

町が出資する第三セクターの経営評価に関する報告書

平成 20 年 2 月

西和賀町第三セクター経営評価委員会

目 次

はじめに	1
1 . 経営評価委員会の経過について	2
2 . 調査対象法人	3
3 . 経営評価の視点	3
4 . 調査対象法人の状況	4
(1) 湯田牛乳公社	4
(2) エステック	5
(3) 西和賀産業公社	6
5 . 第三セクターと町とのかかわり(現状)	8
(1) 町の施策上の位置づけ	8
(2) 財政的な関与	9
(3) 人的な関与	9
(4) 指導・監査体制	10
6 . 委員会からの提言	10
(1) 町の取り組み(全般)	10
(2) 町の取り組み(各社)	13
(3) 第三セクターの取り組み(全般)	14
(4) 第三セクターの取り組み(各社)	15
おわりに	17
西和賀町第三セクター経営評価委員会委員名簿	18

はじめに

私たち「西和賀町経営評価委員会」は、西和賀町が出資する第三セクターの経営状況等を評価し、今後の第三セクターのあり方について検討することを目的として設置され、平成19年7月30日に第1回委員会を開始して以来、6回にわたる検討を重ねてきた。

西和賀町には、町が25%以上の出資をする第三セクターが4社あるが、昨今の経済環境の変化や観光客の入り込み数の減少などにより、いずれも厳しい経営状況にある。各法人とも町の産業振興のために設置され、それぞれが大きな役割を果たしてきたものであり、今後の町の活性化のためにも建て直しが急務となっている。

一方、行政では、厳しい財政状況の中で歳出削減を中心とした行財政改革を行っており、第三セクターが管理運営している多くの町有施設の維持管理費等についても、抜本的な見直しは避けられない。

第三セクターについては、経営が悪化している法人の増加などにより全国的な問題となっており、国では平成11年5月に「第三セクターに関する指針」(平成15年12月改定)を策定し、点検評価の実施や情報公開、民営化を含めた見直しなどについて、地方自治体に対して適切な対処を求めている。西和賀町においては、平成18年12月定例町議会で「第三セクター並びに堆肥センターの健全運営の確保に関する決議」が議決され、第三セクターの経営健全化のために8項目の取り組みを行うよう町当局に対して要望が示されている。

こうした状況を踏まえ、本委員会では町と第三セクターとのかかわりを中心に調査・検討を進め、第三セクターの存在が真に西和賀町の発展につながるものとするためにはどうあればいいか、議論を重ねてきた。その結果をここに報告するものである。

なお、第三セクター各社の経営状況については、北上市の堤研一公認会計士による専門的な立場からの調査を同時進行で実施しており、当委員会でも財務状況や経営上の問題点等の分析結果やそれに基づく各種提案を受けている。委員会では、堤公認会計士による調査結果も参考としながら検討を行ったものであることを付け加える。

平成20年2月13日

西和賀町第三セクター経営評価委員会
委員長 佐藤 一久

1. 経営評価委員会の経過について

経営評価委員会の開催状況及び会議の議題等は以下のとおりである。

第1回委員会 平成19年7月30日(月)

1. 委嘱状交付
2. 委員長、副委員長選任
3. 町出資第三セクターの状況について
4. 経営評価の視点と委員会における検討方法について
5. 委員会の協議スケジュールについて

第2回委員会 平成19年8月24日(金)

(第三セクターの施設見学と現場責任者からのヒアリングを実施)

1. 湯田牛乳公社工場見学
(ヒアリングは溝淵郁夫専務が対応)
2. 山の幸王国管理の湯田堆肥センター見学
3. 沢内バーデン見学
(ヒアリングは藤田仁支配人が対応)
4. 砂ゆっこ、すっぽん養殖場、きのこ生産施設見学
(ヒアリングは中島将清専務が対応)

第3回委員会 平成19年9月29日(土)

1. 第2回委員会のまとめ
2. 第三セクター各社の経営状況等について意見交換

第4回委員会 平成19年11月16日(金)

(公認会計士の出席を求め、調査報告と意見交換実施)

1. 公認会計士の経営状況調査結果概要について報告
2. 意見交換

第5回委員会 平成20年1月22日(火)

1. 報告書(案)の検討について

第6回委員会 平成20年2月13日(水)

1. 報告書(案) - 修正案の検討について

2 . 調査対象法人

調査対象は、町の出資比率 25%以上の次に掲げる法人とした。

- (1) 株式会社 湯田牛乳公社
- (2) 株式会社 エステック
- (3) 株式会社 西和賀産業公社

なお、株式会社 山の幸王国については、事業としての堆肥センターの運営について別途検討が行われていること、公認会計士の調査対象となっていないことから、調査の対象とはしていない。

3 . 経営評価の視点

経営評価を実施するに当たっては、次のような視点に立って検討を加えた。ただし、具体的な財務状況や運営状況については公認会計士による調査によるものとし、委員会としては調査状況の報告を受けるのみとした。段階的な検討が必要なため具体的な協議に至らなかった項目もあるが、今後の町の取り組みにより整理されたい。

(1) 法人のあり方

法人の設置目的・町の運営方針と照らし合わせて、現状の法人が果たしている役割はどうか。

第三セクターとして存立することの必要性、完全民営化の可能性はどうか。

今後の経営に影響を及ぼすと思われる重要な課題は何か。

(2) 法人の財務状況

経営諸指標の分析、事業計画と実績との比較等、財務状況は健全か。

役員報酬、職員給与等の状況は適切か。

資金の管理運用は適切に行われているか。

経営の健全化を図るために改善すべき点は何か。

(3) 法人の運営状況

法人としての組織体制、人事管理などは適切に行われているか。

法人として迅速な判断や対応ができる組織体制になっているか。

事業計画、収支計画など法人として計画的な運営が行われているか。

(4) 管理施設

法人が管理する施設は法人の経営にどう影響しているか。
管理施設について、運営改善の余地はあるか。
指定管理者として民間事業者の活用についてはどうか。

(5) 町の関与

町の管理監督のあり方は適切か。
法人運営における町のかかわり方の現状と問題点は何か。
町の出資・役員等のかかわり方はどうあるべきか。

(6) 法人の統廃合

設置目的、経営状況等を見て、統廃合を行うべき法人はないか。
類似の業務内容であることなど、統合したほうが合理的、効率的な法人はないか。
統廃合を行うとした場合に、どのような方法が適切か。

4. 調査対象法人の状況

調査対象法人についての設立の経緯や現在の経営状況は、以下のとおりである。なお、具体的な調査については公認会計士の調査に任せるものとし、委員会としてはその概要を把握するにとどめている。

(1) 湯田牛乳公社

設立の経緯

旧湯田町では、昭和 20 年代から酪農への取り組みがスタートし、最盛期の昭和 38 年ころには酪農家 36 戸、乳牛 80 頭になった。当初は牛乳の処理施設がなかったため、横手市や北上市に持込をしていたが、酪農家の要望により昭和 30 年に湯田農協（現在の西和賀農協）がミルクプラントを建設し、加工・販売をスタートさせた。

昭和 38 年ころから学校での牛乳給食が定着したこともあり、プラントの販売量は 4,000 本となったが、処理能力の限界や施設の老朽化に加え、大手乳業メーカーの進出やウルトラ牛乳の発売等により既存の弱小プラントの倒産、廃業が相次いだことから、「酪農家には割高な生産者乳価を、消費者には割安な牛乳を、そして学校給食の維持」という経営理念をさらに発展させるため、昭和 41 年に町、農協、酪農家、販売店の出資による株式会社 湯田牛乳公社を設立し、新たな工場が同年 11 月に完成した。

昭和 48 年からスタートした盛岡市民生協との提携を発端として、湯田牛乳公社は岩手県生協連の「コープ牛乳（のちに生協牛乳）」の開発工場となり、新たな展開を迎えることになる。昭和 59 年には「生協牛乳」が全県的に拡大し、それに伴い湯田牛乳公社の生産量も大きく伸びたことから、昭和 61 年の新工場（現第 1 工場）建設をはじめとして新たな設備投資を進めた。また、農産物処理加工施設としての「結ハウス」や「長峰ミルキーセンター」を活用してデザート部門にも取り組み、売り上げを大きく伸ばした。

平成 12 年には、より安全性の高い HACCP（ハサップ）の導入を図って、1 日最大 8 万本（200cc 換算）の牛乳処理が可能な新工場（現第 2 工場）が稼働を開始した。

経営状況

当初は小さな牛乳プラントであったが、昭和 49 年からの県生協連との提携により大きく業績を伸ばし、その後も順調に成長を続けた湯田牛乳公社は、平成 11 年度には売り上げ 15 億 5000 万円となっている。

安定した業績を背景に、さらに高いレベルでの牛乳生産を目指して第 2 工場を稼働させたが、ちょうどそのころから牛乳消費が落ち込み、大手メーカーとの販売競争等もあって販売単価も伸び悩んだ。第 2 工場が稼働を始めた平成 12 年度から単年度収支が赤字に転じ、18 年度まで 7 期連続して赤字決算となっている。

第 2 工場の稼働開始により生産能力が大幅にアップしたにもかかわらず、売上高は平成 14 年度の 17 億円をピークとして、15 億 5 千万円から 16 億円で推移している。一方で工場の維持管理費の増加や資材費の増、輸送コストの上昇などにより売上原価や販売費が増加しており、結果として減益となっている。また、重油流出事故（平成 17 年）製品に大腸菌群が混入した事故（平成 18 年）と、重大な事故が重なって発生し、その処理費用、風評被害でも大きな影響を受けた。

（２）エステック

設立の経緯

旧沢内村では、昭和 63 年度から自治省（現・総務省）の地域づくり推進事業を導入し、志賀来地区の開発を進めた。この計画は、地域の自然や風俗、文化等を最大限に活用し、そこに集う人々に「ふるさと」を提供することを目的としたものであり、野外ステージや薬草園、ノルディックコースなどが順次整備された。その中核となる施設として建設されたのが、平成 4 年 12 月にオープンした研修宿泊施設「沢内バーデン」であり、管理運営を担うために、株式会社 エステックが設立された。沢内バーデンは温泉施設として計画されており、2 度にわたる温泉ボーリングを行ったが湧出にいたらず、人工温泉としてスタートしている。

その後、沢内バーデンは平成 8 年に宿泊棟を増築し、レストラン部門も整備されたほか、平成 13 年には志賀来ドームが建設され、エステックが管理する施設は沢内バーデン及び周辺施設と志賀来ドームとなった。また、平成 15 年には温泉ボーリングに成功し、念願の天然温泉の施設となった。

経営状況

平成 8 年に沢内バーデン宿泊棟を増築し、あわせて大広間も整備したことから、入り込み客は大幅に増加した。しかし、宿泊料等を低料金に抑えていることや、人工温泉のため燃料費や水道料の経費が大きく、大きな利益を上げるまでにはいたらなかった。

その後、入り込み客の減少などにより赤字の状況が続いたことから、入り込み客数の増加と経費節減を図るための抜本的な対策として 3 度目の温泉ボーリングを行い、湧出に成功している。

天然温泉による営業を開始した平成 15 年には客足が伸びたが、効果は一時的なものにとどまり、翌年には再び赤字に転じている。平成 17 年には累積赤字が 1700 万円となったことから、今まで以上に経費の節減等に努め、ここ 2 年は若干の黒字を計上している。

(3) 西和賀産業公社

設立の経緯

旧湯田町では、公営施設の効率的な運営と収支の改善、町民サービスの向上と雇用の確保などを目的に、昭和 61 年に財団法人・湯田町自治振興公社を設立した。

昭和 59 年に、町が国の地熱開発促進調査地域に指定されたことなどを契機に、温泉による町おこし策として昭和 61 年 3 月に「お湯～とぴあ構想」を策定した。構想では、町内を 7 地区に区分し、住民が利用できる入浴施設、農業や観光用施設の整備等が盛り込まれ、まず地域住民が地域資源の恩恵(住んでよかったと実感)を受けることを優先し、温泉のない地区に温泉施設を整備するところからスタートし、温泉付の駅舎「ほっとゆだ」、東北初の砂風呂「砂ゆっこ」、洞くつ風呂のある「穴ゆっこ」などの施設を整備した。

平成 9 年の東北横断自動車道秋田線の開通に伴い、町では建設省(現・国土交通省)の「S・A・P・Aを活用した地域拠点整備事業」を導入し、錦秋湖サービスエリアに隣接して「峠山パークランド・オアシス館」を建設したが、その管理運営とレストラン経営、物産販売を担う会社として、第三セクター方式による株式会社 ゆだふるさと産業公社を設立した。施設管理が中心となる湯田町自治振興公社に対して、ゆだふるさと産業公社の設立は、将来的にさまざまな観光施設の経営やみやげ品の製造販売などを営むことを視野に入れたものであった。

その後、国・地方とも財政状況の悪化に伴って行政改革の必要性が高まり、公益法人に対しても厳しい目が向けられるようになる中、平成 12 年 7 月、湯田町自治振興公社からの申し入れにより、「(財)湯田自治振興公社・(株)ゆだふるさと産業公社統合協議会」が設立された。公社統合協議会では、新法人が将来完全に独立し、地域の発展に寄与するための組織づくりを主眼として協議が進められ、平成 13 年 4 月、ゆだふるさと産業公社を存続会社とする株式会社 湯田産業公社として新たなスタートをした。

主な施設の設置状況

年度	施設名	委託先等	お湯～とぴあ 構想による施設
昭和 59 年	温泉プール	自治振興公社 産業公社	
昭和 62 年	勤労者体育センター	自治振興公社 直営	
昭和 63 年	ほっとゆだ	自治振興公社 産業公社	
平成 2 年	砂ゆっこ	自治振興公社 産業公社	
平成 3 年	悠々館	社会福祉協議会	
平成 4 年	穴ゆっこ	自治振興公社 産業公社	
平成 4 年	ふれあいゆう星館	直営	
平成 9 年	オアシス館	ふるさと産業公社 産業公社	
平成 9 年	レストハウスゆのさわ	ふるさと産業公社 産業公社	
平成 12 年	道の駅錦秋湖	ふるさと産業公社 産業公社	
平成 13 年	ゆう林館	産業公社	

経営状況

統合後の湯田産業公社設立初年度の平成 13 年度には、売上高 4 億 4100 万円、当期収益 213 万円と順調な滑り出しを見せた。14 年度には 4 億 6400 万円、翌 15 年度もほぼ同程度の 4 億 6 千万円の総売り上げとなったが、その後は減少を続けており、18 年度は 4 億 1500 万円とピーク時から 5 千万円ほどの売り上げ減となっている。

売り上げ減の要因としては、観光客の入り込み数の減少が大きく影響していると思われるが、物品販売、レストラン売り上げ、サービス売り上げいずれも落ち込みが続いている。また、総売り上げの 3 分の 1 を占める町からの施設管理委託料は、平成 13 年度には 1 億 7100 万円ほどであったものが、施設の見直しによる委託廃止や営業時間の短縮等により、18 年度には 1 億 5400 万円に減少している。

観光事業が伸び悩む中、産業公社では売り上げの増加と経営体質強化のため、さまざまな地域特産品の開発やすっぽん養殖、菌床しいたけの栽培などにも取り組んでいる。売り上げは徐々に伸びているが、人件費等の経費も大きく、黒字化するまでにはいたっていない。

産業公社全体としては、平成 17 年度から単年度収支が赤字に転じており、18 年度末の繰越欠損金は 440 万円となっている。

5 . 第三セクターと町とのかかわり（現状）

第三セクター各社は行政と密接にかかわっており、第三セクターの経営に関して検討する場合には、町の関与のあり方がどうなっているかを把握する必要があることから、ヒアリング等により各第三セクターと町とのかかわりを整理した。

（1）町の施策上の位置づけ

第三セクターの設立にはいずれも町が関与しているが、現状においては、第三セクターの役割、町施策推進上の管理施設の役割について明確な位置づけが不足しているのではないかというのが、当委員会で多く出された意見であった。第三セクター各社の現場責任者に対するヒアリングに際しても、特に町有施設の管理を行っている法人から「町の方針が見えない」との指摘が多く聞かれたし、町当局からも明確な回答は得ることができなかった。

法人、施設それぞれに設立当時の目的があり、その実現のために取り組んできたものと思うが、時間の経過とともに状況も変わってきており、検証や見直しが十分に行われていないところから、行政と現場との間にかい離が生じているのではないかと懸念される。

第三セクター各社の設立当時の経緯や現在抱える課題については、以下のようなことがあげられる。

湯田牛乳公社

牛乳公社の設立母体は民間であったが、経営力の強化や新工場の建設にあたり資本力が不足していたため、新たに第三セクター方式による株式会社として設立されたものである。その後の経営も農協等を中心に行ってきており、行政は施設整備などにかかわる程度であった。設立以来経営的には安定していたが、近年は経営状況が悪化しており、経営の建て直しのためには町としての対応が求められる状況にある。

エステック

エステックは、旧沢内村の志賀来開発構想に基づき建設された沢内バーデンの管理運営を行う会社として、行政主導で設立された。研修と交流を目的とした公の施設運営に民間の手法を取り入れるために、第三セクター方式で設立されたものである。

当時の沢内村にはまとまった宿泊者を受け入れる施設がなかったことから、村の活

性化策として沢内バーデンが建設されたが、合併した西和賀町としてとらえれば湯田地区には多くの旅館が存在していることから、民間を圧迫しない施設運営ということが求められている。町として沢内バーデンをどう位置づけるかにより、エステックの経営方法にも変化を求められることになる。

西和賀産業公社

西和賀産業公社は、オアシス館等の管理運営を行う湯田ふるさと産業公社に、旧湯田町のお湯～トピア構想に基づき建設された温泉施設等の管理運営を行っていた自治振興公社が統合して、設立された。同公社は、公の施設運営に民間の手法を取り入れるために第三セクターとして設立されたものである。

設立当時の目論見としては、観光施設の経営や特産品の加工販売事業を次第に拡大し、将来的に完全に独立した法人としての経営を確立していくことであったが、収益事業の中心となるべきオアシス館経営や菌床しいたけ等の生産部門の赤字が続いており、依然として施設管理が業務の中心となっている。

入場者数が減少している町営温泉施設をどう扱うのか、町の産業振興施策に公社の生産部門をどう位置づけるのかなど、町の姿勢の明確化が求められている。

(2) 財政的な関与

町と第三セクターの財政的な関与は、次のようになっている。

補助金・助成金

町が第三セクターに対して支出する補助金・助成金は、山の幸王国に対する運営費補助（平成 18 年度 800 万円）のみである。

委託料

町では、温泉施設や研修宿泊施設について第三セクターを指定管理者として指定し、指定管理料を支払っているが、平成 18 年度の支出額は西和賀産業公社に対して 1 億 4500 万円、エステックに対して 1200 万円となっている。

使用料

湯田牛乳公社が牛乳生産を行っている第 2 工場は、町が建設して公社に貸付をしており、公社では毎年の使用料相当額を町に対して支払っているが、経営状況の悪化に伴い平成 18 年度分を猶予している。

(3) 人的な関与

第三セクターの役員として、町からは町長及び副町長が就任しており、4 社とも代表取締役となっている。町からの職員派遣については最近の事例はないが、山の幸王国が運営をしている湯田堆肥センターで 1 名の職員が施設管理を行っている。

町関係者で第三セクターの役員となっているのは以下の通りである。

第三セクターにおける町関係の役員の状況

平成 20 年 2 月 1 日現在

法人名	代表取締役社長	取締役
(株)湯田牛乳公社	町長 高橋 繁	副町長 高橋 定信
(株)西和賀産業公社	副町長 高橋 定信	副町長 新田 晟訓
(株)エステック	副町長 新田 晟訓	
(株)山の幸王国	副町長 高橋 定信	

(4) 指導・監査体制

町では、本年度において経営評価委員会による検討と公認会計士による経営状況調査を実施しているが、それ以前は、町が委託している施設の管理等については関与するものの、法人の運営に関する指導や監査などについてはほとんど行われていない。これは、町長、副町長が第三セクター各社の代表に就任しているため、行政としての責任と法人としての責任があいまいになっていることが影響しているのではないかとと思われる。

6. 委員会からの提言

第三セクターの経営状況や、第三セクターと町との関与の状況等をふまえ、第三セクターの今後のあり方について、経営評価委員会として以下のとおり提言するものである。

(1) 町の取り組み(全般)

経営改善のための方針の策定

第三セクターが町の施策上どう位置づけられ、町の産業振興や住民の福祉の向上にどう貢献させようとしているのか、経営的にはどのような方向をめざすべきなのかなど、第三セクターの位置づけについて町の明確な考え方を示すことが最優先課題であり、経営改善のための方針や具体的計画を策定し、将来的な方向性を定めることが必要である。

検討の際には、旧町村の枠にしばられることなく、町全体の産業振興や人的資源、物的資源の有効活用が図られるよう十分に配慮するべきである。

施設のあり方の検討

町の施設については、住民の福祉の向上や地域の産業振興あるいは交流人口の拡大

などの目的を持って建設されたものであるが、時間の経過や社会経済情勢の変化などにより、建設当時とは状況が異なっている。第三セクターが管理運営する施設を中心に、施設の使用目的や費用対効果、類似施設の有無等さまざまな角度から必要性を検討し、廃止等も含めた見直しを図るべきである。

施設の管理運営体制の見直し

第三セクターが管理運営する公の施設については、ほとんどが指定管理者制度に移行しており、誘客力の高い温泉施設等については利用料金制をとっている。指定管理者制度導入の狙いとして民間活力の活用があげられており、利用料金制の導入をはじめ、第三セクター管理の効果を発揮させるよう努める事が必要である。また、委託料・指定管理料の算定に当たっては、算定根拠や基準が適切かどうかをチェックし、適正な支出に努めなければならない。

町の指定管理者制度は、平成 20 年度末で現在の契約が期限を迎えることから、施設のあり方と含め管理運営体制の見直しについても早期に着手されたい。なお、第三セクターでの運営の効果を出すことが難しいと思われる地域の公衆浴場的な入浴施設などは、第三セクターが管理運営を行うことが適切かどうかの見直しを行い、状況に応じて地域に管理を委託するなど経費の節減を図るべきである。

行政窓口の一本化

第三セクター各社の事業は、連携協力することにより相乗効果を発揮するものが多いと思うが、現状は十分な連携体制にあるとはいえない状況にある。第三セクターに関する行政の窓口を一本化し、行政内部の観光部門や農林部門、外部団体としての観光協会や旅館組合などとの連絡調整の窓口となることにより、町全体の観光振興や特産品の販売促進を図ること。

第三セクター経営会議（仮称）の設置

第三セクターは、町民サービスの維持向上や地域産業の振興など幅広い役割を持っているが、地域を発展させながら各社の経営の改善を図るためには、各社の連携による相乗効果を発揮させることが有効と考える。そのため、各社のトップと現場責任者、町関係者等で構成する第三セクター経営会議（仮称）を設置し、営業戦略や観光メニューの開発、共同イベントの開催、商品の販売促進などに取り組むことを検討されたい。会議については当面の間は町が主導し、実効ある組織となるように務めるべきである。

財政的な関与

第三セクターの経営は、独立した事業体として自助努力により行われるべきである。しかし、第三セクター各社の現在の経営状況が厳しく、その建て直しが急務であることを考えれば、町からの財政的な支援も必要と考える。その場合、単純に赤字補てん

を目的とした支援ではなく、支援の目的を明確にし、第三セクターの経営改善が図られるような取り組みに対して行うべきである。

人的な関与

第三セクターのトップとして町長、副町長が就任していることは、法人としての独立性の確保や迅速な意思決定を行う上で好ましいとは思えない。第三セクター各社の抜本的な見直し検討の時期であることや、いずれの法人も財政的に厳しい状況等を考えれば、見直し等は慎重にされなければならないが、将来的には実質的な経営責任者がトップに就くような体制に移行することが求められる。

また、第三セクターから職員に対する協力依頼や支援要請があった場合は、その目的や職務期間等を明確にした上で支援について検討をすること。

町のブランド化

第三セクター各社は、特産品開発や観光客の受け入れに大きな力を発揮してきたが、町全体としてのブランド化に対する取り組みが弱い。生命尊重行政や温泉の町、自然豊かな町としての地域イメージ、山菜や郷土料理など安全、安心、伝統を感じさせる食文化等、優れた西和賀町ブランドを確立して対外的にアピールするためには町の主導が不可欠であることから、第三セクターや関係機関等との連携により、町の資源を含む町全体のイメージをブランド化し、発信する取り組みを推進すること。

指導・監査体制

ア．指導監督の強化と定期的な点検評価

町は、第三セクターに対する町民の信頼にこたえられるように、各法人に対して日常の業務を通じて適切な指導監督に努めるとともに、地方自治法に基づく監査の実施などを必要に応じて活用することが必要である。また、公認会計士や有識者等による点検評価を定期的に行い、事業内容の見直しや軌道修正を図るよう努めること。

イ．議会への報告

第三セクターの経営状況等については、地方自治法により議会への報告義務が定められており、各法人の状況についてできるだけ具体的で詳細な資料を調製し、報告を行うこと。

ウ．住民への情報公開

町では、第三セクターの経営状況や町の施策推進上の役割、町が関与することの意義等について、広報誌やインターネット等を通じて住民にわかりやすく公開すること。また、各第三セクターにおいても財務諸表等の経営状況をわか

りやすく公表するよう指導すること。

法人の再編等

第三セクターの統廃合や完全民営化については、合併協議会での協定項目、あるいは議会決議、行政改革大綱でも指摘されているところである。

現段階では、第三セクターの位置づけや施設のあり方などを明確にすることと、それぞれの法人の財務状況の改善が先決問題であるが、法人としての経営基盤の強化や職員の有効活用、営業活動の一体化などの観点からも、再編について積極的に検討すべきであり、類似する業務、関連する業務を行っている法人を中心に、再編についての議論を行う必要がある。

なお、今回の調査対象法人ではないが、再編に当たっては山の幸王国も含めて検討されたい。

(2) 町の取り組み(各社)

第三セクター各社に対して、現段階で考えられる町の関与のあり方を次のとおり示すものである。

湯田牛乳公社

湯田牛乳公社は、製造品の出荷額、雇用職員数、西和賀ブランドとしての知名度、いずれをとっても町に欠かせない存在となっている。継続的な経営不振の状況を建て直すためには、町が積極的に関与していく必要がある。

具体的な関与の方法については、牛乳公社の経営改善計画を踏まえて町が判断することになると思われるが、公社の主体性を確保しつつ、独立採算を見すえながら、将来にわたって安定した経営となるような支援策を講じられたい。

エステック

沢内バーデンの位置づけを明確にすることが今後のエステックの存在意義や経営の方向性を示すことになるため、設置者として町全体を見据えた判断を望むものである。

沢内バーデンの指定管理料については、設立当初に事業の起債許可額の1%を基準として設定され、現在もその基準が適用されているが、根拠は希薄である。合併協議会での調整方針として、「委託料を段階的に削減し、完全な民営化をめざす。なお、地域住民の福祉増進的な利用を確保するために所要の措置を講ずる。」とされたが、沢内バーデンの施設のあり方と含め、委託料算定基準(根拠)をさらに具体的にする必要はある。

西和賀産業公社

産業公社は、町の施策と密接に関連しており、法人としての位置づけや施設管理の

あり方など町の方針を明確にすることが最優先課題である。

また、産業公社における生産部門では、将来的には独立採算による事業展開を行うべきであるが、現段階では行政からの支援がなければ事業を軌道に乗せることは困難と思われる。産業公社の位置づけを明確にし、町の施策との整合性を図りながら、必要な支援策を講ずるべきである。

(3) 第三セクターの取り組み(全般)

法人の運営体制

ア．実務責任者の代表権

町の出資比率が高いことなどから、町長、副町長という町のトップが法人のトップに就任しているが、実質的な運営を行っているのは専務、あるいは支配人であり、迅速な意思決定が妨げられている場合もあると思われる。独立した会社法法人として運営していくために、実務責任者が代表権を持っていない湯田牛乳公社及びエステックについては実務責任者への代表権を付与するなど、現場での意思決定ができる体制を整えるべきである。

イ．執行体制の整備

各社とも厳しい運営状況の中で人件費を大幅に切り詰めてきているが、その影響もあってか実務責任者に責任や業務が集中しているように見受けられる。職務執行の分担や権限などを整理し、組織としての意思決定の過程、責任の所在を明らかにすることで、執行体制の整備を図ること。

ウ．人材の育成

組織の活性化や職員の資質の向上を図るためには、人材をどのように育成するかが重要となる。社内研修を積極的に行うと共に、人事や給与についても職員がやる気を持って業務に当たれるような体制整備を図ること。

経営改善計画の策定

独立した法人として経営を安定化させていくためには、現在行っている事業の運営方法について具体的な評価をし、見直しを行う必要がある。また、中長期的な視点に立って、町と第三セクターとの役割の明確化や連携の方法等も含めた経営改善のための計画を策定し、実現に向けて努力すること。

住民への情報公開と連携

ア．住民への情報公開

町からの出資を受け、町の業務と密接な関係を持つ第三セクターであるから、住民に対して積極的に情報公開を行うことは法人としての責務である。法人の業務について住民の理解と協力を得るためにも、経営状況等についてわかりやすく情報公開を行うこと。

イ．地域との連携

地域の産業振興を担う第三セクターには、地場製品の PR や販売促進・利用拡大に対する期待が大きい。第三セクター各社生産物の相互利用はもちろんのこと、地元で生産される産品を積極的に活用し、特産品の開発や育成に取り組むこと。

また、施設の利用促進や農産物等の生産、販売等について、地域住民との連携により新たな取り組みができないか検討することや、住民からの出資を募ることによる住民との連携などについても検討されたい。

(4) 第三セクターの取り組み(各社)

第三セクター各社が取り組むべき課題や方向性について、当委員会としての意見を次のとおり示すものである。なお、公認会計士からも多くの提案や指摘事項が示されているので、各社の経営状況調査報告書をそれぞれ検討の上、経営改善の参考とされたい。

湯田牛乳公社

湯田牛乳公社は、昭和 41 年の設立以来、積極的な事業展開により着実に業績を伸ばしており、経営的にも自立した会社として存続してきている。今後もそのスタイルを継続しながら、徹底した経営努力と業務の見直しにより、ここ数年の赤字体質を脱却することを強く望むものである。

ア．組織

牛乳公社の社長として町長が就任しているが、実質的な運営は専務が行っており、業務の迅速化や責任の所在の明確化等の観点からも専務に対して代表権を持たせることが必要ではないかと考える。また、管理業務が専務に集中していると思われることから、複数の幹部による意思決定が行われるようシステムを見直していく必要がある。

また、牛乳公社の出資者であり、設立以来公社運営の主導的な役割を果たしてきた西和賀農業協同組合は、本年 5 月 1 日に合併して花巻農業協同組合となる見込みである。畜産振興等の面からも農協とのつながりは重要であり、今後も役職員の派遣を始めとした各種支援について、新農協への積極的な働きかけが必要である。

イ．営業活動

7期連続しての単年度収支の赤字は大きな課題である。商品構成や生産体制の見直し、施設の統廃合などにより経営状況の改善を図ることが緊急の課題である。短期的な視点と中長期的な視点からの経営改善計画の策定と、計画に沿った改善策の断行が求められる。

会社運営では、営業担当部門が希薄で、専務がほとんど対応している状況が見られる。牛乳の販路拡大やデザート部門の強化による販路開拓のためには、営業部門の強化が必要である。

エステック

エステックが管理する沢内バーデンは、民間旅館との競合問題や管理形態等についての検討が求められている。施設の設置者である町が、沢内バーデンのあり方・位置づけについての考えを明確にした上で、その位置づけに沿った経営内容に早期に移行するような体制づくりが必要である。

ア．組織

エステックの社長には副町長が就任しており、専務取締役も非常勤となっている。実質的な運営は支配人が行っていることから、業務の迅速化等の観点からも支配人を常勤取締役とし、いずれは代表権を持たせることも考える必要がある。

イ．営業活動

民間との競合で問題となっているのは、公の施設でありながら民間旅館と同レベルのサービスで営業していることに対する不満が大きいと思われる。そのため、民間事業者をできるだけ圧迫しない事業内容に移行することが望ましい。

宿泊に関しては、民間等と比較して適正な料金体系とするとともに、山菜等の地域食材の提供など、地域のPRや活性化につながる取り組みを積極的に進め、地域振興のための事業体であることを意識して営業するべきである。

西和賀産業公社

町営温泉等の施設管理、農林産物の生産、レストランの経営など業務内容が多岐にわたっており、収益の出る体制づくりが早急に求められている。施設のあり方について町の方針が定められた上で、管理施設の運営のあり方や、生産部門の取り組みについての見直しが必要である。

ア．組織

営業戦略や業務改善策等を検討するため、常勤役員と各施設の責任者等で構成する連絡会議（仮称）の設置など、全体としての情報共有や課題解決に積極的に取り組む組織運営を図るべきである。

イ．営業活動

生産課が担当している菌床しいたけ事業や山菜販売事業、通信販売事業等は、現段階では採算割れしている状況にあるが、産業公社の役割として求められている業務であると思われることから、行政及び関係団体と調整を行いながら、独立採算できる体制を目指して効果的に事業の見直し・展開を図るべきである。

施設管理については、日帰り観光客の大多数を受け入れている町営温泉施設等の役割は重要である。施設を管理運営する法人として、地域との連携や積極的な宣伝活動などにより利用者の増加に努められたい。

終わりに

6回にわたる委員会で、私たちは行政の立場と第三セクターの立場からの意見をそれぞれ聴取し、委員会としての検討を加えてきた。各法人の経営不振の背景にはさまざまな要因が絡み合っており、一朝一夕に解決できることではないと思うが、第三セクターの経営改善なしには町の振興もありえない。行政の都合、あるいは第三セクターの都合だけではなく、西和賀町の産業振興のため、住民の福祉のためにはどうあればいいのかという視点から、施設のあり方や第三セクターのあり方について抜本的な見直しを検討されたい。

また、当委員会の提言では、取り組みの期限まで示すことはできなかったが、合併協議で示されている調整方針や行政改革大綱及び集中改革プランでの実施計画で示されているように、第三セクターや町の施設に関する改革は待ったなしの状況である。町当局が主導して行動計画を定め、期限を区切って着実に作業を進めることにより、具体的な成果を挙げられるよう強く要望する。

西和賀町第三セクター経営評価委員会委員名簿

任期：平成 19 年 7 月 30 日～平成 20 年 3 月 31 日

	氏 名	任 命 区 分	役 職 等
1	佐 藤 一 久	知識経験者	西和賀商工会 会長
2	真 壁 信 男	知識経験者	西和賀町観光協会 会長
3	高 橋 雅 一	知識経験者	西和賀町議会 議会運営委員長
4	佐 藤 洋 輝	知識経験者	西和賀町企業連絡協議会 会長
5	高 橋 勉	関係行政機関職員	岩手県総合政策室経営評価課 出資等法人改革担当課長
6	佐々木 淳	関係行政機関職員	岩手県南広域振興局経営企画部経営企画課 課長
7	新 田 晟 訓	副町長	エステック社長就任のため、9月29日付 で辞任

幹事名簿

	氏 名	任 命 区 分	役 職 等
1	高 橋 智	総務課長	幹事長
2	菅 原 利 明	企画課長	
3	高 橋 達	観光商工課長	
4	野 中 孝 勇	農林課長	
5	藤 原 光 記	建設課長	