事例No.	133
公表年度	H28
団体の属性	町村
団体名	岩手県西和賀町

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（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

利益率の高い商品へのシフトによる売上増加

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	利益率の高い商品へのシフトによる売上増加
団体名	岩手県西和賀町
法人名	(株)湯田牛乳公社

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	6,110
標準財政規模(百万円)	4,662
財政力指数	0.15

※ 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](平成 28 年 3 月 31 日時点)

西和賀町	37(37.6%)
その他	62(62.4%)
役職員数(人)	52

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	1,883
経常損益	26
当期純損益	21

(単位:百万円)

資産	603
負債	434
純資産	169

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)湯田牛乳公社は、その前身となる農業協同組合ミルク・プラントが昭和 30 年に立ち上げられ、昭和 41 年に地場産業の振興を目的として旧湯田町・農業協同組合などの出資により設立され、牛乳の製造・販売を中心とした事業を実施し、畜産業の振興や地域の雇用に寄与してきた。その後、デザート工場や農畜産物加工施設を設置し、農畜産物の加工販売や地域特産品の販売を手掛けるなど、地域産業のけん引役としての役割を果たしてきた法人である。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の経営体質の改善により経営黒字化に転換した事例である。

具体的には、法人の中心的事業であった牛乳製造・販売に依存しすぎたため、社会経済情勢の変化に対応した企業としての競争力や経営基盤の構築が出来ず、赤字経営が常態化する悪循環に陥っていた。これを解決するため、利益率の高い商品の開発を進めるとともに安定黒字経営を実現するための 3 ヶ年計画を策定し、その計画に基づき経営戦略と改革に取り組み、経営体質改善することにより経営黒字への転換を達成した。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

法人は中心的事業であった牛乳を、大型取引先へ販売する固定的な経営となっていた。大型取引が安定することで、年々変化する市場競争から離れたことにより、競争力や経営能力の弱体化に対応することはできなかった。

しかしながら、年々変化する市場では消費量が減少、安売り競争が激化し、原料高や価格競争など小規模経営体には厳しい経済環境となる中で、依存していた大型取引も年々安定した売上高を維持することが出来なくなり、平成 22 年度決算において経常損失 16,272 千円を計上する結果となった。加えて、平成 23 年に発生した大震災とその後の原発風評被害により業績を大きく落とすこととなり、それ以降累積赤字を抱え、平成 26 年度決算までは経常損失を計上し続ける厳しい経営を強いられた。

＜経常損益及び団体からの財政支援状況＞　（単位：百万円）

	H23	H24	H25	H26	H27
経常損益	10	▲42	▲28	▲43	26
団体からの財政支援					
団体からの補助金収入	0	4	0	0	0
損失補償付債務残高	0	0	0	0	0
長期貸付金	100	100	100	90	80
短期貸付金	0	0	0	0	0

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

法人の経営は、牛乳を中心として固定的な大型取引に支えられてきたが、大型取引の安定も確実なものではなく、牛乳市場の需要減少と低価格競争には歯止めがかからない状況でもあることを再認識し、主力商品としていた牛乳の販売比率を引き下げ、牛乳以外で特色のある利益率の高い商品へのシフトが必要であると分析した。

牛乳を縮小する方策については、様々な方向性があったが、消費者と生産者の架け橋となる経営理念を第一として、低価格競争から退き、利益率が高いヨーグルトへのシフト、消費者の需要が拡大しているスイーツ市場への進出が検討された。

牛乳・乳製品の出荷数量　出荷金額の推移

年		処理牛乳 出荷金額 百万円 実績	前年比	産出事業所数
2000	12	723,693	96.8	470
2001	13	675,288	93.3	445
2002	14	625,316	92.6	416
2003	15	622,625	99.6	408
2004	16	620,866	99.7	379
2005	17	602,897	97.1	369
2006	18	581,296	96.4	363
2007	19	556,207	95.7	349
2008	20	554,151	99.6	338
2009	21	556,259	100.4	332
2010	22	561,929	101.0	328

データ元：経済産業省「工業統計」品目編

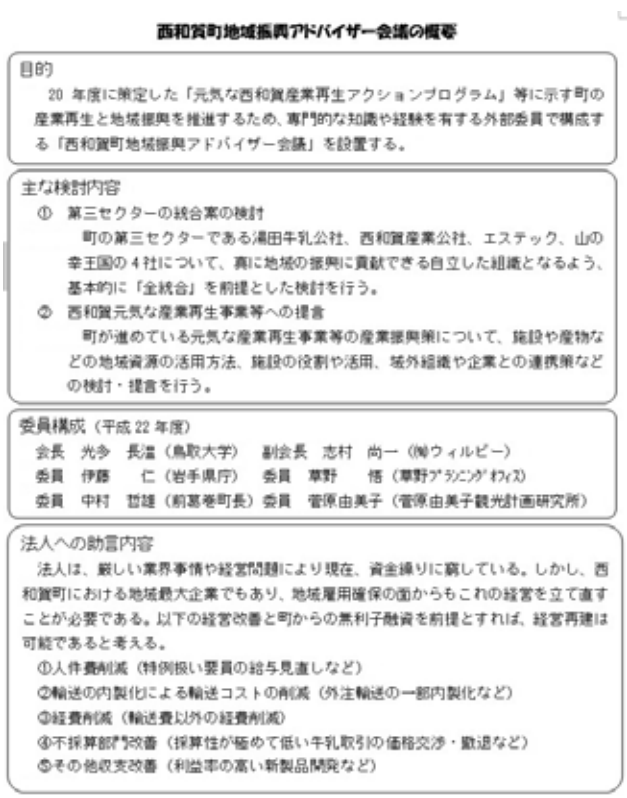
牛乳製造で始まった法人であり、長年の取引など、その縮小には大きな決断が必要であったが、縮小市場と低価格競争に流されては法人存続も危ういことを経営陣が認識し、看板商品の廃止を含めて牛乳部門の縮小を断行したうえで、市場評価の高かったヨーグルトを主軸とした経営戦略を立てることに結束し、社員にもその方針を周知しながら、安定黒字経営を実現するための 3 ヵ年計画（平成 27 年度～平成 29 年度）が決定された。

3．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

牛乳市場縮小と低価格競争による法人経営の低迷については、以前から町の地域産業全体の課題の一つとなっていたが、東日本大震災とそれに伴う原発風評被害が法人経営に大きな打撃となったことから、法人と町が一体となり、早急な経営改善に向けた取り組みを展開することとなった。

町は、平成22年に西和賀町地域振興アドバイザー会議を設置し、地域振興のための効果的な施策の推進及び町の第三セクターの経営改革等に本格的に乗り出した。これを受け、経営アドバイザー等の派遣や長期貸付を実行するとともに、大震災復興支援策を実施してきた。また、法人においては、経費節減や人件費削減などコスト削減と営業努力を続けながら、安定黒字経営を実現するための3ヵ年計画（平成27年度～平成29年度）に基づき、社員一丸となって取り組みを進めた。



西和賀町地域振興アドバイザー会議の概要

目的

20 年度に策定した「元気な西和賀産業再生アクションプログラム」等に示す町の産業再生と地域振興を推進するため、専門的な知識や経験を有する外部委員で構成する「西和賀町地域振興アドバイザー会議」を設置する。

主な検討内容

① 第三セクターの統合案の検討

町の第三セクターである湯田牛乳公社、西和賀産業公社、エステック、山の幸王国の 4 社について、真に地域の振興に貢献できる自立した組織となるよう、基本的に「全統合」を前提とした検討を行う。

② 西和賀元気な産業再生事業等への提言

町が進めている元気な産業再生事業等の産業振興策について、施設や産物などの地域資源の活用方法、施設の役割や活用、域外組織や企業との連携策などの検討・提言を行う。

委員構成（平成 22 年度）

会長 光多 長温（鳥取大学） 副会長 志村 尚一（㈱ウィルビー）

委員 伊藤 仁（岩手県庁） 委員 草野 悟（草野アドバンシングオフィス）

委員 中村 哲雄（前湯巻町長） 委員 菅原由美子（菅原由美子観光計画研究所）

法人への助言内容

法人は、厳しい業界事情や経営問題により現在、資金繰りに窮している。しかし、西和賀町における地域最大企業でもあり、地域雇用確保の面からもこれの経営を立て直すことが必要である。以下の経営改善と町からの無利子融資を前提とすれば、経営再建は可能であると考える。

①人件費削減（特例扱い要員の給与見直しなど）

②輸送の内製化による輸送コストの削減（外注輸送の一部内製化など）

③経費削減（輸送費以外の経費削減）

④不採算部門改善（採算性が極めて低い牛乳取引の価格交渉・撤退など）

⑤その他収支改善（利益率の高い新製品開発など）

第三セクター経営改善協議会においては、公認会計士を委託し、迅速かつ正確な経理を行うために必要な財務指導をはじめとした経営全般についての指導・助言を行うとともに、財務分析能力及び経営能力の向上など、経営感覚を兼ね備えた人材の育成を図るための取り組みを進めている。

4．取組の効果

平成 27 年度は、安定黒字経営を実現するための 3 ヵ年計画の初年度として、総売上高を 17 億円と設定し、総売上に対しヨーグルトを中心とした利益率の高い商品の売上比率を 30%にまで引上げることを目標として掲げた。

戦略として、看板商品であったビン牛乳の製造廃止を断行し、特色ある低温殺菌牛乳へシフトしながら、低価格競争取引を回避した。また、牛乳以外の商品として、市場評価のあったプレミアムヨーグルトを主力に増産体制を整え、品質管理の徹底や業務改善に引き続き取り組んだ。

この取組の結果、平成 27 年度決算では、牛乳以外の売上比率は 27.5%と前年度の 22.9%から 4.6 ポイントの引上げに成功し、目標の 30%には及ばなかったものの、総売上高を目標よりも 10%増の約 19 億円にまで押し上げ、約 26 百万円の営業利益を達成することとなった。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

今後も引き続き安定した黒字経営を実現するための 3 ヵ年計画（平成 27 年度～平成 29 年度）に取り組み、牛乳以外の売上比率の目標数値である 31%を達成するための経営戦略を進めていくこととなる。

今後の課題として、利益率の高い商品の売上比率を高めることで、経営黒字化を達成できるものの、学校給食牛乳など県南エリアでの牛乳供給量の確保にも配慮する必要があることから、経営と地域で果たす役割とのバランスを考慮しながら牛乳の供給量を設定しなければならないことがあげられる。他方、牛乳以外の商品の主軸となるヨーグルトの増産に向けた設備投資や人材確保も検討を進めていく必要がある。

また、法人経営不振により社員の欠員不補充や賞与カットなど、人件費の圧縮をせざるをえなかった経緯があったことから、今後、第三セクターとして地域人材の雇用と所得の確保、そして近年では若者定住対策での役割も期待されていることから、人材確保と社員の給与・待遇改善も課題となっている。

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）

第三セクターは、地域住民の暮らしを支える事業を行う公共的な役割を担う一方で、株式会社の形態による法人であるため、町による関与にも制約があった。

本事例では、地域振興のための効果的な施策の推進及び町の第三セクターの経営改革等に関し町と法人によって組織した第三セクター経営改善協議会により、地域振興アドバイザーや経営アドバイザー、公認会計士など、複数の専門分野からの外部人材を有効的に活用することを実現し、町と法人が現状や課題の共通認識を図ることで、法人の経営体質にまで踏み込むことが可能となり、経営黒字への転換を達成するに至った。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	西和賀町企画課	連絡先	0197-82-3284