事例No.	1974
公表年度	R4
団体の属性	町村
団体名	岩手県西和賀町

事例区分	第三セクター

タグ	・組織改革 ・（行政改革）業務の効率化 ・公共施設活用

事例種類	経営健全化の取組

事例内容・タイトル

経営健全化方針を策定し、経営改善に取り組み、経営状況を改善

出典

第三セクター等に関する参考事例集

岩手県西和賀町	（株）西和賀産業公社

経営健全化方針を策定し、経営改善に取り組み、経営状況を改善

1.　法人概要（事業内容・経営状況等）

＜事業内容＞

○ 当社は、町営施設の一体管理と農林物産事業の振興を目的として、施設管理受託や物産販売等を行う（財）湯田町自治振興公社を、道の駅経営やすっぽん養殖等を行う（株）ゆだふるさと産業公社に統合して平成9年5月に設立された。

○ 地域一体型6次産業の推進による町全体の産業振興への貢献と地域での雇用の確保を図るため、農産物生産者や加工事業者の育成支援、地域資源を活用した加工・販売事業を担い、町による各種事業委託や事業補助を行うなど、町産業振興での施策展開にも大きく関わっている。

○ 当社事業は、宿泊施設・食堂・温泉施設等の観光施設の経営、観光用みやげ品の製造並びに販売、農林産物の生産・加工・販売、公共施設の管理・運営業務の受託を行っている。



▲　道の駅錦秋湖（きんしゅうこ）

＜経営・出資状況等＞　（単位：千円）

経常収益	365,240	西和賀町出資額	18,500
経常損益	▲18,583	西和賀町出資割合(%)	51.4
資産	124,203	その他地方団体出資額	―
純資産	19,987	その他地方団体出資割合(%)	―
自己資本比率(%)	16.1	役職員数(人)	8

※経営・出資状況は、令和3年度決算数値

＜団体データ＞

人口（人）	5,219
標準財政規模（百万円）	4,570
財政力指数	0.15

※人口は、住民基本台帳に基づく人口（令和4年1月1日時点）
※標準財政規模及び財政力指数は、令和3年度決算の数値



▲　町の特産品等が並ぶ道の駅錦秋湖

2. 本事例の概要

○ 平成29年度決算に債務超過となったことから、平成30年度に経営健全化方針の策定の検討に着手し、平成31年3月に同方針を策定した。債務超過を解消するための収支改善を短期的な目標とし、当社が抱える不採算事業の中でも特に生産加工部門の見直しを行うことで経営健全化を図った。

○ 具体的には、西わらび入り蕎麦など地域資源を活用した商品開発や西和賀町の食材や食文化を生かした季節メニューの開発に取り組むとともに、地域ブランドと魅力発信を強化した販売戦略を行い、経営状況の改善を図った。

○ 西和賀町では、「西和賀町公共温泉施設の今後のあり方基本方針（令和2年6月）（https://www.town.nishiwaga.lg.jp/soshikikarasagasu/kankoshokoka/2/1/2526.html）」を策定し、旅行者のニーズの変化のほか、人口減少に伴う利用者数の減少及び施設の老朽化による維持費用の増加等に対応するため、民間による経営の効率化を取り入れた運営を模索し、行政から民間へ運営主体の移管を進めた。

3. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

○ 西和賀町は、農業と観光を基幹産業としており、産業振興に関わる第三セクターとして4法人に出資している(https://www.town.nishiwaga.lg.jp/soshikikarasagasu/kikakuka/2/4/4/1186.html)。これらの法人の設立意義は行政目的と一致しており、それぞれの法人の設立目的に基づき経営されているが、抱える経営課題や設立当初からの社会経済情勢の変化などにより、各法人が担うべき役割、業務内容については再編が必要であると考え、町内全ての第三セクターとの共同により平成24年度から第三セクター経営改善事業に取り組んだ。

○ 同事業においては、公認会計士を交えた経営分析により、当社の不採算部門である生産加工部門の見直しを検討する必要があると判断し、当社と西和賀町とが協議し、産業振興施策と生産加工部門の事業整理に向け取組を進めていた。

○ 西和賀町では、特別豪雪地帯における地理・気象的な事情に伴う、冬期の観光客の落ち込みや生産販売額の減少などによって売上を確保できない構造的な経営難を地域全体の課題として抱えている。加えて、町営観光施設の利用者減少と施設の老朽化を課題としており、観光施設の経営や公共施設の管理・運営業務の受託を行っている当社を含めた第三セクターの経営改善と合わせて検討する中で抜本的な判断をする必要があると考えていた。

○ そのような中で、当社の債務超過の解消が緊急課題として上がり、収支改善を短期的な目標とし、当社が抱える不採算事業の見直しに早急に取り組むこととした。



▲ 除雪作業の状況

4. 取組の具体的内容

(1) 取組方針とその決定過程

○ 第三セクター経営改善事業では、町内全ての第三セクターに対して経営管理全般にわたる定期的な監査・指導を行うことで、経理事務の正確性や分析能力の向上を図り、公認会計士による財務分析に基づいた現状把握や経営状況等の情報共有、課題解決に向けた検討や意見交換を行った。

○ 当社は、産業施策の実践者としての役割を担い、店舗営業、町営観光施設管理受託から、加工施設での製造、直営農場での生産へと事業を拡大してきた経緯がある。このため、事業が多岐に渡り、非効率な人員配置となる等の課題があったため、経営健全化方針では、当社と西和賀町とが協議し、産業振興施策と生産加工部門の事業整理に取り組み、原価適正化と販売戦略による収支改善を進めることとした。

○ 上記取組により、増収増益となり、債務超過を解消したが、継続的な運営に向けた取組が必要であるとして、西和賀町公共温泉施設の今後のあり方基本方針に基づき、関係する地域や事業者との協議を進め、施設の継続や休廃止の決定及び地域等への移管などを進めることとした。

(2) 取組の具体的な進め方

○ 第三セクター経営改善事業では、町内の第三セクターに共通の公認会計士を委嘱し、通常の経理事務から決算作成まで統一した考え方による経営管理全般にわたる指導を行うことにより、経理事務の正確性、効率性の向上並びに自社による財務状況分析能力の向上を図った。

○ 経営健全化方針では、生産加工部門の事業整理として事業譲渡を受けたものも含めて不採算と判断される商品やサービスを廃止し、一方では地域特産の「西わらび」等においてはブランド化と品質向上を進めながら商品開発やリニューアルを行い、またレストラン部門における地域資源を活用したメニュー開発など、部門を超えて地域資源活用を展開することとした。

○ 西和賀町公共温泉施設の今後のあり方基本方針においては、町の施策や公共温泉施設の今後のあり方を踏まえ、地域の実情に配慮しながら民間事業者への売却、地元地区への譲渡の可能性や温泉施設以外の活用について協議検討を行った上で、運営主体が決まらない場合は施設の休廃止を決定した。



▲ 西わらび入り蕎麦

5. 取組の効果

○ 経営健全化方針策定前から直近決算（平成28年度～令和3年度）までの推移は下表のとおり。

○ 不採算の生産加工商品を廃止し、わらびへの特化やレストランメニューのリニューアルなど地域資源の更なる活用により、不採算事業の整理につながった（約5,000千円の損失削減）。

○ 公共温泉施設の民間移管と廃止により、受託事業のスリム化につながった（6施設の削減）。



▲ 道の駅錦秋湖内レストラン

（単位：千円）

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
営業収益	480,967	448,742	459,636	447,567	383,670	365,240
経常損益	2,980	▲12,061	4,390	4,973	▲2,005	▲18,583
資産	90,284	80,588	91,498	81,603	119,561	124,203
純資産	11,653	▲684	3,788	8,556	38,775	19,987
自己資本比率（%）	12.9	▲0.8	4.1	10.5	32.4	16.1



▲ 地域資源を活用したメニュー

6. 今後の課題（今後の方針、残された課題等）

○ 経営健全化方針による収支改善の効果は、令和元年度まで続いたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、観光客が激減したことにより、令和2年度は再び経常損失（▲2,005千円）となった。加えて、当社の管理運営する道の駅が、立地する国道の災害通行止めにより営業休止となり、令和3年度は経常損失（▲18,583千円）の赤字幅が拡大し、非常に厳しい経営状況となっている。

○ 経営健全化方針の取組を再度振り返り、改めて不採算部門の把握に努め、整理統合を含めた経営改善を図る必要がある。

○ 西和賀町の支援策としては、加工品販売の販路拡大のための営業人材の確保による収益増加、農産業振興に資する固定経費の支援などを検討している。

○ 今後、当社が保守的な資金繰りを可能とするため、西和賀町からの借入れについても併せて検討を行っている。

＜参考＞地方公共団体の問合せ先　担当課：西和賀町企画課　連絡先（電話番号）：0197-82-3284