

2 法人の経営内容の詳細

(1) 目的適合性(公益性)

項目	番号	質問	チェック欄	
			はい	いいえ
1 設立目的	1	法人は、設立目的に沿った活動を行っている。	○	
	2	全ての事業内容が、設立目的または趣旨にしたがって展開されている。	○	
	3	現在の社会経済情勢の下でも、法人の設立目的や事業には公益性が認められる。	○	
	4	法人を取り巻く社会経済状況は、設立当初から大きな変化はない。		○
2 代替性	5	民間等(株式会社の場合、他の事業者等)において、代替が可能な類似の事業が行われていない。		○
	6	現在の事業量は、最大時の事業量と比べて著しく減少していない。	○	
	7	法人が事業を廃止すると、事業の実施する事業者がまったくなくなり、市民が不利益を被る。		○
3 市の施策推進における役割	8	法人の活動は、関連する市の政策、施策に結びついている。	○	
	9	盛岡市総合計画やその他の部門別計画において、法人の役割が規定されている。	○	
	10	盛岡市総合計画やその他の部門別計画において、法人が実施する事業の施策上の役割、方向が規定されている。	○	
合計			7	3

・評価コメント

目的適合性(公益性)について総括的に評価し、課題が生じている場合、その解決のためにどのような方策を講じるかについて記載してください。また、法人に対する所管課としての評価及び関与のあり方について記載してください。

出資法人	<p>[現状と課題]</p> <p>当法人が指定管理者となり運営している盛岡市総合交流ターミナルは、農業資源を活用した都市との交流促進を図るため、また旧玉山村内に本格的な宿泊施設がなかったことから宿泊機能も併せ持つ施設として建設されており、当法人はこの施設の維持管理運営を行うため旧玉山村が中心となり設立されたものである。</p> <p>施設の管理運営は、温泉入浴施設のクアハウス、農産物展示販売としての産直運営、地産地消を推進する郷土食コーナーや宴席の提供、宿泊施設の運営、食工場の運営などが主な内容となっている。このほか生地域域の優れた自然や景観の象徴とされている生湧水に至る遊歩道の案内や手入りを継続して行っているところである。</p> <p>以上のように施設の設置目的に沿った事業を法人として継続しているところであるが、施設の老朽化や周辺の温泉施設との競合、景気低迷による宿泊への影響(団体客、連泊、遠方からの客の減少)等による来場者数の漸減傾向が継続し、収支の悪化を招くとともに人的及び財務面で十分な企画・営業活動ができない状況である。このため、平成29年度に盛岡市において大規模改修やバーベキューハウスの新設など施設面で改善が図られ昨年度は来場者、売上げとも増加となったが、経費も大幅に増加したことから、結果として営業損失となった。平成17年度から継続して営業損失となっていることから、抜本的な見直しが必要と思われる。</p> <p>[方策]</p> <p>当社は指定管理者として、当施設の設置目的である都市との交流促進や市民の保養と憩いの場として多くの方々の来場をいただき、健全経営に努めることが使命と認識している。</p> <p>今般老朽化している施設がリニューアルされ、PRや営業活動の強化により知名度の拡大を図ったことから、新規の団体が多く利用するようになった。</p> <p>しかし、宿泊者の半数はビジネス客であり、遠方からの旅行客等が減少していることから、当施設の優れた環境や新設した施設をPRするなど幅広い層の誘客に努めなければならない。</p> <p>毎月開催している幹部会議では営業実績のチェックにより各事業部門ごとに改善点を洗い出し、現在有している資源の有効活用に従業員全員で取り組み、サービスの向上を図り売上げの増加と経費節減により健全経営に努めるものとする。また、現在のサービス内容が本来の目的に合致した内容であるか、今後においても同様のサービスの提供を行うか、経費面も含めて設置者と協議し今後の運営について検討する必要がある。</p>
所管課	<p>[評価及び関与のあり方]</p> <p>法人は、施設の建設目的を理解し、目的に向かって一貫して事業を展開してきており、この姿勢は評価できるものである。特に昨今では、春の「唄と踊りの祭典」、夏の「ビール祭り」、秋の「ユートランド祭り」、冬の「雪あかり」等のイベントを積極的に企画・実施しており、地域のコミュニティ向上に資すると共に都市と農村の交流の場としての活用が十分に果たされている。</p> <p>一方で宿泊利用は、ビジネス用途での需要が中心となっており、グリーンツーリズムの主な対象となると考えられるグループや家族での利用が伸び悩んでおり、農村資源を活用したグリーンツーリズムや地元食材を活かしたメニュー開発等による施設利用の魅力づくりに一層の努力が必要な状況と評価される。</p> <p>今後は、施設周辺農家や牧場の支援を得た農業体験等のプログラム策定、首都圏の大学等へのアクティブラーニングの提案、スポーツ団体等のスポーツ合宿について積極的な営業等により地域の魅力を対外的に発信し、利用者の増加につながるよう指導してまいりたい。なお、このような農村資源を活用した総合的な取組を本格的に実施することにより、当社の存在価値や希少価値が一層高まるものと認識している。</p>

(2) 計画性

項目	番号	質問	チェック欄	
			はい	いいえ
1 経営基本方針	1	経営基本方針を策定している。	○	
	2	経営基本方針の内容は、簡潔明瞭である。	○	
	3	経営基本方針には、法人の存在理由が規定されている。	○	
	4	経営基本方針について、経営陣が全ての役職員に周知している。	○	
	5	経営基本方針は、全ての役職員に浸透している。	○	
	6	全ての役職員が、経営基本方針に従った行動をとっている。	○	
2 中長期経営計画	7	具体的な指標に基づく中長期経営計画を策定している。	○	
	8	中長期経営計画と実績についての分析は、半期以内のサイクルで行っている。	○	
	9	中長期経営計画と実績についての分析結果を経営陣に報告し、分析結果に基づき業務改善を議論する仕組みがある。	○	
	10	中長期経営計画と実績についての分析結果を中長期計画の見直しに反映させている。		○
	11	中長期経営計画と実績についての分析結果に基づき、計画を達成するための具体的な業務の改善策を実施している。	○	
3 年次事業計画	12	年次ごとの事業計画を策定している。	○	
	13	年次事業計画と実績について分析し、分析結果を次年度以降の事業計画や中長期経営計画に適切に反映させる仕組みとなっている。	○	
	14	年次事業計画と実績についての分析は、半期以内のサイクルで行っている。	○	
	15	年次事業計画と実績についての分析結果を経営陣に報告し、議論する仕組みがある。	○	
	16	年次事業計画と実績についての分析結果に基づき、具体的な業務の改善策を実施している。	○	
4 経営環境の把握	17	法人の経営資源の長所、短所を把握し、法人の活動に反映させている。	○	
	18	外部経営環境(事業に関わる社会経済の動向・法令等の動きなど)を把握している。	○	
合計			17	1

・評価コメント

計画性について総括的に評価し、課題が生じている場合、その解決のためにどのような方策を講じるかについて記載してください。また、法人に対する所管課としての関与のあり方について記載してください。

出資法人	<p>[現状と課題]</p> <p>当社の設立は施設建設と同時期の平成10年で、建設当時は経営状況も順調であったが、平成17年以降一部を除き厳しい経営環境が続く、資本金を取り崩して経営を存続してきたところである。しかし、資本金も枯渇したことから、平成29年度に経営改善計画を作成し、市から指定管理料を受けて経営を存続させることとなった。この計画を基に毎年度の事業計画を作成し、この事業計画を目標に取り組んでいるが、施設の故障、光熱水費、人件費の高騰などにより、計画の売上げは確保しているものの経費が増加していることから経営損失となっている。今後、増加傾向にある経費への対応が課題となっている。</p> <p>[方策]</p> <p>リニューアルされた施設を生かし、経営改善計画に沿った営業を目指し取り組んでいるが、新設した施設が生かされていない現状である。このことから、この施設の普及に努め利用者の拡大を図らなければならない。また、計画で予定していた経費が、施設や車両等の老朽化により当初計画より大幅に増加していることから、これらの経費を参入した指定管理料の見直しをお願いしたい。社内の取り組みとしては、実施した業務状況を毎月の社内幹部会議で対策の検討を行なっているが、今後とも中期経営計画に照らしながら健全経営に向け取り組んでいきたい。</p>
所管課	<p>[評価及び関与のあり方]</p> <p>当該法人は自己資本比率が既にマイナスに転じており、担保設定可能な財産の保有も無い。融資等の負債的資本による資金調達困難な状況である。したがって、原則として操業に係る経費は時点の売上により賄う資金繰りとなり、これが行き詰る場合は操業が不可能となる極めて厳しい状況という認識である。平成29年度に当該法人として策定した経営改善計画についても、平成30年度期の経常損益に目立った改善が見られていないことから早急に内容の見直しが必要な状況であるといえる。これに加えて、経営の継続を前提として、収支が均衡するまでの期間の資金調達についても、なんらかの方策を早急に検討し実施していく必要がある。</p> <p>今後は、評価に基づいた計画修正や改善指導を引き続き行う。</p>

(3) 経営管理の仕組み

項目	番号	質問	チェック欄	
			はい	いいえ
1 組織管理	1	組織構造は経営環境の変化に応じて定期的に見直しされている。	○	
	2	組織を機能ごと、または事業ごとに分け、役割を明確にしている。	○	
	3	部門ごとの連携が円滑に行われる組織体制になっている。	○	
	4	異なる業務間の配置転換、権限委譲等により組織の活性化を図っている。		○
2 コスト管理	5	事業別、業務別など、個別の事業内容に関するコスト分析を実施している。	○	
	6	コスト分析の結果が、経営計画や事業内容へ反映される仕組みとなっている。	○	
3 顧客満足度	7	定期的に顧客満足度調査を実施している。	○	
	8	顧客満足度調査の結果を分析し、分析結果を経営に適切に反映させる仕組みとなっている。	○	
	9	顧客満足度調査の結果を分析し、顧客のニーズを把握している。	○	
	10	顧客のニーズを分析し、その結果を踏まえて改善努力をしている。	○	
	11	中長期経営計画や年次事業計画に顧客のニーズを反映させている。	○	
4 職員の 人材育成・ 能力開発	12	業務に必要な知識を身につけるための職員研修や派遣を実施している。	○	
	13	研修等により、実際に職員の能力・技術が向上している。	○	
	14	職員が法人の活動に関わりのある資格を取得している。		○
	15	職員が研修で得たノウハウを、他の職員も共有している。	○	
	16	必要に応じ、専門知識を有する外部の人材を活用(職員として採用、指導や助言を受ける、など)している。	○	
	17	人材育成や能力開発を中長期経営計画等に盛り込んでいる。	○	
	18	経営陣は、人材育成や能力開発に積極的に関与し、かつ自らも学習し取り組んでいる。	○	
5 業務執行体制	19	決裁などの日常業務の意思決定や事務分掌、現金管理等、業務上の必要な規定が適切に整備されている。	○	
	20	理事会、取締役会をはじめとした業務執行体制が関係法令等に基づき適切に整備され、実質的に機能を果たしている。	○	
	21	経営上重要な意思決定は、理事会(取締役会、株主総会)の決議により行っており、必要に応じて迅速に開催できる体制が整っている。	○	
	22	監査の指摘事項に対して、改善策を実施している。	○	
	23	財務状況は、年度途中に定期的(必要があれば随時)に経営陣に報告する仕組みがある。	○	
6 情報公開	24	法人の財務状況や事業成果を積極的に外部に公表している。	○	
合計			22	2

・評価コメント

経営管理の仕組みについてについて総括的に評価し、課題が生じている場合、その解決のためにどのような方策を講じるかについて記載してください。また、法人に対する所管課としての関与のあり方について記載してください。

出資法人	<p>[現状と課題]</p> <p>日々の売上管理表、月次の利益管理表、勘定科目残高一覧表、月別総売上高、月別の入場者数などにより売上げ、入場者の状況を把握している。特に利益管理表では、売上げ、変動費、固定費により、経営状況を把握している。これら月次の結果を基に、毎月の経営会議において分析、課題の抽出を行い、今後の対応を検討している。また、取締役会において、4半期毎の実績を報告している。今般、盛岡市において各事業の経営分析を行い、各種の課題が抽出されており、今後の取り組みの参考としてまいりたい。3年前から組織体制の整備を行い、各部門毎の体制、責任者を明確にしそれぞれの業務を各部門全体で取り組んでいる。従業員研修を定期に開催することとして、昨年2回、今年度も1回講師を招へいしてのおもてなしや作法の基本などを研修しており、その効果が利用客のアンケート等において表れていると思われる。</p> <p>[方策]</p> <p>今般行ったコスト分析や経営分析を基に、現在行っている事業内容を精査し、費用対効果を基本に今まで行ってきた事業の見直しや取りやめなど、健全経営に向けて取り組んでまいりたい。</p> <p>また、実施されている働き方改革の導入など従業員の待遇改善にも取り組んでいかなければならない。従業員のレベルアップによるサービスの向上対策にも力を入れ、顧客の満足度を高め、常連客の増加に向けて継続的な研修会の実施や対偶の改善により従業員のやる気やレベルアップに向けて取り組んでまいりたい。また各部署内での話し合いや幹部会の定期的開催により組織体制の強化を図り社内全体で課題解決に取り組んでまいりたい。</p>
所管課	<p>[評価及び関与のあり方]</p> <p>従業員研修の実施による従業員の接客能力の向上については、利用客のリアクションからも明らかとなり確実に成果として評価できるものである。</p> <p>取締役会や株主総会については、残念ながら経営を統治・監視する機能を果たしきれていないといえない。今後本来のガバナンス機能を果たすための検討が課題である。</p> <p>毎月実施している法人内での経営会議については、従業員の一部から形骸化しているという意見が出ていることから、有意義なものとする必要がある。</p> <p>また、会計事務所に依頼していることについても、より具体的な経営に資するアドバイスを受けることも今後要請していきたい。</p> <p>市としてはこれまで、四半期ごとに開催される取締役会への出席という形で、運営及び経営に関与していたが、今後については、少なくとも収支状況が改善するまでの間は現場レベルでの財務状況の共有や抜本的な経営改善に向けての人的リソースの提供等は必要であると考えている。</p>

(4) 財務状況

項目番号	番号	質問	チェック欄	
			はい	いいえ
1 財務状況	1	債務超過になっていない。		○
	2	自己資本が十分に確保されている。		○
	3	借入金に依存しない資金運用を行っている。	○	
	4	市からの補助金の交付はない。または市に対する収入依存度は改善の傾向にある。		○
		平成29年度決算において単年度黒字である。		○
		平成30年度決算において単年度黒字である。		○
		平成30年度決算において減価償却前黒字である。		○
	5	累積欠損金がない。		○
	6	累積欠損金があるが、対自己資本比率は50%未満である。 ※この設問は、前の問で「いいえ」と答えた場合のみ回答してください。	○	
7	累積欠損金があるが、対自己資本比率は50%～100%である。 ※この設問は、前の問で「いいえ」と答えた場合のみ回答してください。		○	
合計			2	8

・評価コメント

財務状況についてについて総括的に評価し、課題が生じている場合、その解決のためにどのような方策を講じるかについて記載してください。また、法人に対する所管課としての関与のあり方について記載してください。

出資法人	<p>[現状と課題]</p> <p>平成10年の開設以来平成17年度を境に支出が収入を上回る事となった。この間、増収に向け利用料金の見直しや経費削減に向けて職員の削減、給与、各種手当の削減、賞与の停止などを実施したが、売上の減少には歯止めがかからず、平成28年度は入浴料の値上げやインターネット予約の開始、新規イベントの開催などにより売上げが増加となったが財務状況は依然厳しい状態が続いている。</p> <p>この間運用してきた資本金も底をついたことから、平成29年度から指定管理料を受けて経営を存続することとなった。昨年4月リニューアルオープンし、施設も一新したことから利用者、売上げとも好調で推移していたが、10月に貯湯槽が故障し10日間ほど入浴の休業、3日間の全館休館となったことから大幅な収入減となったが、一昨年より売上げ、利用者とも増加したが、経費の大幅な増加により約400万円の損失となった。今年度については、昨年度より売上げが減少し、重油の高騰、水道光熱費の増、車両費の増額、最低賃金のアップ及び従業員の体制整備など人件費の増額などにより経費が増加しており厳しい状況となっている。現在盛岡市と共同で経営分析などを行っており、課題分析などにより今後の経営のあり方を根本的に検討する必要がある。</p> <p>[方策]</p> <p>厳しい経営が続いており、今回の経営状況の分析により、各部門毎の状況分析を踏まえ施設全体の今後の経営の方向性を見出す必要がある。特に、現在の営業内容を継続するには各部門とも困難であることが報告されたことから、施設設置者の判断をいただきながら管理運営を行ってまいりたい。現在においては、昨年度よりは売上げが減収してはいるが、一昨年よりは増加していることから、今後においても営業活動の強化等により誘客の増加に努めるほか、経費削減に向けた人件費の削減、光熱水費の削減などに会社ぐるみで対応してまいりたい。</p>
所管課	<p>[評価及び関与のあり方]</p> <p>現状、月次でも収支はマイナスの状況が多く常に資金不足の状況が続いている。このことから、売上の改善策や組織の体制の見直しといった中長期的な検討は当然のことながら、当面の運転資金の調達先の検討や、人件費の削減等の短期で収支改善に効果が見込める方法を実施する必要がある。</p> <p>また、施設設備の老朽化により小破修繕の件数が多くなり法人の修繕費負担が嵩んできた実態もあることから、施設の設置者として施設設備の修繕修理を市として対応が必要なのは市が実施するように努め、長期的に良好なサービスの提供を行える環境づくりに努めたい。</p> <p>指定管理施設を取り巻く環境が施設設置当初から変化していることも考慮し、法人の経営及び施設の維持管理の状況を分析し、指定管理料の措置等適切な処置を講じて参りたい。</p> <p>平成29年度には、地方創生拠点整備事業交付金を活用し、宿泊施設の改修やバーベキューサイトを増築したことからスポーツ合宿や若者など新たな利用者の掘り起こしや地域おこし協力隊が着任したことから外部の視点による新たな取組みによる誘客の増加を法人とともに今後も進めて参りたい。</p>

(5) 活動成果

項目	番号	質問	チェック欄	
			はい	いいえ
1 成果指標	1	各業務について、成果指標が数値で具体的に設定されている。	○	
	2	法人の設立目的と連動した指標となっている。	○	
	3	事業ごとに数値目標を設定している。	○	
	4	指標や目標は、類似の事業を行う他の団体(他の地方自治体の出資等法人など類似団体、民間企業、非営利団体等)の動向を踏まえて設定したものである。	○	
2 活動成果の評価と公表	5	主要な成果指標について良好な水準を保っている、または改善の傾向にある。	○	
	6	成果指標の達成度について定期的に検証が行われている。	○	
	7	法人の活動成果について、外部委員等による定期的な点検・評価が行われている。	○	
	8	活動成果をホームページ等の媒体を使って住民に公開している。		○
合計			7	1

・評価コメント

活動成果について総括的に評価し、課題が生じている場合、その解決のためにどのような方策を講じるかについて記載してください。また、法人に対する所管課としての関与のあり方について記載してください。

出資法人	<p>[現状と課題]</p> <p>職場内の組織体制を確立するなど、働きやすい職場を目指して取り組んでいる。職場内の健康への配慮や従業員間の融和の促進や支配人による個人面談の実施などにより職場環境の改善に努めている。また、各部署ごとに営業状況の報告や新聞などの関連記事や関係事業などを掲示板に掲示し、情報の共有に努めている。</p> <p>従業員のスキルアップに向けた研修会を継続して実施するなど、お客さんへのおもてなしの向上に向け取り組んでいる。人件費が増大していることから、現在の現場の作業状況を点検し、効率的な業務の遂行に向け時間外勤務の減少に取り組んでいる。病気などによる退職者が依然としてあることから、人員体制の整備が引き続き課題となっている。</p>
	<p>[方 策]</p> <p>従業員体制については、業務分担の見直し、稼働率などにより最低限の必要人員を把握し、営業状況を勘案しながら計画的な人員確保に努める。</p> <p>働き方改革が施行されていることから、遵守に向けた事業や体制の見直しが必要となっていることから、従業員の働きやすい職場環境に向けて取り組んでいかなければならない。</p> <p>お客さんが満足して帰ることがリピーターの確保に繋がることから、従業員の資質向上に向けて、能力を最大限発揮できるよう研修会を継続開催することとする。</p> <p>経営や業務上の課題について、適宜会計士などの助言をいただきながら、改善に向けて鋭意努めてまいらなければならない。</p>
所管課	<p>[評価及び関与のあり方]</p> <p>経営努力していることは認められるが、財務状況に改善があまり見られないのが事実である。収支の改善への抜本的な改革を早急に実施しなければならない状況である。具体的には、これまで売上重視であった経営方針から収益性重視への方針に転換する必要があると思われる。盛岡市としては、今後部門ごとの収支分析や人員配置等の組織体制分析など、経営改善に確実につながるよう法人の経営努力を促していく。</p>

(6) 経営内容に関するその他の特記事項

出資法人

利用料金制により健全経営に向けて営業を行ってきたが、利用者の減少による売上の減少に伴い収支が悪化し、運営が困難になったことから、平成29年度より市からの指定管理料を受け経営を続けている状況である。施設のリニューアル後、売上げ、入館者も増加傾向にあるが、人件費、重油の高騰、備品の更新など経費も増加していることから、まだまだ厳しい経営状況が続いている。今後は、宿泊者の増加が課題となっていることから、リニューアルされた施設の有効利用による新規来場者の増加による売上げのアップにつなげてまいりたい。

併せて来場者の増加が各部門へ波及することから、日帰り入浴客や日帰り宴会客の更なる増加に努めてまいらなければならない。

今後も売上げの増収と経費削減に鋭意努めてまいらなければならないが、早期の利用料金だけの経営は厳しく、また資本金の返還も必要なことから、当分は指定管理料を受けながら経営の継続を進めざるを得ないと思われる。

3 市による総合評価

法人は、盛岡市総合交流ターミナルの運営を行うため旧玉山村が中心となり設立されており、利用料金制を採用している。従って、法人では、当該施設の運営状況で、赤字決算が継続する中、施設の維持管理運営を運営収支のみでは賄えないことから、資金繰り上、不足する資金を、資本金を取り崩して補填しており、その結果現在は自己資本比率がマイナスに転じ債務超過の状況となっている。

また、施設運営については、クアハウスをはじめとして多くの利用者があり市民から根強い支持があるものの、施設のマンネリ化や運営環境の変化、人員補充の不足もあり、来場者数の漸減傾向と赤字収支が継続しており、改善に向けて、主に「当面の事業継続を果たすために必要な運転資金の調達」、「不採算部門の見直しによる生産性向上」、「固定的経費、人件費の削減」、「組織再編による営業体制の構築やガバナンスの強化」の4つの面からの取組が必要と考えている。

市としては、これまでに法人の経営及び施設運営に対する指導を続けてきたところではあるが、平成29年度に法人で策定した経営改善計画以降、主だった財務状況の改善が見られなかったことから、本年度は、法人の経営状況の分析に市が人的リソースを割き主にソフト面での市の関与度合いを高めてきたところである。当面の運転資金が不足する等、経営が厳しさを増す中で、今後も法人が策定した中期の経営改善計画において、法人経営及び施設運営悪化要因の分析、利用者のニーズを的確に捉えたサービスの提供、効率的な組織管理及びコスト管理等、総合的な経営管理の仕組みの再構築という観点から、引き続き法人の指導を強化してまいりたい。