

**上越市第三セクター経営分析報告書(平成21年度)  
に基づく取組の検証結果報告書**

平成31年1月

上越市第三セクター等経営検討委員会

# 目 次

I	はじめに.....	1
II	検証の経過.....	2
1	委員会の開催状況・内容.....	2
2	検証の流れ.....	2
III	検証の結果.....	3
1	検証結果報告書（平成 30 年度）の構成.....	3
2	第三セクターの課題（共通の課題）.....	4
(1)	経営分析報告書（平成 21 年度）の内容.....	4
(2)	対応状況（市が作成した資料）.....	5
(3)	検証結果（平成 30 年度）.....	6
3	第三セクターの今後の方向性（公の施設を管理する会社法法人）.....	7
(1)	経営分析報告書（平成 21 年度）の内容.....	7
(2)	対応状況（市が作成した資料）.....	9
(3)	検証結果（平成 30 年度）.....	14
4	第三セクター等の今後の方向性（その他の第三セクター）.....	15
(1)	経営分析報告書（平成 21 年度）の内容.....	15
(2)	対応状況（市が作成した資料）.....	16
(3)	検証結果（平成 30 年度）.....	25
5	直営施設.....	26
(1)	経営分析報告書（平成 21 年度）の内容.....	26
(2)	対応状況（市が作成した資料）.....	26
(3)	検証結果（平成 30 年度）.....	26
IV	参考：第三セクター等の経営状況等.....	27
1	直近（平成 29 年度）の経営状況.....	27
2	経営状況等（平成 20 年度→平成 29 年度）の推移.....	27
3	財政支援.....	28
4	人的関与.....	28
5	損失補償等.....	28
6	個別の経営状況.....	29

## I はじめに

上越市においては、平成 17 年の 14 市町村の合併に伴い、他の自治体と比較して多くの第三セクターを保有することとなった。

この対応として、平成 20 年の総務省通知「第三セクター等の改革について」に基づき、平成 21 年度に外部専門家からなる「上越市第三セクター経営検討委員会」を立ち上げ、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するとともに、各第三セクターの今後の方向性について検討を行い、その結果を「上越市第三セクター経営分析報告書（以下「経営分析報告書」という。）」として取りまとめた。

以後、上越市や第三セクターでは経営分析報告書に基づき、公の施設を管理運営する会社法法人の持株会社化や第三セクターが実施している事業の見直しなどの取組を進めてきたところである。しかしながら、社会経済情勢や利用者ニーズの変化などに伴い、売上が減少し、累積欠損金を抱えたり債務超過に陥るなど、経営状況が著しく悪化している第三セクターも存在しており、経営の健全化が喫緊の課題となっている。

一方、第三セクターに関連する国の制度等も変更されており、平成15年の指定管理者制度の創設により、公の施設の管理運営について民間事業者など幅広い団体が管理を代行することが可能となったほか、平成20年の公益法人制度関連3法<sup>1</sup>の施行により、民間非営利部門が社会のニーズに柔軟かつ機動的に対処し、公益活動の積極的な展開が促進されることとなった。また、人口減少等が進展している中、財政のマネジメント強化のため、平成27年の総務大臣通知「統一的な基準による地方公会計の整備促進について」により、地方公共団体に連結財務諸表の作成が義務付けられ、連結対象となる第三セクターにはこれまで以上に健全経営の推進や債務保証の履行リスクの回避が求められることとなった。さらに、平成26年の総務省通知「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」では、第三セクターの効率化・経営健全化と地域活性化等に資する有意義な活用に取り組むこと、平成30年の総務省通知「第三セクター等の経営健全化方針の策定について」では、債務超過等の財政的なリスクが存在する第三セクター等と関係を有する地方公共団体に、抜本的改革<sup>2</sup>を含む経営健全化の方針を速やかに策定し公表することが求められている。

このような状況下において、上越市では行政改革の取組の一環として、第三セクター等<sup>3</sup>の抜本的な経営健全化の取組を進めることとしており、今年度において、市の要請に基づき本委員会を再設置し、経営分析報告書に基づくこれまでの取組を検証するとともに、市及び第三セクター等が取り組むべき課題を本報告書に取りまとめたものである。

平成 31 年 1 月

上越市第三セクター等経営検討委員会

委員 飯塚 徹

委員 大西 正一郎

委員 山本 秀一

<sup>1</sup> 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律、前2法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律の3本を指す。

<sup>2</sup> 第三セクター等が行っている事業そのものの意義（必要性、公益性）、採算性等について改めて検討を行い、事業継続の是非や事業手法の選択について、第三セクター等の存廃を含めて判断を行うこと。

<sup>3</sup> 市が資本金等の25%以上を出資・出捐する第三セクターのほか、J-ホールディングス㈱の事業会社を含め、第三セクター「等」としている。

## II 検証の経過

### 1 委員会の開催状況・内容

回	開催日	内容
1	平成30年 4月18日	○委員委嘱 ○経営分析報告書に基づく取組の検証について ・持株会社化の取組 ・経営分析報告書に記載された課題（共通課題、会社法法人、個々の法人）の対応状況 ・第三セクター等の経営状況 ○上越市の第三セクター等に関する課題等について
2	平成30年 5月31日	○経営分析報告書に基づく取組の検証について ・持株会社化の取組 ・経営分析報告書に記載された課題（共通課題、会社法法人、個々の法人）の対応状況 ○現地視察
3	平成30年 7月4日	○経営分析報告書に基づく取組の検証について ・持株会社化の取組の検証 ・経営分析報告書に基づく取組の検証 ○第三セクター等に対する関与方針（案）について ・関与方針（案）の構成
4	平成30年 8月15日	○経営分析報告書に基づく取組の検証結果報告書（案）について ○第三セクター等に対する関与方針（案）について
5	平成30年 10月4日	○経営分析報告書に基づく取組の検証結果報告書（案）について ○第三セクター等に対する関与方針（案）について ○第三セクター等の直近の経営状況について ○現地視察
6	平成31年 1月24日	○経営分析報告書に基づく取組の検証結果報告書について ○第三セクター等に対する関与方針（案）について ○第三セクター等に対する関与方針（案）の答申

### 2 検証の流れ

- ・ 経営分析報告書に基づく市及び第三セクター等のこれまでの取組について、市が作成した資料及びその説明に対し、質問形式による聞き取りにより検証した。
- ・ 委員会の各回において、「第三セクター等に対する関与方針（案）」の協議もあわせて行った。

### Ⅲ 検証の結果

#### 1 検証結果報告書（平成 30 年度）の構成

本検証結果報告書は、当委員会が平成 21 年度に取りまとめた経営分析報告書において提案した取組内容に対する対応状況について、市が作成した資料や説明に基づき、市及び第三セクター等のこれまでの取組状況を検証したものである。

本検証結果報告書の構成は、経営分析報告書で提案した取組内容 **経営分析報告書（平成 21 年度）の内容** ごとに、市が作成した資料による対応状況 **対応状況（市が作成した資料）** と、その取組に対する委員会の意見等 **検証結果（平成 30 年度）** を順に取りまとめ、記載している。

#### ○ 経営分析報告書で提案した取組

- ・ 第三セクターの課題（共通の課題）
- ・ 第三セクターの今後の方向性（公の施設を管理する会社法人）
- ・ 第三セクターの今後の方向性（その他の第三セクター）
- ・ 直営施設の今後の方向性
- ・ 各第三セクターに対する改善策の提案  
（対象：市の出資・出せん割合が 50%以上である第三セクター）

1 有限会社やまざくら	12 株式会社みなもとの郷
2 株式会社キューピットバレイ	13 黒倉ふるさと振興株式会社
3 三和振興株式会社	14 公益財団法人
4 リフレ上越山里振興株式会社	上越勤労者福祉サービスセンター
5 株式会社ゆめ企画名立	15 公益財団法人浦川原農業振興公社
6 株式会社ゆったりの郷	16 公益財団法人大島農業振興公社
7 柿崎総合開発株式会社	17 一般財団法人ゑしんの里観光公社
8 株式会社大潟地域活性化センター	18 公益財団法人雪だるま財団
9 株式会社あさひ荘	19 公益財団法人牧農林業振興公社
10 マリーナ上越株式会社	20 公益財団法人清里農業公社
11 エフエム上越株式会社	21 くびき野森林組合

※ 株式会社よしかわ杜氏の郷及び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。

- ・ 直営施設に対する改善策の提案

22 浦川原霧ヶ岳温泉ゆあみ
23 清里農村体験宿泊休憩施設
24 牧湯の里深山荘

---

---

## 2 第三セクターの課題（共通の課題）

### (1) 経営分析報告書（平成 21 年度）の内容

#### ① 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。

#### ② 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始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。

#### ③ 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。

#### ④ 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。

#### ⑤ 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。

#### ⑥ 固定資産の所有問題

- ・ 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。

## (2) 対応状況（市が作成した資料）

### ① 競合と売上げの減少

- ・ 将来的な財政負担の軽減の観点から、平成 22 年度に「事務事業の総ざらい」、平成 23 年度に「公の施設の再配置計画（第 2 次）」、平成 26 年度に「事務事業の総点検」、「公の施設の再配置計画（第 3 次）」に取り組み、市の事業としての必要性等を判断し、次の施設を休廃止又は譲渡した。（具体的な内容は 15 頁以降のⅢ4 第三セクター等の今後の方向性（その他の第三セクター）を参照）
- ・ また、第三セクター7 社を J-ホールディングス(株)の事業会社としたことにより、第三セクターの数が減少した。

#### 【施設の休廃止等】

施設名	対応	対応前の管理状況
柿崎ハマナスふれあいセンター	平成 26 年度廃止	三セク指定管理
大島あさひ荘	平成 26 年度休止	三セク指定管理→民間指定管理
いたくら亭	平成 26 年度譲渡	三セク指定管理→三セク譲渡
三和米と酒の謎蔵	平成 27 年度休止	三セク業務委託
三和味の謎蔵	平成 27 年度休止	三セク指定管理
浦川原霧ヶ岳温泉ゆあみ	平成 29 年度休止	市直営
清里農村体験宿泊休憩施設	平成 29 年度休止	市直営

### ② 施設設置目的の変質

- ・ 社会情勢や利用者ニーズの変化により、設立した当初の目的が変遷したものについては、実際の利用実態に即し、所管替えを行った。

#### 【所管替えした施設】

施設名	所管替え	備考
吉川ゆったりの郷	高齢者支援課→観光振興課	日帰り温浴施設
くわどり湯ったり村	農村振興課→観光振興課	宿泊温浴施設
ヨーデル金谷	農村振興課→観光振興課	飲食施設
ゆったりの家	農村振興課→観光振興課	貸館・交流施設

### ③ 市の財政負担の増大

- ・ 「事務事業の総ざらい」、「公の施設の再配置計画（第 2 次）」、「事務事業の総点検」、「公の施設の再配置計画（第 3 次）」に取り組み、市の事業としての必要性等を判断し、施設の休廃止などにより財政負担の軽減に努めた。

### ④ 経営管理体制の脆弱性

- ・ 経営管理体制の強化を目的に、J-ホールディングス(株)の設立に当たって全国公募により社長を選任したほか、(株)キューピットバレイではスキー場の同業者と業務提携し経営管理体制を強化した。

- 
- 
- ・また、新潟県中小企業診断士協会の支援により、経営状況が悪化していた(株)よしかわ杜氏の郷及び(有)やまざくらの経営診断を実施し、問題や課題の抽出と対応策の提案を受け、経営健全化に向けた取組を進めている。
  - ・さらに、出資者としての第三セクターへのガバナンス強化の観点から、市では、株主総会での発言に加えて、第三セクター等が主催する経営会議等に参加し、経営健全化に向けた対応協議や意見交換を行っているほか、市の特別職や一般職の職員が複数の第三セクター等の役員に就任している状況にある。(28 頁のIV4 人的関与を参照)

**⑤ 民業圧迫の制約**

- ・仕入先が株主であったり、地元からの仕入れが事業実施の条件となっているなど、施設運営上の制約があることが確認できたが、その解消にはつながっていない。

**⑥ 固定資産の所有問題**

- ・指定管理者である第三セクター等が所有する固定資産については、適正な所有形態とするため、J-ホールディングス(株)の設立時に事業会社 7 社の固定資産については市が購入した。

**(3) 検証結果（平成 30 年度）**

経営分析報告書においては、前述の「第三セクターの共通の課題」を解決・解消するための方策として、次頁以降の「第三セクター等の今後の方向性」や「第三セクター個別の課題」を提案している。そのため、「第三セクターの共通の課題」に対する取組の検証は、個々の提案に対する取組の総括となることから、「第三セクターの共通の課題」としての検証は行っていない。



### 3 第三セクターの今後の方向性（公の施設を管理する会社法法人）

#### (1) 経営分析報告書（平成 21 年度）の内容

- 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、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・入浴施設とも競合しており、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。

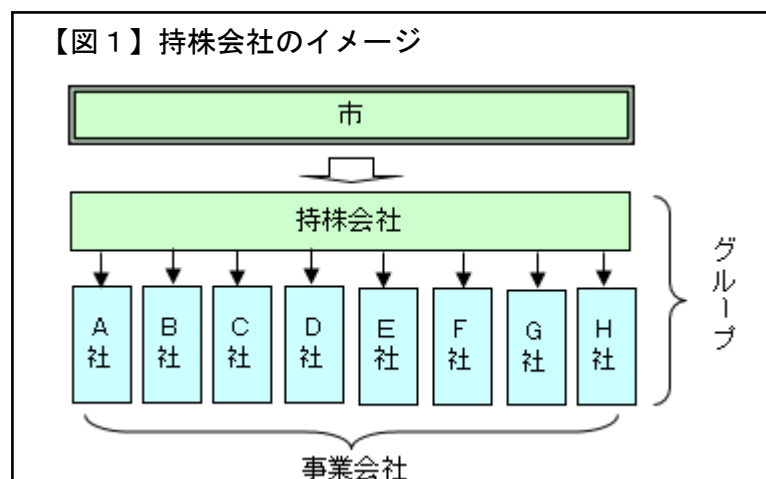
- ①市の保有株式を第三セクター又は第三者に売却・無償譲渡すること。
- ②第三セクターに対する市の財政援助（指定管理料、補助金、損失補償等）をなくすこと。
- ③第三セクターに対し、施設の売却・無償譲渡による移管又は貸付けを行うこと。

- 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

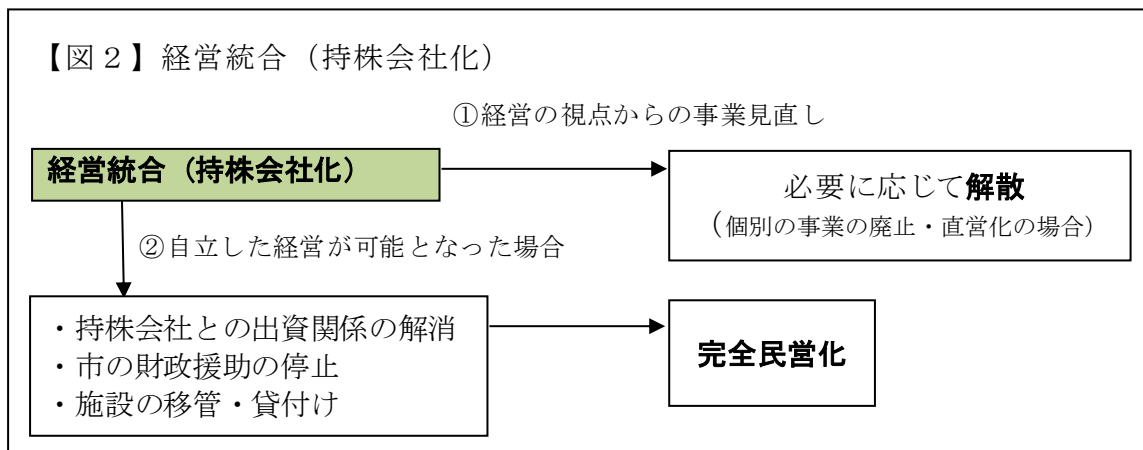
##### ○経営統合（持株会社化）

- 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会社へ移行する。ただし、持株会社の事業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（事業会社）を解散する。… 図 2①
- ・ 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（事業会社）との出資関係の解消（事業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 2②



- ・ 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) 対応状況（市が作成した資料）

### ① 経営統合（持株会社化）について

- ・ 公の施設を管理するために設立した第三セクターについては、将来的な完全民営化を目指して、平成 25 年度に持株会社「J-ホールディングス(株)」を設立し、その傘下に次の第三セクター7 社を事業会社として配置した。
- ・ なお、残り 4 社については、業種や施設規模等が異なる等の理由により、経営統合をしていない。(個々の第三セクター等の対応状況について、具体的な内容は 15 頁以降のⅢ4 第三セクター等の今後の方向性（その他の第三セクター）を参照)

#### 【経営統合した第三セクター7 社】

会社名	主な施設名	備考
キューピットバレイ(株)	キューピットバレイスキー場 ゆきだるま温泉雪の湯	観光施設 日帰り温泉施設
柿崎総合開発(株)	柿崎マリンホテルハマナス	宿泊温泉施設
(株)大潟地域活性化センター	大潟健康スポーツプラザ鵜の浜人魚館	日帰り温泉施設
(株)ゆったりの郷	吉川ゆったりの郷	日帰り温泉施設
三和振興(株)	三和ネイチャーリングホテル米本陣	宿泊温泉施設
黒倉ふるさと振興(株)	板倉保養センター	宿泊温泉施設
(株)ゆめ企画名立	うみてらす名立	宿泊温泉施設

#### 【経営統合していない第三セクター4 社】

会社名	主な施設名	備考
(有)やまざくら	大島やまざくら	スーパー
リフレ上越山里振興(株)	くわどり湯ったり村 ヨーデル金谷	宿泊温泉施設 飲食施設
(株)あさひ荘	大島あさひ荘	宿泊温泉施設
(株)みなもとの郷	吉川スカイトピア遊ランド	宿泊温泉施設

### ② 第三セクターを一元的に管理する部署の設置について

- ・ 第三セクター等の経営健全化に向けた市の組織体制についても、平成 22 年度の組織の見直しに伴い、会社法法人である第三セクター等を一元的に管理する部署（行政管理課）を設置したほか、平成 29 年度の組織の見直しに伴い、会社法法人のうち日帰り温泉施設や宿泊温泉施設を管理運営する第三セクター等を一元管理する部署（施設経営管理室）を設置した。

### ③ 経営のプロの雇用について

- ・ J-ホールディングス(株)の社長については、経営手腕を持つ人材を登用し、その経営ノウハウとリーダーシップの下、グループ全体の経営改革を図るとともに、事業会社に対して必要な経営指導を行うことを目的に、全国公募で選任した。

#### ④ 経営の効率化について

- ・ 間接部門（総務、企画等）の統合は、主に J-ホールディングス㈱による会計の一括処理を目指していたが、システムや税理士が代わることへの検討が進まず、一部の会社でシステムの共通化は図られているが、会計処理は個別対応のままである。なお、グループ全体としての企画は、ホームページや情報紙の共同制作や、合同のイベントが行われた。
- ・ 共同仕入れは、地産地消的な商品については従前どおり各社が個別に仕入れ、灯油や飲料など共同仕入れが可能なものから着手することとしたが、仕入先に関する制約などは解消されず、期待する効果の発現に至っていない。
- ・ 人員の流動化は、恒常的に導入することを検討したが、通勤距離等の制約から 1 年を通した仕組みとして定着していない。なお、近年では、通常時におけるイベントや宴会等への社員の派遣などの協力体制は整いつつある。
- ・ 市職員が担っていた第三セクター等の経営健全化に向けた取組の支援は、J-ホールディングス㈱がその役割を担ったことにより、市職員の関与は減少した。

#### ⑤ J-ホールディングス㈱が策定した事業計画に対する実績

##### ア 経営戦略に対する実績

- ・ J-ホールディングス㈱が平成 25 年 12 月に策定した事業計画では、経営戦略がフェーズ 1～3 まで示されているが、実績等に基づく進捗状況は次のとおりである。

##### 【各フェーズの進捗状況】

フェーズ 1	ありたい姿の明確化 ⇒ 各事業会社のありたい姿が事業計画に示されており、計画どおり進捗した。
フェーズ 2	全社黒字の目途（平成 25 年 9 月～平成 27 年 3 月） ⇒ 一部会社は依然として赤字体質であり、平成 26 年度決算において 2 社の経常利益が赤字である。
フェーズ 3	全社黒字の実現（平成 27 年 4 月～） ⇒ フェーズ 2 の進捗のとおり、全社黒字の目途がついておらず、また、平成 27 年度決算において 3 社の経常利益が赤字である。なお、J-ホールディングス㈱への負担金を徴収した場合は赤字会社が増加する。

##### イ 損益計画に対する実績

- ・ グループ全体の損益計画（平成 25 年 9 月～28 年 3 月）は、売上と経常利益の数値目標に対し、各年度の実績は未達成となっている。（㈱ゆめ企画名立における特殊要因を除く。太枠は損益計画の対象年度）
- ・ また、各事業会社の損益計画において、計画期間内に 1 期でも売上の計画値を達成したのは 2 社、経常利益（当期純利益）の計画値を達成したのは 2 社であった。（網掛けは計画を超えた実績となった箇所）

## 【グループ全体の計画と実績】

(単位：千円)

年度	売上		経常利益	
	計画	実績	計画	実績
平成 20 年度	—	1,837,639	—	△26,337
平成 21 年度	—	1,904,011	—	8,274
平成 22 年度	—	1,838,233	—	△39,540
平成 23 年度	—	1,929,252	—	△29,536
平成 24 年度	—	1,864,209	—	△24,189
平成 25 年度	1,894,792	1,787,136	△26,424	△62,201
平成 26 年度	1,898,483	1,753,030	△9,206	△34,223
平成 27 年度	1,916,780	1,781,691	13,327	△14,810 (171,473)
平成 28 年度	—	1,337,598	—	△43,109
平成 29 年度	—	1,696,984	—	△55,309

※ 平成 27 年度は(株)ゆめ企画名立の特殊要因を含めると経常利益は 171,473 千円

## 【グループ全体の各年度の損益計画と実績の差額】

(単位：千円)

年度	売上	経常利益
平成 25 年度	△107,656	△35,777
平成 26 年度	△145,453	△25,017
平成 27 年度	△135,089	△28,137

## 【J-ホールディングス(株)】

(単位：千円)

年度	売上		経常利益	
	計画	実績	計画	実績
平成 25 年度	16,776	8,422	△16,354	△12,719
平成 26 年度	10,725	17,223	△19,516	△14,673
平成 27 年度	23,622	70,970	△978	△2,817
平成 28 年度	—	57,224	—	△11,812
平成 29 年度	—	51,234	—	△15,729

※ 平成 26 年度からの売上増加は、飲食店（えちご食処 7 つのおもてなし）の出店によるもの

## 【(株)キュービットバレイ】

(単位：千円)

年度	売上		経常利益	
	計画	実績	計画	実績
平成 24 年度	—	593,142	—	△28,716
平成 25 年度	585,000	554,082	△13,000	△17,978
平成 26 年度	590,000	527,547	500	△23,956
平成 27 年度	590,000	510,566	3,000	△14,126
平成 28 年度	—	477,598	—	4,707
平成 29 年度	—	499,573	—	△17,219

※ 平成 28 年度の事業期間は決算期変更のため 11 か月

## 【柿崎総合開発株】

(単位：千円)

年度	売上		経常利益	
	計画	実績	計画	実績
平成 24 年度	—	173,833	—	3,589
平成 25 年度	182,131	174,163	952	△11,132
平成 26 年度	186,965	155,813	5,644	3,055
平成 27 年度	186,965	132,742	5,144	△3,306
平成 28 年度	—	117,940	—	△11,690
平成 29 年度	—	115,331	—	△17,397

※ 平成 26 年 1 月からハマナスふれあいセンターを休止

## 【株大潟地域活性化センター】

(単位：千円)

年度	売上		経常利益	
	計画	実績	計画	実績
平成 24 年度	—	115,843	—	△951
平成 25 年度	119,555	116,803	2,818	△3,109
平成 26 年度	116,085	<b>117,240</b>	178	87
平成 27 年度	116,485	<b>118,288</b>	493	451
平成 28 年度	—	115,349	—	576
平成 29 年度	—	115,954	—	84

## 【株ゆったりの郷】

(単位：千円)

年度	売上		経常利益	
	計画	実績	計画	実績
平成 24 年度	—	164,756	—	2,560
平成 25 年度	156,630	<b>161,314</b>	500	<b>1,523</b>
平成 26 年度	157,930	<b>161,603</b>	500	<b>1,100</b>
平成 27 年度	157,430	<b>163,791</b>	500	472
平成 28 年度	—	157,344	—	984
平成 29 年度	—	161,347	—	700

## 【黒倉ふるさと振興株】

(単位：千円)

年度	売上		経常利益	
	計画	実績	計画	実績
平成 24 年度	—	76,866	—	1,288
平成 25 年度	79,700	74,655	200	△4,500
平成 26 年度	81,000	80,023	1,300	477
平成 27 年度	83,500	78,044	1,300	△493
平成 28 年度	—	75,066	—	△5,302
平成 29 年度	—	73,272	—	△3,480

## 【三和振興株】

(単位：千円)

年度	売上		経常利益	
	計画	実績	計画	実績
平成 24 年度	—	115,119	—	△2,265
平成 25 年度	130,000	108,524	710	△6,176
平成 26 年度	130,000	93,271	710	△11,188
平成 27 年度	130,500	117,178	1,290	409
平成 28 年度 1	—	111,424	—	1,636
平成 28 年度 2	—	12,479	—	△2,699
平成 29 年度	—	99,961	—	△6,373

※ 平成 28 年度 2 の事業期間は決算期変更のため 2 か月

## 【株ゆめ企画名立】

(単位：千円)

年度	売上		経常利益	
	計画	実績	計画	実績
平成 24 年度	—	624,650	—	306
平成 25 年度	625,000	589,173	△2,250	△8,110
平成 26 年度	625,778	600,310	1,478	10,875
平成 27 年度	628,278	590,112	2,578	4,600 (190,883)
平成 28 年度	—	225,653	—	△22,208
平成 29 年度	—	580,312	—	4,105

※ 平成 27 年度は特殊要因（雑収入）を含めると経常利益は 190,883 千円

※ 平成 28 年度の事業期間は決算期変更のため 6 か月

## ウ 直近の経営状況

- 直近の決算（平成 29 年度）において、J-ホールディングス㈱は当期純利益が赤字、事業会社 7 社のうち当期純利益が赤字のものは 4 社、累積欠損金を抱えるものが 3 社、うち 1 社は債務超過となっている。（詳細は 29 頁以降の IV6 個別の経営状況を参照）

### (3) 検証結果（平成 30 年度）

（公の施設を管理する会社法法人に対する取組の検証結果）

- 経営分析報告書において、持株会社化とは、公の施設を管理運営する会社法法人の第三セクターを経営統合し、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、経営健全化のための取組を進めるとともに、将来的な完全民営化に必要な経営力・財務力を養い、自立した経営が可能となった場合は完全民営化を行うこと、また、経営の視点から事業を見直し、存続意義が希薄となる場合は必要に応じて解散することを目的として、提案したものである。
- 市の説明によれば、持株会社である J-ホールディングス㈱は、グループの経営戦略実現の方策として、「集客機能の拡大」「経費の縮減」「運営ノウハウの交流・導入」を掲げ、各事業会社の損益計画では計画期間内（3 年間）に全社黒字の実現を目標に掲げ、取組を進めてきたことを確認した。
- しかしながら経営実績としては、売上の伸び悩みのほか、持株会社化の効果としていた共同仕入れや人員の流動化による経費縮減の取組が進まず、結果として平成 27 年度のグループ全体の損益計画対比は、売上が△135,089 千円（計画対比△7.0%）、経常利益が特殊要因<sup>4</sup>を除くと△28,137 千円（計画対比△211.1%）となるなど、当初計画は総じて未達成となっている。また、直近の平成 29 年度の決算では、事業会社 7 社中 4 社で税引き後純利益が赤字となり、さらに 3 社で累積欠損金を抱えるなど、極めて厳しい経営状況となっている。
- これらは、持株会社化の効果を享受するための経費縮減の取組を J-ホールディングス㈱が確実に実行しなかったこと、また、市が持株会社化のコンセプトを J-ホールディングス㈱に伝えきれず、持株会社としての経営方針が当初目指していたものとは異なってしまったことが要因と考えられる。
- 一方、持株会社化の成果としては、持株会社の社長の人脈等による営業活動の推進のほか、経営ノウハウによる指導やグループ社員の意識改革を行うなど、事業会社の活性化や市職員の人的関与の縮減などに一定の効果はあったと思われる。また、各事業会社やその管理施設における経営の実態が見えてきたことから、健全経営により自力で経営できる場合は事業会社に施設を譲渡又は貸付けして独り立ちさせ、民間で引き受けられる施設は譲渡し、民間に譲渡もできず市でも維持が困難な施設は廃止するなど、具体的な取組を早期に進めることが必要である。
- なお、民間譲渡等に当たっては、サウンディング型市場調査<sup>5</sup>や M&A<sup>6</sup>を手掛ける専門機関等の協力を受け、施設（事業）や株式の売却方法等を検討することが必要である。

<sup>4</sup> 平成 27 年度の㈱ゆめ企画名立の雑収入 2.26 億円

<sup>5</sup> 公有地活用や民間活力の導入など地方公共団体による官民連携事業において、事業発案段階や事業化検討段階において、地方公共団体が民間事業者に意見や提案などを求め、民間事業者との対話を通じ、市場性の有無や実現可能性の把握、民間事業者が有するアイデアの収集等を行うこと。

<sup>6</sup> Merger and Acquisition（合併と買収）の略であり、企業の合併や買収の総称



4 第三セクター等の今後の方向性（その他の第三セクター）

(1) 経営分析報告書（平成 21 年度）の内容

- ・「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。



※ 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。

(2) 対応状況（市が作成した資料）

- ・ 個別の取組のうち事業の抜本的な見直しでは、市の「事務事業の総ざらい・総点検」や「公の施設の再配置」の取組において、市の事業としての必要性等を判断し、事業の廃止や見直し、施設の休廃止などを実施した。
- ・ また、経営・事業の改善では、第三セクター等において仕入業者の変更、レストランのメニューの見直し、社員の多能工化の推進、同業他社との業務提携などに取り組んだ。

※ 公の施設を管理する会社法法人に関連する対応状況も含めて記載している。

① 事業の抜本的な見直し（主なもの）

【事業の見直し】

法人名	取組
(公財)雪だるま財団	事業の見直しによる各種補助金の削減 平成 27 年度に雪のまちみらい館を廃止
(一財)ゑしんの里観光公社	平成 27 年度にいたくら亭を廃止し同法人へ譲渡

【施設の見直し】

施設名	対応	対応前の管理状況
柿崎ハマナスふれあいセンター	平成 26 年度廃止	三セク指定管理
大島あさひ荘	平成 26 年度休止	三セク指定管理→民間指定管理
いたくら亭	平成 26 年度譲渡	三セク指定管理→三セク譲渡
三和米と酒の謎蔵	平成 27 年度休止	三セク業務委託
三和味の謎蔵	平成 27 年度休止	三セク指定管理

② 第三セクター等の経営・事業の改善（主なもの）

法人名	取組
(有)やまざくら	仕入業者の変更やPOSシステムの導入 仕出し事業の廃止
リフレ上越山里振興(株)	レストランのメニューの見直し 人員配置の見直し
(株)みなもとの郷	田舎体験の積極的な受入れ 正規職員からパート職員へシフト
エフエム上越(株)	他のコミュニティFM局との共同事業の実施
(公財)浦川原農業振興公社	運営費補助金の見直し
(公財)牧農林業振興公社	運営費補助金の見直し
(公財)大島農業振興公社	運営費補助金の見直し
(公財)上越勤労者福祉サービスセンター	事業の見直しによる補助金の廃止
(株)キューピットバレイ	グランピングやキッズパークなど夏季の営業強化 民間事業者と業務提携、施設に関連する資産の買取り
三和振興(株)	関連する施設（米と酒の謎蔵、味の謎蔵）の休止 施設に関連する資産の買取り
(株)ゆめ企画名立	施設に関連する資産の買取り
柿崎総合開発(株)	ハマナスふれあいセンターの廃止 施設に関連する資産の買取り
(株)大潟地域活性化センター	飲食・物販等の充実、メニューの見直し 施設に関連する資産の買取り
黒倉ふるさと振興(株)	各種イベントの実施やプランの充実 施設に関連する資産の買取り

③ 経営分析報告書に記載された各第三セクターに対する改善策の提案内容と対応状況

※ 29 頁以降の個別の経営状況と同じNo.としている。

No.	改善策の提案内容	対応状況
	<b>有限会社やまざくら(会社法人)</b>	
1	<p><b>【市】</b></p> <p>①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)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。交付金等を受けて他の団体が事業運営。など</p> <p>②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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①10 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。</p> <p>②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。</p>	<p><b>【市(産業振興課)】</b></p> <p>①移動販売については、市の他の事業による買い物弱者対策として実施することを検討したが、事業者が移動販売の継続に強い意欲を示したこともあり継続している。生協や民間企業などが宅配を実施していることから、必要性について調査・検討が必要である。有限会社形態では住民の参画意識が上昇しないため、組織形態について検討が必要である。</p> <p>②持株会社化の検討に当たり、業種が異なるため対象外とした。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①仕入れ先を切り替え、さらにPOSシステムの導入により、売れ筋商品の取扱いや廃棄ロスの軽減を図った。</p> <p>②周辺人口の減少等により、仕出し等の需要が低迷し、料理人の雇用継続が経営に大きな影響を及ぼすことから、店舗販売以外の事業は中止した。なお、平成29年度から従業員による惣菜製造を再開した。店舗及び移動販売に特化することにより、人件費等の経費を圧縮し、経営改善を図っている。</p>
	<b>リフレ上越山里振興株式会社(会社法人)</b>	
2	<p><b>【市】</b></p> <p>①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。</p> <p>②ヨーデル金谷については、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。</p> <p>③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。</p> <p>④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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。</p>	<p><b>【市(観光振興課施設経営管理室)】</b></p> <p>①未実施であるが、今後、施設や第三セクターの方向性の検討にあわせ、再検討する。</p> <p>②隣接する民間施設との制約の解消はせず、民間施設との共存による相乗効果を検討し、その効果は得られた。なお、平成29年12月をもって民間施設が廃業となっている。</p> <p>③検討したが、経営状況を考慮し対象外とした。</p> <p>④営業時間の制約をなくし柔軟に対応することで施設の経営状況の改善を図った。今後、民間事業者への売却等も含め、施設の在り方を検討する。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①平成29年度にレストランメニューの見直しによる客単価の向上を図っている。また、経費の圧縮のうち人件費については、職員が複数の業務を兼務するなど人員配置の見直しを進めている。</p> <p>②都市部住民を対象とした誘客を図っているが、成果につながっていない。</p>

No.	改善策の提案内容	対応状況
	<p>③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。</p> <p>④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。)</p>	<p>③夜間の予約制を検討したが、外部へのイメージダウンを踏まえ、実施しないこととした。一方で、好評なランチメニューを夜間営業でも提供するなど、夜間営業の促進に努め、その効果が出てきている。</p> <p>④事業年度の変更により、結果として対応済みとなっている。</p>
3	<b>株式会社よしかわ杜氏の郷(会社法法人)</b>	
	※経営分析報告書の対象外	—
4	<b>Jーホールディングス株式会社(会社法法人)</b>	
	※経営分析報告書の対象外	—
	<b>マリーナ上越株式会社(会社法法人)</b>	
5	<p><b>【市】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。)</p>	<p><b>【市(河川海岸砂防課)】</b></p> <p>①マリーナの運営において、意思決定も迅速で、民間の経営ノウハウが活かされている部分があり、三セク方式を継続する。</p> <p>②補助金については廃止済み。今後、栈橋の故障問題への対応、浚渫費用負担等の検討、設備の老朽化の対応など、将来的な支出も考慮に入れ、今後の経営方針を決める必要がある。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①外部への業務委託について、敷地内の建物は委託先の所有であり、現事業者しか受託できない状況である。</p> <p>②不法係留対策として建設されたマリーナ施設であり、河川の不法係留の一扫が目的で、利用料金が一般的なマリーナより安く抑える必要があった。なお、市民利用者と市外利用者の格差は20%であり、市外利用者の意見も踏まえると、格差拡大はできない状況である。利用料金を低く抑えたことで現在の利用者数が確保できており、全体的な利用料金値上げは慎重に検討する。</p>
	<b>エフエム上越株式会社(会社法法人)</b>	
6	<p><b>【市】</b></p> <p>①他のコミュニティFM局の大株主である他市町と上越市で情報交換を行い、今後の事業展開を検討する。</p> <p>②緊急時の放送体制が日本放送協会で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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①FM-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) 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。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。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。</p>	<p><b>【市(広報対話課)】</b></p> <p>①直近では、平成29年10月に他市からFM局に出資している自治体宛てに、局の規模や運営方法などについての照会があり、その結果を基に、事業展開を検討している。</p> <p>②緊急時の放送には、避難情報など市独自のものもあり、全てを日本放送協会で代替することができない。また、現在の経営状況から、出資比率を下げることの検討は進んでいない。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①リスナーからのリクエストやメッセージをもとに、聴取層の把握に努めている。平成29年度に、市が市政モニターアンケートでエフエム上越の聴取状況を調査した結果、災害発生時の貴重な情報伝達手段としての役割を担い、必要性も感じていただいている一方で、番組を定期的に聴いている人は少数であった。さらなる周知や広報事業の在り方の見直しが必要である。</p>

No.	改善策の提案内容	対応状況
	②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) 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	②平成29年度から、FMみょうこうと共同で、上越妙高駅前の特設スタジオからの生放送を月1回行っている。新規のスポンサーを獲得するなど一定の成果が出ており、平成30年度も継続する。
<b>株式会社みなもとの郷(会社法人)</b>		
7	<p><b>【市】</b></p> <p>①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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①経営管理指標としての稼働率を設定する。 ②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。 ③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。 ④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。</p>	<p><b>【市(観光振興課施設経営管理室)】</b></p> <p>①施設の規模や種類が異なることのほか、会社側の意向も踏まえ、持株会社への参入をしないこととした。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①施設の規模や種類が異なることなどから稼働率の設定には至っていない。 ②顧客の動向を調査したところ、多くがリピーターや吉川区関係者であることが分かった。このため、確実なリピーターの獲得、吉川区内への営業活動を強化するとともに、新規の獲得も図っている。 ③田舎体験の受入れを基幹事業として位置付け、積極的な受入れを行っている。 ④正規職員からパート職員へシフトするなど人員調整を行っている。</p>
8	<b>東頭バス株式会社(会社法人)</b>	
	※経営分析報告書の対象外	—
<b>公益財団法人雪だるま財団(非営利法人その他)</b>		
9	<p><b>【市】</b></p> <p>①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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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) 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。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。お酒や米の低温貯蔵と結び付ける。など</p> <p>②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) 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</p> <p>③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) 他団体と統合し組織的に対応する。観光事業に特化し資源を集中投下する。など</p>	<p><b>【市(環境保全課)】</b></p> <p>①アンケート調査は未実施であるが、平成27年度以降は、事業活動への補助は中止している。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①雪の利活用を図ることを目的に設置した経緯もあり、雪利活用のコンサルタントをメイン事業としている。社会的に再生可能エネルギー活用の取組が求められている中でもあり、今後の方向性を検討している。また、雪室ブランドの定着に向けて取組を進めている。 ②ふるさと交流事業のメイン事業である越後田舎体験事業は、財団が事務局を受託している事業であるが、旅行業を取得し、事業拡大を目指している。 ③自然エネルギー推進事業では、雪利用施設の普及や雪室ブランドの定着に向けた取組などを進めているが、市内における雪利用施設の建設に繋がっておらず、安定したコンサルティング収入が見込めない状況であり、財政的に安定した経営方策について検討している。</p>
10	<b>一般財団法人上越市地域医療機構(非営利法人その他)</b>	
	※経営分析報告書の対象外	—

No.	改善策の提案内容	対応状況
11	<b>公益財団法人上越勤労者福祉サービスセンター(非営利法人その他)</b>	
	<b>【市】</b> — <b>【第三セクター】</b> ①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。 ②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。 ③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）新入社員のためのマナー講座・電話応対講座、英会話・情報処理講座、ロジカルシンキング・事業展開のポイント講座など中小企業にメリットのある講座を開設する。	<b>【市（産業振興課）】</b> — <b>【第三セクター】</b> ①原価計算に基づく見直しを行った。 ②ホームページの改修やチラシを作成するなど広告宣伝活動を行い、会員の増加に取り組んでいるが、徐々に減少傾向にあることから、現時点で会費の値上げは考えていない。 ③余暇活動支援事業等は、毎年ニーズに合わせて見直しを行っている。また、サービス提供施設を妙高市、糸魚川市に拡充し、会員の福利厚生を充実させながら、会員（収入）確保に取り組んでいる。中小企業事業者にメリットのある講座を引き続き展開していく。
12	<b>公益財団法人浦川原農業振興公社(非営利法人その他)</b>	
	<b>【市】</b> ①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。 <b>【第三セクター】</b> ①他の公社との連携をより一層進める。	<b>【市（農政課）】</b> ①インターネット上の「上越特産市場」で米・餅・漬物・味噌の販売PRを行っている。また、定期的に公社の経営状況や課題などを聞き取り、市内の他の公社と情報共有ができるよう連携を図っている。 <b>【第三セクター】</b> ①「新潟県地域農業担い手公社連絡協議会」を通じ県内の農業公社と情報の共有等を図っている。また、清里農業公社とは餅の加工（清里→浦川原）や精米（浦川原→清里）の作業委託をしている。
13	<b>公益財団法人大島農業振興公社(非営利法人その他)</b>	
	<b>【市】</b> — <b>【第三セクター】</b> ①他の公社との連携をより一層進める。 ②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。	<b>【市（農政課）】</b> ・経営分析報告書では特に改善策の提案はなかったが、定期的に公社の経営状況や課題などを聞き取り、市内の他の公社と情報共有ができるよう連携を図っている。 <b>【第三セクター】</b> ①「新潟県地域農業担い手公社連絡協議会」を通じ県内の農業公社と情報の共有等を図っている。 ②冬期間は職員を他産業へ出向させ、冬季の余剰人員の効率化を図っている。温室利用については、ウド等を実験的に栽培している。
14	<b>一般財団法人糸しんの里観光公社(非営利法人その他)</b>	
	<b>【市】</b> ①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で、その後の施設の在り方を検討する。（地域住民向けに変更など） ②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。 ③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。	<b>【市（観光振興課施設経営管理室）】</b> ①親鸞聖人の 750 回忌は多くの来場者があったが、その後の利用者数は減少傾向である。また、施設の在り方の検討について、これまでの再配置計画では管理方法を継続して見直すこととしている。 ②入館料の検討や展示コーナーの有料化については、展示品の内容などから引き続き無料と判断した。 ③平成 27 年 4 月 1 日に同法人へ譲渡した。

No.	改善策の提案内容	対応状況
	<p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①「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。 （例）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</p> <p>②冬期間の閉鎖や、人員の縮小を検討する。</p>	<p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①地域の子供たちの作品を展示するなど、記念館としての枠を超えた利用を図っている。</p> <p>②平成30年度から、冬期間の営業について試行的に見直しを実施した。また、人員についても、夏期と冬期のシフト変更や、パート職員を採用するなど縮小を進めた。</p>
15	<b>公益財団法人牧農林業振興公社(非営利法人その他)</b>	
	<p><b>【市】</b></p> <p>—</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①他の公社との連携をより一層進める。</p> <p>②森林組合との連携を高め、新たな事業展開を行う。</p>	<p><b>【市（農政課）】</b></p> <p>・経営分析報告書では特に改善策の提案はなかったが、インターネット上の「上越特産市場」で米の販売PRを行っているとともに、定期的に公社の経営状況や課題などを聞き取り、市内の他の公社と情報共有ができるよう連携を図っている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①「新潟県地域農業担い手公社連絡協議会」を通じ県内の農業公社と情報の共有等を図っている。また、清里公社とは農業資材の貸し借りをしている。</p> <p>②木屑を堆肥化した商品の委託販売を行っている。</p>
16	<b>公益財団法人清里農業公社(非営利法人その他)</b>	
	<p><b>【市】</b></p> <p>—</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①他の公社との連携をより一層進める。</p>	<p><b>【市（農政課）】</b></p> <p>・経営分析報告書では特に改善策の提案はなかったが、定期的に公社の経営状況や課題などを聞き取り、市内の他の公社と情報共有ができるよう連携を図っている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①「新潟県地域農業担い手公社連絡協議会」を通じ県内の農業公社と情報の共有等を図っている。また、浦川原農業振興公社とは餅の加工（清里→浦川原）や精米（浦川原→清里）で作業委託をしている。</p>
17	<b>くびき野森林組合(非営利法人その他)</b>	
	<p><b>【市】</b></p> <p>①市の出資割合を下げる方策を検討する。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。</p>	<p><b>【市（農林水産整備課）】</b></p> <p>①組合から市へ出資金を返還し、出資割合を下げる検討をしている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①高田農業高校の生徒と林業就労促進に向けた意見交換会を開催したほか、計画的に職員を採用し、国の補助制度を活用しながら新採用職員の育成研修に取り組んでいる。</p> <p>②経営状況が良好であり、他の組合との協同による事業規模の拡大は取り組んでいない。</p>
18	<b>公益財団法人新潟県雇用環境整備財団(非営利法人その他)</b>	
	※経営分析報告書の対象外	—
19	<b>株式会社キューピットバレイ(JHD事業会社)</b>	
	<p><b>【市】</b></p> <p>①大株主である市の主導により、他の温泉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</p>	<p><b>【市（観光振興課施設経営管理室）】</b></p> <p>①JHDを設立し、グループ化した。が、人員の流動や共同仕入れなど、当初想定した取組が進んでおらず、グループ全体として経営状況が悪化</p>

No.	改善策の提案内容	対応状況
	<p>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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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</p> <p>②シーズンを通したリピーター客を確保する。</p> <p>③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。</p> <p>④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。</p> <p>⑤パート職員の勤務時間の調整・コントロールを実施する。</p>	<p>しており、新たな課題となっている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①グランピングやキャンプなどによる夏季の営業強化を図り、その効果が現れはじめている。</p> <p>②①の取組により利用客の増加が見られるとともに、近年、インバウンドの利用が定着しつつある。</p> <p>③莫大なイニシャルコストを要するため、慎重に検討している。</p> <p>④他のグループ企業との提携やSNSの活用など広告宣伝の強化に取り組んでいるが、その十分な効果は得られていない。</p> <p>⑤社員の勤務形態については、常に効率化を図っている。一方で、人材確保が困難なため、派遣に頼り、経費が嵩むなど大きな課題となっている。</p>
20	<p><b>柿崎総合開発株式会社（JHD事業会社）</b></p> <p><b>【市】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。</p> <p>③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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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）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。</p>	<p><b>【市（観光振興課施設経営管理室）】</b></p> <p>①廃止済み。</p> <p>②実施済み。</p> <p>③JHDを設立し、グループ化した。人員の流動化や共同仕入れなど、当初想定した取組が進んでおらず、グループ全体として経営状況が悪化しており、新たな課題となっている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①地魚の刺身プランや時機を見た夜桜見物プランなどを展開しているが、効果は得られていない。一方、長期滞在型プランとして「湯治プラン」を設定し誘客に取り組んでいる。</p>
21	<p><b>株式会社大潟地域活性化センター（JHD事業会社）</b></p> <p><b>【市】</b></p> <p>①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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①シーズンオフ期間のプールの閉鎖を検討する。</p> <p>②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。</p> <p>③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。</p> <p>④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。</p>	<p><b>【市（観光振興課施設経営管理室）】</b></p> <p>①JHDを設立し、グループ化した。人員の流動化や共同仕入れなど、当初想定した取組が進んでおらず、グループ全体として経営状況が悪化しており、新たな課題となっている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①建設時の思いを大切にしながらも、引き続き、検討を進めている。</p> <p>②入口などの配置の見直しを進めるとともに、宴会、飲食等のメニューも季節に合ったメニュー等の提供により徐々に増加傾向となっている。</p> <p>③メニューの見直しは継続的に実施し、長時間滞在に繋がる仕組みとして入館料と飲食料をセットにした割安プラン等の提供を行っている。</p> <p>④人件費を按分した上で部門別に損益を把握している。</p>



No.	改善策の提案内容	対応状況
	⑤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。	⑤PR用の動画を作成し、平成30年12月からホームページで配信(市外・県外向け)するとともに、館内でもPR動画を流し、リピーター等の獲得に努めている。
	<b>株式会社ゆったりの郷(JHD事業会社)</b>	
22	<p><b>【市】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。</p>	<p><b>【市(観光振興課施設経営管理室)】</b></p> <p>①実施済み。</p> <p>②JHDを設立し、グループ化したが、人員の流動化や共同仕入れなど、当初想定した取組が進んでおらず、グループ全体として経営状況が悪化しており、新たな課題となっている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①ゲートボール場でイベントを実施するなど有効に活用している。</p> <p>②酵素風呂等の付帯サービスを継続するとともに、レストラン営業についても強化を図り、その効果が出ている。</p>
	<b>黒倉ふるさと振興株式会社(JHD事業会社)</b>	
23	<p><b>【市】</b></p> <p>①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。(例)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</p> <p>②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。</p> <p>③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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。</p> <p>③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。</p> <p>④人件費を削減する。</p>	<p><b>【市(観光振興課施設経営管理室)】</b></p> <p>①観光施設としての位置付けが高いと判断しているため、検討が進んでいないが、今後、利用の実態等を踏まえ、検討していく。</p> <p>②施設の利用者数の減少等により、指定管理料の減額には至っていない。</p> <p>③JHDを設立し、グループ化したが、人員の流動化や共同仕入れなど、当初想定した取組が進んでおらず、グループ全体として経営状況が悪化しており、新たな課題となっている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①部門別の収支実績を把握し、営業面等で改善策を講じているものの、収支改善には至っていない。</p> <p>②宿泊部門の稼働率アップの方策は講じていない。一方で、平成30年度から、冬期間の平日の宿泊を止めるなどの改善策を試行的に実施し、効果の検証を進めている。</p> <p>③各種イベントを実施し、誘客を図っているが、大幅な改善には至っていない。</p> <p>④一時的に料理人が過剰となるなどの状況はあったものの、各部門で効率性を検討し、僅かではあるが人員の削減が進んでいる。</p>

No.	改善策の提案内容	対応状況
	<b>三和振興株式会社（JHD事業会社）</b>	
24	<p><b>【市】</b></p> <p>①可能な範囲内で酒の仕入れに係る制約を解消する。</p> <p>②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。</p> <p>③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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。</p> <p>③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。</p> <p>④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ため温泉表示を検討する。</p> <p>⑤客室のクオリティを高めるため、改装を検討する。</p> <p>⑥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。</p>	<p><b>【市（観光振興課施設経営管理室）】</b></p> <p>①検討したものの、経営への影響等から実施に至っていない。</p> <p>②指定管理料の見直しを進めた。</p> <p>③JHDを設立し、グループ化したが、人員の流動化や共同仕入れなど、当初想定した取組が進んでおらず、グループ全体として経営状況が悪化しており、新たな課題となっている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①旅行代理店との契約は、1年ごとの契約料や客室提供、シーズンプランごとの契約料等の経費が発生するなど費用対効果が得られない。さらに、宿泊予約サイトに複数登録しているものの、その効果は限定的で、業績が好転するまでには至っていない。</p> <p>②実施しているが、利用客の増加には繋がっていない。</p> <p>③法事スタイルが変化している上に、宿泊が伴うケースも少なく、業績が好転するには至っていない。一方で、引出物・式菓子等利用促進により売上が増加している。</p> <p>④表示等は実施済み。ただし、温泉成分が薄いために効能が謳えない。</p> <p>⑤部屋の改装はできていないが、風呂の改修工事は実施した。</p> <p>⑥実施済み。しかし、立地環境から人材不足となっている。</p>
	<b>株式会社ゆめ企画名立（JHD事業会社）</b>	
25	<p><b>【市】</b></p> <p>①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。</p> <p>②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。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①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）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）。日用品販売機能を強化する。（業務スーパー的な位置付け）</p>	<p><b>【市（観光振興課施設経営管理室）】</b></p> <p>①現在も第三セクターの事業として実施しているが、分離の検討を続けている。</p> <p>②JHDを設立し、グループ化したが、人員の流動化や共同仕入れなど、当初想定した経営改善の取組が実施できていないため経営改善は進まず、新たな課題となっている。</p> <p><b>【第三セクター】</b></p> <p>①地域の核となる施設としても重要な役割を果たしているが、市の観光の拠点施設として位置付けている。しかし、そうした位置付けに基づく維持管理には至っていない。</p>

### (3) 検証結果（平成 30 年度）

（第三セクター等全般に対する取組の検証結果）

- 経営分析報告書においては、第三セクター等の経営改善を推進する上で解決・解消すべき共通の課題と各第三セクター等独自の課題を明確にし、その改善策を提案したものである。
- 市の説明によれば、経営分析報告書に基づき、市における事業や施設の見直しのみならず、個別の第三セクター等についても経営健全化や事業の見直しに取り組み、一部では累積欠損金が減少し経営健全化の目途がつくなど、一定の効果があつたことを確認した。
- しかしながら、経営分析報告書では、個々の第三セクター等に対して民営化や解散といった踏み込んだ方向性は示さず、自主的な経営改善の取組を継続・強化することとしていたため、市では未だに多くの第三セクター等を保有しており、経営状況が著しく悪化している第三セクター等も存在している。
- このような状況から、市は総務省通知に基づき、第三セクター等が担う事業そのものの必要性や公益性など行政が関与することの意義を始め、採算性等についても改めて検討を行い、事業継続の是非や事業手法の選択について、第三セクター等の存廃も含めて判断し、真に公費を投入して存続させる必要があるものに絞り込むことが必要である。
- また、第三セクター等の経営健全化への取組として、効率的な施設管理に向けた仕様書の見直しや、経営の安定化のために増資したことにより、資本金が1億円を超えた法人について減資を検討するなど、経費の縮減に向けた取組を推進するほか、第三セクター等に自主的な取組を促すためにも、市職員の役員就任といった人的関与や補助金等による財政支援の在り方などを整理し、第三セクター等に対する市としての対応（関与）がどうあるべきか、再検討することが必要である。
- 一方、一部の第三セクター等においては、社長や取締役は非常勤で経営意識が薄く、売上の一部を市からの財政支援に依存している状態であり、責任を持って自ら経営健全化に取り組むことが必要である。本来の“経営”とは、約束や計画したことを実行することである。
- なお、これらの取組を進めるに当たっては、市と第三セクター等はお互いの役割を認識するとともに、その取組に対して評価及び進捗管理をしていくことが必要である。

---

---

## 5 直営施設

### (1) 経営分析報告書（平成 21 年度）の内容

- ・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。

### (2) 対応状況（市が作成した資料）

- ・市直営の 3 施設については、2 施設を休止し、1 施設に指定管理者制度を導入した。

施設名	対応	備考
浦川原霧ヶ岳温泉ゆあみ	平成 29 年度休止	市直営
清里農村体験宿泊休憩施設	平成 29 年度休止	市直営
牧湯の里深山荘	平成 27 年度	指定管理者制度導入

### (3) 検証結果（平成 30 年度）

提案に即した取組を進めているため、具体的な検証は行っていない。

#### IV 参考：第三セクター等の経営状況等

##### 1 直近（平成 29 年度）の経営状況

※ 3 頁の 21 法人から(株)あさひ荘を除外し、経営分析報告書の対象外であった(株)よしかわ杜氏の郷、東頸バス(株)、(公財)新潟県雇用環境整備財団のほか、新規に設立した J-ホールディングス(株)、(一財)上越市地域医療機構を加えた全 25 法人を対象とした。

##### ① 市の出資等の割合が 25%以上の第三セクター (単位：法人)

区分	法人数	うち単年度赤字	うち累積欠損金あり	うち債務超過
会社法法人	8	3	6	1
非営利法人その他	10	6	—	0
計	18	9	6	1

※ 会社法法人のうちリフレ上越山里振興(株)は決算期間変更前の決算を用いている。

##### ② J-ホールディングス(株)の事業会社 (単位：法人)

区分	法人数	うち単年度赤字	うち累積欠損金あり	うち債務超過
会社法法人	7	4	3	1

##### 2 経営状況等（平成 20 年度→平成 29 年度）の推移

※ 3 頁の 21 法人から(株)あさひ荘を除外し、経営分析報告書の対象外であった(株)よしかわ杜氏の郷、東頸バス(株)、(公財)新潟県雇用環境整備財団を含む 23 法人を対象とした。

※ 新規に設立した J-ホールディングス(株)、(一財)上越市地域医療機構は除く。

##### ① 売上高、総収入の増減

区分	法人数	備考
増加（10,000 千円～）	1	牧農林業振興公社
増加（0～10,000 千円）	3	みなもとの郷、雪だるま財団、黒倉ふるさと振興
減少（0～△10,000 千円）	4	浦川原農業振興公社、大島農業振興公社、清里農業公社新潟県雇用環境整備財団
減少（△10,000 千円～）	15	やまざくら、リフレ上越山里振興、エフエム上越、よしかわ杜氏の郷、マリーナ上越、東頸バス、上越勤労者福祉サービスセンター、ゑしんの里観光公社、くびき野森林組合、キューピットバレイ、柿崎総合開発、大潟地域活性化センター、ゆったり郷、三和振興、ゆめ企画名立
計	23	—

##### ② 当期純利益、当期正味財産増減額の増減

区分	法人数	備考
増加（5,000 千円～）	5	リフレ上越山里振興、牧農林業振興公社、清里農業公社、新潟県雇用環境整備財団、キューピットバレイ
増加（0～5,000 千円）	3	よしかわ杜氏の郷、上越勤労者福祉サービスセンター、黒倉ふるさと振興
減少（0～△5,000 千円）	12	やまざくら、マリーナ上越、エフエム上越、みなもとの郷、東頸バス、雪だるま財団、ゑしんの里観光公社、くびき野森林組合、大島農業振興公社、大潟地域活性化センター、ゆったり郷、三和振興
減少（△5,000 千円～）	3	浦川原農業振興公社、柿崎総合開発、ゆめ企画名立
計	23	—

### ③ 純資産、正味財産の増減

区分	法人数	備考（上位、下位）
増加（10,000千円～）	6	マリーナ上越、東頸バス、上越勤労者福祉サービスセンター、牧農林業公社、くびき野森林組合、ゆめ企画名立
増加（0～10,000千円）	5	やまざくら、みなもとの郷、大島農業振興公社、新潟県雇用環境整備財団、ゆったりの郷
減少（0～△10,000千円）	2	雪だるま財団、ゑしんの里観光公社
減少（△10,000千円～）	10	リフレ上越山里振興、よしかわ杜氏の郷、エフエム上越、浦川原農業振興公社、清里農業公社、キューピットバレイ、柿崎総合開発、大潟地域活性化センター、黒倉ふるさと振興、三和振興
計	23	—

## 3 財政支援

### ① 直近の財政支援等（平成29年度決算）※全25法人を対象

区分	金額（千円）
指定管理料	198,074
委託料	232,687
財政支援（補助金等）	38,498
計	469,259

### ② 財政支援の推移 ※全25法人を対象

（単位：千円）

区分	平成20年度	平成24年度	平成29年度	20-29増減
会社法法人	115,999	128,020	132,007	16,008
非営利法人その他	149,740	153,681	128,044	△21,696
JHD事業会社	97,396	175,351	209,208	111,812
計	363,135	457,052	469,259	106,124

※ 主な増加理由は㈱キューピットバレイへの除雪業務委託や金谷山管理業務委託の増

## 4 人的関与

### 第三セクターの役員への市職員の就任状況

区分	人数	備考
会社法法人	5	リフレ上越山里振興（副市長）、よしかわ杜氏の郷（副市長）、マリーナ上越（市長）、エフエム上越（副市長）、東頸バス（副市長）
非営利法人その他	2	上越市地域医療機構（副市長等）、清里農業公社（職員）
計	7	

## 5 損失補償等

法人名	平成20年度		平成29年度	
	限度額	年度末元金	限度額	年度末元金
リフレ上越山里振興㈱	40,000千円+利子	32,000千円	40,000千円+利子	39,856千円
マリーナ上越㈱	250,000千円+利子	136,000千円	—	—
くびき野森林組合	元金+利子	690千円	—	—

## 6 個別の経営状況

### 【経営分析指標の見方】

- ・ 売上高経常利益率…経常利益／売上高×100（売上高に占める経常利益の割合）
- ・ 売上高売上原価率…売上原価／売上高×100（売上高に占める売上原価の割合）
- ・ 売上高人件費率 …人件費／売上高×100（売上高に占める人件費の割合）
- ・ 売上高市支出割合…支出額／売上高×100（売上高に占める委託料等の市の支出額の割合）
- ・ 流動比率 …流動資産／流動負債×100（短期的な支払能力を表す割合）
- ・ 固定比率 …固定資産／自己資本×100（固定資産を返済義務のない自己資本で賄っているかを表す割合）
- ・ 自己資本比率 …自己資本×総資産×100（企業経営を自己資本でどれだけ賄っているかを表す割合）
- ・ 経営状況の予備的診断

評価基準	
A-1	累積欠損金がなく、単年度黒字の場合
A-2	累積欠損金がなく、単年度赤字の場合
A-3	累積欠損金が資本金の50%未満で、単年度黒字の場合
A-4	累積欠損金が資本金の50%未満で、単年度赤字の場合
B	累積欠損金が資本金の50%以上の場合

### 【各第三セクター等の状況】

（単位：千円）

No.	区分	平成 20 年度	平成 29 年度	増減額	増減率	平成 29 年度の経営分析指標			
1	<b>有限会社やまざくら(会社法人)</b>								
	損益計算書	売上高	100,749	62,599	△38,150	△37.9%	指標	指標値	
		売上原価	73,468	45,282	△28,186	△38.4%	収益性	売上高経常利益率	4.7%
		販売管理費	25,672	15,223	△10,449	△40.7%		売上高売上原価率	72.3%
		営業利益	1,608	2,094	486	30.2%		売上高人件費率	13.0%
		経常利益	2,307	2,956	649	28.1%	売上高市支出割合	7.0%	
		税引後純利益	2,130	2,122	△8	△0.4%	安全性	流動比率	165.4%
	貸借対照表	資産	13,703	16,245	2,542	18.6%		固定比率	69.7%
		負債	6,004	6,666	662	11.0%		自己資本比率	59.0%
		純資産 (剰余金)	7,699 △3,901	9,579 △2,021	1,880 1,880	24.4% 48.2%		経営状況の予備的診断 A	
2	<b>リフレ上越山里振興株式会社(会社法人)</b>								
	損益計算書	売上高	202,002	156,935	△45,067	△22.3%	指標	指標値	
		売上原価	63,553	42,040	△21,513	△33.9%	収益性	売上高経常利益率	1.3%
		販売管理費	159,719	112,379	△47,340	△29.6%		売上高原価率	26.8%
		営業利益	△21,270	2,516	23,786	111.8%		売上高人件費率	35.5%
		経常利益	△19,925	2,063	21,988	110.4%	売上高市支出割合	27.5%	
		税引後純利益	△20,215	912	21,127	104.5%	安全性	流動比率	12.1%
	貸借対照表	資産	68,513	32,413	△36,100	△52.7%		固定比率	△41.9%
		負債	51,330	91,745	40,415	78.7%		自己資本比率	△183.1%
		純資産 (剰余金)	17,183 △102,817	△59,333 △179,333	△76,516 △76,516	△445.3% △74.4%		経営状況の予備的診断 B	
※ 平成 29 年度の数値は、決算期間が 1 年間である直近の決算書の数値を用いている。									

No.	区分	平成 20 年度	平成 29 年度	増減額	増減率	平成 29 年度の経営分析指標			
<b>株式会社よしかわ杜氏の郷(会社法人)</b>									
3	損益計算書	売上高	110,908	92,445	△18,463	△16.7%	指標	指標値	
		売上原価	77,893	64,386	△13,507	△17.3%	収益性	売上高経常利益率	△8.9%
		販売管理費	45,883	38,005	△7,878	△17.2%		売上高原価率	69.6%
		営業利益	△12,868	△9,947	2,921	22.7%		売上高人件費率	34.1%
		経常利益	△12,808	△8,241	4,567	35.7%		売上高市支出割合	3.6%
		税引後純利益	△13,098	△8,531	4,567	34.9%		安全性	流動比率
	貸借対照表	資産	169,139	126,135	△43,004	△25.4%	固定比率		55.1%
		負債	38,722	14,342	△24,380	△63.0%	自己資本比率		88.6%
		純資産	130,417	111,793	△18,624	△14.3%	経営状況の予備的診断		
		(剰余金)	△53,733	△72,357	△18,624	△34.7%	A-4		
<b>J-ホールディングス株式会社(会社法人)</b>									
4	損益計算書	売上高		51,234	-	-	指標	指標値	
		売上原価		19,558	-	-	収益性	売上高経常利益率	△30.7%
		販売管理費		48,997	-	-		売上高原価率	38.2%
		営業利益		△17,321	-	-		売上高人件費率	62.8%
		経常利益		△15,729	-	-		売上高市支出割合	1.2%
		税引後純利益		△16,019	-	-		安全性	流動比率
	貸借対照表	資産		358,001	-	-	固定比率		94.0%
		負債		9,875	-	-	自己資本比率		97.2%
		純資産		348,126	-	-	経営状況の予備的診断		
		(剰余金)		△59,061	-	-	A-4		
<b>マリーナ上越株式会社(会社法人)</b>									
5	損益計算書	売上高	110,812	86,575	△24,237	△21.9%	指標	指標値	
		売上原価	41,071	32,128	△8,943	△21.8%	収益性	売上高経常利益率	5.0%
		販売管理費	62,442	49,972	△12,470	△20.0%		売上高原価率	37.1%
		営業利益	7,300	4,475	△2,825	△38.7%		売上高人件費率	15.4%
		経常利益	9,671	4,308	△5,363	△55.5%		売上高市支出割合	0.0%
		税引後純利益	5,345	2,437	△2,908	△54.4%		安全性	流動比率
	貸借対照表	資産	272,676	185,889	△86,787	△31.8%	固定比率		80.0%
		負債	217,389	96,763	△120,626	△55.5%	自己資本比率		47.9%
		純資産	55,287	89,126	33,839	61.2%	経営状況の予備的診断		
		(剰余金)	5,287	39,126	33,839	640.0%	A-1		
<b>エフエム上越株式会社(会社法人)</b>									
6	損益計算書	売上高	48,616	38,465	△10,151	△20.9%	指標	指標値	
		売上原価	6,940	6,238	△702	△10.1%	収益性	売上高経常利益率	△9.8%
		販売管理費	45,134	36,240	△8,894	△19.7%		売上高原価率	16.2%
		営業利益	△3,458	△4,013	△555	△16.1%		売上高人件費率	65.6%
		経常利益	△3,070	△3,758	△688	△22.4%		売上高市支出割合	43.2%
		税引後純利益	△3,250	△4,081	△831	△25.6%		安全性	流動比率
	貸借対照表	資産	35,132	26,700	△8,432	△24.0%	固定比率		112.4%
		負債	1,223	8,473	7,250	592.8%	自己資本比率		68.3%
		純資産	33,909	18,227	△15,682	△46.3%	経営状況の予備的診断		
		(剰余金)	△16,091	△31,773	△15,682	△97.5%	B		



No.	区分	平成 20 年度	平成 29 年度	増減額	増減率	平成 29 年度の経営分析指標			
<b>株式会社みなもとの郷(会社法人)</b>									
7	損益計算書	売上高	39,847	45,499	5,652	14.2%	収益性	指標	指標値
		売上原価	7,512	10,451	2,939	39.1%		売上高経常利益率	0.2%
		販売管理費	32,374	35,036	2,662	8.2%		売上高原価率	23.0%
		営業利益	△39	12	51	130.8%		売上高人件費率	51.6%
		経常利益	375	85	△290	△77.3%		売上高市支出割合	18.9%
		税引後純利益	305	15	△290	△95.1%		流動比率	301.5%
	貸借対照表	資産	10,147	12,847	2,700	26.6%	安全性	固定比率	39.6%
		負債	4,128	2,865	△1,263	△30.6%		自己資本比率	77.7%
		純資産	6,019	9,982	3,963	65.8%		経営状況の予備的診断	
		(剰余金)	△3,981	△18	3,963	99.6%		A-3	
<b>東頸バス株式会社(会社法人)</b>									
8	損益計算書	売上高	132,952	119,616	△13,336	△10.0%	収益性	指標	指標値
		売上原価	117,023	106,601	△10,422	△8.9%		売上高経常利益率	2.2%
		販売管理費	12,677	13,107	430	3.4%		売上高原価率	89.1%
		営業利益	3,252	△92	△3,344	△102.8%		売上高人件費率	—
		経常利益	5,517	2,688	△2,829	△51.3%		売上高市支出割合	38.9%
		税引後純利益	3,627	1,621	△2,006	△55.3%		流動比率	354.0%
	貸借対照表	資産	74,705	100,509	25,804	34.5%	安全性	固定比率	28.4%
		負債	39,332	32,256	△7,076	△18.0%		自己資本比率	67.9%
		純資産	35,373	68,253	32,880	93.0%		経営状況の予備的診断	
		(剰余金)	5,373	38,253	32,880	612.0%		A-1	
<b>公益財団法人雪だるま財団(非営利法人その他)</b>									
9	正味財産増減計算書	経常収益	35,562	40,703	6,741	19.9%	収益性	指標	指標値
		経常費用	36,246	44,679	10,034	29.0%		売上高経常利益率	△9.8%
		(事業費)	30,236	42,470	12,234	40.5%		売上高原価率	—
		(管理費)	4,409	2,209	△2,200	△49.9%		売上高人件費率	55.2%
		経常増減額	△683	△3,977	△3,294	△482.3%		売上高市支出割合	6.4%
		正味財産増減額	△1,179	△3,977	△2,798	△237.3%		流動比率	1644.0%
	貸借対照表	資産	193,458	180,345	△13,113	△6.8%	安全性	固定比率	86.4%
		負債	10,690	2,843	△7,847	△73.4%		自己資本比率	98.4%
		正味財産	182,769	177,502	△5,267	△2.9%		経営状況の予備的診断	
		(一般正味財産)	2,769	26,502	23,733	857.1%		A-2	
<b>一般財団法人上越市地域医療機構(非営利法人その他)</b>									
10	正味財産増減計算書	経常収益		0	—	—	収益性	指標	指標値
		経常費用		173	—	—		売上高経常利益率	—
		(事業費)		0	—	—		売上高原価率	—
		(管理費)		173	—	—		売上高人件費率	—
		経常増減額		△173	—	—		売上高市支出割合	—
		正味財産増減額		△173	—	—		流動比率	—
	貸借対照表	資産		4,827	—	—	安全性	固定比率	—
		負債		0	—	—		自己資本比率	100.0%
		正味財産		4,827	—	—		経営状況の予備的診断	
		(一般正味財産)		4,827	—	—		A-2	

No.	区分	平成 20 年度	平成 29 年度	増減額	増減率	平成 29 年度の経営分析指標			
<b>公益財団法人上越勤労者福祉サービスセンター(非営利法人その他)</b>									
11	正味財産増減計算書	経常収益	180,478	127,203	△53,275	△29.5%	収益性	指標	指標値
		経常費用	181,311	126,909	△54,402	△30.0%		売上高経常利益率	0.2%
		(事業費)	116,600	123,815	7,215	6.2%		売上高原価率	—
		(管理費)	60,411	3,094	△57,317	△94.9%		売上高人件費率	21.5%
		経常増減額	△832	294	1,126	135.3%		売上高市支出割合	11.5%
		正味財産増減額	△832	55	887	106.6%		流動比率	162.0%
	貸借対照表	資産	203,876	238,763	34,887	17.1%	安全性	固定比率	95.0%
		負債	9,385	21,276	11,891	126.7%		自己資本比率	91.1%
		正味財産	194,491	217,487	22,996	11.8%		経営状況の予備的診断	
		(一般正味財産)	194,491	217,487	22,996	11.8%		A-1	
<b>公益財団法人浦川原農業振興公社(非営利法人その他)</b>									
12	正味財産増減計算書	経常収益	78,831	75,168	△3,663	△4.7%	収益性	指標	指標値
		経常費用	72,213	75,259	3,046	4.2%		売上高経常利益率	△0.1%
		(事業費)	54,593	71,955	17,362	31.8%		売上高原価率	—
		(管理費)	17,619	3,304	△14,315	△81.3%		売上高人件費率	36.6%
		経常増減額	6,618	△91	△6,709	△101.4%		売上高市支出割合	6.0%
		正味財産増減額	5,635	△982	△6,617	△117.4%		流動比率	328.6%
	貸借対照表	資産	97,464	81,153	△16,311	△16.7%	安全性	固定比率	88.1%
		負債	5,918	5,256	△662	△11.2%		自己資本比率	93.5%
		正味財産	91,546	75,897	△15,649	△17.1%		経営状況の予備的診断	
		(一般正味財産)	48,172	35,060	△13,112	△27.2%		A-2	
<b>公益財団法人大島農業振興公社(非営利法人その他)</b>									
13	正味財産増減計算書	経常収益	63,740	63,504	△236	△0.4%	収益性	指標	指標値
		経常費用	57,098	63,838	6,740	11.8%		売上高経常利益率	△0.5%
		(事業費)	39,500	62,181	22,681	57.4%		売上高原価率	—
		(管理費)	16,190	1,657	△15,941	△90.6%		売上高人件費率	43.0%
		経常増減額	6,643	△334	△6,977	△105.0%		売上高市支出割合	22.2%
		正味財産増減額	4,426	△274	△4,700	△106.2%		流動比率	153.9%
	貸借対照表	資産	107,384	100,983	△6,401	△6.0%	安全性	固定比率	104.8%
		負債	26,307	13,375	△12,932	△49.2%		自己資本比率	86.8%
		正味財産	81,076	87,608	6,532	8.1%		経営状況の予備的診断	
		(一般正味財産)	18,847	34,563	15,716	83.4%		A-2	
<b>一般財団法人あしんの里観光公社(非営利法人その他)</b>									
14	正味財産増減計算書	経常収益	53,469	43,216	△10,253	△19.2%	収益性	指標	指標値
		経常費用	53,843	44,218	△9,625	△17.9%		売上高経常利益率	△2.3%
		(事業費)	42,568	40,574	△1,994	△4.7%		売上高原価率	15.8%
		(管理費)	11,275	3,644	△7,631	△67.7%		売上高人件費率	55.8%
		経常増減額	△375	△1,002	△627	△167.2%		売上高市支出割合	43.0%
		正味財産増減額	△375	△1,237	△862	△229.9%		流動比率	593.2%
	貸借対照表	資産	57,967	56,129	△1,838	△3.2%	安全性	固定比率	103.2%
		負債	8,779	12,264	3,485	39.7%		自己資本比率	78.2%
		正味財産	49,188	43,865	△5,323	△10.8%		経営状況の予備的診断	
		(一般正味財産)	19,188	13,865	△5,323	△27.7%		A-2	

No.	区分	平成 20 年度	平成 29 年度	増減額	増減率	平成 29 年度の経営分析指標			
<b>公益財団法人牧農林業振興公社 (非営利法人その他)</b>									
15	正味財産増減計算書	経常収益	49,886	92,306	42,420	85.0%	収益性	指標	指標値
		経常費用	47,008	83,237	36,229	77.1%		売上高経常利益率	9.8%
		(事業費)	39,851	78,999	39,148	98.2%		売上高原価率	—
		(管理費)	6,222	1,530	△4,692	△75.4%		売上高人件費率	41.1%
		経常増減額	2,878	9,069	6,191	215.1%		売上高市支出割合	20.1%
		正味財産増減額	2	8,233	8,231	4115.5%		安全性	流動比率
	貸借対照表	資産	84,678	114,848	30,170	35.6%	固定比率		98.0%
		負債	7,540	26,792	19,252	255.3%	自己資本比率		76.7%
		正味財産	77,137	88,056	10,919	14.2%	経営状況の予備的診断		
		(一般正味財産)	24,809	54,097	29,288	118.1%	A-1		
<b>公益財団法人清里農業公社 (非営利法人その他)</b>									
16	正味財産増減計算書	経常収益	17,594	9,235	△8,359	△47.5%	収益性	指標	指標値
		経常費用	17,194	12,231	△4,963	△28.9%		売上高経常利益率	△32.4%
		(事業費)	16,946	9,839	△7,107	△41.9%		売上高原価率	—
		(管理費)	249	2,392	2,143	860.6%		売上高人件費率	89.6%
		経常増減額	400	△2,996	△3,396	△849.0%		売上高市支出割合	0.0%
		正味財産増減額	△16,517	△2,996	13,521	81.9%		安全性	流動比率
	貸借対照表	資産	134,154	99,448	△34,706	△25.9%	固定比率		93.8%
		負債	458	72	△386	△84.3%	自己資本比率		99.9%
		正味財産	133,696	99,376	△34,320	△25.7%	経営状況の予備的診断		
		(一般正味財産)	103,696	69,376	△34,320	△33.1%	A-2		
<b>くびき野森林組合 (非営利法人その他)</b>									
17	損益計算書	事業収益	426,025	284,427	△141,598	△33.2%	収益性	指標	指標値
		事業費用	301,667	183,139	△118,528	△39.3%		売上高経常利益率	6.5%
		事業管理費	105,247	83,714	△21,533	△20.5%		売上高原価率	66.1%
		事業利益	19,111	17,574	△1,537	△8.0%		売上高人件費率	25.1%
		経常利益	22,576	18,502	△4,074	△18.1%		売上高市支出割合	15.6%
		税引後純利益	18,473	14,061	△4,412	△23.9%		安全性	流動比率
	貸借対照表	資産	270,186	343,636	73,450	27.2%	固定比率		45.8%
		負債	38,928	37,250	△1,678	△4.3%	自己資本比率		89.2%
		純資産	231,258	306,386	75,128	32.5%	経営状況の予備的診断		
		(剰余金)	160,888	235,946	75,058	46.7%	A-1		
<b>公益財団法人新潟県雇用環境整備財団 (非営利法人その他)</b>									
18	正味財産増減計算書	経常収益	58,883	55,003	△3,880	△6.6%	収益性	指標	指標値
		経常費用	64,801	54,941	△9,860	△15.2%		売上高経常利益率	0.1%
		(事業費)	35,736	53,331	17,595	49.2%		売上高原価率	—
		(管理費)	29,065	1,610	△27,455	△94.5%		売上高人件費率	69.1%
		経常増減額	△5,918	62	5,980	101.1%		売上高市支出割合	2.6%
		正味財産増減額	△5,998	62	5,943	101.1%		安全性	流動比率
	貸借対照表	資産	536,798	540,990	4,192	0.8%	固定比率		0.0%
		負債	6,385	3,220	△3,165	△49.6%	自己資本比率		99.4%
		正味財産	530,413	537,770	7,357	1.4%	経営状況の予備的診断		
		(一般正味財産)	530,413	537,770	7,357	1.4%	A-1		

No.	区分	平成 20 年度	平成 29 年度	増減額	増減率	平成 29 年度の経営分析指標			
<b>株式会社キュービットパレイ (JHD 事業会社)</b>									
19	損益計算書	売上高	548,390	499,573	△48,817	△8.9%	収益性	指標	指標値
		売上原価	74,787	78,487	3,700	5.0%		売上高経常利益率	△3.4%
		販売管理費	502,506	439,057	△63,449	△12.6%		売上高原価率	15.7%
		営業利益	△28,904	△17,970	10,934	37.8%		売上高人件費率	39.8%
		経常利益	△25,536	△17,219	8,317	32.6%		売上高市支出割合	15.6%
		税引後純利益	△27,854	△17,509	10,345	37.1%		流動比率	109.2%
	貸借対照表	資産	233,910	218,747	△15,163	△6.5%	安全性	固定比率	48.0%
		負債	42,837	199,188	156,351	365.0%		自己資本比率	8.9%
		純資産	191,073	19,559	△171,514	△89.8%		経営状況の予備的診断	
		(剰余金)	△58,927	△134,760	△75,833	△128.7%		B	
<b>柿崎総合開発株式会社 (JHD 事業会社)</b>									
20	損益計算書	売上高	192,897	115,331	△77,566	△40.2%	収益性	指標	指標値
		売上原価	50,432	30,110	△20,322	△40.3%		売上高経常利益率	△15.1%
		販売管理費	150,431	103,746	△46,685	△31.0%		売上高原価率	26.1%
		営業利益	△7,966	△18,526	△10,560	△132.6%		売上高人件費率	49.9%
		経常利益	△4,270	△17,397	△13,127	△307.4%		売上高市支出割合	3.6%
		税引後純利益	△2,328	△17,575	△15,247	△654.9%		流動比率	893.3%
	貸借対照表	資産	142,150	84,205	△57,945	△40.8%	安全性	固定比率	1.4%
		負債	17,504	9,307	△8,197	△46.8%		自己資本比率	88.9%
		純資産	124,646	74,898	△49,748	△39.9%		経営状況の予備的診断	
		(剰余金)	74,646	24,898	△49,748	△66.7%		A-2	
<b>株式会社大潟地域活性化センター (JHD 事業会社)</b>									
21	損益計算書	売上高	136,163	115,954	△20,209	△14.8%	収益性	指標	指標値
		売上原価	26,045	15,420	△10,625	△40.8%		売上高経常利益率	0.1%
		販売管理費	110,572	100,812	△9,760	△8.8%		売上高原価率	13.3%
		営業利益	△454	△278	176	38.8%		売上高人件費率	38.8%
		経常利益	470	84	△386	△82.1%		売上高市支出割合	32.6%
		税引後純利益	248	14	△234	△94.4%		流動比率	145.6%
	貸借対照表	資産	31,663	11,438	△20,225	△63.9%	安全性	固定比率	30.6%
		負債	12,797	7,817	△4,980	△38.9%		自己資本比率	31.7%
		純資産	18,867	3,621	△15,246	△80.8%		経営状況の予備的診断	
		(剰余金)	8,867	△6,379	△15,246	△171.9%		A-3	
<b>株式会社ゆったりの郷 (JHD 事業会社)</b>									
22	損益計算書	売上高	174,748	161,347	△13,401	△7.7%	収益性	指標	指標値
		売上原価	53,928	42,996	△10,932	△20.3%		売上高経常利益率	0.4%
		販売管理費	119,617	119,931	314	0.3%		売上高原価率	26.6%
		営業利益	1,203	△1,580	△2,783	△231.3%		売上高人件費率	37.6%
		経常利益	2,008	700	△1,308	△65.1%		売上高市支出割合	8.7%
		税引後純利益	1,183	118	△1,065	△90.0%		流動比率	313.7%
	貸借対照表	資産	46,328	50,901	4,573	9.9%	安全性	固定比率	1.6%
		負債	19,514	16,348	△3,166	△16.2%		自己資本比率	67.9%
		純資産	26,814	34,553	7,739	28.9%		経営状況の予備的診断	
		(剰余金)	1,814	9,553	7,739	426.6%		A-1	

No.	区分	平成 20 年度	平成 29 年度	増減額	増減率	平成 29 年度の経営分析指標			
<b>黒倉ふるさと振興株式会社 (JHD 事業会社)</b>									
23	損益計算書	売上高	69,402	73,272	3,870	5.6%	収益性	指標	指標値
		売上原価	21,704	21,881	177	0.8%		売上高経常利益率	△4.7%
		販売管理費	55,260	55,566	306	0.6%		売上高原価率	29.9%
		営業利益	△7,562	△4,175	3,387	44.8%		売上高人件費率	46.2%
		経常利益	△6,108	△3,480	2,628	43.0%		売上高市支出割合	7.3%
		税引後純利益	△6,294	△3,670	2,624	41.7%		流動比率	357.1%
	貸借対照表	資産	38,600	26,784	△11,816	△30.6%	安全性	固定比率	50.2%
		負債	3,079	4,347	1,268	41.2%		自己資本比率	83.8%
		純資産	35,521	22,437	△13,084	△36.8%		経営状況の予備的診断	
		(剰余金)	15,521	2,437	△13,084	△84.3%		A - 2	
<b>三和振興株式会社 (JHD 事業会社)</b>									
24	損益計算書	売上高	110,287	99,961	△10,326	△9.4%	収益性	指標	指標値
		売上原価	33,561	31,301	△2,260	△6.7%		売上高経常利益率	△6.4%
		販売管理費	80,541	75,670	△4,871	△6.1%		売上高原価率	31.3%
		営業利益	△3,815	△7,011	△3,196	△83.8%		売上高人件費率	41.4%
		経常利益	△3,774	△6,373	△2,599	△68.9%		売上高市支出割合	3.6%
		税引後純利益	△3,954	△6,553	△2,599	△65.7%		流動比率	59.6%
	貸借対照表	資産	13,434	9,808	△3,626	△27.0%	安全性	固定比率	△24.6%
		負債	5,576	14,634	9,058	162.5%		自己資本比率	△49.2%
		純資産	7,858	△4,826	△12,684	△161.4%		経営状況の予備的診断	
		(剰余金)	△53,442	△66,126	△12,684	△23.7%		B	
<b>株式会社ゆめ企画名立 (JHD 事業会社)</b>									
25	損益計算書	売上高	605,752	580,312	△25,440	△4.2%	収益性	指標	指標値
		売上原価	261,878	240,913	△20,965	△8.0%		売上高経常利益率	0.7%
		販売管理費	332,245	335,531	3,286	1.0%		売上高原価率	41.5%
		営業利益	11,630	3,868	△7,762	△66.7%		売上高人件費率	31.0%
		経常利益	10,873	4,105	△6,768	△62.3%		売上高市支出割合	9.0%
		税引後純利益	10,473	3,917	△6,556	△62.6%		流動比率	243.7%
	貸借対照表	資産	185,697	188,222	2,525	1.4%	安全性	固定比率	46.2%
		負債	155,620	83,447	△72,173	△46.4%		自己資本比率	55.7%
		純資産	30,078	104,775	74,697	248.3%		経営状況の予備的診断	
		(剰余金)	△40,522	36,047	76,569	189.0%		A - 1	