事例No.	93
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	新潟県上越市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・組織改革 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	整理・再生等の抜本的改革を行った事例（統合）

事例内容・タイトル

持株会社の設立による7 社の経営統合と経営者の全国公募

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	持株会社の設立による 7 社の経営統合と経営者の全国公募
団体名	新潟県上越市
法人名	(株)キューピットバレイ

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	198,356
標準財政規模(百万円)	58,929
財政力指数	0.64

※ 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]

上越市	98(98.0%)
その他	2(2.0%)
役職員数(人)	9

[経営状況]

(単位:百万円)

経常収益	598
経常損益	▲29
当期純損益	▲30

資産	214
負債	89
純資産	125

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)キューピットバレイは、新潟県のリゾート開発構想「マイライフ・リゾート新潟」の重点整備地区に位置付けられ、菱ヶ岳山麓にオールシーズンリゾートとして整備された、雪だるま高原施設(キューピットバレイスキー場・ゆきだるま温泉雪の湯等)を効果的に運営し、交流人口の拡大による観光産業の振興と地域全体の活性を図ることを目的として、旧・安塚町(現・上越市)によって、平成 11 年に設立された法人である。

平成 25 年 9 月、本法人を含む第三セクター7 社を経営管理・指導する持株会社「J－ホールディングス(株)」の完全子会社となった。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本事例は、(株)キューピットバレイを含めた第三セクター7 社の経営統合(持株会社の設立)により、経営資源の集中と経営の効率化を進め、各事業会社の自立(黒字体質の確立)した経営を推進する取組である。既存の第三セクターが不得手な経営管理を持株会社が担うことにより、事業会社は事業遂行に専念させるとともに、各事業会社が抱える課題等をグループ全体で共有し対応することが可能となった。

また、持株会社の代表取締役社長は全国公募とし、主な公募条件として「役員又は管理職として、マネジメント業務を行った経験が豊富であること」、「会社経営に対する情熱と使命感があり、幅広い人脈を持っていること」を付した。これにより、持株会社の代表取締役社長として相応しい人材を確保することができた。

2. 取組みの背景、理由、着手のきっかけ

当市は、平成 17 年に全国最多となる 14 市町村で合併したが、合併前の旧市町村では地域振興策等の一環として温浴施設や宿泊施設が設置され、その運営のために第三セクターが設立されていた。

このため、合併後には類似の温浴施設等を多数抱える状況となり、出資割合が 50%以上の第三セクター（商法、民法、その他含む）は 24 社となった。特に温浴施設等を運営する 10 社については、施設の老朽化やスーパー銭湯等の新規オープンによる需要の減少などに伴い経営状況が徐々に悪化したほか、指定管理者制度の創設により公の施設の管理運営へ民間企業の参入が可能になったことなどから、第三セクターを取り巻く環境は厳しさを増していった。



（参考）新潟県上越市（区は合併前町村の区域）

一方、全国でも同様の傾向が見られる中、平成 20 年度の総務省通知「第三セクター等の改革について」では、「経営検討委員会を設置し、存廃を含めた抜本的改革を行うに当たっては、第三セクター等により提供される財・サービスの経済的性格を含めた事業そのものの意義、採算性、事業手法の選択等について、可能な限り広範かつ客観的（比較可能性・将来予測性）な検討を行うこと」との処理策検討の手順が示された。

当市では平成 21 年 4 月に弁護士、公認会計士、大学教授からなる「上越市第三セクター経営検討委員会」を設置し、第三セクターの今後の方向性の検討を開始し、平成 22 年 3 月には「温浴施設等を運営する第三セクターは経営統合（持株会社化）により経営資源の集中と経営の効率化を図りながら、積極的な経営の視点から事業の見直しを実施し、自立した経営が可能となった第三セクターについては、完全民営化を行うとともに、存在意義が希薄となる第三セクターを解散すべき」との提案をいただいた。

その後、内部検討や市議会等との協議を経て、持株会社の設立を決定したものである。

3. 取組の具体的内容

(1)持株会社化の検討

第三セクター経営検討委員会で示された「第三セクターの経営統合（持株会社化）」については、平成 22 年度において庁内での検討を開始するとともに、市議会や地域への説明、意見交換を行った。

平成 23 年度には、事業会社の候補となる市出資比率 50%以上の会社法法人 14 社のほか、観光施設の経営改善実績があるコンサルタント、当市関係課からなる「持株会社化プロジェクトチーム」を立ち上げ、持株会社化の効果や望ましい枠組みについて検討した。

(2)持株会社の設立

平成 24 年度には、事業会社の対象法人 7 社の代表者等で構成する「上越市第三セクター持株会社設立準備会」を設置し、経営理念や経営戦略の検討のほか、持株会社の設立に向けた具体的なスケジュールを調整した。

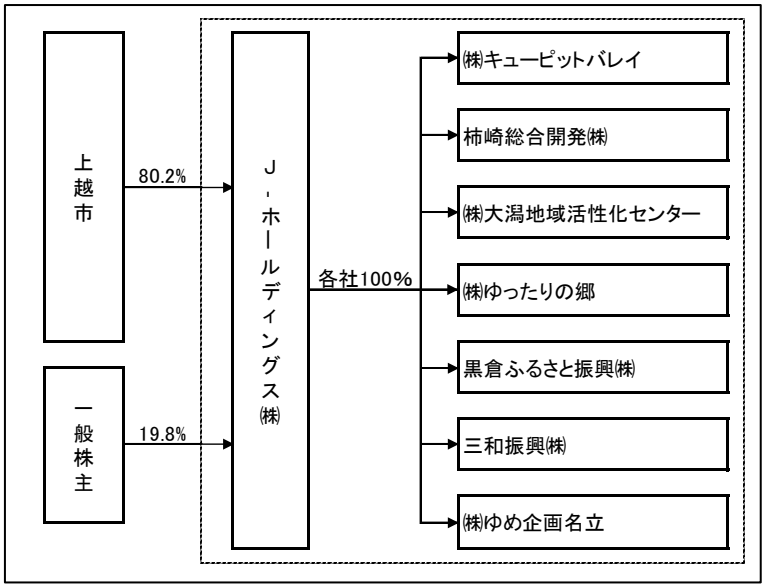
【事業会社の詳細】

No.	会社名	主な運営施設	所在(旧町村)
1	（株）キューピットバレイ	キューピットバレイスキー場 雪だるま温泉雪の湯(日帰り温泉)	安塚区（町）
2	柿崎総合開発（株）	柿崎マリンホテルハマナス（日帰り温泉、宿泊）	柿崎区（町）
3	（株）大潟地域活性化センター	大潟健康スポーツプラザ鵜の浜人魚館（日帰り温泉、プール）	大潟区（町）
4	（株）ゆったりの郷	吉川ゆったりの郷（日帰り温泉）	吉川区（町）
5	黒倉ふるさと振興（株）	板倉保養センター（日帰り温泉、宿泊）	板倉区（町）
6	三和振興（株）	三和ネイチャーリングホテル米本陣（日帰り温泉、宿泊）	三和区（村）
7	（株）ゆめ企画名立	うみてらす名立（日帰り温泉、宿泊、プール）	名立区（町）

また、平成 25 年 1 月には、持株会社の代表取締役社長を全国公募した。主な公募条件として「役員又は管理職として、マネジメント業務を行った経験が豊富であること」、「会社経営に対する情熱と使命感があり、幅広い人脈を持っていること」などを付し、23 人の応募者の中から最終的な候補者を選定した。

選定理由としては「社長公募の趣旨は、経営手腕を持つ人材を登用し、その経営ノウハウとリーダーシップの下、グループ全体の経営改革を図るとともに、事業子会社に対して必要な経営指導を行うことを目的に、相応しい人材を広く外部に求めた中で、都市銀行支店長や旅行会社副社長を歴任し、豊富なマネジメント経験並びに幅広い人脈を有していること、出向先の企業において経営改革に取り組んだ実績・経験を持ち合わせており、第三セクターの経営改善に向け、優れたリーダーシップの発揮が期待できること、上越市の出身であり、「故郷の発展に寄与したい」との思いの下、第三セクターの経営改善や更なる発展に強い意欲と熱意を有していることから判断したものである。

その後、会社設立のための諸手続を経て、平成 25 年 9 月に「Ｊ－ホールディングス（株）」を設立した。



（参考）Ｊ－ホールディングスグループの出資関係

3．取組の具体的内容（つづき）

（3）持株会社設立後の取組

JHD（Ｊ－ホールディングス）グループは、その機能である「①集客機能の拡大」、「②経費の削減」、「③運営ノウハウの交流・導入」を活用し、グループ全体の共通経営目標として、「自立（黒字体質の確立）」と「『ありたい姿』の実現」を掲げ、グループ全体で当市の魅力を高める観光資産となることを目指すとともに、経営戦略を3つのフェーズに分けて取り組んでいる。

フェーズ1（設立時）では、「ありたい姿」の明確化を掲げ、事業会社の理想（ありたい姿）、現実（実力）、潜在力（能力）を明確にした上で、経営上の阻害要因及び解決方策を探った。

フェーズ2（平成25年9月～平成27年3月）では、「全社黒字（自立）の目途をつける」ことを掲げ、お客様を“おもてなし”するサービス力や、顧客開拓力のパワーアップを図るなど、お客様の受け入れ体制を整備・確立し、全社黒字（自立）の目途をつけた。

フェーズ3（平成27年4月～）では、「全社黒字（自立）の実現」を掲げ、新規顧客の開拓とリピーターの拡大により、グループ全体の売上高を伸ばし、全社黒字（自立）の実現を図ることとして、取り組んでいる状況である。

また、「Ｊ－ホールディングス（株）」の現在の業務としては、事業会社の目標設定や進捗管理などの経営管理のほか、事業会社に対し社長の経験やノウハウを活かした経営指導を行っている。その他、定期的にグループ間の情報交換を行い事業会社の力を結集することによるグループ力の強化や、スタッフ力の向上が品質の向上や経営力の向上につながることから、人材育成の強化に取り組んでいる。

4．取組の効果

本事例は、第三セクターの設立経緯や地域における影響などを考慮し、経営の自立と将来的な完全民営化により、会社としての継続的な存続を第一に考えた取組である。そのため、地域の中核施設である温浴施設や第三セクターを安易に廃止と判断し、合併前の地域に無用な混乱を生じさせなかった点は効果であると認識している。

他方、事業会社の経営状況について、平成 25 年度決算では経常利益の黒字が 2 社であったものが、平成 26 年度は黒字が 4 社、平成 27 年度は黒字が 4 社となったこと、平成 27 年度の赤字 2 社については、それぞれ休業や休館といった特殊事業があり、実質的には 7 社中 6 社で黒字均衡体制が実現していることなどから、グループ経営戦略のフェーズ 3「会社黒字（自立）の実現」に向けて確実に進捗していると判断した。

また、事業会社の経営管理について、これまでＪ－ホールディングス（株）の設立前は市担当職員の業務であったが、会社経営や企業会計、営業活動などは行政職員の不得手な部分であった。これが市担当職員の業務を離れ、経営のプロ、再建のプロに任せることができたことは、市行政にとっても多大な効果があったと見込んでいる。

4．取組の効果（つづき）

【経常利益ベースでの実績】　（単位：千円）

No.	会社名	区分	H25 年度	H26 年度	H27 年度
1	（株）キューピットバレイ	売上高	554,082	527,547	510,566
		経常利益	▲17,978	▲23,956	▲14,126
2	柿崎総合開発（株）	売上高	174,163	155,813	※1 132,742
		経常利益	▲11,132	3,055	※1 ▲3,306
3	（株）大潟地域活性化センター	売上高	116,803	117,239	118,288
		経常利益	▲3,108	86	450
4	（株）ゆったりの郷	売上高	161,314	161,602	163,791
		経常利益	1,523	1,100	472
5	黒倉ふるさと振興（株）	売上高	74,655	80,023	※2 78,043
		経常利益	▲4,500	477	※2 ▲493
6	三和振興（株）	売上高	108,524	93,271	117,178
		経常利益	▲6,176	▲11,188	408
7	（株）ゆめ企画名立	売上高	624,650	589,172	600,310
		経常利益	306	▲8,110	10,875

（※1）調理人不足でレストランを 10 ヶ月休業

（※2）改修のため 1 ヶ月休館

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

持株会社化の最終目的は、第三セクターを経営的に自立させ、完全民営化を行うとともに、存在意義が希薄となる第三セクターは解散させることである。

現在は、Jーホールディングス（株）の主導の下、事業会社（第三セクター）の経営的な自立に向けた取組に注力しているところであるが、今後は持株会社や事業会社、関係者などとともに、完全民営化に向けた取組も進めていく必要がある。

また、持株会社が事業会社の経営管理を行うとしても、最終的なグループ全体の経営管理は行政が行わなければならないことから、市担当職員も知識やノウハウを高め、第三セクターの健全経営に寄与することが必要である。

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）

第三セクターの経営統合は全国でも稀な取組であったため、その手続（資産評価や株主対応、経営戦略の策定など）に際しては、当初から経営コンサルタントや公認会計士などの専門家の助言を得ることが不可欠であり、上越市においては、市と顧問契約を結んでいる公認会計士などから助言を得た。

また、特に議会対応等において、専門家である上越市第三セクター経営検討委員会の委員から、説明や質疑応答にあたってもらい、市職員の不足する知識等を補った経緯がある。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	上越市観光振興課	連絡先	025-526-5111