

# 上越市第三セクター経営分析報告書

平成 22 年 3 月  
上越市第三セクター経営検討委員会

# 目次

1	検討対象法人	1
2	検討の経過	2
3	経営分析の概要	3
4	第三セクターの今後の方向性	5
5	直営施設の分析等	8
6	第三セクターの経営分析報告書	
(1)	有限会社やまざくら	9
(2)	株式会社キューピットバレイ	11
(3)	三和振興株式会社	14
(4)	リフレ上越山里振興株式会社	17
(5)	株式会社ゆめ企画名立	20
(6)	株式会社ゆったりの郷	23
(7)	柿崎総合開発株式会社	25
(8)	株式会社大潟地域活性化センター	28
(9)	株式会社あさひ荘	30
(10)	マリーナ上越株式会社	32
(11)	エフエム上越株式会社	34
(12)	株式会社みなもとの郷	37
(13)	黒倉ふるさと振興株式会社	40
(14)	財団法人上越勤労者福祉サービスセンター	43
(15)	財団法人浦川原農業振興公社	45
(16)	財団法人大島農業振興公社	47
(17)	財団法人糸しんの里観光公社	49
(18)	財団法人雪だるま財団	52
(19)	財団法人清里農業公社	55
(20)	財団法人牧農林業振興公社	57
(21)	くびき野森林組合	59
7	直営施設の経営分析報告書	
(1)	浦川原霧ヶ岳温泉ゆあみ	61
(2)	清里農村体験宿泊休憩施設	62
(3)	牧湯の里深山荘	63

第三セクターを取り巻く環境は、大きな変革の時期を迎えている。

平成 15 年の地方自治法の一部改正により、公の施設の管理委託制度が廃止され指定管理者制度が導入されたことで、第三セクター以外の民間会社にも公の施設の管理主体としての参入機会が拡大された。このため、公の施設の管理を目的に設立された第三セクターにあっても、他の民間会社と同様の市場規律やガバナンスが求められている。

また、民法法人の第三セクターにあっては、公益法人制度改革に基づく一般法人又は公益法人への移行が求められ、事業の公益性の判断とあり方についての検討を迫られている。

他方、自治体にあっても、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく将来負担比率の算定や新地方公会計制度の導入により、第三セクターを含めた財政状況を明らかにすることが求められており、出資者としての責任の下、第三セクターの経営状況を的確に把握し、経営の健全化を図ることが極めて重要である。

上越市においては、14 市町村による合併という事情もあって、市の出資・出えん割合が 50%以上である会社法法人・民法法人等が 23 法人あり、他の自治体と比較して非常に多くの第三セクターが存在している。

また、それら 23 法人のうち 4 法人については、市が損失補償等を行っていることから、当該法人の財務・経営状況は前述の「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく将来負担比率の算定にも影響を及ぼすものであり、他の第三セクターも含めた全般的な経営改善は、市の行財政運営において重要な課題となっている。

本委員会では、このような現状認識を踏まえ、上越市における第三セクターが実施する事業の意義、採算性、課題及び公的関与の必要性等を客観的かつ総合的に検証し、あわせて各第三セクターの今後の方向性について検討を行ったものである。

平成 22 年 3 月

上越市第三セクター経営検討委員会

委員 飯塚 徹

委員 大西 正一郎

委員 山本 秀一

## 1 検討対象法人

当委員会の検討対象法人は、市の出資・出えん割合が 50%以上である会社法法人・民法法人等とした。

また、第三セクターが管理する温浴・宿泊施設と類似性の高い市直営の施設についても、経費縮減、利用増、サービス向上等の観点から検討対象とした。

### (1) 市の出資・出えん割合が 50%以上である会社法法人・民法法人等 (単位：円)

	第三セクターの名称	出資金・出えん金 総額	うち市出資・ 出えん額	市出資割合
会 社 法 法 人	有限会社やまざくら	11,600,000	11,400,000	98.3%
	株式会社キュービットパレイ	250,000,000	245,000,000	98.0%
	三和振興株式会社	61,300,000	53,800,000	87.8%
	リフレ上越山里振興株式会社	120,000,000	105,300,000	87.8%
	株式会社ゆめ企画名立	70,600,000	43,207,000	61.2%
	株式会社ゆったりの郷	25,000,000	15,000,000	60.0%
	柿崎総合開発株式会社	50,000,000	30,000,000	60.0%
	株式会社大潟地域活性化センター	10,000,000	5,500,000	55.0%
	株式会社あさひ荘	12,000,000	6,500,000	54.2%
	マリーナ上越株式会社	50,000,000	27,000,000	54.0%
	エフエム上越株式会社	50,000,000	25,500,000	51.0%
	株式会社みなもとの郷	10,000,000	5,100,000	51.0%
	黒倉ふるさと振興株式会社	20,000,000	10,000,000	50.0%
民 法 法 人 等	財団法人上越勤労者福祉サービスセンター	112,200,000	111,200,000	99.1%
	財団法人浦川原農業振興公社	40,500,000	40,000,000	98.8%
	財団法人大島農業振興公社	51,000,000	50,000,000	98.0%
	財団法人糸しんの里観光公社	30,000,000	25,500,000	85.0%
	財団法人雪だるま財団	180,000,000	151,000,000	83.9%
	財団法人牧農林業振興公社	30,000,000	25,000,000	83.3%
	財団法人清里農業公社	30,000,000	21,000,000	70.0%
	くびき野森林組合	70,369,000	35,626,000	50.6%

株式会社よしかわ杜氏の郷・上越市土地開発公社は、別途、経営改善計画を作成（予定）のため対象外とした。

(2) 市直営施設

- ア 浦川原霧ヶ岳温泉ゆあみ
- イ 清里農村体験宿泊休憩施設
- ウ 牧湯の里深山荘

## 2 検討の経過

(1) 委員会の開催状況・検討内容

回	開催日	内 容
1	平成 21 年 4 月 10 日 (金)	・ 委員委嘱 ・ (株)ゆめ企画名立・リフレ上越山里振興(株)の現地視察・ヒアリング
2	平成 21 年 5 月 15 日 (金)	・ 三和振興(株)、黒倉ふるさと振興(株)、(財)えしんの里観光公社の現地視察・ヒアリング
3	平成 21 年 5 月 25 日 (月)	・ 第 1 回・第 2 回に現地視察・ヒアリングを実施した法人の経営分析・課題の抽出等
4	平成 21 年 6 月 11 日 (木)	・ (財)上越勤労福祉サービスセンター、(株)大潟地域活性化センター、(株)ゆったりの郷、(株)みなもとの郷の現地視察・ヒアリング
5	平成 21 年 6 月 29 日 (月)	・ 第 4 回に現地視察・ヒアリングを実施した法人の経営分析・課題の抽出等
6	平成 21 年 7 月 10 日 (金)	・ (株)キューピットバレイ、(財)雪だるま財団、(株)あさひ荘、(有)やまざくらの現地視察・ヒアリング
7	平成 21 年 7 月 27 日 (月)	・ 第 6 回に現地視察・ヒアリングを実施した法人の経営分析・課題の抽出等
8	平成 21 年 8 月 11 日 (火)	・ 柿崎総合開発(株)、マリーナ上越(株)、くびき野森林組合、エフエム上越(株)、(財)農業公社(大島・浦川原・牧・清里)の現地視察・ヒアリング
9	平成 21 年 8 月 25 日 (火)	・ 第 8 回に現地視察・ヒアリングを実施した法人及び直営施設(浦川原霧ヶ岳温泉ゆあみ・清里農村体験宿泊休憩施設・牧湯の里深山荘)の経営分析・課題の抽出等
10	平成 21 年 10 月 16 日 (金)	・ 各第三セクターの経営分析結果のまとめ ・ 持株会社化に関する論点整理
11	平成 22 年 2 月 18 日 (木)	・ 第三セクター経営分析報告書の確認

(2) 検討の流れ

- ・ 検討対象法人の置かれている現状を的確に把握するため、経営状況や経営上の課題等について、個別にヒアリングを行い、経営状況・財務状況の分析、課題・改善策の抽出、今後の方向性について検討を行った。
- ・ 公の施設を管理する第三セクターにあっては、当該施設の視察も行った。

### 3 経営分析の概要

(1) 第三セクター全般の経営状況等

ア 会社法法人

- ・ 直近の決算状況（H21.4.30 時点）では、法人の本業利益である「営業利益」の赤字が複数年にわたって継続し累積欠損金がある法人は 6 社、累積欠損金はないが「営業利益」の赤字が複数年にわたって継続している法人が 2 社、「営業利益」は黒字であるが累積欠損金がある法人が 2 社となっており、会社法法人の第三セクターの経営は全般的に厳しい状況にある。
- ・ 多くの会社法法人の第三セクターでは、売上高の減少に対応して販売費及び一般管理費をコントロールするなど、一定の経営改善努力がなされているが、個々の取組には限界があり、抜本的な経営改革が必要な状況である。

イ 民法法人等

- ・ 民法法人は、営利目的の法人ではないものの、市の補助金等に依存している体質も見受けられる。今後、公益法人制度改革に基づき一般法人又は公益法人への移行を迫られる中で、一般法人を選択する場合は、事業のあり方の見直しが必要となることから、市から自立した運営が求められる。

(2) 第三セクターの課題

第三セクターの経営改善を推進する上で、解決・解消すべき共通の課題が存在しており、その具体的内容は次のとおりである。

また、第三セクター個別の課題については、「第三セクターの経営分析報告書」記載のとおりである。

ア 競合と売上げの減少

- ・ 合併前の旧町村がそれぞれ保有していた地域の核となる施設（入浴・宿泊・飲食施設）が、合併により一つの市に属することとなったため、第三セクターが運営する公の施設は、現在、多数の類似施設が存在し、競合している状態にある。

- ・特に入浴施設は、民間の経営する施設も多数存在しており、それらとの競合により、第三セクターが運営する公の施設の入浴部門の売上げが年々減少している。

#### イ 施設設置目的の変質

- ・観光振興を目的として設置した施設であっても、実際は、利用者の多くが地域住民をはじめとする上越市民である施設が多く、地元の高齢者の憩いの場・健康増進の場となっているなど、観光振興に資する施設とは言い難いものが見受けられる。

#### ウ 施設等の維持に対する市の財政負担の増大

- ・施設や設備は、永久に存在するものではなく、時間の経過とともに、**物理的寿命** や **社会的・経済的寿命** を迎えることから、これを維持し続ける場合には、施設維持コストの増加、資本の追加投資など、市による大きな財政負担が必要となる。

「**物理的寿命**」とは、耐用年数の経過、大規模修繕が必要な時期の到来等をいう。  
「**社会的・経済的寿命**」とは、市民ニーズの低下、利用者の減少、事業の著しい不採算等の状態をいう。

#### エ 経営管理体制の脆弱性

- ・常勤役員が不在で、第三セクターの経営に係る実質的な意思決定者が支配人レベルであるなど、経営層の企画力や営業力が不足している法人が多く、減収減益の傾向を転換することが難しい。
- ・市は、出資者としての第三セクターの経営への関与が弱く、ガバナンスが効いていない。

#### オ 民業圧迫の制約

- ・公的性格を持つ第三セクターであるため、仕入先を地元限定するなど、民業圧迫とならないような施設運営上の制約や配慮があり、経費削減や利潤追求の妨げとなっている。

#### カ 固定資産の所有の問題

- ・公の施設の一部として、指定管理者である第三セクター所有の固定資産があるなど、適正な固定資産の所有形態がとられていない。

#### 4 第三セクターの今後の方向性

経営分析の結果、前述の課題が明らかになったことから、まずは各第三セクターにおける自主的な経営改善の取組を継続・強化する必要があり、「第三セクターの経営分析報告書」に記載した個別の取組を参考に、市として適切な指導助言を行われたい。さらに、市として第三セクターの今後の方向性を考えていく上では、損失補償の問題や指定管理者更新時の対応等も大きな課題として認識されるところであり、それらを踏まえた抜本的な対応を進められたい。また、そのための方途として、次の対策等を提案するものである。

##### (1) 公の施設を管理する会社法法人

- ・公の施設の管理主体は、第三セクター以外の民間会社でも可能であり、市が公的に関与する第三セクターが管理すべき必要性がなく、また、第三セクターが管理する公の施設は、第三セクター以外の民間会社が運営する宿泊施設・入浴施設と競合しており、公益性も低いことから、最終的には、公の施設を管理するために設立された第三セクターは、**完全民営化（場合によっては、解散）**するべきである。

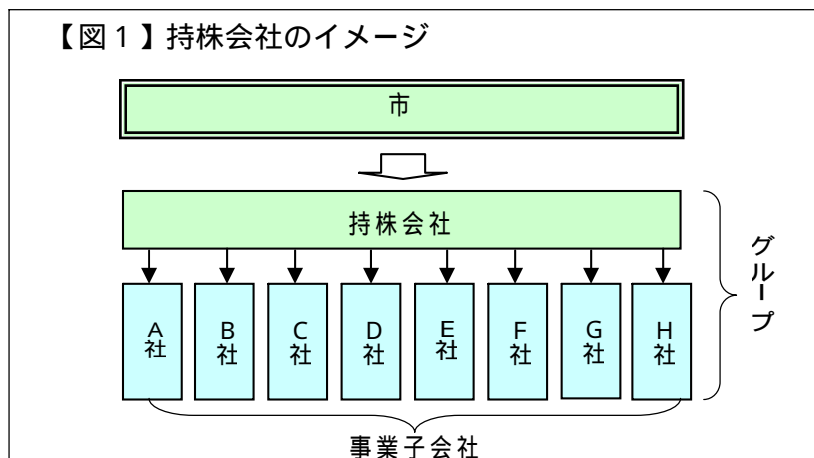
「**完全民営化**」とは、次の要件のいずれにも該当する状態をいう。  
市の保有株式を第三セクター又は第三者に売却・無償譲渡すること。  
第三セクターに対する市の財政援助（指定管理料、補助金、損失補償等）をなくすこと。  
第三セクターに対し、施設の売却・無償譲渡による移管又は貸付けを行うこと。

- ・指定管理者の選定は、公募で行うことが望ましいが、公募を行うだけでは**完全民営化**は困難であり、第三セクター全体の最適化にはつながらない。

##### 第三セクターの完全民営化に向けた方策

###### 経営統合（持株会社化）

- ・第三セクターの**完全民営化**に必要な経営力・財務力を養うため、第三セクターの経営統合（持株会社化）を行う。
- ・第三セクターの経営統合（持株会社化）の方法は、市が新たに100%出資する純粋持株会社（以下「持株会社」という。）を設立し、その傘下に既存の第三セクターを事業子会社として置くものである。… 図1

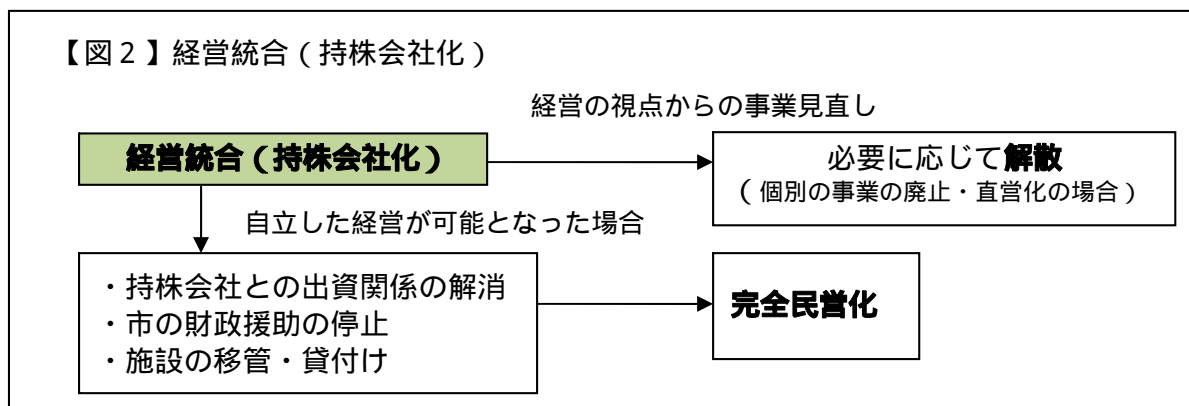




- ・経営統合（持株会社化）は、経営規模が大きいほど生産性や経済効率が向上することから、第三セクターが管理する公の施設については、指定管理者の公募は行わず、随意指定により第三セクターを指定管理者として選定し、第三セクターを持株会社の事業子会社へ移行する。ただし、持株会社の事業子会社に移行しなくとも、完全民営化を行うことができる経営力・財務力を持つ第三セクターについては、速やかに完全民営化を行う。
- ・持株会社は、各第三セクター（事業子会社）の経営改善を行いつつ、横断的な経営の視点から、第三セクター（事業子会社）が運営する個別の事業の見直し（廃止又は直営化）を行い、その結果、存在意義が希薄となる第三セクター（事業子会社）を**解散**する。

... 図2

- ・経営統合（持株会社化）による経営改善の結果、持株会社との出資関係や市の財政援助（指定管理料、補助金等）がなくても自立した経営が可能となった場合は、持株会社と第三セクター（事業子会社）との出資関係の解消（事業子会社からの切り離し）を行うとともに、一定期間の施設機能維持等を条件として当該第三セクター（事業子会社）への施設の移管（売却・無償譲渡）又は貸付けを進め、**完全民営化**を行う。... 図2



- ・市の行政組織における第三セクターの管理体制は、縦割りであり、担当課ごとに第三セクターの経営に対する関与の度合い・手法が異なり、統一的・一元的な対応に欠けることから、経営統合（持株会社化）も視野に入れた中で、第三セクターを一元的に管理する課を設置する必要がある。
- ・経営統合（持株会社化）におけるメリット・デメリット

メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社に経営のプロを雇用し、事業子会社に対する必要な経営指導を行うなど、経営資源を集中させることができる。</li> <li>・持株会社により各事業子会社の事業を効果的に組み合わせ、事業連携を推進することができる。</li> <li>・間接部門（総務、企画等）の統合による経費の縮減、共同仕入れによる売上原価の抑制、人員の流動化（繁忙期・閑散期における人員の適正配置）による人件費の抑制など、経営の効率化を図ることができる。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社の設立に必要な手続である株式評価等に多額の費用を要する。</li> </ul>

(2) その他の第三セクター

- ・「(1) 公の施設を管理する会社法法人」以外の第三セクターについては、それぞれの「事業の公益性」と「市の財政援助に対する依存度」の高低を総合的に勘案し、次のとおり分類した。

		事業の公益性	
		低	高
市の財政援助に対する依存度	高	<p>行政を補完する役割としての事業の公益性は比較的低く、かつ、市からの財政援助（補助金、委託料等）を必要としている法人</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">事業の抜本的な見直し</p> <p>市からの財政援助がなくなった場合は事業の運営に支障を来すおそれがあり、事業の縮小・廃止などの抜本的な見直しが必要である。</p> <p>該当する第三セクター (財)雪だるま財団・(財)あしんの里観光公社</p>	<p>行政を補完する役割としての事業の公益性は比較的高く、かつ、市からの財政援助（補助金、委託料等）を必要としている法人</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">経営・事業の改善</p> <p>市から自立した経営を行えるよう、事業の収益性を高めていく必要がある。</p> <p>該当する第三セクター マリーナ上越(株)・エフエム上越(株)( ) ・(財)浦川原農業振興公社・(財)牧農林業振興公社・(財)大島農業振興公社・(財)上越勤労者福祉サービスセンター</p>
	低	<p>行政を補完する役割としての事業の公益性は比較的低く、かつ、市から自立した経営を行っている法人</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">出資・出えん関係の解消</p> <p>営利企業への転換も可能であり、出資・出えん関係を解消する。</p> <p>該当する第三セクター なし</p>	<p>行政を補完する役割としての事業の公益性は比較的高く、かつ、市から自立した経営を行っている法人</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">現状維持</p> <p>現状を維持しつつも、引き続き経営改善に努力する。</p> <p>該当する第三セクター くびき野森林組合・(財)清里農業公社</p>

エフエム上越(株)の事業のうち、非常時・災害時の放送以外の一般放送については、公益性が低い。

## 5 直営施設の分析等

### (1) 経営状況等

- ・各直営施設を単体の法人として捉えた場合、経営状況・財務状況とも非常に悪い状態である。また、他の類似の温浴施設では、指定管理者制度を導入しており、直営施設として管理していくためには理由が必要である。

### (2) 今後の方向性

- ・施設の必要性を再検証し、存廃の方針を決定する。
- ・施設を存続する場合は、施設の効率的かつ効果的な管理を実現するため、指定管理者制度を導入する。

## 経営分析報告書

### 【法人名】 有限会社やまざくら

#### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 中條勝夫	設立年月日	平成9年7月14日		
設立目的	大島区における市民の日常生活の利便性向上を図るために設置した食料品等販売施設大島やまざくらの管理運営のため。				
資本金	11,600千円	市出資額	11,400千円	市出資割合	98.3%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大島やまざくらの管理運営</li> <li>・仕出し料理の製造・販売 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
	内容				

#### 2 現状分析

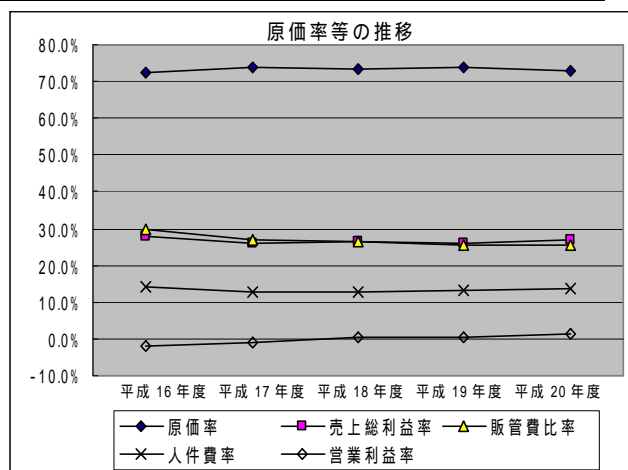
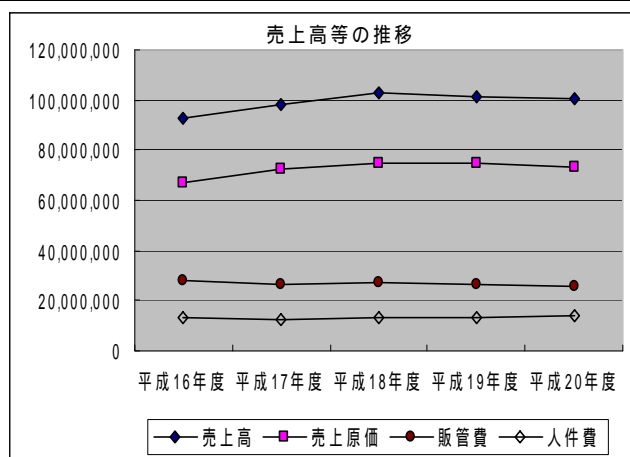
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直近3年間の営業利益が黒字であり、経営状況は良好である。</li> <li>・財務状況は、自己資本比率が56.2%であり、現在の経営状況が続けば当面は問題ない。</li> </ul>				
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周辺人口（市場）の減少傾向を踏まえて、持続的な利益の確保に努める必要がある。</li> <li>・今後の事業継続の見通しについての見極めも必要である。</li> </ul>				
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公益性が高いため、当面は現状維持でよいが、将来的には、事業の見直しも視野に入れる。 （例） <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会福祉関係職員が見回りを兼ねて定期的に若干の食料を配達し、高齢者の家庭を訪問。</li> <li>・交付金等を受けて他の団体が事業運営。 など</li> </ul> </li> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>			
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10 km先のスーパーへ出向く客を少しでも取り込めるよう、顧客の利便性を高めるために、需要の高い商品（品揃え）を充実させる。</li> <li>・店舗販売以外の事業（料理仕出し等）を拡大するほか、コスト・人件費を見直す。</li> </ul>			

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

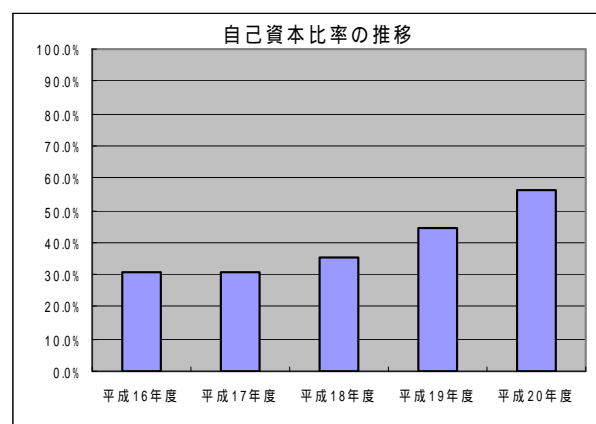
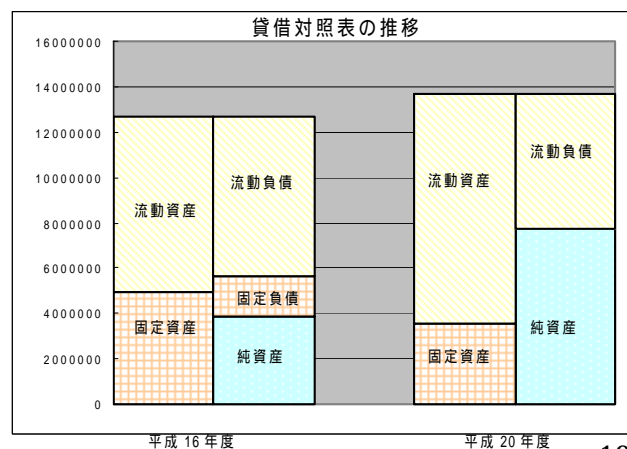
	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売上高	93,089,019	98,351,577	102,483,944	101,606,305	100,748,561
売上原価	67,241,154	72,684,700	75,177,602	75,000,178	73,468,114
原価率	72.2%	73.9%	73.4%	73.8%	72.9%
売上総利益	25,847,865	25,666,877	27,306,342	26,606,127	27,280,447
売上総利益率	27.8%	26.1%	26.6%	26.2%	27.1%
販管費	27,864,041	26,611,269	26,997,663	26,108,110	25,672,362
販管費比率	29.9%	27.1%	26.3%	25.7%	25.5%
人件費	12,968,592	12,462,575	13,208,325	13,385,935	13,666,676
人件費率	13.9%	12.7%	12.9%	13.2%	13.6%
営業利益	-2,016,176	-944,392	308,679	498,017	1,608,085
営業利益率	-2.2%	-1.0%	0.3%	0.5%	1.6%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	12,648,458	12,712,929	12,955,638	12,540,263	13,703,043
流動資産	7,678,403	8,315,371	8,824,992	8,665,936	10,149,651
固定資産	4,970,055	4,397,558	4,130,646	3,874,327	3,553,392
繰延資産	0	0	0	0	0
【負債】	8,798,372	8,836,910	8,395,376	6,972,018	6,004,328
流動負債	6,409,866	7,031,205	7,190,028	6,385,257	6,004,328
固定負債	2388506	1805705	1205348	586761	0
【純資産】	3,850,086	3,876,019	4,560,262	5,568,245	7,698,715
資本金	11,600,000	11,600,000	11,600,000	11,600,000	11,600,000
準備金	0	0	0	0	0
繰越剰余金以外	0	0	0	0	0
繰越剰余金	-7,749,914	-7,723,981	-7,039,738	-6,031,755	-3,901,285
自己資本比率	30.4%	30.5%	35.2%	44.4%	56.2%



## 経営分析報告書

### 【法人名】 株式会社キュービットバレイ

#### 1 法人の概要

代 表 者 名	代表取締役 渡邊武敏	設 立 年 月 日	平成 11 年 6 月 1 日		
設 立 目 的	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（キュービ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ため。				
資 本 金	250,000 千円	市 出 資 額	245,000 千円	市 出 資 割 合	98.0%
主 な 事 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雪だるま高原施設の管理運営</li> <li>・旅行斡旋及び観光案内に関する事業</li> <li>・農林水産物、農林加工品、観光土産品の販売 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	内 容	年 度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
	雪だるま高原施設指定管理料		15,308 千円	11,597 千円	10,950 千円
	除雪作業委託料		12,715 千円	32,428 千円	14,101 千円
	須川生涯学習センター指定管理料		760 千円	720 千円	720 千円
	中越沖地震無料入浴事業補助金		0 千円	95 千円	0 千円

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直近 2 年間は売上が減少しているものの販管費比率は同水準で推移し、販管費の経費コントロールの努力が伺えるが、営業利益の赤字は 5 年間継続しており、厳しい経営状況である。</li> <li>・財務状況は、更なる売上の減少により、自己資本比率の大幅な低下も有り得る状況であるため、抜本的な改革が必要である。</li> </ul>
課 題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メイン事業であるスキー場経営は季節的変動が激しいため、通年の集客に向けて、夏季における営業の目玉を増やしていく必要がある。</li> <li>・スキー場の設備面について、採用しているリフト設備の部品の在庫が少なく、価格も高いため修繕のランニングコストが高いほか、人工降雪機の設備がないため暖冬少雪等気候の影響を直接受けるなどの課題がある。</li> <li>・スキー場は、認知度不足からか、上越市民の利用が少ないようである。</li> <li>・シーズンを通した人員の流動化・作業の平準化が不十分である。</li> <li>・人件費がここ数年増加しており、正社員が何から何まで行うのではなくパートの活用などによる本部経費の削減が必要である。</li> </ul>

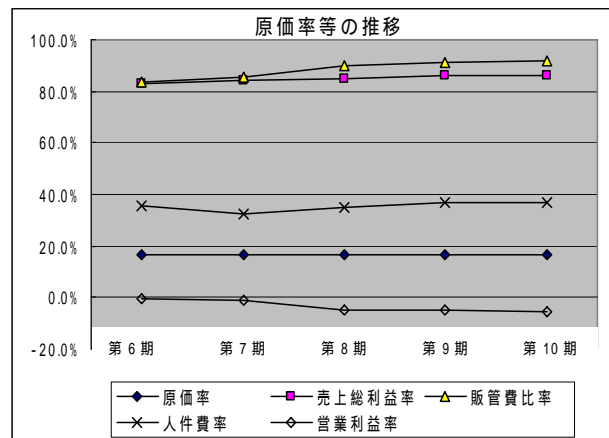
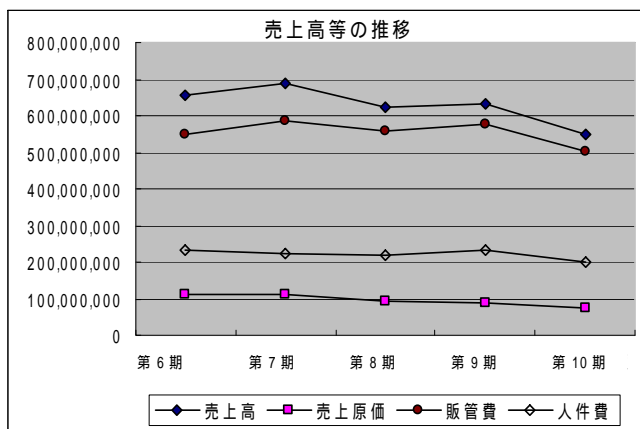
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・夏季の目玉となる商品を開拓し、グリーンシーズンのアクティビティを強化する。 （例） ・ツリーハウス、魅力的な体験講座の実施 等</li> <li>・シーズンを通したリピーター客を確保する。</li> <li>・リフトについては思い切って他社のものに切り替えるなど、ランニングコスト減を優先したイニシャル投資をする。</li> <li>・インターネット等を含む広告宣伝を強化し、上越市民からの認知度向上をさらに図っていく。</li> <li>・パートの勤務時間の調整・コントロールを実施する。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

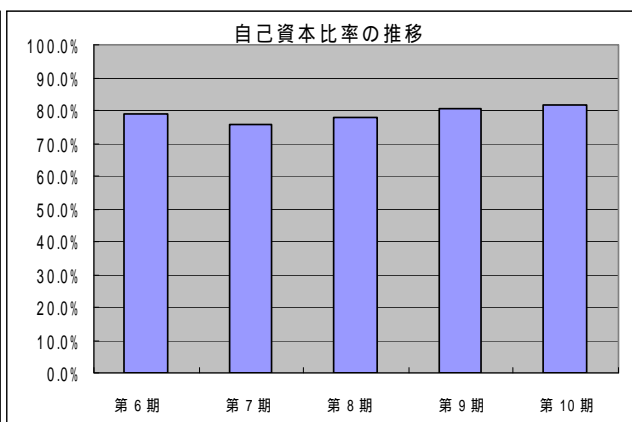
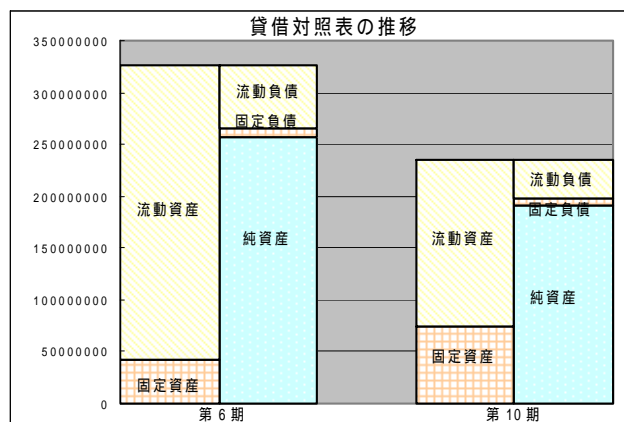
	第6期 自H16.5.1 至H17.4.30	第7期 自H17.5.1 至H18.4.30	第8期 自H18.5.1 至H19.4.30	第9期 自H19.5.1 至H20.4.30	第10期 自H20.5.1 至H21.4.30
売上高	656,443,650	690,071,196	623,900,338	632,137,895	548,389,837
売上原価	110,462,784	110,434,921	93,461,513	87,556,564	74,787,254
原価率	16.8%	16.0%	15.0%	13.9%	13.6%
売上総利益	545,980,866	579,636,275	530,438,825	544,581,331	473,602,583
売上総利益率	83.2%	84.0%	85.0%	86.1%	86.4%
販管費	546,857,673	587,664,488	560,326,132	575,114,302	502,506,136
販管費比率	83.3%	85.2%	89.8%	91.0%	91.6%
人件費	234,830,309	222,410,551	217,003,576	231,075,554	202,025,368
人件費率	35.8%	32.2%	34.8%	36.6%	36.8%
営業利益	-876,807	-8,028,213	-29,887,307	-30,532,971	-28,903,553
営業利益率	-0.1%	-1.2%	-4.8%	-4.8%	-5.3%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	第6期 自H16.5.1 至H17.4.30	第7期 自H17.5.1 至H18.4.30	第8期 自H18.5.1 至H19.4.30	第9期 自H19.5.1 至H20.4.30	第10期 自H20.5.1 至H21.4.30
【資産】	325,918,548	339,923,786	295,999,235	272,232,833	233,909,938
流動資産	283,045,442	265,402,369	191,451,201	199,726,912	159,250,980
固定資産	42,873,106	74,521,417	104,548,034	72,505,921	74,658,958
【負債】	69,271,183	83,171,454	65,705,918	53,305,966	42,837,374
流動負債	61,082,192	58,638,204	46,079,318	53,305,966	36,444,379
固定負債	8,188,991	24,533,250	19,626,600	0	6,392,995
【純資産】	256,647,365	256,752,332	230,293,317	218,926,867	191,072,564
資本金	250,000,000	250,000,000	250,000,000	250,000,000	250,000,000
繰越剰余金	6,647,365	6,752,332	-19,706,683	-31,073,133	-58,927,436
自己資本比率	78.8%	75.5%	77.8%	80.4%	81.7%





## 経営分析報告書

【法人名】 三和振興株式会社

### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 石塚 賢	設立年月日	平成5年3月25日		
設立目的	観光施設の管理運営や観光振興とともに、地域の活性化を図るため。				
資本金	61,300千円	市出資額	53,800千円	市出資割合	87.8%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三和ネイチャーリングホテル米本陣・三和味の謎蔵の管理運営</li> <li>・三和米と酒の謎蔵の管理（業務委託）</li> <li>・酒類の販売 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
	内容				
	三和ネイチャーリングホテル米本陣指定管理料	2,292千円	3,155千円	3,541千円	
	三和味の謎蔵指定管理料	1,000千円	1,400千円	1,400千円	
	三和高齢者コミュニティセンターひなた荘指定管理料	1,501千円	300千円	0千円	
	三和米と酒の謎蔵管理業務委託料	4,192千円	4,196千円	4,196千円	

### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高の毎年の減少もあり、平成20年度は営業利益で赤字を計上したが、固定費が多く含まれている販管費（人件費を含む。）については、売上高の減少に応じて縮減を図っている状況がみられる。</li> <li>・財務状況は、自己資本比率は減少傾向にあるが、今のところ特段の問題はない状況である。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設稼働率が平均30%～40%と低く、特に平日・オフシーズンは極めて低い状態にあるが、そうした稼働率の低い平日・オフシーズンでも普通の部屋で宿泊料金が1万円と高く、料金設定にも問題がある。</li> <li>・これだけ低い施設稼働率であっても利益が出ているということは、指定管理料の算定根拠となる収支計画が適切ではないのではないかと。</li> <li>・施設としては、特に普通の部屋が老朽化しており、壁紙や柱が日焼けするなどクオリティが低い。</li> <li>・また、セールスポイントとなる温泉表示をしていない。</li> <li>・酒の仕入れについても三セクであるがために、地元からの割高な仕入れを求められるという制約がある。</li> <li>・正社員の割合が高い一方、パート比率が低く人員の流動化が困難である。</li> <li>・取締役が全員非常勤である。</li> </ul>

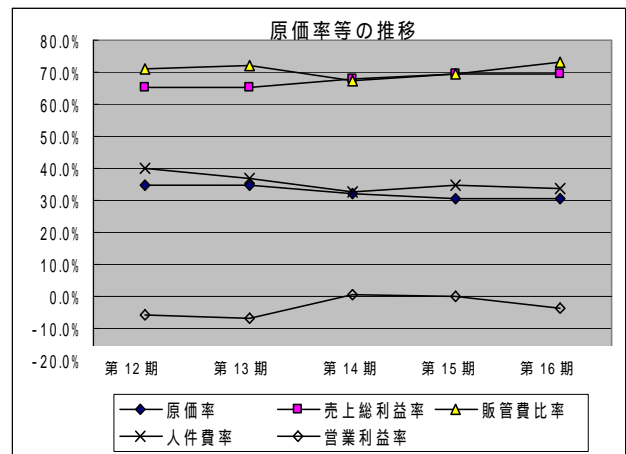
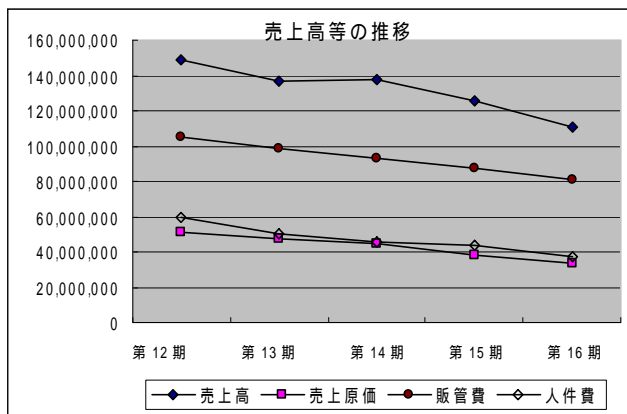
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可能な範囲内で酒の仕入れに係る制約を解消する。</li> <li>・指定管理料の算定根拠となっている収支計画を検証する。</li> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平日・オフシーズンの宿泊客誘致のため、宿泊料金の値下げ等の見直しや旅行代理店との連携を検討する。</li> <li>・宿泊利用は地元客の割合が高いため、地元のメディア・雑誌等を活用し、さらに地元団体客の誘致を図る。</li> <li>・法事プランが好調で今後も需要が見込めるので、法事利用客が宿泊するような仕掛けづくりを行う。</li> <li>・特に市外客にとっては「温泉であること」がアピールポイントであるので温泉表示を検討する。</li> <li>・客室のクオリティを高めるため、改装を検討する。</li> <li>・人員の流動化を行うため、正社員数を減らし、パート比率を高める。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

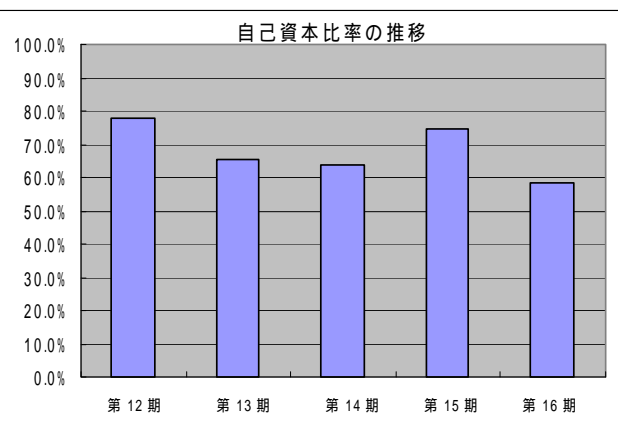
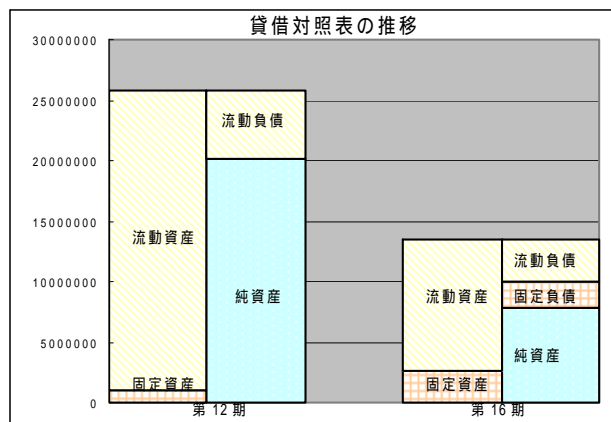
	第12期 自H16.2.1 至H17.1.31	第13期 自H17.2.1 至H18.1.31	第14期 自H18.2.1 至H19.1.31	第15期 自H19.2.1 至H20.1.31	第16期 自H20.2.1 至H21.1.31
売上高	148,483,628	136,617,512	137,742,641	125,851,053	110,286,526
売上原価	51,546,932	47,601,743	44,497,307	38,418,440	33,560,824
原価率	34.7%	34.8%	32.3%	30.5%	30.4%
売上総利益	96,936,696	89,015,769	93,245,334	87,432,613	76,725,702
売上総利益率	65.3%	65.2%	67.7%	69.5%	69.6%
販管費	105,354,354	98,567,956	92,572,300	87,205,062	80,540,516
販管費比率	71.0%	72.1%	67.2%	69.3%	73.0%
人件費	59,375,992	50,574,614	45,117,148	43,502,156	37,275,315
人件費率	40.0%	37.0%	32.8%	34.6%	33.8%
営業利益	-8,417,658	-9,552,187	673,034	227,551	-3,814,814
営業利益率	-5.7%	-7.0%	0.5%	0.2%	-3.5%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	第12期 自H16.2.1 至H17.1.31	第13期 自H17.2.1 至H18.1.31	第14期 自H18.2.1 至H19.1.31	第15期 自H19.2.1 至H20.1.31	第16期 自H20.2.1 至H21.1.31
【資産】	25,819,083	16,731,490	18,188,987	15,814,170	13,433,941
流動資産	24,838,126	15,925,890	17,524,577	15,263,609	10,858,856
固定資産	980,957	805,600	664,410	550,561	2,575,085
【負債】	5,676,030	5,745,988	6,551,226	4,002,102	5,576,033
流動負債	5,676,030	5,745,988	6,551,226	4,002,102	3,369,983
固定負債	0	0	0	0	2,206,050
【純資産】	20,143,053	10,985,502	11,637,761	11,812,068	7,857,908
資本金	61,300,000	61,300,000	61,300,000	61,300,000	61,300,000
繰越剰余金	-41,156,947	-50,314,498	-49,662,239	-49,487,932	-53,442,092
自己資本比率	78.0%	65.7%	64.0%	74.7%	58.5%



## 経営分析報告書

### 【法人名】 リフレ上越山里振興株式会社

#### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 田中弘邦	設立年月日	平成 10 年 12 月 18 日		
設立目的	食と健康をテーマとしたリフレッシュビレッジ事業を通して、市民の財産ともいえる上越市西部中山間地の緑豊かな自然を活用し、地域農林水産業の活性化を図るため。				
資本金	120,000 千円	市出資額	105,300 千円	市出資割合	87.8%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リフレッシュビレッジ施設（くわどり湯ったり村・ヨーデル金谷・ゆったりの家）の管理運営</li> <li>・米穀類及び農林水産物の加工及び販売</li> <li>・各種イベントの企画、構成に関する事業 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	
	内容	30,538 千円	30,538 千円	30,538 千円	

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 17 年度以降、売上高は毎年減少しているが、売上高の減少にもかかわらず販管費が縮減されていないため、販管費比率が上昇している。営業利益は 2 年連続赤字であり、特にヨーデル金谷はこれまでずっと赤字の状態にあり、厳しい経営状況である。</li> <li>・平成 14 年度の 9,000 万円の増資後において約 70%で推移していた自己資本比率が年々低下し、平成 20 年度は 25.1%と低い状態にある。また、償却前営業利益のマイナスが当分継続することから、今後、借入金の負担がより重くなるおそれがある。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・くわどり湯ったり村については、客室数が 12 室しかないため稼働率が 90%と高くても宿泊だけの黒字化は難しい。</li> <li>・また、当初から日帰り客を想定して設計したものではないため日帰り客の利便性が悪く、レストランも途中で改造しているなど、施設として少し中途半端である。</li> <li>・ヨーデル金谷については、営業時間が条例で定められ利用客の少ない時間帯にも営業しなければならない、隣接民間施設との競合関係からウェディング事業の広告等に制限があるなど、第三セクターであるが故の制約も存在し、事業としても民間のカジュアルレストランと変わるところがなく、競争も激化している中で、頑張っても民業圧迫と言われるのなら第三セクターで行う必要はない。</li> <li>・また、スタッフの配置等についても経営資源が限られているため、事実上店長が一人でプライダル相談、紅茶・ワインの選定やメニューの考案等すべてを行っているため、どれも中途半端に終わっている感が否めない。</li> <li>・くわどり湯ったり村とヨーデル金谷両施設の距離が相当離れているため、事業的にも人事組織的にも相乗効果が発揮されず、人員の流動化も不足しているなど必要とされる所に経営資源が集中できていない。</li> <li>・会計的には、前売りチケット販売収入を売上げに計上すると正確な営業成績を把握できないため問題である。</li> <li>・公の施設であるにもかかわらず、第三セクター所有の固定資産がある。</li> <li>・主たる施設であるくわどり湯ったり村の経営戦略が弱い。</li> </ul>

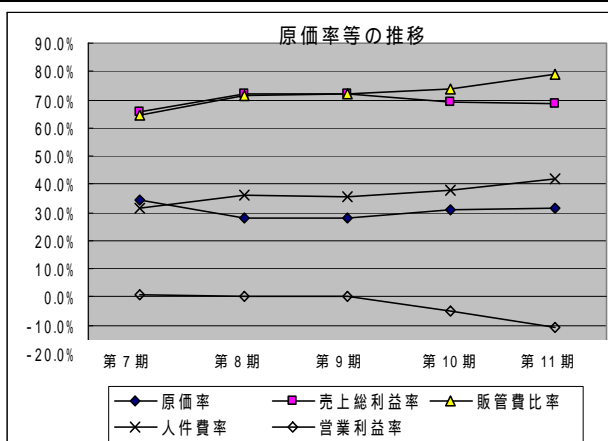
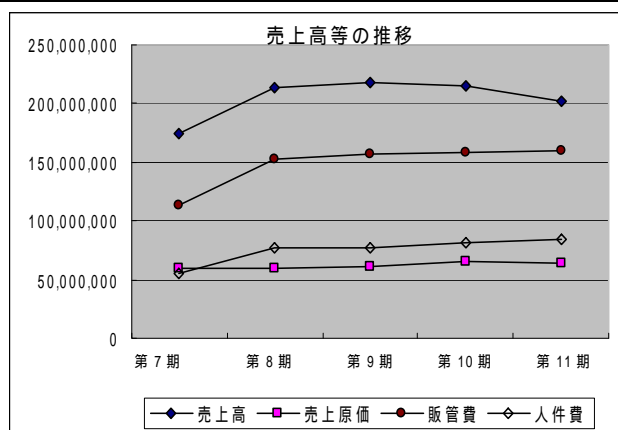
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第三セクター所有の固定資産については、市の所有とする。</li> <li>・ 可能な範囲内で民間施設との関係における制約を解消する。</li> <li>・ 大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> <li>・ ヨーデル金谷については、第三セクターという立場のままでは根本的に赤字体質からの脱却は困難であることから、民間事業者への売却等を検討する。</li> </ul>
改善策	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ くわどり湯ったり村については、客室単価を上げる努力や顧客当たりの販売単価を少しでも増やしていくよう努力するほか、日帰り客の集客のための送迎・広告の工夫や、人件費の圧縮のための人員配置について見直す。</li> <li>・ くわどり湯ったり村については、都市部住民のニーズも高いと考えられるので、そうした点を意識した事業計画（資金回収計画を含む。）を作成する。</li> <li>・ ヨーデル金谷については、利用客の少ない夜間の営業を停止することで多少の利益率の改善が期待される。</li> <li>・ 前売りチケット販売収入を前受金として計上すべきである。（ただし、前受金として処理する方法に変更した期に前売り分だけ会計上損失が出る。）</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

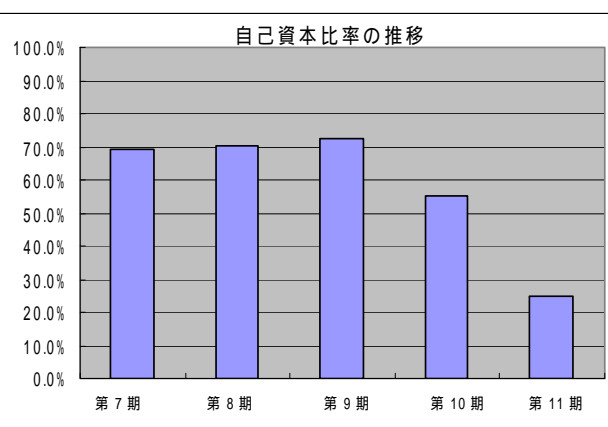
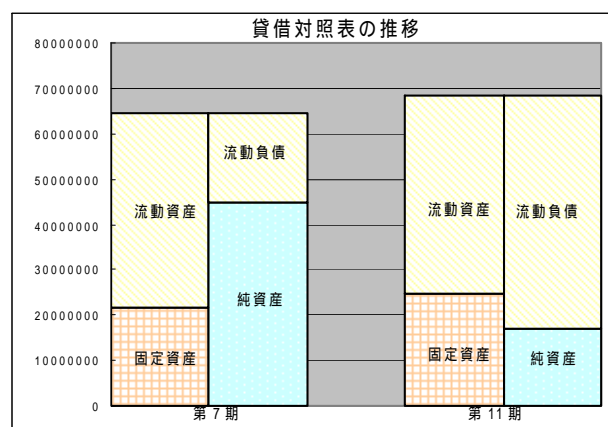
	第7期 自H16.1.1 至H16.12.31	第8期 自H17.1.1 至H17.12.31	第9期 自H18.1.1 至H18.12.31	第10期 自H19.1.1 至H19.12.31	第11期 自H20.1.1 至H20.12.31
売上高	174,459,234	213,764,014	217,377,107	214,414,593	202,001,583
売上原価	59,982,275	60,055,553	60,431,183	66,124,596	63,552,571
原価率	34.4%	28.1%	27.8%	30.8%	31.5%
売上総利益	114,476,959	153,708,461	156,945,924	148,289,997	138,449,012
売上総利益率	65.6%	71.9%	72.2%	69.2%	68.5%
販管費	113,018,398	152,908,583	156,332,306	158,799,004	159,719,392
販管費比率	64.8%	71.5%	71.9%	74.1%	79.1%
人件費	54,565,843	77,419,293	76,972,375	80,860,370	84,270,933
人件費率	31.3%	36.2%	35.4%	37.7%	41.7%
営業利益	1,458,561	799,878	613,618	-10,509,007	-21,270,380
営業利益率	0.8%	0.4%	0.3%	-4.9%	-10.5%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	第7期 自H16.1.1 至H16.12.31	第8期 自H17.1.1 至H17.12.31	第9期 自H18.1.1 至H18.12.31	第10期 自H19.1.1 至H19.12.31	第11期 自H20.1.1 至H20.12.31
【資産】	64,468,378	65,458,084	65,045,134	67,554,282	68,512,551
流動資産	42,739,122	45,697,302	44,102,918	45,337,942	43,865,660
固定資産	21,729,256	19,760,782	20,942,216	22,216,340	24,646,891
【負債】	19,750,233	19,298,732	17,968,776	30,156,316	51,329,995
流動負債	19,750,233	19,298,732	17,968,776	30,156,316	51,329,995
固定負債	0	0	0	0	0
【純資産】	44,718,145	46,159,352	47,076,358	37,397,966	17,182,556
資本金	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000
繰越剰余金	-75,281,855	-73,840,648	-72,923,642	-82,602,034	-102,817,444
自己資本比率	69.4%	70.5%	72.4%	55.4%	25.1%



## 経営分析報告書

### 【法人名】 株式会社ゆめ企画名立

#### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 青木哲也	設立年月日	平成 11 年 10 月 8 日		
設立目的	交流拠点施設である、うみてらす名立の管理運営を通して、人的・物的交流の拡大による地域経済の活性化や新たな就業機会の創出を図るため。				
資本金	70,600 千円	市出資額	43,207 千円	市出資割合	61.2%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・うみてらす名立の管理運営</li> <li>・ろばた館の管理（業務委託）</li> <li>・各種イベントの開催 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	
	内容				
	うみてらす名立指定管理料	27,588 千円	27,766 千円	25,000 千円	
	ろばた館管理業務委託料	9,495 千円	9,495 千円	9,495 千円	
	栽培漁業試験研究業務委託料	0 千円	900 千円	900 千円	
	シニアパスポート減免助成金	691 千円	695 千円	667 千円	
	中越沖地震無料入浴事業補助金	0 千円	126 千円	0 千円	

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直近 5 年間は、営業利益で赤字を計上しており、特に温浴施設、鮮魚販売部門の赤字が大きい。施設の老朽化や競合施設の出現等もあるので、今後も売上高の減少が生じるおそれがあり、厳しい経営状況である。</li> <li>・自己資本比率が年々低下し、平成 20 年度は 12.2% と極めて低い状態にある。また、償却前営業利益のマイナスが当分継続することから、今後、借入金の負担がより重くなるおそれがある。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地場物産直売所には、観光客集客の目玉となる地元の新鮮な魚が少ないという印象があり、海鮮料理を売りにするとしてもインパクトが弱く、本物志向の人には物足りないであろう。</li> <li>・夏季（7～8月）は海やプール目的の観光客が施設を利用していると思うが、それ以外のシーズンはほとんど地元住民の利用であり、1年のうちの10か月間のニーズに合った施設の形態であるのか疑問である。</li> <li>・プールの営業期間の縮小、養殖事業の不振、魚屋の活気のなさなど、『「魚」と遊び「海」で癒す』という当初の設立理念は現状では存続していないという印象がある。</li> <li>・不採算部門である「あわび養殖事業・水産加工事業」は、ホテル事業等の客層が異なるため相乗効果が低く、指定管理におけるバルクセール（赤字部門抱き合わせ）的要素が強い。</li> <li>・経営戦略の大まかな方向性は良いが、それに基づく取組が不十分である。</li> <li>・収益を上げていけるような体質改善のためには大胆な変革が必要だが、現在の体制で可能か疑問である。</li> </ul>

改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・あわび養殖・水産加工事業について、事業撤退の場合の費用負担と事業継続の場合の将来的な費用負担とを比較検証した上で、第三セクターの経営から分離することも検討する。</li> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設のコンセプトを観光客向けか地域住民向けか、どちらかに一本化すべきということではないが、観光ホテル・プールが主体となる施設であるものの結果的に地域住民の利用が多いとすれば、そうした現状を踏まえ住民の利便性を重視した憩いの場としても、施設のコンセプトに位置付ける。 （例） <ul style="list-style-type: none"> <li>・リラクゼーション施設機能を強化する。（マッサージ、エステ設備等）</li> <li>・日用品販売機能を強化する。（業務スーパー的位置付け）</li> </ul> </li> </ul>

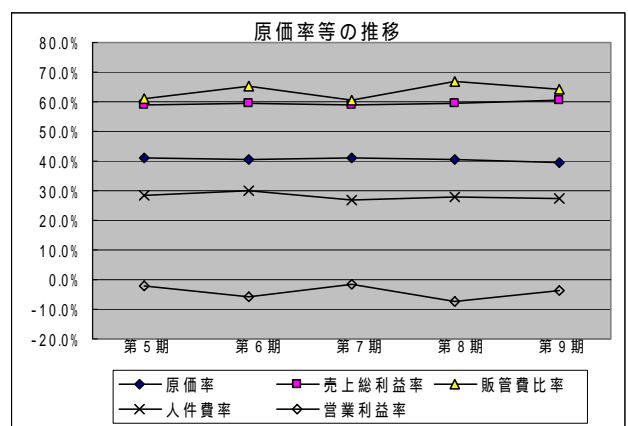
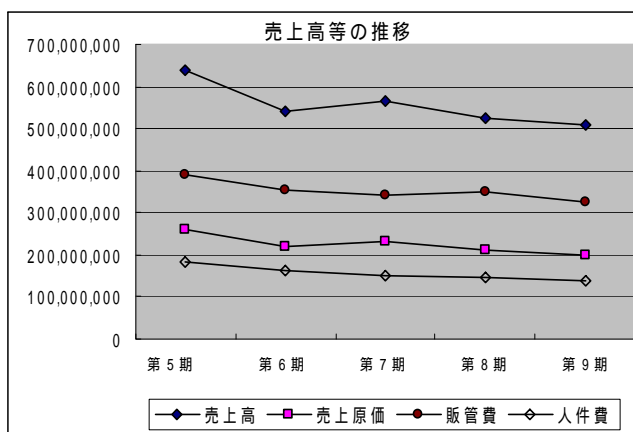


### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

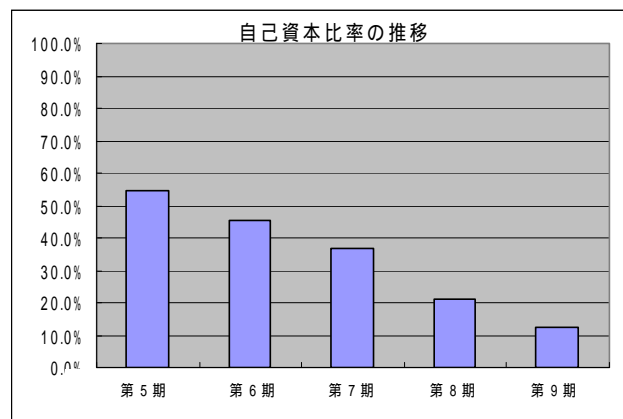
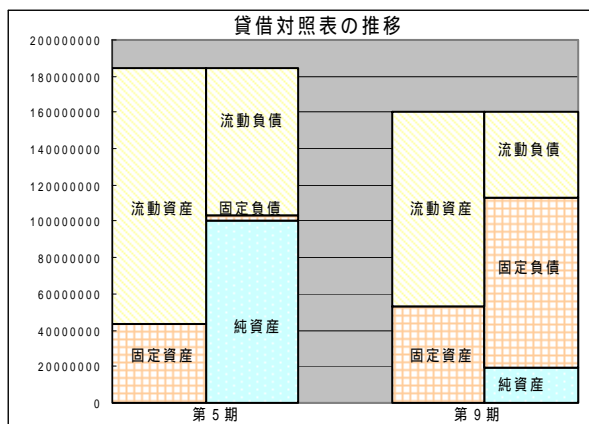
	第5期 自H15.10.1 至H16.9.30	第6期 自H16.10.1 至H17.9.30	第7期 自H17.10.1 至H18.9.30	第8期 自H18.10.1 至H19.9.30	第9期 自H19.10.1 至H20.9.30
売上高	640,170,130	542,014,979	566,311,994	523,790,114	508,551,107
売上原価	262,431,769	220,399,823	232,072,891	211,922,687	199,928,235
原価率	41.0%	40.7%	41.0%	40.5%	39.3%
売上総利益	377,738,361	321,615,156	334,239,103	311,867,427	308,622,872
売上総利益率	59.0%	59.3%	59.0%	59.5%	60.7%
販管費	392,182,218	353,021,625	342,019,319	350,628,875	326,197,530
販管費比率	61.3%	65.1%	60.4%	66.9%	64.1%
人件費	181,209,360	161,536,566	151,209,818	147,256,784	140,401,851
人件費率	28.3%	29.8%	26.7%	28.1%	27.6%
営業利益	-14,443,857	-31,406,469	-7,780,216	-38,761,448	-17,574,658
営業利益率	-2.3%	-5.8%	-1.4%	-7.4%	-3.5%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	第5期 自H15.10.1 至H16.9.30	第6期 自H16.10.1 至H17.9.30	第7期 自H17.10.1 至H18.9.30	第8期 自H18.10.1 至H19.9.30	第9期 自H19.10.1 至H20.9.30
【資産】	184,962,685	171,212,462	191,519,808	170,846,863	160,524,346
流動資産	141,226,937	124,060,748	141,566,608	118,537,931	107,405,148
固定資産	43,735,748	47,151,714	49,953,200	52,308,932	53,119,198
【負債】	84,277,187	93,017,412	120,986,500	134,711,473	140,919,875
流動負債	81,989,771	60,729,996	57,030,084	52,751,057	47,705,459
固定負債	2,287,416	32,287,416	63,956,416	81,960,416	93,214,416
【純資産】	100,685,498	78,195,050	70,533,308	36,135,390	19,604,471
資本金	125,000,000	125,000,000	125,000,000	70,600,000	70,600,000
繰越剰余金	-24,314,502	-46,804,950	-54,466,692	-34,464,610	-50,995,529
自己資本比率	54.4%	45.7%	36.8%	21.2%	12.2%



# 経営分析報告書

## 【法人名】 株式会社ゆったりの郷

### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 角張 保	設立年月日	平成8年12月2日		
設立目的	温泉施設の経営、農林産物の加工・販売、特産品の開発・研究を行い、農林業と観光事業の有機的な結合による産業の総合的な発展を目指すため。				
資本金	25,000千円	市出資額	15,000千円	市出資割合	60.0%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・吉川ゆったりの郷の管理運営</li> <li>・食料品、日用雑貨品の販売</li> <li>・各種催し物の企画・立案・開催・誘致及び広告宣伝に関する業務 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
	内容				
	吉川ゆったりの郷指定管理料	10,000千円	10,000千円	10,000千円	
	シニアパスポート減免助成金	895千円	1,501千円	1,477千円	
	中越沖地震無料入浴事業補助金	0千円	1,659千円	0千円	

### 2 現状分析

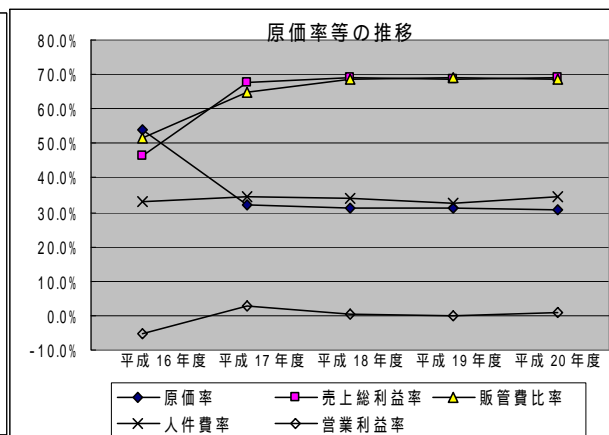
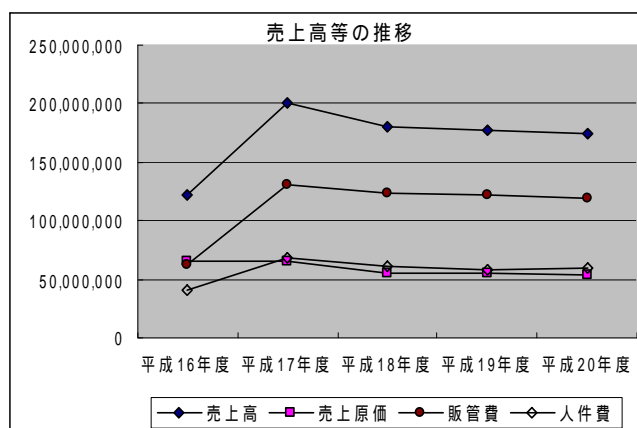
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高は毎年減少しているが、原価率を多少改善させるとともに固定費である販管費も削減しているため平成20年度は営業利益を確保している。事業別では温泉営業が赤字であるものの、レストラン・売店等で利益を上げている。</li> <li>・自己資本比率は57.9%と比較的高水準であり、借入金もないことから現時点では財務状況に特段の問題はない。</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全天候型ゲートボール場の有効利用ができていない。</li> <li>・日帰り入浴部門が赤字である。</li> <li>・施設の利用客が年々減少し、売上高が年々減少している。</li> <li>・公の施設であるにもかかわらず、第三セクター所有の固定資産がある。</li> <li>・経営陣の営業能力は高いが、他の第三セクターとの統合も選択肢の一つである。</li> </ul>	
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第三セクター所有の固定資産については、市の所有とする。</li> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・朝市等のイベントの開催により、ゲートボール場を有効活用し集客を図る。</li> <li>・酵素風呂、マッサージ、酸素バー等の入浴に付帯するサービスを強化することにより客単価を向上させる。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

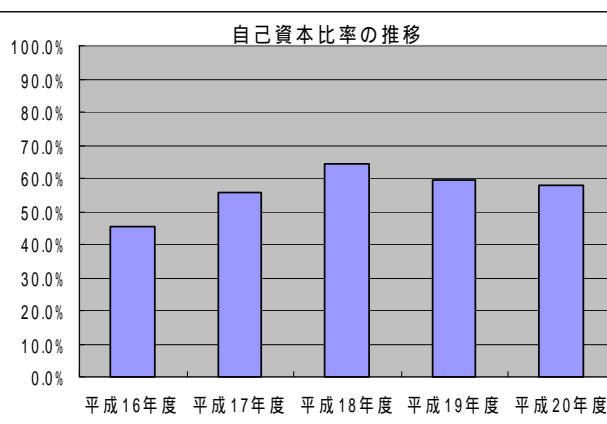
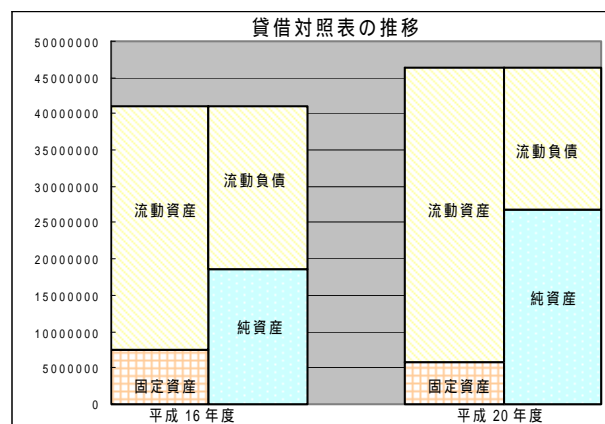
	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売上高	121,861,979	201,185,631	180,199,109	176,842,907	174,747,936
売上原価	65,502,699	64,833,225	55,821,394	55,293,933	53,928,345
原価率	53.8%	32.2%	31.0%	31.3%	30.9%
売上総利益	56,359,280	136,352,406	124,377,715	121,548,974	120,819,591
売上総利益率	46.2%	67.8%	69.0%	68.7%	69.1%
販管費	62,582,885	130,374,535	123,544,538	121,973,568	119,617,015
販管費比率	51.4%	64.8%	68.6%	69.0%	68.5%
人件費	40,124,606	69,012,199	60,940,843	57,435,085	60,112,800
人件費率	32.9%	34.3%	33.8%	32.5%	34.4%
営業利益	-6,223,605	5,977,871	833,177	-424,594	1,202,576
営業利益率	-5.1%	3.0%	0.5%	-0.2%	0.7%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	41,010,205	43,195,359	39,154,173	43,097,381	46,327,763
流動資産	33,593,765	36,214,291	31,033,123	36,441,705	40,587,865
固定資産	7,416,440	6,981,068	8,121,050	6,655,676	5,739,898
繰延資産	0	0	0	0	0
【負債】	22,478,107	19,142,202	13,887,158	17,466,650	19,514,002
流動負債	22,478,107	19,142,202	13,887,158	17,466,650	19,514,002
固定負債	0	0	0	0	0
【純資産】	18,532,098	24,053,157	25,267,015	25,630,731	26,813,761
資本金	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000
準備金	0	0	0	0	0
繰越剰余金以外	0	0	0	0	0
繰越剰余金	-6,367,902	-946,843	267,015	630,731	1,813,761
自己資本比率	45.2%	55.7%	64.5%	59.5%	57.9%



## 経営分析報告書

### 【法人名】 柿崎総合開発株式会社

#### 1 法人の概要

代 表 者 名	代表取締役 楡井辰雄	設 立 年 月 日	平成 6 年 7 月 6 日		
設 立 目 的	観光事業、交流の拠点となる宿泊施設マリンホテルハマナスと、ハマナスふれあいセンターの管理運営を行うため。				
資 本 金	50,000 千円	市 出 資 額	30,000 千円	市 出 資 割 合	60.0%
主 な 事 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マリンホテルハマナス・ハマナスふれあいセンターの管理運営</li> <li>・ 飲食料品、スポーツ用品及び日用品雑貨の販売</li> <li>・ 米穀類及び農林水産物の加工・販売</li> <li>・ 民芸品、工芸品等、特産品に関する企画、立案並びに販売 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	内 容 \ 年 度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	
	マリンホテルハマナス指定管理料	3,656 千円	2,000 千円	3,960 千円	
	ハマナスふれあいセンター指定管理料	2,000 千円	2,000 千円	3,960 千円	
	中越沖地震無料入浴事業補助金	0 千円	723 千円	0 千円	

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営状況は、年々売上高が減少傾向にある中で販管費比率が上昇しており、今後、経費コントロールが必要である。</li> <li>・ 財務状況は、自己資本比率が 87.7%と高く、過去に蓄積した剰余金もあることから良好である。</li> </ul>
課 題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハマナスふれあいセンターは施設が老朽化しており、その赤字をマリンホテルハマナスがカバーしている形になっているが、両施設の相乗効果は低い。</li> <li>・ ハマナスふれあいセンターの所管は観光部門となっているが、実態としては高齢者の日帰り温浴入浴施設の要素が大きい。</li> <li>・ マリンホテルハマナスの施設稼働率は年々悪化し、売上げも減少傾向にある。</li> <li>・ 公の施設であるにもかかわらず、第三セクター所有の固定資産がある。</li> <li>・ 近隣の類似施設である「吉川ゆったりりの郷」や「大潟健康スポーツプラザ鶴の浜人魚館」との競合もあるため、営業面・経営面について連携も必要である。</li> </ul>

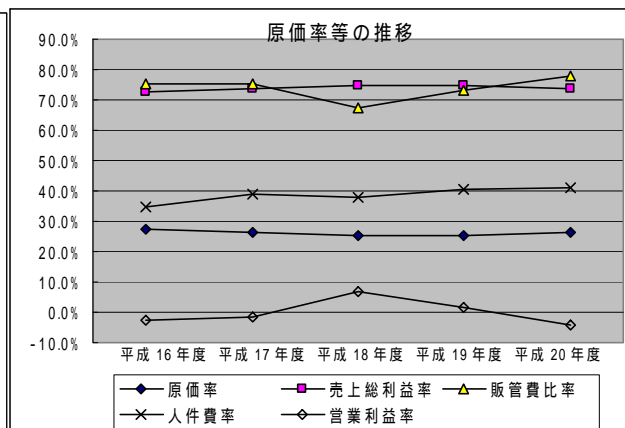
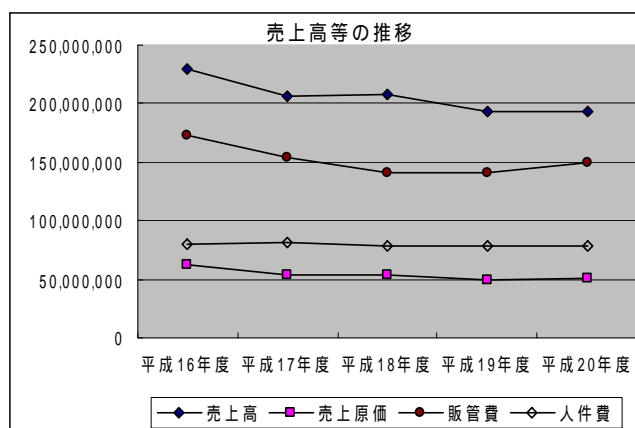
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハマナスふれあいセンターは施設の老朽化が激しく、事業を継続するのであれば大規模修繕などのリニューアルが必要であるが、収益を生み出しておらず、マリンホテルハマナスとの相乗効果も低いということであれば、廃止についても検討する。</li> <li>・第三セクター所有の固定資産については、市の所有とする。</li> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マリンホテルハマナスについては、客単価向上に有効な長期滞在プランの施策を検討する。 （例） <ul style="list-style-type: none"> <li>・地産食材を活かした料理の魅力を市外・県外にアピールする。</li> </ul> </li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

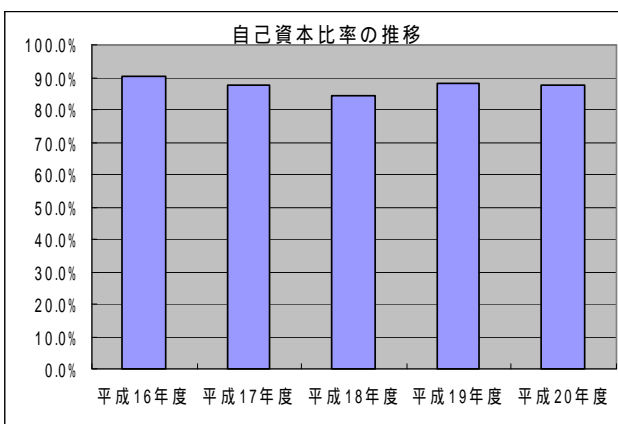
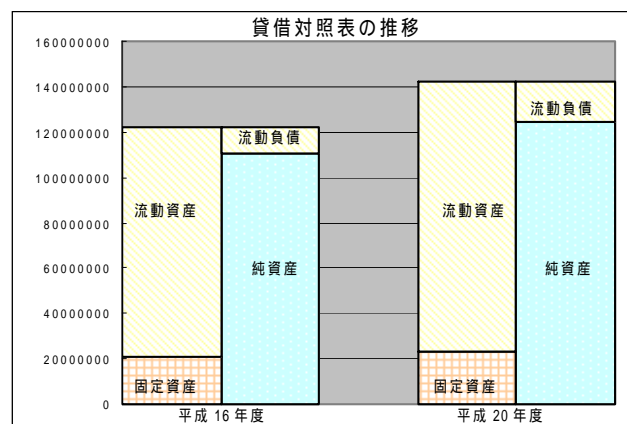
	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売上高	230,358,859	206,093,785	208,471,234	193,759,069	192,896,793
売上原価	62,666,766	54,330,529	53,190,163	49,358,652	50,431,724
原価率	27.2%	26.4%	25.5%	25.5%	26.1%
売上総利益	167,692,093	151,763,256	155,281,071	144,400,417	142,465,069
売上総利益率	72.8%	73.6%	74.5%	74.5%	73.9%
販管費	173,656,248	154,612,596	140,970,459	141,552,033	150,430,631
販管費比率	75.4%	75.0%	67.6%	73.1%	78.0%
人件費	80,331,444	80,711,942	78,885,282	78,729,154	79,137,616
人件費率	34.9%	39.2%	37.8%	40.6%	41.0%
営業利益	-5,964,155	-2,849,340	14,310,612	2,848,384	-7,965,562
営業利益率	-2.6%	-1.4%	6.9%	1.5%	-4.1%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	122,354,221	126,144,131	145,322,024	143,736,101	142,149,554
流動資産	101,489,962	103,824,747	122,652,255	122,484,281	118,895,476
固定資産	20,864,259	22,319,384	22,669,769	21,251,820	23,254,078
繰延資産	0	0	0	0	0
【負債】	12,049,599	15,388,664	23,032,236	16,762,786	17,503,903
流動負債	12,049,599	15,388,664	23,032,236	16,762,786	17,503,903
固定負債	0	0	0	0	0
【純資産】	110,304,623	110,755,468	122,289,789	126,973,316	124,645,652
資本金	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
準備金	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
繰越剰余金以外	58,000,000	58,000,000	58,000,000	68,000,000	68,000,000
繰越剰余金	2,054,622	2,505,467	14,039,788	8,723,315	6,395,651
自己資本比率	90.2%	87.8%	84.2%	88.3%	87.7%



## 経営分析報告書

### 【法人名】 株式会社大潟地域活性化センター

#### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 阿部清治	設立年月日	平成5年8月3日		
設立目的	大潟区の特産品の開発・販売に関する事業を行うため。				
資本金	10,000千円	市出資額	5,500千円	市出資割合	55.0%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大潟健康スポーツプラザ鵜の浜人魚館の管理運営</li> <li>・大潟区の特産品の開発・販売に関する事業 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
	内容				
	鵜の浜人魚館指定管理料	22,800千円	22,800千円	22,800千円	
	中越沖地震無料入浴事業補助金	0千円	1,079千円	0千円	

#### 2 現状分析

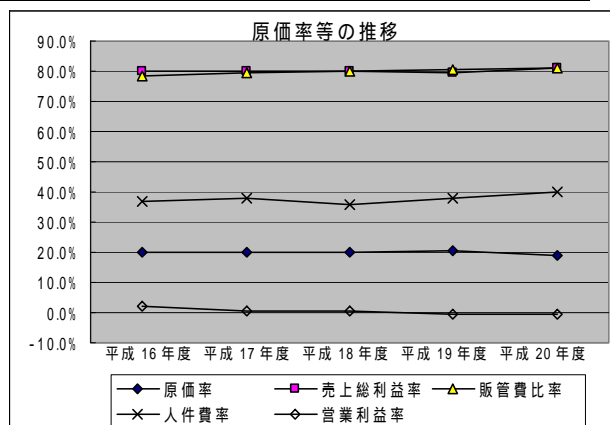
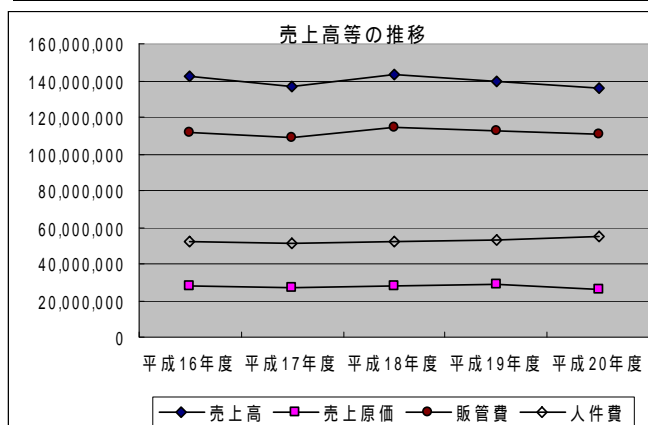
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入館者の減少に伴い年々売上高も減少しているが、売上高の減少にもかかわらず販管費比率が上昇しており、営業利益も2年連続で赤字となっている。</li> <li>・財務状況は、自己資本比率も高く、特段の問題がない状況である。</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部門別では風呂とプール部門が赤字であり、両部門の赤字縮小が課題である。</li> <li>・レストランのメニュー単価が高く、レストランとしての雰囲気づくりにも改善の余地がある。</li> <li>・売上げが年々減少しているにもかかわらず、人件費が上昇している。</li> <li>・非常に好立地にあるので、遠方客への宣伝等についてもう少し営業努力が必要である。</li> </ul>	
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シーズンオフ期間のプールの閉鎖を検討する。</li> <li>・飲食・物販・マッサージ等での客単価向上のための方策を検討する。</li> <li>・レストランについてはメニューや単価の見直し等による充実を図り、利用客が長時間滞在するような工夫をする。</li> <li>・会計上、部門別の費用配分の基準が不明確であるため、指定管理事業である風呂とプール部門について、人件費の按分を含め明確にする。</li> <li>・ホームページの充実などにより市外・県外からの集客に努める。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

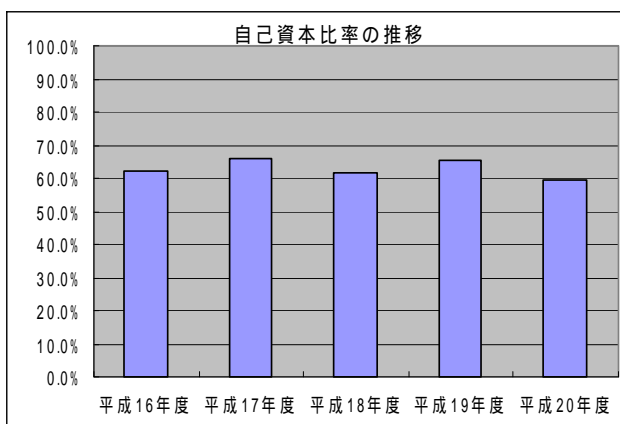
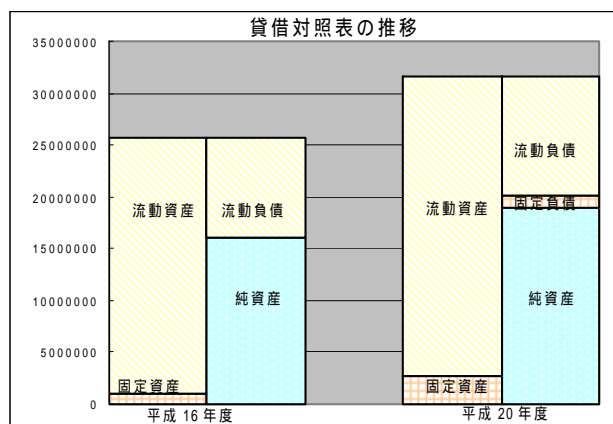
	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売上高	142,630,984	136,823,297	143,528,527	139,926,372	136,162,851
売上原価	28,256,741	27,302,717	28,346,664	28,453,464	26,044,634
原価率	19.8%	20.0%	19.7%	20.3%	19.1%
売上総利益	114,374,243	109,520,580	115,181,863	111,472,908	110,118,217
売上総利益率	80.2%	80.0%	80.3%	79.7%	80.9%
販管費	111,601,496	108,563,045	114,731,580	112,333,466	110,571,884
販管費比率	78.2%	79.3%	79.9%	80.3%	81.2%
人件費	52,186,571	51,537,367	51,664,008	52,662,311	54,494,173
人件費率	36.6%	37.7%	36.0%	37.6%	40.0%
営業利益	2,772,747	957,535	450,283	-860,558	-453,667
営業利益率	1.9%	0.7%	0.3%	-0.6%	-0.3%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	25,662,948	25,942,355	29,407,633	28,364,760	31,663,479
流動資産	24,564,750	25,245,748	28,898,757	28,014,315	29,011,575
固定資産	1,098,198	696,607	508,876	350,445	2,651,904
繰延資産	0	0	0	0	0
【負債】	9,658,788	8,773,629	11,279,976	9,745,647	12,796,763
流動負債	9,658,788	8,773,629	11,279,976	9,745,647	11,494,763
固定負債	0	0	0	0	1,302,000
【純資産】	16,004,160	17,168,726	18,127,657	18,619,113	18,866,716
資本金	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
準備金	0	0	0	0	0
繰越剰余金以外	0	0	0	0	0
繰越剰余金	6,004,160	7,168,726	8,127,657	8,619,113	8,866,716
自己資本比率	62.4%	66.2%	61.6%	65.6%	59.6%





# 経営分析報告書

## 【法人名】 株式会社あさひ荘

### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 山岸和彦	設立年月日	昭和 57 年 4 月 2 日		
設立目的	市の観光・産業振興施策に沿って、観光・福祉諸施設の管理運営を行うとともに、市民福祉の向上に寄与するため。				
資本金	12,000 千円	市出資額	6,500 千円	市出資割合	54.2%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大島あさひ荘・大島大山広場の管理運営</li> <li>・各種大会、研修会、会議等の場の提供</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	内容	年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
	大島あさひ荘指定管理料		2,000 千円	2,000 千円	2,000 千円
	中越沖地震無料入浴事業補助金		0 千円	163 千円	0 千円

### 2 現状分析

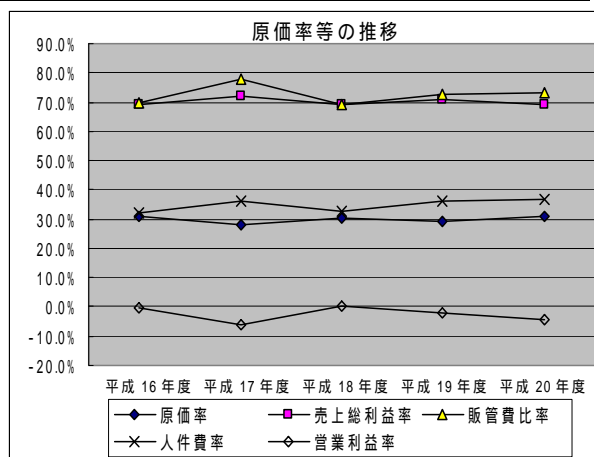
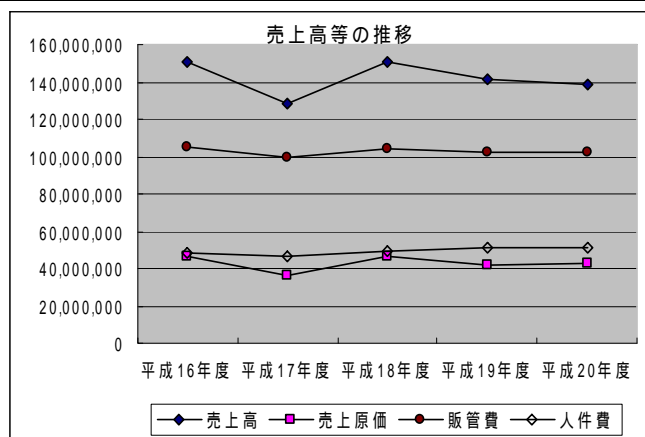
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直近 3 年間の売上が減少し、営業利益も 2 年連続赤字であり、経営状況は悪化傾向にある。</li> <li>・営業利益が 2 年連続赤字ということもあり、自己資本比率は 40.5%と低下してきている。</li> </ul>				
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・源泉の湯量が減少している。</li> <li>・会計上、減価償却が停止されているほか、関係データが整理されていない。</li> <li>・経営コンサルタントの導入効果が不明確である。</li> <li>・企画力・営業力が脆弱であるなど、経営管理体制が不十分である。</li> <li>・あさひ荘は、通常の温浴施設であり、市直営施設や他の第三セクターとの競合もあることから、第三セクターで行うべき施設かどうか検討が必要である。</li> </ul>				
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・源泉の湯量の減少は、集客に影響するため、状況を把握すべきである。</li> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>			
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計面の精査を行う。</li> <li>・経営コンサルタントの導入効果を検証する。</li> </ul>			

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

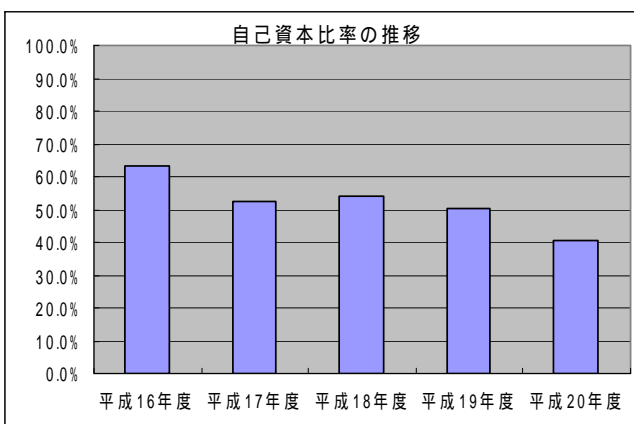
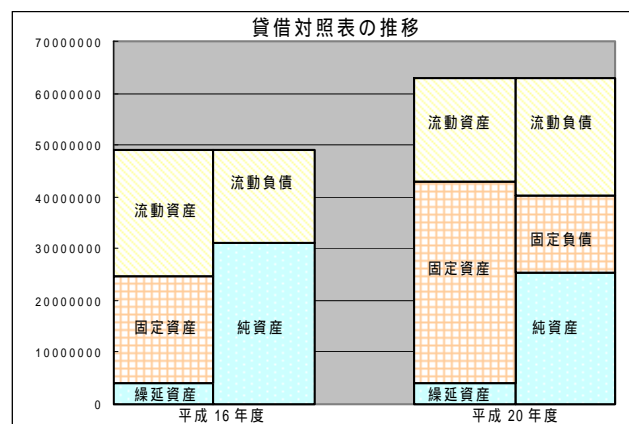
	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売上高	150,694,568	128,187,424	150,484,363	141,285,706	138,963,523
売上原価	46,366,208	36,109,300	46,123,254	41,439,411	43,102,503
原価率	30.8%	28.2%	30.6%	29.3%	31.0%
売上総利益	104,328,360	92,078,124	104,361,109	99,846,295	95,861,020
売上総利益率	69.2%	71.8%	69.4%	70.7%	69.0%
販管費	105,073,918	99,968,212	104,182,077	102,614,301	102,024,994
販管費比率	69.7%	78.0%	69.2%	72.6%	73.4%
人件費	48,697,713	46,273,995	49,384,211	50,994,824	51,337,474
人件費率	32.3%	36.1%	32.8%	36.1%	36.9%
営業利益	-745,558	-7,890,088	179,032	-2,768,006	-6,163,974
営業利益率	-0.5%	-6.2%	0.1%	-2.0%	-4.4%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	48,910,379	48,400,473	53,893,532	56,955,153	62,774,557
流動資産	24,237,778	20,941,451	21,539,899	19,600,987	19,887,641
固定資産	20,677,689	23,464,110	28,358,721	33,359,254	38,892,004
繰延資産	3,994,912	3,994,912	3,994,912	3,994,912	3,994,912
【負債】	17,948,857	22,933,378	24,892,011	28,302,305	37,344,075
流動負債	17,948,857	12,933,378	14,892,011	18,302,305	22,428,075
固定負債	0	10,000,000	10,000,000	10,000,000	14,916,000
【純資産】	30,961,522	25,467,095	29,001,521	28,652,848	25,430,482
資本金	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
準備金	1,410,000	1,510,000	1,510,000	1,570,000	1,570,000
繰越剰余金以外	10,500,000	12,500,000	11,500,000	11,500,000	11,500,000
繰越剰余金	7,051,522	-542,905	3,991,521	3,582,848	360,482
自己資本比率	63.3%	52.6%	53.8%	50.3%	40.5%



# 経営分析報告書

## 【法人名】 マリーナ上越株式会社

### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役社長 村山秀幸	設立年月日	平成 11 年 2 月 8 日		
設立目的	海洋レジャーの振興と不法係留を防止し、適正な河川利用を推進するとともに、海洋レジャーの拠点として上越地域の発展に寄与するため。				
資本金	50,000 千円	市出資額	27,000 千円	市出資割合	54.0%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モーターボート、和船等の舟艇の保管</li> <li>・ 舟艇に係るガソリン等の燃料の販売</li> <li>・ 小型船舶検査事務（業務委託） ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	内容	年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
	クラブハウス整備助成金		3,201 千円	3,198 千円	3,104 千円

### 2 現状分析

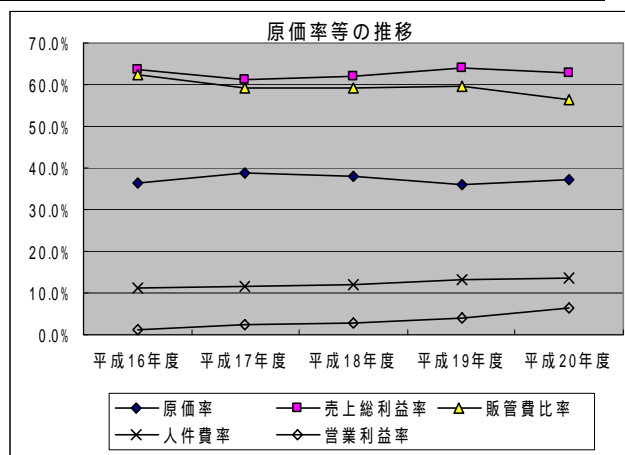
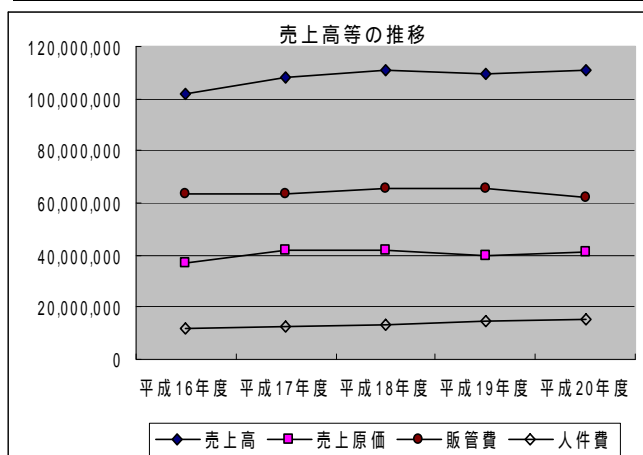
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 直近 5 年間で売上高は微増傾向であるのに対し、販管費比率は減少傾向にあるため、結果として営業利益及び営業利益率は増加しており、経営状況は良好である。</li> <li>・ 財務状況は、自己資本比率が 20.3%と低いことから、安全面においては課題があるが、現在の経営状況が続けば当面は問題がない。</li> </ul>				
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実際のマリーナ業務は民間事業者業務委託しているが、敷地内に業者所有の倉庫も建設されているなど、委託先の事業者との関係が不透明である。また、大部分の業務を委託しており、業務体制の現状からしても第三セクターとして運営すべきものか疑問である。</li> <li>・ 舟艇の保管事業は市外利用者が多く、上越市民に対する貢献度が高いと言えるか疑問である。</li> <li>・ 借入金の元本返済分と金利分を補助金として支出しているが、三セクの資金繰り及び財政状況からして不要である。</li> <li>・ マリーナは公共的なスペースであり、マリーナ事業から生み出される利益は市に還元させるべきである。</li> </ul>				
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マリーナ上越の管理主体について、市による直営化も検討する。</li> <li>・ 市からの補助金支出については、減額又は中止の方向で見直すとともに、事業利益を市に還元する方法を検討する。</li> </ul>			
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大部分の業務を委託していることもあり、業者選定の基準等を明確化するとともに、競争原理を導入する。</li> <li>・ 市外利用者と市民との料金格差の設定をさらに検討する。（他市の類似施設と比較して料金が低いようであれば、全体的な料金値上げも含めて検討する。）</li> </ul>			

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

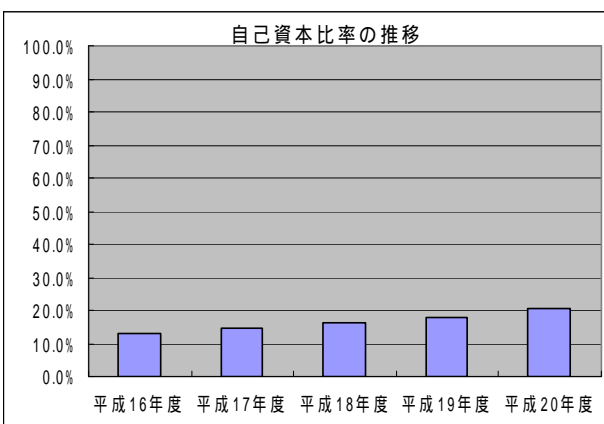
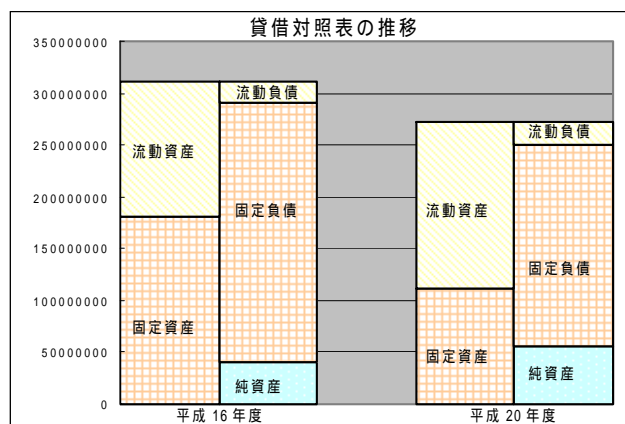
	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売上高	101,994,655	107,791,437	111,036,006	109,321,527	110,812,450
売上原価	37,250,104	41,685,777	42,111,534	39,452,773	41,071,264
原価率	36.5%	38.7%	37.9%	36.1%	37.1%
売上総利益	64,744,551	66,105,660	68,924,472	69,868,754	69,741,186
売上総利益率	63.5%	61.3%	62.1%	63.9%	62.9%
販管費	63,477,261	63,678,937	65,676,027	65,280,627	62,441,601
販管費比率	62.2%	59.1%	59.1%	59.7%	56.3%
人件費	11,621,751	12,615,625	13,293,743	14,364,909	15,132,556
人件費率	11.4%	11.7%	12.0%	13.1%	13.7%
営業利益	1,267,290	2,426,723	3,248,445	4,588,127	7,299,585
営業利益率	1.2%	2.3%	2.9%	4.2%	6.6%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	310,821,694	297,929,066	286,701,769	281,477,504	272,676,258
流動資産	130,257,032	135,522,378	145,925,080	156,955,113	161,073,500
固定資産	180,564,662	162,406,688	140,776,689	124,522,391	111,602,758
繰延資産	0	0	0	0	0
【負債】	270,367,486	254,700,088	239,944,021	231,535,125	217,389,167
流動負債	19,854,086	19,807,788	19,726,621	24,250,425	22,481,667
固定負債	250,513,400	234,892,300	220,217,400	207,284,700	194,907,500
【純資産】	40,454,208	43,228,978	46,757,748	49,942,379	55,287,091
資本金	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
準備金	0	0	0	0	0
繰越剰余金以外	0	0	0	0	0
繰越剰余金	-9,545,792	-6,771,022	-3,242,252	-57,621	5,287,091
自己資本比率	13.0%	14.5%	16.3%	17.7%	20.3%



## 経営分析報告書

### 【法人名】 エフエム上越株式会社

#### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 田中弘邦	設立年月日	平成 11 年 2 月 8 日		
設立目的	市民に的確で分かりやすい行政情報を提供するとともに、災害時の緊急情報を迅速に提供し、市民生活の安心・安全を確保するため。				
資本金	50,000 千円	市出資額	25,500 千円	市出資割合	51.0%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・放送法に基づく超短波放送事業</li> <li>・放送番組の制作及び販売</li> <li>・緊急告知防災警報ラジオの販売 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	
	内容				
	放送委託料	16,061 千円	15,761 千円	14,690 千円	
	テレホンガイド業務委託料	3,712 千円	3,622 千円	3,528 千円	

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 20 年度の売上高は約 4,800 万円であるが、年々広告料収入等が減少する一方で販管費は増加し、結果的に営業利益は 2 年連続の赤字で約 1,600 万円の欠損金が存在しており、販管費の経費コントロールが必要である。</li> <li>・昨今のコマーシャル収入の減少傾向からすると営業利益の黒字化は困難な状況であり、経営の見通しは厳しい。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単なる民間放送局としての位置付けでは、今後さらに放送委託額が減少し、経営状況の悪化が懸念されることから、市として緊急時のエフエム放送局の重要性について明確にする必要がある。</li> <li>・放送事業について、非常時・災害時の際の他のラジオやテレビとの差別化がもう一步足りないほか、災害が起こりやすい地域に放送電波が届いておらず、有効性が不明確である。</li> <li>・マスメディアの媒体価値の低下傾向が全国的に進んでおり、事業の将来性は明るくなく、広告料（スポンサー）収入にも限界がある。</li> <li>・事業は存続すべきであるが、営業力が脆弱であり経営的には厳しい。</li> </ul>

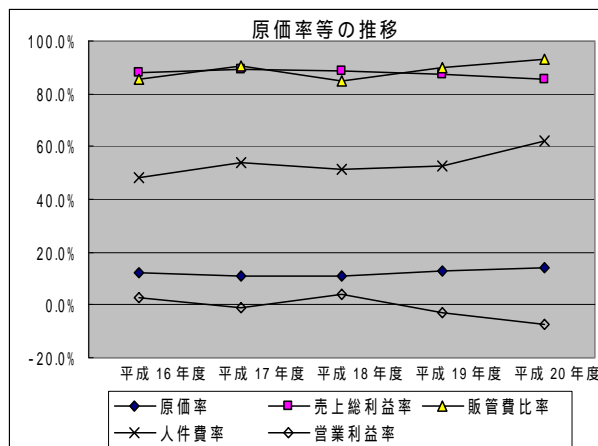
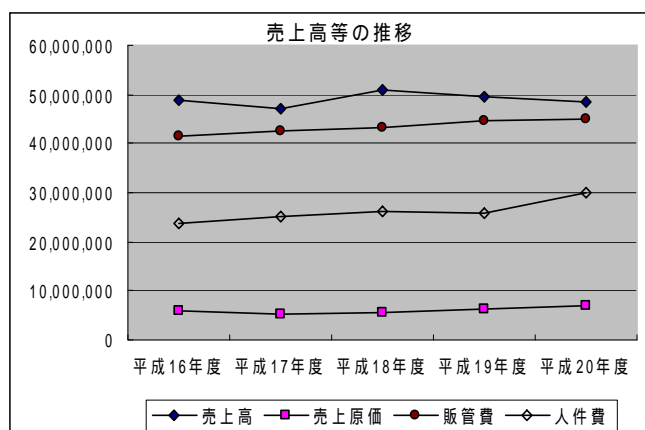
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他のコミュニティ FM 局の大株主である他市町村と上越市で情報交換を行い、今後の事業展開を検討する。</li> <li>・緊急時の放送体制が日本放送協会に代用できるのであれば、公益性がないものとして資本の撤収や出資比率を下げることを検討する。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FM - J に対する住民の満足度や地域への貢献度を確認するため、住民アンケートを実施する。 (アンケート実施後の改善例) <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元の中で存在意義を確認し、地元で本当に FM - J が必要であるという機運を高める。</li> <li>・アンケートの結果、音楽番組など市の放送局としての意味合いが見いだせない業務を縮小し、非常時・災害時の情報伝達をメインとする。</li> <li>・他の三セクや地元の企業の広告料については低価格で提供し、より一層地元との連携を強化する。</li> </ul> </li> <li>・他の FM 局がどのような努力をしているのかを参考とするとともに、場合によっては他の FM 局と共同で事業を行う。 (例) <ul style="list-style-type: none"> <li>・FM 新潟と FM - J の 2 局の共同事業展開による広告料割引等</li> </ul> </li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

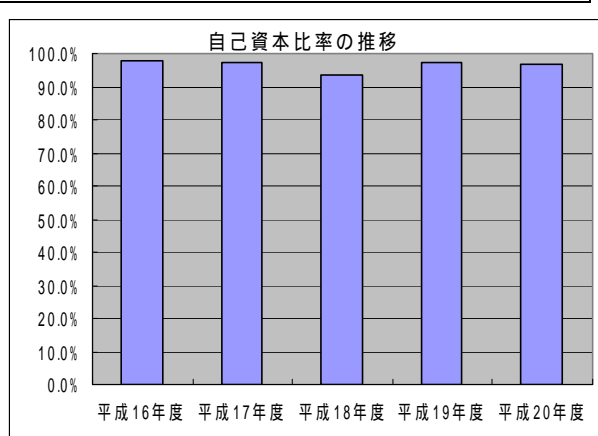
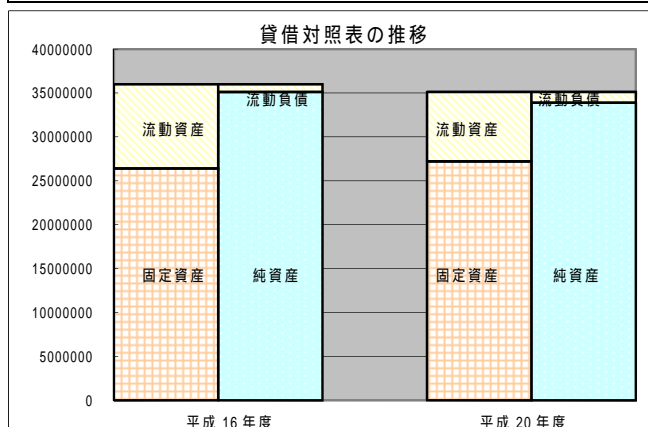
	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売上高	48,868,488	47,165,236	51,072,476	49,554,783	48,616,266
売上原価	5,816,819	5,197,446	5,668,727	6,409,985	6,940,251
原価率	11.9%	11.0%	11.1%	12.9%	14.3%
売上総利益	43,051,669	41,967,790	45,403,749	43,144,798	41,676,015
売上総利益率	88.1%	89.0%	88.9%	87.1%	85.7%
販管費	41,625,424	42,593,164	43,240,590	44,621,981	45,134,154
販管費比率	85.2%	90.3%	84.7%	90.0%	92.8%
人件費	23,551,623	25,286,944	26,285,670	25,969,254	30,055,171
人件費率	48.2%	53.6%	51.5%	52.4%	61.8%
営業利益	1,426,245	-625,374	2,163,159	-1,477,183	-3,458,139
営業利益率	2.9%	-1.3%	4.2%	-3.0%	-7.1%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	36,002,405	37,933,249	41,146,841	38,205,222	35,132,398
流動資産	9,588,774	8,943,917	12,782,758	10,372,254	7,914,766
固定資産	26,413,631	28,989,332	28,364,083	27,832,968	27,217,632
繰延資産	0	0	0	0	0
【負債】	868,211	1,083,130	2,634,863	1,045,847	1,223,277
流動負債	868,211	1,083,130	2,634,863	1,045,847	1,223,277
固定負債	0	0	0	0	0
【純資産】	35,134,194	36,850,119	38,511,978	37,159,375	33,909,121
資本金	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
準備金	0	0	0	0	0
繰越剰余金以外	0	0	0	0	0
繰越剰余金	-14,865,806	-13,149,881	-11,488,022	-12,840,625	-16,090,879
自己資本比率	97.6%	97.1%	93.6%	97.3%	96.5%



## 経営分析報告書

### 【法人名】 株式会社みなもとの郷

#### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 吉村一博	設立年月日	平成 12 年 2 月 9 日		
設立目的	吉川区源地域を中心とした中山間地域の産業振興に向けて、吉川スカイトピア遊ランド等の施設の管理運営を行うため。				
資本金	10,000 千円	市出資額	5,100 千円	市出資割合	51.0%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 吉川スカイトピア遊ランド・吉川緑地等利用施設の管理運営</li> <li>・ 吉川地域バス運營業務</li> <li>・ デイサービスセンターうぐいすの里利用者送迎業務 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	
	内容				
	吉川スカイトピア遊ランド指定管理料	4,800 千円	4,800 千円	4,800 千円	
	吉川緑地等利用施設指定管理料	983 千円	900 千円	900 千円	
	吉川地域バス運營業務委託料	6,693 千円	6,750 千円	6,668 千円	
	中越沖地震無料入浴事業補助金	0 千円	22 千円	0 千円	

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業利益は 5 年連続赤字となっているが、吉川スカイトピア遊ランドの宿泊施設の改修により利用者の増加も期待されるので、改修の効果が発揮されるよう、営業活動に努力していく必要がある。</li> <li>・ 自己資本比率は 59.3%と比較的高水準であり、借入金もないことから現時点では財務状況にそれほどの問題はない。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設稼働率が把握されていない。宿泊施設であるのに、ほとんど稼働していないという印象である。</li> <li>・ パラグライダーを目玉としているが、季節的変動も激しく通年利用も見込めないため損益分岐点まで至っていない。また、パラグライダー人口も今後大幅な増加が見込めない。</li> <li>・ 施設の広告宣伝が不十分であり、改修後の宿泊施設の利用を増加させる努力が必要である。</li> <li>・ 施設ごとの売上げの把握など、会計上の管理ができていない。</li> <li>・ 人件費がここ数年増加している。</li> </ul>



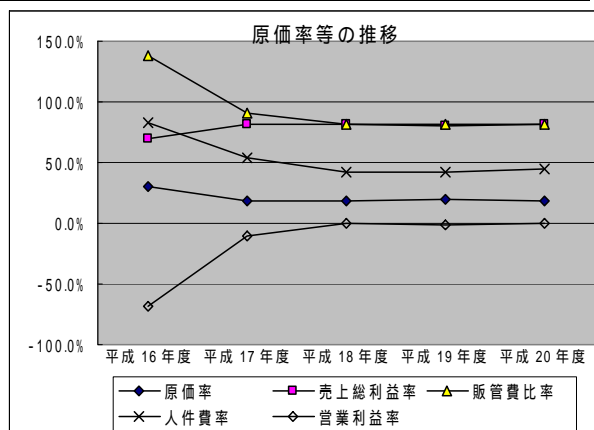
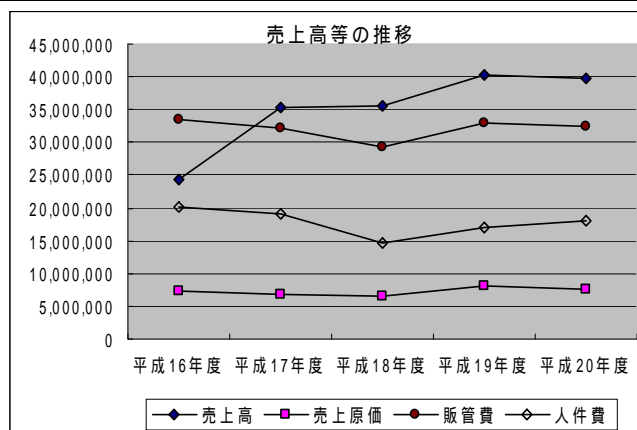
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営管理指標としての稼働率を設定する。</li> <li>・経営管理に必要なデータを整備し、施設のターゲットを明確にし、それに基づいたマーケティングによる誘客策を講ずる。</li> <li>・田舎体験事業にさらに力を入れるなど、都会の人が自然を満喫する施設としての位置付けを明確にする。また、現在交流を行っている大学以外の学校教育機関にも宣伝する。</li> <li>・パートの勤務時間を調整の上、適切な人員配置・人員調整を行う。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

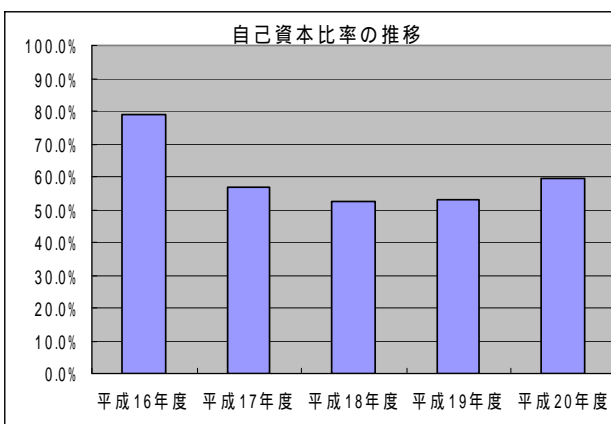
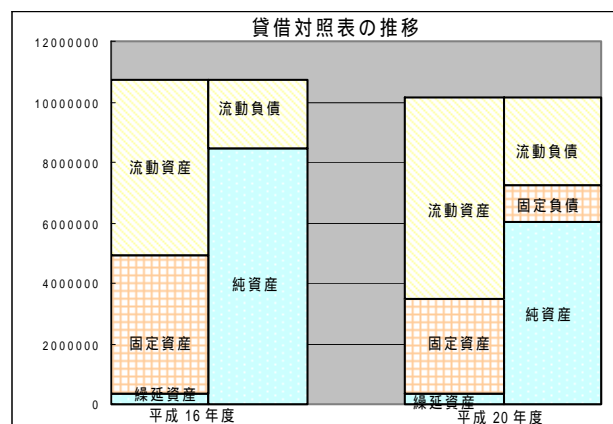
	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売上高	24,312,529	35,406,270	35,596,970	40,381,722	39,846,695
売上原価	7,399,542	6,746,537	6,651,297	8,091,065	7,512,103
原価率	30.4%	19.1%	18.7%	20.0%	18.9%
売上総利益	16,912,987	28,659,733	28,945,673	32,290,657	32,334,592
売上総利益率	69.6%	80.9%	81.3%	80.0%	81.1%
販管費	33,466,453	32,216,419	29,178,436	32,983,427	32,373,904
販管費比率	137.7%	91.0%	82.0%	81.7%	81.2%
人件費	20,199,651	19,134,256	14,770,290	16,998,051	17,962,572
人件費率	83.1%	54.0%	41.5%	42.1%	45.1%
営業利益	-16,553,466	-3,556,686	-232,763	-692,770	-39,312
営業利益率	-68.1%	-10.0%	-0.7%	-1.7%	-0.1%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	10,727,581	9,729,127	10,653,567	10,732,896	10,146,534
流動資産	5,812,001	5,259,054	6,571,109	6,844,776	6,665,006
固定資産	4,543,900	4,098,393	3,710,778	3,516,440	3,109,848
繰延資産	371,680	371,680	371,680	371,680	371,680
【負債】	2,235,065	4,208,038	5,084,966	5,019,190	4,127,549
流動負債	2,235,065	4,208,038	2,634,966	3,169,190	2,877,549
固定負債	0	0	2,450,000	1,850,000	1,250,000
【純資産】	8,492,516	5,521,089	5,568,601	5,713,706	6,018,985
資本金	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
準備金	0	0	0	0	0
繰越剰余金以外	0	0	0	0	0
繰越剰余金	-1,507,484	-4,478,911	-4,431,399	-4,286,294	-3,981,015
自己資本比率	79.2%	56.8%	52.3%	53.2%	59.3%



## 経営分析報告書

### 【法人名】 黒倉ふるさと振興株式会社

#### 1 法人の概要

代表者名	代表取締役 渡邊信夫	設立年月日	平成7年7月3日		
設立目的	地域活性化の拠点施設である板倉保養センターの管理運営を行うため。				
資本金	20,000千円	市出資額	10,000千円	市出資割合	50.0%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・板倉保養センターの管理運営</li> <li>・米穀類及び農林水産物の加工及び販売</li> <li>・各種イベントの企画、構成に関する事業 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
	内容	1,000千円	1,000千円	1,000千円	

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高は毎年減少し、営業利益についても平成16年度以降4年連続赤字であり、経営状況は悪化傾向にある。</li> <li>・自己資本比率が92%と高水準であり、借入金もないことから現時点では財務状況にそれほど問題はない。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設のコンセプトが明確でない。</li> <li>・施設稼働率が極めて低いが、そもそも宿泊利用と日帰り利用のそれぞれの収支状況が把握されておらず、改善すべきポイントが分かっていない。</li> <li>・主な宿泊客層について「市外に転出した上越市出身者が地元に戻りたときに利用することが多い」とのことだが、そうした認識自体に問題があるのではないか。（宿泊施設として成立し得るか。）</li> <li>・公の施設であるにもかかわらず、第三セクター所有の固定資産があり、それらの固定資産に係る減価償却費が収支に影響を及ぼしている。</li> <li>・減収にもかかわらず販管費が高止まりしているのが問題であり、収益の圧迫につながっている。</li> <li>・経営者の大半が非常勤である。</li> </ul>

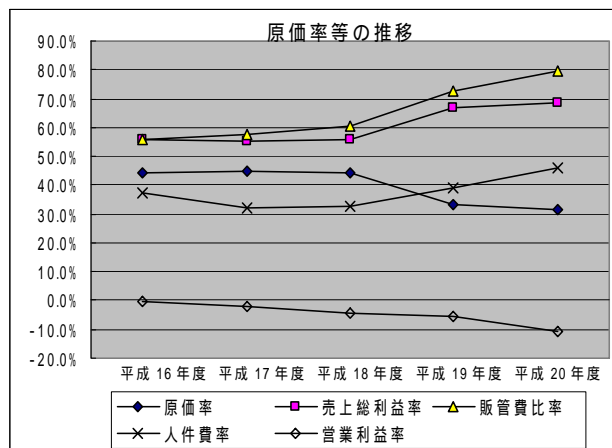
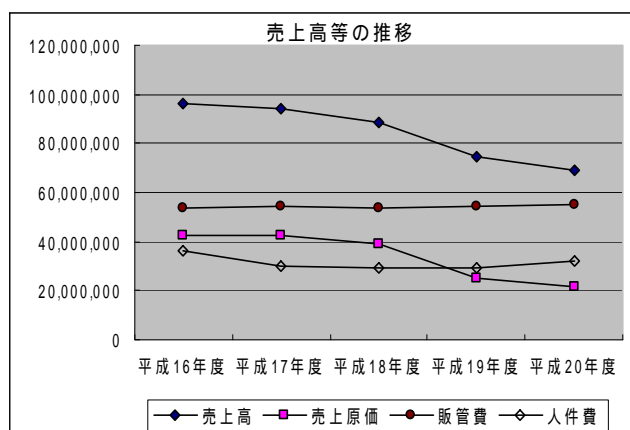
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・板倉保養センターを「地域福祉施設」という位置付けに変更することも考える。</li> <li>（例） <ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者向け運動施設、認知症防止のための学習施設、温泉療養施設 等</li> </ul> </li> <li>・キャッシュフローがプラスであり借金もほとんどないので、第三セクター所有の固定資産を市の所有とすれば減価償却費が不要になって利益が出ることになり、結果的に指定管理料も不要になるのではないかと。</li> <li>・大株主である市の主導により、他の温浴施設等も含めた第三セクターの持株会社化により経営統合を図り、第三セクターの運営母体を一本化すべきである。経営統合により、人員の流動化、間接部門（仕入れ、経理等）の統合による効率化を図ることができるなど、経営改善が期待される。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊利用・日帰り利用別に収支状況を把握し、改善すべき点を明らかにする。</li> <li>・宿泊客層の内訳を把握し、宿泊施設の稼働率アップに努める。それができなければ宿泊施設を止めてしまうか、機能を縮小し有効利用を検討した方がよい。</li> <li>・日帰り利用についても、高齢者主体の利用だけでは利益が出ないので、地元客誘致のためのイベント開催や団体客誘致の努力を行う。</li> <li>・人件費を削減する。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

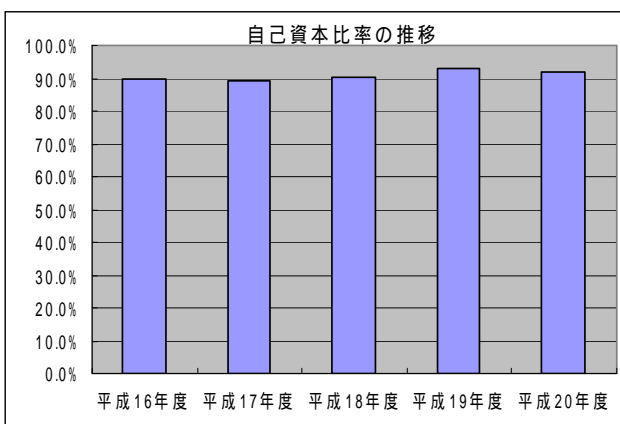
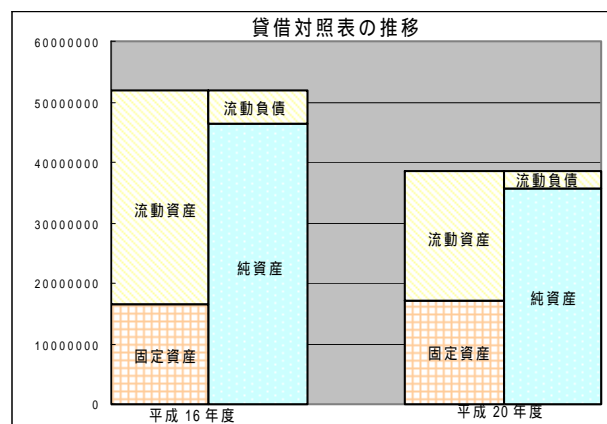
	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売上高	96,364,970	94,184,325	88,772,600	74,702,667	69,401,713
売上原価	42,505,196	42,268,185	39,108,588	24,797,305	21,703,768
原価率	44.1%	44.9%	44.1%	33.2%	31.3%
売上総利益	53,859,774	51,916,140	49,664,012	49,905,362	47,697,945
売上総利益率	55.9%	55.1%	55.9%	66.8%	68.7%
販管費	54,061,759	54,098,359	53,442,110	54,126,132	55,260,410
販管費比率	56.1%	57.4%	60.2%	72.5%	79.6%
人件費	36,003,378	30,320,621	29,059,487	29,272,875	32,089,617
人件費率	37.4%	32.2%	32.7%	39.2%	46.2%
営業利益	-201,985	-2,182,219	-3,778,098	-4,220,770	-7,562,465
営業利益率	-0.2%	-2.3%	-4.3%	-5.7%	-10.9%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	51,761,334	52,181,780	49,266,619	44,929,092	38,600,318
流動資産	35,106,627	31,281,580	26,699,284	25,453,364	21,640,363
固定資産	16,654,707	20,900,200	22,567,335	19,475,728	16,959,955
繰延資産	0	0	0	0	0
【負債】	5,276,052	5,670,006	4,922,702	3,113,417	3,078,933
流動負債	5,276,052	5,670,006	4,922,702	3,113,417	3,078,933
固定負債	0	0	0	0	0
【純資産】	46,485,282	46,511,774	44,343,917	41,815,675	35,521,385
資本金	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
準備金	562,000	562,000	562,000	562,000	562,000
繰越剰余金以外	25,000,000	25,000,000	25,000,000	23,000,000	21,000,000
繰越剰余金	923,282	949,774	-1,218,083	-1,746,325	-6,040,615
自己資本比率	89.8%	89.1%	90.0%	93.1%	92.0%



## 経営分析報告書

### 【法人名】 財団法人上越勤労者福祉サービスセンター

#### 1 法人の概要

代表者名	理事長 小山政彦	設立年月日	平成 12 年 4 月 1 日		
設立目的	上越市内の中小企業の事業主及びそこに勤務する者並びに上越市内に居住し、上越市外に勤務する者のための総合的な福祉事業を行うことにより、中小企業勤労者の福祉の向上を図るとともに、中小企業の振興、地域社会の活性化に寄与するため。				
資本金	112,200 千円	市出資額	111,200 千円	市出資割合	99.1%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業勤労者の在職中の生活安定に係る事業</li> <li>・ 中小企業勤労者の健康の維持増進に係る事業</li> <li>・ 中小企業勤労者の自己啓発及び余暇活動に係る事業</li> <li>・ ワークパル上越・上越市勤労青少年ホームの管理運営 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	
	内容				
	ワークパル上越指定管理料	22,065 千円	22,173 千円	22,056 千円	
	勤労青少年ホーム指定管理料	7,842 千円	8,050 千円	8,186 千円	
	勤労者福祉サービスセンター運営費補助金	23,486 千円	18,000 千円	18,000 千円	

#### 2 現状分析

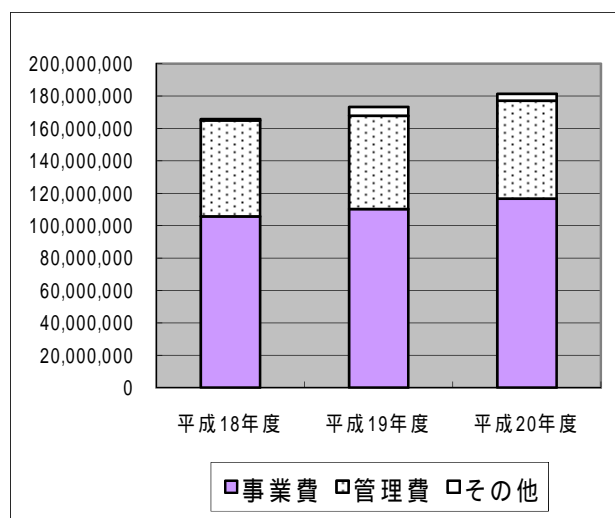
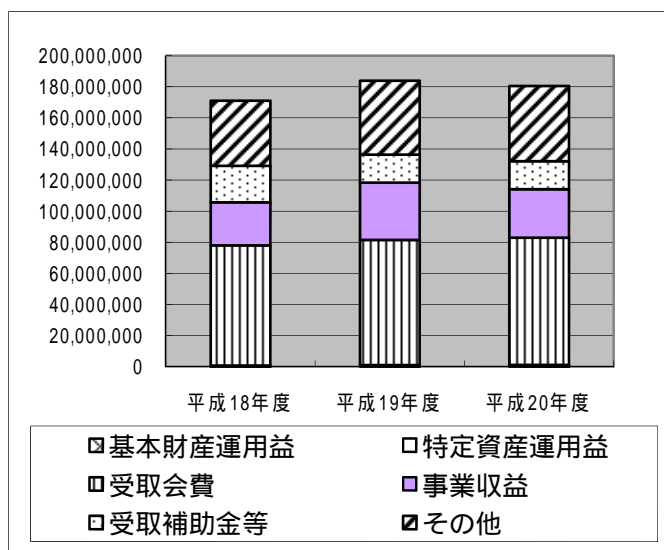
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成 20 年度末における正味財産は 1 億 9,400 万円、貯蓄に相当する運営安定積立金は 7,100 万円であり、現時点では財務状況にそれほど問題はない。</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調理実習室など稼働率が極めて低いと思われる貸室がある。</li> <li>・ 近時の景気悪化により脱退する中小企業者が増加しているほか、平成 22 年度から国の補助金の打切りが決定しており、事業の見直し等が必要である。</li> </ul>	
改善策	市	
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 稼働率の低い貸室の利用料金の値下げなど、利用料金の見直しを行う。</li> <li>・ 積極的な広告宣伝活動を行い、会員数の増加を図るとともに、会費（1 人 800 円）の値上げを検討する。</li> <li>・ 収入を確保するため、余暇活動支援事業等の見直しを行う。 （例） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新入社員のためのマナー講座・電話対応講座、英会話・情報処理講座、デジタルシンキング・事業展開のポイント講座</li> <li>など中小企業にメリットのある講座を開設する。</li> </ul> </li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 正味財産増減計算書

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【経常収益】	171,083,787	183,903,082	180,478,153
基本財産運用益	792,472	1,113,806	1,117,721
特定資産運用益	0	0	0
受取会費	77,190,400	80,368,800	81,865,600
事業収益	27,699,043	36,926,630	31,196,835
受取補助金等	23,486,000	18,000,000	18,000,000
その他	41,915,872	47,493,846	48,297,997
【経常費用】	165,690,832	173,218,000	181,310,628
事業費	105,682,412	110,137,087	116,599,911
管理費	59,238,420	57,629,778	60,410,717
その他	770,000	5,451,135	4,300,000
【当期経常増減】	5,392,955	10,685,082	-832,475



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	188,641,870	199,346,892	203,875,964
流動資産	17,281,902	25,986,924	20,121,196
固定資産	171,359,968	173,359,968	183,754,768
繰延資産	0	0	0
【負債】	4,003,632	4,023,572	9,385,119
流動負債	4,003,632	4,023,572	9,385,119
固定負債	0	0	0
【正味財産】	184,638,238	195,323,320	194,490,845
基本金	112,200,000	112,200,000	112,200,000
基本金以外	72,438,238	83,123,320	83,123,320

## 経営分析報告書

### 【法人名】 財団法人浦川原農業振興公社

#### 1 法人の概要

代表者名	理事長 西山 知太郎	設立年月日	平成5年3月19日		
設立目的	浦川原区における農業の担い手を育成するとともに、農作業の支援等を行うことにより、中山間地域の農業生産の維持、向上及び農地の効率化を図り、浦川原区の農業振興に寄与するため。				
資本金	40,500千円	市出資額	40,000千円	市出資割合	98.8%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業の担い手の育成</li> <li>・ 農作業の支援</li> <li>・ 農用地の保全      ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
	内容				
	公園等管理委託料	4,442千円	4,015千円	3,976千円	
	市道・林道草刈業務委託料	2,253千円	1,493千円	943千円	
	農業公社運営費補助金	3,400千円	2,500千円	2,500千円	

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営状況は、収支差額がプラスであり、悪化状況ではないが、補助金収入に依存している部分もあり、市の補助金削減の方向が決定していることから、将来的には経営状況の悪化が予想される。</li> <li>・ 総資産額に対する正味財産の割合は高く、現時点では財務状況にそれほど問題はない。</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営条件及び経営環境が悪く、自立しての収益獲得は困難である。</li> <li>・ 米や餅の販路拡大が不十分である。</li> </ul>	
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 米は上越市最大の長所であり、他県への売込みは市全体で協力して実施する。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他の公社との連携をより一層進める。</li> </ul>

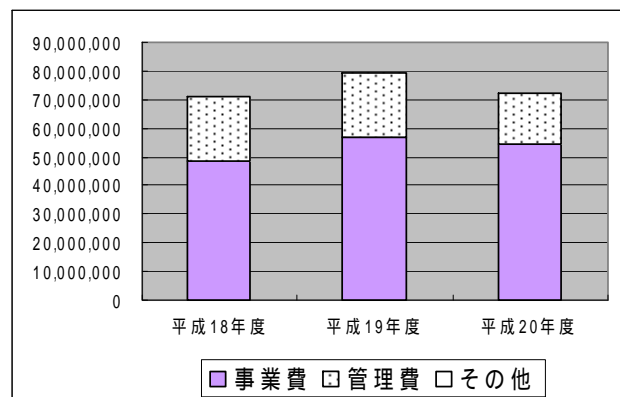
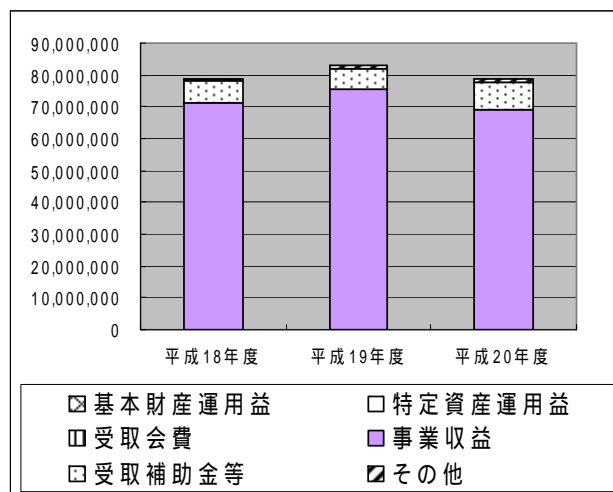


### 3 経営状況及び財務状況

#### 正味財産増減計算書

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【経常収益】	78,674,413	82,869,594	78,830,687
基本財産運用益	15,992	163,064	161,998
特定資産運用益	0	0	0
受取会費	0	0	0
事業収益	71,176,173	75,423,813	68,958,537
受取補助金等	7,230,913	6,565,040	8,340,287
その他	251,335	717,677	1,369,865
【経常費用】	70,782,621	79,534,797	72,212,564
事業費	48,293,621	56,595,432	54,593,432
管理費	22,489,000	22,939,365	17,619,132
その他	0	0	0
【当期経常増減】	7,891,792	3,334,797	6,618,123



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	97,948,015	97,470,376	97,463,628
流動資産	18,035,870	21,048,299	19,091,482
固定資産	79,912,145	76,422,077	78,372,146
繰延資産	0	0	0
【負債】	13,463,340	11,559,443	5,918,015
流動負債	2,401,667	5,053,370	1,646,957
固定負債	11,061,673	6,506,073	4,271,058
【正味財産】	84,484,675	85,910,933	91,545,613
基本金	40,500,000	40,500,000	40,500,000
基本金以外	43,984,675	45,410,933	51,045,613

## 経営分析報告書

### 【法人名】 財団法人大島農業振興公社

#### 1 法人の概要

代表者名	理事長 早川 守	設立年月日	平成6年3月7日		
設立目的	大島区における農業の担い手を育成するとともに、農作業の支援等を行うことにより、中山間地域の農業生産の維持、向上及び農地の効率化を図り、大島区の農業振興に寄与するため。				
資本金	51,000千円	市出資額	50,000千円	市出資割合	98.0%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業の担い手の育成</li> <li>・ 農作業の支援</li> <li>・ 農用地の保全      ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	内 容	年 度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
	農業実習交流センター管理委託料		2,000千円	2,000千円	1,850千円
	除雪作業委託料		979千円	2,743千円	1,821千円
	温室除排雪作業委託料		-千円	1,500千円	922千円
	公共花壇等管理運営業務委託料		14,962千円	12,554千円	10,016千円
	農業公社運営費補助金		10,200千円	6,000千円	6,000千円

#### 2 現状分析

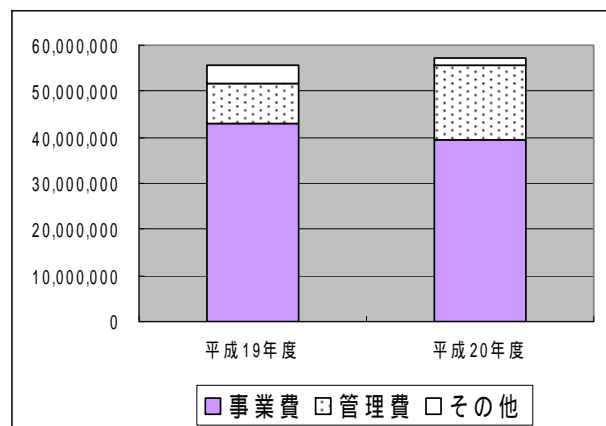
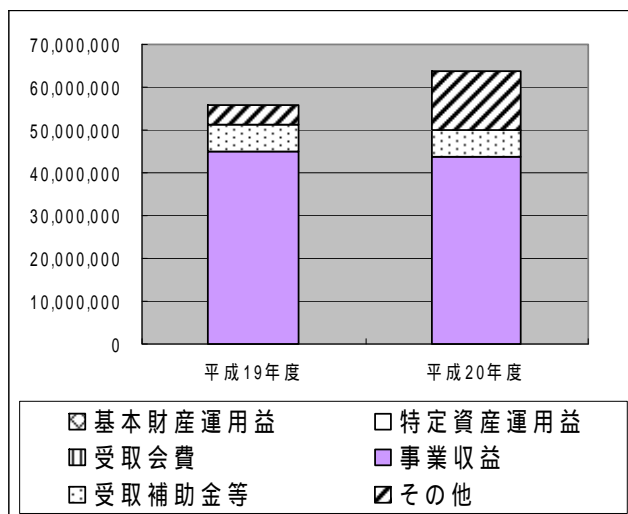
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営状況は、収支差額がプラスであり、悪化状況ではないが、補助金収入に依存している部分もあり、市の補助金削減の方向が決定していることから、将来的には経営状況の悪化が予想される。</li> <li>・ 総資産額に対する正味財産の割合は高く、現時点では財務状況にそれほど問題はない。</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営条件及び経営環境が悪く、自立しての収益獲得は困難である。</li> <li>・ 温室関係の事業については、安定的に利益が出る状況になっていない。</li> </ul>	
改善策	市	
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他の公社との連携をより一層進める。</li> <li>・ 冬季の人員の効率化を図るとともに、温室では収益性の高い作物を栽培する。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 正味財産増減計算書

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【経常収益】		55,762,182	63,740,320
基本財産運用益		204,558	204,000
特定資産運用益		0	0
受取会費		0	0
事業収益	平成 19 年度から会計基準を変更（平成 18 年度以前は収支計算書による）	44,999,352	43,646,580
受取補助金等		6,000,000	6,000,000
その他		4,558,272	13,889,740
【経常費用】		55,584,405	57,097,758
事業費		43,051,877	39,499,805
管理費		8,727,672	16,189,783
その他		3,804,856	1,408,170
【当期経常増減】		177,777	6,642,562



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	83,870,463	100,246,531	107,383,578
流動資産	6,058,752	5,890,288	14,787,779
固定資産	77,811,711	94,356,243	92,595,799
繰延資産	0	0	0
【負債】	22,189,848	23,596,092	26,307,494
流動負債	3,496,109	4,136,697	8,635,199
固定負債	18,693,739	19,459,395	17,672,295
【正味財産】	61,680,615	76,650,439	81,076,084
基本金	51,000,000	51,000,000	51,000,000
基本金以外	10,680,615	25,650,439	30,076,084

## 経営分析報告書

### 【法人名】 財団法人 糸しんの里観光公社

#### 1 法人の概要

代表者名	理事長 渡邊信夫	設立年月日	平成元年 4月 27日		
設立目的	光ヶ原高原を中心として地域に潜在している観光資源を掘り起こし、それを有効に活用しながら地域の魅力を広く普及する観光事業の振興に努め、誇り高く潤いと活気ある郷土建設に寄与するため。				
資本金	30,000 千円	市出資額	25,500 千円	市出資割合	85.0%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の魅力を広く普及するためのイベントの実施</li> <li>・地域資源の有効活用による特産品の開発及び事業化</li> <li>・糸しんの里記念館・板倉そば打ち体験交流施設いたくら亭の管理運営 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	
	内容				
	糸しんの里記念館指定管理料	25,451 千円	24,290 千円	24,290 千円	
	板倉そば打ち体験交流施設 いたくら亭指定管理料	400 千円	400 千円	400 千円	
	キャンプ場管理業務委託料	0 千円	280 千円	0 千円	
	グリーンパル光原荘管理業務 委託料	0 千円	0 千円	383 千円	
	糸しんの里観光公社補助金	1,460 千円	1,400 千円	612 千円	

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総資産額に対する正味財産の割合は 84.9%であり、現時点では財務状況にそれほどの問題はない。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・恵信尼関連の歴史的資料を紹介する記念館という側面としては展示品の点数が少なく、一方で、多目的ホール等は地域住民やサークルが利用する貸館施設という側面があり中途半端である。</li> <li>・記念館という性格と、住民が気軽に利用できるような利用しやすさは相矛盾するところがあり、結果として利用者数・収益の目標設定も困難になっているのではないか。</li> <li>・飲食設備が十分ではないので、例えば、他の三セク施設で多く見られるような法事等にはあまり利用されていない。</li> <li>・施設の規模が非常に大きく、維持管理だけでも相当なコストが必要である。</li> <li>・お土産等の物品販売も行っているが、買っていきたいと思わせるような魅力的な商品がない。</li> <li>・板倉そば打ち体験交流施設いたくら亭については、そば打ち体験も行っているものの、年間利用者は 90 人程度と極めて少なく、単なる飲食店であり、公の施設である必要がない。</li> </ul>

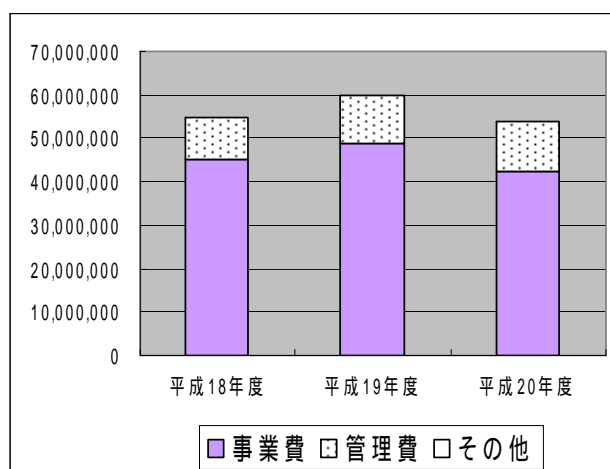
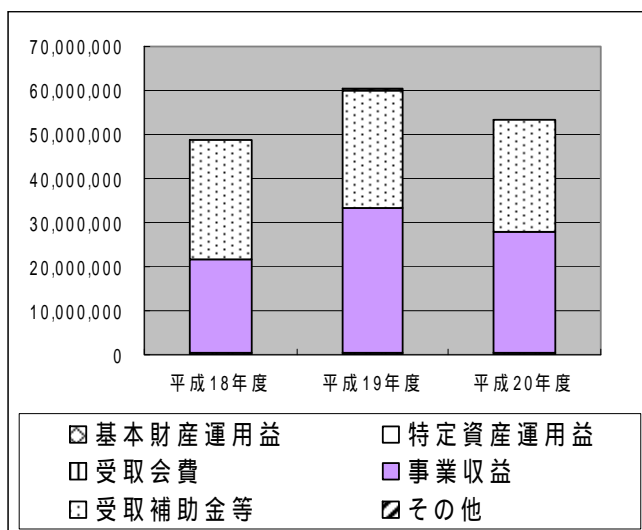
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 23 年度は親鸞 750 回忌であり一定程度の利用者増が見込めるが、あくまで一時的なものなので、その後の施設のあり方を検討する。（地域住民向けに変更など）</li> <li>・現在、入館料は無料であるが、展示コーナーだけでも有料とする。</li> <li>・いたくら亭については、民間事業者への売却等を検討する。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「記念館」という要素だけではなく、地域住民の利用促進を念頭に置き、半公民館的な要素を持たせた、地域住民が集う施設としての位置付けとする。</li> <li>（例） <ul style="list-style-type: none"> <li>・飲食設備の充実、映画上映、図書館のような書籍の配置、子ども向けイベントの開催 等</li> </ul> </li> <li>・冬期間の閉鎖や、人員の縮小を検討する。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 正味財産増減計算書

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【経常収益】	48,918,316	60,287,190	53,468,647
基本財産運用益	420,000	422,255	421,937
特定資産運用益	12,587	22,768	22,140
受取会費	0	0	0
事業収益	21,035,668	33,025,912	27,339,782
受取補助金等	27,311,000	26,370,255	25,684,788
その他	139,061	446,000	0
【経常費用】	54,964,198	60,001,169	53,843,434
事業費	45,080,138	48,707,058	42,568,014
管理費	9,884,060	11,294,111	11,275,420
その他	0	0	0
【当期経常増減】	-6,045,882	286,021	-374,787



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	57,192,873	57,192,092	57,966,533
流動資産	16,336,892	16,833,107	18,099,715
固定資産	40,855,981	40,358,985	39,866,818
繰延資産	0	0	0
【負債】	7,916,221	7,629,419	10,689,773
流動負債	2,193,796	1,906,994	3,056,222
固定負債	5,722,425	5,722,425	5,722,425
【正味財産】	49,276,652	49,562,673	49,187,886
基本金	30,000,000	30,000,000	30,000,000
基本金以外	19,276,652	19,562,673	19,187,886

## 経営分析報告書

### 【法人名】 財団法人雪だるま財団

#### 1 法人の概要

代表者名	理事長 丸山 新	設立年月日	平成2年9月1日		
設立目的	雪に関する研究を進めることによる快適で楽しい雪国の生活のあり方の提案、人材の育成、雪国情報の全国発信等により、地域社会の振興を図るため。				
資本金	180,000千円	市出資額	151,000千円	市出資割合	83.9%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雪及び雪文化に関する調査及び研究並びに資料の収集及び公開</li> <li>・快適で楽しい雪国の生活の在り方に関する企画及び提案</li> <li>・上記の企画及び提案を实践する人材の育成 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
	内容				
	田舎体験拡充事業委託料	2,992千円	1,995千円	0千円	
	集約型貯雪施設及び冷熱供給システム構築事業化調査委託料	6,142千円	0千円	0千円	
	新エネルギーセミナー開催委託料	969千円	0千円	0千円	
	ふるさと暮らし支援センターホームページ更新委託料	0千円	500千円	0千円	
	昆虫体験施設標本リスト等作成委託料	0千円	588千円	0千円	
	ふれあい昆虫館・雪室サイン設置委託料	0千円	543千円	0千円	
雪だるま財団補助金	10,000千円	9,000千円	9,000千円		

#### 2 現状分析

経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総資産額に対する正味財産の割合は約 94.5%であり、現時点では財務状況にそれほどの問題はない。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雪冷熱エネルギー事業については、ハード部分がハイコストであり民間の商業ベースに乗らないため普及は困難であると思われる。民間のハウスメーカーが事業にそれほど関心を示してこないことが実現性の低さの表れである。</li> <li>・雪冷熱エネルギー事業の収益目標を設定する必要がある。</li> <li>・ふるさと交流事業については、本業である雪冷熱エネルギー促進事業との関連性がなく、事業運営も担当職員が一人で担っているため企画力・営業力が十分ではない。また、ふるさと交流事業については、通年を通じて募集を行っているが、実績が5月と7月に集中しており、その実施に当たっても分宿の受け皿となる近隣住民の協力により成立しているが、負担となっていることも伺えるので、受け入れる市民にとって事業に対する満足度は低いと思われる。</li> <li>・利益を追求する団体ではないが、経営という観点での体制になっていない。</li> <li>・少ない人員で複数の事業も回しており、組織の脆弱性が見られる。それぞれの分野に専門家もいるが有機的に結び付いていない。</li> </ul>

改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさと交流事業については、受け皿となる近隣住民の負担も大きいことが伺えることから、受入者の満足度等のアンケート調査を実施した上で、必要に応じて補助金などの支援も検討する。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雪冷熱エネルギー事業については、事業の必要性・将来性を見極める。 (事業継続の場合の例) <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育機関や独立行政法人等の研究機関への事業譲渡を検討する。</li> <li>・雪の博物館・記念館として公的施設として位置付け、子どもや観光客向けに事業を行う。</li> <li>・お酒や米の低温貯蔵と結び付ける。 など</li> </ul> </li> <li>・ふるさと交流事業については、市内で同様の事業を実施している団体との協働等により、事業内容の充実と効率化を図る。 (例) <ul style="list-style-type: none"> <li>・冬季のスキー体験を組み合わせるなどして選択肢を増やす。 など</li> </ul> </li> <li>・両事業の方向性を勘案の上、今後の経営管理体制を決定していく。 (例) <ul style="list-style-type: none"> <li>・他団体と統合し組織的に対応する。</li> <li>・観光事業に特化し資源を集中投下する。 など</li> </ul> </li> </ul>

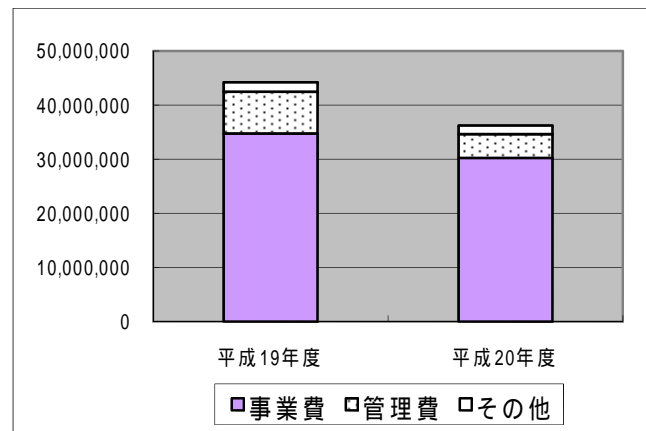
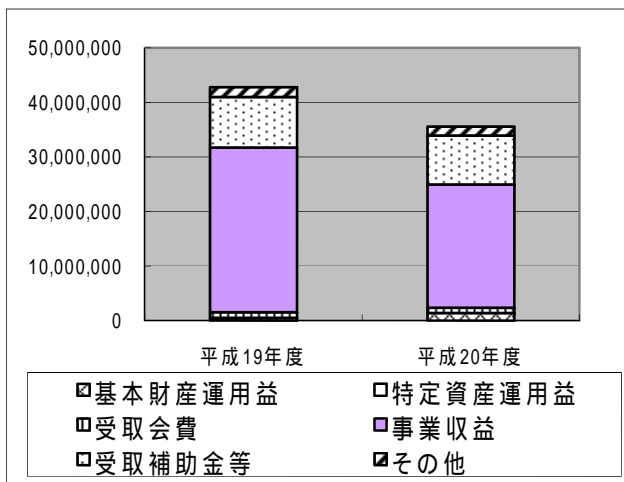


### 3 経営状況及び財務状況

#### 正味財産増減計算書

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【経常収益】		42,804,841	35,562,195
基本財産運用益		518,991	1,403,108
特定資産運用益		0	0
受取会費		1,018,000	951,000
事業収益	平成 19 年度から会計基準を変更（平成 18 年度以前は収支計算書による）	30,183,390	22,591,974
受取補助金等		9,280,000	9,000,000
その他		1,804,460	1,616,113
【経常費用】		44,233,585	36,245,526
事業費		34,752,504	30,236,402
管理費		7,725,428	4,409,124
その他		1,755,653	1,600,000
【当期経常増減】		-1,428,744	-683,331



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	205,963,713	192,207,488	193,458,355
流動資産	22,429,737	8,967,776	11,834,255
固定資産	183,533,976	183,239,712	181,624,100
繰延資産	0	0	0
【負債】	20,293,405	8,260,188	10,689,773
流動負債	20,293,405	8,260,188	10,689,773
固定負債	0	0	0
【正味財産】	185,670,308	183,947,300	182,768,582
基本金	180,000,000	180,000,000	180,000,000
基本金以外	5,670,308	3,947,300	2,768,582

## 経営分析報告書

### 【法人名】 財団法人清里農業公社

#### 1 法人の概要

代表者名	理事長 梅澤正直	設立年月日	平成5年3月26日		
設立目的	清里区における農業の担い手を育成するとともに、農作業の支援等を行うことにより、中山間地域の農業生産の維持、向上及び農地の効率化を図り、清里区の農業振興に寄与するため。				
資本金	30,000千円	市出資額	21,000千円	市出資割合	70.0%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業の担い手の育成</li> <li>・ 農作業の支援</li> <li>・ 農用地の保全      ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
	内容				
	市道歩道除雪委託料	2,221千円	583千円	182千円	
	浄水場ろ過池砂上げ料	516千円	358千円	44千円	
	市工業団地草刈委託料	136千円	136千円	0千円	

#### 2 現状分析

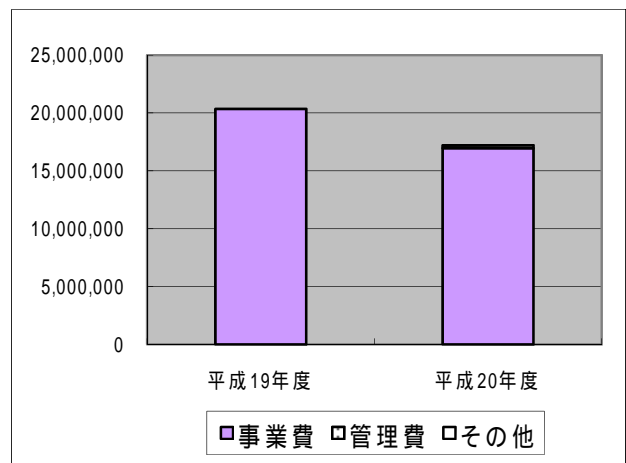
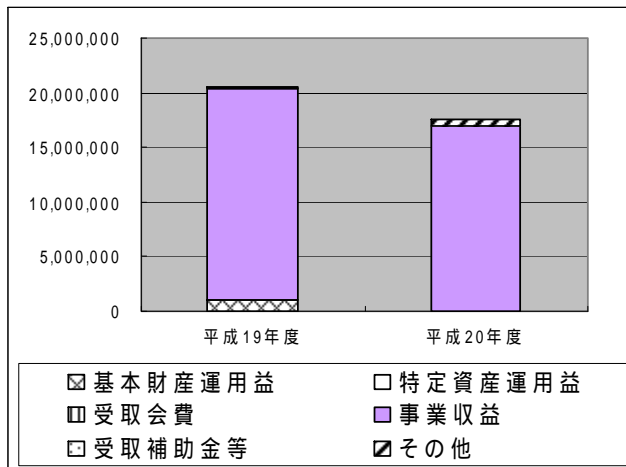
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営状況は収支差額がプラスであり、悪化状況ではない。</li> <li>・ 総資産額に対する正味財産の割合は高く、現時点では財務状況にそれほど問題は無い。</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業公社が行っていた事業は、現在、グリーンファーム清里が実質的に担っており、清里農業公社の存在意義について考えることが課題である。</li> </ul>	
改善策	市	
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他の公社との連携をより一層進める。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 正味財産増減計算書

(単位：円)

	平成 18 年度 自 H 18.3.1 至 H 19.2.28	平成 19 年度 自 H 19.3.1 至 H 20.2.29	平成 20 年度 自 H 20.3.1 至 H 21.2.28
【経常収益】		20,542,245	17,594,479
基本財産運用益		1,086,289	9,987
特定資産運用益		0	0
受取会費		0	0
事業収益	平成 19 年度から会計基準を変更(平成 18 年度以前は収支計算書による)	19,353,151	16,976,516
受取補助金等		0	0
その他		102,805	607,976
【経常費用】		20,341,214	17,194,356
事業費	19,341,214	16,945,856	
管理費	0	248,500	
その他	1,000,000	0	
【当期経常増減】		201,031	400,123



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	165,885,325	150,827,606	134,153,519
流動資産	936,645	1,561,538	1,804,394
固定資産	164,948,680	149,266,068	132,349,125
繰延資産	0	0	0
【負債】	190,972	614,834	457,567
流動負債	190,972	614,834	457,567
固定負債	0	0	0
【正味財産】	165,694,353	150,212,772	133,695,952
基本金	30,000,000	30,000,000	30,000,000
基本金以外	135,694,353	120,212,772	103,695,952

## 経営分析報告書

### 【法人名】 財団法人牧農林業振興公社

#### 1 法人の概要

代表者名	理事長 中川耕平	設立年月日	平成8年3月22日		
設立目的	牧区における農林業の担い手を育成するとともに、農林作業の支援等を行うことにより、中山間地域の農林業生産の維持、向上及び農林地の効率化を図り、牧区の農林業振興に寄与するため。				
資本金	30,000千円	市出資額	25,000千円	市出資割合	83.3%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林業の担い手の育成</li> <li>・農林作業の支援</li> <li>・農用地の保全 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
	内容				
	市道除雪業務委託料	4,719千円	12,588千円	6,903千円	
	宮口古墳除草業務委託料	374千円	374千円	374千円	
	水道施設管理業務委託料	210千円	161千円	160千円	
	宮口古墳冬囲い業務委託料	116千円	116千円	116千円	
	河川維持保全業務	655千円	-	-	
	農道等草刈委託料	67千円	-	-	
	農業公社運営費補助金	2,870千円	1,200千円	1,200千円	

#### 2 現状分析

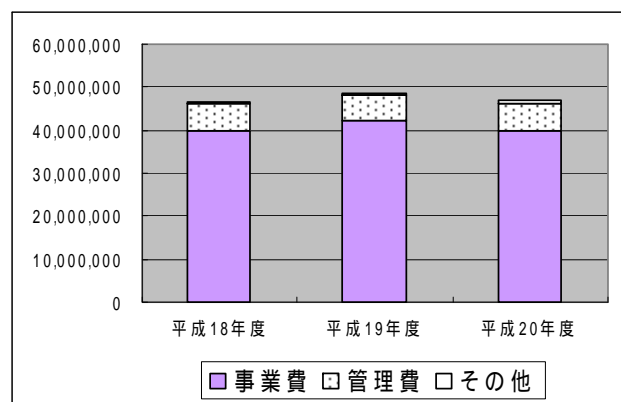
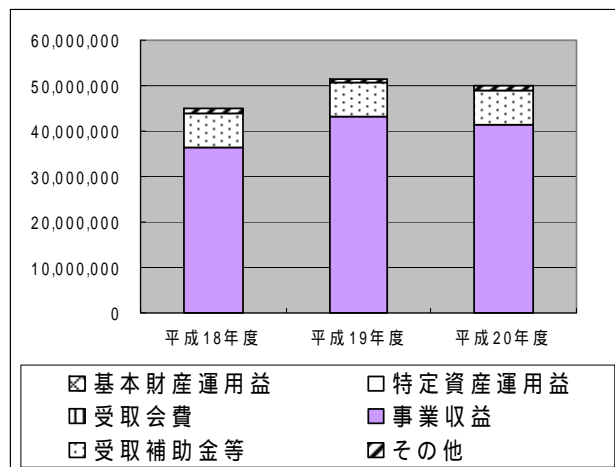
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況は、収支差額がプラスであり、悪化状況ではないが、補助金収入に依存している部分もあり、市の補助金削減の方向が決定していることから、将来的には経営状況の悪化が予想される。</li> <li>・総資産額に対する正味財産の割合は高く、現時点では財務状況にそれほど問題はない。</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営条件及び経営環境が悪く、自立しての収益獲得は難しい状況である。</li> <li>・森林組合と資本関係にあるが連携がない。</li> </ul>	
改善策	市	
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の公社との連携をより一層進める。</li> <li>・森林組合との連携を高め、新たな事業展開を行う。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 正味財産増減計算書

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【経常収益】	45,133,796	51,586,479	49,885,879
基本財産運用益	22,771	103,510	110,082
特定資産運用益	1,037	2,588	7,496
受取会費	0	0	0
事業収益	36,335,982	43,176,763	41,361,444
受取補助金等	7,691,504	7,283,101	7,377,846
その他	1,082,502	1,020,517	1,029,011
【経常費用】	46,658,608	48,501,397	47,007,784
事業費	40,059,221	42,192,754	39,851,092
管理費	6,164,887	5,977,893	6,222,292
その他	434,500	330,750	934,400
【当期経常増減】	-1,524,812	3,085,082	2,878,095



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	80,346,674	83,775,809	84,677,684
流動資産	8,532,548	12,152,721	13,201,216
固定資産	71,814,126	71,623,088	71,476,468
繰延資産	0	0	0
【負債】	3,572,990	6,640,185	7,540,360
流動負債	1,842,990	4,467,885	4,972,585
固定負債	1,730,000	2,172,300	2,567,775
【正味財産】	76,773,684	77,135,624	77,137,324
基本金	30,000,000	30,000,000	30,000,000
基本金以外	46,773,684	47,135,624	47,137,324

# 経営分析報告書

## 【法人名】 くびき野森林組合

### 1 法人の概要

代表者名	代表理事組合長 田中弘邦	設立年月日	平成 13 年 3 月 6 日		
設立目的	森林の保続培養及び森林生産力の増進を図るため。				
資本金	70,369 千円	市出資額	35,626 千円	市出資割合	50.6%
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・森林の施業及び経営に関する指導</li> <li>・病虫害の防除その他森林の保護に関する業務</li> <li>・林産物等の運搬、加工等に関する業務 ほか</li> </ul>				
市の財政支援等の関与状況	年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	
	内容				
	松くい虫防除事業委託料	24,131 千円	13,533 千円	18,709 千円	
	市営分収林整備委託料	4,378 千円	7,056 千円	6,346 千円	
	その他の委託料	13,475 千円	9,519 千円	7,503 千円	

### 2 現状分析

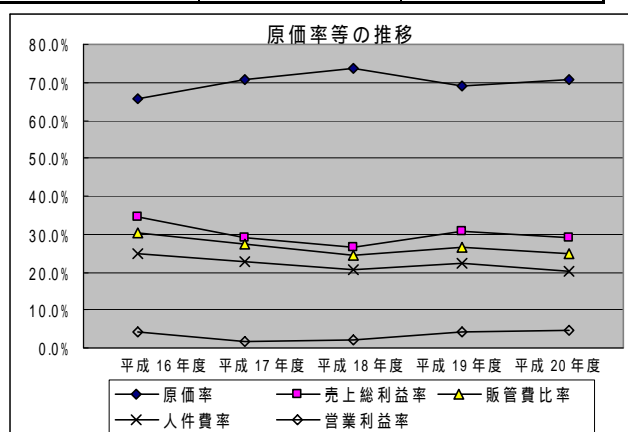
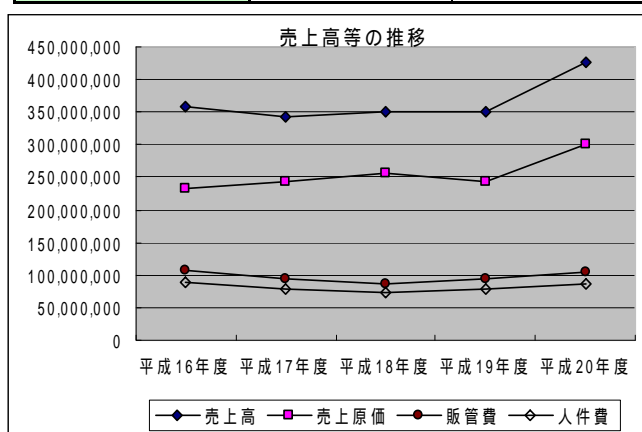
経営・財務状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 20 年度は営業収益が大幅に増加し、営業利益率も 4.5%と高水準にあり、経営状況は良好である。また、事業別では、森林整備事業の工事の受注増により業績を大幅に伸ばしており、間伐や森林に関する指導を実施して多角化を図っている点も経営努力が見られる。</li> <li>・自己資本比率が 85.6%と高く、財務状況も健全である。</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフが高齢化しており、知識・技術の伝承等に係る後継者問題が顕在化している。</li> <li>・市町村合併により旧市町村がそれぞれ出えんした額が合計され、結果として市の出えん割合が 50%を超えた経緯がある。</li> </ul>	
改善策	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の出えん割合を下げる方策を検討する。</li> </ul>
	第三セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者の育成研修や林業分野への若者の就職に関するシステムを確立する。</li> <li>・他の組合との協同により事業規模を大きくし、後継者育成・人材採用を検討する。</li> </ul>

### 3 経営状況及び財務状況

#### 損益計算書

(単位：円)

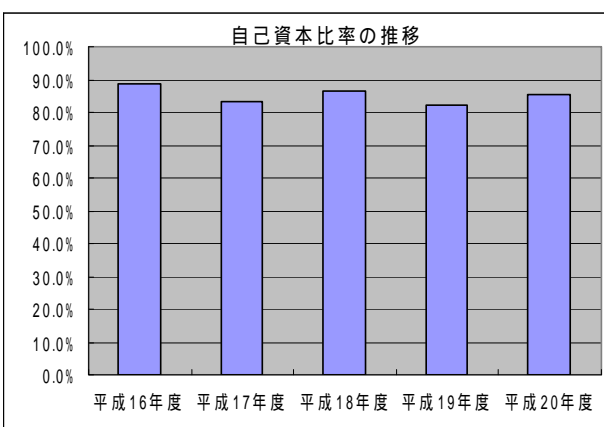
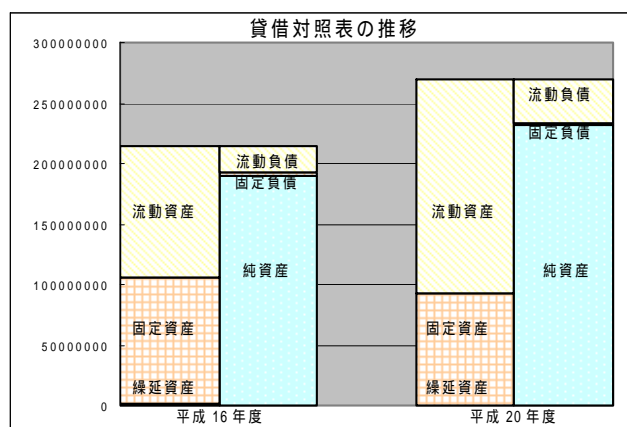
	平成 16 年度 自 H 16.3.1 至 H 17.2.28	平成 17 年度 自 H 17.3.1 至 H 18.2.28	平成 18 年度 自 H 18.3.1 至 H 19.2.28	平成 19 年度 自 H 19.3.1 至 H 20.2.29	平成 20 年度 自 H 20.3.1 至 H 21.2.28
売上高	357,382,197	344,017,329	350,035,655	350,182,306	426,025,329
売上原価	234,041,538	243,400,680	257,249,542	242,281,106	301,667,107
原価率	65.5%	70.8%	73.5%	69.2%	70.8%
売上総利益	123,340,659	100,616,649	92,786,113	107,901,200	124,358,222
売上総利益率	34.5%	29.2%	26.5%	30.8%	29.2%
販管費	107,773,835	94,293,863	86,054,200	93,473,120	105,246,869
販管費比率	30.2%	27.4%	24.6%	26.7%	24.7%
人件費	88,314,363	77,573,314	72,843,109	77,448,626	85,310,513
人件費率	24.7%	22.5%	20.8%	22.1%	20.0%
営業利益	15,566,824	6,322,786	6,731,913	14,428,080	19,111,353
営業利益率	4.4%	1.8%	1.9%	4.1%	4.5%



#### 貸借対照表

(単位：円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
【資産】	214,188,661	234,694,524	230,746,599	259,305,851	270,186,088
流動資産	108,215,524	127,921,986	119,911,622	159,984,169	178,008,048
固定資産	103,945,307	105,831,596	110,467,644	99,163,349	92,119,707
繰延資産	2,027,830	940,942	367,333	158,333	58,333
【負債】	24,257,116	39,350,498	30,734,094	46,515,214	38,928,256
流動負債	20,711,816	36,367,436	27,932,010	44,323,064	37,029,721
固定負債	3,545,300	2,983,062	2,802,084	2,192,150	1,898,535
【純資産】	189,931,545	195,344,026	200,012,505	212,790,637	231,257,832
資本金	70,633,800	70,451,200	70,362,600	70,375,600	70,369,400
準備金	30,039,265	32,539,265	35,541,265	37,431,265	40,200,000
繰越剰余金以外	74,943,811	84,943,811	88,443,811	90,333,811	99,565,076
繰越剰余金	14,314,669	7,409,750	5,664,829	14,649,961	21,123,356
自己資本比率	88.7%	83.2%	86.7%	82.1%	85.6%



## 経営分析報告書

### 【直営施設名】 浦川原霧ヶ岳温泉ゆあみ

#### 1 施設の概要

設 立 目 的	市民の交流機会の拡大及び健康の増進を図るとともに、観光の拠点施設として観光入込者数の増加を図るため。
主 な 事 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日帰り入浴事業</li> <li>・アイスクリームの製造販売と特産物の販売</li> <li>・公園の管理運営 ほか</li> </ul>

#### 2 現状分析

経営・財務 状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・浦川原霧ヶ岳温泉ゆあみは、単体の法人として捉えれば債務超過状態であり、キャッシュフローも回っておらず、経営・財務状況とも非常に悪い。</li> <li>・直営施設は、損益計算書など財務諸表を作成していないことから、経営状況を的確に把握しておらず、市民に対しても全体像が十分に伝わっていない。</li> </ul>
課 題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者数やアイスクリームの販売数も年々減少しており、平成 20 年度は、売上高以上の年間 4,000 万円の赤字を計上しており、経営状況はかなり悪い。</li> <li>・営業力・競争力が脆弱である。</li> <li>・他の第三セクターや民間企業が運営する温浴施設と競合しており、市が事業を実施する公益性は乏しい。</li> <li>・他の多くの温浴施設が指定管理者制度（第三セクター）を採用していることに対し、市直営で運営することには理由が必要である。</li> </ul>
改善策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の廃止を含めた抜本的な事業の見直しを検討する。 （例） <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業を廃止する。（民間での引き受け手がいればよいが、いなければ直営で運営する意味がないので、廃止すべきである。）</li> <li>・アイスクリーム事業のみ存続する。（うみてらす名立や鵜の浜人魚館など他の第三セクターに設備を移し、そこで販売する体制を整備する。）</li> <li>・アイスクリームが本当に美味しく価値があるものであれば、インターネットを活用することが有効である。</li> </ul> </li> </ul>

#### 3 経営状況

##### 損益計算書 （単位：円）

	平成 20 年度
売 上 高	32,872,058
売 上 原 価	7,034,462
原 価 率	21.4%
売 上 総 利 益	25,837,596
売 上 総 利 益 率	78.6%
販 管 費	70,542,808
販 管 費 比 率	214.6%
人 件 費	37,116,166
人 件 費 率	112.9%
営 業 利 益	-44,705,212
営 業 利 益 率	-136.0%



## 経営分析報告書

### 【直営施設名】清里農村体験宿泊休憩施設

#### 1 施設の概要

設 立 目 的	清里区の豊かな自然に触れる憩いの場及び自然を体験することを望む住民との交流の場を提供することにより、都市農村交流及び特産品販売等による地域経済効果の拡大を図るため。
主 な 事 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宿泊、日帰り入浴・休憩に関する事業</li> <li>・ 清里坊ヶ池公園（テニス・キャンプ場）の管理運営      ほか</li> </ul>

#### 2 現状分析

経営・財務 状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 清里農村体験宿泊休憩施設は、単体の法人として捉えれば債務超過状態であり、キャッシュフローも回っておらず、経営・財務状況とも非常に悪い。</li> <li>・ 直営施設は、損益計算書など財務諸表を作成していないことから、経営状況を的確に把握しておらず、市民に対しても全体像が十分に伝わっていない。</li> </ul>
課 題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近隣の「星のふるさと館」を十分に活用していないなど、営業力・競争力が脆弱である。</li> <li>・ 他の多くの温浴施設が指定管理者制度（第三セクター）を採用していることに対し、市直営で運営することには理由が必要である。</li> </ul>
改善策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の見直しを行うとともに、事業の効率化を図るため、他の第三セクター指定管理施設と同様に、指定管理者制度の導入を検討する。 （例） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信越トレイル・梨平峠を活用した健康増進プログラムを早急に作成し、集客を図る。</li> <li>・ 星のふるさと館のプラネタリウムを一体的に活用し、集客を図る。</li> <li>・ 冬場は人が来なくても道路を除雪する必要があり費用がかかるため、冬場は施設を閉館する。</li> </ul> </li> </ul>

#### 3 経営状況

##### 損益計算書

（単位：円）

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売 上 高	57,177,112	56,960,237	53,421,809
売 上 原 価	21,780,865	21,371,209	19,510,301
原 価 率	38.1%	37.5%	36.5%
売上総利益	35,396,247	35,589,028	33,911,508
売上総利益率	61.9%	62.5%	63.5%
販 管 費	49,582,276	51,356,034	51,461,036
販管費比率	86.7%	90.2%	96.3%
人 件 費	24,086,982	24,937,838	14,333,631
人件費率	42.1%	43.8%	26.8%
営業利益	-14,186,029	-15,767,006	-17,549,528
営業利益率	-24.8%	-27.7%	-32.9%

## 経営分析報告書

### 【直営施設名】牧湯の里深山荘

#### 1 施設の概要

設 立 目 的	山間地に居住する住民の自主的活動を助長し、心身の健康増進、農林業の振興、若者の地域活動の促進及び高齢者の能力の活用を図り、もって生産空間及び生活空間を総合的に活用した地域間の交流を促進するため。
主 な 事 業	・ 宿泊、日帰り入浴に関する事業      ほか

#### 2 現状分析

経営・財務 状況の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 牧湯の里深山荘は、単体の法人として捉えれば債務超過状態であり、キャッシュフローも回っておらず、経営・財務状況とも非常に悪い。</li> <li>・ 直営施設は、損益計算書など財務諸表を作成していないことから、経営状況を的確に把握しておらず、市民に対しても全体像が十分に伝わっていない。</li> </ul>
課 題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設利用者が年々減少しており、宿泊室の稼働率も 20～30%と非常に低い状態である。</li> <li>・ 施設のセールスポイントが不明確である。</li> <li>・ 会計上、事業部門ごとの販管費が管理されていないほか、営業力・競争力が脆弱であり、経営管理体制が不十分である。</li> <li>・ 他の多くの温浴施設が指定管理者制度（第三セクター）を採用していることに対し、市直営で運営することには理由が必要である。</li> </ul>
改善策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の見直しを行うとともに、事業の効率化を図るため、他の第三セクター指定管理施設と同様に、指定管理者制度の導入を検討する。 （例） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者の集客が見込めるのであれば、トレーニングルームを有効活用し、地元高齢者の健康増進プログラムを実施し、福祉面からの必要性を見いだす。</li> <li>・ 施設のセールスポイントを明確にし、集客を図る。</li> </ul> </li> </ul>

#### 3 経営状況

##### 損益計算書

（単位：円）

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
売 上 高	60,301,210	58,400,649	56,698,921
売 上 原 価	19,658,854	18,917,598	18,868,455
原 価 率	32.6%	32.4%	33.3%
売 上 総 利 益	40,642,356	39,483,051	37,830,466
売 上 総 利 益 率	67.4%	67.6%	66.7%
販 管 費	51,770,787	50,328,398	51,777,709
販 管 費 比 率	85.9%	86.2%	91.3%
人 件 費	26,524,248	25,558,884	25,666,998
人 件 費 率	44.0%	43.8%	45.3%
営 業 利 益	-11,128,431	-10,845,347	-13,947,243
営 業 利 益 率	-18.5%	-18.6%	-24.6%