事例No.	142
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	滋賀県長浜市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

店舗の閉鎖・再編と人件費の削減

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	店舗の閉鎖・再編と人件費の削減
団体名	滋賀県長浜市
法人名	(株)黒壁

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	120,995
標準財政規模(百万円)	35,178
財政力指数	0.57

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

長浜市	190(35.2%)
その他	350(64.8%)
役職員数(人)	56

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	655
経常損益	1
当期純損益	0

資産	941
負債	762
純資産	179

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)黒壁は明治 33 年に第百三十国立銀行長浜支店として建築され、黒漆喰の外壁から「黒壁銀行」の愛称で親しまれていた建造物の保存と昭和 40 年代頃より郊外型大型店の出店により衰退しつつあった中心市街地の活性化を目的として、民間企業 8 社と長浜市により出資総額 1 億 3 千万円で平成元年に設立された。地場産業にも存在しなかったガラス事業を核とし、ガラス館とガラス工房、レストランの 3 店舗で営業を開始し、現在では黒壁スクエアとして、直営館とグループ館合わせて約 30 館で事業を展開し、年間 200 万人を超える観光客が訪れる県内有数の観光地として中心市街地活性化とガラス文化の深化に寄与している。





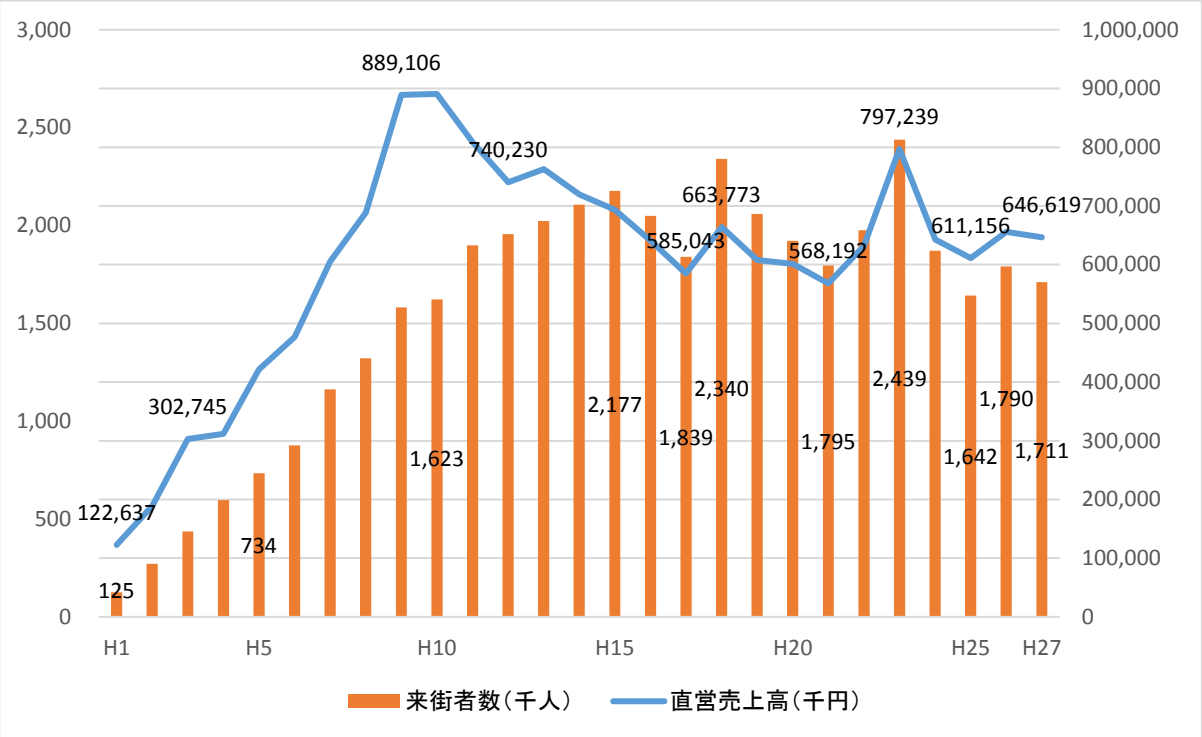
1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の営業力の強化、店舗再編や空き店舗の新たな貸出し先の確保、仕入の見直しや人件費、利息、賃貸料の経費の見直しを中心に経営改善を進め、平成 27 年度決算において、平成 23 年度以来、4 年ぶりに経常黒字(83 千円)となった事例である。

2. 取組みの背景、理由、着手のきっかけ

平成 10 年度をピークに売上が減少。大河ドラマ関連キャンペーンを行った年以外は、営業赤字に陥る体制となった。未処分利益も平成 12 年度よりマイナスとなっており、財務体質の改善が必要となった。

■ (株)黒壁　販売額と来街者数の推移



■ (株)黒壁　直近5か年の経営状況 (単位:千円)

	H23	H24	H25	H26	H27
営業収益	797,239	642,749	611,156	655,630	646,619
経常損益	35,535	▲3,146	▲17,198	▲69,342	1,105
当期純損益	34,991	▲3,691	▲88,485	▲93,165	82

※平成 23 年度は過去最高の当期純利益を計上

3. 取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について

・営業赤字の解消(売上の増加、経費の削減、赤字店舗の業態変更など)

・経営体制の見直し(経営計画策定)

・運営体制の見直し(役員構成の見直し、人員整理など)

３．取組の具体的内容（つづき）

②課題・論点解決に向けての検討内容
・店舗ごとに異なっていた運営体制の見直し。社内人材の流動化。
・創立 25 周年を契機とした、店舗のリニューアル、業態変更。
・役員の交代。
・経営計画策定のために市職員派遣

③決定された取り組み方針（解決策）とその決定理由について
・役員の交代について、従前より当該会社役員は、非常勤が中心であり、常勤役員も代表権を持たない状況であった。経営改革のための迅速な意思決定を行うため、代表権を持つ常勤取締役として新たな人材を活用することが決定された。
・経営計画策定のため、市職員1名を派遣することが決定された。また、経営計画策定後に、その内容を精査した上で、公的支援を行う方針が示された。

(2)取組の具体的な進め方
平成23年10月　市と黒壁との経営再建に関する協議開始
平成24年1月　黒壁に市職員1名を派遣
5月　長浜市に「黒壁再建策検討プロジェクトチーム」が設置される
（秘書、財政、企画、商工、観光、都市計画の各課長で構成）
10月　中期経営計画策定
平成25年2月　新社長就任（4代目）
3月　売上増加を目指して1店舗出店(ヤンマーミュージアム売店)
4月　新社長による経営計画策定
5月　バンクミーティング（金利逓減、返還猶予について協議）
6月　バンクミーティング(元金返済猶予について決定)
市議会委員会に、経営計画及び増資、補助金に関する補正予算審議
7月　店舗リニューアル事業開始、不採算の美術館をレストランに変更
ガラス体験教室を拡張など、原資として増資1億円、補助金2.225億円
不採算店舗を1店舗閉鎖(黒壁美術館)
12月　支払い家賃削減のため1店舗閉鎖
支払い人件費削減のため1店舗において共同経営を解消
平成26年3月　店舗リニューアル工事完了
人件費削減のため常勤役員1名辞任、パートアルバイト10名退職
7月　バンクミーティング(延長決定)
11月　金融機関借入利率の引下げ
平成27年3月　社長(4代目)辞任、同日前社長(3代目)復帰
人件費削減のため常勤役員1名辞任、正社員10名退職
6月　バンクミーティング(返済猶予延長)
平成28年6月　不採算となっていたレストランの経営譲渡

4．取組の効果

平成 27 年度決算において売上高は 647 百万円（前年対比 9 百万円の減）にとどまったものの、売上総利益は 349 百万円（前年対比 20 百万円の増）となる一方、販売費及び一般管理費では 336 百万円と前年対比 57 百万円の減へと大きく削減できたため、営業利益では 13 百万円（前年対比 78 百万円の増）の黒字、経常利益においては 1 百万円（前年対比 70 百万円の増）の黒字となるとともに、最終の当期純利益でも前年度 93 百万円の赤字から 83 千円の黒字となった。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

・主力店舗の売上減少が見られるため、営業黒字を維持できるかどうか疑問。
・来年に 30 周年を迎えるが、それを契機とした新たな経営方針などを示す必要がある。
・古い町並みを活用した店舗であるため、維持管理に費用がかさむ。それに対する内部留保が不十分。
・現在も借入金元金返済猶予を継続しており、借入金残高が減少しない。一方で、保証人の高齢化の問題があり、経営継承が困難となっている。

6．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

工夫した点
・地域の人が介在した情報や、体験に価値を感じる傾向が高まっているといった消費者ニーズの変化に即して、滋賀県各地から厳選した様々な特産品を生産者や産地の情報と共に提供する販売店舗の整備や、ガラス体験教室の面積、体験メニューを拡充したことにより収益増加につながった。

苦労した点
・非常勤役員中心の経営体制となっているため、意思決定が遅い。
・民主導で進めてきた団体であるため、行政の介入を嫌う傾向にある。ただ、公的支援の要請は引き続き行われており、支援の方策について苦慮する。
・外部からは、まちなみ再生の成功事例として捉えられているため、公的支援に対する、市議会、市民の理解が得にくい。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	長浜市行政経営改革課	連絡先	0749-65-6702