

# 第三セクター改革等先進事例集

平成30年3月

総務省自治財政局公営企業課



# 全 体 目 次

第1章	これまでの第三セクター等改革の状況	1
第2章	抜本的改革を含む経営健全化を行った事例	
(1)	整理・再生等の抜本的改革を行った事例	
①	解散	
(i)	社団法人・財団法人	
	・ 県関与のあり方見直しによる解散	13
	－ (社) 青森県水産振興会 (青森県) －	
	・ 流域下水道の維持管理方法の見直しによる解散	17
	－ (公財) 静岡県下水道公社 (静岡県) －	
	・ 指定管理者制度導入による解散	22
	－ (財) 大分県公園協会 (大分県) －	
	・ 公社のあり方見直しによる解散	25
	－ (財) 岡山市建設公社 (岡山市) －	
	・ 指定管理者制度導入による解散	28
	－ (財) セントピア芦原 (福井県あわら市) －	
	・ 市直営化による解散	32
	－ (財) 鳴門地域地場産業振興センター (徳島県鳴門市) －	
(ii)	会社法法人	
	・ 指定管理者制度導入による解散	37
	－ (株) 川崎球場 (川崎市) －	
	・ 破産手続による解散	41
	－ 大鰐地域総合開発 (株) (青森県大鰐町) －	
(iii)	地方住宅供給公社	
	・ 公社のあり方見直しによる解散	45
	－ 滋賀県住宅供給公社 (滋賀県) －	
	・ 地方三公社の同時廃止	48
	－ 山口県住宅供給公社・山口県道路公社・山口県土地開発公社 (山口県) －	
(iv)	地方道路公社	
	・ 有料道路の無料化による解散	51
	－ 香川県道路公社 (香川県) －	
(v)	土地開発公社	
	・ 公共用地先行取得の県直営化による解散	55
	－ 群馬県土地開発公社 (群馬県) －	
	・ 公共用地先行取得の県直営化による解散	59
	－ 新潟県土地開発公社 (新潟県) －	
	・ 保有地の計画的な買戻しによる解散	62
	－ 札幌市土地開発公社 (札幌市) －	

・三セク債活用による解散	67
－横浜市土地開発公社（横浜市）－	
・保有地の計画的な再取得による解散	71
－堺市土地開発公社（堺市）－	
・三セク債活用による解散	75
－広島市土地開発公社（広島市）－	
・三セク債活用による解散	78
－津山市土地開発公社（岡山県津山市）－	

## ②統合

### (i) 社団法人・財団法人

・統合による産業振興施設の運営の効率化	83
－（一財）福井県産業会館（福井県）－	
・事業の必要性の見直しによる整理・統合	86
－（財）岐阜県健康長寿財団（岐阜県）－	
・統合によるスポーツの一体的な振興と効率的な運営体制の構築	90
－（財）岡山県スポーツ振興財団（岡山県）－	
・統合による国際交流体制の強化	94
－（公財）仙台国際交流協会（仙台市）－	
・統合による公共施設の管理運営の効率化	97
－（財）さいたま市公立施設管理公社（さいたま市）－	
・統合による経営の効率化と中小企業支援の一元化	101
－（財）千葉市勤労者福祉サービスセンター（千葉市）－	
・3組織の統合による一体的な地下水保全の取組	105
－（公財）くまもと地下水財団（熊本市）－	
・外郭10団体の統廃合による経営基盤強化	109
－（財）奈良市文化振興センター（奈良県奈良市）－	

### (ii) 会社法法人

・株式会社と財団法人の経営統合	113
－（株）OMこうべ（神戸市）－	
・3社統合による効率化と一体的なまちづくりの推進	117
－（株）三春まちづくり公社（福島県三春町）－	
・持株会社の設立による7社の経営統合と経営者の全国公募	123
－（株）キューピットバレイ（新潟県上越市）－	
・統合による農産物加工品の製造から販売までの一体化	128
－（株）クリエイト伊方（愛媛県伊方町）－	
・持株会社の設立による業務効率化	132
－土佐清水ホールディングス（株）（高知県土佐清水市）－	
・統合による関連事業の一体的な展開と経営の効率化	137
－（株）薩摩川内市観光物産協会（鹿児島県薩摩川内市）－	

(iii) 地方住宅供給公社	
・地方三公社の管理業務の統合による運営の効率化……………	141
－栃木県住宅供給公社・栃木県道路公社・栃木県土地開発公社（栃木県）－	
③出資引揚（民営化）	
(i) 社団法人・財団法人	
・経営評価にとられない法人運営と業務委託による連携強化……………	145
－（公社）青少年育成秋田県民会議（秋田県）－	
(ii) 会社法法人	
・プロポーザル方式での株式売却先選定……………	149
－（株）大阪府食品流通センター（大阪府）－	
・譲渡制限付株式の売却……………	154
－（株）海遊館（大阪市）－	
・株式の有償譲渡による民営化（平成30年3月追加）……………	158
－（株）太田地区総合卸売市場（群馬県太田市）－	
・無償減資と株式の無償譲渡……………	161
－多伎町海洋観光開発（株）（島根県出雲市）－	
・株式の譲渡と施設の無償貸付……………	167
－（株）カミレイ（長崎県対馬市）－	
・法人への株式売却……………	170
－幸の国木材工業（株）（熊本県山鹿市）－	
・民間企業への株式売却による子会社化……………	174
－（株）おおやま夢工房（大分県日田市）－	
・道の駅の株式譲渡による民営化（平成30年3月追加）……………	178
－（有）道の駅みえ（大分県豊後大野市）－	
④その他	
(i) 社団法人・財団法人	
・文化振興基金の拡充による文化活動の支援体制強化……………	182
－（公財）いしかわ県民文化振興基金（石川県）－	
・民事再生手続による債務整理……………	185
－（一社）京都府森と緑の公社（京都府）－	
・資産の市への移管と指定管理者制度の導入……………	189
－（公財）浜松市花みどり振興財団（浜松市）－	
・事業再生ADR手続による債務整理……………	195
－（一財）ひたちなか市住宅・都市サービス公社（茨城県ひたちなか市）－	
・不採算部門の廃止による経営資源の集中……………	201
－（一財）青洲の里（和歌山県紀の川市）－	
(ii) 会社法法人	
・上下分離方式の導入と運行体制の見直し……………	204
－皿倉登山鉄道（株）（北九州市）－	

・事業の選択と集中による損益改善と増資による経営基盤強化	209
－（株）草津観光公社（群馬県草津町）－	
・会社分割による事業再編	214
－（株）鳥取鮮魚卸売市場（鳥取県鳥取市）－	
(iii) 地方住宅供給公社	
・特定調停手続による債務整理	218
－長崎県住宅供給公社（長崎県）－	

## (2) 経営健全化に取り組んだ事例

### ①経営改革に取り組んだ事例（経常赤字から経常黒字への転換、債務超過の解消等）

#### (i) 社団法人・財団法人

・売店・飲食店の拡充に重点を置いた施設改修による道の駅の魅力向上	225
－（一財）道北地域旭川地場産業振興センター（北海道）－	
・資産運用規定の全面改正による効率的な債券ポートフォリオ運用	229
－（公財）ふるさといわて定住財団（岩手県）－	
・受託牛の受入体制強化と人件費・飼料費の削減	235
－（公財）山梨県子牛育成協会（山梨県）－	
・指定管理者制度導入による自己財源の確保と コスト削減の持続的取組（平成30年3月追加）	241
－（公財）三重県文化振興事業団（三重県）－	
・不採算施設の閉鎖と人件費の削減	245
－（一財）奈良県健康づくり財団（奈良県）－	
・職員提案による検査機器更新と料金改定、血液検査の外部委託	249
－（公財）広島県地域保健医療推進機構（広島県）－	
・廃棄物処分料の改定と人件費の削減	253
－（一財）徳島県環境整備公社（徳島県）－	
・健診・検診の普及啓発による受診者増加	257
－（公財）熊本県総合保健センター（熊本県）－	
・林業担い手の確保・育成対策と高性能林業機械の導入促進	261
－（公社）宮崎県林業労働機械化センター（宮崎県）－	
・経営再建プランの策定と職員提案制度の導入	264
－（一財）鹿児島県環境技術協会（鹿児島県）－	
・広告宣伝活動の強化による施設利用の促進	268
－（一財）秋田市勤労者福祉振興協会（秋田県秋田市）－	
・一般財団法人への移行に伴う観光事業の収益増加への取り組み	272
－（一財）郡上八幡産業振興公社（岐阜県郡上市）－	
・文化芸術ホールの指定管理における利用料金制の導入	276
－（公財）高松市文化芸術財団（香川県高松市）－	
・オリーブ振興イベント及び情報発信強化による 顧客満足度の向上（平成30年3月追加）	280
－（一財）小豆島オリーブ公園（香川県小豆島町）－	
・地元メディアとの共催事業による集客増加	284

－（公財）佐賀市文化振興財団（佐賀県佐賀市）－

（ii）会社法法人

・ 外部アドバイザー制度を活用した事業展開	287
－（株）秩父開発機構（埼玉県）－	
・ オフィス賃貸料と区画の見直しとテナント確保	293
－（株）富山県総合情報センター（富山県）－	
・ 旧国際線ターミナルビルの複合商業施設化	298
－名古屋空港ビルディング（株）（愛知県）－	
・ 訪日外国人対応力の強化と企画乗車券の販売	303
－智頭急行（株）（鳥取県）－	
・ 役員報酬削減と組織のスリム化	307
－那覇空港ビルディング（株）（沖縄県）－	
・ 設備更新とテナント最適化による地下街の魅力向上	311
－福岡地下街開発（株）（福岡市）－	
・ 利益率の高い商品へのシフトによる売上増加	316
－（株）湯田牛乳公社（岩手県西和賀町）－	
・ 民間中心による増資とシネマコンプレックスとの連携強化	320
－（株）アクアライト台町（宮城県大崎市）－	
・ 外部委託と施設の規模縮小による経費削減	325
－（株）ニュートラックかみのやま（山形県上市市）－	
・ 新規配湯先の拡大と人件費の削減	328
－鬼怒川・川治温泉観光開発（株）（栃木県日光市）－	
・ 国・民間を含めた地域全体での取組による来遊客数増加	332
－（株）三浦海業公社（神奈川県三浦市）－	
・ 施設改修と新メニュー開発による道の駅の魅力向上	338
－（株）高松レストハウス（石川県かほく市）－	
・ 自主イベントの開催による集客増加	342
－山梨市フルーツパーク（株）（山梨県山梨市）－	
・ 遊覧船事業・カフェ事業の新規実施	346
－（株）スパ・マリーナ熱海（静岡県熱海市）－	
・ プロポーザル方式による遊休地利活用事業	351
－犬山まちづくり（株）（愛知県犬山市）－	
・ 店舗の閉鎖・再編と人件費の削減	355
－（株）黒壁（滋賀県長浜市）－	
・ 公有民営方式の上下分離による 信楽線の安定した輸送維持（平成30年3月追加）	359
－信楽高原鐵道（株）（滋賀県甲賀市）－	
・ 地元産の米を活用した商品開発と販路開拓	364
－（株）加悦ファーマーズライス（京都府与謝野町）－	
・ 地権者への使用料の減額と新テナントの誘致	368
－松原都市開発（株）（大阪府松原市）－	

・ 商業施設の案内所閉鎖と駐車施設の無人化による業務効率化	373
－ 三田地域振興（株）（兵庫県三田市）－	
・ 徹底した「根治経営」による道の駅の流通・品揃え改革	378
－（株）あぶクリエイション（山口県阿武町）－	
・ 温泉入浴施設における利用者数増加の取組	383
－（株）リフレッシュニ丈（福岡県糸島市）－	
(iii) 地方住宅供給公社	
・ 不採算事業の整理等による債務超過の解消（平成30年3月追加）	386
－ 岐阜県住宅供給公社（岐阜県）－	

## ② 損失補償等を削減した事例

(i) 社団法人・財団法人	
・ 借換えによる利子負担圧縮と聖域なき経費見直しによる安定償還	391
－（公財）宮城県フェリー埠頭公社（宮城県）－	
・ レベニュー信託による資金調達	395
－（一財）茨城県環境保全事業団（茨城県）－	
(ii) 会社法法人	
・ 公共交通デジタルサイネージ事業の新規実施	401
－（株）まちづくりとやま（富山県富山市）－	
(iii) 土地開発公社	
・ 自然を生かした里山への活用による長期保有土地の解消	405
－ 三重県土地開発公社（三重県）－	
・ 計画的な買戻しによる長期保有土地の縮減	408
－ 名古屋市土地開発公社（名古屋市）－	
・ 県貸付金制度を活用した長期保有土地の縮減	412
－ 三郷市土地開発公社（埼玉県三郷市）－	
・ 市の買取りと民間売却による長期保有土地の削減	416
－ 小平市土地開発公社（東京都小平市）－	

## 第3章 地方創生の観点から第三セクター等を活用している事例

(1) 地方公共団体の区域を越えた活動	
(i) 会社法法人	
・ 地元産農産物を活用した地ビール製造による地域ブランドの確立	425
－ 南信州ビール（株）（長野県駒ヶ根市）－	
(2) 民間企業の立地が期待できない地域における事業実施	
(i) 社団法人・財団法人	
・ コンベンションの誘致による地域活性化	431
－（一財）くにびきメッセ（島根県）－	
(ii) 会社法法人	
・ 地域密着型旅行エージェント事業による観光振興	436
－ 南レク（株）（愛媛県）－	



・ 経営戦略の転換による経常損益の改善（平成 30 年 3 月追加）	440
－（株）エーデルワイン（岩手県花巻市）－	
・ 住民協議会との協働による観光散策ルートの設定	444
－（株）飯高駅（三重県松阪市）－	
・ 滞在型観光の促進による地域の活性化（平成 30 年 3 月追加）	447
－（株）海士（島根県海士町）－	
・ 空き家活用促進事業と縁結び事業による定住促進	451
－庄原市総合サービス（株）（広島県庄原市）－	
(iii) 地方住宅供給公社	
・ 人口減少社会における住宅供給公社の果たすべき役割の再構築	455
－山形県住宅供給公社（山形県）－	
(3) 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施	
(i) 社団法人・財団法人	
・ 宮ヶ瀬湖周辺地域の観光活性化	463
－（公財）宮ヶ瀬ダム周辺振興財団（神奈川県）－	
・ 兵庫県住宅再建共済制度（フェニックス共済）の創設	469
－（公財）兵庫県住宅再建共済基金（兵庫県）－	
・ 熊野牛認定制度とトレーサビリティシステムの構築	474
－（公社）畜産協会わかやま（和歌山県）－	
・ 「ひとづくり」による産業振興～ものづくり経営改善スクール～ （平成 30 年 3 月追加）	479
－（公財）わかやま産業振興財団（和歌山県）－	
・ 公社を核とした地産外商活動の推進による県内食品産業の振興	484
－（一財）高知県地産外商公社（高知県）－	
・ 県民参加型文化振興事業の実施	489
－（公財）アクロス福岡（福岡県）－	
・ I Love しずおか協議会の設立による中心市街地活性化	495
－（公財）静岡市まちづくり公社（静岡市）－	
・ 京町家カルテによる京町家の保全・活用	500
－（公財）京都市景観・まちづくりセンター（京都市）－	
・ 緑化推進事業と動物とのふれあい事業	504
－（公財）えどがわ環境財団（東京都江戸川区）－	
・ 自治体 PPS による再生可能エネルギーの活用（平成 30 年 3 月追加）	508
－（一財）泉佐野電力（大阪府泉佐野市）－	
・ 地産地消サポート事業による取組（平成 30 年 3 月追加）	512
－（一財）そうじゃ地食べ公社（岡山県総社市）－	
(ii) 会社法法人	
・ 音楽・娯楽・コンテンツ産業系イベントへの誘致拡大による 幕張新都心の活性化	516
－（株）幕張メッセ（千葉県）－	
・ 地域の企業経営者の経営参画による地域産業振興	520

－ (株) さがみはら産業創造センター (相模原市) －	
・ 特産品を活用した商品開発と自然体験ツアーによる観光振興	524
－ (株) 厚岸味覚ターミナル (北海道厚岸町) －	
・ 農業生産法人による荒廃農地の取得と生物多様性の保全	528
－ (株) 野田自然共生ファーム (千葉県野田市) －	
・ 堆肥センターの建設、運営による「食農循環」の推進 (平成 30 年 3 月追加)	532
－ (有) いいだ有機 (長野県飯田市) －	
・ 健全経営の維持と中心市街地活性化に向けた取組の両立	536
－ 都城まちづくり (株) (宮崎県都城市) －	
・ 特産品を活用した商品開発と販路拡大による村の認知度向上	540
－ (株) 伊江島物産センター (沖縄県伊江村) －	
(iii) 地方住宅供給公社	
・ 独自の信用力に基づく公募債券の発行による調達手法の多様化 とコスト削減	544
－ 東京都住宅供給公社 (東京都) －	

## 資料

(1) 「第三セクター等の経営健全化の推進等について」 (平成 26 年 8 月 5 日付け総務大臣通知)	551
(2) 「第三セクター等の経営健全化等に関する指針の策定について」 (平成 26 年 8 月 5 日付け総務省自治財政局長通知)	552

## 第 1 章 これまでの第三セクター等改革の状況



## 第三セクター等の役割

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等は、地域において住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担っている一方で、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念される。  
「第三セクター等の経営健全化の推進等について(平成26年8月5日付け総務大臣通知)」

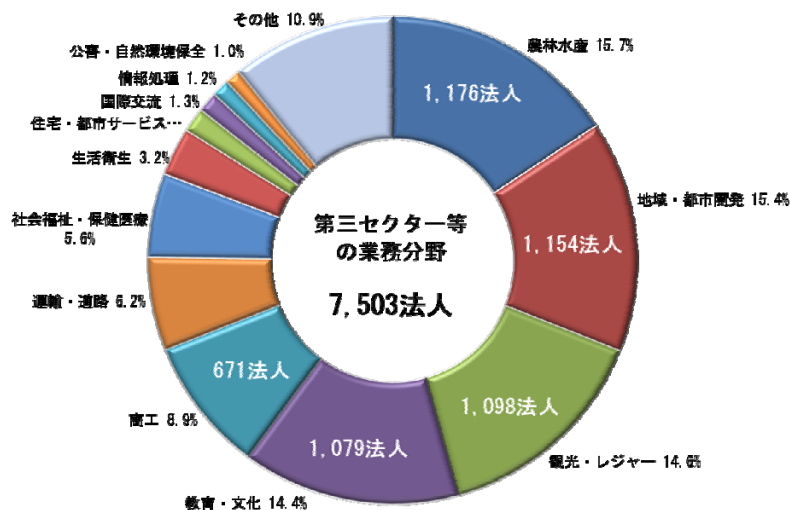
＜第三セクター等の規模と業務＞(平成29年度「第三セクター等の状況に関する調査」より)

- 法人数 7,503法人(平成29年3月31日時点)
- 出資総額 約7兆3,894億円(うち地方公共団体等出資額 約4兆8,820億円)(同上)
- 役職員数 31万3,942人(同上)
- 経常収益 約6兆2,529億円(法人の平成28年度決算)
- 資産総額 約26兆9,774億円(同上)

※1「法人数」、「出資総額」及び「役職員数」は、地方公共団体が出資する法人(社団法人・財団法人、会社法法人)、地方三公社(地方住宅供給公社、地方道路公社及び土地開発公社)及び地方独立行政法人について計上(事業活動の範囲が全国的な法人や広域的に事業を行う電力会社・ガス会社等を除く。)

※2「経常収益」及び「資産総額」は地方公共団体等が25%以上出資している法人及び地方公共団体から財政的支援(補助金、貸付金、損失補償・債務保証)を受けている法人のみ計上。

## 第三セクター等の業務分野

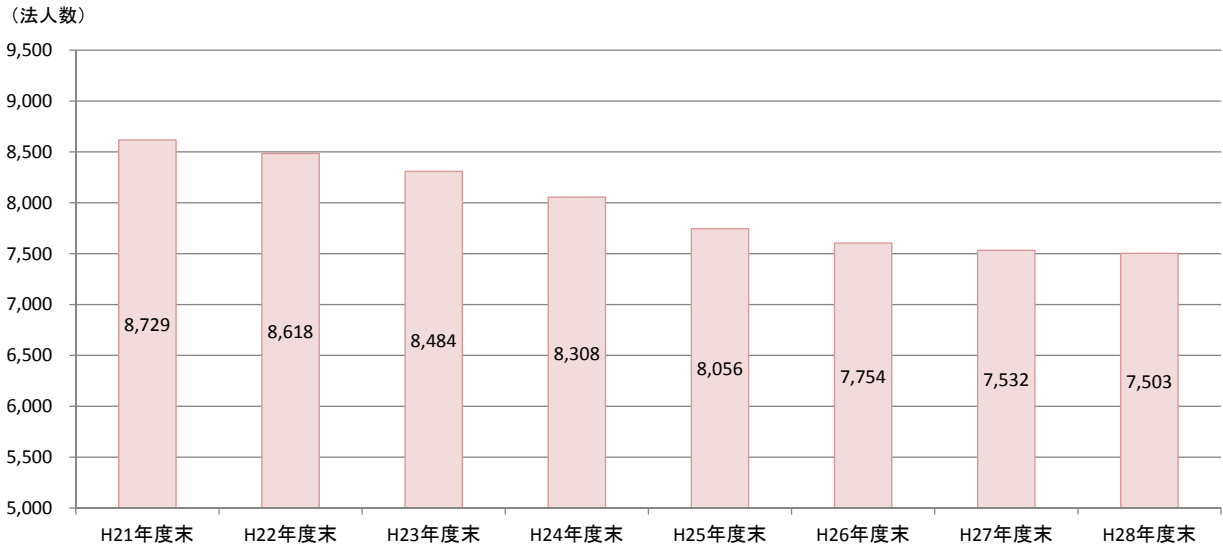


＜第三セクター等の状況に関する調査結果(平成28年度末時点)＞

(単位: 法人)

業務分野	法人種別				合計	割合
	社団法人・財団法人	会社法法人	地方三公社	地方独立行政法人		
地域・都市開発	181	283	690	0	1,154	15.4%
住宅・都市サービス	32	49	41	0	122	1.6%
観光・レジャー	253	845	0	0	1,098	14.6%
農林水産	518	656	0	2	1,176	15.7%
商工	277	387	0	7	671	8.9%
社会福祉・保健医療	351	15	0	53	419	5.6%
生活衛生	162	79	0	0	241	3.2%
運輸・道路	25	406	33	0	464	6.2%
教育・文化	946	65	0	68	1,079	14.4%
公害・自然環境保全	67	8	0	0	75	1.0%
情報処理	6	81	0	0	87	1.2%
国際交流	100	1	0	0	101	1.3%
その他	229	586	0	1	816	10.9%
合計	3,147	3,461	764	131	7,503	100.0%

## 第三セクター等の数の推移

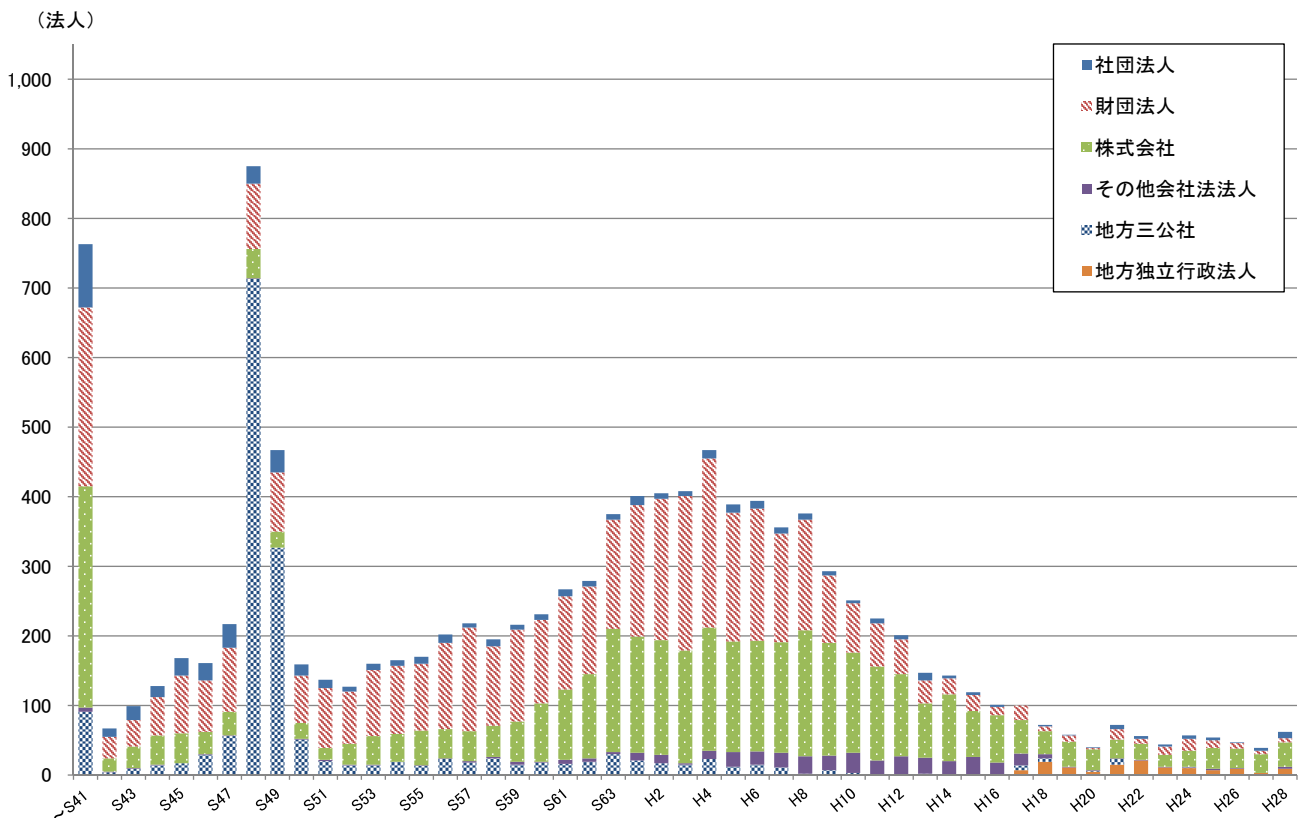


(単位：法人)

	H21年度末	H22年度末	H23年度末	H24年度末	H25年度末	H26年度末	H27年度末	H28年度末	H21年度末からの増減
第三セクター	7,439	7,317	7,181	6,971	6,730	6,663	6,615	6,608	▲831 (▲11.2%)
社団法人・財団法人	3,813	3,723	3,616	3,456	3,228	3,175	3,156	3,147	▲666 (▲17.5%)
会社法法人	3,626	3,594	3,565	3,515	3,502	3,488	3,459	3,461	▲165 (▲4.6%)
地方三公社	1,117	1,084	1,033	981	904	821	795	764	▲353 (▲31.6%)
第三セクター及び地方三公社	8,556	8,401	8,401	8,214	7,952	7,634	7,410	7,372	▲1,184 (▲13.8%)
地方独立行政法人	62	83	94	104	111	120	122	131	+69 (+111.3%)
合計	8,729	8,618	8,484	8,308	8,056	7,754	7,532	7,503	▲1,226 (▲14.0%)

※各年度の「第三セクター等の状況に関する調査」(公営企業課)による。

## 第三セクター等の年次別設立数



## 第三セクター等の経営状況

(1) 経常損益の状況

(単位: 億円)

区分	平成28年度決算		
	法人数	構成比	金額
第三セクター	5,358		2,255
(黒字)	3,424	63.9%	2,717
(赤字)	1,934	36.1%	▲ 462
社団法人・財団法人	2,938		630
(当期正味財産増加)	1,612	54.9%	902
(当期正味財産減少)	1,326	45.1%	▲ 273
会社法法人	2,420		1,625
(経常黒字)	1,812	74.9%	1,815
(経常赤字)	608	25.1%	▲ 190
地方三公社	764		384
(経常黒字)	450	58.9%	426
(経常赤字)	314	41.1%	▲ 43
地方住宅供給公社	41		211
(経常黒字)	33	80.5%	218
(経常赤字)	8	19.5%	▲ 7
地方道路公社	33		51
(経常黒字)	30	90.9%	52
(経常赤字)	3	9.1%	▲ 1
土地開発公社	690		122
(経常黒字)	387	56.1%	156
(経常赤字)	303	43.9%	▲ 34
第三セクター及び 地方三公社	6,122		2,639
(黒字)	3,874	63.3%	3,144
(赤字)	2,248	36.7%	▲ 505
地方独立行政法人	131		34
(経常黒字)	88	67.2%	198
(経常赤字)	43	32.8%	▲ 163
合計	6,253		2,673
(黒字)	3,962	63.4%	3,341
(赤字)	2,291	36.6%	▲ 668

(2) 純資産の状況

(単位: 億円)

区分	平成28年度決算		
	法人数	構成比	金額
第三セクター	5,358		57,698
(資産超過)	5,158	96.3%	58,652
(債務超過)	200	3.7%	▲ 953
社団法人・財団法人	2,938		25,186
(資産超過)	2,919	99.4%	25,304
(債務超過)	19	0.6%	▲ 117
会社法法人	2,420		32,512
(資産超過)	2,239	92.5%	33,348
(債務超過)	181	7.5%	▲ 836
地方三公社	764		20,575
(資産超過)	725	94.9%	21,270
(債務超過)	39	5.1%	▲ 695
地方住宅供給公社	41		6,708
(資産超過)	35	85.4%	6,904
(債務超過)	6	14.6%	▲ 196
地方道路公社	33		11,130
(資産超過)	31	93.9%	11,153
(債務超過)	2	6.1%	▲ 22
土地開発公社	690		2,736
(資産超過)	659	95.5%	3,213
(債務超過)	31	4.5%	▲ 477
第三セクター及び 地方三公社	6,122		78,273
(資産超過)	5,883	96.1%	79,921
(債務超過)	239	3.9%	▲ 1,648
地方独立行政法人	131		13,838
(資産超過)	125	95.4%	13,963
(債務超過)	6	4.6%	▲ 125
合計	6,253		92,111
(資産超過)	6,008	96.1%	93,884
(債務超過)	245	3.9%	▲ 1,773

※「第三セクター等の状況に関する調査」(公営企業課)による。

※社団法人・財団法人及び会社法法人は、①地方公共団体等の出資割合が25%以上の法人、②地方公共団体等の出資割合が25%未満であるが財政的支援(補助金、貸付金、損失補償)を受けている法人の合計(但し、清算手続き中、設立後間もない等の理由により財務諸表が作成されていない法人を除く)。

※数値は平成28年度末直近の財務諸表による。

## 第三セクター等の抜本的改革 (平成21年度～平成25年度)

### 趣旨・背景

第三セクター等の経営悪化や、地方公共団体財政健全化法の全面施行(平成21年度以降)により第三セクター等に係る債務等が健全化指標で捕捉されるようになったこと等を踏まえ、第三セクター、地方公社及び公営企業の抜本的改革について、先送りをすることなく早期に取り組み、将来的な財政負担の明確化と計画的な削減に取り組むことが求められた。

- 「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」(平成21年6月23日付け総務省自治財政局長通知)等により、平成21年度から25年度までの間に、「第三セクター等改革推進債」も活用した第三セクター等の存廃を含めた抜本的改革への集中的かつ積極的な取組を要請。

### 第三セクター・地方公社の抜本的改革

平成21年度から25年度までの間に、基本的にすべての第三セクター等を対象として、必要な検討を行い、第三セクター等改革推進債も活用し、存廃を含めた抜本的改革を集中的に行うことを要請(「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」(平成21年6月総務省自治財政局長通知))。

< 主な要請内容 >

- 現在、第三セクター等が行う事業の意義(公益性)、採算性、事業手法等についての検討
- 抜本的改革を行うに当たっての情報開示の徹底による責任の明確化、議会の関与等
- 存続する第三セクター等の指導監督等(地方公共団体による経営状況の把握、議会への説明と住民への情報公開、経営責任の明確化、公的支援の限定(特に損失補償は行うべきではない)、資金調達プロジェクト・ファイナンスの考え方を基本とするべき等)

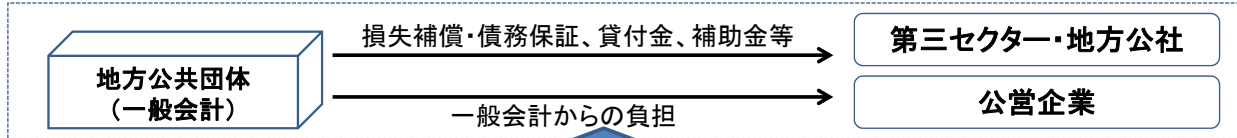
### 公営企業の抜本的改革

第三セクター・地方公社と同様、平成21年度から25年度までの間に、第三セクター等改革推進債の活用も念頭において、抜本的改革の推進を集中的に行うことを要請(「公営企業の経営に当たっての留意事項について」平成21年7月総務省自治財政局公営企業課長等通知)。

- 平成21年3月、「経済財政改革の基本方針2008」等を踏まえ、第三セクター等の整理又は再生を円滑に実施することができるよう、地方財政法の一部改正により「第三セクター等改革推進債」を創設(平成21年度から25年度までの間の特例措置(地方財政法改正により、平成28年度まで経過措置が講じられた。))。

## 第三セクター等改革推進債の概要

● 地方公共団体(一般会計)にとって第三セクター等の経営悪化は財政運営上の大きな負担・リスク



● 第三セクター等の整理・再生を行った場合、以下の経費(A)を地方公共団体が一時に負担しなければならない。

- 第三セクター・地方公社の損失補償・債務保証や貸付金(当該年度に償還されなくなるもの)の整理
  - 地方公営企業の債務や職員の退職金、施設・設備の原状回復等に要する経費
- (A)

➡ 地方公共団体は一時に多額の負担に対応できず、第三セクター等の整理・再生を行うことができない。

地方財政法を改正し(第33条の5の7)第三セクター等改革推進債を創設、上記(A)の経費を特例的に地方債の対象とする。

➡ 地方公共団体は負担の平準化(基本10年)が可能となり、第三セクター等の整理・再生が可能となる。

### <第三セクター等改革推進債の概要>

- 上記(A)の経費を対象とする特別の地方債(充当率100%・償還は10年以内を基本とする)
- 平成21年度から平成25年度までの特例措置(経過措置対象団体は平成28年度まで起債可能(平成26年4月1日施行))

### <第三セクター等改革推進債の実績(平成21年度～平成28年度)>

(単位: 件、億円)

	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度		平成25年度		平成26年度 (経過措置)		平成27年度 (経過措置)		平成28年度 (経過措置)		計	
	件数	許可額	件数	許可額	件数	許可額	件数	許可額	件数	許可額	件数	許可額	件数	許可額	件数	許可額	件数	許可額
公営企業	10	203	7	123	9	500	3	68	5	126	0	0	1	414	0	0	35	1,434
公社	0	0	17	1,126	8	159	29	1,607	77	4,193	2	50	4	71	3	61	140	7,267
三セク等	2	182	7	334	6	263	6	149	10	503	4	566	2	62	2	67	39	2,126
計	12	384	31	1,583	23	922	38	1,824	92	4,822	6	616	7	547	5	128	214	10,826

## 第三セクター等改革推進債の概要(地方財政法附則第33条の5の7)

### 1. 対象経費

● 第三セクター等の整理又は再生に伴い負担する必要がある以下の経費

◇ 第三セクター(及び地方住宅供給公社)

⇒ 地方公共団体が損失補償を行っている法人の法的整理等を行う場合に必要となる当該損失補償に要する経費(短期貸付金の整理に要する経費を含む)

- ① 法的整理・・・破産手続、特別清算手続、再生手続及び更生手続
- ② 私的整理・・・一般に公表された債務処理のための準則等が該当

◇ 土地開発公社及び地方道路公社

⇒ 公社の解散又は不採算事業の廃止を行う場合に必要となる地方公共団体が債務保証等を行っている公社借入金の償還に要する経費(短期貸付金の整理に要する経費を含む)

◇ 公営企業

⇒ 公営企業の廃止(特別会計の廃止)を行う場合に必要となる以下に掲げる経費

- ・ 施設及び設備の撤去並びに原状回復に要する経費
- ・ 地方債の繰上償還、一時借入金の償還に要する経費
- ・ 退職手当の支給に要する経費
- ・ 公営企業型独法の設立に際して必要となる資金その他財産の出えんに要する経費
- ・ 国又は地方公共団体から交付された補助金、負担金等の返還に要する経費

### 2. 対象期間

- 平成21年度～25年度(経過措置対象団体は平成28年度まで(平成26年4月1日施行))

### 3. 発行手続

- 議会の議決 → 総務大臣又は都道府県知事の許可

### 4. 充当率

- 100%

### 5. 償還年限

- 10年以内を基本とするが、必要に応じ10年を超える償還年限を設定することができる。

### 6. 財源措置

- 平成25年度までの起債分は支払利息の一部について、必要に応じて特別交付税措置を講じる。(経過措置分については、公営企業の廃止に係わる起債分の支払利息の一部)



# 総務大臣通知及び「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」の概要

## 総務大臣通知及び「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」(平成26年8月5日付自治財政局長通知)の基本的な考え方

- 総務省が平成21年度から取り組んでいる第三セクター等の抜本的改革の全国的な推進は、当初の予定どおり平成25年度末で終了。
- 平成26年度以降、地方公共団体は第三セクター等に対して、徹底した効率化と経営健全化を始めとした適切な関与を行うことが必要。
  - ・ 経営状況や地方公共団体の財政的リスク等については、継続的に把握・評価するとともに、議会・住民に対する説明が必要。
  - ・ 経営状況等を把握・評価した結果、悪化が判明した場合には、速やかに抜本的改革を含む経営健全化に取り組むことが必要。
- 人口減少・少子高齢化等、現下の社会経済情勢を踏まえれば、公共部門への民間の資金・ノウハウの導入が可能であり、地方公共団体の区域を超えた活動が機動的、弾力的に可能などの長所を持つ第三セクター等を適切に活用し、効率化・経営健全化と地域の元気創造の両立を図ることも重要。

## 「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」の主な内容

### ○地方公共団体の第三セクター等への関与

- ・ 地方公共団体は、第三セクター等の経営状況や財政的リスク等について、継続的に実態を把握することが必要。
- ・ 地方公共団体は、第三セクター等の経営悪化等が判明した場合には、速やかに経営健全化に取り組むことが必要。
- ・ 地方公共団体は、第三セクター等の徹底した効率化(役職員数・給与等の見直し)、経営責任の明確化、人材確保等に取り組むことが重要。
- ・ 地方公共団体からの財政的支援は、地方公共団体が負担することがやむを得ない経費についてのみ行うべきであり、また、行う場合でも、将来的に負担が生じる可能性がある手法(損失補償等)は採るべきではない。

### ○抜本的改革を含む第三セクター等の経営健全化

- ・ 第三セクター等の経営悪化や高水準の財政的リスク等が認められる場合は、地方公共団体は抜本的改革を含む経営健全化に取り組むことが必要(経営健全化に取り組むべき基準、採算性の判断基準、検討フローチャート、経営健全化に取り組む際の留意事項等を明示。)

### ○第三セクター等の設立

- ・ 地方公共団体は、第三セクター等の設立に当たり、事業の意義、将来見通し等について検討を行うとともに、公・民の責任分担のあり方や存続する条件等について、あらかじめ決定しておくことが必要。
- ・ 安定的な経営継続が可能な規模の資本の確保、地方公共団体の信用力に依存しない自立的な資金調達等についても留意するべき。

### ○第三セクター等の活用

現下の社会経済情勢等を踏まえれば、第三セクター等有する以下のような長所を踏まえ、これまで以上に地域の再生や活性化に取り組む事業主体として、有効に活用することが望ましい。

- ・ 地方公共団体の圏域を超えた活動
- ・ 民間企業の立地が期待できない地域における事業実施
- ・ 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

### ○その他

- ・ 経営健全化等の取組を行う際には、都道府県・関係府省の支援が重要。総務省が提供する先進事例も参考として、適切な取組が必要。

# 「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」(平成26年8月5日付自治財政局長通知)別紙

## 第三セクター等破たん時の財政的リスクの認識方法

別紙1

### 1. 債権・出資金の放棄額

地方公共団体にとって当該年度の財源は不要であるが資産が減少するものである。

① 長期貸付金		
② 出資金		計 α

### 2. 当該年度に財源を要する財政的リスク

破たん時(破たん年度)に地方公共団体が負担する可能性がある財政的リスクである。

① 損失補償・債務保証		
② 短期貸付金		計 β

$$\beta \quad \text{標準財政規模} = \text{標準財政規模}$$

### 3. 財源が手当てできない可能性がある財政的リスク

上記β から第三セクター等による弁済や財源充当が可能なるものを控除したもの。地方公共団体にとって財源手当てできない場合には実質赤字額となる可能性があるものである。

① 第三セクター等の弁済可能額(※)		
② 地方公共団体の財政調整基金額		計 γ

$$\beta - \gamma = \delta \quad \text{標準財政規模}$$

※破たん時に弁済可能なもののみ(預貯金や速やかな売却可能な資産(持債額)のみ。  
なお、土地等については破たん時に適切な価格で売却できないリスクを考慮。)

### 4. 将来的なリスクを見込んだ財政的リスク

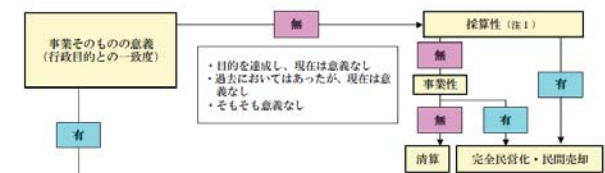
現在の財政的リスクに今後の赤字見込額や金利増加額を加算したもの。将来的に地方公共団体が負担する可能性がある(場合によっては実質赤字となる可能性がある)財政的リスクである。

δ	毎年度の赤字見込額合計	毎年度の金利負担額合計 (金利上昇の場合も想定)	資産価値下落見込額
=			標準財政規模

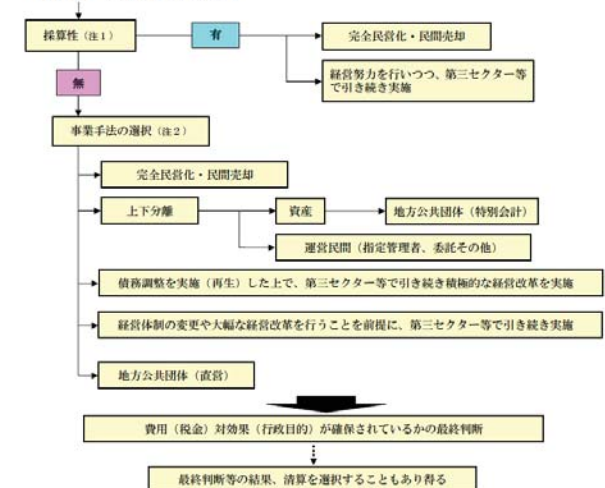
※長期貸付金のうちN年度までの返済を見込んである場合には必要に応じて赤字見込額に含めるべきである。

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】



【再生不能・再生可能の判断開始】



(注1) 採算性の判断に当たっては、基本的に、指針第3頁を参照のこと。

(注2) 地方公共団体が、補助金を投入する前提で事業手法の選択を行うべきではない。ただし、性質上第三セクター等の経営に伴う収入をもって完済できない経費及び当該第三セクター等の事業の性質上合理的な経費を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって完済することが客観的に困難であると認められる経費等に限って、補助金を投入することも有り得る。

# 第三セクター等の経営改革について

## 財政的リスクの状況調査

- 平成28年度決算における第三セクター等(※1)7,372法人のうち、地方公共団体が損失補償等(※2)を行っている1,133法人について財政的リスクの調査を実施し、調査結果を前年度調査と比較した上で、公表済(平成30年2月)。
- 調査対象法人1,133法人のうち、債務超過の法人は126法人(同+1法人)、調査対象の土地開発公社445法人(同▲34法人)のうち、債務保証等を付した借入金によって取得された土地で保有期間が5年以上の土地の簿価総額が当該地方公共団体の標準財政規模の10%以上の法人は47法人(同▲15法人)。また、調査対象法人1,133法人の内、当該地方公共団体の標準財政規模に対する損失補償、債務保証及び短期貸付金の額の割合が、実質赤字の早期健全化基準に達している法人は60法人(前年度調査比▲13法人)、経常赤字又は当期正味財産額が減少している法人は392法人(同▲18法人)。
- 第三セクター等が経営破たんした場合に財政負担を負うリスクが高い水準に達している地方公共団体や、こうした財政的リスクを正確に把握していない地方公共団体によっては、当該第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化に速やかに取り組むことが求められる。

(※1) 地方公共団体が出資又は出先を行っている社団法人・財団法人及び会社法人並びに地方三公社(地方住宅供給公社、地方道路公社及び土地開発公社)をいう。  
(※2) 損失補償、債務保証、貸付金。

<公表イメージ> ○:今年度新たにI~IVの各基準に該当したもの ◎:2年連続でI~IVの各基準に該当し、かつ当該基準値(額)が減少 ●:2年連続でI~IVの各基準に該当し、かつ当該基準値(額)が増加 (単位:百万円、%)

報告地方公共団体名	法人分類	法人名	I 債務超過法人				II 債務保証等の対象となっている長期保有土地の簿価				III 当該地方公共団体の標準財政規模に対する損失補償、債務保証及び短期貸付金の割合が高い法人				IV 経常赤字又は当期正味財産額が減少している法人								
			純資産額及び正味財産額 A	前年度調査 A'	増減 A-A'	土地開発公社のうち、債務保証等の対象となっている保有期間が5年以上の土地の簿価総額 B	前年度調査 B'	増減 B-B'	損失補償、債務保証及び短期貸付金の割合 C	前年度調査 C'	増減 C-C'	経常損益額及び当期正味財産増減額 E	前年度調査 E'	増減 E-E'									
A県	公益財団法人	A県産業振興センター	4,500	4,800	▲100							1,000	200	0.50%	3.75%	1,300	▲100	○	▲50	10	▲60		
A県	一般社団法人	A県林業公社(林業公社)	3,500	4,000	▲500							◎	20,000	0	6.50%	3.75%	22,000	▲2,000	◎	▲10	▲180	170	
A県〇〇市	会社法人	〇〇観光開発公社	●	▲50	▲40	▲10							0	50	0.18%	13.00%	45	0		5	2	3	
B県	地方住宅供給公社	B県住宅供給公社	20,000	17,000	3,000								6,500	1,500	2.50%	3.75%	8,500	▲500		750	850	▲100	
C県	地方道路公社	C県道路公社	100,500	100,000	500								◎	70,000	0	4.50%	3.75%	75,000	▲5,000		80	▲30	110
D県〇〇市	土地開発公社	〇〇市土地開発公社	450	400	50	◎	4,000	12.00%	4,300	▲300				1,500	0	4.50%	12.50%	2,000	▲500	○	▲5	5	▲10

## 改革の先進事例集の作成

- 第三セクター等改革などの先進事例集を作成・公表し、全国に横展開(平成29年3月公表済)。
- ・ 整理・再生等の抜本的改革及び損失補償の削減や債務超過の解消等の経営健全化の取組事例を集めたもの。
- ・ 取組の背景(要因)、取組内容、検討過程、効果額及び他団体の参考となる点等で構成。

# 第三セクター等の経営健全化方針の策定について

## 第三セクター等の経営改革の推進

### 【第三セクター等の経営健全化方針の策定推進】

- 平成21年の自治体財政健全化法の全面施行以来、第三セクター等の抜本的改革の推進等により、経営健全化に一定の成果。
- 相当程度の財政的リスクが存在する第三セクター等と関係を有する各地方公共団体に対し、**経営健全化のための方針を平成30年度末までに策定・公表するよう要請**(平成30年2月)。

※全7,372法人中、300法人程度を対象

### <方針の対象法人及び作成主体>

- 地方公共団体が出資(原則として25%以上)を行っている法人、損失補償等の財政援助を行っている法人等のうち、次に該当する法人を対象として、それらの法人と関係を有する地方公共団体。

- ① 債務超過法人
- ② 実質的に債務超過である法人
- ③ 地方公共団体が多大な財政的リスクを有する法人
- ④ その他、各地方公共団体において、経常収支など当該法人の経営状況等を勘案し、経営健全化の取組が必要である法人

### <方針の主な内容>

- 経営状況、財政的リスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与
- 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討
- 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
  - ・ 地方公共団体による財政的リスクへの対処のための具体的な対応
  - ・ 財政的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

## 第2章 抜本的改革を含む経営健全化を 行った事例





## (1) 整理・再生等の抜本的改革を行った事例



事例名	県関与のあり方見直しによる解散
団体名	青森県
法人名	(社)青森県水産振興会

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,334,258
標準財政規模(百万円)	395,727
財政力指数	0.33190
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	5	資産	20
青森県	10(50.0%)	経常損益	0	負債	0
4市	4(20.0%)	当期純損益	0	純資産	20
16町村	2(10.0%)				
その他	4(20.0%)				
役職員数(人)	17				
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
(1)設立目的					
<p>青森県水産業関係者の社会的、経済的地位の向上を図り、内外水産資源の培養、開発及び水産業経営の安定並びに水産関連産業の振興に資することを目的とする。</p>					
(2)業務概要					
<p>目的を達成するため、次の事業を行う。</p>					
①水産に関する国内及び国際問題の調査、研究及び対策樹立					
②県、国その他に対する陳情、請願又は意見具申					
③水産に関する講習並びに講話会の開催					
④水産に関する広報宣伝					
⑤会員相互の親睦並びに情報の交換					
⑥水産に関する発明、発見の顕彰並びに功労者の表彰					
⑦前各号のほか本会の目的を達するために必要な事業					

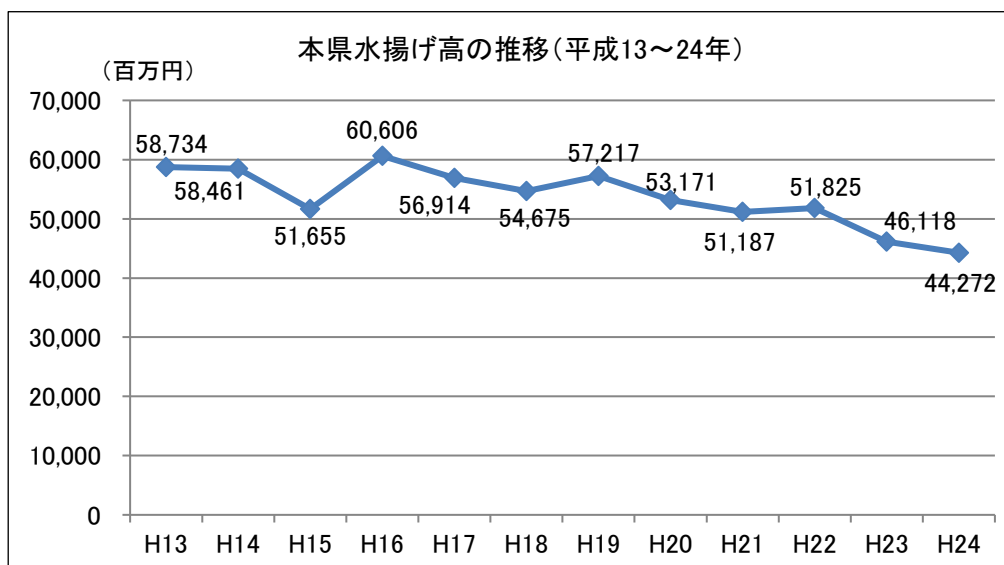
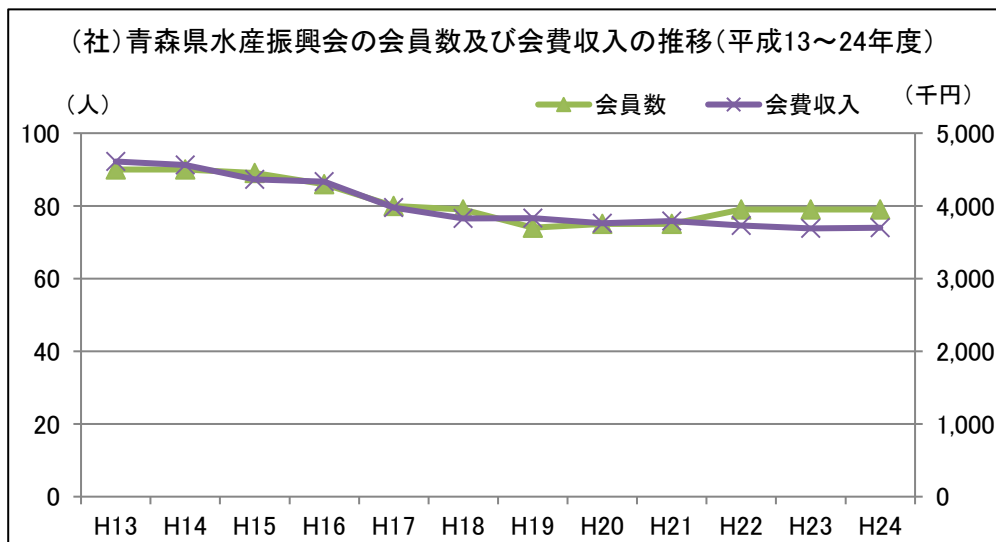
## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>取組の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・青森県水産振興会(以下「振興会」という。)は、平成 17 年度に包括外部監査人から「当法人についての存廃を含めた議論が必要」との意見を受けた。</li> <li>・平成 18 年、20 年及び 23 年に青森県公社等点検評価委員会(以下「評価委員会」という。)から「廃止すべき」との提言が出された。</li> <li>・平成 20 年 12 月からの新しい公益法人制度に対応するための検討を進めていたが、新たな事業展開の財源が確保できず、現状のままでの一般社団法人への移行は難しいと判断し、平成 25 年 3 月 31 日に解散した。</li> </ul>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### (1) 背景

振興会は、昭和 32 年 10 月に設立され、設立当時は拠出金の運用利息及び県等の補助金収入で事業を実施していたが、基本財産の運用利息が見込めないことや平成 10 年代後半からの市町村、漁協の合併による会員数の減少や水揚げ高の減少により、会員収入が減少傾向にあり、新たな事業展開が難しくなっていた。



### (2) 理由及び着手のきっかけ

- ・平成 17 年に包括外部監査人から「当法人についての存廃を含めた議論が必要」との意見を受けた。
- ・平成 18 年、20 年及び 23 年の 3 度に渡り、評価委員会から「廃止すべき」との提言を受けた。



### 3. 取組の具体的内容

#### (1) 取組方針とその決定過程

- ・振興会は、平成 18 年、20 年及び 23 年に評価委員会から「県が関与する法人である必要性までは認められず、他の水産関係団体等であっても代替可能と考えられるため、本振興会が公社等として存在する意義は小さく、廃止すべき」との提言を受け、統廃合を含めた抜本的な見直しや今後のあり方等について検討を行うこととした。
- ・指導的立場にある県は、「行財政改革実施計画」に実施事項として取組を掲げ、振興会に対する指導に努めた。

	21 年度	22 年度	23 年度
取組工程	今後のあり方の検討	検討結果に基づく工程表の作成・実施	抜本的見直しの実施

- ・併せて、振興会は、平成 20 年 12 月から新しい公益法人制度が施行されることに伴い、「一般社団法人」のほか「任意団体への移行」も視野に入れて、検討することとしていた。

#### (2) 取組の具体的な進め方

- ・県は毎年度「行財政改革実施計画」等により進捗状況を確認し、指導していた。

	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度
取組工程	今後のあり方の検討	検討結果に基づく工程表の作成	→	抜本的見直しの実施
進捗状況	○	△		

- ・振興会の新たな事業展開の財源として、振興会の基本財産を切り崩すことも検討したが、当該財産は設立当初の県、市町村及び各団体からの拠出金が基になっており、指定正味財産（用途が制約されている財産）であること、また、振興会の定款上、基本財産を処分することはできないとされていることから、基本財産の活用はできないことが判明した。
- ・平成 25 年 4 月 1 日からの一般社団法人への移行準備を進めてきたが、公益法人会計基準（財務規定）の改正と定款等の変更が進まなかった。
- ・評価委員会の評価に基づく県の指導を真摯に受け止め、定款の規定により臨時総会による承認後、平成 25 年 3 月 31 日に解散した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

		平成 20~23		23	25			
		月	~11	12	2	3	4	
法人	検討委員会	改善の検討				→		
	解散にかかる総会等					理事会承認 議決(3/31)		
	その他					清算手続		
県	評価委員会	提言(18、20年度) 3回目の提言						
	改善進捗の確認					→		
	指導					→		
	その他	改善に必要な情報の把握				→ 解散に伴う協議(3月上旬)		

### 4. 取組の効果

- ・解散に伴い、基本財産 20,423,272 円が会員の出資口数に応じて払い戻されることとなり、県には 10,250,074 円が返戻された。
- ・県以外の漁協、市町村及び関係団体は、振興会の趣旨を引き継ぎ、県全域を統括する新たな組織として、平成 25 年 4 月に一般社団法人を設立の上、水産関係団体単独では対応出来ない諸問題や振興策等について横断的な立場に立って、より現場のニーズを踏まえた事業を機動的に展開していくこととなった。
- ・新たに設立された(一社)青森県水産振興会は、常勤職員をおいた組織となり、国事業である「水産多面的機能発揮対策事業」を受託し、県内各地の市町村や漁協への指導を行うようになるなど、活動が活性化した。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ・県は、新たな体制で発足した(一社)青森県水産振興会の会員にはならなかったものだが、本県水産産業の発展のためには、引き続き連携していく必要がある。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

- ・振興会が評価委員会からの「廃止すべき」との提言に対し、振興会内でも改善を検討したが、最終的に提言を真摯に受け入れたことである。
- ・振興会は解散し、県以外の漁協、市町村及び関係団体で構成する(一社)青森県水産振興会が設立されたが、県全域を統括する組織に県が非会員となったことは、県として本県水産産業を振興するという立場から反省すべき点かもしれない。

### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	青森県水産振興課	連絡先	017-734-9592
-----	----------	-----	--------------

事例名	流域下水道の維持管理方法の見直しによる解散
団体名	静岡県
法人名	(公財)静岡県下水道公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	3,770,619
標準財政規模(百万円)	754,663
財政力指数	0.70999



※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	3,649	資産	460
静岡県	8(50.0%)	経常損益	0	負債	438
7市3町	8(50.0%)	当期純損益	0	純資産	22
役職員数(人)	31				

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

当該法人は、静岡県が設置する流域下水道施設の適切かつ効率的な維持管理業務を行うとともに、下水道に関する知識の普及、啓発等の事業に取り組むことにより、静岡県及び市町の下水道事業の振興を図り、もって県民の健康で快適な生活環境の向上と公共用水域の水質の保全に寄与することを目的に昭和 60 年 6 月 1 日設立された。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、関連市町の合併による流域下水道事業の市移管を踏まえ、(公財)静岡県下水道公社のあり方を検証した結果、今後の維持管理業務が県直営化されることに伴い、公社が解散した事例である。

当該公社は、昭和 60 年の設立以降、昭和 60 年 10 月の狩野川東部流域下水道の供用開始に始まり、昭和 61 年 10 月には西遠流域下水道、平成 2 年 6 月には天竜川左岸流域下水道、平成 6 年 6 月には狩野川西部流域下水道、平成 9 年 6 月には静清流域下水道の供用開始により 4 流域 5 処理区の維持管理を行ってきた。県から維持管理を受託してから 30 年間、日々流入する汚水を適切かつ効率的に処理し、県民の健康で快適な生活環境の向上と公共用水域の水質の保全に寄与してきた。

しかしながら、市町村合併により、平成 24 年度末には静清流域下水道が静岡市に、平成 26 年度末には天竜川左岸流域下水道が磐田市に、平成 27 年度末には西遠流域下水道が浜松市に移管された。残った 1 流域 2 処理区の流域下水道の維持管理について、平成 28 年度から、県直営方式で包括的民間委託により行うことが決定したため、公社は平成 28 年 3 月 31 日をもって解散した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

供用開始当時、流域下水道の維持管理方法については、県直営方式、公社委託方式、一部事務組合方式の3方式の中から検討し、流域関連市町の参画、維持管理に対する弾力性や効率性などから公社委託方式を採用したが、その後、公の施設の管理方法として、包括的民間委託や指定管理者制度の創設など維持管理手法の多様化が進んだ。

そのような状況の中、静岡県の管理する流域下水道が1流域2処理区となることから、静岡県行財政改革推進委員会において、(公財)静岡県下水道公社のあり方が検討された。あり方の検討は、公社の存廃のみならず、流域下水道の維持管理のあり方についても検討することとなった。

下水道の整備の推進に伴い、維持管理すべき下水道施設は確実に増加し、老朽化する施設の更新改築等を行わなければならない一方で、厳しい財政状況の中、コストを縮減し効率的な施設の維持を行うことは、重要な課題であり、改めて流域下水道の維持管理方法について、従来からの県直営方式、公社委託方式に、指定管理者制度、包括的民間委託などの新たな制度を加え検討をすることとした。

その結果、公社委託方式から県直営で包括的民間委託を行うことで、若干のコスト削減の効果が認められた。

<参考> 流域下水道移管の状況



### 3. 取組の具体的内容

#### (1) 取組方針とその決定過程

関連市町の合併により、県内の流域下水道4流域5処理区のうち3流域3処理区が県から市に移管され事業規模が縮小されることから、公社の存廃も含め、移管後の流域下水道の維持管理について検討するとともに、本県の外部委員会である「静岡県行財政改革推進委員会」において公社の今後のあり方について検証した。

維持管理方法の検討では、(公財)静岡県下水道公社の事業規模が1流域2処理区となった際にどの程度業務の効率化が可能か考察する必要があるがあった。

#### (組織)

- ・1流域2処理区が県東部にあるため、事務局機能を東部地域に移転の可否
- ・事務局機能の移転により事務職員の削減の可否

#### (財政)

- ・先行県の実績等を参考に運営形態別(公社、県直営(包括的民間委託))のコストを比較
- ・維持管理費は、県からの受託料で賄われており、維持管理費が余れば県に返納する精算方式を採用。

上記状況を基に、県直営にて包括的民間委託に移行した場合にメリットがあるのか検討した結果、維持管理に携わる職員数を更に削減でき、若干ながらコストを下げる事が可能であるとの判断に至った。

#### <参考> 運営形態別コスト比較

(単位:千円)

区分	下水道公社(A)	県直営(B) (包括的民間委託)	B-A
人件費	90,705	83,079	▲ 7,626
事務局 事務所	人員数	4人	▲ 1人
	コスト	21,931	▲ 364
2処理場	人員数	12人	▲ 2人
	コスト	68,774	▲ 7,262
維持管理費	1,362,499	1,362,499	0
修繕費	204,592	204,592	0
合計	1,657,796	1,650,170	▲ 7,626

#### (経費設定条件)

区分	考え方
人件費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設定条件による人員体制で積上げ積算</li> <li>・公社プロパー職員の人件費は公社単価</li> <li>・県職員は職員一人当たり平均給与 7,189 千円(23 年度決算ベース)で計上</li> <li>・事務補助職員については 県・公社とも 2,000 千円で計上</li> </ul>

3. 取組の具体的内容(つづき)

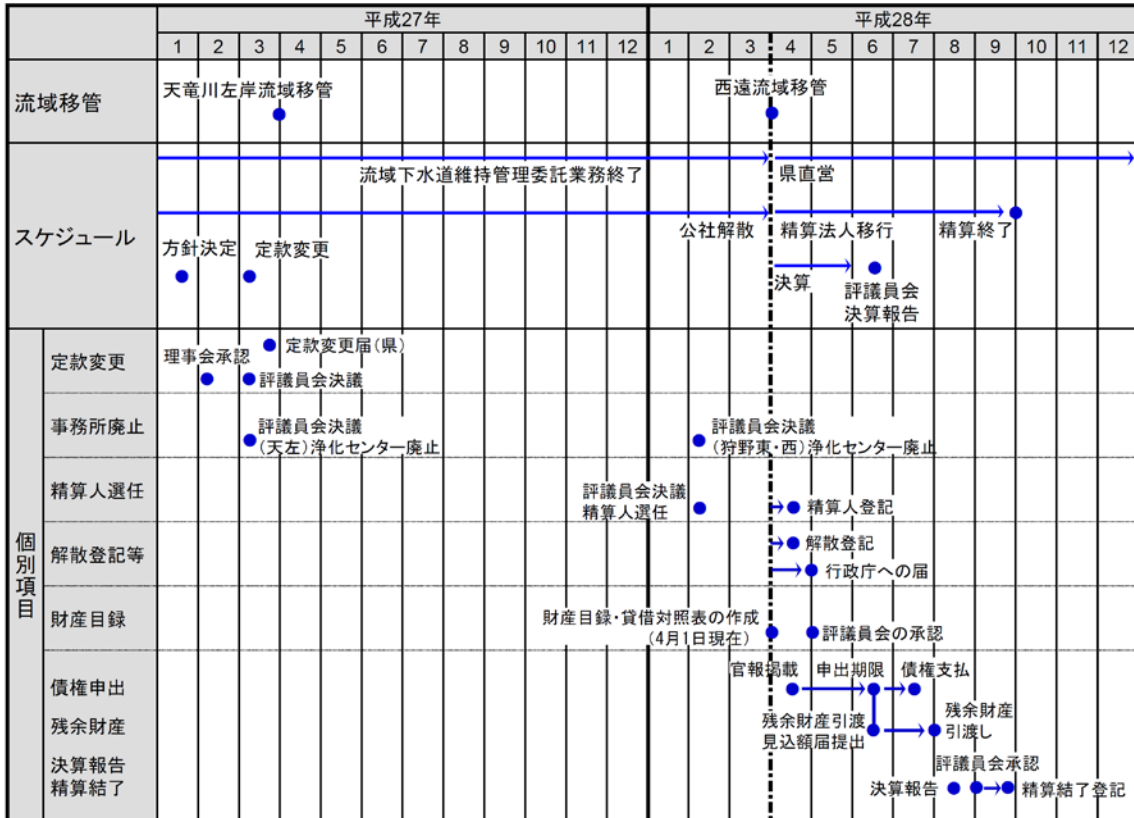
区分	考え方
維持管理費 (除く修繕費)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下水道公社(狩野川東部・西部)の平成24年度決算額</li> <li>・包括民間委託移行後も変動なしと想定(先行県の実績では包括導入後、経費が増大している県もあり明確な縮減効果は確認できなかった)</li> </ul>
修繕費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下水道公社(狩野川東部・西部)の平成24年度決算額</li> <li>・包括的民間委託移行後も変動なしと想定(修繕費については年度により変動があることから固定)</li> </ul>

(2) 取組の具体的な進め方

公社に委託していた業務のうち、包括的民間委託にて行う業務と県直営にて行う業務を整理する必要があった。この業務区分けが職員体制や包括的民間委託の設計や仕様書等の作成の基礎となる事項であるため、最も時間を要した。特に、職員体制については、公社委託方式よりも職員数を削減しつつ、県の管理者責任を遂行しなければならないため、配置人員には検討を要した。

また、24時間止まることなく稼働している下水処理という特殊性から、公社から県への引継ぎをスムーズに行うため、担当者レベルでの打ち合わせを行い、備品や電子機器の回線の引継ぎや薬品関係の在庫量の調整等の整理を行った。

<参考>スケジュール



#### 4. 取組の効果

包括的民間委託により維持管理に携わる職員数の削減が図られたが、その他の効果については、平成 28 年度実績が確定していないため現在のところ正確には判断できない。年度終了時若しくは複数年契約終了時において、維持管理に係る全体額等が把握された時点で、先に記載した維持管理コストの削減効果も含め、改めて効果等を検証することとしている。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

包括的民間委託については以下の問題点が指摘されているため、今後どのように解決していくかが大きな問題である。

##### ①職員の技術力確保

包括的民間委託においても県の下水道管理者たる責任は残ることから、危機管理体制、受託者の業務監視・評価などは必要であるが、流域下水道の減少により下水道事業に携わる職員数が減少することによる技術力の低下の懸念がある。

##### ②競争性の確保

包括的民間委託の導入当初は、複数業者が入札に参加し競争性が働くが、2 期目以降は現受託業者には 1 期目業務で確立した業務ノウハウ等があることから、入札参加者が現受託業者のみとなる可能性があるため、競争性をどのように確保するかの問題が生じる。

##### ③県のコスト削減と受託者のコスト削減努力

県がコスト縮減のみを追求するあまり受託者のコスト縮減努力の成果を適切に評価・還元しなくなる可能性がある。結果、次第に参入するメリットが薄れ、最終的に参入しなくなる可能性がある。双方でメリットをどのように享受できるか検討する必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

県直営で包括的民間委託にて発注をすることになるため、県と民間業者との役割分担を明確にする必要があった。そのため、業務の整理に相当の時間を要した。


また、包括的民間委託は性能発注・複数年契約にて行うことが基本であるが、下水道施設維持管理積算要領等による設計であるため、設計上においては効果が薄くなる。効果の判断は維持管理に係る全体額で評価しなければならないため、単年度終了時若しくは複数年契約終了時でない判断がしにくい。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	静岡県行政改革課	連絡先	054-221-2912
-----	----------	-----	--------------

事例名	指定管理者制度導入による解散
団体名	大分県
法人名	(財)大分県公園協会

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,183,961
標準財政規模(百万円)	330,745
財政力指数	0.35828
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		[経営状況]		[財務状況]	
大分県	1(40.0%)	経常収益	57	資産	20
大分市	1(40.0%)	経常損益	0	負債	17
その他	0.5(20.0%)	当期純損益	0	純資産	3
役職員数(人)	15				
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(財)大分県公園協会は、都市公園の円滑な管理運営に寄与し、都市公園の効果的な利用の増進を図り、もって住民福祉を向上させることを目的として、大分県、大分市及び新日鐵住金(株)(当時は新日本製鐵(株))の出資によって昭和 53 年に設立され、公園の利用並びにスポーツ、レクリエーション活動に関する調査研究・啓発及び公園の管理業務を行ってきた法人である。</p> <p>協会は高尾山自然公園(大分市)、一村一品クラフト公園(日出町、現ハーモニーパーク)などの管理を担っていたが、解散前の平成 24 年度の業務は、民間企業との共同事業体で受託した大洲総合運動公園の指定管理のみとなっていた。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、大分県の公社等外郭団体の見直しにより(財)大分県公園協会の解散を行った事例である。</p> <p>大分県では、平成 24 年 1 月に、<u>当県が出資等を行っている各団体のあり方や出資の必要性を含めた県関与のあり方等の検証を行い、当協会については県有施設への指定管理者制度の導入が進んだことから、<u>存続の必要性が低いと判断し、解散する方針を示した。</u></u></p> <p>協会では、平成 25 年 3 月に理事会を開き、解散の議決を行い、平成 25 年 4 月に解散した。</p>
--



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

大分県では、平成7年に「公社等外郭団体に関する指導監督要綱」、平成10年に「公社等外郭団体見直し基準」を策定し、公社等外郭団体(以下「外郭団体」という。)の指導監督を行ってきた。

また、平成16年に策定した行財政改革プランでは、財政的・人的支援が行われているすべての外郭団体について、県関与のあり方や県の事務事業の進め方を見直すこととし、さらに団体の廃止・統合・縮小、業務及び運営の活性化、事務事業の整理・合理化、組織の簡素化、自主財源の確保等、各団体自らの改革を求めることとした。

この行財政改革プランにおいて、(財)大分県公園協会は大洲総合運動公園を大分市へ譲渡後、解散することとなっていたが、大分市との協議が整わず大分市に譲渡されるまでの間存続することとなった。

その後、平成24年1月に団体のあり方や出資の必要性を含めた県関与のあり方等の再検証が行われ、今後3年程度を見越し団体ごとに「見直し方針」を策定することとなった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

上記の見直し方針の中で、協会は高尾山自然公園(大分市)、一村一品クラフト公園(日出町、現ハーモニーパーク)の管理を担っていたが、平成18年度以降は県有施設への指定管理者制度の導入により両施設とも民間業者が管理することになり、協会の業務は民間企業との共同事業体で受託した大洲総合運動公園の管理のみとなっていたことから協会の存続の必要性は低いと判断し、解散する方針が示されたものである。

### (2)取組の具体的な進め方

見直し方針の策定及び解散に向けた計画策定・準備等を行うにあたり、県以外の出資者である大分市及び新日鐵住金(株)との協議及び大洲総合運動公園との調整等を行った。

その結果、見直し方針では、①当協会は大洲総合運動公園の指定管理期間終了後(平成25年3月)に解散する、②団体の解散までは県土木建築部長の理事長就任など、現状の関与を継続する、③県の出捐金(1,000千円)は、団体解散時に引き揚げる事が明記された。

平成25年3月に理事会を開き、解散の議決を行い、平成25年4月に解散した。

#### <プロセス(スケジュール)>

平成23年度	平成24年度	平成25年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大分市及び新日鐵住金(株)との協議</li> <li>・公園の関係団体との調整等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・解散に向けた計画策定・準備等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織解散</li> </ul>

#### 4. 取組の効果

協会が管理していた大洲総合運動公園は、公園の電気・機械設備・清掃・警備等の維持管理業務を行っていた民間会社を中心とした共同事業体が指定管理者として管理しているが、指定管理者の協力団体として民間のスポーツクラブが入ったことでヨガや子ども向け運動教室が開催される等、県民サービスの充実が図られている。

(県に対して返還された出捐金の額:1,000 千円)

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

大洲総合運動公園は昭和 53 年に設置されており、施設の老朽化に伴い、施設の維持管理費が近年増加傾向にある。今後も維持管理にかかる費用が増加していく見込みである。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

##### <上手く進んだ理由>

協会が民間企業との共同事業体で受託していた大洲総合運動公園は平成 25 年度から新たに公募による指定管理者を指定することになったが、結果的に新たな指定管理者に協会と共同事業体を構成していた民間企業と他企業との共同事業体を指定したこともあり、県民サービスの提供に大きな影響はなかった。

また、協会職員のうち希望する者は、新たな指定管理者の一員である民間企業へ雇用され、引き続き大洲総合運動公園の指定管理業務に携わることができた。

##### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	大分県行政企画課	連絡先	097-506-2238
-----	----------	-----	--------------

事例名	公社のあり方見直しによる解散
団体名	岡山市
法人名	(財)岡山市建設公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	706,728
標準財政規模(百万円)	165,516
財政力指数	0.79
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		[経営状況]		[財務状況]	
岡山市	170(99.4%)	経常収益	23	資産	108
その他	1(0.6%)	経常損益	▲7	負債	28
役職員数(人)	19	当期純損益	▲8	純資産	80
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
地域の特性に即応した開発発展を図るために必要な事業を推進し、もって市の経済伸張と市民の福祉向上に寄与するとともに、市勢の発展に貢献することを目的に、昭和 36 年に設立した。					
<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 公共用地等の取得造成、管理処分並びにあっせん (管きよ施設整備)</li> <li>(2) 公共施設等の建設、取得、管理、整備並びにあっせん (市道補修修繕及び道路清掃、市営住宅維持管理)</li> <li>(3) 保健休養地の造成及び観光施設の整備 (国民宿舎おかやま桃太郎荘の管理運営)</li> <li>(4) 本市から委託を受けた事業の実施 (職員用駐車場の運営)</li> </ul>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

昭和 36 年に設立した団体で、市道舗装の維持修繕、学校建設、市営住宅の維持管理等を市から受託して運営していたが、随意契約から一般競争入札への流れ、管理委託から指定管理者制度への流れの中で受託業務が無くなり、団体の存在意義が薄れたため、平成 23 年度に解散した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

随意契約から一般競争入札への流れ、管理委託から指定管理者制度への流れの中で受託業務が無くなり、団体の存在意義が薄れたのに加え、平成21年度に実施された包括外部監査「外郭団体の事業及び岡山市の外郭団体等に対する統制」において、欠損金がかさみ内部留保金を減少させている状況から解散するよう指摘された。これらを契機に、公益法人制度改革への対応や公社の在り方を検討した。

<法人の経営状況の推移>

(単位:百万円)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
経常収益	127	20	24	29	23
経常損益	▲5	▲1	▲0.1	0.6	▲7
正味財産	88	87	87	88	80
うち欠損金	▲72	▲90	▲90	▲89	▲97

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

公益法人制度改革への対応や公社の在り方を検討した結果、下記の3つの案になった。  
(駐車場事業は黒字経営だったため、選択肢に加えた。)

選択肢	検討が必要となる事項	
①他団体との統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統合に伴う理事の承認</li> <li>・財産の整理</li> <li>・統合先の検討</li> <li>・職員の退職</li> </ul>	(共通事項) ・債務の処理
②法人の解散	<ul style="list-style-type: none"> <li>・解散に伴う理事の承認</li> <li>・残余財産の整理</li> <li>・職員の解雇</li> </ul>	
③駐車場事業のみを運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般財団法人への移行</li> <li>・職員の配置</li> </ul>	

「①他団体との統合」の場合、統合先の検討という課題がある一方、「③駐車場事業のみを運営」の場合、債務の整理、職員配置、公益法人改革に伴う一般財団法人移行の問題があったため、「②法人の解散」を選択した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

- ①解散に伴う理事の承認・・・総会において理事の4分の3以上の議決が必要  
(H23.11理事会にて解散の議決)
- ②債務の整理・・・返済
- ③運營業務の整理・・・東古松駐車場、富吉駐車場の管理運営→岡山市が管理
- ④残余財産の清算・・・清算後、岡山市へ残余財産の引き継ぎ(納付)  
(駐車場構築物、駐車場機械装置、器具及び備品等)

#### <法人の整理に係るスケジュール>

- |            |                                     |
|------------|-------------------------------------|
| H23        | 理事に事前打ち合わせ                          |
| H23. 5     | 理事会にて建設公社の在り方について検討                 |
| H23. 11    | 理事会にて解散の議決 清算人の就任                   |
| H24. 1     | 駐車場運營業務に伴う協議 管理元変更等<br>固定資産・備品の寄付準備 |
| H24. 3. 31 | 解散                                  |
| H24. 4. 1  | 清算開始                                |
| H24. 5     | 平成 23 年度決算の監査・平成 23 年度決算の清算人会       |
| H24. 7     | 清算終了                                |

### 4. 取組の効果

事業が減少し、経営状況の改善が見込めない状況下で、内部留保金が残っているうちに、債務の解消を実施したことにより、市の負担が新たに発生することを防ぐことができた。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

本市では、平成 20 年 6 月策定(平成 28 年 3 月改訂)の「岡山市外郭団体改革方針(総論)」に基づき、外郭団体改革を行っている。その方針では、「設立目的を既に達成しているか、または目的が希薄化した外郭団体、若しくは多額の累積欠損があり、かつ経営状況等から中長期的にみて累積欠損の解消が困難な外郭団体については、再編・統廃合の指導を行うべきである。」と記載している。

現在、本市では累積欠損額が生じている団体はないが、経営状況が問題ない団体について目的が希薄化したという理由で再編・統廃合する場合には、目的が希薄化したという判断基準をどのように設定し合意形成していくかが課題である。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)



清算する団体の職員の処遇については、他の外郭団体への就職を実現するための調整に時間を要した。

#### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	岡山市都市企画総務課	連絡先	086-803-1367
-----	------------	-----	--------------

事例名	指定管理者制度導入による解散
団体名	福井県あわら市
法人名	(財)セントピア芦原

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	29,095
標準財政規模(百万円)	8,506
財政力指数	0.65
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	809	資産	1,240
あわら市	39(93.0%)	経常損益	399	負債	15
その他	3( 7.0%)	当期純損益	435	純資産	1,225
役職員数(人)	15				
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(財)セントピア芦原は、観光施設の効率的・能率的な管理運営及び観光振興を目的として、あわら市(旧芦原町)によって平成 4 年に設立され、公共温泉施設「セントピアあわら」の管理運営やイベントの開催・観光情報の発信などを実施し、地域経済の活性化と豊かなまちづくりに寄与してきた。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、公募による指定管理者の選定の実施により市民サービスの向上と経費の削減を図った事例である。

具体的には、当該法人が実施してきた「セントピアあわら」の管理運営については、管理委託から指定管理への移行であったため、民間能力の活用、競争原理の導入に関する課題が生じていた。また、公益法人制度改革に対応して新法人への移行という課題が生じていたことから、財団のあり方や担うべき役割について検討し、公募による指定管理者の選定の実施・財団の解散によりこれらの課題を解決した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

公益法人制度改革に伴う新法人への移行期間(平成 20 年 12 月 1 日～平成 25 年 11 月 30 日)が定められたことにより、財団のあり方や担うべき役割について検討する必要が生じた。

新法人への移行にあたっては、財団運営における公益事業比率が約 4 割となっており、新法人移行後において公益認定基準を継続的に充足することが困難と推測されること。また、平成 11 年度に観光振興を目的として用地を取得しているが、公益目的財産額を算定するために必要とされる時価評価を行った場合に債務超過に陥ると推測されることなどを踏まえ、財団の解散を含めた検討を実施することとなった。

### <観光振興用地の概要>

取得目的	官民連携による北潟湖の活用構想「あわらミレニアムパーク(仮称)」における事業分担に基づき、観光振興用地を取得。 あわら市(旧芦原町)：サイクリングパーク、フラワーパークなど公共空間を整備 財団：民間のノウハウを活かした収益施設(レストラン施設等)の整備(民間企業の誘致、直営施設の運営)
取得年度	平成 11 年度
取得価格	1,200 百万円 ※平成 22 年度時価評価 295 百万円:固定資産税評価額(近傍宅地)
面積	55,717 m <sup>2</sup>

### <経常損益及び団体からの財政支援の状況>

(単位:百万円)

	H20	H21	H22	H23	H24
経常損益	99	2	186	399	▲2
団体からの財政支援					
団体からの補助金収入	116	115	313	709	0
団体からの貸付金	0	0	0	0	0
損失補償付債務残高	1,181	1,075	748	0	0

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点

指定管理者として適切な団体(民間事業者)の有無、観光振興を目的として取得した用地の取扱いなどを踏まえた財団の存続の可否について

#### ②検討内容

財団を存続した場合において、公益法人制度改革に伴う法人形態の選択及び法人形態に合わせた業務の再検討を行うとともに固定資産における評価損の処理方法を検討した。

また、財団を解散した場合においては、指定管理者として民間事業者の参入の可能性及び固定資産における評価損の処理方法を検討した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③取組方針・理由

検討内容を踏まえ、財団の解散を前提として民間事業者による指定管理の導入、一般会計からの補填による固定資産の評価損等の解消を取組方針として定めた。

公益法人制度改革に伴う新法人への対応として、公益事業比率が約 4 割であることから公益認定基準を充足することが困難と判断し、存続する場合は一般財団法人への移行となる。一般財団法人では公益財団法人と同等の税制優遇措置が受けられないことや温泉施設の管理運営であり指定管理者の民間事業者の参入が見込まれる状況であること、また、固定資産の評価損等の解消を図るための財源が確保される状況であったことから同方針が定められた。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制

あわら市、(財)セントピア芦原による検討部会の設置

- ・観光商工課 … 施設及び財団の所管課、施設の現状把握及び財団との連絡調整
- ・政策課 … 公の施設の管理に関する全体的な方針決定
- ・財政課 … 財政・資金計画の検討
- ・(財)セントピア芦原 … 財団に係る運営状況、運営見通しの検討

##### ②調整過程

平成 22 年

- 8 月 … 現状・今後の課題の把握
- 9 月 … 課題の整理、方向性の検討
- 10 月 … 基本方針(素案)の作成

平成 23 年

- 4 月 … 基本方針(案)、実施計画(案)の作成
- 5 月 … 基本方針の決定
- 11 月 … 基本方針の実現に向けた課題の整理
- 12 月 … 実施計画(案)の修正

平成 24 年

- 1 月 … 実施計画の決定

#### <法人整理のプロセス>

	平成22年						平成23年						平成24年														
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月			
法人							理事会						理事会 解散														
金融機関							交渉	→ 繰上返済					交渉	→ 繰上返済													
雇用													説明						説明						解雇 採用(新指定管理者)		
指定管理													検討						→ 報告	検討					→ 選定(非公募) ※ 平成26年4月 公募		
検討部会							検討	→ 報告	検討										→ 報告	検討					→ 報告	検討	報告
議会													議会					議会						議会		議会	



#### 4. 取組の効果

民間事業者のノウハウを活用することにより利用者に対するサービスの向上、行政コストの縮減(財団への派遣人件費(平成23年度:1名 9,150千円)等)が図られた。

また、財団に対する損失補償の解消に伴い、財政健全化比率(将来負担比率)の低減が図られた。

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
実質赤字比率	—	—	—	—	—
連結実質赤字比率	—	—	—	—	—
実質公債費比率	14.7%	13.5%	12.4%	11.6%	10.5%
将来負担比率	128.4%	97.6%	67.7%	42.6%	35.7%

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

財団から引き継いだ観光振興を目的として取得した用地の有効活用が課題として残ることとなったが、県有施設の誘致(青年の家:改築)が実現したことにより、地域資源である「北潟湖」を中心とした観光魅力づくり(湖畔公園、花菖蒲園、青年の家)を推進することができた。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

当初、財団への指定管理期間(平成21年4月～平成24年3月)に合わせ、財団の解散及び公募による指定管理の導入を検討していたが、取組方針の検討・決定(財団における雇用関係、固定資産の評価損処理、用地の利活用等)に時間を要したため、公募にあたっての適切なスケジュールが組めず、一旦、非公募による指定管理(平成24年4月～平成26年3月)を導入せざるを得なかった。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	あわら市財政課	連絡先	0776-73-8008
-----	---------	-----	--------------

事例名	市直営化による解散
団体名	徳島県鳴門市
法人名	(財)鳴門地域地場産業振興センター

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	60,111
標準財政規模(百万円)	13,654
財政力指数	0.66
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		[経営状況]		[財務状況]	
鳴門市	17(56.7%)	経常収益	45	資産	50
徳島県	1( 3.3%)	経常損益	▲11	負債	19
3 町	2( 6.7%)	当期純損益	▲52	純資産	31
その他	10(33.3%)				
役職員数(人)	26				
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(財)鳴門地域地場産業振興センターは、中小企業庁の地場産業総合振興対策の一環として地方の経済基盤を高め、地域経済の活性化を図るため、鳴門地域(鳴門市、松茂町、北島町、藍住町、板野町)を対象に地場産業の総合的な振興育成を目的として昭和 57 年に設立された(出捐金 3,000 万円)。</p>					
<p>＜施設概要＞</p> <p>敷地面積 1,724.71 m<sup>2</sup>      建築面積 1,082.09 m<sup>2</sup>  延床面積 2,760.22 m<sup>2</sup>      構造 鉄筋コンクリート造  5 階建て</p>					
<p>＜業務概要＞</p> <p>①新製品、新技術開発      ②需要開拓事業  ③人材養成事業            ④情報収集及び提供事業  ⑤コミュニティ事業        ⑥地場産品の展示販売事業</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>(財)鳴門地域地場産業振興センターは、鳴門市や松茂町、北島町、藍住町、板野町の 4 町、徳島県など 21 団体が出捐し、1982 年に設立。</p> <p>産業の振興と育成を担ってきたが、市の補助金がなければ経常収支が赤字になる経営状況となり、収支の好転が見込まれないため、「鳴門地域地場産業振興センター経営検討委員会」において、総務省の示す抜本的処理策検討のフローチャートに基づいて検討を行い、市の直営へ移行することとし、法人の解散を決定した。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

(財)鳴門地域地場産業振興センター(以下「センター」という。)をはじめとする外郭団体は、行政機能を補完し、代替する役割を担うため、社会経済情勢の変化や多様化・高度化する市民ニーズに対し、柔軟かつ迅速に、また、より効率的・効果的な公共サービスを提供するために設立された。

しかしながら、平成 15 年の指定管理者制度の導入や公益法人制度改革など、市が出資する第三セクターなどの外郭団体を取り巻く情勢が大きく変化する中で、設立当初の目的と現状の活動状況との間に乖離が生じてきたほか、公の施設の管理運営を主な業務としている団体においては、民間事業者等の関係や役割分担について問われる状況となった。

本市においても、市と外郭団体、民間団体間の役割分担や市の財政的関与のあり方等を含め、平成 17 年度に策定した「鳴門市集中改革プラン」の中で、第三セクターの見直しを掲げ、経営の改善の取組を進めてきた。

こうした中、総務省より平成 20 年 6 月 30 日付通知「第三セクター等の改革について」により、外部専門家等で構成される「経営検討委員会」を設置し、評価検討を行うとともに、その結果を踏まえ、「改革プラン」を策定するなど、集中的な取組を行うよう要請された。

さらに、総務省の「債務調整等に関する調査研究会」がとりまとめた「第三セクター、地方公社及び公営企業の抜本的改革に関する報告書」に基づき作成した徳島県は独自の基準(①10 年後の債務超過団体と予想される団体、②平成 17～19 年度において、経常収支が 3 年連続して赤字の団体、③平成 19 年度の単年度収支が赤字となる団体)を設定。センターは、補助金を控除すると赤字になることから本基準に該当するとして、検討対象団体候補として指定された。

こうした経緯から、外部専門家等で構成される「鳴門地域地場産業振興センター経営検討委員会」(以下「検討委員会」という。)を設置し、センター設立当初の目的と現在の活動状況との整合性や経営状況等を検討し、抜本的な今後の方向性を定めることとした。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

センターの設立当初の目的と現在の活動状況の整合性や経営状況を検討し、抜本的な今後の方向性を定めるため、外部の経営者や税理士、弁護士、金融機関を交えた「鳴門地域地場産業振興センター経営検討委員会」を組織し、平成 22 年 3 月、平成 23 年 2 月、平成 23 年 3 月の 3 回開催した。

検討委員会においては、「第三セクター等の改革について(平成 20 年 6 月 30 日付総務省通知)」において「(2)経営検討委員会における「(2)経営検討委員会におけるデュー・デリジェンス等による経営分析と改革案の作成」で資産・負債や損益の状況をはじめ、現状のままの経営を続けていった場合の地方公共団体の財政負担等について分析し、その分析結果に基づいて、第三セクター等ごとに改革案を検討することになっている。

さらに、平成 21 年 6 月 23 日付総務省通知「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」では、抜本的改革を行うに当たっては、事業そのものの意義、採算性、事業手法の選択等について、客観的な検討を行い、最終的な費用対効果を基に判断すべきであるとされ、抜本的処理策として、フローチャートが示されていることから、本検討委員会においても、これを元に検討を進めることとした。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

<フローチャートに基づく検討委員会での具体的検討>

##### ①事業そのものの意義(行政目的との一致度)について

設立当初の寄付行為に定める事業目的は、社会情勢の変化により、一部の事業で代替が可能(例えば、経営相談や研修などは商工会議所)なこともあり、鳴門地域における地場産業の振興はセンターしかないという状況では無くなっているが、「展示、実演その他地場産業製品の普及に関する事業」では、地場産業製品のPRを目的として、過去から物産展やイベントへの出展に取り組んでいることもあり、特に地場産業製品の普及という点において引き続き実施意義はあると判断される。

##### ②採算性について

採算性の判断は、平成21年6月23日付総務省通知の「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」において、地方公共団体から補助金等の財政援助を受けている場合は、「当該財政援助の額を控除の上、判断する」ととされている。この基準により正味財産増減計算書を検証すると、市からの補助金を収益より控除した結果、平成18～21年度における決算状況は経常収支が赤字になったことから、「採算性はない」と判断される。

##### ①貸借対照表

(単位:千円)

項目	18年度	19年度	20年度	21年度
I 資産の部	465,431	463,817	460,876	465,512
1. 流動資産	2,617	6,760	9,715	19,383
2. 固定資産	462,814	457,057	451,161	446,129
II 負債の部	5,430	7,980	10,339	15,198
1. 流動負債	5,330	7,780	10,039	14,298
2. 固定負債	100	200	300	900
(うち有利子負債)	-	-	-	-
III 正味財産の部	460,001	455,837	450,537	450,314
1. 指定正味財産			408,426	403,085
2. 一般正味財産			42,111	47,229
流動比率 (%)	49	87	97	136

##### ②正味財産増減計算書

##### A. 総括表(一般会計と道の駅物産館特別会計の合計)

(単位:千円)

項目	18年度	19年度	20年度	21年度
総収入(経常収益+経常外収益+当期指定正味財産増加額)	35,025	41,712	40,196	55,079
(うち地方公共団体からの補助金・委託金)	11,267	9,770	10,332	20,416
(うち道の駅特別会計からの繰入額)	2,454	1,800	3,400	4,500
当期経常増減額	△ 302,406	1,694	41	5,117
当期一般正味財産増減額	△ 302,406	△ 131	41	5,117
減価償却前当期損益	4,876	5,857	6,037	11,116
(参考) 補助金控除後の当期経常増減額	△ 312,306	△ 6,606	△ 8,559	△ 7,783

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

B. 一般会計		(単位:千円)			
項 目	18年度	19年度	20年度	21年度	
総収入(経常収益+経常外収益+当期指定正味財産増加額)	35,025	30,515	31,606	45,359	
(うち地方公共団体からの補助金・委託金)	10,170	8,570	9,132	19,216	
(うち道の駅特別会計からの繰入額)	2,454	1,800	3,400	4,500	
当期経常増減額	△ 302,406	1,049	△ 251	4,751	
当期一般正味財産増減額	△ 302,406	0	△ 251	4,751	
減価償却前当期損益	4,876	5,963	5,712	10,718	
(参考) 補助金控除後の当期経常増減額	△ 312,306	△ 7,251	△ 8,851	△ 8,149	

③公的支援(フロー)		(単位:千円)				
項 目	18年度	19年度	20年度	21年度	備 考	
補助金	9,900	8,300	8,600	12,900	運営補助金 (鳴門市から)	
利子補給金	-	-	-	-		
税の減免額	-	-	-	-		
小 計	9,900	8,300	8,600	12,900		
損失補償契約に伴う金利軽減額	-	-	-	-		
出資金、低利貸付等費用	-	-	-	-		
小 計	-	-	-	-		
合 計	9,900	8,300	8,600	12,900		

③事業性について

事業性は、上記「事業そのものの意義」や「採算性」の判断に加えて、これまでの経営状況から見ても事業収益が上がる要素がなく、一方では、財団法人として運営を継続するためには公益法人改革に対応した組織体制の構築が必要であり、新たな財源確保が必要になることなどから、「事業性」は見込めないと判断される。

こうしたことから、事業手法を検討した結果、「地方公共団体(直営)」を選択することとし、センターは解散することから、地場産品普及 PR 業務など、センターが現在も実施している一部業務については、市直営による事業実施、もしくは他団体への業務委託などにより、継続できるよう検討を進める一方、物販業務については、ノウハウを必要とする関係団体に継承できるよう市としてのサポート体制も必要と判断される。

したがって、処理策検討の手順(フローチャート)により、これらの内容について総合的に検討を行った結果、抜本的処理策の方針として、センターを「解散」することが提言された。

この提言を受け、平成 24 年 3 月の定例理事会において、平成 24 年度末をもって、センターを解散することを決定した。

#### 4. 取組の効果

毎年、市から支出していた約 1,000 万円の補助金が不要になることから、市の財政負担の軽減につながった。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

センターが保有していた施設が、市の直営管理となったことから、施設の一部を庁舎として活用している(現「うずしお会館」)。耐震性は有しているものの、建設から 30 年以上を経過していることから、残された施設のあり方については、「公共施設等総合管理計画」を踏まえて、適切に管理していく必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

特に法人の解散にあたっては、当該法人のプロパー職員をはじめ、納入業者、出捐団体など利害関係者が多岐に渡るため、丁寧な説明が求められる。その後の対応にあっても、単に直営に戻すだけでは財政負担が増大を招くだけであるので、指定管理者制度の導入や民営化など行政の行うべき範囲を見極めることが必要となる。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	鳴門市財政課	連絡先	088-684-1221
-----	--------	-----	--------------

事例名	指定管理者制度導入による解散
団体名	川崎市
法人名	(株)川崎球場

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,477,223
標準財政規模(百万円)	309,070
財政力指数	1.00
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	108	資産	255
川崎市	116(46.3%)	経常損益	32	負債	7
神奈川県	68(27.0%)	当期純損益	11	純資産	249
その他	66(26.7%)				
役職員数(人)	14				
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
川崎市富士見公園内の川崎球場における野球試合及び各種運動施設競技の興業並びに仲介、球場施設の管理運営、駐車場の経営及び管理等を行うことを目的とする。					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

平成 4 年までプロ野球のフランチャイズ球場として活用された川崎球場であるが、新たなプロ野球球団の誘致が見込めない中で、同球場をアメリカンフットボール等の他の競技での利用を視野に、長方形競技場へ転換することとし、それにあわせて民間活用を図るため、同球場の管理運営を行ってきた(株)川崎球場を解散することとし、同球場が立地する富士見公園と一体的に指定管理者制度を導入し効率的・効果的な管理運営体制を構築した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成4年までプロ野球のフランチャイズ球場として活用された川崎球場であるが、球場が手狭であること等の要因により、新たなプロ野球球団の誘致が見込めない中で、同球場をアメリカンフットボール等の他の競技での利用を視野に、長方形競技場へ転換することとした。

### <長方形競技場>



## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

- ・平成20年3月:富士見周辺地区整備基本計画(川崎球場の位置づけ)  
「アメリカンフットボールやフットサル等のスポーツが開催可能な、観覧席のある長方形競技場として整備します。」
- ・平成20年3月:川崎市新行財政改革プラン((株)川崎球場の位置づけ)  
「富士見周辺地区整備基本計画及びこれと連携した富士見公園整備に関する整備基本計画によって、事業基盤に大きな影響が生じることから、同計画の進捗にあわせ法人の整理を進めます。」
- ・平成23年1月:川崎市主要出資法人等総合調整委員会において、次の方向性を確認
  - ①川崎球場(長方形競技場)のスタンド整備にあわせて、指定管理者制度を導入する。
  - ②工事期間中の維持管理は(株)川崎球場が行う。
  - ③指定管理者制度導入にあわせて、(株)川崎球場を解散する。
- ・平成23年3月:川崎市新たな行財政改革プラン((株)川崎球場の位置づけ)  
「長方形競技場の管理運営については、新スタンド竣工後、指定管理者制度など民間活力を導入することを基本に検討を進めるとともに、富士見周辺地区の再整備の内容により、法人の事業基盤に大きな影響が生じることから、廃止を含めたあり方について検討し、法人の方向性を決定します。」

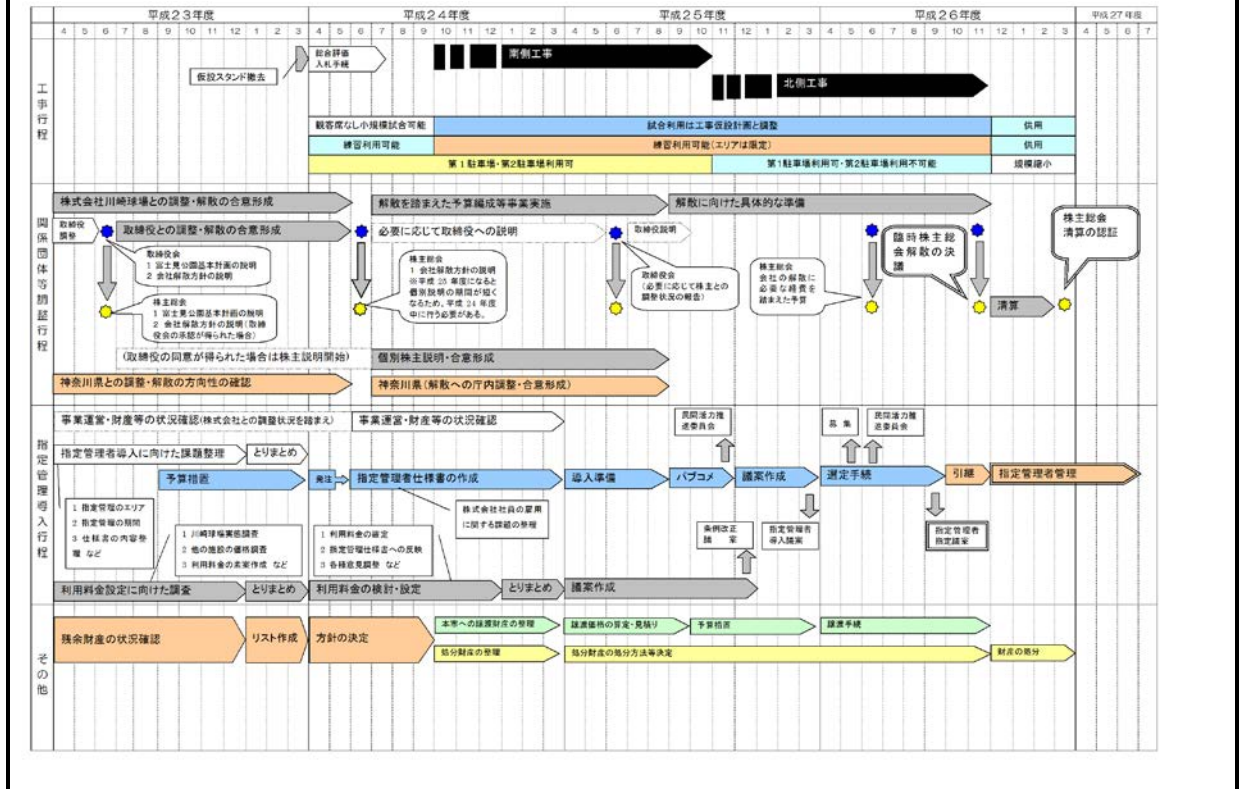


### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

- ・取締役会における「富士見周辺地区基本計画」の説明等による(株)川崎球場との解散に向けた合意形成
- ・神奈川県との調整・解散の方向性の確認
- ・個別株主への説明・解散に向けた合意形成
- ・公園との一体管理や工事進捗状況を見据えた指定管理者制度導入スキームの構築
- ・指定管理者制度への移行とあわせたネーミングライツ導入スキームの構築

#### <法人整理に係る事務スケジュール>



### 4. 取組の効果

- ・(株)川崎球場の解散により、球場と公園への一体的な指定管理者制度の導入が行われ、球場は都市公園法上の管理許可による(株)川崎球場の管理、公園は市が直営管理を行っていた頃と比較し、民間事業者による公園全体の総合的な管理や新たな利活用の取組により利便性や魅力が向上したとともに、利用料金制の導入により球場・駐車場使用料等が公園の維持管理に還元されることとなり、公園全体の管理運営のコストが低減した(導入前は、許可使用料と維持管理経費の収支はほぼ相殺されていたが、導入後は施設改修に伴う料金の値上げもあったことから指定管理者による市への納付金が1,300万となり、大幅に改善された)。
- ・球場へネーミングライツを導入に成功し、管理運営コストが低減した。

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

出資法人の設立目的が既に達成されている場合や、事業内容が他の民間事業者と類似している場合等については、本事例と同様に改革を進めていく。

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)



株式会社が解散する場合、法人解散後においても清算手続きに一定の期間を要するため、当該期間を含めた経費を見込んでおく必要があるが、出資法人である(株)川崎球場には累積欠損金があったことから、最終的な収支差額が赤字の状態です清算結了する可能性があった。この場合、残余財産の分配に当たり、株の分配額を切り崩して株主に分配することになってしまうが、法人解散までの間に、法人の営業努力等によって収支改善に対応したことで、全ての株主に対して出資金満額の返還を行うことができた。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	川崎市行政改革マネジメント推進室	連絡先	044-200-2060
-----	------------------	-----	--------------

事例名	破産手続による解散
団体名	青森県大鰐町
法人名	大鰐地域総合開発(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	10,310
標準財政規模(百万円)	3,846
財政力指数	0.21
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		[経営状況]		[財務状況]	
大鰐町	100(100.0%)	経常収益	5	資産	0
役職員数(人)	4	経常損益	4	負債	8,587
		当期純損益	4	純資産	▲8,587
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>宿泊施設建設の実現と、スキー場及び宿泊施設等の円滑な運営確保を目的に、大鰐町と(株)藤田観光、タウン開発(株)は共同出資(出資総額:99.8百万円)により、昭和62年10月、大鰐地域総合開発(株)を第三セクターとして設立した。</p> <p>大鰐地域総合開発(株)は、「スキーと温泉」をベースとした通年型の総合リゾート施設を建設・運営することとし、大半を大鰐町の損失補償とする多額の借入れにより、主にスキー場施設の拡張(第二スキー場「高原エリア」と温泉リゾート施設(スパガーデン「湯〜とぴあ」)の整備等を積極的に実施し、豊かな自然環境との調和を保ちながら、町民の福祉増進と雇用創出など地域の活性化に寄与してきた。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>バブル経済の崩壊と平成不況の到来による利用者の落ち込みに加え、近隣スキー場との競争が激化して、大鰐地域総合開発(株)の業績が悪化した。</p> <p>その後、民間企業が撤退し、さらに債務の大半を大鰐町が損失補償していたことから財政状況が大幅に悪化して、財政再建団体へ転落の危機となった。</p> <p>このような切迫した状況を受けて、大鰐町は青森県と債権者である金融機関三行との間で債務処理方法に係る協議を重ねた結果、「第三セクター等改革推進債」(以下、「三セク債」という。)の発行によって原資を調達し、金融機関に対する損失補償責任を履行したものである。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

大鰐地域総合開発(株)は平成元年以降、年間3~4億円の赤字経営が続き、平成5年4月には金融機関への返済ができなくなり、平成8年9月には遊戯施設(スパガーデン「湯〜とぴあ」)も閉鎖して営業休止状態に追い込まれた。

この窮地を脱してリゾート事業全体の健全化を図るため、平成9年12月に大鰐町、大鰐地域総合開発(株)、金融機関三行の間で「五者協定」を締結し、大鰐地域総合開発(株)は、スキー場関連施設を大鰐町に寄付して大鰐町からの委託を受けてスキー場事業を管理運営するとともに、大鰐町からの貸付金を財源に金融機関に対して、毎年度約1.6億円の返済を行ってきた。

平成21年4月1日から、地方公共団体の財政の健全化に関する法律が本格施行されたが、大鰐町は多額の損失補償を行っていたため、平成20年度決算において、将来負担比率が、早期健全化基準である350%を超える392.6%となり、財政健全化団体となった。

以上により、大鰐町の財政状態は非常に悪化していたが、その大きな要因となっていたのが大鰐地域総合開発(株)及び(財)大鰐町開発公社に係る負担であったため、この負担を解消しない限り、大鰐町の財政状態が健全化に向かうことは望めないことから、本取組へのきっかけとなったものである。

【大鰐地域総合開発(株)の経営状況の推移(平成16年度~平成20年度)】 (単位:人、千円)

	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
スキー場入場者数	87,217	96,610	84,248	73,784	65,239
売上高	176,753	170,782	131,669	112,954	127,855
経常利益	▲27,940	▲26,208	▲35,086	▲19,286	▲45,808
借入金残高	6,178,770	6,191,022	6,203,162	6,215,293	6,227,242
純資産	▲2,280,271	▲2,306,479	▲2,241,764	▲2,261,051	▲2,306,859
町貸付金残高	1,796,349	1,950,349	2,130,349	2,285,349	2,440,349
町損失補償残高	3,615,431	3,472,683	3,329,824	3,186,954	3,043,904

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

これまで懸案となっていた大鰐地域総合開発(株)及び(財)大鰐町開発公社の債務問題については、「両法人を法的整理し、大鰐町が三セク債を活用して損失補償を履行する」ことで、金融機関との協議を成立させ、基本合意により返済スキームの着実な実行に取り組むものとした。

財政運営の健全化に向けた目標として、「実質公債費比率」及び「将来負担比率」を平成33年度までに早期健全化基準未満にするとともに、他の指標の改善や赤字公営企業の経営健全化も併せて達成することを目指すこととした。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

大鰐地域総合開発(株)及び(財)大鰐町開発公社の債務処理に関して、大鰐町、関係金融機関との協議(青森県がオブザーバーとして参加)を7回にわたり実施した。

結果、以下の項目が決定した。

- ①大鰐地域総合開発(株)及び(財)大鰐町開発公社は、平成23年度内に破産申し立てし、法人を整理する。
- ②債務処理方法は、三セク債を活用し、大鰐町が損失補償を履行する。
- ③債務処理内容については、債務弁済協定調停(特定調停)で決定する。
- ④起債については、超長期の30年償還とし、地元の金融機関が低利で引き受ける。

上記により、以下の事務処理を行った。

- ⑤上記の事項が決定したことを受け、平成 22 年 3 月に策定した「財政健全化計画」を変更。  
(H23.11.21 町議会の議決)
- ⑥三セク債(66.2 億円)の発行及び損失補償の履行(H23.12.20)
- ⑦平成 24 年 6 月に、大鰐地域総合開発(株)を解散

### 4. 取組の効果

長年にわたり課題となっていた大鰐地域総合開発(株)に係る問題の解決に向けたスキームができた。  
なお、このような処理方法をとった結果、大鰐町の将来負担比率は増加し、実質公債費率は平成 32 年まで、早期健全化基準を上回る見通しとなった。

健全化判断比率を改善するため、財政健全化計画を策定して計画どおりの取り組みを実施し、計画より7年前倒しで財政健全化団体を脱却することができた。

#### <健全化判断比率の状況>

(%)

内容	計画前年度 (H20 年度)	計画初年度 (H21 年度)		H26 年度		最終年度 (H33 年度)
	実績	計画値	実績	計画値	実績	計画値
実質赤字比率	—	—	—	—	—	—
連結実質赤字比率	15.36	14.67	14.02	—	—	—
実質公債費比率	16.8	16.0	15.9	27.0	22.4	24.6
将来負担比率	392.6	371.6	367.0	345.7	256.8	277.7

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

大鰐町は、三セク債の借入を行ったことにより長期にわたって償還を行うこととなったが、健全財政の確保に努め持続的かつ安定的な財政運営を図るため、

- ①三セク債の一部繰上償還の実施により、公債費負担の軽減を図る。
- ②経費の効率的抑制、収入の確保と未利用財産の売却等を進める。
- ③地方公営企業等の経営健全化に努め、早期に健全化を図る。

などの財政健全化に対する取り組みを継続し、実質公債費比率を早期に 18%未満とするよう努めたい。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

平成 21 年度の財政健全化計画の策定及び平成 23 年度の計画変更、金融機関との五者協定の見直し協議、三セク債を活用した損失補償の履行等、これまで経験したことのない計画策定(外部監査)、関係機関との協議、県との打ち合わせ等に奮闘した数年間であった。

平成 23 年 10 月 5 日に開催した「五者協定に関する打合せ(第 7 回)」において、大鰐町が示した今後の財政推計・三セク債の返済スキーム・特定調停の条項案等がようやく認められたものである。

上記に対する議会の同意を得て、同年 12 月 20 日に 66 億 17 百万円の三セク債を発行し、同日に金融機関三行に合計 70 億 15 百万円の損失補償を履行したものである。

大鰐町にとって、長年の懸案事項であった「リゾート開発に係る負の遺産の処理」については、町長の強いリーダーシップの下、金融機関の理解・協力と青森県の助言・支援、議会の協力、町民の理解等様々な要因が結集されて、ようやく実を結んだものとする。


財政健全化計画からの 7 年前倒しでの完了は、単年度及び将来負担を軽減するため、財政健全化策の継続強化に努め、減債基金の積み増しを行い、計画より前倒しで一部繰上償還(12 億円)を実施できたことが大きな要因と考えている。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	大鰐町企画観光課	連絡先	0172-48-2111(内線 233)
-----	----------	-----	----------------------

事例名	公社のあり方見直しによる解散
団体名	滋賀県
法人名	滋賀県住宅供給公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,419,863
標準財政規模(百万円)	328,555
財政力指数	0.53932
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	55	資産	2,014
滋賀県	10(50.0%)	経常損益	▲53	負債	58
大津市	3(15.0%)	当期純損益	▲45	純資産	1,956
旧4町(市制移行)	2(10.0%)				
その他	5(25.0%)				
役職員数(人)	34				
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>当該公社は、住宅を必要とする勤労者に対し、居住環境の良好な集団住宅およびその用に供する宅地を供給し、もって住民の生活の安定と社会福祉の増進に寄与することを目的として昭和40年に設立され、住宅の積立分譲、住宅の建設、賃貸その他の管理および譲渡、住宅の用に供する宅地の造成、賃貸その他の管理および譲渡等を中心的な業務として、事業を展開してきた法人である。</p>					

#### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本県において「外郭団体および公の施設見直し計画」が策定され、外郭団体等の整理、見直しが進められたことに伴い、当該公社については、民間事業者による住宅供給事業が充実する中で、設立当初の目的はほぼ達成されたことから、解散した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

「居住環境の良好な住宅団地および住宅の供給」を目的として、宅地分譲事業を中心に事業展開してきたが、民間事業者による住宅供給事業が充実する中で、設立当初の目的はほぼ達成されたこと、また、社会情勢の変化に伴い、主力事業であった市町からの要請による住宅・宅地分譲が年々減少し、継続的な事業展開が困難になったことから、本県の「外郭団体および公の施設見直し計画」(平成21年12月策定)において廃止の方向性が示されたことを踏まえ、解散手続を進めた。

### 【分譲の状況】

(単位:件)

区 分	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度
積立分譲	0	0	0	0	0
一般分譲	3	4	1	0	0
定期借地	0	3	0	0	0

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

「外郭団体およびその公の施設見直し計画」での方向性を踏まえ、当該公社は、平成24年度末をもって解散することとした。解散に向けて、資産整理等を円滑に進めるため、平成22年度、県と公社で検討チームを設置し、未分譲宅地の処分方法、公社職員の処遇等、具体的な取組方針を示した「滋賀県住宅供給公社整理計画」を策定し、廃止に向けた取り組みを進めた。

### (2)取組の具体的な進め方

#### 【「滋賀県住宅供給公社整理計画」策定後の事実経過】

平成24年11月	(法人)滋賀県住宅供給公社理事会において、解散議決
平成24年11月	(県)平成24年度滋賀県議会11月定例会において、解散に係る議案提案
平成24年12月	(県)平成24年度滋賀県議会11月定例会において、解散議決
平成25年3月	(県)国土交通大臣に対して解散に係る認可申請
平成25年3月	(国)国土交通大臣の解散認可
平成25年4月	(法人)清算法人設立

#### (分譲宅地の売却、残余財産の確定等、解散時に処理未済の清算業務)

平成27年3月	(法人)清算人会(清算終了)
---------	----------------

### (3)その他

解散時の販売未済物件は、2団地18区画が存在していたが、住宅メーカーに対する販売促進依頼、現地案内会が継続して行われ、解散から清算終了までの間に完売した。



#### 4. 取組の効果

不良資産もなく経営面において安定していたことから、清算結了時、出資自治体に対して出資金が返戻されるとともに、残余財産が一括して県に継承された。

■残余財産 1,661,500 千円 (1)-(2)-(3)

- (1) 剰余金 1,900,000 千円
- (2) 解散に伴い県が対応に要する経費 44,500 千円
  - ① 瑕疵担保責任対応費 21,300 千円
  - ② その他維持管理費 23,200 千円
- (3) 解散に伴い公社が対応に要する経費 194,000 千円
  - ① 清算期間中の修繕費・事務費等 10,000 千円
  - ② 清算期間中の人件費等 184,000 千円

■県への引継額(返戻金) 875,000 千円

- (1) 残余財産配分額 830,750 千円(残余財産の 50%) ※県出資比率:50%
- (2) 県への引継ぎ額 44,500 千円(解散後の県が要する対応費)

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

清算時、流動資産として一括収入した残余財産は、瑕疵担保責任を問われた際の対応費用、分譲地内に設置した施設(排水ポンプ)の維持費(電気料金、修繕費等)に充当することとしている。

なお、固定資産は、定期借地契約の物件のみ継承しており、県において土地賃料を使用者から直接収入している。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

清算結了までの間に、販売未済物件は完売し、残余財産の整理手続きは円滑に進められた。

販売未済物件が完売できた大きな要因としては、平成 20 年度の 1 件を最後に、新規の分譲は展開しなかったため、販売未済の物件数が少なかったこと、解散時の未分譲の物件(2 団地 18 区画)について、住宅メーカーに対する販売促進の依頼、現地案内会が継続して行われたこと等があげられる。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	滋賀県住宅課	連絡先	077-528-4231
-----	--------	-----	--------------

事例名	地方三公社の同時廃止
団体名	山口県
法人名	①山口県住宅供給公社 ②山口県道路公社 ③山口県土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,419,781
標準財政規模(百万円)	379,743
財政力指数	0.42560
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞※①山口県住宅供給公社					
[出資等の状況]		[経営状況]		(単位:百万円)	
山口県	20(100.0%)	経常収益	2,353	資産	18,968
役職員数(人)	28	経常損益	236	負債	18,107
		当期純損益	2,123	純資産	861
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
山口県住宅供給公社は、昭和40年に設立され、勤労者に良好な住宅を提供するため、232団地、9,364区画の宅地を開発し、そのうち100%近い9,342区画を分譲した。ピーク時には、739戸の賃貸住宅を提供し、勤労者の居住の安定に寄与してきた。					

＜法人データ＞※②山口県道路公社					
[出資等の状況]		[経営状況]		(単位:百万円)	
山口県	4,839(100.0%)	経常収益	890	資産	374
役職員数(人)	6	経常損益	45	負債	279
		当期純損益	9,379	純資産	95
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
山口県道路公社は、昭和46年に設立され、山口宇部有料道路や萩有料道路など、5つの有料道路を建設・管理し、地域の交通利便性の確保に寄与してきた。現在、5つの道路はすべて無料開放している。					

<法人データ>※③山口県土地開発公社

[出資等の状況]

山口県	30(100.0%)
役職員数(人)	4

[経営状況]

経常収益	20,546
経常損益	94
当期純損益	▲628

(単位:百万円)

資産	1,530
負債	29
純資産	1,501

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

山口県土地開発公社は、昭和48年に設立され、2,100haを超える用地取得を実施し、県立病院、県立学校、県道等の建設を支援してきた。また、9つの産業団地を整備(うち4団地は完売)し、企業誘致を支援してきた。

1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

三公社はいずれも昭和40年代に設立され、それぞれの分野において県政の一翼を担い、本県のインフラ整備に貢献してきたところ。一方で、景気の長期低迷や社会経済情勢の変化により、結果として未売却の資産等を長期間にわたり保有することとなり、これらに係る借入金利息の増大が大きな負担となっていた。

このため、将来の世代に過度な負担を先送りすることがないように、三公社を平成24年3月末で廃止することを決定し、資産売却に努めることで債務圧縮を図るとともに、第三セクター等改革推進債の活用などの取組を進めた結果、全国でも例のない三公社同時廃止をすることができた。

2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

景気の長期低迷や社会経済情勢の変化により、結果として未売却の資産等を長期間にわたり保有することとなり、これらに係る借入金利息の増大(平成22年度発生利息約6億9千万円)が大きな負担となっていた。

<三公社の同時廃止を決定した平成22年3月末時点での主な保有資産等>

公社名	主な保有資産	負債額
山口県住宅供給公社	●分譲宅地 212区画	39億円
	●賃貸住宅 200戸	9億円
	●愛宕山開発用地 102ha	262億円
山口県道路公社	●山口宇部有料道路 14km	53億円
山口県土地開発公社	●きらら浜 141ha	170億円
	●産業団地 72ha	82億円
計		※590億円

※負債額の計は、土地開発公社及び道路公社の運営資金(計25億円)を差し引いた額

### 3. 取組の具体的内容

将来の世代に過度な負担を先送りすることがないように、三公社を平成 24 年 3 月末で廃止することを決定し、公社資産売却推進室を中心に資産売却に努めることで債務圧縮を図るとともに、第三セクター等改革推進債の活用などの取組みを進めた。

### 4. 取組の効果

#### (1)債務圧縮等の取組み(平成 22 年度から平成 23 年度まで)

公社名	資産売却等の取組み	最終負債額
山口県住宅供給公社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●分譲宅地 → 民間等への分譲促進</li> <li>●賃貸住宅 → 民間等への分譲促進</li> <li>●愛宕山開発用地 → 国・岩国市等への売却</li> </ul>	20 億円 — 17 億円
山口県道路公社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●山口宇部有料道路 → 平成 24 年 3 月 28 日から無料開放</li> </ul>	38 億円
山口県土地開発公社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●きらら浜 → 防災公園等として活用</li> <li>●産業団地 → 民間等への分譲促進</li> </ul>	— 43 億円
計	平成 22 年 3 月末負債額 590 億円	118 億円

#### (2)第三セクター等改革推進債の発行額

平成 23 年度当初予算時の見込額 105 億円 → 最終発行額 64 億円

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

三公社廃止に伴い県が保有することとなる資産については、県民の貴重な財産として適切に管理していく。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)


--

#### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	山口県監理課	連絡先	083-933-3616
-----	--------	-----	--------------

事例名	有料道路の無料化による解散
団体名	香川県
法人名	香川県道路公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,002,173
標準財政規模(百万円)	264,862
財政力指数	0.46060
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]					
香川県	1,569(100.0%)	経常収益	449	資産	212
役職員数(人)	12	経常損益	82	負債	212
		当期純損益	8,211	純資産	0
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>香川県道路公社は、有料道路の新設、改築、維持、修繕その他の管理を総合的かつ効率的に行うことにより、幹線道路の整備を促進して交通の円滑化を図り、住民福祉の向上と産業経済の発展に寄与することを目的に、昭和 37 年に(財)香川県道路公社として設立され、昭和 47 年に地方道路公社法に基づき、香川県道路公社に組織変更した。昭和 38 年 12 月から一般自動車道・曼陀トンネル、昭和 39 年 9 月から一般有料道路「五色台スカイライン」の管理運営を行ってきた。</p> <p>瀬戸大橋の開通に伴う交通量の急増に対処するとともに、国道 11 号の渋滞緩和を図るため、昭和 48 年に一般有料道路「高松坂出有料道路」の整備を開始し、昭和 56 年 3 月の供用開始とともにその管理運営を行っていた。</p> <p>このうち、曼陀トンネルが昭和 50 年 3 月に、五色台スカイラインが平成 11 年 3 月に無料開放されたため、平成 11 年 4 月からは、「高松坂出有料道路」の管理運営のみを行っていた。</p>					
					

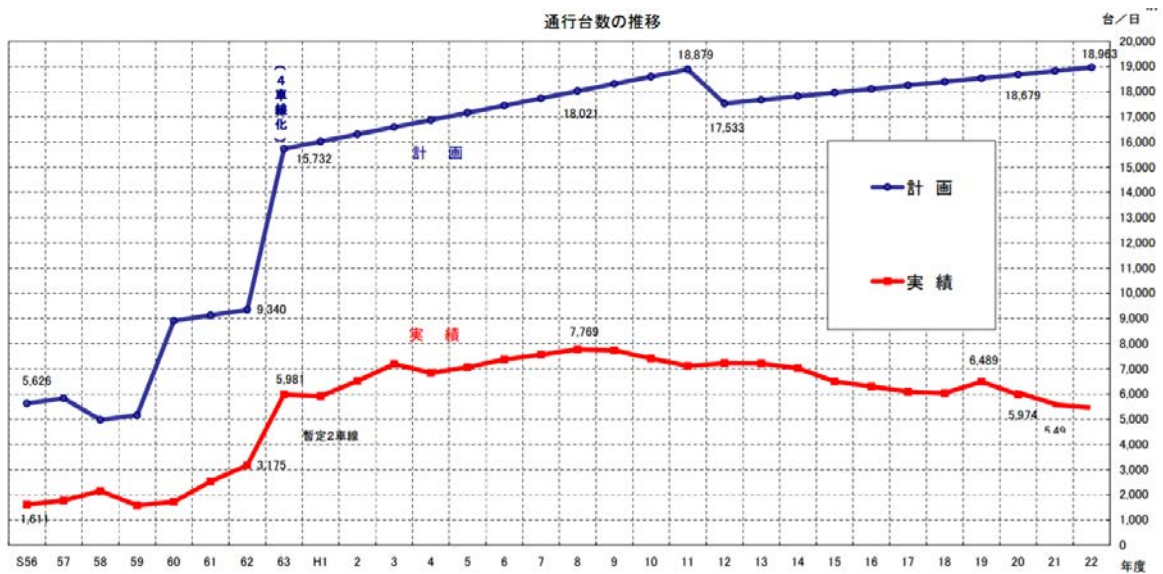
#### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>瀬戸大橋開通に伴う交通量の急増に対処するとともに、国道 11 号の渋滞緩和を図るため香川県道路公社が整備した「高松坂出有料道路」について、社会経済情勢の変化等により通行台数の計画と実績に乖離が生じていたことから、無料化による効果を発現することが、県民生活の利便性の向上や地域経済の活性化により一層大きく寄与するとの判断のもと、料金徴収期間の満了に合わせて、無料化を実施するとともに法人を解散した事例。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

「高松坂出有料道路」は、県道として整備する方法では、瀬戸大橋開通(昭和 63 年)に間に合わせて短期間で整備することが予算上困難であったため、香川県道路公社が道路整備特別措置法による有料道路として昭和 48 年から 56 年にかけて整備したが、①周辺地域の人口の伸びや開発の低迷、②厳しい社会経済情勢、③関連する瀬戸大橋の予測交通量と実績の間に大きな乖離が見られたことから、国の許可を受けた 30 年間の料金徴収期間である平成 22 年度末を機に無料化の検討を行った。

### <「高松坂出有料道路」の立地>



### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①料金徴収期間の延長による債務の縮減と無料化による効果の発現

通行料金の無料化の検討に当たっては、次のことを考慮し、料金徴収期間の延長による一定の債務縮減よりも、無料化による効果を発現することが、県民生活の利便性向上や地域経済の活性化に、より一層大きく寄与するものと判断した。

- ・ 料金徴収期間満了後は、道路整備特別措置法に基づき無料化することが原則であること。
- ・ 料金徴収期間を延長するためには、国の許可が必要であり、許可要件として期間延長に地元である高松市及び坂出市の理解を得なければならないが、地元自治体が無料化を強く望んでいる中で、期間延長の理解を得ることは極めて難しいこと。
- ・ 無料化した場合、有料道路の交通量が大幅に増加し、当該有料道路を含む「さぬき浜街道」全体の有効活用が図られること、また、並行する国道や県道の混雑緩和が図られるなど、その効果が広く及ぶものと考えられること。

#### <「無料化による便益効果」と「料金徴収期間延長による債務縮減効果」の比較>

- ・ 「高松坂出有料道路」を無料化することにより、周辺道路の走行時間の短縮、走行経費の減少などの便益効果が生じ、その便益効果を金銭換算すると、平成 23 年度から平成 32 年度までの 10 年間で 108.7 億円となる。
- ・ 一方、料金徴収期間を 10 年間、平成 32 年度まで延長した場合、債務が 27.7 億円縮減する。
- ・ 無料化による便益効果は、料金徴収期間延長による債務縮減効果の約 4 倍となる。

区 分	無料化による便益効果
走行時間短縮便益	74.6
走行経費減少便益	37.4
交通事故減少便益	△ 3.3
合 計 (億円)	108.7

区 分	料金徴収期間延長による債務縮減効果
料金収入増加額	43.5
維持管理費増加額	15.8
差 引 (億円)	27.7

##### ②債務処理のための県補助金の交付

###### (i)債務の発生原因と債務の額

- ・ 有料道路の通行台数が計画の約 37%にとどまり、料金収入が計画を大きく下回った結果、料金収入だけでは借入金の償還元金・利息と維持管理費を賄えず、県から低利借入を行ったため、県に対する債務が生じたもの。
- ・ 平成 21 年度末における「高松坂出有料道路」の債務の額(県に対するもののみで、整備費借入先への未償還金はない)は、借入金(66 億 83 百万円余)と出資金(15 億 68 百万円余)の合計 82 億 52 百万円余。

###### (ii)補助金交付の目的

- ・ 「高松坂出有料道路」の債務を解消させることにより、有料道路を無料化し、業務がなくなる香川県道路公社を解散する。

###### (iii)補助金額と財源

- ・ 補助金額は、香川県道路公社の債務(借入金、出資金)のうち、平成 22 年度の収支利益を充てても解消できない額、81 億 2,928 万 5 千円となり、3 月 25 日に補助金を交付。
- ・ 財源は、香川県道路公社から、借入金と出資金、合計 82 億 52 百万円余の返還があり(3 月 25 日返還)、新たな負担は生じない。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (iv)補助金を選択した理由

- ・ 有料道路の無料化に向け、渋滞対策・交通安全対策の関係機関との協議やトンネル内での事故発生時の警察・消防との調整などを円滑に進めるためには、平成 22 年度当初予算案で債務処理方法を示し、早い時期に県議会の承認議決を得るのが望ましいこと。
- ・ 他県調査の結果、「有料道路無料化時における設立団体による債務処理支援方法は、補助金・負担金交付によるものがほとんど」であったこと。また、弁護士相談の結果、「補助金交付により貸付金を返還させることについて対応可能」との意見を得たこと。

#### (2)取組の具体的な進め方

有料道路の無料化に伴う公社の解散、補助金の交付に当たって、議会の議決を得るとともに、無料開放後の渋滞対策や交通安全対策の検討など、地元自治体、警察本部などの関係機関と協議などを行った。

#### <法人の解散に係る事務スケジュール>

	平成 21 年 9 月	平成 21 年 3 月…………… 12 月	平成 23 年 1 月 2 月 3 月 4 月
法人			
関係機関	協議		→
議会		議決 法人解散	議決 補助金

### 4. 取組の効果

無料化後の 24 時間交通量は、有料のときと比べて約 2.5 倍となるとともに、並行する国道等においては通行量が 1～2 割減少するなど、無料化前後の交通量変化の状況から判断すると、「旧高松坂出有料道路」を含む「さぬき浜街道」全体の有効活用や平行する道路の混雑緩和という観点から期待された効果が見られた。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

—

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

有料道路を円滑に無料開放するためには、渋滞対策や交通安全対策の検討など、各種の課題に対して周到に準備を行う必要があった。

具体的には、無料開放に伴い、有料道路の交通量が倍増するものと予測され、通勤時間帯に渋滞が発生すると見込まれたことから、主な交差点の交通量の現況調査と将来推計を行い、一部交差点で右折レーンを延長するなどの対策を行った。

また、通学路の交通安全対策として、無料化前に地元の学校関係者、自治会、警察署とも協議を行い、交差点改良工事などの対策を事前に実施した。

#### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	香川県道路課	連絡先	087-832-3526
-----	--------	-----	--------------



事例名	公共用地先行取得の県直営化による解散
団体名	群馬県
法人名	群馬県土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	2,005,339
標準財政規模(百万円)	441,768
財政力指数	0.60277
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※

[出資等の状況]

群馬県	20(100.0%)
役員数(人)	26

[経営状況]

経常収益	2,156
経常損益	▲28
当期純損益	32

(単位:百万円)

資産	2,399
負債	936
純資産	1,463

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

群馬県土地開発公社は、県の開発計画に即応し、公共用地の取得等を行うため、昭和 45 年に(財)群馬県土地開発公社として設立され、その後、「公有地の拡大の推進に関する法律」(昭和 48 年 9 月 1 日施行)に基づき、昭和 48 年 11 月に群馬県土地開発公社に組織変更された。同公社は、公共用地の先行取得、国や地方公共団体等の委託に基づく、土地取得のあっせん、調査、測量等を行うことにより、地域の秩序ある整備と県民福祉の増進に寄与してきた。



1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

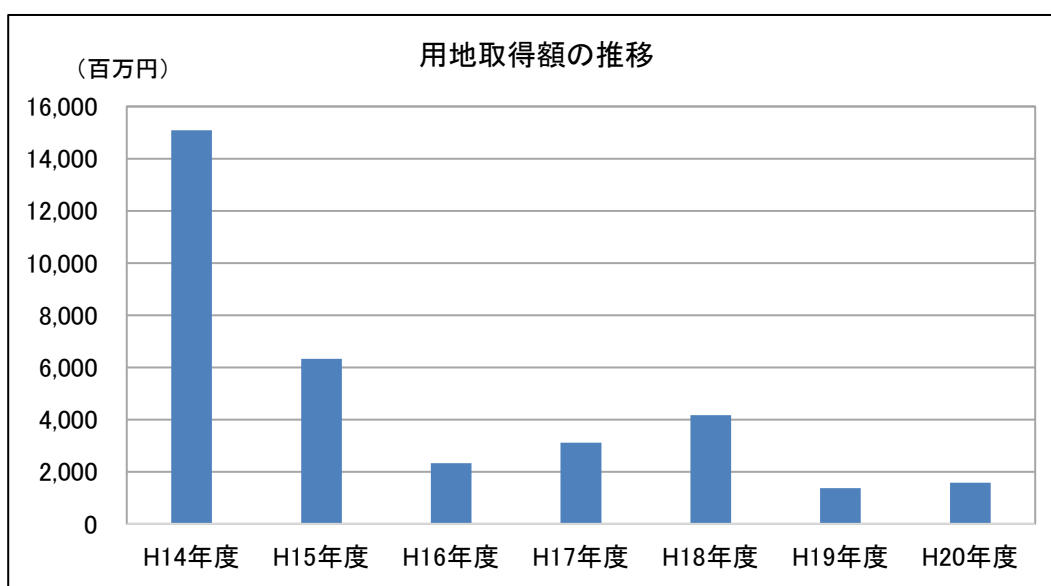
当該事例は、行政改革の一環として公社・事業団(県の出資等の比率が 25%以上の団体)の見直しを行う中で、群馬県土地開発公社の解散を行った事例である。

具体的には、同公社については、道路整備等の大規模な用地取得がほぼ終了し業務量が見込めなくなってきたことや、地価の継続的な下落傾向に伴い土地の先行取得の必要性が低下するなど、公社の存在意義が薄れつつあった。一方、群馬県では、公社・事業団の見直しを行政改革の取組の一つに掲げて進めてきたところであり、土地開発公社のあり方の検討を行い、平成 21 年 8 月に同公社を解散し、公共用地の先行取得については、県が特別会計により実施することとした。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

群馬県土地開発公社は、当時の地価高騰を背景に、公共用地の先行取得等を行うことによって、公共事業を円滑に実施していくため、昭和 45 年度に(財)群馬県土地開発公社として設立され、「公有地の拡大の推進に関する法律」(昭和 48 年 9 月 1 日施行)に基づき、昭和 48 年 11 月に群馬県土地開発公社に組織変更された。

同公社は、こうした設立の背景や目的を踏まえ、主に、国や県の委託に基づく、公共用地の先行取得、土地取得のあっせん、調査、測量等を行ってきたが、平成 6 年度には北陸新幹線用地取得事業が終了したほか、平成 15 年度ごろには、支柱業務であった北関東自動車道などの用地買収がほぼ終了するなど、大規模な業務が見込めない状況となってきた。また、地価の下落傾向の長期化に伴い、公社の役割である公共用地の先行取得の必要性が低下し、公社の存在意義が薄れつつあった。(用地取得額 平成 14 年度 15,083 百万円 → 平成 20 年度 1,578 百万円)



一方、本県では、公社・事業団等の見直しを行政改革の重要な柱の一つとして位置づけ、統廃合、業務や組織の見直しを進めてきたところである。「第三次・群馬県行政システム改革大綱」(平成 14 年 3 月策定)において、個々の公社・事業団について見直しの方向を設定し、団体の廃止・統合などを進める方針を掲げるとともに、平成 14 年度から平成 16 年度までの 3 年間を公社・事業団の集中見直し期間として、具体的な見直しを進めることとした。これを契機とした全庁的な取組の中で、同公社の見直しの検討に着手した。

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

公社・事業団の集中見直し期間(平成14年度から平成16年度)において、個々の団体ごとに具体的な見直し方針を決定することとしたことから、平成16年度は、団体の存在意義を再検証し、統廃合の是非を検討するのではなく、統廃合を前提とした見直し作業を進めた。また、見直し作業においては、団体を設立した必要性や目的、社会情勢の変化を踏まえた団体の存在意義、団体運営上の課題や問題点を踏まえて、見直し方針を検討していくこととした。

群馬県土地開発公社については、主柱業務であった北関東自動車道の業務終了等による業務量減少を踏まえた今後の経営状況の見込み、今後の公共用地の取得をどのように進めていくかといった点に関する検討を進めた。その結果、大規模な用地買収業務がほぼ終了し、今後大規模な業務が見込めないこと、公社による公共用地の先行取得の意義が低下していることから、同公社について、解散を前提に今後のあり方を検討するとともに、県の人的・財政的関与を縮小していくこととする取組方針を平成16年度末に決定した。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①庁内連絡会議における検討(見直し方針検討の実施)

個々の団体ごとに具体的な見直し方針を決定することとした平成16年度には、組織、人事及び予算を担当する総務課・人事課・財政課と各部局のとりまとめを行う主管課で構成する庁内連絡会議を設置し、見直し方針の検討を進め、群馬県土地開発公社については、解散を前提に今後の公社のあり方を検討することとした。

##### ②検討委員会における検討(解散に向けた検討の実施)

これを受けて、平成17年8月には、「群馬県土地開発公社検討委員会」(主宰:用地課長)を設置し、同公社のあり方検討を進め、平成18年10月に、同委員会から、平成22年度末に解散するとの答申を受けた。その後、平成19年度には、公社内に「群馬県土地開発公社改革推進委員会」を設けて、解散に向けて諸問題等の検討を進め、解散に先立ち、平成19年度末には群馬県住宅供給公社と事務局(総務部門)を統合し、組織の合理化を図った。その後、平成20年度末に業務を停止し、平成21年6月11日に県議会の解散議決を経て、同年8月31日に解散した。

#### <取組のプロセス>

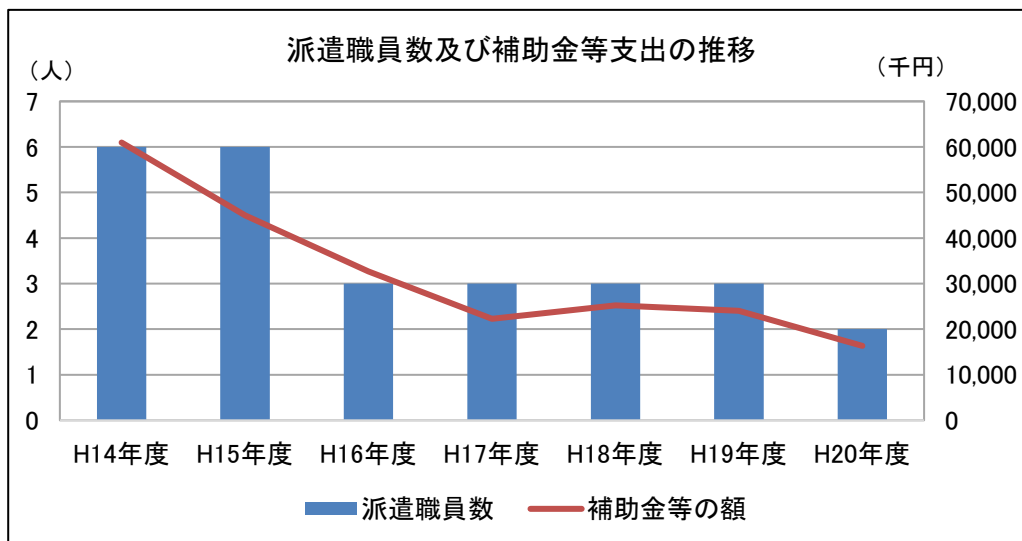
年度	取組内容
平成16年度	庁内連絡会議における具体的な見直し方針の検討・決定
平成17年度	「群馬県土地開発公社検討委員会」(平成17年8月設置)における公社のあり方検討
平成18年度	同委員会の答申(公社を平成22年度末に解散)
平成19年度	群馬県土地開発公社改革推進委員会における解散に向けて諸問題等の検討 土地開発公社と住宅供給公社と事務局統合(平成20年3月末)
平成20年度	業務停止(平成21年3月末)
平成21年度	県議会の解散議決(平成21年6月11日) 主務大臣の解散認可・解散(同年8月31日)

#### 4. 取組の効果

平成 21 年 8 月に解散した群馬県土地開発公社を含め、公社・事業団の見直しを進めた結果、本県では、公社・事業団の数を 41 団体(平成 16 年度末)から 24 団体(平成 28 年 4 月 1 日時点)まで減少させた。

同公社についても、事業量の減少に伴って県派遣職員数や補助金等を大幅に削減し、解散に向けて県派遣職員などの人的関与や補助金等の財政的関与の縮小を進めることができた。

- ・派遣職員数:平成 14 年度 6 人 → 平成 20 年度 2 人
- ・補助金等支出(予算額):平成 14 年度 60,963 千円 → 平成 20 年度 16,339 千円



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

群馬県土地開発公社の解散後は、それまで同公社で行っていた公共用地の先行取得については、県の特別会計である「用地先行取得特別会計」により、県が実施することとした。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

公社・事業団の見直しにあたっては、団体の廃止・統合のほか、事業の見直し、組織の見直しなどを進めることとしており、群馬県土地開発公社については、解散に向けた検討とともに、組織や業務の見直しも並行して進め、平成 21 年 8 月の解散に先立ち、平成 19 年度末に群馬県住宅供給公社と事務局(総務部門)を統合した。


また、本県の土地開発公社は、国又は県の業務委託による公共用地の取得を業務の中心とし、取得した公共用地の国や県への引渡年度も決まっておらず、長期にわたり保有していた土地等もなかったことから、比較的スムーズに業務の整理を進めることができた。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	群馬県総務課	連絡先	027-226-2027
-----	--------	-----	--------------

事例名	公共用地先行取得の県直営化による解散
団体名	新潟県
法人名	新潟県土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	2,301,835
標準財政規模(百万円)	609,544
財政力指数	0.43519
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		[経営状況]		[財務状況]	
新潟県	30(100.0%)	経常収益	339	資産	5,327
役職員数(人)	38	経常損益	▲147	負債	3,709
		当期純損益	▲109	純資産	1,618
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>新潟県土地開発公社は、(財)新潟県開発公社(昭和39年9月設立)を前身として、昭和48年3月に公有地拡大の推進に関する法律に基づく特別法人として組織変更を行い発足した。</p> <p>以来、新潟県の行政政策の遂行上必要な公共用地、公用地等の取得、管理、処分等を行うことにより、県土の秩序ある整備と県民福祉の増進に寄与することを目的として、県、国等から委託を受け、道路、河川、公園、学校等の公共用地の先行取得及びあっせん事業等を実施した法人である。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、県出資法人の業務を県が直接実施することとすることにより、機動性と効率性を確保するべく、当該法人を解散した事例である。</p> <p>具体的には、公共事業用地の先行取得及びあっせん事業を実施してきた当該法人の業務について、<u>近年の公共事業の事業量減少や地価の下落により、先行取得の意義の減少</u>という課題が生じていたところ、県の出資法人経営評価委員会で示された方針に基づき、<u>全ての用地取得業務を県で直接実施することとし、当該法人を解散した。</u></p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成22年度に実施された出資法人経営評価委員会において、低金利の長期化等により出資法人の適正な資産運用の確保が難しい状況が継続していることや、今後の新公益法人制度への移行等、社会情勢の変化を踏まえ、出資者である県として改めて出資法人に公益性・必要性があるかについて見直しが行われた。

12月に取りまとめられた最終評価結果で、当該法人については、公共事業の事業量減少に加え、近年の地価下落により事業用地先行取得の意義が少なくなったこと等により、組織としての役割が薄れたことから、解散の方向で検討という評価がなされた。

新潟県土木部における用地補償費等の推移

年度		H18	H19	H20	H21	H22
区分						
用地取得面積	m <sup>2</sup>	1,744,577	1,206,400	733,299	659,273	408,775
補償建物棟数	棟	609	447	306	360	305
用地補償総額	千円	21,163,232	18,412,572	12,492,081	10,414,246	8,166,205

新潟県土地開発公社による先行取得の推移

年度		H18	H19	H20	H21	H22
区分						
用地取得面積	m <sup>2</sup>	168,172	0	4,423	0	0
用地補償総額	千円	1,440,659	0	239,220	0	0

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

平成22年度の経営評価委員会からの評価に基づき、県として当該法人の解散に向けた検討を行い、「遅くとも平成25年3月までに解散し、用地取得業務は県が直接実施、残余財産は処分する方向で作業を進める」旨の工程表をとりまとめ、平成23年10月に開催された同委員会に提出し、承認を得た。

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①取組のスケジュールについて

平成23年10月に提出された工程表に基づき、以下のスケジュールで作業が進められた。

- ・県議会平成24年6月定例会に当該法人の解散についての議案を提出し、議決された。
- ・同年8月31日に総務大臣及び国土交通大臣へ、当該法人の解散に係る認可申請を行った。
- ・同年11月30日、総務大臣及び国土交通大臣より、解散について認可されたことにより、正式に当該法人は解散した。



事例名	保有地の計画的な買戻しによる解散
団体名	札幌市
法人名	札幌市土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,941,832
標準財政規模(百万円)	449,591
財政力指数	0.72

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値


＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	0	資産	3,499
札幌市	20(100.0%)	経常損益	▲2	負債	0
役職員数(人)	11	当期純損益	▲2	純資産	3,499

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(1)設立目的  
札幌市における公共用地・公用地等の取得・管理・処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と福祉に寄与することを目的とするもの。

(2)業務概要  
①「公有地の拡大の推進に関する法律」(昭和 47 年法律第 66 号、以下、「公拡法」という。)第 17 条第 1 項の各号に掲げる土地のほか、札幌市からの依頼に基づく、用地の取得及び処分業務。  
②土地取得のあっせん、調査、測量など、札幌市からの依頼に基づく業務。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>札幌市土地開発公社について、平成 18 年 3 月に、平成 17 年度から平成 26 年度までの 10 年間の期間で、公社を廃止するとして「札幌市土地開発公社改革プラン」を策定し、札幌市による計画的な土地の買戻し等の取組を進めた。</p> <p>その結果、公社の借入金に係る債務整理が完了したことから、平成 26 年 4 月に公社を解散、同年 8 月に清算結了した。残余財産については、札幌市が出資した 2,000 万円を含む、約 35 億円(現金と土地等)が札幌市に帰属された。</p> <p>なお、解散にあたっては、第三セクター等改革推進債を発行することなく清算結了した。</p>
---



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

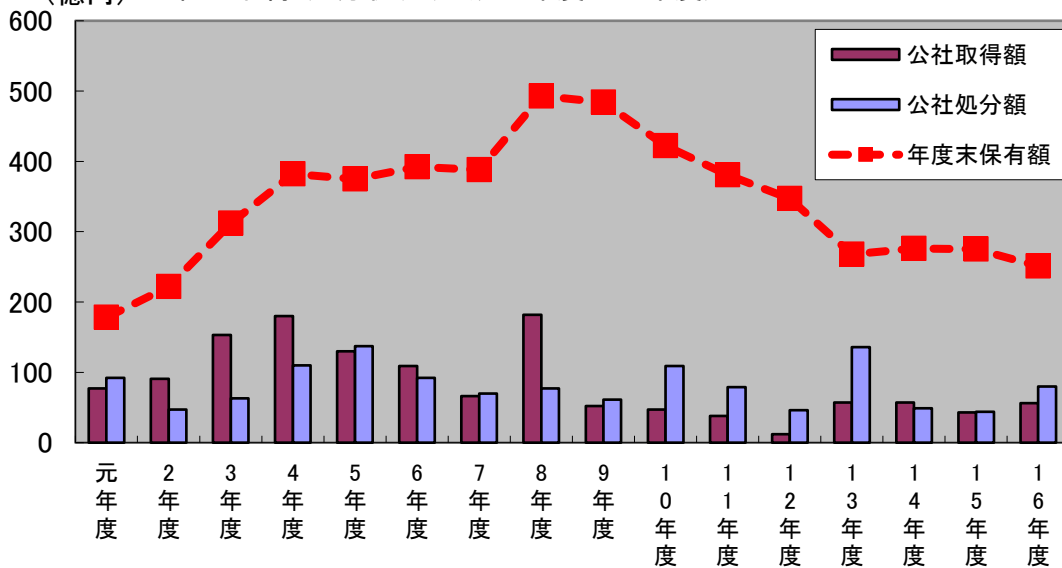
札幌市土地開発公社(以下、「公社」という。)は、公拡法に基づき、基本財産 2,000 万円を札幌市が全額出資して、昭和 48 年 3 月に設立した。以降、公共用地を累計約 742 万㎡、約 1,803 億円(取得費)先行取得してきた。

公社はこれまで、社会資本の整備・充実を図る上で、大きな役割を果たしてきたが、それらが一定水準に達したことや、国・地方を通じた財政悪化を背景とした公共事業の減少などにより札幌市の事業に係る土地取得が減少、公社における先行取得についても一時期よりも大幅に減少(下記グラフ参照)し、公社の存在意義が徐々に失われてきた。

このような折、平成 17 年 3 月には、出資団体の在り方について、経済効率性、市民サービス等の観点から、専門的かつ客観的に評価することを目的として設置された外部委員会である、「札幌市出資団体評価委員会(以下、「評価委員会」という。)」から、公社を含む出資団体の改善事項等が示された、「札幌市出資団体評価委員会報告書」が提出された。

この報告書において、公社については、「今後、事業の継続、市の人的・財政的関与について、当該団体の存廃を含めて市が政策判断すること」とされ、札幌市としてはその政策判断(公社の存廃を含めた今後の方向性)を委ねられることとなった。

(億円) 公社の取得・処分状況(平成元年度～16年度)



### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

札幌市では、評価委員会による評価結果を踏まえ、平成 17 年 9 月に今後の出資団体改革を推進することを目的として、「札幌市出資団体改革プラン」を策定した。

この中で、公社については、「公社保有地の処分が完了した時点で、公社を廃止する」という方針を打ち出し、取組の目標年次は、「おおむねの目途としては 10 年」とした。

そして、この方針をより具体化するために、平成 18 年 3 月に「札幌市土地開発公社改革プラン(以下、「プラン」という。)」を策定した。

#### 【プランの基本方針】

このプランの基本方針として、「公社の廃止を円滑に行う」こと、「廃止までの間、札幌市ひいては札幌市民に対する財政負担を最小限度とするよう、引き続き公社の経営改善を進めていく」ことを掲げた。

#### (2)取組の具体的な進め方

プランの内容及び取組結果は以下のとおり。

<札幌市>

##### ①土地の先行取得

平成 18 年度から、公社による用地の先行取得を廃止、札幌市が直接先行取得を行うこととした。これにより、公社保有地については、処分のみとなり、公社保有地の減少スピードは加速した。

##### ②未事業化用地の計画的な取得

公社が長期間保有している未事業化用地については、土地の売却収入や土地開発基金(以下、「基金」という。)を使用し、計画的な買戻しを進めていった(下表参照)。

#### 【買戻し額(簿価)の推移】

区分	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度
プラン	49.0	36.0	25.4	32.3	28.2	28.8	15.2	5.0	1.2	60.3
	49.0 17.4%	85.0 30.2%	110.4 39.2%	142.7 50.7%	170.9 60.7%	199.7 71.0%	214.9 76.4%	219.9 78.2%	221.1 78.6%	281.4 100%
実績	52.2	45.2	34.2	22.1	19.5	38.8	17.0	0.0	30.7	0.0
	52.2 18.5%	97.4 34.6%	131.5 46.7%	153.7 54.6%	173.2 61.6%	212.0 75.4%	229.0 81.4%	229.0 81.4%	259.8 92.3%	259.8 92.3%

※ 上段の数値は各年度の買戻し簿価、中段は買戻し簿価累計(単位:億円)

※ 下段は 26 年度プラン累計(281.4 億円)に対する進捗率

##### ③無利子融資・低利子融資

札幌市では、公社設立以来、低利子融資を行ってきており、特に平成 15 年度からは一般会計からの貸付を無利子としたところである。公社経費の縮減、札幌市の買戻価格圧縮のため、引き続き無利子融資や基金からの低利子融資を継続した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### < 公社 >

##### ① 保有地の暫定利用

公社が保有している土地については、少しでも多くの収入を得るため、札幌市等に売却するまでの間、資材置き場や駐車場等の用地として、一時的に貸付を行ってきた。公社保有地の減少に伴い、貸付件数が減ったものの、可能な限りその活用を図った。

##### ② 自己資本の活用による借入金の圧縮

平成 17 年度末での公社の借入金は、約 225 億円(うち、札幌市(一般会計)から約 50 億円、基金から約 120 億円、民間金融機関から約 55 億円)であった。

この借入金の返済については、札幌市への保有地処分が前提となり、処分による収入が借入金返済に充てられることになる。

そこで、借入利息の発生額を極力抑制するため、民間金融機関からの借入金の返済を最優先して行い、平成 19 年度末で完済する予定とした。

また、札幌市(一般会計)からの借入金についても、平成 21 年度で完済する予定とした。

基金からの借入金については、平成 25 年度末まで 56 億円の返済を行い、残りの 64 億円については、公社保有地処分収入約 61 億円及び公社が行う直接処分等による収入約 3 億円の計約 64 億円で返済を行う予定とした。

これについては、借入金による金利負担を軽減するため、運転資金などの必要現金を最小限に抑え、余裕資金を借入金の返済に回すことにより、借入金の圧縮を図っていった。

その結果、民間金融機関からの借入金については平成 18 年度、札幌市(一般会計)からの借入金については平成 21 年度、基金からの借入金については平成 25 年度をもって完済し、計画よりも早期に完済することができた。

##### ③ 人件費・事務所賃借料等の固定費削減

人件費については、事業量に見合った体制とするため、札幌市からの派遣職員を引き揚げるなど、適宜、見直しを図ってきたところであり、引き続き職員の引き揚げを行うほか、常勤役員や嘱託職員の削減などを行うとしていた。

これについては、先行取得業務がなくなったこと、市のあっせん事業も減少したことから、従来から行っていた派遣職員の引き揚げを引き続き行い、平成 19 年度をもってすべての派遣職員の引き揚げが完了した。このほか、嘱託職員の削減や役員の見直しもあわせて行った。なお、役員については、平成 21 年度よりすべて非常勤(無報酬、9 名)となった。

また、事務所の賃借については、組織の大きさに合わせて使用スペースを縮小し、賃借料、共益費を削減した。平成 23 年 6 月からは、市役所庁舎内への事務所の移転も行った。

##### ④ その他

借入金利率の低減を図るため、平成 7 年度から入札制度を導入しており、現状では入札による資金調達の方が、協調融資団のものよりも低金利であったため、その割合を高くしていったところである。

#### 4. 取組の効果

直接的な効果としては、公社廃止に伴う公社の維持・管理、土地保有にかかるコストが削減された。これについては、平成 16 年度決算では、維持・管理コストは年間約 2 億円(うち、金利約 1 億 4,000 万円、管理費約 7,000 万円)にもものぼっていた。

間接的な効果としては、公社保有地の民間売却により、貴重な土地が有効活用され、団地造成や建物の建設といった民間需要の増加や将来的な市税(固定資産税等)収入の増といったものが挙げられる。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

平成 26 年 4 月に公社を解散、同年 8 月に清算終了のため、公社についての今後の方針や課題等は特にない。

一方で、札幌市における出資団体全体の課題としては、今後、団体の経営をさらに安定したものにしていけるために、例えば、適切な経営を前提とした事業区域の拡大や新たな事業展開の実施など、団体の自立化を推進する取組を行っていく必要があると認識している。

また、出資団体は、市の施策を補完・代行する目的で、市が主体的に設立した団体であることから、「市民力」の一翼として、団体の得意分野を市が積極的に活用し、連携していくことにより、社会情勢の変化等に的確に対応していくことが必要である。

このため、平成 28 年 3 月に「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」を策定したところであり、この方針に基づいて今後の取組を進めていく。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

##### <公社保有地の取得>

プラン策定時の試算では、市有地の売払収入が落ち込む平成 20 年度から、公社準備金を札幌市への引継ぎに前倒しして、各年度に振り分ける(具体的には、公社保有地を買戻す際に、取得価格を減額する)予定であったが、未利用地の売払いを積極的に進めた結果、一定の売払収入を確保することができたため、前倒し(減額買戻し)は行わず、清算時に残余財産として約 35 億円(現金と土地等)が札幌市に帰属された。

##### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	札幌市改革推進室推進課	連絡先	011-211-2061
-----	-------------	-----	--------------

事例名	三セク債活用による解散
団体名	横浜市
法人名	横浜市土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	3,729,357
標準財政規模(百万円)	814,375
財政力指数	0.97


※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	13,115	資産	146,079
横浜市	30(100.0%)	経常損益	177	負債	431
役員数(人)	19	当期純損益	137,380	純資産	145,648

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

横浜市土地開発公社は公共用地、公用地等の取得、管理、処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と市民福祉の増進に寄与することを目的として、横浜市によって昭和 48 年に設立された。公共用地の取得、保有土地の処分、保有土地の管理及び造成事業ならびに各事業に付帯する事業を行う法人である。



### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、横浜市土地開発公社(以下「公社」という。)が平成 26 年 3 月 31 日に<u>第三セクター等改革推進債</u>(以下「三セク債」という。)を活用することにより解散した事例である。</p> <p>具体的には、三セク債を財源とする負担金の支出により、平成 26 年 1 月 31 日に公社の借入金を解消し、公有地の拡大の推進に関する法律第 22 条第 1 項に基づいた、総務省及び国土交通省による解散認可を受け、平成 26 年 3 月 31 日に解散した。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

公社は、本市の取得依頼に基づき、事業に必要な土地を本市に代わって先行して取得し、まちづくりに貢献してきた。その一方で、まちづくりの進展に伴い、「公社に依頼し新たに土地を取得する必要性が薄れたこと」や「厳しい財政状況の中で、事業化の進捗が遅れ、土地の取得にかかる借入金の金利負担が増加していること」などから、それまでに取得した土地の本市による買取りを急ぐ必要があった。

このため、本市の財政健全化の一環として、将来の財政負担を軽減する観点から、総務省において平成 21 年度に新設した三セク債を活用し、平成 25 年度に公社を解散することとしたものである。

(参考)年度別取得・処分・保有簿価額一覧 (単位:億円)

	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度
取得	28	226	0	0	0
処分	261	231	169	118	113
保有簿価額	1,945	1,967	1,823	1,729	1,635

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

- 平成 24 年 7 月 土地開発公社の解散に向けた状況を市会に説明
- 平成 24 年 9 月 三セク債を活用した公社解散の進め方を市会に報告
- 平成 24 年 12 月 公社解散に伴う翌年度予算案の考え方を市会に報告
- 平成 25 年 2 月 横浜市土地開発公社の解散、及び三セク債起債関連議案を市会に上程

### ・三セク債発行による財政効果

公社を存続させた場合と三セク債発行により公社を解散させた場合の金利負担を比較した結果、三セク債発行による解散を進める

### ・解散に伴い引き継ぐ土地の処理方針

事業用地として活用するものは、事業化を進め、売却を予定している土地は売却を目指す

### ・公社解散の手続き

横浜市が公社に補助金(負担金)を支出し、公社が借入金を返済する方法

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

取組の推進体制は、横浜市土地開発公社の所管局である横浜市財政局を中心に実施した。本市の常任委員会などで公社のこれまでの状況、経営健全化の取組と実績、三セク債の活用による解散の理由、解散までの進め方等について報告するとともに、市民へ情報提供しながら進めた。

取組の主な経過については、下記の通り。

平成 25 年 3 月 26 日	第 1 回市会定例会で公社解散の議案、三セク債起債許可申請議案 予算議案の議決(平成 25 年度)
同年 9 月 4 日	総務省からの三セク債の許可通知
同年 10 月～1 月	三セク債の発行、負担金の支出(1,372 億円)
平成 26 年 ~1 月 31 日	負担金により公社の債務を解消 総務省及び国土交通省に解散認可の申請
同年 3 月 31 日	公社の解散
同年 6 月 30 日	公社の清算終了
同年 7 月 10 日	総務省及び国土交通省に清算終了届の提出、清算手続の終了

### 4. 取組の効果

平成 25 年度予算において、三セク債の発行により市債残高が一時的に増加し、実質公債費比率などに一定の影響が生じたが、公社を存続させ長期間にわたり本市が公社保有土地を買い取る場合と比較して、将来的な本市の財政負担を軽減することができた。

公社を存続させ、これまで同様に毎年 70 億円程度、本市が公社保有土地を買取った場合と、償還年数 20 年の三セク債を活用した場合は、158 億円程度の負担軽減が見込まれた。

(参考)三セク債の活用による負担軽減の見込(平成 25 年度予算編成時)

	償還年数	元金借入金額	償還期間内の 利子総額		金利負担軽 減額(②-①)	元利合計額	年度ごとの 償還額平均
公社存続	24 年の場合	※1,383 億円	①	228 億円	—	1,611 億円	70 億円
三セク債 活用	20 年の場合		②	70 億円	▲158 億円	1,453 億円	73 億円

※ 実際の発行額は 1,372 億円

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

(1) 公社から横浜市に引き継ぐ土地の処理方針

公社の解散に伴い、本市が引き継ぐ土地のうち、事業用地として本市が活用するものは、事業局へ所管替えを行い、事業化を進める。

民間等への売却を予定している土地については、10年以内の売却を目指す。

(2) 三セク債の償還管理の方法

三セク債の元利償還額や発行残高等については、市会、市民、投資家の皆様へのわかりやすい説明や公表を行う。

① 予算・決算議案及び関連書類

歳入・歳出の款項目区分において、新たに独立した「項」を設けることにより、三セク債の元利償還額などを明確に区分して経理する。

② 資料等の公表

毎年度、決算発表時や IR などにおいて、三セク債残高や償還財源(土地売却収入や一般財源負担)の実績などについて、わかりやすい説明や公表を行っていく。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

公社の解散にあたっては、市民をはじめ市会等に丁寧に説明する必要があったため、横浜市の中期計画「横浜市中期4か年計画」において、公社の解散を広く公表するとともに、市会において公社の役割や解散に向けた状況、解散の進め方など繰り返し議論した。さらに、市のホームページなどで広く情報提供を行った。

また、25年度の三セク債と公社解散議決後も、IRなどの機会をとらえ、公社解散のために発行する三セク債の予定額や財務効果等について、市民や投資家にわかりやすい説明や公表に努めた。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	横浜市行政・情報マネジメント課	連絡先	045-307-0301
-----	-----------------	-----	--------------



事例名	保有地の計画的な再取得による解散
団体名	堺市
法人名	堺市土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	839,463
標準財政規模(百万円)	187,481
財政力指数	0.84

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	3,284	資産	14
堺市	5(100.0%)	経常損益	778	負債	1
役員数(人)	6	当期純損益	▲4,163	純資産	13

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

堺市土地開発公社(以下、「公社」という。)は、公共用地の取得、管理及び処分等を行うことにより、市域の秩序ある整備と市民の福祉の増進に寄与することを目的に、昭和48年5月に堺市の全額出資(5百万円)により設立された。

公社が先行取得した土地については、市が再取得した後に、道路・街路用地や公園用地などの公共用地として活用されており、市政推進のため公共事業等の実施に大きな役割を果たしてきた。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、公社の解散を進めるにあたり、市の負担を最小限に圧縮するため、<u>公社保有土地を計画的に解消しながら、当初計画していた時期に予定どおり解散した事例である。</u></p> <p>具体的には、社会経済情勢等の変化により、<u>公社を活用した土地の先行取得の意義が希薄化していたことから、平成23年度に平成27年度末までに公社を解散する方針を決定し、解散に向けた取組を着実に実施した。</u></p> <p>今年度、本市の将来負担比率は、公社の解散に伴う債務負担額の皆減が大きく影響し、昨年度から6.3ポイント改善して15.6%となり、政令市トップクラスの水準を確保することができている。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

現市長就任後、外郭団体に対する基本的な考えを示す「外郭団体の見直し方針」を平成 23 年 2 月に策定、その中で公社については「存続(集中改革期間内に存廃を決定する)」とされた。

当時、公社については、社会経済情勢等の変化により、全国的にも見直しの機運が高まっており、国によって三セク債が創設されるなどの動きがあった。

本市においては、公社を活用して都市基盤の整備を推進してきたが、事業進捗の遅れなどから、一部土地の長期保有化が課題となり、公社の将来のあり方の検討は急務となっていた。そこで、外部有識者からなる懇話会を設置し、同年 12 月に提言を受けた。

提言の内容は、次のとおりである。

- ・現在のデフレ経済下において、公社をこのまま存続させるということは得策とは言い難い。
- ・今後の効率的な土地取得のため、適切なスキームを確立する必要がある。
- ・公社による新たな用地取得を止めるとともに、市として長期保有土地の早期解消をはじめ、計画的な再取得を行っていく必要がある。
- ・債務の圧縮及び再取得後の用地の活用や処理に関して研究や検討を進め、市としてこれから最長 5 年の範囲内で公社を終了させるよう努力すべきである。

上記提言を受け、市において平成 27 年度末に公社を解散する方針を翌年 1 月に決定した。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

公社は、解散方針を決定した前年度末において、簿価で約 235 億円の土地を保有しており、約 201 億円(金融機関約 94 億円、市借入金約 107 億円)の長期借入金があった。そこで、市の財政負担を軽減するには、進行中の事業については、国費等の財源を計画的に確保すること、また金融機関からの借入金については有利子であることから優先的に返済する必要がある。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

- ・公社による土地の先行取得の停止時期
- ・市による公社保有土地の計画的再取得に要する年数
- ・金融機関借入金の借入利息の圧縮方法
- ・事業進捗に影響を与えないよう、公社による土地の先行取得に代わるスキームの構築

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

- ・公社による土地の先行取得を平成 24 年度から原則として停止する。
- ・保有土地を市が再取得するに当たっては、可能な限り国費等を取得することができるよう、市が計画的に再取得することとする。
- ・金融機関等からの借入金を計画的に返済し、市から公社への無利子貸付を継続して行うことで、金融機関からの利息の増大を抑制する。
- ・公共用地の先行取得にあたっては、早期に特別会計を活用したスキームに切り替えることにより、市が直接借入することで、公社に比べて低金利で資金を調達する。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

- ・統括的管理 ⇒ 市資金課
- ・再取得スケジュールの調整 ⇒ 公社総務課・市事業所管課・市財政課
- ・資金調達 ⇒ 公社総務課・市資金課
- ・特別会計を用いたスキーム ⇒ 市財政課・市事業所管課

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

- ・公社の協調融資団を構成する金融機関との借入金返済計画の調整。
- ・市議会への説明(公社解散及び関連議案)。
- ・公社保有地の売却を希望する民間企業との調整。

##### ③取組のプロセス(スケジュール)について

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
市	● 外郭団体見直し方針策定	● 公社解散方針決定					
公社						● 解散	● 清算終了
土地の再取得	→						
借入金	→						
		民間借入					
		市借入					

#### (参考)土地再取得額等の推移

(単位:百万円)

	H22	H23	H24	H25	H26	H27
再取得額	3,458	5,587	4,520	1,841	4,165	3,284
借入金残額	20,152	16,254	11,493	9,408	4,470	0
年度末保有地簿価	23,499	18,566	14,309	12,487	8,361	0

※再取得額は、民間売却分及び売却手数料等を含む。

※H27年度は、土地評価替えを実施。

#### 4. 取組の効果

主な取組効果については、以下のとおり。

- ・市から公社への無利子貸付を継続し、金融機関等からの借入金を優先的に返済するとともに、特別会計において公社に比べて低利な資金調達を行ったことによる金利負担を抑制した。

公社の借入金利	1.475 % (解散方針決定時)
特別会計の借入金利	0.1256% (解散年度までの平均)

- ・公社を解散することにより、組織・人員のスリム化を実現した。

運営経費削減額	約 1,300 万円/年
---------	--------------

- ・市からの出資金が返還された。 500 万円

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

今後、公共用地の先行取得にあたっては、市の特別会計を活用して行う方針。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

土地開発公社解散に取り組むにあたっては、社会経済情勢等の変化により、当初の事業目的が希薄化しているもの、事業化の優先順位が低いもの、課題を抱えるものも一部あった。

しかしながら、法律相談等を活用し専門家の意見も訊きながら、問題を先送りせず、信念をもって取り組むことにより、解散に至ることができた。



また、公社を活用した土地の先行取得方法については、長年定着していたため、新しい手法へ切り替えることへの不安も一部であったが、担当部局への丁寧な説明を行うことで、スムーズに新たなスキームへ移行することができた。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	堺市資金課	連絡先	072-228-7191
-----	-------	-----	--------------

事例名	三セク債活用による解散
団体名	広島市
法人名	広島市土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,191,030
標準財政規模(百万円)	280,534
財政力指数	0.83
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	46	資産	634
広島市	5(100.0%)	経常損益	13	負債	523
役員員数(人)	10	当期純損益	27	純資産	110
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>広島市土地開発公社は、公有地の拡大の推進に関する法律に基づき、地域の秩序ある整備を図るために必要な公有地となるべき土地等の取得及び造成その他の管理等を行わせることを目的に昭和 48 年に設立された団体である。</p>					
					

## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本事例は、広島市土地開発公社の解散により、公社の土地保有の長期化及び公社への多額の単年度無利子貸付けの問題を解決した事例である。

公社は、これまで都市施設や道路等の用地取得を行い、本市の社会資本の整備を図る上で大きな役割を果たしてきた。

しかし、先行取得後の社会経済情勢の変化や厳しい財政状況などの諸般の事情により事業が予定どおりに進まず、公社からの再取得や民間売却が遅れていた。

これにより、公社の土地保有の長期化及び公社への多額の単年度無利子貸付けという問題が生じていたが、第三セクター等改革推進債を活用して公社を解散することにより抜本的に解決した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

広島市土地開発公社は、昭和 48 年の設立後、本市の依頼に基づき、都市施設や道路等の用地取得を行い、本市の社会資本の整備を図る上で大きな役割を果たしてきた。

しかし、長期にわたる地価の下落傾向が続く状況にあつて、公社による公共施設用地の先行取得の必要性・メリットはなくなり、公社の設立当初の意義は失われ、平成 17 年以降は新たな用地取得は行っておらず、保有地の維持管理を行うのみとなっていた。

また、先行取得後の社会経済情勢の変化や厳しい財政状況などの諸般の事情により、事業が予定どおりに進まず、公社からの再取得が遅れ、長期にわたり公社に土地を保有させることとなり、借入利息が累積した。

こうした状況の中、本市は、副市長及び長期保有地関係局の局長からなる庁内検討会議を設け、長期保有地について再取得及び活用方策の検討を重ね、公社保有地の再取得や民間売却完了後、速やかに公社の解散を行うこと、及び事業用地については、当面公社保有を継続して具体的な土地利用や事業化の見直しなどについて引き続き検討を行うことを内容とする長期保有地に関する取扱方針を、平成 21 年に決定した。

また、公社保有地を市が再取得する際の価格(簿価)の更なる上昇を抑えるために、平成 22 年度から、市は公社に対し無利子で貸付けを行っているが、これを継続することは、本市の年々の資金収支を大きく圧迫するだけでなく、市の公社保有地にかかる債務の解消を先送りし将来世代に転嫁するものであり、将来の財政運営に深刻な影響を及ぼすこととなるため、抜本的な解決策を図るため、公社の解散について検討を行い、解散の時期については、平成 25 年度までの時限措置として創設された「第三セクター等改革推進債」が活用できる平成 24 年度末とした。

### (1) 公社保有地の推移

区分	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
簿価(百万円)	68,230	60,990	31,450	29,310	26,240	22,890
面積(ha)	142.1	133.0	93.2	86.4	83.9	81.0

### (2) 借入金推移

(単位:百万円)

平成 20 年度末	平成 21 年度末	平成 22 年度末	平成 23 年度末	平成 24 年度当初
28,985	29,308	26,243	22,885	22,890
金融機関からの借入利息により増加		平成 22 年度より市単年度無利子貸付を開始したことにより、借入利息の増加額が少なくなった。		

## 3. 取組の具体的内容

### (1) 取組方針とその決定過程

平成 15～20 年度 庁内に「土地開発公社長期保有地の取扱方針に関する検討会議」を設置し、再取得の方法・時期が明確でない長期保有地の再取得及び民間売却、利活用を検討

平成 21 年 2 月 長期保有地に関する取扱方針を公表

平成 23 年 6 月 議会で、公社の解散について具体的に検討することを表明

平成 24 年 11 月 公社の解散について市長方針決定

議会で、公社を 25 年 3 月末に解散することを表明

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

- 平成 23 年 6 月 議会で、公社の解散について具体的に検討することを表明
- 平成 24 年 11 月 議会で、25 年 3 月末に公社を解散することを表明
  - 12 月 公社解散・起債許可申請の議決
- 平成 25 年 1 月 公社解散認可について総務省に申請
  - 2 月 権利の放棄の議決
  - 第三セクター等改革推進債の起債許可について総務省に申請
- 3 月 市と公社で公社保有地の代物弁済及び権利放棄の契約締結
- 総務省の公社解散認可
- 第三セクター等改革推進債の発行
- 4 月 公社は清算法人へ移行、清算手続開始
- 7 月 公社の清算終了

### 4. 取組の効果

- ・公社の解散に伴い市の所有となった土地については、用途・利用方法に制約のない財産となることから、資産経営の観点や市民ニーズを踏まえ、必要に応じて機動的に土地の有効活用を図ることができる。
- ・公社を存続させた場合は、市が再取得するまでの間、公社への約 229 億円もの無利子貸付けを継続することとなる。これは本市の資金収支に重大な影響を及ぼすものであり、また、何ら市民サービスに直結するような使い方がなされていないものであるが、これを解消することができた。
- ・公社存続のために必要な公社職員 2 人分の人件費約 1,600 万円及び公社が年度末に金融機関から短期間借り入れる資金の利息約 600 万円といった余分のコストの削減が図られた。
- ・第三セクター等改革推進債の発行により、低金利で債務が固定化したことから、金利負担の軽減が図られた。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

市の所有となった土地については、取得経緯等も考慮しつつ、資産経営の観点や市民ニーズを踏まえ、活用方を検討する必要がある。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

土地開発公社の解散に当たっては、公社の持つすべての債権・債務を整理・清算する必要があり、特に、公社の保有する土地とこれを保有するための借入金の整理及びその財源が大きな課題となっていたが、国において平成 21 年度から平成 25 年度までの時限的措置として、「第三セクター等改革推進債」が創設され、これを活用した土地開発公社の解散は、他都市で前例があったため、資料提供やアドバイスを受けることができ、事務を進める上で非常に参考となった。

### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	広島市管財課	連絡先	082-504-2078
-----	--------	-----	--------------

事例名	三セク債活用による解散
団体名	岡山県津山市
法人名	津山市土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	103,954
標準財政規模(百万円)	27,899
財政力指数	0.54



※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]					
津山市	6(86.0%)	経常収益	142	資産	8
鏡野町	1( 7.0%)	経常損益	▲120	負債	0
勝央町	1( 7.0%)	当期純損益	5,403	純資産	8
役職員数(人)	11				

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

津山市土地開発公社(以下「公社」という。)は、公共用地、公用地等の取得、管理、処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と住民福祉の増進に寄与することを目的として、公有地の拡大の推進に関する法律(昭和 47 年法律第 66 号)第 10 条第 1 項の規定に基づき、津山市によって昭和 48 年に設立(昭和 56 年に鏡野町、勝央町並びに津山市への合併前の旧勝北町及び旧久米町が追加で出資)され、公有地の先行取得や工業団地の造成等を行うことにより、まちづくりに大きな役割を果たしてきた法人である。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、約 54 億円の累積損失を抱えていた公社について、平成 25 年度に第三セクター等改革推進債(以下「三セク債」という。)を活用して債務整理(解散)を行い、設立団体であり、かつ、当該公社の債務保証を行っていた津山市の財政健全化問題を解決した事例である。</p> <p>公社は、設立以後、公有地の先行取得や工業団地の造成など、津山市のまちづくりに多大な役割を果たしてきたが、長引く景気の低迷等の要因により、先行取得公有地の買戻しや造成(産業・流通)団地の売却が滞り、経営状況が悪化したため、利子補給などの暫定支援措置を行っていた津山市が、これを抜本的に解決するため、津山市土地開発公社解散プランを策定、実施したものである。</p>
--



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 24 年時点の公社の経営状況は、金融機関や津山市からの多額の借入れにより、約 149 億円に上る負債を抱えるのに対し、資産は、津山産業・流通センター分譲地などを保有するものの、評価額が約 95 億円にとどまっており、約 54 億円の累積損失を抱える、極めて厳しい状態となっていた。

また、公社の事業内容も、先行取得公有地を含めた未処分用地の処分は一部を除き進展せず、リース料などの公社の事業収入も限定的であるため、公社単独による経営改善は、実質的に困難と言わざるを得ない状況であった。

設立団体である津山市においては、平成 18 年 3 月に公社の経営健全化計画を策定し、先行取得公有地の買戻し、低利子貸付及び年間の支払利息に対する利子補給を行い、長期保有土地の簿価総額の縮減を図るとともに、借入金残高の圧縮を行ったが、抜本的な解決を図ることができる内容とはなっていなかった。

さらに、津山市は、金融機関からの公社の借入金(平成 23 年度末時点で約 114 億円)に対して債務保証を行っていたため、仮に、公社が破産や債務不履行に至る事態になれば、金融機関から債務保証の履行を求められるリスクを抱えている状況であった。

こうした問題意識に立ち、津山市は、平成 21 年 2 月に「津山市外郭団体経営検討委員会(以下「経営検討委員会」という。)」を設置し、公社を含めた本市の外郭団体の抜本的な経営改革に向けた調査・検討を行った。

経営検討委員会の検証結果については、平成 22 年 3 月に「外郭団体の経営改革に関する見解」としてまとめられ、公社の事業再生・整理については「この負の遺産の整理を将来に先送りすることなく、抜本的解決を図るためにも、三セク債の活用を前提に、金融支援に踏み込んだスキームの構築を検討すべきである。」と結論付けられた。

公社の問題は、市政における長年の課題であり、津山市としては、平成 22 年 4 月以降、三セク債の活用による公社の解散を視野に入れ、公社の債権債務の整理スキームの構築や三セク債の活用を前提とした財政計画などを検討し、最終的に「津山市土地開発公社解散プラン」として取りまとめるに至った。

### <平成 23 年度決算の状況>

#### 貸借対照表

(単位:千円)

資産の部	9,463,392	負債の部	14,842,709
流動資産	7,910,246	流動負債	14,811,620
現預金	391,427	短期借入金	14,790,000
未収金	1,384	未払費用	21,616
公有用地	2,154,374	預り金	4
代行用地	61,129	固定負債	31,089
完成土地等	5,301,932	その他の固定負債	31,089
固定資産	1,553,146	資本の部	▲5,379,317
有形固定資産	164	基本財産	7,000
投資その他の資産	1,552,982	欠損金	▲5,386,317

※短期借入金のうち、34 億円は津山市からの貸付金

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ(つづき)

損益計算書		(単位:千円)				
	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	
事業収益(A)	1,008,698	28,534	115,774	109,315	196,971	
公有地取得事業収益	931,559	0	66,630	39,372	0	
土地造成事業収益	65,092	26,837	47,447	67,906	195,380	
あっせん等事業収益	12,047	1,697	1,697	2,036	1,591	
事業原価(B)	1,004,025	55,201	104,064	76,445	166,040	
公有地取得事業原価	886,374	27,959	63,685	37,054	0	
土地造成事業原価	105,563	25,562	38,699	37,375	164,465	
あっせん等事業原価	12,088	1,680	1,680	2,016	1,575	
事業総損益(A-B)	4,673	▲26,667	11,710	32,870	30,931	
販売費一般管理費(C)	70,558	85,810	10,008	16,578	10,469	
事業損益(A-B-C)	▲65,885	▲112,477	1,703	16,292	20,462	
事業外収益(D)	252,843	356,115	241,327	250,998	247,685	
受取利息	315	337	171	183	127	
雑収益	4,041	810	241,155	250,815	247,558	
負担金収益	210,853	336,835	0	0	0	
引当金取崩収益	37,635	18,133	0	0	0	
事業外費用(E)	200,000	271,342	237,956	245,304	245,586	
支払利息	200,000	271,342	237,902	245,304	245,586	
雑損失	0	0	54	0	0	
経常損益(A-B-C+D-E)	▲13,042	▲27,704	5,074	21,987	22,561	
特別損失(土地評価損)	0	0	4,986,493	0	0	
当期純損益	▲13,042	▲27,704	▲4,981,419	21,987	22,561	

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

会社の債務整理問題の解決に当たり、最も有効な手段となる三セク債については、借入資金を、解散又は業務の一部廃止を行う場合に必要となる地方公共団体が債務保証等をしている土地開発公社等の借入金の償還に要する経費に充てることが条件とされていたため、当該起債を発行して債務を整理し、公社を解散するか、それとも、公社自体は存続させたまま、独自の債務整理手法を用いるかが懸案となった。

これについては、①近年の土地価格の低迷や平成19年度以降に新たな公有地の先行取得依頼がない状況をみれば、公有地先行取得事業の必要性和公社の存在意義は希薄となっているといえ、仮に、津山市の公有地として、今後、取得が必要な用地があったとしても、公共用地取得事業特別会計による先行取得等により行政が直接取得することで対応が可能であること、②公社がこのままの状態でも存続すれば、長期保有土地などに係る借入金の利息が累増し、本市の買い戻しや利子補給の額がさらに膨らむこと、さらに、③津山市は、公社の金融機関借入金に対して債務保証を行っており、仮に、公社が債務不履行といった事態となれば、金融機関は、津山市に対して債務保証の履行を求めることになること等を総合的に考慮し、国の時限措置である三セク債制度を活用して、公社の債務整理を行うことにより、将来に亘る津山市の財政健全化を図るべきとする方針が、平成22年3月の経営検討委員会の「外郭団体の経営改革に関する見解」の中で示され、これを踏まえ、津山市が最終的に解散プランを策定した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

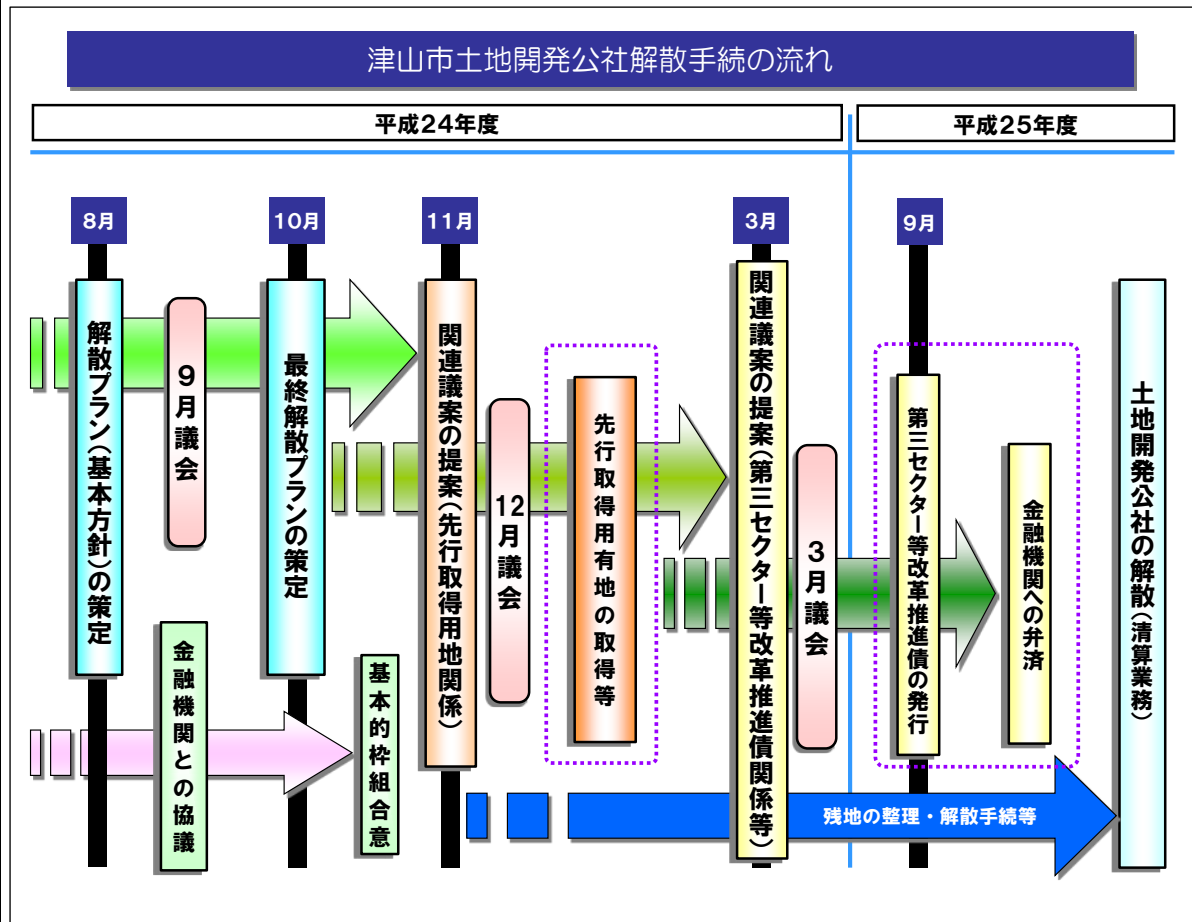
津山市土地開発公社の経営健全化問題については、津山市は、平成18年2月に土地開発公社経営健全化検討会議を設置し、組織横断的な推進体制を整備したが、三セク債制度の活用を前提とした債権整理スキームが有力な選択肢に上がってきた平成23年4月に同会議を土地開発公社経営改革検討会議に改組し、本格的な検討を進めることとした。また、翌年の平成24年4月には、市の内部組織に当該業務を専務として担う部署(都市再生推進室)を設置し、具体的な手続を進めるための体制を整備した。

関係機関との調整については、三セク債発行による津山市の代位弁済の実施に当たっては、融資元の各金融機関との合意が必要となったため、延べ5回に亘る債権者説明会を開催し、解散プランの内容や実施方法などの理解を求めた。最終的には、債権の確実な回収という観点からすべての金融機関から合意が得られたため、予定どおり代位弁済を行うことができた。

さらに、公社の解散手続の中で、市の代位弁済額と公社からの代物弁済を受けた資産の評価額との差額については、債権放棄の議決が必要となったが、議会等の要請もあり、経営悪化の原因となった事業に関わった当時の市長や公社の役員等の責任問題を検証した「津山市土地開発公社の解散に係る責任問題についての検証結果報告書」を取りまとめた上で所要の議決を得た。

なお、主な手続の流れは、下図のとおりである。

#### <津山土地開発公社の解散に係る事務スケジュール>



#### 4. 取組の効果

会社の金融機関からの借入金 11,354 百万円を津山市が三セク債により代位弁済することにより、会社の債務は整理され、解散することができた。

市は、代位弁済額のうち公社から代物弁済等により補填を受けた 5,149 百万円との差額 6,205 百万円の債権放棄を余儀なくされたが、公社がこのままの状態でも存続すれば、長期保有土地などに係る借入金の利息が累増し、本市の買い戻しや利子補給の額(平成 18 年から平成 23 年までの間の累計で 1,266 百万円)がさらに膨らむことが想定されたこと、また、津山市は、公社の金融機関借入金に対して債務保証を行っており、仮に、公社が債務不履行といった事態となれば、金融機関から債務保証の履行が求められることなど、津山市の中長期的な財政運営において支障となる要因を抜本的に解消することができた。

なお、平成 24 年の解散プラン策定当時の試算によれば、三セク債を活用した債務整理スキームについては、従前のおり公社の支払利息への利子補給を継続した場合の財政負担との比較において、30 年間で約 34 億円の財政負担の軽減が見込まれていた。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

代物弁済により津山市が取得した津山産業・流通センターの分譲地の早期分譲を進め、当該売却金をもって三セク債の繰上償還を行い、当該起債の償還に係る長期的な財政負担の軽減に努めていく必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)


会社の解散プランの実施に当たっては、メガバンクを含む金融機関との合意形成や、議会や市民への当該プランの実施の合理性の説明等の過程において、企業の破産処理等で実績のある国内有数の弁護士事務所の支援を受け、円滑な取組の推進を図ることができた。

特に、債権放棄の議決を受けるにあたり、議会等からの要請を受けて行った、経営悪化の原因となった事業に関わった当時の市長や公社の役員等の責任問題の検証においては、専門的見地から法的責任の追及可能性についての助言等を得ることにより、解散プランの実行を確実に進めることができた。

#### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	津山市政策調整室	連絡先	0868-32-2027
-----	----------	-----	--------------

事例名	統合による産業振興施設の運営の効率化	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>799,160</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>260,729</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.37820</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値</small>		人口(人)	799,160	標準財政規模(百万円)	260,729	財政力指数	0.37820
人口(人)	799,160								
標準財政規模(百万円)	260,729								
財政力指数	0.37820								
団体名	福井県								
法人名	(一財)福井県産業会館								

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成28年3月31日時点)</small>				[経営状況] <small>(平成27年度決算)</small>				(単位:百万円)	
福井県	30(45.4%)	経常収益	353	資産	844				
7市町村	17(25.8%)	経常損益	41	負債	90				
業界団体	19(28.8%)	当期純損益	41	純資産	754				
役職員数(人)	23								
[法人概要](設立目的、業務概要等)									
<p>昭和55年1月28日、福井県産業会館の管理運営および見本市、展示会等の誘致を行うことにより、福井県の産業の振興および発展に寄与することを目的とし、県内産業界と行政(福井県、鯖江市、越前市等)が一体となって設立。</p> <p>平成18年4月1日、福井県産業会館を管理運営していた(財)福井県産業会館に(財)サンドーム福井が統合。(財)福井県産業会館は、福井県産業振興施設(サンドーム福井)の指定管理者となる。平成25年4月には、(一財)福井県産業会館へ移行。</p>									
									

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本事例は、(一財)福井県産業会館(旧(財)福井県産業会館)が(財)サンドーム福井と統合を行い、経営状況が思わしくなかった福井県産業振興施設(サンドーム福井)の指定管理者となり、福井県産業会館と福井県産業振興施設(サンドーム福井)の両施設を効率的に運営することで、利用率と収支を向上させ、資産を拡大させた事例である。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

指定管理制度導入以前の福井県産業振興施設(サンドーム福井)の利用率および事業収入は低迷しており、県から赤字補てんとしての補助金収入で採算をとっていたが、法人の安定運営のためにも利用率の向上と収益改善が課題となっていた。

<経営状況の推移(福井県産業振興施設)> (単位:百万円)

	H13	H14	H15	H16	H17
事業収入	92	99	71	90	92
経常損益	0	0	0	0	0
正味財産	67	67	53	53	56
利用率	43.6%	49.2%	36.0%	46.6%	40.6%

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

昭和55年の設立以来、福井県産業会館の管理運営において概ね稼働率70%以上を確保し、着実な黒字運営を続けていた。この長年培ってきた福井県産業会館の管理運営実績とノウハウを活かし、両施設一体となった効率性の高い経営を目標とした。

両施設の職員が一体となった営業体制とし、それぞれ施設が持つ特性や機能を活かした多様な利用形態を提案することで、利用者ニーズと選択肢に応えた営業活動を継続的に実施した。

### (2)取組の具体的な進め方

営業活動の強化を図るため、法人組織内に営業責任者である営業専任職員を配置。

施設側が待ちの姿勢ではなく攻めの姿勢で積極的に誘致していく体制(法人の全職員が営業スタッフ)とした。

両施設一体となった営業体制とし、利用者情報の共有、類似施設の利用情報収集、各業種の景況動向を探りながら利用が見込める者に対する積極的な働きかけを行った。

特に利用率、収入面で大きなウェイトを占めるコンサートのプロモーターやメディアとの連携に重点を置いた営業を実施し、事業収入と利用率確保に努めた。

広報活動については、利用者サービスの一環としてイベント情報誌を2カ月に1回発行し、県内の集客施設や公共施設に配付しているほか、メールマガジンの配信を週1回行い、タイムリーな情報提供を実施した。

利用者・来場者アンケートを実施し、その声を反映した改善策を示し、問題解決と施設の利便性向上を図った。

スマートフォン専用ホームページを開設し、アクセスマップ、周辺施設情報を提供しているほか、コンサート開催時の駐車場状況を随時更新し閲覧者の利便性の向上を図った。

1年に1回の有識者で構成された指定管理者外部評価委員会にて、管理運営業務の実施状況について専門的見地より評価、意見を伺い改善につなげた。

#### 4. 取組の効果

福井県産業振興施設(サンドーム福井)については、(一財)福井県産業会館が運営する前と、平成7年度の開館から平成17年度までと、財団統合後の平成18年度から平成27年度までの平均を比較すると、利用率および事業収入とも大きく伸びており、その結果、平成18年度以降、法人全体の資産も拡大してきている。資産は法人の安定的な活動のため将来的な施設の修繕などのために用途目的別に積み立てられている。

##### <サンドーム福井利用実績>

	利用率	事業収入
平成7～17年度平均	44.3%	104百万円
平成18～27年度平均	49.6%	123百千円

##### <経営状況の推移(福井県産業振興施設)>

(単位:百万円)

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
事業収入	101	112	130	86	86	132	155	101	151	169
経常損益	12	▲5	3	2	0	33	34	2	18	28
利用率	37.9%	45.5%	50.1%	41.8%	47.9%	51.4%	60.4%	48.7%	56.7%	55.7%

##### <正味財産の推移(法人全体)>

(単位:百万円)

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
正味財産	469	505	558	569	580	608	658	679	713	754

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

資産(正味財産)については、当法人が今後も安定した経営を継続するためのものであるが、事業活動の本来の目的は、県内の産業振興であることを常に念頭におかなければならない。また、建物の老朽化もみられるため、どのように維持修繕していくかも課題である。今後は、資産を拡大させるだけでなく、拡大させた資産を修繕等に有効に再投資していく必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

施設の利用率確保には、継続した営業努力が重要であるが、景気動向に左右されやすいのも事実である。施設に求められるニーズや消費動向は時代によって少しずつ変化していくため、施設の改修や法人の組織体制、営業方法などハードとソフトを含めて柔軟に対応し、施設の持つ効用をいかに周知し活かされるかが安定運営の肝である。

例えば、福井県産業会館については、広大な屋内・屋外スペースが利用できるため、これを活かせる車両関連イベントに多数利用されている。また、福井県産業振興施設(サンドーム福井)においては、円形の形をしていることからコンサート会場に非常に適しており、コンサートを積極的に誘致することで安定した利用率と収入を確保している。

##### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	福井県地域産業・技術振興課	連絡先	0776-20-0376
-----	---------------	-----	--------------

事例名	事業の必要性の見直しによる整理・統合
団体名	岐阜県
法人名	(財)岐阜県健康長寿財団

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	2,076,195
標準財政規模(百万円)	474,455
財政力指数	0.52358

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	40	資産	254
岐阜県	50(57.1%)	経常損益	0	負債	30
42市町村	25(28.6%)	当期純損益	0	純資産	224
その他	13(14.3%)				
役員員数(人)	26				

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(財)岐阜県健康長寿財団は、県民の健康対策と高齢対策を一体的・総合的に推進するため、平成12年4月1日に(財)岐阜県いきがい長寿財団を統合し、(財)岐阜県健康づくり財団の寄附行為を変更して設立され、県民の健康と生きがいづくりを支援するため、様々な健康づくり事業、生きがいづくり事業を積極的に展開して、明るく、充実した活力ある社会づくりに貢献することを目的に事業を行っていた。

県民の総合的な健康づくりを促進するとともに、生きがいのある長寿社会づくりを促進するために必要な事業を行うことにより、県民の健康及び福祉の向上に寄与することを目的とし、次の事業を行っていた。

- ・健康づくり及び生きがいづくりについての情報の収集及び分析並びに提供に関する事業
- ・健康づくり及び生きがいづくり並びにシルバーサービスについての研究及び開発に関する事業 等



### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、県においてあらゆる角度から財政構造を見直し、構造的な財源不足の解消を目指す「岐阜県行財政改革指針(平成21年3月31日)」の取組みの一環として、<u>外郭団体の抜本的な見直し</u>が行われたものである。</p> <p>(財)岐阜県健康長寿財団の解散を視野に入れて、財団が行っている業務を個別に精査した結果、<u>継続すべき業務について確定し、いずれの業務も県民に「うるおいと安らぎのある生活を提供」するために、健康や健康づくりのための文化を普及することを主眼としたものであり、「県民文化・地域文化の振興」を実施事業としている(財)岐阜県教育文化財団との統合(平成23年4月1日)を行ったものである。</u></p>
---



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 21 年 3 月に、平成 30 年度までの 10 年間に県が取り組むべき政策を県民に提示するため「岐阜県長期構想」を策定した。

また、この構想策定に併せ、今後 10 年間の行財政改革の方向性を明らかにした「岐阜県行財政改革指針」を同時に策定し、この指針において、平成 21 年度から平成 24 年度までの 4 年間に緊急財政再建期間と位置づけ、段階的に財政構造の転換を図ることとした。緊急財政再建期間の財源不足解消に向けた取組みとして、外郭団体の抜本的な見直しの実施が明記され、(財)岐阜県健康長寿財団については、解散を視野に入れて検討されることとなった。

平成 21 年 4 月には、この指針の取組みを実現するため、知事を本部長とする行財政改革推進本部を立ち上げ、財源不足解消に向けた具体的な取組みについて検討を重ねた。

平成 22 年 3 月には、平成 22 年度から平成 24 年度までの 3 年間における構造的な財政不足を解消するための具体的な取組みとして「行財政改革アクションプラン」を定め、県外郭団体が実施している事業の必要性について見直しを行い、見直しの結果、(財)岐阜県健康長寿財団については、事業主体となるべき事業が大幅に減少するため、(財)岐阜県教育文化財団と統合されることとなった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点

岐阜県においては、人口減少社会における持続可能な財政運営を行うことが必要であり、平成 21 年 3 月に平成 30 年までの 10 年間の行財政改革の方向性を明らかにした「岐阜県行財政改革指針」が策定された。あらゆる角度からの財政構造の見直しとして、「外郭団体について、その役割をゼロベースから検討し、団体の統廃合を含めた抜本的な見直しを実施し、人的・財政的な県関与を縮減する」との方向性が示された。

具体的には、(財)岐阜県健康長寿財団については、「解散を視野に入れて検討」との方向性が示された。

#### ②課題・解決に向けての検討内容

解散を視野に入れた検討として、(財)岐阜県健康長寿財団で実施している全ての事業について、事業実施の必要性を精査し、事業の継続及び廃止について検討を行った。

検討に当たっては、心の豊かさをもたらす文化芸術の振興に取り組んできた(財)岐阜県教育文化財団との合併も視野に入れて、心の豊かさは心身ともに健康であってはじめてもたらされるものであり、文化振興及び健康対策といった行政的な枠組みにとらわれることなく、より幅広い層の県民に対して文化芸術活動や健康づくり活動に参加する機会を創出する、という観点を持って行った。

その結果、県民に「うるおいと安らぎのある生活を提供」するために、心身の健康や健康づくりのための文化を普及することを主眼とした事業として、結核予防事業、がん予防事業、高齢者の健康づくり事業等について継続実施をすることとなった。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由

上記の検討結果を踏まえ、平成22年3月に策定された「行財政改革アクションプラン」において、(財)岐阜県健康長寿財団については、事業主体となるべき事業が大幅に減少するため、(財)岐阜県教育文化財団と統合されることとなった。

(財)岐阜県健康長寿財団において継続実施されることとなった、結核予防事業、がん予防事業、高齢者の健康づくり事業等については、いずれの業務も県民に「うるおいと安らぎのある生活を提供」するために、健康や健康づくりのための文化を普及することを主眼としたものであり、(財)岐阜県教育文化財団が寄附行為において事業と定めている「県民文化・地域文化の振興」にも合致すると考えられることから、団体としての目的や活動の一貫性を大きく損ねることなく業務を実施可能な(財)岐阜県教育文化財団への統合を実施する。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制

合併団体である(財)岐阜県健康長寿財団及び(財)岐阜県教育文化財団において、理事会への承認等の具体的な調整を実施した。また、各団体の所管課である健康福祉政策課及び人づくり文化課(現:文化振興課)において、各団体所管課としての役割分担を協議した。

##### ②関係者との調整内容・調整課程等

(財)岐阜県健康長寿財団及び(財)岐阜県教育文化財団において、以下の項目について調整を行った。

- ・合併後の財団の名称
- ・非常勤の理事及び監事の人選
- ・平成23年度(合併初年度)の事業計画
- ・平成23年度(合併初年度)の組織・職員配置・分掌事務 等

また、各団体所管課である健康福祉政策課及び人づくり文化課において、以下の項目の調整を行った。

- ・合併後の主たる所管課
- ・合併後の補助金の取扱い 等

##### ③取組のプロセス

###### <財団の合併に係る事務スケジュール>

	平成22年										平成23年			
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
健康長寿財団 (合併消滅団体)	検討													
教育文化財団 (合併存続団体)	検討													
県														
県議会														

#### 4. 取組の効果

(財)岐阜県健康長寿財団の合併に伴い、運営費(人件費等)及び事業の見直しを実施することで、「行財政改革アクションプラン」取組み期間(平成22～24年度)における、岐阜県の予算削減効果額は1億円程度となっている。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

(財)岐阜県健康長寿財団において実施されていた結核予防事業、がん予防事業等については、(財)岐阜県教育文化財団との合併により事業継続することとなったが、事業財源を特定基金からの取崩しに頼っており、将来的な活動を考えた場合に検討が必要となっている。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

財団の合併を進めるに当たっては、合併契約締結までの準備(団体職員や関係者への事前説明等)期間及び合併契約締結後、吸収合併の登記までに事前開示期間及び公告期間など手続きに一定期間必要となる。


また、事前開示期間や公告期間中に異議申し立てがあった場合など、想定外の事態が生じた場合に備え、事前にスケジュールを整理し、計画的な進行管理を行うことが重要である。

#### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	岐阜県健康福祉政策課	連絡先	058-272-1111(内 2517)
-----	------------	-----	----------------------

事例名	統合によるスポーツの一体的な振興と効率的な運営体制の構築
団体名	岡山県
法人名	(財)岡山県スポーツ振興財団

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,933,781
標準財政規模(百万円)	440,117
財政力指数	0.50096
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		[経営状況]		[資産負債]	
岡山県	500(50.0%)	経常収益	17	資産	1,001
その他	500(50.0%)	経常損益	0.2	負債	0
役職員数(人)	13	当期純損益	0	純資産	1,001
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(財)岡山県スポーツ振興財団は、県民にスポーツについての理解と関心を深め、積極的にスポーツに取り組む意欲を高揚させ、生涯スポーツの振興と競技スポーツの向上を図る目的で平成元年に設置された財団である。県が平成 10 年に競技力強化本部を立ち上げ、県体協と一体となって競技力の向上を図ってきたことから、以後は生涯スポーツの振興を中心に関係団体への助成等を行った。</p> <p>主な事業としては、スポーツ活動の充実や指導者の養成を目的にした広域スポーツ交流大会の開催支援、選手育成・強化のための国体県予選会への助成、さらにスポーツ情報誌の作成やスポーツ相談室の運営助成、ニュースポーツ団体や総合型地域スポーツクラブへの助成活動を行った。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、(財)岡山県スポーツ振興財団と(財)岡山県体育協会を統合した事例である。</p> <p>具体的には、両財団は、その事業目的が類似し、当時は、事務局も県スポーツ振興課の職員が兼務していたことから、生涯スポーツと競技スポーツの一体的な振興と効率的な運営を図るため、(財)岡山県スポーツ振興財団を解散し、(財)岡山県体育協会に統合したものである。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

外郭団体を取り巻く経営環境が大きく変化している状況を踏まえ、平成 19 年度に「岡山県外郭団体の設立及び運営指導に関する指針」及び「岡山県外郭団体の見直し基準」に基づき、県民の視点に立って、団体のあり方や業務・組織の効率化等について、抜本的かつ詳細に分析等を行い、その結果を「外郭団体改革プラン」として取りまとめた。この中で、(財)岡山県スポーツ振興財団については解散し、業務や財務を(財)岡山県体育協会へ移管するとした見直し方針が示されたことにより、両財団の統合に向けて動き出したものである。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

(i)(財)岡山県スポーツ振興財団と(財)岡山県体育協会の事業目的が類似しているか。

(ii)両財団を統合した場合、(財)岡山県スポーツ振興財団が行っていた生涯スポーツの振興事業を行えるか。

(iii)(財)岡山県スポーツ振興財団への寄付関係者の理解が得られるか。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

(i)(財)岡山県体育協会は、日本体育協加盟団体であり、主に国体実施競技を中心とした競技スポーツの振興に取り組んでおり、役員もそれらの競技団体関係者が大半を占めていた。一方、(財)岡山県スポーツ振興財団は平成 10 年の競技力強化本部の設置後は、生涯スポーツの振興を中心とした事業を行っており、役員は民間経済団体代表者や市町村代表者が中心であった。

(ii)上記のとおり、(財)岡山県体育協会は加盟競技団体を主体とした競技スポーツの振興が中心であり、役員も競技団体関係者が大半を占めていることから、これまで(財)岡山県スポーツ振興財団が実施していた生涯スポーツの推進が困難になる恐れがある。(県体育協会に加盟していない団体への助成について県体育協会役員の理解が得られない可能性がある。)

(iii)(財)岡山県スポーツ振興財団の基金 10 億円のうち、約 4 億円が民間企業(254 社、385 百万円)によるものであり、寄付関係者の理解を得る必要がある。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由

(i)(財)岡山県スポーツ振興財団の設立趣意書では、国体をにらみつつ、生涯スポーツ振興と競技スポーツ振興の両面での、県民の積極的なスポーツの振興がうたわれており、(財)岡山県体育協会の事業目的と類似していると認められた。

(ii)他県でも多数の事例があり、また、県体育協会の寄付行為上、生涯スポーツの普及振興等、(財)岡山県スポーツ振興財団が実施している事業を行うことに対して、特段の支障がないと認められ、県体育協会未加盟の団体への助成を統合後も引き続き継続するよう両団体で協議することとなった。

(iii)法人については、民間企業約 250 社に加え、個人からの募金などで約 4 億円の寄付を受けている。こうした方々からは、県財団設立時に、競技スポーツと生涯スポーツの振興にご寄付するという趣旨に賛同して寄付をいただいたものであり、県体育協会統合後も同様の事業内容を行うこととしていることから、御理解いただけるものと判断した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

(財)岡山県体育協会と岡山県スポーツ振興財団の統合スケジュール		
	(財)岡山県体育協会	岡山県スポーツ振興財団
1月		
2月		
3月		理事会・評議員会 ・合併の意思、条件のアウトライン決定
平成20年度 4月		
5月	理事会・評議員会 ・合併の意思決定 ・公益財団法人選択の決定	理事会・評議員会 ・役員改選
6月	・中期経営計画の策定(～平成21年3月) ・公益財団法人移行課題検討(～平成20年12月)	
7月		
8月		
9月		
10月		
11月		
新法施行 ↓	12月	吸収合併契約の締結
		・吸収合併契約関連書類の備置き、閲覧 理事会・評議員会 ・吸収合併契約の承認 ・寄付行為の改正 ・県(スポーツ振興課)への合併申請
1月	・債権者保護手続開始(～平成21年9月) 理事会	・債権者保護手続開始(～平成21年3月)
2月		
3月	・吸収合併登記 ・県へ変更届出 理事会	・解散登記 理事会・評議員会
平成21年度 4月	<b>統 合</b>	
5月		
6月	理事会・評議員会 ・役員改選 ・中期経営計画の承認	
7月	・県総務学事課へ公益認定申請	
8月		
9月		

・県(スポーツ振興課)は両団体の統合にあたっての根回しや調整を行い、その後、合併の認可及び合併届出書の受理を行った。

平成 20 年 1 月      行政改革等特別委員会で説明  
平成 21 年 5 月      常任委員会へ提出  
平成 21 年 6 月      6 月定例会に議案として提出

#### 4. 取組の効果

統合前は、生涯スポーツ及び競技スポーツの所管課が県スポーツ振興課であったことから、両団体の事務局をスポーツ振興課の職員が兼務(職務専念義務免除)し、多数の職員が年間を通じて団体の事務を執り行っていたが、統合により、県職員約3人分の事務の縮減につながるなど事務局体制を簡素化することができ、効率的で一体的なスポーツの振興を図ることができる体制になった。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ・収益のうち 60.7%(平成 27 年度)を県支出金(委託料、補助金)に依存していることから、独自事業の展開等による依存体質からの脱却が必要。
- ・競技団体等との連携による選手・指導者等の育成、競技力の強化等を中心に活動しているが、若年期から高齢期までライフステージに応じたスポーツ活動(生涯スポーツ)への取組が十分ではない。
- ・県においても、県民の健康志向の高まりや健康寿命の延伸等から生涯スポーツへの取組が課題となっている。県体育協会及び市町村等との連携を一層密にし、生涯スポーツの振興に取り組んでいく方針である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

公益法人制度改革関連三法が平成 20 年 12 月 1 日から施行され、5 年間の移行期間内に限り、特例民法法人として従前のおり存続するものとされ、この期間内に新法に適合するよう所要の準備を行い、民間有識者による合議制の機関の審査を受け、新制度の一般社団・財団法人又は公益社団・財団法人へ移行する必要があった。

この法律に該当する特例民法法人同士の統合は全国初の事例であり、参考となる事例がなかったことから、県庁内の法務担当者との協議を重ねて行った他、(財)岡山県体育協会の顧問司法書士に協力いただき統合処理を行った。

#### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	岡山県スポーツ振興課	連絡先	086-226-7440
-----	------------	-----	--------------

事例名	統合による国際交流体制の強化
団体名	仙台市
法人名	(公財)仙台国際交流協会

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,056,503
標準財政規模(百万円)	236,961
財政力指数	0.89
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※

[出資等の状況]

仙台市	100(100.0%)
役職員数(人)	27

[経営状況]

経常収益	494
経常損益	▲0.2
当期純損益	▲0.5

(単位:百万円)

資産	269
負債	167
純資産	102

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(公財)仙台国際交流協会は、仙台市において、歴史、文化その他の地域的特性を生かした市民協働による国際交流活動を推進するとともに、多様な交流活動に関する事業を行い、もって地域における多文化共生社会の形成及び交流による活力ある都市づくりに寄与することを目的とし、平成 2 年に設立された。多文化共生や国際交流活動の推進に関する事業、それらの多様な交流活動を推進する拠点施設としての仙台国際センターの運営・管理、多文化共生社会の形成及び国際交流等の交流活動の推進に関する調査・研究・広報等の事業を行い、仙台市の国際化推進に寄与してきた法人である。



1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、国内外のコンベンション及び観光客の誘致事業等を行う(公財)仙台観光コンベンション協会と(公財)仙台国際交流協会を統合し、両財団が持つ人的ネットワークやノウハウといった資源を融合することによる外国人観光客や国際コンベンションの誘致を含めた国際交流の体制強化など、両財団が持つ機能の強化を図り、更なる地域経済の活性化や市民の国際化の進展を目指した事例である。



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

(公財)仙台国際交流協会は、平成2年の設立以来、国際交流等の人的ネットワークを活かした外国人支援や海外との市民交流などの実績を重ねてきたが、民間事業者との連携や外国からの来訪者も視野に入れた広がりを持った取り組みが課題であった。また、仙台国際センターの指定管理期間が平成27年3月で終了することから、その後の財団の在り方について、行財政改革の観点も含めて検討を行っていた。一方、(公財)仙台観光コンベンション協会は、仙台市の観光・物産振興やコンベンション開催支援において大きな役割を果たしてきたが、類似団体との事業の差別化や、コンベンション誘致機能の更なる強化が課題であった。また、より柔軟で機動的な事業運営を行うため、事業体系の見直しや組織体制の強化が必要であった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

- ・平成26年4月に、主務官庁である宮城県の認定を受けての1年後の新財団設立に向け、財団統合に伴う変更認定申請の時期を平成26年11月に設定した。
- ・仙台市と両財団が連絡を密に取り合い、両財団の持つ長所や短所を踏まえ、統合することにより両財団の持っているノウハウや資源等で互いの短所を補完し長所を更に伸ばせる組織体系、事業体系・展開を検討した。
- ・変更認定申請に必要な新財団の名称・組織体系・定款・役員構成・事業体系等を固めて10月の臨時理事会に諮った。
- ・宮城県への変更認定申請以降、両財団の規程等を精査して新財団の規程の構築や、新会計システムの構築等といった法人の組織環境の整備を行うとともに、財団の統合に関して両財団の役員や関係者・関係団体への説明を行った。
- ・宮城県からの合併認定以降は、両財団の関係する団体(民間事業者・市民団体等)や市民に対して、ホームページやチラシ、説明会等を通して財団統合について周知し、理解が得られるよう努めた。

### (2)取組の具体的な進め方

- |       |     |   |
|-------|-----|---|
| 平成26年 | 10月 | ・両財団において臨時理事会を開催し、吸収合併契約を承認。加えて、(公財)仙台観光コンベンション協会では主務官庁である宮城県への変更認定申請を承認<br>・両財団において(公財)仙台観光コンベンション協会を存続法人、(公財)仙台国際交流協会を消滅法人とする吸収合併契約を締結<br>・両財団において合併に関する事項を官報に公告し、知れている債権者には各別に催告 |
|       | 11月 | ・両財団において臨時評議員会を開催し、吸収合併契約を承認。加えて、(公財)仙台観光コンベンション協会が宮城県への変更認定申請を承認<br>・(公財)仙台観光コンベンション協会が宮城県へ変更認定申請<br>(公財)仙台国際交流協会が宮城県へ合併の届出<br>・仙台市において市議会常任委員会へ報告                                 |
| 平成27年 | 1月  | ・(公財)仙台観光コンベンション協会の変更認定申請が宮城県から認定   |
|       | 3月  | ・市議会にて予算案議決   |
|       | 4月  | ・新財団設立  |

#### 4. 取組の効果

- ・コンベンション及び外国人観光客の誘致の取り組みが強化されるとともに、海外からの来訪者へのホスピタリティの向上が図れた。具体的には、仙台の温泉地(秋保・作並)の宿泊施設に留学生等外国人を日帰りや宿泊で派遣し、フロントや客室係スタッフを対象に、外国人旅行客を想定した窓口対応などの実地研修を行っており、その経験は実際の外国人旅行客を受入れる際のコミュニケーションに活かされており、宿泊施設及び外国人旅行客から好評を得ている。また、コンベンションボランティアの研修会において、国際交流員の協力を得ながら研修会を定期的実施しており、語学力の向上に加えて外国人参加者の視点でのホスピタリティの向上を図っていることから、各国際会議でコンベンションデスクを担当するボランティアの資質が向上し、主催者及び外国人参加者から好評を得ている。
- ・国際交流・多文化共生事業で関わっている外国人市民等が、観光やコンベンション事業の取り組みに対して、リソースとして協力・活躍できるようになった。具体的には、留学生が仙台青葉まつりにおいて山鉾を引いてパレードに参加し、まつりの様子や山鉾を引いた感動をSNS等により広く発信するなど、仙台観光の魅力や復興の状況を、多言語で世界に発信する取り組みなどを実施した。
- ・(公財)仙台国際交流協会ではつながりが少なかった民間事業者等に対しても、多文化共生や国際交流について情報発信をできるようになった。
- ・国際交流事業の実施にあたり、観光部門(旧仙台観光コンベンション協会の一部門)などの連携・協力を得やすくなった。具体的には、留学生を対象とした業界セミナーを開催する際、旧仙台観光コンベンション協会の賛助会員である民間企業の協力を得ることができた。また、観光部門を通して仙台のプロスポーツチームのノベルティグッズや仙台をロケ地とした映画のポスターなどを提供いただき、国際姉妹都市等において開催されるイベントや青少年交流に活用した。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

統合された新財団として、旧両財団が担ってきた事業・役割を確実に引き継ぐとともに、それぞれが培ってきた有形無形の財産の融合と活用を図り、一層の地域経済の活性化や国際化に向けた総合的で新しい視点からの取り組みを進めていく。

新財団の存在や事業内容が市民に認知されていないケースもあることから、より認知度を高めるよう引き続き広報を行っていく必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

本事例において、主務官庁である宮城県の認定を受けての1年後の新財団設立に向けたスケジュールリングを行い、仙台市と両財団とで認識を共有した。また、仙台市と両財団が連絡を密に取り合うとともに、両財団で、週に一度、定期的に打合せを持つことにより、統合にかかる事務手続き(主務官庁への変更認定申請、統合に伴う役員体制・職員体制の整理、両財団の就業規程等の整理、関係者・関係団体への説明など)を着実に実施し、当初の予定どおり1年間で統合することができた。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	仙台市行財政改革課	連絡先	022-214-1207
-----	-----------	-----	--------------

事例名	統合による公共施設の管理運営の効率化
団体名	さいたま市
法人名	(財)さいたま市公立施設管理公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,270,476
標準財政規模(百万円)	250,687
財政力指数	0.98
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	1,133	資産	449
さいたま市	10(100.0%)	経常損益	1,107	負債	490
役職員数(人)	74	当期純損益	26	純資産	▲41
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(財)さいたま市公立施設管理公社は、さいたま市が設置する体育施設、労働福祉施設、その他さいたま市の委託による施設の管理運営について協力し、これらの施設の設置目的を効果的に達成するための事業の推進に努め、もって市民サービスの向上と市民福祉の増進に寄与することを目的として、埼玉県大宮市によって昭和 53 年に設立され、公共施設の管理や生涯学習事業を実施し、地域コミュニティの推進に寄与してきた。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、外郭団体の運営難を外郭団体同士の合併により解消した事例である。</p> <p>具体的には、債務超過であった(財)さいたま市公立施設管理公社については、主要な業務が民間との厳しい競争環境下であり、自らの公益的な付加価値を高め民間との差別化を図る必要があった。そのため、<u>地域住民とのネットワークづくりなどに積極的に取り組み、地域文化の振興とコミュニティ活動等との連携や事業分野の拡大、人材の有効活用等</u>を図るため、平成 22 年 4 月に(財)さいたま市文化振興事業団と合併(存続法人は(財)さいたま市文化振興事業団)し、<u>経営の効率化を図り債務超過を解消した。</u></p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

さいたま市では、新市誕生後の平成 14 年2月に、「さいたま市行政改革大綱」を策定し、その項目の一つとして「外郭団体の見直し」を掲げ、団体経営の健全化と効率化に取り組むべき課題とした。

さらに平成 17 年 3 月に「外郭団体の改革及び運営に関する指針」を策定し、本市における外郭団体の改革に関する基本的な方針と各団体のあり方の見直しの方向性を示すとともに、団体が本来独立した経営主体であるとの再認識のもと、団体自ら積極的に改革・改善に取り組み、健全で自主的・自立的な経営基盤を確立していくための方策を示すことにより、本市の行政改革の一層の推進と団体運営の健全化・効率化を図ることを目的としていた。

こうした状況の中、(財)さいたま市公立施設管理公社については、経営状況が悪化傾向にあり、平成 20 年度決算においては、公社の正味財産は 67,953 千円の債務超過に陥っていたことから、抜本的な経営改善を図る必要性が生じていた。このため、公社の担う役割を改めて整理し、類似業務を担う他の団体等の統合など、効率的な運営体制の構築と健全経営の推進に向けた検討が進められることとなった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

平成 20 年 12 月1日「公益法人制度改革を踏まえた外郭団体改革の基本方針」を策定し、外郭団体のあり方を下記の3つに分類し、今後の役割等を整理し(財)さいたま市公立施設管理公社及び(財)さいたま市文化振興事業団においては、いずれも市の公の施設の管理運営を主たる事業としていることから、下記「②」の役割として統合に向けた検討を実施することとし、平成 22 年度を目途に公益認定申請を行う方針とした。

#### 【外郭団体のあり方】

- ① 市の施策や公益目的の実現のために活用していく団体
- ② 当面、公共サービスの安定的な担い手として活用していく団体
- ③ 廃止、縮小のほか、抜本的なあり方の見直しを検討する団体

### (2)取組の具体的な進め方

取組の推進体制としては、合併する外郭団体双方の役職員による合併協議会を発足し、合併に向けて調整内容の洗い出しを行い、スケジュール等を作成した上で、それに基づき調整を行った。

調整内容については、合併方法や合併までのスケジュール、規程、組織、職員の処遇などのほか、会計や事務処理の統一、消滅法人の残余財産の取扱い等について調整を行った。

<合併に係る事務スケジュール>

	平成21年										平成22年							
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月					
法人											合併契約							
理事会等											理事会		監査		役員選任			
合併協議会	発足 検討										→							
主務官庁(県)											認可申請		合併認可		届出			
公告等											事前開示				公告・催告		→	
債権者															債権者保護手続き			
登記															登記申請			

#### 4. 取組の効果

##### (1) 役員削減

< 役員数の状況 >

(単位:人)

	H21	H22	増減
理事・監事人数	28	17	▲11

※平成 21 年度における理事・監事人数は、2 団体の合計人数

この役員削減により、主に常勤役員における給与を、年間約 1 千万円削減した。

##### (2) 正味財産期末残高の増加

< 正味財産期末残高の推移 >

(単位:百万円)

	合併前		合併後					
	H21		H22	H23	H24	H25	H26	H27
	公立施設 管理公社	文化振興 事業団						
当期一般正味財産増減額	26	10	▲10	▲6	32	60	35	45
一般正味財産期首残高	▲77	79	38	28	22	54	115	150
一般正味財産期末残高	▲51	89	28	22	54	114	150	195
当期指定正味財産増減額	0	0	0	0	0	0	0	0
指定正味財産期首残高	10	155	165	165	165	165	165	165
指定正味財産期末残高	10	155	165	165	165	165	165	165
正味財産期末残高	▲41	244	193	187	219	279	315	360

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

(公財)さいたま市文化振興事業団では、平成 26 年度～平成 28 年度まで 3 年間の第 1 期中期経営計画を策定しサービスの向上、業務運営の効率化等に取り組んできたが、引き続き、第 2 期中期経営計画(平成 29 年度～平成 33 年度:5 年間)を策定し、さらなる効率的な業務運営、財務内容の健全化を図る必要がある。

また、これまで財政改革の一環として、新規職員の採用を見送るなど、人件費の抑制や削減に努めてきたが、職員の高齢化が進み、年齢構成に歪が生じつつある。組織の活性化を図るため、計画的に人材を確保することにより、高度で専門的な知識を有する職員を育成し、技術と知識の継承を進めていく必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

合併協議を行う前に、主務官庁である埼玉県に相談を行ったほか、他の市町村における外郭団体同士の合併事例を調査し資料を取り寄せるなど、合併協議に備えた。

合併にあたり合併協議会を設置したが、それぞれの分野において協議に漏れのないよう行うため、担当部会を設置した。この担当部会では、総務や財務、事業分野等の実務担当者同士で協議を行い、詳細なすり合わせを行った。

合併協議では、それぞれの団体の規程や事務処理、職員の給与処遇等について統一を図る調整作業に苦勞したが、事前調査により合併の進め方等について検討し準備していたことや、市町村合併に伴う団体同士の合併等を行っていたため、その経験を生かし、事務処理を円滑に進めることができた。

また、合併後は職員数や管理施設数、予算規模等が倍増するなど組織が拡大し、スケールメリットを生かした団体運営によりコスト削減や事業展開の拡大、拡充が可能となった。しかし、倍増した管理施設や職員において、組織力や管理能力、人材育成を強化しなければ、各職員の意識やモチベーションの低下を招き、業務効率やサービスの低下、コスト増加など、合併のメリットにつながらないと思われる。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	さいたま市行財政改革推進部	連絡先	048-829-1106
-----	---------------	-----	--------------

事例名	統合による経営の効率化と中小企業支援の一元化
団体名	千葉市
法人名	(財)千葉市勤労者福祉サービスセンター

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	972,883
標準財政規模(百万円)	210,635
財政力指数	0.95

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値


＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		[経営状況]		[財務状況]	
千葉市	83(82.9%)	経常収益	165	資産	155
その他	17(17.1%)	経常損益	5	負債	17
役職員数(人)	5	当期純損益	5	純資産	139

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(財)千葉市勤労者福祉サービスセンターは千葉市内の中小企業に勤務する従業員等に対して、総合的な福祉事業を行うことにより、中小企業勤労者等の福祉の向上を図るとともに、中小企業の振興、地域社会の活性化に寄与することを目的として、平成 8 年に設立された。

その後、平成 23 年に事業者の経営革新及び新事業創出の促進その他地域産業の振興のための支援を行っていた、(財)千葉市産業振興財団(平成 13 年設立)と統合し、市内の中小企業振興に寄与してきた団体である。



### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、(財)千葉市勤労者福祉サービスセンター(以下「勤労者福祉サービスセンター」という。)(財)千葉市産業振興財団(以下「産業振興財団」という。との合併により、事業の効率化及び中小企業支援機能の一元化を図った事例である。</p> <p>両財団の支援対象は中小企業であるが、従業員(被雇用者)を支援対象とした勤労者福祉サービスセンターと、おもに経営者(使用者)を支援対象とした産業振興財団の各機能を統合することにより、使用者・被雇用者双方の立場からの各種経済施策を一体的に行い、中小企業支援の強化を実現した。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

両財団は、支援対象(中小企業)の関連性から、一体的なサービスの提供による相乗効果が図れる可能性があったことから、設立時から統合について議論がされていたが、国の所管省庁が異なる(平成13年当時所管省庁:勤労者福祉サービスセンター…労働省、産業振興財団…通産省)ことから、団体の目的が違う両団体を別団体として設立した経緯がある。

こうした中、平成20年12月に公益法人制度改革3法が施行されたことにより、主務官庁の財団法人に対する関与のあり方が変わり、両財団の事業統合(合併)に向けた道が開けた。

平成22年3月に「千葉市外郭団体経営見直し指針」を策定し、「使用者・被雇用者双方の立場からの各種経済施策を一体的に行うべく両者の合併を検討する。」旨が示され、両財団の合併について協議されることとなった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①根拠法

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益財団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律(平成18年法律第50号)第66条(存続団体:産業振興財団)

#### ②登記

存続団体である産業振興財団は「吸収合併の登記」、勤労者福祉サービスセンターは「解散の登記」を行う。

#### ③合併後の名称

合併に係る事務経費を抑えるとともに、利用者の混乱を最低限にとどめるため、合併後の新財団の名称については、存続団体の名称である「(財)千葉市産業振興財団」とした。ただし、「勤労者福祉サービスセンター」の名称は全国的に統一された名称であること及び業務の継続性を考慮して、班などの内部組織の名称又は事業の名称として残すことを検討。

#### ④基本財産

両財団の基本財産は、合併後の新財団に引き継ぐ。

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①取組体制(所管課:平成22年度時)

勤労者福祉サービスセンター、産業振興財団及び市所管課である産業支援課による統合に向けたプロジェクトチームを組織した。



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②関係者との調整内容・調整過程等について

- 平成 21 年度 「平成 19～21 年度 千葉市外郭団体経営評価委員会報告書」において、両財団の統合について、「検討中であるが、効果等を十分に考慮」と記載
- 平成 22 年 第 1 回定例会において、統廃合を実行すべきとの質問→可能なものについては、平成 23 年 4 月を目途に取り組んでいくとの答弁
- 平成 22 年度 「千葉市外郭団体経営見直し指針(改訂版)」を策定→合併に向けて検討する団体として、両財団の記載
- 平成 22 年 4 月～9 月 合併の検討及び旧主務官庁である県商工労働部との協議

#### ③合併に必要な手続き

吸収合併契約の締結→評議員会・理事会の承認→合併認可申請→合併後旧主務官庁による認可→公告・催告→吸収合併・解散の登記

#### <スケジュール>

	平成 22 年度											平成 23 年度				
	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月		4 月	5 月	6 月	7 月	2 月
合併	基本方針策定			合併契約					登記							
理事会等						理事会			理事会			理事会				
旧主務官庁						認可申請→認可			登記報告							
公益認定	事業検討			事業見直し					認定申請及び 定款作成			→公益認定申請 →公益認定				
公告・催告						財産目録作成			公告 → 公告完了							
その他												予算編成(10 月)→議決				

### 4. 取組の効果

#### ①経費の削減

合併により、重複する業務に対応するポストの削減による人件費、事務室統合等による管理経費の削減が図られた。

##### 【合併前後の市補助金予算額】

合併前(平成 22 年度)	勤労者福祉サービスセンター	75,917 千円
	産業振興財団	96,407 千円
	計	172,324 千円
合併後(平成 23 年度)	勤労者福祉サービスセンター分	68,206 千円(▲ 7,711 千円)
	産業振興財団分	71,999 千円(▲24,408 千円)
	計	140,205 千円(▲32,119 千円)

#### ②中小企業に対するサービスの一元化

経営者、従業員双方向のサービスを一つの組織で提供できるようになった。

#### 4. 取組の効果(つづき)

##### ③中小企業に対する接触機会の多様化

産業振興財団は中小企業経営者の自発的来訪が多く、勤労者福祉サービスセンターは会員企業に対する定期的なサポートのために企業訪問を常時行っている。互いの利用者へのアプローチにより情報提供や関係構築の機会が増えた。

④各団体により、経営支援、福利厚生支援を個別に行っていたが、統合による財団職員の人事交流が図られることにより、中小企業支援に係る多面的なノウハウの蓄積が可能となった。

##### ⑤情報発信力の強化

産業振興財団のメールマガジン、勤労者福祉サービスセンターの無料情報誌「ゆるり」など、互いのチャンネルを有効に活用できた。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ・合併前の当財団の課題として、会員の拡大を設立初年度の目標である 6,000 人の達成を早期に達成すべきことをあげていたが、近年、福利厚生アウトソーシングサービス提供企業の成長等の影響もあり、平成 22 年 3 月 31 日時点の会員数 4,592 人から、平成 27 年 12 月時点においても、5,186 人と、未達状況が続いていることから、公的セクターとしての福利厚生サービス提供の在り方を見直す必要がある。
- ・産業振興財団では経営コンサルタントを配置し、経営者への支援を実施している。勤労者福祉サービスセンターにおいても、市内中小企業等への雇用を通じた、従業者に係る支援を拡大できるよう、人員配置も含め、対応を検討していきたい。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)



- ・市の行政改革部門による「千葉市外郭団体経営見直し指針」の策定により、長年課題であった両財団の統合が再び協議されることになった。当時は、勤労者福祉サービスセンターは市民局勤労市民課、産業振興財団は経済農政局産業支援課が担当していたが、担当課を産業支援課に統合し、両財団の統合に向けた検討を一元的に行うための組織改正をした後、両財団の統合の検討を行っている。当該事例は、第三セクターが抱える課題を全市的な共通認識と捉え解決した事例となる。
- ・当該事例は、両財団の合併による経営の効率化を図る一方、それによる中小企業へのサービスの低下を招くことがないよう、十分な協議をする必要があった。その中で、両財団による経営改善計画を策定してもらう等、事業運営者からの意見も十分に協議し、経営の効率化、提供サービスの維持の双方を維持することができた。

#### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	千葉市経済企画課	連絡先	043-245-5278
-----	----------	-----	--------------

事例名	3 組織の統合による一体的な地下水保全の取組
団体名	熊本市
法人名	(公財)くまもと地下水財団

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	735,174
標準財政規模(百万円)	159,091
財政力指数	0.71
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] (平成 28 年 3 月 31 日時点)		[経営状況] (平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
熊本市	950(100.0%)	経常収益	65	資産	426	負債	13
役職員数(人)	30	経常損益	▲72	純資産	413		
		当期純損益	▲7				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
(1)設立目的							
<p>(公財)くまもと地下水財団は、熊本地域の人々の暮らしを始め、農・工業など産業活動の礎である地下水について、地域の住民・事業者及び行政機関等それぞれが、この地域の大地に地下水の広がりがあることを再認識し、一つの共同体として、地下水の健全な循環環境の整備に取り組むことを目的に、熊本県及び熊本地域 11 市町村により平成 24 年 4 月に設立された法人である。</p> <p>熊本地域とは、熊本市、菊池市、宇土市、合志市、大津町、菊陽町、西原村、御船町、嘉島町、益城町、甲佐町をいう。</p>							
(2)業務概要							
<p>地下水の調査研究等の成果を踏まえ、効率的かつ効果的な 4 つの公益目的事業を展開している。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 地下水環境調査研究事業</li> <li>2 地下水質保全対策事業</li> <li>3 地下水かん養推進事業</li> <li>4 地下水採取・使用適正化推進事業</li> </ol>							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>熊本地域で共有する恵まれた地下水を未来に確実に守り伝えるため、住民、事業者、行政等が一体となり、広域的な地下水保全に取り組むため、組織の統合・移行を実施した事例である。</p> <p>熊本地域は一つの大きな地下水盆を共有し、生活用水のほぼ 100%を地下水で賄っている。しかし、近年、地下水質の悪化や地下水位の低下など、地下水を取り巻く環境は年々厳しさを増している。そこで、住民の保全活動を支援する「(財)熊本地下水基金」、事業者が参画する「熊本地域地下水保全活用協議会」、行政が構成する「熊本地域地下水保全対策会議」の 3 組織を統合・移行し、熊本地域が一体となり地下水環境の改善を図る、新たな地下水保全組織を設立した。</p>
--



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### 平成 20 年 9 月

熊本地域地下水保全対策会議において「熊本地域地下水総合保管理計画」を策定し、地下水保全の新組織の設置を明記。

##### 平成 21 年 5 月

熊本地域地下水保全対策会議、熊本地域地下水保全活用協議会及び熊本地下水基金の既存三組織を統合した新組織について検討開始。

##### 平成 22 年 10 月

熊本地域地下水保全対策会議及び熊本地下水基金理事会において、熊本地下水基金を母体に、熊本地域地下水保全対策会議及び熊本地域地下水保全活用協議会の役割・事業等を引き継ぎ、公益財団法人へ移行することで合意。

##### 平成 23 年 5 月

対策会議及び熊本地下水基金理事会において、組織・役員体制等について合意。

##### 平成 23 年 7 月

熊本地域地下水保全活用協議会の理事会・総会において、新財団への統合計画を承認。

##### 平成 23 年 10 月

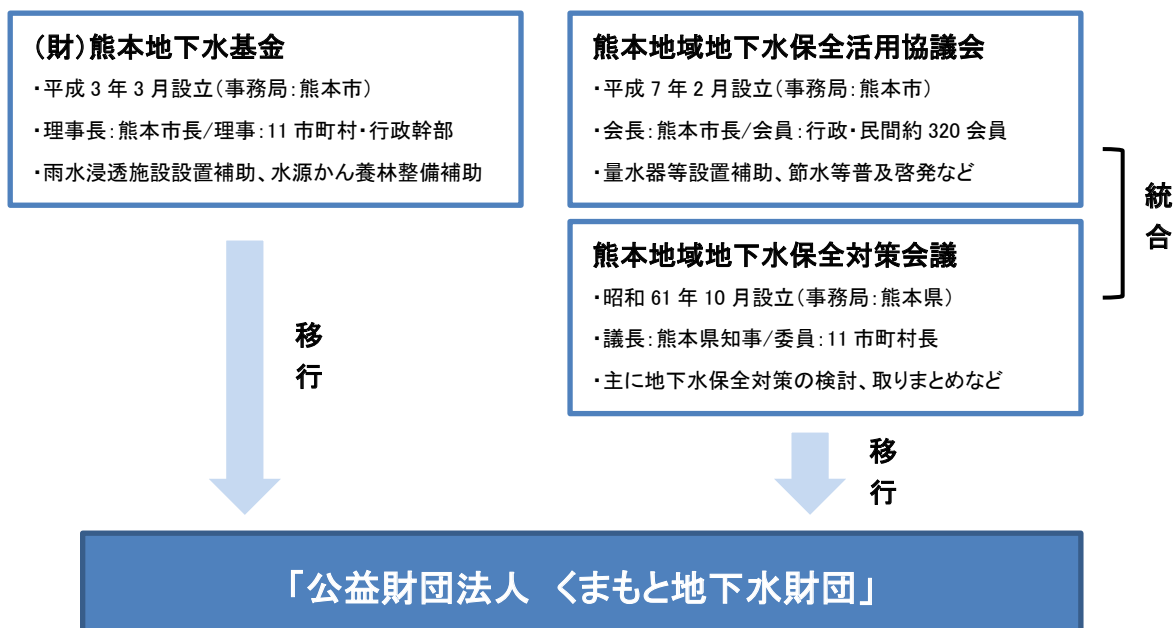
熊本地域地下水保全対策会議及び熊本地下水基金理事会において、公益財団法人移行計画の承認。(※申請書を提出)

##### 平成 23 年 12 月

県公益等認定審議会において、公益認定の基準に適合の答申。(※認定書 H24.3.21 交付)

##### 平成 24 年 4 月

4 月 1 日付けで公益財団法人くまもと地下水財団への移行登記完了・発足。

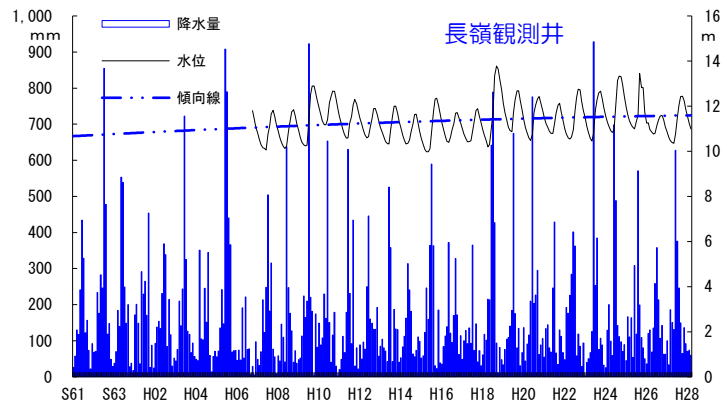


#### 4. 取組の効果

住民、事業者、行政の地下水保全活動を統合・移行したことにより、地下水保全への共通認識が高まり、地下水かん養事業や節水運動など、協力・連携した取組が行われている。

その効果として、水量については、低下傾向にあった地下水位が、近年、横ばい若しくは上昇の兆しが見られる。また、水質については、硝酸性窒素削減対策等、長期的な取組が必要なことから、今後も継続的な対策を実施することとしている。

このような、熊本地域が一体となった広域的な地下水保全の取組の成果として、2013 年国連“生命の水”最優秀賞を受賞し、国際的にも高く評価されている。



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

熊本地域の恵まれた地下水を未来に確実に守り伝えるため、当財団が実施する地下水保全事業を、地域住民や事業者へ更に広く周知する必要がある。また、当財団は、公益事業を実施する組織であるため、県及び熊本地域 11 市町村からの財源の負担や事業協力の永続的な支援が不可欠となる。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

本事例は、市域を越えた住民、事業者、行政による協働組織の運営であるため、関係自治体の財政的負担や事業協力、住民や事業者への地下水保全意識の浸透や活動協力など、理解を深める難しさがある。しかし、熊本県地下水保全条例による「地下水は公共水(公共性のある水)」との位置づけや地下水採取の許可制導入、また、地下水涵養指針における許可採取者の地下水涵養方策の一つとして「(公財)くまもと地下水財団への寄附等の協力」を明記するなど、共同目標を達成するための制度を確立したことは特筆すべきである。

#### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	熊本市総務課	連絡先	096-328-2092
-----	--------	-----	--------------

事例名	外郭 10 団体の統廃合による経営基盤強化
団体名	奈良県奈良市
法人名	(財)奈良市文化振興センター

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	362,074
標準財政規模(百万円)	75,018
財政力指数	0.75
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	


＜法人データ＞※

[出資等の状況]		[経営状況]		(単位:百万円)	
奈良市	10(100.0%)	経常収益	516	資産	52
役職員数(人)	28	経常損益	▲14	負債	41
		当期純損益	▲14	純資産	11

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(財)奈良市文化振興センターは、市民の文化の向上と普及振興を図り、もって市民福祉の増進に寄与することを目的として、奈良市の単独出資により昭和 57 年に設立され、市の設置する文化施設等の管理運営及び各種の文化事業を実施してきた法人である。

1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、外郭団体の統廃合により、理事会、会計、労務管理等に要する事務費、人件費の削減、常勤役員の削減など管理部門の統合による事業運営の効率化・コスト削減を図るとともに、プロパ一職員の職域拡大による組織の活性化と経営の安定化を図った取組みである。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

指定管理者制度や市場化テスト等、「民間にできることは民間に」を基本に官民の役割分担が見直される中、とりわけ公の施設の管理を主たる業務にしている外郭団体においては、存在そのものの意義が問われる状況となっていた。これを受け、「市行財政改革大綱(平成18年2月改訂)」において、外郭団体に対しては、自助努力による経営の独立性を基本とし、職員の適正配置や人事交流、研修、組織機構の簡素化・合理化、情報公開に努め、経営の健全化・透明化を図るとともに、実情に応じて整理・統廃合を行うこととして外郭団体の経営の健全化に取り組むことを位置づけ、また、平成18年11月に奈良市都市経営戦略会議から提言のあった「行財政改革推進に関する建議」においても、外郭団体の統廃合及び団体の職員・役員の数精査について着実な遂行が求められていた。

さらに、平成20年12月から新しい公益法人制度が施行されたことにより、平成25年11月末までに現行の特例民法法人は、公益財団法人・公益社団法人となるか、あるいは一般財団法人・一般社団法人となるかの選択が迫られていた。

これらの状況を踏まえ、平成25年度までの「奈良市行財政改革実施計画」(以下「行革実施計画」という。)のなかで、外郭団体の経営の健全化において、経営の改善、統廃合による事務の効率化を図ることとし、外郭団体が今後も効果的・効率的に市民のニーズに対応できる組織として存続していくため、外郭団体の統廃合について、より迅速に対処できるよう、「奈良市外郭団体の統廃合に関する指針(以下「統廃合の指針」という。)」を策定し、本取組に着手した。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

(平成21年～22年)

行革実施計画に従って、経営の改善、統廃合による事務の効率化を図るべく、外郭団体による連絡協議会を設置し、意見交換会を開催してきた。主に外郭団体統廃合の組み合わせ、法人格の選択について検討を進めてきた。

(平成23年)

市長マニフェストに基づきトップダウンで統廃合の指針が策定されると取組が加速化、外郭団体連絡調整会議の設置や外郭団体職員によるワーキンググループの実施などにより、方針の浸透と推進が図られた。これまでの検討内容に加え、プロパー職員の処遇についても検討を加えた。

結果、統廃合は中小企業退職金共済事業の対象となる組み合わせ(従業員100名未満)を選択した。また、法人格としては一般財団法人を選択した。プロパー職員の処遇については、雇用の維持を図ることを前提として、統合前団体の給料表、就業規則等を比較検討し統一を図った。

### (2)取組の具体的な進め方

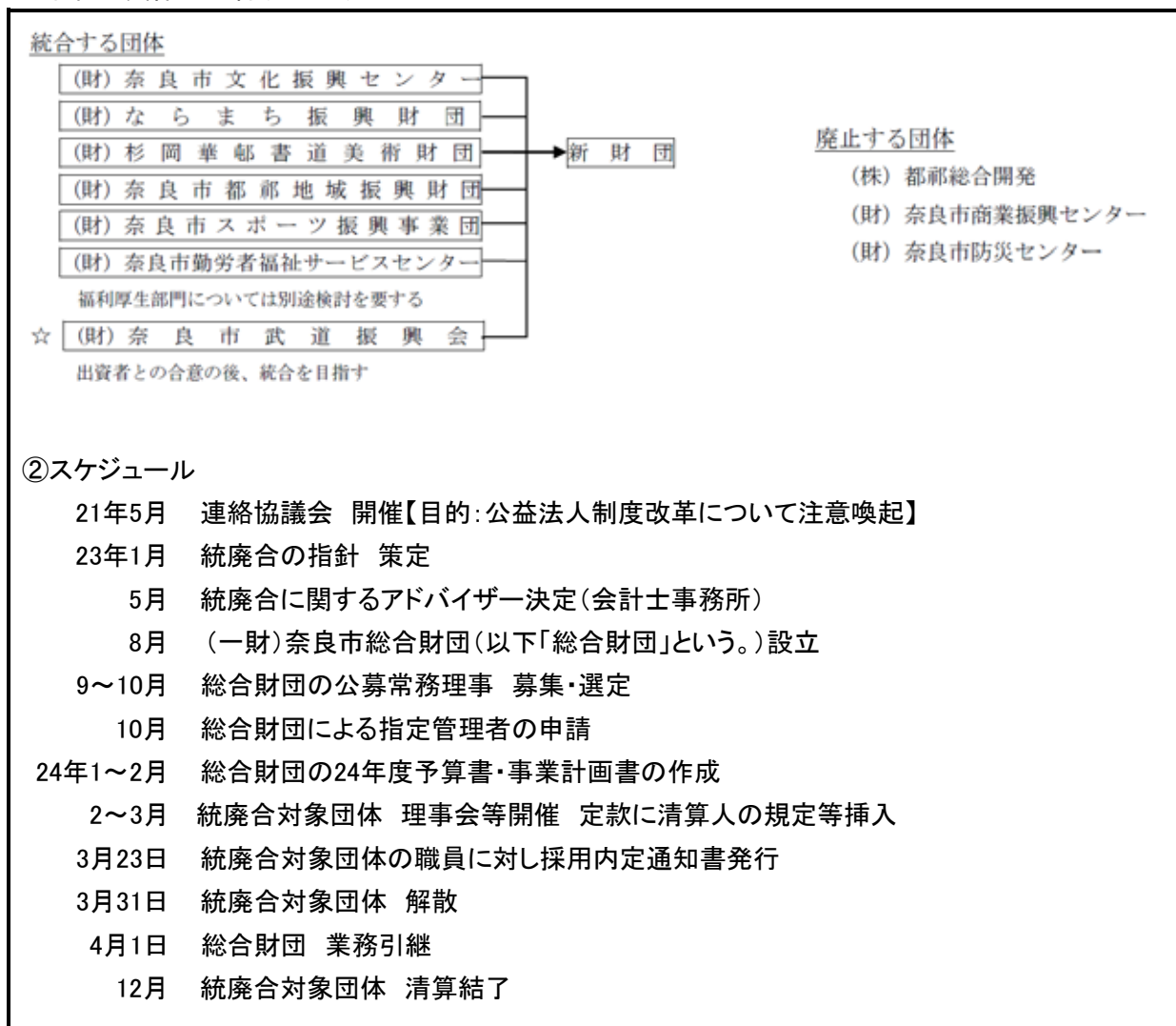
#### ①統廃合の枠組み

設置目的や存在意義の薄れた団体や赤字基調が続き今後も回復の見込みがない団体を廃止、設置目的が類似又は事業領域が関連している団体や事業規模が過小な団体を統合することを基本として検討を進めた。

その結果、下表のとおり、外郭10団体の統廃合を行うこととし、うち7団体の人員と事業を新財団「(一財)奈良市総合財団」に引き継いだ。奈良市総合財団を新たに設立し、統廃合対象となる団体を解散する形をとった。



### 3. 取組の具体的内容(つづき)



### 4. 取組の効果

- (1)人件費の削減(年間約 4,600 万円)  
 統廃合対象団体の管理部門の縮小に伴うもの。  
 (常勤役員数の削減:▲9名、嘱託・パート職員の削減:▲15名)
- (2)残余財産収入 約 7 億 4,000 万円  
 統廃合対象団体から市に返還されたもの。うち、5,000 万円を、総合財団の基本財産として支出。
- (3)適材適所の人員配置  
 プロパー職員の職域拡大によるもの。
- (4)さらなる改革への土台形成  
 市の監理対象団体が減少したことで、集中的な改革を進めやすくなったもの。

#### 4. 取組の効果(つづき)

<参考:総合財団の平成27年度財務状況>

正味財産増減計算書 (単位:千円)

経常収益	1,607,591
経常費用	1,539,232
経常利益	68,359
特別利益	0
当期利益(税引後)	68,359

貸借対照表 (単位:千円)

流動資産	220,974	流動負債	118,133
固定資産	130,181	固定負債	0
うち基本財産	50,000		
うち特定資産	80,149	正味財産	233,022
資産合計	351,155	負債・正味財産合計	351,155

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

外郭団体の統廃合を機に、経営改革の取り組みを進めてきているものの、市は外郭団体に内部留保を認めてこなかった、外郭団体が自立できるような経営の自主性を十分に認めていない等、統合の効果を発揮するには道半ばの状況である。一方の外郭団体側においても、危機意識を持って団体の存続への努力や経営の見直しを行う姿勢をより明確にしなければならない。

今後は、自律的に経営改革を行える外郭団体を目指し、市からの人的関与の見直し、外郭団体事務局機能の強化などに取組んでいく。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

<苦勞した点>

改革の当初、外郭団体自らが置かれた状況を理解させることに苦勞した。市側は、厳しい財政状況を踏まえ切迫感を持っていたが、外郭団体側には、それが伝わっていなかった。

また、従来から各外郭団体で行っていた業務の幅は限られたものであったため、統廃合後に新たな業務にチャレンジすることへのプロパー職員の抵抗感を和らげるのに苦勞した。

<上手く進んだ理由>

職員の処遇が最も大きなテーマとなったが、所管課だけでなく、プロパー職員まで巻き込んだ取り組みとすることで、納得性が確保できたと思われる。

<参考>地方公共団体の問合わせ先

担当課	奈良市行政経営課	連絡先	0742-34-5609
-----	----------	-----	--------------

事例名	株式会社と財団法人の経営統合
団体名	神戸市
法人名	(株)OMこうべ

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,537,481
標準財政規模(百万円)	384,449
財政力指数	0.79
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
神戸市	14,084(99.6%)	経常収益	10,177	資産	44,792	負債	19,324
その他	60(0.4%)	経常損益	2,015	純資産	25,468		
役職員数(人)	6	当期純損益	1,361				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>(株)OMこうべは、平成24年10月1日に(株)神戸ニュータウン開発センター(以下「ニュータウン開発センター」という。)と(財)神戸市開発管理事業団(以下「事業団」という。)が経営統合し、「(株)OMこうべ」に名称変更をしたものである。さらに、平成25年10月1日に海上アクセス(株)(以下「アクセス社」という。)を吸収合併し、現在に至る。</p> <p>(株)OMこうべの経営理念は、「お客様に便利で潤いのある暮らしを提案するとともに、多様なニーズに応じたビジネス空間の提供と、安全で快適な海上運送を通じて、地域社会に貢献し続ける企業を目指す。」であり、お客様である地域住民のニーズを踏まえて地域社会に貢献していくことを会社運営の方針としている。</p> <p>主な事業は、①ショッピングセンター運営事業、②ビル・商業施設運営事業、③海上アクセス運営事業、④体育レクリエーション施設運営事業、⑤公益施設運営事業である。</p>							
							
※「OMこうべ」の「O」はオフィスビル、「M」はマート(商業施設)をイメージしたもの							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>神戸市の外郭団体見直しの一環として、平成24年10月1日にニュータウン開発センターが、事業団から事業を譲り受ける形で経営統合し、「(株)OMこうべ」として、新たな一歩を踏み出した。さらに、平成25年10月1日にアクセス社を吸収合併したものである。</p> <p>この統合で、それぞれの法人が持つ知識やノウハウを基に、経営資源を最大限に活かしながら相乗効果を生み出し、市民サービスの向上や神戸経済の活性化に寄与している。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

神戸市では、平成 23 年 2 月に、平成 23 年度から 5 年間(平成 23～27 年度)の行財政改革計画として「神戸市行財政改革 2015」を策定し、それまでの行財政改革の大きな柱であった事務事業の選択と集中など抜本的な見直し、民間活力の導入、職員総定数の削減などの取組みをさらに進めるため、「経営資源の有効活用」、「事務事業の最適化」、「コンパクトで活力のある市役所の構築」、「公営企業・外郭団体等の経営改革」、「市民視点で透明性の高い行政経営の実現」を目標として掲げた。

そして、みなと総局外郭団体あり方検討会において「事業・業務の効率化を進め、成長性や収益性の高い経営資源を投入することで、(1)競争力を向上させ、(2)これまで以上の収益を生み出し、(3)持続的に発展する企業集団として体質強化を図ることにより、(4)海上アクセス航路事業など、公益性が高い事業を維持・発展させ、(5)神戸市と神戸経済の活性化、さらには神戸市民の安全・安心に資する必要がある。」という、基本的な考え方のもと、みなと総局の外郭団体の再編の可能性について検証し、実現したものである。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

当時、ニュータウン開発センターと事業団の経営統合については、みなと総局外郭団体あり方検討会において、以下のとおり提言を受けた。

- ①両団体の主要業務の拠点となる西区や須磨区等の大規模ニュータウンは、オールドタウン化しつつあり、両団体が保有する施設の老朽化が進んでいるなど、両団体を取り巻く環境は厳しく、早急かつ適切な対応が求められていること。
- ②ニュータウン開発センターの財務体質の改善が早急に必要であること。
- ③時代の変化とともに複雑・多様化する住民ニーズに対し、より良いサービスを安定的に提供し続けることが重要な課題であるため、商業施設運営事業という同様の事業を近接した多くの地域で行っている両団体を経営統合することが望ましいこと。

神戸市としても、設立目的・事業内容はもちろんのこと、事業の地理的な領域、歴史的な経緯や抱えている課題においても極めて密接な関係があることから、早急に取り組むこととした。

### (2)取組の具体的な進め方

みなと総局外郭団体あり方検討会の意見書における、統合後の会社運営に関する意見は、以下のとおりであった。

- ①経営統合により、ニュータウン開発センターは経営基盤の安定化を図るとともに、これまで株式会社として培ってきた経営ノウハウを事業団が運営する不動産事業にも注入し、相乗効果による収益力の強化に努めるべきであること。
- ②経営の効率化を図るのみならず、事業団は株式会社による戦略的な経営に転換し、財務体質が強固とは言えないニュータウン開発センターの財政基盤を強化するなど、互いのデメリットを補完しつつ、両団体が持つ知識やノウハウを基に、賃貸ビルのテナント誘致やニュータウン地区に隣接した近隣商業施設の活性化のための共同販売促進活動、サービス向上への取り組みを実施していくべきであること。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

これらを踏まえ、ニュータウン開発センターが事業団より事業・資産を譲り受ける形で平成24年10月に2つの団体の統合、お互いの事業を継続した。

また、神戸市の開発拠点のシフトとともに活動の場がポートアイランド2期まで達していた事業団の機能を引き継いだ(株)OMこうべと、神戸市がポートアイランド2期で進めている医療産業都市の発展には必要な航路事業を統合することはメリットであると判断し、平成25年10月にはアクセス社を吸収合併した。

なお、この意見を踏まえ策定された経営理念のもと、その実現のため①お客様満足の向上、②社会貢献の充実、③自立的・戦略的経営の3つの経営指針を定め、事業を展開している。

### 4. 取組の効果

ニュータウン開発センターは、本市が開発した大規模住宅団地の中央センターにおける商業施設等の計画整備、管理運営を通じて、また、事業団は、業務ビル、近隣商業施設や本市が開発事業により設置した文化及び体育レクリエーション等の施設の管理運営、各種サービスの提供により、ともに市民の福祉の増進に寄与しようとするものであり、アクセス社は、関西国際空港への海上アクセスとして「神戸ー関空ベイ・シャトル」を運航し、高速性、快適性、定時性、安全性を確保しつつ、公共交通機関としての役割を担ってきた。

二度の経営統合により、西区・須磨区等のニュータウン地域と臨海部における、商業施設、業務ビル、体育レクリエーション施設、航路事業の運営等、事業の領域も大きく拡大して、担う役割もますます大きくなり、経営統合後の経営理念として「お客様に便利で潤いのある暮らしを提案するとともに、多様なニーズに応じたビジネス空間の提供と、安全で快適な海上運送を通じて、地域社会に貢献し続ける企業を目指す」ことを掲げ、経営資源を最大限に活かしながら相乗効果を生み出し、市民サービスの向上や神戸経済の活性化に寄与している。

また、統合による効率的な運用を目指し、①職員の削減、②事業の見直しを行った。

①については、平成23年3団体統合前の162人から、平成25年10月3団体統合後には110人となり、52人削減し、当時の人件費削減額は、年額383百万円となった。

②については、統合時には旧神戸市開発管理事業団(財団)が実施していた事業について、神戸市や地元等へ移管する事業や民間委託する事業、また継承する事業等の調整を並行して行い、会館運営事業や体育レクリエーション事業、駐車場事業について、地元移管や民間委託、一部閉鎖を行った結果、当時の年額で168百万円削減することができた。

#### <経営状況の推移>

(単位:百万円)

	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	5,771	7,691	9,907	10,082	10,122
経常損益	1,543	1,349	2,162	1,938	2,015
当期純損益	899	1,213	1,510	1,154	1,361
資産	28,797	44,393	44,952	43,919	44,792
負債	21,861	23,167	21,998	19,813	19,324
純資産	6,936	21,226	22,954	24,106	25,468

※H23年度は(株)神戸ニュータウン開発センター単体の実績、H24年度以降は(株)OMこうべの実績

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

当社に求められる役割を確実に果たしていくとともに、お客様のニーズに効率的かつ適格に対応していくこと。

また、神戸市が取り組むオールドタウン対策と連携し、地域の活性化に取り組むこと。

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(苦勞した点)

株式会社と財団法人という異なる性質の団体の統合であったため事務処理手続きが煩雑であった。

平成 24 年当時、法人格の異なる「株式会社ニュータウン開発センター」と「財団法人神戸市開発管理事業団」(公益法人(特例民法法人)・営利法人)の経営統合は、合併に関する規定がなかったことから、国の定めた「公益法人の営利法人等への転換に関する指針」(平成 10 年 12 月 4 日 公益法人等の指導監督等に関する関係閣僚会議幹事会申合せ)に例示されていた「財団法人が解散した後、その事業を株式会社に譲渡する」方式を採用した。

まず、事業団を解散し、解散後は財産関係を整理する清算法人となり清算事務を行ったが、解散後も権利能力はそのまま存続させておく必要があるため、清算法人には解散前の法人格をそのまま継続させ、清算法人の代表機関・執行機関として清算人を置くこととした。

一方、ニュータウン開発センターは経営統合による新会社となったため、社名変更を行い、新会社の代表取締役社長と事業団の代表清算人との間で事業譲渡契約を締結、これに基づき事業譲渡し経営統合を行った。

また、新会社とアクセス社との統合については、株式会社同士の経営統合でもあり、アクセス社の経営基盤を強化・安定化する目的で吸収合併しアクセス社を消滅会社とした。

準備段階から、各局面(理事会や株主総会に諮る)での書類作成や手続きなどに処理もれがないか、確認作業を複数人で行うよう留意し手続きを完了させた。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	神戸市企画調整局調整課	連絡先	078-322-5027
-----	-------------	-----	--------------

事例名	3社統合による効率化と一体的なまちづくりの推進
団体名	福島県三春町
法人名	(株)三春まちづくり公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	17,738
標準財政規模(百万円)	4,836
財政力指数	0.40
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
三春町	62(62.9%)	経常収益	503	資産	560	負債	439
その他	36(37.1%)	経常損益	34	純資産	121		
役職員数(人)	29	当期純損益	17				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>三春町は、旧城下町の風情が残る「マチ」とそれを取り巻く自然豊かな「ムラ」で構成され、何百年もの間、マチとムラの交流がこの町の生活を支える原点だった。21世紀の生活のあり方を考える時、マチとムラの間を見直すことが重要であると考え、平成3年2月に発足した「(株)三春の里振興公社」と平成5年3月に発足した「(株)三春まちづくり公社」が平成25年7月に合併し(株)三春まちづくり公社として新たに歩み始めた。</p> <p>マチとムラの有機的な交流を作り上げ、安定した生活と暮らしやすい町をつくるため、どのようなお手伝いができるのかをテーマに、「生活」の中の自然・歴史・経済・文化あらゆる分野で、創造と実践の活動を続け、「生活づくり」の視点から三春町の「まちづくり」に貢献していくことを目的としている。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、町が出資している(株)三春の里振興公社と(株)三春まちづくり協会が合併したことにより、両社の持つ人材や施設等を有効に活かし、効率的な運営に努め、町全体の活性化に結びつく活動に取り組み、さらに三春町観光協会とも合流し、農業、商工業及び観光を活かした一体的なまちづくりを推進することが可能となった。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成24年、東日本大震災や長引くデフレ等の影響により経済情勢の改善が見られない中、(株)三春の里振興公社、(株)三春まちづくり公社及び三春観光協会では、それぞれに大きな節目の時期を迎えていた。

農業振興を目的に設立した(株)三春の里振興公社は、東日本大震災による福島原発事故の影響により、宿泊予約のキャンセルや農産物出荷制限による物販や「かご市」<sup>※1</sup>の売上減少など、経営環境が大きく変化し、また、農業の6次産業化の中心として農産物加工の充実、販路開拓等の役割が求められていた。その一方で、商業振興を目的に設立した(株)三春まちづくり公社は、中心市街地の空き店舗対策が急務であり、新業種の確保など新たな事業展開の時期を迎えていた。他方、三春町観光協会は、町の観光振興を担う組織として人的・財務的に一層の充実が求められていた。

これら3者それぞれの課題を克服し、課せられた使命を果たすには、知財・人財・資財を集結し、新たな取組を進めることが必要であり、そのために3者の合併が有効な方策であるとし検討を始めた。

### <(株)三春の里振興公社:利用客、販売額の推移>

区 分	利用客(人)				販売額(万円)			
	H21	H22	H23	H24	H21	H22	H23	H24
宿 泊	3,769	4,343	1,837	3,800	1,421	1,467	625	1,256
入浴・休憩	50,505	50,680	42,181	51,628	2,063	2,056	1,643	2,023
食事・宴会	65,023	49,263	39,904	47,082	8,298	8,165	7,000	8,491
里の茶屋 <sup>※2</sup>	14,471	11,684	2,227	6,382	1,205	976	191	553
物販・かご市	150,008	142,937	105,408	110,498	13,010	12,406	9,468	9,508

### <(株)三春まちづくり公社:売上高の推移>

(単位:万円)

区 分		H21	H22	H23	H24
サ ー ビ ス	花かご <sup>※3</sup>	1,031	943	1,038	1,018
	ばんとうプラザ <sup>※4</sup>	636	674	661	743
	駅・COM <sup>※5</sup>	2,019	2,008	1,857	1,868
不 動 産	壱番館 <sup>※6</sup>	1,951	2,042	2,062	2,084
	北町館 <sup>※7</sup>	1,008	1,008	1,008	1,008
	ふれあいの蔵 <sup>※8</sup>	107	224	145	146
	定住促進住宅			2,255	2,198

(脚注) ※1 かご市…農産物直売所

※2 里の茶屋…食事処

※3 花かご…地場産品等土産品の販売、観光情報案内所

※4 ばんとうプラザ…JR三春駅食堂

※5 駅・COM…JR三春駅土産品・野菜等販売所

※6 壱番館…賃貸住宅及び商業テナント施設

※7 北町館…医療テナント施設

※8 ふれあいの蔵…飲食店及び集会展示施設



### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①主要な課題・論点及び検討内容について

(i)合併の意義はなにか。何がよくなるのか。

- ・人材の集積によりノウハウの共有化と育成の効率化。
- ・資本の集中による財政基盤の強化と施設の共有化による経費削減。
- ・新たな事業展開の可能性。

(ii)新たな事業として何ができるのか。

- ・第二種旅行業の登録による誘客の可能性。
- ・不動産賃貸、テナント募集のノウハウを活かした公共施設等の管理運営受託の可能性。

##### ②決定された取組方針と決定理由

(i)方針

人材の集約、施設の共有化による資源の有効活用と財務基盤の基盤を図る。

これは、第三セクターが果たしてきた「民間の経営ノウハウを活用した効率的な運営」をより効果的に進めることに大きく寄与する。

- ・農業の6次産業化は、生産・加工、販売までの一連の取組で、小売、サービス業とも密接に関連することから、商店街に新たな業種・業態の店舗を誘導する空き店舗対策に通ずる。
- ・取り組む上で、生産・加工、販路開拓、店舗開設及び販売など総合的にマネジメントできる人材の集約と育成が不可欠となる。
- ・両公社が管理運営する施設を総合活用することにより、これまで以上に複合的、多角的に業務を運営することが可能となる。

農業、商工業に観光の要素を加えることにより、新たな産業の創造と再生が期待できる。

これからの三春町の産業振興を図る上で、観光の果たす役割は重要である。

- ・野菜や果樹、山菜等を活用した観光農園、米や野菜の作付けから収穫といった農業体験、それらを使った農産物加工体験、そして農家の暮らしそのものを体験する農家民泊まで、幅広い観光農業への展開が考えられる。
- ・観光客を対象とした飲食や物販、酒蔵や工場見学、三春駒や三春張子などの製作体験、B級グルメや特産品の開発などの商工業への展開が期待できる。

まちづくりを一体的に進める。

農業と商工業が連携し、「マチ」「ムラ」の交流を再構築し、新たに観光を加えた産業振興を目指すために、3つの団体が合併・合流することは大きな意義がある。

(ii)合併の手法

(株)三春の里振興公社か(株)三春まちづくり公社いずれかを存続会社とし、一方の公社の権利義務を存続会社の継承させる吸収合併とする。

(iii)合併の比率

合併される公社の株式1株に対し、合併する公社の株式1株を交付する対等合併とし、それに必要な資本金の増資、減資を行う。

(株)三春の里振興公社 520株(2,600万円)⇒920株(4,600万円)へ増資

(株)三春まちづくり公社 1,600株(8,000万円)⇒920株(4,600万円)へ減資

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

(iv)合併後の商号

合併の目的が反映された簡単明瞭な商号(会社名)とし、「(株)三春まちづくり公社」とする。

(v)三春町観光協会の位置付け

合併後の新会社の観光振興を担う重要な部門に位置付ける。

(vi)新会社の組織及び役員構成

・本社の位置

三春町大字鷹巣字瀬山213(旧桜中学校)

・組織及び業務概要

- ①総務部門 人事・給与、財務・経理、HP等
- ②サービス部門 田園生活館、四季彩、かご市、ぱんとうプラザ、駅・COM等
- ③不動産部門 自然観察ステーション、壺番館、北町館、定住促進住宅、中町蔵等
- ④観光部門 観光業務

・役員構成

- ①代表取締役社長
- ②取締役副社長
- ③専務取締役
- ④取締役
- ⑤監査役

(2)取組の具体的な進め方

①取組の推進体制及び調整等について

法人:(株)三春の里振興公社、(株)三春まちづくり公社それぞれの取締役会において協議。

町:所管する産業課において具体的な検討を行う。

議会:全員協議会にて経過等報告。

②取組のプロセス(スケジュール)について

<合併に係る事務スケジュール>

	平成24年					平成25年					平成26年		
	6月	……	10月	11月	12月	3月	4月	5月	6月	7月	……	……	12月
(株)三春の里振興公社	株主総会		取締役会	――		→	臨時株主総会	増資募集	株主総会・登記	合併			
(株)三春まちづくり公社	株主総会		取締役会・常務会	――		→	臨時株主総会	減資(払戻)	株主総会・登記	合併			
観光協会					役員会								合流
議会					全員協議会 報告		議会 予算案議決(増資株式出資金・減資株式売払)						

#### 4. 取組の効果

農業、商業、工業及び観光が一体となった「まちづくり」推進体制が整った。

農業においては、地元農産物の販売・加工・食材への提供などにより、地産地消を推進し、特に農産物直売所「かご市」は生産者・消費者双方にとって利点があり、農業振興に大きく貢献している。

商工業においては、商業施設（壺番館、北町館）及び賃貸住宅・店舗（定住促進住宅、ばんとうプラザ、ふれあいの蔵、中町蔵<sup>※9</sup>等）を管理運営し、街なか居住、賑わいの創出や街なか回遊性の向上にも寄与している。また、中心市街地の空き店舗対策に取り組み、空き店舗を解消するなど、中心市街地空洞化の抑制に大きく貢献している。

観光事業においては、三春盆踊りや三春大神宮祭礼、三春だるま市などの既存の観光事業の実施に加え、通年型観光の新たな取組として、町の季節ごとの観光素材を活かした体験プログラムや通年型の「奥州三春数珠めぐり」を企画するなど、今後の町の観光交流人口の拡大に期待が寄せられる。

さらに、これまでの指定管理施設（三春町堆肥センター、さくら湖自然観察ステーション、定住促進住宅、旧桜中学校交流施設、中町蔵）に新たに、三春ふれあいの蔵、ばんとうプラザを加え、公共施設の管理経費削減など、町の行財政改革にも貢献している。

＜サービス、不動産部門利用客・販売額の推移＞

※斜線部分は事業未実施、「-」部分は数値未集計

区分	利用客(人)				販売額(万円)			
	H24	H25	H26	H27	H24	H25	H26	H27
宿泊	3,800	4,519	4,869	5,325	1,256	1,466	1,580	1,718
入浴・休憩	51,628	45,885	49,616	50,551	2,023	1,709	1,878	1,917
食事・宴会	47,082	43,956	41,169	43,173	8,491	8,985	8,697	9,214
里の茶屋	6,382	6,632	5,959	4,972	553	618	515	400
物販・かご市	110,498	117,404	119,015	126,374	9,508	10,308	10,116	10,893
花かご		7,380	6,693	6,093	1,018	865	725	629
ばんとうプラザ		15,808	22,136	22,215	743	800	884	835
駅・COM		40,806	41,110	41,953	1,868	1,839	1,799	1,933
壺番館	-	12	20	20	2,084	2,080	2,065	2,138
北町館		1	1	1	1,008	1,008	1,008	1,008
ふれあいの蔵		1	1	1	145	109	55	66
定住促進住宅		23	40	38	2,198	2,095	2,084	2,073
中町蔵			1	2			64	115
旧中郷中交流施設			1	1			37	160

(脚注) ※9 中町蔵・・・飲食等集客施設

＜観光部門利用客・販売額の状況＞

区分	利用客(人)		販売額(万円)	
	H26	H27	H26	H27
体験プログラム	25	104	5	14
三春盆踊り	11,350	10,390	11	9
三春だるま市	6,000	6,000	-	61
法話等その他	-	646	1,361	2,046

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

(株)三春まちづくり公社において、平成 27 年度は経常利益に黒字が計上されているが、東日本大震災に伴う東京電力原発事故の損害賠償金が打ち切りになることが想定され、震災前の売上高まで回復させることが優先課題である。そのため、創意工夫や新規事業への積極的な取り組みにより、目的である農業・商工業及び観光が一体となった「まちづくり」を推進していく。

(1) サービス部門

原発事故後、売上げが未だ回復していない状況であるが、なお一層のサービス向上と経費の削減を進める。また、農産物の風評被害の払拭に取り組むため、全国各地の支援団体のイベント等へ積極的に参加し、安全な農作物の PR に努める。品質・安全・価格の面でさらなる充実を図り、放射能検査を徹底し、安心安全な農産物を提供する。

(2) 不動産部門

旧桜中交流施設においては、(株)福島ガイナックスによる「福島さくら遊学舎<sup>※10</sup>」としての活用及び地域の交流施設として機能の充実を図る。また三春中町蔵においては、観光等まちづくり情報の発信施設「観光案内所」とテナントにより、集客機能の充実を図る。さらに三春町の中心市街地の商店街の魅力向上のため、空き店舗の有効活用及び空き店舗新規入所者への支援事業に取り組む。

(3) 観光部門

三春町で培われた伝統、地域資源を利活用した観光振興に取り組み、地元の農業、商工業、観光を複合的に結び付ける事業を展開する。通年型観光、着地型観光の企画立案し、交流人口の増加を実現する。

滝桜観光対策の充実、三春盆踊りや三春だるま市等の更なる振興を図り、伝統行事の継承することはもちろん、新たな事業へも取り組み、地域資源を活用した体験プログラムを定期的に提供し、「福島さくら遊学舎」や「福島県環境創造センター<sup>※11</sup>」との連携を図り、交流人口の増加に努める。

(脚注) ※10 福島さくら遊学舎・・・旧桜中学校交流施設を利用したアニメーションミュージアム

※11 福島県環境創造センター・・・環境の回復・創造に向け、モニタリング、調査研究、情報収集・発信、教育・研修・交流を行う総合的な拠点

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

三春町の更なる活性化を目指すために、(株)三春の里振興公社と(株)三春まちづくり公社は平成 25 年 7 月に合併した。さらに 1 年後、三春町観光協会内部での法人化等の議論の落ち着いたのを待ち、平成 26 年 12 月に観光協会と合流した。

合併の際に苦労した点は、別個の公社であったものを一本化する際にいかにすり合わせを図るかということであった。概ね次の点が課題や論点として議論され、取締役会等で検討された。

- ① 両公社の目的のひらきや業務内容をどうすり合わせるか。合併により業務が広範となり、業務の円滑な執行に懸念はないか。
- ② 人材をいかに確保し、合併の意義をはかるか。
- ③ 株主に合併及び減資・増資についての理解を得ること。

※なお、合併を機に株主が減少することを避けるため、合併についての説明会を行い、減資・増資の意向調査を行った。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	三春町財務課	連絡先	0247-62-2132
-----	--------	-----	--------------

事例名	持株会社の設立による 7 社の経営統合と経営者の全国公募	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>198,356</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>58,929</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.64</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値</small>	人口(人)	198,356	標準財政規模(百万円)	58,929	財政力指数	0.64
人口(人)	198,356							
標準財政規模(百万円)	58,929							
財政力指数	0.64							
団体名	新潟県上越市							
法人名	(株)キューピットバレイ							



<法人データ>※ [出資等の状況]		[経営状況]		(単位:百万円)	
上越市	98(98.0%)	経常収益	598	資産	214
その他	2( 2.0%)	経常損益	▲29	負債	89
役職員数(人)	9	当期純損益	▲30	純資産	125

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)キューピットバレイは、新潟県のリゾート開発構想「マイライフ・リゾート新潟」の重点整備地区に位置付けられ、菱ヶ岳山麓にオールシーズンリゾートとして整備された、雪だるま高原施設(キューピットバレイスキー場・ゆきだるま温泉雪の湯等)を効果的に運営し、交流人口の拡大による観光産業の振興と地域全体の活性を図ることを目的として、旧・安塚町(現・上越市)によって、平成 11 年に設立された法人である。

平成 25 年 9 月、本法人を含む第三セクター7 社を経営管理・指導する持株会社「J-ホールディングス(株)」の完全子会社となった。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>本事例は、(株)キューピットバレイを含めた第三セクター7 社の経営統合(持株会社の設立)により、経営資源の集中と経営の効率化を進め、各事業会社の自立(黒字体質の確立)した経営を推進する取組である。既存の第三セクターが不得手な経営管理を持株会社が担うことにより、事業会社は事業遂行に専念させるとともに、各事業会社が抱える課題等をグループ全体で共有し対応することが可能となった。</p> <p>また、持株会社の代表取締役社長は全国公募とし、主な公募条件として「役員又は管理職として、マネジメント業務を行った経験が豊富であること」、「会社経営に対する情熱と使命感があり、幅広い人脈を持っていること」を付した。これにより、持株会社の代表取締役社長として相応しい人材を確保することができた。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

当市は、平成 17 年に全国最多となる 14 市町村で合併したが、合併前の旧市町村では地域振興策等の一環として温浴施設や宿泊施設が設置され、その運営のために第三セクターが設立されていた。

このため、合併後には類似の温浴施設等を多数抱える状況となり、出資割合が 50% 以上の第三セクター（商法、民法、その他含む）は 24 社となった。特に温浴施設等を運営する 10 社については、施設の老朽化やスーパー銭湯等の新規オープンによる需要の減少などに伴い経営状況が徐々に悪化したほか、指定管理者制度の創設により公の施設の管理運営へ民間企業の参入が可能になったことなどから、第三セクターを取り巻く環境は厳しさを増していった。

一方、全国でも同様の傾向が見られる中、平成 20 年度の総務省通知「第三セクター等の改革について」では、「経営検討委員会を設置し、存廃を含めた抜本的改革を行うに当たっては、第三セクター等により提供される財・サービスの経済的性格を含めた事業そのものの意義、採算性、事業手法の選択等について、可能な限り広範かつ客観的（比較可能性・将来予測性）な検討を行うこと」との処理策検討の手順が示された。

当市では平成 21 年 4 月に弁護士、公認会計士、大学教授からなる「上越市第三セクター経営検討委員会」を設置し、第三セクターの今後の方向性の検討を開始し、平成 22 年 3 月には「温浴施設等を運営する第三セクターは経営統合（持株会社化）により経営資源の集中と経営の効率化を図りながら、積極的な経営の視点から事業の見直しを実施し、自立した経営が可能となった第三セクターについては、完全民営化を行うとともに、存在意義が希薄となる第三セクターを解散すべき」との提案をいただいた。

その後、内部検討や市議会等との協議を経て、持株会社の設立を決定したものである。



(参考)新潟県上越市(区は合併前町村の区域)

## 3. 取組の具体的内容

### (1) 持株会社化の検討

第三セクター経営検討委員会で示された「第三セクターの経営統合（持株会社化）」については、平成 22 年度において市内での検討を開始するとともに、市議会や地域への説明、意見交換を行った。

平成 23 年度には、事業会社の候補となる市出資比率 50% 以上の会社法法人 14 社のほか、観光施設の経営改善実績があるコンサルタント、当市関係課からなる「持株会社化プロジェクトチーム」を立ち上げ、持株会社化の効果や望ましい枠組みについて検討した。

### (2) 持株会社の設立

平成 24 年度には、事業会社の対象法人 7 社の代表者等で構成する「上越市第三セクター持株会社設立準備会」を設置し、経営理念や経営戦略の検討のほか、持株会社の設立に向けた具体的なスケジュールを調整した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

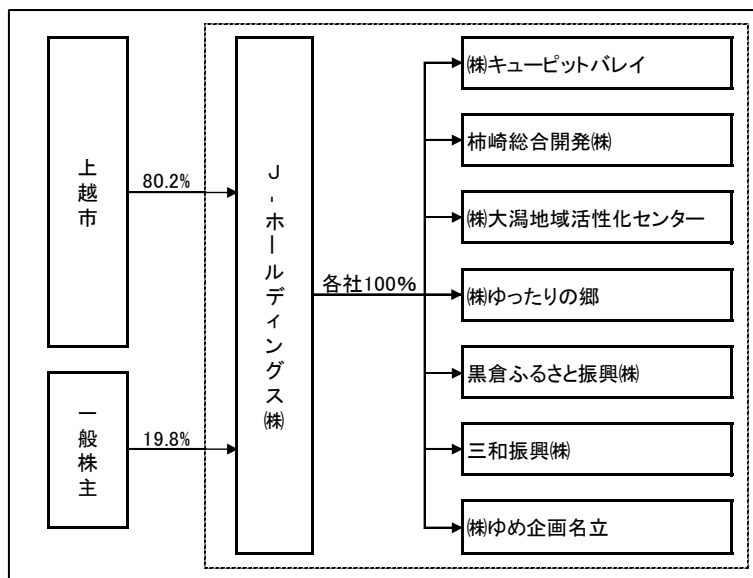
#### 【事業会社の詳細】

No.	会社名	主な運営施設	所在(旧町村)
1	(株)キューピットバレイ	キューピットバレイスキー場 雪だるま温泉雪の湯(日帰り温泉)	安塚区(町)
2	柿崎総合開発(株)	柿崎マリンホテルハマナス(日帰り温泉、宿泊)	柿崎区(町)
3	(株)大潟地域活性化センター	大潟健康スポーツプラザ鵜の浜人魚館(日帰り温泉、プール)	大潟区(町)
4	(株)ゆったりの郷	吉川ゆったりの郷(日帰り温泉)	吉川区(町)
5	黒倉ふるさと振興(株)	板倉保養センター(日帰り温泉、宿泊)	板倉区(町)
6	三和振興(株)	三和ネイチャーリングホテル米本陣(日帰り温泉、宿泊)	三和区(村)
7	(株)ゆめ企画名立	うみてらす名立(日帰り温泉、宿泊、プール)	名立区(町)

また、平成 25 年 1 月には、持株会社の代表取締役社長を全国公募した。主な公募条件として「役員又は管理職として、マネジメント業務を行った経験が豊富であること」、「会社経営に対する情熱と使命感があり、幅広い人脈を持っていること」などを付し、23 人の応募者の中から最終的な候補者を選定した。

選定理由としては「社長公募の趣旨は、経営手腕を持つ人材を登用し、その経営ノウハウとリーダーシップの下、グループ全体の経営改革を図るとともに、事業子会社に対して必要な経営指導を行うことを目的に、相応しい人材を広く外部に求めた中で、都市銀行支店長や旅行会社副社長を歴任し、豊富なマネジメント経験並びに幅広い人脈を有していること、出向先の企業において経営改革に取り組んだ実績・経験を持ち合わせており、第三セクターの経営改善に向け、優れたリーダーシップの発揮が期待できること、上越市の出身であり、「故郷の発展に寄与したい」との思いの下、第三セクターの経営改善や更なる発展に強い意欲と熱意を有していることから判断したものである。

その後、会社設立のための諸手続を経て、平成 25 年 9 月に「J-ホールディングス(株)」を設立した。



(参考)J-ホールディングスグループの出資関係

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (3) 持株会社設立後の取組

JHD(Ｊ-ホールディングス)グループは、その機能である「①集客機能の拡大」、「②経費の削減」、「③運営ノウハウの交流・導入」を活用し、グループ全体の共通経営目標として、「自立(黒字体質の確立)」と『『ありたい姿』の実現』を掲げ、グループ全体で当市の魅力を高める観光資産となることを目指すとともに、経営戦略を3つのフェーズに分けて取り組んでいる。

フェーズ1(設立時)では、「ありたい姿」の明確化を掲げ、事業会社の理想(ありたい姿)、現実(実力)、潜在力(能力)を明確にした上で、経営上の阻害要因及び解決方策を探った。

フェーズ2(平成25年9月～平成27年3月)では、「全社黒字(自立)の目途をつける」ことを掲げ、お客様を“おもてなし”するサービス力や、顧客開拓力のパワーアップを図るなど、お客様の受け入れ体制を整備・確立し、全社黒字(自立)の目途をつけた。

フェーズ3(平成27年4月～)では、「全社黒字(自立)の実現」を掲げ、新規顧客の開拓とリピーターの拡大により、グループ全体の売上高を伸ばし、全社黒字(自立)の実現を図ることとして、取り組んでいる状況である。

また、「Ｊ-ホールディングス(株)」の現在の業務としては、事業会社の目標設定や進捗管理などの経営管理のほか、事業会社に対し社長の経験やノウハウを活かした経営指導を行っている。その他、定期的にグループ間の情報交換を行い事業会社の力を結集することによるグループ力の強化や、スタッフ力の向上が品質の向上や経営力の向上につながることから、人材育成の強化に取り組んでいる。

### 4. 取組の効果

本事例は、第三セクターの設立経緯や地域における影響などを考慮し、経営の自立と将来的な完全民営化により、会社としての継続的な存続を第一に考えた取組である。そのため、地域の中核施設である温浴施設や第三セクターを安易に廃止と判断し、合併前の地域に無用な混乱を生じさせなかった点は効果であると認識している。

他方、事業会社の経営状況について、平成 25 年度決算では経常利益の黒字が 2 社であったものが、平成 26 年度は黒字が 4 社、平成 27 年度は黒字が 4 社となったこと、平成 27 年度の赤字 2 社については、それぞれ休業や休館といった特殊事業があり、実質的には 7 社中 6 社で黒字均衡体制が実現していることなどから、グループ経営戦略のフェーズ 3「会社黒字(自立)の実現」に向けて確実に進捗していると判断した。

また、事業会社の経営管理について、これまでＪ-ホールディングス(株)の設立前は市担当職員の業務であったが、会社経営や企業会計、営業活動などは行政職員の不得手な部分であった。これが市担当職員の業務を離れ、経営のプロ、再建のプロに任せることができたことは、市行政にとっても多大な効果があったと見込んでいる。



#### 4. 取組の効果(つづき)

【経常利益ベースでの実績】		(単位:千円)			
No.	会社名	区分	H25 年度	H26 年度	H27 年度
1	(株)キューピットバレイ	売上高	554,082	527,547	510,566
		経常利益	▲17,978	▲23,956	▲14,126
2	柿崎総合開発(株)	売上高	174,163	155,813	※ <sup>1</sup> 132,742
		経常利益	▲11,132	3,055	※ <sup>1</sup> ▲3,306
3	(株)大潟地域活性化センター	売上高	116,803	117,239	118,288
		経常利益	▲3,108	86	450
4	(株)ゆったりの郷	売上高	161,314	161,602	163,791
		経常利益	1,523	1,100	472
5	黒倉ふるさと振興(株)	売上高	74,655	80,023	※ <sup>2</sup> 78,043
		経常利益	▲4,500	477	※ <sup>2</sup> ▲493
6	三和振興(株)	売上高	108,524	93,271	117,178
		経常利益	▲6,176	▲11,188	408
7	(株)ゆめ企画名立	売上高	624,650	589,172	600,310
		経常利益	306	▲8,110	10,875

(※1)調理人不足でレストランを10ヶ月休業  
(※2)改修のため1ヶ月休館

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

持株会社化の最終目的は、第三セクターを経営的に自立させ、完全民営化を行うとともに、存在意義が希薄となる第三セクターは解散させることである。

現在は、J-ホールディングス(株)の主導の下、事業会社(第三セクター)の経営的な自立に向けた取組に注力しているところであるが、今後は持株会社や事業会社、関係者などとともに、完全民営化に向けた取組も進めていく必要がある。

また、持株会社が事業会社の経営管理を行うとしても、最終的なグループ全体の経営管理は行政が行わなければならないことから、市担当職員も知識やノウハウを高め、第三セクターの健全経営に寄与することが必要である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

第三セクターの経営統合は全国でも稀な取組であったため、その手続(資産評価や株主対応、経営戦略の策定など)に際しては、当初から経営コンサルタントや公認会計士などの専門家の助言を得ることが不可欠であり、上越市においては、市と顧問契約を結んでいる公認会計士などから助言を得た。

また、特に議会对応等において、専門家である上越市第三セクター経営検討委員会の委員から、説明や質疑応答にあたってもらい、市職員の不足する知識等を補った経緯がある。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	上越市観光振興課	連絡先	025-526-5111
-----	----------	-----	--------------

事例名	統合による農産物加工品の製造から販売までの一体化
団体名	愛媛県伊方町
法人名	(株)クリエイイト伊方

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	10,224
標準財政規模(百万円)	6,078
財政力指数	0.51
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞ 【(株)クリエイイト伊方】(存続会社)

[出資等の状況](平成28年3月31日時点)

伊方町	4.5(45.0%)
その他	5.5(55.0%)
役職員数(人)	29

[経営状況](平成27年度決算)

経常収益	345
経常損益	12
当期純利益	10

(単位:百万円)

資産	100
負債	48
純資産	52

[法人概要](設立目的、業務概要等)

旧伊方町では、基幹産業である農漁業の振興のために、農水産物に付加価値を付けた特産品の開発、雇用の場の創出のため、農水産物処理加工施設を建設した。公共施設である農水産物処理加工施設は、公共性の強い団体にその管理運営をゆだねることが望ましいことから、平成9年に第三セクター「(株)クリエイイト伊方」が設立された。

【業務概要】

みかんジュースの製造、かんきつゼリーの販売、魚介すり身の販売、シャーベット・アイスクリーム製造、製氷施設管理、トマト養液栽培、町公共施設清掃管理委託業務、スクールバス運行管理委託業務、町水道量水器検針業務、給食車運行委託業務、町健康交流施設(亀ヶ池温泉)指定管理



＜法人データ＞※ 【(株)アグリ瀬戸】(消滅会社)

[出資等の状況]

伊方町	5.9(59.0%)
その他	4.1(41.0%)
役職員数(人)	13

[経営状況]

経常収益	46
経常損益	1
当期純損益	1

(単位:百万円)

資産	25
負債	12
純資産	13

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

旧瀬戸町では、基幹産業である農漁業の振興のために、道の駅瀬戸農業公園での観光客の受け入れ、ふるさと定期便の運営、雇用の場の創出をねらい、平成12年に第三セクター「(株)アグリ瀬戸」が設立された。

【業務概要】

指定管理施設(瀬戸農業公園、瀬戸アグリピア)



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、第三セクターを会社合併により統合した事例である。

旧瀬戸町の第三セクターであった(株)アグリ瀬戸は、特産品等の販売を主体とした道の駅「瀬戸農業公園」と研修・宿泊施設「瀬戸アグリピア」の管理運営を目的に設立された会社である。

旧伊方町の第三セクターである(株)クリエイト伊方と第一次産業の振興を担うという点では一致しており、両社が合併することで農水産物加工品の製造から販売までの流通の合理化とスケールメリットを生かした経営の安定化、集客施設の集客力向上を目指すとともに、管理部門の一元化による組織の効率化を図るために会社統合を行った。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成17年度に3町が合併して新伊方町が誕生し、第一次伊方町行政改革大綱に基づく主要項目の中で「第三セクターの統廃合・見直し」の項目が挙げられており、取り組むべき課題としては認識されていた。

伊方町では平成26年度から第一次産業の振興はもとより観光振興を重要施策に位置づけ、観光まちづくり計画を推進し、その計画において、道の駅「瀬戸農業公園」や「瀬戸アグリピア」、「亀ヶ池温泉」が中核施設として位置づけられ、その活性化を検討していた。

「瀬戸農業公園」「瀬戸アグリピア」は(株)アグリ瀬戸が、「亀ヶ池温泉」は(株)クリエイト伊方が指定管理者として管理していたが、観光施設として競合している部分もあり、それぞれの施設が集客の落ち込みとともにその運営が厳しくなっており、町からの指定管理料に依存する部分が多い施設となってきた。また、これら第三セクターには、常勤役員が不在であるなど組織体制に脆弱な会社もあり、今後においてもその運営に不安が残ることから、第三セクターの統合が検討されるようになった。

さらに、二つあった第三セクターを管轄する町産業振興課では、指定管理施設等の管理を同一会社一元化すれば、産業振興及び観光施策の展開において町とより緊密に連携できると判断し、類似するこれら第三セクターの統廃合について検討が始まった。

### <経営状況の推移>

#### 【クリエイト伊方】(存続会社)

(単位:千円)

	H22	H23	H24	H25	H26
総収入	305,990	297,856	287,920	287,443	292,575
(町からの補助金等)	72,263	75,619	66,214	79,370	86,883
経常損益	8,651	150	1,304	▲10,501	7,054

#### 【アグリ瀬戸】(消滅会社)

(単位:千円)

	H22	H23	H24	H25	H26
総収入	50,137	47,115	47,736	48,335	45,781
(町からの補助金等)	15,400	15,400	16,400	17,500	17,700
経常損益	▲1,739	▲1,566	1,219	▲974	959

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①主要な課題・論点について

類似する第三セクターを一本化し、経営の健全化を進めていくという方向は見えていたが、その手法が課題となった。

##### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

会社の統廃合では会社合併ですか、一つの会社を解散しその事業を継承するかについて検討したが、第三セクター自体にも知識がなく、また行政として苦手な分野であったため、苦労した。消滅会社の出資金をどのようにするかについても出来れば出資金を株主に戻したいという意向であった。

##### ③決定された取り組み方針とその決定理由について

指定管理業務の確実な事業継承と従業員の雇用の承継により会社統合で双方の会社が合意した。消滅会社の出資金も合併交付金という形で出資金全額を現金で交付する形となった。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

町産業振興課が事務局となり、第三セクターの担当者と検討会を開催した。早い段階で会社合併という道筋ができたので、検討会は担当者レベルで行い、検討会での内容をそれぞれの会社の取締役会等でさらに検討する形をとった。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

議会では、統廃合へ向けた取り組み方針、手法等について、その都度議員全員協議会で説明した。

##### ③取り組みのスケジュールについて

H26.10 町、第三セクター2社での検討会開始(以後、H27.5まで5回開催)

11 両第三セクター取締役会で統廃合について協議(統廃合で大筋合意)

H27. 2 検討会で統廃合について会社合併の方式で合意

3 両第三セクター取締役会で会社合併について決定

町議会全員協議会で報告「第三セクターの統廃合について」

5 両第三セクター取締役会で合併契約書等について決定

6 両第三セクター株主総会で会社合併について決定

町議会全員協議会で報告「第三セクターの合併について」

両第三セクターで合併契約書の締結

9 町議会全員協議会で報告「指定管理施設の指定管理者の指定について」

10 会社合併

#### 《法人の統合に係る事務スケジュール》

	平成26年			平成27年										
	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
存続会社		取締役				取締役		取締役	株主総			臨時株		出資金精算
消滅会社		会				会		会	会	監査		主総会	合併	
検討会	検討													
合併手続									合併契約		公告			
議会					全員協議会			全員協議会				議会		
					報告			報告				指定管理者議決		

#### 4. 取組の効果

町の農林水産部門と観光部門において、窓口が一つとなった第三セクターを相手にすることにより、事務の簡素化はもとより、担当課として同一の取扱に心掛けるようになった。

第三セクターはマンパワーの充実により、適材適所の人員配置が可能となり、各種イベント等への出展、イベントの単独開催ができるようになった。

第三セクターが管理している観光施設間での連携が容易となり、施設間でのポイントラリーや各種割引制を実施し、集客力向上のための対策に幅ができた。

二つの会社間で重複していた業務の統合（経理、労務業務を本社管理部門に統合し、余剰人員は販売部門に配置・税理士事務所の一本化による事務の簡素化・役員数の削減（2社10名→1社5名）や仕入れ先等のスリム化により経営の安定化が図られたが、すぐには仕入れ単価の低下や売り上げ増加には至らず、会社統合による今後の新たな展開が必要である。

#### 5. 今後の課題（今後の方針、残された課題等）

第三セクターが管理している指定管理施設において、町からの指定管理料を最小限に抑えるような経営改善を目指す。

会社合併したが依然として脆弱な経営基盤であるため、指定管理の実績を積んでいき、独自性のある自立した会社になるため、第三セクター自らの責任において経営改善に努めていくよう環境を整えていく必要がある。

必要に応じ、町観光施設の指定管理者について、さらなる統一を検討する。

#### 6. 他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

指定管理料がなければ赤字体質になる第三セクターであったため、両会社とも町の統廃合の意向を汲んで前向きな統合となったため、協議から短時間で会社合併することができた。

第三セクターの会社統合についての事例は近隣では前例のある取り組みではなかったため、これまで携わったことのない会社統合についての法律知識が行政、第三セクター共に少なく、近くに相談するところがなかったため、手続きを確認するのにかなり回り道をした。民間の会社統合に知識のある金融機関や地元商工会を通じた専門家の紹介などによりアドバイスを受けながら進めていった。


今回の合併に際して、消滅会社の株主へ出資金を返したいという消滅会社側の意向により、新株の発行を行わず、消滅会社の株式を合併交付金として資本金額の100%を株主に支払ったため存続会社の資本増強にならなかった。

第三セクターの事業譲渡、雇用の承継面から一つを解散し、それを引き継ぐ方法が取れなかったがそれが担保できるようであれば会社合併より解散のほうが事務的には簡易かもしれない。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	伊方町産業建設課農林水産室	連絡先	0894-38-2651
-----	---------------	-----	--------------

事例名	持株会社の設立による業務効率化	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>14,650</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>5,466</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.24</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値</small>		人口(人)	14,650	標準財政規模(百万円)	5,466	財政力指数	0.24
人口(人)	14,650								
標準財政規模(百万円)	5,466								
財政力指数	0.24								
団体名	高知県土佐清水市								
法人名	土佐清水ホールディングス(株)								

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成28年3月31日時点)</small>				[経営状況] <small>(平成27年度決算)</small>		(単位:百万円)	
土佐清水市	81(60.9%)	経常収益	0	資産	50		
その他	52(39.1%)	経常損益	▲0.03	負債	0.03		
役職員数(人)	8	当期純損益	▲0.03	純資産	49.97		
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>土佐清水ホールディングス(株)は、土佐清水市における一次産業や地場産業及び各分野の振興・雇用機会の拡大等、本市の基礎的基盤強化に向けた施策実現に向け、新たな第三セクターグループ体制を構築するため、平成28年1月に設立。</p> <p>同社を持株会社(親会社)、既存第三セクター(2社:土佐食、土佐清水元気プロジェクト)を事業子会社として経営の効率化を図りながら、それぞれの専門性を追求することで市全体の産業振興を目指すとともに、今後も傘下に事業子会社の増設を図っていく。</p> <p>業務概要は、事業子会社を含めグループ全体のビジョン、戦略策定のほか、財務・経理・資金調達等業務、施設管理業務、品質管理業務などを行い、効果的・効率的なグループ運営を実施する。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、土佐清水市産業課題である「水産資源の減少」「観光客の減少」「地域商業の縮小」「実務労働者の減少」などの課題解決に向け、行政主導で設立された持株会社。傘下に事業会社を設立し、グループ全体で取り組んでいくもので、その第1段階として既存第三セクター(2社)を子会社(事業会社)として再編し、両社の持つ課題・重複する事務や作業等を当社で行うことにより、経営の効率化が図られるとともに、それぞれの強みを活かした事業展開が図られた。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

本市は古くから漁業と観光業を中心に栄えてきたが、近年は「水産資源の減少」「観光客の減少」「地域商業の縮小」「実務労働者の減少」などの課題を抱え、産業全体が負の連鎖による悪循環が生じ疲弊している。この状況を官民協働のもと、市全体で解決していくため、本事業実施に至った。

とりわけ本市の2つの既存第三セクター(食品加工販売業)では、近年、水産資源減少に伴う加工原魚不足が喫緊の課題となっており、加えて加工施設の老朽化等への設備投資が莫大であることなど、1企業でこれらの課題を解決するには限界があると判断し、ホールディングス化による持株会社体制に移行し、グループ全体で本市が抱える産業課題解決に向け取り組むと同時に、事業子会社の経営効率の向上を図った。

### ■観光客数の推移

(出典:土佐清水市観光統計)

	観光客数(人)
平成5年	1,041,447
平成10年	781,851
平成15年	724,003
平成20年	747,438
平成25年	759,685
平成26年	693,545
平成27年	691,638

### ■漁獲量・金額の推移

(出典:土佐清水市農林水産課調べ)

	数量(t)	金額(千円)
平成18年	9,061	1,271,737
平成19年	9,343	1,559,265
平成20年	12,092	1,599,358
平成21年	8,400	1,344,337
平成22年	7,907	1,148,741
平成23年	7,187	1,121,320
平成24年	7,410	1,155,177
平成25年	6,977	1,202,215
平成26年	5,562	1,087,278
平成27年	6,785	1,083,802

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

本市の2つの既存第三セクター(食品加工販売業)の課題として、

- ・近年の水産資源減少に伴う加工原魚不足
- ・現加工施設の老朽化等への設備投資が莫大

などがあり、1企業でこれらの課題を解決するには限界がある。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

経営戦略(財務・経理・資金調達等業務、施設管理業務、品質管理業務等)について、各既存第三セクター単体ではなく、新たな第三セクターグループ体制を構築し、より効果的で効率化を図る運営ができないかを検討した。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

ホールディングス化による持株会社体制に移行し、グループ全体で本市が抱える産業課題解決に向け取り組むと同時に、事業子会社の経営効率の向上を図った。

### 3. 取組の具体的な内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

本取組は近隣団体等では前例がないこともあり、経営コンサルタントにアドバイザーとして助言を受けながら、行政主導で取組を行ってきた。行政は副市長を中心に企画財政課、農林水産課で取組を推進し、既存第三セクターの役員を含め協議・検討を行ってきた。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

2つの既存第三セクターでは、株主に対しそれぞれが本取組について説明を行うとともに、株主のなかでも金融機関やJAには行政が直接本取組について説明を行い、了承を得た。また市議会に対しては、全員協議会において説明を行った。

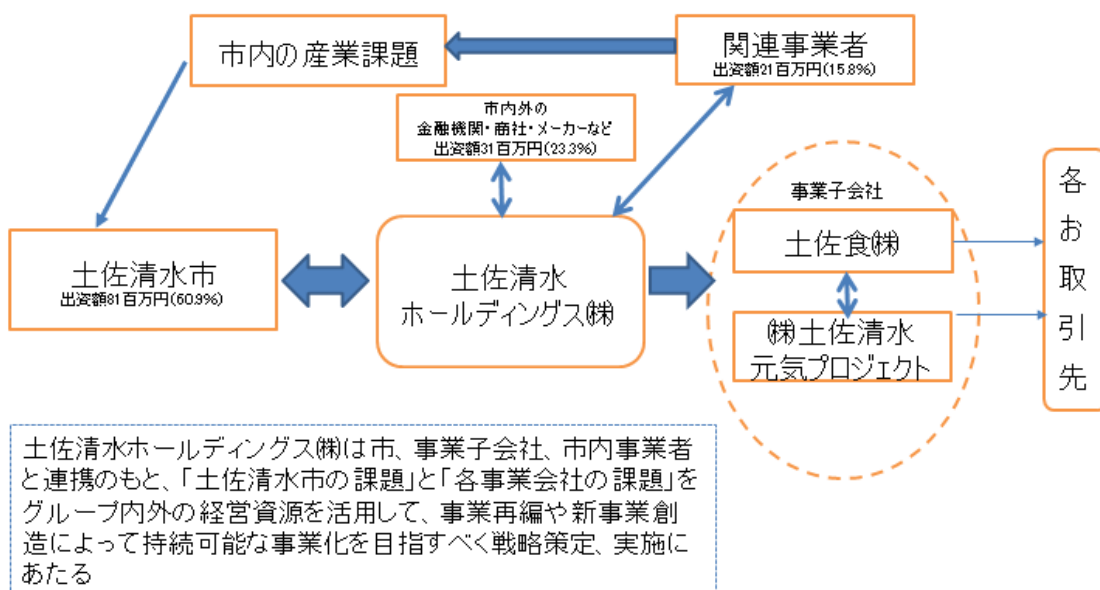
##### ③取組のプロセス(スケジュール)について

本取組は、平成 26 年から調査・研究・検討をはじめ、平成 26 年度中に行政と第三セクター2 社との検討会を 4 回実施し、それぞれの課題等の洗い出しを行い、経営統合に向けた協議を行った。平成 27 年度には、公認会計士による既存株式の株価評価を実施し、株主にその評価結果を報告するとともに、本取組の説明を行い、了承を得た。平成 27 年中にそれぞれの第三セクターの株主総会での承認を経て、平成 28 年 1 月に土佐清水ホールディングス(株)の設立に至った。

#### 【参考:市で予算化した経費】

- ・経営コンサルタントのアドバイザー業務に要する経費:1,400 千円
- ・公認会計士への株式移転に関する株価評価業務に要する経費:1,600 千円
- ・新会社定款作成及び設立登記費用:700 千円

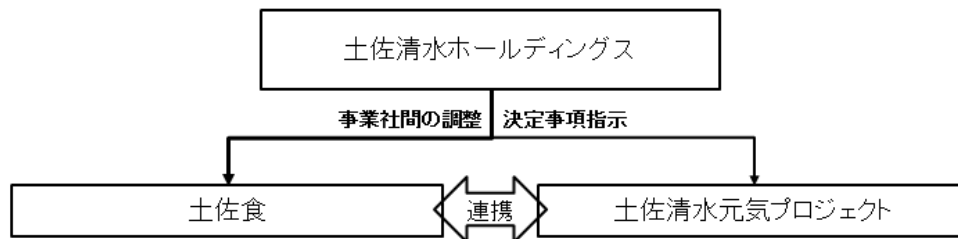
## 設立目的(連携図)





### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### 事業子会社の運営



- ① ペット事業の生産拡大と更なる販売増
- ② 食品加工事業における商品開発と製造業務の連携
- ③ 食品加工事業の生産、営業体制の効率化による販売拡大
- ④ 加工原魚の確保における連携
- ⑤ 経理、総務部門における業務の効率化

### 4. 取組の効果

既存の2つの第三セクターで、これまでそれぞれで重複して行っていた業務(総務・財務・経理等)の効率化が図られることとなった。

持株会社の当社がもつ経営・監督機能と、傘下の事業子会社がもつ業務執行機能とを分離することにより、経営における迅速な意思決定を行うことができ、事業子会社はその強みを活かし、専門性をもった業務に専念できることから、経営の機動性・企業価値の向上が図られこととなり、事業子会社ごとに生産拡大と更なる販売増が期待できる。

加工原魚の確保においても、事業子会社間で連携することにより、需要と供給のバランスが図られ、欠品等の解消に繋がるものとなるほか、グループ全体を見据えたビジョン・戦略策定により、経営資源の最適配分、資金調達等、効率的で効果的なグループ運営を実施できる。

まだホールディングス化して間もないことから、グループ全体での連結決算処理をしておらず、親会社と子会社のそれぞれ独立した決算・経理をおこなっていることから、まだ業務の効率化について、目に見えて良くなったということはない。連結決算を行うこととなると、子会社にそれぞれ経理担当者がいて(1名×3社)、また子会社2社にそれぞれ営業部署に3名程度と原魚買い付け部署に2名程度配置されていることから、それらの業務も重複せずに行えることが考えられ、5名程度の削減あるいは、他部門に振替が可能となると思われる。ただし、連結決算となるのは、まだ先となる予定。

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

現在の事業子会社は、既存の 2 つの第三セクターのみであるが、本市の産業課題解決に繋がる事業子会社の設立(増設)が今後の課題となる。差し当たって、冷凍冷蔵事業を含めた加工原魚調達事業会社、加工の際に大量に発生する魚の残渣処理及びその残渣から肥料を製造する事業会社の設立を視野に入れ、協議・検討を行っていく。

また、傘下に事業子会社の数が増えれば、グループ内での情報伝達・情報共有・意思統一を円滑に行える組織づくりも課題となる。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

本事例は近隣団体等では前例がなく、特に既存第三セクターの再編(経営統合)に際し、それぞれの会社の持つ株式を持株会社に適格に株式移転するための方法等について、税務署に問い合わせをしたが、税務署でも前例がなかったことから回答に日数を要した。また株式移転の際に既存株式の株価評価が必要であり、その業務を公認会計士に委託したほか、今回の取組には、当初からアドバイザーとして経営コンサルタントに入ってもらい、資料やスケジュールの作成のほか、本取組の総合的なアドバイスを受けたことが既存第三セクターの再編を無事実施できたといえる。また、既存第三セクターの株主に本取組について個別に丁寧に説明を行い、了承を得ることに若干の時間を要した。

経営コンサルタントは、これまでに観光関連、商工関連等で市内業者のコンサルに算入していた業者があり、子会社(元気プロジェクト)もこれまでも経営相談等を行っており、面識があった。

公認会計士は、この経営コンサルタントの方から紹介してもらった。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	土佐清水市企画財政課	連絡先	0880-82-1217
-----	------------	-----	--------------

事例名	統合による関連事業の一体的な展開と経営の効率化
団体名	鹿児島県薩摩川内市
法人名	(株)薩摩川内市観光物産協会

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	97,636
標準財政規模(百万円)	31,043
財政力指数	0.48
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

### ＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

薩摩川内市	2(52.2%)
その他	2(47.8%)
役職員数(人)	43

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	395
経常損益	42
当期純損益	28

(単位:百万円)

資産	98
負債	61
純資産	37

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)薩摩川内市観光物産協会(以下、「協会」という。)は、平成 25 年 4 月にNPO法人薩摩川内市観光協会や任意団体である薩摩川内市特産品協会が合併して設立した、全国でもまれな株式会社による観光物産等を担う第三セクターである。

協会は、着地型旅行の主催や旅行ユニット商品の企画・卸販売等に取り組む観光旅行事業、川内駅の物産施設の運営と地域商社として海外も含めた市外販路の拡大を進める物産販売事業の他、平成 27 年 10 月には、同じく市の第三セクターであった(株)まちづくり薩摩川内(以下、「まち会社」という。)を吸収合併し、放送事業(コミュニティFM)等を展開している。

また、平成 28 年 2 月、観光庁により、全国 24 法人の一つとして観光地域 DMO 候補法人(地方公共団体と連携して、観光地域づくりを担う法人)に第 1 次認定された。

これらの取組により、売上げは設立以降順調に推移し、平成 27 年度には、売上高 317 百万円を計上することができた。

また、協会設立時の決定事項である、設立後3ヶ年で補助金を廃止する方針に則り、平成 28 年度からは、市からの運営補助金を廃止するとともに、株主構成の変動により市の出資割合が 48.6%となり、協会自身の更なる自立した経営に取り組んでいるところである。



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本事例は、第三セクターの統合により関連した事業のより緊密した展開や経営基盤のスリム化が可能となった取組である。

協会とまち会社の合併は、協会が設立当初から行っている観光旅行業・物産販売事業とまち会社が行っている中心市街地活性化事業・コミュニティ FM 放送事業等を一体的に取り組むことで、各事業間の相乗効果を創出することを大きな目的に協議を進めてきた。

具体的には、観光旅行業や物産販売事業、各種観光イベントの企画開催等の事務局的役割を担っていた協会について、より一元的な事業展開による相乗効果と経営のスリム化という課題を解決し、市からの補助に頼らないより自立した経営を確立するため、同じ第三セクターであるまち会社を吸収合併し、平成 27 年 10 月に新たな協会として発足したものである。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

協会は、もともと平成 16 年 10 月の市町村合併による薩摩川内市の誕生以降、旧市町村にあった各観光協会が平成 17 年に「薩摩川内市観光協会」として新たに発足したもので、その後平成 23 年 4 月に NPO 法人化した。より自立した経営を図るため、平成 25 年 4 月に市・商工会議所・商工会の出資で市特産品協会と統合し、株式会社として経営を開始した。

一方、まち会社においては、平成 26 年度にそれまで進めていた中心市街地活性化基本計画の国認定を断念し、推進母体である中心市街地活性化協議会を解散した。このことにより、中心市街地活性化事業を主たる事業として展開していたまち会社は、役割の方向転換を図る必要が生じたが、新たな活動範囲や活動内容に限界があった。

そこで、両社の統合を実現させることで、コミュニティ FM 事業、中心市街地事業と地元主催の観光イベントとの連携性を高めることや、物産販売施設を一体的に活用した事業の展開等が可能になると考えられた。特に観光と物産に関する事業は、これまで以上に地域事業者の所得向上と雇用拡大に繋がるものと期待された。

また、管理部門の効率化等で、協会の経営基盤が強化されることも目的の一つであった。

これらの経緯を経て、協会とまち会社は、第三セクターとしての役割を高め薩摩川内市の更なる発展のために、組織再編に向けた協議を平成 26 年度から開始したものである。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

合併にあたっては、まず、市・協会・まち会社と出資団体である商工会議所及び商工会の間で、合併の是非を確認した。

その後、合併協議会及び合併幹事会を立ち上げ、5 回の合併協議会、7 回の幹事会、各種担当者協議や協会及びまち会社の取締役会・株主総会を経て、平成 27 年 6 月 12 日に合併契約を締結、同年 10 月 1 日をもって、新たな(株)薩摩川内市観光物産協会の発足となった。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

取組の推進体制としては、市が事務局となり、協会・まち会社・市の3者で合併協議を行った。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

合併に向けた協議の過程では、協会及びまち会社の取締役会や株主総会にて役員及び出資者に方針や経緯を説明し、理解を求めた。

##### ③取組のプロセスについて

合併に向けた協議の過程について、主なプロセスは、以下及び下表のとおりである。

#### 【主な経過】

- 平成 27 年 1 月 14 日 第1回合併協議会
- 平成 27 年 1 月 21 日 第1回合併幹事会
- 平成 27 年 6 月 12 日 協会とまち会社の合併契約締結
- 平成 27 年 10 月 1 日 合併効力発生日

	平成27年									
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
合併協議会	●第1回協議会	●第2回協議会 ●第3回協議会			●第4回協議会	●第5回協議会 ○合併契約締結				
合併幹事会		●第1回合併幹事会 ●第2回合併幹事会 ●第3回合併幹事会 ●第4回合併幹事会 ●第5回合併幹事会			●第6回合併幹事会	●第7回合併幹事会				
協会取締役会・株主総会						●定時株主総会 ●臨時株主総会				
まち会社取締役会・株主総会		●取締役会 ●臨時株主総会			●取締役会	●定時株主総会 ●取締役会 ●臨時株主総会				
その他							●債権者保護手続き(個別催告通知)※1ヶ月間			
議会			●3月議会			●6月議会			●9月議会	

新会社発足

●合併登記  
●税務届出

### 4. 取組の効果

協会は、平成 27 年 10 月のまち会社との合併による新会社発足後、観光旅行事業(観光旅行企画事業、イベント・メディア事業、旅行事業)や物産事業(駅市薩摩川内事業、物産販路拡大事業)、甕島におけるイベントやツーリズム事業に加え、放送事業(コミュニティ放送事業、放送関連事業)や中心市街地事業(まちあいサロン事業、中心市街地拠点事業)なども行うようになり、関連事業の一体的な展開が可能となった。

これらの取組により、売上げは設立以降順調に推移し、平成 27 年度には、売上高 317 百万円を計上することができた。

また、市からの運営補助金は、協会設立時の方針どおり平成 27 年度で廃止しており、平成 28 年度以降は、より自立した経営に取り組んでいるところである。

#### 4. 取組の効果(つづき)

##### <薩摩川内市観光物産協会の収支推移(単位:千円)>

勘定科目	平成25年度 (第1期)	平成26年度 (第2期)	平成27年度 (第3期)	平成28年度 (第4期)
売上高	142,104	179,602	316,715	441,177
経常収益	173,382	208,349	394,521	443,187
経常損益	2,865	3,469	42,284	2,332
当期純損益	1,997	2,578	27,780	1,632
市補助金	29,273	28,000	74,000	0

※ 協会とまち会社は、平成27年10月合併。平成27年度は、協会の通年とまち会社の半期を加算

※ 平成28年度は事業計画

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

協会とまち会社の合併により、一定の効果が既にみられているが、当市を取巻く現状等を踏まえると、以下のような課題や今後の取り組むべき方針があり、関係機関との連携した事業展開がますます重要となっている。

- ①地元事業者との連携(商品開発・改善、事業継承、リスク管理)
- ②地元取引事業者の雇用確保・拡大
- ③協会事業の拡充
- ④人材の育成

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

同じ第三セクター同士の合併であるものの、市町村合併と同じように事業内容の調整や雇用・給与体系の統一など細部にわたる細やかな調整が求められた。

また、株式会社の統合であったことから、出資比率の算定や株主への説明など、法律や税務など専門的な見地を求めながらの協議検討に苦労があった。

一方で、協会及びまち会社の相互の理解や協力があったことで、協議開始から1年程度で合併が実現できたものと思われる。

#### <参考>地方公共団体の問合わせ先

担当課	薩摩川内市観光・シティセールス課	連絡先	0996-23-5111
-----	------------------	-----	--------------

事例名	地方三公社の管理業務の統合による運営の効率化
団体名	栃木県
法人名	①栃木県住宅供給公社 ②栃木県道路公社 ③栃木県土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,974,255
標準財政規模(百万円)	445,291
財政力指数	0.62166

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

＜法人データ＞①栃木県住宅供給公社																	
[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>	[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub> (単位:百万円)																
<table border="1"> <tr> <td>栃木県</td> <td>2(100.0%)</td> </tr> <tr> <td>役職員数(人)</td> <td>44</td> </tr> </table>	栃木県	2(100.0%)	役職員数(人)	44	<table border="1"> <tr> <td>経常収益</td> <td>713</td> <td>資産</td> <td>5,598</td> </tr> <tr> <td>経常損益</td> <td>10</td> <td>負債</td> <td>1,278</td> </tr> <tr> <td>当期純損益</td> <td>1</td> <td>純資産</td> <td>4,320</td> </tr> </table>	経常収益	713	資産	5,598	経常損益	10	負債	1,278	当期純損益	1	純資産	4,320
栃木県	2(100.0%)																
役職員数(人)	44																
経常収益	713	資産	5,598														
経常損益	10	負債	1,278														
当期純損益	1	純資産	4,320														
[法人概要](設立目的、業務概要等)																	
<p>(1)設立目的 住宅を必要とする勤労者に対し、住宅の積立分譲等の方法により居住環境の良好な集団住宅及びその宅地を供給し、住民の生活の安定と社会福祉の増進に寄与すること</p> <p>(2)業務概要 分譲住宅事業、賃貸住宅事業、宅地分譲事業や県営住宅等公的賃貸住宅の管理受託事業</p>																	
																	
＜法人データ＞②栃木県道路公社																	
[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>	[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub> (単位:百万円)																
<table border="1"> <tr> <td>県</td> <td>5,304(100.0%)</td> </tr> <tr> <td>役職員数(人)</td> <td>20</td> </tr> </table>	県	5,304(100.0%)	役職員数(人)	20	<table border="1"> <tr> <td>経常収益</td> <td>2,484</td> <td>資産</td> <td>23,215</td> </tr> <tr> <td>経常損益</td> <td>0.7</td> <td>負債</td> <td>17,872</td> </tr> <tr> <td>当期純損益</td> <td>0.7</td> <td>純資産</td> <td>5,342</td> </tr> </table>	経常収益	2,484	資産	23,215	経常損益	0.7	負債	17,872	当期純損益	0.7	純資産	5,342
県	5,304(100.0%)																
役職員数(人)	20																
経常収益	2,484	資産	23,215														
経常損益	0.7	負債	17,872														
当期純損益	0.7	純資産	5,342														
[法人概要](設立目的、業務概要等)																	
<p>(1)設立目的 栃木県の区域及びその周辺地域において、その通行又は利用について料金を徴収することができる道路の新設、改築、維持、修繕その他の管理を総合的かつ効率的に行うこと等により、この地域の地方的な幹線道路の整備を促進して交通の円滑化を図り、もって住民の福祉の増進と産業経済の発展に寄与すること</p> <p>(2)業務概要 道路整備特別措置法に基づく有料道路とその附属施設の建設及び管理、道路関連施設の管理</p>																	
																	

<法人データ>③栃木県土地開発公社

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

栃木県	20(100.0%)
役員数(人)	29

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	1,460
経常損益	242
当期純損益	220

(単位:百万円)

資産	13,250
負債	1,390
純資産	11,860

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(1)設立目的

公共用地、公用地等の取得、管理、処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と県民福祉の増進に寄与すること

(2)業務概要

公共事業に必要な事業用地及び代替地の先行取得や産業団地・住宅団地の造成・分譲・賃貸等



1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、栃木県住宅供給公社、栃木県道路公社及び栃木県土地開発公社の三公社で組織の見直しを行い、一部役員や管理部門の共通化を実施したことにより、効率的な運営や経費節減(組織、人員のスリム化)が図ることができた事例である。

2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

栃木県では、県行政改革推進委員会(外部有識者等で構成)からの提言等を踏まえ、平成 20 年 3 月に「特定指導法人見直し基本方針」を策定し、県出資法人等の効率的な運営や県民サービスの向上に向けた見直しを行ってきたが、平成 21 年 12 月に県議会から「県出資法人あり方検討会報告書」が提出され、地方三公社については、事業内容の見直しや管理業務の統合等が提言された。

県議会からの提言も踏まえ、平成 22 年 12 月に「特定指導法人の見直し基本方針(改定)」(以下「方針」という。)を策定し、三公社に関する見直し項目として、「地方 3 公社管理業務の統合」等を位置づけ、具体的な見直しスケジュールを示した上で、見直し作業を行うこととした。

3. 取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点

三公社を存続させたままで管理部門のみを統合することが可能か。その場合、効率的な運営を行うための組織運営・形態はどうあるべきか。



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容

三公社管理部門統合に向けた庁内 WG を設置し、さらには県と三公社で協議を行った。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由

平成 23 年 3 月 29 日、三公社において、管理部門統合に係る基本事項の合意に至った。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

###### 【庁内体制】

- ・三公社管理部門統合に向けた庁内 WG: 具体的な見直し作業
- ・行政改革推進連絡会議、行政改革推進本部: 見直しの推進管理

###### 【三公社体制】

- ・法人内部で検討

##### ②関係者との調整内容・調整過程等

- ・行政改革推進委員会(外部有識者等): 進捗状況の報告等
- ・県議会: 進捗状況の報告等

##### ③取組のプロセス(スケジュール)

###### <統合へ向けたスケジュール>

	22年度	23年度				24年度～
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
経営方針		状況把握	新経営指針検討・調整	→	新経営指針策定	管理部門統合
組織体制	検討・調整(概略) →理事会採決	検討・調整(詳細)		→	規程整備 →理事会採決	
定款			変更作業	理事会採決 県議会議決	国認手続き	
事務分掌	状況把握	検討・調整		→	規程整備 →理事会採決	
人事関係	状況把握	検討・調整		→	規程整備 →理事会採決	
事務所	検討・調整 →理事会採決				移転作業	
共通経費		検討・調整(各公社負担割合)		→	協定案策定 →協定締結	

### 4. 取組の効果

より効率的な運営及び組織の活性化を図ることを目的として、三公社は平成 24 年 4 月 1 日に「栃木県地域づくり機構」を発足させた。

その結果、一部役員や管理部門を共通化し、効率的な運営や経費節減(人員のスリム化)が図ることができた。

#### 4. 取組の効果(つづき)

＜統合前後の役職員比較＞										
	統合前				統合後					差引
	住宅	道路	土地		共通	住宅	道路	土地		
役員数(常勤のみ)	9	4	3	2	6	2	1	2	1	▲ 3
理事長	3	1	1	1	1	1				▲ 2
副理事長	1	1			0					▲ 1
専務理事	2	1	1		1	1				▲ 1
常務理事	2	1		1	3		1	1	1	1
理事	1		1		1			1		0
職員数	88	42	26	20	87	※	41	26	20	▲ 1
合計	97	46	29	22	93	2	42	28	21	▲ 4

※共通職員(総務部門)は、出身公社で集計

＜人員のスリム化による経費節減効果＞						(単位:千円)
	H23	H24	H25	H26	H27	
所要額	135,828	106,949	99,864	89,817	92,198	
H23との差		▲ 28,879	▲ 35,964	▲ 46,011	▲ 43,630	

節減効果(H24~27累計)
▲ 154,484

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ・今後もより効率的な運営及び組織の活性化が図れるよう、管理部門の統合だけにとどまらず、業務部門においても効果的な人事交流をさらに進めていく必要がある。
- ・「栃木県地域づくり機構」を総称としているが、法人格がなく、また法的根拠もないことから十分に認知されているとは言い難いため、一層の認知度の向上のための取組が必要である。
- ・業務効率化の観点から、三公社外部理事の更なる共通化や統一会計システムの構築などを進めていく必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

- ・特殊法人である地方三公社(同格団体・・・財団法人との統合でない。)の統一であり、統合前から実施済みの栃木県土木部関係外郭団体(住宅供給公社、道路公社、土地開発公社、技術センター、公園福祉協会)採用試験協議会や地方共済組合団体共済部への加入が同一であったため、吸収合併ではなく、対等合併のイメージで上手く統合できた。
- ・設立根拠法令が異なるため、会計基準や資金の統一化は困難である他、諸規程や要領の統一化に苦勞した。
- ・給与、旅費、入札契約については、三公社において独立した給与システムや電子入札システムを導入しているため、運用に苦勞している。
- ・統合後3年目に福利厚生事業を統一及び人事交流の実施、5年目に親睦会の統合をするなど、拙速にならないよう管理部門以外においても統一化を図っている。

#### ＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	栃木県地域振興課	連絡先	028-623-2233
-----	----------	-----	--------------

事例名	経営評価にとられない法人運営と業務委託による連携強化
団体名	秋田県
法人名	(公社)青少年育成秋田県民会議

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,020,499
標準財政規模(百万円)	334,603
財政力指数	0.29862

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞※

[出資等の状況]

秋田県	20(34.1%)
その他	39(65.9%)
役職員数(人)	21

[経営状況]

経常収益	13
経常損益	12
当期純損益	1

(単位:百万円)

資産	42
負債	8
純資産	34

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

急増する青少年の非行・犯罪へ対応するため、国が国民運動の展開を提唱したことを受け、本県においても運動が始まり、昭和 41 年 10 月 31 日に(公社)青少年育成秋田県民会議(以下「県民会議」という。)の前身である秋田県青少年健全育成会議が設立された。その後、法人格を取得し、平成 23 年 4 月に公益社団法人となる。50 年にわたる活動において、本県の青少年健全育成の基盤を築き上げ、現在も運動がたゆみなく続いている。

青少年を取り巻く今日的な課題に向けた先導的・専門的な事業を行い、広く県民の総意を結集し、国及び県の施策と呼応して、多様な青少年健全育成活動を推進し、あすの秋田を担う青少年の健全な育成に寄与することを目的として、主として次の事業を実施。

- ① 青少年がその誇りと責任についての自覚を高めるための活動の推進
- ② 青少年の健全育成を図るための県民運動の啓発事業
- ③ 青少年育成活動の展開を支える基盤の充実
- ④ 家庭の健全化を図るための活動の推進
- ⑤ 青少年の非行防止と社会環境の浄化を図るための活動の推進



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本県の事例は、法人が県出資金相当額を県に寄附することにより、県の関与を再構築したものである。

当該法人は、県の施策と呼応して、青少年健全育成活動を推進することを目的として事業を実施してきたが、会員や寄附、利率の低下による資産の運用益の減少により毎年度赤字を計上しており、第三セクターの経営評価においても抜本的な見直しを求められていたが、県との関係を見直し、県に出資金相当額を寄附することにより県からの出資を解消したものである。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

基本財産等の運用益による事業実施を前提に、県からの出資等によりいくつもの法人が設立されたが、昨今の金利水準による運用益では、活動に十分な事業費を賄えないため、基本財産等を取り崩して、事業に充てている法人もある。

県民会議も同様の状況であり、平成16年度からは資産(青少年育成基金)の取り崩しにより運営をしており、経営評価も非常に低い結果となっていた。

県民会議としては、事業の性質上赤字が出ることはやむを得ないことであり、経営評価にとらわれず、法人本来の目的を果たしていくためには、県からの出資を解消することが必要との考えに至った。

また、県としても、出資をした昭和60年代の時点では想定していなかったものの、現在の情勢では資産の取り崩しもやむを得ないことに鑑み、出資を解消して法人との関係を再構築することとした。

また、平成25年12月、県議会に「第三セクター等の経営に関する調査特別委員会」(以下「三セク特別委員会」という。)が設置され、第三セクターのあり方について調査が行われることになった。

これを受け、県は「第三セクターのあり方に関する検討委員会」を設置し、重点的に見直しを進め、「第三セクターの経営の健全化等に関する行動計画」の第2次計画(以下「第2次行動計画」という。)を策定し、上記取組方針を反映することとした。

### <会員数等の推移>

	H16	H23	H24	H25	H26	H27
会員数(人)	1,083	764	721	690	660	648
収益(千円、%)						
収益計	13,408	8,070	8,423	8,108	8,220	12,769
運用益	1,091	773	771	768	387	11
運用益/収益計	8.1	9.6	9.2	9.5	4.7	0.1
当期損益(千円)	▲2,158	▲804	▲285	▲390	98	435
青少年育成基金(千円)						
県分	32,488	27,005	25,363	23,684	20,100	0
その他分	54,610	45,393	42,635	39,814	38,787	34,188
計	87,098	72,398	67,998	63,498	58,887	34,188
県支出金(千円)						
補助金	5,107	800	600	400	400	400
委託料	-	-	-	-	-	4,690

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①主要な課題・論点について

###### (i)県からの出資の解消

・県民会議内において、これまでの活動の経緯や、他の第三セクターとの目的の違い等から、県からの出資解消の要否が議論された。

###### (ii)県からの出資の解消後における事業への県関与

##### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

###### (i)県民会議内における検討

・経営面のみでの評価で事業内容を考慮せず、県からの出資を解消することに対する疑問や異論がある一方で、第三セクターである以上、経営評価は避けられないため、解消はやむを得ないという意見もあった。

・三セク特別委員会が法人を整理・統合すべきと結論づけた場合、活動が継続できなくなることや、市町村・民間出資分への影響に対する懸念が挙げられた。

・青少年育成市町村民会議の意見も聞きながら、時間をかけて結論を出すべきという意見や、県民会議からの寄附金を青少年健全育成に活用してほしいという意見が出された。

・県民会議の事業目的を果たしていくためには、県と協働していくことが必要とされた。

###### (ii)三セク特別委員会調査報告

・「金利水準の低下は、法人の経営努力ではいかんともしがたい構造的な課題であり、それぞれの法人が行う事業の意義が失われていないのであれば、運用益の減少に対し、県としてどのような方針で対応しようとするのかを明確に提示すべきである。」との報告があった。

###### (iii)県「第三セクターのあり方に関する検討委員会」

・第2次行動計画において、県民会議を「県関与の縮小・廃止」(事業や施策をより効率的・効果的に推進するため、県との関係を出資等以外の方法により再構築する法人)と位置づけ、見直しの方向性として、県出資の解消を検討することとした。

##### ③決定された取組方針とその決定理由について

・県民会議内において、第三セクターである以上、毎年経営改善の方針を提出する必要があるが、それに馴染まない団体であるため、出資金相当額を県に寄附することにより、県からの出資を解消したうえで、引き続き県と連携して青少年健全育成の活動を行っていくことが決定された。

・県の関与及び事業の実施については、これまでの補助に加え、県が新たな委託事業を創設し、県民会議と協働して取り組んで行くこととした。

#### (2)取組の具体的な進め方

H25.10	・県民会議事務局と県の法人所管課が協議を行い、県出資金相当額を寄附することによる県からの出資の解消を検討していくこと、将来的に新たな常勤職員の採用は行わず、非常勤職員の雇用による人件費の縮減に取り組んで、収支均衡を図っていくことを確認した。
--------	--

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

H25.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県民会議理事会において、県からの出資の解消について協議を行った。</li> <li>・理事から、各市町村民会議等の意見も確認することが必要との意見があり、継続審議とされた。</li> <li>・県議会に三セク特別委員会が設置され、主な第三セクターについて調査のうえ、H26年12月に提言を行うこととされた。</li> </ul>
H26.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県民会議理事会において、県からの出資の解消及び県出資金相当額の寄附の方向性が了承された。</li> </ul>
H26.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第2次行動計画において、県民会議は県出資金相当額の寄附の検討及び経費縮減に取り組むべきものとした。</li> </ul>
H26.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三セク特別委員会から県に対し、金利水準の低下による運用益の減少に対し、県としてどのような対応をとるか明確にすべき、との提言がなされた。</li> </ul>
H27.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県民会議理事会が、県からの出資の解消及び県出資金相当額の県への寄附を決議し、総会に提案することとした。</li> </ul>
H27.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県民会議総会が上記を決議した。</li> </ul>
H27.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県出資金相当額(20,100,092円)が寄附された。</li> <li>・県議会に報告。</li> </ul>

### 4. 取組の効果

県から県民会議に対し新規事業を委託したことにより、青少年の社会貢献活動を促進する団体による取組発表会と、法人独自の事業である研修会との連携実施や、新たに若者団体の活動支援を行ったことを機に協働の輪が広がるなど、法人活動の活性化につながった。

寄附を受けた県出捐分相当額(20,100千円)については、他の事業の財源に活用できる等、財政的にはある程度の効率的な運用につながった。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

第三セクターとしての県の監督対象ではなくなったが、県民会議と県は協働して青少年の健全育成に取り組んで行くことに変わりはない。厳しい財政状況の中、県の関与の仕方を引き続き検討していく必要がある。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

県議会の三セク特別委員会や県の「第三セクターのあり方に関する検討委員会」など検討体制が整備された上で、県民会議を含めた三セク全体の見直しが実施されたことにより、多方面から幅広く検討や議論が行われた。

### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	秋田県総務課	連絡先	018-860-1057
-----	--------	-----	--------------

事例名	プロポーザル方式での株式売却先選定
団体名	大阪府
法人名	(株)大阪府食品流通センター

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	8,865,502
標準財政規模(百万円)	1,631,292
財政力指数	0.74980

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞※		〔経営状況〕		(単位:百万円)	
〔出資等の状況〕		経常収益	572	資産	2,799
大阪府	153(51.0%)	経常損益	79	負債	591
その他	147(49.0%)	当期純損益	14	純資産	2,208
役職員数(人)	9				

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

〔法人概要〕(設立目的、業務概要等)

大阪府は消費人口の増加やその地域分布の変化、また生産・流通の変化などに対応するため、茨木市の北大阪流通業務団地内に大阪府中央卸売市場を開設した。その際、加工食品には需要の伸びと将来性があること、また、同市場との相乗効果が期待できることから、隣接地に加工食品卸売団地を整備し、両者で「総合食品供給基地」を形成することとした。

(株)大阪府食品流通センターは、この加工食品卸売団地の経営主体として、大阪府主導により昭和 49 年 6 月に設立(昭和 53 年 5 月開業)された法人であり、加工食品卸売業者及び関連業者への店舗・事務所・配送施設などの賃貸事業をとおり、北大阪地域を中心に、府民への総合的な食品供給基地としての役割を果たしている。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、中央卸売市場と一体となった競争力の向上、活性化を図るため、民営化を行った事例である。</p> <p>具体的には、当該法人の賃貸事業について、消費人口の減少や国内における生産・流通構造の変化により加工食品卸売業者が減少し、取り巻く環境の変化に対応できていないという課題が生じていた。この課題を解決し、<u>中央卸売市場とともに「競争力のある総合食料物流基地」を目指すため、民間の活力を導入することとし、公募型プロポーザル方式により、泉北高速鉄道(株)へ株式を売却したものである。</u></p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### (1) 大阪府における出資法人のあり方の見直し

大阪府では、「財政再建プログラム(案)」に基づき、平成 20 年度から、①減債基金からの借入れをしない、②借換債の増発をしない、ことを前提に「収入の範囲内で予算を組む」ことを徹底し、すべての事務事業、出資法人、公の施設についてゼロベースでの見直しを行うことにより、景気変動に左右されやすい税収構造の下でも、将来にわたって自律的・安定的な行財政運営を行い、財政健全化団体にならないよう、財政構造改革に着手した。

「財政再建プログラム(案)」においては、出資法人について、以下の視点や基準で見直しを実施した。

**出資法人**

**基本的な視点**

- 出資法人が行っているすべての事業について、改めてその必要性・効果を検証し、出資法人のあり方を見直す
- 民間、NPOの活動領域が広がっていることを踏まえ、出資法人のあり方を見直す
- 行政責任の所在を明確にするため、府と出資法人の関係を抜本的に見直す

**出資法人見直しの基準**

1. 法人が行う事業について、必要性、効率性、効果性を点検する  
その結果、不要となった法人については廃止する  
府の施策を代替している法人で、収入の大半が府からの補助金・委託料である法人は、法人を活用するメリットが明確なもの以外は、法人を廃止する  
※府と出資法人の関係が府民の目から見てわかりにくいこと、法人事業が府議会からのチェックを受けにくいことなどからこれらの法人は廃止する
2. 類似の事業を行っている法人については、事業精査後、統合する
3. 法人が行っている事業で民営化可能なものは民営化する(法人株式の売却が可能な場合は売却を進める)
4. 一定の自己収入を有する法人については、府の財政的・人的関与を最小限に抑制し、自立化を促進する
  - ・運営補助は原則廃止(国庫補助等にもなう府負担分や会費等の支出は除く)
  - ・府の委託事業については、原則、市場化テストを実施
  - ・府職員は法人からの要請に基づき、必要最小限の者のみ派遣する

### (2) (株)大阪府食品流通センターの方向性

当該法人は、昭和 58 年度から単年度黒字を維持するなど経営状況は安定していたものの、一方で、開設以来 30 年以上を経過し、増加する大型店による産地直送システムなど流通構造も大きく変化してきており、加工団地内の店舗等の入居率は低下している状況にあった。

こうした状況を踏まえ、「財政再建プログラム(案)」においては、当該法人は、流通構造の変化に対応しつつ、中央卸売市場との効果的連携のもと、加工食品の安定供給と加工食品卸売団地の機能維持や活性化を図ることを条件として、民間のノウハウや資金の導入を図るものとされ、大阪府所有の株式を売却し民営化する方針が決定した。

さらに、平成 22 年 10 月に策定した「大阪府財政構造改革プラン(案)」においては、当該法人の方向性について、大阪府中央卸売市場とともに、流通構造の変化に対応した「競争力のある総合食料物流基地」をめざすため、加工・物流機能の付加を検討するなど両者の活性化をすすめながら、(株)大阪府食品流通センターの民営化に向けて取り組むこととした。



### 3. 取組の具体的内容

#### (1) 取組方針とその決定過程

##### ① 主要な課題・論点について

民営化にあたっては、株式売却の手法、株式売却先の選定方法について、売却を実現しつつ公平性を確保するためには、どのような手法が適切かという点に加え、「大阪府財政構造改革プラン(案)」で示された加工・物流機能の付加などの中央卸売市場と連携した新たな事業展開について、株式売却の中でどのように担保していくのかということが主な課題であった。

##### ② 決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

株式の売却にあたっては、公平公正に売却先を決定するとともに、民間の資金、ノウハウによる中央卸売市場の活性化につながる事業提案を求めため、公募型プロポーザル方式で株式の公募売却を行うこととし、また、売却先の選定にあたっては、外部委員による選定委員会を設けることとした。

また、株式売却の手法については、平成25年7月の公募時には、大阪府が保有する株式のみを売却するものとして公募を実施したが、応募企業がなかったため、説明会参加企業への聞き取りや他の株主との調整を経て再検討を行い、平成26年9月の再公募時には、議決権を有する全株式を売却する「協調売却」へ手法を変更した。

#### (2) 取組の具体的な進め方

##### ① 取組の推進体制等について

株式売却の取組みを進める上では、当該法人の意向を確認しながら、法人所管部局である環境農林水産部流通対策室が関係者との調整や事務手続きを進めた。

また、売却先の選定に向けた公募要領の策定や優先交渉権者の選定は、選定委員会(事務局:環境農林水産部流通対策室)で実施している。

##### ② 関係者との調整内容・調整過程等について

協調売却の実施にあたっては、他の株主の同意を得る必要があるため、大阪府が各株主に対して調整を行った。

#### < 株式売却時の株主構成 >

出資者	持株数
大阪府	306,000
大阪府信用農業協同組合連合会	58,800
全国共済農業協同組合連合会	30,000
全国農業協同組合連合会	20,000
OUG ホールディングス(株)	36,000
(株)大水	36,000
大果大阪青果(株)	36,000
大阪北部中央青果(株)	36,000
(株)りそな銀行	29,400
自己株式	11,800

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③取組のプロセス(スケジュール)について

大阪府における株式売却に至る具体的な手続きは、以下のとおりである。

##### ■平成 24 年度

11 月	大阪府以外の株主その他関係者に対する株式売却の事前説明
3 月	株主選定委員会を附属機関条例に位置付ける条例改正の議会議決

##### ■平成 25 年度

4 月	株価鑑定評価
5 月	外部識者による選定委員会設置
6 月	選定委員会で公募要項策定(大学教授、弁護士、公認会計士の 3 名で構成)
7 月	公募開始 説明会開催(商社や不動産管理会社など 8 社が参加)
9 月	公募締切(応募企業なし)
10 月	公募方法の再検討⇒協調売却への転換
12 月～	大阪府以外の株主に対する株式売却の調整

##### ■平成 26 年度

6 月	選定委員会で公募要項策定(大学教授、弁護士、公認会計士の 3 名で構成)
9 月	公募開始(※1)
11 月	公募締切(3 社の応募あり)
12 月	選定委員会で企画提案に係るプレゼンテーション審査
2 月	優先交渉権者(泉北高速鉄道(株))及び次点者の選定(※2) 泉北高速鉄道株式会社と株式譲渡仮契約の締結
3 月	株式売却の議会議決(※3) 泉北高速鉄道(株)と株式譲渡契約締結

※1:【売却株数及び募集単位】306,000 株を 1 口(大阪府が保有する株式)

【最低制限価格】総額 948,600 千円(1 株あたり 3,100 円)

\* 大阪府以外の株主が保有する株式 282,200 株についても、各株主により、同一時期、同一単価による売却が予定されている旨を明示して公募

※2:(株)大阪府食品流通センターの設置目的及び同社が果たしてきた加工食品等の流通拠点としての機能維持を図りながら、さらなる食品流通機能の強化を図ることができる事業計画であると認められること、計画実現に必要な経営基盤を有すると認められること、購入価格として、もっとも高額の見積価格であることを総合的に評価し、優先交渉権者として選定した。

※3:大阪府では、「議会の議決を要する契約、財産の取得及び処分並びに重要な公の施設に関する条例」において、株式の売払いでその予定価格が一億円以上のものは、地方自治法第 96 条第 2 項の規定により議会の議決すべき事件としている。

#### 4. 取組の効果

##### (1)歳入面の効果

株式売却額は、泉北高速鉄道株式会社の譲受提案金額を踏まえて決定し、14億5,962万円(1株あたり4,770円)の歳入を確保した。

##### (2)民間の資金やノウハウの活用

公募時に提案された事業計画では、数年の計画期間で施設の改修や新設、中央卸売市場との連携強化、集客力の高い物販店舗や飲食店などの誘致等が示されている。

現在は、集客力の向上に向けた既存施設の改修を実施しており、民間の資金や活力を生かした利用者サービス向上の取組みが進められているところである。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

公募時に提案された事業計画について、今後の実効性が課題であり、民間活力を生かした取組みが今後も着実に推進されるのかを注視していくことが必要である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

##### (1)株式の協調売却

株式の売却が実現に至った要因としては、大阪府が所有する株式だけではなく、他の株主の株式についても一括で売却する協調売却を行ったことが挙げられる。

初回の公募は、大阪府が所有する株式のみ(約51%)での公募を行ったが、説明会へ参加した企業はあったものの、応募者なしに終わった。このため、説明会に参加した企業の意見を確認したところ、大阪府が所有する株式だけを取得した場合、会社運営上の主導性などが懸念されるため、応募に至らなかったことが明らかとなった。

これを踏まえ、他の株主と調整した上で協調売却する方針へ転換し、その結果、2回目の公募では複数の企業の応募があり、株式の売却に至ったものである。

##### (2)公募型プロポーザル方式での選定



株式の売却にあたっては、公募型プロポーザル方式で株式の公募売却を実施し、外部委員による選定委員会を設置して売却先を選定している。

これにより、公平公正に売却先を決定するとともに、民間の資金、ノウハウによる中央卸売市場の活性化につながる事業提案を求められることができたものである。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	大阪府流通対策室	連絡先	06-6210-9608
-----	----------	-----	--------------

事例名	譲渡制限付株式の売却	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>2,681,555</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>766,606</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.92</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値</small>		人口(人)	2,681,555	標準財政規模(百万円)	766,606	財政力指数	0.92
人口(人)	2,681,555								
標準財政規模(百万円)	766,606								
財政力指数	0.92								
団体名	大阪市								
法人名	(株)海遊館								

<法人データ>※ [出資等の状況]		[経営状況]		(単位:百万円)	
大阪市	500(25.0%)	経常収益	5,893	資産	12,636
その他	1,500(75.0%)	経常損益	1,216	負債	3,048
役職員数(人)	14	当期純損益	767	純資産	9,588
<small>※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算</small>					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(株)海遊館は、天保山地区において、大都市のウォーターフロントに相応しいリゾート空間を創出するという目的で、水族館やショッピングセンターを運営する会社として昭和 63 年4月に大阪ウォーターフロント開発(株)の名前で設立した。</p> <p>設立の趣旨は、当時世界的な潮流となっていたウォーターフロントの再開発は豊富なノウハウを持つ民間企業と、地域の再開発を担う自治体が密接に連携することにより可能となると考えられていたことから、第三セクター方式による事業展開を図ることとしたものである。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、本市保有株式を売却することにより、本市の関与を見直した事例である。</p> <p>取組み内容としては、『海遊館』の運営により、<u>法人の経営状況も安定し、水族館を核とした築港地域の再開発事業という本市の出資目的は一定達成された</u>と考えられたことなどから、平成 24 年7月に大阪市改革プロジェクトチームで取りまとめられた「<u>外郭団体見直しの方向性</u>」における「<u>本市所有株式を売却し外郭団体の位置付けを廃止すること</u>」との方向性に基づき、<u>本市が保有する株式を株主である民間企業に売却することにより、本市の関与を見直し、外郭団体の指定を解除した</u>ものである。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

大阪市では、従前より外郭団体を行政の補完・代替機能を果たす団体として位置付け、公共的・公益的な事業やサービスを安定的に提供するという観点から活用してきた。しかし、本市の厳しい財政状況に対応し、市政運営の透明性・公正性・効率性の確保のために、「民間でできることは民間に」という市政改革の方針に沿って、外郭団体のあり方や市としての関与を抜本的に見直す必要が生じた。

そこで、外部有識者で構成する「大阪市外郭団体評価会議（現大阪市外郭団体評価委員会）」の意見を踏まえて、平成24年7月に大阪市改革プロジェクトチームとして「外郭団体見直しの方向性について」を取りまとめ、外郭団体の自立化等の取組を進めてきた。

この「外郭団体見直しの方向性について」において、(株)海遊館は経営状況も安定し、水族館を核とした築港地域の再開発事業という本市の出資目的は一定達成されたという考え方から、「外郭団体としての位置付けが必要ない団体」として、本市所有株式を売却し、外郭団体としての位置付けを廃止するとの方向性が示された。

海遊館は、多くの市民が利用する施設である一方で、テーマパークやアミューズメント施設としての要素も強く、市外の方の利用が非常に多くなっており、また、海外からの利用者も増加傾向にあることから、その意味でも本市の出資目的は一定果たしたものと考えられる。

これらを踏まえ、市の関与を見直し、株式を売却することが海遊館の今後のあり方として、望ましく、また、築港地区の活性化に繋がるものと考え判断したものである。

### <経営状況の推移>

(単位:百万円、万人)

	H22	H23	H24	H25	H26
売上高	5,674	5,563	5,543	6,527	5,850
経常損益	887	836	962	1,388	1,216
純資産	7,151	7,755	8,211	8,900	9,588
来館者数	230	224	217	242	219

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

- A 資本的関与である資本金にかかる保有株式の解消
- B 財政的関与である貸付金の解消

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

- A 譲渡制限付株式であるため株式売却には会社の承認が必要
- B 貸付金の全額償還が必要

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

- A 既存株主に対する株式売却
- B 貸付金の一括繰上償還

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

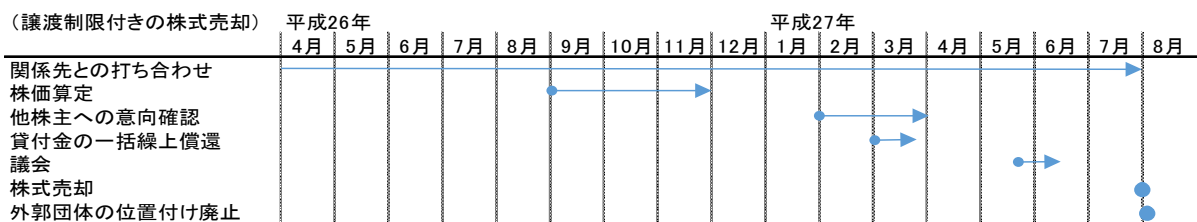
- ・港湾局所管の外郭団体(6団体)を監理する体制や人員により対応
- ・売却候補先との交渉は課長代理級以上の職員を中心に実施
- ・株価算定などの実務は係長級以下の職員を中心に実施

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

- ・関係団体 主要株主に対して本市保有株式の取得を打診した。他の株主に対して取得の意思を確認するとともに、売却候補先と売却価格、時期及び売却条件を調整した。
- ・外部機関 特になし。
- ・議会及び行政内部

附属機関である外郭団体評価委員会への諮問等を経て、株式売却に関する議案を提出し可決された。(本市において、予定価格が1億円以上の株式売却は、条例の規定により議会の議決が必要)

##### ③取組のプロセス(スケジュール)について



### 4. 取組の効果

- ・本市が保有する同社株式1万株の売却代金として24億8,000万円を収入(本市出資金5億円)

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

他の法人にも海遊館と同様の手法が適用できるものではないため、法人の状況や社会情勢に併せた見直し手法を検討する必要がある。

また、このような事例は頻繁に生じるものではないため、ノウハウを引き継げるようにする必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

株式売却は多数事例が存在するものではなく、また、譲渡制限の有無、上場や非上場により、その対応は異なる。

海遊館の株式は譲渡制限付きだったので、次の流れにより株式を売却している。

・主要株主に本市保有株式の取得を打診

(譲渡制限付株式であり、会社の承認を必要とすることから、事実上、既存株主以外への株式売却は困難なため。)

・秘密保持契約の締結

(会社の経営情報や価格等の交渉にかかる情報管理のため。)

・株価算定を実施

(議会への提案、市民への説明責任を果たす観点から、株式の適正価格を算定するため。)

・売却価格の交渉

(議会への提案、市民への説明責任を果たす観点から、株式を適正価格で売却するため。)

・全株主に対する株式取得の意向確認

(売却条件の公平性、透明性を確保するため。)

・議会の議決

(本市では、「地方自治法第96条第2項の規定による議会の議決すべき事件に関する条例(26年4月1日施行)」により、「株式の売り払いでその予定価格が1億円以上のもの」が議決事件として追加されており、株式の売却にあたっては、議会の議決が必要。)

また、株式売却に併せて、貸付金の一括繰上償還を行っている。

(NTT-A型事業に基づく貸付けであることから、株式売却にあたり償還が必要であったため。)

<参考>地方公共団体の問合わせ先

担当課	大阪市総務局行政部総務課	連絡先	06-6208-7453
-----	--------------	-----	--------------

事例名	株式の有償譲渡による民営化
団体名	群馬県太田市
法人名	(株)太田地区総合卸売市場

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	223, 665
標準財政規模(百万円)	47, 407
財政力指数	1.01

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 29 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 28 年度決算の数値

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	5.9	資産	28.2
太田市	3.8(37.6%)	経常損益	▲10.5	負債	27.6
大泉町	0.7(6.8%)	当期純損益	▲3.0	純資産	0.5
その他	5.5(55.6%)				
役員数(人)	12				

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況(平成 24 年 3 月 31 日)  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算(平成 23 年度決算)

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)太田地区総合卸売市場は、昭和 55 年 11 月に、太田市、尾島町、新田町、藪塚本町、大泉町及び卸売業者(太田魚菜商業協同組合)の出資により設立された第三セクターである(市場開場は昭和 56 年 10 月)。

太田市周辺は自動車産業などを中心に産業経済面で発展しているが、昭和 55 年当時は特に人口が急増し、日常生活に欠かすことのできない生鮮食料品の安定供給の確保と、生産者、小売業者、消費者の利便性を図る観点から、新たな卸売市場を整備する必要性が生じていた。

(株)太田地区総合卸売市場はこのような背景から設立された法人であり、今日まで、地域住民の食生活向上に寄与してきた。






## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、地方公共団体が保有する株式を有償譲渡し、民営化を図り抜本的改革を行った事例である。

開場以来、市場において新鮮・良質・豊富な品揃えを確保し、地域住民の食生活向上を図っていたが、大手スーパーの進出等に伴う流通形態の変化により売上げが年々減少、低迷してきたため、経費圧縮をしながら経営健全化を図ることが必要と判断し、平成 23 年度末に太田市(※)及び大泉町の保有する株式を有償譲渡し民営化したものである。

※平成 17 年 3 月に「太田市、尾島町、新田町、藪塚本町」が合併し、新「太田市」となっている。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

ピーク時の平成 3 年度に約 26 億円あった売上高は、流通形態の変化等により年々減少し、平成 22 年度には約 6 億円まで落ち込み、市場の運営は大変厳しい状況であった。

太田市としても、生鮮食料品の安定供給と卸売市場の健全経営・発展に資するため、当該法人に対し昭和 58 年度より毎年補助金を支出していたが、平成 22 年度末までの累計額は約 1 億 4 千万円となっていた。

一方で、県境を越えた「広域市場統合」を目指し、平成 13 年から両毛(群馬・栃木)地域での市場統合についても協議・検討されていたが、広域市場設置場所の選定が困難なこと、移転にかかる財政負担増などの理由から実現には至らなかった。

これらのことから、太田市及び大泉町は経費圧縮を図りながら経営健全化を進めることが必要と判断し、市場の民営化を進めることとなった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

民営化するにあたり、平成 22 年度末に長期借入金約 3 千万円残っていた。

民営化の背景や市場の運営状況などから長期債務を抱えたまま経営を続けるのは極めて厳しいと判断し、長期借入金の償還金相当額については太田市が平成 23 年度から 10 年間にわたり、年間 300 万円の補助金を支払うこととした。

### (2)取組の具体的な進め方

・平成22年頃より、民営化に向けた内部協議を開始。

・平成24年2月、市議会常任委員会に(株)太田地区総合卸売市場の民営化のことに報告

・平成24年3月、市議会3月定例会に10年間の補助金の支払い(債務負担行為含む)に係る補正予算を提出、可決。

・平成24年3月29日、(株)太田地区総合卸売市場取締役会にて、株式譲渡、民営化に伴う覚書締結について承認。

覚書(太田市と太田魚菜協同組合)

覚書(大泉町と太田魚菜協同組合)

※太田魚菜協同組合が単独運営することで民営化

・民営化に伴い、代表取締役社長の太田市長、取締役の大泉町長が辞任。新たに代表取締役社長(太田魚菜理事長)、専務取締役(太田魚菜専務理事)が選任された。

#### 4. 取組の効果

人件費、市場規模、使用料収入の見直し等を行った結果、民営化後の平成 24 年度決算において、市場使用料は前年比 20.6%増、販売管理費は△35.5%に改善され、純損失は平成 23 年度の 296 万円から 42 万円(前年比△85.7%)に縮減することができた。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

大手スーパーと生産者の直接取引による市場外流通がますます拡大し、小規模卸売市場経営は依然として厳しい状況にあるが、市場価値を問い直し市場の未来を広げる取り組みを追求し、持続可能な事業体になるべく、日々努力を重ねている。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

民営化以降、市場内に留まらず毎週土曜日に中心市街地の街なかへ出向き、一般消費者向けに生鮮食料品を提供する「土曜日」を継続して開催している。周辺地域は生鮮食料品を扱う小売店舗がなく、高齢者等に大変好評を得ている。



また、年間を通じ太田市や関連団体が主催する各種イベントに出店し生鮮食料品の販売をするとともに、市場の PR に努めている。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	太田市商業観光課	連絡先	0276-47-1833
-----	----------	-----	--------------

事例名	無償減資と株式の無償譲渡
団体名	島根県出雲市
法人名	多伎町海洋観光開発(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	175,118
標準財政規模(百万円)	47,504
財政力指数	0.51
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]					
出雲市	172(70.2%)	経常収益	172	資産	250
その他	73(29.8%)	経常損益	2	負債	9
役職員数(人)	16	当期純損益	1	純資産	241
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>多伎町海洋観光開発(株)は、平成 2 年度に旧多伎町(現 出雲市)において、漁業と観光レジャー一産業が連携した漁業振興や若者の定住を目的として、多伎町、多伎町漁業協同組合(現 漁業協同組合 JFしまね)及び漁業者の共同出資により設立された。</p> <p>同社は、定置網漁業を基本とし、漁業振興や若者の定住などに貢献してきた。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、多伎町海洋観光開発(株)に対する市の関与のあり方を見直し、市の出資を解消することにより、完全民営化を行った事例である。</p> <p>平成 24 年度に実施した包括外部監査において「当該法人は定置網漁業を基本とし、漁業振興や若者の定住などに貢献してきたが、第 3 セクターとして市が関与する目的を終えており、また定置網漁業を営む市内企業の中で唯一の第 3 セクターであることから、完全民営化すべき」との指摘を受けた。</p> <p>このことから、市は同社が第 3 セクターとしての役割を終えたと判断し、平成 25 年度から完全民営化に向けた協議を開始、平成 27 年度において完全民営化を果たした。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成2年の設立以来、操業を続けている定置網漁業は、自然が相手であり、予測不能な部分もあることから、営業収益も年によって変動がある。平成15年に台風や寒波、エチゼンクラゲの大量入網などにより、破網等の大被害があったが、その際は減資により欠損金の処理を行っている。その他の年度は若干の赤字の年はあるものの、概ね少額の黒字で20年以上事業運営を行ってきた。

このような中、市の関与のあり方を見直すきっかけとなったものは、次の2点である。

### (1) 包括外部監査における指摘

- ①平成24年3月末決算で、多伎町海洋観光開発(株)が現預金額を180,000千円保有していたことから、包括外部監査において「余裕資金としては多額である」と指摘を受けた。ただし、同社としては、設立以来使用を続けている定置網船の更新と網の更新のため、積み立てていた資金であった。
- ②会社設立当初は、活魚レストランの経営や海洋を利用した観光の振興も想定していたが、定置網漁業の経営以外の事業を手がけられなかったことから、平成23年に、同社が実施する事業を定置網漁業と地引網漁業のみに定款変更した。これについても包括外部監査において、「市内で他に定置網漁業を営む企業がある中で、市がいつまでも定置網漁業に関わるのは、他の均衡からして好ましくない。当初の目的(漁業振興、雇用の場の創出など)は達成できたのではないか」と指摘を受けた。

### (2) 市の厳しい財政事情

平成24年に策定した「出雲市財政計画」では、市の厳しい財政事情から、今後10年間で約152億円の収支不足が生じると見込んでおり、これまで以上に行財政改革を推進する必要に迫られていた。今後、不安定な漁業という分野で第3セクターを継続すれば、筆頭株主として大幅な資金投入が必要になる可能性があるなど将来的なリスクも懸念された。

出雲市の副市長が同社の役員(副社長)として参画しているため、担当課である水産振興課が副市長と協議を行い、包括外部監査の指摘を同社の社長以下役員に報告するとともに、完全民営化に向け協議を開始することとした。

## 3. 取組の具体的内容

### (1) 取組方針とその決定過程

#### ① 主要な課題・論点について

出雲市は、筆頭株主として、2,851株中、2,000株(70.2%)を所有しており、主な課題や懸案事項は次のとおりであった。

- ・市の出資金をどのように、どの程度回収することができるのか。また、市の関与を解消するには、どのような方法が考えられるか。
- ・市が出資を引き揚げることで、他の個人株主が株式を手放す恐れはないか。
- ・老朽化している定置網船の更新はどうするのか。また、網の補充はどうするのか。
- ・市が株主から撤退しても、会社は存続できるのか。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

##### 【経営上の課題】

これまでの経営状況を全て洗い直し、会社運営で何が一番ネックになっているかを分析した。その結果、定置網船(19t)の更新と網の補充に最も資金が必要となり、その問題が解決しなければ、市が出資金を引き上げることができないと判断した。

まず、定置網船の更新については、会社側に新造船を建造したいという強い希望があった。建造することにより、運転資金はどれくらい残り、後年の減価償却費はどの程度かかるかシミュレーションを行った。新造船を購入すれば、当分の間赤字が続き、借入金が必要となるかどうかについても会社と相談し、中古船の購入を会社に提案した。

また、網については、耐用年数が短く(3年)、1年の間に何回も交換することから、予備の網が必要であった。網については、平成25年の業績を見ながら、好成績であれば購入するよう提案した。

##### 【完全民営化の方法と実施時期】

中古定置網船と網の購入により、市が出資金を引き上げるための環境が整ったため、平成25年11月から税理士、司法書士も参画して完全民営化のための本格的な協議を開始した。

会社法に照らし合わせながら、他の株主に不利益にならないかなども含め、具体的に市の出資金を回収する際の方法を複数案検討した。

「新会社へ移行」する方法については、乗組員の解雇、取引先との営業停止、会社設立のための資金繰りが問題となり、実現性がないと判断した。

また、株主平等の原則があるため、「市保有株式のみを会社買い取らせる」方法も不可能であった。さらに、7割を超える株式を市が保有しているため、代わりに、これを引き受ける株主も見当たらなかった。

このため、「無償で減資を行い、資本金の一部を剰余金の配当に充て、株主が配当を受ける。さらに、配当後、無償で市保有株式を会社(自社株)に譲渡する」という手法で、市の出資を解消することとした。

次に、いつ実行するかを判断するために、減価償却費の経年変化をシミュレーションし、平成26年度の決算状況から平成27年度中に完全民営化するのが最適と判断した。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

##### 【経営上の課題】

定置網船の更新については、中古船を購入することとしたが、都合よく適当な船が入手可能な状況となり、購入価格も新造船であれば150,000千円を要するところ、総額41,350千円であり、十分な運転資金を残して購入ができた。

また、網の補充については、平成25年の業績を見ながら購入するよう提案し、結果的に業績が好調であったことから、平成26年までに必要数量を確保できた。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### 【完全民営化の方法と実施時期】

出雲市(旧多伎町)が当初設立のために会社に出資したのは 2 億円であった。これは、過疎債で手当てしており、その償還も終了している。このことから、市としては出資金の回収にあたり、当初の出資金のうち市の実質負担分にあたる 3 割部分(60,000 千円)を目標として設定した。

市は 2,000 株を所有しているため、1 株当り 30,000 円の配当を受ければよい計算になるが、減資による配当額は会社が存続できる資金を考慮して決定した。

また、市は筆頭株主であって、7 割の株を所有していることから、株主総会で大きな権限を有しているが、できるだけ会社、他の株主の同意が得られる手法を選択した。

市の考え方を会社に提案、了承が得られたため、市の出資を解消する方法が確立した。

完全民営化の時期については、平成26年度決算において若干の当期利益が発生したものの、累計の繰越利益剰余金がマイナスであったことから、平成27年度中の実行が配当金に税金がかからない、後年の減価償却費が減少に転じる、また平成27年度に入ってから業績が好調であることなどを総合的に勘案して、最適との判断を下した。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

平成 25 年 5 月に開催された定期総会で、社長から、民営化については 2 年以内に結論を出したいと意思表明をしていただいた。取締役会において、担当課の市職員との協議を行う人を 2 名(事務職員 1、監査役 1)選出してもらい、一つずつ問題点を整理していった。また、途中からは、税理士、司法書士にも加わってもらい、実現可能な方策を探った。

一方では、協議内容を市内部や会社役員にも伝えながら方向を定めていった。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

会社の定期総会の場合では、社長に積極的に民営化の方向を打ち出してもらうことにより、他の株主へ理解を得られるよう図った。また、取締役会においては、事務レベルで進めている民営化に向けての協議内容を逐一報告した。

出雲市に次ぐ第 2 位の株主にも個別に説明し、理解を求めた。以下は、平成 27 年度における取組の流れである。

H27.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期株主総会で、民営化に関する件を議案として株主に諮り、承認。</li> <li>・税務署と協議して、配当は利益の分配に当たらないとの見解から、税金がかからないことを確認</li> </ul>
H27.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>・議会の議決を得、かつ株主総会で資本金の減少及び剰余金の配当の決議を得た時に本契約となる、市が所有する株式を無償で会社に譲渡する旨の仮契約書を締結</li> <li>・9 月議会に出雲市の 2,000 株を当該会社は無償譲渡することを議案として提出、配当を受けること、今後のスケジュール等も報告し、議決。(議決証明書の発行)</li> </ul>
H27.10	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本金減少効力発生日を官報公告</li> <li>・議会後、臨時株主総会を開催し、資本金の額の減少及び剰余金の処分に関する件につき、提案、全員の承認</li> </ul>

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

H27.11	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本金の効力発生日以降、全株主に対し配当。(これにより、出雲市も 60,000 千円の配当を受ける。)</li> <li>・出雲市から会社に対し、株式の譲渡申請書を提出</li> </ul>
H27.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会において無償譲渡承認。株券受領書を出雲市に提出</li> <li>・副社長(副市長から途中で出雲市農林水産部長に変更した)が会社に辞任届を提出、取締役会で受理(H27.12.8)</li> <li>・資本金の減少、役員の変更にかかる登記完了(H27.12.18)</li> </ul>

### ③取組のプロセス(スケジュール)について

	平成25年 5月	6月	11月	平成26年	平成27年 2月	6月	8月	9月	10月	11月	12月
法人	定期総会 意思表示	民営化 協議開始	方法・時期 の検討		定期総会 民営化承認		株式無償譲渡 仮契約締結		臨時総会 減資等の議決	資本金変更 剰余金配当	取締役会 市株式譲渡承認
市(担当課)					対応方針 の確認					剰余金受領	役員辞任
税務署					協議						
議会						全員協議会 報告		議会 議案議決			

### 4. 取組の効果

まず、会社側から見た効果として、中古定置網船(19t)を購入したことで、これまで使用していた定置網船(19t)と2隻で操業できるようになり(以前は、網持ち船は4.7tだった)、より安全に操業が可能となった。購入した定置網船のクレーンを用いて(これまでクレーンがなく、必要なときは業者に依頼していた)網の設置、引揚、交換など職員が全て行えるようになり、年間で約1,000千円の節減ができた。

替え網を常に用意しているため、定期的な交換の他、緊急の事態でも対応できるようになった。

平成27年度決算では、資本金が245,280千円から減資して145,495千円となったが、流動資産として1億円を超える預金を有しており、長期借入金もない。このため、運転資金に窮するような事態にはならず、経営が安定している。

また、会社設立以来、一度も株主に配当がなかったが、この一連の完全民営化のプロセスの中で発生した配当が1株30,000円と株主に分配され、さらにその後業績が好調であったため、3,000円の利益金の配当があったことから、株主が非常に満足していると聞いている。それまで、長年株主であったが、株式を手放したいと思っている方が相当数いると当初聞いていた。この度、市の持ち株を会社の自社株としたことで、自社株(2,851株中2,000株)は配当の対象にならないことから、利益が生じた場合、少ない原資で株主配当ができるようになった。(株主側から見た効果)

一方、市としては、将来的な経営リスクを回避できたこととともに、平成28年3月の議会において、配当を受けた60,000千円を原資とした「出雲市水産業応援基金」を設置し、出雲市における水産業の活性化を応援する事業に充てることが可能となったことが効果として挙げられる。

## 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

多伎町海洋観光開発(株)では、旧定置網船(19t)を当初廃棄又は売却する方向だったが、現在の19t 船 2 隻による操業が非常に良好なことから、この船のエンジン換装を現在計画中だと聞く。(過去 2 回実施している。)業績が非常に好調で、投資すべき資金の計画を組んでいるようである。

幸いなことに、中古船を購入してから、毎年漁獲高が更新されており、平成 27 年度は過去最高額を水揚げした。日頃からの網のメンテナンスの賜物と感じているが、いつどのような事態が起こるか分からない不安定な業種でもある。定置網漁業は、現在は出雲市の海面漁業の中心であり、全体の 5 割以上を占めている。多伎海洋観光開発(株)は、市内定置網漁業会社の中でもトップクラスの水揚げと良好な経営状況である。市の関与が解消されたため、今後は株主がしっかり応援をして、支えてもらいたいと願っている。

## 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

本件は、第 3 セクターから市の出資金を回収するだけで終了する単純な案件ではなかった。雇用されている従業員の生活がかかっており、会社はその後支障なく操業を続けてもらう必要があった。そのため「会社存続には何が必要か」という点を最優先に検討を開始した。

(1)経営状況の分析では、会社設立から現在までの毎年の業務報告書からデータを抽出することから行った。その結果、不明瞭ながらも何を整備すべきか見えてきたと考えている。

また、会社法の適用を受けるために、法的に問題がないかを常に検討するため、司法書士に同席してもらった。また、会社の経理を受け持つ税理士にも同席してもらい、実現可能な方策を検討した。やはり、こうした外部の専門家の助言なしには解決できない問題であった。

(2)最も困難であったのは、定期総会において他の株主に、また、議会において完全民営化の仕組みを説明することであった。内容が専門的すぎるため、如何にわかりやすく伝えるかということが当時の課題であり、定期総会や議会では、黒板やフロー図を用いて、可能な限りわかりやすい説明を心がけた。

(3)議会の常任委員会では、もっと出資金を回収すべきではないかという意見があった。また、株価についての質問もあった。

平成 25 年度から平成 27 年度までの 2 年 9 ヶ月で無事完全民営化が完了し、その後も会社の業績が好調なのは幸いである。

### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	出雲市水産振興課	連絡先	0853-21-6997
-----	----------	-----	--------------



事例名	株式の譲渡と施設の無償貸付
団体名	長崎県対馬市
法人名	(株)カミレイ

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	32,519
標準財政規模(百万円)	18,910
財政力指数	0.19



※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	19	資産	11
対馬市	5(50.0%)	経常損益	4	負債	8
その他	5(50.0%)	当期純損益	4	純資産	11
役員員数(人)	13				

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)カミレイは、地元水産業の振興を目的として、対馬市(旧上対馬町)によって平成 10 年度に設立され、主に餌付や養殖の餌等の保管を行う冷凍冷蔵庫事業並びに水産物の栽培事業を中心とした事業を実施してきた法人である。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、<u>対馬市外郭団体経営検討委員会の提言に基づく改革プランにより民営化を実施した事例</u>である。</p> <p>対馬市外郭団体経営検討委員会とは、「外郭団体の見直しに関する指針」に基づき、平成 18 年 2 月に設置されたものであり、外郭団体の経営についての提言や、改革の進捗について監督等を行っている。</p> <p>平成 22 年 1 月、当委員会から、(株)カミレイについて「地元水産業の振興に寄与することを目的に設置された経緯はあるが、冷凍冷蔵庫事業、栽培事業ともに公益性よりも利益追求型の色合いが強く、決算状況などからも組織的、経営的に行政の支援に頼ることなく民間で可能な事業であり、民営化が適当である。」との提言がなされた。</p> <p>これを受けて、<u>市と(株)カミレイ間で協議を行い、株式譲渡による民営化を実施した。</u></p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 18 年 2 月に設置された「対馬市外郭団体経営検討委員会」において、国の第三セクターの改革に関するガイドライン等に基づき、市が出資・出えんする外郭団体について所要の評価・検討が行われ、平成 22 年 1 月、外郭団体ごとに必要な改革案の提言がなされた。

この提言の中で、(株)カミレイについては民営化が適当であるとされたため、対馬市において平成 22 年 7 月に「外郭団体改革プラン」を作成し、民営化に向けて市と(株)カミレイとで協議を行った。

＜(株)カミレイ経常損益及び団体からの財政支援状況＞ (単位:百万円)

	H18 年度	H19 年度	H20 年度
経常損益	1	7	4
団体からの財政支援			
団体からの補助金収入	0	0	0
損失補償付債務残高	0	0	0
貸付金	0	0	0

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

平成 10 年度 株式不発行で(株)カミレイの株 100 株を対馬市が保有。

平成 22 年 1 月 対馬市外郭団体経営検討委員会から(株)カミレイの民営化が提言される。

平成 22 年 7 月 対馬市において「外郭団体改革プラン」を作成、民営化に向けて市と(株)カミレイとで各種調整、検討を開始。

その後、平成 25 年度からの民営化を目指すこと、また、株式譲渡を行うことで合意。

平成 24 年 9 月 (株)カミレイ臨時総会において民営化が承認され、株式譲渡について具体的な協議を開始。

(株)カミレイ側が経営状況について慎重に判断したい意向であったため、約 3 年間民営化による経営への影響等について慎重に調査・検討を重ねる。

平成 27 年 9 月 (株)カミレイから、対馬市保有株の無償譲渡及び現在事業に使用している市施設の無償貸借についての申入れがなされる。

平成 27 年 11 月 申入れのあった対馬市保有株の無償譲渡及び市施設の無償貸借について、後者については例規等に則り無償貸付と判断するも、前者については便宜の供与に当たると判断し、認められない旨を回答。

この回答を受けて、(株)カミレイ取締役会において、同会社の株主兼代表取締役である(有)神宮運輸が有償譲渡を受けることが承認される。

但し、これは自社株式の買戻しではなく、対馬市と(有)神宮運輸との株式譲渡である。

平成 27 年 12 月 対馬市において(株)カミレイ取締役会における決議事項通知書を受理したため、市保有株式の譲渡を申込む。当該株式は不発行であり、株式譲渡契約の締結によって効力を生じるため、会社法等に則り、対馬市において株式譲渡に係る契約書を作成のうえ、(株)カミレイに対し株主名義書換請求を行う。

なお、この契約書の作成においては、特に専門家の助言等は受けず、一般的な譲渡契約書等を参考に、市の任意様式にて作成した。

平成 28 年 1 月 株式譲渡契約締結、併せて株式名義書換請求書を提出。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

平成 28 年 3 月 平成 27 年度補正予算にて株式等売払収入(5,000 千円)を計上し一般財源へ充当。  
市議会へ株式譲渡について報告。

#### (2)取組の具体的な進め方

	H10年度	H18年2月	H22年1月	H24年9月	～	H27年11月	H28年1月	H28年3月
対馬市外郭団体 経営検討委員会		設置	民営化 の提言					
(株)カミレイ	設立			臨時総会	民営化の 影響検証	取締役会		
対馬市	株式保有				民営化の 影響検証		株式譲渡契約、 株式名義書換請求	
市議会								株式譲渡 の報告

### 4. 取組の効果

短期的な効果としては、株式の譲渡という手続をとったため、(株)カミレイの貸借対照表上で負債を生じさせることなく、また、資産(現金)と純資産(株)を減少させることなく民営化することができた。

また、対馬市においては、効果を発揮し終えていた株式を、譲渡により財産収入として一般財源に充当させることで、有効に活用することができた。

長期的な効果としては、行政の将来的なリスク回避、及び法人の自主・自立的な経営体制の醸成ができた。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

当該法人へ無償貸付としている施設については、今後、耐用年数の経過に伴う老朽化が想定されるため、更新または廃止等の基本方針について継続的な協議を行っていく必要がある。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

対馬市において前例が極めて少ない株式譲渡を行った事例であるため、ノウハウがなく、会社法等の関連法規を慎重に確認しながら手続を進めなければならなかった。諸所の作業に時間を要したため、対馬市外郭団体経営検討委員会の提言からおよそ6年の期間を経たが、最終的には目的どおり民営化を実現することができた。

(株)カミレイに対しては、当該委員会の提言の趣旨をよく理解してもらうよう丁寧な話し合いを重ね、きちんと理解が得られたことで、円滑に民営化を進めることができた。

第三セクターの民営化は、多様な要因が重なる複雑かつ困難な問題であるため、明確な方針を設定し、それに基づき粘り強く真摯に取り組むことが必要である。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	対馬市財政課	連絡先	0920-53-6111
-----	--------	-----	--------------

事例名	法人への株式売却
団体名	熊本県山鹿市
法人名	幸の国木材工業(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	54,118
標準財政規模(百万円)	17,910
財政力指数	0.33
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	896	資産	453
山鹿市	54(55.6%)	経常損益	46	負債	220
その他	43(44.4%)	当期純損益	31	純資産	233
役職員数(人)	31				
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>幸の国木材工業(株)は、木材の産地間競争において他地域に対し優位に立てるよう、付加価値を高めるとともに販路を拡大し販売事業の強化を図ることを目的として、旧鹿北町、鹿本森林組合、地元関係者などによって昭和63年4月に設立された。</p> <p>加工部門の整理統合を進めることで、加工経費の軽減と品質や規格の統一を図り、流通窓口を一本化するなど生産から加工、流通までの連携強化を図ることで「鹿北アヤスギ」の銘柄化を確立し、山鹿市の林業振興に大きな役割を果たしてきた。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、市が保有する株式の譲渡を行い、法人の民営化を行った事例である。</p> <p>法人が土地及び建物を自己で所有し、民間に近い形態での経営が確立されていること、更には、それまで懸案事項であった老朽施設や設備の整備が行われ、生産コストの削減や生産能力の向上が相当見込まれ、<u>今後も安定した経営が可能であるとの判断により、市の株式を法人へ譲渡し民営化を行った。</u></p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

第三セクターの運営に関しては、景気の低迷等に伴う経営破綻が全国的な問題となり、第三セクターへ出資している地方公共団体においては、その経営への関与のあり方等が大きな課題となった。

本市における第三セクターは、市民ニーズの多様化・高度化等に柔軟かつ弾力的に対応するため、行政の担うべき分野を補完・代行する役割を果たしながら、地域活性化及び地域産業の活性化等に貢献してきた。しかしながら、長引く景気の低迷や社会全体に対する公的関与のあり方が見直されるなど、社会経済環境の変化によって、第三セクターを取り巻く状況は大変厳しくなった。

このような背景を受け本市では、平成 18 年 3 月に『第 1 次山鹿市行政改革大綱』を策定し、この中で第三セクターの自立化に向けて取り組むことを定めた。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

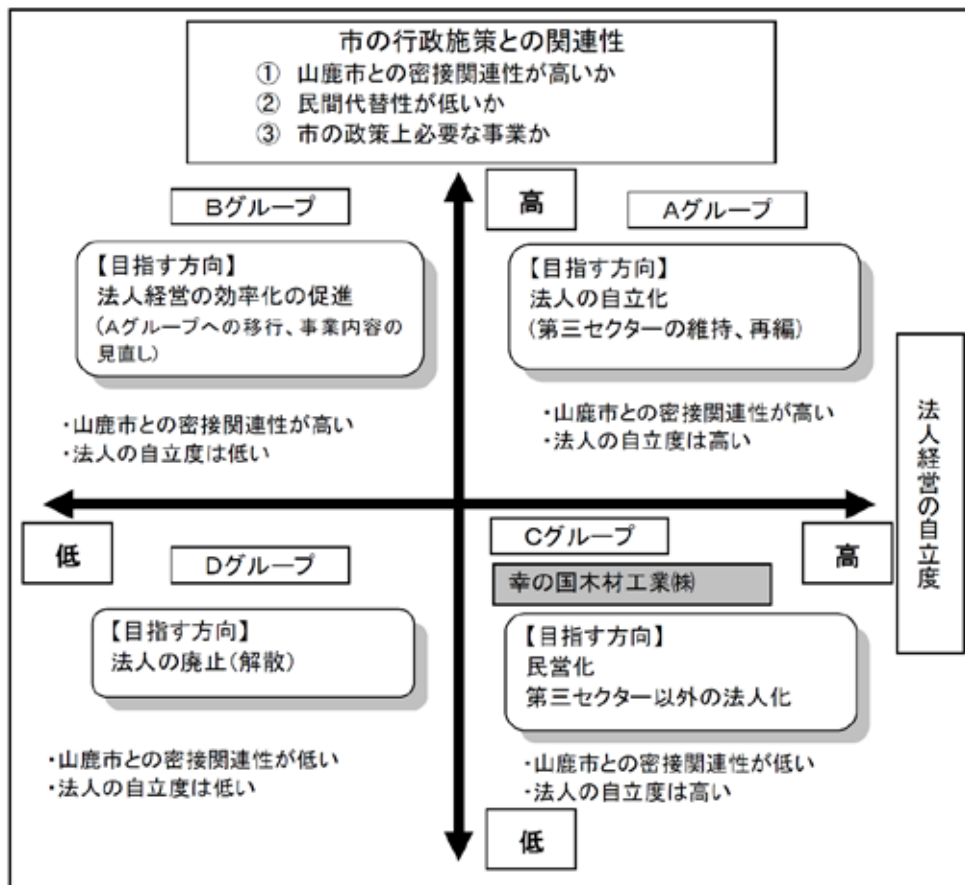
#### ①主要な課題・論点について

法人の経営環境が整い、市の関与なしに法人独自の事業実施が可能となり、法人の形態が第三セクターであることの意義が希薄となっていた。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

第三セクターの今後のあり方について、行政施策との関連性や自立度による検証を行い基本的分類Cグループ「民営化、第三セクター以外の法人への移行」に分類した。

今後のあり方に係る基本的分類〔表〕



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

平成 20 年に「第三セクターの自立経営を図るための措置に関する方針」を策定し、安定した一定水準の経営力の醸成を促しながら、将来の方向性として、完全民営化を目指すこととした。

本法人は民間に近い形態での経営が確立され、今後も安定的な経営が可能であるとの判断から民営化を決定した。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

第三セクターの自立経営に向けた経営改革を推進するとともに、経営状況等の評価と存廃も含めた抜本的な経営改革策の検討を行うことを目的に、副市長を委員長として関係部署長により構成する「第三セクター経営検討委員会」を平成20年11月に設置した。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

平成21年11月に、市職員の取締役就任の廃止及び赤字補填を目的とした公的支援を行わないことを法人に対して通知し関与の軽減を図った。

平成22年12月議会において法人の将来展望についての一般質問に対して、3年以内の完全民営化を目指すことを回答した。

平成 24 年 8 月から平成 26 年 6 月まで市所管課と法人との間で株式の譲渡方法、譲渡価格について協議を進めた。

譲渡方法は、これまで本法人が市に対して行ってきた寄付など設立からの経緯を踏まえるとともに、円滑な民営化及び将来の安定的な経営維持を図るため自社株取得とした。

譲渡価格は、本法人が算定した株価の提案を受け、市が公認会計士へ算定を依頼した。「適正な価格」を導き出すため様々な株式の評価方法の中から、理論的にも現実的にも妥当な結果となるよう時価純資産法(会社の資産及び負債を時価評価した時価純資産を株式数で除して株価を算定する方式)と DCF 法(将来のキャッシュフロー獲得能力により会社の価値を評価する方法)の平均により算出した 36,859,800 円(一株当たり 61,433 円)を譲渡価格とした。

平成 26 年 6 月臨時株主総会にて自社株取得が可決された。

##### ③取組のプロセス(スケジュール)について

<法人への株式譲渡に係る事務スケジュール>

	H20 4月	11月	H21 11月	H22 12月	H24 8月	H25 3月	4月	10月	H26 5月	6月		9月
法人						譲渡協議 合意		税理士 株価算定		取締役会 承認	臨時株主 総会可決	
市	方針決定		取締役 派遣廃止		譲渡協議 打診		譲渡・価格 決定方法 の提案		公認会計士 株価算定			譲渡契約

#### 4. 取組の効果

市においては、株式の譲渡価格である 36,859,800 円が市の歳入となった。

本法人においては、民営化後の平成 27 年度決算が経常収益 823 百万円、経常損益 62 百万円、当期純損益 68 百万円と民営化前以上の収益を上げており、安定的な経営を維持している。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

今後は、本市の道の駅の指定管理者である 2 法人についても、会社法を設立の根拠として、市の出資及び人的な関与・支援が全くない株式会社へ移行することを目指している。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

法人の民営化の事例は近隣の団体では前例のある取組ではなく、株式の譲渡方法や価格の決定について専門的な知識が必要であったため、公認会計士に再三にわたり相談を行った。

法人側としては、設立に関与した行政が出資者から退くことに対する不安の声もあったが、市としては方針を明確に定め、期限を設定し協議を行った。

株価の算定にあたっては、法人側から提示された価格を受けて、市側で公認会計士へ算定を依頼し、適正な譲渡価格を求めた。

第三セクターの今後のあり方に係る基本的分類により民営化の方針を明確にし、長い期間をかけて検討を行い、民営化までの期限を決定して関係者と協議を行ったことにより、計画通りに民営化を行うことができた。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	山鹿市農業振興課	連絡先	0968-43-1556
-----	----------	-----	--------------

事例名	民間企業への株式売却による子会社化
団体名	大分県日田市
法人名	(株)おおやま夢工房

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	68,429
標準財政規模(百万円)	21,840
財政力指数	0.40

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		経常収益	703	資産	286
日田市	130(72.2%)	経常損益	▲4	負債	154
その他	50(27.8%)	当期純損益	▲9	純資産	132
役職員数(人)	41				

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)おおやま夢工房は、大山町の地域づくりを担う会社として、旧大山町(現日田市)や住民などによって、平成 10 年に設立された。

平成 14 年には、大山町特産の梅の加工品製造工場や宿泊施設、住民の健康増進を担う温浴施設等からなる「豊後大山ひびきの郷」、平成 16 年には、道の駅「水辺の郷おおやま」がそれぞれ市有施設としてオープンし、当該法人が指定管理者として、両施設の経営、管理運営を行ってきた。

これまで、梅酒製造販売などによる地域活性化や中山間地域における雇用の場として重要な役割を果たしてきた法人である。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、日田市が所有していた当該法人の株式(2,600 株 72.2%)の有償譲渡及び当該法人が指定管理を行っていた市有施設を同法人に無償譲渡したことにより、完全民営化をした事例である。</p> <p>具体的には、平成 23 年度から 26 年度まで、4 期連続で赤字を計上していた同法人について、抜本的な経営改善が見込めなかったことから、市が所有する第三セクターの株式全てを平成 28 年 1 月に JR 九州へ有償譲渡し、JR 九州グループへ参入したことで民営化を果たした。</p> <p>その後、(株)おおやま夢工房が、オープン当初から管理運営を行ってきた2つの市有施設(豊後大山ひびきの郷、道の駅水辺の郷おおやま)を、平成 28 年 10 月に JR 九州グループとなった同法人に対して無償譲渡し、施設を閉鎖することなくスムーズに引き継いだものである。</p>
---



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

本市では、平成 17 年度に策定した第 3 次行政改革大綱において、「第三セクターの見直し」を掲げ、平成 25 年度策定の第 4 次行政改革実行プランにおいても、継続して見直しに取り組んでいくこととしていた。

当該法人においては、少子高齢化、人口減少の影響等を受け、施設利用者が減少傾向であったことに加え、日田市を中心に耶馬溪、竹田、黒川、阿蘇といったルート観光の要所が甚大な被害を受けた平成 24 年九州北部豪雨において災害復旧に時間を要したこともあり、旅行業者等からもこのルートが敬遠されたことなどから、4 期連続で赤字を計上するに至った。

このように財務状況が悪化する中、本市の「第三セクターの見直し」の方針も踏まえ、法人として、本市の第三セクターから独立企業体へ移行する道を模索し、協議を行ってきたことによるもの。

(株)おおやま夢工房の直近の経営状況

(単位:千円)

	H23	H24	H25	H26
売上高	730,226	659,450	686,936	699,331
経常損益	▲25,738	▲37,691	242	▲3,979
当期純損益	▲1,040	▲38,960	▲925	▲8,752
利益剰余金	137	▲38,823	▲39,747	▲48,499

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

当該法人は、市有施設の運営(梅酒等製造、温浴施設、宿泊施設、道の駅)により、収益を上げている法人であり、経営のための法人独自の不動産を有していないことから、「株式の取扱い」「施設の取扱い」を同時に整理する必要があった。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

- ・株式譲渡について、市が所有する当該法人の株式 2,600 株(1 億 3,000 万円 譲渡制限株式)の譲渡先をどうするか。また、未公開株である当該法人の株式の譲渡金額をいくりにするか。
- ・土地について、市が所有する土地を譲渡(有償又は無償)するか、賃貸するか。
- ・建物等について、市が所有する建物等の譲渡(有償又は無償)。
- ・固定資産税の取り扱いについて、建物等の譲渡に伴い、当該法人に対して新たに課税される固定資産税をどのようにするか。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

- ・株式譲渡については、JR 九州に有償譲渡。
- ・土地については、(株)おおやま夢工房に有償貸付。
- ・建物等については、(株)おおやま夢工房に無償譲渡。
- ・民営化の支援措置については、建物等の譲渡に伴う固定資産税、及び経営改善のため必要となる追加投資に伴う固定資産税については、建物等の譲渡に伴う固定資産税が課税され、納付された年から最長 10 年間、第三セクターからの民営化を支援するための交付金として固定資産税相当額を支援。

### 3. 取組の具体的な内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

当該第三セクターを所管する観光課が中心となり、必要に応じて、総務課、財政課、企画課等の他部署と協議の上、取組みを進めた。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について及び取組のプロセス(スケジュール)について

年 月	内 容
平成 25 年 3 月	(株)おおやま夢工房が JR 九州に対し経営参画についての検討を依頼
平成 25 年 7 月～ 平成 25 年 11 月	市と(株)おおやま夢工房との協議 市の資本金の取り扱い、土地建物の取り扱い、固定資産税の取り扱い、建設費用未償還分の取り扱いの考え方について等
平成 25 年 11 月～ 平成 27 年 3 月	市と JR 九州との事務レベル協議 株式の譲渡価額や土地建物の取り扱い等の経営参画条件について等
平成 27 年 3 月	(株)おおやま夢工房が A 社に対して経営改善計画作成依頼
平成 27 年 4 月	市と JR 九州との事務レベル協議 株式の譲渡価額や土地建物の取り扱い等の経営参画条件について
平成 27 年 6 月～ 平成 27 年 9 月	市と(株)おおやま夢工房及び A 社との協議 株式の譲渡価額や土地建物の取り扱い等の経営参画条件について
平成 27 年 9 月	市と JR 九州との事務レベル協議 経営参画についての提案
平成 27 年 10 月	市内部意思決定 JR 九州、A 社の経営参画提案比較
平成 27 年 11 月	(株)おおやま夢工房 取締役会 市所有株の譲渡承認
平成 27 年 11 月	市と JR 九州が、(株)おおやま夢工房の民営化に向け、協議を進めることについて合意(経営参画検討にかかる確認書 締結)
平成 27 年 11 月	市議会全員協議会開催((株)おおやま夢工房の民営化について) 株式譲渡は 12 月議会提案予定 建物等譲渡は 9 月議会提案予定
平成 27 年 11 月	株式譲渡にかかる仮契約 締結(日田市、JR 九州)
平成 27 年 12 月	12 月議会 議決 株式譲渡 JR 九州へ 3,700 万円で譲渡 債務負担行為 1 億 8,450 万円(10 年間の支援上限額)
平成 27 年 12 月	経営参画にかかる合意書 締結 大分県知事への報告(市長、JR 九州社長、夢工房社長)
平成 28 年 1 月	臨時株主総会開催(旧経営陣全員辞任、新経営陣は全員 JR 九州に) JR 九州グループとして経営開始
平成 28 年 4 月	大分県との国庫補助事業財産処分協議 平成 27 年 8 月からの事前協議についての進捗確認
平成 28 年 6 月	(株)おおやま夢工房 施設改装計画に関するプレスリリース
平成 28 年 8 月	九州農政局 長期利用財産処分報告書 收受
平成 28 年 8 月	市有財産無償譲渡仮契約 締結(日田市、(株)おおやま夢工房)

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

年 月	内 容
平成 28 年 9 月	9 月議会 議決 建物等の無償譲渡
平成 28 年 10 月 1 日	廃止条例施行日(ひびきの郷、水辺の郷一部) (株)おおやま夢工房への施設譲渡日 ひびきの郷、水辺の郷 土地貸付契約締結日 道の駅管理運営協定締結日…道の駅登録継続に必要な協定

### 4. 取組の効果

(株)おおやま夢工房がオープン当初から管理運営を行ってきた2つの市有施設(豊後大山ひびきの郷、道の駅水辺の郷おおやま)については、老朽化による改修費(約3億円)を市がどのように捻出するか課題であった。

そのような中、JR九州への株式譲渡に併せて、JR九州グループとなった同法人に対し、現状のまま無償譲渡したことで、市として約3億円の改修費を負担する必要はなくなった。また、市が保有していた株式の売却により3,700万円の収入を得た。

今後、新規宿泊棟の建設に10億円規模の積極的な投資が行われ、魅力的な施設に変わっていくなど、本市の観光振興にも効果が期待できるところである。

当該法人としては、JR九州グループ会社になったことで、梅酒等の販路が拡大や、施設への積極的な送客による売上増加が見込まれている。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

JR九州グループとなった同法人について、中山間地域における重要な雇用の場として、平成29年度から最長10年間、交付金による支援をすること、また土地の有償貸付を行うことから、引き続き本市として関与を持ち、地域活性化のために連携していく必要がある。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

当該第三セクターの事業収益は、市有施設の運営(梅酒等製造、温浴施設、宿泊施設、道の駅)によるものがほぼ全てであり、法人独自の不動産を基本的に所有していない状況であったことから、「株式譲渡」と「施設譲渡」を同時に解決しなければならない事例であった。

先行自治体の取り組みを調査したところ、「三セクの解散を行った後に、施設の譲渡先を公募、譲渡した」というケースは探すことができたが、本事例のような同時解決の前例になる取り組みを見つけることができなかった。

法人独自の不動産をほぼ有していない状況にもかかわらず、純利益が赤字であるため、「施設譲渡」を行えば、固定資産税納付額分の赤字が積み上がることになり、このような経営状況にある法人に対して、株式を引き受け、経営参画をする企業を探し、交渉していくことに苦労していた。

全国の事例を調査するなかで、この点について、長崎県佐世保市や愛知県蒲郡市の取り組み(固定資産税相当額を支援)が参考となり、交渉をまとめることができた。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	日田市観光課	連絡先	0973-22-8210
-----	--------	-----	--------------

事例名	道の駅の株式譲渡による民営化
団体名	大分県豊後大野市
法人名	(有)道の駅みえ

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	37,505
標準財政規模(百万円)	15,665
財政力指数	0.27

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成29年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成28年度決算の数値

＜法人データ＞※

[出資等の状況]

豊後大野市	24 (80.0%)
その他	6 (20.0%)
役職員数(人)	8人

[経営状況]

経常収益	92
経常損益	0.3
当期純損益	4

(単位:百万円)

資産	74
負債	22
純資産	52

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点での出資の状況(平成26年3月31日)  
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算終了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算(平成25年度決算)

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(有)道の駅みえは、平成16年10月道の駅みえ設置に伴い一般道路の利用者等に対し、良好な休憩の場及び道路情報を提供するとともに、観光等の情報発信や地場産品の販売等を通じ、広域的な交流促進及び地域内の産業振興を図るため設立した第三セクター方式の法人である。



1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は(有)道の駅みえの出資金引揚・民営化により市の関与見直しを行った事例である。

具体的には平成16年10月に供用開始した道の駅みえの運営団体として平成16年4月に豊後大野市(旧:三重町)、JA、森林組合、商工会が出資し設立された(有)道の駅みえであるが、行政改革集中改革プラン及び公共施設の見直し指針に基づき、出資引揚を行い、自立経営と経営責任の明確化を図るため、経営ノウハウを活かす独立採算方式の民営化に取り組んだものである。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 16 年に設立以来、地域と連携しながら地場製品の販売、情報発信、休憩スペースの提供、地域交流の場づくり等に取り組む、道の駅みえの管理運営を行ってきた。供用開始以降、施設運営補助金や指定管理制度の導入による指定管理料の支払いも含め、概ね順調な経営を行ってきた。

このような中、行政関与のあり方を見直すきっかけとなったのは次のことからである。

道の駅みえを設置し、(有)道の駅みえを設立した三重町は、平成 17 年 3 月に 5 町 2 村が合併し、豊後大野市となった。このことで国の特別措置を受けられることとなったが、旧 7 町村の公共施設全てを抱えることとなった。加えて各事業の見直しに着手しなければ、市の財政を圧迫し、更に費用の増大が懸念されることとなった。

第 2 期行政改革集中改革プランでは平成 17 年度から平成 31 年度までの間、事業・施設の見直しを含めた支出額 30.4 億円の削減計画が示され、これまで以上の行財政改革を推進する必要に迫られていた。

また、平成 11 年度以降、福岡から大分・宮崎を経由し鹿児島を結ぶ東九州自動車道の整備が進められており、交通事情の大きな変化が見込まれていた。このことから道の駅みえを通過点や目的地とする利用者の大幅な減少により、赤字経営への転換が危惧されていた。

今後、収益性のある道の駅施設をこのまま市が経営参画する第三セクター方式で継続すれば、筆頭株主として赤字補填等の大幅な資金投入が必要となることも想定されていた。

豊後大野市長及び副市長・担当課長が役員として、同社の経営に関与していたことから、担当課及び行革推進担当課の会議を行い、法人のあり方や施設の設置目的を踏まえ行政改革集中改革プランの進捗管理を行う市行革推進本部会議での議論、住民説明会を経て、第三セクター方式から民営化に着手することが決まった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### 主な課題・論点

豊後大野市は、筆頭株主として 300 株中、240 株(80%)を所持していたため、市の出資金をどこまで回収するのか、その処分方法、手法、時期、また役員について課題であった。

市が出資金引揚をすることで他の株主の出資金の取扱い、移行はスムーズにいくのか等が議論となった。

### 3. 取組の具体的な内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

課題・論点解決に向けての検討内容は、市の行政改革集中改革プランに基づき、平成25年に市内の公共施設関係課協議や市行革推進本部会議を経て、道の駅施設の機能存続と民営化の方向性が確認された。このことを受け、市が道の駅みえの役員に対し、市の方針を説明した。その後、平成26年1月から取締役会をおこない、顧問税理士も含め、民営化に向けての合意形成、出資金処理方法やスケジュールを議論した。

平成26年1月	取締役会① 内容:(有)道の駅みえ出資金返還について、市の方針の説明と合意形成
平成26年2月	取締役会② 内容:(有)道の駅みえ出資金返還について、市の方針の合意形成と出資金処理方法、新株取得の議論、スケジュール予定
平成26年4月	取締役会③ 内容:(有)道の駅みえ出資金返還、新株主の株式取得、スケジュールについて
平成26年5月	取締役会④ 内容:(有)道の駅みえ出資金返還等について ※出資金の処理方法を決定。スケジュールを決める。 5月 出荷者協議会総会での合意形成 株主総会での承認 9月～臨時株主総会 12月～自己株式の取得・出資金の払い戻し 1月～自己株式の処分 2月～臨時株主総会にて役員の選出
平成26年12月	臨時株主総会 内容:会社法に基づく株式の処理について ※豊後大野市、JA、森林組合、商工会の持ち株はそれぞれ1株へ。道の駅みえは自己株式296株を取得し、その処分期日を確認。株式譲渡会社移行を決定。
平成27年1月	出資金払戻し処理 内容:豊後大野市239株分の受入れ
平成27年1月	取締役会⑤ 内容:出資金返還処理の確認と移行会社についての協議
平成27年5月	株主総会 内容:株式会社の役員承認 ※豊後大野市の取締役辞任
平成27年6月	豊後大野市議会定例会 内容:報告

#### 4. 取組の効果

行政関与の大きい第三セクター方式から出資比率、行政関与の低い一般法人(株式)化を進めた結果、指定管理制度に基づく自立経営と経営責任の明確化が図れた。

一般法人化後も道の駅はその施設が産業振興、交流の場所といった地域拠点施設の役割を果たしていることから公共性を持たせるとともに、民間のノウハウを活かした経営を行う指定管理者制度を継続した。

市の関与は指定管理料と施設改修経費が主となった。また、段階的に指定管理料を削減し市の負担軽減に取り組むことができつつある。加えて会社経営に関する決定事項も迅速化された。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

指定管理料の段階的な削減、経年劣化による施設の長期的な改修計画、経営安定に向けたソフト面での市の支援策が今後の課題となる。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(有)道の駅みえは設立以来、安定的な会社経営をおこなってきた経過から新しい株式会社への移行にあたり、出資金返還や新株主株式取得がスムーズにいき、移行後の会社経営の負担や混乱なども最小限であった。

#### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	豊後大野市商工観光課	連絡先	0974-22-1001
-----	------------	-----	--------------

事例名	文化振興基金の拡充による文化活動の支援体制強化
団体名	石川県
法人名	(公財)いしかわ県民文化振興基金

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,157,042
標準財政規模(百万円)	312,583
財政力指数	0.46812
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		経常収益	120	資産	12,087
石川県	12,000(100.0%)	経常損益	24	負債	43
役職員数(人)	27	当期純損益	24	純資産	12,043
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>当法人は、平成 2 年 4 月に(財)石川県文化・歴史・環境基金として設立され、平成 9 年からは(財)石川県文化振興基金として伝統芸能の保存・活用に対する助成や、文化団体の文化活動に対する助成を実施してきた。その後、平成 26 年 4 月に公益財団法人に移行したが、平成 27 年 4 月には、(公財)いしかわ県民文化振興基金として改組し、新たな法人として、その役割を、県民の自主的・主体的な文化活動を支援し、石川県の文化の更なる向上と裾野の拡大に寄与する法人とした。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、「<u>いしかわ文化振興条例</u>」の制定を機に、<u>基金規模の大幅な拡充を行った事例である。</u></p> <p>具体的には、当法人は、設立当初より、基本財産の運用益を活用して、伝統芸能の保存・活用に対する助成や、文化団体の文化活動に対する助成等を行ってきたが、近年は、低金利傾向による果実収入の減少から、基本財産の一部を取り崩して助成等の事業費に充てるなど、安定した財源の確保が困難な状況にあった。</p> <p>これを解決するため、平成 27 年 3 月の北陸新幹線金沢開業を契機に、「<u>いしかわ文化振興条例</u>」を制定することとしていたことから、この条例の検討の際に、<u>条例を実効性あるものとするため、県民や文化団体の主体的な文化活動を強力に支援する体制についても検討し、そのためには、将来にわたって安定的に事業に充てる財源を確保していく必要があるとの結論を得、基金規模を大幅に拡充することとした。</u></p>
---



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 27 年 3 月の北陸新幹線金沢開業は、石川県の豊かな文化を、広く国内外に発信するとともに、さらなる文化の高みと裾野の拡大を図る、絶好の機会となることから、今後の本県における文化施策の拠り所となる「いしかわ文化振興条例」を制定することとなった。

その中で、本県の文化の担い手は、県民一人ひとりであることから、県としては、県民の自主性や創造性を尊重しながら、その多様な文化活動をしっかりとサポートしていくこととしており、その具体の支援策として、文化振興基金を活用していくこととなった。

しかしながら、これまでの旧基金の運営は、低金利により、基本財産を取り崩して事業費に充てており、将来にわたって継続的・安定的に財政支援を行う基盤としては十分な規模とは言えない状況となっていたことから、条例を制定するこの機会に、新たな基金としてスタートできるよう、基金規模の大幅な拡充を図ったところである。

### <文化振興基金の財政状況>

(単位:千円)

年 度	基本財産	当期利益	収 入		支 出	
			収入	支出	収入	支出
H23	1,654,300	▲ 50,017	23,525		73,542	
H24	1,504,300	※ 93,584	171,494		77,910	
H25	1,507,300	▲ 55,642	20,752		76,394	
H26	1,507,300	▲ 64,970	16,995		81,965	
H27 (基本財産拡充)	12,000,000	23,550	120,000		96,450	

※基本財産取崩収入150,000千円含む

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

「いしかわ文化振興条例」の趣旨に沿い、石川県の文化の「更なる高み」と「裾野の拡大」を図っていくためには、県民や文化団体の自主的・主体的な文化活動をしっかりと支援していくことが大事であり、そうした「県民の文化活動に対する支援」という事業を行うためには、その時々々の財政状況に左右されることなく、将来にわたって安定的に財源を確保できる体制が必要であること。

#### ②③課題・論点、解決に向けての検討内容とその決定理由について

①の取り組みを一般財源で賄うことは、単年度収支に与える影響が大きいことから、「財政負担の平準化」の観点と、「世代間の負担の公平性」の観点を踏まえ、将来にわたって安定的に財源を確保し、機動的・弾力的に事業を実施できる「基金」という形式が有効と考えた。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

①取組の推進体制等について      ②関係者との調整内容・調整過程等について

③取組のプロセス(スケジュール)について

県の体制では、「いしかわ文化振興条例」の制定に向けて設置した「庁内横断のプロジェクトチーム」(担当の県民文化局以下7部局と教育委員会から関係課15名で構成)や、「各界の有識者や文化の実践者」(12名)からの意見聴取する機会に併せて、文化振興基金のあり方や施策の方向性についても検討した。

加えて、県内市町とも個別で意見交換を行ったほか、経済界の会議からも、条例を資金面で支えるため、基金拡充の提案を受けており、こうしたことを踏まえ、文化振興基金を所管する県文化振興課において、県と基金の役割分担を整理し、条例と並行して基金の制度設計を進め、財政当局と予算の折衝を図ったところである。

基金拡充については、その基本財産は、全額、県の出資となることから、その財源を、平成27年度当初予算において要求し、当公益法人の理事会と評議員会の議決及び石川県議会の議決を経て、4月1日に基本財産の造成を行った。

	平成25年		平成26年				平成27年							
	7月	...	2月	...	5月	...	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
基金					・理事会 ・評議員会								・理事会 ・評議員会 ・県議会で出 損金の議決	→改組 ・基本財産造成
条例	PT会議	→	PT会議	→	PT会議	→	有識者	→	PT会議	→	・有識者 ・市町	→	・パブリックコメント ・議会説明	→ 議決 → 施行

### 4. 取組の効果

120億円の基金に拡充し、その運用益を活用して、8千万円規模の公募助成事業を創設し、県民や文化団体の主体的な文化活動を支援する体制を大幅に強化した。この事業の対象は、文化団体が実施する新たな取り組みとしており、その認定した件数は、平成27年度は46件(46団体)、認定額は61百万円余、平成28年度は43件(43団体)、認定額は63百万円余となっている。

内容的にも、県内各地で様々な文化イベントを新たに実施されたほか、伝統芸能の後継者や指導者の育成など、たくさんの創意あふれる取り組みが見られ、文化団体の文化活動の活性化が図られたところである。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

公募助成事業について、一層の制度の普及・定着を図ること。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

基金規模の拡充を検討する際、これまでの旧基金事業の内容を見直し、県と基金の役割分担を整理し、新基金において、どういった事業を展開していくべきかを、念入りに検討した。

その整理の中で、基金では、県民・文化団体の自主的・主体的な文化活動を支援するために、新たに公募助成事業を創設することとなり、その規模としては、全国的に見ても最大規模となる8千万円を確保することができた。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	石川県文化振興課	連絡先	076-225-1371
-----	----------	-----	--------------

事例名	民事再生手続による債務整理
団体名	京都府
法人名	(一社)京都府森と緑の公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	2,574,842
標準財政規模(百万円)	542,927
財政力指数	0.56713
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞※		[経営状況]		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		[経営状況]		[財務状況]	
京都府	10(75.0%)	経常収益	187	資産	105
15 市	2.5(18.7%)	経常損益	64	負債	4,598
11 町村	0.74(5.6%)	当期純損益	▲4,506	純資産	▲4,493
その他	0.10(0.7%)				
役職員数(人)	9				
※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況 経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算					
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>京都府森と緑の公社は、京都府内において森林の整備等森林及び林業に関する事業を実施することにより、森林の公益的機能の維持増進と森林資源の造成並びに緑化の推進を図り、もって農山村の振興及び府民福祉の向上に寄与することを目的として、京都府、京丹後市、京丹波町などによって昭和 42 年に設立され、分収造林や森林の経営、森林の管理及び施業の受託に関する事業を実施し、府内の森林整備に中心的な役割を果たしてきた。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は京都府森と緑の公社を民事再生手続により債務を清算した事例である。</p> <p>具体的には山村地域の所得の形成や雇用の創出、森林の公益的機能の維持に貢献してきた当該法人の各種事業について、分収造林事業の構造的な課題により累積債務が拡大し続けていたことから、これを解決するために債務の清算について検討し、民事再生手続を実施、抜本的な対策として法人を解散、債務については京都府が債権放棄するとともに損失補償契約により弁済した。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

戦後の拡大造林施策に基づき、国策として進められた分収造林事業だが、森林の育成には長期間を要するにもかかわらずその経費のほとんどを借入金に依存し、保育経費を含めれば赤字となる場合であっても収益のみを分収する片務的な契約であった。また、木材価格の大幅な下落などにより施業実施のための借入金の累積債務が年々膨らむという問題が生じており、これ以上問題を先延ばしに出来ない状況であった。これまで守り育ててきた 4,500ha に及ぶ森林の公益性を考え、それに要してきた経費であることを思えば、この債務を府が負担し清算せざるを得ないとの判断により民事再生手続を実施、債務を清算した。

この取組については、平成 13 年度の包括外部監査を受けて平成 18 年度に公社のあり方検討会を設置、平成 23 年度から庁内における経営戦略会議を開催、平成 24 年度の 2 月議会で知事が公社債務を清算することを表明した。

<長期借入金等の状況> (H26.6.5 民事再生申立時) (単位:百万円)

借入先	借入金額	経過利息	合計
金融機関(3)	17,856	162	18,018
京 都 府	4,894	0	4,894
計	22,750	162	22,912

<経営改善の取組>

計画変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>・H14 に全体計画を縮小(6,000ha→4,800ha)</li> <li>・H16 で以降の新植を中止</li> </ul>
体制見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務所の統合 3→1 (H17、H22)</li> <li>・人員削減 H17～20 で 4 名減</li> </ul>

## 3. 取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について

(i)公社の債務はどのように清算されるのか

(ii)もっと早く、債務が大きくなるまでに処理できなかったのか

②課題・論点解決に向けての検討内容について

(i)森林の公益的機能を維持するため、債務整理後は森林を京都府に引き継ぐこととし、公平性・透明性の観点から裁判所の関与を得て進める民事再生手続とした。

(ii)公社造林は国策として実施したものであり責任の一端は国にもあることから、抜本的な対策の早期実現を国に強く要請し、人員削減、低利資金への借換等の経営改善の努力を続けてきた。

③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

(i)裁判手続として破産手続であれば、分収林が換価処分されてしまう可能性が大きいため、弁済は民事再生計画に基づき、金融機関には現金を、京都府には森林資産を代物弁済し、残額は免除を受ける。京都府は金融機関の弁済残額と遅延利息を損失補償し、京都府の債権残額については権利放棄する。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (ii)債務縮減のため、

- ・公庫資金の低金利資金への借換え(H11～H19:3,635百万円)
- ・公庫資金の繰上償還(H17～H19:491百万円、H22～H25:506百万円)
- ・京都府資金貸付(H20～H25:4,894百万円)

を実施した。

責任の一端は国にもあるとし、国への要請活動を行い償還金の借換え措置と第三セクター等改革推進債の延長などが実現した。また、当初は想定できなかった木材価格の下落(ピーク時の1/4)と住宅需要の低迷で収益が見通せない状況になったため見込まれる府民負担を極力減らすことに全力を挙げた。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

公社は平成27年3月31日で解散したが、それまでに公社が契約している分収林について、京都府が継承するための条件を整理したうえで森林所有者と契約変更を実施、また公社は民事再生申立を行い裁判所の審議を求めるとともに金融機関への弁済を実施した。それに併行して京都府では平成26年度の12月議会で損失補償予算、権利放棄などを議決、公社解散に併せて金融機関への損失補償を行った。公社解散後も清算事務が残るため清算法人として清算人を1名おき、事務を執行した。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

公社の森林経営では、植栽から伐採までの経費負担を公社が賄った上で収益を分収する契約であったことから、契約期間全体の収支が赤字でも所有者には必ず収益が配分されるという片務的な契約であったが、森林の保育経費を土地所有者にも負担を求めるということで事業地毎に交渉を行い、全箇所について、他県でも例のなかった変更契約を一年半のうちに締結した。

また、税金での破綻処理は府民の理解が得られないことから、弁済の負担額が出来るだけ少なくなるように関係者との調整を進め、金融機関からは遅延損害金の減額、国からは起債の延長による第三セクター等改革推進債の活用認可を得て65億円の利子を11億円にまで減らした。

##### ③取組のプロセス(スケジュール)について

- H23.10.31 経営戦略会議で公社問題を議論(第1回～5回)(～H24.12.28)
- H25.4 所有者との契約変更等交渉開始
- H26.6.5 民事再生手続の申立
- H27.1.13 債権者集会(裁判所主催)
- H27.2.10 再建計画の認可確定
- H27.3.31 公社解散(清算法人へ移行)
- H27.10.13 京都地方裁判所による再生手続終結決定
- H28.4.27 公社の清算結了総会(法人格消滅)

#### 4. 取組の効果

府民負担を増やさないために森と緑の公社は平成 27 年 3 月 31 日に解散した。その際公益的機能の維持・増進の観点から京都府が管理することが最も適切と判断されることから、民事再生手続により京都府への事業譲渡が行われた。

京都府では事業地の収益性の再点検により施業を森林の状況に合わせて限定し、さらには森林施業の実施は必要最小限にとどめるなど徹底したコスト削減を実施、最低限の府民負担により 4,500ha の森林を適切に維持管理している。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ・ 森と緑の公社から移管された森林については行政で管理を実施。公社管理に比べて負担を軽減するために以下の取組を実施し、効率的な経営を行う。
  - ①収益性により「経済林」「環境林」に区分し、経済林では利用間伐による収益を得ながら適切に森林経営を進め、環境林では最小限の森林整備を実施する。
  - ②公社から移管される以前の府有林も含めて、保育経費等を収益から差し引いた上での分収契約に変更し、所有者にも保育経費の一部を負担いただく。
- ・ 公社から移管された森林と従来からの府行造林地をあわせると府内 2 番目の大規模森林所有者となるが、一括管理による業務の効率化を図り、着実な森林経営を進める。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

- ・ 公社林の移管を受けるに当たって、契約を抜本的に見直した。「収益の見込める森林は売却額から今後の保育経費を差し引いて分収もしくは有償で譲渡」、「収益の見込めない森林は環境林として管理」、「所有者が希望する場合には所有者に返還」することとし、すべての事業地で個別に説明を実施のうえ 277 事業地のうち 250 事業地を京都府に移管した。
- ・ 事業の移管にあたって事業地の契約変更の事務手続が必要となったが、実際に手続を開始したのは民事再生の方針が決定してからとなった。一方で、期限を公社の解散までとしていたため、約 1 年半で 250 箇所の契約変更をとりまとめることとなったが、相続人との遺産分割の協議が必要な事例や、相続整理が必要で時間を要する事例などがあり、綿密な行程管理のもとに事務を進めた。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	京都府林務課	連絡先	075-414-5018
-----	--------	-----	--------------

事例名	資産の市への移管と指定管理者制度の導入	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>809,027</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>178,067</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.89</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値</small>		人口(人)	809,027	標準財政規模(百万円)	178,067	財政力指数	0.89
人口(人)	809,027								
標準財政規模(百万円)	178,067								
財政力指数	0.89								
団体名	浜松市								
法人名	(公財)浜松市花みどり振興財団								

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</small>				[経営状況] <small>(平成 27 年度決算)</small>		(単位:百万円)	
浜松市	55(100.0%)	経常収益	624	資産	590	経常損益	5
役員員数(人)	50	当期純損益	20	負債	280	純資産	310
[法人概要](設立目的、業務概要等) (公財)浜松市花みどり振興財団は、市民の自然に対する理解を深め、快適な市民生活及び青少年の健康と情操のかん養並びに市民の憩いの場の提供等都市機能の増大を図るとともに、花き及び果実の園芸振興の拠点を形成し、もって市民の福祉増進を図ることを目的に、昭和 44 年に(財)浜松市フラワーパーク公社として設立された。その後、平成 5 年度に法人名称を(財)浜松市フラワー・フルーツパーク公社(以下「公社」という。))に変更し、平成 25 年度に公益財団法人への移行を行い、指定管理者制度を導入するなどの運営方法の見直しがなされ、舘山寺総合公園として動物園と一体的な運営形態への転換を図った。							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、公社体制の刷新により経営赤字を解消した事例である。</p> <p>具体的には、浜松市が公社に対して支出した負担金が、設立以来、累計 100 億円を超え、そのほとんどが、施設整備時の借入金返済原資や固定資産税などの公課費、退職金などの赤字補填的要素に使用されていた。公社では、平成 14 年度に経営健全化計画を策定し、独立採算を目指した自助努力による経営健全化を図ったものの、入園者数の減少は続き、市からの負担金を控除すると公社の経営継続は不可能であった。これを解消するため、浜松市行財政改革推進審議会(以下「行革審」という。)や議会等でその存続について議論がなされ、最終的に①公社の資産を市へ移管、②フルーツパークの公社からの分離、③経営改革のノウハウを持った理事長を公募で選任、④公社の公益財団法人への移行と指定管理者制度の導入などの改革を行い運営した結果、入園者数の増加につながり経営赤字が解消されたものである。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

はままつフラワーパークは、昭和 45 年 9 月に浜松市施行 60 周年事業の一環として開園し、第三セクターの公社((財)浜松市フラワー・フルーツパーク公社)が所有・運営を行ってきた。また、昭和 58 年には、隣接地に浜松市動物園が移転・開園したこともあり、平成 3 年度のピーク時には、年間 66 万人の入園者を集めた。

しかし、施設の老朽化とともに、平成 16 年のしずおか国際園芸博覧会会場となった浜名湖ガーデンパークが無料施設として開園したことなども影響し、平成 23 年度には、入園者数が年間 25 万人まで減少した。入園者数の減少に合わせ、公社の運営も市の負担金が無ければ赤字となる経営状況が続いていたため、平成 14 年に策定した経営健全化計画と経営実態との乖離の改善、市と公社の曖昧な経営責任体制の刷新を図るべく、平成 18 年 3 月に行革審の答申を受けて、フラワーパークとフルーツパークの運営を切り離し、フラワーパークは隣接する浜松市動物園と一体化して、館山寺総合公園として管理運営を図るよう基本方針が定められた。以降、平成 24 年 3 月まで、行革審や館山寺総合公園再整備計画検討会などで議論を重ね具体的な運営形態の転換を決定してきた。

### <経営改革前の財政支援状況及び入園者数の推移>

(単位:百万円)

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
経常損益	▲ 26	▲ 41	27	26	▲ 32	11	109
団体からの財政支援							
市からの負担金額	1,064	1,024	1,219	1,036	955	589	457
損失補償付債務残高	3,564	2,743	1,921	1,120	463	197	0
入園者数(万人)	40.6	41.5	38.2	26.8	30.2	25.6	28.8

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

市は、公社に対して、公益事業を行うことを理由に資金面及び運営面において、財政負担等の支援を行ってきた。そのため、公社の経営に市の意向が強く反映され、公社の長所を活かした、民間の自由度を発揮した経営が出来ていなかった。具体的には、①市が財政支援を行い公社の名義で財産を取得する方法では責任の所在が不明確になる、②市が関与する運営では現場管理者の創意工夫が活かされず、職員のモチベーションに繋がらない、③収益性を高める経営ノウハウを持たず、入園料収入に頼った経営構造では健全経営は難しい、など公社の運営方式には限界があった。入園者数減少の原因としては、施設や展示の老朽化に加え、花の演出や飲食・売店の充実など、来園者ニーズを満たすことが出来なかったことが最も大きなことであった。



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

平成 21 年 3 月の第 2 次行革審において、フラワーパークとフルーツパークの統廃合を含めた方向性について決定すること等の答申がなされた。市は、平成 22 年度から 3 名の市職員を公社に派遣し再生計画を策定した。公社により策定された再生計画により、フラワーパークは浜名湖観光圏の活性化に資する「観光拠点」として、フルーツパークは農業が盛んな市北部の「地域農業振興拠点」として再生可能であるとされた。これら再生計画の検証を行った結果、フルーツパークは、公社から切り離し、指定管理者制度を導入して運営にあたることとし、フラワーパークは、施設を 40 年以上の長きにわたり運営管理してきた実績により、高度な植栽管理技術を備え、施設の機能や特性を熟知し、地域の観光管理者等との信頼関係を構築するなど、運営するためのノウハウを持ち合わせている公社が団体を維持し能力を発揮していくことで存続する決定をした。その後、第 3 次行革審、館山寺総合公園再整備計画検討会を経て、平成 24 年 3 月の第 4 次行革審において、平成 25 年 4 月からの動物園との一体的な運営を前提とした館山寺総合公園の指定管理者制度導入を決定した。また、その導入範囲について、専門性が求められる従来の動物飼育業務や教育プログラムについては指定管理業務範囲外とした。

#### ③決定された取組方針とその決定理由について

指定管理者の指定に当たっては、平成 25 年 3 月末までに公社の資産を公の施設として市へ移管し、館山寺総合公園全体を市が一元管理することとした上で、浜松市都市公園条例を改正し指定可能としたが、平成 25 年度から 27 年度までの指定に限り、フラワーパークの管理について十分な知識と経験を有し、館山寺総合公園を一体的かつ効率性を確保した適切な管理を行うことが出来ると認める者に限定し、非公募による選定としている。

また、経営改革のノウハウを有する者を理事長として公募することにより、館山寺総合公園の指定管理者として公社経営の健全化を進めるとともに、集客増への新たな取り組みを行うなど、フラワーパークが魅力のある施設となるよう改善を図ることとした。応募者を選考した結果、当時「あしかがフラワーパーク」で園長を務めていた塚本こなみ氏を理事長に決定した。

なお、公社は平成 25 年 4 月 1 日付けで公益財団法人へ移行したため、法人名を(公財)浜松市花みどり振興財団に変更した上で、館山寺総合公園の指定管理者としてフラワーパークの管理運営を行っている。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

###### <館山寺総合公園再整備計画検討会>

館山寺観光エリアに立地するフラワーパーク、動物園の区域一体の再整備計画を検討するに当たり、庁内検討組織として平成23年10月に設置された。平成23年12月に第1回検討会が開催され、任期となる平成24年3月までに計4回開催した。組織は、会長に花みどり担当部長、副会長に農林水産担当部長を充て、関係各部長5名により構成された。また、必要であると認めたときには、動物・植物の生態や施設の運営・経営に精通した外部専門委員等に出席を求め、意見を聴くことができることとしていたため、全検討会において、3名の外部専門委員が出席した。

###### <館山寺総合公園再整備計画検討会調整会議>

検討会の円滑かつ効率的な運営を図るため検討会に調整会議を置き、調整会議は事務局長に緑政課長を充て、関係各課長8名により構成された。平成23年度中に計3回の調整会議を開催した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②関係者との調整内容・調整過程等について

- 平成18年3月 第1次行革審答申。  
フラワーパークの施設を市に帰属し、隣接する動物園を含め館山寺総合公園として一体化すること。料金体系と商品(展示、イベント、施設、サービス)は競合する他施設との比較により、健全経営が図られるように、最小のコストでの運営を行うこと。また、フルーツパークはフラワーパークと分離した管理運営を行う前提のもと、将来的な経営計画を策定すること。
- 平成18年4月 行政経営計画(平成18年度～20年度)対応方針。  
一体化による相乗効果の発揮に向け、平成18年度中に検討課題を抽出し、平成19年度に解決に向けた調整(料金のあり方、サービスの提供方法、管理運営方法等)を行う。その検討結果を踏まえ、平成20年度に新たな運営形態に移行すること。フルーツパークについては、試験研究施設と遊客施設等のエリアに機能を明確化すること。
- 平成18年12月 議会答弁。  
平成18年度に、入園料の検討をするため、動物園とフラワーパークの共通利用券、定期利用券の引き下げを試行した。また、年度内に庁内検討会を開催し、資産の移管、入園料の一本化について検討を行い、課題である料金設定や運営形態等について整理し、平成20年度の統合を目標に結論を出すこととした。
- 平成19年5月～平成20年3月 公園緑地部で浜松市動植物園整備運営計画を作成。
- 平成20年3月 農林水産部及び公園緑地部の調整により、一体化運営開始をモザイクカルチャー世界博終了後の平成22年4月に変更。
- 平成21年3月 第2次行革審答申。  
市は、平成21年度中に施設の存廃、実施主体、借地を含めた資産について結論を出すこと。
- 平成23年10月 第3次行革審答申。  
運営については、公募による指定管理者制度を導入すること。不要となる借地を返還し、残りは早期に購入すること。
- 平成23年12月 第1回館山寺総合公園再整備計画検討会。  
一体化について検討。経過と現状、課題の抽出について意見交換。
- 平成24年1月 第2回館山寺総合公園再整備計画検討会。  
再整備計画(検討素案)。基本コンセプト、施設の再整備と展示計画について意見交換。
- 平成24年2月 第3回館山寺総合公園再整備計画検討会。  
再整備計画(検討案)。基本コンセプト、施設の再整備と展示計画、経営計画について意見交換。
- 平成24年3月 第4回館山寺総合公園再整備計画検討会。  
前回の再整備計画検討案の経営部分について意見交換。  
第4次行革審。  
第3次行革審への対応方針について説明。平成25年4月の動植物公園としての開園を目指し、平成24年度末までに公社資産を市へ移管し、運営には指定管理者制度を導入する。また、3年間に限り、公社を指定管理者に充てる。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③取組のスケジュールについて

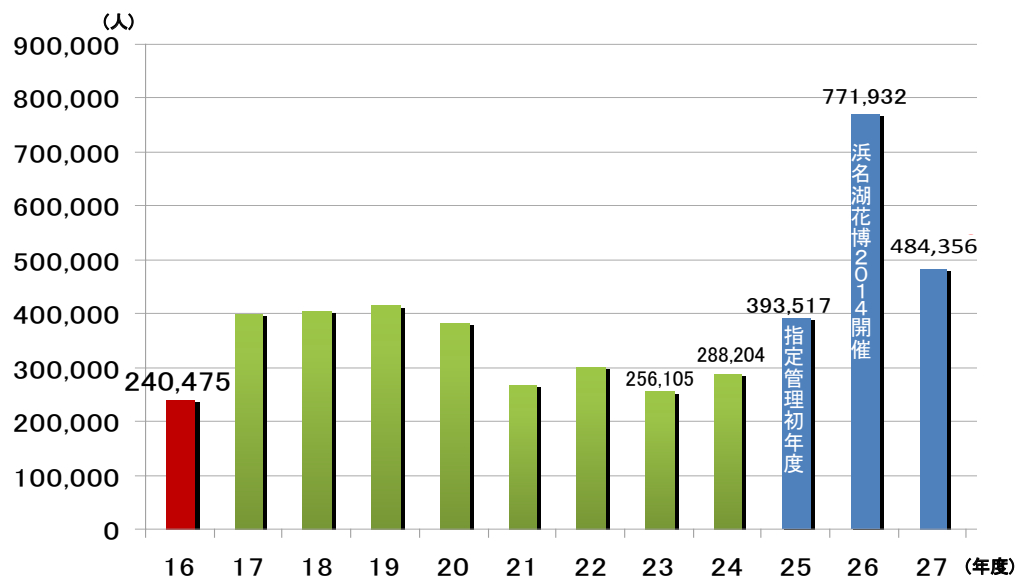
#### 館山寺総合公園の管理・運営の整理に係るスケジュール

業務内容	組織	平成24年												平成25年															
		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		1月		2月		3月		4月			
		上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	
館山寺総合公園の管理・運営	全体	行内、議会調整		方向性の確認		理事長公募条例改正		方針の決定		指定管理者の決定		新体制移行への整備		新体制への移行準備		新体制への移行													
	庁内調整	○副市長、市長シフト(館山寺総合公園のあり方) 指定管理者の上乗せ設定(財源面) ○市長公募条例改正(財源面) ○市長公募条例改正(館山寺総合公園のあり方) ○市長公募条例改正(館山寺総合公園のあり方)												○11/30条例改正(政務) (協議) (協議) ○11/15庁議 (協議) (協議) ○2月補正要求 (指定管理料換算負担行為) ○12/15市議 (協議) (協議)															
	議会	○市長公募条例改正(館山寺総合公園のあり方) ○市長公募条例改正(館山寺総合公園のあり方) ○市長公募条例改正(館山寺総合公園のあり方)												○市長公募条例改正(館山寺総合公園のあり方) ○市長公募条例改正(館山寺総合公園のあり方) ○市長公募条例改正(館山寺総合公園のあり方)															
	指定管理者制度	○外務委員の選定(選定委員) ○外務委員の選定(選定委員)												○10/17第1回選定会議(事項仕様の決定) ○10/17第1回選定会議(事項仕様の決定) ○10/24説明会 ○10/24説明会															
	公社理事長候補者公募	○理事長候補者公募(公募) ○理事長候補者公募(公募)												○10/24説明会 ○10/24説明会 ○10/24説明会															
公益法人化	公社	○公益財団法人認可申請 ○臨時理事会開催(理事長の公募について) 指定管理新体制への移行調整(公社)												○10/24説明会 ○10/24説明会 ○10/24説明会															

### 4. 取組の効果

- (1)理事長が提言し導入した、季節ごとの花の充実度や満足度に応じて入場料を設定する「変動料金制」は、経営にメリハリをもたらし、収益構造の改善による自主財源確保に大きく貢献した。
- (2)経常的な経費削減や職員労力を最大限活用することで支出の削減を進めた結果、財政基盤の強化を図った。
- (3)浜名湖花博2014が開催した3月はチューリップの植栽を過去最大規模である50万球に増加させることで、1,300本の桜との競演による「世界一美しい桜とチューリップ」と銘打って、園の目玉作りと魅力創出に努め、マスコミ等での効果的な情報発信が行われたことで、入園者数の増加に繋がった。

#### <入園者数の推移>



#### 4. 取組の効果(つづき)

<浜名湖花博 2014 の様子>



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

平成 32 年度のフラワーパーク開園 50 周年を一つの契機と捉え、これまで蓄積した園芸ノウハウを結集した「圧倒的な美しさ」の創出により誘客を促進するとともに、増加する外国人観光客の誘客活動として、観光協会や旅行会社と連携してインバウンド事業(案内サイン多言語化や旅行企画など)に取り組む。また、老朽化する施設・設備の改修は、コストを削減し、優先度や効果を十分に検証して整備工法の工夫に努める。これらを基本の柱として、動物園と相乗効果が期待できる施策を検討し、館山寺総合公園の活性化を進め、更なる入園者数の増加を図る。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)



公社(団体)の経営改革は、いかに経営のノウハウを持ち、実践することができる者をトップとして選任するかが最も重要である。現状の危機感を把握し、経歴及び類似施設における経営改善の実績を活かし、経営の健全化を進めることができる者、専門知識に精通し、施設の魅力度の向上と集客力のアップを実現できる者、公社(団体)の使命を理解し、目的達成に向けリーダーシップを発揮できる者、これら全てを備えた者が理想である。さらに、地元企業や団体との人脈があることは経営推進に大変有効であると言える。また、トップの信念・提言に速やかに応えられるよう、市全体の調全体制作りも充実させる必要がある。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	浜松市緑政課	連絡先	053-457-2565
-----	--------	-----	--------------

事例名	事業再生 ADR 手続による債務整理
団体名	茨城県ひたちなか市
法人名	(一財)ひたちなか市住宅・都市サービス公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	159,372
標準財政規模(百万円)	29,242
財政力指数	0.94
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		経常収益	40	資産	220
ひたちなか市	1(100.0%)	経常損益	0	負債	151
役職員数(人)	16	当期純損益	0	純資産	69
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(一財)ひたちなか市住宅・都市サービス公社は、首都圏都市開発区域整備計画の推進を目的として、昭和 40 年に勝田市により設立された(財)勝田市住宅公社を前身とし、優良な住宅地の計画的供給を実現するため、土地の取得、造成、管理、販売等を手がけてきたほか、公共用地の先行取得や、土地区画整理組合から土地区画整理事業の施行を受託するなど、市の市街地整備施策の一翼を担ってきた。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本事例は、ひたちなか市住宅・都市サービス公社(以下「公社」という。)が、裁判外紛争解決手続を利用した事業再生のための特別認定制度(以下「事業再生 ADR」という。)を活用し、あわせて市が第三セクター等改革推進債により資金を調達することで、公社の債務超過を解消した事例である。

公社は、主に土地区画整理事業施行区域内の土地の取得、販売を行ってきたが、バブル崩壊による土地需要の低迷及び長引く地価の下落により、所有する土地を計画どおり処分することができない状況に陥った。平成 22 年度末の債務超過額は約 23 億 5,000 万円であり、この状況を打開するため、事業再生 ADR により債権者である金融機関の了解を得た上で、市が第三セクター等改革推進債により調達した資金により損失補償を履行するとともに、履行を条件に市が金融機関から譲渡を受けた、公社に対する債権の大部分を放棄することにより、債務超過を解消したものである。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### (1) 公社の資金調達方法

公社は、市の市街地整備施策に基づき進めてきた土地の取得、造成、管理、販売等に要する資金を、金融機関からの借入により調達し、市は、議会の議決を経て、当該借入に対する損失補償契約を各金融機関と締結してきたところである。

### (2) 債務超過に陥った経緯

公社は、バブル崩壊による土地需要の低迷及び長期に渡る地価の下落により、所有する土地を計画どおり処分できなくなり、平成 16 年度決算から債務超過に陥った。特に、施行を受託した土地区画整理事業地区内の土地については、取得価格を大幅に下回る価格(約 1/3)での販売を継続せざるを得ない状況となり、公社の経営に大きな打撃を与えた。このため、市の指導のもと、事業費の圧縮により管理費を削減するとともに、所有する土地の販売により一層力を入れてきたが、地価の下落に歯止めがかかるとはならず、平成 22 年度決算では、金融機関からの借入金残高は約 32 億円となり、約 16 億 5,000 万円の債務超過となった。さらに、これまで約 13 億 9,000 万円と計上してきた商品土地の価格が、平成 22 年度末に実施した不動産鑑定評価の結果、約 6 億 9,000 万円に減少していることが明らかとなり、債務超過額の実態は約 23 億 5,000 万円に上るものと算定された。

### (3) 存廃の検討

平成 20 年 12 月に施行された公益法人制度改革関連 3 法により、これまでの財団法人は、平成 25 年 11 月末日までに一般財団法人又は公益財団法人に移行しない場合には自動的に解散となることとされた。また、地方公共団体の財政の健全化に関する法律の全面施行に伴い国から発出された、全ての第三セクターの存廃を含めた抜本的な改革を集中的に行うべきとの通知を受け、市では、平成 23 年 4 月に外部有識者で構成する「ひたちなか市出資団体等経営検討委員会」を設置し、公社の債務解消のための手法と今後のあり方について、調査検討を行うこととした。

#### <長期借入金、債務超過額等の推移>

(単位:百万円)

	H14	H15	H16	H17	H18
経常収益	8	12	149	▲ 96	15
資産合計	4,274	3,944	3,653	3,255	2,830
うち商品土地	4,144	3,797	3,363	3,023	2,625
負債合計	4,002	3,853	3,826	3,656	3,516
うち長期借入金	3,967	3,813	3,791	3,580	3,480
正味財産	272	91	▲ 173	▲ 401	▲ 686

	H19	H20	H21	H22	H22(実態)
経常収益	20	1	2	▲ 22	▲ 22
資産合計	2,575	2,442	1,781	1,613	916
うち商品土地	2,347	2,222	1,562	1,390	692
負債合計	3,483	3,474	3,270	3,261	3,261
うち長期借入金	3,430	3,430	3,230	3,200	3,200
正味財産	▲ 908	▲ 1,032	▲ 1,489	▲ 1,648	▲ 2,345

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定の過程

##### ①主要な課題・論点について

多額の債務超過に陥っていた公社の処理については、破産により解散させる方法と、債務超過を解消して存続を図る方法の、大きく分けて2つの選択肢が考えられ、いずれがより市民及び市に与える影響が小さくなるか検討する必要があった。

##### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

市長は当初より、土地区画整理事業施行地区内に多くの土地を所有する公社が、破産により解散した場合に周辺地価に与える影響や、土地区画整理事業の地権者である市民の不安が増大することを危惧し、商品土地の価値を毀損しない形で債務を処理すべきとの意向を示していた。これを受け、どのように処理すれば市民の負担が少なくなるのか、市民生活への悪影響を抑えることができるのかを総合的に検討するため、弁護士、公認会計士、不動産鑑定士などの専門家で構成する「ひたちなか市出資団体等経営検討委員会」を設置し、第三者の視点から公社の存廃について検討することとした。

経営検討委員会において、債務超過の実態、財政悪化の要因、破産及び再建のコスト等について分析を行った結果、破産による解散を選択した場合、公社が所有する土地について破産管財人による早期売却処分が行われる結果、実際の財産価値よりも大幅に値引きした価格で処分されることとなり、周辺地価の下落を招くとともに、近隣で施行中の土地区画整理事業の保留地価格にも悪影響を及ぼすことが想定された。土地区画整理事業の保留地処分金の減収は、市が一般財源から補てんしなければならず、適切でない市民負担を発生させることに加え、公社所有地の中には、進捗が図られていない土地区画整理事業地区内の土地など、現況では適正価格による売却が困難な土地もあり、同様に破産管財人による早期売却処分がなされることで、施行中の全ての土地区画整理事業で実施している事業の方向性を見直しに支障が発生するなど、本市のまちづくりに大きな影響を及ぼす事態も想定された。これらのことから、土地区画整理事業を宅地開発施策の中心に据え、30を超える土地区画整理事業を実施してきた本市においては、市に対する市民の信頼が大きく損なわれるのは必至との結論が導かれ、公社の債務超過解消による存続が適切であるとの提言がなされた。

##### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

上記経営検討委員会の提言を踏まえ、本市は、公社の事業を再建し、所有する商品土地の販売を継続する方針を定めた。再建の手法としては、比較的早期に手続が完了し、かつ手続中においても公社の主たる事業である不動産取引業を継続することができる「事業再生ADR」を選択することとした。

また、公社の金融機関に対する債務については、市の一般財源を一時に投入して解消することは不可能であり、平準化して整理する必要があったため、第三セクター等改革推進債を活用し、市が金融機関に対して損失補償を履行することとした。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制について

公社の事務については、市からの派遣職員1名(事務局長)及び臨時職員1名(市退職者で宅地建物取引士資格有)の2名が土地の販売や予算管理等を担当し、市の総務部人事課長及び総務部人事課行政改革推進室(計4名)が、事業再生実務家協会や代理人弁護士との調整など、事業再生に係る一連の手続のほか、議会对応などを担当した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②関係者との調整内容・調整過程等について

##### (i)事業再生計画の成立

・事業再生ADRの手続により、公社の事業再生計画は、公社の金融機関からの借入金について市が損失補償を履行することを前提に、金融機関からの同意を得て成立した。

##### (ii)公共用地の買上げと損失補償の履行

・市は、公社が所有する土地のうち、市が先行取得させた公共目的の土地を約2億9,600万円で買上げ、公社はこの代金全額を債務弁済に充てた。

・弁済後の借入金残高約29億円については、市が第三セクター等改革推進債で調達した資金により、損失補償を履行した。

・市は、損失補償の履行と同時に、金融機関が公社に対して有する貸付債権全額について無償譲渡を受け、公社に対する債権者となった。

##### (iii)債権放棄による債務超過の解消

・市は、議会の議決を経た後、平成24年10月1日をもって公社に対する債権約29億円のうち、約25億円を放棄した。

・公社は、商品土地の時価総額約3億3,000万円を含む資産の合計約4億6,400万円に対し、負債の合計が約4億700万円となり、債務超過が解消された。

#### ③ 取組のプロセス(スケジュール)について

年月	取組項目	主な内容
平成22年 3月10日	平成22年市議会第1回3月定例会	一般質問に対し、公社が抱える土地の処分、負債の整理等が課題である旨の市長答弁
9月8日	平成22年市議会第3回9月定例会	一般質問に対し、公社の経営状況は極めて厳しく、第三セクター等改革推進債を活用しての公社の解散も含め検討していく旨の市長答弁
平成23年 3月1日	平成23年市議会第1回3月定例会 会全員協議会	公益法人制度改革への対応、本市外郭団体の方向性について説明
	平成23年市議会第1回3月定例会	施政方針により、公社について、第三セクター等改革推進債の活用を検討する旨表明
4月18日 ～8月25日	ひたちなか市出資団体等経営検討委員会	債務整理の手法、破産と再生のコスト比較、経営悪化の要因等の分析(全5回)
10月11日	ひたちなか市出資団体等経営検討委員会より意見書受領	
11月30日	平成23年市議会第8回12月定例会 会全員協議会	改革の目的及び内容の説明
12月2日	事業再生ADR利用申請	事業再生実務家協会に対し事業再生ADRの利用申請
12月22日	平成23年市議会第8回12月定例会	第三セクター等改革推進債起債及び公社所有の公共用地取得に係る議案が原案可決



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

年月	取組項目	主な内容
12月27日	事業再生実務家協会手続実施者による現地調査	
平成24年 1月6日	第1回債権者会議	公社の債権者である3つの金融機関に対し、事業再生計画案概要説明
1月9日	公共用地の売買契約締結	公社が所有していた公共用地4件について、市が約2億9,600万円で購入する契約を締結
2月3日	第2回債権者会議	手続実施者により、事業再生計画案に係る調査結果の説明
2月24日	第3回債権者会議	事業再生計画案に対する決議 事業再生ADR手続終了宣言
2月24日	債権譲渡契約の締結	市と金融機関の間で、公社に対する債権の無償譲渡契約締結
2月27日	第三セクター等改革推進債起債許可申請	茨城県知事宛て
3月8日	第三セクター等改革推進債の起債に係る許可	茨城県知事より許可
3月16日	第三セクター等改革推進債起債	起債額 29億330万円
	金融機関に対し損失補償履行	損失補償額 29億330万円
3月23日	平成24年市議会第1回3月定例会総務生活委員会	事業再生ADR及び第三セクター等改革推進債の起債についての経過と今後の取組について説明
9月28日	平成24年市議会第3回9月定例会	債権放棄に係る議案が原案可決 放棄額25億100万4,000円
	一般財団法人への移行申請	茨城県へ一般財団法人への移行申請
平成25年 4月1日	一般財団法人への移行登記	

### 4. 取組の効果

平成24年に事業再生手続に係る一連の取組を終えてから、消費税率の引上げに伴う住宅需要の増大も影響し、公社の土地処分は事業再生計画を上回るペースで進み、平成28年度前期までの間に38区画(8,748.54㎡)を約2億8,000万円で売却することができた。処分可能な土地のほぼ全てを適正な価格で処分できたことで、周辺地価への下落圧力、近隣で施行中の土地区画整理事業に対する悪影響や市民の信頼の毀損など、当初危惧していた事態を回避することができた。

また、公社は平成4年度より金融機関からの借入を開始しており、平成22年度までの支払利息の累計は約12億7,500万円に上った。平成14年の現市長就任以降は新たな借入は行っておらず、借入金残高は徐々に減少していたものの、毎年度5,000～7,000万円の利息を支払っており、さらに、公社が元金の返済、利息の支払いができない状況に陥った場合には、市が金融機関との契約に基づく損失補償を即座に履行しなければならない立場であったことを鑑みれば、前述のとおり、第三セクター等改革推進債を活用した抜本的な改革は、市財政の将来負担の軽減に資する取組であったと考えられる。

## 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

会社が所有する土地のうち、処分可能な土地のほぼ全てについて適正価格による処分を終えたことから、市では、公社の事業再生の所期の目的を達成したものと判断し、公社を解散する方針を決定したことを受け、公社は平成 28 年 12 月 31 日をもって解散した。平成 27 年度末時点で公社が市に対して有していた債務約 1 億 2,000 万円については、うち約 7,500 万円を商品土地により代物弁済し、残る債務約 4,500 万円は金銭により弁済したことにより、市に対する債務は全額消滅した。  
現在、平成 29 年 6 月中の清算結了を目指し、清算事務を進めているところである。

## 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

- (1)再建の取組に着手した時点では、茨城県内における第三セクター等改革推進債を活用した外郭団体の抜本的な改革は、茨城県住宅供給公社や高萩市住宅公社など、破産手続による解散が主流であり、前例となる取組がなかった。さらに、地方公共団体の外郭団体である財団法人の事業再生 ADR を活用した再建の取組としては全国初の事例であり、全てのことを一から始めなければならないという苦労はあったものの、公社の顧問税理士、経営検討委員会委員、事業再生実務家協会、公社代理人弁護士等の専門家諸氏からいただいた様々な見地のアドバイスは、非常に大きな支えとなった。
- (2)公社の債務はあまりにも大きく、一時に市の一般財源を投入することで処理するのは困難であり、公社の債務超過の解消は、本市にとって長年の懸案事項となっていた。平成 21 年度に制度化された第三セクター等改革推進債により、公社の改革に係る市の財政負担の平準化が可能になったものであり、第三セクター等改革推進債なくして公社の再生はなしえなかったものと思われる。
- (3)本市は、市街化区域のうち約 40%について、30 を超える土地区画整理事業により面整備を進めてきたという点で特殊性をもつまちであり、「勝田方式」と呼ばれた借地による公共施設の先行整備は一世を風靡した。しかし、バブル崩壊以降の地価の下落や人口減少・少子高齢化に伴う宅地需要の低迷等、社会経済情勢が大きく変化したことで、保留地処分金を前提とした土地区画整理事業の事業収支は悪化の一途をたどり、施行期間が大幅に長期化していることを受け、平成 24 年度から、施行中の全ての土地区画整理事業について、抜本的な見直し(事業の整理・重点化)に取り組んでいるところである。このような状況の中、市長が、市民の負担や市のまちづくりへの悪影響を最小限に抑えるため、公社を破産させてはならないという強い信念をもって取組を進めたことが最も重要なポイントであったと思われる。

### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	ひたちなか市行政改革推進室	連絡先	029-273-0111(内線 1256)
-----	---------------	-----	-----------------------

事例名	不採算部門の廃止による経営資源の集中
団体名	和歌山県紀の川市
法人名	(一財)青洲の里

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	65,318
標準財政規模(百万円)	18,799
財政力指数	0.43
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
紀の川市	50(83.3%)	経常収益	64	資産	77
その他	10(16.7%)	経常損益	0	負債	4
役職員数(人)	14	当期純損益	0	純資産	73
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>華岡青洲の業績を顕彰する事業を行い、地域の活性化を図るため、まちづくり拠点施設の公的利用及び効率的な運用を行いつつ、市内の豊かな農業資源を活用した新しい物産を創出するとともに、市民と都市生活者との交流を促進し、もって地域住民の福祉向上及び農業の振興に寄与することを目的とする。(一財)青洲の里定款より)</p> <p>平成11年「(財)青洲の里」設立、平成25年4月より「(一財)青洲の里」に移行、平成28年3月に「道の駅」として供用を開始。現在、紀の川市が推進する食育の拠点施設として、地元食材を使用したバイキング形式のレストラン事業、土産物産事業などを運営している。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、<u>不採算部門の整理、見直し</u>の実施により、<u>経営の健全化</u>を図った事例である。</p> <p>当該法人は、収益事業として健康食提供事業(レストラン部門、ベーカリー部門)、特産品販売事業、<u>医聖華岡青洲顕彰事業</u>の3事業があり、その中の健康食提供事業のベーカリー部門について、設立当初より慢性的な不採算経営が続いていた。</p> <p>所管する紀の川市及び当該法人理事会、評議員会にて、整理・見直しを検討した結果、部門を廃止する方針となり、以後の経営の健全化を図ったものである。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

ベーカリー部門における不採算経営の状況の推移

### 【当期純損益】

平成 21 年度 ▲ 496,952 円  
 平成 22 年度 ▲1,998,974 円  
 平成 23 年度 ▲2,054,089 円  
 平成 24 年度 ▲1,047,254 円

平成 23 年度からベーカリー部門の人員削減及び特産品販売とのレジ会計の共有化等効率化を実施し、経費削減を目指していたが、収益の確保が困難となり、経営の黒字転換を達成する見込みがなくなった。さらには平成 25 年度から指定管理の委託金減額となったため、採算部門であるレストランや特産品販売へ経営資源の集中を図る必要が生じた。

### <経常損益及び団体からの財政支援の状況>

(単位:千円)

	H23	H24	H25	H26	H27
経常損益	3,678	2,822	1,680	2,575	101
団体からの財政支援					
団体からの委託金収入	20,000	20,000	18,000	18,000	18,000
損失補償付債務残高	0	0	0	0	0
貸付金	0	0	0	0	0

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

- ①事業の整理、見直しについては、従業員の異動の問題、整理後の店舗スペースや設備・機器の有効利用の問題、利用者への周知徹底の問題等が挙げられた。
- ②従業員の異動については解雇することなく他部門で雇用できるかどうか、店舗についてはお土産物産コーナーとして利用できないか、設備・機器についてはレストランで使用できないか、事前の告知をどうすべきか、それぞれについて検討がなされた。
- ③従業員については、すべて他部門への異動が決定した。店舗スペースについては、お土産物産コーナーとして利用し、設備についてはレストラン部門で引き続き利用することが決定した。告知についてはベーカリー部門営業停止まで約半年間をかけて利用者への周知を徹底することとした。

### <従業員の配置状況>

	整理前(平成 24 年 4 月)	整理後(平成 25 年 4 月)
ベーカリー部門	2 人	0 人
レストラン部門	12 人	12 人
土産物産部門	1 人	1 人
合計	15 人	13 人

※ベーカリー部門の 2 人はレストラン部門に異動となったが、退職者がいたため、総数としては変動がなかった。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

- ①当該法人は紀の川市から指定管理を受け、運営を委託されており、法人の業務執行の決定等を行う理事会(役員)と、理事の職務執行を監査する監事、決算の承認や定款の変更、理事・監事の選任等を行う評議員会で構成されている。紀の川市農業林業振興課が所管課となる。
- ②事業等の整理・見直しについては、事前に施設管理者である紀の川市と協議し、当該法人理事会、評議員会の承認を経て、実施に至る。
- ③紀の川市との協議をはじめとし、従業員の異動等財団内部の調整をし、整理・見直し案を作成後、理事会・評議員会の承認を経て、結果は紀の川市へ報告する。

#### <進捗状況>

時期	手続きの流れ
平成 24 年度中	ベーカリー部門の整理・見直しについて、紀の川市との事前協議
平成 24 年度中	内部での調整(従業員の異動等)
平成 24 年度中	ベーカリー部門の整理・見直し案を作成
平成 25 年 3 月	ベーカリー部門の整理・見直しについて理事会及び評議員会において承認
平成 25 年 3 月	ベーカリー部門の整理・見直しについて、紀の川市に報告

### 4. 取組の効果

ベーカリー部門の整理・見直しにより、毎年 100 万円単位の欠損がなくなり、また経営資源を採算部門に集中できた結果、財政の健全化に寄与したと考える。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

他部門へ再利用できなかった設備・機器の維持管理等の問題と、新たな収入源となる事業の計画及び展開。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

設立当初からの事業ということもあり、一定の顧客層があった中で、一般利用客の評判と採算の確保という面では、実際のところ乖離があり、なぜ事業を整理するのかという疑問の声も多かったが、数値を以って説明しながら関係機関への調整に臨んだ。

#### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	紀の川市財政課	連絡先	0736-77-0836
-----	---------	-----	--------------

事例名	上下分離方式の導入と運行体制の見直し
団体名	北九州市
法人名	皿倉登山鉄道(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	971,608
標準財政規模(百万円)	248,705
財政力指数	0.72
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

#### ＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

北九州市	10(100.0%)
役職員数(人)	12

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	140
経常損益	15
当期純損益	14

(単位:百万円)

資産	102
負債	81
純資産	21

[法人概要](設立目的、業務概要等)

皿倉登山鉄道(株)(旧帆柱ケーブル(株))は、昭和 32 年、旧八幡市の市制 40 周年記念事業として、「自然と夜景が楽しめる皿倉山山頂エリアへの交通手段」と「観光客の誘致、市民の健全なレクリエーションの場」を提供することを目的に、ケーブルカーの運行運営会社として旧八幡市と複数の民間企業により共同で設立された。

現在は、北九州市が 100%の出資を行い、本市の代表的な観光地の一つである皿倉山山頂への唯一の公共交通手段である皿倉山ケーブルカーとスロープカーを運行することで、産業観光や夜景観光の誘致など皿倉山周辺地区への本市の観光戦略の一翼を担っている。



#### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の経営改善計画の実施により債務超過及び累積損失を解消した事例である。

具体的には、平成 22 年度より「経営改善計画」に基づき、配置人員、組織、保守管理委託等の見直しや減資によるコスト縮減、市への資産譲渡による減価償却費の軽減、営業強化による収益の向上などに取り組み、平成 22 年度は純損益、平成 23 年度は営業損益及び経常損益ともに黒字に転じた。また、23 年度に減資の実施により 16 億円を超える累積損失を一掃した。

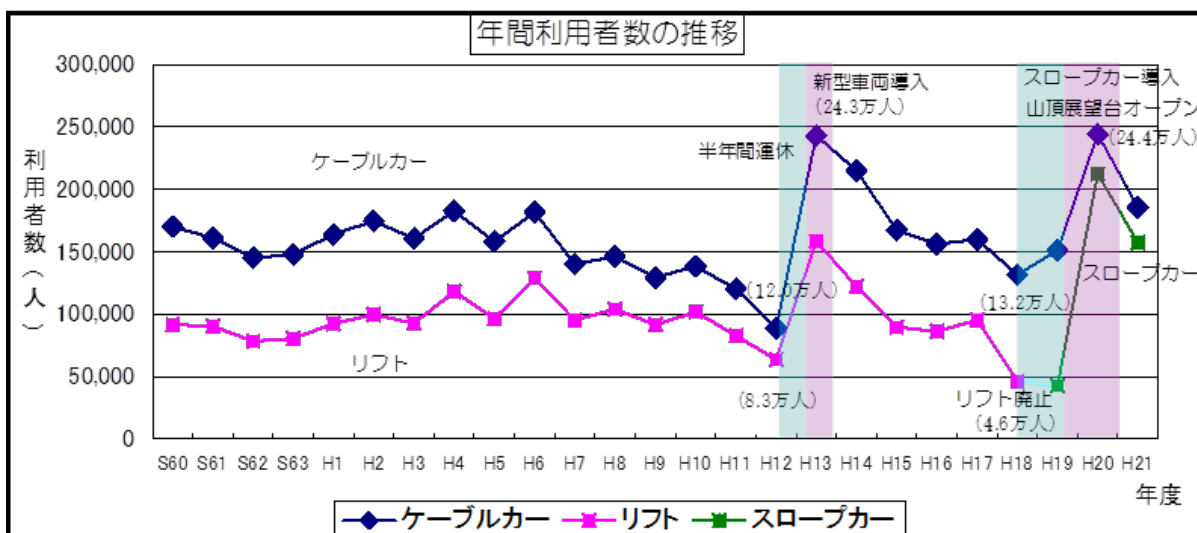
その後も経営努力により黒字経営を続け、平成 26 年度に債務超過を解消。累積損失についても平成 27 年度に解消することができた。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

皿倉登山鉄道(株)は、創業当初(昭和 30 年代)には、年間利用者数が 40 万人台で推移していたが、平成7年度以降は年間 15 万人を下回るようになり、平成 11 年度には 12 万人まで落ち込んだ。そのため、平成 12 年度に新型車両の導入の工事を行い、平成 13 年度には年間利用者数が 24.3 万人までに回復したが、新型車両の開業効果も持続せず、平成 14 年度以降は再び利用者数が減少した。

平成 19 年度には、リフトを廃止して新たにスロープカーを導入し、山頂展望台もリニューアルオープンしたことにより、平成 20 年度の利用者数は 24.4 万人へと増加し、14 年ぶりの黒字となったが、翌年度には 18.6 万人まで落ち込み、平成 20 年度を除いては、ほぼ赤字経営に陥っていた。

このような状況の中、北九州市外郭団体経営改革委員会報告(平成 19 年 4 月)で「株式会社としては廃止すべき」との提言があり、これを受け、北九州市外郭団体経営改革プラン(平成 20 年 5 月)で「当面は存続するが、早急に経営改善を進める」こととなった。



### 【ケーブルカー利用者数/経営状況の推移】

区分	H16	H17	H18	H19	H20	H21
利用者数	156,338	159,872	131,533	150,979	244,271	185,614
純損益	▲ 90,694	▲ 1,140,393	▲ 50,603	▲ 26,656	16,481	▲ 8,692
累積損益	▲ 456,129	▲ 1,596,522	▲ 1,647,125	▲ 1,673,781	▲ 1,657,300	▲ 1,665,992
純資産	1,226,871	86,478	35,875	9,218	25,700	17,008

区分	H22	H23	H24	H25	H26	H27
利用者数	182,606	177,627	188,860	203,574	175,576	195,357
純損益	872	▲ 63,074	19,166	22,562	10,179	14,449
累積損益	▲ 1,665,120	▲ 63,074	▲ 36,029	▲ 13,467	▲ 3,288	11,161
純資産	17,880	▲ 45,195	▲ 26,029	▲ 3,467	6,712	21,161

↑  
減資による累積損失一掃

↑  
債務超過解消

↑  
累積損失解消

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①主要な課題・論点について

北九州市外郭団体経営改革プラン(平成20年5月)にて、下記のとおり決定。

- ・今後のあり方…当面の存続
- ・今後の団体の担うべき役割

極めて厳しい経営状況であり、抜本的な経営改革が必要である。平成19年12月に皿倉山頂施設(スロープカー及び展望施設)が完成したことから、今後、集客増が見込めることを考慮し、早急に経営改善を進める。

- ・経営課題…ケーブルカー運行の継続、経営体制の強化
- ・経営改革の取り組み…早急に再建計画を策定し、経営改善に取り組む。

##### (具体的な課題)

- ・軌道、ケーブル車両等の維持管理費及び改修費用が経営を圧迫している。
- ・会社規模に比べて過大な資本のため、法定監査費用や外形標準課税などの多大な事務経費が発生している。
- ・より一層の効率的な人員配置への取り組みが必要である。
- ・収益増に向けた対策が必要である。

##### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

- ・民間事業者への経営譲渡
- ・市からの補助金の支出
- ・鉄道事業法上の運行形態の変更(上下分離方式)を含む経営改善

##### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

- ・民間事業者への経営譲渡…意向調査を実施したが、参入なし
- ・市からの補助金の支出…当面経営維持できても大規模改修に対応できず、事業継続が困難

上記結果を踏まえ、事業の継続性や雇用の安定性等の観点から、北九州市外郭団体総合調整委員会にて、下記の内容を含む経営改善計画を承認。

- ・鉄道事業法上の運行形態の変更(上下分離方式※)による維持管理経費の削減
- ・減資による事務経費の削減(法人事業税、法定監査費用)
- ・人員配置や組織体制の見直し等による人件費の削減
- ・新たな団体客誘致等による増収・PR対策

※「上下分離方式」とは、運行については民間事業者(皿倉登山鉄道(株))の効率性や経営ノウハウを活用し、固定資産等の保有は公的主体(北九州市)が行う形態。



3. 取組の具体的内容(つづき)

(参考) 鉄道事業の種類	
第一種鉄道事業	自ら敷設した路線又は譲渡を受けた路線で、自ら運送事業を行うと共に、他人に路線を使用させる事業
第二種鉄道事業	他人が敷設した路線で、自ら運送業を行う事業
第三種鉄道事業	第一種鉄道事業者に譲渡する目的で路線を敷設する事業、又は路線を敷設して、第二種鉄道事業者に専ら使用させる事業

(2)取組の具体的な進め方

①市の役割

- ・経営改善計画の議会への報告
- ・上下分離方式導入に伴う、国土交通省九州運輸局等関係機関との協議
- ・会社資産の寄附採納手続き
- ・第三種鉄道事業許可申請

②皿倉登山鉄道(株)の役割

- ・臨時株主総会の開催
- ・第一種鉄道事業の廃止届出、第二種鉄道事業の許可申請
- ・譲渡資産の分類・精査
- ・減資関係の会計事務所・監査法人等への確認
- ・人員配置や組織体制の見直し
- ・増収・PR対策

<経営改善計画スケジュール>

区分	年度 月	平成22年度			平成23年度															
		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月										
方針決定		①外郭団体 総合調整委員会 ②市長報告 ③方針決裁	議会報告																	
上下分離			国土交通省 との事前協議	臨時株主 総会	鉄道事業許可(特定目的鉄道含む) ・廃止手続き(第一種:帆柱ケーブル) ・新規申請手続き(第二種:帆柱ケーブル、第三種:市)					所有権移転 (資産の取得)									上下分離による 営業開始	
減資							株 主 時 総 会	債 権 者 保 護 手 続	債 権 者 異 議 申 立 期 間	効 力 発 生	登 記 手 続									
運行体制			人員配置の見直し 組織体制の見直し 増収・PR対策																	

#### 4. 取組の効果

平成 23 年 3 月に経営改善計画を策定し、施設と運営を切り離れた上下分離方式の導入や資本金の減資による事務経費の削減(約 500 万円)、運行体制の見直しなどを実施。

増収対策として、ホテルへの優待券配布、福祉施設団体・保育所等に対する無料送迎サービス、旅行社等への売り込み・連携、夏のビアガーデンを始め四季折々のイベントの実施、マスコミ・情報誌等への積極的なPR活動等の積極的な集客対策に取り組んだ結果、平成 22 年度は純損益、平成 23 年度は営業損益及び経常損益ともに黒字に転じた。

また、23 年度に減資(減資前:16 億 8,300 万円⇒減資後:1,000 万円(▲16 億 7,300 万円))の実施により 16 億円を超える累積損失を一掃。平成 24 年度から平成 27 年度まで 4 期連続の黒字であり、平成 26 年度に債務超過を解消。累積損失についても平成 27 年度に解消することができた。

安定経営の基礎となるケーブルカー利用者数についても、平成 27 年度は 2 度の台風や強風雪の襲来があったものの、過去 7 年間で平成 25 年度に次ぐ利用者数となり、前年度比約 2 万人増(11.3%増)の 19.5 万人となるなど、着実な成果をあげることができている。

(図表再掲)【ケーブルカー利用者数/経営状況の推移】

区分	H16	H17	H18	H19	H20	H21
利用者数	156,338	159,872	131,533	150,979	244,271	185,614
純損益	▲ 90,694	▲ 1,140,393	▲ 50,603	▲ 26,656	16,481	▲ 8,692
累積損益	▲ 456,129	▲ 1,596,522	▲ 1,647,125	▲ 1,673,781	▲ 1,657,300	▲ 1,665,992
純資産	1,226,871	86,478	35,875	9,218	25,700	17,008

区分	H22	H23	H24	H25	H26	H27
利用者数	182,606	177,627	188,860	203,574	175,576	195,357
純損益	872	▲ 63,074	19,166	22,562	10,179	14,449
累積損益	▲ 1,665,120	▲ 63,074	▲ 36,029	▲ 13,467	▲ 3,288	11,161
純資産	17,880	▲ 45,195	▲ 26,029	▲ 3,467	6,712	21,161

↑  
減資による累積損失一掃

↑  
債務超過解消

↑  
累積損失解消

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

経営改善計画の実施により、安定経営の基盤は整ったが、市からの長期借入金の着実な返済(平成 43 年まで)や、スタッフの高齢化に伴う、安全な運行管理体制維持のための技術の継承が今後の課題となっている。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

北九州市外郭団体経営改革委員会報告(平成 19 年 4 月)からの「株式会社としては廃止すべき」との提言を受け、翌年度(平成 20 年度)には北九州市の担当部署に経営改善担当課長を設け、専任的に経営改善計画の準備を進めた。

これにより、事前に十分な調査・検討を行うことができ、多くの関係機関との調整や意見聴取が円滑に進み、経営改善の成功に繋がったと考えられる。


複雑かつ長期にわたる課題に対しては、迅速に対応する組織体制を固めた上で取り組むことが重要である。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	北九州市観光課	連絡先	093-551-8150
-----	---------	-----	--------------

事例名	事業の選択と集中による損益改善と増資による経営基盤強化
団体名	群馬県草津町
法人名	(株)草津観光公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	6,640
標準財政規模(百万円)	2,376
財政力指数	0.78
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)			
草津町	87(88.2%)	経常収益	1,744	資産	287
その他	11(11.8%)	経常損益	7	負債	136
役職員数(人)	11	当期純損益	▲31	純資産	151
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
(1)設立目的					
これまで草津町が公的事業として運営していたスキー場及び浴場施設等(大滝乃湯・西の河原露天風呂)に民間的経営手法を導入し、独立採算、収支改良を図りながらその経営及び運営を行う。					
(2)業務概要					
スキー場、ゴルフ場、浴場、食堂、レストラン及びスポーツ施設等の経営及び受託運営					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、(株)草津観光公社(以下「公社」という。)の「経営見直し」、「経営基盤強化」及び「経営の集中」の取組により経営改善を行った事例である。

具体的には、まず、「経営見直し」として赤字体質を脱却するために、スキー事業の人員・稼働施設状況の合理化、不採算事業の廃止及び民間会社の実態調査に基づく経営改革を行った。

「経営見直し」により改善傾向が見られたが、東日本大震災の影響で赤字と債務が拡大したため、「経営基盤強化」として経営検討委員会を設置し当委員会の報告に基づく草津町(以下「町」という。)から公社への増資を行い、債務超過及びキャッシュフローが改善した。

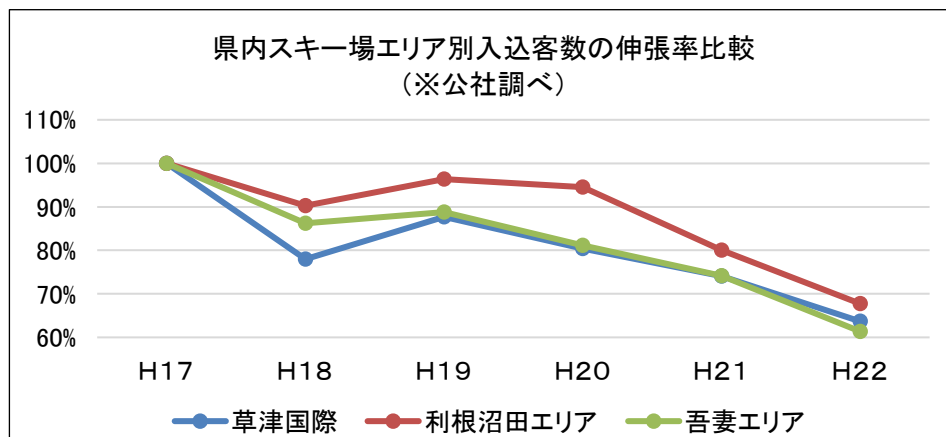
また、「経営の集中」として、黒字営業施設への再投資により黒字事業の収益性を高めた。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

公社は、町の唯一のスキー場である草津国際スキー場と主要温泉施設である西の河原露天風呂及び大滝乃湯の経営を行っており、町にとって観光産業を背負う重要な団体である。

公社設立の平成 19 年以降、スキー人口の減少を背景にスキー場利用者数は年々減少を続け、また平成 20 年からの原油価格の上昇に伴う物価高に伴って、消費者も娯楽やレジャーに対する支出を控える傾向が強くなり、売上も減少し、赤字体質となっていた。

そこで赤字体質を脱却すべく、「経営見直し」を行うこととなった。



※平成 17 年度の群馬県内の草津町周辺スキー場エリアの入込客数を 100%とした時の伸張率

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### 【経営見直し】

#### ①施設配置人員及び営業施設稼働状況等の合理化(平成 19 年～平成 22 年)

スキー場利用者の減少により、過剰に配置されている人員の整理や、利用者数の乏しいリフトや費用対効果が見込めない機械(人工降雪機等)の稼働状況の見直しなどを実施。

#### ②赤字部門であるベルツ温泉センターの閉館(平成 22 年)

多大な赤字を計上していたベルツ温泉センターを廃止し、赤字の解消と別事業での再利用を検討。

#### ③公社全体の経営方針・組織的構造の見直し及び改革の実施(平成 22 年～平成 23 年)

町が民間会社へ依頼し、公社の経営、営業(サービス)、人材、安全管理などの実態調査を実施し、調査結果に基づき、経営体質の改善を行った。

#### 【経営基盤強化】

#### ④経営基盤強化のための経営検討委員会の設置・増資の決定(平成 23 年～平成 24 年)

上記①～③までを実施し、平成 23 年度は単年度で、黒字化となる見込みであったが東日本大震災の影響で、客足と売上が落ち込み、またキャッシュフローでの資金不足や、バランスシートでの債務超過が解消されない体質であったことから、最終的に赤字となり、債務を増加させた。そのため経営検討委員会が設置され、経営分析に基づく改革案が提出され、それに基づき町は公社へ増資を行った。

#### 【経営の集中】

#### ⑤黒字事業の収益性強化(浴場施設への再投資(平成 24 年～平成 27 年))

多くの収益をもたらしていた施設であったが、さらなる収益性アップを見込みリニューアルを行った。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### 【経営見直し】

##### ①施設配置人員及び営業施設稼働状況等の合理化(平成19年～平成22年)

この合理化は、公社自らが進めた改革である。スキー場経営においてメインの事業となる索道部門で人員配置の合理化、公社全体での賞与等のカットなど、人件費の削減を実施した。また、スキー場内の不採算店舗の営業日短縮や集約の実施、ナイター営業日の見直し及び人工降雪機による造雪期間の短縮など、固定経費の徹底的な見直しを行った。

##### ②赤字部門であるベルツ温泉センターの閉館(平成22年)

ベルツ温泉センターの閉館については、町の施策として進めた改革である。毎年約3千万円の赤字が発生していたため、首長判断により閉館が決定された。閉館後の施設の利用について、町の行政各部門で検討し、耐震基準に満たない建物で運営されていた二つの町立保育園の移設先として再利用されることとなった。これにより、経常的な赤字の解消と新たな保育園の建設コストの削減が達成された。

##### ③公社全体の経営方針・組織的構造の見直し及び改革の実施(平成22年～平成23年)

公社全体の経営方針・組織的構造の見直し及び改革の実施は、町と公社が進めたものである。町が民間会社に依頼し、2年間に及ぶ公社の経営、営業、人材、安全管理などの実態調査を実施した。調査によって、全体的なガイドラインが存在しないこと、管理職層の収入・コストなどの計数管理意識が乏しいこと、人材育成を促す仕組みが確立されていないことなどが浮き彫りとなった。これらの指摘事項について早急な改善を実施すべく、各部門を横断した人選による改革委員会を発足し、視察や外部講師を招いての職員の研修と意識改革を実施した。また、人事考課規則を制定し、人事考課を実施した。

##### 【経営基盤強化】

##### ④経営基盤強化のための経営検討委員会の設置・増資の決定(平成23年～平成24年)

上記、「経営見直し」の取組後、黒字予測されていた平成23年度において、東日本大震災の影響で、赤字となり債務が拡大したため、町で経営検討委員会を設置し、今後の経営について協議した。協議の中で経営分析とこれまでの改革について評価を行った結果、財務改善のための二つの問題点が提起された。一つ目は、これまでの改革の効果はあらわれていたが、過去の繰越損失金(△113,147千円)が負担となり、債務超過が解消されない状況であること。二つ目は現金不足気味であり、設備投資が行えていない状況であること。この二つの問題の根本的原因の解決方法として、資金調達の必要性が提案された。資金調達の方法においては、売却資産を持たず、また債務超過状況であるため、増資による資金調達が最良な方法であるとの答申をうけた。これを受け、町は公社へ資本金5千万円の増資と資本準備金5千万円を手当てし、債務超過及びキャッシュフローの改善を行った。

##### 【経営の集中】

##### ⑤黒字事業の収益性強化(浴場施設への再投資(平成24年～平成27年))

大滝乃湯及び西の河原露天風呂については黒字営業施設であったが、施設の老朽化が激しく、また近年の顧客ニーズにマッチングしない施設となっていることが分析されていたことから、再投資によるリニューアルを断行することにより、さらなる収益性のアップを図った。

#### 4. 取組の効果

人件費削減や人員配置の見直し、営業日見直し等による施設の稼働時間の短縮は固定経費の圧縮をもたらした。またベルツ温泉センターの閉館の決断は、毎年計上されるはずであった多額の赤字を解消する成果をもたらしたが、これらの目に見える効果だけでなく、社員の危機感に大きな影響をもたらす効果があった。これらの効果と相まって、経営構造や経営体質の改善、社員の意識改革は現在も着実に進んでいる。

##### (1) 人員及び経費の削減状況

(単位: 人、千円)

	H19(A)	H20(B)	増減(B-A)	H21(C)	増減(C-B)	H22(D)	増減(D-C)
社員総数	150	148	▲2	137	▲11	129	▲8
営業費用	1,585,454	1,498,094	▲87,360	1,382,113	▲115,981	1,289,095	▲93,018
うち人件費	641,234	614,052	▲27,182	566,005	▲48,047	516,341	▲49,664

また、町からの増資により経営基盤が強化され、顧客ニーズとのミスマッチにより利用客数が減少傾向になっていることが分析されていた二つの浴場施設に再投資を行うことで、両施設の入込客数は回復基調となった。またリニューアルにより提供サービスの付加価値が高まったとの判断により、利用料金の値上げ(平成27年度)を行ったが、客足は減ることなく、さらなる利益増をもたらした。

##### (2) 経営状況

###### <大滝乃湯>

(単位: 千円、人)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	258,570	238,012	241,992	222,693	192,307	261,922	246,286	263,221	275,805
経常利益	8,184	4,337	18,414	2,595	2,699	21,811	11,278	26,744	37,074
入込客数	244,201	235,970	243,672	232,126	226,007	285,804	270,348	292,729	284,982

###### <西の河原露天風呂>

(単位: 千円、人)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	134,671	126,842	128,452	106,359	96,037	107,747	103,596	67,840	116,464
経常利益	23,249	15,947	20,520	3,983	8,793	11,306	5,285	8,580	29,316
入込客数	227,756	218,169	223,552	188,196	191,634	207,977	198,855	135,134	193,605

###### <合計(大滝乃湯+西の河原露天風呂)>

(単位: 千円、人)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	393,241	364,854	370,444	329,052	288,344	369,669	349,882	331,061	392,269
経常利益	31,433	20,284	38,934	6,578	11,492	33,117	16,563	35,324	66,390
入込客数	471,957	454,139	467,224	420,322	417,641	493,781	469,203	427,863	478,587

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

平成 26 年 6 月に活火山である草津白根山の噴火警戒レベルが引き上げられ、山頂付近の営業施設であるレストハウスが完全休業状態となり、収益に大きな打撃となった。しかし、増資により、経営基盤の強化が図られていたことから、東日本大震災の時のような状況には陥ることはなかった。しかし、自然のことは言え、夏に大きな収益を上げる施設が休業に追い込まれている現在の状況は大変苦しいものであるため、今後は自然観光資源に頼らず、来客を促せるような強力なソフト事業を考えて行く必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

固定経費の圧縮を検討するなかで、季節労働者の雇用期間の短縮や再雇用の見直し等で進めた人件費削減策は、完全なリストラを実施したわけではないが、大変痛みを伴う改革であり、苦労した点である。

また、スキー場事業改革のなかで、実施した営業日数の短縮及びナイター営業の見直しについては、草津国際スキー場が町に根ざした観光施設であるが故、外からのお客様だけでなく、町民からも様々な意見が出された。特にスキースポーツ少年団の練習場としてナイターを利用することもあったため、ナイター営業の短縮を惜しむ声が多く、改革の必要性を理解してもらうことが難しい状況であった。そのため、スキースポーツ少年団の父兄や草津町のスキー振興に関わるスポーツ部会などに対し、説明する機会を設け、懇切丁寧に公社の状況を説明することで、理解と協力を得ることができたと考える。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	草津町総務課	連絡先	0279-88-0001
-----	--------	-----	--------------

事例名	会社分割による事業再編
団体名	鳥取県鳥取市
法人名	(株)鳥取鮮魚卸売市場

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	191,969
標準財政規模(百万円)	51,764
財政力指数	0.51



※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞					
[出資等の状況] <sub>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</sub>	[経営状況] <sub>(平成 27 年度決算)</sub>	(単位:百万円)			
鳥取市	10(50.0%)	経常収益	5	資産	47
その他	10(50.0%)	経常損益	1	負債	11
役職員数(人)	4	当期純損益	9	純資産	36

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(1)設立目的  
鳥取市では、鳥取大火の翌年の昭和 28 年に市民の健全な食生活の維持と水産物の流通機構の確立を図るため、鳥取市設魚市場を設置した。しかしながら、市場卸売業者間での競争激化によって経営が悪化し、さらに、その間隙をついて無許可業者の類似行為が頻発し、流通秩序は崩壊していった。これらの状態は、水産物の流通基盤の崩壊を招くおそれがあり、市民の食生活に大きな影響が懸念される状況となった。  
そこで、市内取引業者を傘下に収め、需給調整を完全に果たしうる強力な新会社を市の主導のもとに昭和 38 年に設立した。

(2)業務概要  
①生鮮魚介類並びに加工水産物の委託による卸売販売  
②不動産の賃貸及び管理  
③上記に付帯する関連事業

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>全国の公設卸売市場の卸売業者間で体質強化を目的に再編化が進む中、鳥取市公設地方卸売市場の水産部の重要性を踏まえ、平成 25 年 1 月 29 日に(株)鳥取鮮魚卸売市場の事業のうち、鮮魚卸売事業部門を新設した(株)鳥取魚市に承継後、民間の水産卸売業者と合併することで水産部門の一本化を図った。残った不動産管理部門で不動産の賃貸及び管理のみを行いながら、現在、会社解散に向けた事務を行っているところである。</p>
---



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

(株)鳥取鮮魚卸売市場は、本市公設卸売市場水産部門の卸売業者として、市内のスーパーマーケットや仲卸業者に対し、生鮮魚介類や加工水産物等の安定的な確保と供給を行ってきた。

近年、全国的な漁獲量の減少や魚の消費量が減少している中、人件費の削減や受発注システムの導入による経費削減など、業務の効率化を図ってきたが、取扱高の減少に歯止めがかからず、積立金を取り崩して経常損失を補う状況に陥っていた。また、大型店舗の進出、市民の食生活の変化への対応など卸売業者の抜本的な改革の必要性が高まってきていた。

前述の状況や今後の展望を踏まえて様々な検討を行っていく上で、会社分割を進める方針となったことから不動産管理部門と鮮魚卸売事業部門を分割し、民間事業者との合併、水産部門の一本化を図ることとした。

### <経営状況の推移>

(単位:千円)

	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
経常損益	▲5,772	▲14,397	▲21,981	▲12,221	▲17,828	▲12,673	▲21,872	▲11,454
純資産額	161,937	145,834	123,650	113,361	95,211	83,324	64,135	55,579

### <水産部の取扱量、取扱高の推移>

(単位:取扱量はトン、取扱高は千円)

	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
取扱量	4,657	4,368	4,222	3,947	3,869	3,726	3,162	2,797
取扱高	3,049,745	2,950,618	2,878,701	2,633,353	2,397,789	2,198,168	2,133,236	1,959,776

	H24	H25	H26	H27
取扱量	2,398	1,826	1,679	1,573
取扱高	1,709,313	1,431,953	1,393,191	1,388,534

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

(株)鳥取鮮魚卸売市場は地方銀行、顧問弁護士の指導の元、企業組織再編の手法として会社分割(簡易分割)を採用することとなった。鮮魚卸売事業部門と不動産管理部門を分割し、鮮魚卸売事業を新設した(株)鳥取魚市に承継後、民間の水産卸売業者と合併することで水産部門の一本化を行い、市場機能の維持、卸売業者の経営体質強化を図った。

会社分割を行う過程としては、(株)鳥取鮮魚卸売市場と民間の水産卸売業者の取締役会での承認や合意、会社分割への事務手続き、買受人への説明会等を経たものである。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

平成 21 年度	経営再建として卸売市場の水産部再編への検討協議を開始
平成 23 年 8 月	(株)鳥取鮮魚卸売市場取締役会、民間の水産卸売業者の取締役会で当卸売市場における水産部門の再編が承認
同年 9 月	(株)鳥取鮮魚卸売市場、水産卸売業者の両社が地方銀行とアドバイザリー契約を締結
平成 24 年 9 月	会社分割に関する覚書を締結((株)鳥取鮮魚卸売市場、水産卸売業者の両社)
同年 12 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)鳥取鮮魚卸売市場取締役会で会社分割が承認</li> <li>・株式譲渡に関する基本合意書を締結((株)鳥取鮮魚卸売市場と水産卸売業者)</li> <li>・官報にて新設分割公告を実施</li> </ul>
平成 25 年 1 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)鳥取鮮魚卸売市場臨時株主総会で定款変更が承認</li> <li>・(株)鳥取鮮魚卸売市場の従業員を新会社で再雇用</li> <li>・水産卸売業者による鮮魚卸事業部門一本化に対する買受人説明会を実施</li> </ul>
平成 25 年 1 月 29 日	(株)鳥取鮮魚卸売市場を分割し、(株)鳥取魚市を創設
平成 25 年 1 月 31 日	水産卸売事業者との合併により卸売市場の水産部門を一本化

### 4. 取組の効果

平成 26 年度から経常損益の赤字が解消された。

#### <経営状況の推移>

(単位:千円)

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常損益	▲17,828	▲12,673	▲21,872	▲11,454	▲28,091	▲1,282	1,179	1,314
純資産額	95,211	83,324	64,135	55,579	32,454	27,299	27,827	36,685

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

今後、各株主からの株の買取りや不動産の売却を実施し早期の解散を目指すのが、これらがスムーズに進むかが懸念される点である。

また、鮮魚卸売事業を分割承継したことで、(株)鳥取鮮魚卸売市場の健全経営につながったが、依然として卸売市場を取り巻く環境は厳しいため、開設者として本市卸売市場の水産部門の経営動向を注視していく必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(株)鳥取鮮魚卸売市場は地方銀行、顧問弁護士の指導のもと、水産部再編のスキーム確立、会社分割における事務手続き、従業員の雇用問題、新設した(株)鳥取魚市の買収金交渉、不明株主への対処等をこなしてきたが、難航した局面があり、粘り強く行っていく必要があった。

具体的には、水産部再編のスキーム確立が難航したこと、従業員の再雇用について労働契約承継法に基づく手続きを行ったが、全従業員の合意が得られなかったこと、債務債権処理、不明株主の時効処理等が苦労した点であった。

このような苦節を経て、現在、(株)鳥取鮮魚卸売市場は不動産管理部門のみを行うこととなり、経営体質の改善につながったものである。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	鳥取市経済・雇用戦略課	連絡先	0857-20-3222
-----	-------------	-----	--------------

事例名	特定調停手続による債務整理
団体名	長崎県
法人名	長崎県住宅供給公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,404,103
標準財政規模(百万円)	391,982
財政力指数	0.31562
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
長崎県	7(65.0%)	経常収益	1,885	資産	10,033
長崎市	3(25.0%)	経常損益	153	負債	6,553
佐世保市	1(10.0%)	当期純損益	187	純資産	3,480
役職員数(人)	9				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
(1)設立目的 住宅を必要とする勤労者に対し、住宅の積立分譲等の方法により居住環境の良好な集団住宅及びその用に供する宅地を供給し、もって住民の生活の安定と社会福祉の増進に寄与すること。					
(2)設立経緯 昭和 25 年 9 月 20 日に(財)長崎県住宅協会として設立、昭和 40 年 11 月 1 日に地方住宅供給公社法に基づき名称を長崎県住宅供給公社に改組。					
(3)業務概要 住宅、宅地の分譲、公社賃貸住宅の管理、県営・市営住宅の管理					
					

#### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、長崎県住宅供給公社の特定調停により再建を図った事例である。</p> <p>数々の住宅団地を開発し、分譲住宅や宅地の提供をしてきた当該公社の分譲事業において、経済環境の変化や住宅・宅地市場の変化に柔軟な対応ができず債務超過の状態に陥り、経営破綻の危機に及んだことから、裁判所の仲介で、債務の免除や返済期間の猶予について、債権者と話し合い、経営の立て直しを目指す制度である特定調停の手続きを平成 16 年に行い、再建を図ったものである。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### (1)分譲事業に係る市場環境の変化に対応できなかったこと

公社事業の持つ公的な性格から、分譲事業において、開発の構想・計画段階から用地取得を経て販売開始までに長期間を要してきたが、基本的に景気や地価の上昇に依存する事業体質であったため、経済環境の変化や住宅・宅地市場の動向の変化に柔軟な対応ができなかった。

特に昭和40年代後半から計画された諫早西部団地は、街並みに配慮したこと等により、周辺の相場に比べ分譲価格が高くなり、完成した第1工区は販売不振に陥った。

### (2)膨大な土地保有により資金の固定化と資金繰りの行き詰まり

平成15年10月末現在(特定調停申立の基準日)の債務額は、住宅金融公庫・銀行・保険会社・地方公共団体に対して次のとおりである。

住宅金融公庫	約 53億 29百万円
銀行(8社)	約 107億 49百万円
保険会社(4社)	約 97億 58百万円
地方公共団体(5団体)	約 57億 2百万円
合計	約 315億 40百万円

平成15年当時、年間収益額は、既に50億円を割り込んでおり、事業規模から過大な債務となっていた。また、年間利払額は約6億円に達しており、公社経営を大きく圧迫していた。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

平成15年7月に大学教授などの専門家からなる改革推進委員会を設置し、同年11月、「諫早西部団地事業の見直しを進めるとともに中期的な経営計画を早急に策定すべき」との中間報告を受け、平成16年1月に「新しい住宅や宅地開発などの分譲事業から撤退し、採算が見込まれる賃貸住宅や県営住宅の管理などの賃貸事業に移行する」ことなどを柱とした「中期経営計画」を策定した。

公社は、職員の大幅な削減を始めとして様々な経営改善を行ったが、資産評価の見直しで、実質約130億円の大幅な債務超過状態であることが判明し、自力再建は困難と判断した。

住宅供給公社を設置している都道府県・政令指定都市の中には、公社の借入金に対し、損失補償を行っている設立団体もあった。本県でも損失補償を行い、公社の延命策を図りながら販売促進などの経営再建策を講じていくこともできたが、将来起こりうる県民や債権者の負担を考え、その手法は採らなかった。

民事再生、破産処理との比較検討を行い、債権回収額(表1)や民事再生の可能性、破産の影響といった県民負担や地域経済への影響等総合的に考慮した場合、公社が破産や民事再生によらず、特定調停による再建を図ることが、県民に与える負担が最も少なく、また、県内への社会的・経済的影響等も最小限に抑えられるとともに、長崎県や住宅金融公庫などへ残債務を確実に返済していくことが県民への最大の責任の取り方であると判断した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

	17条決定(特定調停)				民事再生			破産		
	債権額	債務免除 要請額	回収額	回収率	債権額	回収額	回収率	債権額	回収額	回収率
銀行・生損保(十二者)	20,508	2,117	18,391	89.7	20,508	8,497	41.4	20,508	7,753	37.8
上記以外の一者	5,330	0	5,330	100.0	5,307	4,153	78.3	5,307	2,929	55.2
地方公共団体	5,703	2,570	3,133	54.9	5,703	1,713	30.0	5,703	1,466	25.7
小計	31,541	4,687	26,854	85.1	31,518	14,363	45.6	31,518	12,148	38.5
少額債権	231	0	231	100.0	146	146	100.0	146	37	25.3
優先債権	925	0	925	100.0	74	74	100.0	74	74	100.0
その他の債権	3,069	0	3,069	100.0	1,840	553	30.1	3,148	809	25.7
小計	4,225	0	4,225	100.0	2,060	773	37.5	3,368	920	27.3
合計	35,766	4,687	31,079	86.9	33,577	15,136	45.1	34,885	13,068	37.5

※ 上記「特定調停」における少額債権・優先債権・その他の債権は平成15年4月1日現在の額とした。  
法的整理に至った場合は、破産管財人の判断等によりその取り扱い及び換価処分額に違いが出てくる可能性がある。

(2)取組の具体的な進め方

①特定調停の申立

平成16年1月19日、長崎地裁に特定調停を申し立てた。

(申立内容)

- ・民間金融機関12者(債権額205億円)  
105億円を免除し、100億円を10年間、金利1%で弁済(弁済率48.7%)
- ・住宅金融公庫(債権額53億円)  
元金は全額約定どおり弁済(諫早西部団地の開発資金の償還時期は平成25年末まで猶予)  
金利も約定どおり
- ・長崎県等(債権額57億円)  
30億円を免除し、27億円を平成26年度以降弁済(弁済率47.6%)  
金利は無利子、公庫への弁済に劣後 地方公共団体間の調整は県に一任

②民事調停法第17条に基づく決定(17条決定)

平成16年12月20日、長崎地裁は、職権で特定調停の解決策を提示する17条決定を行った。異議申立期限の平成17年2月28日までに特定調停の相手方全てから異議の申し出はなく、17条決定は確定し、特定調停は成立した。

(決定内容)

- ・民間金融機関11者(債権額160億円)  
63億円を免除し、97億円を一括弁済(弁済率60.3%)
- ・生保1者(債権額45億円)  
公社債権を譲渡(代物弁済)
- ・住宅金融公庫(債権額53億円)  
元金は全額約定どおり弁済、金利は平成25年度まで1%に減免
- ・長崎県等(債権額50億円)  
26億円を免除し、24億円を平成36年度以降弁済(弁済率48.5%)  
金利は無利子、公社へ一括弁済資金の原資として57億円を融資

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③17条決定の受け入れ

県は長崎地裁の17条決定を受け、直ちに平成16年12月22日に臨時議会を開催し、「17条決定に異議を申し立てない」議案が賛成多数で可決・成立した。

また、特定調停の成立を受け、平成17年3月9日、開会中の2月定例県議会に公社の一括弁済資金貸付金57億円の予算議案を追加提案し、賛成多数で可決・成立した。

### 4. 取組の効果

問題解決を先送りせず、公社債務への損失補償を行わなかったため、県民の負担は最小限に抑えることができた。

- ・特定調停後、12年連続で経常損益、当期損益とも黒字である。
- ・特定調停後の最重要課題である借入金の返済は、繰上返済を平成27年度末までに約19億円行っており、残額は約43億円となっている。今後も分譲収入等により資金に余裕が生まれた場合は繰上返済を行い、早期弁済を目指していく。なお、繰上返済による利息軽減額の累計額は約7億円にのぼっている。

#### <経営状況の推移>

(単位:百万円)

	H23	H24	H25	H26	H27
事業収益	3,036	1,885	1,726	1,933	1,871
経常損益	292	262	252	174	153
当期純損益	236	301	666	294	186
純資産	2,033	2,334	3,000	3,294	3,480

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

#### (1)絶対に2次破たんを起こさないこと

今回、公社再建にあたっては、金融機関や県民に多大な負担をおかけしたことから、今後公社は、絶対に2次破たんを起こしてはならず、引き続き、不断の経営努力を行っていくことが必要である。

#### (2)取得済みの土地の的確な処分

諫早西部団地第2工区の売却促進とともに、第2工区・第3工区の未造成区域の開発方針について、県・市・公社で協議を行い決定し、早期処分を図っていく必要がある。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

#### (1)苦勞した点

##### ①金融機関への対応

平成16年1月に裁判所に申し立てた特定調停は、債権者である金融機関の猛烈な反発を招くこととなった。金融機関からすれば、債務保証も行わず、信用していたはずの県から裏切られたとの強烈な不信感があった。調停期間中は、公社理事長を中心に金融機関との調整・交渉を行ったが、調停がうまく成立するかどうか、県としてもずっと不安があった。およそ1年後、裁判所の17条決定により調停が成立したのは、これ以上の不動産・住宅市場の混乱を招いてはいけないという金融機関の理解があつてのことである。

## 6. 他団体の参考となり得る点(つづき)

### ②県議会への対応

住宅公社の経営破たんは、県民に与える影響もたいへん大きく、県議会でもその原因究明とともに、指導監督する立場の県の責任を問う声が一斉に上がった。公社が特定調停を申し立てた同日に、当時の知事は県議会全員協議会で申し立てに至る経過や概要等を報告。県議会は、この問題の調査・究明のための特別委員会を翌月設置した。特別委員会では、県に対する厳しい指摘も多かったが、県議会の理解も進み、裁判所の17条決定には、県議会も同意していただいた。

### ③職員への対応

調停申し立て前の平成15年9月に、平成15年末での希望退職を募集。大部分が応募し、業務上必要な職員だけ、雇用条件を大幅に切り下げて契約職員として再雇用した。希望退職に応じた職員には、加算金を含めた退職手当を支給することとしていたが、様々な経過で支払いができなくなった。これらの元職員らは、平成16年4月、退職加算金請求訴訟を提起した。調停成立後の翌年4月、公社は請求額の90%を3年分割で支払うとする裁判所の和解案を受け入れ、実質敗訴で終結した。

### (2)工夫した点

当時の知事は、平成10年3月に就任以降、早くから公社の経営上の課題に着目し、他の公社(土地開発、道路)を含めた経営改革に着手した。3公社の役員の統合や事務部門の統合のほか、販売に民間のノウハウを活用するため、ハウスメーカーの元経営者を平成15年4月、副理事長(のちに理事長)で迎え、販売方法の見直し等を実施。さらに15年7月には有識者による公社改革推進委員会を設置し、問題の根源に早くから向き合い対策を進めてきた。これらの努力により、本県は比較的傷が浅いうちに特定調停申し立てを行ったことが調停成立後の順調な経営再建につながっている。

### (3)上手く進んだ理由

#### ①公社はリスクを伴う新たな開発を行わないとしたこと

調停申し立て時の中期経営計画で明示。調停成立後に販売した諫早西部団地第2工区のうち、宅地はハウスメーカーの完成宅地買取を事前に確約し、公社が発注した宅地造成工事費をハウスメーカーが宅地買取代金で工事業者へ支払うスキームとした。

#### ②人件費と支払利息の大幅な軽減

特定調停申し立て前の平成14年度は、公社の人件費も金融機関への支払利息もそれぞれ6億円を超えており、販売収益が急激に落ち込んでいる中で公社経営の大きな圧迫材料となった。特定調停の成立等により、借入金債務の一部免除と金利節減(平成27年度決算の支払利息34百万円)、正規職員ほぼ全員の希望退職と契約職員化による人件費の大幅節減(平成27年度決算の人件費1.7億円)となっている。

### (4)反省すべき点

職員の募集退職手続き等について、様々な経過があり、退職加算金を支払えなくなり、その後の退職加算金訴訟や不当労働行為救済申し立て等を招いたこと。

## <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	長崎県住宅課	連絡先	095-894-3101
-----	--------	-----	--------------



## (2) 経営健全化に取り組んだ事例



事例名	売店・飲食店の拡充に重点を置いた施設改修による道の駅の魅力向上
団体名	北海道
法人名	(一財)道北地域旭川地場産業振興センター

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	5,401,210
標準財政規模(百万円)	1,435,138
財政力指数	0.41903

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		経常収益	169	資産	868
北海道	9(30.0%)	経常損益	2	負債	69
旭川市	9(30.0%)	当期純損益	2	純資産	799
名寄市	1(2.1%)				
その他	11(37.9%)				
役職員数(人)	12				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(1)設立目的  
道北地域の地場産業の健全な育成を図るため、地場産品の宣伝、普及等を行うとともに、地場産業に携わる経営者、後継者等の資質の向上を図るための事業等を行い、もって地域経済の活性化に寄与することを目的とする。

(2)事業概要  
①地場産品の展示会の開催、販売及び宣伝、普及  
②地場産業に関連する情報の収集及び提供  
③地場産業振興センターの施設賃貸及び管理運営  
④道の駅の運営  
⑤その他センターの目的を達成するために必要な事業




1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は法人の事業再構築により収益改善に努めた事例である。  
具体的には、施設の入館者数や売上の伸び悩みを解決するため、JR旭川駅と近接する立地環境を活かして、旭川市の財政支援を得て施設をリニューアルし、売店等の運営を民間へ移管するなど道の駅機能を充実したことや、ふるさと納税に関する業務など旭川市からの受託事業を拡大したこと、また一方で職員の給与削減、電力契約の見直しなど経費削減を図りながら収益を確保したことにより課題解決に努めた。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

当財団が所有する施設は JR 旭川駅と一級河川を隔てた駅南に位置しており、以前は河川を迂回して中心市街地と繋がっていたが、平成 25 年 11 月に駅と施設を結ぶ道路(橋)が開通したことで中心市街地と直結し、立地環境が大きく改善されたことにあわせて施設をリニューアルした。当施設の一部は平成 12 年に道の駅に認定されていることから、特に地場産品を取り扱う売店や飲食部門を充実し、道の駅の魅力向上に重点を置いて改修した。

リニューアルにあたっては、当財団と旭川市が中心となり商工会議所、観光協会、中心市街地商店街などを委員とするワーキンググループを平成 24 年に設置し検討を重ねた。

また、当施設は駅南の集客交流施設として旭川市の中心市街地活性化計画にも位置づけており、改修費は当財団の他、旭川市の補助金や国の社会資本整備総合交付金を財源にしており、市議会など各機関の決定を経て実施している。

【クリスタル橋が開通したことにより、JR 旭川駅から約 1km、徒歩で約 10 分と利便向上】



## 3. 取組の具体的内容

### (1) 取組方針とその決定過程

#### ① 主要な課題・論点について

当施設は、1,500 m<sup>2</sup>の大展示場を有し一年を通じて多くのイベントが行われ、また道の駅でもあることから年間約 60 万人の来館者数であったが、建物や設備等の老朽化とともに道の駅としての魅力に欠け、また認知度も低いなど来館者数も伸び悩んでいることが課題であった。

#### ② 課題・論点解決に向けての検討内容について

目指すべき方向性として、駅南エリア最大の集客交流施設となるよう、ハード、ソフト両面から見直すこととし、主に以下の点について検討した。

- ・地場産センター本来の機能と道の駅が相乗効果を発揮すること
- ・売店機能や飲食機能及びその運営形態を見直すこと
- ・1階フロア全体のレイアウトを見直すこと
- ・駐車場の狭隘を解消すること

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③決定された取組方針とその決定理由

当施設と JR 旭川駅とを結ぶ道路(橋)の開通にあわせて、旭川市などの財政支援を受けながら施設 1 階をリニューアルし、売店の拡充やフードコートの新設すると共に、売店・飲食店舗の運営を外部に移管することとした。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制

実施に当たっては、「道の駅あさひかわ」施設改修・運営業務に係る公募型プロポーザル方式を採用し、当財団及び旭川市、商工会議所、学識経験者など 5 名の委員による審査会を設置し取組を進めた。

##### ②関係者との調整内容、調整過程等について

業務概要、企画提案の審査方法、評価基準などについて、旭川市と協議調整しながらプロポーザル実施要領の作成に取り組んだ。

##### ③取組のプロセス(スケジュール)について

施設改修や売店等の運営など業務内容が特殊なこともあり、提案者は 1 者であったが審査の結果適任として選定し、平成 25 年 4 月契約した。

#### <プロポーザル>

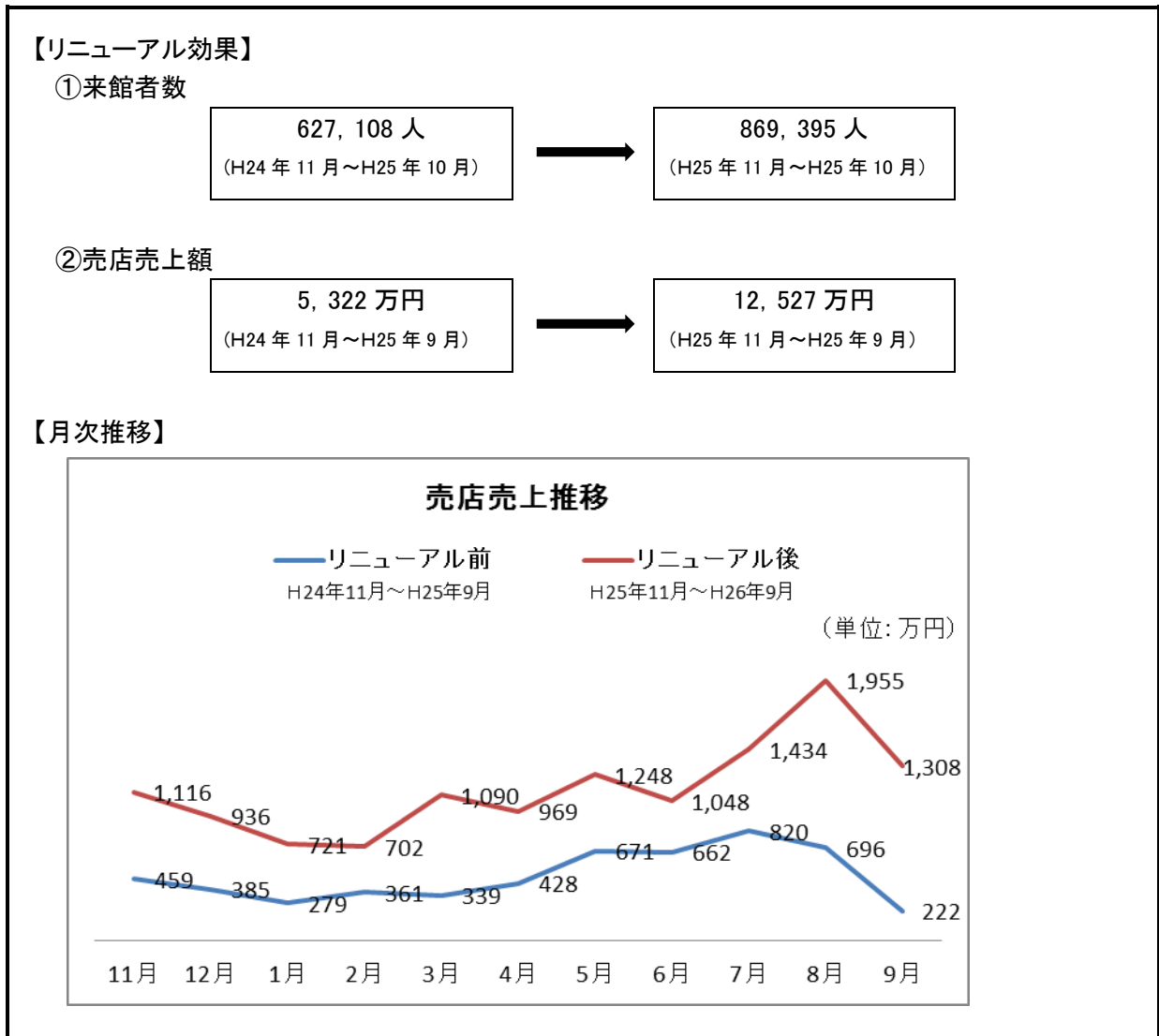
平成 25 年 3 月	周知(各報道機関及びセンターHP)
平成 25 年 4 月	参加表明
平成 25 年 4 月	ヒアリング実施
平成 25 年 4 月	審査会・決定
平成 25 年 4 月	契約締結
平成 25 年 4 月～5 月	実施設計
平成 25 年 6 月～10 月	整備工事
平成 25 年 4 月～10 月	道の駅運営準備

### 4. 取組の効果

リニューアルの前後の一年間で比較すると、来館者数は年間約 63 万人から約 87 万人に約 40%増加し、売店売上額は月平均で約 2 倍に増加した。

リニューアルによる魅力向上や、中心市街地と直結されたことによる立地環境の良さが、当施設のイメージアップに繋がっており、大展示場での各種イベントの入場者数の増加なども相まって、道の駅を含む施設全体の来館者数、売上に効果をもたらした。

#### 4. 取組の効果(つづき)



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

当施設は道内外の観光客の他、大部分が市内及び近郊の利用者であることから、リニューアル後 4 年目を迎えたなかで、売店やフードコートの更なるイメージチェンジなど常に新規性、新鮮さが求められており、運営事業者との連携を強化しながらその取組を進めることが必要である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

リニューアルに当たっての課題の洗い出しや、解決のための方向性、具体的手法などについて、旭川市など関係機関の協力によりワーキンググループや審査会を設置しながら整理できたことによって、より効果的に適確にこの取組を進めることができたと考えられる。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	北海道産業振興課	連絡先	011-204-5311
-----	----------	-----	--------------

事例名	資産運用規定の全面改正による効率的な債券ポートフォリオ運用
団体名	岩手県
法人名	(公財)ふるさといわて定住財団

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,289,470
標準財政規模(百万円)	406,527
財政力指数	0.34116
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

### ＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

岩手県	200(94.1%)
その他	12.5(5.9%)
役職員数(人)	17

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	43
経常損益	13
当期純損益	13

(単位:百万円)

資産	2,940
負債	2
純資産	2,938

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(公財)ふるさといわて定住財団は、地域の発展を担う人材の確保などを目的として、国、県、県内市町村及び民間企業などの出捐により平成 5 年に財団法人として設立された。

公益目的事業は、学生や一般求職者向けの就職面接会、U・I ターン就職希望者を対象とした東京でのイベントのほか、県内約 750 社の企業検索システムの運営などである。収益目的事業としては、出稼ぎ就労者のための互助会事業を運営している。平成 24 年度に公益財団法人に移行した。



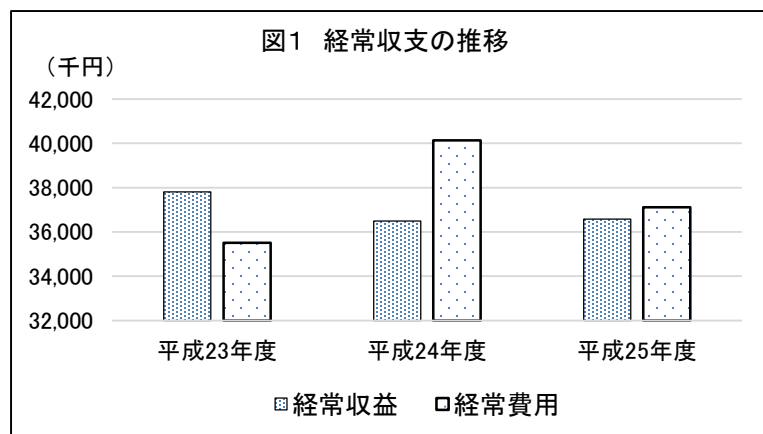
### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本事例は、低金利下で債券の運用方法を工夫し、利息収入の確保に努め、財務基盤の強化に努めた取組である。

取組の主な内容としては、資産運用規程の全面改正、債券の機動的な運用、有価証券の時価評価への切替えなどである。この結果、平成 27 年度決算では平成 20 年度に比べて経常収益、経常利益、当期利益及び資産とも増加し、財務内容の改善が図られた。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

当財団の経常収益の9割以上は有価証券の利息収入であるが、平成22年夏頃から国債の利回りが低下に転じたため利息収入が減少したこと、また、就職支援ニーズの高まりから事業費が増加して経常費用も増加したため、平成24年度と平成25年度の経常収支が赤字となった(図1)。



平成25年度当初、保有債券の合計額は約25億円で、中身は国債、運用年限は5~10年、利率0.7%~1.6%、それらの償還が平成26年6月から平成27年度まで行われる予定であった。軌を一にして平成25年4月から異次元の金融緩和で国債の利回りがさらに低下し、運用方法の見直しが求められた。

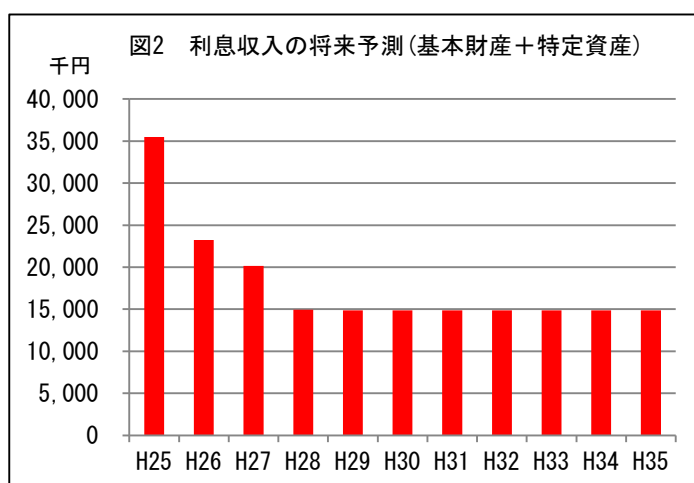
当時の年間利息収入は約4千万円弱であったが、債券の種別など同じ条件で買い替えた場合、平成28年度以降の運用益は大幅に減少する見込みであった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1) 取組方針とその決定過程

#### ① 主要な課題・論点について

まず、利息収入の将来予測(取組当時)では、平成26年度は23,238千円で前年度に比べ約12百万円の減、平成27年度は20,156千円、償還が一段落した平成28年度は14,938千円まで減少し(図2)、これによって経常収支の赤字は平成28年度以降、約2,400万円で推移する見通しであった。



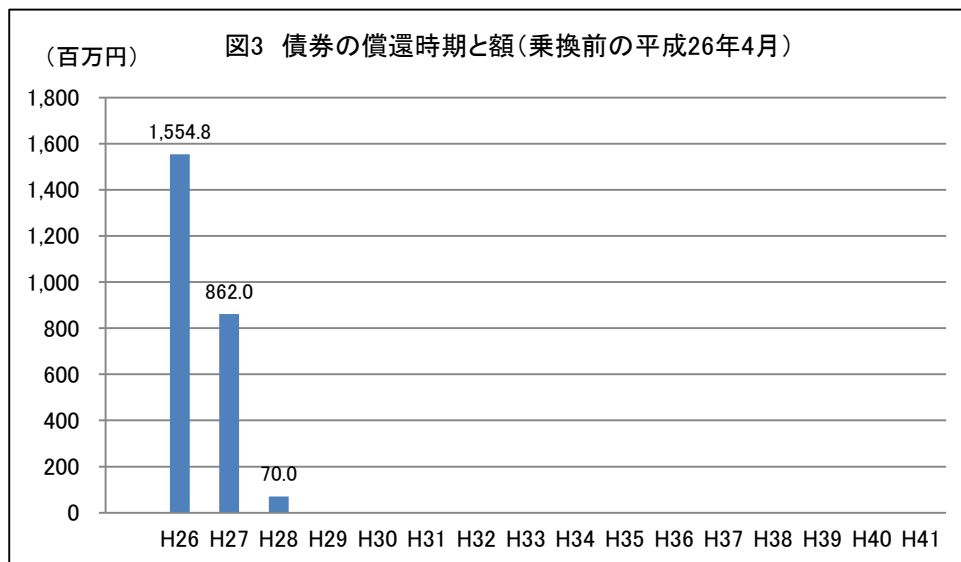
(注)有価証券の利息収入は利払い時期を考慮していない(額面×利率)



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

二点目は、償還時期の偏りである。前述のとおり、ほとんどの償還が平成26年度、平成27年度の2か年に集中しており、再投資(乗換え)の金利リスクが高かった(図3)。

三点目は、当時の運用対象の債券が国債や地方債などに限られており、期待されるリターン(利息収入)が小さかったことである。



#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

- ・債券市場の仕組み、債券の種類、利回り計算、債券相場の見方、金利の読み方、ファイナンスやリスクマネジメントの知識などの専門知識の習得
- ・県内外の類似団体の規程等のベンチマーキング
- ・資産運用の課題と解決方策を証券会社(5社)から提案募集して検討、債券のデフォルト確率について統計的アプローチから検証
- ・公益法人会計基準に照らして、満期保有目的の有価証券をその他の有価証券などに振り替えたりする場合の取扱いを全国公益法人協会の公認会計士から確認

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

- ・資産運用規程を全面改正し、財投機関債、社債なども新たに追加する一方、信用リスク対策として信用格付基準の導入、資金運用計画の策定などを追加
- ・資産運用の具体的方針を策定し、新たに取得する債券の平均利率目標 1.5%、買付タイミングを捉えた債券の機動的運用、再投資後の償還時期の分散(金利リスク回避)、国債中心の運用からポートフォリオ運用(債券などの種別の多様化)への転換、国債は原則として引合いを実施(応募者利回り引上げ)などを想定

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

基本的には財団内部で取組を進めたが、理事会等で意見をいただいたほか、不明な点は監事など専門家から助言を得た。事務局に資産運用責任者を置き運用状況を定期的に理事会等に報告しているほか、資産の評価損益・利回り等を毎月把握してリスクマネジメントを徹底している。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②取組のプロセスについて

上記の取組のプロセスが下表である。

〈表1 取組のプロセス〉

	平成 25 年度				平成 26 年度					平成 27 年度			
	6 月	7 月	10 月	3 月	4 月	5 月	6 月	9 月	3 月	4 月	5 月	12 月	3 月
法人内部	理事会				理事会		理事会			理事会		理事会	
運用規程ベンチマーク	—————				—————→								
全国公益法人協会研修	講師の助言												
債券取引実務の研究	—————				—————→								
資産運用規程(注)	改正(No.1)				改正(No.2)								
証券会社から提案募集					募集→報告・検討								
資金運用計画	策定									策定			
保有債券の償還・乗換					償還・乗換					—————→			
法人決算	作成				報告		作成			報告		作成	

(注)資産運用規程の改正は2回行った。

### 4. 取組の効果

償還完了後の利息収入は償還前を上回り、経常利益と資産価値が増加した。「資産は財産」という考え方から、資産は収益と価値を増やすものという発想に転換した。

#### (1)経常利益

受取利息の増加により経常収益が 368.2 万円増加、経常利益が 1,491.6 万円増加した。

#### (2)当期利益

経常費用が 243.9 万円増加したが、経常収益も増加し、当期利益が 1,512.6 万円増加した。

#### (3)資産

有価証券の時価評価、金利低下(平成 28 年 2 月からの日銀によるマイナス金利政策)により債券価格が上昇し、資産が 367.6 百万円増加した。

#### (4)正味財産

正味財産が 369.8 百万円増加した。

#### 〈経営状況の推移〉

(単位:百万円)

貸借対照表	H20	H27
資産	2,572	2,940
うち有価証券	2,429	2,669
負債	4	2
純資産	2,568	2,938

正味財産増減計算書	H20	H27
経常収益	39	43
うち受取利息	37	41
経常費用	41	43
経常損益	▲2	13
当期純損益	▲2	13

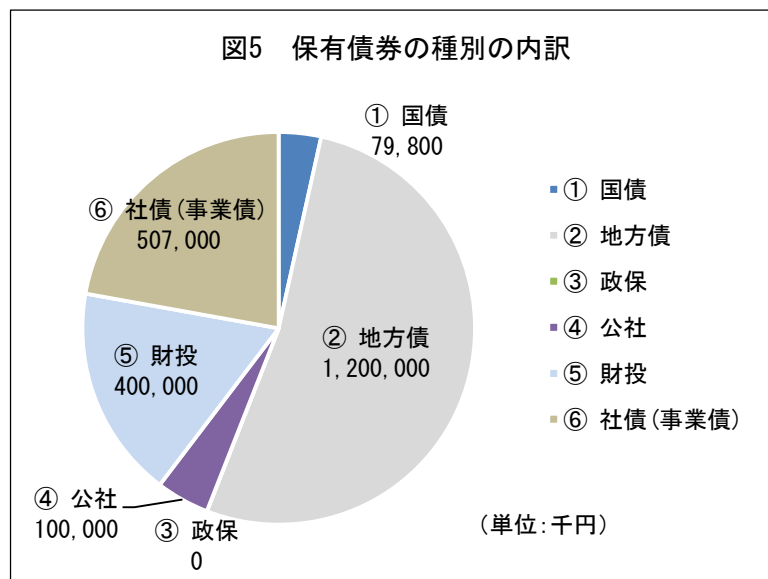
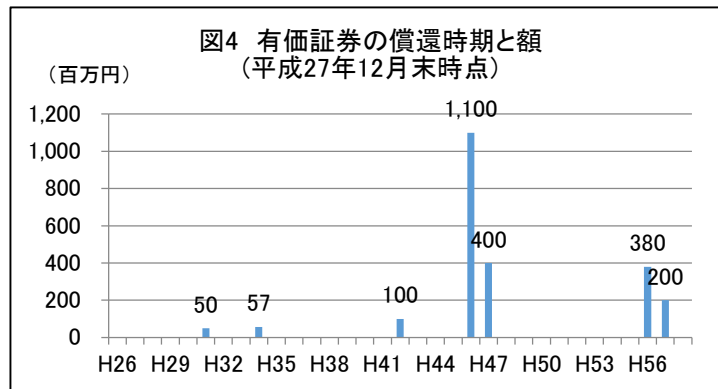
#### 4. 取組の効果(つづき)

##### (5)償還時期の分散

新たな償還時期と額は図4のとおり分散しているが、まだ二つの大きな山に偏っている。

##### (6)ポートフォリオ運用の効果

国債割合(額面ベース)が3.5%に低下し、国債への集中リスクが低下する効果もあった(図5)。



## 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

### (1)資産運用規程の見直し

債券の買付条件などの見直しにより、実際の購入の際の選択肢を増やす必要がある。

### (2)金利リスクへの備え

#### ①償還時期の分散化

金利リスク低減のためラダー型運用(債券の年限と額を均等化)を進める必要がある。

#### ②ゼロ金利時代の終わりへの対応

将来、金利が上昇した場合、債券価格が下落するので資産価値の維持に努める必要がある。

### (3)外貨定期預金のリスクマネジメント

預入期間を短くして流動性を確保し、為替変動が小さい先進国通貨で運用していく。

## 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

### (1)苦労した点

債券などの運用は、机上の理論的知識だけでなく現場の経験が重要であること。

### (2)工夫した点

公益法人会計の基準を踏まえた資産運用の効果的方法を追求した。特に、金利、債券市場の特性の理解に立ったポートフォリオ運用、機動的買付、リスクマネジメントを徹底した。

### (3)上手く進んだ理由

目標とする利息収入を確保できたのは、早い段階から準備に着手したことが功を奏したことと、償還完了時期が金利の大幅な低下直前だったことによるものである。

### (4)反省すべき点等



低金利時代に合った資産運用の方法やリスクマネジメントの手法の研究が今後も必要である。

## <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	岩手県雇用対策・労働室	連絡先	019-629-5592
-----	-------------	-----	--------------

事例名	受託牛の受入体制強化と人件費・飼料費の削減
団体名	山梨県
法人名	(公財)山梨県子牛育成協会

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	834,764
標準財政規模(百万円)	264,906
財政力指数	0.37876
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		経常収益	265	資産	151
山梨県	10(100.0%)	経常損益	12	負債	71
役職員数(人)	32	当期純損益	17	純資産	80
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(公財)山梨県子牛育成協会は、畜産の安定発展に寄与すること並びに広大な草地・林地を管理することにより国土保全に寄与することを目的として、山梨県の出資により、昭和 52 年 4 月に設立され、山梨県内の子牛の生産、育成並びに子牛の確保に関する事業を行い、畜産の安定発展に寄与してきた。</p> <p>設立以来、山梨県立八ヶ岳牧場の管理業務を受託し、県有肉用繁殖牛の改良増殖業務、農家家畜の受託業務、牧草地の維持管理及び粗飼料生産業務、たい肥製造業務などを行っている。さらに、平成 6 年から山梨県立まきば公園の管理業務を受託し、公園の維持管理、ふれあい動物の飼養管理等を行うなど、県内の畜産振興に貢献している。</p> <p>なお、平成 18 年度以降は、県の指定管理者制度の導入に伴い、県立八ヶ岳牧場と県立まきば公園の指定管理業務を受託している。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、畜産農家が減少する中、乳用牛および肉用牛等の飼育支援及び経費の節減等に取り組んだことにより、<b>本県の畜産振興と同時に財務状況の改善に成功した事例である。</b></p> <p>具体的には、指定管理施設における受託業務の中で、受託頭数が平成 20 年と比較し大幅に増加したことにより利用料収益が増加している。</p> <p>また、経費、とりわけ人件費の抑制や自給粗飼料の安定確保に取り組んでいることなどから、経常費用が減少し、経常収支の改善が図られている。</p>
--

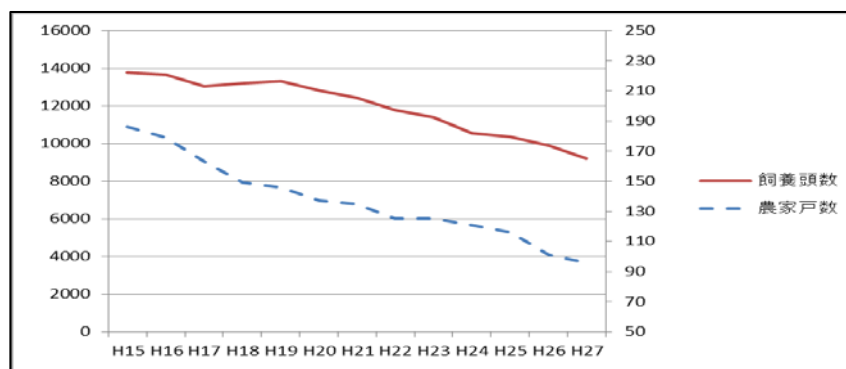
## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### (1)畜産農家及び飼養頭数の減少

畜産農家は高齢化が進み、飼料や原材料等経費の高騰などから経営が厳しく、また、設備投資や労働負担が大きいことなどから後継者も少なく、畜産農家戸数は年々減少している。

このため、乳用牛・肉用牛(繁殖牛含む)とも飼養頭数が、それぞれ年率 3%、5%程度の割合で減少しており、生乳生産量の減少や、子牛価格の高騰などが発生している。

山梨県内の畜産農家戸数・飼養頭数の推移(H15-H27) 農林水産省「畜産統計」



### (2)経費の増加

従来から経営改善に取り組んできたが、法人の人件費が増加傾向にあったことから、給与体系の抜本的な見直しを一層推進することとなった。

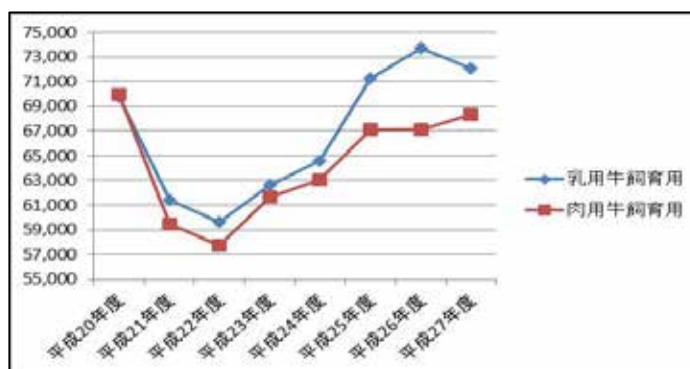
過去の人件費の状況(H18-H20)

	H18	H19	伸率	H20	伸率
経常収益	231,975	246,829	6.4%	263,799	6.9%
経常費用	227,556	242,840	6.7%	261,643	7.7%
人件費	140,032	150,492	7.5%	171,822	14.2%
経常費用比率	61.5%	62.0%	-	65.7%	-

また、経常費用の 1 割程度を占める飼料価格が年々高騰傾向にあるが、肉用牛、乳用牛の育成に必要な不可欠なため、量や質を落とすことはできない。

法人では、設立当初から自給粗飼料の生産に取り組んできたが、粗飼料生産に必要な肥料の高騰や、鹿などの野生動物による牧草地の食害被害などを受け、より効率的な自給粗飼料の生産に取り組む必要があった。

配合飼料の農家購入価格(H20-H27) 農林水産省「農業物価指数」



### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針

##### ①畜産農家及び飼養頭数の維持

###### (i)受託頭数の受入体制の強化

畜産農家に営農を継続してもらうために、受託事業を積極的に推進し、労力負担を軽減する必要があった。最新の繁殖技術や牧草地管理技術に積極的に取り組み、利用農家の希望に沿った受胎率の向上と善良管理による発育の向上に努めるほか、山梨県や地域の農業団体との連絡・連携を密にし、受託頭数の増加を図っている。

一方、職員を増員できないため、受入体制の強化には業務の効率化を図る必要があることから、飼養方法や飼料となる草地の管理をマニュアル化するなど、管理運営の改善を行った。

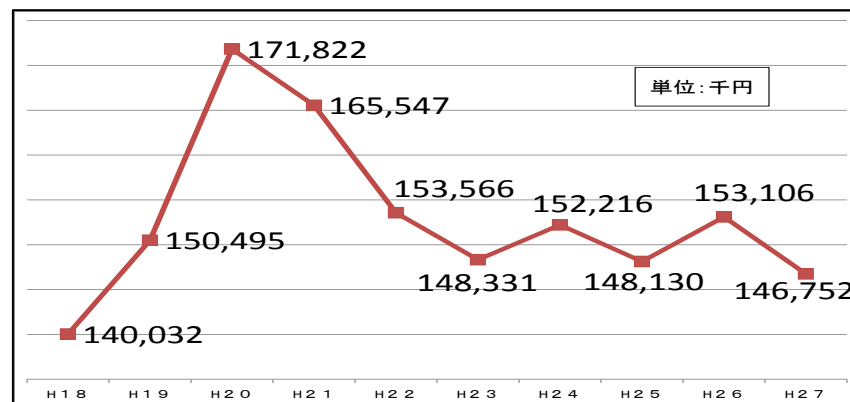
###### (ii)農家の巡回指導

農家収入の安定確保のため、飼養牛の品質の維持・向上が必要であり、法人が売却した子牛や受託牛を所有する農家を中心に、職員が発育状況等の調査を行い、農家の課題や要望などを把握した上で、飼養管理技術等に係る指導助言の支援を無償で行っている。

##### ②経費の削減

平成20年度の事業費の人件費割合は65%以上を占めていたが、人員削減は受託牛等の管理体制に影響するため、給与水準の見直し、管理部門の人員体制や業務の効率化を進めることにより、人件費の抑制に取り組んだ。

人件費の推移(H18-H27)



また、粗飼料生産に必要な肥料の高騰や、鹿などの野生動物による牧草地の食害被害などを受け、平成23年度から、これまでよりもさらに効率的な自給粗飼料生産に取り組んでいる。

##### ③職員の意識改革・スキルアップ

業務の質・量ともが増加する中、給与の削減にも取り組まなければならないことから、平成25年に法人の基本理念を制定し、職員の意識改革やモチベーションの向上に取り組むとともに、ミーティングの回数、時間を増やし、飼育方法、牛舎等の衛生状態、その他技術的な申し送り事項など職員同士の意思の疎通を図り、業務に必要な知識や技能の向上に取り組んでいる。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### 基本理念

##### 1 法人として目指す方向

私たちは、「民による公益」を担う公益法人として、親しまれ、信頼される組織づくりを目指します。

##### 2 法人の運営方針

私たちは、畜産の公益に資する活動を行い、セルフガバナンスの高い運営に努めます。

##### 3 仕事に対する姿勢

私たちは、常に謙虚さと感謝の心でチャレンジしながら仕事に取り組みます。

##### 4 自分づくり

学ぶことで自分を変える、ビジョンを持ちながら自分づくりに努めます。

##### 5 職場づくり

私たちは、明るく活力のある職場づくりを進めます。

##### 6 自然との共生

私たちは、自然との共生を目指し、後世へ豊かな環境を伝えます。

#### (2)取組の具体的な進め方(スケジュール)

##### ①畜産農家及び飼養頭数の維持

山梨県や地域の農業団体などと連絡・連携を密にし、受託牛への受精卵移植、感染症対策、体調不良牛の早期発見、迅速な対処を行い、利用者が安心して牛を預けられる体制を構築した。

また、受託状況や取り組み実績などの情報を広く開示し、受託によるメリットを丁寧に説明することで、農家との信頼関係構築に努めながら、受託頭数の増加を積極的に呼びかけている。

##### ②経費の削減

人件費の削減については、平成18年に総務省から第三セクターの人件費抑制等に向けた更なる取組の要請があったこと、八ヶ岳牧場に指定管理者制度が導入されることもあり、組織体制の見直しや給与の5%削減を行った。

また、平成23年より野生動物の食害被害防止のため、牧草地周辺の柵27kmの補修を実施し、平成26年からは傾斜区分に応じたゾーニングによる効率的な草地管理を行った結果、自給粗飼料生産量は平成22年の2,268tから、平成27年には3,077tまで増加した。

##### ③職員の意識改革・スキルアップ

分娩間隔の短縮や育種価に基づく高能力牛の選定など、業務内容の効率化・高品質化を図り、預託頭数や子牛販売頭数などの目標の達成に努めてきた。また、ミーティングを増やし、要観察牛の確認や問題点の引継の徹底や、職員間のコミュニケーションの活性化を図っている。

さらに、関東・中部地区県営育成牧場協議会に参加し、他県の畜産団体等との情報交換を図り、職員1人1人の技術の向上に努めている。



#### 4. 取組の効果

##### (1)畜産農家戸数及び飼養頭数の維持

受託牛の積極的な受け入れや農家が抱える課題や悩みに対する指導・助言などの法人の取り組みにより、農家の労力負担の軽減につながり、維持又は減少傾向の抑制に貢献した。

- ・平均減少農家戸数 H15-H20年:9.8戸/年→H20-H27年:5.9戸/年(▲3.9戸/年、▲39.8%)
- ・平均飼養頭数 H20:93.6頭/戸→H27:95.9頭/戸(+2.3頭/戸、+2.5%)

##### (2)経費節減

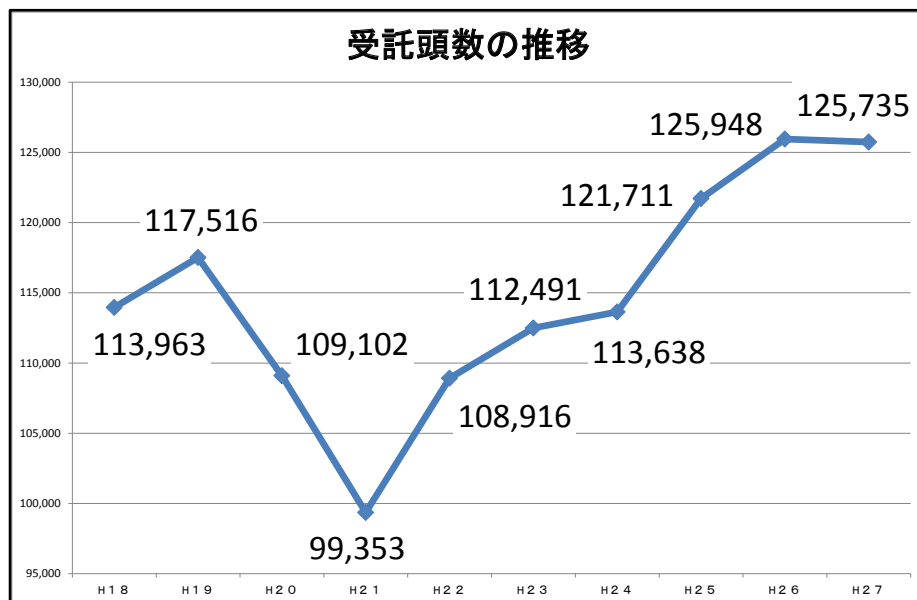
平成20年度比で、平成27年度の人件費は約25百万円削減(削減率:14.6%)する一方、人員体制(23名)は維持しているため、事業内容を縮小することなく経費の削減に成功した。

- ・人件費 H20:171,822千円→H27:146,752千円(▲25,070千円、▲14.6%)
- ・事業費 H20:261,643千円→H27:252,215千円(▲9,428千円、▲3.6%)

##### (3)職員の意識改革・スキルアップ

職員の意識改革・スキルアップを図り、利用者の満足度を高め、受託牛の積極的な受け入れに取り組んだことにより、牧場の受入限度頭数(約12万5千頭)にほぼ達した。

- ・受託延べ頭数 H20:109,102頭→H27:125,735頭(+16,633頭、+15.2%)



## 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

### (1)畜産農家戸数及び飼養頭数の減少

人口減少や後継者不足等現在の条件の下では、農家戸数及び飼養頭数を増加に転じることは非常に困難である。農家の不採算部門である育成や繁殖管理を担い、いかに省力化・低コスト化が図れるかが課題である。引き続き、山梨県、農業団体、農家との連携を図りながら、畜産振興を目的とした事業を進め、現在の水準以上の農家サービスの充実や畜産振興に取り組んでいく。

### (2)飼料、原材料費等経費の高騰

畜産に係る費用、とりわけ輸入に頼る配合飼料は、世界の食肉や牛乳の消費量や為替の影響が大きく、経費節減には限界がある。このため、引き続き良質の自給粗飼料の確保に努めていく。

### (3)人材の育成

今後も引き続き、利用者の満足度を維持し、畜産振興に寄与するためには、業務品質の維持向上が必要である。少子高齢化社会の中、若手職員の育成や人材の確保が課題である。

### (4)指定管理施設業務の継続的な受託

当法人は牧場の管理運営を目的に設立されており、法人の活動はすべて指定管理施設を拠点としていることから、指定管理業務を継続的に受託できるよう、引き続き、最新技術を保有する法人として、施設の設置目的及び受託法人の設立目的に沿った適正な事業を行っていく。

## 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

畜産農家及び乳用牛・肉用牛の減少は社会情勢に起因するもので、当法人の経営努力だけでは、この趨勢を改善することは不可能である。しかし、県内の畜産振興に貢献するため、絶え間ない業務の改善など経営努力を進めていかなければならない。

牛という生き物を扱う業務の性質上、知識、技能、経験が重要な要素であり、職員が向上心をもって情報やスキルの習得に努めるだけでなく、個々の能力を組織の力として発揮する必要がある。

さらに、知識・スキルの発揮だけでなく、顧客である畜産農家の信頼を得なければならない。

このためには、畜産農家を第一に考え、法人の使命や目的を全員が共有することが重要である。

今後は、農家減少という課題がある一方、誠実にきめ細かく個々に対応しやすくなることをメリットと捉えていきたい。

一気呵成に進められる革新的な取り組みはなく、地道に、職員間及び顧客との日々の意思疎通を通じた人間関係の構築や信頼関係の醸成を進めていくことが最も重要かつ確実な取り組みである。

### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	山梨県畜産課	連絡先	055-223-1607
-----	--------	-----	--------------

事例名	指定管理者制度導入による自己財源の確保とコスト削減の持続的取組
団体名	三重県
法人名	(公財)三重県文化振興事業団


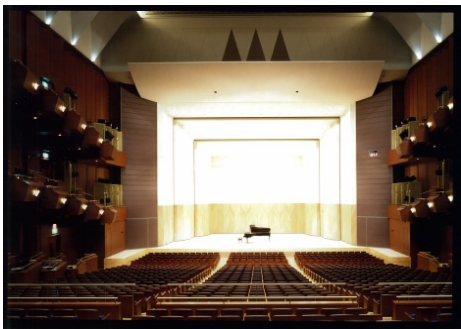
＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	1, 841, 753
標準財政規模(百万円)	430,175
財政力指数	0.58545

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 29 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 28 年度決算の数値

＜法人データ＞					
[出資等の状況] (平成 29 年 3 月 31 日)	[経営状況] (平成 28 年度決算)	(単位:百万円)			
三重県	2,000(100%)	経常収益	1,219	資産	2,643
役職員数(人)	71	経常損益	91	負債	247
		当期純損益	91	純資産	2,396

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(公財)三重県文化振興事業団は、平成 4 年に設立され、文化芸術、生涯学習及び男女共同参画社会づくりに関する事業に加え、三重県総合文化センターの指定管理者として当該施設の管理運営を行っている。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、(公財)三重県文化振興事業団における自己財源の確保とコスト削減による取組により、経常黒字を拡大した事例である。</p> <p>(公財)三重県文化振興事業団は、三重県総合文化センター開館当初から当該施設の管理運営に関する業務を行っている。</p> <p>平成 16 年度から指定管理者制度に移行後、<u>多様な収入による自己財源の確保の取組、施設維持管理経費の見直し、電気使用量等の削減等によるコスト削減の取組</u>により、<u>経常黒字額の増加、一般正味財産期末残高の必要額の確保を図るなど</u>、財務体質が強化されたものである。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

現在、(公財)三重県文化振興事業団が管理・運営を行っている施設である三重県総合文化センターは、設立当初(平成6年)は県から委託を受けていたが、平成16年10月からは指定管理者制度が導入された。

このため、(公財)三重県文化振興事業団では、当センターの指定管理者として選定されるためにも、更なる「組織の自立化」、「経営力強化」を目標に掲げた。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

指定管理者として持続的に指定されるために、競争先に負けない「組織の体力」をつける。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

「組織の体力」をつけるために、「組織の自立化」、「経営力強化」を目標に掲げた。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

経営者からの発信を基軸に、職員全員が意識を持ち、所属長会議、課長会議、プロジェクトチーム等により組織全体で取り組む姿勢を鮮明にし、取組方針を決定していった。

「組織の自立化」、「経営力強化」を実現するために、次の4点を取組方針とし、多様な収益の確保とコスト削減に努めた。

- ・質・量ともに充実した魅力ある事業展開
- ・サービス向上によるセンター利用者数の増加、利用者満足度の向上
- ・固定概念にとらわれない多様な収益確保
- ・品質低下を伴わないコスト削減

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①取組の推進体制等について

基本的には、組織内の主要会議等で具体的取組を決定していった。また、ISO9001の認証を取得しており、国際標準で外部評価を取り入れ、ガバナンス強化にも努めている。

近年では、平成27年度より、「職員・グループ表彰制度」を新設し、意欲的で成果の著しい改善活動を表彰することで、職員の自発的な改善を促し、組織力強化に繋げている。

#### ②関係者との調整内容・調整過程等について

出資者である三重県には、適時、相談・報告を行ったうえで取組を推進している。新しいサービス開始等では、利用者からの声のアンケート・ヒアリング等を通じて、ニーズに沿った新サービスを積み上げていき、満足度向上・新たな自主財源増加に繋げていった。

#### ③取組のプロセス(スケジュール)について

平成16年度から持続的に進めている。

#### 4. 取組の効果

職員の創意工夫により、平成16年度(取組開始年度)より、持続的に取り組んだ経営状況の推移は下記のとおりである。

具体的な取組効果(平成28年度決算時点)

・寄付金・助成金収益

公的助成金獲得の推進や法人協賛会員制度を導入し、増益となった。

・施設利用料収益等

ホテル・結婚式場等を詳細に調査し、ワンストップを意識したサービス導入による効果として、施設利用率が向上し、増益した。独自有料サービス(舞台上の吊看板・垂れ幕作成サービス、舞台花手配サービス、弁当手配サービス等)も導入し、収益に寄与した。

・委託費(清掃、警備、施設の保守等施設維持関連業務の外部委託)

設備改修等もあるため、各年度により増減はあるものの委託仕様書の持続的な見直しを重ね、ランニングコストは減少傾向である。

・光熱水費

上昇傾向に見えるが、ここ近年、上昇している施設利用率との相関関係がある。しかし、「省エネ運用ルール」を策定して運用しているため、一定の範囲内で推移している。

・施設利用率、来館者数、来館者満足度

ワンストップサービス導入等により利用しやすい施設となったことや複合施設の強みを活かし、学会誘致等により、右肩上がり推移している。

・文化会館自主事業件数、参加者数、参加者満足度

収支コントロール、マンパワーを意識しながら、事業数の増加を図った。鑑賞型の事業等では、個人会員制度やWEB会員制度等の固定客の確保や新たな鑑賞者の開拓を目指して、芸術性と大衆性を兼ね備えた公演のラインナップ強化を図った。さらに、ブランケットサービスなど公演当日のおもてなしサービスも強化し、参加者数、参加者満足度は、増加傾向にある。

#### <取組開始年度からの経営状況の推移>

(単位:千円、人、件、%)

項目	内容	H16	H20	H25	H27	H28
利益関連の項目	経常損益	22,866	24,095	31,620	75,458	91,106
	一般正味財産期末残高	22,940	191,034	235,941	304,673	395,779
収益関連の項目	寄付金・助成金収益	20,550	25,554	46,359	46,470	49,010
	施設利用料収益等	(※1) 60,362	149,153	151,105	157,312	156,645
支出関連の項目	委託費(施設維持管理関連)	392,164	336,022	315,892	361,273	347,902
	光熱水費	111,872	123,289	131,972	137,501	115,204
施設利用に関する項目	施設利用率	67.7	75.2	80.1	80.2	80.9
	来館者数	610,429	650,598	737,513	743,575	785,149
	来館者満足度	77.8	85.6	92.5	94.3	92.3
主催事業に関する項目	文化会館自主事業件数	45	48	65	66	72
	文化会館自主事業参加者数	54,326	59,256	64,417	64,386	74,619
	文化会館自主事業参加者満足度	82.3	93.1	95.8	95.6	96.4

(※1)指定管理制度導入(利用料金制)開始が平成16年10月1日であったので、6ヶ月分の収益となっている。

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

人件費の上昇が課題である。平均年齢は、40.2 歳、正規職員の最高年齢は 50 歳前後であり、今後 10 年から 15 年程度の人件費上昇が見込まれる。このことを中長期的課題と踏まえ、対策を講じていく必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

まず、自らの団体の実態把握・分析が必要である。この内容を職員に丁寧に周知展開し、改善を組織全体で取り組む体制にしていくことが重要である。

このことを推進していくには、経営者層だけではなく、一般職員も積極的に取り組まなければ実現は難しいものとする。そのためにも、組織を変革していく雰囲気作りが大切であり、職員のモチベーションアップにつながる職員の処遇改善等も併せて行っていく必要がある。

また、最終的な成果に繋げるためには「持続的な取組」が重要であるとする。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	三重県環境生活部文化振興課	連絡先	059-224-2176
-----	---------------	-----	--------------

事例名	不採算施設の閉鎖と人件費の削減
団体名	奈良県
法人名	(一財)奈良県健康づくり財団

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,387,818
標準財政規模(百万円)	323,123
財政力指数	0.41269
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞					
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)	[経営状況](平成 27 年度決算)	(単位:百万円)			
奈良県	5(37.0%)	経常収益	905	資産	743
その他	8.5(63.0%)	経常損益	67	負債	72
役職員数(人)	52	当期純損益	67	純資産	671
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>奈良県健康づくり財団は、県民の総合的な健康づくりと保健並びに地域医療の推進を図ることを目的に、昭和 62 年に財団法人として設立し、検診車による巡回健診事業等を実施。</p> <p>平成 3 年からは県有資産の奈良県健康づくりセンターを活用しての人間ドック事業や運動事業(プール事業及びトレーニングジム事業。現在は廃止)等を実施し、平成 25 年 4 月からは一般財団法人として活動している。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、経常赤字であった法人が、経営改善への取組を通じて経常黒字に転じた事例である。具体的には、</p> <p>(1)支出縮減として、退職者の不補充や人員削減、人件費・諸手当の見直し、物品等の購入単価の抜本的見直し</p> <p>(2)不採算であった温水プールとトレーニングジムの閉鎖</p> <p>(3)顧客満足度の向上のための改装や営業強化</p> <p>(4)職員の意識改革・資質向上</p> <p>に取り組むことで、黒字化に成功した。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 3 年の奈良県健康づくりセンター開設以来、財団は赤字経営が続いていた。その赤字を補填するため、県は繰出金を拠出していたところ(下表参照)。当時、市町村や民間団体による同種施設が多数設立されるなど社会情勢が大きく変化する中、県民から信頼される検査機関となるには、財団による自律的な運営を行い、中長期の経営安定化を図ることが求められたことから、収支改善に着手することとした。

<県繰出金の推移(H3~H16 年度)>

(単位:百万円)

	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
繰出金	173	182	155	151	156	169	166

	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
繰出金	151	160	157	138	116	86	53

(注)平成 16 年度をもって県からの繰出金を廃止

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主な課題・論点について

独自採算による自律的な法人運営を目指す。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容

義務的経費の縮減と収益の確保を行うとともに、事業内容の精査に取り組む。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

財団の運営方法を抜本的に見直す必要があることから、以下の取組を行うこととした。

(i)支出縮減として、退職者の不補充や人員削減、人件費・諸手当の見直し、物品等の購入単価の抜本的見直し

(ii)不採算であった温水プールとトレーニングジムの閉鎖

(iii)顧客満足度の向上のための改装(人間ドック受診者用更衣室のリニューアル)並びに住民健診閑散期(12月中旬~3月)における重点的な営業活動の実施及び閑散期以外での営業活動の強化

(iv)職員の意識改革(一人一人が「サービス業である」ことを自覚)・資質向上(定期的なミーティングの実施)



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

- ・財団の経営会議(課長以上で構成)や理事会で議論
- ・財団内部にプロジェクトチームを設置

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

- ・県や近隣自治体への報告・説明の実施

##### ③取組のプロセス(スケジュール)について

###### <温水プールの閉鎖>

平成18年11月	財団の理事会で承認、県へ報告
12月	近隣自治体の町長等へ説明、利用者への周知
平成19年 3月	閉鎖

###### <トレーニングジムの閉鎖>

平成20年11月	財団の経営会議で承認
12月	県へ報告、利用者への周知
平成21年 3月	閉鎖

###### <その他の支出縮減策>

- ・平成18年4月～2課を1課に改編(総務課及び業務課→総務課のみ)することによる職員数の削減
- ・県の給与カットを反映した給与改定(随時実施)

###### <職員の意識改革・資質向上>

- ・平成19年4月～ 分野毎のプロジェクトチームを立ち上げ、定期的にミーティングを行うことで、職員の企画提案能力の向上に着手

#### (3)県から財団に対する働きかけについて

財団と県の法人所管課及び行革担当課間で、以下の取り組みを毎年実施することにより、課題の認識や共有に努めている。

##### ①経営状況・課題の共通認識

経営状況や事業成果等のデータ分析、財団を取り巻く環境やニーズの変化を踏まえた課題について、「マネジメントシート」の作成による整理や検討を行うことで、財団の経営や事業の内容を把握することに努めている。

##### ②「事業ヒアリング」の実施

県行革担当課・財政担当課から法人及び法人所管課へのヒアリングを通じ、財団と県との施策の連携や、問題点の把握、三セクとしての財団のあり方や今後の方向性について検討している。

#### 4. 取組の効果

かつては経常赤字が続いていたが、平成 19 年度に 9 百万円の黒字となったのを契機に、以降は毎年度、経常黒字となっている。黒字額については、平成 23 年度まで毎年度増加を続け、それ以降も安定して推移している。

##### <財団の経営状況>

(単位:百万円)

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常収益	810	802	834	827	821	845	820	832	878	905
経常費用	828	793	814	774	758	770	747	782	803	838
当期経常増減額	▲18	9	20	53	63	75	73	50	75	67

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

経常黒字が続いているものの、多額の費用を要する検診車及び検査機器の計画的更新や経年劣化に伴う建物の大規模修繕への備えとして、中長期の経営安定化に重点を置いた法人運営を行い、さらなる収益の確保が必要である。

また、健診機会の少ない山間部を対象とする住民健診事業のような公益性の高い事業を継続して実施していくとともに、単なる検査機関に留まるのではなく、調査・研究事業等を含めた総合的な健康づくりの担い手として果たすべき役割についても、検討する必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)



社会情勢の変化(市町村や民間団体による同種施設の設置等)を踏まえ、個別の事業毎にその必要性を精査することが重要である。

また、当財団が実施した温水プールとトレーニングジムの閉鎖のように、住民が直接利用する施設の運営を廃止する場合、混乱を招かないよう、利用者に対して、できるだけ早期に事前周知を行うことが重要である。

##### <参考>地方公共団体の問合わせ先

担当課	奈良県健康づくり推進課	連絡先	0742-27-8682
-----	-------------	-----	--------------

事例名	職員提案による検査機器更新と料金改定、血液検査の外部委託	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>2,863,211</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>608,405</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.58581</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値</small>		人口(人)	2,863,211	標準財政規模(百万円)	608,405	財政力指数	0.58581
人口(人)	2,863,211								
標準財政規模(百万円)	608,405								
財政力指数	0.58581								
団体名	広島県								
法人名	(公財)広島県地域保健医療推進機構								

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成28年3月31日時点)</small>		[経営状況] <small>(平成27年度決算)</small>		(単位:百万円)	
広島県	40(66.7%)	経常収益	1,534	資産	1,316
その他	20(33.3%)	経常損益	59	負債	561
役職員数(人)	77	当期純損益	54	純資産	754
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>県民の総合的な健康づくりと明るい長寿社会づくりを一体的に推進する団体として、前身である(財)広島県健康福祉センターが、平成2年に設立された。</p> <p>その後、平成23年7月に(財)広島県地域保健医療推進機構へ改組し、医師の不足、地域偏在等の課題を解消するために、地域医療支援センターを設置した。</p> <p>平成24年4月には、県内での地域包括ケアシステム構築を目的とした、地域包括ケア推進センターを設置し、地域医療の確保、健康診断を中心とした総合的な健康づくりの推進、地域包括ケアシステムの構築の推進に取り組んでいる。</p> <p>平成25年4月1日から公益財団法人へ移行した。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の職員提案の実施による経営改善により、赤字から黒字へ転換した事例である。具体的には、中山間地域や島しょ部を中心とした健康診断事業について、受診者数の減少により大幅な収益減により、平成19年に赤字へ転落。これを解決するため、職員提案による事業改善を実施し、平成23年から黒字へ転換した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

医療制度改革や市町村広域合併等の影響に伴い、主力の市町住民健診において受診者減少等に  
伴う減収により、平成 19 年度以降、赤字転落となった。

背景	影響の内容	受診者への影響
医療制度改革	健康診査について、老人保健法による基本健康診査から、各保険者による「高齢者の医療の確保に関する法律」に基づく特定健康診査、後期高齢者健康診査へと実施義務が移行された。	導入された平成 20 年度において、特定健康診査等の法人受託数は、前年までの基本健康診査受託数から約 5,000 件減少した。 原因としては、基本的な受診項目の減少による受診意欲の低下、制度の周知不足による健診申込みの減少等が考えられる。
市町村合併	市町村合併により、健診事業の実施環境が変化した。 (合併により、健診委託を他機関に移行した市町もあるが、当法人が全域を受託することとなった市町もあり、受託規模自体は大きくは変化していない。)	合併により健診実施も広域での実施となったため、受診会場への交通の利便性が悪化して、受診機会の喪失により減少した。 また、広域化によって受診勧奨活動が希薄化したことにより減少した。

### 【受診者の推移】

(人)

	H18	H19	H20	H21	H22
特定健康診査	28,059	27,146	22,713	22,817	23,185

\*平成 18・19 年度は基本健康診査の受診者数(特定健康診査開始前のため)

### 【経営状況の推移】

(百万円)

	H18	H19	H20	H21	H22
経常収益	1,238	929	1,165	1,258	1,274
経常損益	26	▲96	▲65	2	▲62
当期純損益	26	▲99	▲58	▲9	▲62

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題

(増収対策)

減少した売上をどのように回復させるか

(コスト減対策)

多額の検査機器更新費用の縮減、及び間接部門のスリム化

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②検討内容

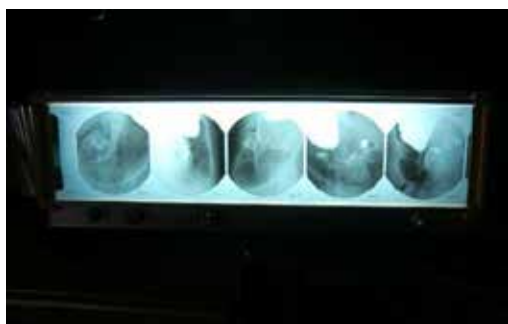
##### (増収対策)

撮影装置更新による付加価値向上(アナログ方式→デジタル方式による精度向上・被ばく量低減等)による値上げの実施、採算性の悪い受託については料金適正化(値上げ)の実施等の営業強化、広報・講演事業等を通じた啓発活動の強化による健康診断の受診促進。

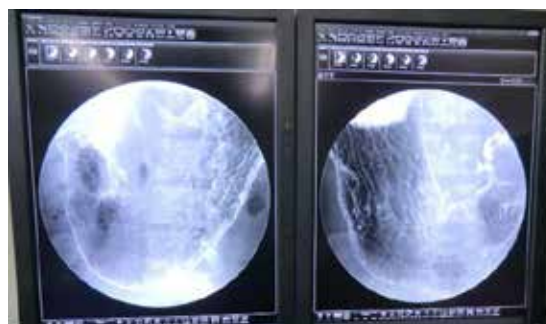
##### (コスト縮減対策)

検査機器更新費用縮減を目的とした、血液検査業務の外注化や、総務部門 IT 化促進による間接経費の削減。

##### <アナログ方式>



##### <デジタル方式>



#### ③取組方針

上記の検討内容を実施。

上記検討内容については、職員提案によるもので、事務局内で最終決定。

#### (2)取組の具体的な進め方

平成 19 年度 取組方針決定

平成 20 年度 料金適正化の取組開始・血液検査外注化準備開始

平成 21 年度 血液検査外注化開始

平成 22 年度 営業力強化のため、営業専任職員 1 名採用

平成 23 年度 総務事務 IT 化取組の開始、肺がん検診デジタル化機器整備開始

平成 24 年度 肺がん検診デジタル化による値上げの開始、胃がん検診デジタル化機器整備開始

平成 25 年度 胃がん検診デジタル化による値上げの開始

### 4. 取組の効果

平成 19 年度以降 4 期連続赤字を計上していたが、平成 23 年度から黒字へ転換。以後、5 期連続で黒字を確保。

#### 【収益の推移】

(百万円)

	H23	H24	H25	H26	H27
経常収益	1,489	1,457	1,520	1,536	1,534
経常損益	10	16	28	51	59
当期純損益	9	1	26	72	54

#### 4. 取組の効果(つづき)

【受診者数の推移】					(人)
	H23	H24	H25	H26	H27
特定健康診査	23,572	23,052	23,872	25,408	25,514

(取組の主な効果額)

- ・血液検査の外注化により、年間約 26 百万円の経費を減。
- ・総務部門の IT 化推進(主として給与・会計)により嘱託職員 2 名減、臨時職員 1 名減。時間外労働の削減等も加えると年間、年間約 8 百万円超の経費を減。
- ・肺がん検診値上げによる増収効果、年間約 30 百万円。
- ・胃がん検診値上げによる増収効果、年間約 29 百万円。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

(1)今後の方針

平成 25 年に経営理念や職員の行動指針を定め、平成 25 年度以降の経営方針を掲げた中期経営計画を策定。

精度向上や老朽化した検査機器の更新財源の確保、医療費の削減に貢献するため、がん検診受診率向上に対する取組を実施中。

(2)今後の課題

「がん予防重点健康教育及びがん検診実施のための指針」の一部改正(H28.2.4)により、胃がん健診及び乳がん検診について、今後、大幅な減収が見込まれ、今後も継続的な経営改善の取組が必要となる。

(胃がん健診)

- ・対象年齢が、40 歳以上から 50 歳以上へ変更された。
- ・実施回数は、年 1 回から 2 年に 1 回へ変更となった。
- ・胃部エックス線検査に加えて、胃内視鏡検査も推奨されることとなった。

(当団体の健診事業は、健診車両派遣による現地実施が主であり、内視鏡検査を実施するのは難しい状況にある。)

(乳がん検診)

- ・視触診を推奨しないこととなり、住民健診の検査項目から除外される傾向にある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

職員への法人経営状況の説明が十分ではなく、職員全員が経営状況を理解して、前向きに取組を進める環境・風土になるまでには至らなかった。

また、平成 21 年度には職員の給与カットを実施する等、一時的に痛みを伴う対応も行わなければならない状況となったため、今後は、雇用の確保、給与カット等を行う前に、経営状況を改善できるような取組が必要となる。

#### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	広島県医療介護人材課	連絡先	082-513-3062
-----	------------	-----	--------------

事例名	廃棄物処分料の改定と人件費の削減
団体名	徳島県
法人名	(一財)徳島県環境整備公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	770,057
標準財政規模(百万円)	264,348
財政力指数	0.32018
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
徳島県	13(54.2%)	経常収益	919	資産	3,679
徳島市	7(29.2%)	経常損益	265	負債	1,555
その他	4(16.6%)	当期純損益	265	純資産	2,124
役職員数(人)	24				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(一財)徳島県環境整備公社は、廃棄物及び建設残土等の適正な処理を推進することにより、県民の生活環境の保全及び県内産業の健全な発展に寄与し、社会の発展に資することを目的として、平成2年4月に設立され、廃棄物埋立処分事業の他、補助事業として公益事業を実施し、県内の主要な廃棄物最終処分場の管理運営を行ってきた法人である。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、効果的・効率的な業務運営及び収入確保策の実施により経営健全化を果たした事例である。

具体的には、当該法人の廃棄物最終処分事業について、新たなごみ処理施設の整備や循環型社会の進展等により、廃棄物の受入量の減少による収入減、または施設の経年劣化による修繕費用の増大などの課題が見込まれていたことから、これを解決するために、経営改善計画による安定的・持続的な経営を図るための中・長期的な取組を実施した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### (1)埋立終了した最終処分場の早期安定化の推進

平成 17 年 3 月に埋立終了した最終処分場については、廃棄物の受入収入がない中で、廃止に向けて余水処理施設の維持管理を継続しながら安定化を図る必要があった。

### (2)新たなごみ処理施設の稼働等への対策

平成 26 年度から県南部において新たなごみ処理施設が本格稼働し、一般廃棄物の収入減が予想された。

### (3)広域ごみ処理施設の整備検討への対策

平成 25 年度に徳島市を中心とした一般廃棄物の広域処理化の検討が本格化し、将来的な一般廃棄物の収入減が予想された。

#### ■廃棄物等受入状況

		H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度
一般廃棄物	重量(t)	26,845	26,304	25,803	24,495	23,169
	金額(千円)	685,119	676,387	659,752	616,166	575,446
産業廃棄物	重量(t)	15,659	9,992	9,891	8,879	9,036
	金額(千円)	135,402	113,591	107,477	113,227	97,151
建設残土等	重量(t)	16,294	19,898	24,409	79,271	109,918
	金額(千円)	42,237	43,819	49,351	39,818	74,298
計	重量(t)	58,799	56,195	60,103	112,646	142,124
	金額(千円)	862,759	833,797	816,579	769,212	746,895

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①取組にあたっての課題

- (i)廃棄物処分料の値上げに対する各自治体との調整及び受入料金の地域間格差の拡大
- (ii)人件費削減を含めた経営改善策の実施
- (iii)海面埋立最終処分場の廃止に関するマニュアルが国から示されていないこと

#### ②課題解決に向けた検討

- (i)廃棄物等の搬入量の確保及び一般廃棄物受入料金の見直し検討
- (ii)効果的・効率的な業務運営の検討
- (iii)処分場の廃止に向けた県との対策検討

#### ③取組方針

- (i)一般廃棄物受入料金の増額改定に取り組む。
- (ii)役員及び業務嘱託員の削減や検査業務の直営化など業務改善に取り組む。
- (iii)関係機関と調整し、埋立が終了した最終処分場の早期廃止に取り組む。



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

(経営改善対策)

##### ①取組に向けた推進体制

平成22年度に県、県南自治体、当該法人を構成員とする経営改善検討委員会を開催

##### ②関係者との調整内容等

県内処分場の受入料金の増額改定について調整を図った。

##### ③取組のプロセス

平成22年11月 経営改善検討委員会の再開

平成23年度～ 経費削減策(検査業務の一部直営化、廃棄物埋立業務の通年契約化等)  
人件費削減(常勤役員の削減(1名減)、業務嘱託員の削減(1名減)及び  
非常勤化(5名)等)

収入増対策(一般廃棄物処分料金の増額改定等:橘処分場

H21:3,500円/100kg、H23:4,000円/100kg

H26:4,100円/100kg)

を継続的に実施

平成25年4月 第3次経営改善計画策定

平成28年7月 地方創生経営健全化計画策定

(埋立終了処分場の早期廃止)

##### ①②取組に向けた推進体制等

県の関係部局と早期廃止に向けた検討を実施。

##### ③取組のプロセス

平成17年3月 処分場(徳島市)埋立終了

平成17年度～ 海面最終処分場閉鎖・廃止マニュアル策定に向けた検討会設置(環境省)

平成27年11月 海面最終処分場の廃止に関する技術情報集(平成26年11月:環境省)発表

### 4. 取組の効果

当該法人の経営状況は改善が図られ、損益収支ベースは概ね順調に黒字で推移している。

#### ■正味財産等の推移

(単位:百万円)

	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度
経常収益	1,013	1,007	993	917	919
経常損益	334	503	253	235	265
長期借入金	1,573	1,216	859	502	145
正味財産	1,052	1,370	1,624	1,859	2,124

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

一般廃棄物は、人口減少、排出抑制・リサイクルの向上等によるごみ量そのものの減少や、燃え殻の発生量の少ない焼却施設の整備などにより、また産業廃棄物については、リサイクル制度の充実や中間処理による減量化など、循環型社会の進展により、最終処分量の減少は今後も避けがたい状況にある。

また、埋立を終了した最終処分場においては、廃止までの間、受入収入がない中で余水処理施設の維持管理を継続しながら安定化を図る必要があり、早期の廃止が求められる。

さらに、今後は施設の経年劣化による大規模修繕も必要となってくることから経費の増大が予想される。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

国から海面埋立最終処分場の廃止に関するマニュアルが示されていないため、海面埋立処分場においては、廃止のための技術上の基準が明確でなく全国的にも埋立終了した海面埋立処分場の廃止が進んでいない中、関係機関と連携し早期の処分場の安定化及び廃止に向けて取り組んでいる。

この早期廃止が進めば、さらなる経営健全化が図られるとともに、埋立終了した海面埋立最終処分場を有する他団体の参考になると思われる。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	徳島県環境指導課	連絡先	088-621-2266
-----	----------	-----	--------------

事例名	健診・検診の普及啓発による受診者増加	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>1,810,343</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>444,531</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.38688</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値</small>		人口(人)	1,810,343	標準財政規模(百万円)	444,531	財政力指数	0.38688
人口(人)	1,810,343								
標準財政規模(百万円)	444,531								
財政力指数	0.38688								
団体名	熊本県								
法人名	(公財)熊本県総合保健センター								

<法人データ> [出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)				[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
熊本県	20(40.0%)	経常収益	1,959	資産	2,631		
その他	30(60.0%)	経常損益	59	負債	1,054		
役職員数(人)	147	当期純損益	59	純資産	1,577		
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>熊本県総合保健センターは公衆衛生の重要な課題である生活習慣病やがん予防のために、県民の健康診断、検診、保健指導、普及啓発事業を行い、県民の健康向上に寄与することを目的とし、結核予防会熊本県支部、熊本県対がん協会を発展的に統合し昭和 60 年に設立され、平成 24 年度には公益財団法人へ移行した。</p> <p>「保健」本来の意味である「健康を守り保つ」ことを強く意識し、さらなる県民の健康向上のため公益法人として責務を果たしている。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は熊本県総合保健センター受診者の増加により経常収益が増加した事例である。</p> <p>具体的には、平成 20 年度から開始された高齢者医療確保法に基づく特定健診、特定保健指導に伴い、前年度と比較すると健康診断、各種検診の受診者数が減少、収益も約 3,000 万円減少した。</p> <p>当センターの受診者数の低下は熊本県全体の健康診断、検診受診率にも大きく影響を与えると考え、受診者へ制度の周知徹底、受診勧奨について実施主体である自治体、企業、健康保険組合等と協力し受診率向上に努め、また、公益法人としての役割を果たすため受診を希望する方を断ることがないよう、施設健診の受入数を増やす等により受診者数が増え、比例して経常収益も増加した。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 20 年度から、将来的な方向として、数年後を視野に熊本県が所有していた健康センターの土地及び建物の取得や、公益法人への移行を検討しており、熊本県の保健事業を牽引していく立場として、より一層「県民の健康向上に寄与する」ことを強く意識し、高い医療技術、サービスの提供、健(検)診精度の維持のため、安定した経営基盤の確立を目標に受診数、受診率向上を目指した。

※土地及び建物については平成 22 年 4 月取得済

※公益法人への移行は平成 24 年 4 月 1 日移行済

当時の受診数と目標数(市町村集団健診) (単位:人)

	H20 の受診者数	5 年後の目標数
特定健診	30,176	34,000
がん検診(延べ)	158,689	170,000

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

平成 20 年度から高齢者医療確保法に基づく特定健診、特定保健指導が開始されたことに伴い、当センターの事業の柱である市町村集団健診においては、制度の周知不足等から、平成 19 年度と比較して、基本健診(特定健診)が約 8,000 名、がん検診においては、胃がん、肺がん、大腸がん、乳がん、子宮がん検診において延べ約 5,000 名の受診者が減少した。

上記を受け、当センターの設立目的である「県民の健康向上に寄与する」ため、これまで以上に普及啓発を積極的に行うとともに、平成 21 年度以降の受診数、受診率向上に向けた方策を検討した。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

平成 20 年度から開始された特定健診では、医療保険者の実施が義務付けられており「がん検診を含む市町村集団健診は国民健康保険加入者のみしか受診できない」と認識していた方が多かったことが受診者が減少した一番の要因と考え、市町村が健診を行う前に実施する健診希望調査送付の際、制度の周知、受診勧奨を含む案内リーフレットを自治体と協力して作成、さらには受診者の利便性を考慮し、それまで特定健診と各種がん検診を別日に実施していた市町村においては、同日に総合的、複合的に実施できる健診計画を市町村に提案することを検討した。

また、国民健康保険以外の社会保険等被扶養者の特定健診も各健康保険組合と自治体との調整を行い、受診できる体制づくりも併せて検討した。

施設健診においても、特定健診開始の影響で受診者数の減少がみられたが、受診者のニーズが集団健診から施設健診に変化していることも考慮し、平成 21 年度から開始された「がん検診推進事業」(対象のがん検診無料クーポン券配布)では、近隣市町村と集団健診以外でもがん検診を受診できる体制の構築、継続的な受診についての普及啓発、今後、施設健診を希望する方のために受入数増加を随時行うことなどを検討した。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

上記、検討内容については、全て平成 21 年度から随時取り組み、各市町村や事業場、健康保険組合等において、特定健診やがん検診の受診数、受診率向上の目標は当センターも同様であったことから、両者協力のもと決定した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

市町村健診の案内リーフレットについては、制度周知や健診内容等を図示化したものを自治体担当者と協議を重ね内容を決定し、最終的には当センターが印刷業者に発注、完成品を自治体に納品、自治体から住民へ送付される健診希望調査に同封した。

特定健診、各種がん検診を別日に実施していた市町村には、次年度健診計画の段階で、受診者の利便性向上、又、自治体職員の健診業務にかかる拘束時間の短縮化、効率化を目的に双方の健(検)診を同日に同会場で受診できる体制を提案し、他市町村の実績を交え、双方の受診率向上の相乗効果が期待できることの説明を行い、健診計画に反映させた。

また、市町村が実施する集団健診において、特定健診の実施は市町村国民健康保険加入者のみではなく、社会保険等被扶養者も受診できるよう、市町村、健康保険組合等の代表保険者、当センターの3者協議を行うなどして、受診体制を整備した。

施設健診においては「がん検診推進事業」(対象のがん検診無料クーポン券配布)の開始に伴い、対象者が集団健診以外でもがん検診を受診できるよう当センター施設で受診できる体制を構築し、近隣市町村と契約を締結、また、がん検診と同時に職場の健康診断を実施できる体制等、受入枠を増やす等して希望者に対応できる体制を随時構築した。



### 4. 取組の効果

上記内容の取り組みを継続した結果、平成 27 年度は当センターの事業の柱である市町村集団健診において、平成 20 年度と比較すると、がん検診受診数においては何とか横ばいを保つ程度に留まったものの、特定健診は約 5,000 名増加、また、施設健診においては各種がん検診が延べ 1,800 人増加、受入数増により、日帰り人間ドックや生活習慣病予防健診が約 2,600 名増加し、その他の要因も含め、この期間で約 1 億 2,000 万円の増収となった。(※増収額は健(検)診収益のみ)

#### <経営状況>

受診数	(単位:人)	
	H20	H27
特定健診	30,176	34,897
がん検診(施設健診)	6,721	8,523
人間ドック	3,493	4,390
生活習慣病予防検診	9,122	10,876

正味財産増減計算書	(単位:百万円)	
	H20	H27
経常収益	1,819	1,959
経常費用	1,792	1,900
経常損益	27	59
当期純損益	17	59

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

現在、「がん検診のあり方に関する検討会」にて議論されている胃がん検診、乳がん検診の対象者や検査方法の変更については、健診機関である当センターにおいても重要な課題である。

今後の検診方法の変更や追加に備え、技師の育成並びにハード面についても整備を進めている。

また、受診者のニーズが徐々に集団健診から施設健診にシフトしていることを踏まえ、受診者受入枠拡大の手段の一つとして近年中の建物更新等も視野に入れて検討している。

これからも「県民の健康向上に寄与する」立場として継続していくため、健(検)診の普及啓発を第一に、より強固な経営基盤を築くことが必要である。

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(1)市町村健診の案内リーフレットについては健診希望調査の際、ほとんどの自治体が世帯に配布することから、健(検)診の受診勧奨、又は受診しない方への普及啓発にもつながっている。

平成 20 年度からは健(検)診の中でも特定健診が大きくクローズアップされ、各医療保険者の受診率目標値も設定されたことから、作成する案内リーフレットも自然と特定健診中心の内容となっており、その効果については、特定健診受診者増にも現れているとおりであり、継続して行うことが重要と考える。

今後も、健(検)診の内容や制度については、受診者に分かり易くアナウンスすることを意識し、継続していく予定である。



(2)各種健(検)診を総合的・複合的に受診できる体制は、受診者の利便性が向上した一方、ある程度の健(検)診スペース、駐車場の確保が必要であったことから、健(検)診会場が限定され、住まいが会場から離れている方(山間部等)については、無料送迎を行うなど対応した。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	熊本県健康づくり推進課	連絡先	096-333-2208
-----	-------------	-----	--------------

事例名	林業担い手の確保・育成対策と高性能林業機械の導入促進
団体名	宮崎県
法人名	(公社)宮崎県林業労働機械化センター

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,128,078
標準財政規模(百万円)	330,593
財政力指数	0.32034
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞					
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
宮崎県	4(44.4%)	経常収益	122	資産	135
その他	5(55.6%)	経常損益	11	負債	7
役員数(人)	9	当期純損益	16	純資産	128
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>宮崎県林業労働機械化センターは、林業担い手の確保・育成と林業への就業促進、機械化林業の推進と高性能林業機械の導入促進、さらには林業事業体の雇用管理の改善等を図り、もって林業及び山村地域の経済振興並びに森林の公益的機能の維持・増進を図ることを目的として設立されたものであり、林業への就業支援や林業技術者の養成研修ほか、高性能林業機械の貸付け事業等を実施している。</p> <p>平成8年12月に「林業労働力の確保の促進に関する法律(以下、「労確法」という。)」に基づく「林業労働力確保支援センター」として知事より指定を受け、平成24年4月には公益社団法人に移行し、現在に至っている。</p> <p><b>【設立の経緯】</b>  平成5年9月:宮崎県林業機械化センター(任意団体)設置  平成7年1月:(社)宮崎県林業機械化センター設立  平成8年6月:(社)宮崎県林業労働機械化センターに名称変更  平成8年12月:林業労働力確保支援センターとして県知事が指定  平成24年4月:公益社団法人に認定</p>					
					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>本事例は、宮崎県林業労働機械化センターにおいて、生産性の向上及び労働強度の軽減に繋がる高性能林業機械の共同利用を積極的に推進するとともに、林業への就業支援や林業技術者の養成研修、就職説明会等を実施し、利用料収入を確保するとともに林業担い手の確保・育成を図っている事例である。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

本県は、スギを中心とする森林資源が年々充実し、本格的な収穫期を迎えていることに加え、木材の搬出に欠かせない林内路網など生産基盤の整備が着実に進められてきた結果、スギの素材生産量は平成3年から25年連続日本一となるなど、我が国を代表する国産材供給基地としての地位を築いており、今後、間伐や主伐等の事業量の更なる増大が見込まれる。

一方、長期的な木材価格の低迷に伴う林業採算性の低下等により、長期的な林業就業者の減少・高齢化が進行しており、新規就業者の確保が課題となっている。また、適正な森林整備を図るためには、林業就業に不可欠な高度な技術を備えた林業技術者を確保・育成することが必要である。

このような中、本法人は、高性能林業機械の共同利用を積極的に推進し、森林施業の高度化・効率化を図るとともに、林業事業体の育成や就業環境の改善、新規就業希望者に対する雇用情報等の収集・提供、各種林業技術研修会の開催など、林業担い手の確保、育成対策に積極的に取り組んできたところである。



## 3. 取組の具体的内容

本法人では、高性能林業機械の共同利用制度のPRや利用実績に応じた高性能林業機械の適正配置に努めるとともに、利用状況等に応じた高性能林業機械の整備・点検を計画的に進めている。

また、新規就業者の確保・育成のため、雇い入れを希望する林業事業体や就業希望者に対する指導・相談、就職説明会・就業ガイダンスの開催、高校生を対象とした林業体験活動等を実施し、林業就業者の新規参入を促進するとともに、国の「緑の雇用」現場技能者育成推進事業の活用を促進し、新規就業者に対し必要な技術等を段階的かつ体系的に習得させることにより、意欲ある林業担い手を確保・育成している。

さらに、林業に必要な資格・免許の取得研修、労働安全や低コスト森林施業などの現地実習を行う林業作業主任者養成事業、高性能林業機械の日常の保守点検や簡単な修理技術を習得、向上させるメンテナンス研修会、素材生産の低コスト化に必要な運転技能講習(車両系素材生産技能者育成事業)などを実施し、林業技術者の育成を行っているところである。

## 4. 取組の効果

(1)高性能林業機械の共同利用事業を積極的に実施(高性能林業機械合計27台を県内9支部に配置)したところ、本法人の計画目標である1台当たり平均稼働月数を大幅に上回り、利用料収入も前年度に比べ大幅増という結果となった。

本県は収穫期を迎えた森林を多く有していることから、本法人の高性能林業機械の稼働率も高位で推移しており、本県の林業・木材産業の振興に重要な役割を果たしている。



#### 4. 取組の効果(つづき)

高性能林業機械共同利用の稼働月数及び利用料収益				
共同利用の稼働月数 (月/台・年)	平成 26 年度		平成 27 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
	6.0	8.6	6.5	10.3
利用料収益(円)	62,757,333		67,470,000	

(2)就職説明会・就業ガイダンスでは、県、森林組合、林業事業体、「緑の雇用」研修生 OB 等が本県の森林・林業の現状や労働環境を説明し、林業事業体の雇用条件・求人状況等について個別の相談に応じるとともに、伐採現場の見学を行い、高性能林業機械による集材の仕組みについて説明を行っている。この説明会を通じ、毎年度、相談に応じた林業事業体への新規就業が図られている。

(3)労確法に基づき、改善計画の認定を受けた「認定林業事業体」に採用された新規就業者を対象に、森林整備や木材生産に必要な基本的な知識・技術・技能等を習得することを目的とした 3 年間の集合研修を行っており、研修修了者は法律に基づき農林水産省の名簿に登録され、「林業作業士」としてそれぞれの林業事業体の基幹的技能者として活躍している。

(4)高度な技術・技能を兼ね備えた労働安全管理能力の高い林業技術者を養成するため、林業作業主任者養成事業やメンテナンス研修会、車両系素材生産技能者育成事業等を実施し、毎年、十数名程度の林業技術者が誕生し、本県の森林整備に寄与している。




#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

共同利用に資する高性能林業機械の老朽化が進んでおり、修繕費等の増加が懸念されることから、定期的な点検整備はもとより、導入年度の古い機械については計画的な更新等を検討する必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

経営計画の見直しを行い、新たに平成 27 年度を初年度とする第 3 期経営計画を策定し、今後の基本方針や事業計画を明確にし、当該計画に沿って各事業の推進に努めた結果、平成 27 年度については一部の研修事業を除き、ほぼ目標を達成したところである。

高性能林業機械導入促進事業(共同利用)においては、HP やパンフレット等を活用して、認定林業事業体への働きかけを行い、計画目標以上の稼働率を達成しているところである。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	宮崎県山村・木材振興課	連絡先	0985-26-7166
-----	-------------	-----	--------------

事例名	経営再建プランの策定と職員提案制度の導入
団体名	鹿児島県
法人名	(一財)鹿児島県環境技術協会

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,679,502
標準財政規模(百万円)	481,038
財政力指数	0.32140
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
鹿児島県	3(37.5%)	経常収益	614	資産	1,425
その他	5(62.5%)	経常損益	19	負債	75
役職員数(人)	88	当期純損益	11	純資産	1,350
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
(1)設立目的					
この法人は、環境に係る調査、測定分析、技術指導、普及啓発活動等を行い、もって地域の良好な環境の保全に寄与することを目的とする。					
(2)主な業務					
①環境保全に係わる普及啓発業務					
②環境アセスメント調査					
③河川、海、湖沼、地下水、大気環境調査・分析・解析					
④生物(動物、植物、魚介類、サンゴ等)の調査・解析					
⑤潮流、騒音・振動などの調査・解析					
⑥飲料水、排水、温泉、廃棄物、飼・肥料などの検査・分析					
⑦その他各種環境調査及び環境情報サービス					
					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、法人の収支改善を目的とした経営再建プラン等を策定、実施することにより、収支の黒字化を達成した事例である。</p> <p>具体的には、受託事業収入の激減により、平成 15 年度から 8 年連続の赤字となった。これを解決するため、受託事業収入の確保と経費の縮減を目的とした経営再建プラン等を作成、実行し、黒字化を達成した。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

規制緩和等により当協会が実施していた計量証明事業や水道事業の大幅な減、また、公共事業削減に伴う調査事業の減により当協会の収支は、平成 15 年度から赤字となった。そこで、経営基盤の一層の安定を図るために、平成 22 年 6 月に経営再建プラン(平成 22 年度から平成 24 年度)を、平成 25 年 4 月に第二次経営再建プラン(平成 25 年度から平成 27 年度)を策定、実施した。

また、身近なところから経費削減や業務改善等を図るため、全職員を対象として職員提案制度を設け、実施した。

<経営状況の推移>

(単位:千円)

年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
売上高	885,136	824,256	740,460	750,548	599,792	575,227	595,651
割合	87.0%	81.0%	72.8%	73.8%	58.9%	56.5%	58.5%
その他収入	9,906	4,942	14,048	11,151	26,516	21,578	29,713
収入計	895,042	829,198	754,508	761,699	626,308	596,805	625,364
人件費	485,932	500,253	487,079	455,827	414,014	386,574	409,914
その他支出	411,289	343,212	308,919	311,134	254,219	241,946	238,596
支出計	897,221	843,465	795,998	766,961	688,233	628,520	648,510
収支差	▲2,179	▲14,267	▲41,490	▲5,262	▲41,925	▲31,715	▲23,146

※割合欄は、売上高ピーク時(平成 11 年度)との比較

## 3. 取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

### ①経営再建プラン

部長以上をメンバーとする経営会議で受託事業収入の確保と経費の縮減を図り、収支の均衡を目指す、目標及び取組を策定した。その主な取組については、下記のとおりであるが、それぞれ各プランにおける実施期間は3年であり、実施にあたっては、3年間で達成できるよう課長以上をメンバーとする会議で毎年度の実施計画を策定した。

- ・組織の見直し
- ・収入確保対策
- ・支出の削減(設備投資も含む)
- ・外部団体との連携

### ②職員提案制度

全職員を対象に、経費削減と業務改善等に係る提案を募集した。

実現した主な内容は次のとおりである。

- ・業務の一部廃止、見直し
- ・消耗品の一括管理
- ・業務用車両の削減やエコカーの導入
- ・建物利用の効率化

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①経営再建プラン

4月にプランに基づき年度ごとの実行計画を策定(毎年度実施)。

↓

4半期ごとに進捗状況を確認し、遅れているもの、実施出来ていないものについては、対応を促す。

↓

年度終了後、実施状況を確認し、その結果に基づき、翌年度の実行計画に反映させる。

##### ②職員提案制度

4月に全職員を対象に提案を募集(平成22、24、26、27、28年度に実施)

↓

提出された提案について、課長以上をメンバーとする会議において、効果、実施可能性等を検討し、実効性が高い提案については、具体的な対応策を策定し、実行する。また、優秀な提案については、表彰を行い、職員の意欲向上につなげる。

### 4. 取組の効果

経営再建プラン、第二次経営再建プラン及び職員提案に基づく受託収入の確保や、経費削減、業務改善を進めた結果、下表のとおり、平成23年度以降は、収支の黒字化が達成でき、その後においても、黒字基調を確保できている。

#### <経営状況の推移>

(単位:千円)

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	575,227	595,651	596,626	689,773	612,862	666,003	670,220	608,896
その他収入	21,578	29,713	15,319	14,237	8,050	14,304	11,001	5,431
収入計	596,805	625,364	611,945	704,010	620,912	680,307	681,221	614,327
人件費	386,574	409,914	411,713	422,820	389,630	365,122	394,545	366,423
その他支出	241,946	238,596	215,384	253,096	229,512	250,723	272,473	230,575
支出計	628,520	648,510	627,097	675,916	619,142	615,845	667,018	596,998
収支差	▲31,715	▲23,146	▲15,152	28,094	1,770	64,462	14,204	17,329

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

今回は、対象年度中に緊急雇用創出事業等による受託事業の確保による収入増もあり、短期間で収支の黒字化が達成できたが、引き続き安定的な経営を維持していくには、地道なコスト削減への努力が重要である。しかしながら、コストの縮減については、一定の限界があり、究極的には、受託事業量をいかにして増やしていくかが肝要となるが、当協会の事業展開の性格上、公共事業の増減に左右されるところが大きい。このため、公共事業の増減の影響を如何に少なくするための提案型による事業確保や民間企業からの事業を如何に確保していくかが今後の課題となる。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

今回は、職員提案による経費削減や業務改善等の提案も取り入れながら、取組を行ったが、回数を重ねるごとに提案の減やマンネリ化が見られた。意識改革や意欲向上につながる提案を確保できるような新たな切り口での募集が出来ないか検討していきたい。



また、表彰することもあり、提出された提案は記名式としているが、無記名の提案も受け付けるようにするとより自由な提案が集まる可能性はある。(ただし、建設的ではない不平不満等苦情が集まらないようリスク対策が必要である。)

<参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	鹿児島県環境林務課	連絡先	099-286-3327
-----	-----------	-----	--------------

事例名	広告宣伝活動の強化による施設利用の促進
団体名	秋田県秋田市
法人名	(一財)秋田市勤労者福祉振興協会

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	317,104
標準財政規模(百万円)	73,296
財政力指数	0.65
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		経常収益	366	資産	198
秋田市	20(100.0%)	経常損益	11	負債	57
役職員数(人)	24	当期純損益	10	純資産	141
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(一財)秋田市勤労者福祉振興協会は、平成4年に秋田市が基本財産を出捐して設立された。</p> <p>多目的ホールや大小会議室の貸出しによる教養・文化の向上、体育館やトレーニングルームの個人利用を中心とした健康管理、体力増進等を目的とした「貸館事業」、100講座を越えるカルチャースクールを開講し充実した余暇活動の提供をする「講座事業」などを行い、秋田市勤労者総合福祉センター(秋田テルサ)ならびに秋田市中高年齢労働者福祉センター(サンライフ秋田)など4施設を拠点として、勤労者福祉および中高年齢労働者の福祉に関する事業を総合的に行っている。</p> <p>また、会員制の福利厚生事業を行う秋田市勤労者福祉サービスセンター(ワークパル)を通じて、地域企業の振興と活性化に貢献している。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、貸館事業・講座事業におけるPR活動の強化により、事業収益の減少傾向を改善した事例である。</p> <p>具体的には、教養文化の向上・健康維持増進の役割として実施してきた当該法人の貸館事業および講座(カルチャースクール等)事業について、類似施設等との競合などの要因により施設利用者の減少による事業収益の減収という課題が生じていたことから、これを改善するため、<u>既存施設の稼働率を高めることについて検討し、各年度に定める事業計画に基づき積極的な営業活動等を行うこと</u>で、事業収益の改善という課題を解決した。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 23 年以降、少子高齢化による余暇活動人口の減少、スポーツクラブやカルチャースクールなどを運営する民間施設との競合などにより、受講者減少による事業収益の減少という課題が生じ、当法人を取り巻く経営環境は厳しいものとなっていたことから、貸館事業および講座事業の利用促進を図ることに取り組んだ。なお、当法人で指定管理を受託している 4 施設(市有施設 3、県有施設 1)のうち、秋田テルサにおいては、観客席(215 人分)付きの体育館(1,300 m<sup>2</sup>)や 480 席のホール(415 m<sup>2</sup>)、大会議室(200 m<sup>2</sup>・定員 120 人)等を有している。

### <経常収益の増減>

(単位:千円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
当期経常増減額	▲ 4,251	▲ 3,954	▲ 4,482	8,735	10,521
事業収入実績					
貸館事業収入	51,750	51,453	56,981	54,670	61,290
講座事業収入	54,569	51,441	50,861	51,537	52,413
合計	106,319	102,894	107,842	106,207	113,703

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①課題・論点について

(課題)事業収入の増収対策について

(論点)事業の増収により、安定的な収入を確保する。

#### ②検討内容

(貸館事業)

- ・ホール等での大規模なイベント・催事の利用促進
- ・会議室、研修室など専用貸出施設の利用促進

(講座事業)

- ・受講者ニーズに基づく新規講座の実施
- ・受講対象者の拡大
- ・ニーズにあった開催日の検討

(PR 活動等)

- ・効果的な PR 方法の検討と実践

#### ③取組方針とその決定理由

(貸館事業)

- ・利用者へダイレクトメールを発送する。
- ・業務改善のヒントを得るため、施設利用後に意見・要望を聞き取りし、データベース化する。
- ・次年度の施設利用予約を取り付けるため、電話等による積極的なアプローチを行う。

【理由】利用者の利便性を図るとともに、リピーターの確保が重要と判断したため。

### 【市内企業に送付した DM の例】

平成 年 月 吉日

御中

様

一般財団法人秋田市勤労者福祉振興協会  
秋 田 テ ル サ

秋田テルサ会議室のご案内

拝啓 盛夏の候、貴社ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

さて、秋田テルサでは昨年8月より新たに16名以下で利用できる小規模会議室や、最大40名程度の中規模会議室など3施設を開設したほか、多目的ホールや大1会議室をはじめとし、サービスの向上や使い勝手の良い施設の環境整備を図っております。

つきましては今後展示会や、講習会、会議等の予定がございましたら、ご一考いただけたらと存じます。

なお、施設レイアウト図などの資料を同封させていただきましたのでご検討の際にご活用いただければ幸いです。

ご不明な点がございましたらお手数ですがご連絡下さいませようお願い申し上げます。

敬具

記

同封資料 秋田テルサリーフレット  
秋田テルサ会場レイアウト図 施設利用料金表  
秋田テルサカルチャースクール受講生募集案内チラシ

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (講座事業)

- ・アンケート調査を実施して受講者ニーズにあった新規講座を開催する。
- ・主に勤労者を対象者としていたが、空き時間帯にジュニアコースを増設するなど、施設稼働率の向上を図る。
- ・講座内容を事前に見学してもらうなど、受講意欲の向上を促す。
- ・平日の開催に加え、休日の開講も検討する。

【理由】幅広い年齢層へ対応した環境を整え、時間帯受講者増および増収を図るため。

#### (PR 活動等)

- ・「受講生募集案内」を四半期毎に、市内のほぼ全域の世帯にポスティングする。
- ・運営施設への掲示や、近隣の商業施設等へのチラシ設置を依頼する。
- ・秋田市広報や民間のフリーペーパーなどに PR 記事の掲載を依頼する。
- ・「秋田テルサ カルチャーイベント」を開催し、体験講座、作品展示、発表の場を提供して受講意欲の向上や新規受講者の獲得につなげる。

【理由】チラシ等を設置し広く周知を図り、参加型のイベントを開催して、講座等を実際に体験していただくため。

【配布チラシの例(2015 夏号)】



#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取り組みの推進体制

- ・法人独自での取組を前提とし、「事業課」が担当とする。
- ・役割分担は、貸館事業担当を3名、講座事業担当を4名とし、業務改善について精査、集約する。
- ・集約した内容を事業課長へ報告し、課内調整する。
- ・事業課での調整後、常務理事兼事務局長、総務担当者を交えて最終調整し、理事長へ報告する。
- ・理事会で事業計画書による提案を行い、機関決定する。
- ・効果的な事業PRを行うため、チラシ・パンフレットの無料設置が可能な公共施設等に対し、積極的な依頼を行う。
- ・講座等の事業PRについて、広報あきたやテレビ・ラジオ等の広報媒体への無料掲載の依頼を、積極的に行う。
- ・当協会の市所管課へ依頼して、市職員のパソコン掲示板に講座事業等の掲載を依頼する。



#### 4. 取組の効果

貸館事業収入を5か年で比較すると、平成23年度の5,175万円に対して平成27年度は6,129万円で、約1,000万円の増収となっている。PRにより、貸館の利用団体および見学者数の増加につながったことで貸館事業収入が増加し、事業収益が改善した。

施設利用者は依然、減少傾向にあるものの、平成28年度も、安定した収入が得られるよう、営業活動に努めているところである。

##### <事業収入の推移>

(単位:千円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
貸館事業収入	51,750	51,453	56,981	54,670	61,290
講座事業収入	54,569	51,441	50,861	51,537	52,413
合計	106,319	102,894	107,842	106,207	113,703

##### <秋田テルサ利用者数の推移>

(単位:人)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
体育個人	25,038	24,233	23,325	19,953	21,369
貸館団体	109,726	100,392	99,324	101,282	109,208
スクール・講座事業	46,514	41,009	37,681	38,570	38,772
その他	80,097	78,405	79,989	74,089	56,250
合計	261,375	244,039	240,319	233,894	225,599

※平成27年度「その他」の利用者数の減は、館内に設置されていた児童センターの移転に伴うもの

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

##### (1)今後の方針

今後とも上記3の取組を継続するとともに、利用者動向を的確に把握するなど、適宜に対策を講じていくこととする。

##### (2)残された課題等

- ①近隣県の利用実績を参考とした新たな団体利用等の掘り起こし策の検討
- ②ホームページの有効活用
- ③受講者ニーズを的確に把握するための手法検討

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

- ・事業PRと接客サービスについて各職員の役割を明確にし、責任を持って取り組んだことが成果となって現れたものと捉えている。
- ・新たな利用者の獲得のために市外県外の公共施設等への営業活動により、チラシの設置・ポスター掲示の相互協力を取り付けることに注力したこと。
- ・過去の利用団体等に対して、次回の予約申込みを獲得するために、積極的な働きかけを行ったこと。
- ・限られた広告宣伝費の中で、事業PRチラシ・パンフレットの設置箇所を職員が外出時にきめ細かく巡回するなど、全職員が一丸となって取り組んでいること。

##### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	秋田市総務部総務課	連絡先	018-888-5423
-----	-----------	-----	--------------

事例名	一般財団法人への移行に伴う観光事業の収益増加への取り組み	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>43,934</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>19,458</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.33</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値</small>	人口(人)	43,934	標準財政規模(百万円)	19,458	財政力指数	0.33
人口(人)	43,934							
標準財政規模(百万円)	19,458							
財政力指数	0.33							
団体名	岐阜県郡上市							
法人名	(一財)郡上八幡産業振興公社							

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成28年3月31日時点)</small>		[経営状況] <small>(平成27年度決算)</small>		(単位:百万円)	
郡上市	20(77.8%)	経常収益	429	資産	198
その他	6(22.2%)	経常損益	12	負債	21
役職員数(人)	34	当期純損益	18	純資産	177

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(一財)郡上八幡産業振興公社は、産業振興にかかわるイベント・コンベンション並びに新たな観光開発事業を積極的に展開し、<水とおどりと心のふるさと郡上八幡>の発展を目指すとともに、観光交流を機軸とした産業振興を図り、豊かで活力がある郡上八幡づくりに寄与することを目的として、旧郡上郡八幡町(現郡上市)などによって平成11年に設立され、市有観光施設の指定管理を中心とした事業を実施し、郡上八幡の産業振興並びに観光振興に寄与してきた法人である。近年では市街地の空き家対策事業として、所有する町家のテナント貸しやゲストハウスの運営なども実施している。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の一般法人への移行により経常赤字から経常黒字に転じた事例である。

具体的には、国の公益法人改革に伴う旧民法法人からの移行に際して、一般法人(非営利型)に移行したことで事業実施にかかる制限等が緩和され、従来と比較して法人運営の自由度が上がったことにより経常赤字からの脱却という課題を解決した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

国の公益法人制度改革により、民法法人からの移行が必要となったことが主たる理由であり一般財団法人移行へ着手するきっかけである。また、この背景には「郡上八幡という観光資源を有効活用し、観光振興・産業振興に寄与する」という産業振興公社の目的を、より自立した形で果たそうという考えがあった。

公社設立時は町からの委託料により事業を実施する受託精算方式であったが、市町村合併により郡上市となってからは指定管理方式に変わった。さらに指定管理者制度導入後 4 年目からは、市からの指定管理料が 0 円となり、公益法人と比較し自由度の高い一般法人を選択する要因のひとつにもなった。特に指定管理導入前後(平成 18 年)は、平成 17 年の愛知万博の開催、平成 18 年の NHK 大河ドラマ「功名が辻」の放映、東海北陸自動車道の全通など郡上八幡への観光客増加の外的要因が重なった時期でもあり、ある意味で特需的な要素が濃い時期でもあった。

<経営状況及び主な指定管理施設の入館者数の推移(H17～23 年度)> (単位:万円、人)

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
経常損益	151	4,486	4,412	▲2,178	▲ 918	▲ 372	▲ 65
郡上市からの指定管理料収入	10,059※	1,760	1,672	1,588	0	0	0
郡上八幡博覧館の入館者数	94,705	111,273	104,285	117,364	104,487	92,072	94,915
郡上八幡城の入館者数	83,399	112,631	108,800	112,624	127,140	111,050	111,481
売店収益(施設)	8,516	11,798	14,903	16,109	14,815	12,972	13,930

※平成 17 年度は受託料収入

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

旧民法法人からの移行に関しては、当然その過程の中では、公益法人への認定申請も検討されたが、公益認定にかかる諸条件、移行後の法人運営の在り方、公益認定取り消しにかかるリスクなど理事会等での検討が重ねられた結果、一般財団法人への移行が決定された。

<理事会での検討内容>

- ～ 移行形態・時期等の検討
- H23.6 一般法人への移行方針についての承認
- H23.11 移行時期の変更の報告
- H24.6 実施事業等事業区分の案についての報告
- H24.10 定款の変更の案、公益目的支出計画の案についての承認
- H25.1 定款の変更の案の変更についての承認

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

法人移行にあたっては移行認可申請の要項に従い、理事会・評議員会での検討・承認を受けながら進めた。

当初は平成24年4月の移行を目指していたが、移行後の法人形態の決定が平成23年度にずれ込んだことから平成25年4月からの法人移行となった。

#### <法人の移行までのプロセス(スケジュール)に関する図表>

	平成23年			平成24年				平成25年	
	4月	7月	10月	1月	4月	7月	10月	1月	4月
法人	理事会 評議員会		理事会 評議員会	理事会 評議員会			理事会 評議員会	理事会 評議員会	新法人移行
定款の変更	検討		→	→	→		承認		
各種規程				検討		→	→	承認	
認可申請								申請→答申	
登記手続き								申請→完了	

公社設立時から、職員自身が経営感覚を持って事業実施することを求められてきた。このため、一般法人への移行に合わせて事務局体制の変更を行い、施設間の連携の強化による業務効率化を進めるとともに、仕入単価の交渉などにより経費の削減をめざした。

### 4. 取組の効果

一般財団法人移行に伴い収益事業実施の自由度が広がったことにより、ここ数年は郡上市観光連盟と連携しながら継続してきた外国人団体ツアーの誘致、特に台湾からのツアーが増加し、減少傾向にあった国内団体ツアーの穴埋めとなった。ただし、観光客の底上げではなく過去のピーク時に戻ったものである。特にインバウンドに関しては、政治情勢等によりその動向が極端に変化するため楽観できない。

加えて、平成27年度は管理する郡上八幡城の「天空の城」のポスターが脚光を浴び、メディア等で繰り返し取り上げられたことも要因の一つである。

また、旧民法法人制度における売店での商品販売等の収益事業は、あくまで公益事業を補うための補助事業であったが、一般法人への移行を契機に収益事業にも注力することで収益の拡大が図られ、業務効率化や経費削減の取組と併せて、経常損益の黒字化が実現することとなった。

#### <経営状況及び主な指定管理施設の入館者数の推移(法人移行前後)> (単位:万円、人)

	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常損益	▲372	▲65	▲37	1,414	1,629	1,778
郡上市からの指定管理料収入	0	0	0	0	0	0
郡上八幡博覧館の入館者数	92,072	94,915	100,761	119,547	121,959	125,818
郡上八幡城の入館者数	111,050	111,481	110,340	121,463	115,408	145,544
売店収益(施設)	12,972	13,930	15,326	18,643	19,181	21,744

#### 4. 取組の効果(つづき)



▲外国人団体ツアーの様子



▲郡上八幡城「天空の城」ポスター

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

移行法人として「公益目的支出計画」を確実に実施していくことが当面の課題である。ただし単体では赤字となる事業を継続的に実施しながら法人運営を継続するためには、それ以外の事業での収益の確保が必要である。

実施する事業が固定化しているため新たな観光振興事業の掘り起こしと、新規観光客及びリピーターの獲得等が課題である。費用の増加を抑制するためには人員配置の見直しやさらなる業務の効率化などが課題である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

当初は公益認定を前提に検討を始めたが、事業の実施状況から収支相償・公益目的事業費率など認定基準が移行後の法人運営の足枷になるのではないかと懸念が生まれた。公社の設立目的を考えたとき、認定基準を満たすために事業を実施するのではなく、「郡上八幡の産業振興・観光振興に寄与する」という目的を達成するためには、一般財団法人への移行が適当ではないかと結論づけられた。

郡上市観光連盟との連携は、特に外国人観光客の誘客に関して郡上八幡だけでは弱い部分があったことから実施したものである。ただし、観光連盟は郡上市全体をカバーする団体であり、ともすると産業振興公社の取り組みが郡上の中の1プランとなってしまうなど、情報が埋もれる恐れがあることから、形式的な連携ではなく海外での現地セールスにも産業振興公社自らも積極的に参加し、郡上八幡のPRを図ってきた。

#### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	郡上市企画課	連絡先	0575-67-1831
-----	--------	-----	--------------

事例名	文化芸術ホールの指定管理における利用料金制の導入	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>429,354</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>94,057</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.81</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値</small>		人口(人)	429,354	標準財政規模(百万円)	94,057	財政力指数	0.81
人口(人)	429,354								
標準財政規模(百万円)	94,057								
財政力指数	0.81								
団体名	香川県高松市								
法人名	(公財)高松市文化芸術財団								

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成28年3月31日時点)</small>				[経営状況] <small>(平成27年度決算)</small>		(単位:百万円)	
高松市	10(100%)	経常収益	509	資産	155		
役職員数(人)	11	経常損益	23	負債	86		
		当期純損益	23	純資産	69		
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>当該法人は、幅広い市民とともに、文化芸術活動の振興・普及を図り、人と人、心と心がふれあう、高松らしい文化の創造と交流に寄与することを目的として、平成15年に高松市が出資の上、設立したものであり、市民の自主的な文化芸術活動に対する支援・育成に関する事業、地方公共団体から委託を受ける文化施設等の管理運営に関する事業等を行っている。</p> <p>当該事業の一環として、高松市文化芸術ホールの指定管理者としての、ホール・設備の維持管理、ホールの利用促進、ホールを利用した文化芸術の振興等の事業を行っている。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、高松市文化芸術財団における指定管理者としての利用料金制の導入や経営努力により、<u>経常黒字を拡大した事例である。</u></p> <p>公益財団法人高松市文化芸術財団は、高松市文化芸術ホール開館当初から指定管理者として当該施設の管理運営に関する業務を行っている。</p> <p>高松市においては、高松市指定管理者制度運用基本方針に基づき、施設使用の対価(使用料)を徴収している施設については、利用料金制の導入により指定管理者の経営努力を促す効果及び市の施設使用料収納事務を効率化できる観点から、原則として利用料金制を導入することとしている。</p> <p>このことを踏まえ、平成27年度から当該指定管理業務において利用料金制を導入することとした。</p> <p>利用料金制の導入により、<u>当該法人における経営努力による経常黒字額の増加、また、市においては施設使用料徴収事務等の効率化を図ることができたものである。</u></p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

高松市文化芸術ホールの開館にあたって、その運営に関して、市議会で議論され、単なる貸館ではなく、実演芸術の公演などの文化芸術の振興の展開が重要とされた。このため、公演等の自主事業実施の推進母体として高松市が出資の上、当該法人を設立した上で、当該施設の指定管理者として指定し、文化庁補助金や助成金などを活用した事業展開の計画など、多くの鑑賞者を育成する事業展開を継続して実施している。

平成 27 年度からの高松市文化芸術ホール指定管理者募集にあたり、高松市指定管理者制度運用基本指針(平成 26 年 4 月 1 日制定)に基づき、本施設の指定管理において利用料金制の導入について関係部署での協議の結果、利用料金が指定管理者側の収入となり、指定管理者の経営努力を促す効果、経営努力に伴う指定管理者側の裁量が増加することで更なるサービスの向上が期待されたため、利用料金制の導入を市の方針として決定した。

また、受動的きっかけではあるが、正規職員の転職・定年退職により、すべての職員を嘱託職員化したことにより、人件費抑制を図った。

### <高松市における利用料金制の導入状況>

	H24	H25	H26	H27	H28
利用料金制導入数(A)	62	63	64	103	104
指定管理者制度導入数(B)	182	183	183	183	183
利用料金制導入率(A/B)	34.1%	34.4%	35.0%	56.3%	56.8%
利用料金制新規導入数	2	1	1	39	1

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

高松市においては、高松市指定管理者制度運用基本方針に基づき、施設使用の対価(使用料)を徴収している施設については、利用料金制の導入により指定管理者の経営努力を促す効果及び市の施設使用料収納事務を効率化できる観点から、原則として利用料金制を導入することとしている。

#### ②論点・論点解決に向けての検討内容について

指定管理者制度の利用料金制導入による指定管理者の経営努力を促す効果、具体的には、指定管理者の自己財源の創出や鑑賞の機会等を提供する自主事業を、他のホールや新国立劇場などと連携した良質な事業内容にすることから、入場料収入の増及び管理経費の削減について関係部署において検討を行った。

#### ③決定された取組方針と決定理由について

検討内容について効果が見込まれることから、平成 26 年度に翌年度から 5 年間の指定管理者指定にあたり利用料金制を導入することを市において決定し、平成 27 年度から平成 31 年度までの期間について利用料金制による指定管理者として平成 26 年 12 月議会において、高松市文化芸術財団を指定した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

平成25年度末から利用料金制の導入について、市の関係部署(文化芸術振興課)が中心となり、検討を行った。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

平成25年度末から高松市文化芸術財団と、利用料金制導入による法人運営に関する影響の調査や利用料金制導入後の事務手続きについて調整を行った。

平成26年4月に翌年度から5年間の指定管理者指名にあたり利用料金制を導入することを市において決定し、平成26年12月議会において、平成27年度から平成31年度までの期間を利用料金制による指定管理者として、高松市文化芸術財団を指定した。

##### ③取組のプロセスについて

平成25年度末から利用料金制導入についての関係部署による検討。

平成26年4月末に翌年度から5年間の指定管理者指名にあたり利用料金制を導入することを市において決定。

平成26年6月議会において 高松市文化芸術ホール条例等の改正。

平成26年12月議会において、平成27年度から平成31年度までの期間を高松市文化芸術財団において利用料金制を採択した指定管理者として指定。

当該施設における事業内容の決定については、当該法人事務局案を基に10月に開催する当該法人内の役員会を踏まえて事業方針を決定し、3月に開催する役員会において新年度の事業を決定。

利用料金制導入に関するスケジュール

	平成25年度	平成26年					平成27年度～平成31年度
		4月	6月	10月	12月	3月	4月
市	検討	→決定		候補者決定 仮基本協定書締結	指定管理者の指定		年度協定締結
条例		→改正					
議会			議決		議決		
法人	市と調整			役員会 事業方針の決定		役員会 運営内容の決定	利用料金制導入

### 4. 取組の効果

利用料金制を導入することにより当該法人において、利用料金収入については約 130,000 千円の収入の獲得や、独自の財源獲得として国等の補助金、助成金が前年と比較して 4,500 千円増加した。

また、一層の経営努力が行われ、費用面においても、経常費用が前年と比較して約 10,000 千円削減が図られ、経常黒字額が約 22,000 千円増加した。

市においては、施設の老朽化等により施設や設備・備品に係る修繕費等の増により指定管理料の削減までには至っていないものの、使用料の徴収等に関する事務や使用料制を導入していた際に行っていた事務(施設使用取消に伴う使用料の返金事務など)の削減はされた。



5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

現在の施設稼働率から、今後、利用料金収入の大幅な増大への期待は希薄であるが、現在の指定管理期間である平成 31 年度までは利用料金制を継続する。

また、全職員を嘱託化したことにより、人件費の抑制は出来たが、鑑賞の機会等を提供する自主事業選定や劇場という特殊な施設・設備の管理にあたり専門的な見識が必要な職員の人材確保については課題となる。

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

高松市においては、高松市指定管理者制度運用基本方針に基づき、施設使用の対価(使用料)を徴収している施設については、利用料金制の導入により指定管理者の経営努力を促す効果及び市の施設使用料収納事務を効率化できる観点から、原則として利用料金制を導入することとしており、全庁的に利用料金制を導入する方針があった。

また、当該法人は平成 15 年度の高松市文化芸術ホール開館時から、当該施設の指定管理者として運営等を行ってきており、一定程度のノウハウが蓄積されていたことから、利用料金制導入を機に更なる経営努力が経常黒字の拡大という結果につながったものと考えられる。

一方、指定管理者全職員の嘱託化による人件費の抑制は出来ているが、人材の確保という点については課題が残るため検討が必要と考える。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	高松市文化芸術振興課	連絡先	087-839-2636
-----	------------	-----	--------------

事例名	オリーブ振興イベント及び情報発信強化による顧客満足度の向上
団体名	香川県小豆島町
法人名	(一財)小豆島オリーブ公園



＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	15,238
標準財政規模(百万円)	5,570
財政力指数	0.32

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成29年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成28年度決算の数値

＜法人データ＞					
[出資等の状況] <small>(平成29年3月31日時点)</small>	[経営状況] <small>(平成28年度決算)</small>	(単位:百万円)			
小豆島町	10 (100%)	経常収益	578	資産	150
役職員数(人)	21	経常損益	26	負債	45
		当期純損益	18	純資産	105

[法人概要](設立目的、業務概要等)

平成2年4月1日、オリーブを軸とした独自の文化を生かして、町民の健全な余暇活動に寄与するとともに、都市生活者に本町の自然と親しむ場を提供することを目的として設立。

＜主な業務＞

下記施設の維持・管理

- ・小豆島オリーブ公園(オリーブ記念館・テニスコート等)
- ・小豆島町健康生きがい中核施設サン・オリーブ(道の駅・温浴施設等)
- ・小豆島オートビレッジYOSHIDA(キャンプ場)

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本事例は、(一財)小豆島オリーブ公園独自の取り組みとして、顧客満足度向上のため強化したオリーブ振興イベント(体験)及びホームページ、SNSによる情報発信強化により、来園者数と売店を含む各店舗の収支を向上させ、経常赤字から経常黒字に転じた事例である。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

旅行形態が、団体旅行から個人旅行へシフトし、来園者数や施設の売上げが伸び悩む中、SNS・写真公開といった顧客による情報(リアル情報)が旅行先選定過程に大きな影響を与えることから、集客策として情報発信強化が課題となっていた。

また、平成 20 年度には出資団体である小豆島町においても当該施設の来園者数等の向上のための問題提起がなされており、課題解決に向けた取組の必要性があった。

<伸び悩む来園者数等の状況の推移(取り組み開始前の推移)>

(単位:百万円)

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
経常収益	371	401	448
経常損益	12	▲1.6	▲0.16
正味財産	39	36	51
来園者数	240,000 人	250,000 人	300,000 人

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

来園者数の増加(集客力の向上)、施設売上の増加、インバウンド(訪日外国人旅行者)対応

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

オリーブ振興・啓蒙及び観光施設としての情報発信に力点を置き、『地域特産品』『食』『体験』を通じて、島民と観光客の交流結節点となり、地域社会全体の活性化と来園促進を目標とした。また、インバウンド(訪日外国人旅行者)対応の必要性を認識した。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

オリーブ植栽 100 周年を迎えた平成 20 年度を機に島内外の関係機関や組織と連携し、大小合わせて約 50 のオリーブ振興イベントを開催している。また、団体誘客を目的として旅行会社への営業を強化してきた。

これらを積み重ねてきたうえで、平成 28 年度から職員の専門性を活かした日常の中で手軽に使用出来る普及性の高い体験プログラムの提案、温泉・レストラン・宿泊等の複合施設メリットを活かした運営活動を実施している。集客においては SNS によるバイラルマーケティング(口コミを利用したマーケティング)を実施した。インバウンド(訪日外国人旅行者)対策として多言語化対応を推進した。

### 3. 取組の具体的な内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制について

業務管掌を明確にした組織再構築を実施。部門・部署・販売物等、細部まで担当者を配置し経験する機会、人材育成環境を整備。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

売店は、地域の『食』『オリーブ』の拡販拠点であることを意識し、個人オリーブ農家のオイルを積極的に取り扱い販売した。また、観光協会と協力・連携し、SNSや写真公開によるさらなる魅力の発信を行った。

##### ③取組のプロセス(スケジュール)について

オリーブ栽培の歴史と職員の専門知識を活かしたオリーブ講座・体験イベント・農園スタッフ体験を開催。島内外の関係機関、組織と連携を強化した。また、参加者アンケートを実施し、傾向・感想をプログラムに反映させた。

レストランは、下ごしらえから調理まで全て当農園で採油したオリーブオイルを使用。小豆島産オリーブにこだわった独自メニュー展開し、カウンター席等、個人客に対応した設備投資も実施した。

健康生きがい中核施設サン・オリーブは、平成28年度に公共の福祉増進を目的とした地域住民へのサービス向上に資する「住民サービスモデル道の駅」として国土交通大臣から認定された。小豆島町独自の事業として更新したトレーニング機器を用いた健康づくりを実施し、また、小豆島町からの委託事業として介護予防運動教室、温浴運動教室を実施している。その他、町民限定でオリーブオイルを量り売りし、オリーブを日常的に用いる食生活改善を啓発している。

宿泊施設は、訪日外国人向け大手予約サイトを導入し、WEBサイトによる販売強化を実施した。複合施設を有する小豆島オリーブ公園の強みを生かした、体験・食事・温泉等との相乗効果を生むセットプランを販売した。

情報発信の強化として、WEBページを刷新したり、旅行先選定・購買に大きな影響を与える、顧客による情報(リアル情報)の発信強化を行ったりした。映画『魔女の宅急便』のロケが近くで行われたことから、後にパン屋のセットを敷地内に移設したほか、映画の主人公になりきれよう「魔法のほうきレンタル」を展開している。これは、撮りたくなる、真似したくなる等のバイラルマーケティング要素が強く、公園内のギリシャ風車周辺では、ほうきに跨って写真を撮る方が大勢おり、SNS映えするスポットとして人気である。

#### 4. 取組の効果

平成 28 年度、過去最大の経常利益を計上した。  
過去 10 年平均で来園者数、経常収益を伸ばしており、法人全体の資産も拡大している。  
資産については、(一財)小豆島オリーブ公園の健全運営のため積み立てている。

##### <経営状況の推移>

(単位:百万円)

	平成 20 年度 (取組開始前 の年度)	…	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
経常収益	448	…	531	544	578
経常損益	▲0.16	…	13	11	26
正味財産	51	…	76	86	150
来園者数	300,000 人	…	340,000 人	280,000 人	350,000 人

##### <売店 現金売上高>

(単位:百万円)

	平成 20 年度	…	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
現金売上高	252	…	278	292	302

小豆島町にとって、来園者・観光客の増加は、交通関係(フェリー・バス)の乗客数の増加、他の観光施設の来場者数増加に大きく寄与している。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

オリーブの情報発信基地として地域に人を呼び込む入口となり、オリーブの振興、地域産品の販売や飲食の提供、地域の情報発信など様々な役割を果たすとともに、(一財)小豆島オリーブ公園においては、上記に加え、地域誘客プロモーション活動にも取り組んでいく方針である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

健全経営、運営において、採算性の高い事業計画と幅広い人脈の構築も必要である。本事例において、小さな成功体験を得られる、様々な試行を推奨しサポートすることにより、職員の自己効力感が高まり、個々の生産性が向上した結果、増収増益を実現した。

また、(一財)小豆島オリーブ公園独自の取組に留まらず、町、島内外の関係機関、組織と連携した様々な取り組みも来島(来園)客数の増加につながり、経営状況に良い影響を与えたものと考えられる。

##### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	小豆島町オリーブ課	連絡先	0879-82-7018
-----	-----------	-----	--------------

事例名	地元メディアとの共催事業による集客増加
団体名	佐賀県佐賀市
法人名	(公財)佐賀市文化振興財団

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	235,523
標準財政規模(百万円)	54,669
財政力指数	0.64



※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞					
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
佐賀市	30(100.0%)	経常収益	399	資産	155
役職員数(人)	17	経常損益	23	負債	127
		当期純損益	22	純資産	29

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(公財)佐賀市文化振興財団は、平成元年 10 月 1 日に開館した佐賀市文化会館において、芸術性の高い自主文化事業の実施、効率的かつ弾力的な管理運営、市民の文化活動の振興を図り、個性豊かな地域文化の創造に寄与することを目的として、佐賀市により(財)佐賀市文化振興財団として平成元年に設立され、その後、平成 23 年 2 月 1 日に(公財)佐賀市文化振興財団に認定されたものである。

音楽、古典芸能などの主催事業、学校へのアウトリーチ公演及び子ども向けワークショップ等を実施し、芸術文化の振興に寄与するとともに、施設管理事業を適正に行うことで、佐賀市における文化の拠点としての役割を果たしてきた法人である。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、<u>法人の事業実施の工夫と経費節減等により経常赤字から経常黒字に転じた事例である。</u></p> <p>具体的には、芸術文化の振興を図るために行う自主文化事業について、集客を行うための効果的な広告宣伝の実施と予算の範囲内に経費を抑えるという課題が生じていたことから、<u>信頼関係を培ってきたテレビ会社や新聞社との共催事業を実施した結果、効果的な広報による集客増に伴う収益増により、自主事業収支の改善を図ることができた。</u></p> <p>また、<u>光熱水費を下げるという課題に対しては、使用電力の実績を見て契約電力を変更することで、電気料金を縮減した。</u></p> <p>さらに、<u>経費節減の課題に対しては、平成 23 年度から管理職を 1 名減らし、常務理事が事務局長を兼務することで経費節減を図っている。</u></p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

佐賀市文化会館及び佐賀市民会館では、平成 18 年 4 月に指定管理者制度が導入された。このため、(公財)佐賀市文化振興財団では、経費節減とサービス拡充に努めてきたところである。しかしながら、平成 23 年 2 月に公益財団法人への移行を完了したことに伴い、公益法人の要件を満たすこと及び更なる事業の効率・能率化、経費節減と事業内容の充実が課題になったものである。

### <経常損益の推移>

(単位:千円)

	H19	H20	H21	H22	H23
経常損益 (全事業会計)	▲ 4,234	▲ 15,648	▲ 76	▲ 5,820	▲ 2,736
経常損益 (うち公益目的事業会計)	-	-	-	▲ 4,589	▲ 6,175

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

自主文化事業を充実させ、財務面では公益活動に必要な資金を確保しつつ、非効率な運営や過大な経費の削減を行うことである。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

全職員がコスト削減の意識を高めること、自主文化事業収入の増を図ること、人件費で管理職 1 名減を実施することである。

#### ③決定された取組方針(解決策)について

施設の清潔な維持や省エネの取組などについては従来から引き続き実施することとし、さらに、全職員がコスト削減の意識を高め、自主文化事業収入の増を図るため、市民にとって魅力ある主催事業を企画・実施するとともに、販売力を向上させることとした。

また、人件費では管理職 1 名減を取組方針としたものである。

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①取組の推進体制等について

特に推進体制等の整備は行っていないが、(公財)佐賀市文化振興財団の事業内容を定期的に見直し、改善を図るため、第三者の立場から公正な評価を行うことを目的として、(公財)佐賀市文化振興財団第三者評価委員会を平成 23 年 9 月に市が設置し、年 2 回、定期的な事業評価を行っている。

#### ②関係者との調整内容・調整過程等について

地元企業(テレビ会社、新聞社等)と共催事業を開催するにあたっては、事前に密な打ち合わせを実施することにより、良好な信頼関係を構築した。

#### ③取組のプロセス(スケジュール)について

- ・平成 23 年 4 月から管理職 1 名を減らし、年額約 250 万円節減した。
- ・契約電力は、使用電力を毎月確認して契約変更時期を決定した。

#### 4. 取組の効果

- ・自主文化事業収支については、共催事業件数の増により、収支が改善したものである。
- ・電気料金は、平成 26 年 7 月に契約電力の変更(1,000kW→950kW)を行った結果、電気料金を節減できたものである。

##### <経営状況の推移>

(単位:千円、件)

	H23	H24	H25	H26	H27
経常損益 (全事業会計)	▲ 2,736	▲ 107	▲ 738	4,026	22,788
経常損益 (うち公益目的事業会計)	▲ 6,175	▲ 5,445	▲ 8,446	▲ 9,580	11,988
自主事業収支	▲ 8,228	▲ 1,377	5,454	1,383	17,105
共催事業件数	0	1	2	2	5
電気料金	32,551	33,200	37,498	37,430	35,958

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

引き続き、事業実施の工夫と経費節減により経常黒字になるように努めていくが、その際には公益法人の要件を満たすために、剰余金が発生した時の解消方法の研究が必要である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

平成 22 年度以前は共催事業の実施実績はあったが、平成 23 年度は 0 となった。  
 事業の単独実施では、事業費が高額となるため実施が困難な著名人の公演等を共催事業で実施することにより、収支を応分負担とすることが可能となり、企画内容の幅が広がった。  
 平成 24～26 年度までに 5 件の共催事業を実施した経験を生かして、平成 27 年度は 5 件の共催事業を実施することができた。  
 この結果、共催事業者の専門分野を活かした効果的な広報、事業規模拡大による市民ニーズに合った企画開催を行うことができ、集客増及び収益増を実現できた。

##### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	佐賀市文化振興課	連絡先	0952-40-7369
-----	----------	-----	--------------



事例名	外部アドバイザー制度を活用した事業展開	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>7,323,413</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>1,183,350</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.76548</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値</small>	人口(人)	7,323,413	標準財政規模(百万円)	1,183,350	財政力指数	0.76548
人口(人)	7,323,413							
標準財政規模(百万円)	1,183,350							
財政力指数	0.76548							
団体名	埼玉県							
法人名	(株)秩父開発機構							

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</small>		[経営状況] <small>(平成 27 年度決算)</small>		(単位:百万円)	
埼玉県	123(25.6%)	経常収益	229	資産	656
秩父市	23( 4.8%)	経常損益	12	負債	172
小鹿野町	9( 1.8%)	当期純損益	7	純資産	484
その他	325(67.8%)				
役職員数(人)	12				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(株)秩父開発機構は、首都圏住民の余暇活動需要の適切な吸引を図り、秩父圏域等の振興に寄与することを目的として、埼玉県及び秩父地域の市町村、並びに民間企業の出資により昭和 62 年に設立された第三セクターである。</p> <p>これまで当該法人は、観光情報館の管理運營業務や、観光関連団体の事務局業務、テレビ埼玉秩父観光情報番組の代理店業務など、観光振興事業に携わるとともに、平成 20 年度より秩父ミュージズパーク及び長瀬射撃場の指定管理業務を事業の柱とし、秩父地域への誘客促進と経済活性化に貢献している。</p>					



### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、法人の経営健全化に向けた取組事例である。</p> <p>平成 21 年度より、新たな観光スポット創出を目標に開発費 47,356 千円(5 年償却)を投じて秩父ミュージズパーク内に造成した「癒しの森 花の回廊」事業について、当初予測できなかった獣害等の影響により採算ベースに乗れず、平成 25 年度の繰越損失は 12,015 千円となり、この年度をもって事業廃止とした。</p> <p>平成 26 年度からは、繰越損失の早期解消に向け、退職職員の不補充などの経費削減に努めるとともに、埼玉県からの指定管理業務を受託している秩父ミュージズパークと長瀬射撃場の両施設を中心とした事業展開と、外部からの専門的な指導を受ける「アドバイザー制度」を活用することで、平成 27 年度末には課題であった繰越損失を解消し、繰越利益 4,678 千円を計上した。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### <経営健全化に向けた事業展開に係る「アドバイザー制度」導入と選任について>

「癒しの森 花の回廊」事業を廃止した平成 25 年度決算において、繰越損失は 12,015 千円となっており、累積損失の早期解消と、事業全般の見直しが課題となっていた。

平成 26 年 11 月の取締役会において、既存事業の活性化、新規事業の検討について外部からの専門的な助言・提言をいただく「アドバイザー制度」導入について決議される。

平成 27 年 2 月の取締役会において「アドバイザー制度要綱」を諮り、同年 5 月に制定した。

アドバイザーについては、秩父ミュージズパークにおける娯楽・行楽イベント事業などに関しては、西武レクリエーション(株)に、花木の管理指導や公園の特色を活かした集客事業などは、西武造園(株)に、長瀬射撃場に関しては営業活動などに的確なアドバイスを受けている日本ライフル射撃協会の常務理事を選任した。

### 【アドバイザー選任の業務委託契約内容】

契約相手先	契約期間	報酬	県の費用負担
西武レクリエーション(株)	平成 27 年 8 月 1 日 ～平成 28 年 3 月 31 日 (自動更新)	日当 1 万円	無
西武造園(株)	平成 27 年 8 月 1 日 ～平成 28 年 3 月 31 日 (自動更新)	秩父ミュージズパーク指定管理は西武造園(株)とグループで受託しているため報酬は無	無
日本ライフル射撃協会 常務理事	平成 27 年 8 月 1 日 ～平成 28 年 3 月 31 日 (自動更新)	無	無

### 【経営状況の推移】

(単位:千円)

	H20	H21	H22	H23	H24	H25
売上高	251,126	279,626	255,365	250,557	228,987	218,323
営業利益	16,404	1,344	▲13,881	▲7,274	▲9,936	▲15,117
経常利益	21,619	6,096	▲6,597	▲6,301	▲9,196	▲14,612
当期純利益	12,608	3,140	▲5,374	▲4,100	▲6,082	▲9,435
繰越利益剰余金	9,836	12,977	7,603	3,502	▲2,579	▲12,015

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①主要な課題・論点について

経営健全化に向け、埼玉県の指定管理業務である秩父ミュージズパークと長瀬射撃場の両施設における利用率向上と増収を図るため、既存事業や施設活用の見直し、新規事業の検討が論点となった。

##### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

社内においてこれまで実施してきた「経営戦略会議」の他、経営健全化に向けた取組に関しての内容を検討する「企画検討会議」を定期的を実施し、アイデア出しを行った。

事業案によっては、アドバイザーからの助言・提言を反映させることで内容の充実を図るとともに、実現性の有無についても検証した。

##### ③決定された取組方針とその決定理由について

###### (i)秩父ミュージズパークにおいて実施した主な事業

###### ・雲海の名所化(アドバイザー:西武レクリエーション(株)、西武造園(株))

秩父が雲海の発生率が比較的高いことと、秩父ミュージズパークから幻想的な風景が一望できることに着目し、雲海の名所としてホームページ、SNS、新聞などを通じ幅広く PR することで、来園者の増加を図る。

###### ・チューリップ 1 万本プロジェクト(アドバイザー:西武造園(株))

秩父地域が芝桜の観光客で賑わう 4 月下旬に合わせ、1 万本のチューリップ畑を創出することで、秩父ミュージズパークへの周遊を図る。また、球根植え付けには地元の幼稚園や、西武鉄道(株)の CSR 活動と連携し、地域や企業と一体となった事業展開とする。

###### ・ポケモン GO の有効活用(アドバイザー:無)

広い公園内で安全にゲームが楽しめることをポスター、HP 等において PR するとともに、軽食堂「ピエリア」では HP や SNS に掲載した ポケモン GO 安全チラシを提示されたお客様に、かき氷又はコーヒーのサービス、スマートフォンの充電サービスを実施し、誘客と増収を図った。

#### 【秩父ミュージズパーク】



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (ii)長瀬射撃場において実施した主な事業

- ・日伊親善国際試合の開催(アドバイザー:日本ライフル射撃協会常務理事)

ロンドンオリンピック金メダリストのニコロ・カンプリアーニ選手を招き、当施設としては初となる国際試合を誘致開催することにより、文部科学省から指定を受けている強化拠点施設としての指定継続と、東京オリンピックへ向けた強化選手へのPR効果を図る。

【埼玉県長瀬射撃場】



【日伊親善国際試合】



#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制について

企画検討会議の実施と事業案作成については本社営業部が担当となり、取締役会の承認を経て実施とする。

実施にあたっては本社営業部長を中心に、秩父ミュージズパーク事業については所長、長瀬射撃場事業については場長が中心となり、関係団体と調整を図り推進している。

##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

#### (i)秩父ミュージズパークにおいて実施した主な事業

- ・雲海の名所化

以前より雲海に注目していた地元大学生と連携し、メディアへの情報提供など実施。ミュージズパーク以外の雲海を見ることのできる施設との連携、意見交換会など実施。

- ・チューリップ1万本プロジェクト

植栽にあたり、地元の幼稚園、西武造園(株)及び西武鉄道(株)担当者と実施日、植栽方法、宣伝活動内容など調整。

- ・ポケモンGOの有効活用

社会現象ともなっていることから、活用にあたっては埼玉県との協議、調整を行った。

#### (ii)長瀬射撃場において実施した主な事業

- ・日伊親善国際試合の開催

主催する日本ライフル射撃協会を中心に、招聘する選手の銃と装弾の保管、競技の実施内容、行程などについて調整を行った。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③取組のプロセス(スケジュール)について

<事業実施までの社内における流れ>

社内企画検討会議の定期的実施(月1回) → 年度事業計画案作成 → 5月取締役会提出・承認  
 → アドバイザー制度の活用 → 関係団体との調整 → 事業実施

6月、11月、2月の取締役会において実施状況報告、及び新たな事業についての承認

<各事業についての具体的な流れ>

事業等	平成26年度			平成27年度			平成28年度																	
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
取締役会		■	■						■		■				■	■	■				■			■
企画検討会議																								
アドバイザー制度																								
雲海名所化																								
チューリップ 1万本プロジェクト																								
ポケモンGOの有効活用																								
日伊親善国際試合の開催																								

### 4. 取組の効果

(i) 秩父ミュージズパークにおいて実施した主な事業

・雲海の名所化

頻繁に新聞等で取り上げられ、秩父地域の新たな観光スポットとして、定着しつつある。

・チューリップ1万本プロジェクト

平成27年10月に初回となる植え付け作業を実施し、平成28年4月13日から30日までの開花時期には、前年同時期との対比で約3,000人の来園者の増加となった。また隣接する軽食堂の売上げについて前年同時期との対比で約50,000円の増加となった。

・ポケモンGOの有効活用

サービス期間であった8月18日から9月30日までの間は、長雨や度重なる台風の影響もあり、この時期の軽食堂の売上げは前年対比で減少したものの、サービスの提供についてはかき氷19杯、コーヒー12杯、充電サービス79件あり、条件の悪い中で集客の役割を果たした。

#### 4. 取組の効果(つづき)

(ii)長瀬射撃場において実施した主な事業

・日伊親善国際試合の開催

今回の大会は、文部科学省から指定を受けている強化拠点施設としての指定継続と、2020年東京オリンピックに向けた外国人選手や国内強化選手に対する練習場としての利用宣伝が目的であり、効果については今後に期待するものである。また、スタッフには外国人対応の経験が図れた。

【経営状況の推移】

(単位:千円)

	H23	H24	H25	H26	H27	H28見込
売上高	250,557	228,987	218,323	222,247	228,448	223,236
営業利益	▲7,274	▲9,936	▲15,117	3,735	11,221	5,886
経常利益	▲6,301	▲9,196	▲14,612	4,154	11,647	6,277
当期純利益	▲4,100	▲6,082	▲9,435	9,344	7,349	3,189
繰越利益剰余金	3,502	▲2,579	▲12,015	▲2,670	4,678	7,867

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

・増加傾向にある秩父ミュージックパークへの来園者を、収益に結びつける方策。

・全般としては、事業の柱である秩父ミュージックパークと長瀬射撃場の指定管理者として、平成30年度以降の受託継続を当面の目標とし、経営基盤安定に向けた新規事業への取組と、創立から現在まで行われていない株主への配当も課題となる。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)



制度開始初年度にあたる平成27年度においては、事業分野別に3社と契約した。活用実績としては、例えば、市民団体から要望のあったイルミネーション事業について、アドバイザーを招いての勉強会を開催するなど熟考した結果、採算性などから事業化困難と判断した事例があった。当該法人では、過去に、拡大した事業において採算性を確保できず、結果として事業を廃止した経緯もあることから、上記のような第三者の専門的かつ客観的な視点からの指導は、事業の構築等において効果的な手法であった。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	埼玉県地域政策課	連絡先	048-830-2768
-----	----------	-----	--------------

事例名	オフィス賃貸料と区画の見直しとテナント確保
団体名	富山県
法人名	(株)富山県総合情報センター

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,080,160
標準財政規模(百万円)	302,349
財政力指数	0.45307
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
富山県	600(34.5%)	経常収益	178	資産	1,945	負債	56
富山市	160(9.2%)	経常損益	24	純資産	1,889		
高岡市	30(1.7%)	当期純損益	15				
その他	950(54.6%)						
役職員数(人)	19						
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>(株)富山県総合情報センター(以下「情報センター」という。)は、国の「頭脳立地法」に基づき、富山地域集積促進計画の中核的促進機関として平成元年4月に設立し、地域産業の高度化・情報化を推進するための中核的機関として、人材育成事業、IT関連産業振興支援事業、研究開発事業などを実施している。</p> <p>また、平成4年に竣工した「情報ビル」を所有しており、貸室や貸会議室等の不動産賃貸業務を行うとともに、県の施設(富山県ITセンター情報工房施設:平成4年5月～平成20年3月、富山県ITセンターマルチメディア情報施設:平成7年6月～平成24年3月)の管理も受託してきた。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、法人の経営改善の実施により、経常黒字額が増大した事例である。</p> <p>具体的には、情報センターが運営管理を受託してきた「富山県ITセンター情報工房施設(以下「情報工房」という。)」が平成20年3月末で廃止されることとなり、その空きスペースの活用方策や今後の運営体制を検討する必要が生じたことから、これを解決するために、<u>入居者確保のためのオフィス賃貸料の見直しや事業の見直し等</u>について検討し、経営改善につなげた。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 18 年 2 月に富山県の行政改革の実施内容が発表され、公の施設の見直しの一環として、情報センターが運営管理を受託している情報工房が「平成 19 年度末を目途に廃止」されることとなった。また、外郭団体の見直しの一環として、情報センターは、「情報工房の 2 年後の廃止に伴う空きスペースの活用方策や運営体制等の検討」を行うこととなった。

さらに、同時期に別の大口テナントの退去の打診もあり、情報工房跡を含むテナントの確保と事業の見直しが喫緊の課題となった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

(i)情報工房の廃止に伴う空きスペースの活用方策の検討

(ii)テナントの確保の方策

(iii)事業の見直し

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

(i)情報工房の廃止に伴う空きスペースの活用方策の検討

・県出先機関、関係団体、民間企業等の入居を模索

(ii)テナントの確保の方策

・賃貸料の引下げ、貸室スペースの拡張等について検討

(iii)事業の見直し

・自主事業について、収支見込やこれまでの経緯を確認

・経費節減の検討

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

(i)情報工房の廃止に伴う空きスペースの活用方策の検討

・空きスペースを貸室部分、セミナー室、展示コーナーに分割し、貸室の入居者を募集する。(全体で 740 m<sup>2</sup>を一体として利用する入居者の確保が困難なため。)

(ii)テナントの確保の方策

・賃貸料を約 15%引き下げる。(富山市内の賃貸ビルに比べ割高であることや情報工房跡の入居者確保を図るため。)

・敷金を室料の 12 月分から 3 月分に引き下げる。(資金力の弱い成長期の企業にとっては敷金の調達が負担となるため。)

・室料を 2 年間割引する創業者支援制度を創設する。(ベンチャー企業の支援と入居企業の促進を図るため。)

・施設の配置を見直し、賃貸スペースを拡張する。(賃貸料収入の増加を図るため。)

・空きテナントを通常の半分の面積に整備する。(小さく手頃な入居スペースを希望する新規事業者等のニーズに対応するため。)

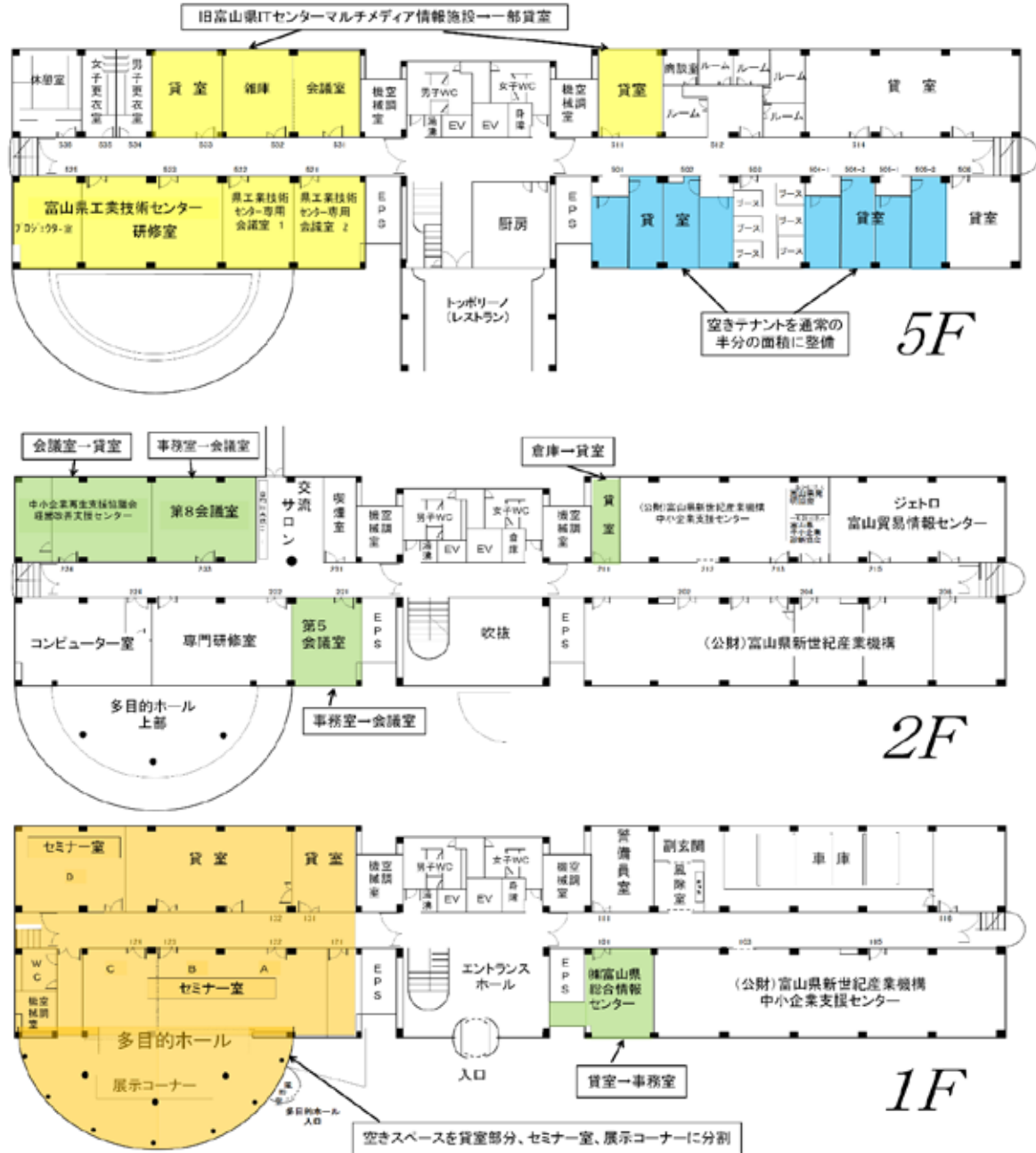


### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (iii)事業の見直し

- ・人材育成事業や研究開発事業等の情報化支援を縮小する。(情報ビル内の公益法人が情報化支援に関する多彩な事業を展開しているため。)
- ・経費節減や資金運用などにより収入増加を目指す。(収支改善を図るため。)

#### 【情報ビル案内図】



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について

情報センターと県が相互に連携して取組を推進した。情報センターでは、県派遣の常務取締役及び総務部長が、県では商工企画課が中心として検討し、取組案を作成した。

##### ②関係者との調整内容・調整過程について

(i)主要な取組みについては、県内部では商工企画課が商工労働部長・知事等に対して報告し了解を得るとともに、情報センターでは取締役会です承を得た。

(ii)情報工場の廃止に伴う空きスペースの活用やテナントの確保のため、情報センターと県が連携し、関係団体や企業等に対し入居者募集のための訪問活動を展開した。

##### ③取組のプロセス(スケジュール)について

- ・平成 19 年 3 月～ 主要な取組みについての検討開始
- ・平成 19 年 7 月～ 入居者募集のための訪問活動の実施
- ・平成 19 年 9 月 情報センターにおける今後の方針案の決定
- ・平成 19 年 11 月 県と情報センターの方針の摺合せ  
情報センター取締役会(主な取組案を了承)
- ・平成 20 年 4 月～ 取組の実施

### 4. 取組の効果

#### (1)情報工場の廃止に伴う空きスペースの活用方策の検討

- ・平成 23 年 4 月～ セミナー室、展示コーナーとしての活用開始
- ・平成 23 年 9 月～ 貸室部分の入居

#### (2)テナントの確保の方策

- ・平成 23 年度～ 半分の面積に整備した居室にテナント入居
- ・平成 24 年度～ 富山県ITセンターマルチメディア情報施設(平成 24 年 3 月廃止)跡地を貸室として整備し、一部貸室に入居開始

#### (3)事業の見直し

- ・平成 20 年度:施設管理委託業務について仕様の見直し等により経費節減
- ・平成 21 年度:会議室の利用促進のため、土日祝日の利用開始(収入増 1,142 千円)  
資金運用の増加による収入確保  
(運用額 551 百万円→704 百万円。収入増 1,703 千円)
- ・平成 22 年度:会計機リースの減等により経費を節減
- ・平成 26 年度:新たにサテライト講習会(東京で行われている講座にインターネットを介して参加するもの)を実施し、受講料収入が増加(収入増 1,443 千円)

#### 4. 取組の効果(つづき)

＜経営状況の推移＞		(単位:百万円)						
	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
営業収入	248	234	211	213	174	168	171	169
営業費用	243	235	208	206	156	152	154	153
営業利益	5	▲1	3	7	18	16	17	16
経常利益	13	8	11	16	26	25	26	24
当期利益	12	10	6	8	15	14	15	15

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

これまでも入居テナントの確保に努めてきたが、大口入居者の退去に伴い、売上高が大きく減少するといった状況は依然として変わっていない。

また、法人事業税資本割の利率が高くなったこと(平成 27 年度:0.3%→平成 28 年度:0.5%)などにより税金額が増大し、これまで以上に経営が厳しくなっている。

そのため、空きスペースの入居者の確保により一層努め、安定的な収入を確保していく必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)




本事例は、情報センターの自助努力のほか、県の行政改革の一環として経営改善が進められたことが挙げられる。そのため、情報センターを存続するためには「空きスペースの活用方策や運営体制」を検討することが求められ、県(商工企画課)及び情報センターの両者が危機感を持ちながら連携・協力して対応することが必要となった。具体的には、今後の情報センターのあり方についての検討や、テナント募集の訪問活動などの取り組みについて、役割分担しながら連携・協力することができた。

#### ＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	富山県商工企画課	連絡先	076-444-3243
-----	----------	-----	--------------

事例名	旧国際線ターミナルビルの複合商業施設化
団体名	愛知県
法人名	名古屋空港ビルディング(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	7,509,636
標準財政規模(百万円)	1,407,843
財政力指数	0.92052
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
愛知県	63(30.0%)	経常収益	2,240	資産	15,114	負債	4,017
名古屋市	42(20.0%)	経常損益	336	純資産	11,097		
その他	105(50.0%)	当期純損益	321				
役職員数(人)	59						
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>昭和32年4月22日、名古屋空港において航空旅客及び航空関係者へのサービスの提供を行うため、愛知県、名古屋市並びに地元財界等の代表が出資、国土交通省(旧運輸省)航空局の指導により設置され、空港ターミナルビルの建設、管理運営を担ってきた。</p> <p>平成17年2月17日、名古屋空港は、中部国際空港の開港にあわせて愛知県が設置管理する名古屋飛行場、通称「県営名古屋空港」となり、同社の経営環境は大きく変化した。それまでの企業規模の縮小を図った。</p> <p>現在は、「県営名古屋空港」の指定管理業務及びターミナルビル内の売店の運営並びに、旧国際線旅客ターミナルビルを複合商業施設に転活用した不動産賃貸事業等を展開している。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、法人の新たな不動産賃貸事業の実施により経常赤字から経常黒字に転じた事例である。</p> <p>具体的には、名古屋空港の県営化によって不用となった旧国際線旅客ターミナルビルを複合商業施設に転活用することで、地域振興及び雇用の場の創出を図ることとし、旧国際線エリアの国有財産(土地等)を一般競争入札により取得し、ユニー(株)と建物等賃貸借契約を締結した。県営化当初は、同社所有の旧空港施設の撤去や企業規模の縮小により経常赤字となっていたが、この事業により、安定した不動産賃貸収入を計上し、経常黒字に転じた。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### <昭和 60 年頃>

- 名古屋空港の利用者増大に対応するため、24 時間運用可能な新国際空港(中部国際空港)の建設に向けた調査が始まる。

### <平成 5 年>

- さらなる空港需要拡大に伴い、新国際空港が開港するまでの間も、名古屋空港の拡張＝名古屋空港新国際線旅客ターミナルビル建設が不可避となる。
- 8 月、航空局が「名古屋空港ターミナル地域整備基本計画」を策定。国際線の旅客ターミナル地域を南側に拡充整備することとした。

### <平成 8 年>

- 中部国際空港の建設が閣議決定され、新国際空港事業が具体化する。

### <平成 9 年>

- 3 月、同社が新国際線旅客ターミナルビル計画を発表し、6 月に着工する。
- 5 月、愛知県が「中部新国際空港開港後における名古屋空港のあり方及び地域振興等の対応策に関する愛知県の基本的考え方」を策定。「名古屋空港将来構想検討会議」の設置や、名古屋空港の空港施設を新空港開港後も地域の貴重な財産として活用していくことが提示される。

### <平成 11 年>

- 4 月、新国際線旅客ターミナルビル完成、供用を開始する。
- 同月、「名古屋空港将来構想検討会議」により「名古屋空港の活用及び周辺地域振興基本構想」が策定される。新国際空港開港後、国際線旅客ターミナルビルを活用し、複合型商業施設の立地誘導を図ることが提案される。

#### 【国際線旅客ターミナルビル(当時)】



### <平成 15 年>

- 3 月、愛知県が「名古屋空港新展開基本計画」を策定。新国際空港開港後は、定期航空路線を新空港に一元化する一方、名古屋空港は小型機の拠点として愛知県が設置管理する県営名古屋空港として活用することとなる。
- これに伴い、同社は、県営名古屋空港が必要としない空港施設の撤去や国内線旅客ターミナルビルの県への寄附、事業規模の縮小を実施する。

### <平成 16 年>

- 同社は、愛知県が公募した県営名古屋空港の指定管理者に応募し、10 月に指定を受ける。これにより、同社は県営名古屋空港の指定管理者として、空港施設の管理業務と空港の運用業務を担うこととなる。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ(つづき)

<平成 17 年>

■2月17日、中部国際空港開港とともに、名古屋空港は県営名古屋空港として開港する。

【国際線撤退後(当時)のターミナルビル】



<名古屋空港県営化前後の経営状況>

県営化

(単位:百万円)

	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
経常収益	16,388	16,577	14,791	14,639	1,130	1,079	1,096
経常損益	3,544	3,881	3,601	3,870	▲828	▲750	▲504
当期純損益	1,661	121	383	▲3,723	▲814	▲1,327	▲656

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

中部国際空港の建設決定に伴い、新国際空港開港後の名古屋空港の活用及び周辺地域の振興に係る基本構想の策定に向けて、空港周辺3市1町、地元経済界、学識経験者、愛知県によって構成された「名古屋空港将来構想検討会議」が発足し、平成11年4月に、「名古屋空港の活用及び周辺地域振興基本構想」が策定された。

この構想は、「中部新国際空港開港後における名古屋空港のあり方及び地域振興等の対応策に関する愛知県の基本的考え方」(平成9年5月 愛知県)により提示された①新空港への定期航空路線の一元化、②名古屋空港の空港機能存続に基づくもので、新空港への定期航空路線の一元化による名古屋空港周辺市町の経済、雇用、財政、まちづくり等への影響を極力回避し、新たな地域振興を図る対応策を的確に実施するとともに、地域の貴重な財産である名古屋空港を有効に活用していくためのものであった。この中で、集客型産業の創出に国際線旅客ターミナルビルを活用し、複合型商業施設(ショッピング、グルメ、アミューズメント施設等で構成)の立地誘導を図ることが提案されている。

これを受けて、同社では、複数の専門事業者に具体的な提案を委託するとともに、社内に審査会を立ち上げ、専門事業者からの報告結果を踏まえ、国際線旅客ターミナルビルの複合商業施設化計画を進めた。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

平成15年3月には、空港地域の縮小が提示され、国際線旅客ターミナルビル及びその周辺の土地と国際線エプロン部分の土地を合わせたエリア(10.4ha)は県営名古屋空港の空港地域から除外された。

当時、国際線旅客ターミナルビルの土地はすべて国が所有し、建物は国と同社が区分所有していた。国は、国際線旅客ターミナルビルの同社所有分の底地に借地権を設定し将来の払い下げを随意契約とすることとし、その他の大部分の土地と国所有の建物部分は一般競争入札にかけることとなった。平成17年9月、競争入札の受付が開始され、10月に同社が落札した。続いて底地部分の売買契約を締結し、平成18年6月、同社が国際線旅客ターミナルビルの土地、建物すべてを取得した。

一方、大型商業施設事業者については、多くの事業者と協議面談を実施し、建物全体を一括して借用することで同意したユニー(株)を選定した。ユニー(株)との間では、平成15年12月に、国有地の取得や都市計画法上の手続きなどを停止条件に付した賃貸借に関する協定書を締結し、賃料や建設にかかる負担割合などの調整を進めた。また、顧客を呼び込むための相乗効果を狙ったシネマコンプレックスも併設したいとの申し出があり、関係機関との調整を行った。さらに、市街化調整区域であることに伴う諸調整を経て、平成19年3月に賃貸借仮契約を締結した。

その後、大規模小売店舗立地法等に基づき、届出や住民説明会等の地元調整を行い、平成20年10月、国際線旅客ターミナルビルは、複合商業施設「エアポートウォーク名古屋」としてオープンした。

#### 【エアポートウォーク名古屋(概観)】



#### <複合商業施設設置へのプロセス>

	平成15年度 10月 1月	平成16年度 4月 7月 10月 1月	平成17年度 4月 7月 10月 1月	平成18年度 4月 7月 10月 1月	平成19年度 4月 7月 10月 1月	平成20年度 4月 7月 10月
国との調整 (土地・建物の取得)		協議・働きかけ	借地契約	競争入札	取得完了	
事業者との交渉 (賃貸借契約の締結)		協定書の締結 賃料交渉等			合意 仮契約の締結	
地元調整				近隣住民への説明会	大規模小売店舗立地法の手続き	

本契約・開業

#### 4. 取組の効果

名古屋空港の県営化に伴い同社の経営規模が縮小するという厳しい状況の中で、複合商業施設のオープンにより安定した不動産収入を得ることで、経営状況が改善し、収益事業の大きな柱となった。また、同施設には年間650万人を超える来店者があり、空港周辺地域の振興や雇用促進の一翼を担うなど、地域社会に対しても大きく貢献している。

＜不動産賃貸借前後(平成19・20年度以降)の経営状況＞

(単位:百万円)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常収益	1,096	1,542	1,963	1,921	1,843	1,923	1,988	2,053	2,240
うち不動産収益	52	513	963	952	927	930	938	942	944
経常損益	▲504	▲110	385	421	376	354	364	341	336
当期純損益	▲656	▲32	190	408	388	247	354	300	321

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

現在、県営名古屋空港周辺地域は、国産ジェット旅客機MRJの生産整備拠点となっており、県は、航空機をテーマとした見学者の受入れ体制づくりを進めるとともに、その中核となる新たな拠点施設として「あいち航空ミュージアム」の整備を進めている。「あいち航空ミュージアム」は、平成29年11月オープン予定であり、「エアポートウォーク名古屋」と連絡通路によってつながる施設となる。このため、同社は、「あいち航空ミュージアム」と協力して航空機に関する産業観光の振興に努める等、新たな地域振興に貢献していくことが期待される。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

中部国際空港の建設や名古屋空港の県営化への対応は前例のない取組であり、同社では、平成14年7月に常勤役員を中心に構成する「事業計画会議(平成15年8月に事業再編計画会議に改組)」を立ち上げ、所有施設の取扱いや社員の処遇など事業再編のための多岐に亘る課題の検討を行った。その中で、県営名古屋空港の指定管理事業と、国際線旅客ターミナルビルの大型複合商業施設化事業を柱とした再編計画を策定し、事業を進めた。

また、複合商業施設化事業は、県や豊山町等の自治体や周辺の商業事業者、周辺住民の理解や協力が必要不可欠であり、複数回の説明会開催等、良好な関係づくりに努めることで、事業を遂行することができた。

＜参考＞地方公共団体の問い合わせ先

担当課	愛知県航空対策課	連絡先	052-954-6129
-----	----------	-----	--------------



事例名	訪日外国人対応力の強化と企画乗車券の販売
団体名	鳥取県
法人名	智頭急行(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	579,309
標準財政規模(百万円)	220,729
財政力指数	0.25486


※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

＜法人データ＞					
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
鳥取県	153(33.9%)	経常収益	2,798	資産	5,719
兵庫県	60(13.3%)	経常損益	437	負債	663
鳥取市	51(11.2%)	当期純損益	282	純資産	5,056
その他	186(41.6%)				
役職員数(人)	92				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

智頭急行(株)は、智頭線沿線の発展を目的として、鳥取県、岡山県、兵庫県などによって昭和61年5月に設立され、列車運行を中心とした鉄道事業を実施し、沿線の重要な交通機関として寄与してきた。

また、特急列車を運行することにより、山陰と山陽、京阪神を繋ぐ重要な路線としての役割も果たしている法人である。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

特急列車の利便性向上、列車の安全対策、沿線の地域連携の取組について以下のとおり実施しているところ。

- ①特急列車で Wi-Fi サービスを提供、JR と共同して外国人旅行者向けの企画切符の発売、智頭線内の駅名標の多言語化、ホームページの多言語化を実施し、さらに普通列車の車内放送において、英語放送を追加して外国人誘客に努める。
- ②災害時における協定書他を沿線市町村及び消防関係箇所と交わし、災害発生時において相互に協力を行うこととする。
- ③恋山形駅及び河野原円心駅を中心とした沿線住民との連携促進。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### ①特急列車の利便性向上のため以下の取組を実施。

- ・外国人旅行者増加に伴い、通信手段を持たない外国人へ向けて列車内での Wi-Fi 環境の整備を行った。
- ・JR と共同して外国人旅行者に対して安価で使用しやすい企画切符を発売。
- ・智頭線内においては、駅名標を多言語化し、普通列車のワンマン機器更新に伴い英語放送を追加し、利用者増加に努める。
- ・智頭急行ホームページを多言語化することにより、外国人利用者へ情報提供に努める。

### ②自然災害等、災害時に沿線市町村及び消防、警察関係と連携を行い、相互に協力し復旧に努める。

### ③恋山形駅及び河野原円心駅の取組について

#### 【恋山形駅の取組】

- ・平成 24 年 5 月、駅名に「恋」がつく全国に 4 つしかない駅を持つ鉄道会社が集まり「恋」をテーマに連携し地域の活性化を図ろうと「恋駅プロジェクト」を立ち上げることになり、そのプロジェクトの最初の取組として、平成 25 年 1 月、4 社共同で「恋駅きっぷ」を限定発売したところ、大変好評をいただいた。
- ・その後、智頭急行では独自の取組として、恋山形駅を「恋の駅」に位置づけ、全国に向けた話題の提供ならびに更なる地域の活性化を目指し、平成 25 年 6 月 9 日、駅舎をピンクに塗り替えてリニューアルオープンした。

#### 【河野原円心駅の取組】

- ・上郡町の「落ちない城・白旗城」PR プロジェクトとして、地元の赤松地区むらづくり推進委員会が主体となり兵庫県西播磨県民局県民交流室と上郡町が支援するプロジェクトであり、昨年 9 月末より、白旗城を「落ちない城」として受験生に PR するため、JR 山陽本線上郡駅前の観光案内所などで「合格祈願絵馬」を配布するとともに、智頭急行河野原円心駅、白旗山麓、山頂の白旗城本丸跡の 3 箇所に絵馬掛所を設置し、合格祈願の受験生が多数訪問している。
- ・「落ちない城・白旗城」PR プロジェクトと連携し、智頭急行の普通列車を利用して合格祈願に赤松円心の郷を訪れてもらおうと、「上郡から河野原円心ゆき」の乗車券を絵馬型の台紙にセットした合格祈願「落ちない城・白旗城」記念きっぷ(硬券)を発売。



### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

- ①平成 27 年 9 月より特急車両 21 両について Wi-Fi ルータを設置して、サービスの提供を始め、利用者の要望により平成 28 年 4 月から 7 両ルータを追加して Wi-Fi 環境の充実に努めた。平成 28 年度にホームページの多言語化を実施し、「宮本武蔵駅」の駅名標を始め、智頭線内全ての駅名標の多言語化を実施。
- ②平成 25 年 4 月に沿線の消防関係と「鉄道災害時の安全対策に関する覚書」と平成 28 年 5 月に沿線市町村と「災害等発生時相互協力に関する協定書」を締結した。
- ③恋山形駅については、駅周辺の方々と連携しながら、駅で行うイベントや駅周辺の整備等にも積極的に参加していただいで進めている。

#### (2)取組の具体的な進め方

- ①Wi-Fiサービスの提供については、当初鳥取県の委託事業として実施し、NTTドコモの協力を得ながら進めた。企画切符の発売については、JRと協議を行いながら進めた。ホームページの多言語化については、2年ほど業者と調整を行いながら各沿線市町村から情報提供をいただきながら進めた。
- ②災害時の相互協定については、各沿線市町村の担当者と連絡を取りながら進めた。
- ③恋山形駅については、駅をモチーフにしたハートの絵馬を地元の地区振興協議会に作成していただいで販売している。

### 4. 取組の効果

- ①Wi-Fi サービスについては、外国人観光客はもとより日本人のお客様からもご好評いただいでいる。
- ②協定他締結後に災害等発生していないが、各沿線市町村の消防及び警察等の機関との連携が深まった。
- ③恋山形駅については、地元の TV のみならず、全国版の TV 番組などでも取り上げていただき、全国から注目を浴びることができた。今もなお恋がかなう駅として県外のお客様を含めたくさんの方にお越しいただいでおり、メディア等に取り上げていただき駅を訪れる人が増加し、駅周辺の地域の方との連携が深まっている。

#### 【恋山形駅における一日当たりの乗降人数】

平成 23 年度:2 人 ⇒ 平成 27 年度:4 人

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ①Wi-Fi サービスについては、どのような方がサービスを利用していただいでいるかをログイン時等にチェックを行い、情報を収集していく。
- ②沿線市町村及び各機関と災害を想定した訓練を協定書に基づいて実施していく。
- ③恋山形駅については、一過性のもので終わるのではなく、話題を提供し続けていくことが必要となる。また、話題性だけではなく、恋山形駅に列車で来ていただき、収益にどうやって結び付けていくか検討していく必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

- |   |
|---|
| ①外国人利用者への対応については、国の補助金等を有効に活用して整備していくことが必要。<br>②沿線市町村との連携については、各市町村及び各機関との調整に時間を費やした。<br>③駅周辺の地元団体等との調整に苦慮。 |
|---|

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	鳥取県交通政策課	連絡先	0857-26-7100
-----	----------	-----	--------------

事例名	役員報酬削減と組織のスリム化	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>1,461,231</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>369,064</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.31535</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値</small>	人口(人)	1,461,231	標準財政規模(百万円)	369,064	財政力指数	0.31535
人口(人)	1,461,231							
標準財政規模(百万円)	369,064							
財政力指数	0.31535							
団体名	沖縄県							
法人名	那覇空港ビルディング(株)							

<法人データ> [出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
沖縄県	732(20.5%)	経常収益	8,936	資産	34,355
那覇市	114( 3.2%)	経常損益	3,137	負債	19,208
その他	2,720(76.3%)	当期純損益	2,095	純資産	15,147
役職員数(人)	95				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>那覇空港ビルディング(株)は、那覇空港旅客ターミナルビルを設置、管理・運営することを目的として第三セクター方式により設立された。</p> <p>主な事業内容は、旅客ビルの不動産賃貸業を中心として、その他駐車場事業等の付帯事業となっている。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

国際線ターミナルビル新築工事、立体駐車場新築工事、際内連結ターミナル施設工事等に係る大型投資に備え、経営基盤の強化を図るべく、組織のスリム化(4部8課から2部3課)や、役員、管理職の報酬を一部削減するなどの経費削減を実行する中、国際路線の増加や旅客の増加に伴う施設収入やテナント収入の増加が経営黒字の拡大に繋がった。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

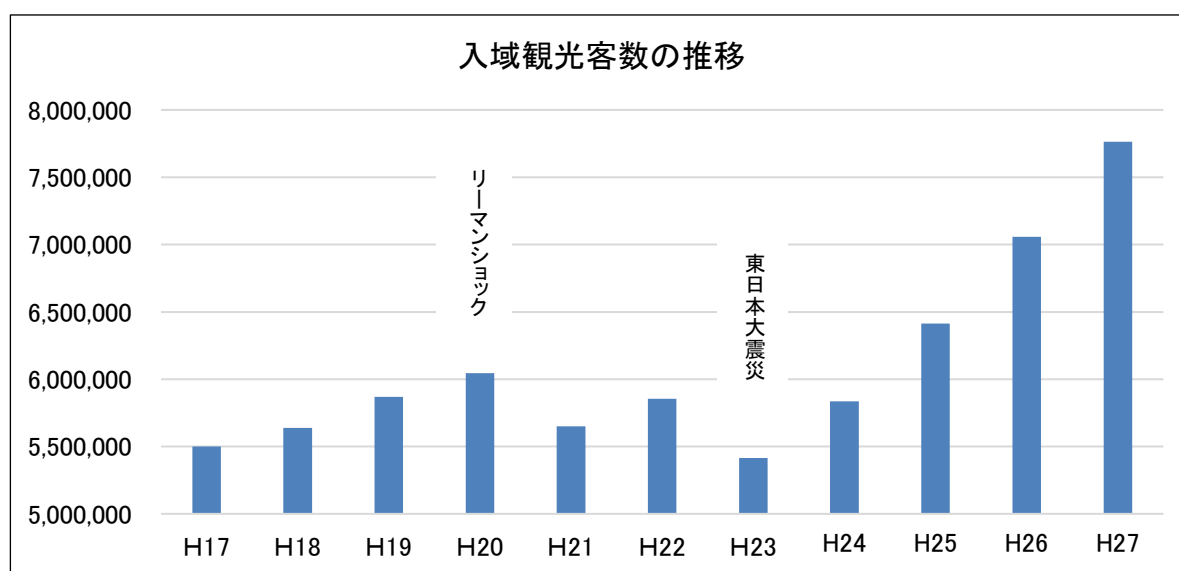
那覇空港は平成 14 年の国土交通省交通政策審議会航空分科会の答申において「主要地域拠点空港」と位置づけられ、「将来的に需給が逼迫することから、幅広い合意形成を図りながら国と地域が連携し、総合的な調査を実施する必要がある」ことが示された。

この答申を受けて国と沖縄県は那覇空港調査連絡調整会議を設置して平成 15 年度より那覇空港の総合的な調査(PI)を進めてきた。これらの調査を経て、国内線については空港能力が現在の需要に対応できない限界に来ていること、国際線については老朽化、狭隘化、基本設備の不備が指摘された。

それを受けて、当社はターミナルビル施設について検討を重ね、新国際線ビルの建設、国内線ビルの増築を実施するという方針を平成 19 年の取締役会において決議した。

また、国から業務委託を受けて当社が運営管理を行っている駐車場については、週末を中心に満車状態が慢性化し利用客の利便性が低下していることに加え、今後、航空需要が高まるにつれて駐車場利用者はさらに増えることが見込まれることから、新たな立体駐車場の整備を行うことを平成 26 年の取締役会において決議した。

これらの施設の建設にあたっては大型の投資が必要であり、当社を取り巻く経営環境と今後予測される厳しい経営状況を勘案し、経営効率化に取り組むこととした。



## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針

#### ①費用の削減

役員報酬、管理職手当の一部削減

#### ②業務の効率化

組織再編(4部8課から2部3課へ)

付帯事業等の業務委託化(関連会社の設立)

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

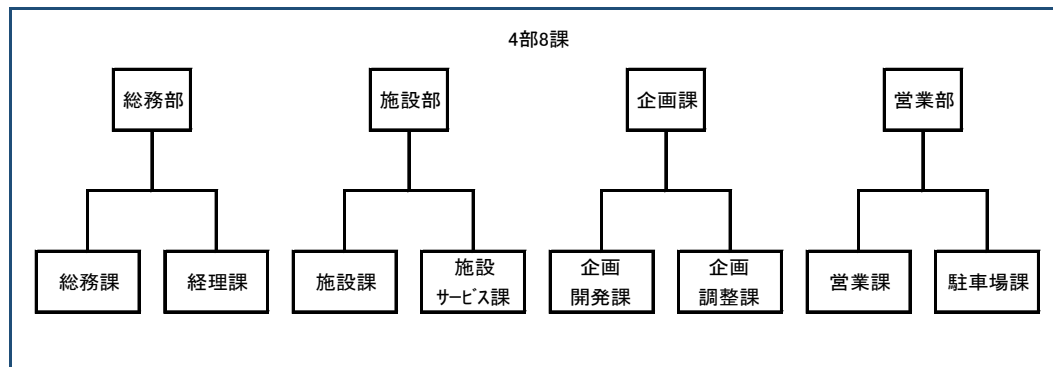
##### ①費用の削減(平成22年10月より)

常勤役員の報酬 5%削減

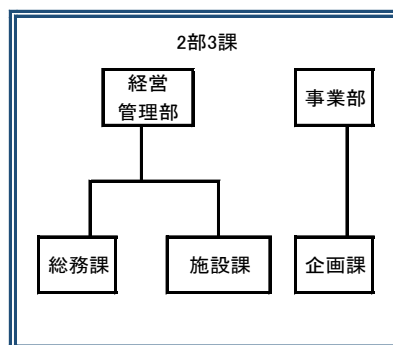
管理職(部長、課長、専任課長)の管理職手当を5~6%削減

##### ②組織再編

4部8課から2部3課へ



平成25年4月より



##### ③付帯事業等の業務委託化

業務委託化に伴って業務の検証や見直しを行い、人員の適正配置・作業の効率化を進めた結果、人件費等のコスト削減につながった。

#### (参考)

平成21年 空港ターミナルサービス(株)設立 (自動販売機業務、飲食店舗運営)

平成23年 那覇エアポートエンジニアリング(株)設立 (保守管理等業務)

平成24年 那覇エアポートパーキング(株)設立 (駐車場業務)

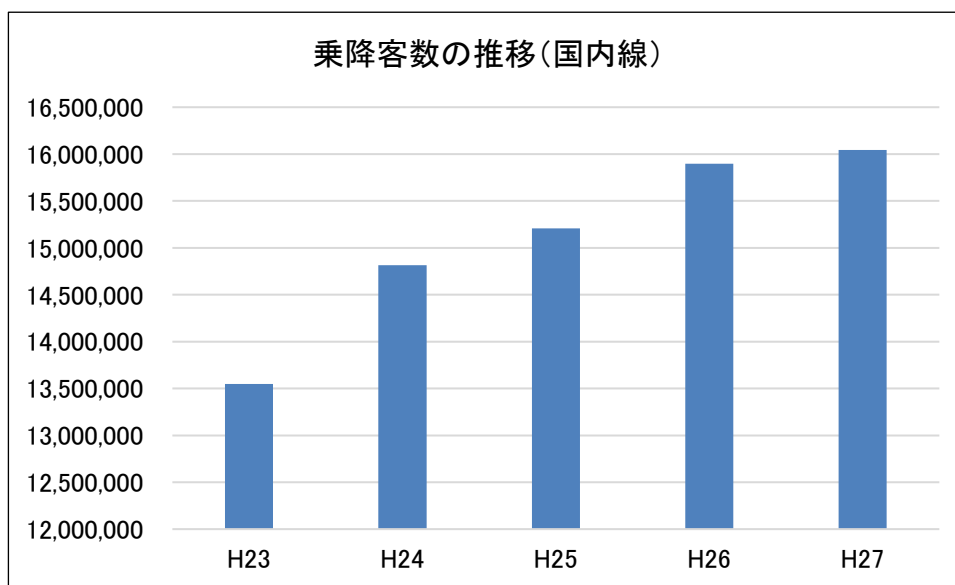
平成24年 エアポートトレーディング(株)設立 (店舗運営)

平成28年 那覇空港コーディアルサービス(株)設立 (ビル案内業務、ラウンジ業務等)

#### 4. 取組の効果

当社が経営効率化の取り組みを行う一方、国内線乗降客数については LCC を中心とした航空路線の拡充や、円安及び景気回復の動きを背景に国内旅行需要が持続したことから増加し、国際線乗降客数についても円安による訪日旅行需要が高まったことに加え、航空路線の新規就航及び既存路線の増便などにより大幅に増加を続けている。

これらの結果、経常黒字額が約 7 億 4 千万円(平成 20 年)から約 20 億 9,500 万円(平成 27 年)へと大幅に増加した。



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

今後も借入金の返済が続くため、引き続き経営効率化に努める。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

空港ビル事業は、定期的に大きな投資を必要とし、それを長期間で回収する性質の事業であるため、特に長期のコスト管理が重要となる。

新国際線旅客ターミナルビル建設の大型投資を契機に直営事業の分社化や組織改編等の合理化を図り、その成果が出ている。



#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	沖縄県交通政策課	連絡先	098-866-2045
-----	----------	-----	--------------



事例名	設備更新とテナント最適化による地下街の魅力向上
団体名	福岡市
法人名	福岡地下街開発(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,500,955
標準財政規模(百万円)	357,653
財政力指数	0.88
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
福岡市	3,600(48.8%)	経常収益	3,186	資産	22,694	負債	11,478
その他	3,782(51.2%)	経常損益	442	純資産	11,216		
役職員数(人)	31	当期純損益	281				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>福岡地下街開発(株)は、天神地区の交通混雑を解消するため、民間の発意・主導のもとに昭和47年に設立され、地下街の建設、管理、運営を行っており、昭和51年9月の天神地下街開業以来、天神地区の発展に寄与してきた。</p> <p>平成17年には、福岡市営地下鉄七隈線の建設を契機とし、各種交通機関との結節機能の強化を図るため、地下街を延伸するなど、安全で快適な公共地下空間の提供により、天神地区を南北に繋ぐ背骨として、回遊性と集客向上に大きな役割を果たしてきた法人である。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

①快適で安全な公共地下通路の維持管理	公共地下通路の快適性向上と安全かつ適切な維持管理、安定した営業収益による財源の確保
②快適で魅力的な地下空間の形成(店舗客数の増加)	年間を通じた集客催事の実施等により賑わいのある地下空間の創出 ショッピング空間の魅力を高める施策による店舗客数の増、高齢者や障がい者等に配慮した施策
③積極的な営業戦略の推進	最適なテナント(業種・業態)の組み合わせによる天神地下街の魅力向上と売上増 駐車環境の改善等への取組みによる駐車場利用率の向上
④資金の有効活用や事業コストの低減	借入金の計画的返済と、資金の安全かつ効率的な運用に伴う利息収入の増 事業コストの低減やライフサイクルコストを勘案した計画的な施設の保全更新

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

天神地下街を取り巻く環境は、天神地区商業施設の増床や大規模改装をはじめ、平成 28 年春に博多駅地区に新たな複合型商業ビルが開業するなど、商環境はますます厳しいものとなっている。

さらには、年々シェアを拡大するネットショッピングや少子高齢化社会の進展などに伴う消費構造の変化への対応、開業 39 年余を経た地下街の老朽化に伴う諸設備の更新や耐震対策など、更なる経営効率化と施設の安全性の確保が急務となっている。

福岡地下街開発(株)では、これら山積する課題への対応をはじめ、平成 28 年度に天神地下街が開業 40 周年を迎えることから、中期経営計画(平成 26 年度～平成 28 年度)に基づき、お客様に愛される魅力的な商業施設の創出と、天神地区全体の発展に寄与する取組みを積極的に進めてきた。



## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

平成 28 年度に天神地下街が開業 40 周年を迎えることから、平成 26 年 4 月に中期経営計画を策定し、「つなぐチカラ」をキーワードに会社の将来のありたい姿(ビジョン)を設定し、その実現に向けた平成 26 年度～平成 28 年度のアクションプランを策定するなど、会社並びに商店会、テナントが一体となり、お客様に愛される魅力的な商業施設の創出と、天神地区全体の発展に寄与する取組みを積極的に進めてきた。

### (2)取組の具体的な進め方

- ① 階段照明のLED化や客用トイレの全面更新の他、老朽化の目立つ設備の更新及び公共地下通路の天井点検、既設部耐震診断の実施や通路警備、清掃体制を利用状況に合わせて適宜見直すなど、利用者にとって快適で安全な通路環境の提供を行うため、その財源である地下街の安定した営業収益の確保に努めた。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

【トイレ(改修前)】



【トイレ(改修後)】



【トイレ(改修後)】

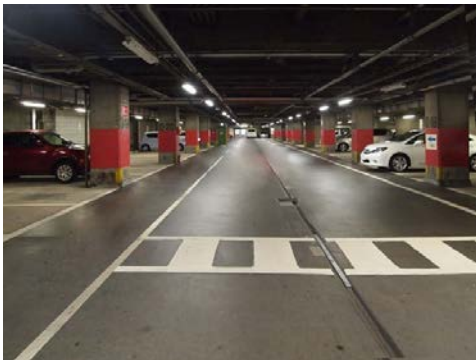


② 年間を通じた集客催事の実施や話題性・発信性のある店舗誘致等により、賑わいのある魅力的なショッピング空間の形成に取り組んだ。また、天神地下街開業40周年(平成28年1~12月)を訴求する催事等を実施することで、更なる店舗客数の増加に努めた。

③ 平成27年度に実施したマーケティング調査結果に基づき、中長期MD計画の見直しを行い、話題性・発信性のある店舗誘致や飲食店舗の増床等について検討を実施するとともに、店舗への営業指導の強化を図り、売上低迷店舗に対するMD(商品政策)変更や店舗の入れ替え、店舗改装等の活性化に取り組んだ。

また、駐車場利用率の向上を図るため、提携先の拡大や場内の再整理と美装化等の環境改善に取り組んだ。

【駐車場(改修前)】



【駐車場(改修後)】



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

④ 事業コストの低減については、NTT-A無利子融資の債務保証料削減を図るため、融資行との協議を進めた結果、平成28年9月に融資額全額を繰上返済する。(実施済)

シンジケートローンについては、計画的な返済により元本が減ってきたことに加えて、貸付行との事務手続きに係る委託費に関し、幹事行と協議のうえ減額となったことがコスト低減につながった。

資金の有効活用については、資金運用計画に基づき、債券購入など余裕資金の有効活用を実行し利息収入の増を図り、安定的な経営を目指した。

また、既設部冷温水蓄熱槽改修工事(3カ年)及び駐車場環境改善工事(2カ年)など、事業コストの低減やライフサイクルコストを勘案した計画的な施設の保全更新に取り組んでいる。

工程表	取組項目	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
	①営業収益(年間)	2,971百万円	2,997百万円	3,028百万円	3,057百万円
	②店舗客数の増加(年間)	685万人	683万人	677万人	673万人
	③店舗入替及びMD変更(年間)	13店舗	13店舗	17店舗	18店舗
	③駐車場利用台数の増加(年間)	435千台	439千台	447千台	464千台
	④計画的な借入金の返済(年間返済額)	574百万円	574百万円	1,215百万円	507百万円

### 4. 取組の効果

第44期(平成26年10月～平成27年9月)事業報告より

物販及び飲食の売上高は、ドラッグ・コスメやバッグなどが好調に推移したものの、主要業種であるレディスやシューズが苦戦したことなどから前年比99.8%の158億39百万円となったが、駐車場の利用台数は、現金及びサービス券の利用台数が増加したことや、回数券販売額の大幅増などから、対前年比103.9%の46万4千台と4期連続で前年を上回った。

この結果、当期における賃貸料収入は、店舗売上高が微減となったものの、店舗の入替えや賃料改定による増から20億16百万円、駐車場収入が4億26百万円となり、これに共益費収入及び付帯事業収入を加えた営業収益は、前期に対し29百万円増の30億57百万円となった。

一方、当期の営業費用は、道路占用料改定による租税公課の増や、店舗の入替え交渉に伴う補償費の発生などから、前期に対し52百万円増の26億55百万円となり、営業利益は、前期に対し23百万円減の4億2百万円となった。

また、営業外収益は、運用による受取利息の増などから、前期に対し5百万円増の1億28百万円となり、営業外費用は、借入金元金返済に伴う支払利息の減や、諸設備の更新工事等に係る除却費の減により、前期に対し41百万円減の88百万円となった。

以上の結果、経常利益は、前期に対し23百万円増の4億42百万円、当期純利益は、前期に対し23百万円増の2億81百万円となった。

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

今後とも引き続き、以下のビジョンに向けた基本方針「つなぐチカラ」のもと、3つのありたい姿の実現に向け取り組みを推進する。

- ①常に独自性と新しさを追求し、お客様に愛される商業施設を創造する→お客様とつなぐ
- ②天神エリアの街の発展を支える背骨の役割を果たす→街をつなぐ
- ③効率的な組織運営による収益力の強化と安定的な成長を目指す→チカラにつなぐ

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

店舗の入替及び MD(商品政策)変更などについては、株主や商業運営を行っている他の施設関係者などとの情報交換において、全国的に運営を受託している専門会社を探し、委託することにより、営業部門のスリム化に努めるとともに、その専門性を活用した。

テナントとの賃貸借契約については、借地借家法上、定期借家契約では契約期間満了により賃貸借契約を終了することができるが、普通借家契約は期間の定めはあっても貸主から契約を終了させることができない契約となることから、賃貸借契約を終了することができない。そのため、従来の普通借家契約から、賃貸期間が限定される定期借家契約に切り替えることにより、テナントの営業努力や経営努力を促すと同時に、テナントの入替えが円滑に進むように配慮した。

<参考>地方公共団体の問合わせ先

担当課	福岡市地域計画課	連絡先	092-711-4392
-----	----------	-----	--------------

事例名	利益率の高い商品へのシフトによる売上増加
団体名	岩手県西和賀町
法人名	(株)湯田牛乳公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	6,110
標準財政規模(百万円)	4,662
財政力指数	0.15
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
西和賀町	37(37.6%)	経常収益	1,883	資産	603
その他	62(62.4%)	経常損益	26	負債	434
役員数(人)	52	当期純損益	21	純資産	169

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)湯田牛乳公社は、その前身となる農業協同組合ミルク・プラントが昭和 30 年に立ち上げられ、昭和 41 年に地場産業の振興を目的として旧湯田町・農業協同組合などの出資により設立され、牛乳の製造・販売を中心とした事業を実施し、畜産業の振興や地域の雇用に寄与してきた。その後、デザート工場や農畜産物加工施設を設置し、農畜産物の加工販売や地域特産品の販売を手掛けるなど、地域産業のけん引役としての役割を果たしてきた法人である。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の経営体質の改善により経営黒字化に転換した事例である。

具体的には、法人の中心的事業であった牛乳製造・販売に依存しすぎたため、社会経済情勢の変化に対応した企業としての競争力や経営基盤の構築が出来ず、赤字経営が常態化する悪循環に陥っていた。これを解決するため、利益率の高い商品の開発を進めるとともに安定黒字経営を実現するための3ヶ年計画を策定し、その計画に基づき経営戦略と改革に取り組み、経営体質改善することにより経営黒字への転換を達成した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

法人は中心的事業であった牛乳を、大型取引先へ販売する固定的な経営となっていた。大型取引が安定することで、年々変化する市場競争から離れたことにより、競争力や経営能力の弱体化に対応することはできなかった。

しかしながら、年々変化する市場では消費量が減少、安売り競争が激化し、原料高や価格競争など小規模経営体には厳しい経済環境となる中で、依存していた大型取引も年々安定した売上高を維持することが出来なくなり、平成 22 年度決算において経常損失 16,272 千円を計上する結果となった。加えて、平成 23 年に発生した大震災とその後の原発風評被害により業績を大きく落とすこととなり、それ以降累積赤字を抱え、平成 26 年度決算までは経常損失を計上し続ける厳しい経営を強いられた。

### <経常損益及び団体からの財政支援状況>

(単位:百万円)

	H23	H24	H25	H26	H27
経常損益	10	▲42	▲28	▲43	26
団体からの財政支援					
団体からの補助金収入	0	4	0	0	0
損失補償付債務残高	0	0	0	0	0
長期貸付金	100	100	100	90	80
短期貸付金	0	0	0	0	0

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

法人の経営は、牛乳を中心として固定的な大型取引に支えられてきたが、大型取引の安定も確実なものではなく、牛乳市場の需要減少と低価格競争には歯止めがかからない状況でもあることを再認識し、主力商品としていた牛乳の販売比率を引き下げ、牛乳以外で特色のある利益率の高い商品へのシフトが必要であると分析した。

牛乳を縮小する方策については、様々な方向性があったが、消費者と生産者の架け橋となる経営理念を第一として、低価格競争から退き、利益率が高いヨーグルトへのシフト、消費者の需要が拡大しているスイーツ市場への進出が検討された。

牛乳製造で始まった法人であり、長年の取引など、その縮小には大きな決断が必要であったが、縮小市場と低価格競争に流されては法人存続も危ういことを経営陣が認識し、看板商品の廃止を含めて牛乳部門の縮小を断行したうえで、市場評価の高かったヨーグルトを主軸とした経営戦略を立てることに結束し、社員にもその方針を周知しながら、安定黒字経営を実現するための3ヵ年計画(平成 27 年度～平成 29 年度)が決定された。

### 牛乳・乳製品の出荷数量 出荷金額の推移

年	処理牛乳			
	出荷金額 百万円		産出事業 所数	
	実績	前年比		
2000	12	723,693	96.8	470
2001	13	675,288	93.3	445
2002	14	625,316	92.6	416
2003	15	622,625	99.6	408
2004	16	620,866	99.7	379
2005	17	602,897	97.1	369
2006	18	581,296	96.4	363
2007	19	556,207	95.7	349
2008	20	554,151	99.6	338
2009	21	556,259	100.4	332
2010	22	561,929	101.0	328

データ元:経済産業省「工業統計」品目編

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

牛乳市場縮小と低価格競争による法人経営の低迷については、以前から町の地域産業全体の課題の一つとなっていたが、東日本大震災とそれに伴う原発風評被害が法人経営に大きな打撃となったことから、法人と町が一体となり、早急な経営改善に向けた取り組みを展開することとなった。

町は、平成22年に西和賀町地域振興アドバイザー会議を設置し、地域振興のための効果的な施策の推進及び町の第三セクターの経営改革等に本格的に乗り出した。これを受け、経営アドバイザー等の派遣や長期貸付を実行するとともに、大震災復興支援策を実施してきた。また、法人においては、経費節減や人件費削減などコスト削減と営業努力を続けながら、安定黒字経営を実現するための3か年計画(平成27年度～平成29年度)に基づき、社員一丸となって取り組みを進めた。

法人への町の関与に関しては、行政報告や予算審議等で町議会へ提案しながら、住民への情報提供に努めた。また、町の担当課と法人、当該法人以外の町内の第三セクターから選任された者で構成される第三セクター経営改善協議会を設立し、情報共有と経営改善に向けた取り組みを進めることとし、その運営に対し助成を行った。

第三セクター経営改善協議会においては、公認会計士を委託し、迅速かつ正確な経理を行うために必要な財務指導をはじめとした経営全般についての指導・助言を行うとともに、財務分析能力及び経営能力の向上など、経営感覚を兼ね備えた人材の育成を図るための取り組みを進めている。

#### 西和賀町地域振興アドバイザー会議の概要

<p><b>目的</b></p> <p>20年度に策定した「元気な西和賀産業再生アクションプログラム」等に示す町の産業再生と地域振興を推進するため、専門的な知識や経験を有する外部委員で構成する「西和賀町地域振興アドバイザー会議」を設置する。</p>
<p><b>主な検討内容</b></p> <p>① 第三セクターの統合案の検討 町の第三セクターである浦田牛乳公社、西和賀産業公社、エステック、山の幸王国の4社について、真に地域の振興に貢献できる自立した組織となるよう、基本的に「全統合」を前提とした検討を行う。</p> <p>② 西和賀元気な産業再生事業等への提言 町が進めている元気な産業再生事業等の産業振興策について、施設や産物などの地域資源の活用方法、施設の役割や活用、域外組織や企業との連携策などの検討・提言を行う。</p>
<p><b>委員構成(平成22年度)</b></p> <p>会長 光多 長澄(鳥取大学) 副会長 志村 尚一(焼ウィルビー) 委員 伊藤 仁(岩手県庁) 委員 草野 悟(草野アタラシグワイス) 委員 中村 智雄(前葛巻町長) 委員 菅原由美子(菅原由美子観光計画研究所)</p>
<p><b>法人への助言内容</b></p> <p>法人は、厳しい業界事情や経営問題により現在、資金繰りに窮している。しかし、西和賀町における地域最大企業でもあり、地域雇用確保の面からもこれの経営を立て直すことが必要である。以下の経営改善と町からの無利子融資を前提とすれば、経営再建は可能であると考える。</p> <p>①人件費削減(特例扱い要員の給与見直しなど) ②輸送の内製化による輸送コストの削減(外注輸送の一部内製化など) ③経費削減(輸送費以外の経費削減) ④不採算部門改善(採算性が極めて低い牛乳取引の価格交渉・撤退など) ⑤その他収支改善(利益率の高い新製品開発など)</p>

### 4. 取組の効果

平成27年度は、安定黒字経営を実現するための3か年計画の初年度として、総売上高を17億円と設定し、総売上に対しヨーグルトを中心とした利益率の高い商品の売上比率を30%にまで引き上げることを目標として掲げた。

戦略として、看板商品であったビン牛乳の製造廃止を断行し、特色ある低温殺菌牛乳へシフトしながら、低価格競争取引を回避した。また、牛乳以外の商品として、市場評価のあったプレミアムヨーグルトを主力に増産体制を整え、品質管理の徹底や業務改善に引き続き取り組んだ。

この取組の結果、平成27年度決算では、牛乳以外の売上比率は27.5%と前年度の22.9%から4.6ポイントの引き上げに成功し、目標の30%には及ばなかったものの、総売上高を目標よりも10%増の約19億円にまで押し上げ、約26百万円の営業利益を達成することとなった。



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

今後も引き続き安定した黒字経営を実現するための3ヵ年計画(平成27年度～平成29年度)に取り組み、牛乳以外の売上比率の目標数値である31%を達成するための経営戦略を進めていくこととなる。

今後の課題として、利益率の高い商品の売上比率を高めることで、経営黒字化を達成できるものの、学校給食牛乳など県南エリアでの牛乳供給量の確保にも配慮する必要があることから、経営と地域で果たす役割とのバランスを考慮しながら牛乳の供給量を設定しなければならないことがあげられる。他方、牛乳以外の商品の主軸となるヨーグルトの増産に向けた設備投資や人材確保も検討を進めていく必要がある。

また、法人経営不振により社員の欠員不補充や賞与カットなど、人件費の圧縮をせざるをえなかった経緯があったことから、今後、第三セクターとして地域人材の雇用と所得の確保、そして近年では若者定住対策での役割も期待されていることから、人材確保と社員の給与・待遇改善も課題となっている。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

第三セクターは、地域住民の暮らしを支える事業を行う公共的な役割を担う一方で、株式会社の形態による法人であるため、町による関与にも制約があった。



本事例では、地域振興のための効果的な施策の推進及び町の第三セクターの経営改革等に関し町と法人によって組織した第三セクター経営改善協議会により、地域振興アドバイザーや経営アドバイザー、公認会計士など、複数の専門分野からの外部人材を有効的に活用することを実現し、町と法人が現状や課題の共通認識を図ることで、法人の経営体質にまで踏み込むことが可能となり、経営黒字への転換を達成するに至った。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	西和賀町企画課	連絡先	0197-82-3284
-----	---------	-----	--------------

事例名	民間中心による増資とシネマコンプレックスとの連携強化
団体名	宮城県大崎市
法人名	(株)アクアライト台町

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	133,958
標準財政規模(百万円)	36,965
財政力指数	0.51
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞					
[出資等の状況] <sub>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</sub>	[経営状況] <sub>(平成 27 年度決算)</sub>	(単位: 百万円)			
大崎市	45 (50.0%)	経常収益	175	資産	722
その他	45 (50.0%)	経常損益	14	負債	613
役職員数(人)	8	当期純損益	10	純資産	109
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>平成 10 年度に古川市(現大崎市)中心市街地活性化基本計画が策定され、その計画に基づき、古川市中心市街地の活性化に貢献することを目的に、平成 14 年 3 月に、企画調整を行う第三セクターTMO※である「(株)まちづくり古川」と、事業を実施する第三セクター「(株)アクアライト台町」「(株)醸室」が同時に設立した。</p> <p>(株)アクアライト台町は、TMO である(株)まちづくり古川と共に、中心市街地活性化に繋がる事業やイベント等の企画立案を行う。また、再開発事業により商業施設「リオーネふるかわ」の保留床を取得し、集客効果の高いテナントを誘致し、周辺地域の活性化に繋げている。</p> <p>※TMO:タウンマネージメント機能</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>(株)アクアライト台町の経営改善や民間中心による増資により債務超過から資産超過に転じた事例である。</p> <p>具体的には、商業施設「リオーネふるかわ」のテナント事業運営を始めたが、オープン後は入居率が80%に満たない状況に加え、リーマンショックや岩手・宮城内陸地震による経営不振により、テナント入居者の撤退が増加し、当初計画していた事業収益を確保するのが難しくなっていた。さらに、追い打ちをかけるように東日本大震災によってテナント施設が大きく損傷を受けた。</p> <p>この状況の中、被災した施設の復旧及び体質強化を目的に、経営改善計画によるシネコンとの連携強化、テナント入居率 100%の取り組み及び民間が中心となった増資などにより、債務超過を解消するとともに、黒字化を達成した。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

「リオーネふるかわ」開業初年度の平成 18 年度決算では営業損失 48,128 千円からのスタートと非常に苦しい経営状況であった。

当初より、テナント需要不足、人材不足、商圈人口の減少と高齢化、郊外スーパーとの競争の激化等により、営業状態が芳しくない状況が続いていた。これらの状況の改善を目指し、経営改善計画を立てながら経営状況の持ち直しを計っていたが、特に入居していたテナントの業務縮小による撤退及びテナント需要不足などの理由により、計画していた家賃収入を確保することが難しく、多額の赤字を計上することとなった。また、所有する建物などの有形固定資産と比較しても、資本金が少なかったこともあり、債務超過に陥ってしまった（資本金については、設立当時の古川市の財政状況が厳しい状況やバブル崩壊後の周辺の第三セクターの経営不振もあり、最小限の出資となっていた）。

さらには、岩手・宮城内陸地震による経営不振によるテナントの撤退、東日本大震災により施設損傷が重なり、早期の経営改善と東日本大震災からの迅速な復旧・復興の双方に対処せざるを得ない状況となった。

そのため、会社の経営改善や経営体質強化については、商工会議所等の支援機関及び行政等が協力し本状況に取り組むこととなった。

<経営状況の推移>

(単位:千円)

	H18	H19	H20	H21	H22	H23
売上高	113,092	148,686	177,223	176,550	181,675	177,547
営業利益	▲48,129	▲21,870	▲1,865	9,981	19,948	11,700
経常利益	14,505	▲1,486	▲15,669	▲10,342	208	▲8,026
純資産	9,746	8,168	▲7,580	▲19,580	▲19,456	80,190

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

##### (i)経営上の課題

- ・商圈人口の減少及び高齢化や、郊外型スーパーとの競争激化、ライフスタイルの変化
- ・テナントの需要不足、経費削減
- ・人材の不足

##### (ii)震災復旧・復興及び経営基盤の課題

- ・東日本大震災により被災した施設の早急な復旧・復興そしてその費用の確保
- ・有形固定資産と比較しても資本金額が極端に少ないことによる、脆弱な経営基盤

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

##### (i)経営上の課題

第三セクターの役員会、支援機関である商工会議所及び市の指導・助言を得ながら検討が行われた。収入増費用減を目指し、魅力あるテナントの募集、生活支援事業充実強化、地域産業連携事業の充実強化、生鮮市場再生の経営改善計画の策定、催事イベントの実施など多様な面から検討が行われた。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (ii) 震災復旧・復興及び経営基盤の課題

第三セクターとしては、東日本大震災からの復旧・復興に要する経費の一部について、周辺の商店街と一体となって国から支援が受けられることとなった。併せて、短期間での財源確保及び早期の復旧・復興のため、第三セクターの経営及び経営基盤の強化について、第三セクター・行政・商工会議所などの支援機関により支援策の検討が行われた。検討内容としては、費用の一部を市から支援する方法、施設を市に譲渡し公設民営化とする方法、地域の経済状況も厳しいが、民間が中心となって増資を行う方法が検討された。

#### ③決定された取り組み方針(解決策)とその決定理由について

##### (i)経営上の課題 ⇒ 経営改善計画の策定

多種多様な課題に対応するためには抜本的な経営改善計画が必要であるとし、以下の4つの視点を入れた経営健全化計画を策定し、経営改善に取り組むこととした。

- ・顧客の視点として、魅力あるテナントの募集、生活支援事業の充実強化、地域産業連携事業の充実強化など
- ・財務の視点として入所率100%による家賃収入の増加、貸室収入の増加、節電、省エネ活用による経費圧縮策の実施など
- ・業務プロセスの視点として、生鮮市場再生の経営改善計画の策定、催事イベントの実施など
- ・学習と成長の視点として、人材育成強化、各種産業団体との連携強化、支援団体との連携の強化など

##### (ii)震災復旧・復興及び経営基盤の課題 ⇒ 民間及び行政による増資

復旧・復興に要する費用の一部を支援する場合は、市、第三セクターともに多額の費用負担が発生すること、公設民営の場合は民間が中心となった事業実施の思いに反することや市に多額の費用負担が発生することから難しいものと考えられた。そのため、民間が中心となって増資を行い、それにあわせて市も出資する方法が適しているとされた。

#### ※大崎市の支援について

大崎市としては、中心市街地の中核となる施設として整備された施設であり、これまでも、市、商工会議所などと一体となって支援してきていることやこの施設を中心とした中心市街地の復旧・復興が遅れ、被災したままの姿でいることは、本市の地域経済に対する影響は大きなものがあり、早期の復旧・復興を果たすことで、地域経済の復興のシンボルにもなりえることから、復旧・復興への支援が必要であると判断した。

増資については、これまでの事業の経緯、今後の経営見通し、市の財政負担などを総合的に考慮し、増資に賛成することとした。但し、これまでの経営状況を踏まえ、抜本的な経営改善計画により健全経営に向けた取り組みをしっかりと実施することと民間からの資金が確保できることを条件として、被災した施設の復旧及び体質強化を目的とする増資に賛成したものである。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取り組みの推進体制について

##### (i)事業実施に関する取り組み

- ・法人、食楽市場に入居しているテナント、シネマコンプレックスとの連携

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

(ii)財務に関する取り組み  
 ・法人、支援機関、金融機関との協議

(iii)組織に関する取り組み  
 ・法人、支援機関での協議

(iv)民間及び行政による増資  
 ・法人、行政、支援機関による検討

②関係者との調整内容・調整過程につて

(i)事業実施に関する取り組み  
 ・法人による自主事業の他、食楽市場に入居しているテナント、シネマコンプレックスとの連携による集客数の向上

(ii)財務に関する取り組み  
 ・法人によるテナント募集、経費節減、入所希望テナントのデータ化の他、支援機関の指導のもと資金計画の再構築、金融機関との協議により借入金返済金額の圧縮

(iii)組織に関する取り組み  
 ・法人によるWebを活用したテナント募集、経費節減、入所希望テナントのデータ化の他、支援機関の指導のもと資金計画の再構築、金融機関との協議により借入金返済金額の圧縮

(iv)民間及び行政による増資  
 ・法人は臨時株主総会で民間出資、増資について提案・可決  
 ・行政は予算の確保と議会提案・可決

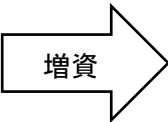
③取り組みのプロセス(スケジュール)について  
 (i)事業実施に関する取り組み、(ii)財務に関する取り組み、(iii)組織に関する取り組みについては、経営改善計画に基づき継続して実施し、毎年経営改善計画の実施状況について行政に対し報告書を提出している。

(iv)民間及び行政による増資

- ・平成 23 年 11 月 三セク・市・支援機関で検討(公設民営化・補助・増資等)・決定
- ・平成 23 年 11 月 三セク臨時株主総会で民間の出資・増資について可決
- ・平成 23 年 11 月 大崎市に対し増資の要望書提出
- ・平成 23 年 11 月 議会及び産業常任委員会に対し増資の要望書提出
- ・平成 23 年 11 月 予算要求・市長査定
- ・平成 23 年 12 月 議会提案・付帯意見を付して可決

【参考】出資額内訳

	出資額
民間	5,000 千円
市	5,000 千円



	出資額
民間	45,000 千円
市	45,000 千円

#### 4. 取組の効果

平成 19 年度の赤字スタートから、震災等の影響もある中、経営改善や民間が中心となった増資等により経営利益を黒字(下表のとおり)で推移することができている。

なお、平成 26 年度には、大型テナントの入店により、施設の改修による修繕費等の増加で経常利益はマイナスとなっているが、将来性のある投資として受け止めている。

<経営状況の推移>

(単位:千円)

	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	177,547	183,871	177,530	168,138	172,578
営業利益	11,700	30,491	28,981	22,646	27,007
経常利益	▲8,026	14,677	17,471	▲1,078	14,085
純資産	80,190	93,238	103,917	99,799	108,584

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

災害による修繕費の資金を一時借入による調達で賄ったため、今後の資金繰りが懸念されていたが、増資等により自己資本比率が改善し、健全経営に近づいている。

現在、課題として残っているのが、施設建替え時に判明した PCB(ポリ塩化ビフェニル)を含む照明機器(使用中止機器)の処理が残っている点と施設が建設され 10 年が経過しており、施設の維持管理費の発生が見込まれるが、適切な修繕計画が立てられていない点である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

##### (1)採算性のある事業の構築・経営能力のある人材の確保

第三セクターで経営を黒字にするためには、採算性のある事業の構築と経営能力のある人材の確保が必要である。本事例においては、やる気のある若手商店主などの地元住民の熱意が事業に結び付いており、この取り組みの中心で熱意と意欲を持ち、かつ不動産賃貸を業とし経営能力の備わっている人材に「アクアライト台町」の経営者を担っていただくことで、事業の採算性と経営能力ある人材の確保を達成している。

##### (2)周辺地域を巻き込んだ事業展開の確立

市街地活性化を目指した地域貢献活動については、TMO 会社と連携を密にし、周辺地域をしっかりと巻き込んだ事業展開を確立することが必要である。当該第三セクター法人(以下「本法人」という。)では「人の利益に繋がる事業(人の役に立つ事業)をしなければ経営はいずれ潰れる」との理念の基で、事業展開をとおり、地域の商店街に還元できる取り組みを実施している。実際の取り組みとして、周辺商店街駐車場不足解消のため、「リオーネふるかわ」駐車場の活用を行っている。これは、駐車場運営法人(本法人とは異なる民間法人)に対し、本法人が駐車料金の一部を負担することで、商店街利用者の駐車場料金の割引を行うものである。このような連携に加えて、周辺商店街とのイベント等によるにぎわいの創出等の取り組みも行っている。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	大崎市産業政策課	連絡先	0229-23-2281
-----	----------	-----	--------------

事例名	外部委託と施設の規模縮小による経費削減
団体名	山形県上山市
法人名	(株)ニュートラックかみのやま

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	31,834
標準財政規模(百万円)	8,048
財政力指数	0.46
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		経常収益	689	資産	1,044
上山市	10(100.0%)	経常損益	129	負債	890
役員数(人)	13	当期純損益	76	純資産	154
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>昭和57年に(株)上山競馬振興公社として設立し、市営競馬の委託を受けて勝馬投票券発売業務を行っていた。平成15年の市営競馬廃止後に旧競馬場施設を場外発売所として活用し、社名を(株)ニュートラックかみのやまと変更した。平成25年に自社において新たに場外発売所を建設し、引き続き発売運營業務のほか、売店や食堂の経営等も行っている。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>経営状況の改善に資するために、組織体制のスリム化や投票業務の委託等により経費削減を図った。施設面において、福島場外発売所、上山・松山(酒田市)の新場外施設を開設するとともに、運営面においても、発売の拡充等を行うなど、積極的な営業展開により、収益性の改善を図りながら、経営の安定化に努めた。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

施設の老朽化、地方競馬における新たなシステムの移行とともに、ネットバンク投票サービス等の購入形態の多様化など、取り巻く環境も大きく変わりつつあるなかで、取り組みの継続・改革・改善を進め、経営の安定化を図る必要があった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

上記のような背景のもと、取締役会及び株主総会等において、投票業務の委託等によるコストの削減、組織間の業務・機能の重複、役割整理を踏まえた組織体制の再編による人件費をはじめとする経費削減、場外発売所の新設や発売の拡充等積極的な事業展開による収益の改善を軸とする経営安定化を図った。

### (2)取組の具体的な進め方

まず、コストの削減という観点からは、投票業務においては平成27年度から外部委託を実施し、複数年契約の締結により単年経費の削減を図った。また、平成25年に上山市市内に新場外発売所を建設し、これまでの旧市営競馬からすべての機能の移転を行った。よりコンパクトな施設となったことで、従業員数の減による人件費や、現金輸送業務の取扱い利便性を高めた事による光熱水費等の管理経費の削減に成功した。

事業面においては、平成21年度に従来の7賭式から三連単・枠単を含む9賭式の勝馬投票券の発売が可能となり、さらに平成24年には、新たなシステムの対応に伴い地方競馬場間での場外発売における同時締め切りや相互払戻が可能となったことによりファンサービスの向上につながった。

また、平成26年に福島市内に場外発売施設を開設、平成27年には酒田市に松山場外施設を建設し収益の向上を図った。

## 4. 取組の効果

販売費及び一般管理費では、平成20年と平成27年を比較すると、約260,000千円の削減となり、売上高についても、東日本大震災の影響等により減少傾向にあったものの、場外発売所を新設する等積極的な事業展開を図ったことにより、経常経費としては平成20年と比較して大幅な増加に転じた。なお、平成27年度は、東日本大震災の影響により休止している施設への賠償金を計上していることも要因の一つである。

### <経営状況の推移>

(単位:千円)

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	791,395	785,927	672,840	622,516	571,519	553,426	618,611	629,844
販売費及び一般管理費	669,773	639,327	586,364	492,741	459,734	439,269	438,732	409,822
経常利益	▲3,375	12,580	▲39,823	34,025	52,433	18,127	35,844	128,910
純資産	83,951	12,214	▲27,751	6,132	44,587	57,269	78,899	154,434



5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

これからますます高齢化や人口減少が進んでいくことが予想され、そういった情勢の中でも安定した経営を行い、いかにして一人でも多くのお客様を獲得し、100 円でも多くの売り上げをあげるための努力をしていくかが課題である。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

コスト削減と積極的な事業展開を軸にした取り組みを行ってきたが、結果として大幅なコスト削減とともに経常利益も大きく増加し、経営改善に十分な効果があったと言える。取り組みを進めていく上では、経営上の戦略だけではなく、従業員同士の信頼関係の構築にも配慮して取り組みを行った。また、新場外発売所をオープンさせることで、施設の安全確保や利便性の向上、地方競馬の魅力向上等、お客様の立場に立ち、信頼を得られるような事業展開を意識して行った。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	上山市財政課	連絡先	023-672-1111(内線 232)
-----	--------	-----	----------------------

事例名	新規配湯先の拡大と人件費の削減
団体名	栃木県日光市
法人名	鬼怒川・川治温泉観光開発(株)

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	86,127
標準財政規模(百万円)	25,184
財政力指数	0.63

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

＜法人データ＞					
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
日光市	26(52.0%)	経常収益	193	資産	441
その他	24(48.0%)	経常損益	44	負債	251
役員数(人)	16	当期純損益	45	純資産	190

[法人概要](設立目的、業務概要等)

鬼怒川・川治温泉観光開発(株)は、鬼怒川温泉における新たな源泉の確保と保護を目的として昭和62年5月に設立され、ホテル、旅館等への温泉の配湯業務を中心とした事業を実施し、温泉街全体の源泉不足の解消に寄与してきた。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、債務超過に陥った第三セクターに対し、市において、第三セクター等改革に関するガイドラインを定め、日光市第三セクター等経営検討委員会を設置し、経営状況等の評価と抜本的な経営改革策を検討し、指導することにより当該法人の効率的な運営を促した結果、債務超過を解消した事例である。

具体的には、人件費の抑制、新規配湯先の拡大などを実施したことにより債務超過を解消した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 20 年 3 月期決算において債務超過に陥っていることから、平成 21 年 6 月に第三セクター等の経営状況等の評価と存廃を含めた抜本的な経営改革策の検討を行うことを目的として、日光市第三セクター等経営検討委員会を設置し、鬼怒川・川治温泉観光開発(株)の経営状況の評価及び今後のあり方についての検討を行うとともに改革プランの策定を決定した。

### <経営状況の推移>

(単位:百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19
経常利益	▲57	▲19	▲41	▲21	▲30
当期純利益	▲17	21	▲3	▲0.8	▲9
資産	757	744	701	690	637
負債	770	737	696	686	641
純資産	▲13	7	5	4	▲5
市からの補助金収入	40	40	40	20	21

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

平成 22 年 3 月、日光市第三セクター等経営検討委員会において、鬼怒川・川治温泉観光開発(株)改革プランを策定した。改革プランにおいて、同社から提出された経営改善計画についての検証と評価を実施した。その総合的な評価として、相当数の鬼怒川温泉のホテル、旅館等が、同社の配湯事業により良質の温泉を供給されており、設立時の目的でもあった温泉の信用性や源泉の確保及び保護といった観点から、事業そのものの必要性は依然として高いと評価するとともに、平成 20 年 3 月期決算において債務超過であること、さらに含み損のある固定資産を所有していることから、平成 20 年度決算時点での採算性はないと判断した。しかしながら、平成 20 年 10 月に収益改善のための料金改定等を実施していること、改定後ベースでの収支計画においては、平成 21 年度以降、経常黒字となる見込みであることから、採算性が改善されることが期待できると総合的に判断した。また、同社に対する基本的な対応方針については、経営改善の状況を確認しながら、必要な支援について検討するとした。

### (2)取組の具体的な進め方

経営改善計画については、早急に見直し、具体策をまとめ、以下の項目について具体的な行動計画を作成するとともに、平成22年7月までに市に報告することとした。

- ①人件費の抑制
- ②配湯先の拡大
- ③未収金の回収
- ④新規借入の抑制
- ⑤燃料費の削減
- ⑥温泉スタンドの販売拡大

また、経営改善計画については、平成22年度から平成25年度までを検証期間として、毎年度日光市第三セクター等経営検討委員会において、同社の経営改善計画の進捗状況及び改革プランの実施状況について検証を行った。

4. 取組の効果

項目	現状	効果
人件費の抑制	H21 年度人件費 35,748 千円	H22 年度: 35,746 千円 H23 年度: 33,373 千円 H24 年度: 31,033 千円 H25 年度: 30,913 千円 H26 年度: 30,128 千円 H27 年度: 32,029 千円
配湯先の拡大	H21 年度現在 加入軒数 ホテル等 32 軒 一般家庭 15 軒	H22 年度: 【新規】ホテル 1 軒、一般家庭 1 軒 H23 年度: 【新規】ホテル 2 軒、一般家庭 1 軒 H24 年度: なし H25 年度: 【新規】ホテル 1 軒 H26 年度: 【解約】ホテル 1 軒 H27 年度: 【新規】ホテル 1 軒 【解約】一般家庭 1 軒 H27 年度現在 加入軒数 ホテル 36 軒 一般家庭 16 軒
未収金の回収	長期化している未収金 ホテルA: 未収額 600 千円	H22 年度: 360 千円 H23 年度: 240 千円 H24 年度以降: 0 円
新規借入の抑制	H21 年度 新規借入額 100 百万円	H22 年度: 90 百万円 H23 年度: 80 百万円 H24 年度: 70 百万円 H25 年度: 60 百万円 H26 年度: 60 百万円 H27 年度: 0 円
源泉スタンドの販売拡大	H21 年度 17,880 リットル	H22 年度: 31,500 リットル H23 年度: 16,190 リットル H24 年度: 12,750 リットル H25 年度: 18,920 リットル H26 年度: 21,250 リットル H27 年度: 13,500 リットル

<経営状況の推移> (単位: 百万円)

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常利益	▲16	10	16	1	22	15	18	44
当期純利益	1	23	22	18	27	27	28	45
資産	603	579	550	503	497	467	466	441
負債	606	558	507	442	408	350	321	251
純資産	▲3	21	43	61	89	117	145	190
市からの補助金収入	18	18	18	18	18	18	18	18

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

・収支計画書上は黒字だが、依然として資金不足の状態は継続しており、金融機関からの借入や市補助金に依存している。また、現在は設備更新費用や運営費に対しての補助金となるが、運営費用への補助金については課税対象となっており、実質的に補助金が経営資金として効率的に活用されていない状況がある。

・過去に取得した土地の含み損の処理方法・時期については、財務上の課題として継続している。

・会社が所有・管理している配湯管の大半は、平成3年から平成4年に敷設されたもので、耐用年数は約40年とされているため、今回の設備更新計画とは別に多額の修繕費用が想定される。

上記を踏まえた対応方針として、経営改善計画を着実に推進することを前提に、社会情勢の変動など様々な要件を考慮し、決算内容を踏まえ、対応を検討することとした。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

鬼怒川・川治温泉観光開発(株)の事例は、第3セクター方式による配湯事業を行っている近隣の団体がなく、当社の基幹事業である配湯事業について専門的知見がないことに苦労していた。最大の設備投資額である温泉管配管の更新については、法定減価償却期間が30年と定められており、平成34年ごろから更新の必要が迫られていることから平成22年度から専門的な指導機関にアドバイスを求めることとし、過去の更新年数、備品であるメーカーの在庫状況、事故歴等について詳細な調査等を行い、設備更新計画の策定をすすめる上で非常に参考となった。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先



担当課	日光市総合政策課	連絡先	0288-21-5131
-----	----------	-----	--------------

事例名	国・民間を含めた地域全体での取組による来遊客数増加	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>45,911</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>10,013</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.65</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値</small>	人口(人)	45,911	標準財政規模(百万円)	10,013	財政力指数	0.65
人口(人)	45,911							
標準財政規模(百万円)	10,013							
財政力指数	0.65							
団体名	神奈川県三浦市							
法人名	(株)三浦海業公社							

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</small>		[経営状況] <small>(平成 27 年度決算)</small>		(単位:百万円)	
神奈川県	100(25.0%)	経常収益	217	資産	274
三浦市	104(26.0%)	経常損益	14	負債	51
その他	196(49.0%)	当期純損益	12	純資産	223
役職員数(人)	14				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

本法人は、海業の事業化、海業の推進による経済の活性化を目的として、神奈川県、三浦市、水産関係団体・企業等によって平成 3 年に設立された。産直センター「うらりマルシェ」の管理運営を中心とした三崎フィッシャリーナ・ウォーフ事業、駐車場事業、受託・指定管理事業、水中観光船事業やイベント事業等の自主事業を実施しており、海業の振興、地域活性化の役割を担っている。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>本事例は、地域ぐるみで来遊客数増加に資する取組の充実が図られたことによって、本法人の経常収支が黒字化した事例である。</p> <p>本法人は、平成 20 年度当時、三崎フィッシャリーナ・ウォーフ(愛称「うらり」)の年間来遊客数 125 万人、経常収支 117 千円の黒字で経営していたが、平成 22 年度以降、東日本大震災の影響等により、年間来遊客数は減少し、経常収支は赤字化した。平成 25 年度まで低迷した経営状況が続き、来遊客数は最低で年間 120 万人、経常収支の赤字は最低で 10,949 千円まで落ち込んだ。</p> <p>しかし、平成 26 年 7 月に、京浜急行電鉄(株)の「みさきまぐろきっぷ」のリニューアルに伴い本法人が運営する 3 施設のきっぷ利用対象化を図り、きっぷの人气が高まったこと、市内の貴重な自然環境である小網代の森が神奈川県により一般開放されたこと、の 2 点が主な転機となり、来遊客数は平成 26 年度に 131 万人、平成 27 年度に 134 万人まで増加した。来遊客数の増加に伴い売上げが増加した一方で、事業見直しによるコスト抑制等の経営努力を重ねた結果、本法人の経営状況は平成 26 年度以降大幅に改善した。経常収支は黒字化し、平成 26 年度は 11,982 千円、平成 27 年度は 13,561 千円となり、平成 20 年度以降過去最高益を更新した。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

本法人は、平成 22 年度以降、東日本大震災の影響等により、年間来遊客数は減少し、経常収支は赤字化した。電気料金の値上げや、老朽化施設設備及び船の修繕によるコストの増加等も重なり、平成 25 年度まで低迷した経営状況が続いた。(表 1、表 2)

表 1 三崎フィッシャリーナ・ウォーフへの来遊客数 (単位:万人)

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
来遊客数	125	133	125	121	122	120	131	134

表 2 (株)三浦海業公社の収支実績 (単位:千円)

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	197,134	205,143	203,458	193,944	192,713	183,807	200,499	215,339
営業外収益	247	570	1,596	1,363	404	447	420	1,680
収入計	197,381	205,713	205,054	195,307	193,117	184,254	200,919	217,019
売上原価	1,984	1,617	8,807	6,430	8,056	8,263	9,622	9,638
販管費	193,159	192,455	197,290	199,164	187,816	182,791	178,754	193,579
営業外費用	2,121	1,554	880	662	590	418	561	241
支出計	197,264	195,626	206,977	206,256	196,462	191,472	188,937	203,458
経常損益	117	10,087	▲1,923	▲10,949	▲3,345	▲7,218	11,982	13,561

## 3. 取組の具体的内容

### (1) みさきまぐろきっぷのリニューアル

みさきまぐろきっぷは、京急線の往復割引乗車券と三浦・三崎地区指定区間のバス乗車券に加え、提携施設で使用できる“みさきのまぐろお食事券”と温浴施設などで使用できる“施設利用券”が付いたお得なきっぷである。平成 26 年 7 月、これを販売する京浜急行電鉄(株)が、発売開始 5 周年を記念してその内容をリニューアルした。リニューアルにより、みさきまぐろきっぷにより利用できる食事施設は 20 店舗から 25 店舗に、レジャー施設は 5 施設から 8 施設に増加し、より幅広い楽しみ方のできるきっぷとなった。

増加した対象レジャー施設(ガラス工芸館でのガラス工芸体験、三崎港産直センターうらりのお土産券、レンタサイクル 1 日券)は、すべて本法人が運営する施設であり、きっぷのリニューアルに伴い本法人が京浜急行電鉄(株)へ働きかけた結果、みさきまぐろきっぷ対象のレジャー施設化が図られた。

その結果、リニューアルを実施した平成 26 年度のみさきまぐろきっぷの売上枚数は、前年度の約 2 倍へと飛躍的に増加した。(図 1)これにより、市内への来遊客数が増加し、平成 26 年度以降の三崎フィッシャリーナ・ウォーフへの来遊客数の増加にも大きな影響を与えたと考えられる。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

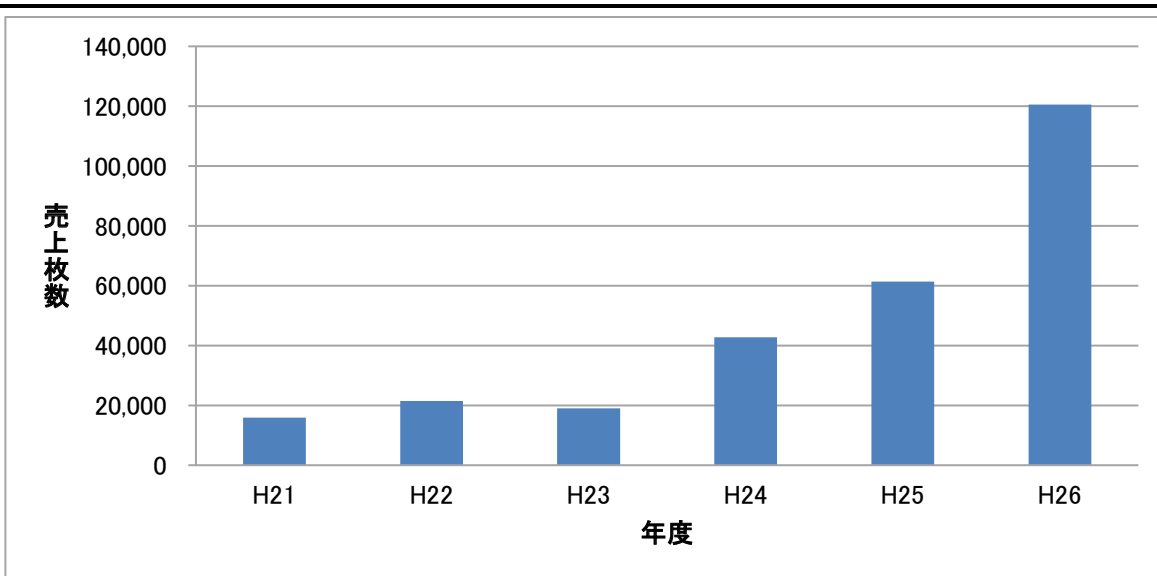


図1 みさきまぐろきっぷの売上推移

#### (2) 小網代の森の一般開放

小網代の森は、三浦半島の先端にある、相模湾に面した約70haの森である。森の中央にある谷に沿って流れる「浦の川」の集水域として、森林、湿地、干潟及び海までが連続して残されている、関東地方で唯一の自然環境と言われている。希少種を含む多くの生き物たちが多様な生態系を形成している貴重な自然環境である。

小網代の森は、その管理者である神奈川県をはじめ、市、企業、NPO 団体等が連携して進めてきた保全の歩みにより、平成26年7月、一般開放に至った。(1)で述べたみさきまぐろきっぷのリニューアルのタイミングとも重なり、市内への来遊客数の増加に相乗効果を与えた。





### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (3) 「新たな観光の核づくり構想」の具体的事業のスタート

本法人は、平成 25 年度以降、神奈川県が進める「新たな観光の核づくり構想」の共同提案者として、市、観光協会、民間企業と共に城ヶ島・三崎地区を第四の国際観光地とすることを目指した取組みを行っている。平成 27 年度には、この構想の具体的事業として次の事業を行った。

- ① 平成 27 年 7 月には、城ヶ島海上釣堀のオープンとともに、本法人が運航する渡船の発着所を当該釣堀施設内に移設し、観光客等の利便性の向上を図った。
- ② 三崎下町・城ヶ島等の回遊性を高めるため本法人が行っているレンタルサイクル事業について、神奈川県「核づくり補助金」を活用して電動アシスト自転車を増備した。



#### (4) 「海の駅」としての認知度向上

「うらり」は、「みورا・みさき海の駅」という名称で国土交通省が所管する「海の駅」に登録されており、平成 27 年 7 月に海の駅として 10 周年を迎えた。これを記念して、国土交通省関東運輸局、第三管区海上保安本部、神奈川県、神奈川県立海洋科学高等学校をはじめ、民間各社の協力、参加により、海の魅力を発信し三浦半島の観光の魅力を高めるイベントとして、「みورا・みさき海の駅フェスタ 2015」を市と共催した。また、平成 28 年度も「みورا・みさき海の駅フェスタ 2016」を開催し、引き続き「海の駅」としての認知度の向上を図った。



#### 4. 取組の効果

おおむね 120～125 万人で推移していた「うらり」への年間来遊客数が、平成 26 年度以降、131～134 万人に増加した。(図 2)また、平成 22 年度以降赤字が続いた経常収支が、平成 26 年度以降大幅に改善し(平成 26 年度:11,982 千円、平成 27 年度:13,561 千円)、平成 20 年度以降過去最高益を更新した。(図 3)

本法人の過去実績の分析から、来遊客数と経常利益には高い正の相関( $R=0.9682$ )が見られることから、3 で述べた種々の来遊客数増加に資する取組が、経常収支の改善に直結したものと考えられる。(図 4)

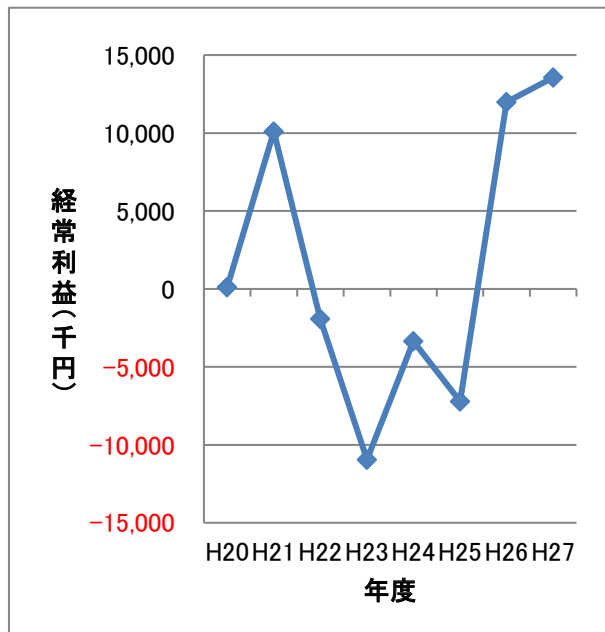
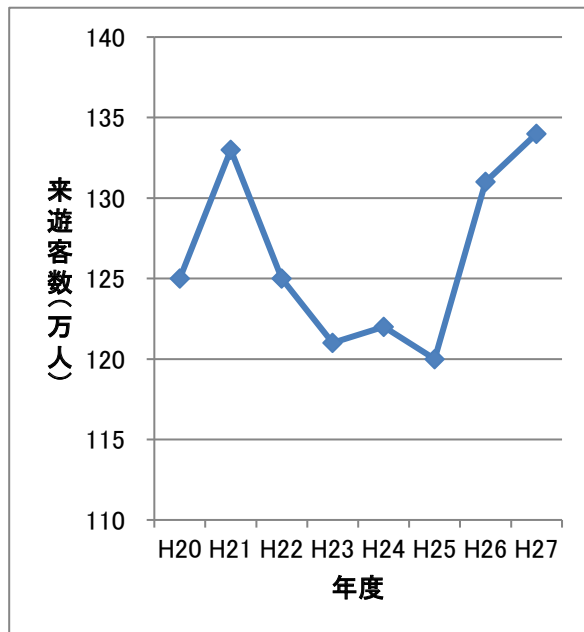


図 2 三崎フィッシャリーナ・ウォーフへの年間来遊客数の推移

図 3 本法人の経常利益の推移

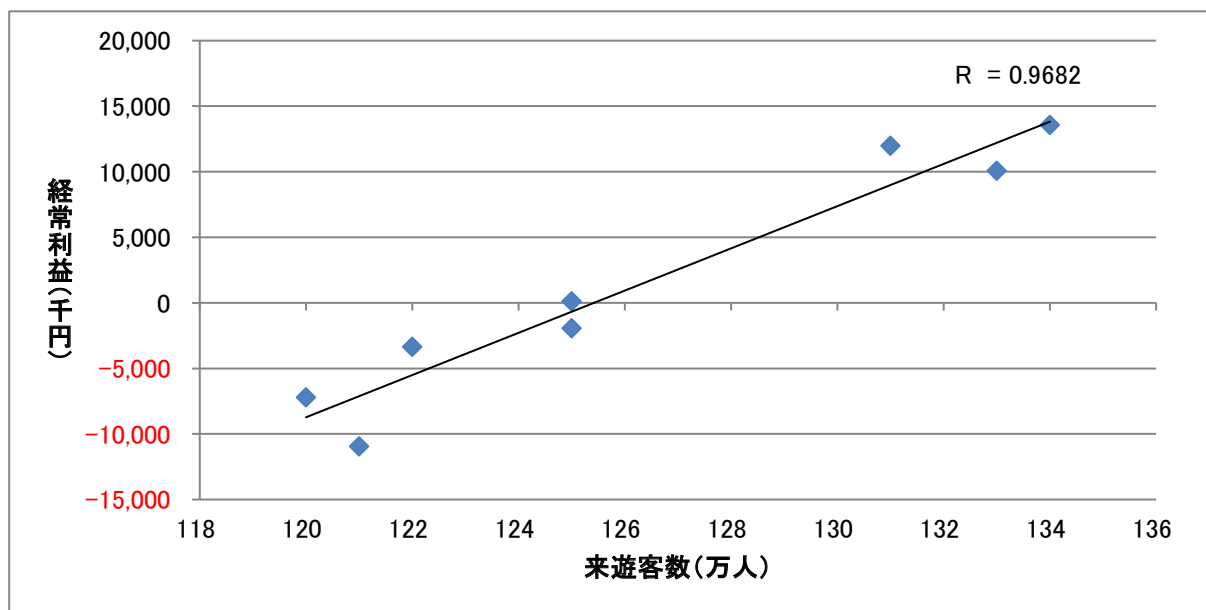


図 4 三崎フィッシャリーナ・ウォーフへの来遊客数と本法人の経常利益

## 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

### (1) うらりマルシェの実施

3(4)で述べたように、「うらり」は海の駅として登録されているが、プレジャーボートの係留施設であるゲストバース・交流広場と「うらり」との一体的活用が不十分で、海の駅としての施設の充実が求められている。

そこで、市では、市の6次経済の構築の中心的役割を「うらり」が担うこととして、国の地方創生加速化交付金を活用し、平成28年度に「うらり」における地場農産物・畜産物直販コーナー「うらりマルシェやさい館」を設けるとともに、バーベキューやイベントの会場として対応可能な交流広場と「うらり」2階デッキの間に外階段を設置し、来客の導線、利便性の向上に資する事業を進めている。

今後は、充実した施設を活用して、農業・水産業・観光業との異業種間の連携を図り、「新たな観光の核づくり」や「かながわシープロジェクト」と連携して地域での安定雇用や新しい人の流れを加速させ、三浦三崎ブランドの拡大浸透を通じて地域全体の活性化に寄与していくことが課題である。

### (2) 城ヶ島渡船事業の見直し

城ヶ島渡船事業は、三崎・城ヶ島の観光振興を目的として実施している事業であるが、本法人が所有する船の定員が小規模であるため、連休や観光シーズンなどには多くの観光客に対応しきれない状態にある。

そのような状況の中、「うらり」前の岸壁(ゲストバース)を本法人と共同で運営する民間会社が「新たな観光の核づくり補助金」を活用してクルージングや自転車輸送もできる多目的な船を建造した。この船を城ヶ島渡船事業にも活用し従来の渡船とあわせて一体的に運営することにより、事業のサービス向上や効率化を図ることを目指し、当該民間会社と方策を検討・協議していく。

## 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

本法人の核となる施設である「うらり」は、海の幸、大地の恵みを求める来遊客の期待(水産物・農産物の買い物需要)に応えるだけでなく、併設されている市民ホール等を活用した地域における文化振興やヨットレース開催等のスポーツ・レジャー振興の一翼を担ってきた。

本法人主催の催事を行う際に実行委員会を組織することが多いが、当該実行委員会には地域の関係者の参加を促し、また、民間主導の催事においても本法人が積極的に参画し、地域全体で催事を盛り上げてきた。これにより地域力が向上し、地域の魅力を発信できたことが、来遊客の増加につながったと考える。

本事例のポイントは、本法人独自の取組に留まらず、地域全体として来遊客数増加に資する取組が充実したことにある。地元自治体である市はもちろんのこと、県や国、民間、地元を巻き込んで一体となって様々な取組が進められたことが、市内への来遊客数の増加につながり、本法人の経営状況に良い影響を与えたものと考えられる。

### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	三浦市水産課	連絡先	046-882-1111(内線 77337)
-----	--------	-----	------------------------

事例名	施設改修と新メニュー開発による道の駅の魅力向上
団体名	石川県かほく市
法人名	(株)高松レストハウス

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	34,974
標準財政規模(百万円)	10,543
財政力指数	0.43
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成 27 年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
かほく市	12(48.0%)	経常収益	333	資産	95	負債	44
その他	13(52.0%)	経常損益	21	純資産	51		
役職員数(人)	22	当期純損益	14				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>(株)高松レストハウスは、のと里山海道(設立時:能登有料道路)における、利用者へのサービスエリアとしての飲食・物販等を目的として、旧高松町などによって昭和 60 年に設立され、平成 5 年には「道の駅」に登録され、その後、平成 23 年に石川県所有の建屋を、かほく市が買い取り、平成 25 年 3 月の有料道路無料化に合わせ、リニューアルオープンしたところである。サービスエリアの訪問者に対し、かほく市の情報発信拠点としての役割も果たしてきた法人である。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、(株)高松レストハウスの施設リニューアル及び経営改善の実施により、累積欠損金を解消した事例である。

具体的には、旧能登有料道路の SA 運営の役割として創設された当該法人について、長年の累積欠損金や施設老朽化という課題が生じていたことから、これを解決するため、平成 25 年 3 月の当該有料道路の無料化に合わせて、かほく市において施設全体のリニューアル・整備を実施し、集客力を高めることによって、累積欠損金を解消した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

(株)高松レストハウスは、昭和60年に設立され、旧能登有料道路上のSAとして運営を行っていたが、平成9年度には約7,800万円の累積欠損金を抱えていた。幾度と無く経営改善の取組みを行ない、平成23年度には2,000万円にまで縮小させたものの、サービス提供の母体である物販建屋自体は26年経過したことによって老朽化し、施設としての集客力が低下し、足かせとなっていた。このようなこともあり、かほく市が平成23年度に上下線の施設2棟について、併せて700万円を石川県から取得し、旧能登有料道路の平成25年3月の無料化を機に、集客力を高めるため、平成24年度中に物販建屋をリニューアルし、平成25年度には周辺整備を計画・実施した。

また、より一層、集客力を高めるために、収益の主体となる提供飲食物に関しても、フードコーディネーターに監修を依頼し、既存メニューの検証・新規メニューの開発も進めた。

### 【沿革】

昭和60年7月	高松SAオープン
平成5年	道の駅に登録
平成15年	看護大IC(ハーフIC)開設
平成21年	看護大ICフルIC化
平成25年3月	のと里山海道(能登有料道路)無料化 物販施設・トイレ リニューアルオープン
平成26年3月	道の駅高松 外構等工事

### 【決算状況】

(単位:百万円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
最終利益(当期利益)	8.6	1.4	20.8	10.7	14.3
利益剰余金(▲は累積欠損金)	▲20.9	▲19.5	1.4	12.1	26.4

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点

累積欠損金の解消策・集客減少対策

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容

累積欠損金の解消を目指し、施設をリニューアルするとともに、新メニューの提供や各種イベントの開催により、集客力を高め、増収益を図る必要があった。

#### ③決定された取組み方針(解決策)とその決定理由

(i)県所有トイレ施設の移設改修(市負担):物販建屋とトイレ施設が離れていた為、物販施設横に移設することで、物販建屋への動線を構築し購買客増加を図った。また、温水洗浄便座を装備した洋式トイレに改修し、清潔感あふれるトイレ環境を整備することで、一般客や旅行代理店ツアーなどにおける「道の駅高松」での休憩率を高めた。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

(ii) 県所有物販建屋の取得と改修(市負担): 老朽化により施設としての集客力が低下していた物販建屋を取得し、利用者観点による魅力ある改修を行なうことで、集客力を高めることで購買客の増加を図った。

(iii) 足湯・ドッグラン・催事スペースの新設(市負担): 単なるトイレ・飲食休憩としての SA ではなく、ドライバーを含め同乗者の方々の滞在時間を延ばすため、平成 25 年度に施設機能強化として周辺整備を行い、滞在客の購買増加を図った。

●ドライバーを含め同乗者の方々の癒し空間として、上り線(里山館)に「足湯」を整備

●近年増加しているペット同伴の利用者をターゲットに、下り線(里海館)に「ドッグラン」を整備

●連休などにおける物産イベントなどを開催出来るように、上り線(里山館)に「イベント広場」を整備、下り線(里海館)に「芝生広場」と海岸までの「遊歩道」及び「足湯」を整備

なお、上記(i)～(iii)については、かほく市が施設を石川県から取得するにあたって、市の魅力発信拠点として活用することから、市が負担した。

(iv) フードコーディネーター導入: 収益の主体となる提供飲食物について、フードコーディネーターに監修を依頼して、既存メニューを検証し、新規メニューとして、地元特産のさつまいも、豚肉やぶどうを利用した「かほくコロッケ」や「ルビーロマンパフェ」などを開発した。魅力あるメニューを開発し宣伝することで、飲食客の増加を図った。



#### (2) 取組の具体的な進め方

##### ① 取組の推進体制等について

全面的に市が推進し、法人理事会にて承認の上実施

##### ② 関係者との調整内容・調整過程等について

県: 建物取得・県土地占用について協議

市: 市道整備認定について協議

##### ③ 取組のプロセス(スケジュール)について

平成24年度: 物販施設・トイレ改修工事・足湯設置(上り線)

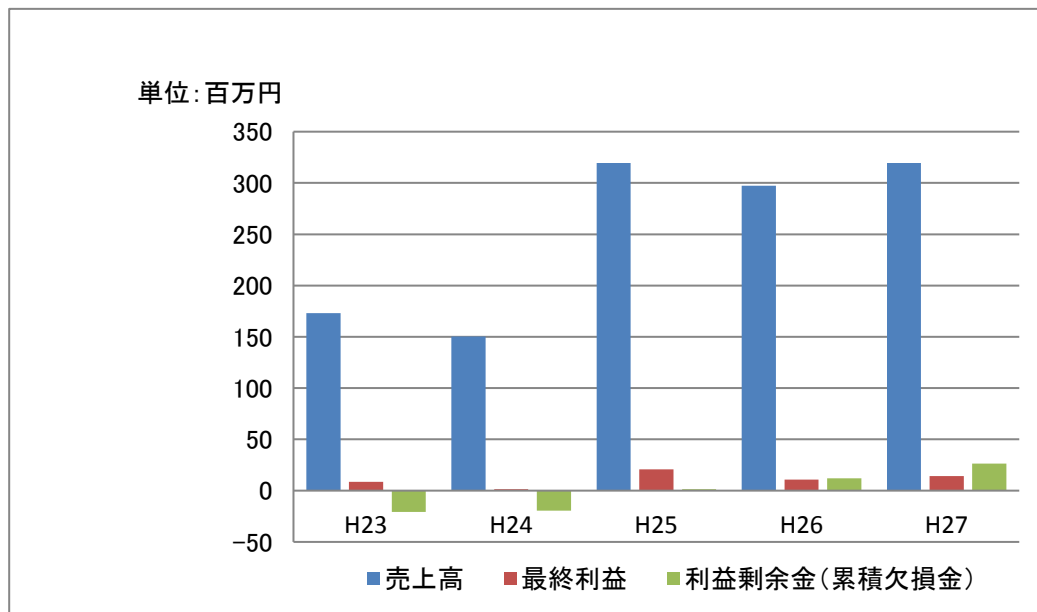
平成25年度: 外溝工事・ドッグラン・遊歩道設置

平成27年度: 足湯設置(下り線)

#### 4. 取組の効果

平成 16 年の合併以後、年間 2 億円前後の売上げであったが、平成 24 年度の再整備後は、年間 3 億円程度の売上増加となった。平成 24 年度までの累積欠損金は、平成 25 年度において償還し、昭和 60 年の営業以来 30 年目で完全に黒字体質の企業に変わった。

##### 【売上高等の推移】



また、施設の維持管理にかかる費用については、平成 25 年度からは指定管理者制度による指定管理料として、かほく市が指定管理者((株)高松レストハウス)へ支出していたが、平成 28 年度からは、指定管理者が行なう業務収益をもって充てることとし、加えて成果配分金として、基本額+利益剰余金 15%をかほく市に納めることとしている。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

自動車専用道路に設置される SA であるため、基本的には専用道路利用者からの収益に依存しており、利用者の減少が減収に直結する。一般市道からの施設利用も可能なことから、専用道路利用者以外の広範囲にわたる利用客増加(イベント広場等の多目的活用、有効活用)を図るなど、再度、赤字に転落しないよう誘客に努める必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

サービス業での課題でもある顧客満足度の向上に関し、社内における環境づくりが重要と考える。具体的には、社員が、意見を出しやすく、活発に働ける社内環境づくりや、利用者からの御意見箱を設置することで、外部目線からの指摘・提案に真摯に取り組む体制づくりが挙げられる。また、フードコーディネーターに接客対応講習や社内環境提案、御意見箱に関する内容について検討をしてもらうなど、一層のサービス向上に努めている。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	かほく市産業振興課	連絡先	076-283-7105
-----	-----------	-----	--------------

事例名	自主イベントの開催による集客増加
団体名	山梨県山梨市
法人名	山梨市フルーツパーク(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	36,256
標準財政規模(百万円)	10,555
財政力指数	0.42
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
山梨市	24(71.6%)	経常収益	353	資産	262
その他	10(28.4%)	経常損益	19	負債	111
役職員数(人)	9	当期純損益	15	純資産	151
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>山梨市フルーツパーク(株)は、農業の振興、農業情報の収取と提供、都市と農村の交流拠点となる施設「山梨市総合営農指導拠点施設(フルーツセンター)」の管理運営と、果樹、野菜等の農産物及び農畜産加工品等の販売など、観光とあわせて地域活動の活性化を図るため、山梨市、農業協同組合、商工会等による第三セクターとして、平成2年12月に設立した法人である。</p> <p>現在、山梨県笛吹川フルーツ公園の公共区域及び民活区域の指定管理者として、それぞれ県、市から指定を受け、管理委託により運営を行っている。</p>					



### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該法人は、安定的な管理運営が可能な組織体制として、行政運営と民間経営に豊富な経験を持つ職員の配置、利用者の意見や第三者機関による評価等を受け入れ、各事業実施の創意工夫と経費削減に努めるなどの経営努力により、収益を確保し、負債の減につなげ市の財政リスクを軽減させた事例である。</p>
---

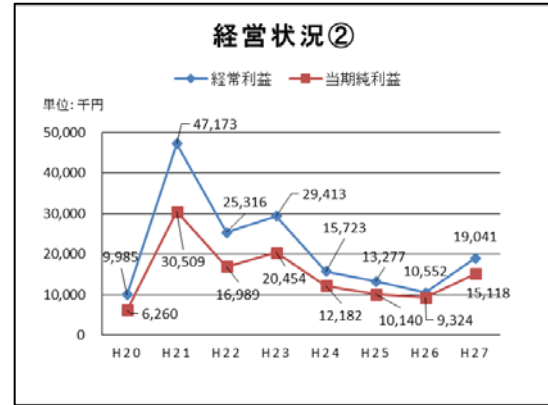
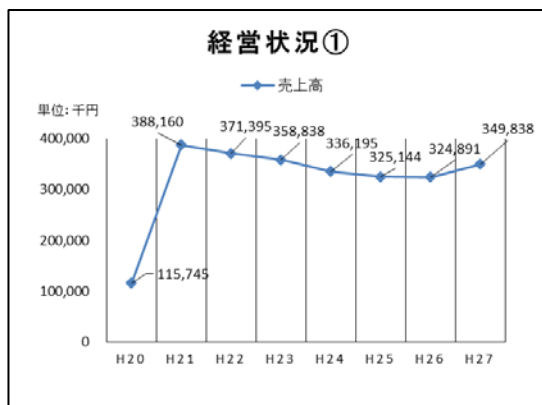
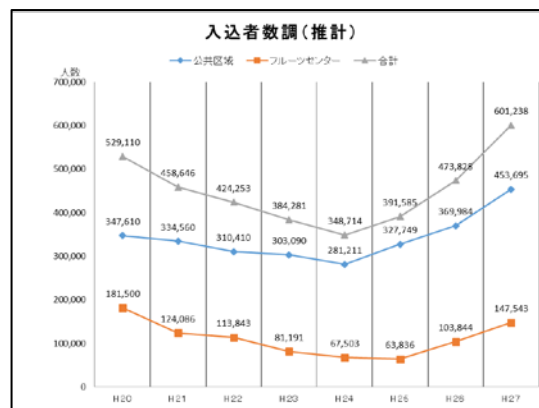


## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

当該法人は、山梨県笛吹川フルーツ公園の民活区域に設置した山梨市総合営農指導拠点施設(フルーツセンター)を、平成18年度から市の指定管理を受け、平成23年度に2期目の更新を経て、平成32年度までの管理運営を受託している。さらに、平成21年度からは同公園の公共区域を指定管理者として、県の指定を受け経営範囲の拡大を図ってきた。しかし、世界・国内の経済情勢が不安定となった平成20年のリーマンショックや、その後起こった東日本大震災などにより、公園を訪れる入込者数が減少し続け、平成24年では約35万人とこれまでにない最低の入込者数となった。

この状況を打開するため、積極的な事業展開を図ったことが、法人の経営を好転させるきっかけとなっている。

< 定量的要因による取組の背景、理由を示す図表 >



## 3. 取組の具体的内容

### (1) 取組方針とその決定過程

県内のレジャー・観光地の状況は、世界遺産に登録された富士山方面を中心に多くの観光客が訪れている。これらの県内に訪れた観光客を獲得することが課題であり、その課題解決の方策として、自主イベントの開催や市内外で開催する観光イベント等に積極的に参加していく方針を法人内の総務企画担当・営業推進担当で立てている。

これらの取り組みについては、新規イベントの企画立案、内容の協議、検討を十分に行い、予め株主総会等に諮る中で、法人で関係機関と調整のうえ実施している。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

事業の企画から実施に至るまでの組織体制は、総務企画担当、営業推進担当が主体となり、それぞれの事業に係る機関との調整や交渉等を行っている。

平成 26 年度から集客を図るため、イベントを毎月のように実施した。この取り組みでは、地元の果樹をテーマとした「さくらんぼの日」、「ももの日」、「ぶどうの日」など農業協同組合等との連携事業、また、山梨の食をテーマとした「山梨うまいもの市」など、地元の飲食店や商工会等との連携事業を実施した。さらに、市との共催事業「HAPPY 初日の出」等への参加など、年間で 14 回のイベントを実施し入込者の増につながった。

イベント開催後には、内容等の振り返りを行い、経営状況とあわせて事業報告書としてまとめられ、市や法人の株主総会、第三者評議会で報告されている。法人自らが PDCA サイクルに基づく業務改善を行い、サービスの質の向上に努めている。

イベントの開催以外では、法人において「来園者(利用者)アンケート」を毎日実施しており、利用者ニーズの把握に努めている。これらのアンケートを基に利用者の意見を反映させる取り組みも進めている。具体的には施設の建物内部を変更するもので、当初は熱帯植物園であったものをフィールドアスレチックドームとして改修し、親子連れを対象に、雨天時においても利用できるレクリエーション施設とした。また、ドッグランの設置など、入込者の増を図るための取組も行っている。



### 4. 取組の効果

独自事業として数多くのイベント開催を実施するなど、平成 25 年から徐々に入込者が増加し、入込者数は平成 27 年度に約 60 万人に達したため、法人の収益増につながっている。

特に、大きなサービス体制の変更は行っていないが、県外のリピーターが多いため、親切、丁寧な接客対応を心掛け、係内でのスタッフミーティングや「おもてなし講座」等の外部研修を受講することにより、職員の接客に関するスキルアップを図っている。

また、山梨県が地域振興等を目的として、平成 27 年 7 月から 11 月末までの 5 ヶ月間、埼玉県と山梨県の境に位置する「雁坂トンネル有料道路」の無料化を行ったことから、利用車両が前年の 1.5 倍となり、入込者増加への後押しとなった。

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

これまで、法人が管理運営している施設の指定管理期間が、それぞれ山梨県笛吹川フルーツ公園の公共区域は平成 30 年度末、民活区域は平成 32 年度末までとなっており、今後も受託できる安定した体制づくりと、これまで蓄積してきた管理運営のノウハウを活かした、より質の高いサービスの提供に取り組まなければならない。また、地域・地域住民との交流連携に関する取り組みも進めて行く必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

果樹、野菜等の農産物及び農畜産加工品等の販売を行う当該法人が収益を上げるには、入込者の増が必要である。そのため、基幹産業である果樹栽培などの地域特性を生かしたイベントの開催や、市内外で開催する行政主催の観光イベント等に参加するなど、積極的な事業展開を行っている。ただし、企画したイベントに対し、新規参加の団体・業者については、誓約書等でチェックし、さらに出店料が未納にならないよう協議を行っている。



また、施設の「来園者(利用者)アンケート」を毎日実施し、施設利用者ニーズの把握と利用者の意見等を参考にした新たな取り組みと、関東近郊の旅行会社への売り込みも独自に行うなど、これらの経営努力により黒字経営となっている。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	山梨市財政課	連絡先	0553-22-1111(内線 2426)
-----	--------	-----	-----------------------

事例名	遊覧船事業・カフェ事業の新規実施
団体名	静岡県熱海市
法人名	(株)スパ・マリーナ熱海

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	38,055
標準財政規模(百万円)	9,994
財政力指数	0.91
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		〔経営状況〕(平成27年度決算)		(単位:百万円)	
〔出資等の状況〕(平成28年3月31日時点)		経常収益	142	資産	251
熱海市	20(40.0%)	経常損益	12	負債	173
その他	30(60.0%)	当期純損益	9	純資産	78
役職員数(人)	14				
〔法人概要〕(設立目的、業務概要等)					
<p>(株)スパ・マリーナ熱海は、平成10年4月に熱海港渚地区親水公園の前面水域にプレジャーボートを係留できる施設として整備したマリーナ(ヨットハーバー)の管理運営を目的として、熱海市のほか民間企業など数社が主体となって設立された。</p> <p>マリーナ施設の管理・運営を中心とした事業を実施するほか、静岡地区水難救済会 ICS 救難所として、熱海近海における海上水難事故に対する救助活動や、熱海湾で開催される海上花火大会の海上警備等を行っている。</p> <p>また、新たな事業として、平成26年7月から熱海湾で遊覧船事業を、平成23年8月からは実証実験として、平成28年8月からは熱海湾を一望できる渚デッキでオープンカフェ事業を行っている。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、(株)スパ・マリーナ熱海の新規事業の実施により経常黒字が拡大した事例である。</p> <p>マリーナの開設は平成10年であり、それ以降、係留契約、ビジター利用等が好調に推移し、安定した運営がなされているところであるが、マリーナ内の係留数に限りがあることから、収入が格段に増加することがない事業であるという特徴がある。</p> <p>こうした状況の中で、熱海湾の観光の活性化を図るため、平成26年度に別の企業が行っていた遊覧船事業を引き継いだ結果、熱海の観光客数の増加を背景に利用客も増加し、増収増益の大きな要因となっている。</p> <p>また、熱海市観光・防災まちづくり協議会の事業の一環として行ってきたカフェ事業については、平成23年8月から社会実験として仮設の施設で行ってきたが、地域活性化への貢献とマリーナの価値向上のため、平成28年7月に常設の休憩所を建設し、その中で新たにカフェスペースを設け営業を開始したことから、今後さらに利用者の増加が予想される。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### (遊覧船事業)

遊覧船事業については、以前の事業者が(株)スパ・マリーナの契約者としてマリーナの棧橋を利用して平成 21 年度から営業を行っていたものであり、熱海湾におけるマリンレジャーの一つとして、観光客からも人気があるアクティビティであった。しかし、平成 26 年度に遊覧船事業者が事情により営業を取りやめることになったことから終了が惜しまれていたところである。

(株)スパ・マリーナ熱海は本来のマリーナ事業とともに、熱海湾の観光の活性化を図るため、遊覧船事業という新たな事業への取組みを行うことを決定し、前事業者から遊覧船事業を引き継いだものである。

### (カフェ事業)

カフェ事業は、官民協働によるまちづくりを目的として、県・市と商工・観光関係など民間の団体により発足した組織「熱海市観光・防災まちづくり協議会」で取り組む「熱海市地域活性化プロジェクト」の一環として行った実証実験プログラムであり、平成 23 年 8 月より開始した。

カフェ事業を実施する熱海港渚親水公園は第 1 工区、第 2 工区、第 3 工区が整備されており、熱海の新名所として多くの市民や観光客に憩いの場所として親しまれている。各工区は河川によって区域が分かれており第 1 工区と第 2 工区は連絡橋で結ばれているが、第 2 工区から第 3 工区には連絡橋がなく利用者の流れが止まってしまっている状況である。そこで、第 3 工区の休憩施設整備予定地(渚デッキ)にオープンカフェを設置することで、第 2 工区で止まっていた人の流れをつくり、賑わいの創出を図ることを目的としている。さらに、カフェから背後のペDESTリアンデッキを経由し、市内への動線をつくり回遊性を高めることも合わせた実証実験である。

地域活性化への貢献とマリーナの価値の向上につながることから、プロジェクトに参加することを決定した。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

(株)スパ・マリーナ熱海の本来の事業であるマリーナ事業は、引き続き安定した運営がなされており順調に推移しているところである。しかし、プレジャーボートの係留数には限りがあることから、格段に収入が増加することがないという点も事業の特徴である。

### (遊覧船事業)

遊覧船事業を開業するにあたり、営業の届け出・雇用・広告宣伝・安全な運航管理から、事業として成り立つのか、本業のマリーナ事業とは異なった観光サービスに対応できるのか、課題は山積みであった。

そこで、前事業者の過去 3 年間の乗客数と販管費等を分析した結果、採算分岐点を割ることなく、新たな事業収入が見込める遊覧船事業の運営を行うことは、(株)スパ・マリーナ熱海の将来にとって有益なものと判断し、総会で承認を得て事業実施が決定されることとなった。

また、雇用に関しては、大型船船長経験者と観光業に精通した経験者を雇用し、研修として開業前に他の遊覧船に幾度となく乗船した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (カフェ事業)

「熱海市観光・防災まちづくり協議会」の目的は、「観光まちづくり」及び「防災まちづくり」という視点から協働してまちづくりを行うための社会基盤整備にかかる計画を検討するとともに、中小・中堅建設業者と観光・商業団体とが連携・協力し、それぞれが保有する人材、機材やノウハウ等を活かし、建設業の活力の再生、雇用の維持・拡大や地域の活性化に資する事業を実施することである。

協議会はプロジェクトとして収益性が見込める事業のビジネスモデル化を目指し、「海上タクシー」「オープンカフェ」「電動アシスト自転車」「川床」等の実証実験に取り組むことになった。

カフェ事業を実施する渚デッキは熱海湾の景観が一望できる場所であり、市民・観光客など多くの人々の憩いの場所である。熱海港においてマリーナを運営している(株)スパ・マリーナ熱海にとって、プロジェクトに参加することは、地域の活性化への貢献につながることで、また、マリーナの価値の向上にもつながることから、将来的にも重要な事業と考え決定に至ったものである。

平成21年に地域活性化プロジェクトに参画することを総会にて決定、また、平成23年にはオープンカフェの運営を行うことについて総会で決定した。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### (遊覧船事業)

平成26年7月から遊覧船「サンレモ号」を就航し営業を開始した。開業が7月であったため直ちに繁忙期となり業務体制の整備が至急の課題であったが、試行錯誤を重ねた結果、現在の運営体制となっている。

通年の営業で定休日は基本的に火曜日だが、夏期及び繁忙期については営業を行っている。(荒天時は運休)

遊覧船の規模は乗客定員50名、乗員3名である。熱海沖海上を30分間の就航、1日に9便の運行と日によっては臨時便を運行している。



##### (カフェ事業)

カフェ事業は仮設店舗によって平成27年度まで行い実験を終了した。平成28年度7月からは、(株)スパ・マリーナ熱海が新たに建設した休憩施設の一角にカフェコーナーを設置し、常設の店舗として営業を開始したところである。

実証実験中におけるカフェの営業日は通年で、初期の頃は基本的に土日及び祝日とし、営業時間は10時から17時である。(後半から金・月曜日を追加)

カフェを行う渚親水公園の渚デッキ部分は、静岡県に占用許可申請し許可を得て使用している。実施方法は、移動式のキッチンカー及び収納テントを用意し、テーブルとイスを使用した形態である。キッチンカー及び収納テントについてはデッキに固定し、イス・テーブルについては固定せずに設置、荒天時(雨・強風時等)にはカフェはクローズし、イス・テーブル等飛散する恐れのあるものはテント内に収納している。

施設が完成し、常設の店舗としての営業は仮設での営業とは違い、売上や仕入の管理、スタッフのシフト、メニューの改善等の課題が多く存在した。現在、特にメニューにはこだわり、朝どれ鮮魚のアラカルトを加え、好評をいただいている。

しかし、客席の7割が屋外であることから気温の寒暖や天候により客入りが左右されるので、スタッフの人員・仕入には現在も苦慮している。



#### 4. 取組の効果

##### (遊覧船事業)

熱海市が進めているシティプロモーションの成果により来遊客が増えていることもあり、遊覧船事業も開始から年々利用客も増加し、安定した収益を得ることができている。

また、カフェ事業とも連携し、熱海港親水公園の賑わいと活性化に寄与していると考えられる。

事業開始から現在までの実績は、下記のとおりである。

##### 遊覧船サンレモ号運航状況

	平成 26 年度(7～3 月)	平成 27 年度(4～3 月)	平成 28 年度(4～12 月)
乗船者数(人)	33,845	47,965	46,217
売上(円)	33,611,503	47,545,592	50,001,700

##### (カフェ事業)

平成 23 年 8 月より行なったカフェ事業は、利用者・売上とも年々増加する傾向を示している。

また、熱海市内には約 10,000 世帯の別荘があり、熱海市経済の活性化において、宿泊観光客の増加と合わせて、別荘所有者の来訪頻度の増加も重要な要因である。今回の実証実験ではカフェの利用客の 30%が別荘所有者(二地域居住者)であることから、事業の目的である賑わいの創出と、経済の活性化という点においても一定の効果を得ることが出来たと考える。

実証実験から現在までの実績は、以下のとおりである。

##### 渚第 3 工区「オープンカフェ」実証実験 開催実績

	平成 23 年度 (8～3 月)	平成 24 年度 (4～3 月)	平成 25 年度 (4～3 月)	平成 26 年度 (4～3 月)	平成 27 年度 (4～3 月)
オープン日数(日)	58	77	72	126	184
利用者数(人)	1,848	2,939	2,993	5,459	7,302
売上(円)	1,185,220	1,748,478	1,861,525	3,203,326	3,852,735

##### 渚第 3 工区「オープンカフェ」開催実績

	平成 28 年度(8～12 月)
オープン日数(日)	146
利用者数(人)	9,480
売上(円)	4,853,905

##### (株)スパ・マリーナ熱海 事業実績

(単位:千円)

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
売上高	81,566	80,475	82,558	82,488	83,517	115,233	131,967
経常損益	9,604	2,394	3,101	3,580	3,716	4,215	12,146
当期純損益	4,538	1,310	2,185	2,558	2,690	3,491	8,611

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

(遊覧船事業)

遊覧船事業の運営にあたり重要な点として、船長・乗組員等スタッフの人材確保と船舶の維持更新があげられる。安定した事業運営を継続していくためには、優秀な船長と経験豊かな乗組員の確保、育成が重要である。船舶の維持更新については、現在使用している船は前事業者から譲り受けたものを使用しており、年数も経ていることからいずれ耐用年数を迎えることになる。故障等の不測の事態に対応するため予備エンジンの確保はしているが、将来起こりうる船舶の更新への対応が課題となっている。

(カフェ事業)

カフェ事業の実証実験は平成 27 年度をもって終了し、平成 28 年度には海岸環境整備事業の当初計画で予定されていた常設の休憩所建設を(株)スパ・マリーナ熱海が担い完成する運びとなった。休憩所は市民や観光客等、誰もが利用できる施設として待ち望まれていたもので、海岸線の新たなスポットとして愛されるものと期待されている。

平成 28 年度から新たな休憩施設の一部にカフェコーナーとして設置し、通年の営業を開始しており、遊覧船利用客の利便性向上や本来のマリーナ事業の付加価値を高めるとともに、市民や観光客等へのサービスの向上と海辺の賑わいの創出に寄与するためにも、さらに充実したメニューの提供や周辺で開催される事業と連携しながら、安定した事業の展開を図っていくことが課題である。

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(遊覧船事業)

遊覧船事業はマリーナ事業とは異なったサービス産業である。

マリーナ事業は対象が契約者の他、ビジターの利用者であり、ボート・ヨットの利用者という限られた顧客へのサービスを提供する業務である。それに対して遊覧船事業は観光産業であり、子どもから大人まで不特定多数のお客様が対象であることから、接遇の面など業務内容の違いに苦勞をした。

また、日常の営業において難しい点は運行の判断である。海という自然条件によって遊覧船の運行が左右されるため荒天時の運休の判断と、ホテル・旅館の宿泊者へのアナウンス(情報提供)、一般のお客様の問い合わせへの対応等に苦慮する場合がある。

(カフェ事業)

公共の場所であり、熱海湾を一望できる一等地でもある場所を第 3 セクターとはいえ民間企業である(株)スパ・マリーナ熱海に占用させることの是非について、関係機関との調整に腐心した。最終的に事業の撤退の恐れがなく、営業収益が好調で、当該地においてマリーナを運営しており、港湾の管理・警備面でも(株)スパ・マリーナ熱海が休憩施設を設置することが妥当であるということで理解をいただき、設置に至ったものである。



<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	熱海市企画財政課	連絡先	0557-86-6114
-----	----------	-----	--------------



事例名	プロポーザル方式による遊休地利活用事業
団体名	愛知県犬山市
法人名	犬山まちづくり(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	74,790
標準財政規模(百万円)	14,307
財政力指数	0.91
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] (平成28年3月31日時点)		[経営状況] (平成27年度決算)		(単位:百万円)	
犬山市	15(50.0%)	経常収益	69	資産	214	負債	148
その他	15(50.0%)	経常損益	15	純資産	66		
役員数(人)	12	当期純損益	10				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>犬山まちづくり(株)は、あたらしい犬山城下町をつくる＝城下町を新生していく、まちを元気にしていくことを目的とし、犬山市、地元企業、市民などによって、平成15年9月に設立され、城下町地区の空き店舗の活用や駅前駐車場の管理を中心とした事業を実施し、城下町、中心市街地の活性化に寄与してきた。平成24年に、市の実施した犬山駅西地区利活用事業(プロポーザル)への事業提案書に基づき、犬山駅西にドラッグストアを誘致、地域住民の買い物支援の役割も果たしている法人である。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、不動産転貸事業の実施により、法人の経営基盤の安定に貢献した事例である。</p> <p>具体的には、市が実施した遊休地(犬山市土地開発公社所有地)の利活用事業へ事業提案することにより、市から土地を賃借、店舗を建築(事業者から建設協力金を借用)しドラッグストアを誘致し賃貸収入を得ること、賃貸駐車場を自ら運営することにより安定した収益を確保したものである。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

犬山まちづくり(株)は、城下町地区の活性化を目的に、空き店舗活用事業を中心に運営を行っていた中、犬山城を訪れる観光客数は平成 19 年度から平成 27 年度にかけて約 24 万人から約 53 万人に増加し、城下町地区が賑わいを見せる一方、駅前の総合スーパーや食品スーパーの撤退を始めとして地域住民の飲食店や日常買回り品を販売する店舗の減少があり、地域住民の生活支援が必要と判断、犬山まちづくり(株)も新たな事業展開を検討していた。

また、賑わい創出事業の一環として、犬山まちづくり(株)が犬山市土地開発公社から借受け、駐車場を運営し一定の収益を計上していた犬山駅西地区利活用事業用地において、犬山市がプロポーザル事業を実施することとなったため、犬山まちづくり(株)の収益が減少する可能性があった。

これらの背景から地域住民の生活支援と安定した収益の確保のため、新たな事業展開として市の実施したプロポーザルに応募することとなった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

犬山まちづくり(株)において城下町地区の活性化だけでなく、地域住民の生活支援に資する新たな事業展開が必要であった。また、犬山市のプロポーザル事業実施により、借受けている土地が使用できなくなるため収益が悪化する可能性があった。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

地域住民の生活支援に必要な施設として、飲食店、ドラッグストア等を誘致する事を検討した。出店に必要な用地を確保するため、市の実施するプロポーザルに応募することを検討した。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

本件事業用地(犬山市土地開発公社所有地)は、犬山駅西前に所在しており、観光客、駅利用者等の駐車場として需要が見込まれることや、犬山市に支払う賃借料と事業者から受け取る賃貸料の差額から十分採算がとれると判断したため。

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①取り組みの推進体制等について

犬山まちづくり(株)において、本件事業のための特別な体制は取っていない。

犬山市としては、プロポーザル方式により広く民間事業者からの事業提案を受け付けており、特段の体制は取っていない。プロポーザル事業そのものは、市役所企画担当により実施されている。

#### ②関係者との調整内容・調整過程等について

当初提案では飲食店を中心とした地域の活性化に主眼をおいた事業提案であったが、地域住民の生活に貢献するドラッグストアを中心とした計画に変更提案がなされたため、再度プロポーザルを行った。



5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

市との基本協定で、得られた収益は内部留保し、地域活性化につながる事業に活用するよう定められており、どのように地元還元を行うか検討していく必要がある。

また、事業終了後の会社の安定経営を続けるための展望について、今のうちから見据えておく必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

本事業は、出店者から建設協力金を借入れて店舗を建築しており、犬山まちづくり(株)の初期投資額の自己負担を低く抑えることが可能となっている。また、一般的に建設協力金には金利を付さないため金利負担がない。ただし、建設協力金を借入れる事業方式では事業者が撤退する際に建設協力金を放棄するケースが一般的で、放棄した建設協力金が収入となることで一時的に多大な税負担が発生する可能性や、最初の事業者の希望に沿った店舗を建築するため、撤退後に次の事業者が見つかりにくいなどのデメリットもあるため、事業の実施に際してはこれらのメリット・デメリットを把握した上での経営判断が必要となる。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	犬山市経営改善課	連絡先	0568-44-0313
-----	----------	-----	--------------

事例名	店舗の閉鎖・再編と人件費の削減	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>120,995</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>35,178</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.57</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値</small>	人口(人)	120,995	標準財政規模(百万円)	35,178	財政力指数	0.57
人口(人)	120,995							
標準財政規模(百万円)	35,178							
財政力指数	0.57							
団体名	滋賀県長浜市							
法人名	(株)黒壁							

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</small>		[経営状況] <small>(平成 27 年度決算)</small>		(単位:百万円)	
長浜市	190(35.2%)	経常収益	655	資産	941
その他	350(64.8%)	経常損益	1	負債	762
役員数(人)	56	当期純損益	0	純資産	179

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)黒壁は明治 33 年に第百三十国立銀行長浜支店として建築され、黒漆喰の外壁から「黒壁銀行」の愛称で親しまれていた建造物の保存と昭和 40 年代頃より郊外型大型店の出店により衰退しつつあった中心市街地の活性化を目的として、民間企業 8 社と長浜市により出資総額 1 億 3 千万円で平成元年に設立された。地場産業にも存在しなかったガラス事業を核とし、ガラス館とガラス工房、レストランの 3 店舗で営業を開始し、現在で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 館で事業を展開し、年間 200 万人を超える観光客が訪れる県内有数の観光地として中心市街地活性化とガラス文化の深化に寄与している。



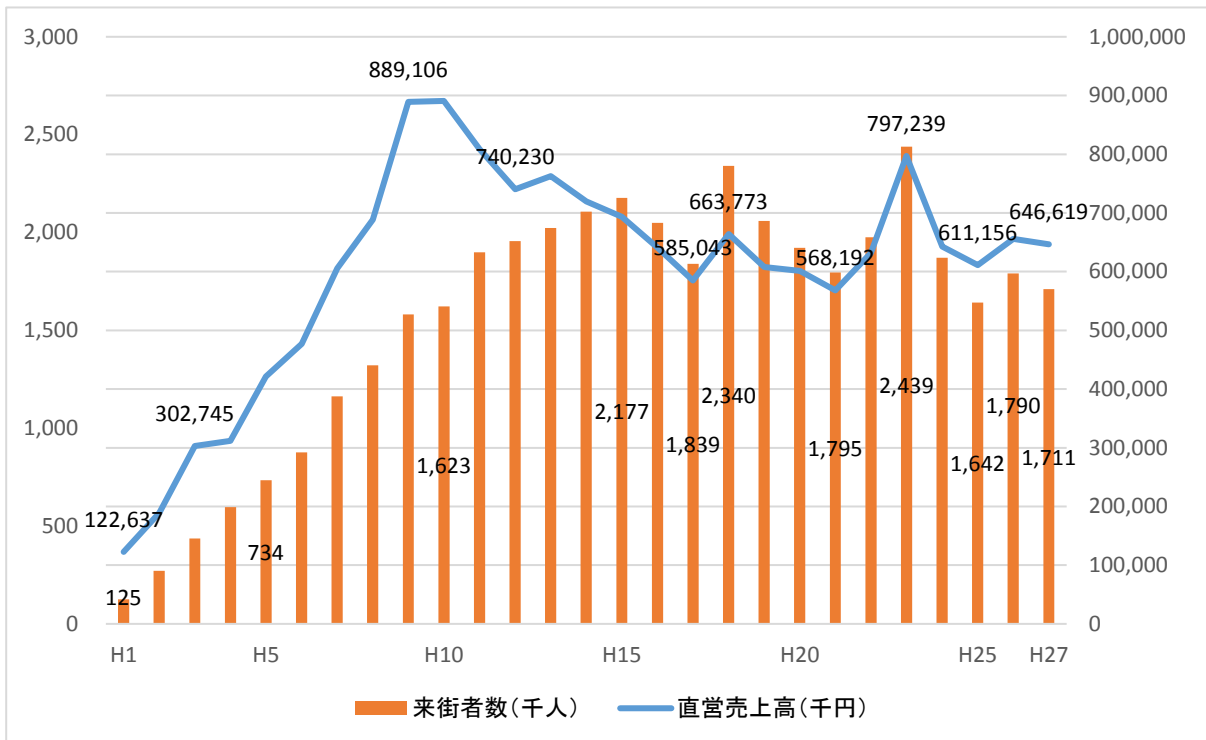

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の営業力の強化、店舗再編や空き店舗の新たな貸出し先の確保、仕入の見直しや人件費、利息、賃貸料の経費の見直しを中心に経営改善を進め、平成 27 年度決算において、平成 23 年度以来、4 年ぶりに経常黒字(83 千円)となった事例である。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成10年度をピークに売上が減少。大河ドラマ関連キャンペーンを行った年以外は、営業赤字に陥る体制となった。未処分利益も平成12年度よりマイナスとなっており、財務体質の改善が必要となった。

### ■ (株)黒壁 販売額と来街者数の推移



### ■ (株)黒壁 直近5か年の経営状況 (単位:千円)

	H23	H24	H25	H26	H27
営業収益	797,239	642,749	611,156	655,630	646,619
経常損益	35,535	▲3,146	▲17,198	▲69,342	1,105
当期純損益	34,991	▲3,691	▲88,485	▲93,165	82

※平成23年度は過去最高の当期純利益を計上

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

- ・営業赤字の解消(売上の増加、経費の削減、赤字店舗の業態変更など)
- ・経営体制の見直し(経営計画策定)
- ・運営体制の見直し(役員構成の見直し、人員整理など)

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容

- ・店舗ごとに異なっていた運営体制の見直し。社内人材の流動化。
- ・創立 25 周年を契機とした、店舗のリニューアル、業態変更。
- ・役員交代。
- ・経営計画策定のために市職員派遣

#### ③決定された取り組み方針(解決策)とその決定理由について

- ・役員交代について、従前より当該会社役員は、非常勤が中心であり、常勤役員も代表権を持たない状況であった。経営改革のための迅速な意思決定を行うため、代表権を持つ常勤取締役として新たな人材を活用することが決定された。
- ・経営計画策定のため、市職員1名を派遣することが決定された。また、経営計画策定後に、その内容を精査した上で、公的支援を行う方針が示された。

#### (2)取組の具体的な進め方

平成23年10月 市と黒壁との経営再建に関する協議開始

平成24年1月 黒壁に市職員1名を派遣

5月 長浜市に「黒壁再建策検討プロジェクトチーム」が設置される  
(秘書、財政、企画、商工、観光、都市計画の各課長で構成)

10月 中期経営計画策定

平成25年2月 新社長就任(4代目)

3月 売上増加を目指して1店舗出店(ヤンマーミュージアム売店)

4月 新社長による経営計画策定

5月 バンクミーティング(金利逡減、返還猶予について協議)

6月 バンクミーティング(元金返済猶予について決定)

市議会委員会に、経営計画及び増資、補助金に関する補正予算審議

7月 店舗リニューアル事業開始、不採算の美術館をレストランに変更  
ガラス体験教室を拡張など、原資として増資1億円、補助金2.225億円  
不採算店舗を1店舗閉鎖(黒壁美術館)

12月 支払い家賃削減のため1店舗閉鎖

支払い人件費削減のため1店舗において共同経営を解消

平成26年3月 店舗リニューアル工事完了

人件費削減のため常勤役員1名辞任、パートアルバイト10名退職

7月 バンクミーティング(延長決定)

11月 金融機関借入利率の引下げ

平成27年3月 社長(4代目)辞任、同日前社長(3代目)復帰

人件費削減のため常勤役員1名辞任、正社員10名退職

6月 バンクミーティング(返済猶予延長)

平成28年6月 不採算となっていたレストランの経営譲渡

#### 4. 取組の効果

平成 27 年度決算において売上高は 647 百万円(前年対比 9 百万円の減)にとどまったものの、売上総利益は 349 百万円(前年対比 20 百万円の増)となる一方、販売費及び一般管理費では 336 百万円と前年対比 57 百万円の減へと大きく削減できたため、営業利益では 13 百万円(前年対比 78 百万円の増)の黒字、経常利益においては 1 百万円(前年対比 70 百万円の増)の黒字となるとともに、最終の当期純利益でも前年度 93 百万円の赤字から 83 千円の黒字となった。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ・主力店舗の売上減少が見られるため、営業黒字を維持できるかどうか疑問。
- ・来年に 30 周年を迎えるが、それを契機とした新たな経営方針などを示す必要がある。
- ・古い町並みを活用した店舗であるため、維持管理に費用がかさむ。それに対する内部留保が不十分。
- ・現在も借入金元金返済猶予を継続しており、借入金残高が減少しない。一方で、保証人の高齢化の問題があり、経営継承が困難となっている。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

##### 工夫した点

- ・地域の人が介在した情報や、体験に価値を感じる傾向が高まっているといった消費者ニーズの変化に即して、滋賀県各地から厳選した様々な特産品を生産者や産地の情報と共に提供する販売店舗の整備や、ガラス体験教室の面積、体験メニューを拡充したことにより収益増加につながった。

##### 苦労した点

- ・非常勤役員中心の経営体制となっているため、意思決定が遅い。
- ・民主導で進めてきた団体であるため、行政の介入を嫌う傾向にある。ただ、公的支援の要請は引き続き行われており、支援の方策について苦慮する。
- ・外部からは、まちなみ再生の成功事例として捉えられているため、公的支援に対する、市議会、市民の理解が得にくい。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	長浜市行政経営改革課	連絡先	0749-65-6702
-----	------------	-----	--------------



事例名	公有民営方式の上下分離による信楽線の安定した輸送維持
団体名	滋賀県甲賀市
法人名	信楽高原鐵道(株)



＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	91,724
標準財政規模(百万円)	24,376
財政力指数	0.71

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成29年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成28年度決算の数値

＜法人データ＞		〔経営状況〕(平成28年度決算)		(単位:百万円)	
〔出資等の状況〕(平成29年3月31日)		〔経営状況〕(平成28年度決算)		(単位:百万円)	
滋賀県甲賀市	238(55.1%)	経常収益	161	資産	167
滋賀県	149(34.5%)	経常損益	7	負債	30
近江鐵道(株)	23( 5.3%)	当期純損益	4	純資産	136
その他	22( 5.1%)				
役職員数(人)	28				

〔法人概要〕(設立目的、業務概要等)

本法人は、旧国鉄信楽線を引き継ぎ、昭和62年に第三セクターとして開業した。平成25年4月からは、公有民営方式の上下分離により、信楽線の運行を担う第二種鉄道事業者に移行した。鉄道事業のほか、賃貸及び貸自転車業を営んでおり、地域住民の通勤・通学の交通手段として重要な役割を担っている。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>本事例は、<u>鉄道事業再構築実施計画</u>に基づき、<u>鉄道施設を甲賀市に無償譲渡し、施設の維持管理を市(第三種鉄道事業者)が行い、信楽高原鐵道(株)は信楽線の運行を担う第二種鉄道事業者として上下分離することにより、収支の黒字化を達成した事例</u>である。</p> <p>本法人は、旧国鉄信楽線を引き継ぎ、昭和62年に第三セクターとして開業した後、地域住民の通勤・通学の交通手段等として旅客数を伸ばし、開業から3年間は黒字を達成していたが、<u>平成3年の列車衝突事故による事故対応や、沿線の人口減少等により、平成3年から平成24年まで22期連続で経常赤字</u>が続いていた。</p> <p>こうした状況を踏まえ、「<u>鉄道事業再構築実施計画</u>」の策定による上下分離を実施するに至り、<u>平成25年の実施後4期連続で黒字を達成</u>している。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成3年の列車衝突事故による補償等の対応、そして今後は事故を絶対に発生させないという意思のもと、安全対策を強化させたことによる設備投資、また施設の老朽化修繕に多額の費用を要したことに加え、事故による風評や沿線の人口減少、交通環境の変化等による利用者数の減少による収入低下により、平成3年から平成24年まで22期連続で赤字という非常に厳しい経営状況が続いていた。

### <旅客輸送実績(上下分離まで)>

(単位:人)

年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
定期利用客	368,820	368,040	371,880	371,220	381,780
定期外利用客	130,813	127,420	119,135	120,477	122,128
合計	499,633	495,460	491,015	491,697	503,908

### <旅客収支実績(上下分離まで)>

(単位:千円)

年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
経常収入	101,479	107,535	109,285	105,607	105,054
経常費用	158,827	149,307	150,904	149,360	164,612
経常利益	▲57,348	▲41,772	▲41,619	▲43,753	▲59,558

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①取組方針

線路や車両等の鉄道施設を市が保有するとともに、施設の維持・管理費用を負担(第三種鉄道事業者)し、鉄道の運行を信楽高原鐵道(株)が行う(第二種鉄道事業者)「公有民営方式」による事業構造への変更と、事業者と地域の関係者との協力により、利用促進を行う。

鉄道事業再構築実施計画に基づく事業の実施により、信楽高原鐵道(株)については、鉄道施設等の維持・管理に要する費用の負担軽減が図られるほか、地域と連携した積極的な増収施策等を展開することにより、収支均衡と安全で安定した運行の維持を図る。

また、第三種鉄道事業者となる市が行う鉄道施設の維持修繕・更新に対しては、国及び県が支援を行い、負担の軽減を図る。

#### ②決定過程

平成23年5月 滋賀県・JR西日本・甲賀市・信楽高原鐵道(株)の四者で「四者は互いに連携し、地域の更なる活性化に向けて努力する」とする共同メッセージを発表

平成24年6月 信楽高原鐵道(株)が「未来へ走る鉄道～信楽高原鐵道再生ビジョン～」を策定

平成24年7月 甲賀市信楽高原鐵道沿線地域公共交通活性化協議会設置

平成24年12月 甲賀市信楽高原鐵道沿線地域公共交通総合連携計画策定

平成25年3月 鉄道事業再構築実施計画認定

平成25年4月 「公有民営化」方式による上下分離開始

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①鉄道事業再構築実施事業の概要

##### 1. 鉄道事業再構築事業を実施する路線

信楽高原鐵道信樂線(貴生川～信樂間14.7 km)

##### 2. 旅客鉄道事業の事業構造の変更の内容

現行、第一種鉄道事業者である信楽高原鐵道(株)が、鉄道用地、鉄道施設及び車両を市に無償譲渡し、第三種鉄道事業者となる市から当該用地・鉄道施設・車両を無償で借り受けて、第二種鉄道事業者として運行を行う。

##### 3. 鉄道事業再構築事業の実施予定期間

・事業開始予定:平成 25 年 4 月 1 日

・事業終了予定:平成 35 年 3 月 31 日(10 年間)

※5年を経過した時点で実施計画の内容の見直し等について検討する。

##### ②具体的な事業の進め方

##### 1.安全な輸送サービスの確保

- ・施設整備の着実な実施
- ・車両の計画的な更新
- ・安全管理の積極的な推進

##### 2.経営合理化の推進

- ・経営を地域全体で支えるための経営諮問機関の設置
- ・事業者努力による一層の経費削減
- ・運転士の自社養成

##### 3.情報発信力の強化とブランド構築力

- ・関連グッズの開発・販売促進
- ・運転等体験プログラムの開発
- ・鉄道利用を組み込んだ旅行商品の開発
- ・企画切符の販売

##### 4.市その他の者による支援

- ・新たに第三種鉄道事業者となる市が鉄道用地・施設を取得、保有するとともに第二種鉄道事業者となる信楽高原鐵道(株)に無償貸与
- ・市による鉄道施設の設備更新、維持・修繕費用等の負担

##### 5.利用促進

- ・市による利用促進(市職員の通勤利用)
- ・公共施設の駅併設又は周辺への立地の検討

#### 4. 取組の効果

施設を市が保有することで、信楽高原鐵道(株)における鉄道施設等に係る維持管理費や設備投資費、固定資産税などの大幅な負担軽減及び沿線自治体をはじめとする関係者の積極的な増収施策等の展開により、計画期間中を通じ収支の均衡と安全で安定した運行の維持が図ることができ、その結果、平成 25 年度から平成 28 年度まで 4 期連続で黒字を達成している。

##### <旅客輸送実績(上下分離後)>

(単位:人)

年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
定期利用客	385,560	350,100	354,300	321,840
定期外利用客	109,451	100,698	130,078	116,547
合計	495,011	450,798	484,378	438,387

##### <旅客収支実績(上下分離後)>

(単位:千円)

年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
経常収入	146,922	168,740	160,121	157,644
経常費用	145,489	160,706	150,598	151,767
経常利益	1,433	8,034	9,523	5,877

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

##### (1)今後の課題

上下分離後 4 年間は黒字を達成しているが、下記のような問題により、決して予断を許さない状況となっている。

##### ①旅客人員の減少

定期利用客が 7 割を占めているが、急速な人口減少により、好転は難しい状況である。その減少分を観光客の呼び込みなど定期外利用客を増加させたいが、道路整備などによる交通環境の変化により、それも容易ではない状況である。

##### ②技術者の確保

鉄道分野においても、技術者の高齢化により採用が容易ではない状況が生じている。

##### ③施設の老朽化

本線区は、施設が 50 年を越えるものも今後増えてくるため、更なる維持管理費用と投資費用が必要になる。(第三種鉄道事業者としての課題)

##### (2)今後の方針

鉄道を含む地域公共交通は利用者が減少していくことが考えられるが、来たる高齢化社会に向けて、エリア全体で車がなくても移動できるまちづくりを考える必要がある。さらに、人口減少と高齢化、時代のニーズ変化に柔軟に対応し、課題の解決のため、自治体、事業者、地域が一体となって対策を検討していくことが重要である。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

地方鉄道の衰退はどの鉄道事業者においても問題になっている。事業者にとっては、これまでのように鉄道が聖域として運行を続けるような状態は長くは続かない。少子高齢化を迎えるこれからの地域公共交通は、自治体が主体となって地域の移動手段を検討すべきものであり、鉄道の存続を判断した場合、公有民営の上下分離方式を選択する等があるが、自治体の負担が大きくなることが想定されるため、鉄道が必要な理由を明確にするなど市民への説明責任が重要となる。

また、鉄道を存続するためには、都道府県の支援なくしては基礎自治体の負担だけでは賄えない。そのため、都道府県と一体となった意思決定を行うための調整が重要となる。

信楽高原鉄道では、公有民営による上下分離の手法により黒字化を達成したが、上下分離するには、協議会等での意思決定を経て、法定協議会での地域公共交通網形成計画の策定、鉄道事業再構築実施計画の策定が必要になり、比較的短期間での業務実施が求められるため、国土交通省、運輸局をはじめ都道府県との情報共有と調整が重要である。



甲賀市では、市域内の路線であることから、比較的スムーズな意思決定が可能であるが、運行路線が複数市町村をまたぐ場合、意思決定や議会の議決等に時間を要することが想定される。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	甲賀市建設部公共交通推進課	連絡先	0748-69-2215
-----	---------------	-----	--------------

事例名	地元産の米を活用した商品開発と販路開拓
団体名	京都府与謝野町
法人名	(株)加悦ファーマーズライス

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	22,966
標準財政規模(百万円)	7,761
財政力指数	0.30
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成 27 年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
与謝野町	40(65.6%)	経常収益	488	資産	145	負債	139
その他	21(34.4%)	経常損益	6	純資産	6		
役職員数(人)	6	当期純損益	5				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>(株)加悦ファーマーズライスは、町内で生産される米に付加価値をつけて有利に販売すること及び町内雇用を推進することを目的に平成 11 年に設立された。</p> <p>業務内容は高速道路サービスエリア、生活協同組合を中心に、寿司を製造販売している。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、ねばり強い販路開拓により債務超過を解消し、与謝野町産米を原材料米として全量、地元農家から直接購入するとともに、地元雇用を創出することにより、会社設立目的を達成した。</p> <p>具体的には、地元産の米に付加価値をつけて販売することと、地元雇用の促進を図ることを目的に設立したが、厳しい経営が続いた。そこで、サービスエリア等への販売にパイプを持つ人材の確保、売れる商品開発や商品を持ち込んでの「飛び込み営業」などにより販路を拡大させた。そうした取組の結果、債務超過を解消し、平成 25 年度以降毎年、最高売上高を更新し、雇用も総勢 95 名と、町内でも大きな雇用規模となった。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

当町の主産業のひとつである農業は、米を中心にした経営形態である。

会社設立当時は、外国産米が輸入され米価の下落が懸念される状況であった。町農業を何とか守りたいとして、当時の加悦町長(平成 18 年に加悦町、野田川町、岩滝町が合併し与謝野町が発足)が米に付加価値をつけて販売する冷凍米飯工場とその運営会社設立を決断した。

議会からは、自治体が営利事業を展開することに危惧する意見もあったが、他に新たな事業を起こす民間事業者もないことから、自治体自らが産業起こしをすすめることにより、地域の活性化を図ろうとする取組に賛成した。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

京都市内で冷凍寿司事業を展開していた人を専務にむかえ事業を開始したが、当社設立準備のため冷凍寿司事業を休業していたことにより、予定していた販売先がすべて他業者に移っていたこと等により、設立時は非常に厳しい経営が続いた。社員給与の支払い等、倒産を回避するための資金確保が大きな課題であった。さらに、当初計画とは異なる販売先を早急に確保する必要があり、冷凍事業に止まらない全く違った視点からの事業展開が求められていた。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

当初計画と大きく異なる事態に廃業という選択肢もあったが、国補助金を受けて整備した施設であり廃業には、国庫金の返納が伴うことから、事業を継続しながら経営を安定化する方向しか見いだせなかった。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

国庫金及び起債の返還を考えると約 5 億円の資金が必要となり、町財政では負担出来ないことから事業を継続しながら経営の安定化を目指すこととなった。資金確保については、町出資金 2 千万円を 4 千万円に増額し、町基金からも貸付を受けることで急場をしのぐことが出来た。新たな販売先確保については、高速道路サービスエリア等へ別商品を卸す会社を京都市内で経営していた人を現専務として招聘することとなり、サービスエリアへの販路拡大を図ることにした。

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①取組の推進体制

会社は、売れる商品開発と販路開拓に専念することにしてはいたが、当初は思うように商品開発が進まず、仕事を確保するために同業者の下請生産や社員を派遣して仕事を獲得する等の努力を行った。

町は、総務部門への職員派遣や施設整備について、支援を行った。

#### ②関係者との調整内容・調整過程等について

会社と町との調整については、町職員を含めた経営改善委員会を設置、経営の専門家である中小企業診断士もメンバーに入れて定期的に経営指導をしてもらう等、毎月の状況把握と対策について協議した。

町議会との関係では、議会毎に議会委員会の場で担当課より状況を報告していただき、議員の会社視察や町監査委員の監査も受け入れる等、支援に応える姿勢を示した。

#### 4. 取組の効果

会社と町が一体となって、経営改善に取り組んだ結果、年々売上額は増加し、平成 16 年度には初の単年度黒字となり、平成 22 年度に債務超過解消、そして平成 25 年度以降現在(平成 27 年度)まで連続で最高売上を更新し、平成 27 年度決算では 5 億 5 千万円の売上規模となり、社員はもちろんパート等にも決算手当 1.2 月が支給できるまでに回復した。現在、近畿中部圏 45 箇所の高速道路サービスエリアへの販売、北海道を除く全国の生活協同組合へ販路をひろげている。取扱商品は約 50 種類。

与謝野町産米は、年間 135 トン、4 千万円を農家から直接購入し米・野菜生産者協議会(3 法人 20 農家 1 組織)を設立し、農業者が結びつく基盤が整った。

雇用については、正社員 26 名、パート等 69 名、計 95 人となり、町内でも大きな雇用規模となった。

##### <経営状況の推移>

単位:千円

	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	326,639	316,612	313,116	366,880	446,962	554,646
経常損益	9,236	▲7,538	▲2,285	▲2,086	5,389	12,927
当期純損益	14,921	▲4,348	224	246	4,543	11,903
借入金	72,902	74,867	77,992	74,622	83,786	76,710

##### <商品の例>

・ 焼鯖寿司



・ 丹後のばらずし



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

会社製品については、市場からのニーズがあり、まだまだ拡大できる要素はあるが、現工場スペースでの生産量は限界という状況。工場拡張は大きな課題となっている。

現施設は、町指定管理者として指定管理料ゼロで運営している。町基金からの借入金を早期に返済し、町から完全に独立した運営ができる会社に移行したいと考えている。

そのためには、当社独自の新商品開発と関東方面への新たな販路拡大、生産設備の機械化等を検討している。



6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)


産業のない地方活性化策として、待っていても来てくれる企業もないなら、第3セクター会社による地域起こしも必要で、成功させるためには、長い目でみた支援が必要。設立の趣旨に立ち返り、町と会社が真剣になって「地域を良くしよう!」と取り組まなければ簡単に良くはならない。販路拡大のためには、販売先の要望を全て受け入れてでも販路を広げる営業や、商品を持ち込んでの「飛び込み営業」や、百貨店やイベント催事に積極的に参加して販路を広げる等、社員も相当の努力をした。また、販路拡大に伴い生産能力の拡充をはかるべく行った施設や設備の改修改良には、町からの支援を受けることができた。こうした財政面での町支援も大きかった。こういった連携が地域を良い方向に向かわせる原動力になると思う。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	与謝野町企画財政課	連絡先	0772-43-9015
-----	-----------	-----	--------------

事例名	地権者への使用料の減額と新テナントの誘致
団体名	大阪府松原市
法人名	松原都市開発(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	121,962
標準財政規模(百万円)	24,291
財政力指数	0.59
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成 27 年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
松原市	15(49.0%)	経常収益	605	資産	1,498	負債	1,082
その他	15(51.0%)	経常損益	79	純資産	416		
役職員数(人)	11	当期純損益	49				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>松原都市開発(株)は、昭和 61 年 12 月、再開発当時に駅前に土地・建物を所有・賃借していた松原市、銀行、個人等の地権者により設立された。</p> <p>平成 5 年 7 月オープン of 駅前再開発ビル「ゆめニティまつばら」の商業施設(地下 1 階～地上 3 階)及び住宅施設(地上 4 階～12 階、計 134 戸)の管理を設立目的としている。</p> <p>管理組合の管理者としての業務に加え、テナント管理業務、商業施設の大型ビジョン等を活用して市政情報等の発信を行ってきた。</p>							
							

#### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、共有者への使用料の配当減額等により、収支改善を図ってきたもの。</p> <p>平成 21 年度以降、常駐コンサルタントの配置及び本市を含む共有者への使用料を半額以下に減額する調整を行うとともに、常駐コンサルタントによる集客力の高いテナントの誘致、店舗レイアウトの変更及びコスト削減等を実施するなど収支改善に取り組んできた。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

当該駅前再開発ビルは、駅前に土地・建物を所有していた者等(以下「地権者」という。)が権利変換により、商業ビルの区分所有権を共有するスキームで事業化された。

平成5年7月のオープン直後から、経済状況の悪化、乗降客数の減少及び地価の下落等に伴うキーテナント賃料の値下げを余儀なくされ、平成6年度、平成13年度及び平成18年度の計3回にわたり、合計86百万円の値下げを実施したにもかかわらず、共有者使用料は57百万円しか減少させていなかった。

このように賃料収入が減少する中にあっても、共有者への使用料を平成14年度に15%減額したものの、収支バランスを欠いた使用料の配当を継続していた。

地方公共団体の財政の健全化に関する法律(平成19年6月22日法律第94号)の施行をきっかけに会社の健全化に着手した。

### <取組前の損益計算書>

(単位:百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19
不動産賃貸収入	666	663	657	653	653
不動産管理運営収入	36	47	43	43	44
収入合計	702	711	701	696	697
直接費	633	631	629	628	597
売上総利益	69	80	72	68	100
一般管理費	65	57	57	60	58
営業損益	3	23	14	8	42
営業外収益	11	2	1	0	1
営業外費用	0	29	27	23	21
経常損益	15	▲4	▲12	▲14	22
特別利益	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0
税引前当期損益	15	▲4	▲12	▲14	22
法人税等充当金	4	0	0	0	0
当期利益(▲損失)	10	▲4	▲12	▲14	22

※平成19年度(取組み開始前)における経常損益の黒字化の主な要因は、管理組合に対する管理組合支出金の算出方法の変更による。(参照:上表「直接費」)

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ① 組織面

- ・問題点:利益相反関係(地権者と取締役)、専門家不在
- ・対応策:外部専門家を招聘

#### ② 営業面

- ・問題点:再開発当初のコンセプトの陳腐化、キーテナントの営業力の不足、賃料収入の低下
- ・対応策:アンケート調査を実施し、結果を踏まえた新コンセプトを作成。  
新コンセプトに基づくフロアレイアウト案の作成。リーシング活動。  
キーテナントと情報共有。テナント契約の見直し。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③ 施設面

- ・問題点: 駅前立地のため客以外の駐輪が多く、自転車の整理に苦慮していた。
- ・対応策: 有料の駐輪機を設置、併せて自転車整理要員を専門業者に依頼。

#### ④ 財務面

- ・問題点: 他地区に比べ資本金が過少。キーテナントへの保証金の返済ピッチが非常に早く、営業キャッシュフローとつりあっていない。
- ・対応策: 地権者との交渉を行い、ほとんどの地権者から賛同を得、使用料の減額等を実施。キーテナントと交渉を行い、返済計画の見直しを実施。銀行借入を実施、市の使用料の支払いを毎月払いから年1回払いに変更。

#### (2)取組の具体的な進め方

- ・平成20年度 松原都市開発(株)経営健全化調査業務委託 5,775千円

##### 業務内容

- (i)現状の正確な把握
- (ii)経営課題とその要因の抽出
- (iii)改善シナリオ概要の提案

- ・平成21年度 松原都市開発(株)経営健全化調査業務委託 14,175千円

##### 業務内容

- (i)来場者増加と収入アップを目的とする利害関係者を加えた販売促進プロジェクトチームの運営
- (ii)経費削減と適切な運営管理を目的とするコスト削減プロジェクトチームの運営
- (iii)進捗状況の月次報告会議を開催
- (iv)経営健全化支援に必要な人員を配置(マネージャー2名、スタッフ2名)

- ・平成22年度 松原都市開発(株)経営健全化調査業務委託 12,758千円

##### 業務内容

- (i)来場者増加と収入アップを目的とする利害関係者を加えた販売促進プロジェクトチームの運営
- (ii)経費削減と規模に見合った適切な運営を目的とするコスト削減プロジェクトチームの運営
- (iii)進捗状況の月次報告会議を開催
- (iv)経営健全化支援に必要な人員を配置(マネージャー2名、スタッフ2名)

- ・平成23年度 松原都市開発(株)経営健全化対策業務委託 11,996千円

##### 業務内容

- (i)キーテナントとの交渉  
(撤退も検討していたが、地下1階から地上3階までに及ぶキーテナント所有の店舗を地下1階の食品売場のみに縮小することで決着。)
- (ii)当該物件における既存テナントとの交渉及び新規テナント誘致
- (iii)損益・キャッシュフロー改善施策の実行支援
- (iv)進捗状況の月次報告会議を開催
- (v)経営健全化支援に必要な人員を配置(マネージャー2名、スタッフ2名)
- (vi)中期事業計画作成についての業務

- ・平成23年10月 キーテナント縮小に伴う床再配置の上、リニューアルオープン。

#### 4. 取組の効果

- 地権者の使用料の減額、管理費の見直し、店主会への販売促進負担金の削減、ゲームコーナー設置等空きスペースの活用等により損益の改善が見られた。(参照:下表「経常損益」)
- 経費削減の効果による営業キャッシュフローの改善及び保証金の返還スケジュールの変更による財務キャッシュフローの改善が見られた。

##### <取組期間及び取組後の損益計算書>

(単位:百万円)

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
不動産賃貸収入	651	641	636	521	527	538	543	536
不動産管理運営収入	47	45	43	57	57	62	62	64
収入合計	698	686	680	578	584	600	605	600
直接費	575	502	477	477	447	459	457	449
売上総利益	123	185	202	101	136	141	148	151
一般管理費	55	48	50	54	53	58	52	50
営業損益	68	136	152	47	83	83	95	101
営業外収益	1	1	3	5	5	0	0	0
営業外費用	19	20	18	23	22	19	17	14
経常損益	49	117	137	29	67	64	79	87
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	2	0	0	0	1	0
税引前当期損益	50	117	135	29	67	64	78	87
法人税等充当金	18	50	54	6	29	22	29	30
当期利益(▲損失)	31	67	81	22	37	42	49	58

※取組期間終了後も当期利益(黒字)を維持している。(参照:上表「当期利益(▲損失)」)

※平成 23 年度以降、固定賃料のキーテナントから歩合賃料主体の専門店に移行したため、賃料・共益費が減少。さらに、歩合賃料テナントの増加により賃料収入が不安定化。

(参照:上表「不動産賃貸収入」)

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

駅前再開発ビルのオープンから 23 年が経過し、設備が老朽化している。経営再建のために設備更新等を先送りしてきたが、空調設備、受変電設備、外壁等の故障、崩落等のリスクが高まっている。

また、区分所有権の共有というスキームから、民法上、共有物の変更に当たる場合は、共有者全員の同意が必要であり、地権者の使用料収入が減少している中で、設備更新等に要する各負担額や負担時期等についての意思決定に時間を要している。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

○保証金の返還について、キーテナントとの交渉は、商売に関する知識の差があり、遅々として交渉が進まなかったが、コンサルタントとの協議により決着できた。また、賃料交渉を含めプロの力がないと信用されにくい。

○館内の設備がキーテナント用に作られていたため、個別空調が出来ない事、専門店内の共用照明の料金徴収が出来ない事など問題点が顕在化し、その問題解決に費用が掛かりすぎる事などにより一部改善出来ない問題が残った。

○当初、施設名称とキーテナントの名称のみであった外部看板については、「グルメ街」や複数のテナントの看板も追加され、さらに、大型ディスプレイの設置等、建物外部壁面の活用も収益改善に貢献した。

○歴代社長、取締役には会社経営の経験がない個人の地権者が就任し、経営に携わっていたため、地権者(使用料配当を受ける者)と当社取締役(コスト削減等経営改善すべき者)が利益相反関係にあり、改善策の検討及び意思決定等の調整に苦慮した。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	松原市産業振興課	連絡先	072-337-3112
-----	----------	-----	--------------

事例名	商業施設の案内所閉鎖と駐車施設の無人化による業務効率化
団体名	兵庫県三田市
法人名	三田地域振興(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	113,966
標準財政規模(百万円)	22,842
財政力指数	0.83

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		経常収益	534	資産	5,025
三田市	52(52.5%)	経常損益	25	負債	224
その他	48(47.5%)	当期純損益	27	純資産	4,801
役職員数(人)	11				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

三田地域振興(株)は、三田駅前市街地再開発事業により整備された駐車場施設等の取得、経営を目的として、三田市等の出資により平成13年4月に設立された。その後、平成17年9月の三田駅前市街地再開発事業の中核となる商業施設「三田駅前一番館(キッピーモール)」の開業を機に、駐車場と併せて管理、運営を行い、中心市街地における賑わいと活気あふれるまちづくりに寄与してきた法人である。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、三田地域振興(株)の設立以降、累積した繰越欠損金を改善するために、黒字化を目標に経営改善に取り組んだ事例である。

具体的には、法人の主な設立目的は、三田駅周辺の賑わいを創出するために商業施設及び駐車場の管理、運営を行うことであったが、開業以降の相次ぐテナントの撤退や累積する純損失に対処するため、業務の効率化や積極的なテナントリーシング、事業規模に見合った減資などを実施することで経営状況を改善した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成17年9月に三田駅前市街地再開発事業により、三田駅前の活性化を担う中心的施設として三田駅前一番館がオープンしたが、近隣同一商圏内において郊外型の大型ショッピングセンターやアウトレットモール、隣接地には複合商業施設が相次いでオープンするなど、当該施設を取り巻く商業環境は厳しさを増していき、オープン当初は50店舗が営業していたが、その後、連鎖的にテナントが撤退し、オープンから2年後には28店舗まで激減した。そして、空き区画が増加したことで商業施設としての魅力や集客力の衰退、駐車施設の利用率が低下する悪循環に陥った。

また、これらを原因として、法人設立以降、累積した繰越欠損金は、毎期ごとに増加していき8年間で約8億5,000万円まで膨れ上がることとなり、早急かつ迅速な経営改善の方策を立案し、取り組む必要があった。

<業績推移表(第1期～第8期)>

(単位:千円)

	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
営業損益	▲63,203	▲113,792	▲103,681	▲104,054	▲96,402	▲68,496	▲109,718	▲130,029
経常損益	▲70,483	▲117,809	▲107,996	▲104,069	▲116,020	▲63,016	▲111,916	▲137,334
純損益	▲71,667	▲118,961	▲109,288	▲105,361	▲117,853	▲59,663	▲117,036	▲145,169
繰越欠損		▲190,628	▲299,916	▲405,277	▲523,130	▲582,793	▲699,829	▲844,998

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

経営改善に向けた打開策として管理運営に関する全ての業務に関して、下記のとおり抜本的に見直すための取組方策を検討、立案した。

#### ① 管理、運営の効率化(総合案内所(インフォメーションセンター)の閉鎖、外部発注業務の直営化、清掃範囲、頻度等の見直し)

これまでの施設管理と比較して、商業施設としての魅力や集客力を低下させることなく、必要最低限の品質を維持しつつ、過剰と判断したものを削減することで施設管理の効率化を図った。また、テナント売上管理業務などを直営化することで、施設機能を損なうことなく経費を縮減する方針とした。

#### ② 駐車施設の管理の見直し

当初は、駐車場、駐輪場を管理、監視するための係員が常駐していたが、遠隔監視や自動精算機(駐輪場)の導入、施設管理の直営化により、これら係員に必要となる費用を削減する方針とした。

#### ③ テナント区画の再編

オープン当初は、小規模区画を中心としたテナント展開であったが、相次ぐテナントの撤退により空き区画が散見されるようになった。しかし、法人設立の主目的でもある三田駅周辺の賑わい創出、まちの活性化を実現するため、テナント区画の再編や大型化による、ワンフロア・ワンカテゴリー展開にシフトチェンジすることを決断した。

#### ④ 資本金の減資

約57億円を資本金とする法人として設立されたが、(独)中小企業基盤整備機構からのアドバイスを受けて、実際の事業規模に見合った資本金に減資することで外形標準課税や会計監査経費を節減し、繰越欠損金と資本金を相殺することで累積赤字を補填する方針とした。なお、株式数の減少を伴わず、一株あたりの純資産価値に影響を与えない無償減資とした。



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

経営改善を目的とした取り組みを下記のとおり推進した。

##### ① 管理、運営の効率化

オープン以降の相次ぐテナントの撤退を要因としたテナント区画の再編により、すでに核テナント、大型テナントに集約されていたため、総合案内所にて行っていたサービス業務(駐車サービス等)は、各テナント対応とすることで支障なく移行できた。

##### ② 駐車施設の管理の見直し

遠隔監視及び自動精算機(駐輪場)を導入することに関して、特に関係者と調整を要するものではなく、また、段階的に無人化へ移行したためトラブル等も発生することはなかった。

##### ③ テナント区画の再編

区画再編により新たにテナント誘致が成功し施設全体が活性化すれば営業収益にも繋がることから、既存テナント側の理解を得やすかったため、区画移転の調整、交渉については、特に支障となることはなかった。また、大型テナントの誘致に関しても、取締役会による合意形成、株主へ十分に説明したのちテナントリーシングに着手したため、支障となる事項はなかった。

##### ④ 資本金の減資

三田市を筆頭に11者の株主が出資しているが、無償減資に向けて持ち株比率の高い株主(本件の場合は2者)と綿密な事前協議を行い、十分に理解を得たのち取締役会の決議、株主総会、債権者異議申し立てを経て、登記手続きを行うことで減資を行った。

#### <経営改善への取り組みスケジュール>

	H17年	H19年	H20年				H21年	H22年	現在	
	9月	4月	4月	9月	10月	11月	12月	1月		10月
施設オープン	★									
総合案内所の閉鎖		○								
駐輪場の無人化			○							
テナント区画の再編		←-----→								
減資	取締役会			○						
	株主総会					☆				
	異議申立手続					←→				
	登記							●		
駐車場の無人化								○		
管理業務の見直し									○	

※ テナント区画の再編については、空きテナントの発生、テナント誘致の状況により継続的に検討、実施している。

#### 4. 取組の効果

経営改善を目的とした取り組みとして、平成 19 年 4 月から実施した総合案内所の閉鎖を皮切りに、立体下駐輪場及び南側駐輪場、駐車場の無人化、テナント管理業務の見直しや事業規模に見合った資本金の減資を行うことで、約 6,000 万円／年間の費用削減を達成することができた。

##### <経営改善の取組による削減効果(年間)>

取組内容		削減効果
総合案内所の閉鎖	インフォメーション業務、各種サービスの中止	720 万円／年間
立体下駐輪場の無人化	民間事業者による管理、運営	720 万円／年間
南側駐輪場の無人化	民間事業者による管理、運営	600 万円／年間
資本金の減資	資本金 57 億円を 1 億円に減資	1,440 万円／年間
駐車場の無人化	駐車場機器の遠隔監視等	1,800 万円／年間
テナント管理業務の見直し	テナント売上管理・売上、両替機管理の直営化	580 万円／年間
年間削減額		5,860 万円／年間

また、最低時には 75%までテナント入居率が落ち込んだが、この状況を根本的に打開するため、各フロアにおけるテナント区画の再編や細分化されていたテナント区画の大型化への取り組み、積極的なテナントリーシングなどにより、現在ではテナント入居率が約 97%まで回復した。

##### <テナント区画数、入居率の変遷>

	区画数		入居店舗数	店舗入居率
	テナント	地権者		
平成 17 年 9 月(オープン時)	44 区画	6 区画	50 店舗	100%
平成 20 年 1 月	38 区画	6 区画	33 店舗	75%
平成 29 年 1 月	23 区画	6 区画	28 店舗	96.5%

※ 地権者とは、市街地再開発事業における管理処分により施設の一部を取得した者をいう。

これらの結果、法人の設立以降、連続して純損失を計上していたが、11 年目にして初の純利益を計上することとなり、現在まで 5 期連続の純利益を達成することで着実に繰越欠損金も減少しつつある。

##### <業績推移表(第 9 期～第 15 期)>

(単位:千円)

	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
営業損益	▲100,386	▲55,830	▲12,072	▲20,424	▲20,873	▲8,676	8,614
経常損益	▲101,173	▲27,063	2,605	9,666	9,053	18,766	25,000
純損益	▲152,132	▲28,435	1,233	8,294	18,191	28,786	27,186
繰越欠損	▲297,301	▲325,736	▲324,503	▲316,209	▲298,018	▲269,232	▲242,046

## 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

これまで、経営のスリム化による経費縮減や駅前立地を活かしたテナント誘致などにより経営状況が改善し、連続して純利益を計上することで法人としての黒字化を実現することができた。

今後は、テナント区画が 100%稼動することを目指したテナントリーシングを進めるとともに、法人設立時における目標の一つである三田駅前を中心とした市街地の活性化を担い、賑わいと活気あふれるまちづくり具現化するため、三田駅と三田駅前一番館を繋ぐペDESTリアンデッキにおける定期的なイベントの開催など、更なる交流の拠点や賑わいの創出に寄与するとともに、これらの取り組みが三田駅前一番館への相乗効果となることを見込み、積極的な事業展開を図っていく方針である。

## 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(1) 管理、運営の効率化に取り組むにあたり、総合案内所を無人化することで入居するテナントに負担を与える結果となるが、すでに核テナント、大型テナントに集約されていたため、比較的、関係者の同意を得ることが容易であった。しかし、各種サービスが各テナントでの対応となったため、利用客の利便性は向上したが、駐車場サービスの最低利用額設定やレシート合算等が出来なくなり、買い増しなどの販促効果が低下することとなった。また、各テナントが独自のサービスを付加するなど統制できない状況なども生じている。なお、駐車施設の無人化に関して、円滑に移行するためには利用客に対する事前告知(看板、ポスター等)や利害関係者(テナント、周辺住民等)への説明を丁寧に行うことが重要である。

(2) テナント区画の再編にあたり、当初から大区画化を見据えてはいなかったが、オープン当初から相次ぐテナントの撤退、未入居の空き区画が残るなか通路の拡幅や区画移転、増床、空き区画での催事やイベントを開催するなどして利用客の呼び込みを図っていた。このような状況において、大型 100 円均一ショップの誘致に成功し、交通結節点である駅前立地の優位性からも売上げは順調に推移していた。これにより駅前施設における大区画のポテンシャルが認識され、その後の大型衣料品店の誘致につながる結果となった。

### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	三田市都市整備課	連絡先	079-559-5097
-----	----------	-----	--------------

事例名	徹底した「根治経営」による道の駅の流通・品揃え改革
団体名	山口県阿武町
法人名	(株)あぶクリエイション

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	3,581
標準財政規模(百万円)	2,097
財政力指数	0.161
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	



＜法人データ＞

[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
阿武町	20(80.0%)	経常収益	396	資産	45
その他	5(20.0%)	経常損益	9	負債	30
役職員数(人)	22	当期純益	8	純資産	15

[法人概要](設立目的、業務概要等)

町では、道の駅の施設及び運営見直しのため、平成20年6月に町内外の関係者らで組織する「道の駅阿武町再生ビジョン・施設整備計画策定検討委員会」を発足した。その委員会の報告書を基に運営組織として、平成22年5月に町を株主とする(株)あぶクリエイションを設立した。当社は同年7月には、道の駅「阿武町」の指定管理を受け道の駅の管理運営を開始した。さらに同年10月には、山口県漁業協同組合、あぶらんど萩農業協同組合、萩阿武商工会、阿武萩森林組合からの第3者割当増資により5百万円を増資し、資本総額を25百万円とした。

道の駅の管理運営を開始して以降、当社は地元の農林水産物や商工品の販売事業を実施し、その売上げにより産業振興や販売管理員の雇用創出に寄与してきた。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、(株)あぶクリエイションの徹底した経営改善のための取組により、経常赤字を解消した事例である。

平成22年5月に設立の(株)あぶクリエイションは、町の指定管理者として道の駅「阿武町」の管理運営を行っていたが、他の道の駅と比べ魅力に欠けたことや隣接する萩市への大型店舗ショッピングセンターの進出などの影響により経営は低迷した。平成25年度には道の駅施設の大規模改修を行い、平成26年4月に道の駅「阿武町」がリニューアルオープンしたものの、単年度の経常利益の黒字化には至らなかった。

そこで、経営方針に「根治経営」を掲げ、経営マネジメントの見直し(特に鮮魚部門の流通・品揃え改革)等を図ったことにより、「価格、鮮度、品揃え」の3拍子揃った評価が定着した。その評価は萩・長門を飛び越えた山陽側の各市町、島根県石見地方まで伝わり、商圈が飛躍的に拡大した。鮮魚部門の「安い、新鮮、多量」はお客様の強い関心を呼び、お客様の喜ばれる姿が生産者や出荷者のビジネス意欲を高揚させ、積極的に取り組む姿勢を向上させた。これらの要因が集客と売上げに反映したことにより、設立以来、最高の売上げを計上し、初めて単年度の経常利益の黒字化を達成することができた。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成22年度の設立以来、平成25年度まで売上げは低迷し経常利益は毎年度赤字化を繰り返した。理由は異常気象や景気動向の低調、消費意欲の低迷などとするものであった。平成26年4月に、道の駅「阿武町」はリニューアルオープンし、施設や環境面での高い評価を受けることができた。しかしながら、少ない品揃え、経営管理体制の不備、一部の取引先との信頼関係の欠如といった様々な問題点が噴出し、かつ、こうした問題への対応が極めて緩慢であった。これらのことが、経常利益の更なる悪化を招き、累積欠損金が資本金の約76%となる厳しい状況に陥ったため、社長や役職員が一体となった経営改善のための取組が必要となった。

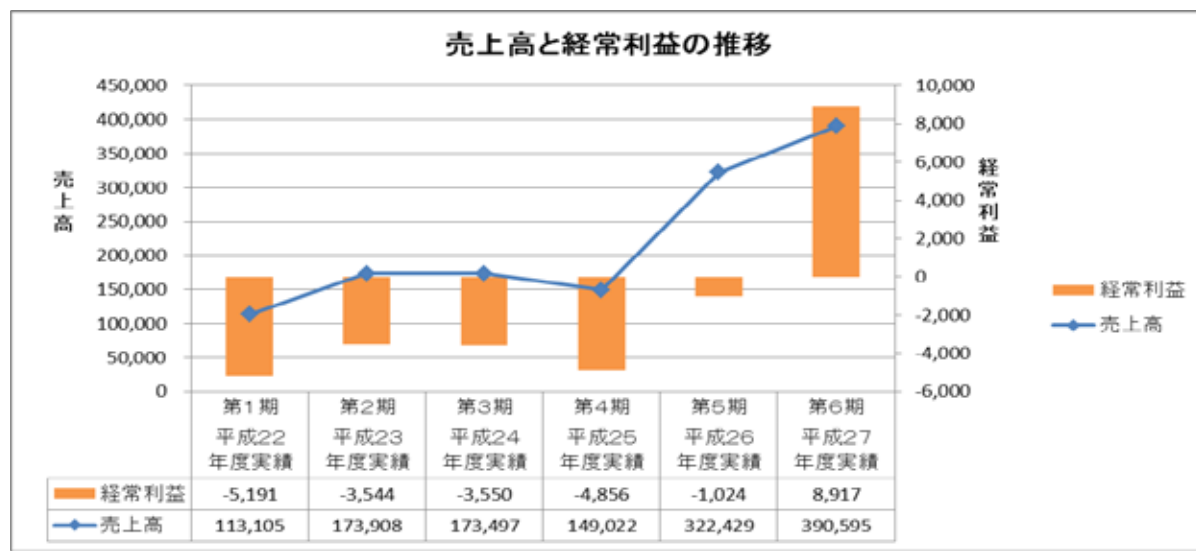
### <(株)あぶクリエイション 年度別損益計算書>

財産及び損益の状況の推移

(単位:千円)

区 分	平成22年度実績 第1期	平成23年度実績 第2期	平成24年度実績 第3期	平成25年度実績 第4期	平成26年度実績 第5期	平成27年度実績 第6期
売上高	113,105	173,908	173,497	149,022	322,429	390,595
売上原価	79,180	120,300	123,899	109,559	220,424	256,638
売上総利益	33,925	53,608	49,598	39,463	102,005	133,957
販売費・一般管理費	53,999	73,054	65,218	53,902	118,211	130,332
営業利益	▲ 20,074	▲ 19,446	▲ 15,620	▲ 14,440	▲ 16,206	3,625
営業外収益	14,883	15,903	12,070	9,583	15,205	5,313
受取利息	4	6	5	4	4	7
雑収入	179	697	865	279	2,901	5,306
指定管理料	10,300	10,800	9,300	9,300	12,300	0
ふるさと雇用再生	4,400	4,400				
緊急雇用対策事業			1,900			
営業外費用					23	21
経常利益	▲ 5,191	▲ 3,544	▲ 3,550	▲ 4,856	▲ 1,024	8,917
法人税等充当額	152	182	182	183	182	183
当期純利益	▲ 5,343	▲ 3,726	▲ 3,732	▲ 5,039	▲ 1,206	8,734

※第6期より指定管理料は売上に計上することになりました。



### 3. 取組の具体的内容

#### (1) 取組方針とその決定過程

##### ① 主要な課題・論点について

経常利益の悪化が継続し、更なる厳しい状況に陥ったため、経営改善のための取組が必要となった。

##### ② 課題・論点解決に向けての検討内容について

経営改善の実施に向けては、常日頃からの予算と決算の管理や非常勤の役職員に対する経営についての説明の必要性、稟議に時間を要することから適時的確な決裁がされていないこと等が検討された。

##### ③ 決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

経営改善のためには「現場第一主義」を前提とした取組が必要であるとの判断から、次の方針に沿って経営を進めていくこととした。

まず、社長及び取締役会が、平成 25 年度に経営アドバイザーを新しく設置して、同年度に毎月の予算と決算の管理を行うこと、平成 26 年度下半期からは責任者と既設の道の駅アドバイザーとの連携による現場での迅速な判断、対応を行うことを決断、決議した。

また、取締役会においては、平成 27 年度より経営方針のスローガンを「根治経営」とし、基本 5 方針①企業継続を経営万事の最優先事項とする、②鮮魚の安定的供給を目指し取引先との更なる信頼関係を構築する、③経営管理数値の徹底管理を実施する、④従業員の帰属とスキルアップの意欲を高め、労働条件の改善を図る、⑤迅速な判断、対応を行うことを定めた。

さらに、同取締役会において、現場体制の維持、諸規則の決定、祭り・イベント計画、部門別重点方針について、従業員の時間外勤務や接客マナーなどに厳しく対処することとした。

#### (2) 取組の具体的な進め方

##### ① 取組の推進体制等について

現場の体制を維持するため、各部門にチーフ、サブチーフを配置した。そして、そのチーフの中から統括する者としてのチーフ長を現場責任者とし、道の駅アドバイザーと連携して迅速な判断、対応をすることとした。

##### ② 関係者との調整内容・調整過程等について

好ましくない出店の停止といった、現場が必要とする諸規則を取締役会で決定すること、経営改善のために売上げ場の品揃え力やポイントカードの有効利用に努め、経費を掛け要員を割いての祭り・イベントは必要最小限とすることなどを関係者に理解を求めた。また、部門別の関係者との協議により、経営改善のための重点方針を定めたが、特に主要な鮮魚部門にあっては、価格だけでなく仕入れの流れ等について最善となるよう調整がとられた。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③取組のプロセス等について

部門(主要な部門)別に重点方針を定め、経営改善を進めていくこととした。

##### 【鮮魚】

- ・取引先との揺るぎない信頼関係の構築に努める。
- ・鮮魚の安定的供給を確保するために、課題を抽出し連携して解決を図る。
- ・品質管理、価格管理を徹底する。
- ・対面説明販売力を付けるため要員計画と従業員教育を実行する。
- ・鮭、刺身など高付加価値商品の開発拡充により収益を確保する。
- ・時間期限付きで売り場拡張など臨機応変な販売管理能力の向上に努める。

##### 【直売所】

- ・品揃え力の向上に努める。
- ・野菜等の品質管理を徹底する。
- ・キウイを中心とした特産品の加工品化を進める。
- ・土産物ラインの充実、週末やシーズンは売り場拡張で対応する。

##### 【温泉】

- ・マイタオルの推進により経費の削減を図る。
- ・光熱費の節約を徹底する。

### 4. 取組の効果

「根治経営」を掲げ、経営マネジメントの全面的な見直しを図ったところ、設立以来最高となる売上高(約 391 百万円)を計上し、初めて経常利益の黒字化(約 9 百万円)を達成することができた。

特に鮮魚部門の流通及び品揃えの改革は、山口県漁協所属組合による大型定置網と地元漁師による小型定置網の 2 団体の献身的な協力により、高い成果を上げることができた。「価格、鮮度、品揃え」の 3 拍子揃った評価は、口コミで町内はもちろんのこと、萩・長門を飛び越えた山陽側の各市町、島根県石見地方まで伝わり、商圈が飛躍的に拡大し、目的地としての道の駅を実現することとなった。その結果は、平成 27 年 9 月から平成 28 年 10 月に行われた「中国地方「道の駅」めぐり全駅制覇者が選んだ中国地方「おすすめの道の駅」ランキング」で第 2 位となる喜ばしい成果へと繋がった。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

平成 27 年度に「根治経営」を掲げ、同年度内に経常利益が黒字化へと転換したが、平成 28 年度においては、「根治経営」の仕上げの年として、引き続き経営改善を進めていき、懸案である累積欠損金(約 10 百万円)の解消に向けて努力する。

一方、超繁忙日には、レジ待ちの行列が、お客様の買い回りを不可能とってしまう状況が続いている。この改善には、レイアウトの変更では極めて難しく、出入り口やレジ位置に問題があることが明らかとなった。

現状では、ハード機能の側面から客数や売上高の限界に達するため、品揃え単価の向上や通路確保を主体としたレイアウト変更、店舗利用の検討が必要である。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(株)あぶクリエイションの抱える累積欠損金は、そのほとんどが会社創立時からリニューアル時にかけて発生した。この期間の欠損金の累積額は約 18 百万円に達し、負の遺産として未だに現在の経営を圧迫している。

リニューアル後は、単年度の欠損金が大幅に縮小はしたものの、累積した欠損金は約 19 百万円となり、資本金の約 76%に及ぶという危機的な事態に陥った。

「根治経営」は、制度設計の甘さ、経営計画の脆弱さ、経営マネジメントの不足により累積した欠損金を解消することを目的に、徹底した経営改善の取組を進めるものである。

現場責任者は「目標達成の手段として、強力に販売実績の向上と経営管理を徹底し、さらに、二重、三重に利益確保を確実なものとするための後押し策を実行することで、目標を達成したい。」と発言する。

第三セクターとして、関係機関の慎重な発言等に惑わされること無く「現場第一主義」を貫いたことが、経営状況の好転につながっているものと考え。道の駅「阿武町」においては、今後も引き続き、経営の安定を基本とし、指定管理者である(株)あぶクリエイションや町の想いを具現化しながら成長していくという考えである。そして、その経営の安定の先に地域貢献という新しい展開を見据えるものである。



<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	阿武町経済課	連絡先	08388-2-3114
-----	--------	-----	--------------



事例名	温泉入浴施設における利用者数増加の取組
団体名	福岡県糸島市
法人名	(株)リフレッシュニ丈

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	100,112
標準財政規模(百万円)	20,354
財政力指数	0.53
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
糸島市	20(82.6%)	経常収益	108	資産	58	負債	20
その他	4(17.4%)	経常損益	17	純資産	38		
役職員数(人)	11	当期純損益	13				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>(株)リフレッシュニ丈は、平成 15 年 3 月 1 日に旧ニ丈町が設置した健康ふれあい施設ニ丈温泉きららの湯の管理運営受託業務を行うために、旧ニ丈町、糸島農業協同組合、(株)福岡銀行の出資によって、平成 14 年 10 月 1 日に設立された。</p> <p>ニ丈温泉きららの湯は、温浴施設、流水浴プール及び研修室などを設置した施設で、合併後(平成 22 年 1 月 1 日)、引き続き糸島市の健康ふれあい施設として設置しており、市の指定管理者として管理運営を行っている。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、(株)リフレッシュニ丈の経営努力などにより累積赤字を解決した事例である。</p> <p>具体的には、健康ふれあい施設として設置している「ニ丈温泉きららの湯」の管理を行ってきたが、入湯者数の減により赤字となり累積赤字が増えていくという課題が生じていた。</p> <p>合併を契機に、毎年経営努力目標を掲げ、入湯者数の増加を図るため広告宣伝活動の強化、イベントの実施など様々な取組を行いながら、経費削減対策等にも努め、合併後の単年度収支は、毎年黒字を続け、平成 26 年度に累積赤字を解消した。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

設置後、2～3 年は、順調に入湯者が維持されていたが、徐々に減少し、加えて重油高騰などの経費の増加により、経営状況が悪くなった。平成 18 年度から平成 21 年度までは赤字が続き、平成 21 年度には累積赤字が 2,000 万円以上となった。

### 資本金等

(千円)

区分	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度
株主資本	32,365	30,421	23,988	10,576	3,700	8,919
利益剰余金	8,165	6,221	▲212	▲13,624	▲20,500	▲15,281
当期変動額	984	▲1,944	▲6,433	▲13,412	▲6,876	5,219
配当金	484	484	363			
経常利益	2,233	▲1,276	▲5,870	▲13,210	▲6,684	5,404

### 利用者数

(人)

年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度
入湯者	152,355	147,661	141,135	125,331	130,917	150,404

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

年度ごとに目標、その具体的な取組の事業及び収支計画を立て、取り組んできたが、喫緊の最重要課題である累積赤字の解消を図るため、中期的な基本の方針として平成 26 年 6 月に、「きららの湯」運営基本方針を作成し、経営改善の取組強化を図った。

「きららの湯」運営基本方針を作成するに至った背景は、施設の規模・築年数経過等による入湯者数の減と経費増加による厳しい経営状況によるものである。

企業利益を上げるために、社員の帰属意識や経営感覚などの意識改革と事務・事業の改善や所掌事務の明確化など業務体制の見直しを行い、入湯者数増に向けた積極的な営業活動も行うこととした。

具体的な営業活動は、イベント情報誌等を活用した広告宣伝活動の強化、四季折々のイベントの開催、団体やテナントとの連携によるイベントなどの実施により入館者の増加を図った。

### (2)取組の具体的な進め方

業務執行体制の再構築として、業務体制を見直し明確にした。管理職の勤務体系が異なっているため、意思疎通と連携ができるように事務及び業務体制を見直し、勤務時間の変更の検討を行った。また、組織体系図及び役職別所掌事務を明示し、社員の役割分担と責任を明らかにすることにより、経営感覚を高め、業務に精励する環境を整えた。

年度ごとの事業計画に、具体的に強化する取組を掲げ実施するとともに、お客様へ影響しないような内部経費の削減等にも努めた。

#### 4. 取組の効果

平成 26 年度は、対前年比で入湯者数が 107.2%、売上高が 107.7%、営業利益も 7,780 千円の増となり、数年間の取組により累積赤字を解消した。平成 27 年度の入湯者数は過去最高となり、16 万人を超え、売上高も前期を上回り、配当金が還元できた。

資本金等		(千円)				
区分	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	
株主資本	13,374	17,475	18,322	25,743	38,106	
利益剰余金	▲10,826	▲6,725	▲5,878	1,543	13,906	
当期変動額	4,454	4,101	847	7,420	12,364	
配当金					363	
経常利益	4,638	4,285	1,041	7,604	17,367	

利用者数		(人)				
年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	
入湯者	150,607	148,514	144,421	154,871	166,376	

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

糸島市は、健康ふれあい施設として設置している「二丈温泉きららの湯」を、平成 29 年 4 月 1 日に民営化することを決定しており、これにより、(株)リフレッシュ二丈も解散する予定である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

リピーター客を増加させるための様々なイベントの実施、合併後の糸島観光ブームの好機を捉えた観光客へのアプローチ、高齢者サロンへの利用や健診受診者への割引券の配布等、市事業と連携した取組。

##### 【イベント内容】

四季折々のイベント(こどもの日、敬老の日、バレンタインデー、ホワイトデー、新春大福引会、秋のミニ芸能祭)、テナントとの連携による入浴・食事セットなど十数回実施

##### 【市事業との連携】 \* 市民の健康づくり、介護予防、交流の目的による

高齢者サロンの実施場所の提供、特定健診受診者への入湯料の割引券配布

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	糸島市健康づくり課	連絡先	092-332-2069
-----	-----------	-----	--------------

事例名	不採算事業の整理等による債務超過の解消
団体名	岐阜県
法人名	岐阜県住宅供給公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	2,066,266
標準財政規模(百万円)	473,251
財政力指数	0.53444

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成29年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成28年度決算の数値

### ＜法人データ＞

[出資等の状況] (平成29年3月31日時点)

岐阜県	550(99.8%)
市町村	1(0.2%)
役職員数(人)	27

[経営状況] (平成28年度決算)

経常収益	2,291
経常損益	101
当期純損益	103

(単位:百万円)

資産	8,561
負債	8,326
純資産	235

[法人概要](設立目的、業務概要等)

岐阜県住宅供給公社は、住宅を必要とする勤労者に対し、居住環境の良好な集団住宅及びその用に供する宅地を供給し、もって住民の生活の安定と社会福祉の増進に寄与することを目的として、昭和41年4月1日に地方住宅供給公社法に基づき設立された法人である。主な事業は以下のとおりである。

- ・分譲事業
- ・賃貸住宅事業
- ・高齢者向け優良賃貸住宅事業
- ・ワークショップ24事業(平成24年に県に譲渡)
  - \*ワークショップ24とは、情報産業の振興を図るために建築された10階建ての施設。賃貸住宅、簡易宿泊施設、技術開発室及びテナントからなる。公社が建設・管理を実施。
- ・タウンビル事業
  - \*土地所有者の代わりに公社が耐火建築物を建設。その後、割賦にて土地所有者より金銭の返済を受ける事業。
- ・県営住宅及び市営住宅管理代行
- ・県職員及び教職員住宅管理



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、県においてあらゆる角度から財政構造を見直し、構造的な財源不足の解消を目指す「岐阜県行財政改革指針(平成 21 年 3 月 31 日)」の取り組みの一環として、外郭団体の抜本的な見直しが行われたものである。

岐阜県住宅供給公社についても、その存廃も含めたあり方について公社が行っているすべての業務を精査し、経営を圧迫している事業の分離、民間経営ノウハウを有する人材の登用、新たな経営改善計画の策定及びこの計画の確実な実施を担保する経営監視体制の構築、新規事業への投資の凍結、経営安定化のための増資、職員給料の削減等により、平成 26 年度に債務超過を解消した事例である。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

岐阜県住宅供給公社は、設立より宅地分譲や公社賃貸住宅の建設運営等により県内の住環境の向上に寄与してきた。しかしながら、民間住宅市場の成熟化により分譲地の販売は伸び悩み、平成 14 年にオープンしたワークショップ24は、入居率が著しく低く、公社経営を圧迫する事業となり、平成 21 年度決算においては債務超過の見込みとなる状況となっていた。

一方、岐阜県においても財政危機を踏まえ、平成 21 年 3 月に、平成 30 年度までの 10 年間に県が取り組むべき政策を県民に提示するため「岐阜県長期構想」を策定すると同時に、今後 10 年間の行財政改革の方向性を明らかにした「岐阜県行財政改革指針」を策定した。この指針において、平成 21 年度から平成 24 年度までの 4 年間に緊急財政再建期間と位置づけ、段階的に財政構造の転換を図ることとなった。この緊急財政再建期間の財源不足解消に向けた取組として、外郭団体の抜本的な見直しの実施が明記され、経営難に陥っていた岐阜県住宅供給公社についても、存廃も含めたあり方について検討されることとなった。

<ワークショップ24特別会計 損益の状況>

(単位 百万円)

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
事業収益	90	205	247	275	239	170	142
事業原価	281	310	302	302	294	270	260
事業利益	▲ 191	▲ 105	▲ 55	▲ 27	▲ 55	▲ 100	▲ 118

## 3. 取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

### ①主要な課題・論点

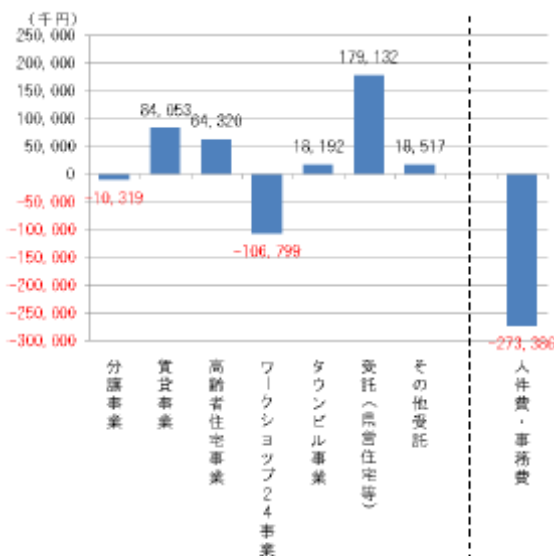
岐阜県においては、人口減少社会における持続可能な財政運営を行うことが必要であり、平成 21 年 3 月に平成 30 年度までの 10 年間の行財政改革の方向性を明らかにした「岐阜県行財政改革指針」が策定された。そこでは、あらゆる角度からの財政構造の見直しとして、『外郭団体について、その役割をゼロベースから検討し、団体の統廃合を含めた抜本的な見直しを実施し、人的・財政的な県関与を縮減する』との方向性が示された。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②課題・解決に向けての検討内容

「岐阜県行財政改革指針」をうけ、公社の存廃も含んだあり方の検討として、岐阜県住宅供給公社で実施しているすべての事業について、事業実施の必要性、現状及び収益性の3つの観点から精査し、事業の継続及び廃止について検討を行った。その結果、非住宅部門の入居率が著しく低く、管理費相当の収入も得られていないワークショップ24事業の損失が経営不振の主たる原因であるとの結論を得た。

**損益面** (事業ごとに見た損益)



ワークショップ24事業を除いたトータルでは、おおむね利益は確保できている。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由

公社には、県営住宅等の管理代行のノウハウの蓄積があり、また、高齢化社会の対応やセーフティネット構築など、今後も県民の住環境向上に向けた役割を果たす必要があること、破産法に基づく解散処理を行うより県民負担が少ない等を考慮すると、今後も地方住宅供給公社法に基づく公社形態をとりつつ、ワークショップ24事業を公社経営から分離するのが最も適切な解決策であるとの提言がなされた。一方で、今日の経営危機に陥ったのは、状況に応じた経営判断が不十分であった側面もあることから、同様の事態を引き起こさないため、民間経営ノウハウを有する人材の登用、新たな経営改善計画の策定及びこの計画の確実な実施を担保する経営監視体制の構築、新規事業への投資の凍結等が同時に提言された。

この提言を受け、公社では、平成22年3月に県の指導のもと経営改善計画を策定、平成22年4月には民間経営ノウハウを有する人材を採用、経営改善計画の進捗状況を確認するため経営改善計画推進委員会に県職員も出席するとともに、新規事業への投資の凍結も実施することになった。また、職員定数の削減、役員手当及び管理職手当の引下げ、職員給料の削減等の経営改善努力も実施された。

一方、岐阜県においても、平成22年度から平成24年度までの3年間における構造的な財政不足を解消するための具体的な取組として「行財政改革アクションプラン」を作成し、ワークショップ24事業を公社経営から分離し経営の立て直しを図ることとなり、加えて経営安定化のための県からの増資等を実施することにより、より一層の公社経営の安定化が図られた。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制

大学教授、弁護士、公認会計士、不動産鑑定士の4名からなる外部委員で構成される、「岐阜県住宅供給公社のあり方検討委員会」で「岐阜県住宅供給公社のあり方」を提言

##### ②関係者との調整内容・調整課程等

「岐阜県住宅供給公社のあり方」の提言を受け、県の指導のもと、平成22年3月に岐阜県住宅供給公社において、「経営改善計画」を策定。この中で、平成25年度からの単年度黒字化及び平成26年度からの債務超過解消を目標として掲げられた。

##### ③取組のプロセス

「岐阜県住宅供給公社のあり方検討委員会」の開催

- 第1回 平成21年6月11日 ・公社の現状について及び高齢者向け優良賃貸住宅視察
- 第2回 平成21年7月14日 ・公社の財務状況について及びワークショップ24視察
- 第3回 平成21年8月7日 ・事業評価について及び公社のあり方について
- 第4回 平成21年8月28日 ・ワークショップ24について及び公社のあり方について
- 第5回 平成21年9月16日 ・提言について

平成21年10月 「岐阜県住宅供給公社のあり方」の提言発表

平成22年3月 「経営改善計画」を策定

平成22年4月 民間経営ノウハウを有する人材を採用  
経営改善計画推進委員会に県職員も出席

平成24年4月 県による増資  
ワークショップ24を県に譲渡

### 4. 取組の効果

公社経営を圧迫していたワークショップ24を県に譲渡したこと等により、平成25年度には約21百万円の黒字を計上、平成26年度には約49百万円の資産超過となり債務超過を解消した。その後も平成28年度決算まで、連続して単年度黒字を継続し、公社の経営環境は緩やかではあるが好転している。

また、民間経営ノウハウを有する人材の採用や県職員の経営改善計画推進委員会への出席により、迅速な債権管理対応や最新の取り組み状況の把握が可能となり、計画の進捗を図ることができるようになった。

公社の損益及び純資産

(単位 百万円)

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
当期損益	▲ 692	▲ 91	▲ 73	▲ 7	▲ 289	▲ 65	▲ 101	▲ 392	▲ 96
純資産	238	147	60	53	351	286	185	▲ 207	▲ 303

	H23	H24	H25	H26	H27	H28
当期損益	▲ 84	▲ 183	21	58	83	103
純資産	▲ 387	▲ 30	▲ 9	49	132	235

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

単年度黒字化及び債務超過は解消されたものの、未だ健全な経営環境とは言いがたく、借入金利息も公社経営を圧迫しているのが現状である。平成 27 年 3 月には、新たな 5 カ年計画を記した「経営基盤強化計画」を作成し、新たに公社が取り組むべき目標等を示すとともに、各事業における目標達成について確実に実行されるよう注視していく必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

これまで公社は、高度経済成長期における深刻な住宅不足を解消するため、住宅の「量」の供給を通じて住環境の向上に寄与してきた。これについては一定の役割を果たしたと認められるが、少子高齢化の急速な進行による社会情勢の変化に伴い、従来の「量」の確保から住生活の「質」の向上へと政策が転換しており、公社においても時代に応じて変化していかなくてはならないと考えるが、債務超過等財務体質が脆弱であると、自らの力で時代の変化に迅速に対応していく力がなくなるため、健全な状況の時こそ自らの力で経営改革していくことが必要となる。

<参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	岐阜県住宅課	連絡先	058-272-1111(内 3629)
-----	--------	-----	----------------------



事例名	借換えによる利子負担圧縮と聖域なき経費見直しによる安定償還
団体名	宮城県
法人名	(公財)宮城県フェリー埠頭公社

<地方公共団体のデータ>※

人口(人)	2,324,466
標準財政規模(百万円)	507,145
財政力指数	0.59597

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

<法人データ>

[出資等の状況](平成28年3月31日時点)

宮城県	20(100.0%)
役職員数(人)	9

[経営状況](平成27年度決算)

経常収益	193
経常損益	23
当期純損益	68

(単位:百万円)

資産	2375
負債	339
純資産	2037

[法人概要](設立目的、業務概要等)

仙台塩釜港におけるフェリー埠頭の建設、改良、維持、修繕及び管理を総合的かつ効率的に行うことにより、仙台塩釜港の機能の強化を図り、もって住民の福祉の増進と地域経済の発展に寄与することを目的に、昭和50年4月1日に設立された。

なお、平成25年4月1日より公益財団法人に移行した。



1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人による計画的な経営改善の実施により損失補償残高を解消した事例である。

具体的には、長期借入金の借換えや一部繰上償還による利子負担の圧縮及び返済支出の平準化、事務所移転による賃借料・光熱費の節減、駐車場等未利用施設の貸付け等、各種経費の削減と新規収入の確保を計画し、実施することで解消を行ったものである。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

仙台港フェリー埠頭には従前 2 社の定期フェリー航路があったが、平成 12 年 4 月から 1 社撤退により、料金収入(埠頭貸付料)が半減し、経営が逼迫したことから、長期的な経営改善計画を策定する必要が生じたことによる。

＜経常損益や団体からの財政支援状況等の定量的要因による取組の背景、理由を示す図表＞

(単位:百万円)

	H11	H12	H13	…	H23	H24	H25	H26	H27
経常収益	447	310	265	…	190	198	188	194	193
経常損益	31	▲7	▲10	…	67	31	24	44	23
団体からの財政支援	H11	H12	H13	…	H23	H24	H25	H26	H27
損失補償付債務残高	203	125	587	…	163	122	81	40	0
長期貸付金	276	242	216	…	146	134	122	110	103
短期貸付金	47	33	26	…	11	11	11	11	7

## 3. 取組の具体的内容

### (1) 取組方針とその決定過程

料金収入が半減した平成 12 年度頃が埠頭建設に係る借入金の元金償還のピークで、当初計画どおりの償還を行った場合には、数年間で資金ショートすることが見込まれたため、財政面における抜本的な見直しが必要になった。

そのため、支出面では、平成 13 年度以降の借入金返済額の平準化及び利子負担の圧縮並びに諸経費の節減を、収入面では、新規航路の誘致及び遊休施設の貸付による新規収入の確保を図った。

また、会計面では従前は企業会計による決算を行っていたが、財産状況の把握が不十分のため、平成 12 年度決算から公益法人会計に移行することとした。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### 【借入金の改善策】

##### 1 県無利子借入金の一部償還延伸

当初条件

借入年度	償還終期	平12年度末借入残高(百万円)	毎年度償還額(百万円)
H 4	H 18	84	14
H 5	H 19	41.3	5.9

変更後

借入年度	償還終期	平12年度末借入残高(百万円)	毎年度償還額(百万円)	変更内容
H 4	H 27	84	8.4	償還据置期間及び終期延伸
H 5	H 22	41.3	4.13	償還終期延伸

##### 2 特別転貸借借入金の市中銀行借入金への借換

当初条件

借入年度	償還終期	利率(%)	平12年度末借入残高(百万円)
H 2	H 17	6.60	41
3	18	5.50	139
4	19	4.40	156
5	19	3.85	126
8	28	2.80	125
特別転貸借借入 計			587

変更後

借入年度	償還終期	利率(%)	平12年度末借入残高(百万円)
H 12	H 27	5年ごと長プラ連動変動金利	587
市中銀行借入 計			587

償還年度	元金(百万円)	利子(百万円)
H 13	62	25
14	71	22
15	75	18
16	78	15
17	82	11
18	76	7
19	52	4
20	18	2
21	8	2
22	8	2
23	9	2
24	9	1
25	9	1
26	10	1
27	10	0
28	10	0
計	587	113

償還年度	元金(百万円)	利子(百万円)	期中金利(%)
H 13	0	8	1.75
14	0	10	1.75
15	97	10	1.75
16	41	8	1.75
17	41	8	1.75
18	41	9	2.50
19	41	9	2.50
20	41	8	2.50
21	41	7	2.50
22	41	6	2.50
23	41	3	2.50
24	41	2	1.55
25	41	2	1.55
26	40	1	1.55
27	40	0	1.55
計	587	91	

(利息22百万円削減)

##### 3 高利の市中銀行借入金の一括償還

当初条件

借入年度	償還終期	利率(%)	平12年度末借入残高(百万円)
H 3	H 15	4.50	30
4	16	4.50	60
5	17	3.50	14
8	20	2.20	21
市中銀行借入 計			125

変更後

平成13年度内に全額繰上償還。  
(利息2.7百万円削減)

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2) 取組の具体的な進め方

##### ① 財務面

支出面では、埠頭建設に係る借入金のうち、県無利子借入金の一部償還延伸について、県との交渉で平成12年度中に変更契約を締結した。また、バブル期に借り入れた有利子借入のうち、特別転貸借入金について、平成13年度に全額を低利の市中銀行借入金に借換え、高利の市中銀行借入金についても同年度に全額繰上償還を行った。

一方、諸経費の節減については、聖域を設けず全費目において取り組んだ。主なものとしては人件費(退職者補充の見送り、職員再雇用、退職金削減等)、埠頭施設の維持費(修繕計画及び委託作業内容の再検討、修繕の先送り、入札の徹底等)の見直しが行われる。

収入面では、遊休施設の一部(駐車場、旅客ターミナル)を既存使用者へ、更に附属棟を新規使用者に貸し付け収入の確保を図ったが、平成12年以前の水準には戻らず、他フェリー会社に対し仙台港への就航を提案したが、原油価格の高騰、RORO船及び日本海航路との競合等により、フェリー新規航路の誘致はできなかった。

##### ② 会計面

平成12年度決算から公益法人会計に移行し、決算で黒字となった場合、引当預金等を積み立てることで内部留保を明確にすることとした。

### 4. 取組の効果

平成17年度決算で、損益ベース及び資金ベースで黒字を計上するようになった。

平成23年3月の東日本大震災により、多くのフェリー埠頭施設が被災し、特別法による災害復旧事業資金の新規借入(総額277,230千円)で対処したが、資金の1割を占める市中銀行借入等は行わず内部留保で対応したので、新たな損失補償は受けなかった。

また、埠頭建設に係る既存の借入金の償還期間延伸等も行わなかったため、平成12年度策定の計画どおり、平成27年度で損失補償残高を0にすることができた。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

料金収入の長期的安定の前提条件としてはフェリー航路の維持が重要となるが、近年のフェリー航路の利用実績の増加は、貨物や人員輸送の震災復興需要によるところも大きいと、今後も継続的かつ安定的な経営ができるよう、利用促進活動を推進していく必要がある。

### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

償還途中で発生した東日本大震災により安定経営の基盤が若干危ぶまれたところであるが、震災前から経営改善に努めていたため、財務内容の悪化は、施設被災による月割使用料収入の減少等、最小限でくい止められた。(使用料収入:平成22/21年度93.0%,平成23/21年度90.6%)

低成長下の法人(団体)の経営改善においては、収入を増やすことは困難なため、支出面においてのすべての内容の洗い直しが重要である。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	宮城県港湾課	連絡先	022-211-3212
-----	--------	-----	--------------

事例名	レベニュー信託による資金調達	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>2,970,231</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>634,990</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.63309</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値</small>		人口(人)	2,970,231	標準財政規模(百万円)	634,990	財政力指数	0.63309
人口(人)	2,970,231								
標準財政規模(百万円)	634,990								
財政力指数	0.63309								
団体名	茨城県								
法人名	(一財)茨城県環境保全事業団								

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</small>		[経営状況] <small>(平成 27 年度決算)</small>		(単位:百万円)	
茨城県	768(100.0%)	経常収益	4,346	資産	14,064
役職員数(人)	16	経常損益	1,206	負債	5,625
		当期純損益	842	純資産	8,440

[法人概要](設立目的、業務概要等)

平成 5 年 2 月設立の(財)茨城県産業廃棄物対策基金を前身とし、『廃棄物の適正処理を促進するため、廃棄物の最終処分場の安定的確保を図るとともに、廃棄物による環境汚染の防止対策等の支援を行い、もって本県の産業活動の健全な発展と県土の環境保全に寄与する』ことを設立目的としている。平成 12 年 7 月に「(財)茨城県環境保全事業団」に改組、平成 26 年 4 月に一般財団法人へ移行している。基本財産は、768,274 千円で、茨城県が全額出資している。

事業の中核は、平成 17 年 8 月に開所した最終処分場及び溶融処理施設からなる「エコフロンティアかさま」の管理運営で、施設の適正な維持管理に努めるとともに、周辺環境に十分配慮した運営を行っている。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、<u>レベニュー信託による資金調達により、経営安定化を図った事例</u>である。</p> <p>当事業団は、平成 17 年 8 月に最終処分場「エコフロンティアかさま」を開設したが、開設当初は赤字が続き、運営資金不足から資金繰りにも苦慮する状況であった。</p> <p>平成 21 年 3 月に設置された県議会出資団体等調査特別委員会の調査審議において、第三セクター等における資金調達を含めた事業のあり方や県の損失補償に関して厳しい意見が出されるなどの状況の中、資金計画の抜本的な見直しが求められ、県が主導する形で、新たな資金調達の検討が進められた。その中で、外資系金融機関から信託制度の活用について提案があり、将来の収益を信託することによる資金調達の手法の採用を図り、平成 23 年度に日本初となる<u>レベニュー信託により 100 億円の資金調達を行うことができ、経営の安定化が図られた。</u></p> <p>併せて、事業期間の延長など事業計画の見直しについて地元の理解を得ることができ、さらに全職員一丸となって営業活動を行う等により、新規顧客の獲得等が図られて、収益が安定、平成 24 年度には累積赤字を解消している。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 17 年 8 月に最終処分場「エコフロンティアかさま」を開設したが、当初資金計画においては、施設建設費などの事業資金の約 80% (約 182 億円) を金融機関からの借入れ (県の損失補償付き) で調達し、10 年間の事業期間で償還する予定であった。

しかしながら、開業後、ゴミの減量化やリサイクル技術が進む一方で、長引く景気低迷による経済活動の低下など、廃棄物処理を巡る環境は大きく変化し、当初計画した搬入量を確保することができず、売上高は当初見込みより大幅に減少し、25 億円程度にとどまっていた。一方で、借入返済金は当初計画どおり約 20 億円であったことから、資金収支不足が生じ、それを毎年度県からの単年度貸付で補ってきた。(下表のとおり)

この単年度貸付金が累増し、改善の見込みが立たないことから、資金計画を抜本的に見直す必要が生じていた。

(財)茨城県環境保全事業団の状況

(単位: 億円)

年 度	平成 17 年度 (8 月～)	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度
売上高	7.1	23.0	27.7	25.2	26.0	30.4
費用(減価償却 費含む)	21.3	28.7	30.5	29.9	27.8	29.8
借入金返済額	—	10.2	20.3	20.3	20.3	20.3
県からの単年度 貸付金	11.0	15.0	25.0	25.0	34.0	※55.0

※55 億円のうち 45.5 億円は平成 22 年度末に長期貸付金に切り替え

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

茨城県においては、バブル崩壊後の景気低迷や三位一体改革による地方交付税の減などに加え、本県特有の保有土地問題の顕在化などにより危機的な財政状況にあり、平成 21 年 3 月に設置された茨城県議会の出資団体等調査特別委員会の調査審議において、これまでにない厳しい議論が交わされ、住宅供給公社の解散処理を含めた保有土地等に係る実質的将来負担見込額 1,890 億円を平成 41 年度までの 20 年間で計画的に解消するという抜本対策が平成 22 年 9 月に取りまとめられた。

茨城県では、これまで、県関係の第三セクター等が事業資金を調達する際には、全額損失補償又は債務保証を行うことを通例とし、事業の破綻はあり得ないものとしてそのリスクは全て県が負うこととしてリスク分担は適正に行われていなかった。

このため、調査特別委員会では今後の第三セクター等における資金調達を含めた事業のあり方や県の損失補償について厳しい意見が相次いだ。

一方、総務省においては、第三セクター等の処理を促進するため、第三セクター等改革推進債の創設とともに、「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」を新たに定め、「特別な理由があるとき以外は、第三セクター等の資金調達に関する損失補償は行うべきではなく、他の手段による方法を検討すべきである。」との公的支援の考え方を示した。

また、安曇野菜園事件(平成 22 年 8 月 30 日東京高裁)など第三セクター等に対する損失補償に関して司法の厳しい判断が示されたことから、損失補償に頼らない事業資金確保が第三セクター等の大きな課題となっていた。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

エコフロンティアかさまの資金計画見直しに当たっては、平成21年12月から県総務部財政課に配置された資金管理官を中心に金融機関との折衝を行うとともに、事業団による債券発行等の新しい手法についても検討されていたが、方針とするまでに至っていなかった。

そのような状況の中で、平成22年6月に一部の新聞に「青森県道路公社でレベニュー債を検討」という記事が掲載され、翌日の県議会総務企画委員会において、委員から「本県においても研究してはどうか」という意見が出され、このことがきっかけとなり、当該記事に関係する外資系金融機関からの情報収集、さらに具体的検討へと進んでいった。

#### (2)取組の具体的な進め方

地方債は、日本においては一般会計債と公営企業債に大別されるが、借入期間や資金区分などの借り入れ条件が同じであれば、原則、借入金利も同じであり、実質上の相違はない。一方、米国における地方債は、一般財源保証債とレベニュー債に大別される。

このレベニュー債は、「特定の事業から上がる収益によって元利償還が保証される」とされていることから、日本の公営企業債と同様と考えられがちであるが、レベニュー債に地方公共団体の保証はなく、起債収入を利用した事業から生じる利用料等の収入により元利償還を行うもので、もしも債務不履行となった場合のリスクは投資家が負うことになっているため、投資家により事業が厳しく評価され、市場を通じた規律(市場メカニズム)が働く仕組みとなっている。

また、米国では、レベニュー債は地方債全体の約6割を占めており、また、長い実績の積み重ねがあり、発行の枠組みなどが確立しているが、日本ではその枠組みもなく、類似例も見当たらない状況であった。

しかしながら、レベニュー債の考え方は、まさに、第三セクター等が損失補償なしで資金調達を行うというエコフロンティアかさまの資金計画見直しにおいて目指すべきところであった。

これまでの売上などを基に見直したエコフロンティアかさまの事業計画では、借入金の償還は、約24年と超長期になり、これまでのような金融機関からの融資は明らかに困難であることから、それ以外の方法による資金調達について検討せざるを得ない状況であった。そもそも、エコフロンティアかさまの土地・建物を担保とすることについては、145.5億円という調達すべき金額に遠く及ばず、当初から困難であった。

このようなことから、平成22年8月頃から、レベニュー債の考え方を取り入れた資金調達について、いくつかの金融機関の提案を踏まえて、本格的に検討が始められた。

まずは、直接債券を発行する方法について検討を行ったが、地方三公社とは異なり、財団法人が債券を発行することについて明確な法令根拠がないことから、断念された。

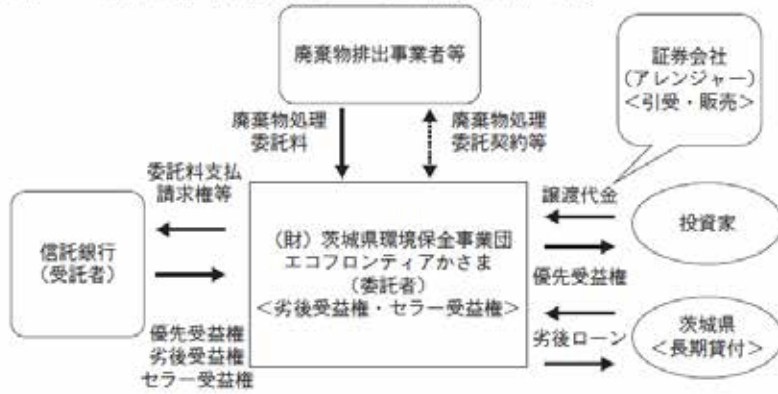
次に、ストラクチャード・ファイナンスにおいて一般的なSPC(特定目的会社)を活用した債券発行についても検討が進められたが、特に大きな問題点はなかったが、本県でSPCになじみがなく手続きもやや煩雑であったことから保留されていたところ、外資系金融機関から信託制度の活用についての提案があり、将来の引き受け先などの不安はあったものの、説明のしやすさや手続きの簡便さなどから、レベニュー信託を採用することになった。

3. 取組の具体的内容(つづき)

(レベニュー信託とは)

レベニュー信託の基本的なスキームは、将来の売り上げ(廃棄物処理委託料)を一旦信託し、その受益権を売却し、資金を調達するものである。(図1)

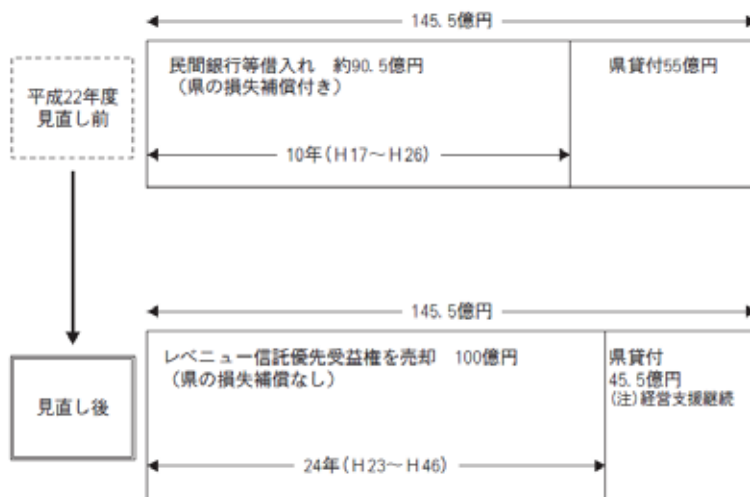
図1 エコフロンティアかさまレベニュー信託のスキーム①



- 優先受益権：債権の回収金（売上）から、レベニュー証券の元利払相当額の配当を劣後受益権より優先して受け取ることができる権利。
- 劣後受益権：債権の回収金（売上）から配当を受け取る権利が、優先受益権より劣後する権利。
- セラー受益権：優先受益権・劣後受益権に割り当てられた債権以外のすべての債権に係る回収金を受け取ることができる権利。（経費に充当）

当初は、優先受益権及び第2優先受益権の両者を売却し、145.5億円全額の調達を目指したが、優良格付けを確保するため県の関与を強く求められたこと、一方で、第2優先受益権は仮に売却できたとしても、調達コスト(金利)が高くなり経営に影響を及ぼしかねないことなどから、最終的には、第2優先受益権相当分については、県から長期貸し付けを行うこととされた。(図2)

図2 エコフロンティアかさまレベニュー信託のスキーム②



\* (注) 劣後ローン化による資本強化(みなし)



#### 4. 取組の効果

レベニュー信託の償還期間は、コントロールド・アモチゼーション方式を採用し、24年間を基本とするが、売上げが好調なときは繰り上げ償還を可能とする一方、売上げが不調のときは、最長10年(通算の償還期間34年)の繰り延べを可能とした。これにより、エコフロンティアかさまは経営の自由度が増すとともに、資金調達に左右されずに、長期間経営に専念できることとなった。

また、県にとっても、長期貸し付けが一部残ったとはいえ、約70%(100億円)について、損失補償を解消して資金調達ができたことが大きな成果であり、このことは、将来負担比率の改善につながるだけでなく、本県における長年の課題であった第三セクター等の資金調達に関して、損失補償に頼らない前例となったことが最も大きな成果である。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

今回は、各金融機関から個別に提案をいただき、個別に県の関与などの条件について検討を加えることを繰り返す、いわば疑似プロポーザル方式であった。

今後は、このような手続きのあり方についても研究する必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(1) レベニュー信託を創設できたのは、まずは第一に、エコフロンティアかさまは廃棄物処理委託料という、市場(マーケット)の評価に耐え得る安定的な収入源が将来的に見込めたことが大きな要因である。

また、本県においては、保有土地問題が財政運営上の大きな課題であったことから、その原因でもある損失補償の解消に向けた取り組みは、多少チャレンジングであっても、県議会も含め県全体で積極的に後押しする雰囲気があったことが大きい。

その他に、最終的にアレンジャーとなっていた金融機関だけでなく、検討の過程で様々な提案をいただいた多くの金融機関など、関係者が課題解決に向け、真摯かつ積極的に取り組んでいたことなどいくつかの要因もある。

(2) さらに、資金調達の見直しと並行して行われた事業団における様々な事業執行等の見直しも、今回の取り組みを成功に導いた大きな要因であり、金融機関側の評価を高める要素となっている。

特に、事業期間の延長や県外排出物の新たな受け入れなどについて地元の理解を得るのは困難を極めたが、県や施設所在市とともに地元との折衝に臨み、理解を得られたことは特筆に値するものである。

また、通常は営業に関わらない職員を含め、全職員が一丸となって営業活動に当たったことなどにより、新規顧客の獲得につながり、将来の売上額の底上げが図られた。

そもそも、本件事案のような事業の場合、従来の公益法人的な経営感覚で事業を進めた場合は事業の黒字化は相当難しく、民間事業を経営するような感覚で事業を進めていく必要がある。

(3) レベニュー信託を第三セクター等の資金調達の手法として、直ちに応用することについては、このように創設できた個別の要因を十分に理解したうえで取り組む必要があり、信託というユニークな方法に惑わされることなく、第三セクター等の原則に立ち返って考える必要がある。

つまり、第三セクター等は、その事業の必要性が厳しく判断されることは当然として、そのうえで、事業の採算性は、これまでは、設立団体に対して事業計画書等を提出し、その審査の過程で判断されてきた。反省を込めていえば、身内の審査であったといえる。この事業の採算性について、市場(マーケット)の評価を得ることとしたことが、今回のレベニュー信託のポイントであると考えている。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)  
(つづき)

また、事業の採算性を確保するためには、地方公共団体の関与は当然必要であり、その関与のあり方や程度(具体的には補助金や貸付金など)についても、事業資金を市場(マーケット)から調達することによる評価を得る過程で判断したことである。




(4) レベニュー信託は、手法のユニークさではなく、事業が市場(マーケット)で厳しく評価され、第三セクター等の自己責任で事業を実施する、つまり、第三セクター等の経営の自立を促す手法の一つであると理解していただくことが重要である。

<参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	茨城県廃棄物対策課	連絡先	029-301-3015
-----	-----------	-----	--------------

事例名	公共交通デジタルサイネージ事業の新規実施
団体名	富山県富山市
法人名	(株)まちづくりとやま

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	419,123
標準財政規模(百万円)	102,789
財政力指数	0.79
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		経常収益	558	資産	118
富山市	15(50.0%)	経常損益	3	負債	70
その他	15(50.0%)	当期純損益	3	純資産	48
役職員数(人)	15				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(株)まちづくりとやまは、賑わい溢れる中心市街地の再生を目指し、平成 12 年 7 月に富山市や富山商工会議所、富山市中心地区に位置する商店街団体や商業者を中心とする中小企業者などの出資によるタウンマネジメント機関として設立された。</p> <p>富山市では新たな中心市街地活性化基本計画を策定し、平成 19 年 2 月 8 日に国の第 1 号認定を受けたことから、富山市や富山商工会議所をはじめとした関係者とともに、中心市街地活性化基本計画の中に位置付けられた多くの事業を具体化し、支援していく役割を担っている。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>本事例は、法人の公共交通デジタルサイネージ※(以下「公共交通 DS」という。)事業の実施により、法人の事業管理及び経営基盤の強化を図るための自主財源の確保に取組んだ事例である。</p> <p>具体的には、まちなかの賑わい創出を目的として実施してきた当該法人のまちなか情報発信事業について、自治体の費用負担が大きいという課題が生じていたことから、これを解決するため公共交通 DS のビジネス化について検討し、新たな広告収入による自主財源の確保により、補助金の軽減を実現した。</p> <p>※デジタルサイネージ…映像表示装置とデジタル技術を用いた広告媒体。電子看板。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

当法人が平成 26 年度から実施する公共交通 DS は、総務省の平成 24 年度補正予算「ICT 街づくり推進事業」の委託事業として採択された、「富山まちあるき ICT コンシェルジュ事業」(とみこん)の取り組みの 1 つである「とみこんデジ」をビジネス化したものである。「富山まちあるき ICT コンシェルジュ事業」は、富山市環境未来都市計画「交通空間の利活用交流推進」事業の一環として、ICT を活用して富山市の「まちあるき」が楽しくなるようにすることを目標に、富山市をはじめ、地元大学や鉄道会社、民間企業が共同でいくつかの取り組みを行ったものである。(富山まちあるき ICT コンシェルジュ事業 HP <http://www.ict-concierge.net/> 参照)

当該法人では、すでにまちなかの賑わい創出のために、まちなかイベント情報などを Web ページや SNS あるいは紙媒体で告知する事業「なかもん」を行っており、まちなかへの導線にあるデジタルサイネージという新しい広告メディアを運営し情報発信力を高めることと、副次的に情報発信を充実させるための自主財源を確保することは重要であると考え、継続事業に着手した。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

公共交通 DS は、民間の SI 会社※(システム面)、鉄道会社(電車設置場所提供)と協力し運営している。平成 25 年度のとみこん事業の終了時、3 者で慎重に役割分担を協議し、当法人は、まちなかに掲出する広告を集めやすいポジションに所在していることもあり、この広告ビジネスを運営することとなった。

この 3 者協議は、現在も年 1 回の定例会の他、必要に応じて不定期に開催し、発生した課題や今後の計画などについて密に話し合っている。

民間の SI 会社は、電車やまちなかの拠点に配置された公共交通 DS の表示端末と、広告データを登録・配信するサーバサービスの運用と保守を担当している。また、鉄道会社は、電車や駅の設置スペースを提供するとともに、電車への安全面の配慮からサイネージ端末の取り付けなども担当している。特にビジネスの立ち上がりでは、広告収入が十分に集まらないことも予想されたため、各社への経費は、広告収入に応じて従量制で支払うことを協議で決定している。

※SI 会社…情報システムの企画提案・構築・運営を行う企業

### (2)取組の具体的な進め方

公共交通DSでは、現在以下のように表示端末計45台が稼働している。

①まちなか広場 グランドプラザ(46インチ×1台)

②路面電車 環状線車内(20インチ×6台)

③富山市内路面電車(24インチ×34台)

④電鉄富山駅駅舎内(55インチ×2台)

⑤電鉄南富山駅駅舎内(46インチ×1台)

⑥富山大学生協前(50インチ×4 1台)

さらに、平成29年度の実運用に向けて、総曲輪西地区再開発ビル ユウタウン総曲輪(42インチ)、富山国際大学 図書館(42インチ)へ増設し、エリア拡大を計画している。



営業は、当法人が直接行う。

また、電車の中吊り広告などを扱う広告代理店など 6 業者経由の広告掲出も増えている。

#### 4. 取組の効果

公共交通 DS は、有料広告の他、まちづくりとやまが関わるまちなかイベントの告知にも活用しており、従来の「なかもん」によるイベント告知と相まって、まちなかへの集客に寄与する力強いメディアとして成長している。

収益は大きな事業を支えるにはまだ不十分であるが、情報発信事業をはじめ、まちなかの賑わいづくりの取り組みの自主財源として活用できている。

事業状況としては、平成 28 年度の売上見込み 616 万円、収益見込み 110 万円と、前年度比 6 割増しに成長している。

##### <公共交通DSの収入と情報発信事業補助額の推移>

単位：千円

	H26	H27	H28(見込み)
公共交通 DS 収入	1,574	3,852	6,161
公共交通 DS 収益	282	612	1,100
情報発信事業補助額	3,300	2,620	2,440

##### <まちづくりとやまの経営状況の推移>

単位：千円

	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常収益	638,393	566,112	597,417	559,174	561,622	557,834
経常利益(損失)	33,350	3,593	39,762	588	▲ 1,694	3,468
当期利益(損失)	▲ 5,919	1,234	489	379	▲ 1,903	3,260
資産合計	142,357	133,500	114,089	128,055	112,680	117,920
負債合計	98,192	88,101	68,201	81,788	68,315	70,296
純資産又は正味財産	44,165	45,399	45,888	46,267	44,365	47,624

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ・広告営業の拡大:成長を続けているとはいえ、稼働率は 3 割程度である。安定的な自主財源とするためには、新規顧客の開拓や広告代理店の確保が必要と考えている。
- ・エリアの拡大:端末の設置場所として、路面電車をほぼ網羅しているが、まちなかへの導線という点では、今後も設置拠点や端末数を追加し、メディア力を高めていく必要がある。
- ・サイネージ端末の維持:委託事業で整備した端末などは、設置場所も過酷なこともあり、故障、老朽化を迎える時期が近い。ランニングコストの低減も考慮し、端末更新を進める。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

・路面電車へのサイネージ端末設置

公共交通 DS の特徴として、路面電車への端末設置があるが、当初移動体へのサイネージ端末の設置は、あまり事例がなく、民間の SI 会社と地元大学を中心に、技術的な試行を重ねて実現を行った。「とみこん」の以前の取り組みとして、路面電車環状線を対象とした総務省 SCOPE 平成 23-24 年度「富山 LRT におけるスマート ICT を活用したバリュー創生の研究開発」にて得られた知見を、「とみこん」で路面電車に活用している。

・補助金等の活用

公共交通 DS の実現の取り組みは、「富山県 e-Toyama 協議会交通 ITS ワークグループ」 → 「総務省 SCOPE 研究開発」 → 「ICT 街づくり推進事業」と 順次公的資金を活用する実証実験や事業化を実施を行った。

・3 者協議によるビジネス化

ビジネス化について民間の SI 会社、鉄道会社と共同で進めることで、ビジネス立ち上げ時のリスクを排除することができた。

・サービスメニューの工夫

路面電車の通勤客の利用が多いことを考慮し、平常時のサービス価格を抑えたうえで、ラッシュアワーのプレミアム価格を設定するなど、複数のサービスメニューを用意し、露出ニーズの高いユーザを取り込むことができた。


<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	富山市中心市街地活性化推進課	連絡先	076-443-2054
-----	----------------	-----	--------------

事例名	自然を生かした里山への活用による長期保有土地の解消
団体名	三重県
法人名	三重県土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,850,028
標準財政規模(百万円)	432,905
財政力指数	0.57544

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

＜法人データ＞					
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
三重県	5(100.0%)	経常収益	3,258	資産	13,725
役員数(人)	57	経常損益	35	負債	6,605
		当期純損益	1,032	純資産	7,120
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>三重県土地開発公社は、公有地等の取得、管理、処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と県民福祉の増進に寄与することを目的として、「公有地の拡大の推進に関する法律」(昭和47年6月15日法律第66号)に基づき、前身の(財)三重県開発公社を昭和48年6月1日に改組し、設立した特別法人である。当公社は設立以来、県内の工業団地及び道路、河川、公園、その他の公共事業用地に供するための土地の取得、管理、造成、処分等を行い、県の用地取得等の行政の補完、代行機能を最大限に発揮しながら、建設、産業分野において重要な役割を果たしている。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、三重県土地開発公社が大仏山地域保有土地の解消により長期保有土地を縮減した事例である。</p> <p>大仏山地域保有土地は昭和40年代に始まった中南勢地域総合開発構想における住宅開発計画により、三重県住宅供給公社が取得したが、社会情勢の変化などでその計画は実現されなかった。そのため昭和63年に工業団地開発を目的として、三重県土地開発公社が取得した。その後、当該保有土地の売却を三重県と協力しながら鋭意努力してきたが、売却には至らなかった。この問題の解決のため、三重県と伊勢市、明和町、玉城町の1市2町は、平成21年に工業団地としての土地利用をゼロベースで見直すことに同意し、「大仏山地域土地利用検討協議会」を設置して、未利用地の新たな利用方法の検討を進めてきた。そして平成22年3月に、協議会において自然を生かした里山等への土地利用の方向が決定されたことを受け、平成28年2月に三重県土地開発公社は三重県に当該長期保有土地(19.3ha)を売却した。</p>
--

2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

大仏山地域保有土地は、三重県の中南勢総合開発構想により三重県住宅供給公社が住宅用地として昭和46年に取得したが、長期保有土地となっていた。その後、昭和63年に工業団地開発を目的として、三重県住宅供給公社から三重県土地開発公社に有償移管された。平成9年度以降、県、地元市町、公社による「大仏山地域連絡協議会」等で土地の利用について協議を重ねてきたが、保安林、未買収地の混在、埋蔵文化財等の阻害要因に加えて、採算性の課題から工業団地開発は困難な状況となった。その後、土地の利用についてはゼロベースで検討していくこととなり、平成21年には工業団地開発は白紙撤回された。このような状況において三重県土地開発公社が保有する理由がなくなった。

3. 取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について  
 昭和63年に取得して以来、長期保有となっており、早急に土地利用策を決定し、長期保有土地の解消を図る必要がある。

②課題・論点解決に向けての検討内容について  
 平成21年1月に工業団地開発が白紙撤回され、同年3月に三重県が中心となって関係3市町を構成団体とする「大仏山地域土地利用検討協議会」を設置した。平成22年3月に、当協議会では、新たな土地利用計画の方向性が示され、具体的には、「現状の自然環境を生かし、地域の多様な主体の連携による、里山の保全・活用や自然を楽しむ空間としての利用」、「隣接する県営大仏山公園、伊勢市大仏山公園スポーツセンターと連携し、自然を生かした健康づくりの空間としての利用」の二点の土地利用策の検討がされることとなった。

③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について  
 大仏山地域保有土地では開発を伴う土地利用には制限を受けることが明確となったことから、工業団地開発を撤回し、現状の自然を生かした里山等としての利用を決定した。

(2)取組の具体的な進め方

①取組の推進体制等について  
 「大仏山地域土地利用検討協議会」では、土地利用構想の策定と関係3市町及び地元住民との調整を行った。

②取組のスケジュールについて  
 H22:土地利用にかかる制約事項の確認、植生調査  
 H23:社会環境調査  
 H24:推進方策の検討を行い、土地利用構想素案を策定  
 H25:土地利用構想を承認  
 H26:三重県土地開発公社による売却にかかる調整  
 H27:三重県に売却し、長期保有土地を解消

現在、三重県では里山としての利活用を促進するため、平成29年度末の完成に向けて散策路整備工事を進めています。

<大仏山地域保有土地の売却に係る土地利用策定スケジュール>

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	
三重県土地開発公社	関係機関への働きかけ						→売却にかかる調整		売却
大仏山地域土地利用検討協議会	発足	土地利用の方向決定	制約事項確認・植生調査	社会環境調査	推進方策の検討	→土地利用構想素案策定	土地利用構想承認		



#### 4. 取組の効果

三重県及び関係機関との連携と、役員のリーダーシップをもって課題解決に取り組んだことにより、大仏山地域保有土地の解消となった。

##### <三重県土地開発公社が保有する10年以上の長期保有土地の推移>

単位（面積：ha）（金額：百万円）

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
うち10年以上長期保有土地(面積)	202.8	172.1	155.4	136.6	119.8	83.8
うち10年以上長期保有土地(金額)	9,046	6,125	5,538	4,365	3,777	2,936

平成27年度に当該事例の大仏山地域保有土地(19.3ha)を売却したため、長期保有土地の縮減となった。

なお、上記表には、当該事例の大仏山地域保有土地に加えて、その他の10年以上の長期保有土地も計上されており、それらは計画的に売却が行われている。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

平成27年度の大仏山地域保有土地の解消をもって、三重県土地開発公社の長期保有土地は木曾岬干拓地整備事業用地のみとなった。なお、木曾岬干拓地整備事業用地についても、三重県との売買契約に基づき毎年度定期的に売却をしており、平成32年度に売却が完了する予定である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

大仏山地域保有土地は、地形的条件や土地利用にかかる制約事項により、長年当該用地の利用策が決定せず長期保有土地となっていたが、三重県土地開発公社が三重県や関係市町等と緊密に連携をとり定期的に協議を行ってきたことにより、課題解決を図ることができた。


##### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	三重県公共用地課	連絡先	059-224-2661
-----	----------	-----	--------------

事例名	計画的な買戻しによる長期保有土地の縮減
団体名	名古屋市
法人名	名古屋市土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	2,268,864
標準財政規模(百万円)	561,312
財政力指数	0.99

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞					
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
名古屋市	20(100.0%)	経常収益	4,376	資産	39,970
役職員数(人)	11	経常損益	213	負債	38,384
		当期純損益	213	純資産	1,586
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>名古屋市土地開発公社(以下「公社」という。)は、「公有地の拡大の推進に関する法律」の施行に伴い、昭和 48 年 4 月に名古屋市(以下「市」という。)の全額出資により設立された特別法人である。</p> <p>公社は、地域の秩序ある整備と市民の福祉の増進に寄与することを目的とし、市からの依頼に基づき、道路、公園等の用に供する土地の先行取得を行っている。</p>					
					

#### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>本事例は、公社が先行取得した保有高の計画的な解消を目指す取り組みである。</p> <p>公社は、公共用地の先行取得に取り組んできたところであるが、社会経済状況等の変化により、取得当時の予定どおり買戻しが進まず、公社保有期間が長期化するなど、保有高の縮減や経営改善が課題となっていた。</p> <p>これを解決するため、保有高を解消する年度を定め、計画的な買戻しに取り組むとともに、業務の収束に合わせ、公社の組織体制や業務の見直しを行い、公社管理費を削減する取り組みを行った。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

公社は、昭和 48 年の設立以来、公共用地の先行取得に取り組み、名古屋市域の発展に尽力してきたところであるが、市の依頼に基づいて取得された土地は、市の財政事情の変化や事業の見直し等によって、取得当時の予定どおり買戻しが進まず公社の保有期間が長期化するなど、公社をとりまく経営環境は厳しい状況が続いていた。

このような状況のもと、公社は、平成 15 年度以降 3 次にわたる経営改善計画や中期経営計画を策定し、市と一体となって保有高の縮減や管理費の削減、支払利息の軽減などに取り組むとともに、業務量に見合った体制等の見直しについて検討してきた。

第三セクター等改革推進債については、将来負担も含めた財政運営への影響等を勘案して活用せず、計画的な保有高の縮減を図ることとした。

そして、かつてのように地価が年々上昇するという経済情勢にはなく、公社による先行取得の経済的意義は見出しにくくなっている中で、公社については、廃止に向けた検討に入り、平成 35 年度までに保有高を解消するよう取り組むこととした。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

平成 21 年度に市が策定した「外郭団体のあり方」において、公社は「保有高の買戻しに目処がついた時点で、公社のあり方を見直す」との方針が示され、その方針に沿って、事業局と連携して、公社保有土地の買戻し計画をとりまとめ、保有高の縮減を進めてきた。

こうした中、近年の地価動向等を踏まえると、以前に比べ公社を活用するメリットは小さくなっている状況において、保有高の縮減は先延ばしできない課題であると認識し、平成 35 年度までに保有高を解消するよう取り組むこととした。

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①保有高の着実な解消

公社による新規用地取得を平成26年度から原則停止して保有高の増加を抑え、それから10年後の平成35年度までの間に保有高を解消することとし、事業局と連携して、平成35年度までに全ての保有土地を買戻す計画をとりまとめた。

#### 《土地開発公社保有土地買戻し計画》

(単位:億円)

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
買戻計画	24	69	50	133	48	39	28	14	15

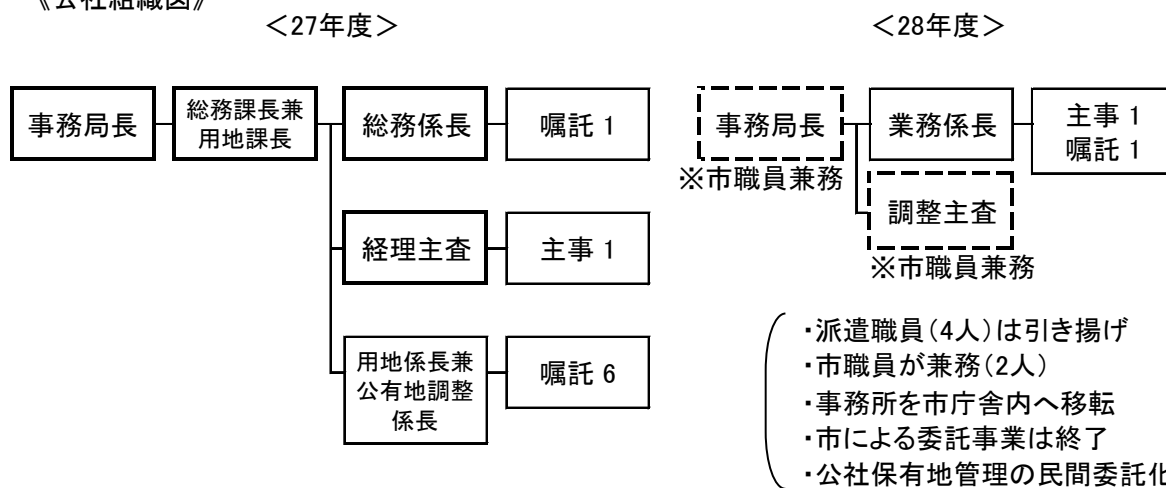
	26年度末	27年度末	28年度末	29年度末	30年度末	31年度末	32年度末	33年度末	34年度末	35年度末
保有高	423	398	329	279	146	97	58	30	15	0

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②組織体制・業務の見直し

保有高の縮減に伴い減少する業務量に見合った公社組織体制の見直しとして、市職員の派遣を廃止し、市職員が公社職員を兼務する体制へ移行するとともに、事務所を市庁舎内へ移転した。また、市から公社へのあっせん等事業の委託終了、公社保有地の管理を民間委託化するという業務の見直しを行った。

#### 《公社組織図》



- ・派遣職員(4人)は引き揚げ
- ・市職員が兼務(2人)
- ・事務所を市庁舎内へ移転
- ・市による委託事業は終了
- ・公社保有地管理の民間委託化

#### ③支払利息の軽減

市の財政負担軽減の観点から、保有高を解消するまでの間、低利かつ安定的に資金調達を行うため、金利入札の実施や金融機関との協議などに努めた。

### 4. 取組の効果

#### (1)公社保有高の着実な解消

買戻し計画をとりまとめることにより、事業局に公社保有土地の買戻しを強く意識させるとともに、買戻しの着実な進捗管理をすることが可能となる。

また、計画的な保有高の縮減やそれに伴う債務保証額の減少は、公社経営の健全化や公社について市が有する財政的リスク軽減にも寄与する。

#### (2)組織体制・業務の見直し

市職員が公社職員を兼務して対応することによる人件費の削減や、事務所を賃貸事務所から市庁舎内へ移転することによる賃料の削減など、業務の収束に見合った適切かつ効率的な公社経営に取り組むことにより、公社管理費を大幅に削減した。

#### 《公社管理費》

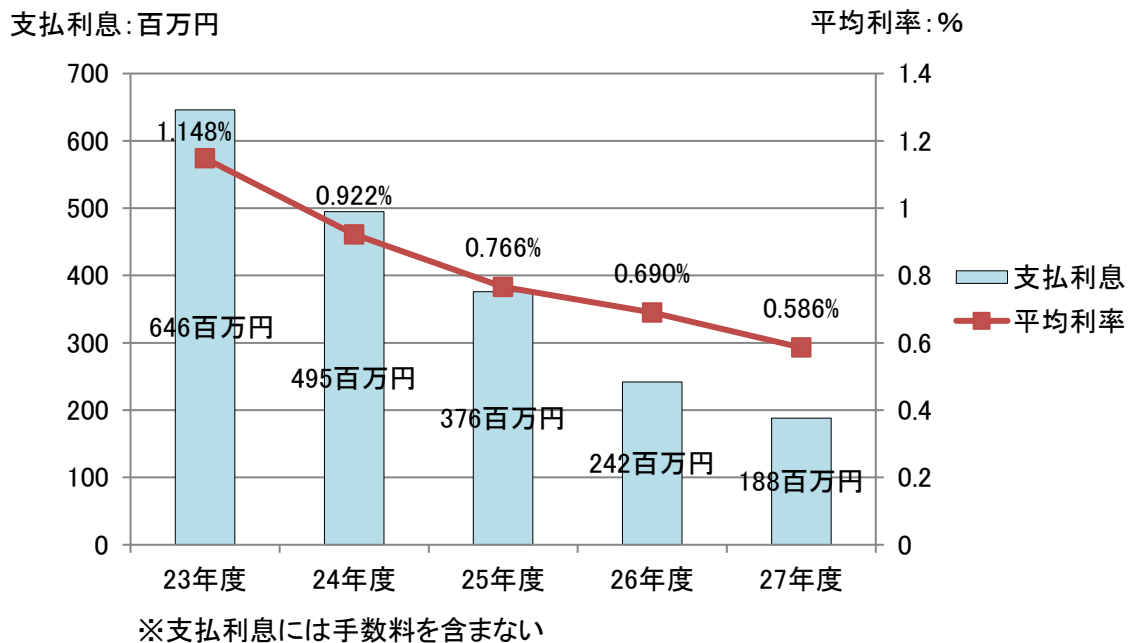
(単位:千円)

27年度予算 A	28年度予算 B	予算比較 B-A
116,928	61,830	▲ 55,098

#### 4. 取組の効果(つづき)

##### (3)支払利息の軽減

保有高の縮減に計画的に取り組み、保有高を解消する年度を示すことは、公社の財務状況にとってプラスであり、金利入札や金融機関との借入協議においても好材料となっている。



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

平成 35 年度までの間に保有高を解消できるよう、事業局と連携し、事業進捗や事業計画の見直しを促すなど、買戻し計画の着実な推進に取り組むことが必要である。

また、保有高を解消し公社を廃止するまでの間、適切かつ効率的な業務運営に不断に取り組み、円滑な業務収束を図る必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

保有高の解消に取り組むに当たっては、買戻し予算が必要になることから、財政局が主体となって実施しているところであるが、買戻しを行う事業局の協力が必要不可欠であり、買戻し計画のとりまとめ段階から、財政局と事業局が一体となって取り組みを進めることが重要である。

業務収束に伴う組織体制等の見直しについては、他都市でも多く事例があり参考としたところであるが、本市では例外的な取扱いであったことから、関係部署(組織、人事、庁舎管理担当課)への丁寧な説明や調整が必要であった。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	名古屋市管財課	連絡先	052-972-2319
-----	---------	-----	--------------

事例名	県貸付金制度を活用した長期保有土地の縮減
団体名	埼玉県三郷市
法人名	三郷市土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	137,656
標準財政規模(百万円)	24,585
財政力指数	0.93
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
三郷市	5 (100.0%)	経常収益	157	資産	2,124	経常損益	0
役職員数(人)	15	当期純損益	0	負債	2,086	純資産	38
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>公共用地、公用地等の取得、管理処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と市民福祉の増進に寄与することを目的とし、公有地の拡大の推進に関する法律に基づき設立された土地開発公社である。</p> <p>業務の範囲として、土地の取得、造成その他の管理、処分及び住宅用地の造成事業並びに地域開発のためにする内陸工業用地及び流通業務団地の造成事業等を掲げている。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、土地開発公社が県貸付金を活用して長期保有土地の縮減を行った事例である。</p> <p>具体的には、土地の取得、管理、処分を行ってきた土地開発公社において、長期保有土地の縮減が課題となっていた。これを解消するため、埼玉県が独自に実施している貸付金「埼玉県ふるさと創造貸付金」(市町村振興事業特別会計において、豊かなふるさとづくりに資するため、市町村等が行う社会基盤整備事業(地方財政法第5条に定める適債事業等)に対して低利の貸付を行っているもの)を、土地開発公社経営健全化事業として活用することにより長期保有土地の縮減を行った。また、このことにより土地開発公社経営健全化の目標を達成することが出来た。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

三郷市土地開発公社において、長期保有土地の縮減は近年の課題であった。

保有土地のほぼ全てが、道路・公共施設用地であり、その多くは国庫補助金を伴う都市計画道路の建設用地であった。そのため、社会資本整備総合交付金の採択状況に合わせての市の買い戻しとなることが多く、補助採択の進捗が芳しくない状況が続いたことにより、長期保有土地が増加傾向になっていた。

そのような中、埼玉県市町村課による、市町村の土地開発公社経営健全化事業の一環として、「埼玉県ふるさと創造貸付金」による長期保有土地の解消について埼玉県から提案があり、実際に約 4 億円の予算貸付が実施され、長期保有土地の縮減につながった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

埼玉県が積極的に市町村公社の健全化を推進するため策定した「埼玉縣市町村土地開発公社経営健全化対策(平成 25 年 8 月 29 日付市第 956 号)」により、市町村の標準財政規模に対して 5 年以上保有土地の簿価総額の割合が 10%以上の公社については、対象団体の市町村長が「土地開発公社経営健全化計画」を策定し、知事の承認を受けるものとされた。本計画は、承認を受けた計画に基づく土地の買戻しについて「埼玉県ふるさと創造貸付金」の対象とし、早期の公社の経営健全化を図るものである。

三郷市土地開発公社の簿価総額の割合は 10.19%(平成 24 年度末時点)であったため、対象団体として経営健全化計画を策定することとなった。計画は、26 年度末までに三郷中央一体型特定土地区画整理事業に伴う関連用地を処分して簿価総額の割合を 10%以下とするとともに、27 年度以降についても都市計画道路用地の処分を計画的に行い、経営の健全化を図るものとした。

計画期間は、25 年度から都市計画道路の工事開始見込み分の処分を完了する 29 年度まで、5 年間として設定する。

### (2)取組の具体的な進め方

平成25年11月14日 土地開発公社経営健全化計画書の提出

(三郷市財務課、都市デザイン課等の事業課、三郷市土地開発公社事務局)

平成26年7月23日 県から借入要望の照会

平成26年8月14日 県に対し借入要望

平成26年8月22日 県によるヒアリング

平成26年11月4日 市と公社が土地売買契約を締結

平成27年3月13日 県から貸付決定通知

平成27年3月31日 借入

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### <【参考】ふるさと創造貸付金の概要>

##### 1 目的

埼玉県ふるさと創造貸付金は、市町村振興事業特別会計において、豊かなふるさとづくりに資するため、市町村等が行う社会基盤整備事業（地方財政法第5条に定める適債事業等）に対して低利の貸付を行っています。

##### 2 制度の概要(平成27年度予算)

総額（貸付枠） 60億円

○貸付利率別の内訳 財政融資資金貸付金利▲1.0%（※） 20億円  
財政融資資金貸付金利と同率 40億円

##### 特定支援事業

- ・みどりと川の再生事業
- ・埼玉エコタウンプロジェクト、健康長寿埼玉プロジェクト、及び埼玉版ウーマノミクスプロジェクトの施策目的に合致する事業
- ・公共施設等総合管理計画に基づく公共施設等の更新等
- ・県と市町村の共同事業のうち、県が特に認めた事業

など

○貸付利率  
財政融資資金貸付金利▲1.0%（※）  
（全市町村）

##### 一般事業

- ・交付税措置のない地方債を振り替える事業
- ・資金手当として充当残部分への貸付
- ・土地開発公社経営健全化事業
- ・みんなに親しまれる駅づくり事業  
など

○貸付利率  
財政融資資金貸付金利と同率  
（全市町村）

※ 下限0.5%。財政融資資金貸付金利が0.5%を下回った場合は、財政融資資金貸付金利と同率

### 4. 取組の効果

平成26年度に県貸付金として市が4億4,530万円を借り入れ、土地開発公社保有地の買戻しを行ったため、同額分保有土地が縮減されることとなった。このことにより、標準財政規模に対する長期保有土地の保有率が基準を超えていた状況を解消することが出来た。

#### <土地保有額の推移>

（単位：百万円）

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
保有土地簿価総額（A）	2,594	2,539	2,539	2,563	2,735	2,569	2,124	2,061
長期保有土地簿価総額（B）	1,698	1,695	1,899	2,091	2,414	2,332	1,887	1,879
標準財政規模（C）	22,101	22,193	22,978	23,483	23,693	24,227	24,199	24,585
標準財政規模に対する 保有土地の保有率（A）/（C）	11.74%	11.44%	11.05%	10.91%	11.54%	10.60%	8.78%	8.38%
標準財政規模に対する 長期保有土地の保有率（B）/（C）	7.68%	7.64%	8.26%	8.90%	10.19%	9.63%	7.80%	7.64%

県貸付金借入年度↑



5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

長期保有土地を含む三郷市土地開発公社の保有土地は、大多数が都市計画道路用地である。平成 26 年度の処分により標準財政規模に対する長期保有土地の割合は基準を下回ることとなり、27 年度以降は引き続き都市計画道路用地の処分を進めている状況である。こちらについては、依然として、社会資本整備総合交付金の採択状況により、計画額と実績額に相違が生じている。

今後も、県独自の施策である経営健全化計画に基づくふるさと創造貸付金を活用する等の方法により財源を確保し、都市計画道路の事業化に合わせて保有地の処分を進めていきたい。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

本事例の場合において、長期保有土地の解消は、補助事業以外の単独分の保有土地の買い戻しが手法として考えられる。しかし、原則として、用地の購入へ起債の活用は事業化が前提であることから、資金の確保が困難であり、買い戻しに際しての財源をどこに求めるかが最大の問題であった。

第三セクター等の抜本的改革として措置されている第三セクター等改革推進債は、第三セクター等の解散・廃止に伴い必要となる経費を措置するものであり、原則として起債同一年度に整理を行うことが必要であり、同一年度に整理を行わない場合は起債をすることができない。

本事例においては、このような状況下で、土地開発公社の経営健全化を図るうえで、県独自の施策とそれを活用した事例であり、第三セクター等の整理を行わない場合における経営健全化の手法として、他団体の参考となり得るものであると考えられる。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	三郷市財務課	連絡先	048-930-7765
-----	--------	-----	--------------

事例名	市の買取りと民間売却による長期保有土地の削減	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>188,609</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>34,334</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.97</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値</small>	人口(人)	188,609	標準財政規模(百万円)	34,334	財政力指数	0.97
人口(人)	188,609							
標準財政規模(百万円)	34,334							
財政力指数	0.97							
団体名	東京都小平市							
法人名	小平市土地開発公社							

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成28年3月31日時点)</small>		[経営状況] <small>(平成27年度決算)</small>		(単位:百万円)	
小平市	5(100.0%)	経常収益	66	資産	65
役職員数(人)	32	経常損益	0	負債	0
		当期純損益	0	純資産	65
[法人概要](設立目的、業務概要等) <p>小平市土地開発公社は、公有地の拡大の推進に関する法律の規定により、昭和48年8月27日付で設立された。公共用地または公用地等の取得、管理及び処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と市民福祉の増進に寄与することを目的とする。</p> <p>小平市が資本金の全額を出資しており、市からの依頼に基づき事業用地の先行取得を行っている。</p>					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>小平市による用地の買取り、及び民間売却を進めることで、懸案となっていた長期保有土地を削減した。</p> <p>公社が5年以上保有する長期保有土地は、平成12年度決算時に約74億4千万円(1万9千㎡)あったが、平成27年度決算時で約5千6百万円(300㎡)になった。</p> <p>また、新規の用地取得にあたっては、買取り時期を明示することで、長期保有土地の増加を抑えるように努めている。</p> <p>本事例において、長期保有土地を削減できた背景としては、経営健全化の取組が契機となり、その後も引き続き、この取組方針を堅持してきたことが大きな要因と考える。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

小平市土地開発公社では、ピーク時(平成4年度末時点)に、約242億6千万円の借入金があった。当時の支払利息は年間13億円を超えており、財政上大きな負担となっていた。このため市による計画的な買取りの促進とともに、借入に際して入札を実施(複数金融機関の見積を徴取)する等の取組を順次進めていた。

平成12年当時の状況として、(1)新規取得の際に、買取り時期が明確でないこと(協定書では「予算措置を講じたときすみやかに」買取ることとされていた)、(2)都市計画道路の代替地等として取得した土地の処分が進まないことが課題になっていた。

### <参考>

年度	①保有土地面積(千㎡)		②保有土地価格(百万円)		③借入金残高 (百万円)
		長期保有土地		長期保有土地	
平成12年度	26	19	9,309	7,440	8,876
平成13年度	21	13	6,787	5,498	6,421
平成14年度	14	8	4,631	3,841	4,547
平成15年度	9	4	2,650	2,195	2,565
平成16年度	11	4	2,832	1,885	2,744
平成17年度	10	4	2,623	1,907	2,582
平成18年度	6	6	1,258	1,186	1,215
平成19年度	7	5	1,377	744	1,329
平成20年度	7	5	1,287	643	1,239
平成21年度	8	5	1,443	612	1,389
平成22年度	9	4	1,145	462	1,091
平成23年度	3	1	551	285	498
平成24年度	2	1	480	285	427
平成25年度	1	0	211	75	157
平成26年度	1	0	115	47	57
平成27年度	0	0	56	56	0

(5年以上保有する土地を長期保有土地とする。単位未満は四捨五入)

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

平成 12 年、公社は代替地のうち不用土地を公募により民間売却することにした。また、市は抜本的な経営健全化を図るため、「小平市土地開発公社の経営の健全化に関する計画(平成 13 年度～17 年度)」(以下「健全化計画」という。)を策定し、平成 13 年 6 月に都知事より公社経営健全化団体の指定を受けた。※1

「健全化計画」の概要については市報等で公表し、市民の理解を得るよう努めた。

※1 なお、同時期に、公社経営健全化団体の指定を受けた都内の団体は小平市の他、中野区・日野市・あきる野市の 4 団体。

#### (参考)公社経営健全化団体の対象となる土地開発公社

原則として、平成 11 年度末で、保有土地の状況が次のいずれかに該当する土地開発公社が対象となっている。

- 1 設立団体の債務保証・損失補償を付した借入金によって取得された土地の簿価総額を設立団体の標準財政規模で除した数値が 0.5 以上
- 2 設立団体の債務保証・損失補償を付した借入金によって取得された土地のうち、公社の保有期間が 5 年以上の土地の簿価総額を設立団体の標準財政規模で除した数値が 0.2 以上

#### (2)取組の具体的な進め方

「健全化計画」の主な取組内容は次のとおりである。

- ・市による事業用地の積極的な買取り(個々の土地について処分予定年度を計画に記載)
- ・代替地等のうち、不用土地の民間売却※2下表
- ・貸付等による暫定利用(駐車場、資材置場等)
- ・利率の低減を図るため、借入先について入札を実施(複数金融機関の見積を徴取)
- ・市の土地開発基金からの低利子融資
- ・新規の用地取得時に市と公社が交す協定書の中に買取り予定時期を明記

「健全化計画」は 5 年間で当初の目的を達成したが、計画時期の終了後(平成 18 年度以降)も、引き続きこれらの取組を実施し、長期保有土地の解消などに努めた。

※2 公募を実施し、民間売却を行った土地は以下のとおりである。

年度	面積 (千㎡)	処分価格 (百万円)	備考
平成 12 年度	1	274	8 件処分
平成 13 年度	0	33	1 件処分
平成 14 年度	3	483	12 件処分
平成 15 年度	0	26	1 件処分
平成 25 年度	0	33	2 件処分
平成 26 年度	0	20	1 件処分

#### 4. 取組の効果

市による買取りと、代替地等の民間売却を進めることで、長期保有土地を大幅に減らすことができた。

長期保有土地の5年ごとの推移は、約74億4千万円(H12)⇒約19億1千万円(H17)⇒約4億6千万円(H22)⇒約5千6百万円(H27)となっている。

また、借入に際しては複数金融機関から見積を取ることで、及び一部は土地開発基金から融資を受けることで、支払利息を削減する効果があった。

新規の用地取得では、市と公社の協定書に買取り予定時期を明記することで、できるだけ長期保有土地が生じないようにしている。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

当市では、都市計画道路の整備率が約42%程度と低く、今後も事業の推進が期待されている。市域には生産緑地も多く、相続の発生等により、早急な対応が必要となる場合も想定されることから、今後も適切な先行取得を前提として、土地開発公社を活用していく考えである。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

平成12年当時は多くの自治体で土地開発公社の長期保有土地が問題になっており、市議会や市民の目も厳しかったが、「健全化計画」で方針を明らかにすることで理解を求め、健全化の取組をいっそう進めた。

体制としては、市の財政担当課と事業担当課、公社担当課等が課題を共有して取り組んだことにより、成果が上がったと考えている。

特に新規の用地取得にあたっては、財政担当課、事業担当課等と十分な打合せを行ったうえで、買取り予定時期を明確にしてきたことが重要な点の一つであると感じている。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	小平市財産管理課	連絡先	042-346-9557
-----	----------	-----	--------------



### 第3章 地方創生の観点から第三セクター等を 活用している事例





## (1) 地方公共団体の区域を越えた活動



事例名	地元産農作物を活用した地ビール製造による地域ブランドの確立
団体名	長野県駒ヶ根市
法人名	南信州ビール(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	33,385
標準財政規模(百万円)	9,133
財政力指数	0.57
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		[経営状況](平成27年度決算)		[経営状況](平成27年度決算)	
駒ヶ根市	13(25.4%)	経常収益	152	資産	79
宮田村	10(20.2%)	経常損益	16	負債	17
その他	27(54.4%)	当期純損益	11	純資産	63
役職員数(人)	20				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>南信州ビール(株)は、1994年の地ビール解禁後、駒ヶ根市の観光地活性化のため地元要望に応える形で、駒ヶ根市に隣接する宮田村に位置する本坊酒造(株)、駒ヶ根市、宮田村、民間企業の出資により、1995年に長野県初の地ビール会社として設立した第三セクター。</p> <p>駒ヶ岳醸造所では、恵まれた大自然の中で中央アルプスの雪解け水を含んだ良質な地下水を使った、地ビールが製品化されており、また、地ビールレストラン「味わい工房」では、地域特産品を使ったメニューの開発にも取り組むなど、駒ヶ根高原、宮田高原の中核的な観光施設として大きな役割を担っている。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、南信州ビール(株)による観光地活性化の取組により、<u>地域ブランドの確立、観光客誘客促進、地域産業の活性化に寄与した事例</u>である。</p> <p>会社設立以降、行政からの財政支援を受けることなく、<u>経常的な黒字経営を維持しながら</u>、駒ヶ根市、宮田村との地域間連携による観光誘客促進に関する取組や、<u>地域資源を活用したイベントの企画運営</u>、また、<u>地元農業者と連携した6次産業化に向けた試験研究事業</u>など、<u>いずれも中心的な役割を担い成果をあげている。</u></p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

1994年、酒税法の一部改正により、ビールの製造免許を取得する際に必要な年間最低製造数量の基準が大幅に引き下げられ、いわゆる「地ビール解禁」となったことを受け、駒ヶ根市の観光地活性化を図り、地域活性化の起爆剤とする地元要望に応え、駒ヶ根市に隣接する宮田村に位置する本坊酒造(株)、駒ヶ根市、宮田村、JA等が出資をし、長野県第1号の地ビール会社が誕生した。

当時の観光を取り巻く情勢としては、地域ブランドの確立や着地型観光推進の必要性が高まっており、当観光地においても、新たな観光素材の開発と、それらを活用した地域活性化の取組が期待されていたことから、地ビール製造販売にとどまらず、観光地活性化事業への積極的な関与が求められていたところである。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

長野県、駒ヶ根市、宮田村、観光協会、商工会議所等の企画する、観光誘客事業や地域活性化事業に積極的に関与し、都市部における物産展、観光キャンペーン、地域イベントの運営を主体的に実施している。

特に、国内外から高い評価を受ける「酒」を観光誘客につなげようと、2006年から開催されている「中央アルプス山麓美酒フェスタ」では、地元酒造会社の中心的な立場として実行委員会に参画し、イベントの企画・運営に大きな影響を与えている。

これらは、地域産業全体の活性化を目的とするものであり、地域のあらゆる関係団体と連携し、明確な目的を共有することにより、取組の効果を最大限に活かせるものと考えている。

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①取組の推進体制等について

1995年会社設立後、伊那路観光連盟に加盟。上伊那及び下伊那の行政機関、観光協会、交通事業者、民間観光事業者等で組織されており、伊那路への観光誘客、宣伝活動事業を実施している。

また、2006年には、市内酒造メーカー、市、観光協会、商工会議所、旅館組合、交通事業者、市民ボランティア等が参画し、「中央アルプス山麓美酒フェスタ」実行委員会を組織化。駒ヶ根観光協会が事務局となり、南信州ビールはイベントの企画・運営等の役割を担っている。

#### ②関係者との調整内容・調整過程等について

「駒ヶ岳エール」や「アルプスヴァイツェン」などのオリジナル商品の開発に加え、地域の関係者と連携した企画を積極的に提案し、伊那市(旧長谷村)の「気の里ビール」や、宮田村の「伊勢滝の風」、伊那谷のりんごを使った「アップルホップ」など、地域密着の商品を開発し、商品を通じて地域の情報を発信しており、2008年の「信州ブランドアワード」では、地元原材料を活用した新商品の開発や、各種媒体での情報発信の取組が評価され、入選を果たしている。

中央アルプス山麓美酒フェスタ実行委員会は、毎年4回程度の実行委員会を開催し、誘客拡大に向けた新たな企画を検討するとともに、南信州ビール(株)の開発した地域色のある商品を活かし、魅力ある地域イベントへと発展させており、2015年からは、「中央アルプス山麓美酒フェスタ in 銀座NAGANO」を開催し、都市部における情報発信に積極的に取り組み、2017年には美酒フェスタの観光ツアー化を実現するなど、地域イベントを直接的に誘客に繋げる取組に発展している。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

さらに、広域的な観光組織である伊那路観光連盟の構成員として、特に都市部における物産展や商談会、観光イベント等に積極的に参加し、地ビールの認知度拡大及び広域的な観光情報の発信に継続的に取り組んでいる。

また、南信州ビール(株)は、駒ヶ根高原の観光拠点施設である駒ヶ根ファームス内に、地ビールレストラン「味わい工房」を営業しており、地域農産物を使ったメニューの開発にも取り組むなど、駒ヶ根高原の中核的な観光施設としての役割を担っている。

#### ③取組のプロセス(スケジュール)について

(主要なもの)

- 1996年 伊那路観光連盟の会員登録。都市部への販路拡大を図る。
- 2002年 伊那市(旧長谷村)「気の里ビール」の商品化。
- 2005年 宮田村の「伊勢滝の風」の商品化。
- 2006年 中央アルプス山麓美酒フェスタ実行委員会を組織化。  
「第1回中央アルプス山麓美酒フェスタ」を開催。以降10年間継続開催。
- 2008年 伊那谷のりんごを使った「アップルホップ」の商品化。
- 2015年 「中央アルプス山麓美酒フェスタ in 銀座NAGANO」を開催。2016年にも開催。
- 2017年 「中央アルプス山麓美酒フェスタツアー」を企画。都市部からの誘客に取り組む。



### 4. 取組の効果

団体客の減少や外国人旅行者の増加など、観光を取り巻く情勢が大きく変化する中で、現在では地域を代表するブランドの地位が確立されており、お土産品や贈答品、また、ふるさと納税の返礼品としても人気商品にもなっていることから、地域への貢献度は非常に高く、特に「中央アルプス山麓美酒フェスタ」の取組は、観光地活性化、中心市街地活性化、地域間連携等様々な分野において重要な役割を担うとともに、成果を挙げている。

また、2016年からは地元農業者と連携した地元産の二条大麦やホップを使った商品開発にも取り組んでおり、地域農産物を使った6次産業化への取組を先導するなど、そのリーダーシップに期待を寄せているところである。

年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
経常損益(千円)	3,781	1,670	2,956	6,437	9,061	15,867
総移出量(L)	65,033	73,071	83,870	92,241	92,961	104,557
ふるさと納税返礼品数(件)	-	-	-	-	-	1,356
美酒フェスタ客数(人)	212	294	292	327	376	343

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

地元産の原料にこだわった真の「地ビール」づくりを目標とし、中央アルプスの伏流水に加え、地元産の二条大麦やホップを使った新たな商品開発を進めることで、地域ブランドの更なるブラッシュアップを図っていく。

また、観光を取り巻く情勢は、外国人旅行者の増加や、団体旅行をはじめとする国内旅行者の伸び悩み、また旅行者志向の多様化により、従来型の戦略は通用しない時代となっており、今後さらに地域の多様な関係者と結びつき、その資源や人材を最大限活用した、新たな観光地域づくりの取組が求められており、南信州ビール(株)に期待する役割は大きい。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

地域ブランドの確立を進めていくためには、個別の商品開発はもちろんのこと、いかに地域全体を巻き込みながら継続していくかが重要であり、この点において「中央アルプス山麓美酒フェスタ」の取組は、南信州ビール(株)が中核となり、市内の酒造メーカーとの協力体制を確立させ、観光振興、市街地活性化、地域活性化など、多様な課題を解決するための優良事例となっている。

地域を取り巻く様々な課題解決のためには、関係者との合意形成を図り、共通の目標を掲げていく必要があり、その調整は容易なものではないが、法人の利益のみを追求することなく、官民、異業種の垣根を越えて、粘り強く話し合いの機会を持つことが、地域全体の活性化への近道であると考えている。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	駒ヶ根市観光推進課	連絡先	0265-83-2111(内線 442)
-----	-----------	-----	----------------------

(2) 民間企業の立地が期待できない  
地域における事業実施





事例名	コンベンションの誘致による地域活性化
団体名	島根県
法人名	(一財)くにびきメッセ

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	693,539
標準財政規模(百万円)	289,303
財政力指数	0.24170
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況] (平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況] (平成 28 年 3 月 31 日時点)		経常収益	295	資産	1,271
島根県	515(63.7%)	経常損益	20	負債	82
松江市	280(34.6%)	当期純損益	20	純資産	1,189
その他	14( 1.7%)				
役職員数(人)	14				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(一財)くにびきメッセは、県内産業の振興、地域の活性化を目的として、島根県、松江市、産業界などによって平成 3 年に設立され、コンベンションの誘致を中心とした事業を実施し、国際的な相互理解の増進及び文化の向上に寄与してきた。</p> <p>その後、島根県が平成 5 年に島根県立産業交流会館を設置し、同法人が同施設の管理者となり、県内のコンベンション開催施設の管理者としての役割も果たしている。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、(一財)くにびきメッセのコンベンション誘致の実施により、県内産業の振興、地域の活性化に寄与した事例である。</p> <p>具体的には、島根県や松江市の「コンベンション開催支援補助金」など、学会や大会等を県内に誘致するための主催者への財政的支援制度を活用し、コンベンションの県内への誘致活動を活発に展開している。</p> <p>特に、近年は誘致対象を明確に選定することによって、主催者への財政的支援制度を効果的に活用し、新規分野での誘致に実績を上げるとともに、指定管理者となっている県立施設の稼働率向上にも貢献している。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 4 年よりコンベンションの誘致活動を展開し、その波及効果により地域経済に貢献してきたが、全国各地を巡回することの多いコンベンション誘致件数の伸び悩み等により、県内コンベンション開催及び交流人口の減少への対策が急務となっていた。

### <コンベンション誘致件数の推移>

(単位:件)

	H20 年度	H21 年度	H22 年度	H23 年度	H24 年度
誘致件数	114	122	111	113	111
うち国際会議	9	3	6	7	9
うち合宿	0	4	5	5	8

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

- ①これまで島根県内に誘致困難であったコンベンションの内容を精査したところ、国内の学術会議、各種大会・会議のうち県内に受け皿となる団体や研究者等関係者が不在の場合、誘致が困難であったことから、島根県内におけるコンベンション受け入れ団体等の不足が誘致上の課題であることが分かった。
- ②その対策として、地元受け入れ団体等がなくても比較的開催しやすい国際学術会議の誘致に重点を置き、受け皿の代わりとなるコンベンションビューロー機能の充実を図ることとした。また、体育施設・宿泊施設があれば開催しやすい学生の合宿にも重点を置くこととした。

### (2)取組の具体的な進め方

#### (主催者への財政的支援制度)

- ①島根県内開催のためにどのような条件を整備する必要があるのか、主催者側の要望等についての聞き取りを行ったところ、国際学術会議であれば、従来の「島根県学会等開催支援事業費補助金」をフル活用することにより地元関係者が不在でも比較的開催しやすいことが分かり、重点的に取り組むこととした。

#### 島根県学会等開催支援事業費補助金制度

延べ宿泊者数	中国大会以上	全国大会	国際大会
100人以上300人未満	100,000円	300,000円	延べ宿泊者数に5,000円を乗じた額 限度額 7,000,000円
300人以上500人未満	200,000円	500,000円	
500人以上1,000人未満	375,000円	1,000,000円	
1,000人以上2,000人未満	750,000円	1,500,000円	
2,000人以上3,000人未満	1,000,000円	2,000,000円	
3,000人以上	1,500,000円	3,000,000円	

#### 【補助対象】

学会等(科学者により、学会研究の向上発展を図ることを目的とする団体)が主体となって開催する学術研究の発表、討議のための集会及び総会またはこれらに準ずるものが対象。島根県内の宿泊施設に宿泊する延べ人数が100名以上の場合に適用。※延べ宿泊者数は、島根県外から来られた方が対象。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

②加えて、これまで取り組んできたものの減少傾向にあった大会等のコンベンション誘致件数を伸ばすため、学会開催のみとしていた主催者への財政的支援制度を拡充し、平成23年度から学会以外の大会開催も対象とする「島根県コンベンション開催支援事業費補助金」を創設し、これを活用することで、開催規模が全国的又は国際的な規模のコンベンション誘致に重点的に取り組むこととした。

#### 島根県コンベンション開催支援事業費補助金制度

##### (1) 開催準備事業

コンベンションにおける開催決定時から、開催前年度までの準備事業に対して助成

延べ宿泊者数	国内大会	国際大会
50人以上100人未満(※)	50,000円	宿泊者数に1,250円を乗じて得た額で、1,750,000円を超えない額とする。
100人以上300人未満	75,000円	
300人以上500人未満	125,000円	
500人以上1,000人未満	250,000円	
1,000人以上2,000人未満	375,000円	
2,000人以上	500,000円	

(※) 県西部・隠岐地域で開催される場合に限る

##### (2) 開催事業

コンベンションの開催に伴う経費の一部として助成

延べ宿泊者数	国内大会	国際大会
50人以上100人未満(※)	100,000円-既補助金額	宿泊者数に2,500円を乗じて得た額から既補助金額を除いた額で、3,500,000円を超えない額とする。
100人以上300人未満	150,000円-既補助金額	
300人以上500人未満	250,000円-既補助金額	
500人以上1,000人未満	500,000円-既補助金額	
1,000人以上2,000人未満	750,000円-既補助金額	
2,000人以上	1,000,000円-既補助金額	

(※) 県西部・隠岐地域で開催される場合に限る

既補助金額：開催準備事業で既に交付している金額

#### 【補助対象】

- 大会、会議、集会、その他これらに類するものが対象
- 「延べ宿泊者数」は、県内での宿泊を伴う延べ数
- 「国内大会」は、中国地方以上の規模を対象としたコンベンション
- 「国際大会」とは、日本を含む2国以上から外国人が相当数参加するもの
- 島根県内で2年連続して開催されていないものが対象

※上記の他、松江市、出雲市、大田市、浜田市、益田市及び隠岐の島町の県内6市町において、主催者への財政的支援制度あり

③更に、平成20年より「松江市コンベンション開催支援補助金」が学生の合宿にも活用が可能となったことを受け、学生の合宿に的を絞った誘致に取り組むこととした。

#### (合宿版)松江市コンベンション開催支援補助金制度

延べ宿泊者数	中国地方 (岡山、広島、山口)	延べ宿泊者数	その他地域
30~40人	40,000円	30~60人	60,000円
41~99人	延べ宿泊者数×1,000円	61~99人	延べ宿泊者数×1,000円
100人~	100,000円	100人~	100,000円

#### 【補助対象】

- 松江市内の施設で実施され、市内宿泊施設に宿泊する大学等の合宿に対し補助金を交付
- 1. 大学、短期大学、専門学校等の学生のサークル等の合宿、研修等(※島根県、鳥取県を除く)
- 2. 松江市内宿泊施設に宿泊する延べ人数が30名以上のもの

※上記の他、松江市、浜田市、津和野町及び美郷町の県内4市町において、主催者への財政的支援制度あり

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

(誘致体制の強化)

- ① 島根県内で国際学術会議を開催した大学・研究機関に向けて、継続的に島根が誇る歴史文化等の魅力を情報発信するとともに、新たな国際学術会議開催についての情報交換ができるよう首都圏、関西圏それぞれに「くにびきメッセファンクラブ」を創設し、参加を呼び掛け、多くの参加者を得た。
- ② あわせて、県内でのコンベンション開催の機運を高めるため、地元主催者に新たな財政的支援制度の創設及びその内容を積極的に告知した。
- ③ 合宿については、県内の宿泊業者に誘致チームを結成してもらい、島根県を訪問しやすい中国・四国、ならびに関西・九州方面の大学に的を絞り、共同で誘致活動を行った。さらに、県内の体育施設等の空き情報を把握するためのネットワークを構築した。

### 4. 取組の効果

- ・ 上記取組を開始してからの実績は次のとおり。

<平成 23 年度から平成 27 年度のコンベンション誘致件数の推移> (単位:件)

	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度
誘致件数	113	111	146	136	150
うち国際会議	7	9	16	10	11
うち合宿	5	8	13	22	31

- ・ 国際会議の開催件数が増加することにより、指定管理している施設(島根県立産業交流会館)にも好影響が出ている。通常施設で開催されるイベントは、土日を含む週末が多いが、国際会議は平日 1 週間というケースが多く、週末は地元イベント、平日は国際会議利用という流れで、1 週間フル稼働できることによるものであり、法人の利益にも繋がるものである。

<指定管理施設(島根県立産業交流会館)の利用件数・稼働率の推移> (単位:件)

	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度
利用件数	1,455	1,375	1,532	1,596	1,860
稼働率(全体)	33.6%	35.6%	36.7%	35.0%	38.0%
会議室	32.8%	34.7%	33.8%	37.1%	33.9%
展示場	34.0%	35.9%	37.8%	34.5%	38.0%

<法人の経営状況等の推移> (単位:百万円)

	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度
経常損益	1	▲9	▲17	8	20
団体からの補助金収入	41	66	89	51	45

## 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

### (コンベンションの誘致)

- ・ 学会等に関しては、情報提供をしていただくためのコネクションを引き続き維持していくことが重要課題である。
- ・ さらなる国際会議情報を入手する新たなツールを探し出さないと、開催件数の年度間変動を生み出すこととなるため、会議主催者のよりいっそうのネットワーキング化(コンベンション主催者及び関係者を集めた誘致懇談会の共同開催など)を行うことが必要である。
- ・ 誘致実績は、人口集積のある県東部が中心であるが、産業振興や地域活性化の観点から、県西部や隠岐地域といった中山間・離島地域へのコンベンション誘致も進めていく必要がある。このため、主催者への財政的支援制度の拡充を行ったところであり、具体の誘致に繋げていくことが課題である。

### (合宿の誘致)

- ・ 合宿については、継続性が高いので満足度をあげることはもちろんだが、利用施設の不足、宿泊可能施設の不足によって誘致が頭打ちにならないよう、いっそうの地元との連携が必要である。

### (取組全体)

- ・ 本取組は、補助金を投下することで一定の成果を生み出したが、補助金を使わなくても同等の効果を生み出せる新たなサービスの仕組みの検討が必要と思われる。

## 6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

### (コンベンション誘致に関して)

- ・ コンベンション誘致において、最も重要な点は口コミである。主催者にとっては、ストレスがなく開催可能で、参加者に満足感を与えられることが重要である。言い換えれば、誘致することで終わりではなく、県内に誘致したコンベンションに満足感を与えることが次のコンベンション誘致に繋がる。(当法人では、国際会議について、既開催主催者の友人・知人の開催情報案件の成約率は、90%以上となっている。)
- ・ 地元主催者が存在しない分、地元の情報については十分な提供ができる人材が必要である。
- ・ 国際会議主催者は、大別すると二つに分けられるため、タイプ別に誘致の対応が必要である。
  - A 開催するための費用に窮している主催者(理工系の研究者に多く、助成を優先)
  - B 費用よりも、もてなしに注力したい主催者(医学系の研究者に多く、参加者の満足度を優先)
- ・ 国際会議開催には、特別な機能を有する必要はない。特に最近の国際会議は英語で済ませることが多く、同時通訳設備は不要である。(仮に必要でもレンタルが可能)

### (合宿誘致に関して)

- ・ 合宿誘致においても口コミ情報が有効である。通常の大会・会議は、一回開催すると数年以上間隔を開けないと開催できないが、合宿は毎年でも開催可能であり、継続性が高い点が効果的である。
- ・ 合宿は合宿エージェントが存在しており、大学のサークルへの直の営業よりも、このエージェントへの売込みが有効である。

## <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	島根県商工政策課	連絡先	0852-22-5290
-----	----------	-----	--------------

事例名	地域密着型旅行エージェント事業による観光振興
団体名	愛媛県
法人名	南レク(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,415,997
標準財政規模(百万円)	358,010
財政力指数	0.41181

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

愛媛県	107(26.7%)
宇和島市	62(15.5%)
愛南町	51(12.8%)
その他	180(45.0%)
役職員数(人)	39

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	466
経常損益	25
当期純損益	▲91

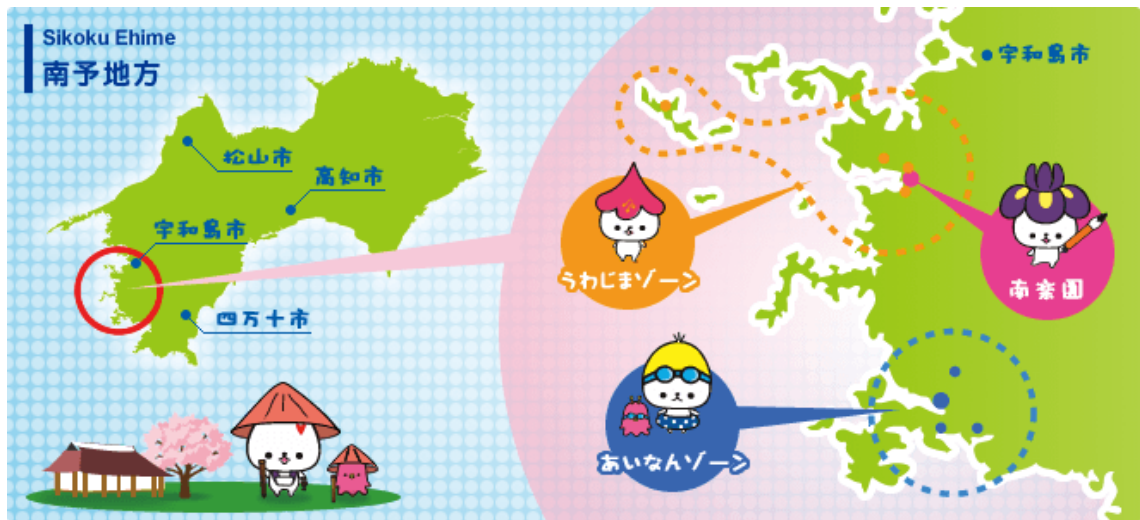
(単位:百万円)

資産	628
負債	154
純資産	473

[法人概要](設立目的、業務概要等)

南レク(株)は、レクリエーション都市整備要綱(昭和 45 年建設省決定)に基づき実施する南予レクリエーション都市整備事業を補完する第三セクターとして愛媛県、四国電力(株)、津島町(現宇和島市)、城辺町(現愛南町)などによって昭和 48 年に南予レクリエーション都市開発(株)として設立され、美しい自然と豊かな風土を背景に持つ四国の西南地域において、南予レクリエーション都市公園とその周辺地域の活性化を図り、地域経済の発展及び住民福祉の向上に寄与してきた。

その後、レクリエーション都市整備要綱が適用されなくなったことに伴い、定款を改正し、名称、本店の所在地及び事業目的を見直し、施設現場に密着した経営責任と地域連携の体制確立に努めてきた法人である。



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、大都市圏・地方都市圏から遠く、鉄道や空港等の高速交通が整備されていない地域において、スポーツ合宿の誘致、訪日外国人旅行者をターゲットとした積極的な営業活動、大型商業施設やメディアを活用したPR活動等を通じて、観光産業の振興を図り、愛媛県南予地域の活性化に努めている事例である。

設立当初はレストハウス、ロープウェイ、展望タワー、保養施設の建設・運営といった開発事業が主であったが、利用者の減少により、開発事業から観光事業への転換が求められた。

そこで、地域の新たな観光資源を発掘し、交流人口の拡大を推進するため、地域ならではの着地型旅行商品を積極的に造成することを目的に平成20年3月から国内旅行業登録を行い、「南楽園句会ラ イブツアー」や「鉄道ホビートレインの旅」等の地域密着型旅行エージェント事業を展開している。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

関連施設の利用者は、平成9年度の57万人に対し、平成13年度は43万人に減少し、設立目的の抜本的な見直しや施設利用促進対策を急務とする第一次経営改革(平成14年)、県受託事業の縮減や指定管理者制度へ対処する第二次経営改革(平成16年)等に努めたものの、平成19年度には、利用者数が38万人を下回る状況となった。

三セク設立以降、南予地方の観光や地域産業の振興、過疎化の防止、新しい雇用の促進、良好な自然環境の保全等に大きく寄与してきたものの、県の委託料へ依存する割合が高く、自主事業の拡充を図り売り上げを拡大することが主要な課題とされた。

また、高速道路の延伸により日帰り圏域が拡大するため、イベントの拡充や認知度の向上を通じて交流人口の拡大に寄与することが求められた。

これらに関し、県が南レク計画見直しのために設置した南レク都市新整備計画検討委員会から、本社の南予移転、地域との連携、インセンティブの強化及び開発から観光への転換などが提言されたことを受けた。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

上記の南レク都市新整備計画検討委員会からの提言を受け、観光事業によって愛媛県南予地域の活性化につとめることを事業目的とした。

事業目的の達成には、周辺地域との連携が必要であったため、周辺地域である宇和島市、愛南町、南レク(株)、県で構成する「ホッと南レク活性化全体協議会」を設置した。そこでは①「地域構想」等の策定、②公園の基本計画(案)等の内容検討、③活性化イベントの検討、④観光資源調査、観光ルートの設定、⑤情報発信、PR事業の企画・実施等を行うこととした。

南レク(株)では、高速道路の延伸を活かして集客力を高めることとし、有望旅行者に的を絞った計画的・効率的な営業活動を行うほか、施設の特色に応じた各種のイベントを企画・実施又は誘致するとともに、「癒し」や「体験的利用」など新たな利用形態を提案し、独自の商品開発を行うため、若手社員を育成して企画力の向上に努めることとした。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

具体的には、四国エリア外での認知度向上を目指す南レク公園ブランドを確立することとし、オリジナルキャラクター“なんなんちゃん”を活用した施設PR活動や大手旅行会社へのセールス活動の展開を実施した。

また、平成20年度に国内旅行業事業を開始後、近隣観光施設や新たな観光資源の発掘に取り組み、日帰り なんなんちゃんバスツアーや南予が楽しい「南レク旅物語」シリーズを企画して地域ならではの特産物や体験型観光の魅力を発信し、地域全体の集客力向上につなげている。

#### <旅行企画商品の一例>

“早春の南予を満喫” 南楽園梅まつりと「民宿大下」活け魚(いけうお)鍋と舟盛り料理！日帰りの旅  
 “愛南町の一大イベントで味わう” 「うまいもん市inあいなん2017」日帰りの旅  
 第15回全国グリーン・ツーリズムネットワーク愛媛大会参加者限定オプションツアー  
 “句会ライブと郷土芸能を楽しむ” 夏井いつきと行く南楽園句会ライブツアー



### 4. 取組の効果

大都市圏・地方都市圏から遠く、鉄道や空港等の高速交通が整備されていない地域であったが、観光事業の収支は平成23年度より黒字化、年間利用者数も1,000人を超えるまでになり、地域の活性化に寄与した。

#### <南レクの経営状況>

	H22	H23	H24	H25	H26	H27
利用者数(人)	392,719 (669,895)	359,619 (647,033)	433,503 (721,486)	414,321	395,570	423,616
うち、観光事業(人)	649	759	930	1,037	1,149	1,079
売上高(千円)	457,489 (638,757)	448,298 (643,754)	470,853 (671,163)	463,235	452,177	463,693
うち、観光事業(千円)	8,486	11,543	12,167	12,599	12,693	12,759
経常損益(千円)	16,777	13,323	28,773	16,551	18,300	24,944
当期純損益(千円)	7,313	7,147	10,774	7,677	9,577	▲90,663

※H22～H24の利用者数及び売上高のカッコ内は、宇和島市所有の指定管理者施設(津島やすらぎの里)を含む。



## 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

事業の柱となっている「指定管理業務」を中心とし、各施設が利用者にとって新鮮で魅力あるものとなるよう創意工夫を凝らすとともに、ホスピタリティーを重視し利用者の満足度を得る努力を続ける方針としている。

また、施設の利用促進対策が課題であり、イベントの充実(えひめいやしの南予博 2016 事業等の継続と斬新なアイデアの融合)や、地元自治体及び 6 次産業会社との連携を図ることはもとより、今後は、クルーズ船との連携など訪日外国人の受け入れ態勢の充実、日本文化の魅力度向上に努める必要がある。

なお、社員の高齢化が進んでいることから、新規雇用により組織に新しい風を入れ、企業全体の活性化を図りたいと考えている。

## 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

大手旅行エージェントに旅行商品化を働きかけたものの、既存の業者での商品化が困難な地域に立地していることから、自ら商品化するために旅行業の登録を決断し、人材登用や登録手続きを進めた。

旅行商品の企画化にあたり、地元の受入れ体制、旅客運送業者との折衝、実際の集客など様々な障害があったが、地域ならではの魅力を体感できる企画にするため、熱意をもって取り組んできたと自負している。

さらに、インバウンドの誘致拡大を目指し、南楽園が「和」のイメージに沿うことから「日本庭園」「きもの」「和太鼓」等をキーワードに各観光団体が主催するインバウンド商談会への参加、HPや施設案内パンフレットの多言語化を進めると同時に、外国人観光客の受入れのための研修に参加し、人材育成や施設体制の充実に努めている。

なお、インバウンド旅行社向けに南レク公園オリジナルPVを制作しPR強化を図っているほか、来園した旅行会社向けの独自のサービス等を実施している。

広報活動としては、メイン施設のイベント情報等について、TVCM、新聞広告、チラシ・ポスターの作製、HP、SNSを主たる広報手段とし、別途地域合同チラシ、CATVなどのほか、県包括協定やパブリシティも積極的に広報手段として活用し、大手旅行会社へ定期的なセールスを実施することでツアー企画に組み込んでもらい大都市圏の利用者層へPRしている。

施設全体の利活用については、南レク公園を地域の貴重な資源・財産と考え、積極的に自主事業を展開し、一層の利用促進や南予地域の活性化に努めていきたい。

### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	愛媛県都市整備課	連絡先	089-912-2745
-----	----------	-----	--------------

事例名	経営戦略の転換による経常損益の改善
団体名	岩手県花巻市
法人名	(株)エーデルワイン

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	98,059
標準財政規模(百万円)	28,895
財政力指数	0.45
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成29年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成28年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] (平成29年3月31日時点)		[経営状況] (平成28年度決算)		(単位:百万円)	
花巻市	54(38.2%)	経常収益	417	資産	475	負債	94
紫波町他	23(16.2%)	経常損益	15	純資産	381		
その他	64(45.6%)	当期純損益	11				
役職員数(人)	34						
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>(株)エーデルワインは、その前身となる岩手ぶどう酒醸造合資会社(昭和37年設立)を引き継いで、ぶどう産業の振興を目的に旧大迫町、紫波町、旧大迫農業協同組合、旧紫波東部農業協同組合などによって昭和49年に設立され、ワインの製造・販売を中心とした事業を実施し、ぶどう産業の振興や地域の雇用に寄与している。また、工場見学施設の整備やテイスティングルームの整備などで地域観光の拠点としての役割も果たしている。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、会社の 経営戦略の転換で販売実績向上による経常損益の改善を図った事例である。具体的には、ぶどう農家の収益確保のため、生食用の出荷規格外のぶどうを集荷してワイン醸造を行い、醸造技術の向上によって付加価値をつけて販売する事業を行ってきたが、販売量の低迷により経常損失を出すこともあったことから、販売戦略の見直しを行い、販路拡大のために外部からの人材の登用やブランドの価値を高めるためのコンクール出品、品質向上のための農家指導などについて中期事業計画を策定、実行して安定的な経常収益の確保を図った。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

花巻市大迫地域には古くからぶどう栽培の歴史があったが、戦後に続いた台風災害からの復興のため本格的にぶどう栽培が奨励され、主要産業へと成長してきた。それに伴い生食用としての出荷規格に該当しないぶどうの処理が問題となり、栽培農家の収益増を目指してワインの原料として集荷・醸造・販売して農家の収益とする役割を担って第三セクターが設立された経緯から、(株)エーデルワインは6次産業化の先駆けともなってきた。

設立当初は、ぶどう農家への支援が第一で醸造や販売はあまり力点が置かれておらず、ワインの評価はあまり高いものでなく販売先も地域内や県内など限定的なもので、経常損益が赤字になることもあった。

平成19年5月の株主総会時までは、行政の首長か、その経験者が社長に就任していたが、その後は経験豊富な社員が社長に就任したことを契機に、安定した黒字経営を実現するためには良いワインを造って多くの人にその良さを知ってもらい販路を拡大・売上増を目指すことが必要と判断して販売戦略の見直しを行うこととなった。

(単位:百万円)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
経常損益	▲4	▲9	1	24	12	14	8	10	15
原料入荷量(t)	356	409	317	266	305	409	289	389	366
ワイン売上	359	343	325	431	399	397	391	405	391
ワインコンクール入賞数	13	9	16	14	24	29	18	22	29
入賞アイテム数	8	6	10	8	13	15	8	10	15

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

それまでの経営方針は農家のために生食用の出荷規格外のぶどうをできるだけ活用して、農家の収入を増やすためのものだったが、ワインの売上増による経常収支の改善には良いワイン(売れるワイン)を造って販路を拡大することが必要なこと、ブランド価値を高めること、コスト管理など経営状況の改善が必要なことなどが課題であった。

これらの課題解決のため、

- ①ワイン醸造能力向上のための醸造設備の改修・整備
- ②ブランドの価値を高めるため、国内外のワインコンクールへの積極的な出品
- ③経営管理や販路拡大のため、販売ルートに人脈のある大手酒販会社の人材を営業責任者に登用
- ④品質の良い原料を確保するため、専用品種の作付拡大や園地ごとの栽培指導

などが必要と判断して、これらの方針を中期経営計画に盛り込み、経営改善に取り組むこととした。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

中期経営計画を社内にて徹底するため、社員全員による経営計画発表会を開催して今後の経営戦略の周知に努めた。

また、大手酒販会社出身の取締役を専務に登用して営業コストの削減などを実施するとともに、その人脈を活用して大型店などの販売ルートの拡大に努めた。

ワイン醸造能力の向上のために平成17～18年度に補助事業を活用して醸造棟新築、瓶詰棟新築、製造設備整備を行ったことにより、販売量の増に対応できる設備体制となった。

エーデルワインのブランド力を高めるためには、コンクールにおいて評価を受けることが重要との考えで積極的に出品を行った。主なコンクールは

- ・JAPAN WINE COMPETITION
- ・INTERNATIONAL WINE&SPIRIT COMPETITION
- ・awc Vienna international wine challenge
- ・Japan wine challenge

などで、多くの入賞を果たしてその名声を誇れるようになっている。

また、「良いワインはよいぶどうから」をモットーに、醸造用の専用品種の園地には市が設置する葡萄が丘農業研究所とともにきめ細かな技術指導を行い、農家ごとのワインを醸造して生産者と共に「ワインを楽しむタベ」を開催し、お互いの出来栄を評価しながら技術向上に切磋琢磨している。

平成27～28年度には市の事業で試飲直売所に隣接してテイastingルームを設置し、観光客の誘致にも力を入れて販売チャネルの拡大に努め、平成28年度は約41,000人の集客で売上増に貢献している。

### 4. 取組の効果

経営戦略の転換で販売活動にも力点を置くようになってワインの売上は徐々に増加しており、平成22年度以降7期にわたって経常損益は黒字となっている。

また、各種コンクールにおいて高い評価を受けていることから(株)エーデルワインの知名度も高まっている。さらに、平成29年度に花巻市などが開催した「日本ワインフェスティバル花巻大迫」には、(株)エーデルワインを含む県内のワイナリーはもとより、東北、関東甲信越の日本ワインのワイナリー30社に出展していただき、2日間で約3,700人の来場を得て盛況であったことからワインの里大迫を担う地元企業として評価をいただいている。

栽培農家ごとに生産したぶどうを使って醸造したワインでの「ワインを楽しむタベ」の開催により、消費者に生産者の顔が見えることで安心なワインだということがアピールできており、今後の販売に寄与するものとなった。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

ワイン販売の増加に対応して原料のぶどうの確保対策が必要となってくるが、栽培農家の高齢化や後継者の不足などの課題がある。このことから、今後も安定した原料供給を確保するためには技術指導などのほかに行政などと連携して新規就農者や園地継承の仕組みづくりなどを検討しなければならない。

また、昨今の日本ワインブームで大手メーカーも日本ワインへの取組を活発にしており、どのように棲み分けしていくのかも課題として捉えておく必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

当該事例は市町村合併を契機に経験豊富な社員が社長へ就任し、経営改善の一環として経営、販売に精通した民間からの専務を起用できたことで、うまく経営戦略の転換が図られたものである。

また、行政からは施設整備などの支援にとどめ、経営方針に直接関与しなかったことも経営改善を進めるに当たっての自由度を確保する形となったことが功を奏した。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	花巻市財政課	連絡先	0198-24-2111(内線 270)
-----	--------	-----	----------------------

事例名	住民協議会との協働による観光散策ルートの設定
団体名	三重県松阪市
法人名	(株)飯高駅

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	167,443
標準財政規模(百万円)	40,044
財政力指数	0.63


※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		経常収益	374	資産	93
松阪市	15(50.0%)	経常損益	29	負債	42
その他	15(50.0%)	当期純損益	5	純資産	51
役職員数(人)	20				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

次の目的を達成するため、平成16年10月5日設立された。

- ①道の駅の運営に関すること
- ②農林産物を活用した特産品の生産および加工・販売
- ③飲食店・売店の経営
- ④温泉浴場の経営
- ⑤都市との交流事業推進
- ⑥市からの受託事業(施設維持管理業務)



### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本事例は、過疎・少子高齢化が進む地域への民間企業の立地が期待できない地域における事業実施の事例である。地域住民が積極的ななかかわりを持つことで、法人と互恵関係を構築したことに特色がある。

具体的には、法人の経営の黒字化を目標とするなかで、道の駅の集客を継続的に確保していかななくてはならないことから、新しい誘客の方法を検討する必要が生じていた。このころ、地域住民による地域づくりを進める住民協議会が設立され、法人と協議会との協働による地域資源を活用した観光散策ルートの設定を行い、一定の誘客を確保したものである。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

少子高齢化・過疎化(平成 19 年 10 月住基人口 5,837 人、高齢化率 34.5% →平成 28 年 10 月住基人口 3,944 人、高齢化率 49%)が急激に進む地域において、観光を主とする民間企業の立地は、望めない状況にあった。こうした状況において、関西方面からの玄関口となる飯高では、道の駅飯高駅を設置し、道路利用者へのサービスを行っていたが、平成 15・16 年度に道の駅の施設を拡大し、地域の活性化を目指したものである。施設拡大時においては、温泉施設を有した道の駅という目新しさもあり、入込客の確保はスムーズであったが、年月が経過する中で、新たな誘客方法を確保し、経営の黒字化を目指す必要があった。平成 19 年に地域住民による地域づくりを進める住民協議会が設立されたのをきっかけとして、積極的な協働を進めた。当該法人の株式を地域住民の方々 49 名が保有し、そのうち数名が住民協議会の中心メンバーであったことから、地域課題(経済活動や雇用、地域の方が集え、来客者との交流の場の確保)を共有、解決の方策や協力態勢を確立することとなった。

### <道の駅の利用者数、経営状況の推移>

	H20	H21	H22	H23
利用者数(人)	374,107	368,736	369,418	349,965
売上(千円)	338,544	333,206	333,028	322,001
当期純損益(千円)	5,709	1,435	2,076	982

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点

主要な課題は、以下のとおり

○施設への誘客の確保と地域活力の向上

#### ②検討内容

道の駅飯高駅周辺施設での、地域資源活用(名所・旧跡等)と高齢者の活用の検討

#### ③決定取組方針と理由

<方針>道の駅飯高駅を拠点とする散策用ウォーキングコースの開設と高齢者の健康・活力を活用したガイド制度の確立

<理由>中高年の健康志向のなかでもウォーキングに着目、また、歴史ブームにあるなかで、天照大神の国分け伝説等があったことから、誘客が可能であると判断

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①取組の推進体制及び②関係者との調整内容等

誘客PRをはじめとする情報発信は道の駅、ガイド及び地域資源の掘り起こしや維持管理等は住民協議会が担当

#### ③取組プロセス

地域資源と道の駅の役割を料理にたとえ、相互活用を目指した

○材料の確保:地域資源の掘り起こし(小津安二郎関連展示品の収集、名所旧跡等)

○材料の味付:歴史的経過の整理やストーリーの作成(地域の人材の活用)

○盛り付け:道の駅施設との機能的な融合

○新たな味付け:道の駅施設のちょっとした工夫や新たな材料や味付け方法の導入

#### 4. 取組の効果

平成 25 年度より、ウォーキングコースを重要な地域資源として実施してきたところで、平成 26 年度は、マスコミで取り上げられたこともあり、ガイド利用者 21 団体 1,162 名、コース利用は推計で 5,000 名に及んだ。平成 27 年度のガイド利用者は、18 団体 655 名と減少したものの、道の駅の売上は、平成 19 年度以降減少傾向にあったが、平成 25 年度より平均 4%程度の売り上げ増となった。

過疎・少子高齢のうえ、山間地域という条件に恵まれない地域において、年間入込客数 35 万人超過を毎年確保することができており、地域の農産物の出荷農家数の増加や製品の販売増につながるようになった。

##### <道の駅の利用者数、経営状況の推移>

	H24	H25	H26	H27
利用者数(人)	351,050	356,850	365,287	375,782
売上(千円)	312,901	325,297	332,592	351,976
当期純損益(千円)	3,105	2,381	3,137	5,401

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

阪南市西部地域の観光交流拠点はもとより、地域振興施設として、地域の活性化と経済効果が図られている。温泉館については近隣市町の同業種施設との競合が厳しいものの、施設全体の利用者数は、指定管理者による経営努力によりほぼ現状維持を保っている。

建築から 10 年が経過したこともあり、施設の老朽化が徐々に出てきている。特に温泉館は、有機物を含んだ水を大量に使用しているため腐食してきているところもあり修繕が必要な箇所がある。

少子・高齢化や地域人口の減少に歯止めがかからず、人材の確保が大きな課題であり、現状のビジネスモデルの見直しは必至である。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

利用者への配布目的以外に、メディアへの PR、ボランティアガイド各々のガイド資料としてパンフレットを作成し、有効に活用している。

ボランティアガイドの予約や食事・弁当などの予約は道の駅飯高駅に一本化し、利用者にわかりやすいよう配慮している。

住民協議会と飯高駅が協働でコース上に案内看板を設置し、ガイド無しでも利用できるよう工夫している。

##### <参考>地方公共団体の問合わせ先

担当課	松南市飯高地域振興局地域整備課	連絡先	0598-46-7114
-----	-----------------	-----	--------------



事例名	滞在型観光の促進による地域の活性化
団体名	島根県海士町
法人名	(株) 海士

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	2,304
標準財政規模(百万円)	2,310
財政力指数	0.10

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成29年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成28年度決算の数値

### ＜法人データ＞

[出資等の状況](平成29年3月31日時点)

海士町	50(83.3%)
その他	10(16.7%)
役職員数(人)	5

[経営状況](平成28年度決算)

経常収益	164
経常損益	7
当期純損益	5

(単位:百万円)

資産	80
負債	24
純資産	56

[法人概要](設立目的、業務概要等)

海に囲まれた本町において、「海」という資源を積極的に生かした観光リゾートを目指して、「ホテルの運営」と「海中展望船」の運営を行い、通過型の観光から滞在型の観光へと変化するよう、平成4年に第三セクター(株)海士を設立した。

#### ＜業務内容＞

宿泊事業(マリンポートホテル海士)、海中展望船運航(あまんぼう)、スキューバダイビング事業

- ・ 昭和40年代後半からの離島ブームにより、隠岐諸島の観光地化
- ・ 平成5年以降、隠岐全体でも7軒の大型ホテル・旅館の新築・改修が相次ぐ。
- ・ 平成元年以降の「ふるさと創生」の下、国民宿舎だった「緑水園」(平成6開業)を増築させる形で平成12年に「マリンポートホテル海士」を開業。
- ・ マリンポートホテル開業に伴い、海士町の宿泊収容人数を大幅に増加させ、地元の各産業へのあらゆる波及効果が期待されている。



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

(海をテーマとした新たな人の流れと雇用)

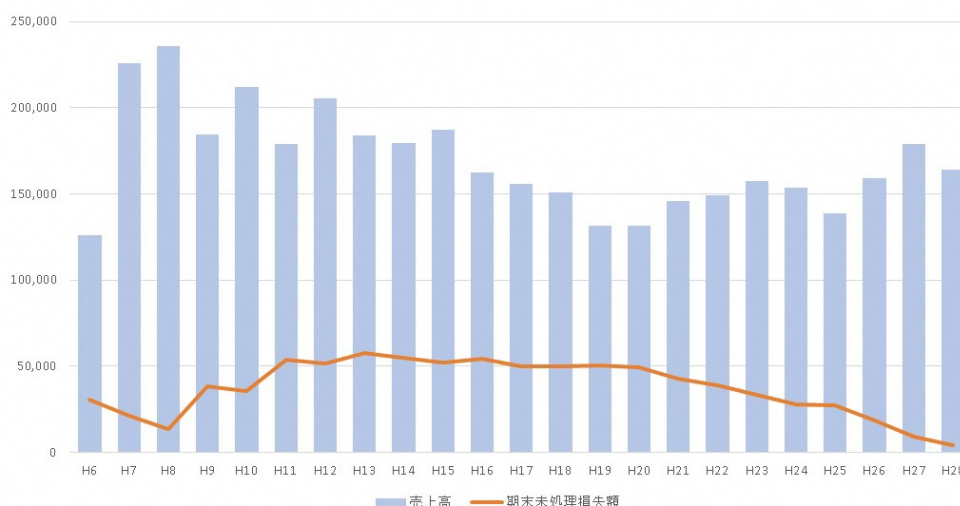
外部の専門家等の意見を取り入れ、職員の効率的な配置・多業化を徹底して実践した。ホテル事業部の営業面においては、仕入れ手法の再検討、島のブランドを生かした宿泊プランの企画等を実施。また魚介類の急速冷凍技術「CAS」製品をはじめとする島内製品の充実を図った。

海洋事業部においては、観光客に便利な船発着港の変更やホテル事業部との連携により宿泊客へのナイトクルーズプラン、団体向け臨時運行等を実施することにより黒字へと転換した。

年度 区分	第20期 平成23年度	第21期 平成24年度	第22期 平成25年度	第23期 平成26年度	第24期 平成27年度	第25期 平成28年度
売上高(千円)	157,620	153,672	138,907	159,314	179,206	163,834
当期利益(千円)	5,398	5,829	311	9,034	9,433	4,779
1株当たり当期利益(円)	4,498	4,857	259	7,529	7,861	3,983
総資産(千円)	49,388	57,781	54,184	73,788	77,179	80,164

(注) 1株当たり当期利益は期末発行済株式の総数により計算しています。

売上高と期末未処理損失額の推移



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

新たな滞在型の流れを創出し交流人口が増え、また新たな若者の雇用の場の確保ができたものの、平成13年をピークに累積赤字57,000千円を超える経営状況であった。

ホテル開業(H12)以降、黒字を計上する年もあったが、開業時の建設費用の負担に加え、観光業(宿泊業)という周りの環境(季節型観光、経済状況、天候など)に大きく依存する状況による売上高の変動に対応しきれず赤字を計上する年もあり、結果、累積赤字が積みあがった。

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

- ①ホテル部門では、内部改革と地域密着型集客戦略で黒字化転換をはかる。
- ②海洋事業部門では、高い採算性を期待できる発着地への変更による収益増を図る。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①ホテル部門

売上高の変動に対応するため、専門家等の意見も取り入れホテル経営に関する都市部と小さな島での異なる問題点を洗い出し、仕入れ手法、スタッフ数、職員の効率的な配置、多業化など徹底した改革を行い、固定費の縮小を行った。その結果、売上高の最低の年(H19、131,000 千円)でも、損失を 390 千円に抑え、近年で一番売上高が多かった年(H27、179,000 千円)には 9,430 千円の利益を上げている。

営業面においては、島の資源を活用したブランド「隠岐牛」や岩ガキ「春香」などを使った宿泊プランの提案や、海士乃塩・サザエカレー・“旬感 冷凍技術「CAS」”製品などの幾多の産業商品の販売。更に宿泊施設として隠岐島内では唯一の温泉設備を導入し、施設の充実を図った。

##### ②海洋事業部門

第三セクターは島の外と内を結ぶインフラの役割を果たしており、公共性を保ちつつ集落とも密着している。そのような中、黒字経営をめざし、集客数の低迷に依る赤字経営から脱却するため、海中展望船の豊田地区発着を、島の玄関口である菱浦港に変更した。これにより乗船への利便性が上がり、またホテルとの連携による宿泊客へのナイトクルーズ、団体客向けの臨時運行などが可能となり、平成 22 年度まで毎年 3,000 千円余り営業損益赤字が続いていたが、平成 23 年度から黒字化に成功し、以降も持続的な努力をしている。

### 4. 取組の効果

#### (期末未処理損失額の改善)

喫緊の課題である経営改革を推進し、持続可能な企業運営を実現するため、人、物、観光、産業を動かし、平成 13 年度に 57,000 千円であった累積赤字は平成 27 年度には 8,960 千円となり、次年度(平成 28 年度)には累積赤字を解消した。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

#### (今後のチャレンジ)

ホテル事業部については、客単価のアップを目標にコンサルタントを入れ、社員教育を進めホテル全体として引き続きサービスの向上を目指す。また今後の需要が見込めるインバウンド対応についてはまだ十分な対応がされていないため、ハード、ソフト両面の整備を進める。

海洋事業部については、天候に左右されやすいトップシーズンの影響があるため、ホテル宿泊客向けのツアー便の増設やナイトクルーズのオプション販売、組込販売を増やし、収益増を図る。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

本事例である第三セクターが運営するホテルと海中展望船は町の玄関口にあり顔となっている。離島ブーム以降、時代の変化による客層や観光客数減に対応することが第三セクターのポイントとなっていた。

苦労した点としては、特にシーズンオフの期間(11月から3月)における人件費や人員配置、離島による仕入れ単価が高いことがあげられる。また海中展望船は町の玄関口から離れた場所にあり集客に苦労していた。この問題点が明確となったことで、徹底的なコスト削減改革や、展望船の寄港地変更など職員や住民の理解を得ながら進めてきた。


町の活性化のためには、こうした三セクと町が連携し、一体となってチャレンジし、住民の心を動かし進めていくことが重要である。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	海士町総務課	連絡先	08514-2-0114
-----	--------	-----	--------------

事例名	空き家活用促進事業と縁結び事業による定住促進
団体名	広島県庄原市
法人名	庄原市総合サービス(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	37,548
標準財政規模(百万円)	19,606
財政力指数	0.26
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		[経営状況](平成 27 年度決算)		[経営状況](平成 27 年度決算)	
庄原市	10(100.0%)	経常収益	651	資産	245
役職員数(人)	113	経常損益	15	負債	169
		当期純損益	6	純資産	76
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>庄原市総合サービス(株)は、民間のもつ利点を活かし、民間の経営手法を用い、効率的且つ住民ニーズに応える公共サービスの提供及び公益的事業の一端を担うことを目的に平成 16 年 1 月、庄原市の 100%出資により設立され、公立保育所の指定管理業務、学校給食共同調理業務、庄原市一般廃棄物再生施設の管理運営業務、市指定ごみ袋指定ごみ袋製造・供給等の業務、その他公共施設の管理業務等を実施している。</p> <p>その後、平成 28 年度より子ども子育て支援事業、空き家活用促進事業、しょうばら縁結び事業を開始した法人である。</p>					
					

#### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、定住促進対策として、空き家活用促進事業と縁結び事業を開始した事例である。</p> <p>空き家活用促進事業や婚活事業は、民間企業の事業展開が期待できないため、行政が直営で取り組んでいたが、市職員による対応では専門性が不足していること、ノウハウの蓄積が困難であること、また、行政としては関与が困難な手続があるなどの課題があった。</p> <p>そこで、市直営から委託にすることで、これらの課題を解消し、民間の経営手法とノウハウを生かした事業展開を行っている。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

本市では、定住促進対策を重要課題ととらえ、市長の政策である「庄原いちばん基本計画」に「空き家活用促進事業(空き家バンク制度)」、「しょうばら縁結び事業(追加)」を掲載、推進し、行政が直営で取り組んでいたが、市職員による対応では不動産の取り扱いに関する専門性が不足していること、ノウハウの蓄積が困難であること、また、空き家を直接管理することや、結婚という個人の領域に直接介入しづらいなど、行政として関与が難しいといった課題が指摘された。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

上記の指摘を踏まえ、設立より10年余を経過し運営基盤も安定した庄原市100%出資の庄原市総合サービス(株)への委託が庁内で提案され、平成28年度から市直営事業から委託事業へ予算措置を行った。

### (2)取組の具体的な進め方

庄原市総合サービス(株)への委託により、「空き家活用促進事業」、「しょうばら縁結び事業」ともに本社総務部に専従の職員(各2名)を配置し事業を展開している。

なお、実施にあたっては庄原市総合サービス(株)の定款変更(事業目的)を要した。

「空き家活用促進事業」は、平成28年度約650万円で業務委託を行い、市の空き家バンク管理システムを移行する中で、実態把握を行い、データベースの整備と情報提供により市内に存在する空き家等の利活用と維持管理を支援している。

#### 【委託業務内容】

##### ①管理システムの管理運營業務

市が導入する空き家バンク管理システムに係る、物件情報、入居希望者情報等の掲載・更新、メンテナンス等についての業者との協議・調整、管理運営。

##### ②登録物件の現地確認業務

登録申請が提出された空き家物件の現地確認、登録に必要な情報整理と報告書作成。

##### ③マッチング立会い業務(本業務の主務は宅地建物取引業免許の関係で、市が実施)

入居希望者の現地案内、所有者との面談についての調整と、市職員に同行しての内容記録。

##### ④空き家バンクの登録に向けた物件情報の掘り起こし

登録可能な物件情報の収集と、登録に向けた所有者等との調整。

##### ⑤プロモーションの強化

市等が実施する定住フェア等への参加により、制度利用を促進するための周知活動を強化。

「しょうばら縁結び事業」は、平成28年度からの事業として取り組むこととし、約900万円で業務委託を行い、縁結びコンシェルジュ配置と婚活希望者の会員登録制度を設け、婚活に役立つセミナーやイベント等の企画運営とホームページによる情報提供、個人情報の管理を行っている。

市は、平成28年度に企画振興部に市長の政策である「庄原いちばんづくり」を実現するセクションとして、新たに「いちばんづくり課」を設置し、ここが定住促進対策を所管しており情報提供及び事業管理を行っている。

### 3. 取組の具体的な内容(つづき)

#### 【具体的な事業内容】

(1)セミナー(11月末現在 参加人数 49人(男:24人、女:25人))

①『女性向け魅力アップセミナー』(会場:庄原市内)(参加人数 13人)

・メイクや浴衣の着こなし術を学んだ。参加者全員が、メイク・浴衣の着付け・ヘアアレンジ等を行ってもらえ、アンケートでは全員がセミナーの内容に満足したと回答。

②『広島女性向け魅力アップセミナー』(会場:広島市)(参加人数 12人)

・里山スタイルをテーマに、広島女性に庄原市の魅力の紹介や、今後実施するイベントへの参加を見越した庄原男子のPRを行った。アンケートでは全員が参加して良かったと回答し、満足度が高かった。

③『男性向け魅力アップセミナー』(会場:庄原市内)(参加人数 24人)

・市内独身男性向けに自分磨きのセミナーを実施。女性とのコミュニケーションのとり方やファッションについてレクチャー。アンケートでも概ね好評だった。

(2)イベント(11月末現在 参加人数計 185人(男:102人、女:83人) マッチング数計 29組)

①『しょうばら花火大会で縁結び』(会場:庄原市内)

・庄原夏まつり花火大会にあわせた出会いイベントを実施。浴衣の着付け、縁結びパーティーを行った後、花火を鑑賞。募集人数は男女各 20人、計 40人であったが、最終的に 99人が応募し、抽選により参加者を決定。マッチングでは 6組のカップルが成立。

②『ひろサポ×しょうばら縁結びコラボイベント』(会場:庄原市内)

・広島県の婚活事業とコラボした出会いイベント。男性はイベント前に、男塾「男子力アップ講座」を開催。当日の参加者は、男性 54人、女性 34人(内、市内 3人)。マッチングでは 15組のカップルが成立。

③『カープで縁結び』(会場:広島市)

・庄原市カープ応援隊を利用した出会いイベント。参加人数は男性 19人、女性 20人、計 39人。マツダスタジアム隣接の屋内練習場3階の会議室を貸切り、パーティーを実施。マッチングでは、5組のカップルが成立。

④『アウトドアで縁結び』(会場:庄原市内)

・アウトドア(山登り)をメインにした出会いイベント。30~40代の男女合わせて 18人(男女各 9人)が参加。熊野農産物加工施設「イザナミ茶屋」で、比婆山にまつわる紙芝居を鑑賞後、熊野神社を参拝。その後、県民の森へ移動して、参加者全員で、昼食作りや山登りを実施。マッチングでは、3組のカップルが成立。

今後もイベントを予定しており、定住促進対策の一端を担う。

(3)縁結びコンシェルジュ

地域で結婚を望む人の情報収集や会員登録の推進、他地域との情報共有による出会いの場を支援する「縁結びコンシェルジュ」を旧市町単位で設置。現在、8名決定(庄原 2名、他は各 1名)うち男性 2人、女性 6人。毎月定例会を開催し、会員の掘り起こしについて確認し、情報共有を行う。

#### 4. 取組の効果

「空き家活用促進事業」については、主に市の実施では課題が多い取り組みについて、委託事業に併せ、事業者独自の取り組みにより実施され効果的で効率的な事業が展開されている。

- ①空き家の鍵の預かりを実施することにより、現地案内時の内部見学が容易になった。
- ②宅建業者等、民間の事業者との協議の場をつくり、連携に向けて協議が進んでいる。

「しょうばら縁結び事業」は、専任の縁結びコーディネーター配置により、効果的なイベントの企画、実施が可能となり、実りある結婚に向けてサポート体制が構築された。

また、合併前の地域単位に縁結びコンシェルジュを配置し、地域特性にあった個別紹介や相談にも応じている。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

本形態での事業実施は初年度であり、今後、具体的な成果指標により検証を行う必要がある。

「空き家活用促進事業」については、業務全体の改善が行われており、ノウハウを蓄積することにより、より効果的な事業展開が図られるものと期待される。

今後、宅地建物取引業免許を要する業務への対応の検討を要する。

「しょうばら縁結び事業」については、女性会員が伸び悩んでおり、会員が飲食店等で特典が受けられる協力店の充実など民間同士の連携による新たな取り組みにより機運の醸成に努めていきたい。また、縁結びコンシェルジュの育成に努め、会員に対するアプローチを強化する必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

本事業を委託することにより、民間手法による創意工夫において効果的な事業が展開でき、空き家所有者の利便性が向上するだけでなく、定住希望者への提供環境の向上、空き家の荒廃抑制による公益性を有しつつ、かつ、株式会社の収益性も確保される事業となっている。

また、空き家の鍵の管理や縁結び事業における会員への踏み込んだサポート等、行政としては性質上展開が難しい取り組みについても実施し、成果が上がっている。



#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	庄原市行政管理課	連絡先	0824-73-1112
-----	----------	-----	--------------



事例名	人口減少社会における住宅供給公社の果たすべき役割の再構築
団体名	山形県
法人名	山形県住宅供給公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	1,129,560
標準財政規模(百万円)	335,482
財政力指数	0.34237
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		経常収益	1,102	資産	7,404
山形県	13(50.0%)	経常損益	116	負債	441
山形市	3(11.5%)	当期純損益	116	純資産	6,963
天童市	3(11.5%)				
その他	7(26.9%)				
役職員数(人)	27				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>山形県住宅供給公社は地方住宅供給公社法に基づき、県民への良質な住宅供給を目的として、山形県と10市3町が設立主体となり、昭和40年に設立された特別法人である。</p> <p>○分譲事業 12市5町の98団地で分譲住宅5,430戸、宅地分譲1,364区画の供給実績</p> <p>○賃貸事業 住宅用貸地28件、事業用貸地17件(10～51年間の定期借地権)</p> <p>○地域づくり支援事業</p> <p>中山間地域の定住促進事業(天童市) 19年度～ 52区画分譲済み(うち子育て世帯36世帯)</p> <p>まちなかの住環境改善(空き家対策)事業(鶴岡市)26年度～ 老朽空き家解体5件</p> <p>市町村施設整備代行業(山形市) 24年度～ 幼児遊戯施設「べにっこ広場」の整備代行</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、人口減少社会における住宅供給公社のあり方について改めて検討した結果、従来の大規模宅地開発という役割は終了し、<u>今後は地方創生に資する新たな役割にシフトし、再生を図ることとした事例</u>である。</p> <p>具体的には、平成28年度の県の「公社等の総点検」で出資法人のあり方を検証し、<u>今後の方向性の検討を行った</u>。その結果、社会情勢の変化を踏まえ、人口減少対策や市町村支援等、<u>地方創生に資する新たな役割に対応する方向で当公社の再生を図ることとした</u>。</p> <p>公社は、民間事業者の参入が難しい<u>公益性の高い事業(地域づくり支援事業)</u>として、「<u>中山間地域の定住促進</u>」や「<u>まちなかの住環境改善(空き家対策)</u>」等に積極的に取り組み、全国の地方都市が抱える人口減少の課題に対し、市町村を支援する形で地域の活性化に取り組み、成果を上げている。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

住宅供給公社は、平成 17 年度に実施した県の「公社等の総点検」において、「人口減少に伴う住宅需要の低下や民間事業者による宅地供給等の状況等を踏まえ、公的機関による大規模な宅地開発といった必要性は希薄化している」との判断から、山形ニュータウン事業の分譲が終了する平成 34 年度をもって廃止することが決定された。

一方、市町村では、急速な人口減少に伴い、放置された空き家の増加や地域コミュニティの弱体化等、住宅政策上の様々な課題が顕在化しつつも、十分な対応ができない現状に対する危機感が高まっていた。

そのような中、平成 26 年 8 月、政府のガイドライン「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」が通知されたことを踏まえ、県は平成 28 年 3 月、「公社等に関する指導指針」を改定し、出資法人の経営健全化の徹底と、健全な経営を行う法人の地方創生への有効活用の両立を図る方針を示した。

また、同月、県市長会から当公社について「地域再生へ活用するため存続すること」を求める要望を受けたほか、同月の県包括外部監査報告においても当公社を「分譲事業中心から地方創生に貢献できる公共性・公益性の高い事業への見直しを図りながら存続と活用を検討すべき」との意見が出されるなど、健全な経営を続けながら、これまで多数の宅地分譲を手掛けてきた実績とノウハウを有する当公社に対する期待の声が上がっていた。

県では、新しい指針に基づき、平成 28 年度から「公社等の総点検」を実施することとなり、当公社についても上記の動きを踏まえ今後の方向性を改めて検討することとなった。

### <経常損益や団体からの財政支援状況等>

(単位:百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
経常損益	28	76	131	96	116
団体からの財政支援					
団体からの補助金収入	3	3	3	3	3

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

人口減少等の社会情勢の変化を踏まえ、事業の意義、経営健全性、費用対効果はあるか。  
経営が健全であることを前提としたうえで、地方創生に資する役割はあるか。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

県は「公社等に関する指導指針」(平成 28 年 3 月改定)において、出資法人の経営健全化の徹底と、健全な経営を行う法人の地方創生への有効活用の両立を図る方針を示し、この指針に基づき、出資法人のあり方を検証し、今後の方向性を検討する「公社等の総点検」を改めて実施することとなった。

当公社についても、事業の意義、経営健全性、費用対効果等を検証したうえで、地方創生への有効活用など今後の方向性について改めて検討を行った。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

検証の結果、従来の大規模宅地開発という役割はこれまでの方針どおり終了としつつも、独立採算かつ無借金の健全な経営を行っていること、建築の専門家集団としての技術力とノウハウを有していることを踏まえ、人口減少対策・技術力の不足する市町村の支援など、地方創生のために当公社を有効活用し、民間事業者の参入が難しい公益性の高い事業(地域づくり支援事業)などの新たな役割に対応する方向で事業を見直し、再生を図ることと決定した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

《参考》「新たな役割(地域づくり支援事業)」に係る取組方針等について

#### ・中山間地域の定住促進事業

##### ①主要な課題・論点について

農村部等中山間地の集落では、人口減少・高齢化によりコミュニティが弱体化しており、若者の定住促進を図る必要があるが、収益性の点で民間事業者の積極的な宅地開発は見込めない。

##### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

収益性の低さという課題に加え、若者世帯を呼び込むことができる宅地開発事業の実施可能性について検討を行った。

##### ③決定された取り組み方針とその決定理由について

子育て世帯の居住促進のため、小学校の隣接地での開発とした。

販売価格低減のため、宅地開発事業費の一部を市が負担した。

事業リスク低減のため、二期に分けて実施した。

#### ・まちなかの住環境改善(空き家対策)事業

##### ①主要な課題・論点について

市街地における放置空き家の発生は周辺住環境の悪化を招き、更なる人口流出と空き家の発生が懸念されるが、空き家が放置される大きな原因の一つに所有者の資力不足の問題があり、市町村による解体補助事業の利用も困難な場合が多い。空き家特措法に基づく行政代執行も市町村の財政負担が大きくなる場合があるため、別の手法による対策の検討が課題であった。

##### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

所有者の費用負担を伴わない空き家解体を実施すると同時に、市街地からの人口流出を防ぐことができるモデルケースとなるよう、事業スキームを検討した。

##### ③決定された取り組み方針とその決定理由について

市町村が空き家の寄附(無償譲渡)を受けて解体することで、所有者の費用負担は無い。

解体跡地は、狭隘道路解消や公共空地などに利用することで、住環境改善を図る。

解体跡地を子育て世帯向けに宅地供給することで、市街地の人口増加につなげる。

交付金事業の活用と販売収益等により持続可能な事業スキームとする。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①推進体制

所管部局及び住宅供給公社:「公社のあり方検討会」における条件整理と方針案の作成

第三者委員会:「公社等の総点検」の結果に対する意見等

県行財政改革推進本部会議:「公社等の総点検」の結果を踏まえ、県の方針を決定

##### ②関係者との調整内容、調整過程

行政改革課:県の指導指針と照らした検証及び総点検に向けた論点整理

出資団体(12市5町):「公社等見直し計画」策定に関するヒアリング

国土交通省:地方住宅供給公社法に基づく定款変更や名称変更に関する協議

県議会:当公社の存続に対する方針と新たな役割についての説明

第三者委員会:「公社等の総点検」の結果について「妥当」との結論

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③取組みプロセス

	H27.12月	H28.1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
あり方検討会	—————									
国交省						事前相談				事前協議
市町・議会等	12月議会		市長会要望	包括外部監査報告			6月議会	市町ヒアリング		
総点検				指針改定		見直し計画・総点検(案)			第三者委員会	本部会議

《参考》「新たな役割(地域づくり支援事業)」に係る取組の具体的な進め方について

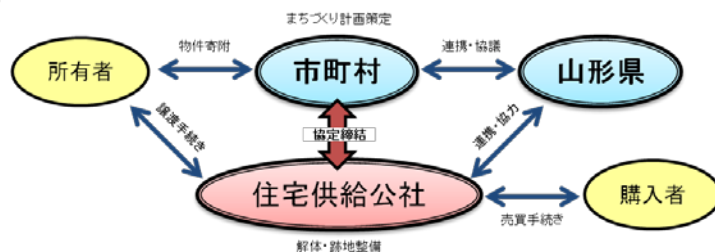
#### ・中山間地域の定住促進事業

- ①推進体制:市と公社が基本協定書を締結して実施
- ②関係者との調整内容・調整過程:市の要請を受け開発区域の事業実施可能性調査を実施
- ③取組みプロセス

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
事業化調査	第1期						第2期			
用地取得		—————						—————		
工事計画			—————						—————	
分譲計画				—————						—————

#### ・まちなかの住環境改善(空き家対策)事業

##### ①推進体制



##### ②関係者との調整内容・調整過程

社会資本整備総合交付金の「空き家再生等推進事業(除却タイプ)」の活用と、公社の費用負担により市の財政負担軽減が図られた。公共利用と売却の比率により、事業が継続できなくなる恐れがあるため、市と公社が協議して物件選定を行うこととした。

##### ③取組みプロセス

	H25	H26	H27	H28
箇所調査		—————		
計画・協定		—————		
公募・寄付		—————	—————	
解体・販売			—————	—————

#### 4. 取組の効果

「新たな役割(地域づくり支援事業)」の成果については以下のとおり。

##### ・中山間地域の定住促進事業

第1期分譲は販売開始後1年で完売。24世帯80名が居住し、小学生以下の子供は20人増加。

第2期分譲は販売開始から8カ月で分譲率97%(28/29区画中)小学生以下の子供は34人増加。

世帯主年代	20代	30代	40代	50代	60代以上	合計
世帯数	18	23	8	2	1	52
割合	35%	44%	15%	4%	2%	100%

##### ・まちなかの住環境改善(空き家対策)事業

これまで、2件の老朽危険空き家の寄附を受けて解体し、1件は公共事業用地として市が保有、1件は子育て世帯向け宅地として販売中。今年度は3件の空き家の寄附を受けて解体が完了。



【解体前】



【解体後】

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

公社の再生にあたり、現在、新たな役割にふさわしい「愛称設定」と「定款変更」を検討している。

今年度から山形ニュータウン 230 区画の分譲を開始したため、地域づくり支援事業と並行して実施するための公社の体制づくりも課題である。

また、地域づくり支援事業は収益性が低く民間事業者の参入が見込めない分野であるが、地域の活性化の役割を果たすためにも、一定程度収益を確保し、事業継続ができるよう留意する必要がある。

今後とも、市町村のニーズを的確に把握し、効率的かつ効果的な事業推進体制や事業スキームのあり方を検討していく。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(1) 今回の「公社の総点検」にあたっては、「公社の健全な経営と地方創生に資する有効活用の両立を図る」という県の指針の考え方に基づき、公社が果たすべき役割を改めて見直すこととしたが、その際、公社に対する市町村のニーズ把握を改めて行い、県の住宅政策に沿った、地方住宅供給公社として担うことができる新たな役割を整理・検討した。この過程では、出資団体である 12 市 5 町との個別の意見交換や、これまで実施してきた事業の精査、将来ビジョンを見据えた長期的事業展開など、県と公社で綿密な検討を重ねるとともに、県議会や包括外部監査、第三者委員会といった場を通じて、外部有識者等からの様々な意見を踏まえ、調整・協議を慎重かつ丁寧に行った。

(2) 「中山間地域の定住促進事業」は、子育て世帯向けの分譲であることから、低廉な価格での販売のため、市による事業費の一部負担を実施条件としたことがポイントとして挙げられる。

(3) 「まちなかの住環境改善(空き家対策)事業」について、県は、市の計画策定に係る協議や、市と公社の協定内容、事業費用負担と収益按分の協議、対象物件選定の考え方、販売方法などの事業全般にわたる助言等、きめ細かな支援を行った。

当事業は市町村による「まちの将来像」を見据えた事業地域の設定が必要となる。鶴岡市では、空き家や狭隘道路といった住環境の状況を把握していたことにより、目標を含む「まちづくり計画」の策定をスムーズに行うことができた。

また、市が寄附を受けた土地を市場価格よりも著しく安価で売却することは市有財産処分の観点から難しいため、土地購入者に対しては、住宅建設費に対する補助を行い支援する仕組みとした。

公社と市の費用負担及び事業収支の検討にあたっては、事業継続の観点から、複数個所での事業実施を前提とした判断が必要となったため、調整に時間を要した。

市報により寄附物件を公募したところ、市の想定外の空き家が寄せられるなど、予想を上回る反響があった。それらの物件は、敷地形状や接道状況などの点で、市場では流通しにくいものが多く、跡地の利用を見据えた事業実施箇所の選定が重要となる。

販売が難しい狭小の解体跡地などは、鶴岡市で市街地の土地の再編を担う NPO 法人つるおかランドバンクと当公社が連携し、隣接地と合わせた販売を行うなど、調整を図りながら進めている。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	山形県建築住宅課	連絡先	023-630-2640
-----	----------	-----	--------------



(3) 公共性、公益性が高い事業の  
効率的な実施





事例名	宮ヶ瀬湖周辺地域の観光活性化
団体名	神奈川県
法人名	(公財) 宮ヶ瀬ダム周辺振興財団

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口（人）	9,136,151
標準財政規模（百万円）	1,418,897
財政力指数	0.91745
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口（平成 28 年 1 月 1 日時点） 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞					
[出資等の状況] (平成 28 年 3 月 31 日時点)	[経営状況] (平成 27 年度決算)	(単位：百万円)			
神奈川県	500 (32.9%)	経常収益	480	資産	2,030
4 市町村	780 (51.3%)	経常損益	9	負債	101
その他 13 団体	240 (15.8%)	当期純損益	9	純資産	1,929
役職員数(人)	23				
[法人概要] (設立目的、業務概要等)					
<p>当法人は、宮ヶ瀬湖周辺にある3拠点(宮ヶ瀬湖畔地区、鳥居原地区、ダムサイト・あいかわ公園地区)の整備と並行し、平成4年 10 月に、宮ヶ瀬湖周辺地域の水源環境保全理解促進及び地域活性化を行う団体として、国、県、市町村、民間企業の協力連携のもとに設立された。</p> <p>平成 23 年 10 月に公益法人に移行し、公益目的事業会計、財団経営基盤の強化及び公益活動を充実するため駐車場や有料乗物の運営を行う収益事業会計、法人運営事業会計の3会計で事業を実施している。</p>					
					

### 1. 本事例の概要 (取組の内容、ポイント)

<p>本事例は、法人の経営努力により、公共性、公益性が高い事業を効率的に実施した事例である。</p> <p>県からの受託料収入等が減少する中、平成 25 年度に法人内に経営戦略会議・部会を立ち上げ、乗物乗車意欲向上策や宮ヶ瀬湖周辺の観光 PR、団体客の誘致促進、駐車場の有料期間見直し検討などを行い、自主事業収益の確保改善を行うとともに、光熱水費や委託費などの経費抑制、低金利下の中、一定期間運用が可能な資金運用の工夫などに努めている。</p> <p>また、平成 27 年度には、宮ヶ瀬湖周辺地域の一体的な指定管理の受託申請に併せ、宮ヶ瀬湖周辺地域の将来ビジョン「新たな観光の核づくり」の提案や、法人の経営戦略である「中長期経営計画」の策定を行っている。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

法人設立後、約20年が経過したことから、時代要請に照らし、受託事業収入減や低金利への対応など実施事業を見直し、再構築した。また、事業の進捗を常時捉えて経営改善に反映させるため、平成25年度から経営戦略会議を発足させるとともに、職員参加による意欲向上をねらいとして、部会を設置し検討・改善を進めてきている。

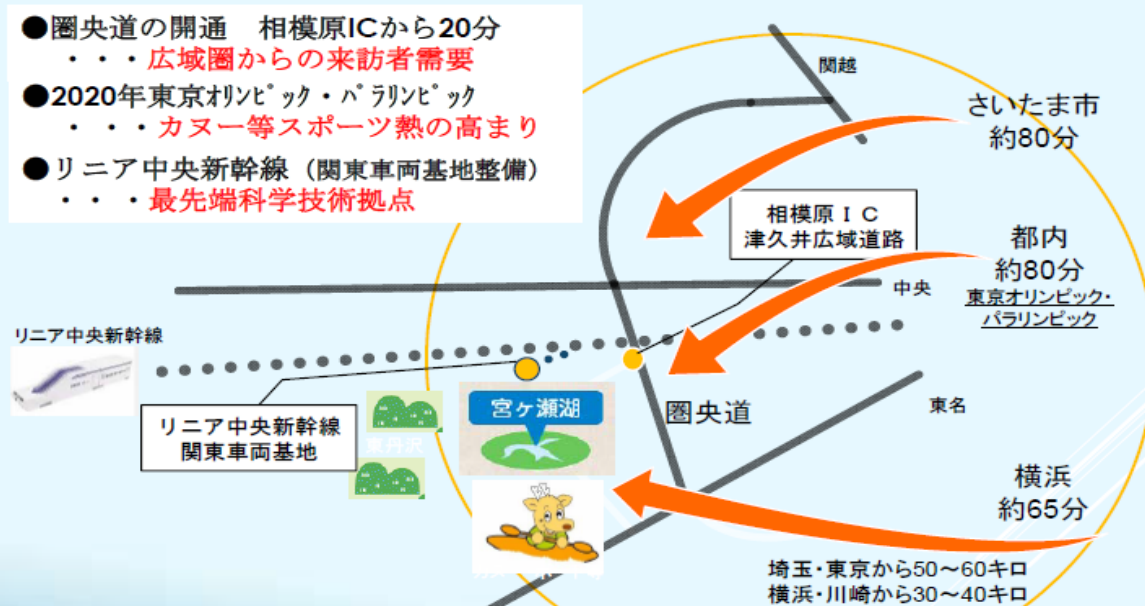
また、圏央道の相模原インターチェンジの開通に伴う広域圏からの来訪者需要、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催に伴うスポーツ熱の高まり、宮ヶ瀬湖畔近くのリニア中央新幹線関東車両基地整備計画など、宮ヶ瀬湖周辺地域を取り巻く新たな環境の変化に対応するため、平成27年度には、宮ヶ瀬湖周辺地域の一体的な指定管理の受託申請に併せ、宮ヶ瀬湖周辺地域の将来ビジョン「新たな観光の核づくり」の提案や、法人の経営戦略である「中長期経営計画」の策定を行っている。

(単位：百万円)

	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度
経常損益	▲0.3	▲2.9	3.7	0.2	5.9
基本財産運用収入	23.2	21.7	21.3	21.3	21.3
自主事業収入	114.7	96.4	96.5	98.5	118.3
受託事業収入	319.1	322.4	323.5	317.2	311.4
県からの拠点施設等管理運営受託収入	275.8	274.0	266.9	256.4	241.7
国からの施設管理運営受託収入	43.3	48.4	56.6	60.8	69.7

## 宮ヶ瀬湖周辺を取り巻く環境の変化

- 圏央道の開通 相模原ICから20分  
・・・広域圏からの来訪者需要
- 2020年東京オリンピック・パラリンピック  
・・・カヌー等スポーツ熱の高まり
- リニア中央新幹線（関東車両基地整備）  
・・・最先端科学技術拠点



～最先端の科学技術と自然豊かな湖のコラボエリアの誕生～

### 3. 取組の具体的内容

#### (1) 取組方針とその決定過程

##### ① 主要な課題・論点について

###### (i) 周辺3拠点施設(宮ヶ瀬湖畔エリア、ダムサイト・県立あいかわ公園エリア、鳥居原エリア)、利用者数推移など

- ・宮ヶ瀬湖は、首都圏最大級の湖として平成 12 年末に完成。3拠点の利用者数は、平成 19 年度には、197 万人に達したが、平成 26 年度には 150 万人まで減少
- ・宮ヶ瀬湖畔園地:のりもの広場閉園(平成 19 年度)、グラスライダー営業終了(平成 21 年度)
- ・ダムサイト:水とエネルギー館2階展示施設の廃止(平成 24 年度)
- ・国や県からの施設維持管理に関する受託金額は、財政事情を反映して減少傾向

###### (ii) 財務状況

###### 【経常収益の状況】

- ・平成 25 年度当初に経営戦略会議を立ち上げ、環境変化に即応した公益事業の展開
- ・収益事業については有料駐車場の運営や有料乗物の運行などに数値目標を設定
- ・公益目的事業を県、国から受託。受託費は財政事情を反映して、総じて減少傾向
- ・24 時間マラソンなど参加者にも応分の負担を求める形の事業展開を工夫

###### 【経常費用の状況】

- ・企業立地が少なく、雇用創出として施設の運営管理の職員は優先的に地元雇用
- ・事業委託や物品の購入には、入札方式やプロポーザル方式を積極的に採用
- ・経費節減のため、除草、工事及び小規模修繕などを委託方式と直営方式のコスト比較により実施。また、発注をまとめて行うなど業務の工夫や効率化

###### 【長期展望に留意すべき財務事項】

###### ○固定資産(乗物)の更新

- ・固定資産の更新期の繰り延べにより、減価償却費の計上が少なくなっている現状
- ・集客力アップ及び安全対策を図る上で、乗物関係の固定資産の計画的更新が必要

###### ○人件費の動向

- ・デフレ脱却を目指す経済政策の動向や職員の高齢化から給与・賃金の上昇を想定
- ・新たな事業に備えた人員配備や賃金構造変化など長期トレンドを見極めた対応

###### ○基本財産及び特定資産の運用

- ・低金利状況が続く中、保有有価証券の満期状況、財務キャッシュフロー状況、金利動向等を見極めながら、安全性に配慮し最も有利な条件で資金運用を行う必要

###### (iii) 新たな環境の変化

###### ○新たな外部環境の変化

- ・圏央道の相模原 IC(相模原市緑区)が平成 27 年3月供用開始
- ・2020 年東京オリンピック・パラリンピックの開催によるスポーツ熱の高まり など

###### ○宮ヶ瀬湖地域の特性を活かした新たな事業展開

###### ・貴重な自然環境の保全と活用

ビオトープなどに生息している、希少野生動植物の自然観察会等の拡充

宮ヶ瀬湖畔地区の園地に遊具施設、E ボート等整備

###### ・カヌーの「宮ヶ瀬」需要の高まり

カヌーの「宮ヶ瀬」の定着により、カヌー教室利用等が年々増加

###### ・ロードバイク利用者の増加

宮ヶ瀬湖周辺の地形・自然・景色を楽しむロードバイク利用者に向けた自転車の駅整備等

### 3. 取組の具体的内容（つづき）

#### (iv) 法人における検討状況

平成 25 年度から経営戦略会議を発足、職員参加による部会を設置し、検討・改善を実施。

○部会名：乗り物運営部会、広報計画部会、事務改善部会、企画ツアー開発部会、  
一括指定管理検討部会、経営計画検討部会など

○検討内容：ホームページを活用した効果的な広報戦略の検討、宮ヶ瀬湖周辺施設一括指定管理受託に向けた準備、旅行会社との企画ツアー、乗物のサービス提供改善、経営計画の策定検討など

#### ②決定された取組方針(解決策)について

##### 【6つの経営戦略視点】

ア 3拠点の特性を活かし、新たなニーズをつかんだ水源環境の理解促進、地域振興事業の実施（国、県、関係市町村、地域との一層の連携強化）

首都圏最大級の人造湖である宮ヶ瀬湖の自然豊かな環境、魅力の活用の好機と捉え、自然環境の理解促進、地域振興事業を展開する。また、体験学習型ニーズやスポーツ熱の高まり、企業の社会的責任(CSR)活動の場としての活用といった動向を捉え、新たな地域の成長戦略の一翼を担う事業を実施する。

イ 豊富な経験と実績を活かした指定管理の受託による経営の計画性の向上、地域に根ざした公益財団法人としての信頼性向上

財団が長年にわたって培ってきた水源環境保全や地域振興事業の豊富な経験と実績を活かし、着実に指定管理の受託、実施を行うことによる経営の計画性の向上と、地域に根ざした公益財団法人として、信頼を維持、向上させる。

ウ 総合案内、情報発信機能の充実による広域圏への PR 強化

電子情報媒体、パブリシティなど各種広報媒体等による広域的な情報発信力を高めると共に、来訪者に遊びの提案や遊具貸出、近隣のビュースポットも含めた総合案内窓口の充実により、サービス及び集客力の向上を図る。

あわせて、文化・言語・国籍・年齢・障害のバリアフリー化を目指す。

エ 客観的な検証に基づく事業効果の分析と事業の再編、整理

限られた財団の経営資源を効果的、効率的に運営するため、イベント・体験事業の点検・評価等を客観的な指標に基づいて行い、事業の継続、統合、見直し、廃止を含めた再編、整理(ウエイトシフト)を行う。

オ 経営基盤の強化

収益、費用、資産運用などについて、今後6年間の正味財産増減計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書に基づく安定性等の経営分析を実施し、事業展開に必要な経営基盤の強化対策を図る。

カ 人材力、防災・危機管理体制の充実、強化

法人の経営の基礎である人材について、来訪者の安全対策向上や従事者事故防止のための現場作業研修、専門知識取得のための支援等を実施するとともに、関係機関・団体と連携して防災・危機管理体制(熱中症や害虫対策を含む。)の充実、強化を図る。

また、事故・不祥事防止(個人情報保護や情報セキュリティ管理含む)の徹底を図る。

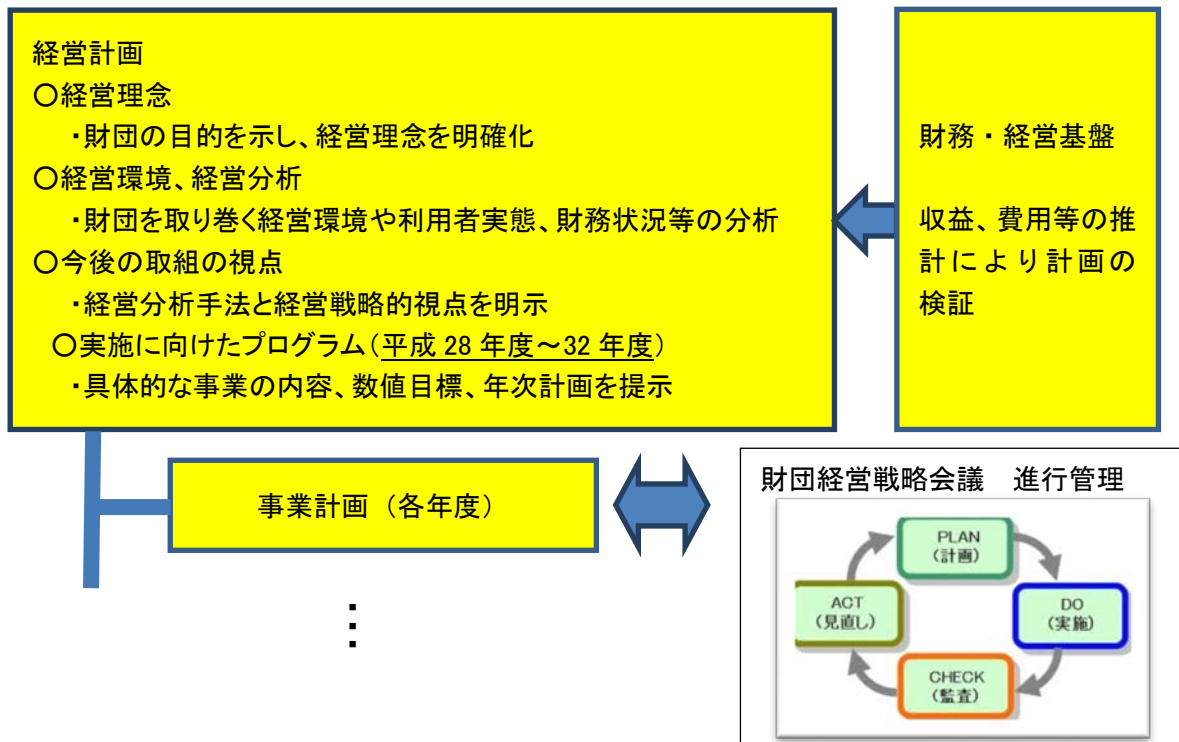
##### 【決定理由】

外部環境、内部環境に基づく経営分析結果等を踏まえ、6つの経営戦略を構築し、理事会・評議員会に諮り、方針を決定

### 3. 取組の具体的内容（つづき）

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制等について 計画の位置付け、計画期間



※経営計画の期間は、平成28年度から平成32年度までの5年間で設定

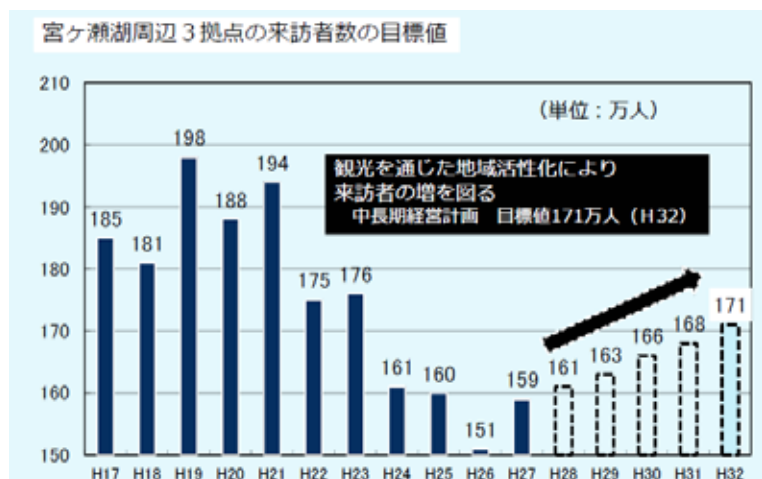
##### ②関係者との調整内容・調整過程等について

- ・理事会、評議員会で中長期経営計画、毎年度ごとの事業計画・予算、事業報告・決算の承認・報告
- ・宮ヶ瀬湖周辺町村長・副市長、ダム管理事務所長、神奈川県県央地域県政総合センター所長、愛甲郡選出県議会議員などから構成される宮ヶ瀬湖周辺地域活性化推進懇談会等における事業取組の報告
- ・宮ヶ瀬湖周辺地域で活動する関連団体との団体交流会における事業紹介 など

### 4. 取組の効果

#### (1)来訪者数の回復

H27年度 159万人  
H32年度目標 171万人



#### 4. 取組の効果（つづき）

(2) 経営状況の改善		(単位：千円)	
	H20年度決算	H27年度決算	
経常収益	555,204	480,340	
経常利益(損失)	▲7,317	9,014	
当期利益(損失)(税引後)	▲8,459	9,015	
資産合計	2,029,090	2,030,244	
負債合計	86,007	100,752	
純資産又は正味財産	1,943,083	1,929,492	

(3) 職員の経営感覚の向上  
職員の経営感覚やコスト意識が向上し、目標管理予算などの考え方が定着

(4) 大型固定資産の取組予定の構築  
財務指標に基づき、ロードトレイン、遊覧船などの大型固定資産の更新等の予定を構築

(5) 指定管理の受託  
県立あいかわ公園、県立3施設(やまなみセンター、宮ヶ瀬湖集団施設地区及び鳥居原園地、宮ヶ瀬カヌー場)の指定管理の受託

#### 5. 今後の課題（今後の方針、残された課題等）

宮ヶ瀬湖周辺地域における地域活性化、水源環境理解促進の一層の充実を図るため、当該財団では平成28年度に観光庁が取り組んでいる「日本版DMO候補法人登録申請」を行う予定であり、2020年の正式登録に向けて、関係事業者とも連携・協力を図りながら、取組を進める。

今後は、「日本版DMO」となり、宮ヶ瀬湖の全国的なPR、多様な関係者と将来コンセプトの共有、各市町村の行政境にまたがる宮ヶ瀬湖周辺地域をひとつのマネジメントエリアとして観光地域づくりの推進を目指す。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

(1) 本事例が上手く進んだ理由として、宮ヶ瀬湖は、相模原市、愛川町、清川村の3市町村の周辺部である行政境に位置し、法人は、宮ヶ瀬湖周辺地域をひとつのエリアとして、地域の活性化や水源環境理解促進を図るために、国、県、市町村、民間団体の協力のもとに発足した経過があり、20年以上にわたり、周辺施設の管理運営やイベントなどの事業を実施してきた実績があることが挙げられる。

(2) 当該団体が今回の事例に取組むにあたっては、宮ヶ瀬湖完成当初は、周辺地域の施設整備に併せ集客力がアップした。しかしながら、一定年数が経過すると、老朽化による施設廃止などの動きもあり、来訪者数の低下傾向の課題があった。そこで宮ヶ瀬湖周辺地域の環境の変化を捉え、国、県、市町村などの支援・協力、各種団体との連携・協力を得ながら、宮ヶ瀬湖の魅力を発信するための将来像やコンセプトを、経営分析を行いながら再構築する工夫を行うことにより、県における新たな観光の核づくりや、国の進める地方創生といった大きな流れにも繋がり、新たな設備投資の機運も高まってきている。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	神奈川県土地水資源対策課	連絡先	045-210-3124
-----	--------------	-----	--------------

事例名	兵庫県住宅再建共済制度(フェニックス共済)の創設
団体名	兵庫県
法人名	(公財)兵庫県住宅再建共済基金

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	5,621,087
標準財政規模(百万円)	1,094,620
財政力指数	0.62062
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		経常収益	1,069	資産	7,065
兵庫県	100(100.0%)	経常損益	853	負債	471
役職員数(人)	16	当期純損益	853	純資産	6,594
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(公財)兵庫県住宅再建共済基金は、阪神・淡路大震災の経験と教訓を踏まえ、住宅所有者等が災害時に備え、平時から住宅再建等の資金を寄せ合う相互扶助の仕組みである「兵庫県住宅再建共済制度(フェニックス共済)」を運営することを目的に、平成17年に設立された。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>兵庫県住宅再建共済制度(愛称:フェニックス共済)は、住宅所有者等の相互扶助の精神に基づき、<u>自然災害により被害を受けた住宅の再建・補修等を支援するため、年額5千円の負担金で被災住宅の再建等に最高600万円を給付する制度で、平成17年9月から開始した。</u></p> <p>平成19年10月には、マンションの共用部分について管理組合の管理者等が加入できる制度を、平成22年8月には家財を対象とする共済制度を、平成26年8月からは一部損壊を給付対象とする特約を開始し、制度への加入促進を図っている。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 7 年の阪神・淡路大震災では、自力再建力の弱い高齢者など多くの住民が住宅の再建を断念し、住み慣れた地域を離れて新しい住環境への移住を余儀なくされた。災害からの復興を進めるうえで、基本となる被災者の自立と被災地域の再生を促進するためには、生活の基盤である住宅の再建が欠かせないことから、被災地兵庫から住宅地震災害共済保険制度の提案を行った。

平成 9 年に、国民の関心を高めるため、全労済協会、日本生協連を中心に署名活動を展開し、全国で 2,500 万人の署名を集めた。これにより、生活再建支援制度の法制化に弾みがついたが、住宅地震災害共済制度は、その後も具体的な進展がないままであった。

地震保険の加入が伸びないこと、平成 10 年に成立した被災者生活再建支援法では住宅建設費本体への支援金の充当が認められなかった(平成 19 年法改正で用途制限を廃止)ことから、自助・公助いづれにおいても限界があった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①取組方針

上記の通り、平成 10 年に成立した被災者生活再建支援法では、住宅建設費本体への支援金の充当が認められなかったことから、県独自に、住宅所有者相互の共助の仕組みとして住宅建設費へ充当できる給付金制度の創設を目指した。

#### ②決定過程

・ 平成 10 年に被災者生活再建支援法が成立したが、住宅建設費本体への支援金の充当は認められていなかった。そのため、災害の都度、公的な支援の限界が認識された。

そのことから、住宅建設費本体へ給付が行える制度の必要性が改めて認識された。

・ 平成 15 年 5 月に兵庫県では、「兵庫県被災者住宅再建支援制度調査会」を設置し、県単独での制度実現可能性の検討に着手した。

その中で、対象とする災害やその被害、加入対象となる建物やその対象者、負担金と給付の額、実施や運営の方法等について検討を行った。

制度の基本的な考え方は、①損失の補償ではなく住宅の再建等を支援する仕組み、②自助(損害保険への加入等)、公助(公的支援制度)と適切に組み合わせる助け合いの精神に基づく「共助」の仕組み、③住宅所有者の助け合いを基本に、リスクを共有する相互扶助の仕組み、とする共済制度としてまとまった。

・ 平成 17 年 1 月に、上記調査会座長が知事に検討結果をまとめた「兵庫県被災者住宅再建共済制度(仮称)創設に係る最終報告」を提出。平成 17 年 3 月議会で兵庫県住宅再建共済制度条例が可決(平成 17 年 9 月 1 日施行)され、住宅再建共済制度がスタートした。

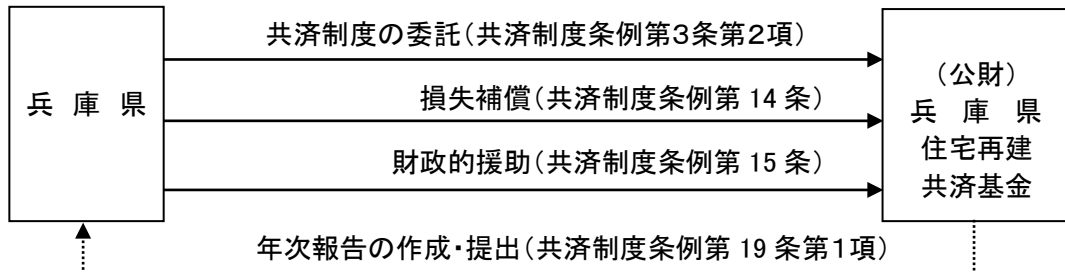


### 3. 取組の具体的な内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

(公財)兵庫県住宅再建共済基金は、兵庫県が条例に基づいて実施する「兵庫県住宅再建共済制度」を運営する。

- ・ 兵庫県と兵庫県住宅再建共済基金の主な関係



- ・ 制度の概要

住宅再建共済制度		
加入者	県内に住宅をお持ちの方	
負担金	年額5,000円	
対象	県内に存在する住宅	
対象被害	地震、台風、水害等あらゆる自然災害	
共済期間	毎年4月1日から1年間	
給付金	給付対象	給付金
	半壊以上で建築・購入※	600万円
	全壊で補修	200万円
	大規模半壊で補修	100万円
	半壊で補修	50万円
	半壊以上で建築・購入・補修などをせず、賃貸住宅に入居した場合など	10万円 (居住確保給付金)

家財再建共済制度		
加入者	県内にお住まいの方	
負担金	年額1,500円	
対象	県内に存在する住宅にある家財	
対象被害	地震、台風、水害等あらゆる自然災害	
共済期間	毎年4月1日から1年間	
給付金	給付対象	給付金
	全壊で購入・補修	50万円
	大規模半壊で購入・補修	35万円
	半壊で購入・補修	25万円
	床上浸水で購入・補修	15万円

住宅再建共済制度  
 ※ 県外での建築・購入の場合は、300万円になります。  
 ※ 賃貸住宅等については、その所有者が加入できますが、次の制約があります。  
 ① 県外で建築・購入する場合には給付金の支給対象となりません。  
 ② 居住確保給付金の給付対象となりません。

一部損壊特約		
加入者	住宅再建共済制度加入者のうち希望される方	
負担金	年額500円(住宅再建共済負担金に追加)	
対象被害	地震、台風、水害等あらゆる自然災害	
共済期間	毎年4月1日から1年間	
給付金	給付対象	給付金
	一部損壊(損害割合10%以上20%未満)で建築・購入・補修した場合	25万円
	一部損壊(損害割合10%以上20%未満)で建築・購入・補修などをせず、賃貸住宅に入居した場合など	10万円 (居住確保給付金)

※ 県外での建築・購入の場合は12万5千円になります。

#### 4. 取組の効果

(1)兵庫県住宅再建共済制度(フェニックス共済)の加入状況 <平成28年12月31日現在>

##### ①加入戸数(加入率)

- (i)住宅再建共済制度 168,567戸 (9.5%)
  - 一部損壊特約 84,463戸 (\*50.1%)
  - \*住宅再建に対する特約の加入率
- (ii)家財再建共済制度 50,927戸 (2.5%)

##### ②所有区分別

(i)住宅再建共済制度

(単位:戸)

区分	住宅所有者加入(A)			マンション管理組合加入(B)			全体(A+B)		
	対象戸数	加入戸数	加入率	対象戸数 対象棟数	該当戸数 加入棟数	加入率	加入戸数	加入率	
持家	一戸建て	97万	135,366	13.9%	—	—	—	135,366	13.9%
	共同住宅	33万	12,061	3.7%	(33万) (7千棟)	12,880 241	3.9% (3.5%)	24,941	7.6%
民営借家	47万	8,260	1.8%	—	—	—	8,260	1.8%	
合計	177万	155,687	8.8%	(33万) (7千棟)	12,880 241	3.9% (3.5%)	168,567	9.5%	

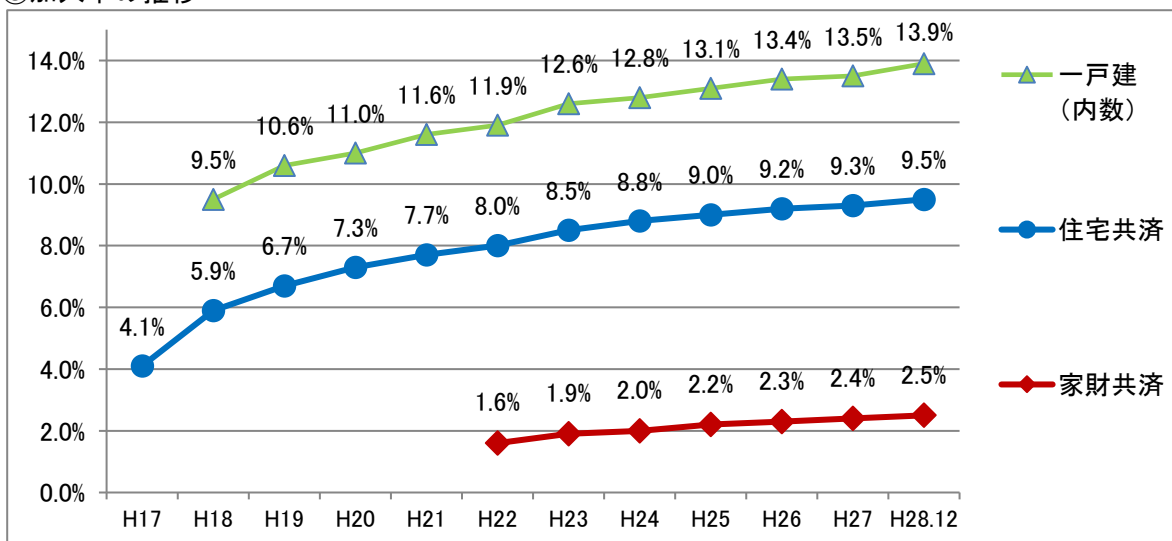
※ 対象戸数は、平成15年住宅土地統計調査に基づく推計値

(ii)家財再建共済制度

(単位:戸)

区分	家財再建共済加入		
	対象戸数	加入戸数	加入率
持家 一戸建て	97万	46,617	4.8%
持家 共同住宅	33万	3,668	1.1%
民営借家	47万	321	0.07%
公営借家等	25万	321	0.13%
計	202万	50,927	2.5%

##### ③加入率の推移



#### 4. 取組の効果(つづき)

(2)兵庫県住宅再建共済制度(フェニックス共済)給付金の給付実績 <平成 28 年 12 月 31 日現在>  
(単位:戸数、千円)

区 分	給付戸数	給付金額
全 体	363	590,450
うち住宅再建共済	289	577,500
うち家財再建共済	74	12,950

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

住宅再建共済制度には、制度創設後 11 年間で約 16 万 9 千戸(9.5%)が加入しているが、都市部での加入率が低調なことや、制度の認知が行き渡っていないこと等の課題が有り、当面の目標加入率 15%に向けて、効果的な情報発信・PR の方法を検討し、引き続き加入促進に取り組む必要がある。

また、自助努力や公的支援には限界がある中で、ともに助け合うことの大切さが震災で学んだ教訓であり、「住宅所有者相互の助け合い」というこの新しい共助の仕組みが、兵庫県のみにとどまらず、全国展開されることが期待される。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

当制度では、平成 19 年にマンション共用部分を対象に管理組合でも加入できる制度を設けた。また、平成 21 年兵庫県西部豪雨での家財被害への対応として家財再建共済制度を創設、平成 25 年 4 月の淡路島地震では大半が一部損壊の被害認定であったことから、一部損壊特約を創設するなど被災者の新たなニーズへ対応する制度改正を行った。


加えて、誰もが加入しやすいよう、複数年(3・5・10 年)加入制度やクレジットカード支払い、インターネットでの加入、郵便局窓口での申込書取り次ぎ、損害保険会社との連携など、さまざまな見直しを行い、加入促進に取り組んでいる。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	兵庫県復興支援課	連絡先	078-362-4339
-----	----------	-----	--------------

事例名	熊野牛認定制度とトレーサビリティシステムの構築
団体名	和歌山県
法人名	(公社)畜産協会わかやま

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	994,317
標準財政規模(百万円)	297,991
財政力指数	0.31955
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] (平成28年3月31日時点)		[経営状況] (平成27年度決算)		(単位:百万円)	
和歌山県	15(49.6%)	経常収益	41	資産	272	負債	66
9市	4(12.4%)	経常損益	1	純資産	207		
16町村	4(13.2%)	当期純損益	1				
その他	8(24.8%)						
役職員数(人)	15						
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>行政を補完し、畜産振興に資することを目的に昭和31年に設立されて以来、和歌山県が行う畜産行政と緊密な連携・指導の下に、畜産経営指導や肉用子牛生産者補給金制度等畜産振興事業等を実施している。また、県下の畜産関係団体の中心的役割も果たしている。</p> <p>近年、BSE(牛海綿状脳症)や鳥インフルエンザ発生等により消費者の「食の安全・安心」への関心が高まっている中、生産から消費間の情報交換を通じて相互理解を深めるための牛トレーサビリティ法に基づく履歴確認を含めた「熊野牛認定制度(*)」等、県民生活に直結した事業にも取り組んでいる。</p> <p>* 熊野牛認定制度</p> <p>熊野牛ブランド化推進協議会指定の販売店等が、熊野牛認定委員会へ認定申請を行い、熊野牛の基準(①黒毛和種去勢牛又は未經産雌牛、②和歌山県内で14ヶ月以上飼育、③26ヶ月齢を超えて出荷、④A3・B3以上の格付け)を満たしていれば、認定証が交付される制度。なお、この認定業務の事務局を本法人が担っている。</p>							
				 <p>熊野牛</p> <p>商標登録番号第48395227号</p>			

## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人(畜産協会わかやま)の人件費や活動費の補助金が削減されるなか、新たな収益事業への取組の一つとして、和歌山県特産牛肉「熊野牛(くまのぎゅう)」の認定制度(手数料を徴収)を構築し、運営することにより運営危機を回避できた事例である。

### 【熊野牛改良増殖推進】

- (1) 和歌山県特産牛「熊野牛」の繁殖・産肉能力に関する個体情報の収集分析を行い、全国的に実施されている和牛の育種改良のための血統登録を行うことで、牛の持つ能力を指標化した育種価を判明させ、「熊野牛」飼養農家にデータを提供
- (2) 県(家畜保健衛生所等)との連携により推進体制を強化し、情報収集・分析・処理データを対象農家や関係機関にフィードバックすることにより、客観的に繁殖雌牛の育種改良を推進
- (3) 熊野牛認定制度の推進により、一般消費者に県特産和牛である熊野牛の認識と信頼の確保を図るとともに、消費拡大並びに地域畜産への理解増進と発展に寄与  
対象者数: 県内肉用牛繁殖農家 21 戸/30 戸(平成 27 年度)  
対象頭数: 県内肉用牛繁殖雌牛 439 頭(平成 27 年度)

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### (1) 背景

本協会の活動支援団体が収益性悪化による人件費補助の大幅な削減を打ち出し、コスト削減(合理化)を目的として平成 11 年から全国的に畜産関係団体の再編が推し進められ、和歌山県においても団体活動補助や人件費補助の順次打ち切りが決定した。

本協会では、団体統合や人員削減等の合理化だけでは追いつかず、自主財源の確保が要求された。畜産経営体から本協会のサービスに対する手数料の値上げも検討したが、手数料が倍以上となり、この負担増は畜産経営体にとって非現実的なものであったため、財源確保のために新たな取組を複数実施することが必要となった。

### (2) 着手のきっかけ

人員削減を図り経営改善を進める中、BSE(牛海綿状脳症)の発生による風評被害から牛肉消費の大幅な減少により、畜産物の需給バランスが大きく崩れた。そこで、本協会は、「畜産フォーラム」を開催し、一般消費者参加型のディスカッションを行った結果、要因は農場と食卓の間に心理的距離にあり、その距離を縮める(畜産物に関する正しい知識を一般消費者に知ってもらう)ことで安心が生まれることを確信した。

そのことから、新たな取組の一つとして、本協会が保有している県内の畜産農家の飼養牛データを基に熊野牛のトレーサビリティ確保の取組に着手し、さらに認定制度の構築作業に取り掛かった。

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①経営健全化等取組の課題・論点

・補助金収益の減少

<人件費及び活動費の補助金収益の推移>

(単位:千円)

区分	平成10年度	平成15年度	平成20年度	平成27年度
人件費補助金収益	17,201	1,795	0	0
活動費補助金収益	900	12,875	4,851	4,395
計	18,101	14,670	6,315	4,395

##### ②財政面・財務面での課題・論点

・金利悪化による運用益の減少

<運用益及び運用財源の推移>

(単位:千円)

区分	平成10年度	平成15年度	平成20年度	平成27年度
運用益	405	132	442	99
運用財源(出資金)	60,240	60,240	60,240	30,240

##### ③課題・論点解決に向けての具体的な検討

財源確保策として、新規取組を検討

(i)他県協会で実施されている事業の調査

(ii)サービスの相手先を畜産経営者だけでなく、消費者や流通業者をターゲットにした新規事業を検討

(iii)非効率な業務の洗い出し、団体統合による人員カット、事務所移転、事務機器の削減や物品購入等の単価引き下げ策

(iv)県域を越えた再編統合

(v)出資金の運用先の検討

##### ④決定された取組方針(解決策)とその決定理由

(i)他県で別団体が実施していた家畜の防疫や飼養衛生管理の支援指導を行う事業の立ち上げ

(ii)県内畜産物の安全性を生産から消費まで相互理解を図る企画を決定

(iii)国や独立行政法人の公募事業への取組

(iv)「熊野牛トレーサビリティシステム」の受注制作と熊野牛認定制度の構築

※ 生産者団体やブランド推進団体(流通業者の団体)からの依頼

(v)収入の割に手間の掛かる事務局の請負を打ち切り、正職員1名を退職勧奨により削減

(vi)物品購入・リース・発注における指名業者制による競争入札の徹底

(vii)運用方法を信託定期から公債券に切り替え(一時的に回復したものの、出資金の一部返還によりさらに収益が減少した。)

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

ここでは熊野牛トレーサビリティシステムの制作と熊野牛認定制度の構築に絞って記述する。

##### ①取組の推進体制等

「熊野牛」は和歌山県民の財産であり、その財産を守り育む観点から熊野牛に係わる者全てがこの取組に携わることが重要であり、次のとおり推進体制を組んだ。

管理・監督・指導する機関＝和歌山県畜産課

ブランド化と流通を担う機関＝和歌山県熊野牛ブランド化推進協議会(指定店の団体)

もと牛生産を担う機関＝熊野牛産地化推進協議会(肉牛生産者の団体)

消費者目線で意見する機関＝和歌山県くらしの研究会

システムを作成しWEB公開する機関＝本協会

##### ②関係者との調整内容・調整過程等

(i)トレーサビリティシステムの構築と役割分担(各機関で協議)

骨子:和歌山県畜産課が提示

内容:和歌山県くらしの研究会が助言

コンテンツ:和歌山県熊野牛ブランド化推進協議会及び熊野牛産地化推進協議会

WEBシステム作成及びプロット:本協会

監修:和歌山県畜産課

維持更新:和歌山県熊野牛ブランド化推進協議会

(ii)認定制度の構築と運用

「熊野牛の定義」や「誰がどのように認定し誰に対し証明するのか」について意見集約が難航

→ 第三者機関「熊野牛認定委員会」を協会内に設置(認定作業を通常業務し、手数料を徴収)することで合意



##### ③取組のプロセス

＜システム等構築までのプロセス＞

	平成14年度	平成15年度	平成16年度
システム	企画・調整・予算化	作成開始 フレーム制作	一部公開 完成 コンテンツ収集・プロット
認定制度	企画・調整・予算化	協議開始	認定委員会設置 12月運用開始

##### ④熊野牛トレーサビリティシステムと熊野牛認定制度の現状

現在、システム管理費はブランド化推進協議会から、認定審査、認定証交付については認定申請者から手数料を徴収しその業務を行っており、この手数料が本協会の事業運営の大きな財源となっている。

#### 4. 取組の効果

- (1) 熊野牛認定制度等を実施したため事業収益が増加
- (2) 認定制度の運営実績による県内団体からの受託事業収益が増加
- (3) 県内団体と仕事を共有することで連携が密となり、全国機関からの新規受託事業収益が回復傾向

区分	平成10年度	平成15年度	平成20年度	平成27年度
経常収益	82,807	105,096	123,974	40,830
うち事業収益 (熊野牛認定に係る手数料収入等)	747	1,400	2,581	4,525
うち受託事業収益 (県内団体)	1,802	2,771	2,504	3,355
うち受託事業収益 (全国機関)	8,290	1,219	473	3,538
経常費用	79,227	104,475	122,636	40,022
経常損益	3,580	621	1,338	808

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- (1) 新規事業の取組による収益増は人件費や活動費の補助カットの穴埋めまでは至っておらず、黒字になっているのは徹底したコスト削減に因るところも大きく、さらなる減収の可能性もあり、財源確保とコスト削減は今後も要求され続ける課題である。
- (2) 厳しい要求に答えることで本協会のスキルは上がったが、職員の新規採用を凍結したため職員の年齢層に偏りが出ている。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

- (1) 苦労した点  
新しい取組は、職員の負担増であるため職員の意識を前向きにすること
- (2) 工夫した点
  - ① 関係者での協議時、自由に意見を出し合える雰囲気づくり
  - ② 協議を開始する際、前回決定した内容を再確認後、再開したこと
  - ③ 企画提案時、代案を用意しておくこと
- (3) 上手く進んだ理由
  - ① 協議の進め方が「ブレインストーミング」&「概念マップ法」に準じていたこと
  - ② 行政のマネジメントが絶対的(ぶれない)であったこと
  - ③ 関係機関のトップがぶれなかったこと(組織の目的を常に念頭に置いている)
  - ④ 悪者探しをしなかったこと
- (4) 反省すべき点  
対策が遅れた事により職員を退職させざるを得なかったこと

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	和歌山県畜産課	連絡先	073-441-2923
-----	---------	-----	--------------



事例名	「ひとづくり」による産業振興 ～ものづくり経営改善スクール～
団体名	和歌山県
法人名	(公財)わかやま産業振興財団

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	984, 689
標準財政規模(百万円)	297, 018
財政力指数	0.32692
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成29年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成28年度決算の数値	

<p>＜法人データ＞</p> <p>[出資等の状況]<sub>(平成29年3月31日時点)</sub></p> <table border="1"> <tr> <td>和歌山県</td> <td>5(27.8%)</td> </tr> <tr> <td>和歌山市</td> <td>2(11.1%)</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>11(61.1%)</td> </tr> <tr> <td>役職員数(人)</td> <td>52</td> </tr> </table>		和歌山県	5(27.8%)	和歌山市	2(11.1%)	その他	11(61.1%)	役職員数(人)	52	<p>[経営状況]<sub>(平成28年度決算)</sub></p> <table border="1"> <tr> <td>経常収益</td> <td>666</td> </tr> <tr> <td>経常損益</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>当期純損益</td> <td>20</td> </tr> </table>		経常収益	666	経常損益	19	当期純損益	20	<p>(単位:百万円)</p> <table border="1"> <tr> <td>資産</td> <td>11,435</td> </tr> <tr> <td>負債</td> <td>10,361</td> </tr> <tr> <td>純資産</td> <td>1,074</td> </tr> </table>		資産	11,435	負債	10,361	純資産	1,074
和歌山県	5(27.8%)																								
和歌山市	2(11.1%)																								
その他	11(61.1%)																								
役職員数(人)	52																								
経常収益	666																								
経常損益	19																								
当期純損益	20																								
資産	11,435																								
負債	10,361																								
純資産	1,074																								
<p>[法人概要](設立目的、業務概要等)</p> <p>(設立目的)</p> <p>公益財団法人わかやま産業振興財団は、地域の産業技術の振興を図るとともに、創業や中小企業等の技術及び経営の革新、新事業の創出など様々な局面における技術開発、人材育成、市場開拓、資金調達など様々な事業活動を総合的に支援し、地域経済の活性化に寄与することを目的とする。</p> <p>(業務概要)</p> <p>和歌山県の中小企業支援施策等を担う中核的な団体として、県行政との密接な連携により、各種事業を実施しており、主な業務は以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業の経営の革新及び創業の促進に関する事業</li> <li>・中小企業の研究開発、販路支援、マーケティング活動への支援に関する事業</li> <li>・新事業創出支援に関する事業</li> <li>・商工業の人材育成に関する事業</li> <li>・下請企業の振興に関する事業</li> <li>・科学技術の振興に関する事業</li> <li>・知的財産権の支援に関する事業</li> <li>・情報化の促進に関する事業</li> </ul>																									
		 <p>わかやま産業振興財団 (和歌山市本町二丁目1番地フォルテワジマ6F)</p>																							
																									
<p>ものづくり経営改善スクールの様子</p>																									

## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

事例: 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

「和歌山ものづくり経営改善スクール」(以下「スクール」と言う。)は、和歌山県が策定した「第二次和歌山県産業技術基本計画」(平成 27 年 10 月)の中に示される「ものづくり改善事業」としての位置付けにより、平成 27 年 12 月に開催したキックオフセミナーを皮切りに、「木も森も見れる人づくり」を標榜して具体的活動を開始した。

活動は主に、①スクール事業と、②インストラクター派遣事業の二つに分けられる。

### ①スクール事業

県内製造業の中堅社員・幹部社員を主対象に、例年 7 月から 9 月まで毎週平日 2 日間、延べ 20 日間にわたり、前半は理論、演習の座学、後半は県内企業の現場を借りて現場実習を行うことで、実践的な能力を身に付けもらう。

受講生は 15 名上限とし、現役社員は修了後、自社においてリーダーシップを発揮し、経営改善を進めていく。

また、受講生の一部に企業 OB のシニア人材を受け入れ、修了後は②の派遣事業のインストラクターとして改善指導を行う。

### ②インストラクター派遣事業

組織的にスクール受講の余裕が無い事業者や、直接的に改善成果を見出したい事業者などに対して、インストラクターを原則 3 人 1 組、延べ 10 日間にわたり派遣し、簡易的な社員教育も含めて現場改善を実施する。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

### 【背景・理由】

和歌山県においても人口減少化の影響が少なくない中、県内中小企業の競争力構築は大きな課題である。

そのような背景の中で策定された「第二次和歌山県産業技術基本計画」において、「県内大学・工業技術センター等との協働」として「(公財)わかやま産業振興財団などの支援機関では、ものづくり現場における無駄を減らし経営改善と生産性向上を実現することで生まれる余力を、新事業展開に振り向けることを目指す『ものづくりカイゼン事業』を新たに推進してゆく」ことが示された。

これを受けて、平成 22 年に群馬県が東京大学藤本隆宏教授の指導のもとで開校した「群馬ものづくりインストラクター養成スクール」から始まった地域スクール構想を取り入れる形で、和歌山にも同様のスクールを設置する方針が打ち出され、(公財)わかやま産業振興財団が、その運営実施を担うこととなった。

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①県内企業分布分析

スクール受講対象企業の従業員数を30名以上の製造業と仮定した結果、大半が和歌山県北部(紀北地域)に集中していることから、当面は和歌山市内でスクールを実施することとした。

##### ②東京大学との連携

スクールにおける講師(現場実習における指導を含む。)は、当面は、東京大学ものづくりインストラクター養成スクール修了生または(一社)ものづくり改善ネットワークシニア塾修了生から派遣してもらい、当スクールを修了した県内インストラクターの習熟を進める中で、県内インストラクターが全事業を担うことを目指し、段階的に県内インストラクターが担当する比率を増やしていく。

##### ③受講企業と派遣先企業

スクールとしてこれまでの実績が無い中で、当面は、早急に実績、評価を固めることを重視する。そのために、改善意識が醸成されている或いはその可能性が高い企業の複数人受講や毎年のリピート受講も積極的に受け入れることとし、かつスクールの現場実習先企業は、なるべく受講生企業の中から依頼する。

また、必要に応じて受講企業の自立的改善活動を加速させる目的で、当該企業にインストラクター派遣受け入れを勧める。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①スクール事業

###### ・おおよその年間スケジュール

- 4月下旬： 広報、受講生募集開始
- 5月上旬： 開講記念セミナー
- 7月～9月： スクール開講
- 9月下旬： 他県スクール交流
- 10月： 講師、インストラクター反省会
- 12月： 受講企業改善進捗発表会
- 2月： スクールカリキュラム反省会

・募集数:15名まで

・受講費用:25万円/人

・現場実習:3現場(受講生を3グループ分け、受講生は自社以外の現場に入る)



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

・2017年度カリキュラム						
1	7月5日	水	開校式	1. ものづくり基礎概念	2. ものづくり競争力	3. プロセスとパフォーマンスの測定
2	7月6日	木	4. コストと生産性	5. 納期と工程・在庫管理	6. 良い設計、良い流れ【これまでの復習】	[特別講座]IoT基礎
3	7月12日	水	7. VSM	8. VSM演習	9. 見える化・5S・3定	10. 改善事例①
4	7月13日	木	11. IE			12. 改善事例②
5	7月19日	水	13. 標準作業と標準時間		14. VA/VE	
6	7月20日	木	15. 品質管理	16. QC7つ道具と新QC7つ道具		
7	7月26日	水	17. コミュニケーション・インストラクティングの基本			
8	7月27日	木	18. 現場改善の進め方①(概要説明)	19. 設備管理	20. 購買管理	[特別講座]IoT活用
9	8月2日	水	21. 不良削減とポカヨケ		22. 問題解決の手法	
10	8月3日	木	23. 現場改善の進め方②(作戦会議)	実習先企業初回訪問(課題・改善テーマ選定)		初回訪問まとめ
実施日		以下の日程は現場実習先の勤務時間に合わせて実施				
11	8月9日	水	現場実習			
12	8月10日	木	現場実習			
13	8月23日	水	現場実習			
14	8月24日	木	現場実習			
15	8月30日	水	現場実習			
16	8月31日	木	現場実習			
17	9月5日	火	現場実習			
18	9月6日	水	現場実習			
19	9月13日	水	実習先報告			
20	9月14日	木	成果発表			修了式

#### ②インストラクター派遣事業

〔募集〕通年募集 〔派遣費用〕15万円/社 〔派遣IR〕3名1組

〔日程〕企業とインストラクターとで調整のうえ決定。原則1.5日×5回

(別途、インストラクターと企業代表者とのプレミーティングにより方針すり合わせ)

〔インストラクター選定〕事前の企業と校長の打ち合わせ等とインストラクターの日程都合により

校長が選定

### 4. 取組の効果

#### ①受講企業における改善効果調査

(平成28年度受講企業9社対象6社回答、平成29年5月実施)

- ・A社:スペース有効活用。物を探す時間減。仕分け手間解消。部品照合簡易化。
- ・B社:棚卸作業81時間削減。作業時間1,584千円/年削減。作業標準化。
- ・C社:不良在庫削減。商品開発期間短縮。
- ・D社:生産指示見える化600千円/年削減。作業動線改善300千円/年削減。  
不良削減280千円/年削減。
- ・E社:5S活動実施中。
- ・F社:工場レイアウト変更実施。工程管理見える化。スキルマップ作成。

#### ②受講生満足度調査

「非常に良かった」「良かった」を合わせて100%

#### ③インストラクター派遣先企業満足度調査

「非常に役に立った」「役に立った」を合わせて100%

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ①優秀な企業 OB シニア人材(インストラクター人材)の確保
- ②スクール事業、インストラクター派遣事業ともに県内企業への広報周知徹底
- ③当事業への経産省現行補助金減額への対応
- ④近畿周辺他県スクール修了シニア(インストラクター)の相互活用促進(東大派遣講師からシフト)による経費減
- ⑤受講企業間格差(修了後の社内改善活動の自律活性度)の是正
- ⑥従業員 20 名以下等の小規模事業者への対応

6. 他団体の参考となり得る点(苦勞した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

これまでも、財団においては、製造業者向けに専門家派遣や技術セミナー(5S セミナー、在庫管理セミナー等)などを実施している。

しかし、個々のテーマ毎に学ぶのではなく、リーダー格の人材を育成するため、幅広く体系的な教育に加え、現実の製造現場において実習し、代表者に対して成果発表まで行うことで、単に指導を受けるだけ或いは座学だけの学びに比べ、桁違いに習熟度が高まる。

また、修了生のフォローアップを定期的、継続的に進めることで、一過性の学びに終わることを極力避けられるとともに、異業種間の人脈形成から互いのモチベーション維持や視野拡大などの効果が大きい。とりわけ、第一期スクール修了生により立ち上げた修了生組織「和楽会」は、モチベーションが高く、スクール事務局と連携して、自律的に修了生フォローアップの活動を進めている。スクール事務局も「学んで終わりにしない」ことを強く意識し、和楽会に対して常にレベルアップの働きかけをして、双方で知恵を出しながら第二期生も巻き込んで流れを作っている。

さらに、上記「今後の課題」④を意識して、昨年、和歌山が率先して滋賀スクール、福井スクールに働きかけ、工場見学と兆候出し(製造現場の改善点などについて、定性・定量の評価を行う前に、第一印象を確認すること)・意見交換などの修了生相互交流を進めており、これは地域スクールとしては全国で初めての試みである。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	和歌山県企業振興課	連絡先	073-441-2757
-----	-----------	-----	--------------

事例名	公社を核とした地産外商活動の推進による県内食品産業の振興
団体名	高知県
法人名	(一財)高知県地産外商公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	736,391
標準財政規模(百万円)	275,394
財政力指数	0.24472
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成28年3月31日時点)

高知県	103(55.9%)
その他	81(44.1%)
役員数(人)	48

[経営状況](平成27年度決算)

経常収益	892
経常損益	3
当期純損益	3

(単位:百万円)

資産	334
負債	142
純資産	192

[法人概要](設立目的、業務概要等)

高知県地産外商公社は、高知県産業振興計画に基づき、活力ある県外市場に対して、官民が協働して高知県の豊かな資源を活かした県産品の販売や観光及び食文化等の情報発信を行い、高知県のブランド価値を向上させること等を通じて、地産外商を強力に推進し、もって高知県の産業振興を図り、県民の生活の向上に寄与することを目的に平成21年8月3日に設立された。

実施する事業は次のとおりである。

- (1) 高知県内事業者等の販路開拓、販売拡大に向けた営業活動の支援
- (2) テストマーケティング等を通じた高知県内商品の価値向上の支援
- (3) アンテナショップの運営
  - ア 物販事業
  - イ 飲食事業
  - ウ 各種催事事業
- (4) 観光情報、ふるさと情報、食文化等の情報の発信
- (5) (1)～(4)のほか、地産外商公社の目的を達成するために必要な事業



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、活力ある県外市場に県産品を売り込む「地産外商」の推進母体として設立した高知県地産外商公社が、アンテナショップ「まるごと高知」を拠点とした外商活動を展開し、本県食品産業の水準の向上につなげている事例である。

具体的には、アンテナショップ「まるごと高知」における物販店舗、レストランの運営のほか、量販店等への営業活動、展示商談会への出展、「まるごと高知」を活用した商談、テストマーケティング等の取組を通じ、県内事業者の商品の磨き上げから販路開拓、販売拡大までを一貫して支援している。

その結果、地産外商公社の外商活動を契機とした県内事業者の成約件数・金額は、次のとおり飛躍的に伸びてきた。

成約件数 H22 年度:444 件→H27 年度:6,555 件

成約金額 H23 年度:341 百万円→H27 年度:2,079 百万円



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

本県では、下降を続けていた本県経済を上昇に転じさせ、県勢浮揚を成し遂げるために本県経済の根本的な課題に正面から向き合い、抜本的な体質強化を図ることを目的として、トータルプランである「高知県産業振興計画」を平成 20 年に策定し、平成 21 年度から計画に基づく取組がスタートした。

この計画では、縮小を続ける県内市場頼りではなく、活力ある県外・海外の市場に本県の強みである優れた一次産品とその加工品を売ることで、県外・海外からお金を稼いでくる「地産外商」を基本戦略として進めることとされた。

この「地産外商」の推進母体として設立されたのが高知県地産外商公社である。

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

「地産外商」の推進母体(高知県地産外商公社)の設立に際しては、官民で組織する「高知県地産外商推進協議会」において、その目的や役割、組織形態等について約 2 ヶ月半にわたって議論が重ねられた。

その結果の主なものは次のとおりである。

##### <設立目的>

- ・高知県産業振興計画の重要な柱である地産外商戦略を推進するため

##### <組織の役割>

- ・県内事業者の営業活動支援
  - ・マーケットインの考え方による商品開発支援
  - ・食文化や観光等との一体的な情報発信による誘客促進
- とすること

##### <組織形態>

- ・構成員(出資者)への収益の還元を目的としない一般財団法人とすること

##### <財産>

- ・県、市町村、各産業分野の関連業界団体等が共同して設立(基本財産を拠出)すること

こうした議論を踏まえ、設立目的(取組方針)を次のとおり決定した。

高知県産業振興計画に基づき、活力のある県外市場に対して、官民が協働して高知県の豊かな資源を活かした県産品の販売や観光及び食文化等についての情報の発信を行い、高知県のブランド価値を向上させること等を通じて、地産外商を強力に推進し、もって高知県の産業振興を図り、県民の生活の向上に寄与すること

#### (2)取組の具体的な進め方

産業振興計画については、外部の有識者等で構成される「高知県産業振興計画フォローアップ委員会」による検証等を受けながら、PDCA サイクルを繰り返し、毎年度のバージョンアップ及び概ね 4 年に 1 度の改訂作業を行い、その実効性を高めている。

地産外商公社は、産業振興計画に基づき、毎年度施策を検証した上で、県との協議を踏まえて、次年度の予算・事業計画を編成して理事会の承認を得ながら取組を進めている。

その際、アンテナショップ「まるごと高知」における物販店舗、レストランの運営(収益事業)については地産外商公社が独立採算で行い、県内事業者の営業活動支援や高知県情報の発信など(非収益事業)については県からの補助金により行っている。



#### 4. 取組の効果

これまでの高知県地産外商公社の成果は次のとおりである。

		基本計画 上の目標	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27 (計画)	H27	H28目標	
外商	外商の成約件数		178 件	444件	1,327件	2,603件	3,333件	4,393件	5,000件	6,555件	7,000件	
	うち定番 採用		77件	264件	611件	1,117件	1,828件	2,420件		3,690件		
	外商の成約金額 (百万円)				341	768	1,235	1,606	2,000	2,079	2,400	
	営業訪問(面談)	200件		269件	339件	541件	761件	816件	1,000件	1,388件	1,500件	
	展示商談会					10回 106社	10回 194社	17回 286社		38回 553社		
	産地招へい							32回		99回		
	「まるごと高知」 を活用した商談 (会)	36回		31回	75回	104回	139回	72回	100回	67回	100回	
	高知フェア		29回	43回	46回	50回	63回	101回	200回	145回	200回	
磨き上げ	テストマーケ ティング	120商品		36商品	52商品	催事と併せ 201商品	催事と併せ 179商品	催事と併せ 241商品	催事と併せ 210商品	催事と併せ 198商品	催事と併せ 240商品	
情報発信	広告換算			17億円	23.3億円	22.2億円	68.1億円	52.4億円	60億円	60.6億円	60億円	
	観光・移住・ふる さと情報コー ナー相談件数			1,200件	1,317件	1,350件	1,217件	884件	1,000件	1,128件	1,200件	
収益部門	来店者数(人)	100万人		443,708	722,077	756,056	695,042	647,261	70万人	673,034	70万人	
	売上	合計 (億円)	4億円		2.48	3.90	3.86	4.23	4.41	4.53	4.71	4.45
		物販 (億円)	3億円		1.49	2.27	2.23	2.44	2.59	2.68	2.97	2.63
		飲食 (億円)	1億円		0.98	1.63	1.63	1.79	1.82	1.85	1.74	1.82

また、直近(平成 27 年度)の成果は次のとおりである。

##### (1) 県内事業者の営業活動支援

- ① 個別企業への訪問 1,388 回(うち新規企業 219 社)
- ② 高知フェアの開催 145 回
- ③ 「まるごと高知」を活用した試食・商談会 67 回
- ④ 「スーパーマーケット・トレードショー2016」「フーデックス・ジャパン 2016」への出展
- ⑤ バイヤー、シェフ等の産地招へい 99 回
  - 成約件数 6,555 件(うち定番採用 3,690 件)
  - 成約金額 2,079 百万円
  - 取引先 1 社に対する県内事業者 1 社の平均成約金額 1,641 千円

##### (2) 商品の磨き上げの支援

- ① テストマーケティング及び催事への参加 39 社 198 商品
- ② 店舗・外商活動の状況報告
  - 「まるごと高知報告会」の開催(県内 2 カ所)
  - 「まるごと高知商談会」の開催(県内のべ 4 カ所)

##### (3) アンテナショップの運営(収益部門)

- ① 売上
  - 物販 297,123 千円、飲食 174,070 千円 合計 471,193 千円
- ② 経常利益
  - 合計 10,318 千円

※ 県派遣職員の実績給を収益部門で負担後の数値。平成 24~26 年度の消費税還付金 1,588 千円含む。

#### 4. 取組の効果(つづき)

##### ③ 物販部門

- 常時約 1,700 の商品を首都圏に紹介
- プレミアム商品券の発行や、木材利用ポイントによるカタログ発注が増加したこと、店頭でのイベント等の開催などにより売上は対前年度比 14.8%アップ

##### ④ 飲食部門

- 売上のウエイトの高い年度前半に店舗の改装工事や悪天候の影響があり、対前年度比 4.5%ダウン

#### (4) 高知県情報の発信

##### ① 観光情報発信コーナーの運営

- 観光・移住・ふるさと情報コーナー 相談件数 1,128 件

##### ② 「高知家」プロモーションをはじめ、県産品や観光、移住などの情報を積極的に発信

- 「高知家」ファミリー募金に県内外の多くの方の賛同をいただき、配布開始から累計 252 千個のピンバッジを配付

- TV・新聞・雑誌等メディアへの露出  
広告効果(TVのみ)は 60.6 億円

成約金額、店舗での売上原価、観光客等の増による経済波及効果 43.2 億円

また、公社の外商活動に対する県内事業者に対してアンケートを実施したところ、公社の活動が販路開拓等に役立っているという事業者が 79.3%、公社の外商活動に期待している事業者は 96.3%との評価を得た。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

今後は、エリアごとの戦略的な外商の展開や大手卸売業者との連携を密にした取組等、外商活動を深化させ、県内事業者の販路開拓と一層の販売拡大を図っていく。

また、アンテナショップ「まるごと高知」の平成 27 年度の売上について、物販部門は過去最高を記録したが、飲食部門は前年度を下回る結果となった。飲食部門の来店客の確保が課題。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

地産外商公社内に県産品の仲介・あっせん活動を行う外商部門を設置し、アンテナショップを拠点とした営業活動に官民協働で取り組むことにより、県内事業者の成約件数・金額が飛躍的に伸びただけでなく、アンテナショップへの誘客にもつながるなど相乗効果を発揮して成果が上がっている。


また、情報発信(プロモーション)機能を充実したことで本県及び本県産品の認知度が向上し、アンテナショップへの誘客にもつながっている。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	高知県行政管理課	連絡先	088-823-9162
-----	----------	-----	--------------

事例名	県民参加型文化振興事業の実施
団体名	福岡県
法人名	(公財)アクロス福岡

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	5,122,448
標準財政規模(百万円)	982,964
財政力指数	0.61836
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
福岡県	200(66.7%)	経常収益	1,027	資産	1,241	負債	274
福岡市	100(33.3%)	経常損益	13	純資産	967		
役職員数(人)	12	当期純損益	13				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>(公財)アクロス福岡は、公民複合施設であるアクロス福岡のうち、県有部分である福岡県国際文化情報センターの管理・運営を行う団体として、平成6年に設立された。</p> <p>(1)設立目的 国際・文化・情報の交流拠点施設である「福岡県国際文化情報センター(アクロス福岡)」の有する機能を一層高め、総合的な文化・情報の交流ネットワークを推進し、福岡県における文化の振興並びに文化に関する情報の提供及び交流の促進を図り、もって県民の文化の向上と地域社会の活性化を目的とする。</p> <p>(2)業務概要 県民に文化の創造と享受の場を提供し、国際的な文化や情報の総合的交流の場とし、県民の生活と文化の向上に寄与する為に事業を展開している。</p>							
							

## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

事例:公共性、公益性が高い事業の効率的な実施
(1)民間企業を実施主体とすることでは困難な事例(公共性、公益性の担保) 福岡県における文化振興の実施事業として、県民に世界一流の演奏家による公演の鑑賞機会を提供するほか、民間企業を事業実施主体とすることでは、公共性や採算性を担保することが困難である「演奏者や文化振興の担い手育成事業」などといった県民参加型の文化振興事業を実施しており、地域振興の一翼を担っている。
(2)県直営で実施するより効率的に実施できる事例 指定管理者制度導入により、当財団が指定管理者として地域文化の振興の場である施設提供を行い、施設利用率及びサービスの向上を図るとともに、自主財源の確保、指定管理料の削減に努め、効率的な事業を実施している。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

- (1)平成 14 年に福岡県で策定された「公社等外郭団体改革指針」において、執行体制や運営方法など、経営の効率化に向けた見直しが必要となった。
- (2)平成 18 年度より指定管理者制度に移行し、施設の適切な管理を確保し、県民サービスの向上を図ることを目標に、「平等な利用」、「県民サービスの向上」、「利用率の向上」、「施設機能の維持」が求められることとなった。
- (3)福岡県文化振興プラン(平成 17 年～平成 26 年)における「県民が多彩な文化芸術に身近に接することができるよう、文化芸術を鑑賞し、参加し、また創造することができる機会の充実を図る」といった文化振興に関する施策の方向を踏まえ、県の文化振興施策と一体となる事業の取り組みを推進することが必要となった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

##### ・ 財団経営

県の行財政改革において、公社等外郭団体の運営の健全性が求められ、財団運営のあり方や財政基盤の確立など、最小の経費で最大の効果を発揮する取組が必要となった。

公益的事業実施にあたり、県からの指定管理料と貸館収入・チケット販売収入などの自主財源があり、公益性の確保と収益性とのバランスを確立させるため、施設利用率の維持・向上やチケット販売収入の拡大等収入確保に向けた取組が必要である。

##### ・ 文化振興事業

福岡県文化振興プラン(平成 17 年～平成 26 年)が掲げられ、県民が多彩な文化芸術に触れ、親しむ機会を充実させることが大きな課題となった。

こうした課題解決のため、県民参加型の文化振興事業を実施し、芸術文化愛好者の裾野拡大に取組むことが必要である。

##### ・ 施設サービス事業(貸館事業)

利用者の満足度向上と、快適・安心・安全な施設の提供に取組みながら、利用率を維持・向上し収入拡大を図るとともに、施設の維持管理や機能強化などに必要な財源を確保する必要がある。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

##### ・ 財団経営

財団経営上の課題などを明確にした中期経営計画を策定し、具体的な数値目標を掲げ、経費の節減や収入拡大を図るなど経営全般の効率化を推進し、公益性と収益性のバランスの確立を検討した。

##### ・ 文化振興事業

新たな聴衆開拓のため、ランチタイムに低価格で楽しめる「ランチタイムコンサート」の実施や、次世代を担う青少年に生のオーケストラを体感させる事業などを検討した。

##### ・ 施設サービス事業(貸館事業)

利用者が施設を安全かつ快適に利用するため、安全管理の徹底、窓口サービスや接客マナー、施設の規模・利用目的に応じた稼働率向上策やアンケートなどによる利用者ニーズを反映したサービス・利便性向上策を検討した。

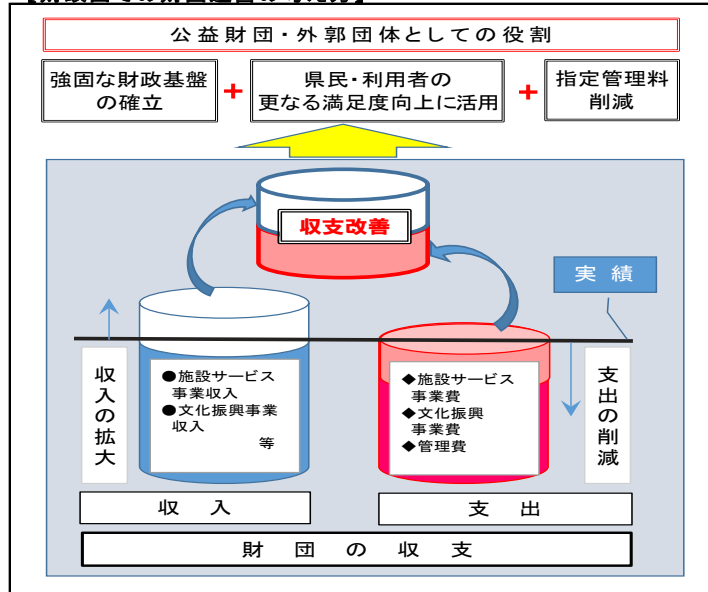
#### ③決定された取組方針とその決定理由について

中期経営計画の中で、管理運営方針を「九州・西日本における国際・文化・情報の交流拠点として県民に愛され、誇りとなりうる施設を目指す」とし、事業毎の運営方針を立てた。

3. 取組の具体的内容(つづき)

- ・ 財団経営は、自主財源を確保しつつ、効率性を一層促し強固な財政基盤を確立する。

【財政面での財団運営の考え方】

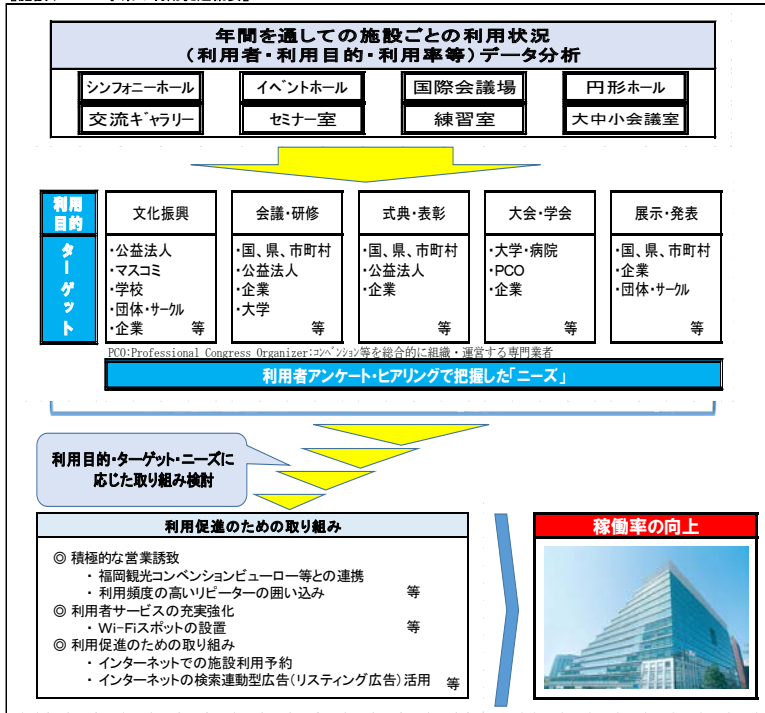


- ・ 文化振興事業は、次の5つの事業理念に基づくバランスのとれた事業を構築し、効果的・効率的に実施することで音楽・舞台芸術の振興を図る。

- ①芸術性の高い良質の音楽・舞台芸術に触れ、楽しむ機会の提供
- ②音楽を聴く・演奏する・支える人の育成
- ③文化団体や企業、市町村等との連携や協働による事業展開とネットワークの形成
- ④アジアを中心とした芸術文化の交流の促進
- ⑤県民、芸術家、文化関係者の参加・交流の促進と創造の機会の提供

- ・ 施設サービス事業は、「積極的な営業誘致」、「利用者サービスの充実強化」、「利用促進のための取り組み」を柱に事業展開を図る。

【施設サービス事業の利用促進概要】



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

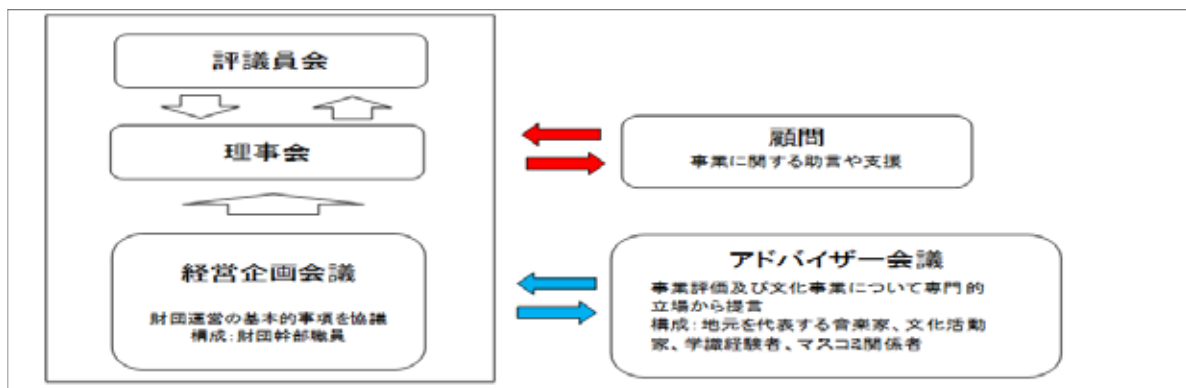
##### ① 取組の推進体制等について

財団の最高議決機関である評議員会、業務執行の決定等を行う理事会、理事の職務の執行を監査する監事により、管理運営方針を決定している。また、運営に関する助言を受ける任意の機関として、県議会、地元経済界の方々に顧問を委嘱している。また、財団幹部職員で構成された経営企画会議で財団運営の基本的事項を協議している。

決定された方針等に基づき業務を執行する事務局を置き、施設の運営管理、文化振興事業の企画・実施を行っている。

事業実施に当たり、外部有識者によって構成される「アドバイザー会議」を設置し、事業並びに経営全般に関する意見や提言を受けることとしている。

##### 【取組の推進体制】



##### ②関係者との調整内容・調整過程について

事業の実施に当たっては、福岡県や福岡市などと実行委員会を組織して一部の公演事業を行うなど、地方公共団体との強い連携体制のもと事業を行っている。

また、九州交響楽団との共同事業を行うほか、マスメディアとの共同による公演、地元企業のスポンサーや市町村、県内文化施設との共同によるアウトリーチ事業など、強い連携による事業の実施のため、関係機関との必要な協議・調整を行っている。

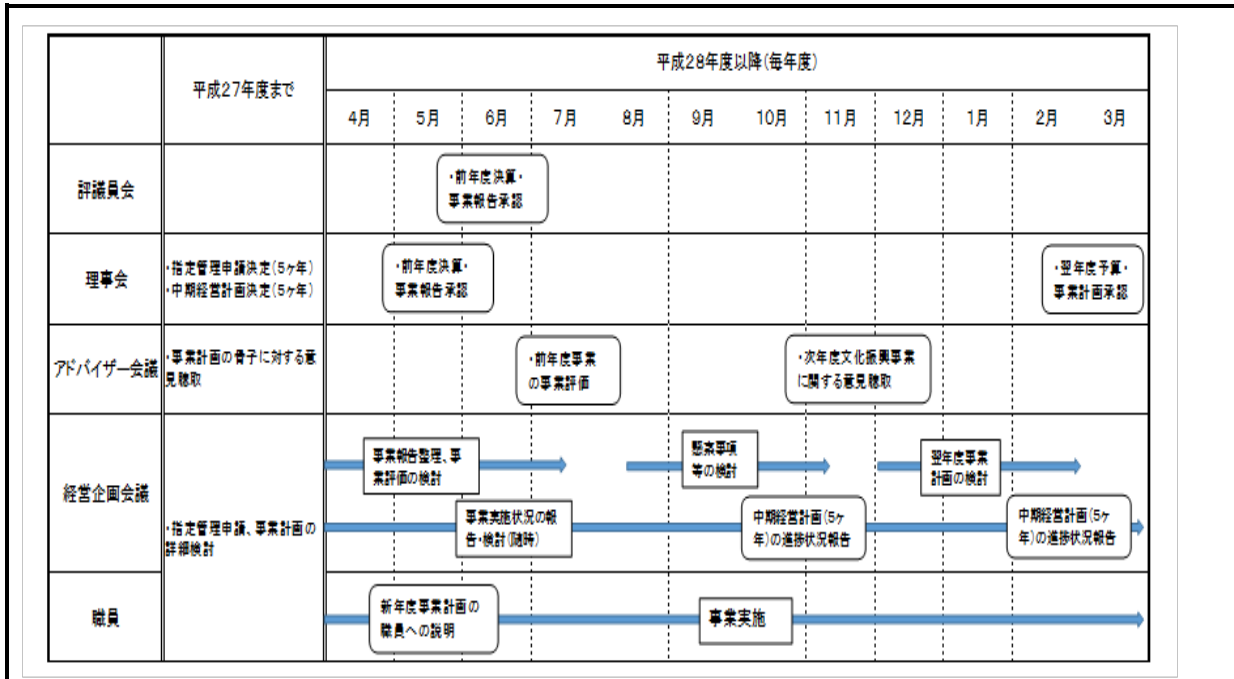
##### ③取組のプロセス(スケジュール)について

前記の推進体制の中で、常に「PLAN→DO→CHECK→ACTION」の循環による、運営方針の適確性の確保、進捗の管理、結果の検証を行っている。

##### 【文化振興事業の公演ごとのPDCA】

	PLAN	DO	CHECK	ACTION
職員	○公演企画概要書作成 【記載事項】 収支見込、チケット販売目標、 チケット販売方法、広報方法 等	○事業費の削減検討 ○公演実施	○個別事業評価シート作成 【記載事項】 収支結果、チケット販売結果、 グループ内評価、観客評価 等	○個別事業評価シート結果、事業評価結果、経営会議・アドバイザー会議での意見を他の公演、次年度公演に反映
経営企画会議	○公演企画概要書の承認	○チケット販売状況報告	○事業評価報告	
アドバイザー会議	○次年度文化振興事業を説明、意見聴取		○事業評価を報告、意見を聴取	

3. 取組の具体的内容(つづき)



4. 取組の効果

(1)財団経営

指定管理料の削減、県財政支出率の低下など、財政に関する指標を大きく改善させると同時に、文化振興事業来場者数や事業数、友の会会員数などの指標についても増加させており、公益性と収益性のバランスが取れた健全な財団運営を実施することができた。

また、5年ごとに行う周年記念事業は、県からの財政的支援を受けることなく、自主財源で実施した。

- ① 15周年記念公演(平成21年度)
- ② 20周年記念公演(平成26年度～平成27年度)

- ・ウィーン・フィルハーモニー管弦楽団
- ・バイエルン放送交響楽団
- ・内田光子ピアノリサイタル
- ・アクロス・バースデーコンサート(安永徹ほか)
- ・ウィーン・フィルハーモニー管弦楽団
- ・マリンスキー歌劇場管弦楽団

(2)文化振興事業

青少年への音楽振興を目的とした「アクロス・ユースオーケストラ公演」の開催やプロの演奏家による楽器演奏体験をメインとした出前授業を県内の小学校で実施するなど、県民参加型の文化振興事業を県の施策と一体となって実施したことで、県民の文化の向上と地域社会の活性化が図られた。

(3)施設サービス事業(貸館事業)

貸館利用者からのヒアリングやアンケートにより利用者ニーズを適確にとらえ、利用時間・受付時間の延長、さらにホームページでの全施設の予約申込等のサービスの充実に努めると共に、施設内のインターネット回線やLAN回線のセキュリティの向上と利便性を高め、利用者の満足度向上を果たした。

【主要指標推移】

	H17	H22	H27	H17→H27 の増減	増減率
指定管理料(委託料)(千円)	325,911	263,402	248,617	▲ 77,294	▲24%
県財政負担率(%)	29.4	33.3	24.2	▲ 5	▲18%
事業数	55	88	103	+ 48	+87%
文化振興事業来場者数(人)	72,190	129,359	182,918	+ 110,728	+153%
友の会会員数(人)	2,893	3,548	4,377	+ 1,484	+51%
シンフォニーホール稼働率(%)	76.2	87.9	87.3	+ 11	+15%

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

(1)文化振興については劇場法に基づいた劇場・音楽堂等の事業の活性化を図るための指針が出され、劇場・音楽堂等の設置者・運営者が取り組むべき事項が明示された。その中では①運営方針の明確化、②質の高い事業の実施、③専門的人材の養成・確保、④児童生徒に対する実演芸術に触れる機会の提供、⑤関係機関・団体等との連携・協力等 10 項目が求められている。

また、ラグビーワールドカップ、東京オリンピック・パラリンピックの開催を見据えた事業展開が求められている。

(2)経費の節減や収益の向上を図るなど経営全般の効率化、公益性と収益性のバランスが取れた事業展開が引き続き求められている

(3)第 3 次指定管理期間である平成 28 年度から平成 32 年度までの 5 年間の中期経営計画の中で次の 6 つの取り組み方針を掲げている。

- ①文化芸術振興拠点としての機能を生かした文化振興・情報提供事業の積極的な展開
- ②(公財)アクロス福岡のノウハウを生かした広域的事業展開による地域文化の振興
- ③アジアをはじめ世界の国・諸地域に向けた本県の地域・伝統文化プログラムの展開
- ④県民満足度を高めるためのサービスの充実と環境整備
- ⑤安全・安心のさらなる体制整備
- ⑥自主・自立的な継続性ある運営体制の確立と財政基盤の強化

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

・新たな観客層を開拓するため、平日の昼間にクラシック音楽など様々なジャンルの音楽をランチ価格で紹介する「ランチタイムコンサート」を開催。実施にあたっては、高齢者や主婦層を中心ターゲットに据え、時間帯や客層に合わせたオリジナル企画を財団で検討している。加えて、託児料金を無料にするなど子育て中の母親の入場促進に努めたことで、当初 800 人程度だった入場者数は現在 1,000 人規模となり、完売する企画も出てきている。

・当財団が企画したコンサートプログラム(演奏家の誘致等を含む)を県外の施設と連携して実施することにより、単独実施時に比べて経費が削減されるなど、公演の効果的・効率的な実施が可能となっている。



<参考>地方公共団体の問合わせ先

担当課	福岡県文化振興課	連絡先	092-643-3382
-----	----------	-----	--------------



事例名	I Love しずおか協議会の設立による中心市街地活性化
団体名	静岡市
法人名	(公財)静岡市まちづくり公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	712,184
標準財政規模(百万円)	165,147
財政力指数	0.91
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成 27 年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
静岡市	386(100.0%)	経常収益	1,865	資産	1,723	負債	381
役職員数(人)	34	経常損益	15	純資産	1,342		
		当期純損益	34				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>昭和 15 年 1 月 15 日の静岡大火義捐金の残余金 300 千円をもって住宅の経営、産業の振興等市民の福利を講ずるため、静岡市により昭和 16 年に(財)静岡興静会として設立された。昭和 36 年に宅地造成及び分譲事業を加え、名称を静岡市振興公社と変更したが、昭和 48 年宅地造成及び分譲事業を静岡市土地開発公社に委譲した。</p> <p>その後、市町村合併に伴い平成 16 年(財)静岡市清水振興公社と統合、平成 19 年には都市整備基盤事業に対応すべく目的及び事業を変更した。</p> <p>平成 24 年に公益認定を受けると共に名称を(公財)静岡市まちづくり公社に変更し、中心市街地の活性化をはじめ、生き生き暮らせる静岡市の創造に寄与すべく事業を実施している。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>これまで行政主導で行われてきたまちづくりから民間の力を活用したまちづくりに転換するため、(公財)静岡市まちづくり公社のほか各企業、商店街、大型店など「オール静岡」でI Love しずおか協議会を設立し、中心市街地の活性化、賑わいの創出を図っている。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

静岡市の中心市街地は、静岡市及び静岡都市圏の発展を牽引していたが、近年は少子高齢化による人口減少や長引く景気低迷のほか、郊外店の進出などにより、中心市街地の賑わいを取り巻く環境が大きく変化していた。

このため、かつて「おまち」と呼ばれた静岡の中心市街地が育んできたまちの賑わいや想いを更に高めることにより、魅力的なまちづくりに向けた継続的な活動が望まれる中、県内所在民放 4 局、私鉄他中心市街地を取り囲む企業等が立ち上がった。

そこで、これまで行政主導で行なってきたまちづくりを、中心市街地整備推進機構としてまちづくり事業に取り組んでいる「静岡市まちづくり公社」のほか、中心市街地を取り巻く各企業、商店街、大型店等による準備会を発足(平成 23 年 12 月発足)。

その後、「オール静岡」となるとまちの賑わいや元気を情報発信することで、地区の価値・集客力向上、地方経済の活性化、及び生活文化の創造などを実現していくことを目的とし、平成 24 年 5 月に「I Love しずおか協議会」を設立した。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

協議会の目的を達成するためには、ソフト・ハード両面での多角的な取組が必要となる。協議会での検討の結果、「楽しく便利に過ごせる多様な機能をコンパクトに創造」、「人と環境に配慮した回遊性の高い都市機能の実現」、「情報の発信力と共有化による協力者と協働の「おまち」づくり」の 3 点を柱とするとともに、「にぎわい創出部会」、「環境創造部会」、「総務部会」及び「インバウンド部会」の設置によりそれぞれの柱に沿った取組を行うこととした。

#### ①にぎわい創出部会による取組

##### ・出会いと集いの街「おまち」まるごと劇場の創出

街はいろいろな人々の出会いと交流の場。街は人々の晴れ舞台。朝も昼も夜も楽しい。コミュニティー劇場づくりを目指す。

##### ・人々に役立つコンパクトで便利な「おまち」づくり

程よい大きさの中に、歴史を大事にしながら、生活文化の向上へ向けて様々な役割の施設が集まった、住んでも、来ても利便性のある街を目指す。

##### ・みんなが参加して楽しい発見のある「おまち」の創造

今までのイベントを磨きながら、新しいイベントや街の演出を、多くの協力者の意見や参加を求めながら創出し、点から線へ「おまち」全体へ輪を広げ、にぎわいづくりを目指す。

#### <主な取組み事業>

青葉シンボルロードイルミネーション、スケートリンク

“おまち”サンタフェスティバル、

大学生インターン(イベント企画・運営等)

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ②環境創造部会による取組

- ・人や環境にやさしい、安心安全な「おまち」づくり

自転車、自動車、公共交通機関等の共存を図りながら、歩く人や環境に配慮し、おもてなしの心とバリアフリーで安心して過ごせるまちづくりを目指す。

- ・歩いて街なかを回遊しやすい便利な「おまち」づくり

街なかの界隈から界隈へ、ゆっくり歩いて快適に回遊できる環境づくりを、人々の大事な条件として整備を目指す。

#### <主な取組み事業>

駐輪場対策ワーキング、移動性向上・駐車場対策ワーキング

まちなか清掃活動、防災・減災講座、ICT 活用推進、おもてなし推進

#### ③総務部会・インバウンド部会による取組

- ・新鮮で便利な情報が飛び交う「おまち」

大きな店や専門店、街なかの催事、そして人々の役立つ情報が、常に新しい価値として発信できる街を目指す。

- ・人の輪、人の絆が未来をつくる街「おまち」

街を愛し、街にかける熱い思い、街は人が創る。多くの人々とお互いを尊敬しながら、目標に向い、手を携えてつくる「おまち」を目指す。

#### <主な取組み事業>

大学生との連携による PBL 型実習

インバウンド観光誘致

### (2)取組の具体的な進め方

#### 取組の推進体制

協議会は、正会員、賛助会員、個人会員及び特別会員(行政等の公的機関及び教育・研究機関など)で構成され、会長1名、副会長2名、監事1名を置き、毎年1回の通常総会を実施運営体制として、幹事会(幹事長1名、副幹事長3名、幹事)があり、事業活動の推進を行うものとして総務部会、にぎわい創出部会、環境創造部会、インバウンド部会がある。

各部会には、ワーキンググループが設置されており、実施事業検討を行い、毎月1回開催される定例会にて協議を行う。協議した内容は、毎月1回開催される幹事会にて最終確認・方針決定となる。また、各部会間の調整が必要となる場合は、事業推進会議が開催される。

(幹事会)	事業の決定機関
(事務局)	協議会の運営、補佐、事務、会計等の処理
(事業推進会議)	各部会間の調整
(総務部会)	主に総括的事業を担当
	・中長期的な戦略
	・組織力の強化
	・大学、短大との連携
	・効果的な広報活動
(にぎわい創出部会)	主にイベントを担当
	・主催イベント
	・既存イベントとの協調
(環境創出部会)	主に環境を向上する事業を担当
	・安全で快適な空間の充実
	・街なかアクセスの向上
(インバウンド部会)	おまちへの外国人客誘致に向けた事業を担当

#### 4. 取組の効果

##### (1) 年度別会員数(口数)

	正会員	賛助会員	会員合計	入会数	退会数	会費(円)
平成 24 年度	131	143	274	274	0	7,979,685
平成 25 年度	146	258	404	148	21	9,879,160
平成 26 年度	157	276	433	54	23	10,610,000
平成 27 年度	159	283	442	29	18	10,780,000

##### (2) 平成 27 年度実施事業

###### ①スケートリンク

来場者: 7,709 名

###### ②クリスマスツリーを巡るビンゴラリー

応募数: 2,131 枚

###### ③“おまち”サンタフェスティバル

参加者数: 1,276 名

###### ④おまちクリーンキャンペーン

参加者数: 9/15 開催 722 名(70 団体)

12/10 開催 680 名(65 団体)

###### ⑤防災・減災講座

参加者数: 10/22 開催 50 名

3/15 開催 53 名

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

設立 5 年の節目として、組織の更なる発展・飛躍を期して中期計画の策定に取り組むとともに、次世代(40 代及び 50 代)への世代交代を進めることである。

そのために、協議会ガイドラインを基に、平成 29 年～平成 31 年度の 3 年間で集中的に活動できる行動計画の策定に取り組んでいる。

過去 4 年間の活動の中で適宜必要と思われることを広げてきたが、活動によってはテーマが大きすぎて結論まで達していないものがある。原点に立ち返り、これまでの活動を確認した上、必要に応じて見直し、必要と思われるものを加え、3 年間での達成感・満足感を得られる具体的な「成果目標」を設定。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

協議会のガイドラインとして、既存団体との連携基準を設けて活動している。

(1)協議会活動に伴う個別エリアの既存団体への協力の在り方

- ①協議会の現時点の性格は、目的のベクトルを一つにした会員各位の協力の精神による地域貢献活動組織であること。
- ②個別エリアの既存団体への実施事業は、すべて尊重の上での活動を条件としており、点から線へ、そして面への活動が協議会の主たる意図であること。
- ③今後の協議会の活動は、イベント事業を基点としながらも、環境面や機能面の改善、特色の創造を広げていくこと  
上記をふまえ、協力条件を、「後援の表記」、「協議会ネットワークを活かしたPRの賛助活動」、「対応ワーキンググループによる実施方法の提言といった賛助活動」としている。



(2)協議会活動対象エリア内の既存団体との協働事業について

- ①点から線、そして面への活動が、協議会としての活動の在り方であり、主旨である。
- ②活動に対して留意すべきことは、相互に組織の位置付けが上でも下でもないという認識を持つことであり、対話による価値観の共有の延長線上に相互の役割や責任が分担される活動となる。
  - ・ 既存団体側より、協働事業として依頼があった場合
  - ・ 協議会側より協働事業を求める場合
  - ・ 外部機関(行政及び公共団体)等への提案・提言の場合
  - ・ 外部機関(行政及び公共団体)等への要請(申請を含む)の場合以上について基準を設け、幹事会での確認及び承認を要する。  
また、活動内容が重要であり、対象団体が会員であるかないかは条件としていないが、対象団体が非会員であった場合は活動終了後に会員への加入勧誘を行うこととしている。

<参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	静岡市行政管理課	連絡先	054-221-1004
-----	----------	-----	--------------

事例名	京町家カルテによる京町家の保全・活用	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>1,419,549</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>350,679</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.79</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値</small>	人口(人)	1,419,549	標準財政規模(百万円)	350,679	財政力指数	0.79
人口(人)	1,419,549							
標準財政規模(百万円)	350,679							
財政力指数	0.79							
団体名	京都市							
法人名	(公財)京都市景観・まちづくりセンター							

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成28年3月31日時点)</small>		[経営状況] <small>(平成27年度決算)</small>		(単位:百万円)	
京都市	60(100.0%)	経常収益	121	資産	264
役職員数(人)	43	経常損益	2	負債	11
		当期純損益	2	純資産	253
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(公財)京都市景観・まちづくりセンターは、景観の保全・創造、質の高い住環境の形成など、京都の都市特性の更なる伸長に寄与することを目的として、本市の全額出資法人として平成9年10月に設立した。</p> <p>地域コミュニティが抱える問題を解決するため、自治組織等に必要な支援を行うとともに、町家、袋路など、京都固有のまちづくり資源の保全・活用・再生を図るため、住民、企業及び行政の主体的な取組と協働を推進している。</p> <p>この間、京町家の保全・再生・活用を促進する事業を行うための「京町家まちづくりファンド」、「京町家等継承ネット」を設立するなど、京町家等の再生支援に積極的に取り組んでいる。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>京町家は、京都のまちの個性的で魅力的な都市空間の形成に寄与するとともに、京都市民の価値観の共有、21世紀の都市居住文化の創造、環境共生社会の牽引役などの役割を果たし、その魅力は国内外の方々から高く評価されている。</p> <p>京町家カルテは、そのような京町家の価値を明らかにし、良好な歴史資産として次世代に継承することを目的として、京町家の持つ文化的・歴史的・建築的な価値をまとめた資料である。</p> <p>(公財)京都市景観・まちづくりセンターは、京町家の所有者等からの申請に基づき、建物を調査し、京町家カルテを交付することで、所有者やその家族が京町家の持つ価値を認識し、京町家の適切な維持・管理・継承につなげることを目指している。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

(公財)京都市景観・まちづくりセンターでは、京町家の保全・活用・再生について、市民、企業、行政のパートナーシップのもと、多様な取組を進めてきた。しかし、(公財)京都市景観・まちづくりセンターが、本市、立命館大学と共同で、延べ 4000 人以上のボランティアの協力を得て、平成 20、21 年度に実施した「京町家まちづくり調査」の結果、京町家は年間約 2%減失するとともに、約 10.5%が空き家となっていることが判明した。

また、京町家の所有者へのアンケート調査の結果、7割以上の方が、所有する建物が京町家であると認識していないことや、半数近くの方が京町家の保全・継承を望んでいるが、維持・修繕費や相続税の問題などの経済的理由から、次世代への継承が困難と回答するなど、京町家の保全・継承のための仕組みづくりが必要となっていた。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

① 京町家の保全・活用・再生については、(公財)京都市景観・まちづくりセンターにおいて、市民、企業、行政のパートナーシップのもと、多様に取り組んできたが、平成 20、21 年度に実施した京町家まちづくり調査等を通じ、京町家が 1 年間に約 2%程度減少していること、約 10.5%が空き家になっていること、また、所有者・居住者について、高齢者・単身者の割合が高く、所有する建物が京町家であるという認識が低いこと、半数近くが京町家の保全・継承を希望されているものの、保全していく上で、維持修繕費や相続が問題となっていることなどが明らかになった。

② 平成 20 年度に国土交通省の補助を受けて制作した「わたしの家物語」は、建物そのものの価値だけでなく、京町家を住み継いできた代々の家の歴史も盛り込んだ”物語”としてとりまとめ、所有者が京町家の価値に気づき、主体的に京町家の保全・再生のための一歩を踏み出すきっかけづくりとして成果をあげた。

一方、この成果を多くの町家の所有者に広く啓発、普及させ、京町家を良好なストックとして大切に保全、活用していく意識を醸成していくためには、より客観的、普遍的で汎用性の高いツールが必要であり、多様な視点で検討を行った。

③ 京町家の価値と魅力を知ることのできるわかりやすく普遍的で汎用性の高いツールが必要であることと、併せて、不動産市場において、伝統と文化を伝える財産として大切に守られてきた京町家の価値を、正当に評価できる風潮と、価値観に対する社会的認識の転換を図っていく必要があったため、不動産市場における価値観を転換するための文化的ストックとしての認定資料や客観的資料として、「京町家データカルテ(仮称)」を作成、活用することとなった。

### (2)取組の具体的な進め方

#### ① 取組の推進体制

事務局:(公財)京都市景観・まちづくりセンター

京町家カルテ委員会(カルテ要件に適合するか等の審議を行う。):学識経験者、建築士

調査者・作成者:建築士、大工、学識経験者


検討会メンバー:宅建業者、建築技術者、学識経験者、金融機関、行政


② 宅建業者、建築技術者、学識経験者、行政等からなる検討会を、平成 21 年度に 3 回、平成 22 年度に 2 回実施し、京町家カルテのフォーマットの検討や、ケーススタディによる京町家カルテの活用方法、情報管理の方法などについて、検討を行った。


### 3. 取組の具体的内容(つづき)

③ 取組過程		
H20 年度	(国土交通省 超長期住宅推進環境整備事業)「京都市における町家“わたしの家物語”の制作」及び「貸し手と借り手を繋ぐマッチング活動の取組」を実施。	京町家まちづくり調査の実施(平成 20 年 10 月～平成 22 年 3 月) ・京町家の残存数、京町家の類型、その保存状態など、現状を把握 ・京町家の所有者の町家の活用や保全に関する意識、課題、ニーズを把握
H21 年度	(国土交通省 長期優良住宅等推進環境整備事業)「京町家データカルテ(仮称)検討会」において、流通市場を中心に活用できる資料について検討。フォーマット(たたき台)を作成。	
H22 年度	(国土交通省 長期優良住宅等推進環境整備事業)平成 21 年度作成のフォーマットを使用し、モデルケースを作成するとともに、それらの活用方法、情報の管理方法について検討。	
H23 年度	「京町家カルテ」事業を実施。	







京町家カルテのイメージ写真

### 4. 取組の効果

平成 23 年度から開始した、京町家カルテの発行数は、315 件に到達し、様々な事情により滅失する可能性があった京町家の継承につながっている。特に、不動産市場においては、京町家カルテのある京町家は、第三者への訴求効果があると評価されており、広告宣伝に活用されている。

また、京町家の適切な維持管理に不可欠であった費用面に関しては、これまで京町家は戦前に建てられた古い木造住宅のため、建物価値が評価されず、京町家の改修や購入の際、金融機関から融資を受けられないケースが多くあったが、平成 24 年から順次、地元金融機関 3 行により、京町家カルテを活用した、融資利率(変動)を店頭表示金利から引き下げた京町家専用ローンが商品化され、京町家の改修や購入に必要な資金を調達する仕組みが確立された。1 金融機関の融資実績は 5 年間で 126 件、30 億円を超えている。



#### 4. 取組の効果(つづき)

さらに、京町家カルテにより、京町家を良好なストックとして保全、活用していく意識が醸成され、これまで、空き家のまま放置されてきた京町家や、老朽化により市場価値の低下した京町家が、次々に改修されて蘇るとともに、不動産市場での流通が盛んになった結果、新たな居住者や需要を生み出している。

京町家カルテ発行数の推移(件)

	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	合計
発行数	58	49	39	52	70	47	315
備考						H29 年 1 月末 現在	H29 年 1 月末 現在

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

京町家カルテ事業は、申請から発行まで約 2 ヶ月程度要するとともに、調査者や(公財)京都市景観・まちづくりセンター職員、委員会の委員の負担が少なくないなどの課題があったことから、外観の目視調査を中心に取りまとめ、委員会に諮ることなく申請から 2 週間程度で発行でき、ローンの際にも活用できる、より簡便な京町家プロフィール制度を平成 28 年 12 月より開始した。

今後は、京町家カルテと京町家プロフィールの二制度により、京町家が適切に維持・管理及び流通されることを目指す。

また、京町家カルテの作成には、京町家に関する知識や経験が必要となるが、経験豊富な調査員が慢性的に不足しており、現状では作成数増加への対応が難しいため、調査員の育成が喫緊の課題である。

その他、京町家カルテの発行された建物については、発行後の状況についての追跡調査等を実施していないため、その後の使用方法や、適切な改修がされているのかといった、保全・活用の状況について把握できていない。

当事業の改善や、カルテ取得後に所有者が抱える課題の解決の方策を探り、京町家の適切な保全・活用を一層進めるためにも、追跡調査や、これまで蓄積された京町家カルテのデータを GIS データと連動させ、まちづくりの観点で活用することなどを検討する必要がある。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

京町家カルテ事業は、建物の調査やレポートの作成を行う大工、建築士等の専門家の協力が不可欠であり、専門家とのネットワークが最も重要である。



(公財)京都市景観・まちづくりセンターでは、当事業の開始以前から、京町家に関する様々な取組を通じて、専門家、業界団体とのネットワークを構築してきた。また、歴史的建造物の保存・活用に取り組む他の団体等との連携により、保存・活用のために活動する専門性の高い人材の育成を行う講座等も実施してきた。

また、当事業の検討段階においては、特に不動産事業者等の業界団体の協力により、事業が円滑に進み、資金調達面においては、京町家専用ローンの商品化など地元金融機関の協力がああり、まさに、(公財)京都市景観・まちづくりセンターが、住民・企業・行政のパートナーシップのまちづくりを推進するための橋渡し役として機能した結果と言える。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	京都市まち再生・創造推進室	連絡先	075-222-3503
-----	---------------	-----	--------------

事例名	緑化推進事業と動物とのふれあい事業	<地方公共団体のデータ>※ <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>686,387</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>157,062</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.39</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値</small>	人口(人)	686,387	標準財政規模(百万円)	157,062	財政力指数	0.39
人口(人)	686,387							
標準財政規模(百万円)	157,062							
財政力指数	0.39							
団体名	東京都江戸川区							
法人名	(公財)えどがわ環境財団							

<法人データ> [出資等の状況] <small>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</small>		[経営状況] <small>(平成 27 年度決算)</small>		(単位:百万円)	
江戸川区	50(100%)	経常収益	2,518	資産	825
役職員数(人)	85	経常損益	10	負債	642
		当期純損益	6	純資産	183
[法人概要](設立目的、業務概要等) 緑の増進や水辺環境の活用など、新しい時代の環境創造を推進するため、昭和 55 年 4 月 1 日(財)江戸川区環境促進事業団として発足。平成 23 年 9 月に(公財)えどがわ環境財団へ移行し、緑化推進に関する事業及び動物とのふれあいに関する事業を行い、市民生活に安らぎとゆとりをもたらし、豊かな人間性の涵養と地域社会の健全な発展に寄与し、多様な生物と共存できる水と緑の環境の保護・保全を推進している法人である。					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当財団は昭和 55 年の設立以来、総合レクリエーション公園や親水公園等の整備をはじめ、身近な公園等を活かしたイベントや、公園ボランティア活動支援などの緑化推進事業及び、自然動物園やポニーランドでのふれあい事業を行ってきた。そして平成 23 年 9 月の公益財団法人への移行後は、区民サービスの向上と施設運営の効率化に努め、財団の事業目標でもある「水・緑、ともに生きる豊かな暮らし」の実現を目指し、水と緑豊かな魅力あるまちづくりを進めるとともに、時代の変化に対応した様々な事業展開を図った。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

これまで江戸川区では、理想のまちづくりに積極的に取り組み、緑化運動などで大きな成果をあげてきたが、様々な制約のため実現できない事業も数多くあった。そこで、既成の枠と限界を打ち破って、専門的・弾力的に事業展開を図れる法人組織として、緑の増進や水辺環境の活用など、新しい時代の環境創造を推進するために(財)江戸川区環境促進事業団を設置し、区民が健康で快適な生活を送れる総合的な環境整備を進めることとした。

## 3. 取組の具体的内容

### (1) 親水公園の整備

江戸川区の親水公園は、昭和47年(1972年)に策定された「江戸川区内河川整備計画(親水計画)」に基づいて整備された。

親水公園は、日本最初の親水公園として昭和48年(1973年)誕生した古川親水公園から始まり、平成8年(1996年)に完成した一之江境川親水公園まで、23年の歳月をかけて当初計画の5路線・総延長9,610mを全線完成した。

### (2) 総合レクリエーション公園の整備

江戸川区は、葛西地区の土地区画整理事業を進める中で、東京電力の高圧線下の土地は住宅を建てることのできないため、電力会社と協議のうえ線下の土地の無償提供を受けた。この全域24haを公園用地として集積し、一連の都市公園として計画決定を行い、区民が集い楽しめる広域総合公園として位置づけた。昭和55年(1980年)4月「総合レクリエーション公園建設審議会」を設置して、公園づくりの検討を始め、昭和56年(1981年)3月「総合レクリエーション公園基本計画」を策定した。

これに基づき昭和57年(1982年)1月に「こどもの広場」「ファミリースポーツ広場」の2公園から建設に着手、以来11年の歳月をかけて平成5年(1993年)3月「なぎさ公園」の完成により、すべての公園が開園した。東西約3kmに12の様々な公園が連なり、四季を通じて楽しめる総合公園となった。

### (3) 緑化推進事業

#### ① パートナーシップ推進事業

区民との協働による豊かな心を育てる水と緑のまちづくりを推進するために、「公園ボランティアリーダー会議」の開催など区民の思いや発想を具現化する事業を実施し、パートナーシップの充実を図った。

#### ② 水と緑の区民カレッジ講座事業

身近な水と緑の環境について、実践を通して楽しく学べるプログラム(24講座)を実施し、区内の水と緑のまちづくりの普及啓発に努めるとともにボランティアの拡充を図った。

#### ③ イベントの開催

イベントや行事開催にあたっては、趣旨や目的を明確にしたうえで費用対効果を検証し実施方法を工夫することで、より効果的に水と緑の環境施設をPRし、利用拡大を図るとともに、花や緑・水辺環境への愛護心の啓発に努めた。

#### ④ みどりのもったいない運動の推進(緑のリサイクル)

(i)公園落ち葉の腐葉土化 (ii)剪定枝のチップ化 (iii)園芸残土と植木鉢のリサイクルの取り組みを行った。

※(i)、(ii)については、東日本大震災による原発事故の影響により平成24年度から休止中

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ⑤あなたの思いを形に公園キラリ事業

地域の方々に支えられた公園づくりを目指し、公園などに樹木や遊具等の寄付をいただき、名前とメッセージなどを入れたプレートを付けて公園施設として設置した。

#### ⑥街の緑化推進事業

名木・古木の保護のため、保護樹の所有者からの相談やイベントでの緑化相談を行い、街の緑の保全に努めた。

#### ⑦施設の魅力アップ事業

ボランティア活動や地域活動を積極的に支援するため、地域の特性に合わせた公園等の管理業務を行った。また、総合レクリエーション公園の利便を図るためパノラマシャトルの運行(平成27年11月から平成28年7月まで老朽化による車両更新のため運休)及び新左近川親水公園内においてポート場の運営を行い、水辺に親しむ事業の実施を通じて公園の魅力アップに努めた。

### (4)動物の飼育及び展示とふれあい事業

#### ①体験プログラムの提供

ふれあいコーナーの運営や出張動物などを通じて児童・青少年に対して、心身の成長と基礎となる多様な実体験ができるプログラムを提供した。

#### ②学習情報の提供

「飼育係・獣医のおはなし」による情報提供を行うとともに、実際に動物たちに触れる体験を通して、様々な動物への興味を持ち、動物と人とのつながり・体験を通じて、心の豊かさや生きる力を育む取り組みを行った。

#### ③講座・教室・企画事業

「猛禽類のフライトショー」など環境・動物について学べる講座・教室などを開催し、自然・動物とのふれあいを通して動物園や動物たちを今まで以上に身近に感じ、愛着を持ってもらい人と自然と動物の関わりを大切にできる児童・青少年の育成に努めた。

#### ④人材育成事業

飼育員を目指す学生を対象にした実習生の受け入れだけでなく、小中学生の職場体験、職場訪問を受け入れ、未来の人材育成に努めた。

#### ⑤動物飼育及び展示業務、種の保全・調査研究の取り組み

動物の健康と適切な飼育環境管理を行い、57種498点(H28.4.1現在)の動物展示を行った。また、コウノトリなどの飼育を通じて、希少種等の保全に取り組んだ。

### (5)収益事業

#### ①公園収益事業

オリジナルグッズの販売、公園などの便益施設として自動販売機の設置及びケータリングカーによる軽食等の提供を行った。また、財団ホームページのバナー広告の募集やパンフレット類のスポンサー募集により、公益事業の原資の確保及び財団の財政基盤の強化に向けた取り組みを行った。

### (6)その他事業

#### ①公園等の管理業務

公益目的事業未実施の公園・児童遊園・広場並びに親水緑道について、安全・安心に利用できるよう維持管理及び施設の維持補修を行った。また、河川敷グランドの維持管理、区役所庁舎等の植栽管理について、区から業務委託を受託し実施した。

#### 4. 取組の効果

昭和 45 年から取り組んでいる「ゆたかな心 地にみどり」を合言葉とした緑化運動の取り組みにより、区立公園等は昭和 55 年に 312 園・約 136 万㎡から平成 28 年には 475 園・約 226 万㎡に増加し、区民一人当たりの公園面積も 3.09 ㎡から 5.25 ㎡となり、子どもたちの元気な声が響き、私たちの心に潤いを与える緑豊かなまちなみが区内全域に広がり大きな成果をあげ、江戸川区は「リブコム国際賞 銀賞」や昨年度の「美し国づくり景観大賞」の受賞をはじめ国内外から高い評価を得ている。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

平成 23 年 4 月よりえどがわ環境財団が指定管理者として担ってきた公園等の管理業務が、平成 28 年度から区が直接管理することになり、今後は当財団の設立趣旨に改めて立ち返り、今後ますます多様化・複雑化する区民ニーズにきめ細かく対応すべく、事業体系を見直し、区をはじめ 民間事業者との連携を拡充し事業を行っていく。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

##### 小岩菖蒲園誕生の経緯

昭和 45 年、北小岩在住の区民の方が、「健康のために」と花菖蒲を京成電鉄・鉄橋沿いの江戸川岸辺に植え丹精込めて手入れをしていたが、昭和 55 年、江戸川を管理する建設省から水際からの撤去を命じられた。地元からの「見事な花菖蒲をなんとかならないか」という話もあり、建設省と交渉を行った結果、「区が水際から 50m 程内側に移植し、責任をもって管理する」条件で許可を得、場所を借りて植え替えることになった。

その後、その区民の方から花菖蒲 100 種、6,000 株、3 万本の寄贈を受け、昭和 56 年 5 月に造成を始め、同年 10 月に工事が完了し公園として供用を開始。菖蒲園の人気は高まり、訪れる人が大変多くなったため、菖蒲園を取り囲むように周辺の河川敷を芝生広場や花畑として順次整備を進め、平成 5 年 10 月、1.5ha の拡張工事が完了。また、昭和 63 年には利根川治水 100 年を記念した「利根川百景」に小岩菖蒲園が選定された。

このように、行政と粘り強く協議を重ね法律や制度など様々な制約がある中で、地域の思いや願いを実現できた結果、単に美しいだけでなく、人々が訪れ、楽しみ、安らげる場所として高い評価を得ている。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	江戸川区企画課	連絡先	03-5662-6054
-----	---------	-----	--------------

事例名	自治体 PPS による再生可能エネルギーの活用
団体名	大阪府泉佐野市
法人名	(一財)泉佐野電力

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	100, 813
標準財政規模(百万円)	22, 316
財政力指数	0.94

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞		[経営状況] (平成 29 年度決算)		(単位: 百万円)	
[出資等の状況] (平成 29 年 3 月 31 日時点)		経常収益	430	資産	85
泉佐野市	5 (83.3%)	経常損益	15	負債	54
その他	1 (16.7%)	当期純損益	15	純資産	31
役職員数(人)	7				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

近隣地域での太陽光発電による電力を買い取り、公共施設等への電力供給を行うことを目的として、大阪府内初の自治体 PPS として設立された。

PPS (Power Producer and Supplier)とは、契約電力 50kW 以上の需要家に対して、一般電気事業者が有する電気路を通じて電力供給を行う事業者。現在は「新電力」と呼ばれる。2016 年 4 月 1 日の電力の小売全面自由化以降は、小売電気事業者の登録があれば 50kw 未満の契約も可。

概要	出資率
事業主体 一般財団法人泉佐野電力 設立日 2015 年 1 月 16 日 代表者 新田谷 修司(元泉佐野市長) 資本金 600 万円(2017 年 4 月 1 日現在) 売上高 約 334 百万円 従業員 3 名	<p>一般財団法人泉佐野電力 出資率</p> <p>民間 PPS 1/6</p> <p>泉佐野市 5/6</p>

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、(一財)泉佐野電力が、自治体 PPS として再生可能エネルギーを活用し、公共目的に電気の供給をコントロールすることにより、地球環境への配慮、公共施設等の電気料金低減を図ってきたもの。

近隣地域の太陽光発電

公共施設へ

将来的には市内の民間工場や近隣自治体への電力供給も

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

当時、東日本大震災による福島第一原発事故の影響により、電力供給が逼迫し、関西電力(株)においても、2度の電力料金値上げがおこなわれた。こうしたことから、自治体が太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーを活用することにより、自治体主導で料金をコントロールできるような電力確保の仕組みが求められており、近隣地域で発電された電気を地元へ供給する地産地消を実現すること、小売電気事業者として納税や地元への寄付により、資産の循環を実現すること、雇用対策としての役割、発電設備から供給先の送電損失の軽減による省力化・地球温暖化対策の一助となることを目的として設立に至った。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

設立時の想定リスクとその回避策について

#### ①想定リスク

- ・FIT(固定買取価格)の下落
- ・インバランス価格の変動(想定困難)

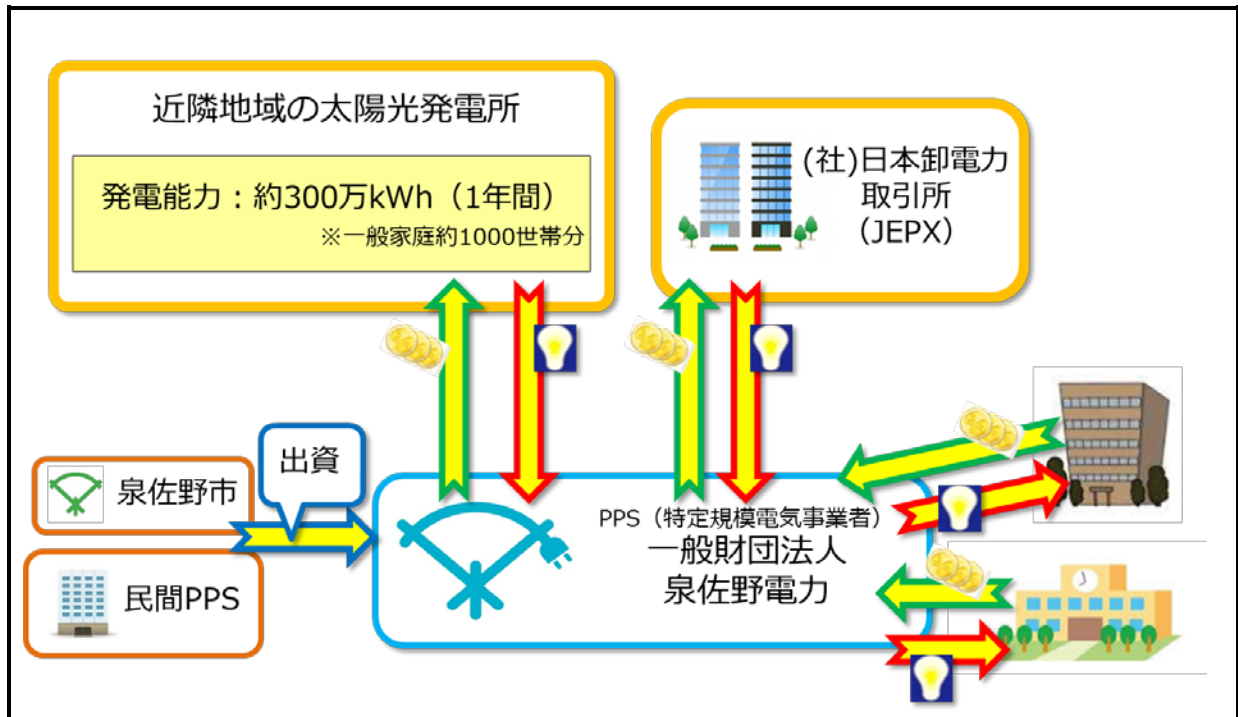
#### ②解決策

- ・複数種類の電源組合せを構築(JEPX(日本電力卸取引所)、太陽光、関電、インバランス)  
近隣地域の太陽光発電所:大阪府南河内郡河南町(2カ所)  
大阪府貝塚市  
大阪府泉佐野市  
大阪府泉南市
- ・回避可能費用負担調整交付金の活用

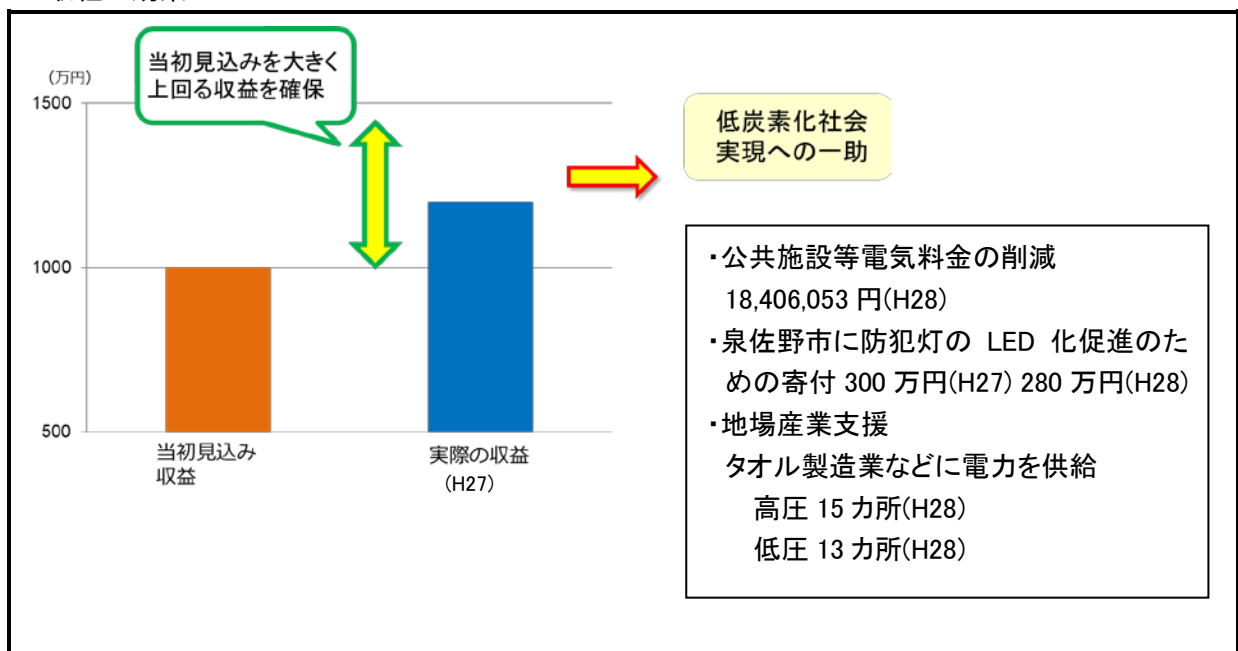
### (2)取り組みの具体的な進め方

- 平成26年12月 近隣地域での太陽光発電業者と調整開始
- 平成27年 1月 (一財)泉佐野電力設立及びPPS登録
- 平成27年 2月 関西電力(株)との託送契約申請等
- 平成27年 4月 公共施設への電力供給(34カ所)
- 平成27年10月 小売電気事業登録許可  
(平成28年4月1日より低圧施設へ給電予定)
- 平成28年 4月 公共施設への低圧電力供給開始
- 平成28年 4月 高圧電力供給9カ所追加  
(公共施設5カ所、地場産業民間工場4カ所)
- 平成29年 4月 高圧電力供給55カ所、低圧電力供給296カ所

### 3. 取組の具体的内容(つづき)



### 4. 取組の効果





5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ・近隣、市町村への売電を模索する。民間、高圧部門への売電を行うことで、財団の財務体質の強化に努めたい。
- ・送電サービス料金(託送料)が高いため、採算ベースにのりにくく、現在検討中にとどまっているが、低圧(一般家庭)にも対応していきたい。
- ・JEPX 調達価格が割高となっている。
- ・収益事業を継続していくノウハウの不足。
- ・営業活動を担う主体の不在。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

出資金 300 万円を元に常時バックアップ電力や JEPX からの電力の調達代金の支払いや一般電気事業者(関西電力(株))への保証金の拠出などキャッシュフローに苦労した。また、夏場(7月~9月)の電力仕入価格の高騰や消費電力量の増加によるサポート業務委託料の増加など多岐にわたる資金繰りと、人員不足による財団の運営に苦労した。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	泉佐野市環境衛生課	連絡先	072-463-1212
-----	-----------	-----	--------------

事例名	地産地消サポート事業による取組	<地方公共団体のデータ> <table border="1"> <tr> <td>人口(人)</td> <td>68,209</td> </tr> <tr> <td>標準財政規模(百万円)</td> <td>15,835</td> </tr> <tr> <td>財政力指数</td> <td>0.58</td> </tr> </table> <small>※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 29 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 28 年度決算の数値</small>		人口(人)	68,209	標準財政規模(百万円)	15,835	財政力指数	0.58
人口(人)	68,209								
標準財政規模(百万円)	15,835								
財政力指数	0.58								
団体名	岡山県総社市								
法人名	(一財)そうじゃ地食べ公社								

<法人データ> [出資等の状況](平成 29 年 3 月 31 日)		[経営状況](平成 28 年度決算)		(単位:百万円)	
総社市	89(89.0%)	経常収益	515	資産	263
その他	11(11.0%)	経常損益	16	負債	127
役員数(人)	10	当期純損益	4	純資産	136

[法人概要](設立目的、業務概要等)

農業従事者の減少、高齢化、耕作放棄地の増加、兼業化、混住化など農業をとりまく厳しい環境を解消するために、中核的役割を果たす組織として、(一財)そうじゃ地食べ公社を平成 10 年に設立した。総社市が有する豊かな自然や地域の特性を有効に活用し、効率的で生産性の高い農業の振興はもとより、幅広い地域振興施策や地域間交流を展開するとともに、これらの地域振興施策を実施する団体及び地域住民等の連携を図る際の中心的役割を果たし、もって活力ある地域の創造と住民福祉の向上を図ることを目的とする。前記、目的達成のために、農地所有者代理事業、研修等事業などの農地利用集積円滑化事業、地産地消サポート事業、農産物の生産販売などの生産体系確立に関する事業を実施している。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

総社市は地産地消の推進のため、そうじゃ「地・食べ」委員会を設立し、学校給食、スーパー販売での地産地消について協議・検討を重ね、委員会の意思を実行に移す実働部隊としての役割を、(一財)そうじゃ地食べ公社が担った。これにより、公社は地産地消サポート事業を実施し、市内産農産物の学校給食への納入量を増加させ、市内のスーパーに市内産農産物の販売コーナーの設置を実現するなど地産地消の推進を図った。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

耕作放棄地の増加、農業者の高齢化、担い手不足、儲からない農業などの課題がある中、「一人でも多くの農業者を増やしたい、そして総社市の農業を元気にしたい」という考えのもと、平成21年5月に総社新農業会議を設立し、課題解決に向けた議論を経て、農業施策を具体的かつ効果的に進めていくうえでの指針となる「総社市農業ビジョン」を策定した。「総社市農業ビジョン」の政策のうち、地産地消を推進していく方針を固めた。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

学校給食については、市内生産組織で作ることのできる農産物の時期、納入する農産物の規格、学校給食献立とのマッチングが課題であり、スーパーでの販売については、販売スペースの確保、規模の大小を問わず農産物を栽培している生産者の把握、スーパーを経由した生産者と消費者を結ぶ流通システムの構築が課題であった。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

生産・技術指導・学校給食の現場それぞれの立場において、どのように行動すればいいか協議するための部会を設置することとし、学校給食に市内農産物を安定的に供給できるシステムを構築することとした。スーパーでの販売については、スーパーとの交渉、市内の圃場を回るなどし、農産物の把握・生産者の確保に努めることとし、流通システムの構築も前記の部会で協議することとした。

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

学校給食については、戦略的な農産物の作付けが必要となるため、市内の生産者を集め部会を開催し、学校給食での農産物の使用日や使用量を提示し、作付けを行ってもらうこととした。スーパーでの販売については、生産者に出来るだけ負担がかからないようにすることで、多くの農産物を販売することが可能となるため、生産者は公社へ農産物の出荷をすることとし、スーパー各店舗(現在8店舗)への出荷・回収については公社が行うこととした。

### (2)取組の具体的な進め方

#### ①取組の推進体制等について

平成22年に「総社市農業ビジョン」を策定したことにより、そうじゃ「地・食べ」委員会を設立。そうじゃ「地・食べ」委員会は、生産者をはじめ、営農組合や生産者団体、農協、そうじゃ地食べ公社、市などの代表者等で構成されており、委員会の意志を実行に移す実働部隊としての役割をそうじゃ地食べ公社が担った。

#### ②関係者との調整内容・調整過程等について

そうじゃ「地・食べ」委員会で、学校給食の市内産農産物の使用率拡大について協議した。また、市内の生産者を集めた生産者部会を定期的で開催し、学校給食での使用量などを提示することで、生産者に作付けの時期や量、品種等について依頼した。また必要に応じて栽培指導を行った。スーパーでの販売についても、そうじゃ「地・食べ」委員会、生産者部会で協議しながら、生産者の確保等については公社で調整を行った。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### ③取組のプロセス(スケジュール)について

平成21年5月 新総社農業会議が発足→平成22年10月 「総社市農業ビジョン」策定→平成23年3月 そうじゃ「地・食べ」委員会発足→そうじゃ地食べ公社が実働部隊となり課題に取組→平成23年4月 学校給食の地産地消を本格スタート→平成24年7月 市内スーパーでの販売開始

平成 21 年 5 月	平成 22 年 10 月	平成 23 年 3 月	平成 23 年 4 月	平成 24 年 7 月
新総社農業会議発足	「総社市農業ビジョン」策定	そうじゃ「地・食べ」委員会発足 そうじゃ地食べ公社が実働部隊	学校給食の地産地消を本格スタート	市内スーパーでの販売を開始

### 4. 取組の効果

学校給食については、市内産の農産物の割合が、平成 22 年度には 17%だったものが、徐々に上昇し、平成 26 年度には目標である 35%を達成した。

スーパーでの販売については、市内のスーパー(現在 8 店舗)に市内産農産物の販売コーナーを設置することで、生産者は農産物を気軽に出荷することができ、消費者は市内産の農産物を日常の買い物で手軽に購入することができるようになった。その結果、平成 25 年には 66,756 円(1 日あたり平均売上)だったものが平成 28 年には 98,512 円となった。

#### 学校給食での市内産農産物の割合

平成 22 年度	17.0%	→目標 35%
平成 23 年度	25.1%	
平成 24 年度	33.3%	→目標 40%
平成 25 年度	32.1%	
平成 26 年度	36.9%	
平成 27 年度	38.8%	
平成 28 年度	31.9%	

#### 市内8ヶ所のスーパーにおける1日平均売上

平成 25 年	66,756 円
平成 26 年	82,740 円
平成 27 年	96,420 円
平成 28 年	98,512 円

→目標10万円

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

学校給食については、35%を確実に達成するために、現在ご協力をいただいている生産者と密に連絡をとりながら進めていくとともに、新規生産者の獲得をすることも必要である。また学校給食は農産物の規格について厳しいため、作ってもらったものが使用できないケースもある。規格外の農産物については、現在スーパー等へ出荷し対応等をしているが、これらをカットなどの加工処理を施し、学校給食で使用してもらうことで、市内産農産物の使用率はさらに向上するものと思われる。スーパーでの販売については、目標の1日売上平均10万円にまだ届いておらず、目標達成はしていない。目標達成のためには、農産物の出荷量の確保を重点的に行っていくとともに、現在同じ品目のものが同じ時期に大量に出荷されることが多く、また農産物の品薄期もあるため、年間を通じて農産物が出荷されるよう工夫する必要がある。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

岡山県では初となる地産地消条例を平成 23 年に施行し、これに取り組むためにそうじゃ「地・食べ」委員会を設立したが、まず「地・食べ」という言葉を創り、市民の方々にも親しみを持って使用してもらえるように工夫した。また委員会では、総社市農業委員会会長、市内の生産・出荷組合代表、市内の農業従事者などから意見をいただき、取組を進める上で非常に参考となった。

公社は自らも農産物を栽培する組織であるため、そのノウハウを活かし効率的な農産物の出荷が可能であり、また事業に協力していただける生産者の獲得や生産者への栽培指導など機動性も高いため、積極的に地産地消に取り組むことができた。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	総社市農林課	連絡先	0866-92-8273
-----	--------	-----	--------------

事例名	音楽・娯楽・コンテンツ産業系イベントへの誘致拡大による幕張新都心の活性化
団体名	千葉県
法人名	(株)幕張メッセ

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	6,265,899
標準財政規模(百万円)	1,055,846
財政力指数	0.77694
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
千葉県	1,000(25.0%)	経常収益	4,195	資産	8,074	負債	1,248
千葉市	500(12.5%)	経常損益	317	純資産	6,827		
その他	2,500(62.5%)	当期純損益	201				
役職員数(人)	56						

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(1) 設立目的  
技術、情報、文化等の国際交流を促進する国際見本市その他の催しの場を提供することにより、本県の産業の振興及び文化の発展を図るとともに、本県の国際化に資する。

(2) 業務概要

- ① 内外商品等の見本市、展示会の企画、誘致及び開催
- ② 国際・国内会議及び文化、スポーツ等各種催物の企画、誘致及び開催
- ③ 展示場、イベントホール、会議場及びこれらに附帯する施設の賃貸及び管理運営




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の経営努力により、施設の利用促進が図られた事例である。

具体的には、千葉県における産業振興・文化の発展・国際化の推進・地域経済の活性化等における中心的役割を担うための施設として建設された幕張メッセについて、既存の産業系展示会に加えて、マーケットが拡大しているコンテンツ・音楽系のイベントへの重点的な営業展開を図った結果、施設の利用が促進され、第三セクターとしての経営の向上につながったものである。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 20 年 9 月のリーマンショックに端を発した金融危機及び世界同時不況による景気後退の影響や平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災の影響により、平成 21 年度及び平成 22 年度の施設利用実績が目標を下回ることとなったため、施設稼働の向上を図るとともに 催物請負業務の積極的な受注、付帯収入の向上に努めることとした。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①取組方針

- ・施設の利用促進に向けた積極的な取組
- ・利用者・来場者サービスの向上
- ・経営基盤の強化
- ・社会貢献

#### ②決定過程

法人として①の4点を基本目標として掲げる中期事業計画を策定し、自主的な経営改善に取り組んでいる。

### (2)取組の具体的な進め方

- ・施設の利用促進に向けた積極的な取組

#### 継続利用顧客の確保

(継続開催している展示会・見本市の主催者との信頼関係を構築し、継続的な利用を確保)

#### 新規催物の誘致

(各種展示会・見本市主催者へ幕張メッセのセールスポイントをアピール、役員によるトップセールスの実施)

#### 重点的な営業活動の展開

(①音楽・娯楽・コンテンツ産業等の分野へのアプローチ強化、②複合コンベンション施設としての有利性を活かした企業イベントの誘致強化、③MICE事業に関連する催物の誘致、④自主企画事業・企画提案の強化、⑤国際化への取り組み、⑥主催者・出展者へのサービスの拡充)

#### 請負業務の拡大

(旅行代理店と連携し、ミーティング・インセンティブや国内学会などを受注)

#### 広報活動の強化

- ・利用者・来場者サービスの向上

#### 利便性の向上を目指した施設整備

(国際会議場中会議室の増設、幕張イベントホール内トイレの改修 等)

#### 交通アクセスの改善

(中央ロータリーを大幅改修し、ロータリーに乗り入れるバス路線の拡大と増便を図った)

#### サービス施設の拡充

(コンビニエンスストア2店舗の設置 等)



中央バスロータリー(改修後)

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

・経営基盤の強化

健全な収支構造の維持

・社会貢献

地元経済への協力

(①県内事業者への業務発注、県産品の活用②周辺商業施設における催物関連イベントの開催、③近隣ホテル・商業施設と連携した宿泊パックの販売、周遊バスの運行 等)

地域社会との共生への取組

(①「千葉県青少年野球連盟」等への協賛を通じ青少年の健全育成を支援、②「セント・パトリック・デー」等への協賛を通じ地域文化活動を支援、③地元小学生を対象とした見学会、地元中学生を対象とした職場体験等の各種教室の実施 等)

### 4. 取組の効果

既存の産業系展示会に加えて、競合施設の改修等に伴うコンサート会場の需要が高まる中、マーケットが拡大している音楽・娯楽・コンテンツ産業系イベントへの重点的な営業展開を図った結果、施設の利用が促進されるとともに、備品の貸出しやケータリング等の付帯収入の増加が図られた。また、幕張新都心の活性化にも寄与することができた。

<取組による経営状況の推移>

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
売上高	3,668,664 千円	3,856,357 千円	3,874,815 千円	3,803,966 千円	4,188,450 千円
経常損益	299,639 千円	366,279 千円	285,629 千円	283,496 千円	317,013 千円
施設利用者数	5,317,110 人	5,475,221 人	5,749,284 人	5,448,063 人	5,910,321 人



コンサート会場として利用される幕張メッセ(COUNTDOWN JAPAN)



5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- ・将来を見据えた大規模修繕工事を推進し、設備・サービス施設の機能強化を図ることで、顧客満足度を向上させ、競争力の強化に努める。
- ・「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会」は、幕張メッセと幕張新都心を全世界にアピールする絶好の機会であることから、組織委員会・千葉県・千葉市など関係機関と連携し、同大会の成功に向けて尽力していく。
- ・「2020年東京オリンピック・パラリンピック」終了以降は、施設間競争が一層激しさを増すことが想定されるため、これまで以上に積極的かつ効果的な誘致活動を行い、継続的な施設の利用促進を図っていく。
- ・より会社の主体性が発揮できる利用料金制への移行に備え、十分な検討を重ね、その対応に努める。
- ・(公財)ちば国際コンベンションビューローや大手旅行代理店との連携を強化し、国際会議や政府間会議、海外の大型コンベンション、企業インセンティブ等の MICE 事業、国際展示会の誘致に努め、さらなる施設の利用の向上を図る。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

既存の産業系展示会の継続誘致に加え、音楽・娯楽・コンテンツ産業系など利用分野の拡大に努め、施設の利用促進に積極的に取り組んだ結果、法人経営の向上が図られるとともに、幕張新都心の活性化に寄与することができた。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	千葉県経済政策課	連絡先	043-223-2714
-----	----------	-----	--------------

事例名	地域の企業経営者の経営参画による地域産業振興
団体名	相模原市
法人名	(株)さがみはら産業創造センター

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	716,643
標準財政規模(百万円)	141,599
財政力指数	0.93
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成28年3月31日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成27年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
相模原市	1,135(47.4%)	経常収益	406	資産	2,572	負債	128
その他	1,260(52.6%)	経常損益	20	純資産	2,444		
役職員数(人)	24	当期純損益	11				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>(株)さがみはら産業創造センターは、総合的なインキュベーション活動を通じて地域経済の発展に貢献するため、相模原市、(独)中小企業基盤整備機構(旧地域振興整備公団)及び民間企業等の出資により、平成11年に設立したインキュベーションセンター※である。</p> <p>同社の企業ニーズに基づき構築された多様な企業支援メニューと、企業を支援する専門人材であるインキュベーションマネージャーを中心にした企業支援モデルは、国内のリーディングインキュベーションセンターとして高く評価されている。</p>							
							
※インキュベーションセンター: 事業を志す人に、事業開始から成長に向けて様々な支援を行う起業家育成施設							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、第三セクターの株式会社として、<u>事業領域を行政と民間企業の間で展開することで、双方のメリットを最大限活用しながら、地域産業振興に取り組んでいる事例</u>である。</p> <p>新規創業、新分野進出を目指す企業等を支援するインキュベーション施設として設立された同社は、設立目的である地域産業の振興を図るため、入居企業のみならず、地域企業を対象にした各種事業も実施している。</p> <p>同社の経営には<u>地域産業界の経営者が参画しており、行政だけでは実施することが難しい、民間活力を導入した地域経済の活性化に必要な事業性、即効性、持続性が高い事業を展開することで、入居企業のみならず地域企業にも高く支持されている。</u></p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

相模原市は、平成 8 年に策定した「さがみはら産業振興ビジョン」に基づき、戦略的な地域産業振興施策の一つとして研究開発型企業の集積を実現するため、新規創業、第二創業の企業を支援するインキュベーションセンターとして同社が設立された。

資本金を土地と施設に投下するビジネスモデルは、施設に入居する企業からの賃貸収入を自主財源として、人材雇用と支援事業を実施するものである。また、地域の企業経営者が社外取締役として参画しており、「資本は公」、「経営は民」という考えのもとで経営されている。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

同社の業務は、創業期の起業家育成等に主眼を置いていることから、収益性は低く、民間企業では手がけることが困難な事業に取り組んでいくことを方針としている。

一方で、企業を支援する専門人材であるインキュベーションマネージャーは個別企業の経営支援だけでなく、研究開発、人材育成、投資などの事業を企画から実施まで支援するなど、多様なニーズにも対応している。

同社の企業理念である「総合的なインキュベーション活動を通じて地域経済の発展に貢献」するため、経営を厳しくチェックできる地域産業界の経営者が参画することで、経営の PDCA が確実に実行されている。

こうした取組により、行政だけでは実施することが難しい、新規創業、新分野進出を支援するとともに、地域経済の活性化という行政目的を実現するため、行政補完型第三セクターとして設立された法人として、民間活力を導入した地域経済の活性化に必要な事業性、即効性、持続性が高い事業を展開している。

### (2)取組の具体的な進め方

同社が保有する 3 施設には、創業したばかりの企業から上場一步手前の企業まで幅広いステージの企業が入居しており、入居企業間の協業や補完関係が一層進むなど「集積効果」も生まれている。

また、インキュベーションセンターの本来業務である入居企業に対する支援だけでなく、地域企業を対象とした支援メニューも積極的に開発することで、売上の増加に取り組んでいる。

同社は株式会社として、常に採算性を重視した収益事業を実施するとともに、次世代を担う経営者を育成することを目的とした「経営塾」をはじめ、産業の若手人材の育成のための「職場リーダー養成塾」、「カイゼンスクール」といった教育・研修事業や、企業・大学による新技術・新製品開発を目指した「燃料電池研究会」などの連携事業を実施している。

経営サポート事業では、弁護士、弁理士、公認会計士、社労士、デザイナーなどの専門家と協働し、企業の成長段階に応じた支援(補助金申請、事業計画策定、販路開拓等)を実施している。

#### 4. 取組の効果

同社は、収益性の低い事業領域での操業ではあるが、地域の企業経営者が参画する役員会で決定される事業計画に基づき活動し、設立5期目には債務超過を解消している。

(財務状況)



現在は設立から17年が経過し、国内のリーディングインキュベーションセンターとして幅広い企業支援メニューを提供している。同社が保有する3施設(126室)には、17年間で延べ300社を超える企業が入居し、同社の経営サポートを受けている。

現在は、約70社が入居しており、年間平均入居率97%という非常に高い水準を維持しているほか、入居企業と地域企業が連携した研究開発や取引なども活発に行われている。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

同社施設の年間平均入居率97%と非常に高い水準で推移しており、新たな入居希望に応じられない状況が続いている。今後も施設機能の維持・向上が求められている中、成長可能性の高い企業を支援し、地域社会の発展に貢献するため、新たな施設整備についても検討していく必要がある。

また、長期的な地域産業振興の視点から同社と市が連携し、次世代を担う産業人材の育成として、小学生を対象とした会社設立からマーケティング、事業計画、融資、製造、販売、決算までの一連の会社活動を体験できる起業家体験プログラム「子どもアントレプレナー体験事業」を実施しており、これまで16年間で延べ約900人が参加している。このほかにも、真の経営力を学ぶ「経営塾」には、120人を超える経営者が受講している。

このような、産業人材育成に関する取り組みについては、収益性という視点ではなく、地域の将来への投資と捉えており、数多くの地域企業から賛同を受けている。

同社は、地域産業の振興を図ることを目的に設立された株式会社ではあるものの、将来の地域の発展のために必要な事業を継続していくことも使命であることから、さらなる事業モデルの改善と工夫が必要となっている。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

同社は、地域の企業経営者が経営に参画することで、民間企業の経営感覚を重視した経営を行っている。企業支援事業を入居企業に限らず、対象を地域企業にも拡大したことで、企業間の新たなネットワークが構築されるとともに、多くの連携事例が創出されるなどの好循環が生まれている。

また、小学生を対象にした「子どもアントレプレナー体験事業」や企業経営者を対象とした「経営塾」などの人材育成に関する取り組みについては、収益の見込みはないが、将来の地域産業振興に必要な不可欠な投資として実施しているものの、株式会社という法人形態から、利益の配当による地域還元を求められるなど、事業バランスに苦慮している一面もある。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	相模原市産業政策課	連絡先	042-769-9253
-----	-----------	-----	--------------

事例名	特産品を活用した商品開発と自然体験ツアーによる観光振興
団体名	北海道厚岸町
法人名	(株)厚岸味覚ターミナル

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	9,978
標準財政規模(百万円)	5,357
財政力指数	0.21

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値



＜法人データ＞					
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
厚岸町	35(53.8%)	経常収益	393	資産	102
その他	30(46.2%)	経常損益	14	負債	23
役員数(人)	9	当期純損益	11	純資産	79

[法人概要](設立目的、業務概要等)

厚岸町の観光開発は、“食”及び“味覚”を核として地域産業の活性化を図ることを目指しており、まちづくりの手段の一つとして位置づけられている。厚岸味覚ターミナル・コンキリエは、こうした地域産業活性化・観光拠点施設として平成 6 年 4 月 23 日にオープンした。

施設の管理運営は、こうした考えを実現するため第三セクター方式で新会社を設立する方針を決定し、平成 5 年 6 月 1 日に(株)厚岸味覚ターミナルを設立した。

施設オープン後は、厚岸味覚ターミナル・コンキリエの運営だけではなく、町内の素晴らしい自然環境を活かしたカヌーツーリングやアザラシウォッチングなどの体験事業を実施しており、町内の地域産業活性化・観光振興の役割を果たしている株式会社である。

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>厚岸町の観光拠点施設「厚岸味覚ターミナル・コンキリエ」の管理・運営を行い、当町の強みである「食」、特に当町特産品の「カキ」を中心に厚岸漁港で水揚げされる海産物などを使用し様々なメニュー開発を行いレストラン等で提供。また、素晴らしい自然環境に恵まれた地であり、<u>独自事業としてカヌーツーリング、アザラシウォッチング、アサリ掘りの体験メニューを実施している。</u></p> <p>地元産品を利用した新しい商品開発のほか、メディアや旅行者への宣伝活動が功を奏し、売上に繋がった。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

1977年からの200海里漁業専管水域の設定等により、北洋漁業は厳しい規制を受け漁船漁業は大幅に後退、さらに沖合漁業のうち公海におけるサケ・マスの沖どりが1992年(平成4年)に全面禁止という、50有余年に亘る長い歴史と伝統ある漁業が喪失されることとなれば、これに関与する関連業界への影響のみならず、本町の産業への大きな影響が予想された。一方、農業においては、農産物の輸入自由化の問題をはじめ、乳価の低迷、農家負債の増大等、多くの不安定要素を抱えていた。

このような基幹産業の不振から、水産業、農業に加えて、新たな産業の育成が早急に求められていた。

厚岸町は古くから漁業で栄え、特産品であるカキを中心にアサリやサンマなどの沿岸漁業が盛んであり、これらを活かした観光産業を新たな産業へと発展させていくため、本町の地域活性化と新生を進めるための観光開発計画を策定し、核となる魅力を「食・味覚」とし「グルメ・パーク厚岸」をテーマに“味覚の観光”を多様に展開することによって地域経済活性化へ結び付けていくこととした。

観光客を呼び込む手段として、厚岸町がマチの観光拠点施設となる厚岸味覚ターミナル・コンキリエを建設し、運営は第三セクター方式で新会社を設立する方針を決定し、(株)厚岸味覚ターミナルを設立した。

これまで、津波による漁業被害の影響で仕入れ価格の変動や施設情報の発信不足などにより赤字経営となった年もあったが、会社による経営検討委員会や町議会による第三セクター調査特別委員会の意見を踏まえ営業時間や運営人員の見直しを行うとともに、飽きられない商品づくりや、恵まれた自然環境を活かした魅力ある体験メニューなどを取り入れるなど経営改善を行い、累積赤字を解消した。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

株式会社設立から赤字経営が続き、会社による経営検討委員会や町議会による第三セクター調査特別委員会により、赤字を解消するためその方策を議論した。

赤字の要因となっていた観光オフシーズンの営業時間短縮、パート従業員の勤務時間や人数などの見直しを行うとともに、売上増を図るため、観光シーズンにおける臨時営業、インターネット販売や、旅行雑誌などでの情報発信、旅行会社へのプロモーション実施などを取締役会等で決定し、赤字解消に向け取り組んだ。

最近では、地元の漁業協同組合と連携した企画や町内団体との共催イベントを積極的に行い、魅力ある施設づくりに努めている。

### <厚岸味覚ターミナル・コンキリエ営業時間>

場所	4～10月	11～12月	1～3月
本館	9:00～21:00	10:00～19:00	10:00～18:00
レストラン	11:00～19:30	11:00～18:30	11:00～18:00
魚介市場	10:00～20:00	10:30～18:00	10:30～17:00
炭焼あぶりや	11:00～21:00	11:00～19:00	11:00～18:00
オイスターカフェ	9:00～17:00	10:00～16:00	10:00～16:00
総合展示販売コーナー	9:00～19:00	10:00～19:00	10:00～17:00

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

累積赤字が増加したことから会社経営の改善を図るため、会社による経営検討委員会を発足した。

経営検討委員会は(株)厚岸味覚ターミナルを事務局とし、取締役支配人と総務部長、同社取締役である町担当課長が出席し、中小企業診断士や町商工会長などに委員を委嘱し、仕入れ状況の確認や公的サービスに係る委託料などについて議論した。

町議会による第三セクター調査特別委員会では、担当課長が経営状況や経費削減の経過などについて説明し質疑応答を行った。

上記委員会から提案された、赤字要因解消の方策を踏まえ、随時商品開発の検討や情報発信を実施している。

#### <経営検討委員会等のスケジュール>

	平成8年度	平成9年度	平成21年度	平成22年度
株式会社 経営検討委員会		発足 検討	→ 発足 検討	→
議会 第三セクター調査特別委員会	設置 検討	→	報告 設置 検討	→ 報告

### 4. 取組の効果

赤字の要因となっていた観光オフシーズンの営業時間短縮、パート従業員の勤務時間や人数などの見直しを行った結果、必要経費の圧縮が図られ、観光シーズンにおける臨時営業やインターネット販売、旅行雑誌などでの情報発信、東京都内や中部・関西の旅行会社へのプロモーションを行った結果、施設入館者・売上額ともに増加し売上利益が増加した。(平成27年度は前年度比112%)

施設で提供する食材や土産品などの加工品は町内企業から仕入れするものが多く、本施設は町内企業の売上に効果が及んでいる。

#### <経営状況の推移>

(単位:千円)

	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	239,516	223,127	277,905	314,705	346,066	388,695
経常損益	3,201	▲6,338	7,498	9,089	5,833	14,493
当期純損益	2,992	▲6,544	7,292	8,883	4,999	10,641

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

現在まで、核となる魅力を「食・味覚」とし取り組み、加えて恵まれた自然環境を活かしたカヌーツーリング、アザラシウォッチング、アサリ掘りなどの体験メニューを組み合わせた商品づくりを行ってきた。

安心安全な体験メニューを実施するにあたり、旅行会社からは北海道知事が認定するアウトドアガイドの配置が望まれ、需要はあるものの施設に勤務する北海道知事認定アウトドアガイド有資格者が1名であり、ガイドが不足しておりガイド養成が課題となっている。

また、冬期における入り込みが少なく、冬期間における観光客を呼ぶ方策が課題である。



6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

公共性、公益性が高い事業に取り組むにあたっては、自治体、企業、団体、人が連携し「地元の理解・信頼」が必要である。

そのためには、当該施設のPRだけではなく、マチの飲食店や観光についても案内していること、施設で提供する飲食メニューや土産品等は主に町内業者からの仕入れをしているなど、(株)厚岸味覚ターミナルの利益だけではなく、町内全体に効果が及ぶような体制づくりを心がけることで、地元理解され信頼を得た。



また、マンネリ化しないよう、常に新しい商品づくりを考えており、その運営姿勢も地元からの信頼の一助となっている。

<参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	厚岸町まちづくり推進課	連絡先	0153-52-3131(内線 240)
-----	-------------	-----	----------------------

事例名	農業生産法人による荒廃農地の取得と生物多様性の保全
団体名	千葉県野田市
法人名	(株)野田自然共生ファーム

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	155,295
標準財政規模(百万円)	30,016
財政力指数	0.87
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成27年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成28年3月31日時点)		経常収益	242	資産	382
野田市	310(99.9%)	経常損益	21	負債	80
その他	0.3(0.1%)	当期純損益	18	純資産	301
役員数(人)	14				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(株)野田自然共生ファームは、平成18年に高齢化した地域営農組織を引き継ぐため設立された法人である。その目的は、営農活動の継続のほか、豊かな自然環境が認められた江川地区の保全活動にある。江川地区で自然と共生する環境保全型農業を推進するため、休耕田の復田作業や薬剤を減らした環境に優しい水稲生産を行うとともに、野田市の農業関係施設の管理業務を受託している。24年度からは市が進める自然再生のシンボルとして、特別天然記念物のコウノトリの飼育・放鳥事業について、野田市から飼育と施設管理業務を受託している。また、27年度からは野田市と連携し、就農支援事業にも取り組んでおり、就農希望者の自立及び定住の推進並びに遊休農地の解消に努めている。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>法人による荒廃農地取得と自然と共生する農業の実践により生物多様性の保全に務める事例</p> <p>(株)野田自然共生ファームは市が出資する農業生産法人として、市内江川地区の荒廃農地(約32ヘクタール)を取得し、農薬を極力減らした環境保全型農業を実践することで、<u>農業と生物多様性の保全を両立させる自然と共生する農業に取り組む</u>ほか、水田型市民農園の運営や自然観察会などの交流事業を行っている。しかし、自然保護を優先するため、法人の経営基盤は脆弱となることから、<u>収益事業として、他の地域では麦、大豆を生産する営農活動を継続し、更に市の農業関係施設の管理運営を受託する</u>などして経営基盤の安定を図っている。また、生物多様性への取組の継続のため、シンボルとして飼育する特別天然記念物であるコウノトリについても管理業務を受託している。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

市内の江川地区において、民間の約 90 ヘクタールの土地区画整理事業が頓挫し、企業が所有する農地が放置され荒廃したことで、そこを餌場とするオオタカやサシバなどの猛禽類が営巣したが、荒廃農地を復田することでトウキョウダルマガエルなどの希少な水生生物などが繁殖する、豊かな自然環境が蘇ることとなった。

そこで、平成 16 年 3 月に江川地区の「自然環境保護対策基本計画」を策定して地域の自然を守る一方で、無秩序な埋め立て等による自然破壊を避けるため、平成 15 年 3 月に野田市農業公社検討委員会において策定した「野田市農業公社基本計画」に基づく法人として、市が出資して、農地の取得が可能な農業生産法人である(株)野田自然共生ファームを設置し、企業が所有していた水田、約 32 ヘクタールを取得し、昔ながらの里山の原風景の整備を行い、水稻生産を中心とした農的活用を図ることとした。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題論点について

企業が所有する農地を取得し荒廃を抑制するとともに、生物多様性の保全に資する農業の実践と、生物多様性の重要性と価値を広く市民に発信する。

#### ②課題・論点解決に向けての具体的な検討内容

- ・農地の所有が可能な農業生産法人の設立を検討
- ・荒廃した農地で、自然保護を優先した農的活用方法の検討
- ・生物多様性の保全に必要な施策の検討
- ・生物多様性の必要性、重要性の発信方法の検討
- ・法人経営の安定化
- ・高齢化した地域営農の後継

#### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

##### ・農業生産法人の設立

野田市では、平成 15 年 3 月に、農業公社の設立のため、地域営農体制の確立、農地の高度利用、環境保全型農業の推進を掲げた野田市農業公社基本計画を策定しており、江川地区での課題を整理するため、市及び地元農家が出資し、農地の所有が可能な農業生産法人を設立することとした。

##### ・荒廃した農地で、自然保護を優先した農的活用方法の検討

農地が水田であり、自然保護のため、復田して農薬と化学肥料を極力使用しない米作りを行うこととした。

##### ・生物多様性の保全に必要な施策の検討

水路と水田を生物が行き来するために必要な魚道や小水路等のエコロジカルネットワークの形成や冬期湛水水田の導入、水田ビオトープ、耕作区域、保全区域のエリア設定など

##### ・生物多様性の必要性、重要性の発信方法の検討

昔懐かしい武蔵野の田園風景の中で自然に触れることができる体験事業を実施、豊かな自然に親しみながら、生物多様性の必要性を実感してもらう。

##### ・法人経営の安定化

農薬と化学肥料を減らした稲作では収支の安定が見込めないことから、他の地域での営農活動による収入に加え、市の様々な農業関係施設の運営管理業務を委託させることで経営の安定化を図る。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ・農業生産法人の設立

設立要件を満たすため、市長が代表取締役を兼務し、取締役として出資農家を起用。農地取得に必要な出資金については、議会の承認を得た。

##### ・荒廃した農地で、自然保護を優先した農的活用方法

江川地区を稲作実施区域と保全管理区域、葦原浄化実施区域などにゾーニングし稲作実施区域では、復田作業を行い、極力農薬を使わない米作りを実践した。

##### ・生物多様性の保全に必要な施策の検討

エコロジカルネットワーク形成のため、水路、魚道を整備して冬期湛水水田を導入した。

##### ・生物多様性の必要性、重要性の発信方法の検討

江川地区で取れたお米を江川米と称し学校給食に利用。一部の水田は水田型市民農園として開放し、農業体験や自然観察会を通じて必要性、重要性を発信すると共に、市が生物多様性のシンボルとして飼育・放鳥事業を行う、特別天然記念物であるコウノトリの飼育事業の受託。

##### ・法人経営の安定化

自然保護を優先した農業では収支は見込めないため、他の地域の麦、大豆を生産する営農事業を行うと共に、野田市堆肥センターを始めとした市の農業関係施設の運営管理業務を受託することで経営の安定を図る。

### 4. 取組の効果

##### ・農業公社の役割としての貢献

市の農業関係施設の管理運営業務を受託することにより、従来の委託業務から事務費が削減され市の委託料予算の縮減に貢献している。(野田市堆肥センター、コウノトリ飼育等)

##### ・対外評価による取組のPR

さらに、収益性が低い生物多様性の保全という継続が難しい事業について、独自で収益を上げながら、かつ企業イメージとして活用している点や、谷津田空間を再生させ、自然環境を保全する活動、地域住民や都市住民との連携交流など、活動内容の幅・質に関し、総合的に優れている点が評価され、平成22年度に田園自然再生活動コンクールにおいて農林水産大臣賞、23年度に第2回イオン環境財団生物多様性日本アワードでは優秀賞を受賞している。

##### ・生物多様性への寄与

魚道や冬期湛水水田の取組や貴重種の保全等、野田市の生物多様性のシンボルであるコウノトリの放鳥飼育拠点である江川地区の自然再生に取り組み、コウノトリの定着に向けた餌場づくりに取り組む等、生物多様性の戦略に定めた5つの重点プロジェクトの中心的な担い手として位置づけられている。

さらに、江川地区における環境学習や自然保護団体との連携により、地域コーディネーターとしての役割も果たしている。

##### 各年度の決算状況

(単位:千円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
経常収益	179,171	191,569	188,587	193,691	241,731
経常利益	▲1,344	6,019	7,048	5,833	21,217
当期利益(税引後)	566	3,183	4,294	3,093	18,213
純資産	327,994	297,662	335,409	333,792	381,589

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

・市民農園事業の減速

全体として「基本計画」で描いた内容が着実に進んでおり、江川地区を見た方々が高く評価してくれている。一方、自然共生ファームの収入源の1つである、市民に自然を親しんでもらう機会と思っていた市民農園の利用者数が思うように伸びておらず、今後、野田市以外への呼びかけが課題となっている。

・共生ファームの水田耕作

東日本大震災の影響により、復田した水田の耕盤層が壊れ、さらに小排水路が機能しない等の課題があり再度、復田に望むためには、詳細な現地調査を踏まえた計画づくりが必要となっている。

・江川地区周辺の開発

江川地区周辺における、メガソーラー建設が増加していることから、無届伐採や不法投棄等の増加が懸念されていることから、貴重種の保全の面で見回りの強化が必要となっている。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

経営形態を株式会社としたことで、第三セクターの性質を持ちつつ、ある程度の営利を追求することができるため、経営の安定化・効率化を図ることが可能となった。そして市の事業の実践団体として、資金的な面や、事業に取り組むスピード的にも貢献度が非常に高くなっている。

少数の正規職員が、多くのパート採用職員を使用し業務に取り組んでおり、人件費を抑えられる一方で、会社設立当時の従業員が退職しており、経験年数の長いパート採用職員が多い中で、正職員の人材育成に苦慮している。


会社の経営体制として、市長が代表取締役となっていることから、第三セクターとしての役割として市の政策を優先させるべきか、企業の収益性を優先させるべきかの判断が難しくなっている。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	野田市農政課	連絡先	04-7123-1086
-----	--------	-----	--------------

事例名	堆肥センターの建設、運営による「食農循環」の推進
団体名	長野県飯田市
法人名	(有)いいだ有機

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	103, 507
標準財政規模(百万円)	27, 369
財政力指数	0.53
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成29年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成28年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成28年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成29年3月31日時点)		[経営状況](平成28年度決算)		(単位:百万円)	
飯田市	1(40.0%)	経常収益	22	資産	29
その他	2(60.0%)	経常損益	5	負債	3
役員数(人)	3	当期純損益	4	純資産	26
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(有)いいだ有機は、家畜排せつ物、きのこ廃培地、家庭生ごみ等の有機性廃棄物を原料としたリサイクル堆肥化施設である「飯田市堆肥センター」の管理運営業務を実施することを目的として、飯田市、JAみなみ信州、地元畜産農家組合の3者が出資し、平成15年7月に設立され、堆肥の生産及び販売業務、日常的な施設の保守管理業務を行っている。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当事例は、飯田市が目指す「環境文化都市」を具体化する施策の一環として建設された「飯田市堆肥センター」の管理運営について、関係団体が出資し責任を持ち合う新たな第3セクター会社を設立することで、出資団体相互の連携と役割分担の中での事業推進を可能とし、公共性、公益性が高い事業の効率的な実施を実現した取組である。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

飯田市では「環境文化都市」を目指す都市像としてまちづくりを進めており、これを具体化する施策の一環として、飯田市堆肥センターが建設され、当施設の実際の管理運営を行う法人として(有)いいだ有機が設立された。当施設の主な建設背景としては、以下の4つが挙げられる。

- (1)ダイオキシンの規制強化に対応するための新焼却場の建設計画(平成15年当時)において、生ごみを中心とする焼却ごみのリサイクル・減量化を推進することが課題となっていたこと。
- (2)家畜排せつ物及びきのこ廃培地の不適切処理による悪臭、水質汚濁等の対策が課題となっていたことに加えて、「家畜排せつ物法」の制定によって野積み及び素掘り等が禁止されることとなり、家畜排せつ物の適正処理に向けた取組の必要性がさらに高まったこと。
- (3)農地の土壌検査により、化学肥料や農薬の多量使用が原因となって土壌が硬化し、収穫量の低下を来していることが明らかになり、農地の地力再生が必要となっていたこと。
- (4)地域内の食と農の、消費者と農業者の結びつきが弱まっているため、生ごみを媒介にしてこれを結びなおす(地域から出る有機性廃棄物を原料に堆肥を生産し、この堆肥を使って果樹園・畑・田んぼの土づくりを進め、この土からできる農作物をできるだけ地域内で消費し、その有機性廃棄物を原料に堆肥を生産する、以下繰り返し)地域内循環の推進を目指そうと考えたこと。

以上の理由から、家畜排せつ物、生ごみ、きのこ廃培地を混合利用する堆肥化施設をつくることが当地域の実態に即した選択肢であると判断した。

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①主要な課題と解決のための検討内容

飯田市堆肥センター建設及び管理運営方法の主要な課題は、以下の2点である。

(i) 当施設は一般的な機械生産施設と異なり、日々変わる原料の水分・組成状態、発酵状態を経験的に把握できるノウハウを持つ者が日常的に品質管理を行いながら堆肥を生産し、地域内の耕種農家へ高品質な堆肥を供給する必要がある。

よって、事業運営には主たる原料を搬入し、継続的に関与できる畜産農家の積極的な事業参画が必要であると考えられる。

(ii) 当施設の管理運営には多額の維持管理経費がかかるため、原料となる廃棄物の処理料収入、堆肥の販売収入等による収益性を強く意識した運営が求められる。特に大きな収入ウエイトを占める堆肥販売は、確実な流通先の確保と、販売・利用を促進できる仕組みが必要となる。

よって、事業運営には、堆肥の流通先である耕種農家が多く加入し、資材店舗からの販売促進のノウハウを持つ地元農業協同組合の事業参画が不可欠であると考えられる。

##### ②決定された取組方針とその理由

当施設による堆肥化事業の良好な推進を図るためには、各原料排出者が搬入時の原料状態を把握でき、良質な原料を確保できる仕組みづくり、熟練技術者の確保による高品質堆肥を生産できる仕組みづくり、生産した堆肥の流通利用先の開拓及び確保により確実に有効利用できる仕組みづくりが不可欠であることから、飯田市が全ての管理運営責任を負う直営方式ではなく、原料を排出する3団体が一定の責任を持ち合い、相互連携と役割分担の中で事業推進できることを可能にする第3セクター会社を設立する方式が適切であると判断した。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①取組の推進体制

法人の運営にあたっての組織体制、各参画団体の役割分担は次のとおりである。

(i) 畜産農家が堆肥の主原料となる家畜排せつ物を搬入する。

施設の管理運営と良質な堆肥生産作業を担う。

(ii) みなみ信州農業協同組合がきのこ廃培地を搬入する。

組織的な堆肥の流通及び販売促進を担う。

(iii) 飯田市が自ら処理責任を負う一般廃棄物(生ごみ)を搬入する。

施設及び法人の円滑な事業実施のための総合調整業務を担う。

##### ②関係者との調整内容、過程等について

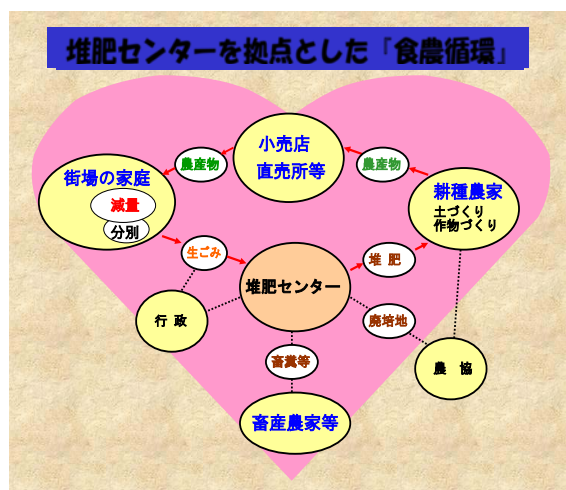
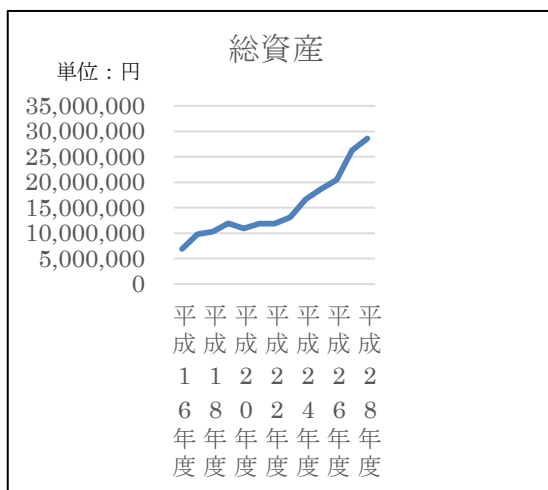
平成11年に発案された堆肥センター建設構想に合わせて周辺畜産農家との調整を開始し、平成13年からは地元農協も参画した本格的な検討が重ねられ、各関係者の意向を踏まえながら、法人の出資割合、定款、役員等の事項を決定した。平成15年6月に設立総会を開催し、同年7月に正式に法人が設立した。

法人設立にあたっては、家畜排せつ物の処理責任を負う畜産農家組合が50%を出資することで、主体的に施設の管理運営を実施する体制とした。



#### 4. 取組の効果

- (1)当施設での取組が一つのきっかけとなり、市内の消費者と、その食を支えている農業者をつなげる「食農循環」の考え方が、堆肥の販売を通じて認知されるようになってきた。  
 なお、平成 29 年からの新焼却場の稼働により、堆肥センターへの家庭生ごみの搬入はなくなったが、地域内の公共施設及び事業者から搬入される生ごみを媒介とした「食農循環」の取組は継続している。
- (2)堆肥の域内流通による土づくりを推進しながら、循環型で持続的な農業を振興するとともに農村の生活、営農環境の向上が図られた。
- (3)熟練の経験とノウハウを持つ畜産農家が堆肥生産業務を担うことにより、良質な堆肥を安定して生産することができている。さらに、地元農業協同組合との連携を深めて堆肥の販路拡大に努めることで、安定的な販売実績を挙げることができている。
- (4)経営面においても、累計損失なしの健全経営がなされており、第3セクター会社として市との関係性を有しつつ、民間活力を取り入れた効率的な事業運営がなされている。



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- (1)運営開始から10年以上が経過し、経営も軌道に乗ってきていることから、長期的視点での施設運営の方向性の検討
- (2)原料の安定的な確保による良質な堆肥生産と、堆肥の流通・販売先のさらなる拡大
- (3)堆肥を利用して生産された農産物の域産域消の推進と、「食農循環」の取組の認知度向上

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)



堆肥化施設の建設及び管理運営にあたっては、利用が想定される原料を調達しての独自の堆肥化実験を実施したり、全国各地の堆肥化施設約20箇所の視察調査を行うことで、地域の実情に合った方法を検討する上で非常に参考となり、現在までの良好な運営につながっている。

#### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	飯田市農業課	連絡先	0265-21-3217
-----	--------	-----	--------------

事例名	健全経営の維持と中心市街地活性化に向けた取組の両立
団体名	宮崎県都城市
法人名	都城まちづくり(株)

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	165,252
標準財政規模(百万円)	42,595
財政力指数	0.50
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成28年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成27年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] (平成28年3月31日時点)		[経営状況] (平成27年度決算)		(単位:百万円)	
都城市	66(66.7%)	経常収益	139	資産	134	負債	16
その他	33(33.3%)	経常損益	2	純資産	118		
役員数(人)	7	当期純損益	2				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>都城まちづくり(株)は、特定商業集積整備基本構想における民間事業の推進役として、平成6年に設立。中心市街地再開発の実施主体として、平成9年には複合商業施設実施計画を策定した。</p> <p>その後、時代の流れや地域ニーズの変化に伴い、再開発事業計画の変更など市街地の整備手法の再検討が進む中、平成13年に同社の役割も再開発の実施主体から、中心市街地の中核施設の管理運営主体へと変更になり、平成16年度、市が整備した交流施設(ウエルネス交流プラザ)及び中央地区立体自動車駐車場の初代指定管理者に指定された。現在、同社は指定管理者として4期目に入っており、各施設の機能を最大限に生かした管理運営を行いながら、利用料金収入等を活用し、中心市街地の賑わい創出に繋がる事業を展開している。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、都城まちづくり(株)が周辺環境の変化の中で、健全経営の維持を図りつつ、中心市街地活性化に向けて公益性の高い事業等を展開している事例である。</p> <p>具体的には、外的要因による利用料金収入の急激な減少が進む中、経営改善計画に基づいて組織体制や事業内容の見直し、指定管理施設の利用促進に繋がる取組等を展開して支出削減と収入回復を図り、健全経営の維持に繋げた。</p> <p>また、中心市街地活性化に向けた事業展開を進めるセクションの新設、利用料金を活用した賑わい創出事業の展開など、公共性、公益性の高い事業の実施に向けた積極的な取組を進めることで、中心市街地の活性化にも寄与している。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

都城まちづくり(株)が指定管理する施設の隣接地に、中心市街地活性化事業の一環として百貨店事業者が新設した大型ショッピングモール(平成 16 年度開業)と、既設の百貨店本館が、平成 22 年度に相次いで閉店(22 年 9 月:モール、23 年 1 月:百貨店)した。都城まちづくり(株)が管理する 2 施設は、指定管理料及び利用料金によって運営されているが、利用料金収入の約 7 割が駐車場利用料金収入であり、さらにその約 6 割がこれら民間商業施設利用者の駐車場利用料金であったことから、閉店後(平成 23 年度)の駐車場利用料金収入は、ピーク時の約 4 割まで減少した。

都城まちづくり(株)においては、第三セクター見直し方針等に基づき、健全な会社運営を図るため、経営改善計画(平成 21~25 年度)を策定し取組を進めていたが、この外的要因による利用料金収入の急激な減少に対応するため、さらなる支出削減と利用料金収入の増加を図る必要性が生じた。

<都城まちづくり(株)の損益状況の推移(指定管理開始後)>

【単位:千円】

	H16	H17	H18	H19	H20	H21
利用料金収入	46,550	51,696	52,029	48,902	49,826	40,657
内 駐車場利用料金収入	37,486	36,844	34,616	33,938	34,647	27,389
指定管理料(管理委託料)	70,171	80,743	87,711	83,000	83,000	83,000
販売費及び一般管理費	103,930	132,191	139,554	136,598	140,680	132,965
経常損益	16,303	6,396	5,946	1,528	582	293
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
利用料金収入	39,506	32,927	34,384	34,163	33,686	36,485
内 駐車場利用料金収入	24,825	16,505	18,301	19,176	18,156	21,351
指定管理料(管理委託料)	83,000	93,000	93,000	93,000	94,132	94,091
販売費及び一般管理費	124,449	134,374	134,101	134,723	135,385	136,565
経常損益	3,574	1,329	1,521	1,326	531	1,827

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

商業施設閉店を受け、都城まちづくり(株)においては、会社設立以来の健全経営(経常黒字)と、指定管理施設における市民サービスの質を維持するため、本市と連携しながら経営改善計画の見直しを進め、支出削減・収入増加の両面から新たな取組を検討した。

具体的には、組織体制や給与体系の見直し、再委託業務の委託料圧縮など、経常経費の削減を図る方策を検討するとともに、施設利用方法の改善による集客力と料金収入の増、固定財源の確保、自主事業等による営業外収益の増など、減少した利用料金収入を補うための方策についても検討を進めた。本市も、これらの取組を複合的かつ段階的に展開することで、健全経営の維持が図られると判断し、その取組を推進していくことを承認した。

一方で、利用料金収入等を活用して継続してきた賑わい創出事業等については、会社設立の趣旨及び指定管理施設の役割等を鑑み、その維持・継続を図るよう求めた。

なお、外的要因による減収であり、また、その影響も長期的な経営改善の取組だけでは対処できないことから、本市においてもその一部を補うため、指定管理料の見直しを行い、平成 23 年度から増額措置を講じることを決定した。

### 3. 取組の具体的な内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

経営改善に向けた取組については、平成23年度から都城まちづくり(株)が主体となって進め、筆頭株主であり、指定管理施設の委託者でもある当市も、随時、助言・承認する形で支援した。

支出削減に向けた取組については、社内で決定した組織体制の見直しによる業務の効率化、給与体系改定の一時凍結、委託業務内容の見直し、自主事業の実施コスト縮減等を行うことを決定し、当市も定期モニタリング等で確認しながら、随時、助言・承認した。

また、利用者や料金収入の増加を目的とした施設利用方法の改善提案(ギャラリー等貸しスペースの貸出区分・料金設定等の変更、予約方法の簡略化、定期駐車枠の拡大など)については、市民サービスの向上にも繋がることから、当市もその実現に向け柔軟に対応したほか、広告収入等の営業外収益の増加に繋がる自主事業(都城盆地博覧会:通称「ボンパク」等)についても、地域活性化の目的性が高いことから、当市が広報紙等を活用してPRするなど、事業の定着に向けて側面的な支援を行った。

さらに、都城まちづくり(株)では、収入の柱である駐車場利用料金収入の回復を図るため、独自に周辺商店街等には駐車場提携店、近隣の事業所等には定期駐車契約のセールスを積極的に展開し、新たな顧客の開拓を進めた。

### 4. 取組の効果

支出削減については、組織体制や給与体系、委託業務内容の見直し、自主事業の実施コスト縮減等の取組により、一定の支出抑制効果が表れており、平成23年度以降、販売費及び一般管理費については、ほぼ横ばいの状態で推移している。一方、継続を求めた賑わい創出事業については、年間30事業程度の実施は維持しつつ、事業内容の見直し(興行系イベントの縮小、市民協働型事業の導入等)により、実施コストの圧縮を実現している。

利用者数・料金収入の増加については、積極的なセールス展開や平成27年度から駐車場を24時間営業に変更した効果もあり、駐車場提携店や定期駐車台数が年々増加しており、駐車場利用料金収入については、商業施設閉店前の約9割、ピーク時の約6割まで回復してきている。また、自主事業であるボンパクについても、事業認知度が高まったこともあり、広告収入等の増収に繋がっている。

さらに、施設利用方法の改善等により、交流プラザの施設稼働率も高水準で推移しており、施設利用者数も平成27年度には年間15万人を突破するなど、さまざまな取組の成果が表れてきている。

#### <中央地区立体自動車駐車場利用台数の推移>

年度	一般利用台数(前年比)	定期利用台数(前年比)	総計(前年比)
21	174,299(86%)	25,532(123%)	199,831(88%)
22	146,908(84%)	26,744(105%)	173,652(87%)
23	98,854(67%)	20,738(78%)	119,592(69%)
24	99,426(101%)	21,910(106%)	121,336(101%)
25	99,578(100%)	25,203(115%)	124,781(103%)
26	100,278(101%)	21,973(87%)	122,251(98%)
27	101,429(101%)	39,477(180%)	140,906(115%)

#### 4. 取組の効果(つづき)

＜ウエルネス交流プラザの利用者数、稼働率の推移＞							
年度	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
利用者数	80,439	99,862	121,077	124,157	130,817	133,006	151,295
稼働率	87.0%	88.7%	93.0%	93.0%	95.2%	95.3%	92.5%

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

本事例においては、都城まちづくり(株)が主体となり、当市も支援しながら、さまざまな取組を検討・実践することにより、突発的な外的要因によって発生した経営上の危機を脱却し、会社設立以来の健全経営を維持することができた。

ただし、危機的状況は回避したものの、全体の利用料金収入は未だピーク時の約 7 割にとどまっており、都城まちづくり(株)が利用料金収入等を地域に還元し、中心市街地活性化に向けた取組を積極的に展開していくには、今後も経営改善に向けた取組を継続していく必要がある。

また、現在、閉店した2つの商業施設跡地等を活用し、当市が進めている図書館等公共施設の集約整備事業と、民間事業者による都市機能誘導施設整備事業が平成 31 年度をめどに完了することから、こうした新たな施設と連携し、都城まちづくり(株)が中心市街地の賑わい創出を牽引していくには、体制整備や他の関係機関等との連携促進も喫緊の課題となっている。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

都城まちづくり(株)が持つ二面性(公共施設の指定管理者と中心市街地活性化を担う第三セクター)を両立させ、指定管理業務で得た収益を地域に「賑わい」という形で還元する事業スキームが継続の危機に直面した際、行政としていかに対応するかを試されたのが本事例である。

同様のスキームで事業目的の達成を図る事例は、全国的にも複数存在すると思われるが、本事例においては、当初から民間施設の継続を前提とした事業スキームであったことが最も大きな問題点であり、それを補完するセーフティネットを構築してこなかったことが反省すべき点である。



これからも都城まちづくり(株)が中心市街地活性化を牽引する役割を担うことに変わりはないが、会社設立の目的を達成できるよう、当市としても指定管理業務にとどまらない、多角的な事業展開の模索などを積極的に支援していきたい。

#### ＜参考＞地方公共団体の問い合わせ先

担当課	都城市商工政策課	連絡先	0986-23-2983
-----	----------	-----	--------------

事例名	特産品を活用した商品開発と販路拡大による村の認知度向上
団体名	沖縄県伊江村
法人名	(株)伊江島物産センター

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	4,730
標準財政規模(百万円)	2,409
財政力指数	0.17
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[出資等の状況] <sub>(平成 28 年 3 月 31 日時点)</sub>		[経営状況] <sub>(平成 27 年度決算)</sub>		(単位:百万円)	
伊江村	10(47.6%)	経常収益	112	資産	48	負債	0
その他	11(52.4%)	経常損益	6	純資産	37		
役員数(人)	6	当期純損益	4				
[法人概要](設立目的、業務概要等)							
<p>(株)伊江島物産センターは、観光土産品、農林水産物、および加工品の企画、開発、販売に加え、各種祭事の企画、運営を中心とした事業を実施し、地元資源の有効活用、伊江村の認知度向上に寄与すべく平成 15 年 11 月に設立された。</p>							
							

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>観光の振興、農産物、水産物、特産加工品販売など村全体の産業振興を目指すには組織的な運営と販売チャネルの集約が課題であった。村全体の特産品を取り扱うことから第三セクターとして(株)伊江島物産センターを立ち上げた。</p> <p>(株)伊江島物産センターは地域資源活用プログラムを利用し、様々な地元資源を生かした農林水産物、加工品の開発、販売新商品の開発を行うとともに、県内外の物産展や展示会などへ積極的に参加し、販路拡大や特産品の PR 活動を行っている。特に県内イベントの「離島フェア」や「沖縄県産業祭り」などで出品商品が高い評価を受け、伊江村認知度の向上、産業振興に貢献するなど、法人の設立目的に合致した経営ができています。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

伊江村の特産品や農産物は無人販売や個人商店により販売されており、観光客は複数の商品を手に入れるには複数の店に行く必要があり、利便性に欠けていた。また、港ターミナルでは特産品は個人への賃貸ブースで販売されるなど組織化されていなかった。

村の産業振興を図るためには、伊江村の認知度向上や、特産品の開発、商品のPRを全国的に展開することが必須である。そのため、地域各団体の意見を集約し基幹となる組織を設立することとなった。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

#### ①主要な課題・論点について

観光の振興、農産物、水産物、特産加工品販売など村全体の産業振興を目指すには組織的な運営と販売チャネルの集約が課題であった。

#### ②課題・論点解決に向けての検討内容

施設利用料を含め適切な維持管理のため、株式会社、第三セクター、管理組合、企業組合による管理運営が必要であると検討された。特産品による村産業の振興を図るため、各団体、外部委員にて構成される管理運営検討委員会にて①施設の有効活用、②運営の収支試算を踏まえ、管理運営主体の在り方について検討が行われた。

#### ③決定された取組方針とその決定理由

(株)伊江島物産センターを管理運営主体とし、村全体の特産品を取り扱うことから第三セクターとする。村で生産される農林水産物や、加工品、特産品の販売や開発を促進し、地元資源の有効活用により、各産業への波及効果をもたらすこと、観光事業のみならず全ての産業に相乗効果を与え、村民の雇用の機会を拡大するなど、村経済の発展に貢献するように努める。また、採算性を重視し、村当局に財政的な負担を掛けないよう取り組む。具体的には、伊江村の特産品を集約し、販売できる核となる施設とするために既存の施設を利用して行えるよう整備する。農家が生産した農産物、伊江漁協の加工品を委託販売する。自社加工所からの加工品販売を中心に展開する。

### (2)取組の具体的な進め方

沖縄総合事務局の地域資源活用プログラムを利用し、新商品の開発を行うとともに、県内外の物産展や展示会などへ積極的に参加し、販路拡大、特産品PR活動を行った。

農林水産業が盛んな本村には、様々な特産品があり、それらを活用して、伊江島産べにいも、落花生、さとうきび、ハイビスカスローゼル、ラム酒のイエラム サンタマリアを使用したアイスクリーム、伊江島産の島らっきょうを使用したらっきょうドレッシング、伊江島の黒毛和牛を使用した伊江牛ビーフジャーキー、伊江島産サトウキビを使ったシロップ「イエラムサンタマリア ケインシロップ」、など素材を重視した商品開発を行ってきた。また、本村ではサトウキビの生産も盛んであり、「バイオエタノール実証実験プラント」の事業終了に伴い、事業者より譲渡されたプラントの指定管理を受け、村内で生産されたサトウキビを使用した地酒(ラム酒)製造所として整備し、平成21年度より「イエラム サンタマリア」の製造を開始した。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

「伊江島」「イエ」という文字を商品名に取り入れ、購買者には「まずは伊江島という島を知っていただく」ことを重要とし、認知度向上へ取り組んでいる(例: イエソーダ(伊江ソーダ)、イエラム(伊江ラム)等) また、原産地、原料産地を明確に表記し、地元資源を生かした商品であることをアピールしている。

「イエラム サンタマリア」の製造には、酒類製造免許の取得が大きな課題であったが、その中でも大きな課題であった①製造技術者の在籍、②製造施設の確保、(施設整備等の資金等)、③原料確保、④販売先・取引先の確定は他特産品にも応用できるプロセスであり、今後は取扱品目における技術者の育成、長期的な技術指導を行うとともに、広報、営業活動ができる人材の育成などに注力し、健全な経営を継続する。

(単位:千円)

	H23	H24	H25	H26	H27
経常利益	7,125	11,044	4,615	6,263	4,804

### 4. 取組の効果

設立当初より農林水産物、加工品の開発、販売を行ってきたが、平成 20 年度に開かれた離島フェア 2010 において「伊江島らっきょうドレッシング」が優秀賞を受賞した。平成 21 年度より生産、発売を開始した「イエラム サンタマリア」は、沖縄県産業祭り(商工会祭り)では最優秀賞を、離島フェア 2011 では優秀賞を受賞した。

また、「イエラム サンタマリア」を利用したカクテル「オキナワン ソラム」は離島フェア 2012 に特別賞、観光資源でもあるハイビスカスローゼルを活用したリキュール「アイランドハイビスカス」は沖縄県産業祭りおよび離島フェア 2013 それぞれで優秀賞を受賞し、同時に、石けん 2 種(ハイビスカスの花と葉を手摘みで収穫し練り込んだ「Ie HIBISCUS」と、北海岸の景勝地である湧出(ワジー)の塩とにがりを配合した石けん「Ie OCEAN」)が特別賞を受賞した。2014 年には特産品である島らっきょう(沖縄県農林水産戦略品目拠点産地認定)を使用した「いえぎょうざ」が離島フェア 2015 にて特別賞を受賞した。

平成 25 年には伊江島産サトウキビを使ったシロップ「イエラムサンタマリア ケインシロップ」が離島フェア 2014 では特別賞、平成 26 年にはイエラム 3 年熟成プレミアムラムを発売し、平成 27 年には海外へ輸出をはじめするなど、様々な特産品の開発、販路の拡大、認知度の向上に貢献している。



商品名	H23	H24	H25	H26	H27
イエラムサンタマリア	6,251 本	3,874 本	4,093 本	4,700 本	4,818 本
	15,628,270 円	9,685,829 円	10,231,409 円	11,748,925 円	13,009,502 円
イエラム プレミアム T1 (限定販売)				160 本	81 本
				1,818,978 円	924,749 円
イエラム プレミアム T9 (限定販売)				155 本	66 本
				1,918,509 円	814,680 円

※数量は 720ml 瓶換算



5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

ラム酒は、国内でも徐々に認知されつつあるが、その中において本村の新たな特産品である「イエラム サンタマリア」をアピールし販路拡大への取り組みを継続していく。同時に、インターネット販売やSNS、県内外のイベント等でのPRに取り組む。購買者の意見を取り入れるために随時マーケット調査を行い、購買につながる魅力ある商品開発を進めていく。開発と並行し、工場経費を節約するために加工製造に掛かる原料の見直しや、量産体制を整えるよう製造ライン、手順などを見直しを行い、生産性を高めるよう改善をしていく。また、長期的な観点から今後の安定生産、開発にむけ、工場作業員(技術者)、営業スタッフの育成が必要不可欠と考えている。

6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

商品名に地域名を取り入れるなど、購買者への認知度向上を重点的に取り組んでいる。また、原産地、原料産地を明確に表記し、地元資源を生かした商品であることをアピールしている。

季節に応じて生産される農作物が異なるため、原料の安定供給が課題である。当年の実績を基に、次年度の作付面積を農家と調整し、原料供給に努めている。また、村内での既存製品との競合を避ける為、新たな加工品(特産品)を試験製造、製品化する事を心がけている。

健全な経営を目指し、各品目につき、原料、製造技術者、製造施設の確保、施設整備等の資金等、販売先・取引先の確定から、技術者の育成、長期的な技術指導を行う取り組みを行い、同時に広報、営業活動ができる人材の育成などに注力している。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	伊江村総務課	連絡先	0980-49-2001
-----	--------	-----	--------------

事例名	独自の信用力に基づく公募債券の発行による調達手法の多様化とコスト削減
団体名	東京都
法人名	東京都住宅供給公社

＜地方公共団体のデータ＞※	
人口(人)	13,415,349
標準財政規模(百万円)	3,642,202
財政力指数	1.00321
※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値	

＜法人データ＞		[経営状況](平成 27 年度決算)		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)					
東京都	105(100.0%)	経常収益	136,373	資産	1,263,486
役職員数(人)	595	経常損益	11,617	負債	864,514
		当期純損益	7,974	純資産	398,971
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>地方住宅供給公社法(昭和 40 年法律第 124 号)に基づき、住宅を必要とする都民に対して賃貸住宅等を供給し、都民の生活の安定と生活福祉の増進に寄与することを目的として、昭和 41 年 4 月 1 日に設立された。</p> <p>平成元年 4 月 1 日には(財)都営住宅サービス公社と統合して、都営住宅等の管理業務を引き継ぎ、現在に至る。</p> <p>事業内容は、賃貸住宅及び関連施設の管理事業・建設事業、公営住宅等の管理受託事業。</p>					
					

### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>公社では、これまで縁故債方式で行っていた社債発行を平成 15 年度から公募化し、広く投資家から資金調達を行うことにより、調達チャネルの多様化と調達コストの削減を図った。</p> <p>市場金利の低下や高格付(AA-)の維持により、結果として、過去の高金利の旧住宅金融公庫(現住宅金融支援機構)からの借入金を繰上償還でき、<u>経営基盤の強化を実現した。</u></p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

公社では、住宅建設のための資金について、従来、旧住宅金融公庫と東京都からの借入れを中心として調達してきた。しかしながら、東京都からの借入金については、自主自立的経営を進めていくため、平成13年度以降、新規事業に対する貸付け及び補助は受けないこととし、さらに、平成19年4月に住宅金融公庫が独立行政法人化されたことに伴い、融資の実行可能性が不透明な状況となった。

以後、公社の資金調達は債券の発行が中心的役割を担うようになり、IR情報の積極的な開示など経営の透明性を一層向上させ、幅広い投資家層から信頼を得るとともに、債券を継続的に発行してきたことで債券市場での認知度も高まり、比較的有利な条件でかつ機動的な債券発行が可能となった。

### <東京都住宅供給公社債券(年限10年)の応募者利回り推移>

発行年度	発行額 (億円)	年限	償還方法	応募者利回り (%)
平成15年度	70	10	満期一括	1.591
平成16年度	70	10	満期一括	1.675
平成17年度	70	10	満期一括	1.714
平成18年度	100	10	満期一括	2.052
平成19年度	150	10	満期一括	2.023
平成20年度	33	10	満期一括	1.851
平成21年度	150	10	満期一括	1.629

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

社債を公募化することで、投資家に投資判断のための経営・財務情報を公開する必要があることから、投資家に対する説明会開催や個別訪問説明等を行って経営情報のディスクロージャーを進めた。また、地方三公社としては全国で初めて格付機関から格付けを取得し、「AA-」という評価を得、これまでの損失補償付社債だけでなく、独自の信用力に基づく社債も発行した。これは、地方公社としては全国で初めての試みである。

さらに、監査法人による外部監査を平成17年度決算から導入し、経営の透明性を高めるなど、経営改革を更に促進するとともに、IRと連動した積極的なディスクローズを推進し、投資層の更なる拡大を図ってきた結果、調達チャネルの多様化と調達コストの削減を実現した。

そこで、債券の発行環境が良化してきた平成21年度からは債券の発行額を増額することにより、過去に貸付けを受けた高利率の借入金を繰上償還し、利子負担※の軽減を図ることとした。

公社が所有し経営している特定優良賃貸住宅(公社施行型都民住宅)については、平成元年度から11年度までに事業に着手したため、事業資金の一部は旧住宅金融公庫から比較的高い利率の借入れにより賄われており、公庫借入金の償還に対し東京都から利子補給を受けていた。公庫借入金を繰上償還することで、償還利子の軽減を図るとともに、償還利子の一部に対応する東京都利子補給を辞退することとした。

※利子負担＝支払利息－利子補給金

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

繰上償還を実施するに当たっては、以下のことに留意した。

- ①借換えの対象となる公庫借入金の残存年限、利率と発行する債券の償還年限、利率を比較し、利子負担の縮減効果が見込めること。
- ②公庫償還金に対する利子補給については住宅の管理開始から 20 年目までに期間が限定されていることから、管理開始時期が早いものを優先すること。
- ③発行する債券の将来の償還額が、一年度当たり 150 億円以内となるよう、償還年限を分散すること。

これらの条件に則り、平成 21 年度と 22 年度の 2 カ年で 9 本、計 1,140 億円の債券を発行し、旧公庫借入金を繰上償還した。

#### <債券発行実績(平成 21 年度、22 年度)>

発行年度	発行額 (億円)	年限	償還方法	応募者利回り (%)
平成21年度	150	10	満期一括	1.629
平成21年度	150	15	満期一括	2.382
平成21年度	120	20	満期一括	2.757
平成21年度	70	30	満期一括	2.700
平成22年度	150	10	満期一括	1.473
平成22年度	150	12	満期一括	1.742
平成22年度	150	15	満期一括	2.137
平成22年度	150	20	満期一括	2.401
平成22年度	50	30	満期一括	2.402

### 4. 取組の効果

将来にわたって償還利子を縮減するとともに、旧公庫借入金の償還利子の一部に対して東京都が交付する利子補給金の削減も図った。

その後も引き続き、時宜を見て繰上償還を実施し、平成 20 年度からの 7 年で単年度当たり約 25 億円の利子負担の軽減を図った。

#### <支払利息と利子補給金収入の推移>

(単位:千円)

年度	平成20年度	平成27年度
支払利息(A)	11,400,197	6,565,305
利子補給金収入(B)	2,473,063	193,561
都民住宅利子補給	2,227,211	0
優良民間賃貸住宅利子補給	245,852	193,561
利子負担額(A)－(B)	8,927,134	6,371,744

#### 4. 取組の効果(つづき)

＜参考＞これまでの社債発行数の推移													
年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20		H21					
回数	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回	第8回	第9回	第10回	第11回		
発行額 (億円)	70	70	70	100	150	68	33	150	120	150	70		
年限	10	10	10	10	10	15	10	15	20	10	30		
格付	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-		
発行日	H16.1.29	H16.11.25	H17.12.22	H18.12.1	H19.10.9	H21.2.5	H21.2.6	H21.5.26	H21.6.30	H21.10.27	H21.11.25		

年度	H22					H23	H24	H25		H26		H27	H28	
回数	第12回	第13回	第14回	第15回	第16回	第17回	第18回	第19回	第20回	第21回	第22回	第23回	第24回	第25回
発行額 (億円)	150	150	150	50	150	50	50	50	70	70	40	50	40	50
年限	15	20	10	30	12	10	15	15	20	20	30	20	20	30
格付	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-
発行日	H22.4.20	H22.5.25	H22.6.22	H22.9.28	H22.12.21	H23.9.21	H24.9.19	H25.9.18	H25.9.18	H26.9.17	H26.9.17	H27.9.15	H28.9.13	H28.9.13

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

公社は金利水準の低下に伴うメリットを享受してきたものの、現時点ではこれ以上の調達コストの削減は見通せず、これまでのような利子負担額の縮減による損益改善効果は見込めない。

今後、予定されている消費増税や保有資産の老朽化に伴う修繕コストの上昇など、コスト増が想定される中、既存ストックの有効活用により収益性の維持向上が課題となっている。

昨今債券市場では、「自分が投資する資金が、社会のために有効に使われているのか」という視点が注目されている。「社会的責任投資(SRI)」や、持続可能な社会の構築に貢献するという意味合いで「サステナブル投資」といった概念が、日本でも広がり始めており、少子高齢化や防災・環境といった政策課題に対応するための資金調達である公社債は、この投資分野に該当するものとして、投資家層の更なる拡大に努めていきたい。

#### 6. 他団体の参考となり得る点(苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等)

社債発行は、常日頃の IR 活動の実施と適時的確な情報開示が求められる。そのため、経営の透明性を高める努力の一環として平成 20 年度から中間決算を実施し、通期業績見通しと合わせて開示するほか、ホームページによる投資家への IR 資料や債券内容説明書の公開など、迅速で分かりやすい情報発信を工夫した。

#### ＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	東京都住宅政策課	連絡先	03-5320-4946
-----	----------	-----	--------------



## 【 資 料 】





各 都 道 府 県 知 事  
各 都 道 府 県 議 会 議 長  
各 指 定 都 市 市 長  
各 指 定 都 市 議 会 議 長

殿

第三セクター等は、健全な経営が行われる場合には、公共部門において民間の資金やノウハウを活用するための有力な手法の一つとなつとともに、経営が好調な場合には投下した資金を上回る経済効果をあげることが可能であり、また、市町村の圏域を越えた活動が可能であること等の長所も有しているところ です。このため、地方公共団体は、適切な経営が行われることを前提として、第三セクター等を活用した経済再生・地域再生等について検討することも重要 です。

これらのことを踏まえて、今般、総務省においては「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定しました。各地方公共団体におかれましては、同指針の内容に十分留意の上、自らが関係する第三セクター等について、効率化・経営健全化と地域の元気を創造するための活用の両立に適切に取り組まれるようお願い します。

各都道府県知事におかれましては、貴都道府県内の指定都市を除く市町村長及び市町村議会議長に対しても、この旨を周知していただくとともに、適切な御助言をお願い します。

なお、地域の元気創造プラットフォームにおける調査・照会システムを通じて、各市町村に対して、本通知についての情報提供を行っていることを申し添えます。

総務大臣 新藤 義孝

#### 第三セクター等の経営健全化の推進等について

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等は、地域住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担う一方で、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。このため、総務省においては、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」(平成19年法律第94号)の全面施行等を踏まえ、平成21年度から平成25年度までの間に「第三セクター等の抜本的改革」を集中的に推進したところです。

「第三セクター等の抜本的改革」の集中的な推進は、全国的には相当の成果をあげたことから、当初の予定どおり平成25年度末をもって一区切りとしました。しかし、地方公共団体は自らの財政規律の強化を不断に図っていくことが重要であり、平成26年度以降においても、関係を有する第三セクター等について自らの判断と責任による効率化・経営健全化に取り組むことが必要となります。

このため、「経済財政運営と改革の基本方針2014」(平成26年6月24日閣議決定)においても、地方財政改革の推進のために、「公営企業・第三セクター等の徹底した効率化・経営健全化を図る。」こととされているところです。

特に、第三セクター等の財政的なリスクを正確に把握していない地方公共団体や同リスクが潜在的に極めて高い水準に達している地方公共団体等にあつては、当該第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化に速やかに取り組むことが求められます。

また、人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化等を始めとする現下の社会経済情勢を踏まえれば、公共部門においても民間の資金やノウハウの活用により、経済再生・地域再生と財政健全化の両立を図ることも重要 です。

各 都 道 府 県 知 事  
各 都 道 府 県 議 会 議 長  
各 指 定 都 市 市 長  
各 指 定 都 市 議 会 議 長

殿

総務省自治財政局長

第三セクター等の経営健全化等に関する指針の策定について

標記については、「第三セクター等の経営健全化の推進等について」（平成26年8月5日付総財公第101号総務大臣通知）により、各地方公共団体が第三セクター等の効率化・経営健全化と地域の元気を創造するための活用の両立に適切に取り組みられることを要請しているところです。

これを踏まえて、総務省においては、第三セクター等の経営改革等に関する新たなガイドラインとして、別添のとおり「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定しました。各地方公共団体におかれましては、指針の内容に十分留意の上、適切な対応をお願いします。

なお、「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」（平成21年6月23日付総財公第95号）は、廃止します。

各都道府県知事におかれましては、貴都道府県内の指定都市を除く市町村長及び市町村議会議長に対しても、この旨を周知していただくとともに、適切な御助言をお願いします。

また、地域の元気創造プラットフォームにおける調査・照会システムを通じて、各市町村に対して、本通知についての情報提供を行っていることを申し添えます。本通知は、地方自治法（昭和22年法律第67号）第245条の4第1項（技術的な助言）に基づいたものです。

### 第三セクター等の経営健全化等に関する指針

#### 第1. 本指針の基本的な考え方

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等（第三セクター及び地方公社（注1））は、地域において住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担っている一方で、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念される。地方公共団体は、関係を有する第三セクター等について、自らの判断と責任により徹底した効率化・経営健全化等についての取組を進め、もって財政規律の強化に努めることが必要である。

特に、地方公共団体が損失補償を行っている第三セクター等の債務については、第三セクター等の経営状況が著しく悪化している場合には、将来的に地方公共団体に多額の財政負担が生じるおそれがある。第三セクター等の抜本的改革（注2）を必要とする状況にありながらも、取組が遅れている地方公共団体においては、抜本的改革を含む経営健全化について、速やかに取組むことが求められる。

一方、人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化等を始めとする現下の社会経済情勢においては、地方公共団体の区域を超えた施策の展開、民間企業（第三セクター等以外）の企業をいう。以下同じ。）の立地が期待できない地域における産業の振興や雇用の確保、公共性、公益性が高い事業の効率的な実施等が強く期待されることとあり、第三セクター等はそれらを実現するための有効な手法となる場合がある。

各地方公共団体におかれましては、これらの点を踏まえて、出資（原則として25%以上）を行っている法人、損失補償等の財政援助を行っている法人その他経営に実質的に主導的な立場を確保していると認められる法人を対象として、効率化・経営健全化と地域活性化等に資する有意義な活用の両立に取り組みられるよう留意されたい。

#### （注1）

本指針において、「第三セクター」とは地方公共団体が出資又は出えん（以下単に「出資」という。）を行っている一般社団法人及び一般財団法人（公益社団法人及び公益財団法人を含む。以下同じ。）並びに会社法人をいい、「地方公社」とは地方住宅供給公社、地方道路公社及び土地開発公社をいうものとする。

#### （注2）

「第三セクター等の抜本的改革」とは、第三セクター等が行っている事業そのものの意義（必要性、公益性）、採算性等について改めて検討を行い、事業継続の是非や事業手法の選択について、第三セクター等の存続を含めて判断を行うことという。

#### 第2. 地方公共団体の第三セクター等への関与

地方公共団体は、以下の点に留意して、第三セクター等の健全な経営が維持されるように、経営状況等を把握し、適切な関与を行うことが必要である。

## 1 経営状況等の把握、監査、評価

- (1) 地方公共団体は、地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成19年法律第94号。以下、「健全化法」という。）の趣旨を踏まえ、関係する第三セクター等の現在又は将来の経営状況や資産債務の状況について、適切に把握を行うことが必要である。その際、同法の損失補償債務等負担見込額の算定基準等に基づくことが適当であり、また、その法人形態や行う事業の特性にも留意するべきである。

特に、当該第三セクター等に関する地方公共団体の現在及び将来における財政的リスク（詳細は第2.4（公的支援（財政支援）の考え方）を参照）について、別紙1も参考として、適切かつ簡明な把握を行うことが必要である。

第三セクター等の経営状況等の正確な把握を行うためには、当該第三セクター等の財務諸表の適正性の確保が前提となるため、当該法人の形態等に応じた適切な会計基準を適用することが重要である。

また、資産（販売用資産、事業用資産等）については、時価額や売却の可否等について、当該資産の実情や特性を踏まえた適切な手法と水準で把握することが望ましい。

- (2) 地方公共団体の長は、第三セクター等に対する財政援助についての監査（地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第7項前段）、出資法人に対する監査（同項後段）及び外部監査制度（同法第252条の37第4項等）等により、第三セクター等の経営や公的支援の実態を把握し、監査結果については議会・住民に対して説明を行うとともに、当該監査結果を踏まえた措置を速やかに講じるべきである。

また、一定の要件を満たす一般社団法人及び一般財団法人、並びに会社法人は、法令に基づき会計監査人の監査を受けることが義務付けられていることに留意するとともに、それ以外の第三セクター等についても外部の監査を積極的に活用することが望ましい。

- (3) 地方公共団体は、経営・資産債務の状況等を把握した上で、継続的かつ定期的に評価を行うことが必要である。

評価に当たっては、外部の専門家の意見等も参考としつつ、第三セクター等が行う事業の公共性、公益性、採算性及び将来見通し等を十分に精査するとともに、第三セクター等以外の事業手法との比較も行い、最終的な費用対効果に留意することが必要である。その際、当該第三セクター等の「存続（事業継続）の前提となる条件」（ゴ－インング・コンサーン）の明確化に取り組むことが望ましい。

なお、地方公共団体は、これらの評価に先立って第三セクター等が自ら評価を積極的に行うよう指導・監督等を行うとともに、合理的な評価基準の策定等に取り組むことが望ましい。

- (4) 第三セクター等の経営状況等について把握、監査、評価を行った結果、現在又は将来における経営の悪化、健全性の喪失等が判明した場合には、速やかにその旨を明らかにし、経営健全化に取り組むことが必要である。

## 2 議会への説明と住民への情報公開

地方公共団体は、議会・住民に対して、第三セクター等の財務書類や将来負担額等を報告・公表することに加え、第三セクター等の経営諸指標（経常収支比率、流動比率、自己資本比率、有利子負債比率等）、地方公共団体が行っている財政的支援とそれに伴う財政的なリスク、現在の経営状況に至った理由、将来の見直し等について、分かりやすい説明を行い、理解を得ることが必要である。

そのためには、地方公共団体が第三セクター等の経営状況等を一覧できる資料を作成し公表することや、第三セクター等が自ら積極的な情報公開等に取り組みようにより指すこと等も有効であると考えられる。

また、第三セクター等の他の出資者及び利害関係者（債権者、取引先等）に対しても、経営状況等について十分な説明が行われ、理解が得られるように努めることが求められる。

## 3 経営責任の明確化と徹底した効率化等

- (1) 第三セクター等は、地方公共団体から独立した事業主体として自らの責任で事業を遂行する法人であり、第三セクター等の経営責任は経営者に帰するものである。

経営者は、第三セクター等の経営が悪化した場合には、民事・刑事上の法的責任追及が行われる可能性があり得ることを十分に認識した上で、第三セクター等の経営に当たることが必要である。

- (2) 地方公共団体は、第三セクター等の役員等の選任について、職務権限や責任にふさわしい人材を広く求め、民間の経営ノウハウを含めた適切な知見を有する人材が積極的に登用されるように努めることが必要である。

第三セクター等の事業内容、他の出資者及び利害関係者との関係等により、地方公共団体の長や職員が役員に就任する場合には、その職責を果たし得るのか、十分に検討を行うことが求められる。

また、地方公共団体を退職した者を第三セクター等が採用する場合には、当該第三セクター等が必要とする能力・知見を有する人材であるか、よりふさわしい人材はいないのか等の観点から、十分な検討を行った上で採用することが必要である。

- (3) 地方公共団体は、第三セクター等の役員等の数及び給与の見直し、組織機構のストム化等、徹底した効率化について不断の取組を進めることが必要不可欠である。

また、第三セクター等の内部における組織体制、責任、服務、会計及び資金の管理・運用等の経営上の重要事項について、あらかじめ当該地方公共団体としての指導・監督方針や基準を策定し、明確にしておくことが望ましい。

- (4) 地方公共団体は、第三セクター等の経営において、民間の資金やノウハウを可能な限り活用するように留意するべきである。このような観点から、当該第三セクター等

の経営が設立当初から良好である場合はもとより、設立当初には収益が上がりながらも、将来的には収支が均衡し、継続的に自立した経営を行う見込がある場合には、完全な民営化（地方公共団体からの出資の解消）を視野に入れた経営のあり方についても検討することが望ましい。

(5) 地方公共団体は、第三セクター等の資金調達について、4（公的支援（財政支援）の考え方）に記載する公的支援（財政支援）の考え方も踏まえ、地方公共団体の信用力に依存するのではなく、徹底した情報開示を前提とした上で、自立的に行われるように留意するべきである。

#### 4 公的支援（財政支援）の考え方

##### (1) 基本的な考え方

第三セクター等は地方公共団体から独立した事業主体として、公共性、公益性が高い事業を行う法人である。その経営は原則として当該第三セクター等の自助努力により行われるべきであるが、性質上当該第三セクター等の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び当該第三セクター等が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と認められる経費については、地方公共団体が公的支援を行うこともやむを得ないものと考えられる。

公的支援を行う場合であっても、支援を漫然と継続することや、支援の規模が安易に拡大することがないようにするのが特に重要である。このため、地方公共団体と第三セクター等の間で、公的支援の上限や期限、支援を打ち切る要件等について決めておくことが必要である。その際には、第三セクター等が行う事業の公共性、公益性、法人形態、「存続の前提となる条件」（ゴージング・コンサーン）等を踏まえた検討を行うことが求められる。

なお、地方公共団体が第三セクター等に対する事実上の支援として行う業務委託等や、地方公共団体が給与等を負担する職員の出向等についても同様に取り扱うことが必要である。

##### (2) 損失補償（債務保証を含む。）

地方公共団体が第三セクター等の債務について行う損失補償（地方道路公社及び土地開発公社に対する債務保証を含む。以下同じ。）は、将来的にはその一部又は全部を負担する可能性を有するものである。特に、多額の損失補償を行う第三セクター等が経営破たんした場合には、当該地方公共団体は巨額の債務（財政負担）を負うという特別なリスクが存在する。

加えて、第三セクター等に対する金融機関等による資金調達面からのガバナンスが希薄となるため、本来は存続困難な事業が存続したり、第三セクター等、地方公共団体、金融機関等間で適切なリスク分担が行われないなどの問題を有する。

このため、地方公共団体が第三セクター等に対して公的支援を行う場合には、債務について損失補償を行うべきではない。これは、既に地方公共団体が損失補償を行っ

ている債務の借換えを行う場合や政府関係機関等が第三セクター等に対して貸付けを行う場合にも同様である。

また、既存の損失補償債務についても、地方公共団体は適切な把握及び管理を行うとともに、計画的に削減することが必要である。

他の方策による公的支援では対応困難であるなど、真に必要やむを得ず損失補償を行う場合には、あらかじめ損失補償契約の内容、損失補償を行う特別な理由・必要性、対象債務の返済の見通しとその確実性、健全化法の規定に基づき将来負担比率に算入される一般会計等負担見込額、損失補償を行っている債務（財政負担）を当該地方公共団体が負うことになった場合の影響等を記載した調書を調製した上で、議会・住民等に対して明らかにし、理解を得るべきである。

##### (3) 短期貸付け

地方公共団体が第三セクター等に対して短期貸付け（同一年度に貸付けと返済の双方が行われる貸付け）を反復かつ継続的に実施することは、本来は長期貸付け又は補助金の交付等により対応するべきであって制度の趣旨を逸脱しており、他の方策による公的支援に移行することが必要である。

また、短期貸付けは、損失補償と同様に、当該第三セクター等が経営破たんした場合には、その年度の地方公共団体の財政収支に大きな影響を及ぼすおそれがあることから、避けるべきである。

特に、短期貸付けの出納整理期間における返済を恒常的に行っている場合には、予算年度主義の原則や健全化法の趣旨に反している。このような不適切な取扱いを行っている地方公共団体は、法の趣旨を十分に踏まえ、速やかに見直すことが強く求められる。

##### (4) 長期貸付け

地方公共団体が第三セクター等に対して行う長期貸付けについては、一般的に、損失補償や短期貸付けと比べれば地方公共団体の財政的リスクは低いものと考えられるが、一の年度に多額の償還が見込まれる場合や地方債（いわゆる「貸付金債」）を財源としている場合には、長期貸付けを行う第三セクター等の経営の著しい悪化が地方公共団体の財政運営に大きな影響を及ぼすおそれがあることに留意することが必要である。

##### (5) 出資（増資を含む。）

地方公共団体が第三セクター等に対して行う出資（増資を含む。）は、公的支援の手法としては、地方公共団体には既に行った出資が毀損すること以上の財政負担が生じることはないという特性を有し、また、出資額に応じた権利等が生じる場合が多い。このため、第4（第三セクター等の設立）において詳述する公と民の役割やリスク等の分担の考え方や公的支援としての意義の双方を勘案して、出資の是非・規模等を判断することが必要である。

なお、第三セクター等のガバナンスを強化するため、地方公共団体が出資者として負う責任はあくまでも出資の範囲内であることを、当事者間はもとより、利害関係者等に対しても明確にしておくことが重要である。

また、地方債（いわゆる「出資金債」）を財源として出資を行っている場合においては、(4)（長期貸付け）と同様、出資を行う第三セクター等の経営が破たんした場合等には出資金債の繰上償還等が求められ、当該地方公共団体の財政運営に大きな影響を及ぼすおそれがあることに留意することが必要である。

#### (6) 長等の私人としての債務保証

地方公共団体の長等が私人としての立場で第三セクター等の債務を保証することは、公職としての立場での契約と同様であるおそれがあるため、行うべきではない。現在このような契約を行っている場合には、早急に是正することが必要である。

#### 第3. 第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化

地方公共団体の経営状況等の把握に努めた結果、現在又は将来の経営の悪化、健全性の喪失等が判明した場合には、速やかにその旨を明らかにし、経営健全化に取り組むことが必要である。特に、地方公共団体に相当程度の財政的リスクが存在する第三セクター等において、経営が著しく悪化している場合には、速やかに抜本的改革を含む経営健全化を検討することが強く求められる。

地方公共団体は第三セクター等の経営健全化、特に抜本的改革を含む経営健全化に取り組む場合には、以下の点に留意することが必要である。

#### 1 第三セクター等の経営健全化についての役割分担

(1) 第三セクター等の経営は、地方公共団体から独立した事業主体として、自らの判断と責任に基づいて遂行することが原則であるが、経営が悪化した場合の経営健全化、特に、抜本的改革については、事業の公共性、公益性、地方公共団体が行う公的支援による財政的リスク等を踏まえて、地方公共団体が主導することが必要である。

(2) 地方公共団体は、第三セクター等が経営悪化に至った主たる要因が、公共性、公益性が高い事業を行ったことにより生じた損失以外である場合には、財政支援は行うべきではない。

また、第三セクター等が公共性、公益性が高い事業を行っていたとしても、財政支援の前に経営の効率化、合理化の余地について検討し、速やかに取り組むことは当然である。

#### 2 抜本的改革を含む経営健全化

(1) 以下の基準に該当する第三セクター等については、地方公共団体が抜本的改革を含む経営健全化に取り組むべき対象とすることが適当である。

① 公共性、公益性が喪失したか、著しく低下したものの。  
② 他の事業手法（例えば、地方公共団体の直営、民間企業への委託等）と比べて費用対効果が乏しいものの。

③ 実質的に（事業の内容に応じて時価で評価した場合に）債務超過であるもの。

④ 地方公共団体が多大な財政的リスクを有するもの。具体的基準を一律に設定することは困難であるが、一つの目安として、地方公共団体が第三セクター等に対して行う損失補償及び短期貸付けの標準財政規模に対する比率が、当該地方公共団体の実質赤字の早期健全化基準の水準（標準財政規模と比較して都道府県は3.75%、市町村は11.25%～15%）に達している場合には、多大な財政的リスクを有するものとして取り扱うことが適当である。（別紙1参照）

⑤ 「存続の前提となる条件」（ゴーイング・コンサーン）を満たさなくなったもの。

(2) 第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化について、地方公共団体は、別紙フローチャートの手順により検討を行うことが適当である。（別紙2参照）

なお、フローチャート中の「採算性」の判断に当たって、以下の基準に該当する第三セクター等については、原則として採算性が無いものと判断することが適当である。

① 損失補償を行っている第三セクター等（地方道路公社及び土地開発公社を除く。）で、損失補償債務等についての一般会計等負担見込額の算定に関する基準（平成20年総務省告示第242号）における標準評価方式において損失補償債務がB～Eと評価されたもの、又は個別評価方式においてその算入割合が30%以上とされたもの（B～Eは負担額の算入割合の基準であり、破たん可能性ではないことに留意が必要。）。

② 損失補償を行っていない第三セクター等（地方道路公社及び土地開発公社を除く。）で、次のいずれかに該当するもの。

ア 経常収支が赤字のもの。地方公共団体から補助金等の財政援助を受けている場合はその額を控除の上、判断すること。

イ 債務超過であるもの。含み損のある資産を保有している場合はそれを反映の上、判断すること。

ウ 債務の元利償還がある場合、当該償還費の10%以上を地方公共団体からの補助金又は実質的な新規貸付金等の財政支援に依存しているもの。

#### ③ 地方道路公社

料金収入が管理運営費（借入金利息を含む。）に満たない採算路線を有するもの。

#### ④ 土地開発公社

損失補償を付した借入金によって取得された土地で保有期間が5年以上であるものを保有しているもの、又は保有している資産を時価評価等した場合に実質的に債務超過であると認められるもの。

(3) 地方公共団体の長は、第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化の検討に当たり、関連予算の議決、地方公社の解散、和解契約の締結等の局面で議会の議決が行

われることに留意の上、議会・住民等に対して以下に掲げる事項について十分に明らかにすることが適当である。

- ① 事業採択から現状に至った経緯と責任
- ② 当該第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化を行うに当たって、最善と考えられる選択（手法）とその理由
- ③ 事業の整理（売却・清算）又は再生を選択し、それに伴い損失補償の履行等を行う必要がある場合にはその旨と財源
- ④ 他の出資者及び利害関係者との費用分担の考え方

- (4) 地方公共団体は、第三セクター等の抜本的改革を行った結果、第三セクター等が行っていた事業を地方公共団体又は別の第三セクター等に引き継ぐ場合には、当該事業が地方公共団体の財政に及ぼす影響等を勘案の上、経営状況、資産管理状況等を議会・住民等に明らかにすることが必要である。

### 3 債務調整を伴う処理策

- (1) 地方公共団体が債務調整を伴う処理策を実行する場合には、手続き、内容等についての公平性、透明性等を確保することが必要である。このため、債務調整に当たっては、法的整理や私的整理に関するガイドライン、RCC企業再生スキーム、中小企業再生支援協議会の支援による再生計画の策定手順、特定認証紛争解決手続等の一般に公表された債務処理の準則等について、各手法の特性を十分に理解した上で、活用を図ることが適当である。

- (2) 地方公共団体は、第三セクター等に対する公的支援についての第2.4（公的支援（財政支援）の考え方）の考え方を踏まえ、処理策の実行においても新たな損失補償は行うべきではない。

また、当該第三セクター等の債務を地方公共団体が代わって引き受ける免責的債務引受は、既に付した損失補償債務の範囲内であって、当該債務の短期かつ確実な履行のため等の特別な理由がある場合を除き、行わないことが適当である。

さらに、地方公共団体の長等が個人保証を行っている場合に、個人の限度を超えた負担が求められることにより、抜本的処理策推進の阻害要因となることがないよう、関係者間で必要な調整が行われるべきである。

### 第4. 第三セクター等の設立

第三セクター等の設立等については、以下の点に留意して検討を行い、事業を行うために最も適切な手法・法人形態等を選択し、実施体制を構築することが必要である。

- (1) 地方公共団体が、公共性、公益性、採算性を併せ持つ事業を実施する手法を選定する場合には、事業そのものの地域における意義や必要性、収支等の将来見通し、費用対効果等について検討を行い、第三セクター等以外の事業手法も含めて具体的な比較

を行うことが必要である。

検討に当たっては、外部の専門家の意見を聴取すること等により、客観性、専門性の確保に特に留意した上で、将来の需要予測、事業計画の策定等を行うことが強く求められる。事業実施ありきによる収支の辻褃合わせは厳に行うべきではない。

- (2) 役割を終えた第三セクター等については、整理や地方公共団体の関与の解消等を検討するべきである。このことを踏まえて、地方公共団体は当該第三セクター等の「存続の前提となる条件」（ゴーイング・コンサーン）を設立の際に明らかにしておくことが適当である。

- (3) 地方公共団体と第三セクター等が一体的なものであるとの誤解や、地方公共団体が第三セクター等の債務等について暗黙の保証を行っているとの誤解等を他の出資者、利害関係者から受けることがないよう、それぞれの法的責任及び財政的負担の範囲を明確に示しておくことが必要である。

- (4) 検討の結果として、「第三セクター等」という事業手法を採用した場合には、当該事業・住民サービスを第三セクター等の方式で行う理由、地方公共団体の負担・リスク等の見込み等について、議会・住民や利害関係者等の理解を得ることが必要である。

- (5) 新たに設立する第三セクター等に対して地方公共団体が行う公的支援については、第2.4（公的支援（財政支援）の考え方）に記載されている内容に十分に留意することが必要である。

- (6) 第三セクター等の資金調達については、地方公共団体の財政健全化と当該第三セクター等の自主的な経営の観点から、地方公共団体の信用に依存するのではなく、第三セクター等が行う事業自体の収益性に着目した資金調達（プロジェクト・ファイナンスの考え方）に立った資金調達）を始めとする自立的な資金調度を基本とすべきである。地方公共団体は、特に公共性、公益性が高い事業を除き、投入した資金を事業収入により回収することが困難と認められる場合には、第三セクター等による事業化を断念するべきである。

- (7) 第三セクター等の設立に当たっては、当該第三セクター等が安定的に経営を継続することが可能となる規模の資本を確保することが必要である。資本のうち、地方公共団体が出資する額の検討に際しては、事業の公共性、公益性とともに、できる限り民間活力を活用することを検討するべきである。

なお、地方公共団体が経営に関し主導的な地位を確保するべき場合には、必要な割合の出資を行うことが必要である。

#### 第5. 第三セクター等の活用

人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化、国・地方を通じた厳しい財政状況を始めとする現下の社会経済情勢においては、単独の地方公共団体が自ら直接に事務事業を執行する手法のみによっては、地域住民が必要とする住民サービスの提供、施策の展開等が困難となっている。地方公共団体の区域を超えた施策の展開、民間企業の立地が期待できない地域における産業の振興や雇用の確保等が強く期待されるとともに、行政が担うべき分野全般においても、より効率的な業務の執行が求められている。

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等は、これらの課題を克服していく上で、有効な手法となる場合がある。地方公共団体は、本指針においてこれまで述べてきた事項に十分に留意しながら、第三セクター等が有する以下のような長所を踏まえ、有効に活用することが望ましい。

##### 1 地方公共団体の区域を超えた活動

現状では、第三セクター等は、複数の地方公共団体がそれぞれの区域を超えて共同で事業を実施するための簡便で有効な手法の一つである。

第三セクター等を活用した場合には、一部事務組合や広域連合等の他の広域的な枠組みと比べて、広域的な事業の開始（第三セクター等の設立）と終了（第三セクター等の解散）が簡便な手続きで行うことができること、事業の運営の多くが第三セクター等の自主性や関係者の合意等に委ねられていること等により、事業を機動的、弾力的に行うことが可能である。

##### 2 民間企業の立地が期待できない地域における事業実施

民間企業の立地が期待できない地域（特に、中山間地域、離島等）においては、第三セクター等は、産業振興、地域活性化等に取り組むための有効な手法となる場合がある。民間の資金やノウハウを適切に活用し、地域の特産品の製造・販売、観光施設等の経営、地域おこしに関わるイベントの企画等に取り組むことが考えられ、また、収益を住民サービスに還元することも可能である。

初期投資（イニシャルコスト）等は地方公共団体が負担しながらも、第三セクター等が経営の安定により地方公共団体の関与・支援を必要となくなつた場合には、地方公共団体との関係を解消（地方公共団体の出資の返還、保有株式の買い取り等）するなど、第三セクター等という手法を法人が自立的な運営が可能となるまでの過渡的な事業手法として取り扱うことも可能である。

##### 3 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

まちづくり、福祉、インフラの提供、地域活性化等の事業について、第三セクター等が民間企業と同様の機動的、効率的な経営手法で行政の補充・代行機能を果たすことにより、地方公共団体が直接実施するよりも効率的に、或いはユニークな形で行うことが可能となる場合がある。

特に、公共施設、インフラ等の維持・管理、運営等については、地方公共団体が直接

実施するよりも、第三セクター等が事業を行うことにより、効率化が図られ、新たな価値が生み出される事例が見受けられるところである。現在、多くの第三セクター等がPFI事業における選定事業者（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成11年法律第117号）第2条第5項）や指定管理者（地方自治法第244条の2第3項）として、地域において一定の役割を果たしている。

また、これらの事業について、民間企業を事業実施主体とするのでは、公共性、公益性の担保について、議会・住民等の理解や支持が得られにくいことがあり、このような場合に、第三セクター等が主体となることで、確実かつ円滑な進捗が可能となることが考えられる。

#### 第6. その他

##### 1 市町村に対する都道府県の支援

都道府県にあつては、市町村の第三セクター等について、市町村が行う抜本的改革を含む経営健全化を始め、設立、運営等について実効性のある支援を行うことが必要であり、先進事例の紹介、企業会計に精通した人材のあっせん、助言や情報提供等を行うべきである。

##### 2 関係府省の支援

地方公共団体は、地方公社、林業公社を始め、国の施策に関連して設立された第三セクター等について、抜本的改革を含む経営健全化の取組を行う場合には、関係府省による地方公共団体に対する支援策を有効に活用することが適当である。

##### 3 インフラ老朽化対策への対応

「インフラ長寿命化基本計画」（平成25年11月29日付インフラ老朽化対策の推進に関する関係府庁連絡会議決定）において、地方公共団体は、自らが出資等を行っている各インフラの管理者に対し、必要に応じて行動計画及び個別施設計画の策定等を要請すること等が求められている。地方公共団体は、このことを踏まえて、関係する第三セクター等に対して、適切な要請、助言、支援等を行うことが必要である。

##### 4 先進的事例の活用

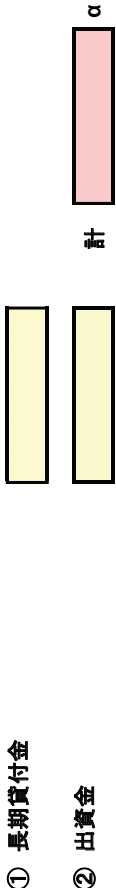
地方公共団体が第三セクター等の効率化・経営健全化と活用に取り組み場合には、先進事例を参考とすることが有効である。

総務省においては、先進的取組の事例を整理し、紹介する予定である。地方公共団体におかれては、このような情報も参考として、適切に取組を進められたい。

第三セクター等破たん時の財政的リスクの認識方法

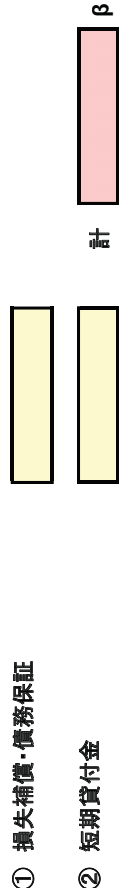
1. 債権・出資金の放棄額

地方公共団体にとって当該年度の財源は不要であるが資産が減少するものである。



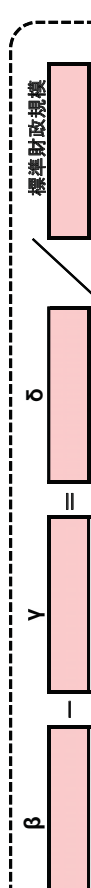
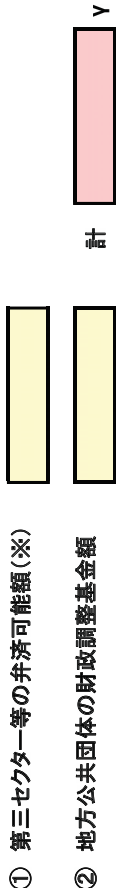
2. 当該年度に財源を要する財政的リスク

破たん時(破たん年度)に地方公共団体が負担する可能性のある財政的リスクである。



3. 財源が手当てできない可能性のある財政的リスク

上記β から第三セクター等による弁済や財源充当が可能なるものを控除したものを、地方公共団体にとって財源手当ができない場合には実質赤字額となる可能性があるものである。

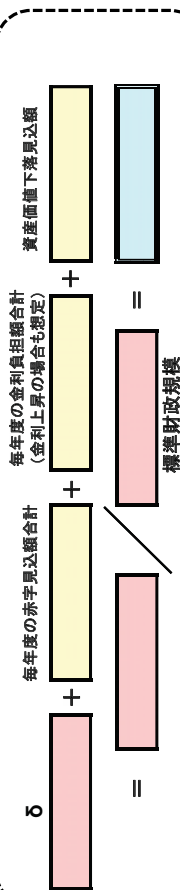


=

※破たん時に弁済可能なものみ(預貯金や速やかな売却可能な資産(時価額)のみ。  
なお、土地等については破たん時に適切な価格で売却できないリスクを考慮。)

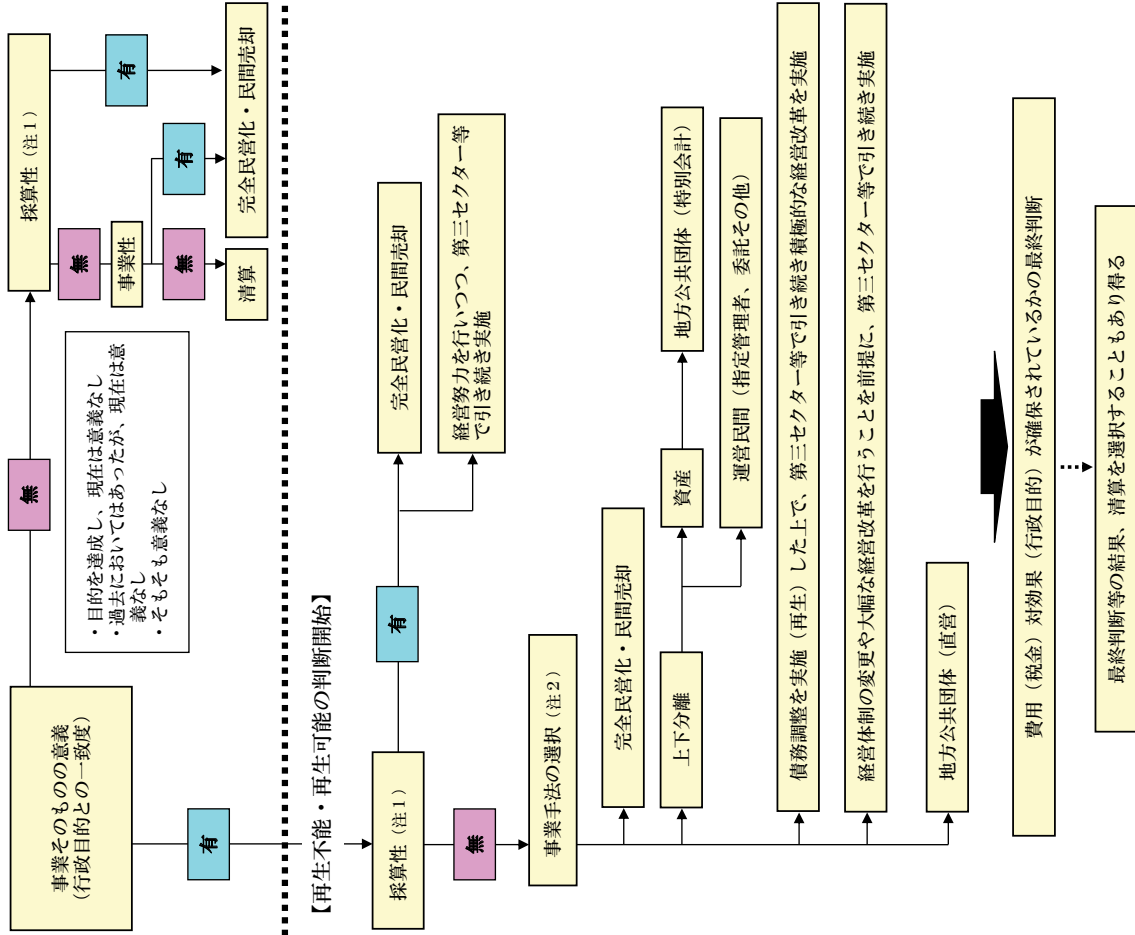
4. 将来的なリスクを見込んだ財政的リスク

現在の財政的リスクに今後の赤字見込額や金利増加額を加算したものを、将来的に地方公共団体が負担する可能性がある(場合によっては実質赤字となる可能性がある)財政的リスクである。



※長期貸付金のうちN年度までの返済を見込んでいる場合には必要に応じて赤字見込額に含めるべきである。

【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】



(注1) 採算性の判断に当たっては、基本的に、指針第3を参照のこと。

(注2) 地方公共団体が、補助金を投入する前提で事業手法の選択を行うべきではない。ただし、性質上第三セクター等の経営に伴う取入をもって完てることが適当でない経費及び当該第三セクター等の事業の性質上能率的な経営を行ってもしななおその経営に伴う取入のみをもって完てることが客観的に困難であると認められる経費等に限って、補助金を投入することもあり得る。



