事例No.	699
公表年度	H30
団体の属性	一般市
団体名	宮崎県日向市

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

事例内容・タイトル

管理経費軽減に向けた事業別の経営形態見直し

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	管理経費軽減に向けた事業別の経営形態見直し
団体名	宮崎県日向市
法人名	(株)東郷町ふるさと公社

＜地方公共団体のデータ＞

人口(人)	62,310
標準財政規模(百万円)	15,686
財政力指数	0.52

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 30 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 29 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 30 年 3 月 31 日時点)

日向市	30(97.88%)
その他	1(2.12%)
役職員数(人)	4

[経営状況](平成 29 年度決算)

経常収益	32
経常損益	2
当期純損益	2

(単位:百万円)

資産	39
負債	4
純資産	35

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(設立目的)

(株)東郷町ふるさと公社は、旧東郷町時代に恵まれた地域資源を活かし、農林水産物の生産から加工・製造、これら製品の流通販売や観光施設の運営等あらゆる経営資源を組み合わせた事業を展開しながら、地域の産業振興・地域活性化に寄与することを目的に平成 9 年 10 月に設立された。(東郷町は平成 18 年 2 月に日向市と合併。)

平成 25 年度から経営形態の見直しを行い、牧水公園等の管理運営事業(ふるさとの家等の貸出業務、食事処「牧水庵」を含む)、詩季彩(物産センター)、味工房(農産加工施設)等の管理運営のうち、道の駅とうごうに位置する詩季彩と味工房の管理運営が民間団体に移り、平成 27 年度からは、牧水公園施設管理のみとなっている。

牧水公園は自然豊かな公園であり、夏季期間においては市内外より多くの人が集まり公園での余暇を楽しむ姿が見られる。また、公園内の研修・宿泊施設「ふるさとの家」やテニスコートは、近隣の中学・高校の生徒の交流の場、共同生活の場としても利用されており、中山間地域の魅力発信の拠点として、重要な役割を担っている。

(業務概要)

・牧水公園等の管理業務
・ふるさとの家を含む施設貸出業務
・食事処「牧水庵」運営





1．本事例の概要（取組の内容、ポイント）

当該事例は、（株）東郷町ふるさと公社の厳しい経営状況を鑑み、部門ごとの月別損益計算書等に基づき、全ての事業形態の在り方を検証し、社員との情報共有化を図りながら部門ごとの経営改善策を策定し、それらを適正に実践することで経営安定化につなげることができた事例である。
具体的には、主に以下 3 つの点を重点的に取り組んだ。

⑴管理経費軽減に向けた事業別の経営形態見直しと外部委託業務等の厳選化

閑散期となる冬季の宿泊施設や食事処「牧水庵」の経営形態を見直し、光熱水費等を含む管理経費を軽減し、また、外部委託業務や消耗品費等の契約方法について、競争入札導入と単価契約や長期契約方式の採用により管理経費の軽減に向けた本格的な業務体系を構築、併せて社員の給与体系の見直しを行っている。

⑵自主事業の企画立案・実施

閑散期においては限られた人的体制の下で、地域団体、外部機関と連携し「かかし祭り」や「オータムコンサート」、「トレッキング大会」、「ソフトテニス交流合宿事業」等、多彩な協働イベントを実施し、また他市町村で開催されるイベントへの出店などによる収益確保と併せて牧水公園の魅力発信に努めている。

⑶施設間連携の強化

隣接する若山牧水記念文学館と連携し、牧水庵利用割引券を配布することによる相乗効果を図っている。

2．取組の背景、理由、着手のきっかけ

（株）東郷町ふるさと公社の経営状況は経年的に収益が減少し、厳しい環境にある中で社員の勤労意欲や業務改善に向けた意識の低下が顕著に見られたことから、事業形態の在り方や社員のモチベーション向上に向けた取組は緊急を要する課題として残されていた経緯がある。

このため、平成 27 年度より社員会議の場において一人一人の意識改革の必要性を論議しながら、併せて部門ごとの財務指標を検証し、当社の財務悪化の大きな要因は業務管理に係るマネジメントが基本的に機能していないことにあると判断したことから、歳出科目ごとの管理経費の軽減に向けた業務改善策を策定した。この結果、特に歳出の大きい外部委託料や賃借料、消耗品購入費等については厳選な契約方式を導入した。

また、社員のモチベーションを高めるために給与体系の見直し等を行い、課題であった社員の一人一人の責任体制の明確化を図りながら積極的な事業展開を行ってきたことで財務指標の改善が図られている。特に、給与体系の見直しは社員のモチベーション向上と勤労意欲に大きな成果が得られており、収益確保に向けた社員の日常業務に対する認識が大きく変化したと思われる。また、契約方法の見直しについても受託業者との関係に緊張感を保つことで、成果主義につながる契約締結になったと考えられる。

3．取組の具体的内容

⑴取組方針とその決定過程

①管理経費軽減に向けた業務マネジメントの構築

部門別の事業展開において特に歳出経費が大きい外部委託費、賃借料、消耗品費等の軽減については、これまで従来の 1 社見積に基づく随意契約方式をそのまま引き継いでおり、社員が再考の必要性を認識していない状況であったことから、社員会議の場において現状の問題点を指摘し、業務に従事する一人一人がコスト意識の必要性についての議論を深めていった。

社員会議を重ねる中で、具体的な業務改革案を示し、改革の進め方を分かりやすく論じながら改革案に対する理解を深めた。

また、外部委託契約については関係業者に対する説明会も開催し、お互いの問題点を整理した上で詳細な発注仕様書、及び設計書を作成し、それらに基づいて競争入札を行い、その成果を検証することにより次の業務改善に活かす等、当社の基本的な業務マネジメントの構築と管理体制の確立に繋げている。

②社員の給与体系の見直し

社員の給与体系の見直しにあたっては、閑散期である冬季の業務体系を見直すことで当社の収益がどのように変わることが予想されるのか、また、それにより社員の給与体系をどのように変えることが可能となるのかという財政負担の予想推移や人的体制の在り方に基づいた事業計画と事業予算を当社取締役会及び株主総会の場において説明、社員の業務体制の見直し案と給与体系の見直し案を実施することの必要性と効果に理解を求め、取締役各位の賛同を得ながら取組を進めている。

③ 牧水庵の営業形態の見直し

中山間地域の厳しい現状やメイン料理である「牧水そば」の需要減により経営環境の見直しが急務となっていた食事処「牧水庵」の営業については、これまでの営業形態を見直し、生食であるそば玉の賞味期限を考慮しながら損失額の大きい食品廃棄ロス対策を優先して改善する観点から、週末の 4 日間を営業日とするなど営業形態の見直しを行っている。

また、需要の少ない食事メニューについては廃止することとし、これらの改革実践後の経営状況について検証を進めている。

上記の業務改革に向けた取組については、改革案に対する社員会議における議論も踏まえ従業員総意による取組事項として、当社の取締役会及び株主総会において賛同を得ることで決定されている。

3．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

①管理経費の軽減に向けた取組

定期的な社員会議を行いながら情報共有に努めると同時に関係団体等への説明会を開催した。特に歳出額の大きい外部委託業務については詳細な発注仕様書と設計書を作成し、これまでの一社見積りによる随意契約方式から原則として指名競争入札へ変更し、賃借料についても他市町村の類似施設に対する実績や料金体制を調査し、選定した業者による競争入札に変更している。

特に安価で成果も期待できる業者や法的に他社との競合ができない業者については長期契約方式を導入し、消耗品等については、年度内に必要とする品名と量を把握し、個別ごとの単価入札により契約業者を選定し、必要ごとに納品する契約とすることで管理経費の大幅な軽減につながっている。

また、閑散期となる冬季の宿泊施設（コテージ等）については、利用者が少ないことから稼働率を半減させ、光熱水費やリネン等、維持費の軽減を図っており、このことにより社員の日常業務の効率化が図られ、併せて施設の管理費軽減に大きな成果が得られている。

②給与体系の見直し

給与体系の見直しについては、当社がこれまで厳しい経営環境にあるため賞与などは支給されていなかったことから、成果に応じて支給することとし、夏季の繁忙期を終える段階において部門ごとの事業収益と年度内の予算執行計画を精査、それにより賞与支給額を決定すると同時に、最低賃金の改定に併せて社員の基本給の見直しを行うこととしている。

また、時間外勤務については社員の固定給となるのを抑制するため、時間外勤務に要した時間全て閑散期である冬季の期間において代休処理とすることを社員に提案し、両者の覚書により円滑な時間外勤務と代休、および年次有給休暇の計画的な取得を可能とすることにより慢性的な時間外勤務手当を削減すると同時に社員全体の給与体系の改善が図られている。

③パート社員の雇用形態の見直し

閑散期となる冬季の期間における宿泊施設の業務形態見直しや牧水庵の週末 4 日間営業への変更により、パート社員の勤務時間の見直しが図られることが可能となったことから、これまでの終日勤務から一日 5 時間を原則とする勤務体系に変更することにより総人件費抑制に大きな成果が得られている。

④ソフトテニス交流合宿事業等、自主事業の展開

新たな自主事業として、牧水公園内に整備されているテニス場の有効活用と人的交流を目的とし、市内外の中学生を対象とした「ソフトテニス交流合宿事業」を開催し、中学校ソフトテニス部の交流と技術向上に向けたスポーツ合宿活動を実践しながら牧水公園の魅力発信と施設利用料収益の確保に繋げている。

⑤宿泊施設利用者へのサービス事業

夏季の宿泊施設等の利用者に対するサービス向上と収益確保策として、利用者の利便性を考慮し、バーベキューセット（コンロー式+焼肉セット）を格安で提供するサービスを開始し、利用者より好評を得ている。

4．取組の効果

平成 29 年度における当社の決算では、利用者数が前年比 4,221 人（24.9%）の減少となるなか、当期純利益は 1,810 千円で概ね安定している。

このことは、部門ごとの月別損益計算書等に基づき事業成果を検証し、社員会議にて情報の共有を図りながら経営安定化に向けて必要な対応を求める業務管理体制が構築できたことにより、利用者の減少が見られる中においても安定的な収益が得られ、次年度以降における新たな事業展開が図られる財政基盤の確立に大きな成果が得られたものと考えている。

また、経年的に厳しい経営が続いていた食事処「牧水庵」の営業についても、食品の廃棄ロス対策を強化するのと併せて、経営体制の大幅な改善による週末 4 日間の営業日への変更や消費の少ないメニューを廃止するなどにより、光熱水費の軽減やパート社員の雇用条件も改善できたことから長期的な営業継続に向けた経営環境が整いつつある。

＜営業損益の推移＞　（単位：千円）

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
売上総利益	56,112	34,809	31,563	31,525	29,230
販売・一般管理費	58,695	38,713	30,746	29,473	27,748
営業利益	▲ 2,594	▲ 3,904	816	2,052	1,481
営業外収益	119	75	140	441	537
経常利益	▲ 2,464	▲ 3,829	956	2,493	2,018
当期純利益	▲ 2,673	▲ 4,038	747	2,297	1,810

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

ふるさと公社の主な収入は牧水公園等の指定管理料と施設貸出に伴う施設利用料であるが、施設利用料については天候や少子高齢化等、社会情勢の変化に伴い安定した収益確保は難しく、安定した経営基盤を長期的に維持することが今後の大きな課題となっている。

このことから、施設管理業務に終始することなく自然豊かな公園の特徴を活かした自主事業（イベント）を企画・開催しながら年間を通じて平準化した誘客率を維持し、ふるさとの家やコテージなど公園施設の利用促進、PR を積極的に行い、牧水公園の有効活用、地域活性化を図る必要がある。

また、牧水公園内各種施設については、老朽化に伴う更新・改修費用に係る将来負担も予測されることから、利用者数や利用者ニーズの実態把握を行い、厳しい財政状況を踏まえた長期的な視点に基づく改修計画を策定する必要がある。

これらの課題解決に向けて今後も引き続き、地域自治会や地元の各種団体との連携を深化させ、東郷町ふるさと公社が地域活性化の原動力となり、地域の観光振興並びに産業振興に大きく寄与するための役割を担って行く必要があると考えている。

また、そのためにも社員の勤労意欲を低下させることのないよう、社員一人一人の考え方も尊重しながら引き続き雇用環境の改善も図っていく必要があると考えている。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	日向市役所　東郷地域振興課	連絡先	0982－69－2111