

## 1 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 平成31年3月27日

作成担当部署 山口県 下松市 経済部産業観光課

## 2 第三セクター等の概要

法人名 一般財団法人下松市笠戸島開発センター

代表者 理事長 弘中佑児

所在地 山口県下松市大字笠戸島14番1

設立年月日 昭和46年5月4日

※法人制度改革により平成25年4月1日に一般財団法人へ移行

資本金 71,200千円 【下松市の出資額（出資割合）：70,600千円（99.16%）】

業務内容 国民宿舎及び観光レクリエーション施設の運営

事業目的 （定款から）

労働の疲労を回復させ健全なレクリエーションの場を提供し、地域住民の福祉の向上と健康増進を図るとともに、下松市の観光振興を図り交流人口増大に寄与し、地域の活性化及び地域社会の健全な発展に寄与することを目的とする。

[指定管理施設]：国民宿舎大城、笠戸島家族旅行村

[委託事業]：はなぐり海水浴場

## 3 経営状況、財政的リスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

### (1) 経営状況、財政的リスクの現状

当該法人は、国民宿舎大城開業に合わせて設立され、これまで国民宿舎大城の管理運営を行っており、平成3年からは観光レクリエーション施設である笠戸島家族旅行村の管理運営を行っている。主業である国民宿舎大城は、昭和46年に建設され施設の老朽化及び耐震性の問題を解決するため、平成26年から施設の建替工事に着手した。約2年の休館後、平成28年11月にグランドオープンし、現在、本市観光拠点施設として役割を担っている。

当該法人の経営状況は、旧施設であった平成26年度までは追加投資の不足による施設の老朽化等が要因となり、来場者が減少し、累積赤字が増加している。特に平成11年度と平成16年度は、災害を引き起こす台風等の影響を受け、単年度収支が約△20,000千円となる赤字を計上しており、平成16年度末の正味財産期末残高は約△53,000千円となった。累積赤字が増加する中、資金繰りは、市からの短期借入金に頼る状況となっていた。その後、平成21年度にそれまでの短期借入金48,000千円を長期借入金に変更しているが、これまで返済に至っていない。

さらに、平成28年11月までの建替工事の間、主業である国民宿舎事業の収入が得られなかったことや新施設の開業準備資金が必要であったことが要因で更なる資金不足となり、市から長期借入金40,000千円を追加したことから、累積赤字は増加し債務超過状態となった。（平成28年度決算：正味財産△10,600千円、長期貸付金残高88,000千円）

当該法人は、平成18年度から運営形態を委託（直営）から指定管理者制度（利用料金制）へ移行するとともに、支配人の嘱託職員化等の経費削減により懸命な経営改善に努めていた。しかしながら、財務状況の回復ができなかった要因の一つとして、予算で設定した収益を達成するために創意を凝らし、時機を失うことなく改善策を的確に行い、最大限の努力を尽く

すことへの意識が、結果的には希薄であったと言わざるを得ない。

このような状況の中、市は、当該法人の財務状況を回復させるため、平成 28 年 11 月から平成 33 年 3 月までの指定管理期間においては、運営利益全てを当該法人が得られるようにするため、指定管理制度の利用料金制を採用し、指定管理期間である平成 32 年度末までに長期貸付金の完済を見込んでいた。

しかしながら、新施設における経営状況は、開業から平成 29 年度末までの 17 カ月間はオープン効果もあり黒字を計上していたものの、平成 30 年度になって利用者数が減少し、それに対する対応が遅れていること等が要因で財務状況が急激に悪化しており、平成 30 年度末の正味財産 3,000 千円の確保が困難な状況となっている。

(平成 30 年度 1 月末までの単年度収支額：約△26,000 千円)

## (2) これまでの地方公共団体の関与

市の当該法人に対する資金面等の支援は、平成 24 年度の法人制度改革に伴い、一般財団法人への移行を行うため、正味財産 3,000 千円を確保する必要があったことから、50,000 千円の出捐を行っている。さらに平成 27 年度には、施設建替えによる休館に伴い、当該法人の財務状況が悪化することが想定されたことから、資金不足を補うため、これまでの長期貸付に加え更に 40,000 千円の貸付を行う一方で、基本財産の確保と資本増強を図るため 20,000 千円の出捐を追加する等の支援を行っている。

また、施設建替の際（平成 25 年度）に、下松市国民宿舎条例の設置目的である住民福祉の向上に加え、観光振興を追加し、収益性のある施設とするため、目的を一部変更している。平成 28 年 11 月の新施設開業後においては、一定の黒字が見込まれることから、長期貸付金の返済期限を平成 35 年度末から指定管理期間である平成 32 年度末に変更する一方で、指定管理条件を利用料金制とし、納付金等の条件を付さないこととし、当該法人の財務状況の改善を図ることとしていた。

平成 30 年度には、指定管理者の運営の幅を広げ、施設の長期的な経営安定を図るため、宿泊利用料金の上限を現行利用料金に 3,500 円上乗せする改定を行い、宿泊料収入の増収による収支改善を図るよう条例改正を行っている。

さらに、財務状況悪化に対する対応として、平成 30 年 8 月には総務省経営アドバイザー等派遣事業を活用し、派遣アドバイザーからの助言を得る機会を設けたものの、当該法人における経営健全化に向けた取組が不十分であったため、効果的な経営改善には結びつかなかった。

この結果、平成 30 年度において債務超過となることが想定され、早急に抜本的な改革を行わなければ、2 年連続で正味財産 3,000 千円の確保が困難となる恐れがあるため、外部有識者と市で構成する「下松市笠戸島開発センター経営健全化検討委員会」（以下、「検討委員会」という。）を設置し、経営健全化方針を策定することとした。

## 4 抜本的な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

国民宿舎事業は、住民福祉の向上及び国民宿舎大城をまちづくりと観光の拠点として観光振興を図ることを目的としており、市内経済の活性化の面からも必要な事業であると判断し、施設の建替えを行ったところである。

## (2) 採算性の判断

当該施設の採算性については、総務省経営アドバイザー等派遣事業において、助言を受けているとおり、事業目的から、住民福祉の向上という側面においては公共性があるが、観光振興を目的とした宿泊施設であることから収益性の高い施設であり、採算性を意識した運営が必要である。

平成30年度における1月期までの利用者状況は、来場者数が月平均約10,000人と安定してきており、宿泊に関しては客室稼働率74.1%、定員稼働率56.4%と他の類似施設と比較しても高い水準を維持しているにも関わらず、利益を計上できていない現状にあるため、当該法人において、利益率の改善等、経営健全化に向けた抜本的な取組が必要である。

## 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

総務省経営アドバイザー等派遣事業において、当該法人が取組むべき課題について、①経営体制の強化②平日稼働率の向上③アンケート回収率の向上④部門別の採算管理について助言を受けている。

特に①経営体制の強化については、一定の利用者を維持しているにもかかわらず利益が計上できない現状から、人件費等の固定費縮減等、経営改善を行う必要があるが、経営マネジメントができる人材が不足していることから、抜本的な改革が実行できていない状況である。このため、経営マネジメントを行える人材の確保や経営的なアドバイスが行える外部専門家を関与させるなど経理部門の強化を図ることが重要である。

さらに、検討委員会において、平成26年8月5日付け総財公第102号総務省自治財政局長通知における「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」をもとに、具体的な対応を検討するとともに、市議会行政説明会を開催し意見を求めた結果、主に次の4点について提言され、当該法人においては、理事会及び評議員会で具体的な対応方針を早急に検討し、経営健全化に向けて取組を進める必要がある。

- ①市から独立した事業主体として自らの責任で事業を遂行する法人であることから、責任の所在を明確化し、経営マネジメント力を発揮できる組織づくりが必要であること。
- ②理事会、評議員会の役職員選任については、民間経営のノウハウを含めた適切な知見を有する人材の登用が必要であること。
- ③経理部門において、現状の課題を把握し、適正な料金設定を行うとともに、飲食等の各部門別改善プランの作成等、市中銀行等の外部専門家の関与による徹底した効率化を早急に実施することが必要であること。また、改善プランの実施に当たっては、プランの実行性を高めることが重要であるため、PDCAサイクルを1ヶ月単位で回すことにより、経営分析を行い、効果的な方策を追求する取組が必要であること。
- ④イベントの実施や広報活動等、利用者の増加を図る積極的な取組が必要であること。

### (2) 地方公共団体による財政的なリスクへの対応のための具体的な対応

当該法人の経営安定は、本市の観光拠点施設である国民宿舎大城の運営充実・活性化を図るためには欠かせないものであり、一法人の経営問題にとどまらず、ひいては本市の観光振興を推進する上で解決しなければならない重要な課題である。

仮に当該法人が2年連続で正味財産3,000千円を確保できず解散することとなれば、財政的なリスクである長期貸付金の回収不能はもとより、出資者として市の責任は非常に重いも

のとなる。

このため、当該法人の最優先課題は、平成 31 年度末に正味財産 3,000 千円を確保することであり、早期に財務状況の改善を図るため、抜本的な改革が必須である。市としては、当該法人に対し抜本的な改革について指導していくとともに、次期指定管理期間においては、指定管理条件を見直すことにより、財政的なリスクの解消を図ることとする。また、市広報及び市ホームページを活用し、市内外に向けて施設の利用促進を図るとともに、引き続き、観光プロモーション活動等において、施設の魅力を積極的に発信し、利用者増加に向けた支援を行う。

当該法人に対する具体的な指導については、部門別採算管理等による経営分析等、当該法人自らの抜本的な改革と長期貸付金の返済計画を踏まえた、今後 5 年間の収支見込計画（以下、「中長期計画」という。）を平成 31 年 4 月末までに提出させ、その内容に基づき経営状況を監視し、法人内部における組織体制、責任、サービス、会計及び資金の管理・運用等の経営上の重要事項について定期的な指導を行う。

また、財政支援については、公共性、公益性が高い事業を行ったことにより生じた損失以外の財政的なリスクとなる長期貸付金や出捐金の追加支出は今後行わないが、経営改善状況に応じ、既存長期貸付金の返済条件の変更について検討していく。

### （3）財政的なリスクを解消させるまでのスケジュール

前述したように、当該法人は一般財団法人であることから、正味財産 3,000 千円を確保することが存続するための最優先課題である。

このため、当該法人は、早急に抜本的な改革方針を定め、経営健全化を進めるための中長期計画を平成 31 年 4 月末までに市に提出する。市は、中長期計画の実施状況を監視するとともに、当財団に対し平成 32 年度末までに正味財産を維持しつつ、内部留保金を増加できるように指導助言を行い、指定管理期間の終了に向けて、指定管理条件の見直し等を検討しながら、経営健全化に向けて取組を進めていくこととする。なお、平成 32 年度末に長期貸付金の完済が見込めない場合、計画期間中での完済に向けた条件変更を実施する。

(参考)

## 6 法人の財務状況

	項目	金額(千円)				
		H21	H22	H23	H24	H25
貸借対照表から	資産合計	59,464	40,944	53,462	121,309	109,524
	(うち流動資産)	48,061	30,291	43,536	61,793	50,237
	(うち基本財産)	1,200	1,200	1,200	3,000	3,000
	(うち特定資産)	0	0	0	48,200	48,207
	(その他固定資産)	10,203	9,453	8,226	8,316	8,080
	負債合計	82,162	69,486	74,753	87,488	83,129
	(うち流動負債)	20,343	7,322	13,634	24,782	21,858
	(うち固定負債)	61,819	62,164	61,119	62,706	61,271
	(固定負債のうち当該地方公共団体からの借入金)	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
	指定正味財産合計	1,200	1,200	1,200	51,200	51,200
	一般正味財産	△21,498	△29,472	△22,491	△17,379	△24,805
	正味財産合計	△22,698	△28,542	△21,291	33,821	26,395

	項目	金額(千円)				
		H26	H27※	H28※	H29	H30※
貸借対照表から	資産合計	84,324	151,844	166,971	146,290	171,507
	(うち流動資産)	22,534	70,331	84,970	64,607	89,824
	(うち基本財産)	3,000	3,000	3,004	3,006	3,006
	(うち特定資産)	48,214	68,222	68,222	68,224	68,225
	(その他固定資産)	10,576	10,291	10,775	10,451	10,452
	負債合計	68,162	134,416	177,571	138,366	180,407
	(うち流動負債)	8,070	33,209	73,378	30,607	72,648
	(うち固定負債)	60,092	101,207	104,193	107,759	107,759
	(固定負債のうち当該地方公共団体からの借入金)	48,000	88,000	88,000	88,000	88,000
	指定正味財産合計	51,200	71,200	71,200	71,200	71,200
	一般正味財産	△35,038	△53,772	△81,800	△63,276	△83,005
	正味財産合計	16,162	17,428	△10,600	7,924	△11,805

損益計算書から	項目	金額（千円）				
		H21	H22	H23	H24	H25
	経常収益	297,399	260,093	290,827	286,628	271,760
	経常費用	293,419	265,914	283,575	281,516	279,187
	当期経常増減額	3,980	△5,821	7,252	5,112	△7,427
	一般正味財産期末残高	△23,898	△29,742	△22,491	△17,379	△24,805
	指定正味財産期末残高	1,200	1,200	1,200	51,200	51,200
	正味財産期末残高	△22,698	△28,542	△21,291	33,821	26,395

損益計算書から	項目	金額（千円）				
		H26	H27※	H28※	H29	H30※
	経常収益	200,548	86,084	360,840	611,165	453,688
	経常費用	210,705	104,818	388,868	592,641	473,417
	当期経常増減額	△10,233	△18,734	△28,028	18,524	△19,729
	一般正味財産期末残高	△35,038	△53,772	△81,800	△63,276	△83,005
	指定正味財産期末残高	51,200	71,200	71,200	71,200	71,200
	正味財産期末残高	16,162	17,428	△10,600	7,924	△11,805

※H30年度は1月末までの数値

※国民宿舎大城の営業について

H26年11月～H28年10月末は建替工事のため休館

（休館中アンテナショップ笠戸島大城を営業（H26年12月～H28年7月末））

H28年度は11月～3月（5カ月間）