事例No.	698
公表年度	H30
団体の属性	町村
団体名	奈良県黒滝村

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

法人の経営改善と過疎地域の課題解決

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	法人の経営改善と過疎地域の課題解決
団体名	奈良県黒滝村
法人名	(株)黒滝森物語村

＜地方公共団体のデータ＞

人口(人)	737
標準財政規模(百万円)	731
財政力指数	0.10

※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)

黒滝村	30(83%)
個人	5(15%)
法人	1(2%)
役職員数(人)	19 人

[経営状況](平成 29 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	308
経常損益	25
当期純損益	21

資産	76
負債	30
純資産	46

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(設立目的)

平成23年3月に、黒滝村らしさを活かして村有施設を管理・運営する役割を担う組織として、第三セクター方式による株式会社黒滝森物語村が設立された。村有施設等の管理・運営を通じた地域産業への貢献を目指すとともに、住民・事業者との協力・連携によるまちづくりの実践を通じて、雇用の場の創出やまちづくり活動の展開など、継続的に地域への多様な効果を創出していくことを目的としている。

(業務概要等)

観光施設等(黒滝森物語村、道の駅吉野路黒滝、きららの森赤岩)の管理・運営、飲食・販売・宿泊サービスの提供、特産品加工施設、販売施設の管理・運営、特産品の開発及び加工販売、観光施設・イベント等の広報宣伝活動　他

○黒滝森物語村施設全景



○道の駅吉野路黒滝施設全景



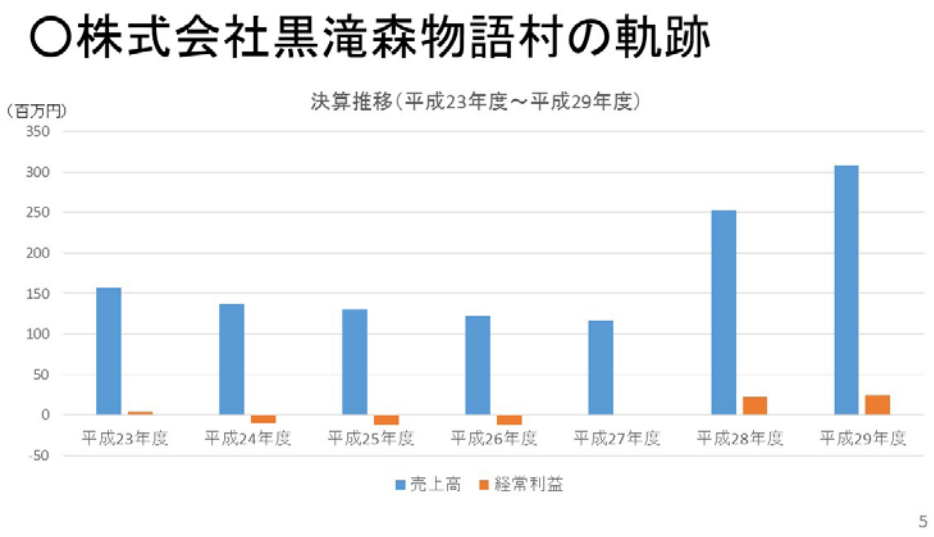
1．本事例の概要（取組の内容、ポイント）

当該事例は、株式会社黒滝森物語村の自主的な経営改善による業績回復が、過疎地域の課題解決につながっている事例である。

具体的には、設立初年度から厳しい経営が続き、平成 27 年には宿泊施設及び入湯施設の閉鎖に追い込まれ、介護施設への施設転用も検討されたが、経営体制を一新して経営改善計画を練り直し、宿泊施設及び入湯施設のリニューアルオープンとコンビニエンスストアの出店を成功させることができた。また、元気な地元高齢者の積極採用や高齢者向けの移動スーパーなど、過疎地域の課題解決に向けて取組を行っている。

2．取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 23 年度の設立当初から「紀伊半島大水害」による観光客数の落ち込みに伴う厳しい経営が続き、平成 27 年には宿泊施設及び入湯施設の閉鎖に追い込まれ、介護施設への施設転用も検討された。収益も 3 年連続の赤字決算を計上。株主総会、村議会、各種住民意見からも会社経営の抜本的改善が求められた。平成 27 年 4 月より執行役員等経営陣の退陣など経営体制を一新し、経営改善計画を練り直すことになった。



３．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

各事業の収益率が悪く、赤字体質からの脱出を目指して各種サービスの停止や人員削減を行い、施設の整備改修や社員の発奮を期待した改善計画を取りまとめていたが、結果が出ない状況が平成27年まで続いていた。

過去最低となった平成26年度決算を受けて、平成27年4月1日、黒滝森物語村の中心施設である宿泊施設「森の交流館」及び入湯施設「御吉野の湯」が、利用者数の低迷により平成10年の施設開業以来初の閉鎖となった。これを受けて平成27年6月に経営体制を一新し、観光業経験者を新たな支配人として招へいして、社員全員で約1年間かけて経営改善計画を練り直すことになった。

(2)取組の具体的な進め方

社員一丸となって抜本改革と経営改善に取り組み、赤字体質から脱出し、経営黒字化を達成した。

①経営改善計画は、徹底した事業収益の計算と不採算事業の停止、収益事業の拡大を目指した。

・仕入れ商品、利益率、販売手数料、人員配置や作業の効率化等の見直しの徹底。

・6次産業化事業の停止、インターネット事業の充実（ホームページリニューアル、予約システム、宿泊関連サイトとの連携強化）。コンビニエンスストア（ヤマザキショップFC）の道の駅吉野路黒滝内への出店。

・宿泊客の送迎強化（送迎車両の充実、無料送迎の実施）。

・宴会等団体客の取込強化（宴会メニュー充実、無料送迎の実施、宴会施設の改修）。

・PR強化（テレビ・新聞他、各種メディアへ積極的に投資、ターゲットを50～70代の県内住民に絞る）。

②不採算事業の停止は、黒滝白きゅうりの生産や加工、その他特産野菜を使った加工品の製造を行う6次産業化事業や、夏季のプール事業であり、設備経費等で黒字化が難しい事、人員配置ができないことを理由に事業停止とした。

③収益事業の拡大としては、宿泊・料理プランの充実と、日帰り利用客等の宴会利用拡大を目指し、送迎バスの整備、宴会場の整備、道の駅物販施設の整備等を行っている。それぞれの施設整備については、村有施設でもあるため、村行政との協議の上、必要予算の措置及び施設整備を行っている。

これらの計画を着実に実行し、平成28年4月より「森の交流館」リニューアルオープンと同年6月「道の駅吉野路黒滝」へコンビニエンスストアの出店を成功させ、平成29年6月には「御吉野の湯」のリニューアルオープンも成功させることができた。同時にホームページのリニューアルを図り、ネット宿泊予約サイトとの提携など積極的な営業及び新規顧客開拓に努めている。

平成23年の株式会社黒滝森物語村の創設には、100名を超える多くの村民及び村関係者が協力していることから、村民の経営状況への関心が高く、村民の理解や多くの協力が経営改善につながっている。

4．取組の効果

(1)黒滝森物語村の経営低迷は施設開業以来続いており、施設整備を進めてきた黒滝村にとって大きな課題だった。設備投資や施設改修を繰り返しても、売上や利益等で還元できない状態が長く続いたため、宿泊施設である「森の交流館」の介護施設への用途変更が真剣に議論されたこともあった。しかし、経営改善の結果、村民の積極的な利用や協力が得られるようになり、また、観光客の増加による黒滝村の知名度向上にも大きく貢献している。
（平成 29 年度決算：売上高 307 百万円（H26 比 154%増）、経常利益 24 百万円（H26 比 36 百万円増）、H26 年度売上高 121 百万円、H26 年度経常損失▲12 百万円）

(2)地元高齢者の優先雇用（パート社員を含めた社員全体の 70%が 65 歳以上）
（社員数：役員 4 名、正社員 12 名、パート社員 30 名（H30.3 月末、H27 比 92%増）、H27 年度当初役員 4 名、正社員 3 名、パート 17 名）

(3)交通弱者である高齢者向けの食料・日用品の移動販売実施により、特に地域の高齢者に好評である。また、移動販売専用車両が地域住民向けに巡回することで、黒滝森物語村のイメージ向上にも貢献しており、売上額も順調に向上している。
（移動販売売上額：H29 年度売上額 3,140 千円、開始当初 H29.4 月額売上 174 千円、期末 H30.3 月額売上 384 千円（H29.4 比 121%増））

(4)スポーツ推進事業主催等により特に地域の高齢者に好評である。主催するグラウンドゴルフ大会の参加者は毎回 80 人を超え、村内の 65 歳以上の高齢者の 1/4 が参加する大会となっている。また、土砂災害により荒れた村内河川の清流復活を目指し、ホタルの餌でもあるカワニナの放流事業等の環境保全事業も取り組んでいる。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

(1)経営改善の継続により、利益率の高い事業の選別を進めている。具体的には宿泊施設「森の交流館」の団体利用客の利益率が高いことから、閉館していた食堂施設を宴会施設へと改修を行い、送迎車両の整備や積極的な営業と併せて、宴会団体利用客の集客向上に努めている。
(2)観光客の増加により、人手不足が深刻な状況である。人材募集を常時行っているが、特に大型連休や夏季は相当な人手不足となっており、高齢者の積極雇用や地域おこし協力隊制度の活用、外国人技能実習生の受入検討などを進めている。
(3)移動販売の商品の充実と仕入れ選別や新規顧客の開拓を進めており、特に生鮮品の売り上げが伸びていることから、動向把握と商品入れ替えを進めている。
(4)観光客の増加を移住定住など、過疎化が進む地域の課題解決につなげていく取り組みが必要となる。従業員の住居支援、空家の積極的な活用などを図りながら、官民一体となった取り組みを進めている。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	黒滝村企画政策課	連絡先	0747-62-2031（代表）