

第三セクターの評価・検討に関する報告書

平成31年1月31日

石巻市専門委員（行財政改革） 田村真介

株式会社かほく・上品の郷の評価・検討に関する報告書

1 経営状況等の分析

(1) 法人について

株式会社かほく・上品の郷（以下「法人」という。）は石巻地域における情報や交流の拠点施設であるとともに、当市の災害時支援協定施設として重要な存在となっている。法人は平成 28 年に東北「道の駅」大賞を受賞し、平成 29 年度には国土交通省より特定テーマ型モデル「道の駅」（地域交通拠点部門）に認定されるなど各方面からの評価も高い。

一方で、最近では三陸道の延伸、その沿線の「道の駅 三滝堂」の開設、市内の「元気いちば」のオープン等によって観光客が分散しており、また旅の楽しみ方の変化から、お金をかけない旅行者が増えており、法人は厳しい経営環境に置かれている。

(2) 財務状況について

法人は開設以来、売上を着実に伸ばしており、震災後には 5 億円の売上高を計上した時期もある。しかし、平成 25 年度以降、売上高は減少を続けており、震災前の規模に戻りつつある。このような状況のもと、法人は平成 29 年度において開設以来初の赤字決算となった。

法人の財務状況を検討するため、売上高総利益率と売上高販管費率を用いて震災前と震災後の損益構造の分析を実施したところ、次のような結果がみられた。

震災前	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度
売上高総利益率(注1)	69.4%	68.8%	66.8%
売上高販管費率(注2)	64.3%	61.9%	61.8%

(注1) 売上総利益を売上高で除して算定される比率で、収益性を判断する際の基本的な経営指標であり、高いほど良い

(注2) 販売費及び一般管理費を売上高で除して算定される比率で、収益性を測る指標の一つであり、低いほど良い

震災後	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
売上高総利益率	65.1%	65.2%	65.3%
売上高販管費率	64.4%	65.1%	69.8%

売上高総利益率が売上高販管費率を超えているかぎり、本業で稼ぎだした営業利益が計上される。両比率の差は震災前には 5 ポイント以上あったが、震災後になると、両比率の差は狭まり、平成 29 年度においては逆転し、法人は初の赤字決算となった。

なお、平成 30 年度の財務状況については、平成 30 年 4 月から 10 月までの途中経過（決算 3 月）ではあるが、前年度同期間と比べて売上高は 7,000 千円ほど減少、販売費及び一般管理費は 24,000 千円ほど増加している。営業利益は前年度においても約 3,700 千円の赤字であったが、平成 30 年度は約 30,800 千円の赤字であり、赤字幅が拡大している。

(3) 債務超過の危険性について

平成 29 年度において法人の経常損益は 15,388 千円の損失であった。法人の純資産額は 141,740 千円であり、同規模の損失が今後も継続すると仮定した場合、10 年後には債務超過に陥ることになる。法人は潤沢な現金及び預金を有しており、借入金もないため、財務の問題は短期的には生じないものの、経営環境がさらに悪化した場合には、債務超過の時期は早まることになる。

2 改革案・意見

(1) 販売費及び一般管理費の見直し

法人の販売費及び一般管理費は開設当初 260,000 千円程度であったが、震災後は 300,000 千円を超える状態が通常であった。震災後は売上高が増加したため、それに伴って販売費及び一般管理費も増加する状況であったと考えられるが、売上高の増加が今後見込めないのであれば、販売費及び一般管理費の見直しが必要である。過年度の状況をみると、売上

高販管費率を 65%程度に抑えることができれば、営業利益を稼得しやすい状況になるものと推察される。

法人の販売費及び一般管理費のほとんどは売上高の増減に左右されずに発生する固定費である。固定費の削減を検討することによって、売上高の減少時でも利益を得ることができる費用構造の形成が望まれる。

(2) 不採算部門の改善

法人は管理部門、コンビニ、直売、レストラン、および保養施設の 5 つの部門から構成される。本業で稼ぎだした利益である営業利益に基づいて、各部門（管理部門を除く）の採算状況（直近 5 か年）をみると、平成 29 年度においては直売以外の部門はすべて赤字となっている。とくに赤字額が大きい部門はレストランと保養施設である。レストランは平成 25 年度と平成 28 年度も、保養施設は平成 25 年度も赤字であった。これら二つの部門の改善は優先的かつ重点的に取り組むべきである。なお、法人において直売は開設以来、継続して黒字を達成しており、営業利益の額が最も大きく、収益力の高い部門である。各部門が連携して施設全体で滞在時間を増やす取り組み等により収益力の向上を図る等、各部門の連携による改善策の検討が望まれる。

不採算部門を抱えていることに関連して、次の点も指摘しておきたい。法人は営業損失が生じた平成 28 年度以降、地場産品等出荷奨励金を計上していない。地場産品等出荷奨励金は法人に地場産品を納品する生産者に対して利益還元の意味合いで設定されているもので、他には見られない特別な制度である。法人によれば、地場産品等出荷奨励金が出ないことが生産者の志気に及ぼす影響はないとのことであるが、コンビニや保養施設のように地場産品の生産者が関係しない（あるいは関係が密接ではない）部門の採算悪化によって、生産者に利益を還元できない状況が生じているとするならば、改善が望まれる。

(3) 損益シミュレーションの徹底

法人の平成 30 年度における予算と実績を対比すると、修繕費は年間予算として 3,700 千円を計上しているが、10 月時点で 18,858 千円の実績となっており、大幅に超過している状況にある。設備の老朽化が進んでいることから、思いがけない修繕が必要になることも想定されるが、前年度ベースで予算を編成していることから先々の見通しが甘くなっていることも影響していると推察される。

法人は様々なケース（例えば、最高のケース、標準のケース、最悪のケース）を想定した損益の分析を行っていない。法人は最悪のケースも想定したうえで、損益の分析を実施し、そのケースにおいても利益を得る、あるいは損失を最小限に抑える手立てを検討しておくべきである。