

第三セクター等に係る検討・評価事例

- 1 宮城県
平成20年度第Ⅱ期宮城県公社等外郭団体改革計画の取組状況及び経営評価等に関する報告(抄) 1
- 2 青森市 (青森県)
 - (1) 第三セクターの経営評価指針 3
 - (2) 青森市第三セクター経営評価報告書 9
- 3 西和賀町 (岩手県)
町が出資する第三セクターの経営評価に関する報告書 20

No.	団体名	課題	第Ⅱ期宮城県公社等外郭団体 改革計画の改善内容	実施 年度	平成20年度スケジュール	平成20年度の主な取組状況
64	塩釜港開発株式会社	マリンゲート塩釜の指定管理者として管理運営業務の充実、会社経営基盤の強化と経営改善に努める。テナント充足率の向上と滞納家賃の回収、減少努力を行い、累積欠損金の減少に努め、指定管理者の更新が得られるよう取り組む。	○未収家賃について回収の徹底を図る。 ○テナントの誘致対策強化	H20 H18～	◇各テナントの担当責任者が、滞納、支払状況を把握し、滞納家賃が発生した場合は質借借契約条件により早期に差押え等の法的対応を行う。 ◇未収家賃を持つテナントは、家賃支払経過・動向を管理、把握し、未収家賃の早期回収と累積滞納家賃の減額を図る。 ◇長期滞納権は、法的に回収手段を実施する。 ◇テナント充足率向上対策として、宅地建物取引業協会と協定を締結しているが、現案件での仲介では、有利な進展が見込めないことから、再度、協定報酬内容等の変更を協議する。 ◇テナント営業体制を強化し、テナント誘致に全力を投入する。 ◇売上業績が良好でないテナントは、継続入居ができるよう各種営業支援を行う。	○各テナントへの日常的な巡回・コミュニケーションを図り、経営・販売売上げ状況の把握に努め、無理な不採算の入居を継続させないよう指導を行った。 ○支払の滞り状況を把握しながら随時連絡を取り、常にテナントへの支援と理解を持つとともに法的な手続も視野に折衝・指導管理を行った。 ○現在長期滞納該法人の経営継続状況の把握と滞納総額を精査し、取締役で組織する経営推進委員会が回収代行業者の介入等も含めて検討している。 未収家賃残高：H19決算 34,290千円 → H20決算 25,309千円（前年比74%） ○会社で直接テナント入居の交渉を行った結果、新規入居交渉が成立し、45テナント区画のうち44区画が入居状態にある。 ○空き区画の1区画については、テナント入居に対し非常に使い勝手の悪い区画であるため、今後、共有スペース化又は展示コーナー・休息区画への活用も視野に検討している。
			○デスティネーションキャンペーンに運動した企画を実施する。 ○経費節減の徹底	H20 H18～	◇観光船会社の団体客状況を収集し、テナント店舗へ広報、観光客サービスに努めるよう周知し、店員の接客対応についても研修等を実施する。 ◇事業振興会と共催のイベントや海と山の物産品を集めたマリンゲート祭りを開催する。 ◇駐車場誘導員の案内マナーを指導する。 ◇徹底して事務経費を削減する。 ◇警備管理・清掃・設備管理等の委託業務の内容を精査し、直営も含めて検討する。 ◇職員分担業務の見直し、責任体制の明確化と余分なサービス業務を見直し、必要な業務へ全力を投入する。	○観光船・団体来館者情報をテナント店舗に提供したほか、テナントの接客セミナーを開催し、接客対応、購買準備への支援を行った。 ○テナントと協調して新たなイベント企画・開催した。 ○駐車場の狭いエリアに、誘導案内やサービス向上について指導、教育した。また、隣接港湾施設用地のイベント時の臨時駐車場とイベント広場としての活用を提案し、平成21年度の事業着手まで進んでいる。 ○通信料送金の削減のため、FAX・メモリの活用拡大と電子化を進めている。 ○委託事業の契約更新時期を迎え、委託内容・仕様書の見直しと他業者の見積もりを依頼し、最低見積額である現状委託者と再度価格交渉した結果、前回契約より392,000円/年を削減した。 ○業務分担体制の明確化、担当空白の無い体制・組織作りを行うべく、経営推進委員会において、配置変更、人事異動も含めて検討している。 ●団体が依頼したコンサルが作成した経営改善報告書に基づき経営改善を進めるよう指導した。 ●筆頭株主である塩釜市との意見交換及び情報共有を進め、連携しながら団体に 対し経営改善指導を行った。 ○A重油車価格を7月から3か月毎の入札から毎月の入札に切り替えた。 ○社員用通口、トイレ、役員室等の節電 ○契約電力2,200kwを2,150kwに変更（年間約110万円の削減） 一般管理費：H19 1,482,805千円 → H20 1,441,671千円（前年比97%）
65	仙台空港ビル株式会社	経営基盤の確立	○一般管理費の縮減 ○収入の拡大	I期から継続 I期から継続	◇空き部屋の利活用 ◇広告掲出者の確保 ◇テナント等と一体での売上増大（仙台空港オリジナル商品等） ◇定期的イベントを開催し、空港旅客以外の客を図り、併せて地域との交流を推進する。 ◇屋外展望デッキ建設に向けて、実施設計に着手する。 ●空港利用促進事業の実施 ●航空路線の拡充	○1F国際線到着ロビー1階に牛タン専門店が平成21年4月に新店予定 ○広告掲出数前年度比101.4% ○テナント及びビジネスラウンジの売上向上策として店内各所にビジュアルサインを設置、各飲食店等が新メニューの提供や特色ある看板の設置 ○空の日フォトコンテスト、クリスマスイルミネーション点灯式、新春音楽広場、春まつり、各取岩沼市民による写真展・名取者ばなし語りの会・岩沼市立玉浦中学校演奏会等の実施 ○屋外展望デッキ新設工事実施設計書完成 ●福岡線増便の機を捉え、仙台市及び福岡市地下鉄で、路線や増便のPR広告を 実施した。あわせて、ビジネス需要を取りこぼしのため、仙台商工会議所及び福岡商 工会議所の会員への増便の周知を行った。 ●航空会社への訪問による定期便、チャーター便就航の要請を行った。

6 団体の公益的使命 (団体記入)

Table with 3 columns: 団体の使命・役割, H20年度の活動状況, H21年度以降の目標. Content includes company mission, activities in FY20, and future goals.

7 経営評価委員会の意見等(関係人)

(1) 団体に対する意見 [20年3月]
(2) 関係に対する意見 [20年3月]
(3) 意見に係る今後の経営等 (事務局記入)

8 団体に対する県の助言又は指導(県記入)

(1) 改訂計画の進捗状況に対する県の考え
(2) 団体に対する県の助言又は指導内容 (7-(1)の意見を踏まえての対応)

9 平成20年度経営自己評価(団体記入)

Table for self-evaluation with columns: 評価項目, 代表者, 評価結果(コメント). Includes sections for business performance and financial management.

Table with 2 columns: 基本情報(団体記入), 役員. Lists company details and board members.

Table with 2 columns: 主要事業内容(団体記入), 事業内容. Lists main business activities.

Table with 2 columns: 経営指標, 定額. Lists key performance indicators and fixed amounts.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

Table with 2 columns: 1人当たり収入(月)(円), 人件費. Lists per capita income and personnel costs.

※21年度以降の自己目標値については、平成21年度1月1日現在の目標値である。

目 次

1. 指針策定の目的	1
2. 経営評価の対象団体	2
3. 経営評価にあたっての基本的視点	3
4. 経営評価の手法	4
5. 抜本的見直し及び経営改善計画の策定等	5
6. 市の関与（支援）の基本的な考え方	6
7. 情報の公開	7

第三セクターの経営評価指針

平成20年3月

青 森 市

(参考1) 経営改善計画策定にあたって求められる視点
(参考2) 第三セクター経営評価工程表

1. 指針策定の目的

本市においては、複雑・高度化する市民ニーズに的確に対応するため、民間の人材・経営ノウハウ等を活用することで、市が直接事業を実施するよりも、より迅速・効率・柔軟なサービス提供が可能な場合等に第三セクターの設立に参画し、その活用を図ってきた。

市では、これまで第三セクターに行政機能を補充、代替、支援の役割を担わせ、行政施策と密接に連携しながら市民サービスの維持や向上、産業の振興など地域振興に積極的に取り組んできた。

しかしながら、規制緩和の進展やNPOなどによる公的サービスの担い手の拡大など社会経済情勢の変化のなかで、第三セクターそのものあり方が問われているとともに、一層の経営健全化に向けた取組みが強く求められている。

こうしたなかで、国においても行政改革の一環として、平成15年6月27日「公益法人制度の抜本的改革に関する基本方針」を閣議決定するとともに、総務省では平成15年12月12日「第三セクターに関する指針」を改定し、地方公共団体に対し、第三セクターの点検評価の充実・強化、情報公開への積極的な取組み等を求めている。

一方、本市においても、「青森市行政改革プログラム（平成18年2月策定）」において、「第三セクターの見直し」を取組みの方向として位置付け、経営診断等の点検評価の実施や情報公開の充実、さらには、点検評価を踏まえた中長期的な視点での第三セクターのあり方を検討することとしている。

第三セクターの経営評価指針は、出資者である市が第三セクターの事業や経営状況を点検するにあたっての基本的事項を定め、経営評価を通じて第三セクターの経営健全化を促進することを目的として策定する。

【第三セクターの経営評価指針】

- ・平成20年3月策定（市長決裁）
- ・平成21年7月一部改訂

2. 経営評価の対象団体

経営評価の対象となる第三セクターは、「青森市行政改革プログラム」に掲げている団体とし、具体的には、市からの出資等の比率が概ね25%以上で、かつ、当該法人に出資している地方公共団体の中で市の出資比率が最も大きい以下の法人とする。

No	第三セクターの名称	主な業務概要	市出資比率
1	青森市土地開発公社	公共用地の取得、造成、管理処分	100.0%
2	(財) 青森市文化スポーツ振興公社	公の施設の管理運営等	100.0%
3	(財) 青森市シルバー人材センター	高齢者への就業提供事業の運営等	100.0%
4	職業訓練法人 青森情報処理開発財団	職業訓練及び情報処理技術者の提供	40.0%
5	(財) 青森産業展示館	公の施設の管理運営等	51.6%
6	(株) ソフトアカデミーあおもり	ソフトウェア業の人材育成・開発	22.2%
7	青森市観光レクリエーション振興財団	公の施設の管理運営等	25.0%
8	青森駅前再開発ビル(株)	再開発ビル「アウガ」の賃貸、管理、運営等	36.7%
9	(財) 青森市水道サービスセンター	水道事業にかかる検針業務の運営等	100.0%
10	(株) アップルビル	道の駅の管理運営	75.0%
11	青森市交通事業振興(株)	自動車運送事業関連業務の運営	45.5%

(参考：青森市財政改革プログラムの位置づけ)

第三セクターの見直し

◇「第三セクターに関する指針の改定について(平成15年12月12日総務省自治財政局長)」に基づき、下記の対象を基本として、経営診断等の点検評価の実施や情報公開の充実を努めます。また、点検結果を踏まえ、中長期的視点での第三セクターのあり方を検討するとともに、自助努力による経営健全化を促します。

＜対象とする第三セクター＞

第三セクターのうち、市からの出資等の比率が概ね25%以上で、かつ、地方公共団体の中で市の出資等の比率が最も大きい法人

3. 経営評価にあたっての基本的視点

第三セクターは、複雑・高度化する市民ニーズに対し、迅速かつ効率的なサービスを提供することにより、行政機能の補完等の役割を果たしてきた。しかしながら、社会経済情勢の変化とともに市民ニーズの多様化やNPOなどによる公的サービスの担い手の拡大など、第三セクターを取り巻く環境は大きく変化してきている。

こうした現状を踏まえ、経営評価にあたっては、第三セクター本来の設立趣旨及び運営の基本に立ち返り、以下の視点から検証を行う。

(1) 公共性・公益性の視点

第三セクターの実施する事業について、「行政機能の補完等」という点から、実施する事業の必要性(市民ニーズ)や行政関与の必要性について、また、行政関与の必要性が認められた場合における実施主体としての妥当性について検証する。

団体の設立目的が既に達成されていたり、あるいは主たる事業が民間事業者等の提供で十分確保できる場合などには、統廃合や市の関与の見直し等について検討する。

(2) 効率的・効果的な事業の視点

第三セクターの実施する事業について、効率性や市民ニーズへの迅速・柔軟な対応という点から、事業コストの縮減への取組状況や事業内容等が市民ニーズに合致し、かつ、市民サービスの向上につながっているかどうかについて検証する。

(3) 独立した経営体としての視点

第三セクターは、独立した事業主体であり、その経営は当該第三セクターの自助努力によって行われることを基本とする。

市は、第三セクターの経営に対する関与を必要最小限のものに止めつつ、第三セクターの自主・自立化を促進していく必要がある。

このことから、第三セクターの経営面における主体性・独自性の発揮という視点から、組織・人事・財務等について検証する。

4. 経営評価の手法

経営評価は、第三セクター自身による評価(第一次評価)、当該第三セクターの所管部局による評価(第二次評価)及び第三セクター経営評価委員会が行う評価(第三次評価)により実施するものとし、経営評価委員会が行う第三次評価については、基本的に各団体を3年に1回のサイクルで実施する。

なお、第三セクターの抜本的な見直しを含めた市の考え方を「(仮称)第三セクターに関する基本方針」として策定するため、平成20年度から平成21年度までの間、全11法人の経営評価を実施する。

(1) 第三セクター自身による評価の実施

第三セクターは独立した経営体として、主体的に責任ある経営が行われるものであり、経営者自らが経営改善に積極的に取り組むべきものである。

このことから、経営評価については、まず、第三セクター自身が評価(第一次評価)を毎年度行うこととする。

(2) 第三セクター所管部局による評価の実施

市は、第三セクターの出資者として、事業や経営状況の点検・評価を行い、第三セクターの経営健全化に一層積極的に取り組む必要がある。

このことから、第三セクター自らが行う評価を踏まえ、所管部局の長による評価(第二次評価)を毎年度行うこととする。

(3) 第三セクター経営評価委員会による評価の実施

第三セクターの経営状況等の点検評価において、経営改善等を効果的に進めるには、第三者の視点で、また、専門的な観点から評価を行うとともに、併せてその改革のための助言等が求められる。

このことから、外部の有識者による「第三セクター経営評価委員会」を設置し、各団体を3年に1回のサイクルで評価(第三次評価)を行うこととする。

5. 抜本的見直し及び経営改善計画の策定等

(1) 抜本的見直し

経営評価の結果、事業実施の必要性や市の関与の必要性が低い場合、事業内容が他団体の行う事業と類似している場合、または、経営の悪化が認められ、将来にわたってその改善が極めて困難である場合など抜本的見直しが必要な場合に、市は、統廃合等も含め、団体のあり方について検討するものとする。

【抜本的見直しが必要な場合】

- ① 設立目的が達成されたもの又は団体の設立の意義が希薄化している場合
- ② 累積欠損金があり、今後も経営状況からみて改善される見込みがない場合
- ③ 団体の主たる事業（サービス）が、民間事業者等の提供で十分確保できる場合
- ④ 受益が市民の一部に限られ、公共性、公益性が低い場合
- ⑤ 団体の設立目的が類似していたり、類似した事業を実施している場合
- ⑥ 統合することにより、組織体制の簡素化や合理化が期待できるとともに、一層の効果的・効率的な事業運営が見込まれる場合
- ⑦ 団体の実施する事業が、営利法人の事業と競合する場合
- ⑧ 団体の運営状況等からみて、市の関与の必要性が少くない又は必要がない場合

【見直しの観点】

ア、①～④に該当する場合には、公共性、公益性、事業の必要性等の観点から団体そのものの「廃止」を検討する。

イ、⑤～⑥に該当する場合には、効率性、効果的な事業運営の観点から類似する事業を行う団体との「統合」を検討する。

なお、「統合」にあたっては、コストの削減、サービスの質的・量的な向上、財政基盤の強化といった統合メリットが十分に発揮されるよう中長期的視点からの検討を行う。

ウ、⑦～⑧に該当する民法法人については、事業の公益性を高めることや営利法人への転換、また、株式会社については、保有株式の民間人の譲渡等について、民間事業者と公的関与の必要性の観点から検討する。

(2) 経営改善計画の策定

団体は独立した事業主体であり、自己責任の原則に基づき、自主的に経営改善の取り組みを行うことが原則であるが、市としても、団体の自立的な運営を促進するため、これまで団体に対して行ってきた財政的支援などについて見直していく必要がある。このことから、経営評価結果により指摘された経営上の課題等について、中長期的視点のもと経営改善計画（3ヶ年）の策定を各団体に求めることとし、策定にあたっては、法人は所管部と協議のうえ速やかに策定するとともに、「第三セクター経営評価委員会」の意見を聞くものとする。

なお、統廃合等の抜本的見直しを行う団体については、経営評価結果により指摘された経営上の課題等への改善については、統廃合等の終了後の経営計画に反映するよう求めることとする。

各団体の所管部においては、経営改善計画の進捗状況を定期的に点検するとともに、必要に応じて経営改善に向けた指導等を行う。経営改善計画には、以下の項目を盛り込むこととする。

① 経営方針

団体の設立目的を実現するための活動戦略となる経営方針

② 経営改善に向けての課題

経営評価などにより把握した問題点や経営上の課題など

③ 課題に対する具体的取組

把握した問題点や経営上の課題についての具体的な取組方策

また、取組方策については、スケジュールの明示とできる限り数値目標の設定

6. 市の関与（支援）の基本的な考え方

第三セクターの経営改善にあたっては、第三セクターが独立した事業主体であること、また、その経営は当該第三セクターの自助努力によって行われるべきものであることから、原則として公的支援は、

- ① その性質上当該第三セクター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
- ② 当該第三セクターの事業の性質上能率的な経営を行ってもなお経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費に限られるものである。

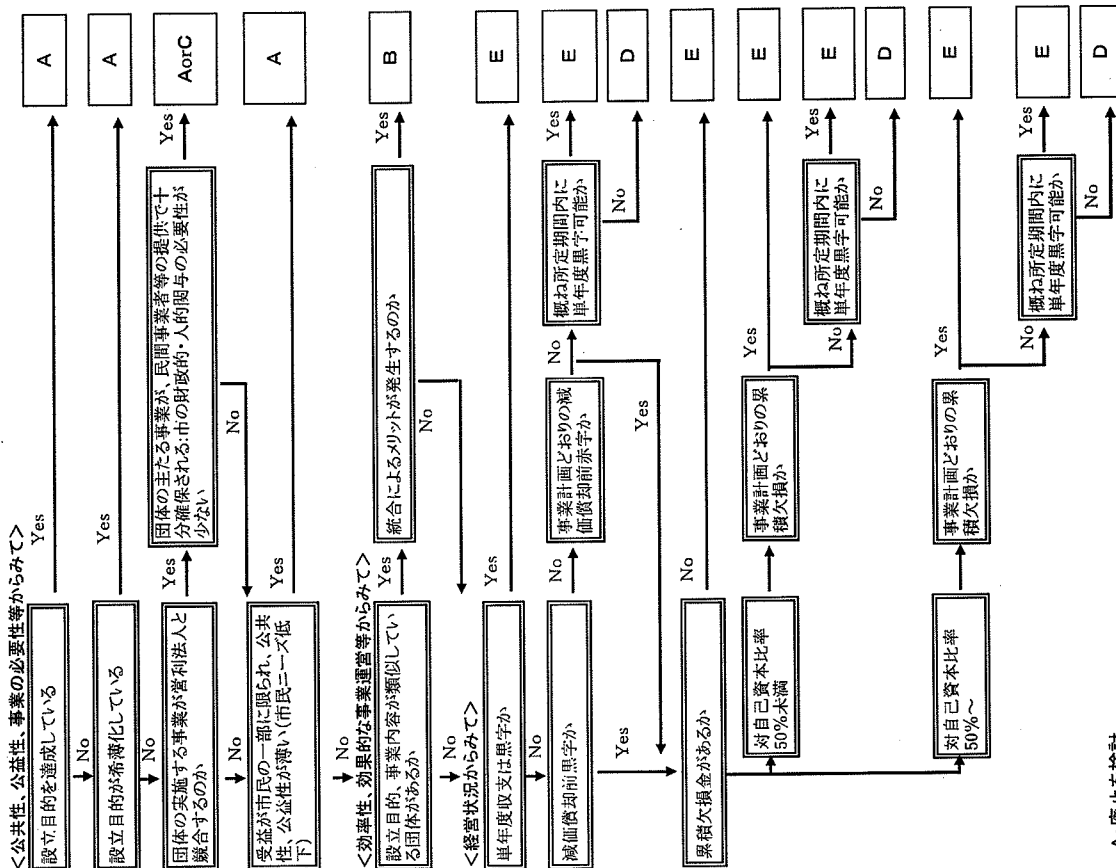
(1) 財政的関与

市の財政的関与については、第三セクターの自主・自立的な経営努力を促す観点から次のとおりとする。

- ① 赤字補てんのための出資・補助金等の公的支援は行わないこととする。
- ② 補助金については、対象とする事業の公益性を十分に勘察するとともに、その成果等を的確に評価することにより見直しを図る。
- ③ 委託料については、市として期待する成果をあらかじめ明確にするとともに、額の算定にあたっては、類似民間事業者とも比較・検証し、見直しを図る。
- ④ 資金調達にあたっては、事業自体の収益性に着目したプロジェクト・ファイナ

経営改善計画策定にあたって求められる視点

(参考1)



- A: 廃止を検討
 - B: 統合を検討
 - C: 法人形態の転換や出資の引揚げを検討
 - D: 存廃も含めた抜本的な経営改善を検討
 - E: 経営努力をいっつつ存続
- ※表中、「自己資本」とは、資本金に法定準備金と剰余金を加えたものをいう。

ンスの考え方を基本とし、損失補償は、将来の新たな支出負担リスクを回避する観点から原則として行わない。

ただし、プロジェクト・ファイナンスによる資金調達が困難な事業であっても、公益性、公益性の観点からなお実施する必要がある場合には、補助又は貸付け等により、第三セクターの財務の安全性を高めつつ、民間資金を活用できるような手法を検討する。

⑥職員人件費などの管理部門の経費については、効率的な運営体制等を検証し、見直しを図る。

(2) 人的関与

第三セクターから市職員の派遣の要請があった場合には、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」(平成12年法律50号)の趣旨を踏まえ、派遣目的、職務、人数、期間等に関する必要性を明確にするとともに、必要最小限に止める。

7. 情報の公開

(1) 第三セクターによる情報公開

第三セクターの経営状況に関する情報については、原則として、株式会社については、会社法に基づく貸借対照表、損益計算書等を、公益法人については、「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に基づく業務及び財務等に関する資料を主たる事業所に備え、一般の閲覧に供するものとする。

また、インターネットによる公開に努めること。

(2) 市による情報公開

第三セクター所管部においては、毎年度、経営状況等についての経営状況基本情報シートを作成し、公開することとする。

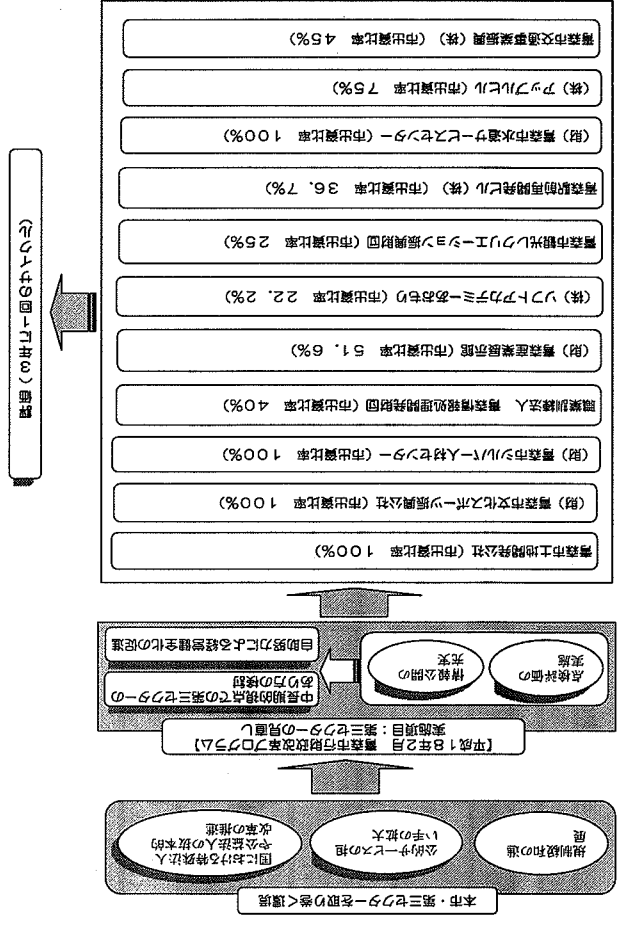
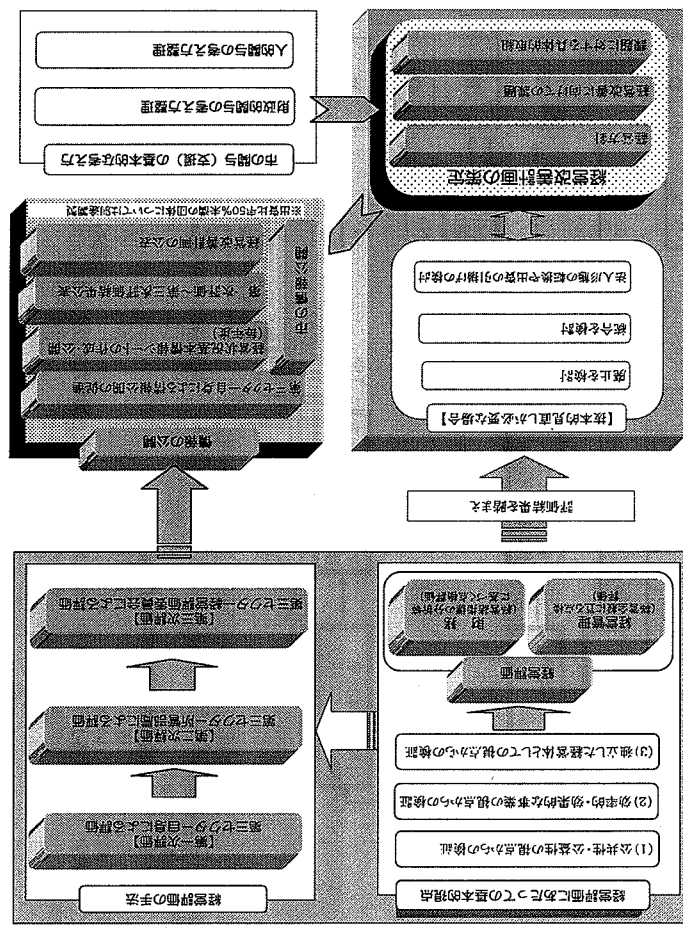
経営評価を実施した第三セクターについては、「経営評価結果(第一次評価、第二次評価、第三次評価)」及びそれを踏まえた「経営改善計画」について、また、第三次評価を実施しない第三セクターにおいても、第一次及び第二次評価を併せて公開することとする。

ただし、出資比率50%未満の第三セクターについて、当該団体の権利、その他正当な利益を害する恐れがある場合には、別途調整のうえ公開するものとする。

(参考2) 第三セクター経営評価工程表

年度	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	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
20年度	委員会議事録(審議)について調整		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)	
21年度	委員会議事録(審議)について調整		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)	
22年度	委員会議事録(審議)について調整		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)	
23年度	委員会議事録(審議)について調整		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)		第三セクター経営評価委員会(審議)	

第三セクターの経営評価指標の概要



※経営改善計画の進捗状況についても毎年公表する。



目次

はじめに	3
1. 経営評価対象法人について	4
2. 経営評価の進め方について	5
(1) 経営評価の視点	
(2) 評価対象法人及び所管部局による評価の実施	
(3) 第三セクター経営評価委員会による評価の実施	
3. 評価結果について	7
(1) 各法人に係る個別の課題及び提案、その他助言	
① 青森市土地開発公社	
② 財団法人青森市文化スポーツ振興公社	
③ 財団法人青森市シルバー人材センター	
④ 職業訓練法人青森情報処理開発財団	
⑤ 財団法人青森産業展示館	
⑥ 株式会社ソフトアカデミーあおもり	
⑦ 青森市観光レクリエーション振興財団	
⑧ 青森駅前再開発ビル株式会社	
⑨ 財団法人青森市水道サービスセンター	
⑩ 株式会社アップルヘル	
⑪ 青森市交通事業振興株式会社	
(2) 全法人に共通する提案等	30
4. 今後の第三セクターの運営にあたって	32

付属資料

資料1: 各法人ごとの経営状況基本情報シート及び経営評価シート

- ① 青森市土地開発公社
- ② 財団法人青森市文化スポーツ振興公社
- ③ 財団法人青森市シルバー人材センター
- ④ 職業訓練法人青森情報処理開発財団
- ⑤ 財団法人青森産業展示館
- ⑥ 株式会社ソフトアカデミーあおもり
- ⑦ 青森市観光レクリエーション振興財団
- ⑧ 青森駅前再開発ビル株式会社
- ⑨ 財団法人青森市水道サービスセンター
- ⑩ 株式会社アップルヘル
- ⑪ 青森市交通事業振興株式会社

資料2: 第三セクターの経営評価指針
資料3: 青森市第三セクター経営評価委員会設置要綱
資料4: 青森市第三セクター経営評価委員会委員名簿

平成21年10月

青森市第三セクター経営評価委員会

青森市第三セクター経営評価報告書

1. 経営評価対象法人について

経営評価の対象は、「青森市行政改革プログラム」及び「第三セクターの経営評価指針」に基づき、市からの出資等の比率が概ね 25%以上で、かつ、当該法人に出資している地方公共団体の中で市の出資比率が最も大きい以下の 11 法人とした。

No.	第三セクターの名称	主な業務概要	市出資比率	所管部局
1	青森市土地開発公社	公共用地の取得、造成、管理処分	100.0%	総務部 管財課
2	財団法人青森市文化スポーツ振興公社	公の施設の管理運営等	100.0%	市民文化部 生涯学習課
3	財団法人青森市シルバー人材センター	高齢者への就業提供事業の運営等	100.0%	健康福祉部 高齢介護保険課
4	職業訓練法人青森情報処理開発財団	職業訓練及び情報処理技術者の養成	40.0%	経済部 雇用創出・企業立地課
5	財団法人青森産業展示館	公の施設の管理運営等	51.6%	経済部 商工業政策課
6	株式会社ソフミアアカデミー あおもり	ソフトウェア業の人材育成・開発	22.2%	経済部 商工業政策課
7	青森市観光レクリエーション振興財団	公の施設の管理運営等	25.0%	経済部 観光課
8	青森駅前再開発ビル株式会社	再開発ビル「アウガ」の賃貸、管理、運営等	36.7%	経済部 商店街振興課
9	財団法人青森市水道サービスセンター	水道事業にかかわる検針業務の運営等	100.0%	企業局企業部 総務課
10	株式会社アップルヘル	道の駅の管理運営	75.0%	農林水産部 農業政策課
11	青森市交通事業振興株式会社	自動車運送事業関連業務の運営	45.5%	企業局企業部 管理課

はじめに

青森市では、「青森市行政改革プログラム(平成 18 年 2 月策定)」において、「第三セクターのあり方の見直しと経営健全化の促進」を取組みの方向として位置付け、経営診断等の点検評価の実施や情報の公開の充実、さらには、点検評価を踏まえた中長期的な視点での第三セクターのあり方を検討することと掲げている。

この点検評価の実効性を確保し、統一的な視点に立った評価を実施するため、平成 20 年 3 月に「第三セクターの経営評価指針」が策定されたところであり、「青森市第三セクター経営評価委員会」は、この指針に基づき、第三セクターの経営状況等の点検評価を行うとともに、経営改善のための助言等を行い、第三セクターの経営健全化を促進するために、平成 20 年 7 月 7 日に設置されたところである。

点検評価は、平成 20 年度は 5 法人、平成 21 年度と平成 22 年度にそれぞれ 3 法人と、3 年間で 11 法人の点検評価を終える予定であった。

しかし、平成 20 年度の点検評価の過程において、公共的役割を十分に果たしていないことが懸念される法人や経営難にあり将来の見通しが不透明な法人の存在が明らかになった。

当評価委員会では、第三セクターの見直しが単に中長期経営計画等の策定だけに終わるのではなく、早急に時代に対応した事業や組織の再構築を図る必要があるという認識のもと、先の「第三セクターの経営評価指針」の一部改定(平成 21 年 7 月)を踏まえた上で、平成 21 年度に残る 6 法人についても点検評価を行うとともに、平成 20 年度に点検評価を実施した 5 法人も含め、全 11 法人について、経営改善のための課題に対する提案や助言等を行うこととした。

評価結果は、法人及び市にとっては厳しい内容となっているが、財政健全化法の施行による地方財政再建制度や、公益法人制度改革関連 3 法の施行による新たな公益法人制度への移行など、市と第三セクターを取り巻く環境が変化していることを踏まえ、第三セクターの存在が真に市の発展に寄与することを願っているものである。

本報告書が青森市及び青森市が関与する第三セクターの経営改善の一助となることを期待する。

平成 21 年 10 月 13 日

青森市第三セクター経営評価委員会

委員長 遠藤 哲哉

委員 新見 壽次

委員 青木 智美

2. 経営評価の進め方について

(1) 経営評価の視点

経営評価の実施に当たっては、評価の統一性を図る観点から「第三セクターの経営評価指針」に基づく3つの評価の視点に対し評価項目を設定し、評価委員会として一定の評価の基準(目安)をもって評価を進めることとした。

基本的視点	評価項目	評価の基準(目安)
公共性・公益性の視点	(1)設立目的の検証	法人の設立目的は、現在の社会経済状況に合致しているか、希薄化していないか。
	(2)実施主体の妥当性	事業内容、事業規模の観点から民間団体などが実施主体となることができるか。
	(3)事業の必要性	設立目的に合致した事業を実施しているか。
	(4)市施策への貢献度	平成19年度において市の施策推進に貢献しているか。
効率的・効果的な事業の視点	(1)事業実施手法等の見直し	効率性や収益性確保の視点、市民ニーズ等を踏まえ、事業の見直しを行っているか。
	(2)市民サービスの向上	事業成果は向上しているか。
	(1)経営方針等の明確化	法人の設立目的達成のための活動戦略である経営方針や、当該方針で掲げた目標を達成するための手段・方法等を取りまとめた経営計画等を策定しているか。
独立した経営体としての視点	(2)経営責任の明確化	経営者の職務権限や責任は明確になっているか。また、役員員の選任について民間登用に努めているか。
	(3)組織体制の効率化	効率的な組織体制となっているか。
	(4)職員の能力開発等	研修等により職員の能力開発や人材育成を行っているか。
	(5)人事・給与制度の明確化	人事・給与制度は明確になっているか。
	(6)管理費の見直し	管理費及び管理費中の人件費について見直しているか。
	(7)再委託の見直し	外部への再委託を行っている場合、適正な水準・内容になっているか。また、内容について随時見直ししているか。
	(8)財務の健全性	公益事業を継続的に行える財務状況となっているか。
	(9)財産の管理運用	基本財産の管理運用が安全、確実な方法で行われているか。また、運用財産の管理運用がなるべく高い運用益が得られる方法で行われているか。
	(10)透明性の確保	事業報告や決算報告等を市民に情報公開しているか。また、情報公開の内容、手続き等について制度化しているか。
	(11)個人情報保護	個人情報の適切な管理体制が敷かれているか。
	(12)経営に対する市の関与	経営に対する市の関与が必要最小限となっているか。

(2) 評価対象法人及び所管部局による評価の実施

本評価委員会による経営評価の実施に先立ち、対象法人において、第三セクターの組織体制や経営状況など基礎的な状況を把握するための調査である「経営状況基本情報シート」を作成し、各点検評価項目が盛り込まれた「経営評価シート」により、法人自ら点検評価(第一次評価)を行うとともに、これを基に所管部局においても点検評価(第二次評価)を行った。

(3) 第三セクター経営評価委員会による評価の実施

第三セクターにおいて作成された「経営情報基本シート」及び「経営評価シート(第一次評価)」、所管部局において作成された「経営評価シート(第二次評価)」を基に、各法人に対するヒアリングを行い、経営課題の整理及び評価を行った。

なお、ヒアリングにあたっては、各評価対象法人へ質問書を送付し、その回答も踏まえヒアリングを行ったほか、ヒアリング等で把握できなかった内容等については、事務局を通じ資料等を提出してもらいながら、課題等の把握に努めたところである。

評価委員会の活動状況は以下のとおり。

年度	月日	活動内容
平成20年度	7月7日	第1回 委員長選出、平成20年度経営評価対象法人の選定、経営状況基本情報シート及び経営評価シートの調製
	10月31日	第2回 (財)青森市文化スポーツ振興公社・(財)青森産業展示館のヒアリング
	11月5日	第3回 青森市観光クリエイション振興財団・(株)ソフトラカデミー・あおもり・(株)アップセルのヒアリング
	11月14日	第4回 5法人のヒアリング等を踏まえた課題等の共有
	4月20日	第5回 経営評価の今後のスケジュール
平成21年度	7月27日	第6回 青森市土地開発公社、職業訓練法人青森情報処理開発財団、(株)青森駅前再開発ビルとのヒアリング
	7月28日	第7回 (財)青森市シルバニア人材センター、(財)青森市水道サービスセンター、青森市交通事業振興(株)のヒアリング
	8月19日	第8回 6法人のヒアリング等を踏まえた課題等の共有
	8月27日	第9回 11法人の意見調整及び評価結果の調整
	9月8日	第10回 経営評価報告書(案)の検討
	10月13日	経営評価報告書(案)の最終調整 経営評価報告書の提出

3. 評価結果について

(1) 各法人に係る個別の課題及び提案、その他助言

各法人に係る個別の評価結果について、「第三セクターの経営評価指針」に掲げた3つの評価の「基本的視点」毎に「各評価項目」に掲げた「評価の基準(目安)」に該当するものを「課題等」として整理し、「課題等」に対する提案などをとりまとめた。

このほか、経営改善に役立てていただくための指摘事項を「その他助言」として整理した。

上記「課題等」「課題等」に対する提案、「その他助言」を踏まえ、各法人に対する総合評価の結果を「概ね良好」「改革・改善が必要」「抜本的対応が必要」の3つの評価区分で表すとともに、評価委員会としての総括を所見として記載した。

No.	第三セクターの名称	提案数	助言等	総合評価	掲載ページ
1	青森市土地開発公社	10件	6件	抜本的対応が必要	P8～
2	財団法人青森市文化スポーツ振興公社	8件	7件	改革・改善が必要	P10～
3	財団法人青森市シルバークラブセンター	8件	6件	改革・改善が必要	P12～
4	職業訓練法人青森情報処理開発財団	9件	6件	改革・改善が必要	P14～
5	財団法人青森産業展示館	13件	7件	抜本的対応が必要	P16～
6	株式会社ソフトアカデミーあおもり	8件	2件	抜本的対応が必要	P18～
7	青森市観光レクリエーション振興財団	10件	6件	抜本的対応が必要	P20～
8	青森駅前再開発ビル株式会社	12件	12件	抜本的対応が必要	P22～
9	財団法人青森市水道サービスセンター	10件	5件	抜本的対応が必要	P24～
10	株式会社アップルセル	9件	1件	改革・改善が必要	P26～
11	青森市交通事業振興株式会社	12件	2件	抜本的対応が必要	P28～
	計	109件	60件		

法人名	出資額	出資割合	設立年月日		資本		市の出資額		市の出資割合	
			昭和48年17月	平成19年	5,000千円	100.0%	5,000千円	100.0%	5,000千円	100.0%
青森市土地開発公社	2,287,134千円	100.0%	貸付金残高	1千円	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
			借入金残高	1千円	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
			指定管理料	1千円	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
			委託料	1千円	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
			貸付金	1千円	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
			補助金・交付金	1千円	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

評価の視点	経営上の課題等	課題に対する提案等
1. 公共性・公益性	①市からの借付額に占めるもの割合が大きい。市の計画等の把握のみであり、事業の適切な進捗を確保している。	①土地開発公社の発展を含め、法人の役割を明確にし、市と連携しながら関係強化を図る。
2. 効率的・効果的	①市からの借付額に占めるもの割合が大きい。市の計画等の把握のみであり、事業の適切な進捗を確保している。	①土地開発公社の発展を含め、法人の役割を明確にし、市と連携しながら関係強化を図る。
3. 独立した経営体としての視点	①市からの借付額に占めるもの割合が大きい。市の計画等の把握のみであり、事業の適切な進捗を確保している。	①土地開発公社の発展を含め、法人の役割を明確にし、市と連携しながら関係強化を図る。
【公共性・公益性の視点】	①市からの借付額に占めるもの割合が大きい。市の計画等の把握のみであり、事業の適切な進捗を確保している。	①土地開発公社の発展を含め、法人の役割を明確にし、市と連携しながら関係強化を図る。
【効率的・効果的の視点】	①市からの借付額に占めるもの割合が大きい。市の計画等の把握のみであり、事業の適切な進捗を確保している。	①土地開発公社の発展を含め、法人の役割を明確にし、市と連携しながら関係強化を図る。
【独立した経営体としての視点】	①市からの借付額に占めるもの割合が大きい。市の計画等の把握のみであり、事業の適切な進捗を確保している。	①土地開発公社の発展を含め、法人の役割を明確にし、市と連携しながら関係強化を図る。

<p>【公共性・公益性の視点】</p> <p>◆ 公的・社会的利益の向上に寄与すること。◆ 市民生活の向上に寄与すること。◆ 市民生活の向上に寄与すること。◆ 市民生活の向上に寄与すること。</p>	<p>◆ 公的・社会的利益の向上に寄与すること。◆ 市民生活の向上に寄与すること。◆ 市民生活の向上に寄与すること。◆ 市民生活の向上に寄与すること。</p>
	<p>◆ 公的・社会的利益の向上に寄与すること。◆ 市民生活の向上に寄与すること。◆ 市民生活の向上に寄与すること。◆ 市民生活の向上に寄与すること。</p>

<p>【効率的・効果的の視点】</p> <p>◆ 効率的・効果的に業務を遂行すること。◆ 効率的・効果的に業務を遂行すること。◆ 効率的・効果的に業務を遂行すること。◆ 効率的・効果的に業務を遂行すること。</p>	<p>◆ 効率的・効果的に業務を遂行すること。◆ 効率的・効果的に業務を遂行すること。◆ 効率的・効果的に業務を遂行すること。◆ 効率的・効果的に業務を遂行すること。</p>
<p>【独立性・自主性の視点】</p> <p>◆ 独立性・自主性を確保すること。◆ 独立性・自主性を確保すること。◆ 独立性・自主性を確保すること。◆ 独立性・自主性を確保すること。</p>	<p>◆ 独立性・自主性を確保すること。◆ 独立性・自主性を確保すること。◆ 独立性・自主性を確保すること。◆ 独立性・自主性を確保すること。</p>

<p>【事業の視点】</p> <p>◆ 事業の視点から業務を遂行すること。◆ 事業の視点から業務を遂行すること。◆ 事業の視点から業務を遂行すること。◆ 事業の視点から業務を遂行すること。</p>	<p>◆ 事業の視点から業務を遂行すること。◆ 事業の視点から業務を遂行すること。◆ 事業の視点から業務を遂行すること。◆ 事業の視点から業務を遂行すること。</p>
<p>【経費上の課題等】</p> <p>◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。</p>	<p>◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。</p>

<p>法人の名称</p> <p>附団法人青森産業展示館</p>	<p>設立年月日</p> <p>平成24年10月25日</p>
<p>資本金</p> <p>50,000千円</p>	<p>出資額</p> <p>50,000千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>20,000千円</p>	<p>負担金</p> <p>1千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>38,750千円</p>	<p>補助金・交付金</p> <p>7,299千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>4,750千円</p>	<p>雑料</p> <p>1千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>1,000千円</p>	<p>指定管理料</p> <p>3,040千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>1,000千円</p>	<p>貸付金返当</p> <p>1千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>1,000千円</p>	<p>損失補償返当</p> <p>1千円</p>

<p>設立目的</p> <p>青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。</p>	<p>事業内容</p> <p>(1) 青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。</p>
<p>定款・寄付行為</p> <p>青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。</p>	<p>定款・寄付行為</p> <p>青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。◆ 青森県においてその利用が促進されること。</p>

<p>経費上の課題等</p> <p>◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。</p>	<p>◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。</p>
<p>経費上の課題等</p> <p>◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。</p>	<p>◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。◆ 経費上の課題等を把握すること。</p>

<p>法人の名称</p> <p>職業訓練法人青森情報処理開発財団</p>	<p>設立年月日</p> <p>平成24年10月5日</p>
<p>資本金</p> <p>50,000千円</p>	<p>出資額</p> <p>50,000千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>20,000千円</p>	<p>負担金</p> <p>1千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>38,750千円</p>	<p>補助金・交付金</p> <p>337千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>4,750千円</p>	<p>雑料</p> <p>1千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>1,000千円</p>	<p>指定管理料</p> <p>8,000千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>1,000千円</p>	<p>貸付金返当</p> <p>5,000千円</p>
<p>市の出資額</p> <p>1,000千円</p>	<p>損失補償返当</p> <p>1千円</p>

<p>設立目的</p> <p>職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)による認定職業訓練、その他職業訓練に資する事業の遂行。◆ 職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)による認定職業訓練、その他職業訓練に資する事業の遂行。</p>	<p>事業内容</p> <p>(1) 職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)による認定職業訓練、その他職業訓練に資する事業の遂行。◆ 職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)による認定職業訓練、その他職業訓練に資する事業の遂行。</p>
<p>定款・寄付行為</p> <p>職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)による認定職業訓練、その他職業訓練に資する事業の遂行。◆ 職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)による認定職業訓練、その他職業訓練に資する事業の遂行。</p>	<p>定款・寄付行為</p> <p>職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)による認定職業訓練、その他職業訓練に資する事業の遂行。◆ 職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)による認定職業訓練、その他職業訓練に資する事業の遂行。</p>

(2) 全法人に共通する提案等

全 11 法人の点検評価を通じて、全部又はほとんどの法人に共通してみられた特徴的な事項について、「全法人に共通する提案等」として抜き出し、整理した。

①公共性の観点からする経営計画の策定とPDCA マネジメントサイクルの確立

第三セクターは、公共性を踏まえた事業展開が求められる。しかし、公共性を踏まえた事業展開が十分に行われていないケースが散見された。

各法人においては、年度計画におけるこれまでの実績等との乖離などを分析し、翌年度計画に反映させているが、公共性の観点から中長期経営計画と連動した評価指標や具体的な数値目標の設定が十分なされていないケースがあり、公共性の視点を踏まえたPDCA マネジメントサイクルを組織的に確立する必要がある。

各法人が公共性の観点から効率的・効果的に経営を行っていくためには、常に自らの経営や市民ニーズの状況を分析し、公共性を踏まえた自主的な経営改善に取り組んでいく必要がある。そのために、公共性の観点から経営ビジョンと中長期経営計画を作成し、公共性を具体化するPDCA マネジメントサイクルを組織内に確立し、分析・検証及び見直しを常に行っていく必要がある。

②公共の二一ズの的確な把握

社会の構造変化に伴って、必要とされる公共性は変化している。したがって、地域社会における公共的ニーズの変化に適切に対応していくため、公共マーケティング調査等の実施による市民の生きがいや満足度など、市民の意識やニーズを法人自らが的確に把握するための仕組みを構築するとともに、諸事業を公共的な視点からPDCA マネジメントサイクルの中に組み込んでいく努力が必要である。

③人材育成と組織力の強化

第三セクターのマネジメントは、営利事業を展開するマネジメントに比べ、公共性を踏まえつつ採算を上げていくという難しい課題を遂行していかなければならず、それには公共性を具体化するマネジメントを可能とする人材と組織能力の構築が重要となる。しかし、各法人とも人材育成方針を策定しておらず、また、人材育成への取り組みが不十分な法人が見受けられた。

公共性の観点から事業を展開する人材の育成及び組織能力を構築するためには、時間とコストも必要であり、短期的な視点でコスト削減のみを行った場合、重要な組織能力に必要とする人材を計画的に育成することができず、中長期的に組織力の低下を招く恐れがある。

公共性を具体化する経営体として持続的に発展・成長していくためには、公共的経営戦略を実現できる人材と組織能力の構築を計画的に進めていく必要がある。

④適切な人材戦略と定員管理計画（人員計画）の策定

公共性を具体化する組織マネジメントを行っていく人材や組織能力の確保、充実を一層

進めていくためには、適切な人材戦略が必要である。単に、一律の人員削減を進めれば良いというのではなく、戦略的に人材育成、活用、採用を行っていくことが求められる。

また、定員管理計画（人員計画）は中長期経営計画の一部として人的資源のマネジメントとして重要であり、中長期経営計画と併せて定員管理計画（人員計画）を策定する必要がある。

⑤情報公開の充実

第三セクターは、地域社会の公共性を具体化する事業体として、法人情報や実施事業の内容について、積極的に市民と情報を共有することが求められている。しかし、一部の法人においては、情報公開規程等が未整備な法人があり、また、公開内容が不十分な法人が見受けられた。

第三セクターの改革が進められる中で、市民への説明責任や経営の透明性が一層求められることから、情報公開の手續きについての制度化とともに、事業計画書、事業報告書などの財務等の資料のほか、人事戦略、役員報酬規程など組織マネジメント全般に関する情報についても積極的に公開に努めるべきであり、また、インターネットの活用を図るべきである。

※なお、法人の情報公開にあたっては、法人としての独立性の観点から、どの範囲・内容まで公開すべきなのかは、補助金等の財政支出、役員や職員の派遣による人的関与なども含め、今後、所管部局と法人は情報公開内容についてルール化を図る必要があるのではないかと考える。

⑥資産（基本・運用財産）の運用

資産の管理運用に当たっては、安全、確実な方法で運用されており、概ね適正に行われているものと理解できる。しかしながら、その時々々の経済・金融情勢に鑑み、その管理運用においては常に定期的に検証するとともに、経営者の関与も含めた資産運用規程等を整備するなど、更なる効率的・効果的な資産運用に努める必要がある。

4. 今後の第三セクターの運営にあたって

本評価委員会における経営評価は、第三セクターの経営状況等の点検評価において、第三者の視点で、また、専門的な観点から評価を行うとともに、併せてその改革のための助言等をおこない、法人の経営改革・改善を効果的に進めることを目的に実施した。

今後、本評価委員会からの意見・助言等を踏まえたいうえで、第三セクターの抜本的な見直しを含めた青森市の考え方を「(仮称)第三セクターに関する基本方針」として策定することとしているが、当該基本方針においては、本報告書を踏まえつつ、中長期的な視点から、十分に検証・検討を行うとともに、全11法人の今後のあり方をわかりやすくまとめ、広く市民に公表し情報公開の充実を図ること。

なお、各法人に対する課題・助言等に係る取組みの期限は特に定めていないが、各法人においては他の法人の課題・助言等を自ら総点検するとともに、市及び第三セクターの連携のもと、具体的な成果を早急に挙げられるよう強く要望する。

最後に、本評価委員会から全法人に対して、今後の第三セクターの運営にあたっての留意事項を以下のとおりまとめたいので、今後の経営や改善、見直しに役立てて頂きたい。

①公共性の観点からする戦略的経営の創造と実践

第三セクターは公共性を具体化する経営組織であり、地域社会における諸課題に果敢に立ち向かい、生きがいのある住み良い地域社会を創っていく使命を持っており、現在の組織的強みと関連する資源を効果的に活用し、創造的な実践が求められている。

また、第三セクターは独立した法人格を有する経営主体であり、自らの責任において経営改善に努め、自立した経営を目指す必要がある。

そのためには、戦略的な経営を行っていく必要がある。限られた資源を活用し、効果的な事業を展開しえる人材の登用・育成など組織マネジメントの構築と同時に、経営者は、現場からイノベーションを創造できるよう、積極的に効果的なリーダーシップが求められる。

そこでは、旧来の観点から事業展開を行うよりも、大胆なアイデアや工夫による積極的で戦略的な経営実践が重要である。職員一人ひとりが法人の使命と方向性を共有し、自立して行動を行えるよう法人内部で環境を整え、思い切った経営を行えるような組織文化の構築に努めて頂きたい。

②市民に関わられた経営・執行体制の強化

第三セクターは、市民に関わられた経営・ガバナンスを行っていくことが求められている。その意味で情報公開を徹底し、常に市民に関わられた経営を念頭に、理事会や取締役会を運営する必要がある。

理事会や取締役会は、理事等の意思決定を行い、法人としての意思統一を行う重要な場であり、最高意思決定機関として十分な機能を果たすうえで、理事多数の意見が適切に反映されるものでなければならず、また、市民に関わられていなければならない。

市民に関わられた経営・ガバナンス体制の充実・強化の観点から、基本的にほぼ全員の理事等の出席による定期的な開催に努めるとともに、市民への情報公開、フィードバックを充実させていくべきである。

③所管部局との連携

法人を所管する部局と当該法人の間での情報交換の場が少ないことにより、それぞれが実施している事業内容を相互で十分把握していないようなケースが見受けられるため、法人が設立された経緯を踏まえた市の責任範囲の明確化と、法人が負う責任範囲を十分協議し、目標を互いに共有するとともに、検証する場を設定していく必要がある。

④第三セクターとしての意識と利益追求のバランス

第三セクターは、公共性を具体化すべく行政と民間との中間領域で機動性を発揮しながら市民福祉の向上に寄与するという社会的使命のもと、地域社会における社会的課題を克服すべく、公的資金を投入し、事業展開している。その際、自立した経営体として収益性も求められ、公益性と収益性のバランスを図っていくことが重要となる。

したがって、財務面における収益性を追求するあまり、第三セクターとしての本来の役割を見失わないよう、事業実施にあたっては民間営利事業者ではなく、第三セクターが実施する意義を明確に整理しながら運営していく必要がある。

⑤公益法人制度改革への対応

公益法人制度改革関連3法が平成20年12月1日から施行され、現行の民法第34条の規定により設立された法人は、平成25年11月30日までに、新公益法人制度に基づく法人形態に移行しなければならない。

新公益法人制度における公益財団法人への移行にあたっては、法人の業務内容等について、あらかじめ公益性の認定を受ける必要があることから、関係法人においては、自らの役割及び業務内容について再度検証し、新公益法人制度に基づく法人形態に円滑に移行できるよう、適切に対応する必要がある。

また、一部の法人においては、現在、財務等に関する資料については、専門家による経営指導を受けており、一定の評価はするものの、その他の公益法人においても、専門家による経営指導や公認会計士又は税理士等を監事に登用するなど、新公益法人制度をにらみ積極的に経理・財務体制の強化を図る必要がある。

目 次

はじめに	1
1. 経営評価委員会の経過について	2
2. 調査対象法人	3
3. 経営評価の視点	3
4. 調査対象法人の状況	4
(1) 湯田牛乳公社	4
(2) エステック	5
(3) 西和賀産業公社	6
5. 第三セクターと町とのかかわり(現状)	8
(1) 町の施策上の位置づけ	8
(2) 財政的な関与	9
(3) 人的な関与	9
(4) 指導・監査体制	10
6. 委員会からの提言	10
(1) 町の取り組み(全般)	10
(2) 町の取り組み(各社)	13
(3) 第三セクターの取り組み(全般)	14
(4) 第三セクターの取り組み(各社)	15
おわりに	17
西和賀町第三セクター経営評価委員会委員名簿	18

町が出資する第三セクターの経営評価に関する報告書

平成 20 年 2 月

西和賀町第三セクター経営評価委員会

はじめに

私たち「西和賀町経営評価委員会」は、西和賀町が出資する第三セクターの経営状況等を評価し、今後の第三セクターのあり方について検討することを目的として設置され、平成19年7月30日に第1回委員会を開始して以来、6回にわたる検討を重ねてきた。

西和賀町には、町が25%以上の出資をする第三セクターが4社あるが、昨今の経済環境の変化や観光客の入り込み数の減少などにより、いずれも厳しい経営状況にある。各法人とも町の産業振興のために設置され、それぞれが大きな役割を果たしてきたものであり、今後の町の活性化のために建て直しが急務となっている。

一方、行政では、厳しい財政状況の中で歳出削減を中心とした行政改革を行っており、第三セクターが管理運営している多くの町有施設の維持管理費等についても、抜本的な見直しは避けれられない。

第三セクターについては、経営が悪化している法人の増加などにより全国的な問題となっており、国では平成11年5月に「第三セクターに関する指針」（平成15年12月改定）を策定し、点検評価の実施や情報公開、民営化を含めた見直しなどについて、地方自治体に対して適切な対処を求めている。西和賀町においては、平成18年12月定例町議会で「第三セクター並びに堆肥センターの健全運営の確保に関する決議」が議決され、第三セクターの経営健全化のために8項目の取り組みを行うよう町当局に対して要望が示されている。こうした状況を踏まえ、本委員会では町と第三セクターとのかわわりを中心に調査・検討を進め、第三セクターの存在が真に西和賀町の発展につながるものとするためにはどうあるべきか、議論を重ねてきた。その結果をここに報告するものである。

なお、第三セクター各社の経営状況については、北上市の堤研一公認会計士による専門的な立場からの調査を同時進行で実施しており、当委員会でも財務状況や経営上の問題点等の分析結果やそれに基づき各種提案を受けている。委員会では、堤公認会計士による調査結果も参考としながら検討を行ったものであることを付け加える。

平成20年2月13日

西和賀町第三セクター経営評価委員会
委員長 佐藤 一久

1. 経営評価委員会の経過について

経営評価委員会の開催状況及び会議の議題等は以下のとおりである。

○第1回委員会 平成19年7月30日(月)

- 1. 委嘱状交付
- 2. 委員長、副委員長選任
- 3. 町出資第三セクターの状況について
- 4. 経営評価の視点と委員会における検討方法について
- 5. 委員会の協議スケジュールについて

○第2回委員会 平成19年8月24日(金)

(第三セクターの施設見学と現場責任者からのヒアリングを実施)

- 1. 湯田牛乳公社工場見学
(ヒアリングは津淵郁夫専務が対応)
- 2. 山の幸王国管理の湯田堆肥センター見学
- 3. 沢内バーデン見学
(ヒアリングは藤田仁支配人が対応)
- 4. 砂ゆっこ、すっぱん養殖場、きのこ生産施設見学
(ヒアリングは中島将清専務が対応)

○第3回委員会 平成19年9月29日(土)

- 1. 第2回委員会のまとめ
- 2. 第三セクター各社の経営状況等について意見交換

○第4回委員会 平成19年11月16日(金)

(公認会計士の出席を求め、調査報告と意見交換実施)

- 1. 公認会計士の経営状況調査結果概要について報告
- 2. 意見交換

○第5回委員会 平成20年1月22日(火)

- 1. 報告書(案)の検討について

○第6回委員会 平成20年2月13日(水)

- 1. 報告書(案)一修正案の検討について

2. 調査対象法人

調査対象は、町の出資比率 25%以上の次に掲げる法人とした。

- (1) 株式会社 湯田牛乳公社
- (2) 株式会社 エステック
- (3) 株式会社 西和賀産業公社

なお、株式会社 山の幸王国については、事業としての堆肥センターの運営について別途検討が行われていること、公認会計士の調査対象となっていないことから、調査の対象とはしていない。

3. 経営評価の視点

経営評価を実施するに当たっては、次のような視点に立って検討を加えた。ただし、具体的な財務状況や運営状況については公認会計士による調査によるものとし、委員会としては調査状況の報告を受けるのみとした。段階的な検討が必要なため具体的な協議に至らなかった項目もあるが、今後の町の取り組みにより整理されたい。

- (1) 法人のあり方
 - ① 法人の設置目的・町の運営方針と照らし合わせて、現状の法人が果たしている役割はどうか。
 - ② 第三セクターとして存立することの必要性、完全民営化の可能性はどうか。
 - ③ 今後の経営に影響を及ぼすと思われる重要な課題は何か。
- (2) 法人の財務状況
 - ① 経営諸指標の分析、事業計画と実績との比較等、財務状況は健全か。
 - ② 役員報酬、職員給与等の状況は適切か。
 - ③ 資金の管理運用は適切に行われているか。
 - ④ 経営の健全化を図るために改善すべき点は何か。
- (3) 法人の運営状況
 - ① 法人としての組織体制、人事管理などは適切に行われているか。
 - ② 法人として迅速な判断や対応ができる組織体制になっているか。
 - ③ 事業計画、収支計画など法人として計画的な運営が行われているか。

(4) 管理施設

- ① 法人が管理する施設は法人の経営にどう影響しているか。
- ② 管理施設について、運営改善の余地はあるか。
- ③ 指定管理者として民間事業者の活用についてはどうか。

(5) 町の関与

- ① 町の管理監督のあり方は適切か。
- ② 法人運営における町のかかわり方の現状と問題点は何か。
- ③ 町の出資・役員等のかかわり方はどうかあるべきか。

(6) 法人の統廃合

- ① 設置目的、経営状況等を見て、統廃合を行うべき法人はないか。
- ② 類似の業務内容であることなど、統合したほうが合理的、効率的な法人はないか。
- ③ 統廃合を行うとした場合に、どのような方法が適切か。

4. 調査対象法人の状況

調査対象法人についての設立の経緯や現在の経営状況は、以下のとおりである。なお、具体的な調査については公認会計士の調査に任せるとし、委員会としてはその概要を把握するにとどめている。

(1) 湯田牛乳公社

① 設立の経緯

旧湯田町では、昭和 20 年代から酪農への取り組みがスタートし、最盛期の昭和 38 年には酪農家 36 戸、乳牛 80 頭になった。当初は牛乳の処理施設がなかったため、機手市や北上市に持込をしていたが、酪農家の要望により昭和 30 年に湯田農協（現在の西和賀農協）がミルクプラントを建設し、加工・販売をスタートさせた。

昭和 38 年ころから学校での牛乳給食が定着したこともあり、プラントの販売量は 4,000 本となったが、処理能力の限界や施設の老朽化に加え、大手乳業メーカーの進出やウルトラ牛乳の発売等により既存の弱小プラントの倒産、廃業が相次いだことから、「酪農家には割高な生産者乳価を、消費者には割安な牛乳を、そして学校給食の維持」という経営理念をさらに発展させるため、昭和 41 年に町、農協、酪農家、販売店の出資による株式会社 湯田牛乳公社を設立し、新たな工場が同年 11 月に完成した。

昭和48年からスタートした盛岡市民生協との提携を発端として、湯田牛乳公社は岩手県生協連の「コープ牛乳(のちに生協牛乳)」の開発工場となり、新たな展開を迎えることになる。昭和59年には「生協牛乳」が全体的に拡大し、それに伴い湯田牛乳公社の生産量も大きく伸びたことから、昭和61年の新工場(現第1工場)建設をはじめとして新たな設備投資を進めた。また、農産物処理加工施設としての「結ハウズ」や「長峰ミルキーマシーナター」を活用してデザート部門にも取り組み、売り上げを大きく伸ばした。

平成12年には、より安全性の高いHACCP(ハサップ)の導入を図って、1日最大8万本(200cc換算)の牛乳処理が可能な新工場(現第2工場)が稼動を開始した。

②経営状況

当初は小さな牛乳プラントであったが、昭和49年からの県生協連との提携により大きく業績を伸ばし、その後も順調に成長を続けた湯田牛乳公社は、平成11年度には売り上げ15億5000万円となっている。

安定した業績を背景に、さらに高いレベルでの牛乳生産を目指して第2工場を稼動させたが、ちようどそのころから牛乳消費が落ち込み、大手メーカーとの販売競争等もあって販売単価も伸び悩んだ。第2工場が稼動を始めた平成12年度から単年度収支が赤字に転じ、18年度まで7期連続して赤字決算となっている。

第2工場の稼動開始により生産能力が大幅にアップしたにもかかわらず、売上高は平成14年度の17億円をピークとして、15億5千万円から16億円で推移している。一方で工場の維持管理費の増加や資材費の増、輸送コストの上昇などにより売上原価や販売費が増加しており、結果として減益となっている。また、重油流出事故(平成17年)、製品に大腸菌が混入した事故(平成18年)と、重大な事故が重なって発生し、その処理費用、風評被害でも大きな影響を受けた。

(2) エステック

①設立の経緯

旧沢内村では、昭和63年度から自治省(現・総務省)の地域づくり推進事業を導入し、志賀来地区の開発を進めた。この計画は、地域の自然や風俗、文化等を最大限に活用し、そこに集う人々に「ふるさと」を提供することを目的としたものであり、野外ステーションや栗草園、ノルディックコースなどが順次整備された。その中核となる施設として建設されたのが、平成4年12月にオープンした研修宿泊施設「沢内バーデン」であり、管理運営を担うために、株式会社 エステックが設立された。沢内バーデンは温泉施設として計画されており、2度にわたる温泉ボーリングが行ったが湧出にいたらず、人工温泉としてスタートしている。

その後、沢内バーデンは平成8年に宿泊棟を増築し、レストラン部門も整備されたほか、平成13年には志賀来ドームが建設され、エステックが管理する施設は沢内バーデン及び周辺施設と志賀来ドームとなった。また、平成15年には温泉ボーリングに成功し、念願の天然温泉の施設となった。

②経営状況

平成8年に沢内バーデン宿泊棟を増築し、あわせて大広間も整備したことから、入り込み客は大幅に増加した。しかし、宿泊料等を低料金に抑えていることや、人工温泉のため燃料費や水道料の経費が大きく、大きな利益を上げるまでにはいたらなかった。

その後、入り込み客の減少などにより赤字の状況が続いたことから、入り込み客数の増加と経費節減を図るための抜本的な対策として3度目の温泉ボーリングを行い、湧出に成功している。

天然温泉による営業を開始した平成15年には客足が伸びたが、効果は一時的なものにとどまり、翌年には再び赤字に転じている。平成17年には累積赤字が1700万円となったことから、今まで以上に経費の節減に努め、ここ2年は若干の黒字を計上している。

(3) 西和賀産業公社

①設立の経緯

旧湯田町では、公営施設の効率的な運営と収支の改善、町民サービスの向上と雇用の確保などを目的に、昭和61年に財団法人・湯田町自治振興公社を設立した。

昭和59年に、町が国の地熱開発促進調査地域に指定されたことなどを契機に、温泉による町おこし策として昭和61年3月に「お湯〜とびあ構想」を策定した。構想では、町内を7地区に区分し、住民が利用できる入浴施設、農業や観光用施設の整備等が盛り込まれ、まず地域住民が地域資源の恩恵(住んでよかったと実感)を受けられることを優先し、温泉のない地区に温泉施設を整備するところからスタートし、温泉付の駅舎「ほっとゆだ」、東北初の砂風呂「砂ゆっこ」、洞くつ風呂のある「穴ゆっこ」などの施設を整備した。

平成9年の東北横断自動車道秋田線の開通に伴い、町では建設省(現・国土交通省)の「SA・PAを活用した地域拠点整備事業」を導入し、錦秋湖サービスエリアに隣接して「峠山パークランド・オアシス館」を建設したが、その管理運営とレストラン経営、物産販売を担う会社として、第三セクター方式による株式会社 ゆだふるさと産業公社を設立した。施設管理が中心となる湯田町自治振興公社に対して、ゆだふるさと産業公社の設立は、将来的にさまざまな観光施設の経営やみやげ品の製造販売などを営むことを視野に入れたものであった。

その後、国・地方とも財政状況の悪化に伴って行政改革の必要性が高まり、公益法人に対しても厳しい目が向けられるようになる中、平成12年7月、湯田町自治振興公社からの申し入れにより、「(財)湯田自治振興公社・(株)ゆだふるさと産業公社統合協議会」が設立された。公社統合協議会では、新法人が将来完全に独立し、地域の発展に寄与するための組織づくりを主眼として協議が進められ、平成13年4月、ゆだふるさと産業公社を存続会社とする株式会社 湯田産業公社として新たなスタートをした。

○ 主な施設の設置状況

年度	施設名	委託先等	お湯〜とびあ 構想による施設
昭和59年	温泉プール	自治振興公社 → 産業公社	
昭和62年	勤労者体育センター	自治振興公社 → 直営	○
昭和63年	ほつとゆだ	自治振興公社 → 産業公社	○
平成2年	砂ゆっこ	自治振興公社 → 産業公社	○
平成3年	悠々館	社会福祉協議会	○
平成4年	穴ゆっこ	自治振興公社 → 産業公社	○
平成4年	ふれあいゆう星館	直営	○
平成9年	オアシス館	ふるさと産業公社 → 産業公社	○
平成9年	レストハウスゆのさわ	ふるさと産業公社 → 産業公社	
平成12年	道の駅錦歌湖	ふるさと産業公社 → 産業公社	
平成13年	ゆう林館	産業公社	○

②経営状況

統合後の湯田産業公社設立初年度の平成13年度には、売上高4億4100万円、当期収益213万円と順調な滑り出しを見せた。14年度には4億6400万円、翌15年度もほぼ同程度の4億6千万円の総売り上げとなったが、その後は減少を続けており、18年度は4億1500万円とピーク時から5千万円ほどの売り上げ減となっている。

売り上げ減の要因としては、観光客の入り込み数の減少が大きく影響していると思われるが、物品販売、レストラン売り上げ、サービス売り上げいずれも落ち込みが続いている。また、総売り上げの3分の1を占める町からの施設管理委託料は、平成13年度には1億7100万円ほどであったものが、施設の見直しによる委託廃止や営業時間の短縮等により、18年度には1億5400万円に減少している。

観光事業が伸び悩む中、産業公社では売り上げの増加と経営体質強化のため、さまざまな地域特産品の開発やすっぽん養殖、菌床しいたけの栽培などにも取り組んでいる。売り上げは徐々に伸びているが、人件費等の経費も大きく、黒字化するまでにはいたっていない。

産業公社全体としては、平成17年度から単年度収支が赤字に転じており、18年度末の繰越欠損金は440万円となっている。

5. 第三セクターと町とのかかわり (現状)

第三セクター各社は行政と密接にかかわっており、第三セクターの経営に関して検討する場合には、町の関与のあり方がどうなっているかを把握する必要があることから、ヒアリング等により各第三セクターと町とのかかわりを整理した。

(1) 町の施策上の位置づけ

第三セクターの設立にはいずれも町が関与しているが、現状においては、第三セクターの役割、町施策推進上の管理施設の役割について明確な位置づけが不足しているのではないかとというのが、当委員会で多く出された意見であった。第三セクター各社の現場責任者に対するヒアリングに際しても、特に町有施設の管理を行っている法人から「町の方針が見えない」との指摘が多く聞かれたし、町当局からも明確な回答は得ることができなかった。

法人、施設それぞれに設立当時の目的があり、その実現のために取り組んできたものと思うが、時間の経過とともに状況も変わってきており、検証や見直しが行われているところから、行政と現場との間にかい離が生じているのではないかと懸念される。

第三セクター各社の設立当時の経緯や現在抱える課題については、以下のよう
なことがあげられる。

①湯田牛乳公社

牛乳公社の設立母体は民間であったが、経営力の強化や新工場の建設にあたり資力が不足していたため、新たに第三セクター方式による株式会社として設立されたものである。その後の経営も農協等を中心に行ってきたが、行政は施設整備などにかかわる程度であった。設立以来経営的には安定していたが、近年は経営状況が悪化しており、経営の建て直しのために町としての対応が求められる状況にある。

②エステテック

エステテックは、旧沢内村の志業開発構想に基づき建設された沢内バーデンの管理運営を行う会社として、行政主導で設立された。研修と交流を目的とした公の施設運営に民間の手法を取り入れるために、第三セクター方式で設立されたものである。

当時の沢内村にはまとまった宿泊者を受け入れられる施設がなかったことから、村の活

性化策として沢内パーデーンが建設されたが、合併した西和賀町としてとらえれば湯田地区には多くの旅館が存在していることから、民間を圧迫しない施設運営ということが求められている。町として沢内パーデーンをどう位置づけるかにより、エステックの経営方法にも変化を求められることになる。

③西和賀産業公社

西和賀産業公社は、オアシス館等の管理運営を行う湯田ふふるさと産業公社に、旧湯田町のお湯〜トピア構想に基づき建設された温泉施設等の管理運営を行っていた自治振興公社が統合して、設立された。同公社は、公の施設運営に民間の手法を取り入れるために第三セクターとして設立されたものである。

設立当時の目論見としては、観光施設の経営や特産品の加工販売事業を次第に拡大し、将来的に完全に独立した法人としての経営を確立していくことであったが、収益事業の中心となるべきオアシス館経営や菌床しいたけ等の生産部門の赤字が続いており、依然として施設管理が業務の中心となっている。

入場者数が減少している町営温泉施設をどう扱うのか、町の産業振興施策に公社の生産部門をどう位置づけるのかなど、町の姿勢の明確化が求められている。

(2) 財政的な関与

町と第三セクターの財政的な関与は、次のようになっている。

①補助金・助成金

町が第三セクターに対して支出する補助金・助成金は、山の幸王国に対する運営費補助（平成18年度 800万円）のみである。

②委託料

町では、温泉施設や研修宿泊施設について第三セクターを指定管理者として指定し、指定管理料を支払っているが、平成18年度の支出額は西和賀産業公社に対して1億4500万円、エステックに対して1200万円となっている。

③使用料

湯田牛乳公社が牛乳生産を行っている第2工場は、町が建設して公社に貸付をしており、公社では毎年の使用料相当額を町に対して支払っているが、経営状況の悪化に伴い平成18年度分を猶予している。

(3) 人的な関与

第三セクターの役員として、町からは町長及び副町長が就任しており、4社とも代表取締役となっている。町からの職員派遣については最近の事例はないが、山の幸王国が運営をしている湯田堆肥センターで1名の職員が施設管理を行っている。

町関係者で第三セクターの役員となっているのは以下の通りである。

○第三セクターにおける町関係の役員の状況

平成20年2月1日現在

法人名	代表取締役社長	取締役
(株)湯田牛乳公社	町長 高橋 繁	副町長 高橋 定信
(株)西和賀産業公社	副町長 高橋 定信	副町長 新田 晟訓
(株)エステック	副町長 新田 晟訓	
(株)山の幸王国	副町長 高橋 定信	

(4) 指導・監査体制

町では、本年度において経営評価委員会による検討と公認会計士による経営状況調査を実施しているが、それ以前は、町が委託している施設の管理等については関与するものの、法人の運営に関する指導や監査などについてはほとんど行われていない。これは、町長、副町長が第三セクター各社の代表に就任しているため、行政としての責任と法人としての責任があいまいになっていることが影響しているのではないかと思われる。

6. 委員会からの提言

第三セクターの経営状況や、第三セクターと町との関与の状況等をふまえ、第三セクターの今後のあり方について、経営評価委員会として以下のとおり提言するものである。

(1) 町の取り組み（全般）

①経営改善のための方針の策定

第三セクターが町の施策上どう位置づけられ、町の産業振興や住民の福祉の向上にどう貢献させようとしているのか、経営的にはどのような方向をめぐすべきなのかなど、第三セクターの位置づけについて町の明確な考え方を示すことが最優先課題であり、経営改善のための方針や具体的計画を策定し、将来的な方向性を定めることが必要である。

検討の際には、旧町村の枠にしばられることなく、町全体の産業振興や人的資源、物的資源の有効活用が図られるよう十分に配慮するべきである。

②施設のあり方の検討

町の施設については、住民の福祉の向上や地域の産業振興あるいは交流人口の拡大

などの目的を持って建設されたものであるが、時間の経過や社会経済情勢の変化などにより、建設当時とは状況が異なっている。第三セクターが管理運営する施設を中心に、施設の使用目的や費用対効果、類似施設の有無等さまざまな角度から必要性を検討し、廃止等も含めた見直しを図るべきである。

③施設の管理運営体制の見直し

第三セクターが管理運営する公の施設については、ほとんどが指定管理者制度に移行しており、誘客力の高い温泉施設等については利用料金制をとっている。指定管理者制度導入の狙いとして民間活力の活用があげられており、利用料金制の導入をはじめ、第三セクター管理の効果を発揮させるよう努める事が必要である。また、委託料・指定管理料の算定に当たっては、算定根拠や基準が適当かどうかをチェックし、適正な支出に努めなければならない。

町の指定管理者制度は、平成20年度末で現在の契約が期限を迎えることから、施設のあり方と含め管理運営体制の見直しについても早期に着手されたい。なお、第三セクターでの運営の効果を出すことが難しいと思われる地域の公衆浴場的な入浴施設などは、第三セクターが管理運営を行うことが適当かどうかの見直しを行い、状況に応じて地域に管理を委託するなどの経費の節減を図るべきである。

④行政窓口の一本化

第三セクター各社の事業は、連携協力することにより相乗効果を発揮するものが多いと思うが、現状は十分な連携体制にあるとはいえない状況にある。第三セクターに関する行政の窓口を一本化し、行政内部の観光部門や農林部門、外部団体としての観光協会や旅館組合などとの連絡調整の窓口となることにより、町全体の観光振興や特産品の販売促進を図ること。

⑤第三セクター経営会議（仮称）の設置

第三セクターは、町民サービスの維持向上や地域産業の振興など幅広い役割を持っているが、地域を牽引させながら各社の経営の改善を図るためには、各社の連携による相乗効果を発揮させることが有効と考える。そのため、各社のトップと現場責任者、町関係者等で構成する第三セクター経営会議（仮称）を設置し、営業戦略や観光メニューの開発、共同イベントの開催、商品の販売促進などに取り組むことを検討された。会議については当面の間は町が主導し、実効ある組織となるように努めるべきである。

⑥財政的な関与

第三セクターの経営は、独立した事業体として自助努力により行われるべきである。しかし、第三セクター各社の現在の経営状況が厳しく、その建て直しが急務であることを考えれば、町からの財政的な支援も必要と考える。その場合、単純に赤字補てん

を目的とした支援ではなく、支援の目的を明確にし、第三セクターの経営改善が図られるような取り組みに対して行うべきである。

⑦人的な関与

第三セクターのトップとして町長、副町長が就任していることは、法人としての独立性の確保や迅速な意思決定を行う上で好ましいとは思えない。第三セクター各社の抜本的な見直し検討の時期であることや、いずれの法人も財政的に厳しい状況等を考えれば、見直し等は慎重にされなければならないが、将来的には実質的な経営責任者がトップに就くような体制に移行することが求められる。

また、第三セクターから職員に対する協力依頼や支援要請があった場合は、その目的や職務期間等を明確にした上で支援について検討をすること。

⑧町のブランド化

第三セクター各社は、特産品開発や観光客の受け入れに大きな力を発揮してきたが、町全体としてのブランド化に対する取り組みが弱い。生命尊重行政や温泉の町、自然豊かな町としての地域イメージ、山菜や郷土料理など安全、安心、伝統を感じさせる食文化等、優れた西和賀町ブランドを確立して対外的にアピールするためには町の主導が不可欠であることから、第三セクターや関係機関等との連携により、町の資源を含む町全体のイメージをブランド化し、発信する取り組みを推進すること。

⑨指導・監査体制

ア. 指導監督の強化と定期的な点検評価

町は、第三セクターに対する町民の信頼にこたえられるように、各法人に対して日常の業務を通じて適切な指導監督に努めるとともに、地方自治法に基づく監査の実施などを必要に応じて活用することが必要である。また、公認会計士や有識者等による点検評価を定期的に行い、事業内容の見直しや軌道修正を図るよう努めること。

イ. 議会への報告

第三セクターの経営状況等については、地方自治法により議会への報告義務が定められており、各法人の状況についてできるだけ具体的に詳細な資料を調製し、報告を行うこと。

ウ. 住民への情報公開

町では、第三セクターの経営状況や町の施策推進上の役割、町が関与することの意義等について、広報誌やインターネット等を通じて住民にわかりやすく公開すること。また、各第三セクターにおいても財務諸表等の経営状況をわか

りやすく公表するよう指導すること。

⑩法人の再編等

第三セクターの統廃合や完全民営化については、合併協議会での協定項目、あるいは議会決議、行政改革大綱でも指摘されているところである。

現段階では、第三セクターの位置づけや施設のあり方などを明確にすることと、それぞれの法人の財務状況の改善が先決問題であるが、法人としての経営基盤の強化や職員の有効活用、営業活動の一体化などの観点からも、再編について積極的に検討するべきであり、類似する業務、関連する業務を行っている法人を中心に、再編についての議論を行う必要がある。

なお、今回の調査対象法人ではないが、再編に当たっては山の幸王国も含めて検討されたい。

(2) 町の取り組み (各社)

第三セクター各社に対して、現段階で考えられる町の関与のあり方を次のとおり示すものである。

①湯田牛乳公社

湯田牛乳公社は、製造品の出荷額、雇用職員数、西和賃ブランドとしての知名度、いずれをとっても町に欠かせない存在となっており、継続的な経営不振の状況を見て直すためには、町が積極的に関与していく必要がある。

具体的な関与の方法については、牛乳公社の経営改善計画を踏まえて町が判断することになると思われるが、公社の主体性を確保しつつ、独立採算を見えながら、将来にわたって安定した経営となるような支援策を講じられたい。

②エステック

沢内バーデンの位置づけを明確にすることが今後のエステックの存在意義や経営の方向性を示すことになると、設置者として町全体を見据えた判断を望むものである。

沢内バーデンの指定管理料については、設立当初に事業の起債許可額の1%を基準として設定され、現在もその基準が適用されているが、根拠は希薄である。合併協議会での調整方針として、「委託料を段階的に削減し、完全な民営化をめざす。なお、地域住民の福祉増進的な利用を確保するために所要の措置を講ずる。」とされたが、沢内バーデンの施設のあり方を含め、委託料算定基準(根拠)をさらに具体的に示す必要がある。

③西和賀産業公社

産業公社は、町の施策と密接に関連しており、法人としての位置づけや施設管理の

あり方など町の方針を明確にすることが最優先課題である。

また、産業公社における生産部門では、将来的には独立採算による事業展開を行うべきであるが、現段階では行政からの支援がなければ事業を軌道に乗せることは困難と思われる。産業公社の位置づけを明確にし、町の施策との整合性を図りながら、必要な支援策を講ずるべきである。

(3) 第三セクターの取り組み (全般)

①法人の運営体制

ア. 実務責任者の代表権

町の出資比率が高いことから、町長、副町長という町のトップが法人のトップに就任しているが、実質的な運営を行っているのは専務、あるいは支配人であり、迅速な意思決定が妨げられている場合もあると思われる。独立した会社法人として運営していくために、実務責任者が代表権を持っていない湯田牛乳公社及びエステックについては実務責任者への代表権を付与するなど、現場での意思決定ができる体制を整えるべきである。

イ. 執行体制の整備

各社とも厳しい運営状況の中で人件費を大幅に切り詰めてきているが、その影響もあってか実務責任者に責任や業務が集中しているように見受けられる。職務執行の分担や権限などを整理し、組織としての意思決定の過程、責任の所在を明らかにすることで、執行体制の整備を図ること。

ウ. 人材の育成

組織の活性化や職員の資質の向上を図るためには、人材をどのように育成するかが重要となる。社内研修を積極的に行うと共に、人事や給与についても職員がやる気を持って業務に当たられるような体制整備を図ること。

②経営改善計画の策定

独立した法人として経営を安定化させていくためには、現在行っている事業の運営方法について具体的な評価をし、見直しを行う必要がある。また、中長期的な視点に立って、町と第三セクターとの役割の明確化や連携の方法等も含めた経営改善のための計画を策定し、実現に向けて努力すること。

③住民への情報公開と連携

ア. 住民への情報公開

町からの出資を受け、町の業務と密接な関係を持つ第三セクターであるから、住民に対して積極的に情報公開を行うことは法人としての責務である。法人の業務について住民の理解と協力を得るためにも、経営状況等についてわかりやすく情報公開を行うこと。

イ. 地域との連携

地域の産業振興を担う第三セクターには、地場産品のPRや販売促進・利用拡大に対する期待が大きい。第三セクター各社生産物の相互利用はもろろのと、地元で生産される産品を積極的に活用し、特産品の開発や育成に取り組むこと。

また、施設の利用促進や農産物等の生産、販売等について、地域住民との連携により新たな取り組みができないか検討することや、住民からの出資を募ることによる住民との連携などについても検討されたい。

(4) 第三セクターの取り組み (各社)

第三セクター各社が取り組むべき課題や方向性について、当委員会としての意見を次のお示しものである。なお、公認会計士からも多くの提案や指摘事項が示されているので、各社の経営状況調査報告書をそれぞれ検討の上、経営改善の参考とされたい。

①湯田牛乳公社

湯田牛乳公社は、昭和41年の設立以来、積極的な事業展開により着実に業績を伸ばしており、経営的にも自立した会社として存続してきている。今後そのスタイルを継続しながら、徹底した経営努力と業務の見直しにより、ここ数年の赤字体質を脱却することを強く望むものである。

ア. 組織

牛乳公社の社長として町長が就任しているが、実質的な運営は専務が行っており、業務の迅速化や責任の所在の明確化等の観点からも専務に対して代表権を持たせることが必要ではないかと考える。また、管理業務が専務に集中していると思われることから、複数の幹部による意思決定が行われるようシステムを見直していく必要がある。

また、牛乳公社の出資者であり、設立以来公社運営の主導的な役割を果たしてきた西和賀農業協同組合は、本年5月1日に合併して花巻農業協同組合となる見込みである。畜産振興等の面からも農協とのつながりは重要であり、今後役員員の派遣を始めとした各種支援について、新農協への積極的な働きかけが必要である。

イ. 営業活動

7期連続しての単年度収支の赤字は大きな課題である。商品構成や生産体制の見直し、施設の統廃合などにより経営状況の改善を図ることが緊急の課題である。短期的な視点と中長期的な視点からの経営改善計画の策定と、計画に沿った改善策の断行が求められる。

会社運営では、営業担当部門が希薄で、専務がほとんど対応している状況が見られる。牛乳の販路拡大やデザート部門の強化による販路開拓のためには、営業部門の強化が必要である。

②エステック

エステックが管理する沢内バーデンは、民間旅館との競合問題や管理形態等についての検討が求められている。施設の設置者である町が、沢内バーデンのあり方・位置づけについての考えを明確にした上で、その位置づけに沿った経営内容に早期に移行するような体制づくりが必要である。

ア. 組織

エステックの社長には副町長が就任しており、専務取締役も非常勤となっており、実質的な運営は支配人が行っていることから、業務の迅速化等の観点からも支配人を常勤取締役とし、いずれは代表権を持たせることも考える必要がある。

イ. 営業活動

民間との競合で問題となっているのは、公の施設でありながら民間旅館と同レベルのサービスで営業していることに対する不満が大きいのと思われる。そのため、民間事業者をできるだけ圧迫しない事業内容に移行することが望ましい。宿泊に関しては、民間等と比較して適正な料金体系とすることともに、山菜等の地域食材の提供など、地域のPRや活性化につながる取り組みを積極的に進め、地域振興のための事業体であることを意識して営業するべきである。

③西和賀産業公社

町営温泉等の施設管理、農林産物の生産、レストランの経営など業務内容が多岐にわたっており、収益の出る体制づくりが早急に求められている。施設のあり方について町の方針が定められた上で、管理施設の運営のあり方や、生産部門の取り組みについての見直しが必要である。

ア. 組織

営業戦略や業務改善策等を検討するため、常勤役員と各施設の責任者等で構成する連絡会議（仮称）の設置など、全体としての情報共有や課題解決に積極的に取り組む組織運営を図るべきである。

西和賀町第三セクター経営評価委員会委員名簿

任期：平成19年7月30日～平成20年3月31日

No.	氏名	任命区分	役職等
1	佐藤 一久	知識経験者	西和賀商工会 会長
2	真壁 信男	知識経験者	西和賀町観光協会 会長
3	高橋 雅一	知識経験者	西和賀町議会 議会運営委員長
4	佐藤 洋輝	知識経験者	西和賀町企業連絡協議会 会長
5	高橋 勉	関係行政機関職員	岩手県総合政策室経営評価課 出資等法人改革担当課長
6	佐々木 淳	関係行政機関職員	岩手県南広域振興局経営企画部経営企画課 課長
7	新田 晟訓	副町長	※エスプレック社長就任のため、9月29日付 で辞任

幹事名簿

No.	氏名	任命区分	役職等
1	高橋 智	総務課長	幹事長
2	菅原 利明	企画課長	
3	高橋 達	観光商工課長	
4	野中 孝勇	農林課長	
5	藤原 光記	建設課長	

イ. 営業活動

生産課が担当している菌床しいたげ事業や山菜販売事業、通信販売事業等は、現段階では採算割れしている状況にあるが、産業公社の役割として求められている業務であることから、行政及び関係団体と調整を行いながら、独立採算できる体制を目指して効果的に事業の見直し・展開を図るべきである。

施設管理については、日帰り観光客の大多数を受け入れて、地域との連携や積極的な宣伝活動などにより利用者の増加に努められたい。

終わりに

6回にわたる委員会では、私たちは行政の立場と第三セクターの立場からの意見をそれぞれ聴取し、委員会としての検討を加えてきた。各法人の経営不振の背景にはさまざまな要因が絡み合っており、一朝一夕には解決できないことではないと思うが、第三セクターの経営改善なしには町の振興もありえない。行政の都合、あるいは第三セクターの都合だけではなく、西和賀町の産業振興のため、住民の福祉のためにはどうあるべきなのかという視点から、施設のあり方や第三セクターのあり方について抜本的な見直しを検討されたい。

また、当委員会の提言では、取り組みの期限まで示すことはできなかったが、合併協議で示されている調整方針や行政改革大綱及び集中改革プランでの実施計画で示されているように、第三セクターや町の施設に関する改革は待たなしの状況である。町当局が主導して行動計画を定め、期限を区切って着実に作業を進めることにより、具体的な成果を挙げられるよう強く要望する。