

# 答 申 書

～吉野川オアシス株式会社の経営について～

令和6年3月14日

東みよし町第三セクター等経営検討委員会

令和5年6月29日付けで諮問のありました吉野川オアシス株式会社の経営については、審議を重ねた結果、下記のとおり答申します。

## 記

当委員会では、令和5年3月16日付け答申書（以下「前回答申」という。）のとおり、町と町議会が出した「吉野川オアシス株式会社の存続」という方向性に則し、吉野川オアシス株式会社が吉野川ハイウェイオアシス施設を指定管理制度により、継続して管理・運営することを念頭に、令和3年3月に取りまとめられた経営改善計画書（以下「計画」という。）に記載の予定貸借対照表及び予定損益計算書、中期行動計画等に対する、その進捗状況を確認するとともに、過去の答申の内容を踏まえた施策や方針等について審議しました。

なお、財務状況や取組状況等における個別の検証結果については、別紙「東みよし町第三セクター等経営検討委員会報告書」のとおりです。

### 1. 予定貸借対照表及び予定損益計算書に対する財務状況

4年目（令和6年度）黒字化・10年目（令和12年度）債務超過解消に向けた道筋となっている予定貸借対照表及び予定損益計算書に対する財務状況について、同社から町に提出されている月次残高試算表や計画に対する実績をまとめた予実管理表により検証を行いました。計画数値及び半期ごとの実績数値は別紙のとおりであり、現時点においては、来期から開始される借入金の元金償還に係る計画を変更する必要がない経営状況にあると判断できます。また、予算が計画に基づき立てられているか、その予算に対する実績が計画と乖離していないかの検証が、町においても継続的になされていることも確認いたしました。

前回答申において、公の施設は元来収益を稼ぐことを目的としておらず、通常、その施設の使用料だけでは管理・運営経費を賄えるものではないことから、公益的事業の実施によって指定管理者の経営を圧迫することのないよう、町による適切な指定管理料の算定と支出を求めています。これに対し、昨今の燃料価格の高騰を踏まえ、公の施設の提供といった行政サービスが損なわれることのないよう、指定管理料の増額や入浴回数券及びパス券の購入補助を行うなど、社会情勢に応じた適切な施策が実施されていました。

一方で、この指定管理料の支出が同社再建に対する支援のひとつであるかのような捉えられ方がなされているように感じますが、前述のとおり、指定管理料は、その施設の使用料だけでは賄うことのできない管理・運営経費を算定し支出する、公の施設の管理業務委託料に代わるものです。

当委員会において、旧三好町の増資によって資本金が315,000,000円となった平成16年度末と東みよし町の増資によって資本金が415,000,000円となる前の平成31年（令和元年）度末の現金及び預金等残高の推移を検証したところ、この15年間で3億円を超える現金及び預金等残高が減少していました。近隣の公衆浴場整備や平成15年度の高松自動車道全線開通に伴う徳島自動車道利用台数の減、団体旅行から個人旅行への旅行態様の変化等、同社による外的要因への対応ができていなかったことも一因と思われますが、このような状況下で、指定管理料収入もなく、町に使用料を納めた上、同社の収益のみで公園等施設や公衆浴場といった公益的施設の管理・運営経費

までを賄うことに無理があったと考えます。

平成 17 年度以降の 15 年間、町が社会情勢の変化に起因する施設利用者数の減少等を踏まえ、公益的施設の管理・運営経費などに係る指定管理料を適切に支出していれば、同社の現金及び預金等は枯渇することもなく、平成 31 年（令和元年）度に過年度減価償却費・過年度貸倒引当金不足額・減損損失等の特別損失が計上されることもありませんでした。吉野川ハイウェイオアシス施設を管理・運営するに当たって指定管理料収入が必要な状況は、平成 17 年度には既に始まっていたものと推察されます。

令和 5 年 5 月以降、新型コロナウイルス感染症に伴う行動制限等がなくなったことで、徐々に来場者数が増加し、売上も回復傾向にあります。令和 5 年度期首に 64,712,160 円であった現金及び預金も第 3 四半期末時点で 67,032,455 円となっており、経常損益でプラスとなることが見込まれるなど、経営状況についても改善が見られます。しかしながら、当該施設の管理・運営経費を同社の収益のみで賄うことは、過去の状況から見ても困難であると判断できます。町は、社会情勢や物価の動向、同社の計画に対する実績を注視した上で、効率的・効果的な管理・運営や自主事業の実施を引き続き同社に求め、その上で、過不足のない指定管理料の算定と支出から、行政サービスの向上と行政コストの圧縮に努められたい。

## 2. 中期行動計画及び前回答申に対する今期の取組状況

中期行動計画及び前回答申に対する取組状況について、各項目ごとに確認し、点検及び評価を実施しました。各取組に関する個別の評価は別紙のとおりであり、令和 4 年 4 月から現代表取締役の下で経営改善が進められていますが、計画の方針に沿った取組が継続されており、個別の取組についても現状に合わせた見直しが行われているなど、概ね評価できる内容となっていました。

特に、前年度の基本理念制定に続いて導入した人事評価制度により、社員間における経営状況等の情報共有のほか、意識改革や人材育成等が進められ、このことが、経常利益目標額の設定やモチベーションの向上にも繋がっているなど、組織改革の進捗状況は、大いに評価できるものと考えます。

また、町が実施する専門家による個別外部監査において、組織の機能や事務処理状況、財務数値の分析及び検証がなされており、事務処理状況等における指摘事項等については、見直しや改善も図られていました。財務数値に関しても、第 27 期（令和 6 年度）から開始される借入金の元金償還に対応できるだけの状況に改善されていることが報告されていますが、今後も公募によらず、特例的に指定管理者として選定されるに当たっては、財務数値の詳細な分析や検証から過不足のない指定管理料を算定することが不可欠であると考えます。安定的な経営環境が整うまでの間においては、専門家による財務数値の分析や指定管理料の検証を継続する必要があると考えます。

今後、あいあい橋の開通や吉野川テレワークオフィス及び屋内遊具施設に係る指定管理範囲の追加が予定されていることから、吉野川ハイウェイオアシス施設の利用形態や利用者層は益々拡大し、当該施設に求められる行政サービスも複雑化していくものと思われます。町は、同社が計画に沿った経営改善の取組を継続できているか、当該施設の指定管理者として、施設の魅力を最大限に活かした管理・運営を行うことができているかを引き続き検証し、当該施設の設置目的の達成に努められたい。

# 東みよし町第三セクター等経営検討委員会報告書

第三セクター	名称等	名称	吉野川オアシス株式会社					
		設立年月日	平成11年3月16日					
	資本金	10,000,000円	令和4年3月臨時株主総会で415,000,000円から減資					
	役員	総数	4人 内訳（常勤1人・非常勤2人・監査1人）					
	職員	正規職員数	10人					
臨時・パート職員数		契約社員	1名	パート社員	15名			
指標関係	区分	項目	2022年度/第25期 計画	2022年度/第25期 決算（半期）	2022年度/第25期 決算	2023年度/第26期 計画	2023年度/第26期 決算（半期）	備考
	財務数値 (BS)	流動資産						
		現金及び預金						
		固定資産						
		流動負債						
		固定負債						
		純資産合計						
	財務数値 (PL)	売上高						
		物販（売上高）						
		飲食（売上高）						
		入浴（売上高）						
		その他（売上高）						
		売上原価						
		物販（売上原価）						
		飲食（売上原価）						
		入浴（売上原価）						
		その他（売上原価）						
		販売費計						
		人件費						
		外注費						
		減価償却費						
		消耗品費						
		光熱水費						
		その他						
		営業外収益						
		指定管理料						
		ヒートポンプ負担金						
		その他						
		営業外費用						
		特別損益						
		当期損益（税引前）						
	法人税住民税及び事業税							
当期損益								
活動指標	高速道からの入込	—	88,651	161,939	—	118,225		
	風呂入浴者数	—	35,506	76,167	—	44,090		

第三セクターへの関与の状況	(1) 施設管理の状況				
	項目	金額			備考
		2021年度 第24期	2022年度 第25期	2023年度 第26期	
	指定管理料	26,000,000	26,000,000	31,000,000	施設管理業務として花き植栽の管理代100万と入浴部門の内指定管理料に係る電気代増加額400万を加算
	借地料	9,880,511	9,880,551	9,880,551	
	修繕料	5,363,717	5,617,698	8,386,230	2023年度は見込額
	スマートIC警備業務委託料	11,003,850	10,885,050	11,138,000	2023年度は見込額
	高速道路兼用工作物管理経費	386,337	425,889	472,398	2023年度は見込額
	施設点検検査料	748,894	606,650	903,650	2023年度は見込額
	支障木伐採委託料等	0	5,394,400	1,049,400	2023年度は見込額
	あいあい橋測量設計委託料等	0	18,700,000	66,600,000	2023年度は見込額
	公園施設整備費等	0	50,427,652	0	
	屋内遊具施設整備費等	0	0	35,551,040	2023年度は見込額
	(2) 公的支援				
	・ヒートポンプ料負担金 9,097,920円/年 ・出資金 100,000,000円 (2020年度第23期)				
(3) 人的支援					
(4) その他の取組					
<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント補助金を実施 (100万円)</li> <li>・入浴券購入助成補助金を実施 (100万円)</li> <li>・農産物直売所の運営管理については協議中</li> </ul>					

経営改善計画 (令和3年3月)	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コロナ禍で来場者数が激減し、売上が第23期の370,444千円から第24期見通しの56,274千円まで落ち込んだ。コスト構造を短期に最適化することができず財務状況が急速に悪化し現預金が流出、第24期末で債務超過に陥る見通しとなった。</li> <li>■物販、飲食とも新たな取り組みが行われておらず陳腐化により魅力、他施設との競争力が低下し、長期的に来店・売上が停滞していた。</li> <li>■営業面、管理面ともに適切な運営が行われておらず、競争力の低下、収益の低落、財務体質の悪化につながっていた。</li> </ul>
	経営健全化策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■足元の資金繰り不安を解消した上で、売上回復のための事業活動強化（施設の魅力度向上、顧客満足度向上）とコストの最適化（人件費削減、消耗品費削減）を行い、損益改善を図る。</li> <li>■公益的事業に係る部分については、東みよし町からの指定管理料を収益とする。</li> <li>■計画期間は令和3年4月から10年間とし、令和7年3月期（計画4年目）に経常黒字化、令和13年3月期（計画10年目）に債務超過解消を達成し、以降は財務状況が健全化する。</li> <li>■金融機関借入は、東みよし町の債務保証期限内に完済する。</li> </ul>
経営改善計画修正分 (令和4年7月)	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新型コロナウイルスの影響による売上激減から少しずつ回復の兆しが見えてくる中、売上の回復状況を見ながら最小投資で最大売上を確保すること。</li> <li>■従業員の仕事や営業（オペレーション）に対する意識改革、オアシスの現状に対する危機意識、人材育成（部下教育）に対する責任感の醸成が必要。</li> </ul>
	経営健全化策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■令和3年3月提出の経営改善計画書（本計画書）の数値目標を達成する。</li> <li>計画数値を達成していく過程で課題・問題的をしっかりと仕組みをもって解決していく。</li> <li>経営者のみの手腕で経営していくのではなく、地元の人材をしっかりと育成し未来永劫、自立して行ける施設としたい。</li> <li>立地を活かし観光や高速道利用者をしっかりと取込む傍らで地域住民の憩える場として繁栄させる。</li> <li>■計画期間は10年（令和3年4月～令和13年3月）</li> <li>経常黒字の達成が令和7年3月期（4年目）となっているが、令和6年3月期（3年目）に一年繰り上げて達成したい。</li> <li>令和13年3月期（計画10年目）に債務超過を解消する。</li> <li>金融機関借入は、東みよし町の債務保証期限内に完済する。</li> </ul>

5年間の中期行動計画に基づく進捗状況 + 答申内容の進捗状況	中期行動計画の項目	今期の取組状況	点検・評価
<b>新商品開発・既存商品強化</b>			
	物販売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元の商品を積極的に販売するよう努めている。</li> <li>・地元事業者と連携して、イベント等を実施し販売促進に繋げている。</li> <li>・お菓子の個包装（個食用）の販売を実施。</li> <li>・ペット用土産の販売を実施。</li> <li>・地元事業所や社会福祉法人が作るパンの販売を実施。</li> <li>・一部ブランド商品（成城石井）を縮小した。</li> </ul>	指標関係内の財務数値でも確認できるが、2022年度半期の決算額と比較しても、2023年度半期の決算額が上回っており、取り組みの成果は出ており評価する。
	飲食事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単価の高い高額商品をメニューに加えた。</li> <li>・曜日や時間帯により、地元客をターゲットにしたメニューの提供を行っている。</li> <li>・使用食材によりビジネス客向け・観光客向けといった価格帯を設定した。</li> </ul>	指標関係内の財務数値でも確認できるが、2022年度半期の売上高と比較しても、2023年度半期の売上高が上回っており、取り組みの成果は出ており評価する。
	入浴事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・美濃田の湯、単独でのイベントを開催した。</li> <li>・複合的なご利用を促進するため、お風呂帰りに購入できるよう、弁当・お菓子等に加え、地元の社会福祉法人が作るパンを販売した。</li> <li>・近隣からの新規顧客を獲得すべく6月に「ふるさと割」を実施した。</li> <li>・期間限定でパス券・回数券を減額販売した。</li> <li>・休館日を月1回とした。</li> <li>・リラクゼーションサロン（マッサージ・ネイルケア）開店（週1回）</li> </ul>	指標関係内の財務数値でも確認できるが、2022年度半期の売上高と比較しても、2023年度半期の売上高が上回っており、取り組みの成果は出ており評価する。
	テナント誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未回収となっていた貸倒引当金（未収入家賃）2件635,819円については、20回払いで合意し2022年12月から返済継続中。</li> <li>・2023年8月から賃料スタンド①41,000円/月、スタンド②25,000円/月、スタンド③16,500円/月、館内物販100,000円/月、保証金それぞれ3カ月分、月商が設定額を超えると売上の8%に共益費12,000円を追加した。</li> <li>・スタンド③に神娛樂が2023年10月開店</li> <li>・スタンド①交渉中</li> </ul>	1店舗誘致したことについては評価する。テナント誘致活動及び情報発信は引き続き実施し、誘致活動を継続してほしい。
<b>新規顧客・新チャネル・新エリア開拓・既存顧客強化</b>			
	顧客ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファミリー層とする。</li> <li>・地域の方々に喜んで頂ける品揃え、施設にする。</li> <li>・来期オアシス2階に屋内遊具施設ができることもあり、子ども向けも検討中。</li> </ul>	エンカル消費を認知していない層を含めた幅広い世代に訴求できる経営努力を実施しており評価できる。
	オンラインショップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商圈の拡大を目的に実施し、物産スタッフと本部スタッフから責任者・担当者を選任して運営。</li> <li>・ツクツク!!!を利用し、ポイントの付加機能、登録者購入時のキャッシュバック、イベントチケット・風呂チケット・福券等の購入ができ、お得感を感じられることで集客を増やす取り組みを実施した。</li> </ul>	オンラインショップを活用しての顧客確保も必要であり、引き続き積極的に活用するよう求める。
	小規模分散型旅行への対応	観光バスから乗用車での旅行形態となっている中、物販での商品を箱菓子から個包装（個食用）へ移行した。	旅行形態の変化に対応していく努力は必要であり、継続しての対策・検討を求める。また、徳島自動車道の利用者数を増やすためには、全区間の4車線化が望まれる。



<p>5.フィットネス事業（×） 6.コワーキングスペースとネットワーク事業 7.モビリティ革新事業（×）</p>	<p>来期はコワーキングスペースが指定管理範囲に追加される予定であり、物販、風呂、飲食等複合的なご利用を頂けるよう工夫する。</p>	<p>好立地を活かして、ビジネス客を呼び込めるよう積極的な情報配信等の実施を求める。</p>
---	--	--

### コスト改革（原価・固定費他）品質向上

<p>セルフレジ、SaaSなどITの進化</p>	<p>・つむぎで導入し、物販で検討中 ・つむぎやスタンドで券売機を検討中</p>	<p>つむぎでの利用により、物販で可能かどうかの検証を実施し、利用者にとって使いやすい施設となるよう求める。</p>
<p>施設管理業務の外注</p>	<p>公園の清掃を町内の社会福祉法人に外注している。</p>	<p>経費を安価に抑え、かつ就労支援の一環となりうるものであり評価できる。</p>
<p>人件費、消耗品費の大幅削減</p>	<p>・つむぎやスタンドで券売機を導入し、物販においてもセルフレジを導入することで、人員を確保し売上向上を目指すことを検討中 ・人事評価制度に基づいた寸志の支給・昇給を行った。</p>	<p>経費削減を行いながら、売上の目標を設定し賞与の支給を行ったことは評価できる。引き続き費用対効果を考慮しながら経費削減を行い、社員の活力向上に繋がる費用に関しては削減対象にしないよう求める。</p>

### 組織改革・企業体制・資産売却・その他見直し

<p>ガバナンス強化</p>	<p>・金融機関との共有のため、毎月バンクミーティングに参加している。 ・2023年4月から決裁規定を策定し、責任者（部長）の責任と権限を明確化した。</p>	<p>常に基本理念を組織で共有し、健全な経営・管理体制を構築し、社員と目標の共有・意思疎通を図るよう求める。</p>
<p>業務プロセスの改善・構築</p>	<p>・組織を再編予定（2024年4月からのオアシス2階の指定管理に向け新組織表により運営）、責任者（部長）にはその責任と権限を明確にする。 ・人事評価制度を導入し人材育成を常に意識した会社運営を行っている。</p>	<p>人事評価制度導入については評価できる。公平公正に行い、社員のモチベーション向上に努め、人材育成につなげるよう求める。</p>
<p>農産物直売所の改善</p>	<p>・農産品数及び会員数を増やす努力を、目標を立て実施し、結果により1年先に判断するという予定であったが、会員数も若干増え、売上も向上したため判断できないとの回答があった。 ・2024年9月には結論を出していただくよう事務局を通じて依頼している。</p>	<p>町は、これから先の施行期間の状況を把握し、目標達成について確認すること。また、当施設を目的の地化するためにも、農産物直売所の経営を検討するよう求める。</p>
<p>屋内遊具の導入</p>	<p>屋内遊具施設すくすくの森が2024年4月オープン予定。オアシス全体の指定管理者として運営方法等について町と協議中</p>	<p>天候に左右されない屋内遊具施設として安定した利用者サービスができるよう工夫されたい。</p>
<p>入場者数の把握</p>	<p>・高速道からの入込把握のためゲートカウンターを設置し、入場者数を把握している。 ・風呂入浴者数・飲食店来店者数等個別に把握している。 ・物販は施設入口が3カ所あり入口毎に入場者数を把握しているが、2階施設利用者や購入されない方もいるため、一概に購買につながっているとは言えない。</p>	<p>売上・重点施策につなげるため、入場者数と人の流れが分かるシステム等の導入を検討するよう求める。</p>
<p>駐車場の確保</p>	<p>オアシス施設周辺には、高速に約150台、近隣に約100台、離れた場所に約100台あるが、離れた場所は稼働していない状況である。</p>	<p>入場者の状況・売上を考慮しながら駐車場の確保・案内を行うよう求める。</p>

## 第三セクター等経営検討委員会 委員名簿

(順不同)

番号	区分	分野	団体・会社名	職名	氏名
1	委員	学識経験	東みよし町商工会	会長	増田 和広
2	委員	学識経験	阿部義弘税理士事務所	税理士	阿部 義弘
3	委員	学識経験	東みよし町商工会	経営指導員	塩田 計英
4	委員	行財政	東みよし町	副町長	川原 誠男
5	委員	行財政	東みよし町	総務課長	臼木 達也
6	委員	行財政	東みよし町	産業課長	山下 真広

### ○事務局

1	事務局 (商工担当)	東みよし町産業課	課長補佐	栗本 ゆかえ
2	事務局 (商工担当)	東みよし町産業課	課長補佐	川原 哲平
3	事務局 (財政担当)	東みよし町総務課	主査	大久保 怜

1	アドバイザー	水谷経営支援事務所 徳島サテライトオフィス	代表取締役	水谷 弘隆
2	アドバイザー	有限会社三木産業	代表取締役	三木 一将

### ○委員会開催状況

- 第1回委員会 令和5年6月29日 開催
- 第2回委員会 令和5年12月6日 開催
- 第3回委員会 令和6年2月22日 開催