

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 平成 30 年 12 月 14 日
作成担当部署 西目屋村産業課

2 第三セクター等の概要

法人名 一般財団法人ブナの里白神公社
代表者名 理事長 関 和 典
所在地 青森県中津軽郡西目屋村大字田代字神田 58 番地
設立年月日 平成 6 年 10 月 20 日
資本金 10,000 千円【当該地方公共団体の出資額 10,000 千円（100%）】
業務内容 ブナの里白神館その他の公共施設の管理運営事業を行うとともに、西目屋村の地場産品の開発育成、体験農業の推進、観光物産の宣伝紹介事業を行い、もって村勢の発展及び村民生活の向上に寄与する。

3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

(1) 法人の経営状況や財政的なリスクの現状

ブナの里白神公社が管理する観光施設等には、公衆衛生の向上や健康増進等のため住民が安価で入浴できる公衆浴場（しらかみの湯、村いちの湯、大白温泉）や観光客の利便性向上を図るための観光案内所（道の駅津軽白神インフォメーションセンター、アクアグリーンビレッジANMON）、特産品の開発等を行う体験加工施設（味な工房）など、その性質上、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入をもって充てることが客観的に困難である公共性、公益性が高い施設（非収益施設）がある。

また、収益目的の施設としては、世界自然遺産白神山地を訪れる観光客を対象とした宿泊施設（ブナの里白神館、グリーンパークもりのいずみ、アクアグリーンビレッジANMON）や飲食物販施設（ビーチにしめや）があり、平成 6 年のブナの里白神公社設立以来、村の公的支援（施設維持費の費用負担や管理委託料等）と収益施設が生み出す利益により、非収益施設を運営する経費をねん出してきた経緯がある。

ブナの里白神公社の経営状況については、平成 27 年度は 1,114 千円の黒字であったが、平成 28 年度は 2,769 千円の赤字、平成 29 年度は 1,258 千円の赤字と 2 期連続で赤字決算となっている。特に、平成 29 年度は、経常損失相当額及び人件費の残業未払い分として、35,480 千円の補助金を村が交付している。また、平成 28 年度に 10,000 千円、平成 29 年

度に 20,000 千円の短期資金を金融機関から借り入れており、資金繰りの悪化も顕在化している。

平成 28 年度から経営状況が悪化している主たる要因として、平成 28 年度に津軽ダムが完成したとことにより、工事関係者の施設利用がなくなったこと、また、白神山地で最も入山者数が多かった暗門の滝が、安全対策に伴う入山規制により、平成 28 年度から実質的通行できない状況にあり、村内を訪れる観光客数が減少したこと、以上 2 点が挙げられる。

今後、経営改善が図られないと、継続的な補助金の投入など、村の財政運営に大きな影響を及ぼすことが懸念される。

(2) 地方公共団体としての財政支援、監査、評価の実施状況

- ・施設維持管理の費用負担として、施設保守点検業務費、施設電気料、大規模改修費等を村が支出。(指定管理協定書による。)
- ・平成 29 年度に、経常損失相当額及び人件費の残業代未払い分等として、35,480 千円を補助。
- ・ブナの里白神公社の監事に村税務会計課長及び教育課長が就き、年 1 回会計監査を実施。
- ・村議会議員及び村担当課等を構成員とする白神公社運営協議会を年 4 回程度開催し、運営状況に関する点検評価や事業提案等を実施。
- ・情報共有を図るため、ブナの里白神公社の月 1 回の施設長会議に村担当課が出席。
- ・平成 28 年度から平成 30 年度まで、ホテル等の施設管理に精通している民間企業に業務指導を委託。

4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

(1) 事業そのものの意義

ブナの里白神公社の主たる事業は、民間企業の立地が期待できない当村において、地域における産業の振興や雇用の確保を目的に村が整備した観光施設等の管理運営である。施設の継続的な運営により、地域活性化と住民サービスの向上が図られることから、事業そのものの意義は有している。(行政目的と一致している。)

(2) 採算性

経常収支が 2 期連続で赤字となっており、近年は採算性が無い状況にある。

(3) 事業手法の選択

村内には村の観光施設等の管理運営を担う民間企業はなく、村外企業による民営化等を行えば、村内で稼いだ資本が村外に流出することとなり、地域資源の域内還元がかなわず、ひいては地域経済の活性化を妨げる結果となりうる。また、白神山地を中心とする観光シー

ズンが半年間と限られており、12月から3月までの4か月間は雪で埋もれ、訪れる観光客も急減することから、民間による経営でも通年で採算性を確保することは困難であり、施設の休業等、閑散期における事業活動の抑制（経費節減）により、住民や観光客へのサービスが低下する恐れがある。現に、白神山地が世界自然遺産になって25年になるが、村内に民間資金による観光施設が開設されたことはほぼない状況にある。

村直営では、人件費の増など更なる経費増加が見込まれ、採算性が悪化することが明らかであり、また、観光サービスに関するノウハウを有していないことから、顧客満足度の低下など観光施設の運営に支障が生じることが懸念される。

以上のことから、大幅な経営改革を行うことを前提に、ブナの里白神公社で引き続き当該観光施設等の管理運営を行うこととする。

なお、抜本的改革を含む経営健全化の取り組みをもってしても、ブナの里白神公社の経営改善が図られない場合は、施設の設置者たる村が、収益性の低い施設の閉鎖や住民サービスの見直しなど、施設運営方針を見直すものとする。

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組織・体制づくり

ブナの里白神公社は事業・管理・企画の3部門の組織体制となっており、経営状況においては、月別・施設別に収益実態の把握に努めているところである。

しかし、施設内セクション毎の収支を作成していないため、細部にわたる業務の問題点が、把握しづらい状況となっている。

今後は、部門・施設・セクションにおける責任の所在を明確にし、それぞれの収支を作成することで、細部から全体にわたる収益実態の把握に努め、経営改善を図っていく。

- ・役割分担、責任の所在を明確化した組織づくり
- ・部門別収益実態の把握と独立採算制の導入
- ・部門別問題点の把握と改善策の具体化

②施設管理コストの再構築

ブナの里白神公社が管理する施設は、村内各地域に立地しており、施設毎に人員を配置していることから、非効率的な運営体制となっている。今後は、清掃や予約受付、仕入れなどの業務を一つの部門に集約させ、全施設に対応することで、人件費削減と業務の効率化を図っていく。また、仕入れの一本化を進めることで卸値を下げ、原価率の低下につなげていく。

従業員に対しては、経費の情報を日毎に提供し、コストに関する意識を高めていく。

- ・運営体制、人員の見直し、人件費の見直し
- ・原価率の見直し
- ・コスト意識の徹底

③顧客ニーズへの対応

物産センター・ビーチにしめやをはじめ、各施設の物販セクションでは、購買意欲を促す地元ならではの商品が少ない状況にある。体験加工施設・味な工房は、製造に関する様々な営業許可を取得していることから、地場の農産物を活用した特産品の開発に取り組み、魅力ある商品を増やすことで販売強化へとつなげていく。

また、村内には民間の菓子製造業や食品加工所が存在しないため、商品製造の一部は外部委託も取り入れながら、様々な年代へのニーズに応えられる商品ラインナップをそろえていく。

- ・販売強化による物販の改善
- ・地元食材を活用したメニューの開発
- ・ターゲットの分析・把握

④情報発信の強化

白神山地や食、温泉、体験プログラムといった当村の魅力を、メディアなどの広報媒体に加え、SNSやホームページを活用して効果的に情報発信するとともに、旅行会社への定期的な営業活動やターゲットを絞った誘客プロモーションを実施し、当村への誘客促進と施設利用者の増加を図っていく。

また、縮小する国内旅行需要を補完するため、外国人観光客の誘致にも積極的に取り組んでいく。

- ・誘客プロモーションの実施
- ・広報、営業の充実
- ・SNS等インターネットの活用

(2) 地方公共団体による財政的なリスク対処のための具体的な対応

行政目的のため不可欠な公益施設については、経営効率化、合理化の徹底を図った上で、その収入のみをもって充てることが困難な経費相当額について、指定管理料としての支出を検討する。なお、収益施設が生み出す利益については、サービス向上や情報発信の強化、職員への還元など、ブナの里白神公社の組織強化に充てることで、持続可能な経営体制の構築を図ることとする。

また、引き続き、村議会議員や村担当課等を構成員とするブナの里白神公社運営協議会による点検評価を年4回程度実施し、経営状況の把握・改善に努めていくほか、ブナの里白神公社の施設長会議に村担当課が出席し、各月の決算状況や各施設の課題等について、情報共有を図るなど、ブナの里白神公社の経営について、村が主体的に関与していくこととする。

(3) 財政的なリスクを解消させるまでのスケジュール

平成30年度より経営改善に取り組み、平成29年度の経常損失22,000千円を4年で圧縮し、平成33年度に経常収支を黒字転換させる。

(参考)

6 法人の財務状況

	項目	金額 (千円)		
		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
貸借対照表から	資産総額	66,243	73,312	88,325
	(うち現預金)	(13,856)	(12,717)	(9,238)
	(うち売上債権)	(10,792)	(15,272)	(33,440)
	(うち棚卸資産)	(19,263)	(21,996)	(21,653)
	負債総額	30,538	40,376	56,647
	(うち当該地方公共団体からの借入金)	(0)	(0)	(0)
	純資産額	35,705	32,936	31,678

	項目	金額 (千円)		
		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
損益計算書から	経常収益	375,249	397,568	396,999
	経常費用	374,038	400,021	419,008
	経常損益	1,211	△2,453	△22,009
	経常外損益	△97	△316	20,751
	当期純損益	1,114	△2,769	△1,258