事例No.	618
公表年度	H29
団体の属性	町村
団体名	島根県海士町

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	民間企業の立地が期待できない地域における事業実施

事例内容・タイトル

滞在型観光の促進による地域の活性化

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	滞在型観光の促進による地域の活性化
団体名	島根県海士町
法人名	（株） 海士

＜地方公共団体のデータ＞

人口（人）	2，304
標準財政規模（百万円）	2，310
財政力指数	0.10

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口（平成 29 年 1 月 1 日時点）
標準財政規模及び財政力指数は、平成 28 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況]（平成 29 年 3 月 31 日時点）

海士町	50（83.3%）
その他	10（16.7%）
役職員数（人）	5

[経営状況]（平成 28 年度決算）

（単位：百万円）

経常収益	164
経常損益	7
当期純損益	5

資産	80
負債	24
純資産	56

[法人概要]（設立目的、業務概要等）

海に囲まれた本町において、「海」という資源を積極的に生かした観光リゾートを目指して、「ホテルの運営」と「海中展望船」の運航を行い、通過型の観光から滞在型の観光へとなるよう、平成4年に第三セクター（株）海士を設立した。

＜業務内容＞

宿泊事業（マリンポートホテル海士）、海中展望船運航（あまんぼう）、スキューバダイビング事業

- 昭和 40 年代後半からの離島ブームにより、隠岐諸島の観光地化
- 平成 5 年以降、隠岐全体でも 7 軒の大型ホテル・旅館の新築・改修が相次ぐ。
- 平成元年以降の「ふるさと創生」の下、国民宿舎だった「緑水園」（平成 6 開業）を増築させる形で平成 12 年に「マリンポートホテル海士」を開業。
- マリンポートホテル開業に伴い、海士町の宿泊収容人数を大幅に増加させ、地元の各産業へのあらゆる波及効果が期待されている。









1．本事例の概要（取組の内容、ポイント）

（海をテーマとした新たな人の流れと雇用）

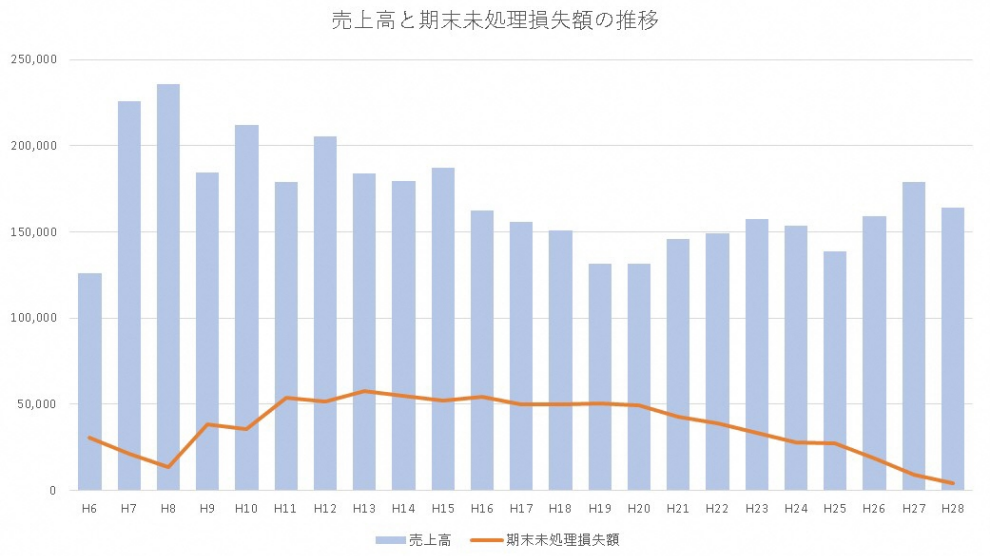
外部の専門家等の意見を取り入れ、職員の効率的な配置・多業化を徹底して実践した。

ホテル事業部の営業面においては、仕入れ手法の再検討、島のブランドを生かした宿泊プランの企画等を実施。また魚介類の急速冷凍技術「CAS」製品をはじめとする島内産品の充実を図った。

海洋事業部においては、観光客に便利な船発着港の変更やホテル事業部との連携により宿泊客へのナイトクルーズプラン、団体向け臨時運行等を実施することにより黒字へと転換した。

区分＼年度	第20期 平成23年度	第21期 平成24年度	第22期 平成25年度	第23期 平成26年度	第24期 平成27年度	第25期 平成28年度
売上高（千円）	157,620	153,672	138,907	159,314	179,206	163,834
当期利益（千円）	5,398	5,829	311	9,034	9,433	4,779
1株当たり当期利益（円）	4,498	4,857	259	7,529	7,861	3,983
総資産（千円）	49,388	57,781	54,184	73,788	77,179	80,164

（注）１株当たり当期利益は期末発行済株式の総数により計算しています。



2．取組の背景、理由、着手のきっかけ

新たな滞在型の流れを創出し交流人口が増え、また新たな若者の雇用の場の確保ができたものの、平成 13 年をピークに累積赤字 57,000 千円を超える経営状況であった。

ホテル開業（H12）以降、黒字を計上する年もあったが、開業時の建設費用の負担に加え、観光業（宿泊業）という周りの環境（季節型観光、経済状況、天候など）に大きく依存する状況による売上高の変動に対応しきれず赤字を計上する年もあり、結果、累積赤字が積みあがった。

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程
①ホテル部門では、内部改革と地域密着型集客戦略で黒字化転換をはかる。
②海洋事業部門では、高い採算性を期待できる発着地への変更による収益増を図る。

(2)取組の具体的な進め方
①ホテル部門
売上高の変動に対応するため、専門家等の意見も取り入れホテル経営に関する都市部と小さな島での異なる問題点を洗い出し、仕入れ手法、スタッフ数、職員の効率的な配置、多業化など徹底した改革を行い、固定費の縮小を行った。その結果、売上高の最低の年（H19、131,000 千円）でも、損失を 390 千円に抑え、近年で一番売上高が多かった年（H27、179,000 千円）には 9,430 千円の利益を上げている。
営業面においては、島の資源を活用したブランド「隠岐牛」や岩ガキ「春香」などを使った宿泊プランの提案や、海士乃塩・サザエカレー・“旬感 冷凍技術「CAS」”製品などの幾多の産業商品の販売。更に宿泊施設として隠岐島内では唯一の温泉設備を導入し、施設の充実を図った。

②海洋事業部門
第三セクターは島の外と内を結ぶインフラの役割を果たしており、公共性を保ちつつ集落とも密着している。そのような中、黒字経営をめざし、集客数の低迷に依る赤字経営から脱却するため、海中展望船の豊田地区発着を、島の玄関口である菱浦港に変更した。これにより乗船への利便性が上がり、またホテルとの連携による宿泊客へのナイトクルーズ、団体客向けの臨時運行などが可能となり、平成 22 年度まで毎年 3,000 千円余り営業損益赤字が続いていたが、平成 23 年度から黒字化に成功し、以降も持続的な努力をしている。

4．取組の効果

（期末未処理損失額の改善）
喫緊の課題である経営改革を推進し、持続可能な企業運営を実現するため、人、物、観光、産業を動かし、平成 13 年度に 57,000 千円であった累積赤字は平成 27 年度には 8,960 千円となり、次年度（平成 28 年度）には累積赤字を解消した。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

（今後のチャレンジ）
ホテル事業部については、客単価のアップを目標にコンサルタントを入れ、社員教育を進めホテル全体として引き続きサービスの向上を目指す。また今後の需要が見込めるインバウンド対応についてはまだ十分な対応がされていないため、ハード、ソフト両面の整備を進める。
海洋事業部については、天候に左右されやすいトップシーズンの影響があるため、ホテル宿泊客向けのツアー便の増設やナイトクルーズのオプション販売、組込販売を増やし、収益増を図る。

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）

本事例である第三セクターが運営するホテルと海中展望船は町の玄関口にあり顔となっている。離島ブーム以降、時代の変化による客層や観光客数減に対応することが第三セクターのポイントとなっていた。

苦労した点としては、特にシーズンオフの期間（11 月から 3 月）における人件費や人員配置、離島による仕入れ単価が高いことがあげられる。また海中展望船は町の玄関口から離れた場所にあり集客に苦労していた。この問題点が明確となったことで、徹底的なコスト削減改革や、展望船の寄港地変更など職員や住民の理解を得ながら進めてきた。

町の活性化のためには、こうした三セクと町が連携し、一体となってチャレンジし、住民の心を動かし進めていくことが重要である。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	海士町総務課	連絡先	08514-2-0114