

## 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と関係を有する地方公共団体が、当該第三セクター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課

作成年月日 : 令和4年5月23日

作成担当課 : 商工観光交流課

### 2 方針の対象となる第三セクターの概要

法人名 : 有限会社美瑛物産公社

代表者名 : 代表取締役 池田 由行

所在地 : 北海道上川郡美瑛町本町1丁目9番21号

設立年月日 : 平成18年1月19日

資本金 : 5,000千円【町出資額(出資割合)2,500千円(50.0%)】

業務内容 : 道の駅びえい「丘のくら」管理運営、ホテルラヴニール管理運営、活性化交流施設 bi.yell 地下施設管理運営、道の駅びえい「白金ビルケ」売店運営、青い池売店運営

### 3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの町の関与

有限会社美瑛物産公社は、都市と農村の交流と地域振興の推進等を目的に、美瑛町、美瑛町農業協同組合、美瑛町商工会、美瑛町商工業協同組合が出資し、平成18年1月に設立された。

当初は、指定管理者制度により、現在の道の駅びえい「丘のくら」の運営を行っていたが、ふれあい館ラヴニールのホテル及び体験交流部門も含めた地域資源活用総合交流施設全体の指定管理者となり、販売、宿泊、体験、レストラン運営等、業務の幅を広げてきた。更に平成29年度には活性化交流施設 bi.yell の地下部分の指定管理者制度による運営、平成30年度と令和元年度には、道の駅びえい「白金ビルケ」売店と青い池売店がそれぞれオープンし、業務を担ってきた。

同社が運営するこれらの施設は、地域住民や観光客等多くの方に利用されており、町民生活の質的向上や、地域経済の活性化、雇用の創出に大きな役割を果たしている。

経営状況については、社会情勢の変化、景気の低迷等の影響を受けながらも観光客の増加や事業の拡大により、令和元年度には過去最高となる319,7

4 1千円の売上となっていた。令和2年度以降も一定の売上を見込んでいたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和元年度に242万人を記録した観光入込数は、翌令和2年度は129万人に激減し、売上も前年度比45%減の176,042千円に激減したため、金融機関から新型コロナウイルス関連融資65,000千円を借り入れることで当面の運転資金を確保したものの、債務超過に陥った。翌令和3年度においても、年間の半数以上の期間において緊急事態宣言の発令や、まん延防止等重点措置の区域に指定されていたことから、同社の経営は苦しい状況となった。

こうした状況を踏まえ、美瑛町は、同社の経営基盤安定のため、老朽化により修理費用が嵩んでいたホテルラヴニールの冷暖房設備を令和3年度に改修するとともに、翌令和4年度からの指定管理料の見直しを行い、施設の管理運営に関する負担軽減を図っている。

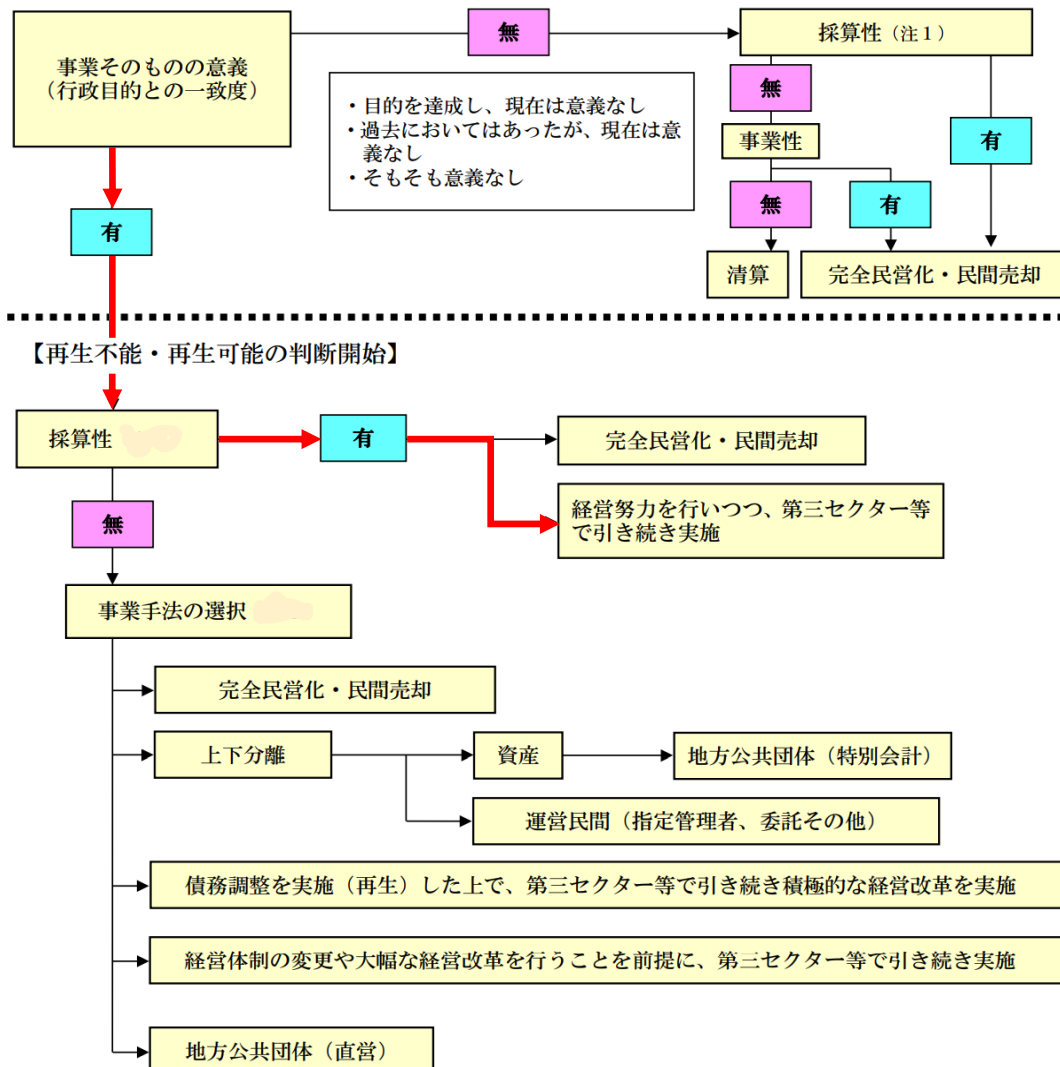
#### **4 抜本的な改革を含む経営健全化の取り組みにかかる検討**

同社は、本町の観光資源となっている「青い池」の売店や道の駅びえい「丘のくら」の管理運営等、本町における観光の中核的な役割を果たしており、「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」を有している。採算性については、同社を含む3法人を対象に、重複した事業や効率化が期待できる業務に関するコンサルティング業務を実施し、その業務報告では、コロナ禍において大きな影響を受けているものの、今後において潜在的な収益性が見込まれ、収益事業の強化や経費の見直し等を進めることで自主的な経営再建が可能であるとされていることから「経営努力を行いつつ、第三セクター等で引き続き実施」に該当するものとし、収益確保に向けた経費の削減等の経営改革を進めるものとする。

なお、観光入込数が今後も回復しない等の要因により経営の改善が図られず、本町の財政的リスクが解消されないと判断される場合は、本方針の見直しを行うものとする。

【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】

(「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、自治財政局長通知別紙2より)



5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

第三セクターの経営は、原則として自助努力により行われるべきであることから、美瑛町としては、経営健全化のために法人が自発的に実施する以下の具体的な対応等について、適切な助言・指導等を実施し、支援していくこととする。

5-1 法人自らによる経営健全化のための具体的な対応

① 売上高の向上

売上高の向上に関しては、外的要因であるアフターコロナにおける観光客の増加に頼ることなく、各部門において効果的な提案を行い、既存客への再利用を促すとともに新規顧客への訴求を行うものとする。

### 【ホテル部門】

季節による宿泊需要の変化に対応した料金設定を行い、売上増を図るとともに、宿泊者アンケートの分析等により、サービス向上を進めることでリピーター増に努める。また、閑散期の利用を促すプランを立案し、稼働率の上昇を図る。

### 【レストラン部門】

地元客の利用増を図るため、気軽に食事が楽しめるメニューを提供するとともに、SNSを活用した情報発信を進める。

### 【道の駅部門】

冬期間の売上が極端に減少していることから、地元客の利用を促進するため、販売商品の見直しや電子地域通貨の利用促進を図る。関係機関や他のテナント店舗と協力したイベントを開催し、道の駅の来店者増に取り組む。

### 【青い池売店】

店舗面積が狭く、入店できる人数に限りがあることから、提供までに時間がかかるメニューの見直しを行い、回転率の上昇を図る。

## ② 経費の削減

経営において、売上と経費のバランスが重要であり、コロナ禍において売上が激減した今、利益を生むために経費の削減が重要課題となっている。従来の経営方針にとらわれず、柔軟な発想で全ての経費について検証を行い、経費削減を進めることとする。

### 【仕入原価】

仕入原価は売上を伸ばすために必要な経費であるが、同時に最大のコストであるため、顧客へのサービスを低下させないよう配慮しながら改善の取り組みを進め、原価率の低減に努める。また、過剰な仕入れを行うと最終的に廉価販売することとなり、原価率の上昇につながってしまうため、適正な仕入れに努めるとともに、最低ロットでも廉価販売になる可能性のある商品については、商品の見直しを行うものとする。

### 【人件費】

人件費は、仕入原価に次ぐコストである。これまで事業の拡大に伴い、従業員を増員してきたが、コロナ禍において売上が激減したため、人件費率が上昇している。従業員の解雇を避けるため、退職者分の補充を見送ることで、人件費の抑制に努めるとともに、複数の業務を経験させることで繁忙期に部門間のサポート体制を確立し、効率的な運営を行う。

### 【その他の経費】

委託料やリース料等、契約に基づく経費については、従前にとられることなく契約内容の再検討を行うものとする。また、複数社の見積もりをもらうことで、経費の削減を図るものとする。

### ③ 経営意識の向上

部門別採算管理を導入し、部門ごとの収支及び経営課題を明らかにすることで効果的な経営改善を図るとともに、従業員の経営参画を促す。また、勘定科目毎に月別の目標値と実績値を「見える化」することで、従業員一人一人のコスト意識を高め、経費の節減を図る。

### 5-2 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

議会における経営状況の報告を継続するとともに、町ホームページ等で経営状況等の情報を発信する。

担当課において、月毎に経営状況を確認するとともに、例月経営戦略会議に参加し、経営改善に必要な助言や提言を行う。

### 5-3 財政的なリスクを解消させるまでのスケジュール

令和4年度から上記の経営健全化に取り組み、初年度からの経常収支を黒字に転換し、令和8年度までに債務超過を解消する。

## 6. 法人の財務状況（参考）

貸借対照表から	項 目	金額（千円）			
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
		平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
	資産総額	30,658	26,940	45,150	21,088
	（うち現預金）	(22,040)	(13,712)	(30,356)	(9,609)
	（うち売上債権）	(2,539)	(4,232)	(6,087)	(4,259)
	（うち棚卸資産）	(6,079)	(8,996)	(8,707)	(7,220)
	負債総額	14,917	15,264	80,145	77,688
	（うち地方公共団体からの借入金）	0	0	0	0
	純資産額	15,741	11,676	-34,995	-56,600

損益計算書から	項 目	金額（千円）			
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
		平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
	経常収益等	260,984	322,002	184,853	170,115
	経常費用等	257,605	325,167	231,524	191,720
	当期純損益	3,379	-3,165	-46,671	-21,605

※1 経常収益等は、経常収益、経常外収益を含む

※2 経常費用等は、経常費用、経常外損失、法人税、住民税及び事業税を含む