事例No.	124
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	岐阜県郡上市

事例区分	第三セクター

タグ	・社団法人・財団法人 ・観光 ・（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

一般財団法人への移行に伴う観光事業の収益増加への取り組み

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	一般財団法人への移行に伴う観光事業の収益増加への取り組み
団体名	岐阜県郡上市
法人名	(一財)郡上八幡産業振興公社

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	43,934
標準財政規模(百万円)	19,458
財政力指数	0.33

※ 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)

郡上市	20(77.8%)
その他	6(22.2%)
役職員数(人)	34

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	429
経常損益	12
当期純損益	18

資産	198
負債	21
純資産	177

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(一財)郡上八幡産業振興公社は、産業振興にかかわるイベント・コンベンション並びに新たな観光開発事業を積極的に展開し、＜水とおどりと心のふるさと郡上八幡＞の発展を目指すとともに、観光交流を機軸とした産業振興を図り、豊かで活力がある郡上八幡づくりに寄与することを目的として、旧郡上郡八幡町(現郡上市)などによって平成 11 年に設立され、市有観光施設の指定管理を中心とした事業を実施し、郡上八幡の産業振興並びに観光振興に寄与してきた法人である。近年では市街地の空き家対策事業として、所有する町家のテナント貸しやゲストハウスの運営なども実施している。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の一般法人への移行により経常赤字から経常黒字に転じた事例である。

具体的には、国の公益法人改革に伴う旧民法法人からの移行に際して、一般法人(非営利型)に移行したことで事業実施にかかる制限等が緩和され、従来と比較して法人運営の自由度が上がったことにより経常赤字からの脱却という課題を解決した。

２．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

国の公益法人制度改革により、民法法人からの移行が必要となったことが主たる理由であり一般財団法人移行へ着手するきっかけである。また、この背景には「郡上八幡という観光資源を有効活用し、観光振興・産業振興に寄与する」という産業振興公社の目的を、より自立した形で果たそうという考えがあった。

公社設立時は町からの委託料により事業を実施する受託精算方式であったが、市町村合併により郡上市となってからは指定管理方式に変わった。さらに指定管理者制度導入後 4 年目からは、市からの指定管理料が 0 円となり、公益法人と比較し自由度の高い一般法人を選択する要因のひとつにもなった。特に指定管理導入前後（平成 18 年）は、平成 17 年の愛知万博の開催、平成 18 年の NHK 大河ドラマ「功名が辻」の放映、東海北陸自動車道の全通など郡上八幡への観光客増加の外的要因が重なった時期でもあり、ある意味で特需的な要素が濃い時期でもあった。

＜経営状況及び主な指定管理施設の入館者数の推移（H17～23 年度）＞　　（単位：万円、人）

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
経常損益	151	4,486	4,412	▲2,178	▲ 918	▲ 372	▲ 65
郡上市からの指定管理料収入	10,059※	1,760	1,672	1,588	0	0	0
郡上八幡博覧館の入館者数	94,705	111,273	104,285	117,364	104,487	92,072	94,915
郡上八幡城の入館者数	83,399	112,631	108,800	112,624	127,140	111,050	111,481
売店収益（施設）	8,516	11,798	14,903	16,109	14,815	12,972	13,930

※平成 17 年度は受託料収入

３．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

旧民法法人からの移行に関しては、当然その過程の中では、公益法人への認定申請も検討されたが、公益認定にかかる諸条件、移行後の法人運営の在り方、公益認定取り消しにかかるリスクなど理事会等での検討が重ねられた結果、一般財団法人への移行が決定された。

＜理事会での検討内容＞

～	移行形態・時期等の検討
H23.6	一般法人への移行方針についての承認
H23.11	移行時期の変更の報告
H24.6	実施事業等事業区分の案についての報告
H24.10	定款の変更の案、公益目的支出計画の案についての承認
H25.1	定款の変更の案の変更についての承認

3．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

法人移行にあたっては移行認可申請の要項に従い、理事会・評議員会での検討・承認を受けながら進めた。

当初は平成 24 年 4 月の移行を目指していたが、移行後の法人形態の決定が平成 23 年度にずれ込んだことから平成 25 年 4 月からの法人移行となった。

＜法人の移行までのプロセス（スケジュール）に関する図表＞

	平成 23 年			平成 24 年				平成 25 年	
	4 月	7月	10 月	1 月	4 月	7 月	10 月	1 月	4 月
法人	理事会 評議員会		理事会 評議員会		理事会 評議員会		理事会 評議員会	理事会 評議員会	新法人移行
定款の変更	検討	→		→	→		承認		
各種規程					検討	→	→	承認	
認可申請								申請→答申	
登記手続き								申請→	完了

公社設立時から、職員自身が経営感覚を持って事業実施することを求められてきた。このため、一般法人への移行に合わせて事務局体制の変更を行い、施設間の連携の強化による業務効率化を進めるとともに、仕入単価の交渉などにより経費の削減をめざした。

4．取組の効果

一般財団法人移行に伴い収益事業実施の自由度が広がったことにより、ここ数年は郡上市観光連盟と連携しながら継続してきた外国人団体ツアーの誘致、特に台湾からのツアーが増加し、減少傾向にあった国内団体ツアーの穴埋めとなった。ただし、観光客の底上げではなく過去のピーク時に戻ったものである。特にインバウンドに関しては、政治情勢等によりその動向が極端に変化するため楽観できない。

加えて、平成 27 年度は管理する郡上八幡城の「天空の城」のポスターが脚光を浴び、メディア等で繰り返し取り上げられたことも要因の一つである。

また、旧民法法人制度における売店での商品販売等の収益事業は、あくまで公益事業を補うための補助事業であったが、一般法人への移行を契機に収益事業にも注力することで収益の拡大が図られ、業務効率化や経費削減の取組と併せて、経常損益の黒字化が実現することとなった。

＜経営状況及び主な指定管理施設の入館者数の推移（法人移行前後）＞　（単位：万円、人）

	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常損益	▲372	▲65	▲37	1,414	1,629	1,778
郡上市からの指定管理料収入	0	0	0	0	0	0
郡上八幡博覧館の入館者数	92,072	94,915	100,761	119,547	121,959	125,818
郡上八幡城の入館者数	111,050	111,481	110,340	121,463	115,408	145,544
売店収益（施設）	12,972	13,930	15,326	18,643	19,181	21,744

4．取組の効果（つづき）



▲外国人団体ツアーの様子



▲郡上八幡城「天空の城」ポスター

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

移行法人として「公益目的支出計画」を確実に実施していくことが当面の課題である。ただし単体では赤字となる事業を継続的に実施しながら法人運営を継続するためには、それ以外の事業での収益の確保が必要である。

実施する事業が固定化しているため新たな観光振興事業の掘り起こしと、新規観光客及びリピーターの獲得等が課題である。費用の増加を抑制するためには人員配置の見直しやさらなる業務の効率化などが課題である。

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）

当初は公益認定を前提に検討を始めたが、事業の実施状況から収支相償・公益目的事業費率など認定基準が移行後の法人運営の足枷になるのではないかとの懸念が生まれた。公社の設立目的を考えたとき、認定基準を満たすために事業を実施するのではなく、「郡上八幡の産業振興・観光振興に寄与する」という目的を達成するためには、一般財団法人への移行が適当ではないかと結論づけられた。

郡上市観光連盟との連携は、特に外国人観光客の誘客に関して郡上八幡だけでは弱い部分があったことから実施したものである。ただし、観光連盟は郡上市全体をカバーする団体であり、ともすると産業振興公社の取り組みが郡上の中の 1 プランとなってしまうなど、情報が埋もれる恐れがあることから、形式的な連携ではなく海外での現地セールスにも産業振興公社自らも積極的に参加し、郡上八幡の PR を図ってきた。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	郡上市企画課	連絡先	0575-67-1831