

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地方公共団体が、当該第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化のため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30年11月1日

作成担当部署 長浜市産業観光部商工振興課

2 第三セクター等の概要

法人名 株式会社黒壁

代表者名 代表取締役 高橋政之

所在地 長浜市元浜町12番38号

設立年月日 昭和63年4月11日

資本金 540,000千円 【当該地方公共団体の出資額（出資割合）190,000千円 35%】

業務内容 ガラス工芸品の販売

衣服・装身具の販売

観光土産品の製造販売

不動産の管理および賃貸事業

食堂喫茶の事業

酒類販売事業

3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

株式会社黒壁は、明治期に建てられ「黒壁銀行」として地域に愛されてきた伝統的建造物（現在の黒壁ガラス館、重要文化財）の保存活動を発端に、民間企業8社と長浜市との出資（1億3千万円）で第三セクター株式会社黒壁として、伝統的建造物の保存と中心市街地の活性化を目的として昭和63年に設立された。

ガラス製造販売事業を中心に、ガラス館とガラス工房、レストラン店舗で営業を開始し、年々に店舗数を増やし、市街地の活性化をすすめ、伝統的建造物と新たなガラス文化の相乗的な魅力によって来街者を増加させる起爆剤となった。現在では店舗群は黒壁スクエアとして直営館とグループ館合わせて約30館となり、年間200万人近い来街者を迎え、長らく滋賀県の観光入り込み客数1位を記録しており、長浜市全体の観光産業、中心市街地の商業、まちづくりを牽引している。このため株式会社黒壁の存在は、観光業や商業など長浜市の主要産業に与える影響が大きい。

市民による建物保存活動からはじまっていること、長浜市が戦国時代後期から町衆による自治都市として形成発展してきた政治・経済の風土から、民間の活力を最大限活かし、民間主導の自立した運営がなされるように、市が経営に過度に関与をしなかった。

財務状況は平成10年頃から低迷し、景気後退の影響やマーケティング力・企画力の弱さ等により収益力が低下しはじめた。そこで、設立後25周年を機会に大幅な挺入れをし、平成25年にガラス文化の普及や店舗の再ブランディング、地元産商品の開発等のため、大規模なリノベーション事業を行った。長浜市からは50,000千円の増資と200,000千円の補助金を交付し、経営状況を注視するようになった。しかしながら、こ

の大規模なリノベーションへの投資による債務増と、売上増を想定していたものの回収が不十分であったため厳しい財務状況となっている。

収益力低迷の基本的な原因は、30年前の設立当初とは違い消費動向がモノからコトへ、商品の機能性より付加価値を求めるように時代が変化する中、新たな使命、ビジョン、事業戦略、ブランドなどの変化に即した転換が不十分だったことにある。貸借対照表は、平成30年3月末時点で総資産額 952 百万円、累積欠損額は 355 百万円、長期借入金残高は 618 百万円である。一方で、売上高は 608 百万円であり、純利益は平成25年、平成26年の営業損失から比べてプラスに改善している。

法人の財務状況		金額（千円）		
貸借対照表	項目	平成27年度	平成28年度	平成29年度
	資産総額	941,364	952,447	945,699
	（うち現預金）	10,996	8,104	13,923
	（うち売上債権）	18,433	17,692	17,072
	（うち棚卸資産）	161,143	189,691	193,278
	負債総額	762,317	767,581	760,786
	（地公体からの借入金）	0	0	0
	純資産額	179,047	184,866	184,913

		金額（千円）		
損益計算書	項目	平成27年度	平成28年度	平成29年度
	経常収益	646,619	620,640	608,231
	経常費用	336,556	319,436	280,229
	経常損益	12,655	6,026	1,920
	経常外損益	1,104	1,047	1,090
	当期純利益	83	5,819	47

○地方公共団体としての財政支援、監査、評価の実施状況

長浜市財政支援状況

出資：昭和63年 40,000 千円（民間 90,000 千円）

増資1回目：平成4年 100,000 千円（民間 210,000 千円）

増資2回目：平成25年 50,000 千円（民間 50,000 千円）

補助金：平成25年 225,000 千円（リノベーション事業）

平成25年の経営強化時に大規模なリノベーション事業、新規店舗出店に伴う資本増資時に増資支援をおこなった。

監査については市産業観光部長が監査役として、定期的に監査を行っている。副市長が取締役として取締役会に関わり、経営状況のチェックを続けている。市長は株主として株主総会に出席しており、決算報告、事業計画をもとに市担当部局にて事業評価を行い、決算状況を議会へ報告している。

平成24～25年度に市幹部による部局横断型プロジェクトチームを立ち上げ、黒壁の経営改善、課題解決に向けた調査、助言を行った。平成24～平成27年の4年間に、市職員1名(主幹)を派遣し、市との連携強化、経営改善を図った。この他の経常的な運営補助金は支払っていない。

4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

株式会社黒壁の行う伝統的建物の保存活用と観光、まちづくり等事業そのものの意義は行政目的と一致しており、増減はあるものの年5億円～6億円程度の一定の売上があり採算も取れていることから、現状では経営努力を行いつつ第三セクターで引き続き実施するのが妥当である。

経営健全化に向けて必要な要因分析は次のとおりである。

1. 黒壁スクエアへの来街者の多くは、古い街並みの散策を目的とする観光客であるが、このターゲットに合った商品が少ない。

2. ガラス技術・文化の蓄積が充分ではなく、店舗ごとのコンテンツや個性が不足している。また、ガラス作家の育成や定着が弱いため、黒壁スクエア以外の市街地エリアでのガラス文化の普及ができていない。

3. 年間200万人の観光客への対応を中心としたビジネスモデルであったため、地域住民や地域外の企業やホテル、販売所(BtoB)への営業力が弱い。

4. 近年はまちづくりという第三セクターとしての黒壁の使命が薄れ、イベント等地域と一体となって果たしていくまちづくり機能が弱くなってきている。

これらの複数の要因への対応として、長期ビジョンの確立と戦略の策定、マーケティングと企画力の強化を図るべく諸々の方策の実施、国・自治体の支援による伝統的景観の整備とあわせた店舗のリノベーション、社員・スタッフの教育強化など、課題が多岐にわたることから、経営者のリーダーシップによる経営改善を中長期的で行うことで、営業利益段階での黒字の確保、さらには最終利益段階での黒字への転換は十分に可能である。

事業の継続性に関する判断について、株式会社黒壁の事業は黒字転換が可能であること、市の財政的なリスク以上に、長浜市の基幹産業、まちづくり、都市ブランドに与える影響が大きく、引き続き長浜市の観光業、中心市街地の商業の牽引役、まちづくりの中心事業体としての意義と役割の強化が求められていることから、存廃等を早期に判断する必要はない。

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

○法人自らによる経営健全化のための具体的な対応

①経営の専門知識、スキルを持つ常勤経営責任者の登用による組織強化

②黒壁ガラス館の計画的改修による魅力ある景観づくり

③ターゲットの明確化、個性ある店舗づくり、モノ消費からコト消費へのニーズ対応

④地域資源や地元作家とコラボレーションした新ブランドや新商品の開発、商品力の向上、ガラス文化の普及

⑤情報発信と地域外への販路開拓等のマーケティング強化

⑥不採算部門、高コスト部門の見直し、業務改善

○地方公共団体による財政的なリスクへの対処のための具体的な対応

- ①リーダーシップを発揮する経営の専門家を雇うことで、経営改善をすすめるよう専門家の雇用に対する補助を3年間行う。
- ②長期的な経営戦略を立てられるようにするべく、黒壁スクエアの中心施設である黒壁ガラス館の耐震診断、改修工事を計画的に行い、景観保全事業として補助を行う。
- ③コト消費への対応や、地元客の誘客促進、ガラス文化の普及のため「グラスアート展 in 長浜」等のイベント事業、商店街との連携事業への補助や事業支援を行う。
- ④黒壁スクエアを含む中心市街地に対して、エリアリノベーション事業など間接的な支援を継続して実施する。

○財政的なリスクを解消させるまでのスケジュール

ただし今後5年間で解消できない場合、その理由と今後5年間の改善方針

長浜市の財政的なリスク解消とは、株式会社黒壁の経営状況が長浜市の商業・観光産業、まちづくりに与えるマイナスの影響を最小限に留められるかどうかにある。そのためには、今後5年間で株式会社黒壁の経営安定と営業利益の回復をするとともに、長期借入金約 600,000 千円の元金返済を円滑に進められるようにしなければならない。現在の借入金返済額は年 10,000 千円で推移しており、短期の改善方針としては、償還期間20年での借入金返済をするため、年平均約 30,000 千円ずつ返済できるよう、経常利益約 15,000 千円を目標に、上記手法による販売力強化等の経営改善を進めていく。