

## 聖籠地場物産株式会社 経営健全化方針

聖籠地場物産株式会社の経営健全化方針を次のとおり定める。

### 1 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 平成31年3月18日  
作成担当部署 聖籠町産業観光課

### 2 聖籠地場物産株式会社の概要

法人名 聖籠地場物産株式会社  
代表者名 代表取締役社長 西脇 道夫  
所在地 新潟県北蒲原郡聖籠町大字蓮野708番地の2  
設立年月日 平成4年12月2日（法人設立）  
聖籠地場物産館は6店舗のテナント方式で平成6年3月17日に開業。

資本金 3,600万円（平成19年8月～）、設立当初は8,000万円  
業務内容 同社は地域の消費者の利便性の増進を図り、地元農産物等の販売を促進し、地域の商業及び農業等の振興を図ることを目的に設立された。現在の主たる業務は次のとおり。

- （1）聖籠地場物産館の管理
- （2）農産物等の販売
- （3）聖籠町農産物加工センターの管理
- （4）ふるさと納税返礼品送付等

### 3 経営状況、財政的リスクの現状及びこれまでの町の関与

#### (1) 経営状況、財政的リスクの現状

平成29年度決算において、同社の累積赤字は37,376千円となっており、資本金36,000千円に対して1,376千円の債務超過となっている。これらの累積赤字は平成22年度から平成27年度の事業年度にかけて累積されたものであるが、その要因としてはテナントの撤退（平成22年度に1件、平成24年度に1件）による家賃収入の減少と水道光熱費の自己負担の増加（平成27年度は平成21年度と比べて3,481千円の増）が大きい。

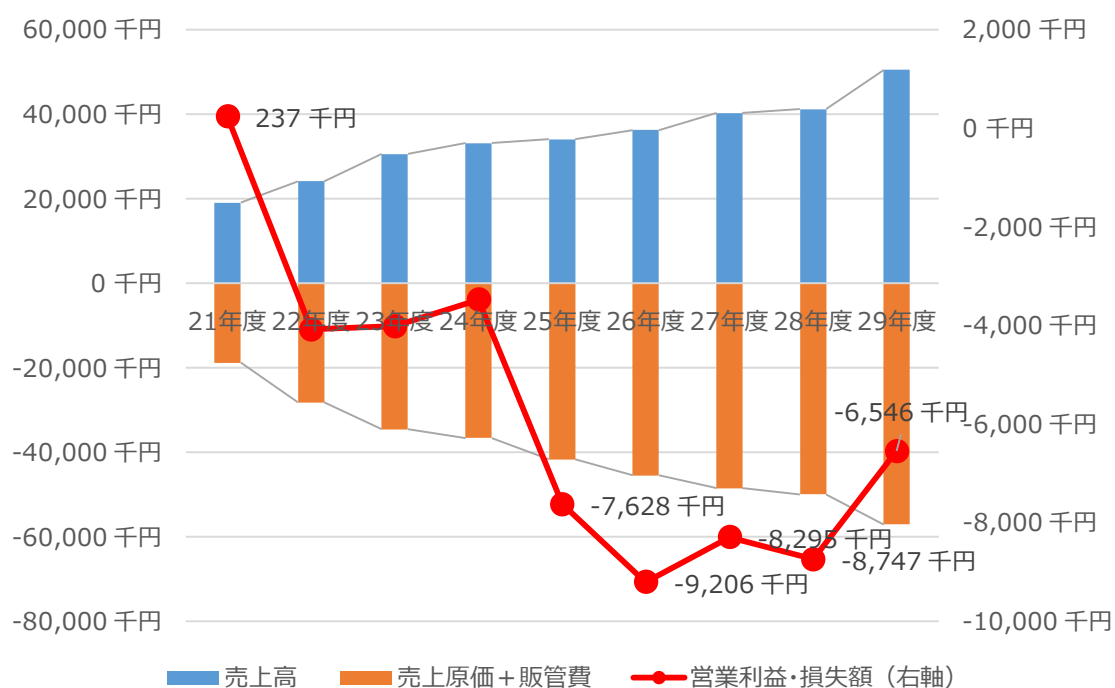


図 売上高の推移

表 平成 21 年度及び平成 29 年度決算の比較

科目	平成 21 年度	平成 29 年度
<b>売上高</b>	<b>19,090 千円</b>	<b>50,516 千円</b>
家賃収入	9,651 千円	4,700 千円
指定管理者受託手数料	-	5,093 千円
手数料収入	6,345 千円	10,940 千円
商品売上高	3,053 千円	24,198 千円
飲食・米粉加工収入	-	5,032 千円
食品製造収入	-	554 千円
自販機収入	41 千円	-
<b>売上原価</b>	<b>2,762 千円</b>	<b>18,920 千円</b>
<b>販売費及び一般管理費</b>	<b>16,091 千円</b>	<b>38,142 千円</b>
営業外収益	212 千円	6,576 千円
営業外費用	0 千円	29 千円
経常損益	449 千円	0 千円
経常外損益	0 千円	▲190 千円
当期純損益	273 千円	▲370 千円

## (2) 町の関与の状況

### ① 株式の保有

同社株の町の保有率はその設立当初は 50%であったが、平成 31 年 3 月末現在では 100%を保有している。また、同社の代表取締役を町長が務めている。

### ② 助成金

同社に対しては同社の事業活動を通じて地場農産物の販売促進と農業者の経営安定を図るために平成 28 年度から助成金を支出している（平成 28 年度 800 万円、平成 29 年度 500 万円、平成 30 年度 500 万円）。

また、農産物を利用した付加価値の高い特産品の開発と製造等を促進し、農家所得の向上と農業振興を図るために平成 22 年 4 月に設置した聖籠町農産物加工センターの指定管理者に指定しており、平成 30 年度においては管理委託料 5,093 千円を同社に支出している。

また、平成 28 年度から、ふるさと納税返礼品送付等業務を同社に委託している（平成 28 年度 2,562 千円、平成 29 年度 14,792 千円、平成 30 年度 14,133 千円（平成 31 年 2 月末時点契約額））。

### ③ 監査の状況

同社に対しては地方自治法第 199 条第 7 項の規定に基づき、町監査委員による監査が実施されている。平成 30 年 7 月 23 日に実施された監査結果では、同社の経営については

「町からの助成金は、平成 28 年度から実質赤字補填として累計 1800 万円投入されているが、財務体質の改善は見られない。平成 27 年度から利用者と売上が共に減少している。これは、隣接の店舗が閉店した時と、ほぼ一致する。隣接店舗の空きスペースの効果的な活用が、集客に結びつくものと考えられるため、喫緊の対応が必要であり、テナントの収益改善にもつながることから、地場物産株式会社への未収金、立替金の縮減も考えられ、決算年度内に現金収入の増加が期待できる。更に、取扱い手数料等の検討や商品の品ぞろえ、品質管理の向上等を「とれたて市場運営協議会」と協議する機会を頻繁に設け、リピーターの増加と魅力ある「とれたて市場」の経営に努められたい。」と意見されている。

また、人員体制については「正社員 2 名は、「加工センター」と「とれたて市場」それぞれの専任として業務を分け、担当しているが、業務内容や業務量を考えると、現場責任者を頂点とし統制のとれた一体的な業務運営が望ましい。また、社長等の取締役の経営に対する関与が少なく、社員は業務運営に苦慮している状況が伺える。経営者は常に現場との一体感を醸成し、明確な経営方針を掲げられたい」と意見されている。

#### ④ 行財政改革

平成30年2月に策定した聖籠町行財政改革大綱では、有識者会議による議論を踏まえて、上記②の会社に対する助成金を廃止する改革の方向性をまとめた。

### 4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

総務省が定めた「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」（平成26年8月5日）の別紙2のフローチャートに基づいて、次のとおり事業手法を選択する。

〔事業そのものの意義〕 同社の事業は地域の消費者の利便性の増進を図り、地元農産物の販売を促進し、地域の商業及び農業等の振興を図るものである。また、今後、聖籠町は農業等の振興もその目的の一つに含めてふるさと納税の寄附額の増大を図ろうとしており、事業を通じて町の農業者との関係を構築している同社は協力農業者及び返礼品の確保等のために重要な存在である。以上のことから、同社の事業は行政目的と一致していると判断する。

〔採算性〕 上記3(1)で確認したように、同社の財務状況は平成29年度決算において、同社の累積赤字は37,376千円となっており、資本金36,000千円に対して1,376千円の債務超過となっていることから、フローチャートの判断基準にしたがうと採算性はないものとなる。

〔事業手法の選択〕 フローチャートには「完全民営化・民間売却」「上下分離」「債務調整を実施（再生）した上で、第三セクター等で引き続き積極的な経営改革を実施」「経営体制の変更や大幅な経営改革を行うことを前提に、第三セクター等で引き続き実施」「地方公共団体（直営）」の選択肢が示されている。同社の事業は上記のとおり、町の行政目的と一致しており、またそれを維持させる必要があることから、町がそれに必要な株式を保有し関与していく必要があることから「完全民営化・民間売却」は現時点では適当ではないと判断する。また「上下分離」「地方公共団体（直営）」についてはそれによって効率的な事業になるとは考えづらい。また、「債務調整を実施（再生）した上で、第三セクター等で引き続き積極的な経営改革を実施」については、後述するようにとれたて市場運営協議会と会社との間の販売手数料の見直しを図ることで同社の収益改善が見込める余地があることから、現時点では債務調整を行う時期ではないと判断する。したがって、「経営体制の変更や大幅な経営改革を行うことを前提に、第三セクター等で引き続き実施」を事業手法として選択する。

### 5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

平成 29 年度決算をもとに、〔販売費及び一般管理費〕を固定費、〔売上原価〕を変動費とし、町からの助成金 500 万円を含む営業外収益を除いた場合の同社の損益分岐点を概算すると、6,098 万円となり、売上高で 1,047 万円(20.7%)の増加が必要となる。この売上高の増加分を確保するため次の対応をとる。

#### (1) 法人自らによる経営健全化のための具体的な対応

##### ① 農産物販売手数料の見直し

同社における地場農産物の販売形態については、農業者の団体であるとれたて市場運営協議会との間で販売手数料を 17 パーセントとする契約になっている。当該農産物の売上は平成 29 年度で約 66,190 千円であり、同社はその 17%である 11,252 千円を売上高とし、残り 83%にあたる 54,938 千円がとれたて市場運営協議会側の収益となっている。

この手数料率の見直しについては、それに伴う売上原価及び販売管理費及び一般管理費の増加はほとんどないと考えられるので、同社の収益改善には大きな影響がある。

##### ② 集客力の向上のための取り組み

農家と消費者がつながり、地域の緑、農産物を知り、来店して楽しい、食育の場にもなる店づくりを進めるため、店舗の陳列やレイアウトの見直し、情報発信の強化を行うとともに、キャンペーンやイベントを精力的に企画する。また、現在の人員体制上は課題があるが、環境が整えば、営業日の拡大等も検討する（現在は毎週水曜日を休日としている）。

##### ③ ふるさと納税返礼品の協力農業者の確保等

聖籠町は農業等の振興もその目的の一つに含めてふるさと納税の寄附額の増大を図ろうとしている。平成 28 年度からふるさと納税の返礼品送付を開始した町にとって、まずは協力農業者及び返礼品の確保等が課題であり、事業を通じて町の農業者との関係を構築している同社が重要な役割を担っている。

平成 30 年度の寄附件数（返礼品を農産物とするもの）は 1,968 件（平成 31 年 2 月末時点。平成 29 年度では 2,178 件、平成 28 年度では 493 件）であるが、今後これを大きく伸ばしていきたいと考えている。

ふるさと納税の寄附が増えることで、同社に委託している返礼品送付等業務については、経費面での効率性を高めながらも、その事業規模は拡大していくものと思われる。

##### ④ 加工品の開発

聖籠町農産物加工センターの指定管理者であることから、地場農産物を使った加工品を開発し、当該加工品の地場物産館で販売あるいはふるさと納税返礼品に加える。これまでの実績として売上高（平成 29 年度に

において約 689 千円) はまだ大きくないが、餅を生産販売し、ふるさと納税返礼品として取り扱っているが、専門家の指導を受けるなどしてその他の加工品を含めて開発販売に力を入れる。

⑤ 飲食事業による収益増

飲食コーナーでは、地場農産物を使った商品等も増やしながらか、収益増を図る。飲食コーナーの平成 30 年度の売上高 (平成 31 年 2 月末時点) は 5,675 千円で前年の 4,849 千円を上回っている。

⑥ 経営体制の強化

この経営健全化方針に基づき、実行計画を作成し、当該計画の進捗状況について取締役による経営・監督機能の強化を図るととともに、町との間では定期的に協議会を開催する。

(2) 町による財政的なリスクへの対処のための具体的な対応

① 助成金の廃止

3(2)②の助成金については 2021 年度以降は廃止する方向。

② ふるさと納税の寄附増大に向けた取組

ふるさと納税の寄附拡大に向けて複数のふるさと納税サイトの活用や首都圏での PR を行う。また、同社とともに聖籠の農産物の魅力が伝わる返礼品を検討する。

③ 定期的な協議会の開催

現在、町の立場から町長が同社の代表取締役を務めているが、実行計画の進捗を確認し、必要な要請・支援を行うための実務的な会合の場となる協議会を同社との間で定期的に開催する。

④ 当該エリアのにぎわい創出

地場物産館の所在地は、新新バイパス (国道 7 号) 蓮野インターのすぐそばであり、大型商業施設に隣接し、総合病院も近隣に立地している。また、東港工業地帯へつながる町の玄関口でもある。しかしながら、そのような場所において地場物産館の隣に空き店舗があることは、町の玄関口としてのにぎわい創出において機会損失が生じている状況である。

当該スペースの活用については不動産としての市場性を意識しながら、民間活力を用いた手法によることを優先して検討を進める。また、それにあたっては建屋が地場物産館と一体となっていること、新たな活用が開始された場合には、にぎわい創出のために同社の事業との相乗効果が発揮できればそれが望ましいことから、同社とも協議を行いながら進めていく。

(3) 財政的なリスクを解消させるためのスケジュール

3(2)②の助成金については 2021 年度以降は廃止する方向。同社は債務超

過の状態にあるなか、平成31年3月31日時点（見込み）で5,250千円の長期借入金があるが、当該負債を向こう5年のうちに解消することで、自立した状態で採算が維持できる経営にもっていく。

この経営健全化方針については、同社の経営状況やこの方針に基づく対応の進捗状況をもとにした評価を半年ごとに行い、その結果によっては事業手法又は上記5の具体的な対応について再検討を行う。

（参考）

## 6 法人の財務状況

貸借対照表から	項目	金額（千円）			
		26年度	27年度	28年度	29年度
	資産総額	15,704	9,647	10,839	11,808
	（うち現金預金）	(8,592)	(2,963)	(3,038)	(3,585)
	（うち売上債権）	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)
	負債総額	9,187	10,698	11,844	13,184
	（うち地方公共団体からの借入金）	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)
	純資産総額	6,517	-1,051	-1,005	-1,376

損益計算書から	項目	金額（千円）			
		26年度	27年度	28年度	29年度
	経常収益	37,152	41,230	50,168	57,092
	経常費用	45,526	48,561	49,942	57,092
	経常損益	-8,374	-7,331	226	0
	経常外損益	-110	-57	0	-190
	当期純損益	-8,664	-7,568	46	-370