

第三セクターの経営健全化に関する方針
(大山恵みの里公社)

平成30年12月
鳥取県 大山町

1. 趣旨

大山町が出資を行い設立した一般財団法人大山恵みの里は、設立当初から補助金等の財政支援をしているものの赤字が続いている。引き続き財政支援する必要があると思われるが、経営が改善する見通しが立たず最悪の場合、数年後に破綻する可能性もある。

こうした中、国においては地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼしかねない第三セクターについて、抜本的改革を含む経営健全化方針を速やかに策定するよう第三セクターを有する自治体に求めている。

そこで、一般財団法人大山恵みの里公社の事業の必要性や公益性の有無、役割などを確認し、法人のあり方から抜本的に見直し、併せて、効果的・効率的な事業展開や自立的な経営を推進するため方針を策定するものである。

2. 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 平成30年12月27日

作成担当部署 企画課

3. 第三セクター等の概要

法人名	一般財団法人 大山恵みの里公社
代表者	理事長 竹口大紀(大山町長)
所在地	鳥取県西伯郡大山町名和 919-12(事務所) 鳥取県西伯郡大山町御来屋 328 番地(登記上)
設立年月日	平成19年7月27日
資本金	3,000千円【大山町の出資額(3,000千円(100%))】
事業内容	道の駅の管理運営、大山町産の品を主な原料とする加工品の開発・製造、大山町産品の流通・販売(ふるさと納税返礼品等)外

4. 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの大山町の関与

《公社事業の経過》

一般社団法人大山恵みの里公社は、大山町が平成18年10月に策定した「大山恵みの里づくり計画」に基づき、大山町の一次産品・加工品・特産品等の流通拡大による外貨獲得・雇用創出を担う組織として、大山町100%出資により平成19年7月に設立された。

設立時は公益財団法人であったが、公益法人制度の見直しにより、平成25年4月から法人格を一般財団法人に変更。

公社の事業は、平成20年10月米子・岡山のスーパーへの野菜出荷開始、平成

21年4月大山町観光交流センター(道の駅)オープンにともない大山町指定管理者として運営を開始、直売所みくりや市の移管運営開始、平成22年4月大山町農産物処理加工場「手づくり工房大山恵みの里」運営開始、平成22年5月登録生産者を「大山恵みの里会」として組織化、平成22年7月インターネット通販事業の開始、大山町ふるさと納税返礼品取扱開始など拡大してきた。
平成26年11月道の駅情報棟・大型トイレがオープンし事務所を名和パーキングエリアへ移転している。

《公社経営の状況》

本格的に通年で営業を開始したのは平成21年度からになるが、平成21、22年度と続けて赤字経営が続き平成23年度に初めて黒字化となった。また、平成23年度から消費税課税団体となっている。その後黒字経営が続いていたが、平成28、29年度と2年連続で赤字となっている。

正味財産の推移を見ると、平成29年度末に 12,913 千円となっているがこれは平成28年度をピークに毎年減少しており、このままの経営を続けると後数年のうちに債務超過に陥ることが予想される。(P12 法人の財務状況参照)

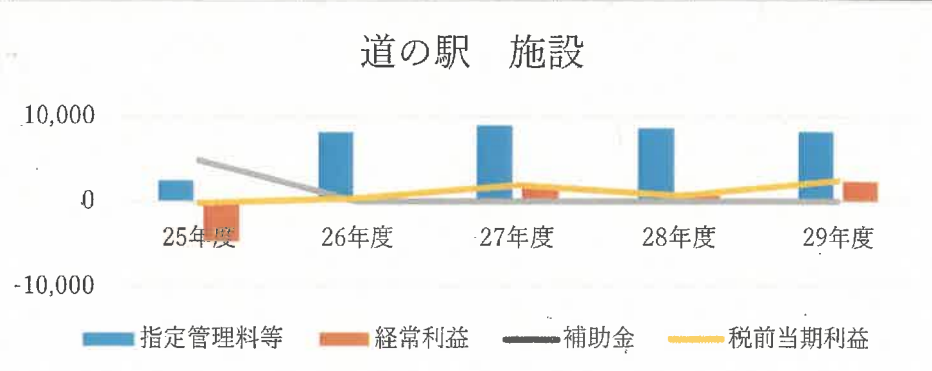
《部門別の状況》

【道の駅 施設】

この部門は道の駅施設管理(観光案内業務や公衆トイレ清掃等)を行っている公共性の高い部門になっている。平成26年度からリニューアルし管理範囲が広がったため指定管理料が増えている。

(単位:千円)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
指定管理料等	2,500	8,183	8,963	8,621	8,200
経常利益	-4,741	387	1,910	700	2,435
補助金	4,850	0	0	0	0
税前当期利益	-191	387	1,910	700	2,435



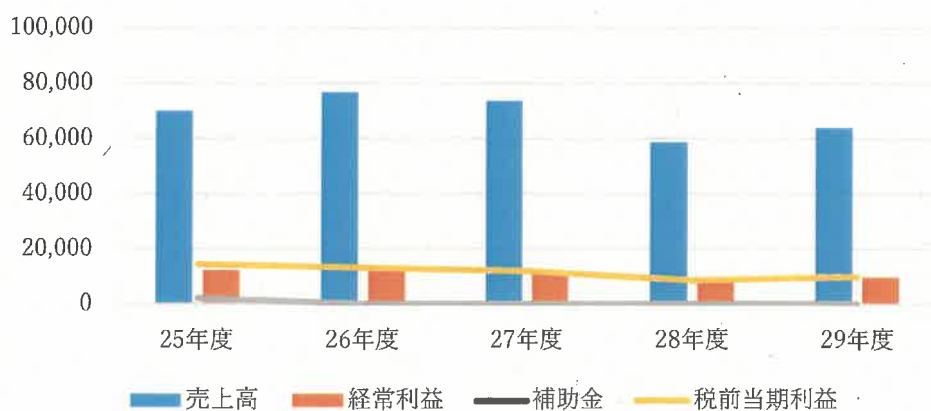
【道の駅 物販】

この部門は、道の駅内に設置している大山町の特産品を販売するコーナーで、収益部門の基本となるものである。売上は来場者数に比例するため週末の天候等で年により大きく変動している。なお、平成25年度の補助金は緊急雇用対策によるもの。また、平成27年6月まではふるさと納税返礼品取扱を売上に含んでいたため、平成28年度から売上高が大きく減っている。

(単位:千円)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
売上高	70,005	76,690	73,617	58,606	63,889
経常利益	12,337	13,088	11,972	8,613	9,877
補助金	2,075	0	0	0	0
税前当期利益	14,413	13,088	11,972	8,613	9,877

道の駅 物販

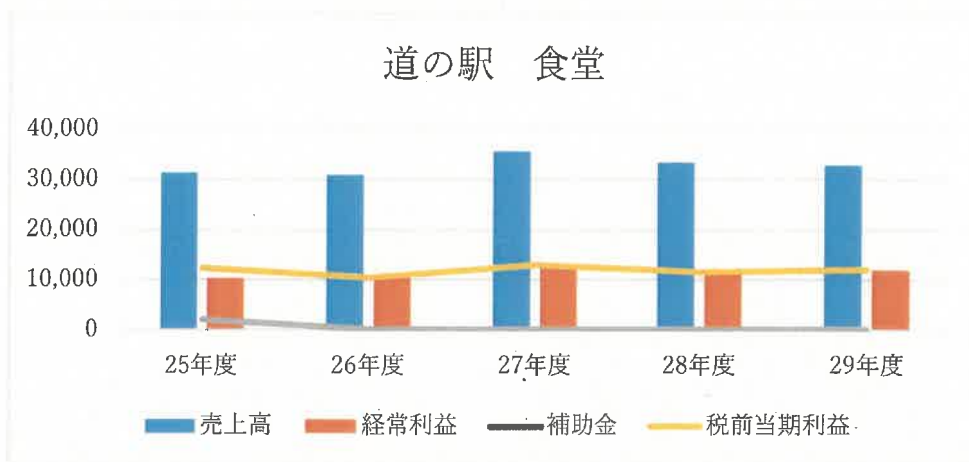


【道の駅 食堂】

この部門は、道の駅内に設置している軽食を提供するコーナーで、収益部門の基本となるものである。売上は来場者数に比例するため週末の天候等で年により大きく変動している。なお、平成25年度の補助金は緊急雇用対策によるもの。

(単位:千円)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
売上高	31,369	30,894	35,605	33,417	32,821
経常利益	10,314	10,392	12,952	11,550	11,959
補助金	2,075	0	0	0	0
税前当期利益	12,389	10,392	12,952	11,550	11,959

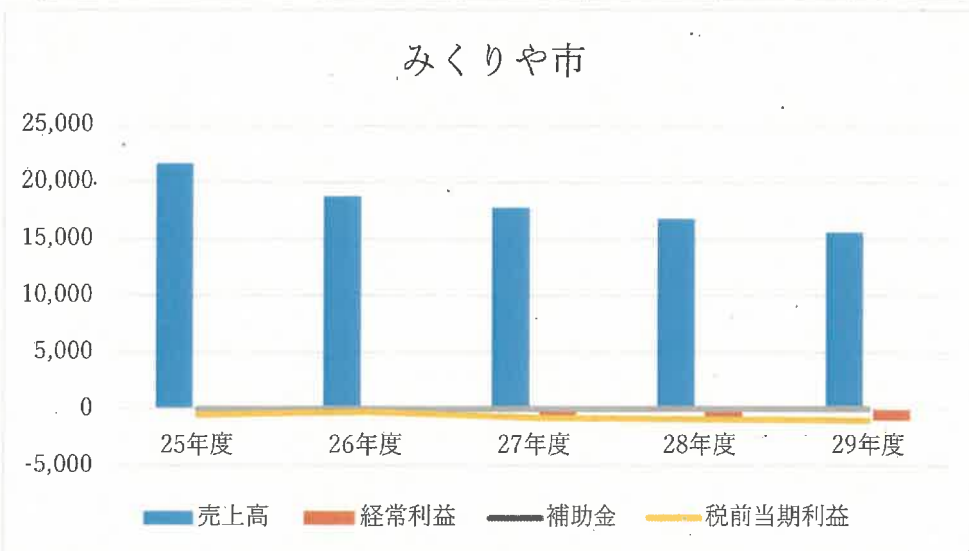


【みくりや市】

公社発足前からの直売市を引き継ぐ形で運営している。御来屋駅舎内で営業している。

(単位:千円)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
売上高	21,657	18,770	17,783	16,782	15,566
経常利益	-553	-285	-783	-939	-1,029
補助金	0	0	0	0	0
税前当期利益	-553	-285	-783	-939	-1,029



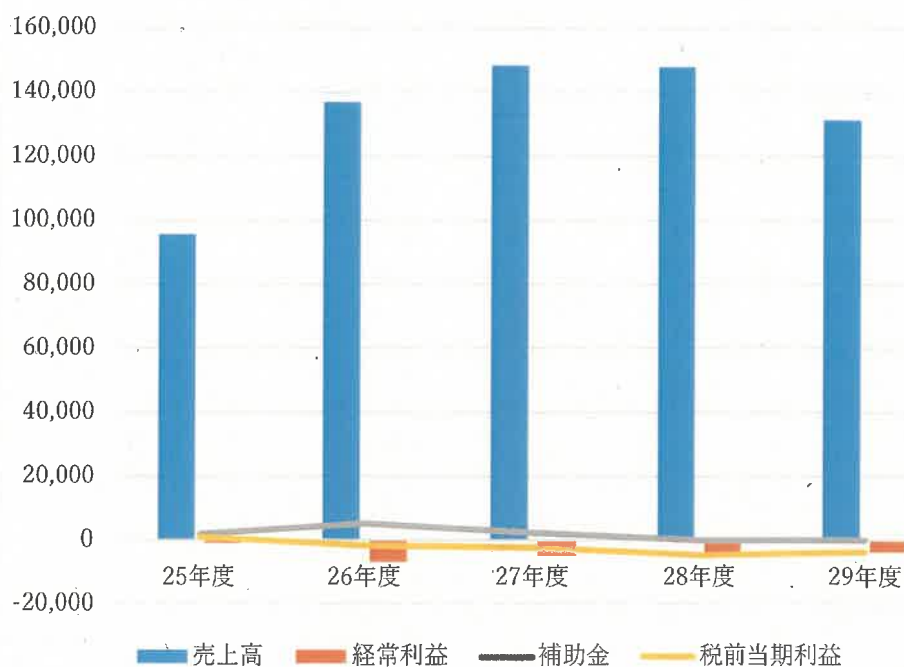
【流通部門】

この部門は、加工場製造のOEM品を含め、県外飲食店向けや事業者向けの配送などを行っている。通販部門と重なる部分もある。

(単位:千円)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
売上高	95,606	136,874	148,371	147,894	131,328
経常利益	-971	-6,880	-4,650	-4,673	-3,680
補助金	2,000	5,144	2,300	0	0
税前当期利益	1,029	-1,736	-2,350	-4,673	-3,680

流通部門

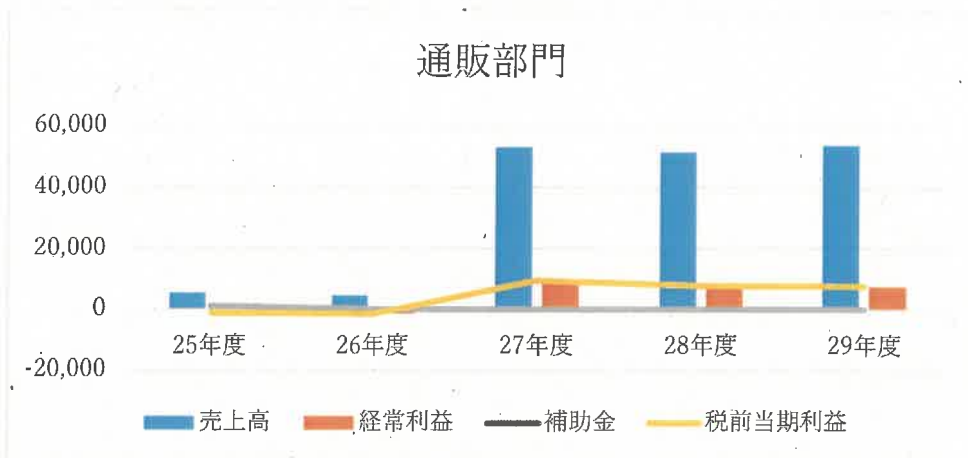


【通信販売】

この部門は、大山恵みの里公社のホームページ等経由で申し込みのあった農産物について販売している。平成27年7月からはふるさと納税の返礼品の取り扱い部門となっている。そのため、平成27年度から大幅に売上が伸びている。

(単位:千円)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
売上高	5,431	4,495	53,123	51,518	53,709
(ふるさと納税)	0	0	48,672	47,906	47,566
(web 通販等)	5,431	4,495	4,451	3,612	6,143
経常利益	-2,324	-1,492	9,469	7,756	7,615
補助金	1,200	0	0	0	0
税前当期利益	-1,124	-1,492	9,469	7,756	7,615

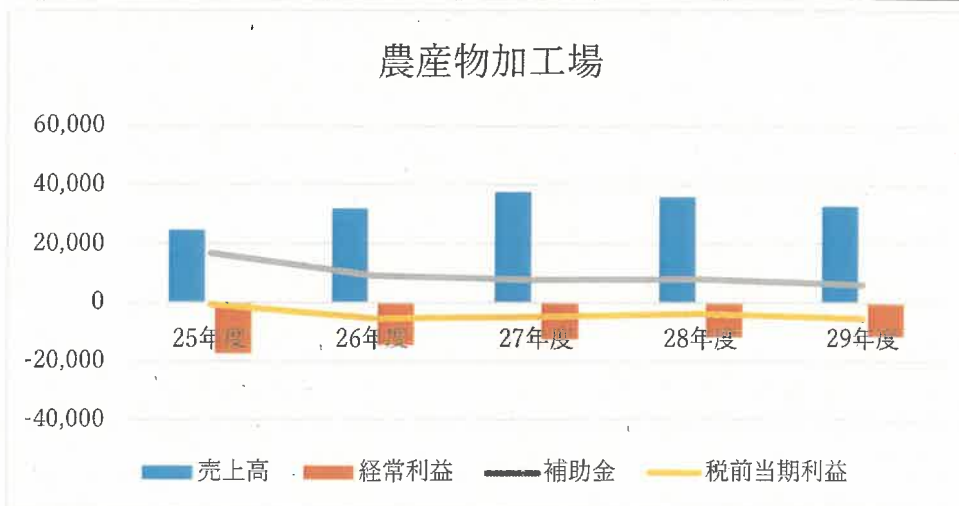


【農産物加工場】

この部門は、大山町内の農産物を原料としてカレー等の加工品を製造している。平成26年には県補助金を活用し専門コンサルの助言により収支改善に取り組んだ。平成26年度以降売上高が伸びており収入面での改善がみられる。

(単位:千円)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
売上高	24,761	32,003	37,653	35,904	32,748
経常利益	-17,380	-14,574	-12,538	-11,777	-11,464
補助金	16,783	9,200	7,700	8,000	6,000
税前当期利益	-596	-5,374	-4,838	-3,777	-5,464



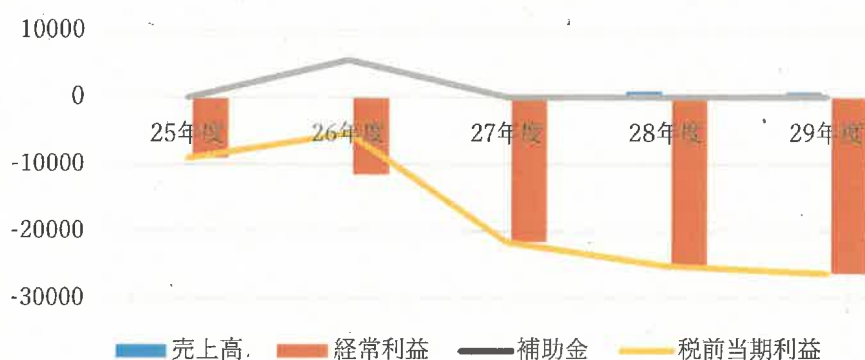
【事業課】

この部門は、大山町内の生産者との連絡調整を行う職員等の人件費等を計上している。なお、平成26年度の補助金は緊急雇用対策によるもの。

(単位:千円)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
売上高	0	0	0	873	684
経常利益	-9,047	-11,553	-21,624	-25,220	-26,344
補助金	0	5,568	0	0	0
税前当期利益	-9,047	-5,374	-21,624	-25,220	-26,344

事業課



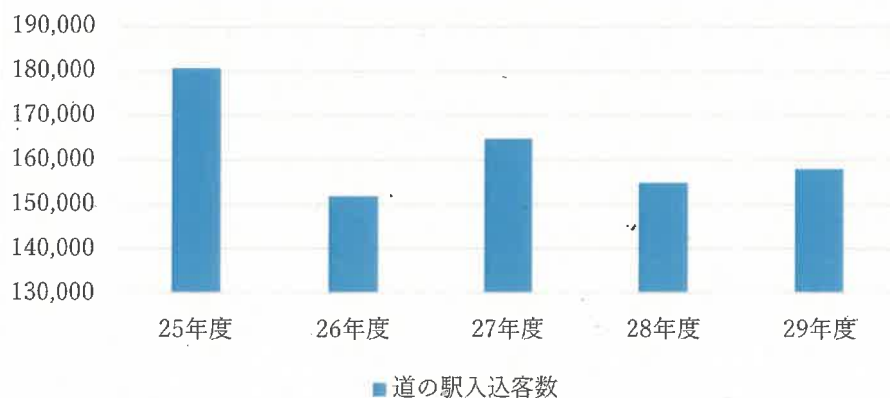
《道の駅来場者数等》

平成25年12月に山陰道(中山～名和)が開通し、大幅に来場者が減少することが予想されたが、実際には3万人程度減少しほぼ横ばい傾向で推移している。また、平成26年11月に情報棟や名和パーキング等の共用が開始された事により、下支えされた事も考えられる。

(単位:人)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
道の駅入込客数	180,724	151,824	164,801	154,900	158,002

道の駅入込客数



《地方公共団体の財政的支援》

公社設置当初から、大山町の補助金や委託料、また鳥取県の補助金等を投入して支援をしてきている。平成22年が約7,050万円とピークでその後、年々減額しており、平成29年度には約3,060万円となっている。平成23年度の黒字化は公的財政支援によるものが大きいと考えられるが、その後平成26、27年度は収益事業による収入が大幅に伸びており、財政支援の影響は少ないと考えられる。

《経営状況の把握》

町は、大山恵みの里公社の経営状況を把握するため、毎年度当初に前年度の経営状況について、関係書類の提出を求め、必要に応じて事務担当者に聞き取りや検査を行っている。

《監査》

町は、地方自治法(昭和22年法律第67号)第199条第4項の規定に基づいて、第三セクター等に対する財政援助についての監査を実施。監査結果については議会等へ報告している。

平成24年10月実施定例監査

平成25年11月実施定例監査

平成27年12月実施定例監査

《損失補償(債務保証を含む。)》

町は、大山恵みの里公社の債務について、現在のところ損失補償は行っていない。

《短期貸付け》

町から、大山恵みの里公社に対して、短期貸付けは実施していない。

ただし、大山恵みの里公社は平成28、29年度と2期連続して金融機関から短期借入れを行っている。

《長期貸付け》

町から、大山恵みの里公社に対して、長期貸付けは実施していない。

また、大山恵みの里公社も金融機関から長期借入れを行っていない。

《出資》

町は、大山恵みの里公社に対し、設立に必要な300万円を出資しており、その後、増資はしていない。

《私人としての債務保証》

大山町長は、私人として大山恵みの里公社の債務保証は行っていない。

5. 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

《公共性、公益性発揮の状況》

設立当初の目的、町内産品の知名度、流通拡大による外貨獲得・雇用創出を達成すべく現在も精力的に活動している。生産者向けのセミナーを開催、県外での販

売促進PRなど公益性の高い取組をおこなっており、近年は、ふるさと納税の返礼品の開発や発送など公共性の高い事業にも協力している。

《他の事業手法の検討》

【民間企業への委託】

一部門の運営を行いたいなどの問い合わせが民間企業からはあるが、すべてを担いたいとの申し出はない。また、民間企業へ委託する場合は、公益部門を町が直営するなど対応が必要。

また、設立目的を満たせるような民間企業がない。

【町の直営】

商品開発や販売など町にはノウハウがなく、著しく売上が落ちることが予想される。

《債務超過の検討》

財務状況を分析すると、2年間赤字が続いているが今のところ債務超過にはなっていない。ただし、現状の経営状況が続けば数年後には債務超過に陥ることも予想される。

《町の多大な財政的リスク》

損失補償や短期貸付など町が大山恵みの里公社には実施していないので、多大な財政的リスクは有していない。

《採算性》

経常収支は、平成28、29年度と2期連続で赤字となっている。また、町の補助金がなかった場合は設立当初から全て赤字の状況で、採算性が確保されているとは言えない。

《再生に向けた事業手法》

以上のような状況から、抜本的な改革を含む経営健全化に取り組まなければならない。

部門別に見ると公益事業と農産物加工場が大きく赤字が出ている。この部分をできる限り切り離し、その他の部門で採算性を高めて大山恵みの里公社が事業継続していくことが望ましいと思われる。

6. 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

《大山恵みの里公社自らによる経営健全化のための具体的な対応》

平成23年に大山恵みの里公社が自ら設置された「財団法人大山恵みの里公社

移行検討委員会」で検討され答申された答申書の内容を尊重し、株式会社化を目指していくべきと判断する。

《町による財政的なリスクへの対応のための具体的な対応》

【財政支援の考え方】

第三セクターに対する財政支援には、出資や補助金、委託料、債務保証、貸付等があるが、本来、経営は自助努力によって行われるべきものであり、自立的経営を促す観点から、町の関与は必要最低限にとどめる。また、単に収支の赤字を補填することを目的にした安易な財政支援は行わない。

①補助金、委託料の見直し

補助金については、原則、事業実施のために必要なもののみ交付する。対象事業の公益性や事業内容、業務量などを十分に精査し、必要最低限の支援にとどめる。

委託料については、事業に求める成果をあらかじめ明確にし、額の算定に当たっては、類似民間企業や統計資料等と比較・検証し必要最低限にとどめる。

指定管理料については、対象施設での事業内容や業務量などを十分に精査し、その算定基礎を明確にする。なお、指定管理については「大山町公の施設の指定管理者の指定の手続等に関する条例(平成17年大山町条例第195号)」に基づいて適正に運用する。

この方針の着実な実行のために一時的に支援が必要な場合は、補助金及び委託料を拠出する。ただし、この方針に基づき指導を公社に対して行い、公社において改善策を実行されない場合は、直ちに補助金の交付は止める。

②損失補償等への対応

債務について行う損失補償については、経営が破綻した場合、巨額な債務を負うリスクが存在することから今後も行わないものとする。

③短期、長期貸付け

大山恵みの里公社の経営が悪化した場合には、財政に影響を及ぼす恐れがあるため、今後も行わないものとする。

④出資

新たな出資を行う場合は、慎重な判断が必要となる。現状は町が100%出資しているがこれを民間出資へ転換していくことが求められている。当面、新たな出資は行わない。

なお、町が出資者として負う責任はあくまでも出資の範囲内に限られる。

【人的関与の見直し】

第三セクターの役員就任や職員派遣については、「公益的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)」を踏まえて、適切に

対応する必要がある。

①役員の就任

経営責任者は本来、常勤で経営手腕を発揮するべきであり、非常勤の理事長では経営責任の所在が不明確となってしまう。経営の独立性を確保するためにも、現在、大山恵みの里公社の役員として、町長、および副町長が就任しているが、過去の経過・状況を鑑みるに、退任が妥当と判断されるので退任するものとする。

②職員の派遣

町の関与の適正化を図るため、職員派遣については行わないこととする。ただし、経営状況等の把握のため、各種会議等については担当課職員が出席し、状況確認を行う。

なお、経営悪化や再生、組織の変更などの理由によりやむなく職員等を派遣する必要がある場合は、その目的と派遣・就任の期限を明確にし、必要最低限の関与にとどめるものとする。

《財政的なリスクを解消させるまでのスケジュール》

今後5年間で財政的なリスクを解消させるためのスケジュールは以下のとおりとする。早めに取り組めるものについてはスケジュールに関わらず前倒しで取り組むよう指導する。ただし、この5年間の内に、債務超過など破綻状態に陥った場合には、直ちに健全化のための取り組みを町が出資者として主体的に検討し実行する。

・公社の組織機構のスリム化、効率化策の策定（～2019年3月）

すぐにできる合理化策を2018年度中に検討し、2019年度から実施する。

ア. みくりや市廃止

イ. 流通部門の一部外部委託

ウ. 理事会、役員会の構成メンバーの見直し

・農産物加工場のあり方について検討（～2019年10月）

加工場の運営方法について2019年度上半期で結論を出す。

ア. 道の駅等で販売するオリジナル商品の製造方法等の検討

イ. 加工品製造の外部委託の検討

ウ. 加工場民間事業者開放

エ. 町の直営

・農産物加工場の備品等の入れ替え、供用開始（2020年度中）

加工場のあり方に基づいて運営母体と協議し、必要な備品等を決定し、2020年度予算に反映させる。また、備品の入れ替えを行い、共用を再開する。

ア. 運営事業主体の決定（公社、民間事業者、町直営）

イ. 耐用年数を迎えた備品の処分

ウ. 新たに必要な備品の購入

- ・株式会社化(～2020年度、2021年度移行)
2020年度中に株式会社化し、2021年度当初から移行する。
 - ア. 株式会社移行部門の洗い出し
 - イ. 生産者組織の独立
 - ウ. 公益部門の検討
- ・補助金の支出(～2020年度)
株式会社へ移行後は補助金の支出はしない。
- ・出資金の返還(2021年度)
株式会社化に伴い、出資金の精算を行う。
- ・独立採算、黒字化(2023年度)

7. 法人の財務状況(参考)

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	58,161	52,419	52,184
	(うち現預金)	29,479	23,847	21,154
	(うち売上債権)	12,242	11,148	14,023
	(うち棚卸資産)	8,589	9,694	9,583
	負債総額	34,804	35,178	39,271
	(うち町からの借入金)	0	0	0
	純資産額	23,356	17,241	12,913

収支計算書から	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	370,356	342,158	328,555
	経常費用	367,037	351,180	336,643
	営業外収益	3,516	3,555	4,342
	営業外費用等	2,256	648	582
	当期純損益	4,579	-6,115	-4,328

8. 本方針の実行

第三セクターの運営は自治体ではなく、あくまでも事業者側である。町は、本方針通りに実行するよう大山恵みの里公社へ指導を行う。