事例No.	1975
公表年度	R4
団体の属性	中核市
団体名	香川県高松市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・観光 ・組織改革

事例種類	経営健全化の取組

事例内容・タイトル

経営・財務マネジメント強化事業を活用し、第三セクターの経営健全化の取組を実施

出典

第三セクター等に関する参考事例集

香川県高松市	（有）湯遊しおのえ （ゆうゆうしおのえ）

経営・財務マネジメント強化事業を活用し、第三セクターの経営健全化の取組を実施

1. 法人概要（事業内容・経営状況等）

＜事業内容＞

○ 当社は、高松市塩江地区において、過疎、高齢化が進む中、地域商工業振興に寄与することを目的として、平成9年4月に設立した。

○ 塩江温泉郷の観光拠点である「塩江湯愛（ゆめ）の郷センター」の農林産物加工品等展示販売施設（道の駅しおのえ）の経営を行い、観光客等の来訪者に対し、地域の特産品や土産品を販売している。

○ 観光及び地場産業の振興に寄与するとともに、将来に渡って、歴史ある塩江温泉郷の賑わいや活力が維持され、また、向上するよう、地域住民や各種団体が実施する賑わい創出事業にも協力・支援している。



農林産物加工品等展示販売施設　外観

＜経営・出資状況等＞

（単位：千円）

経常収益	67,568	高松市出資額	2,250
経常損益	16	高松市出資割合(%)	25.6
資産	17,546	その他地方団体出資額	—
純資産	12,895	その他地方団体出資割合(%)	—
自己資本比率(%)	73.5	役職員数(人)	3

※経営・出資状況は、令和3年度決算数値

＜団体データ＞

人口（人）	424,332
標準財政規模（百万円）	100,697
財政力指数	0.80

※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



物販の様子

2. 本事例の概要

○ 平成26年度以降経営が悪化しており、令和4年度に総務省及び地方公共団体金融機構が実施する「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」を活用し、第三セクターの経営健全化を目指した事例である。

○ 当社は、設立以後、塩江湯愛の郷センターの農林産物加工品等展示販売施設において、農作物及び地域の特産物の販売など、塩江町の観光振興・産業振興に大きな役割を果たしてきた。

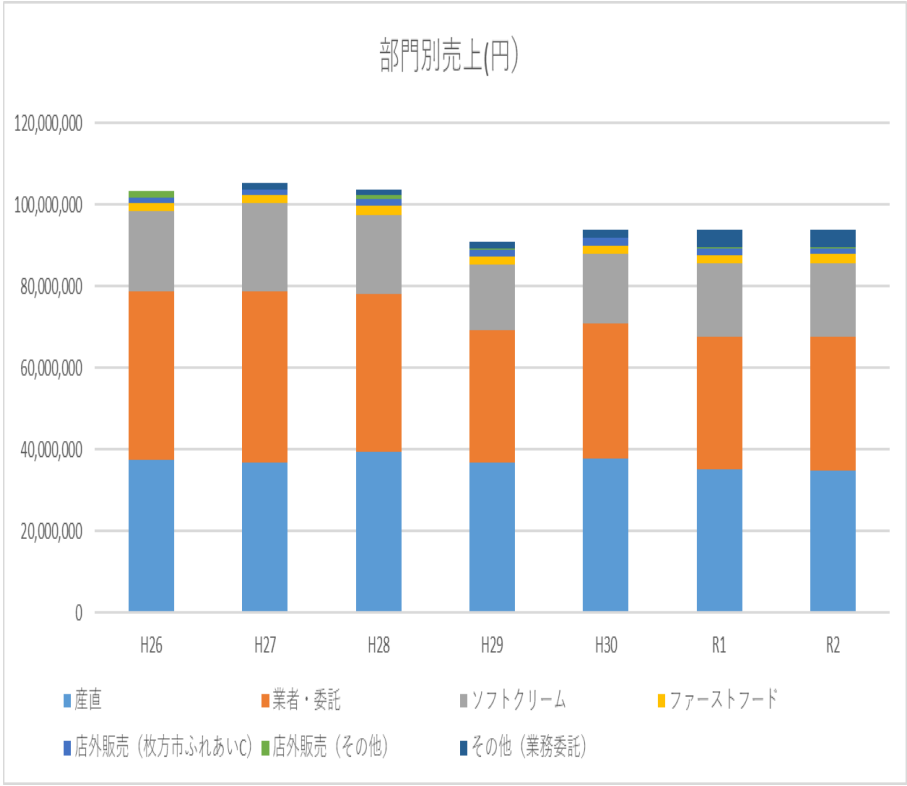
○ 平成26年度以降の経営悪化に加え、昨今の新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、売上が低迷していることから、今後の経営の健全化を図るため、専門的知識を有するアドバイザーの派遣を受け、令和8年度開業予定である新しい道の駅しおのえの管理・運営に参画する観点から、新たな経営方法を検討したものである。

3. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

○ 経営悪化の主な原因は、地域の高齢化に伴う農産物を出荷する農家の減少により、店頭に並ぶ商品が減少し、利用客数が減少したことから、事業収入の柱である「産直」及び「業者・委託」の売上が減少したことによるものである（右表）。

○ このような中、収支構造の改善及び塩江町内の関係企業との連携など、抜本的な改善策を検討する必要があるほか、当社は、平成9年の設立以降、同じ体制での経営となっており、組織の高齢化が進んでいることから、経営体制の見直し（組織・経営体制の新陳代謝）を図ることが必要である。

○ また、当社が管理する「道の駅しおのえ」は、本市が実施する「高松市道の駅エリア整備事業（https://www.city.takamatsu.kagawa.jp/kurashi/shinotorikumi/keikaku/sonota/areas20201202.html）」において、再整備が予定されており、現在の経営状況を踏まえ、新たな施設への参画可能性を検討、判断する必要がある。



4. 取組の具体的内容

(1) 取組方針とその決定過程

○ 経営体制の見直しを図るべきであるが、山間部の集落が抱える典型な課題（若年層の流出、地域の高齢化など）があり、後継者を育成できておらず、今後の当社の経営に携わる者がいない状況である。

○ このため、塩江町内外を問わず、事業者との連携を実施すべきであるが、これまで、町外企業と連携した商品の拡充や観光コンテンツの導入などを行った実績が少なく、集客に繋がる具体的な取組をするまで至ったことがない。

○ 今後、新しい道の駅しおのえの管理・運営に携わることを念頭に置き、それに向けての方向性を検討する必要があることから、町外の第三者からの意見を積極的に取り入れるべく、アドバイザーから助言を受けることとした。

(2) 取組の具体的な進め方

○ アドバイザーからの助言を元に、当社経営陣、本市職員、経営・財務マネジメント強化事業により派遣していただいているアドバイザーに加え、塩江町内で事業を実施している方を招待し、お互いの事業内容・地域の人々のニーズ等を自由に話し合う場を設け、町内の事業者との関係性を築いていくことを進めた。

○ 当社の目的・目標を「令和8年度開業予定である、新しい道の駅しおのえの管理・運営に携わること」とし、アドバイザーからはこれまでの経営状況を踏まえ、現時点での、当社としてのギャップ・課題を明確にし、開業までの課題の解消に向けたプロセスの説明や、管理・運営の際に、当社としてのあるべき姿について、想定される案の説明があった（後掲資料参照）。

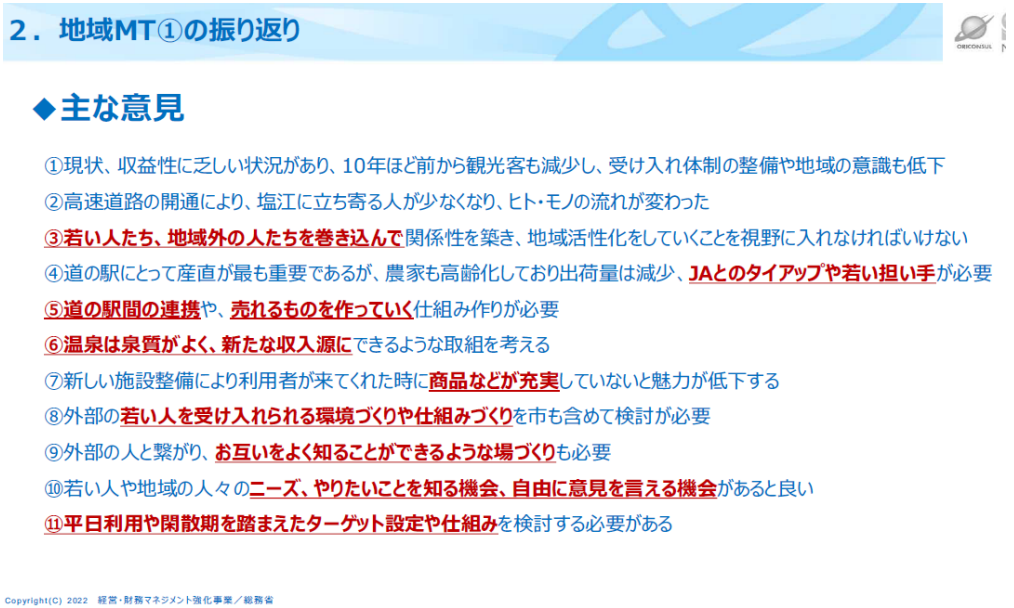
直近10年間の経営状況の推移　　（単位：円）

	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度
売上高	109,580,921	108,144,927	103,442,427	105,364,660	103,725,404	90,984,566	93,896,714	93,961,320	88,879,961	67,567,666
売上総利益	22,706,366	22,493,416	22,114,630	22,338,129	21,609,312	18,894,635	19,498,916	19,084,190	17,589,291	14,075,290
販売費合計	22,047,675	22,878,355	23,462,468	22,696,218	22,578,107	20,518,562	19,600,760	20,573,059	20,093,093	18,511,645
経常利益	666,158	1,238,637	△ 1,343,394	△ 354,675	△ 966,728	△ 1,522,317	△ 100,625	△ 1,088,130	389,644	16,677

5. 取組の効果

○ 塩江町内の関係事業者、ステークホルダーと当社の間で、「塩江地域の今後について」などをテーマに、自由に意見交換した結果、全ての関係者が、当社の設立当初の目的を再認識するとともに、塩江地域の活性化に向けて、今後、当社の進むべき方向性や目標について、認識を共有することができた（右表は意見交換会で挙がった意見）。

○ 当社が抱える経営資金や担い手不足といった課題の解消のため、塩江地区内の企業が協力の姿勢をみせるなど、地域の自発的な動きが生まれてきた。



2．地域MT①の振り返り

◆主な意見

①現状、収益性に乏しい状況があり、10年ほど前から観光客も減少し、受け入れ体制の整備や地域の意識も低下
②高速道路の開通により、塩江に立ち寄る人が少なくなり、ヒト・モノの流れが変わった
③若い人たち、地域外の人たちを巻き込んで関係性を築き、地域活性化をしていくことを視野に入れなければいけない
④道の駅にとって産直が最も重要であるが、農家も高齢化しており出荷量は減少、JAとのタイアップや若い担い手が必要
⑤道の駅間の連携や、売れるものを作っていく仕組み作りが必要
⑥温泉は泉質がよく、新たな収入源にできるような取組を考える
⑦新しい施設整備により利用者が来てくれた時に商品などが充実していないと魅力が低下する
⑧外部の若い人を受け入れられる環境づくりや仕組みづくりを市も含めて検討が必要
⑨外部の人と繋がり、お互いをよく知ることができるような場づくりも必要
⑩若い人や地域の人々のニーズ、やりたいことを知る機会、自由に意見を言える機会があると良い
⑪平日利用や閑散期を踏まえたターゲット設定や仕組みを検討する必要がある

Copyright(C) 2022 経営・財務マネジメント強化事業／総務省

6. 今後の課題（今後の方針、残された課題等）

○ 塩江地区内の企業との連携の動きは生まれてきたが、アドバイザーからは、今後の当社の発展や安定経営に向けて、町外の企業との連携を検討する必要性があるとの助言があった。加えて、事業収入の柱である産直において、生産者の減少により店頭に並ぶ農産物等の商品が減少していることから、塩江温泉郷ならではの商品開発、地元の農産物を利用した加工品開発、販路の拡大を狙うため、ネット販売や、SNS等を利用した商品の広報等の実施について検討するよう助言があった。

○ 上記取組を検討・実施するためには、塩江地区内の企業間協力による資金及び人材の確保が急務である。

○ 道の駅の整備事業において、令和8年度開業予定である新しい道の駅の建設工事完了前に、現在の農林産物加工品等展示販売施設（道の駅しおのえ）を解体する必要があり、一定期間、大幅な減収が見込まれる。その間の対応についても、今後、検討する必要がある。

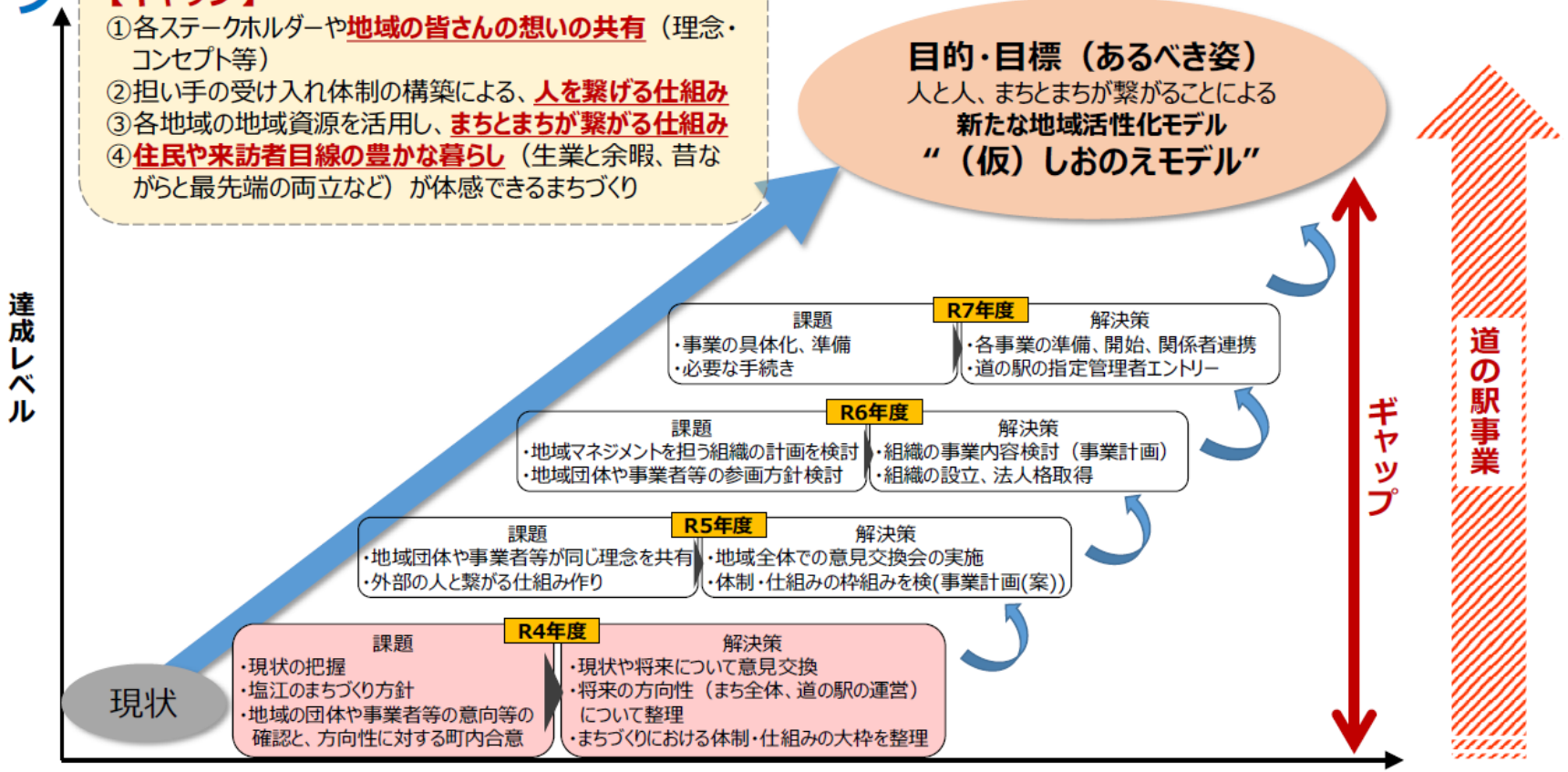
＜参考＞地方公共団体の問合せ先　担当課：高松市観光交流課　連絡先（電話番号）：087-839-2417

4．「(有)湯遊しおのえ」の将来の在り方の方向性のイメージ（案）

◆イメージ

【ギャップ】
①各ステークホルダーや**地域の皆さんの想いの共有**（理念・コンセプト等）
②担い手の受け入れ体制の構築による、**人を繋げる仕組み**
③各地域の地域資源を活用し、**まちとまちが繋がる仕組み**
④**住民や来訪者目線の豊かな暮らし**（生業と余暇、昔ながらと最先端の両立など）が体感できるまちづくり

目的・目標（あるべき姿）
人と人、まちとまちが繋がることによる
新たな地域活性化モデル
“（仮）しおのえモデル”



Copyright(C) 2022 経営・財務マネジメント強化事業／総務省