

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地方公共団体が、当該第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化のため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3年2月4日

作成担当部署 つがる市 経済部 商工観光課

2. 第三セクターの概要

法人名 つがる地球村株式会社

代表者名 代表取締役 倉光弘昭

所在地 青森県つがる市森田町床舞藤山 244

設立年月日 平成5年5月28日

資本金 15,000 千円 (つがる市出資額 9,000 千円 出資割合 60%)

業務内容 「つがる市つがる地球村・つがる市つがる地球村スポーツパーク」、「つがる市森田農村環境改善センター」、「つがる市道の駅もりたアーストッブ」の管理運営受託事業、特産品の開発及び販売事業など

3. 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでのつがる市の関与

つがる地球村株式会社は、つがる市合併に伴い平成18年度より3施設(温泉宿泊施設、集会施設、観光施設など)の指定管理者の指定を受け管理運営にあたっている。

経営状況については合併当初の平成18年度以降黒字で推移していたが平成28年度より損益が逆転し平成28年度は6,605千円、平成29年度は4,392千円、令和元年度は13,868千円の赤字決算となり、また、令和元年度には13,160千円の債務超過に至った。

要因としては、収益性を見込めるつがる地球村の宿泊施設に関しては、宿泊観光客の多様化や高齢化により利用者が減少するとともに、景気の低迷や施設の維持管理費の増加により収益の悪化を招いている。また、スポーツパークやオートキャンプ場など雨天や降雪時期には閉鎖せざるを得ない施設があり、季節・天候依存的な性質上、効率的な運営が難しい施設である。

また、つがる地球村には公衆衛生の向上や健康増進等を目的とする公衆浴場(温泉宿泊施設と同一)も備え、公共性、公益性が高い施設を有する。

こうした状況を踏まえ、市では、平成27年度より年間11,000千円であった指定管理料(つがる地球村・つがる地球村スポーツパーク)を令和2年度に19,000千円に増額したほか、新型コロナウイルス感染症の影響により売上げが減少し厳しい経営状況に陥ったことから損失補填分として17,400千円の特別支援金を交付した。また、施設の老朽化に伴い令和元年度には新たな温泉棟の建設(建て替え)、令和2年度には駐車場の新設などの経費を投入してきた。

4. 抜本的な改革を含む経営健全化の取り組みにかかる検討

同社は令和2年度に中小企業診断士による経営診断を実施し、その提言を踏まえ、経営健全化については売上高の微増、原価率の抑制、販売費及び一般管理費の見直しを抜本的に実施すれば一定期間での財政的なリスクは解消できると考える。

また、つがる地球村は、本市の唯一の滞在型リゾート施設として観光の中核を担う施設であり、市民

の憩いや交流の場として重要な役割を担っていることから、同社は「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」（平成26年8月5日付 自治財政局長通知）の「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」（別紙2）に示される事業そのものの意義は有している。

また、「再生不能・再生可能の判断開始」については、経常収支が赤字であることから採算性がないものに該当するため、事業手法の選択を検討した場合、完全民営化については、市内で運営できる民間企業が存在しないことと、市直営とした場合、人件費の増加と施設運営のノウハウに乏しいためサービスの低下に繋がる可能性が高いことから、「債務調整を実施（再生）した上で、第三セクター等で引き続き積極的な経営改革を実施」とし、不採算部門の縮小、収益確保に向けた営業努力等の経営改革を行うことを前提に、同社が引き続き当該施設等の管理運営を行うこととする。

なお、同社の経営改善が図られず、本市の財政的リスクが解消されないと判断される場合は同社の清算など施設運営の見直しをするものとする。

5. 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

(1) 法人自らによる経営健全化のための具体的な対応

①売上高向上の方向性

売上向上の方向性に関しては、ターゲットの分析などを通して部門別に効果的なメニュー提案を行い、既存客への再利用を促すとともに新規顧客層への訴求を行う。

【宿泊部門】

年末年始や夏休み期間、休日前料金など宿泊ハイシーズンに関して需給関係を考慮した料金設定を行う。また、おもてなしのサービスレベルを特別に向上させたプランの立案による富裕層の取り込みや、旅行代理店等との連携によるインターネットでの予約受付を検討する。

新たな顧客層へのアプローチとして、既存顧客データの分析により、エージェントの活用や旅行雑誌への掲載等を実施する。

【温泉部門】

リニューアルした温泉施設を活用し、自然豊かな立地条件を生かした体験を組み合わせたプランや近隣の観光施設と連携したプランを開発する。また、年間会員券の料金設定及び区分を見直す。

【屋外施設】

オートキャンプ場については、顧客のニーズに対応した多様なプランを立案するとともに、冬期間の営業、収益化イベントを実施する。

スポーツパークについては、シーズン利用券の発行や、学生及び社会人クラブの利用誘致、祝日のイベント開催を検討する。

円形劇場については、音楽系サークル等への利用や音楽イベント等の誘致を検討する。

【物販部門】

自社オリジナルブランド商品としてブランドイメージが統一的な商品開発を計画的に行い、魅力あるお土産品としてラインナップすることで販売強化につなげる。陳列の工夫やPOPや什器を有効活用して魅力ある売り場作りを実施し、客単価の向上を図る。

②原価率低減の方向性

原価は施設運営のなかで変動的な要素であり、最大のコストであるため、顧客へのサービスレベルを低下させないよう配慮しつつも不断の改善の取り組みを行い、原価率の低減に努める。

アメニティや衛生備品の見直しを行い、一部有料化や簡素化を検討する。

食材の仕入れ先見直しなど、料理外注先との協力体制強化による原価率低減を図る。

③経費削減の方向性

勘定科目ごとにその明細を把握し、予算化、月ごとの進捗管理を行う。また従業員一人一人に経費の状況を「見える化」することで、コスト意識を高める。

水道光熱費については、公衆浴場、宿泊施設をはじめ全ての施設において、過剰な使用がないか常に点検し、経費節減に努める。また、内部管理経費等についても同様とする。

施設管理料など外注費の内製化、多能工や兼務、シフトの効率化、作業の集約などを行い、人件費の低減、作業の効率化を図る。また賞与の基準を見直し、労働者の勤務成績、経営状態等に応じて都度支給額を決定し、合理性を維持する。

業者選定については、複数社から見積を取るなど競争の原理を取り入れることにより経費節減を図る。

④その他

部門別採算管理を導入し、間接部門固定費の配賦ルール等を定め、各施設の収支を把握することで効果的に経営改善を図る。

(2) 地方公共団体による財政的なリスクへの対処のための具体的な対応

定例市議会における経営状況の報告を引き続き継続するとともに、上半期中間報告を追加し、経営健全化へ向けて業務が遂行されているか確認する。また、各施設の経営状況や課題等について情報共有を図り、つがる地球村株式会社の経営について、市が主体的に関与していく。

指定管理料については、事業内容や業務量を十分精査し、適正な支出を行うために見直しを図る。なお、指定管理者制度については、「つがる市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例」(平成17年9月30日条例第257号)に基づいて適正に運用する。

(3) 財政的なリスクを解消させるまでのスケジュール

令和3年度から上記の経営健全化に取り組み、令和6年度までに純資産額の黒字化及び経常収支を黒字転換させる。

(参考)

6. 法人の財務状況

貸借対照表から	項目	金額(千円)		
		平成29年度	平成30年度	令和元年度
	資産総額	32,393	39,278	33,740
	(うち現預金)	(8,550)	(9,088)	(9,483)
	(うち売上債権)	(5,416)	(7,735)	(7,623)
	(うち棚卸資産)	(1,416)	(1,225)	(1,448)
	負債総額	31,971	38,569	46,900
	(うち当該地方公共団体からの借入金)	(0)	(0)	(0)
	純資産額	422	709	△13,160

損益計算書から	項目	金額(千円)		
		平成29年度	平成30年度	令和元年度
	経常収益	162,839	160,450	154,746
	経常費用	167,051	159,283	168,434
	経常損益	△4,212	1,167	△13,688
	経常外損益	0	△701	0
	当期純損益	△4,392	286	△13,868