

## 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と関係を有する桜川市が、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 令和5年3月20日

作成担当部署 桜川市総合戦略部ヤマザクラ課

### 2 第三セクターの概要

法人名 株式会社クラセル桜川

設立年月日 令和3年2月2日

代表者名 代表取締役 大塚 秀喜

所在地 茨城県桜川市楸田 527 番地 1

資本金 1,200 万円（桜川市 1,000 万円、桜川市商工会 200 万円）

業務内容 桜川市は、みかんの北限、りんごの南限と言われる恵まれた気候の下で多種多様で高品質な農産物が生産されており、これらを原材料とした農産加工品も数多く製造されているが、家族経営の農家や小規模の事業者が多く、個々がマーケティングやプロモーション、販路開拓等を行うのが困難な状況であった。

また、市内にこれらの商品を一堂に集めた商業施設が無いことから、地域の良品をまるごと売り込み、地域にこれまで以上の収益をもたらす地域商社の設立を望む声が市民や事業者から寄せられていた。

このため、桜川市内の魅力ある産品をあますことなく発掘、創造、発信し、市民を笑顔にするリーディングカンパニーとなることを目標に、桜川市と桜川市商工会の出資により第三セクターの株式会社としてクラセル桜川が設立された。

同社の業務内容としては、桜川市地域振興拠点施設実証店舗である加波山市場（以下、「加波山市場」という。）において、物販事業、飲食事業を行っている他、令和3年12月に菓子製造の許可を取得し、国内有数の生産量を誇る常陸秋そばを原材料とした洋菓子の製造販売に着手した。また、加波山市場に出品されている事業者の商品を組み合わせたふるさと納税の返礼品の企画も行なっている。

### 3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの桜川市の関与

設立初年度（令和2年度）については、加波山市場の開設前であり、役員報酬の支払いのみの決算となった。設立2年目（令和3年度）については、4月から加波山市場の運営及び管理を受託し本格的に業務を開始したが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により人流が低下したことで思うように誘客ができず、また、想定を超える販売費及び一般管理費を計上し、赤字決算となった。

なお、加波山市場については、桜川市が新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を活用して整備したものであり、同社がほとんど資産を有していない点も債務超過に陥っている理由の一つである。

このような状況の中、日本政策金融公庫から令和3年度に10,000,000円の融資を受け、安定的な経営を図るための運転資金を確保し、加波山市場の集客及び売上向上に着手した他、集客力のあるイベントへの出店や自店でのイベント開催により売上の向上と誘客に努めている。

#### 【物販事業】

加波山市場には、市内の農家や事業者を中心に、野菜や果物、農産加工品、土産物、工芸品が出品され、消化仕入れ契約による販売を行っている。当初は市内産の商品に限定していたが、顧客のニーズに応えるとともに店内に彩りを加えることによる新規客獲得やリピーターの確保を目的に、仕入れ商品も積極的に増やしている。

また、当地域の住民が好む食品の限定販売や季節のイベントなどを開催することで来客増を図っているが、新型コロナウイルス感染症が拡大したことにより人流が低下し、予定していた客数には至っていない。

一方で、人流が戻った時期の屋外イベント等は来場者が増える傾向にあり、今後も定期的なイベントを開催することで来客増を見込めるものと期待している。

#### 【飲食事業】

加波山市場内の一部をカフェとして営業しており、地場産の農産物を活かしたランチメニューやスイーツ、ドリンク等を提供している。季節の素材を取り入れたランチメニューやランチタイム以外の集客を増やすためのカフェメニューの開発にも力を入れ、新規客やリピーターの獲得に尽力してきたが、新型コロナウイルス感染症が拡大したことによる外食需要の低下によって、予定していた集客には至っていない。

一方で、市内にはこのようなカフェが無く、カフェのリピーター客が一定数いることから、認知を向上させることにより、買い物ついでに休憩できるスポットとしての集客増を目指すとともに、ランチタイム以外のカフェスペースの新たな活用策として、ワークショップやカルチャー講座を開催することで新たな顧客を獲得することができると期待している。

#### 【菓子製造事業】

令和3年12月に菓子製造の許可を取得し、自社商品の製造を開始した。現時点では常陸秋そばを原料としたプリンをはじめ3種類のプリンの製造販売を行っている。催事等に出店した際には相応の売上を得ることができているが、菓子製造に当たるスタッフの人数も限りがあるため、現体制ではこれ以上の売上を維持することが困難な状況である。

#### 【その他の事業】

加波山市場を運営する同社ならではの特性を活かし、ふるさと納税の返礼品として、市内の複数事業者の商品を組み合わせた返礼品の企画を行っている。

#### 【行政の関与】

当該法人は、桜川市が10,000千円（出資比率：83.3%）を出資し、令和3年2月に設立した。設立の翌年から2年間は地方創生推進交付金を活用して各年15,000千円の補助金を交付し、3年後の自走を見込んでいたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等の影響を受け思うように進んでいない。

また、同社への人的な支援として、設立当初から職員2名、地域おこし協力隊2名を派遣している。

#### 4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」の別紙2「抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート」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ことにより、効果的・効率的な経営形態をより具体的に検証する。

##### (1) 必要性和採算性

「抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート」の手順により検討し、検証結果は以下のとおりとなった。

検証項目		検証結果	理由
事業そのものの意義 (行動目的との一致度)		有	市の課題解決や目的達成のために設立された経緯、当該法人が行う事業の目的や趣旨を踏まえて十分に意義があると言える。
再生不能・再生可能の判断			
	採算性	無	第三セクター等の経営健全化等に関する指針における「採算性」の判断基準により採算性が無いものと判断する。
	事業手法の選択	経営体制の変更や大幅な経営改革を行うことを前提に、第三セクター等で引き続き実施	経営体制を変更するとともに大幅な経営改革を行うことで事業収益を確保し、債務超過を解消することで経営健全化が図れるものと判断し、第三セクター等で引き続き実施することとする。
費用(税金)対効果(行政目的)が確保されているかの最終判断		確保されている	加波山市場は、92名が加盟する生産者協議会、91社の取引事業者との連携により、年間で6,000万円を超える消費が生まれていることから、市が目標とする稼ぐ地域づくりにおいて一定の成果を上げており、費用対効果は確保されていると判断する。

##### (2) 経営分析と経営改善

当該法人の経営状況について、外部アドバイザーを招聘し助言を求めるとともに、顧問税理士や商工会の経営指導員等とも協力し、各事業の収益向上に繋げるため、当該法人の現状把握及び経営分析を定期的実施し、経営改善のために活用する。

### (3) 財政的関与の見直し

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）において責任を負うものであり、収支の赤字補填を目的とする財政的支出は行わないものとする。

当該法人が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・公益性を十分に勘案し、既存事業が安定的に継続するとともに、新たな事業展開への挑戦を可能とするよう配慮することとする。

### (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

現在、当該法人に対し市職員を派遣しているところであるが、設立の経緯や出資団体との関係、派遣の趣旨や目的等を踏まえた上で適正な対応を図ることとする。

なお、当該法人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、担当部局の職員の会議等への出席を要請するものとする。

#### ②役員就任について

当該法人は、民間的手法を公共分野に活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ものであり、設置目的を達成できる知見を持った人物を登用できるよう努めるものとする。

### (5) 情報公開・情報提供の見直し

市が出資していることを十分に認識し、説明責任を果たすために必要な当該法人に係る事業内容や経営状況の報告を求めることとする。

また、経営健全化方針に基づく取組状況を公表し、当該法人に関する経営状況等の透明性を確保し、適切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

株式会社クラセル桜川は、地方公共団体から独立した事業主体であることから、経営健全化に向けた取り組みについては、当該法人が主体となって取り組むことが原則である。

しかし、現在、当該法人に運営・管理を委託している加波山市場は、市が課題解決のために整備した施設であり、その利害関係者のほとんどが市民や市内の事業者であることから、事業の成果が

市民生活にも大きく影響するものであり、市としても経営健全化に向けて当該法人と連携、協力し、適切な役割分担のもとで経営健全化に取り組むこととする。

### (1) 担当部署の関与

当該法人は、出資と経営を分けることを念頭に設立し、公募によって選定した代表取締役を中心に事業を進めてきたことから、当初の経営方針や事業計画の策定に積極的に参画してきたとはいえない状況であり、株主総会や定期的な意見交換の場において、決算状況や事業実績、事業課題を把握する程度で、市が直接的に経営に関与することを十分に行なってこなかった。

しかし、これまでの状況を踏まえ、今後は、担当部署を中心に行政としてもより一層、当該法人の経営状況や財政状況を把握し、黒字化へ向けた取り組みを加速化できるよう、当該法人と連携・協力し、円滑な事業実施に取り組むこととする。

### (2) 各事業における取り組み

当該法人の主たる実施事業は、物販事業、飲食事業、菓子製造販売事業、各種委託事業である。

物販事業については、経常的に売上を見込める事業であるが、消化仕入中心では収益性が低く、利益率の高い魅力ある商品の販売にも力を入れる必要がある。一方、仕入商品は売れ残りリスクが常に伴うため、仕入先や仕入方法を改善し、仕入コストの削減を図る。

飲食事業については、利益率が高く、飲食事業の安定的収入を得ることができれば経営改善に繋がるものである。しかしながら、短期的に集客数を増やすことは難しいため、カフェを活用したワークショップやカルチャー教室を企画し、昼間の時間に余裕のある主婦や高齢者をターゲットとした誘客を図り、リピーターの確保に繋げることとする。

菓子製造販売事業については、限られた人的資源での事業実施が予想されることから、飲食事業等との連携を図り、前述した飲食事業の売上向上に貢献できる事業として位置付けることとする。

各種委託事業については、市が出資した第三セクターという強みを活かして、公共性や公益性のある事業ではあるが行政では解決できない課題の解決に繋がる事業を展開できるよう市と連携して事業領域の拡大を図るものとする。

たとえば、現在、市が実施している「さくら川百貨」事業や特産品の開発、販路開拓事業など、市が直接実施するより当該法人が実施した方がより地域に貢献できる事業を請け負うことで、同社の特性を活かした新たな収入源を確保する。

### (3) 人材の有効活用

(2)の事業を実施するにあたっては、必要最小限のスタッフで運営できるよう、人材の流動性と有効性を兼ね備えた配置とし、人件費の抑制が事業縮小に繋がらないように配慮し、事業を実施する。

#### (4) 誘客イベントの開催

各事業の収益性を高めるため、定期的にイベントを開催することで来店する動機付けを行う。これまで加波山市場に来店するきっかけとなる新そばまつりや夏祭り、クラフトイベントなどを開催してきたが、今後は生産者協議会や出品事業者と連携したイベントを開催し、さらなる誘客につなげる。

#### (5) 継続的な情報発信

現在、ホームページの他、Instagram、フェイスブック、LINE のアカウントを取得しているが、十分な情報発信に至っていないと認識している。それぞれのメディアが得意とする情報発信の方法やターゲットを整理し、効果的な情報発信によって費用対効果を高める仕組みを構築する。

#### (6) 外部専門家の導入

当該法人における経営状況の改善並びに経営健全化に向けた取組の評価・改善を進めていくため、民間企業の外部アドバイザー等といった専門家の活用を進めていく。各事業の収益向上に向けたアドバイスや、継続的・定期的な取組内容の評価の実施、債務超過の解消に関する計画の作成を行うことで、経営健全化の確実な実行を図る。

#### (7) 中長期的な展望

将来的には、ふるさと納税事業のオペレーション業務の受託や市が直営で行なっているキャンプ場の指定管理などを受けることも視野に入れ、安定的な収益を獲得し、経営の健全化を図る。

(参考)

## 6 法人の財務状況

貸借対照表から

(単位：円)

項目	令和3年3月末	令和4年3月末
資産総額	11,038,343	5,306,505
(現金・預金等)	11,038,343	4,666,425
(棚卸資産)		
(固定資産)		640,080
(繰延資産)		
負債総額	1,352,643	12,699,274
純資産額	9,685,700	▲7,392,769

損益計算書から

(単位：円)

項目	令和3年3月末	令和4年3月末
経常利益	0	14,946,732
経常費用	2,351,000	47,290,074
経常利益(損益)	▲2,351,000	▲32,343,342
営業外損益	▲1,000	15,449,873
特別利益(債務免除)		
当期純利益(損益)	▲2,352,000	▲16,893,469