

# 青森県深浦町第3セクター企業の経営問題に関する考察 — 深浦町及びしらかみ十二湖株式会社のインタビュー調査から —

加 藤 恵 吉<sup>\*</sup>

## 要旨：

青森県におけるいわゆる第3セクター企業については、東北新幹線の青森延伸時に、平行在来線の青森県内区間が第3セクターの青い森鉄道に移管された例があるように多く存在する。これらの第3セクター企業が存在するなかで、財政及び経営的に健全と分類されず赤字が累積し経営が難しい企業が県内には多く存在する。

本稿では、青森県西津軽郡深浦町が関わる第3セクター企業のうち、全国的にも著名な白神山を望む位置に存在し以前はサンタランドで名を馳せた、しらかみ十二湖株式会社担当者と母体である深浦町担当者のインタビューを基に財務状況を含む現状を把握した上で今後の課題について検討していく。

キーワード：青森県、深浦町、第3セクター、しらかみ十二湖株式会社

## Interview investigation on the management of Japanese third sector (semi-public) company on Fukaura Town, Aomori Prefecture

Keikichi KATO

## Abstract:

There are many third-sector companies in Aomori Prefecture. For example, when the Tohoku Shinkansen was extended to Aomori, the section of the Tohoku Main Railway in Aomori Prefecture was transferred to the third-sector Aomori Railway. In Aomori Prefecture, there are many third sector companies that are in financial crisis and are difficult to manage. This paper examines the current situation, including the financial situation, based on interviews with officials of Shirakami Juniko Corporation, a third sector company in Fukaura, and Fukaura Town. And discusses future problems.

**Keywords:** Fukaura town, Aomori Prefecture Japan, Japanese third sector company problem, Shirakami-jyuniko Company

---

<sup>\*</sup> かとう けいきち 弘前大学 人文社会科学部／大学院地域社会研究科

## 1. はじめに 研究の背景と目的

青森県における第3セクター企業については、青森市では青い森鉄道、青森空港ビル、弘前市では財団法人岩木振興公社、星と森のロマンピア・そうま、など県内各地域に多く存在する。全国的には多くの第3セクター企業が存在するなかで、自治体の下で財政及び経営的に健全と分類されるものも存在するが、多くは赤字が累積し経営・継続が難しい企業が存在するのが現実となっている。青森県においても同様であり、赤字が累積し存続が厳しい第3セクター企業が存在する。しかしながら、第3セクター企業の存続は民間企業と異なり、地元雇用の創出や観光需要の喚起など地方自治体が担うべき役割を果たしている面も看過しがたいものとなっているのも事実である。

本稿では、青森県西津軽郡に位置する深浦町を尋ね、町内の第3セクター企業のうち、全国的にも著名な白神山を望む位置に存在し以前はサンタランドで有名となった、しらかみ十二湖株式会社と母体である深浦町のインタビューを基に現状及び課題について検討していく。

## 2. 深浦町における3セク企業の現状について

一般概念及び深浦町によれば、第3セクターは、住民ニーズの多様化への対応や地域振興等、公共性・公益性を確保しながら、民間の資金・人材・経営ノウハウを活用し、効率的・弾力的なサービスを提供することを目的に設立されたものである。しかしながら、深浦町が出資している第3セクターは、経営的に非常に厳しい状況となっており、経営が悪化した場合は、町の財政に影響を及ぼすことが懸念されるとしている<sup>1)</sup>。

深浦町の第3セクター企業は、上述したように「しらかみ十二湖株式会社」と「株式会社ふかうら開発」があり運営されている。両者についての財務書類は、貸借対照表は、資産、負債、純資産の項目、損益計算書項目は経常損益項目からの記載になっており、詳細な財務諸表は公表されていないため、深浦町「第三セクター等経営健全化方針及び取り組み状況について」に記載されているデータから財務及び財務の点から状況について見てみる。

### (1) 株式会社ふかうら開発の状況

株式会社ふかうら開発は、1989年（平成元年）10月設立で資本金 210,000 千円（深浦町の出資額（出資割合）146,300 千円（69.7%）で、業務内容は、1. ウェスパ椿山事業（滞在型リゾート施設の経営、コテージ・展望温泉・レストランカミリア他） 2. 水産事業（地元産の新鮮素材を活かした特産品製造販売） 3. 食堂事業 4. 深浦町受託事業（八森山町民の森公園、深浦町多目的広場など管理運営や送迎バス運行業務等）を行ってきた。

ふかうら開発の財務諸表を見ると、2020年（令和2年）度決算では、貸借対照表ベースでは資産総額が50,862千円、負債総額が108,769千円で負債が資産を上回り、▲57,965千円（純資産総額）の債務超過に陥っている。また、損益計算書から、新型コロナウイルス感染症も影響し、経常収益は279,720千円（前年度比▲190,303千円）、経常費用329,859千円で経常損益が▲50,139千円を計上し、最終損益でも前年度の3倍を超える赤字経営となっている。

深浦町と組織する「株ふかうら開発経営会議」においては、新型コロナウイルスによる経営状況等も考慮し、経営健全化に向けた取組として、事業廃止や不採算部門の事業譲渡を実施した。そのため、令和2年3月末迄に「ウェスパ椿山」施設の指定管理を解除し、ウェスパ椿山事業（宿泊・観光）を廃止している。また、売上が低迷していた水産事業及び食堂事業は令和2年度から令和3年4月迄に閉鎖もしくは事業譲渡された。

## (2) しらかみ十二湖株式会社

しらかみ十二湖株式会社は、1991年（平成3年）4月設立で資本金47,300千円（深浦町の出資額（出資割合）42,000千円（88.8%））で、業務内容は、1.アオーネ白神十二湖事業（滞在型リゾート施設の経営、コテージ・温泉・レストラン・物産館・ハーブカフェ・海彦山彦館）2.ガイド事業（十二湖トレッキングのガイド手配）3.十二湖事業（リフレッシュ村・十二湖庵・物産館）を行ってきた。

2020年（令和2年）度決算では、表1にもあるように<sup>2)</sup>、貸借対照表ベースでは資産総額が76,410千円、負債総額が146,872千円で、▲70,462千円（純資産総額）の債務超過に陥っているが2018年度に深浦町が策定した「しらかみ十二湖株式会社経営健全化方針」<sup>3)</sup>後は、超過額は2018年度から3,186千円程改善しているものの、新型コロナウイルス感染症により営業が困難な企業に交付される給付金によるキャッシュの補充によるところもあり依然として厳しい状況にある。

損益計算書から、経常収益は179,797千円（前年度比▲77,335千円）、経常費用172,345千円で経常損益が1,452千円を計上し、最終損益で1,272千円の黒字となっているが、後述のインタビュー調査から上記のコロナ禍の給付金の補充があったため黒字化したものであり、新型コロナウイルス感染症による売上の減少が大きく影響する決算結果となっている。

表1 しらかみ十二湖株式会社の財務諸表

	2017(平成29)年度	2018(平成30)年度	2019(令和元)年度	2020(令和2)年度
<b>資産総額</b>	39,331	38,099	38,785	76,410
(内現預金)	(20,457)	(18,884)	(20,891)	(57,270)
(内売上債権)	(2,966)	(1,876)	(1,488)	(2,256)
(内棚卸資産)	(8,717)	(10,422)	(10,327)	(7,917)
<b>負債総額</b>	113,579	112,103	110,520	146,872
<b>純資産総額</b>	▲73,648	▲74,003	▲71,735	▲70,462

	2017(平成29)年度	2018(平成30)年度	2019(令和元)年度	2020(令和2)年度
<b>経常収益</b>	252,679	252,222	251,132	173,797
<b>経常費用</b>	255,317	252,287	248,684	172,345
<b>経常損益</b>	▲2,638	▲65	2,449	1,452
<b>当期純損益</b>	▲2,928	▲355	2,269	1,272

同上の「しらかみ十二湖株式会社経営健全化方針」によると、同社は白神山地や十二湖といった観光資源を生かした滞在型施設を整備し、地域の活性化に寄与し、深浦町の重要政策である観光振興及び雇用定住促進に関する取組みを牽引する第3セクターとして引き続きその役割を担うものと判断し、債務超過の解消を始めとした抜本的改革を含む経営健全化の取組みを進め、経営の効率化、合理化を図ることとする。ただし、抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討、同社は債務超過であることから、「第三セクター等の経営健全化方針の策定について」（平成30年）を受けて、町は経営検討委員会を設置し、事業そのものの意義、採算性の判断を踏まえ、事業手法の選択を行うこととした。旧岩崎村において主産業である農林水産業従事者が減少傾向にあった中で、若年層の定着に結び付く地場産業の就労の場の拡大と地域間交流による活性化を目指し、平成3年4月にサンタランドいわさき株式会社として設立され、サンタクロースをコンセプトにした事業を展開した。平成20年に社名変更した「しらかみ十二湖株式会社」は、深浦町の重要政策である観光振興及び雇用定住促進に関する取組みを牽引する第3セクターとして引き続きその役割を担うものと判断し、債務超過の解消を始めとした抜本的改革を含む経営健全化の取組みを進め、経営の効率化、合理化を図ることとする。

以上から、2社を比較すると「株式会社ふかうら開発」の方が債務超過額は「しらかみ十二湖株式会社」よりも少ないものの事業廃止や不採算部門の事業譲渡を実施している。「しらかみ十二湖株式会社」は主力な観光資源である十二湖に関する資産、施設を維持し今後も活用していこうとする姿勢が読み取れる。

以下3では、これらの経緯から「しらかみ十二湖株式会社」についての経営について、深浦町及びアオーネ白神十二湖の当事者のインタビューを通して現状及び今後の経営についてヒアリングし考察していく。

### 3. 深浦町及びしらかみ十二湖株式会社のインタビュー調査

#### (1) 「しらかみ十二湖株式会社」の経営状況の詳細について

2018年（平成31年）に深浦町が作成した「しらかみ十二湖株式会社経営健全化方針」において、抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応として、2017年（平成29年）度は2,928千円の赤字決算となったものの、債務超過の原因となった町に対する未払金については、一定額の返済を確実に履行しており、ここ数年の財務諸表を考慮しても概ね安定した経営をしているものと判断できるとしている。そして、債務超過を解消するためには、売上高の向上と経費の削減に取組み、経常利益を増やすことが重要と考えることから、1.各種料金の見直しによる売上増、2.閑散期等における営業期間縮小による経費削減、3.新たな宿泊プランの開発と営業強化の対策を提案している。なお、社会情勢の変化等により、人材の確保や経営の継続が困難なものと判断した場合、他の第3セクター等との統合や業務提携の必要性について検証するものとし、第3セクターの性質上、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると<sup>4)</sup>認められる経費等の財政支援については、十分に議論したうえで行うこととし、引き続き事業を継続した経緯がある。

この取り組み方針を受けて、次に深浦町及びしらかみ十二湖株式会社の経営現場でのインタビューを行い、現況について見ていく。

#### (2) インタビュー調査の概要手続き

しらかみ十二湖株式会社及び深浦町をケースサイトとする3セク企業の経営に関するインタビュー調査

- ・調査方法：2021年9月27日から9月28日における現地聴き取り調査
- ・2021年9月27日（於：深浦町松神下浜松 アオーネ白神十二湖）  
アオーネ白神十二湖 支配人 渋谷孝歩氏  
同日、アオーネ白神十二湖施設訪問
- ・2021年9月28日（於：深浦町深浦苗代沢 深浦町役場）  
深浦町 財政課 課長 松沢公博氏  
同日、深浦町役場訪問

両氏に対し、本稿著者が弘前大学人文社会科学部簿記・税務会計研究室学生を引率し、インタビュー調査を実施

深浦町及びアオーネ白神十二湖（以下、アオーネ白神と略記）提供資料の分析（財務資料、内部資料、広報刊行物等）

本稿でのインタビューの記述内容は、当該調査に基づくものである。

### (3) 深浦町役場のインタビュー調査

#### 1) アオーネ白神の財務状況及びの財政状況について

深浦町及びアオーネのHPでは財務諸表に関する詳細なデータは掲載されていないため、深浦町「第三セクター等経営健全化方針」に簡便に記載された財務諸表のうち、貸借対照表と損益計算書(表1)をもとにその詳細についての質問。

(以下、略記の 深)は深浦町担当者、加)加藤、ア)アオーネ の発言)

加)アオーネの財務諸表について2019(令和元)年度から黒字になっている原因について、損益計算書は、経常損益項目以降から記載されており、営業損益項目と経常費用項目の詳細が記載されていませんが、黒字の原因は助成金によるものですか？

深)表1の)損益計算書には、経常収益と経常費用は記載されていますが、損益計算書では、営業損益それから営業外損益が計上され、収入と費用となっています。特に営業損益の部では2020(令和2)年度は5,100万円の赤字。営業外収益が雑収入で、5,400万近くあった。そのうち、先生が指摘されたように雇用調整助成金で2,000万と深浦町からの指定管理の補充で2,800万です。

加)町の財政的には、来年度以降これらの助成ははないのではないのでしょうか

深)現状では、2021(令和3)年度はなくなることが見込まれ、この補助金等が打ち切られると相当な大きい赤字決算になると見込まれます。

(補足：インタビュー時の見込みでありコロナウイルス感染症の状況による)<sup>5)</sup>。

#### 2) アオーネでも、この2021(令和3)年度以降にかなり財務に影響が出てくると考えられますが、その点、深浦町のスタンスはどうでしょうか。

深)コロナ禍前のアオーネ白神十二湖の経営状況は赤字になったのが過去10年間で2回程で健全でした。そのため、コロナの状況が収まれば一定の健全な経営はできるという認識でいます。ただ、今年・来年は厳しいと予測しています。去年はある程度の支援措置(雇用調整助成金等の支給)があったので乗り切ることができました。今年は民間金融機関から借入れをしましたが、その資金もだいぶ減っています。町としての関与という部分については、3カ月に1回ぐらい定期的に経営会議を開催し、経営状況を把握しています。議会に聞かれた時にはしっかり説明できるような形を作らなければいけないし、そういう点では経営関与を行いながら、資金繰り対策も年度末にかけて何らかの対策をしなければいけないなという認識でいます。経営そのものに関して町が指導すると言うよりは、現場の方がよくわかっているはずなので任せている部分が多い。ただ、資金繰りの部分は何らかの対応をしなければいけないという認識でいます。

加)現場(アオーネスタッフ)の方のみだと限界があるので、例えばコンサルティングの話しを伺うとかは考えているのでしょうか。現場ではそれほど正社員も多くなく、考えるのは大変みたいなので、その点第三者の意見は基盤となる点だという(アオーネインタビュー)話でした。

深)そうですね、わかりました。機会があれば経営会議の時にもまた議論したいと思います。

#### 3) コロナ後の行政の取り組みについて

深)大型観光施設であるアオーネ白神十二湖はもとより十二湖は深浦町にとっては最大の観光の拠点であり、その強みをより強くする戦略で、現在十二湖振興のためのマスタープラン作成の戦略会議を今年立ち上げました。もっと十二湖の魅力を高めることによって、地域の様々な場所に立ち寄ってもらう。宿泊とクーポンをセットにしたものを売り出すことによって、宿泊費を割り引く代わりにクーポンを配布して、深浦町内で使えるということになれば、例えば必ず土産を買ってもらうとか。そのためには、小規模事業者にPRすることも大事だし、努力しなければいけない。そういうきっかけ作りは行政としてやっていくようにしたいと考えています。

- 4) コロナ禍で全国的にインバウンド需要が減少して深浦町ではどういった対策を取っていかうと考えていますか。

深) コロナ以前は、十二湖、青池に来る中国、台湾のお客様が多く、大型バスでもハイシーズンには道路が渋滞になるほど観光客が来た。しかし、コロナの影響でインバウンドは全面的にストップし、国内旅行も首都圏からの客も激減した。これは深浦町に限らずすぐには戻らない。そのため、マイクロツーリズムから始めて、それから日本国内、その後にインバウンドという、順番になることを覚悟しなければいけない。そして、受け入れ体制をもう一度再構築して、マイクロツーリズムで来て頂いた方のリピーターを増やし、それが徐々に拡大していくということを地道にやっていく。歳入の減少は、町の財政が悪くなるが、元々歳入基盤が弱いので町の歳入という面では心配していない。事業者がやる気を出せるようなことを、行政として示していくことが今求められていることと思っている。コロナ対策もやりながら、マイクロツーリズムをしっかりして受け入れ体制を構築していくというのが現状になります。

#### (4) 白神十二湖株式会社（アオーネ白神十二湖）のインタビュー調査

##### 1) 支配人からアオーネ白神十二湖の営業実態について

ア) 白神十二湖株式会社、社長は吉田満町長です。会社の株式、株主の経営陣、経営する主体、アオーネ白神十二湖株式会社の株式の保有率は深浦町が88%、ほぼすべての株式を持っており、実質深浦町が会社の経営者になります。施設もアオーネ白神十二湖という施設で営業していますが当施設も町所有の施設なので、深浦町に依存している会社・施設ということになります。経営には社長自体はそれほど関与せず、営業的なものは、支配人（渋谷氏）を初め、営業課長、業務課長、その従業員の中の管理職、従業員ということになります。

現在、従業員数が53名、社員が25名。社員以外30名弱は、季節雇用者、季節的雇用者になります。季節的雇用者が多い理由は、青森県の東北の冬の観光地特有の問題ですが、冬になるとお客様がほとんど来ないため、本来であれば、通年雇用したいのですが冬場は約30名の季節的雇用者には、いったん退職してもらい、翌春再雇用しているのが実際の従業員の雇用形態ということになります。

次に、1年間の収支については、通常時であれば、春から秋までの間に、1年分の収入を得ることになります。半年で1年分の収入を得ないとならないような経営ですが、このような1年間のサイクルでやっていくことで、平成8年に営業始めて、25年くらい会社が継続して営業して来られたのはこのような形態を取ってきたからだと思います。

春から秋にかけては、コロナが流行してから、お客様がコロナ前の半分以下になっています。なお、コロナ禍で非常事態宣言時等は営業を休止しており影響がでており、この時は雇用調整助成金の申請等を行い、助成を受けています。しかし、ポストコロナには、助成金が打ち切られると財務に非常に影響が出てくる可能性が高いです。

##### 2) コロナ後のアオーネの取り組みについて

ア) コロナが収まってからどう営業していけば良いのか。果たして、コロナ前のお客様を呼び込めることが出来るのか見当が付かない。何かしら変わった施策はしないといけませんが、今までは冬期は宿泊のみだったのが、閑散的な状態になってしまうので、レストランで食事提供している、「だまっこ鍋」が好評で商品化して地方発送の方を考えていきたい。

また、十二湖の中に、日本最大の淡水魚で幻の魚イトウの漁場がある。イトウの漁場は深浦町の方で管理しているものをアオーネ、十二湖一体でできないか、打診され去年の春、冬から、イトウの管理について業務委託を受けています。冬場にかけて少しでも、収入になるような事があれば、すぐ受け入れて仕事につなげていきたいと考えています。

加) 冬期間でできること、例えば、ふるさと納税が他の自治体で多く、それを町の財源にこの「だまっこ鍋」等パッケージにしてあの町の指定にしてもらおうとかそういうようなことは考えているのでしょうか。

ア) 町の方からは、ふるさと納税に関して商品開発できないか打診が来ていますが、まだそこまで具体化していない状況で、手始めとして今「だまっこ鍋」セットを試作して、これから考えやっしていきたいと考えています。

### 3) 県外の顧客や海外の顧客など誘致の工夫について

ア) 特にアオーネが、海外に行って営業活動(プロモート)することはしていないが、旅行会社などを通じて、海外のお客様に来ていただくような機会があれば積極的に参画したい。海外からのお客様としては、コロナ以前は雪が降らない台湾が多く、雪を売りにして冬場に来ていただく最も適したお客様となっている。そのため、台湾にもう少し営業活動をして来てもらえるようにしようという流れにはなっている。

加) 冬の十二湖の商品開発について

ア) 強みは十二湖があるので、その十二湖の観光をつなげて冬の十二湖をもっと知ってもらいたい。それを理由にこう誘客する。まずは、冬のトレッキング。そして、十二湖というより町の方で考えているのが、十二湖にワカサギが生息しており、釣りを観光に取り入れる。十二湖は、今冬からは通行止めにして全面的に一般のお客様は入れないことになったのでイベント的なものにして、イベントと宿泊をつなげて誘客を図る。我々も協力してやっていきたいと思っています。

加) この度のインタビューでも、県内の青森・弘前出身でも深浦に来るのは初めての学生がいるくらいで、知名度が低いのでツアーとかもうちょっと県内でも売り込めたらどうか

ア) アオーネについて、まだまだ知名度が足りないのではという意見は、従業員からもあります。そのため、県内にも営業して、アオーネ知ってもらいましょうという取り組みをこれからしていないと考えています。例えば、テレビCM、を考えると。そうでないと、なかなか知名度が上がらないのかなと思う。我々自身、いつもアオーネ内にいるので県内の人は皆アオーネ知っているんじゃないかっていう風に思っている。その点、勘違いしないでやっていきたいと思えます。

また、冬期の知名度を広めるに当たっての1つの会社だけでやってももう限界があると思うので、それは色々な団体と協力してやって、やっていかないといけないのかなと考えている。

最後に、十二湖に来るお客様はほとんどの方が青池を見てから帰ります。青池見ないで帰るお客様ほぼいないのかなと思います。それだけ、十二湖、私たちは青池だけは是非見て欲しいし、青池を主体にしてもっとこうPRしてどンドンお客様を増やしていきたいとは思っています。

## まとめとして

以上の深浦町及びアオーネ白神十二湖の現場インタビュー調査から、しらかみ十二湖株式会社の財務状況、現状及び今後の展開について詳しくヒアリングすることができた。

特に最近ではコロナウイルス感染症による影響が、財務及び経営に著しい影響を受けているのは他の地域の第3セクター企業と同様であるが、深浦町及び今回取材したアオーネ白神十二湖は、ポストコロナに向け徐々に行動をされていることがインタビューから伺えた。しかしながら、コロナ後は厳しく、特に冬期の経営には、長年の課題ではあるが厳しい状態は続くことが予想される。

近年では、インタビュー内でも触れたふるさと納税により自治体の収入に寄与する事例や第3セクター企業の先行成功例が報告されており、深浦町における今後の取り組み方によっては商品化も期待

できる。

第3セクター企業は黒字化できないまでも、町及び関係者が連携して地域活性化の礎や地元地域の雇用を維持する役割もある。その点、しらかみ十二湖株式会社は、地域の至宝である白神観光及び十二湖を主要な収入源としていかに活用し会社を維持するかが重要な課題になってくる。

#### 〈謝 辞〉

今回のインタビュー調査に関して、深浦町役場財政課課長、松沢公博様及びアオーネ白神十二湖支配人、渋谷孝歩様には、ご多忙の中ご対応いただきまことにありがとうございます。深く感謝申し上げます。

また、当インタビューにあたり弘前大学深浦エコサテライトキャンパス事業の学生支援をいただきました。深浦町及び弘前大学社会連携部社会連携課の皆様、特にご担当いただいた同課主任、花田昌吾様にはたいへんお世話になりました。

---

<sup>1</sup> 深浦町HP (<https://www.town.fukaura.lg.jp>、2021.12.10最終閲覧)

深浦町「第三セクター等経営健全化方針及び取り組み状況について」([https://www.town.fukaura.lg.jp/fixed\\_docs/2019072300107/](https://www.town.fukaura.lg.jp/fixed_docs/2019072300107/) 2021/9/1更新、2021.12.10最終閲覧)

<sup>2</sup> 同上 (提示資料の財務情報から作成)

<sup>3</sup> 深浦町「第三セクター等経営健全化方針」([https://www.town.fukaura.lg.jp/fixed\\_docs/2019072300107/file\\_contents/shirakami.pdf](https://www.town.fukaura.lg.jp/fixed_docs/2019072300107/file_contents/shirakami.pdf) 2018.1月作成、2021.12.10最終閲覧)

<sup>4</sup> 同上

<sup>5</sup> 同質問をアオーネ白神十二湖訪問時にしたところ同様の回答があった。