

第三セクター等経営健全化方針

この方針は、相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等関係を有する石岡市が、当該第三セクターの抜本的改革を含む経営健全化の方針を定めるものである。

1. 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 平成31年3月11日
作成担当部署 石岡市経済部商工課

2. 第三セクターの概要

法人名 株式会社まち未来いしおか
代表者名 高木祐治（石岡商工会議所会頭）
所在地 茨城県石岡市府中一丁目5番8号
資本金 20,000千円（石岡市出資額9,000千円 出資割合45%）
業務内容 中心市街地の賑わいと本市商工業の発展のため、石岡市と金融機関等の出資を受け、TMOによるまちづくり会社として設立された。

当初は、空き店舗対策の「チャレンジショップ事業」や中心市街地への集客を兼ねた「乗合いタクシー事業」を主な業務としていたが、平成21年12月に認定された「石岡市中心市街地活性化基本計画」に基づき、現在は、空き店舗の「テナントミックス事業」として平成23年2月に「農家の野菜直売所」と「石岡カフェ」を事業化し取り組んでいる。

3. 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの石岡市の関与

本市は、平成21年2月に国の認定を得る形で「石岡市中心市街地活性化基本計画」（以下「旧基本計画」）を策定し、中心市街地の賑わいの創出のため、様々な事業に取り組んできた。

旧基本計画には、商業の活性化に関する事業として、地元農産物直売所事業及び石岡スイーツプロジェクトが位置づけられ、その具体的な取り組みを、株式会社まち未来いしおかが担ってきたところである。

<農家の野菜直売所>

地元の新鮮野菜を直売し周辺地域から中心市街地へ人をひきつけると同時に中心市街地に住む高齢者等へ新鮮な食材を提供することを主たる目的としていたが、現在は、より高い粗利が確保できる惣菜・弁当販売に重点を置いて営業を行っている。近隣住民のほか、新たな顧客獲得により売上げを徐々に伸ばしており、売上げの低迷状態は脱却しつつある。

しかしながら、客単価が低いため、売上に対し、人件費や家賃等の物件費及び一般管理費のウエイトを解消するまでには至っておらず、営業損失の高い状況は続いている。

<石岡カフェ>

石岡産のフルーツを素材にスイーツを開発しブランド化するアンテナショップとして、女性や高校生が集まることを想定して取り組まれた事業であったが、現在は石岡市への出張サラリーマンや高齢者グループの利用が多く、当初想定していた高校生の利用者が少ないことから、コーヒー等の価格を見直し状況を見ているが、依然として繰越損失は解消されていない。

<行政の関与>

本市は、旧基本計画において、中心市街地活性化の目標像として「生活支援機能が教授でき、快適で安心した暮らし」と「個性的な商業の活性化に加え歴史的資源を活かした、様々な人々が行き交う賑わい」を掲げて事業を展開していくなかで、任意であったTMOをまちづくりの特定会社として法人化を図り、市の基本計画の事業を受託、実施していくことにより、目標を達成するための取り組みを実施してきた。

株式会社まち未来いしおかは、石岡市、石岡商工会議所、地元金融機関ほか全体で10名の株主によって、資本金10,000千円で平成17年10月13日に設立された。その際、本市の出資額は3,000千円で30%の割合であった。その当時、市からは市長が取締役として経営に参画していた。

その後、平成27年度に増資がなされ、その際本市は6,000千円を出資し、総額20,000千円の資本金となり、本市は増資分を含め9,000千円、出資割合は45%となった。現在、8名が役員となっており、本市からは市長及び副市長が取締役となっている。

このように資本の増強や執行体制のスリム化を図ってきたものの、これまでの繰越損失が大きく、依然として赤字解消には至っていない。

毎年度の財務状況を見ても、粗利益を販売費及び一般管理費が大きく上回り、同じような経営を続けていくことは、さらなる累積の損失を増加させることとなる。

特に、設立当初の「乗合いタクシー事業」の赤字に対応し、株式会社まち未来いしおかが受託経営することが困難と判断し、本市は、本事業を社会福祉協議会へ移行するなどの対応を図った。また、テナントミックス事業の赤字経営に対し、行革推進課が平成30年2月に外部団体の現状に関するアンケートを実施した。

4. 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

株式会社まち未来いしおかを別紙1に示すフローチャートにより再検証する。特に、市の関与については、以下の視点により実施する。

(1) 必要性和採算性

株式会社まち未来いしおかの設立目的や目的達成状況、実施事業の採算性について再検証し、効果的・効率的な経営形態を検証する。

自立化、健全化、民営化（市の関与の撤退）、廃止の視点

検証項目	市として必要性が高い	市として必要性が低い
自立経営可能	自立化	民営化
自立経営不可能	健全化	廃止

(2) 経営分析と経営改善

株式会社まち未来いしおかの経営分析を定期的を実施し、外部アドバイザーによる経営指導やキャッシュフローについての分析を実施する。

(3) 財政的関与の見直し

株式会社まち未来いしおかは、市の中心市街地活性化基本計画により、活性化方策の実践など行政機能を補完・代行する役割を果たしている。市の財政的な関与は、出資者として出資の範囲内（有限責任）で責任を負うものであり、収支の赤字補てんを目的とする安易な財政的支出は行わないこととする。

株式会社として、独立した経営主体である以上、自主的・主体的に健全経営に取り組むことが原則であることから、積極的に自主財源の確保を要請し、自立的経営を促すなど、市からの財政的関与は必要最小限にとどめる。

ただし、その設立に大きく関与した経緯を踏まえ、公共性・公益性を十分に考慮したなかで、新たな事業の展開に必要な増資等については、市と株式会社まち未来いしおかが協議をしたうえで、その内容を定めることとする。

(4) 人的関与の見直し

第三セクターへの役員の就任や職員派遣については、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」（平成12年法律第50号）の趣旨を踏まえ、第三セクター等の主体的な経営確保と経営責任の明確化を図る。

① 市職員派遣等について

株式会社まち未来いしおかへの市職員の派遣については、原則として、今後も実施しないこととする。

ただし、その経営状況の把握及びそれに伴う指導・助言等を行う必要性が認められる場合は、市職員が役員への就任、派遣等が行われていない場合においても、担当部局の職員が役員会等への出席が可能となるよう要請するものとする。

② 役員就任について

株式会社まち未来いしおかは、民間的手法を公共分野に生かす目的で設立されたものであり、役員・経営者については、その職務権限や責任にふさわしい人材を広く求めるべきであり、設置目的を達成できる知見を持った人物を登用すべきである。

現在、出資団体として、市長、副市長が役員に就任しているが、設立の経緯、出資団体との関係、その職責等を踏まえたなかで、退任を含め、適切な対応を図ることとする。

(5) 情報公開・情報提供の見直し

市が出資しているなかで、説明責任を果たすため、事業内容や経営状況の報告を求め、市民や議会へ積極的に情報提供していくこととする。

5. 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

株式会社まち未来いしおかへは、本市は設立時及び増資による出資金 9,000 千円を出資し、経営に関し、市長及び副市長が取締役として役員会に出席し、経営方針等に参画している。

これまで、役員会及経営状況の把握においては、行政担当に、審議結果のみが報告され、経営状況を示す財務諸表も担当に送達されるだけであり、実際の経営状況の把握、チェック及び行政側からの意見の反映は十分ではなかった。

今後は、会社経営に対して、行政としてチェックや意見が反映できるシステムを構築し、透明性の確保と経営の健全化の改善を図っていくこととする。

現在、当該法人の主たる実施事業は、テナントミックス事業のみとなっており、現在の売上、粗利に占める固定費のウエイトにおいては、一向に利益体質への改善は見込めない状況にある。

そのようななかで、石岡カフェにおいては、地域おこし協力隊による内装、壁塗りによる店舗改善のワークショップの開催や地場産品を使ったスイーツの開発・提供など新たなアイデアによる顧客の獲得を進めている。これらの取り組みを継続的かつ強力に進める。

また、中心市街地における各種イベントにテナントミックス事業などを関係づけるなど、単なるカフェ、直売所機能に止まらないような店舗展開を図っていくこととする。

さらに、駅に近い立地にありながら、利用者が伸びないことから、駅構内における案内表示やメニュー広告、各種イベント開催などをSNSによる情報発信を行い、店舗の周知と売上の増加を図っていく。

経営形態においても、法人自ら固定費の削減などを図るような取り組みを行い、営業利益を出すような改革を断行する。

また、石岡市中心市街地活性化基本計画（第2期）において、石岡駅ステーションパーク1階にテナント4店舗を開設し、そのテナントの運営管理を当該法人が指定管理者として実施することが掲げられている。

本事業を、テナント運営管理と併せ駅周辺のまちづくりを行い、定期的な指定管理料を得るといったスキームにより、会社としての経営母体の累積赤字の解消を図る。

さらに、外部の専門的な見地からの評価を得る組織、システムを構築し、継続的・定期的な評価を実施し、経営健全化に向けた取り組みを実効性あるものとする。

株式会社まち未来いしおかは、行政機能を補完・代行する役割を果たすために設置され、その経営は独立していることから、健全経営の取り組みは自主的・主体的に取り組むことが原則である。

市は出資者として、出資額に応じた範囲において責任を負うべきものであるが、その設立に大きく関与した立場から、健全な法人経営に向けた計画的な取り組みと自立化を支援しながら、出資等比率や経営形態等を踏まえた適切な指導・監督・要請の関与を行うこととする。

公共性と企業性を併せ持つ株式会社まち未来いしおかは、地域における住民の暮らしを支えるとともに、中心市街地の活性化のために果たす役割は大きいことから、市の施策実現のための連携をさらに強化していくこととする。

(参考)

6. 法人の財務状況

貸借対照表から

(単位：千円)

項目	平成28年3月末	平成29年3月末	平成30年3月末
資産総額	14,362	12,959	15,612
(現金・預金等)	2,603	1,200	3,913
(棚卸資産)	130	130	70
(固定資産)	654	654	654
(繰延資産)	10,975	10,975	10,975
負債総額	25,714	31,502	33,876
純資産額	△11,352	△18,543	△18,264

損益計算書から

(単位：千円)

項目	平成28年3月末	平成29年3月末	平成30年3月末
経常収益	7,797	7,353	6,633
経常費用	13,576	14,380	15,213
経常損益	△5,779	△7,027	△8,580
営業外損益	△177	△203	1,860
特別利益(債務免除)			7,000
当期純利益	△5,956	△7,230	280

抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討フローチャート

