、出資団体として、市長公室長、総務部長が取締役に就任しているが、設立の経緯、出資団体との関係、その職責等を踏まえたなかで、適切な対応を図ることとする。

(5) 情報公開・情報提供の見直し

市が出資していることを十分に認識し、説明責任を果たすために必要な当該法人に係る事業内容や経営状況の報告を求めることとする。そして、年次的に経営健全化方針に基づく取組状況を公表するなどにより当該法人に関する経営状況等の透明性を高め、市民や議会へ情報提供していくとともに分かりやすい説明を心がけることとする。

5. 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

当該法人は、本市が設立時に500万円を出資し、経営に関しては筆頭株主である株式会社ステッチの主導により指定管理者選定の際に提案された事業計画に基づき実行されてきた。

一方で、市長公室長及び総務部長が取締役となっているが、経営方針等に積極的に参画してきたとはいえない状況であり、株主総会において決算状況や事業実績・

事業計画の把握に努め、各種事業の実績が関連政策へ及ぼす影響などの検証にとどめるだけであり、直接的な経営への関与については十分ではなかった。

担当部署においては、円滑に事業展開できるよう積極的に協力連携を図りながら、経営状況の把握に努め安定経営に向けたフォローアップを継続してきた。しかし、不利な立地条件や天候に左右されやすい収益などに対するリスクヘッジが十分ではないことが浮き彫りとなり、経営状況が急激に悪化したため対応に遅れをとる結果となった。

経営状況などが、短期間での状況悪化であったことは止むを得ない経過はあるものの、現在の状況を招いたことについては重く受け止めなければならない。今後は、行政としても会社経営に対して積極的な関与や定期的なチェックを行っていく体制を構築し、透明性の確保と経営の健全化を図っていくこととする。

また、抜本的改革を含む経営健全化が急務のことから、取締役会を開催して具体的な経営方針の見直しや今後の経営健全化の方策などについて協議を行った。現在、当該法人の主たる実施事業は、レストラン事業、マルシェ事業、サイクリング事業、指定管理事業、各種委託事業であるが、レストラン事業における営業赤字が経営を圧迫している。レストラン事業の営業改善が図れば大きく安定経営が見込まれることから、この事業の継続化について協議した。このレストラン事業の廃止については、他の事業への影響があまりにも大きく、主軸事業として宣伝広告するなどして要した経費や積極的なメディア紹介などによる知名度の向上など、これまでの経緯に鑑みても拙速に廃止すべきではないという結論に至った。しかしながら、黒字化についての課題も多く、短期間で飛躍的に改善することは厳しいことから、営業方法の工夫や新規で実施予定の宿泊事業との連携などによりできるだけ早期に改善を図ることとした。

次に、新たに「交流センター」の附属施設として歩崎栈橋及び古民家江口屋が新設されることに伴い、指定管理料の見直しが必要となった。現在の当該法人の経営状況やこれまでの経過などを踏まえ、指定管理料の上限額の積算においては、過度の収益を見込まないこと、指定管理施設の増加やそれに伴う事業の多様化などにより必要とする人材に見合った人件費相当額の設定及び人数を担保することについて、当該法人から市へ要請があった。これについては、急速に経営が悪化した要因の一つとして否めないことから、今後における早期の経営健全化を図るために必要な措置として、この要請について真摯に受け止めることとした。

当該法人における人件費等を含めた必要経費についてはスリム化を図ってきており、当初から比較してもこれ以上の大幅な経費削減については困難な状況となっている。そのため、営業利益の黒字化を図るためには、安定して売上金額を伸ばし経費に対する売上金額の比率を向上させることが必須となる。これまでの実績を分析しても、特別な事情がなければこれまで以上の売上を着実に確保することは十分に可能であり、宿泊事業等の新規事業展開に伴う相乗効果の期待値を勘案した場合に、より高いレベルでの収益の確保も期待している。また、新たな6次産業化によるオリジナル商品の開発と販売に取り組み、取り扱う商品の利益率の向上と売上金

額の増加を図っており、収益に結び付けることができている。そして、それらの商品や「湖山の宝推奨品」なども含めた充実した品目を用意し、平成30年度に開設したオンラインストア（eコマース）での販売により、新たな販路の確保にも取り組んでいる。この事業は、地域商社的な役割を担うことや消費者の利便性向上が図れることなど、発展性があり将来的に一定の収益確保が期待できる。

これらを実現するためには、主力社員の雇用が重要と考えられる。複線化する施設を総合的にマネジメントできる社員や宿泊事業の携わる専門的な知識や経験を有し地域の魅力をコーディネートできる社員を雇用し、当該法人が実施する事業の部門別管理体制の構築と専任社員によるきめ細やかなサービスの提供などが可能となる。このような社内体制を構築することにより、費用対効果が高まるだけでなく、各種事業展開を深化させることが期待できる。そのため、新たな職員の人材育成や地域の生産者や事業者との連携協力などについては、引き続き市が積極的に支援していくこととし、当該法人の安定的経営が担保されるまでの期間については継続していくこととする。

これらの抜本的改革を含む経営健全化に向けた方策を勘案し、令和元年度から令和6年度までの財務状況をシミュレーションした。試算においては、これまでの実績を基準として様々なマイナス要因を見込み、売上額の下方修正や必要経費の上方修正などが無い確実性を高めた想定によって実施した。その結果、令和6年度には概ね債務超過の状況は解消でき、流動負債が概ね完済の目途が立つこともあり、今後5年以内に経営状況の安定化が図れる見込みが立った。

市は、民間企業の立地が期待できない地域に当該法人のような第三セクターを設立し、産業や観光の振興をはじめとした地方創生施策の柱として「稼ぐ地域づくり」「交流人口の増加」などを目標に掲げ、公共性や公益性の高い事業を効率的に実施している。経営健全化においては、当該法人が自主的・主体的に取り組むことが原則ではあるが、実施事業内容や行政機能の代替などの役割を担っていることに鑑みれば、相互に連携しながら設立目的を達成していかなければならない。

今後も、原則として、出資者として出資の範囲内（有限責任）で責任を負うこと、財政的関与は必要最小限にとどめ赤字補てんはしないことなど、厳格に市の財政的関与の姿勢を維持することとする。しかし、当該法人が地域にもたらしてきた地域活性化に資する有意義な価値の維持と経営健全化が両立できるよう、積極的に関与しながら継続して取り組んでいくこととする。

(参考)

6. 法人の財務状況

貸借対照表から

(単位:千円)

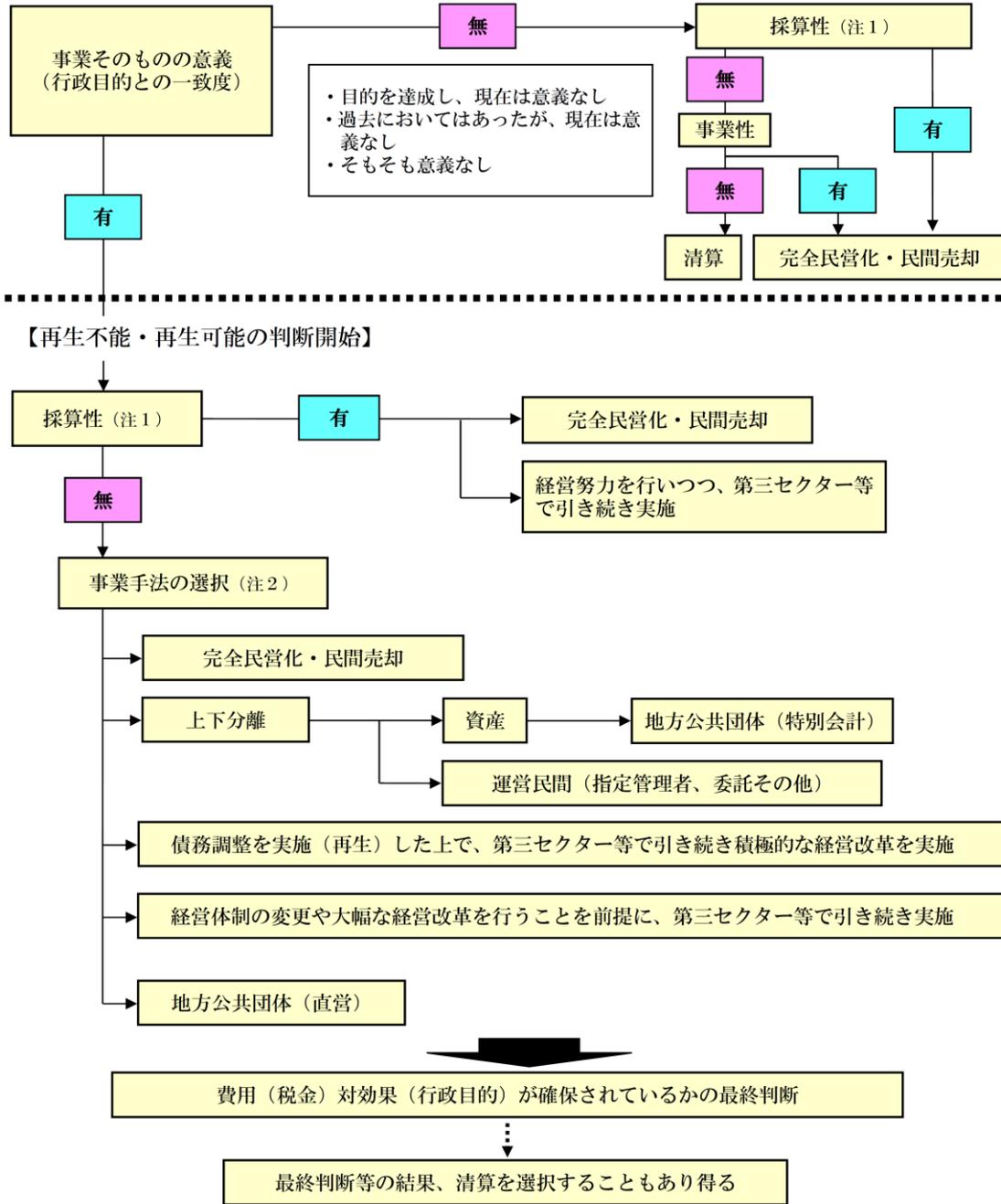
項目	平成29年3月末	平成30年3月末	平成31年3月末
資産総額	28,993	16,365	20,537
(現金・預金等)	17,023	8,023	12,970
(棚卸資産)	7,423	2,174	2,328
(固定資産)	4,547	6,168	5,239
(繰延資産)			
負債総額	4,028	14,645	26,808
純資産額	24,965	1,720	△6,271

損益計算書から

(単位:千円)

項目	平成29年3月末	平成30年3月末	平成31年3月末
経常収益	69,684	29,392	49,170
経常費用	65,075	53,034	57,390
経常利益(損益)	4,609	△23,642	△8,220
営業外損益	1,851	608	440
特別利益(債務免除)			
当期純利益(損益)	4,965	△23,245	△7,991

【抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート】



(注1) 採算性の判断に当たっては、基本的に、指針第3を参照のこと。

(注2) 地方公共団体が、補助金を投入する前提で事業手法の選択を行うべきではない。ただし、性質上第三セクター等の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び当該第三セクター等の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費等に限って、補助金を投入することもあり得る。