

# 第三セクター改革等先進事例集

## (平成30年度版)

平成31年3月

総務省自治財政局公営企業課



# 目 次

第1章	これまでの第三セクター等改革の状況	3
第2章	第三セクター等の経営健全化を行った事例	
(1)	法人の統廃合等を行った事例	
(i)	社団法人・財団法人	
	・統合による体制強化と業務の効率化	13
	－（公財）丸岡文化財団（福井県坂井市）－	
(ii)	会社法法人	
	・許認可事業の株式譲渡による民営化	18
	－（株）クアリゾート湯舟沢（岐阜県中津川市）－	
(2)	経営健全化に取り組んだ事例（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	
	・経費削減と収益増加による収支率改善	23
	－（公財）所沢市文化振興事業団（埼玉県所沢市）－	
	・指定管理受託による産業支援	29
	－（一財）品川ビジネスクラブ（東京都品川区）－	
	・中期経営計画策定による経営改革	32
	－（一財）静岡市環境公社（静岡市）－	
(ii)	会社法法人	
	・主要産業強化による経営改善	36
	－仙台臨海鉄道（株）（宮城県）－	
	・法人の経営改善と過疎地域の課題解決	39
	－（株）黒滝森物語村（奈良県黒滝村）－	
	・管理経費軽減に向けた事業別の経営形態見直し	43
	－（株）東郷町ふるさと公社（宮崎県日向市）－	
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)	社団法人・財団法人	
	・臨海工業地域の広域連携による産業振興	53
	－（公財）日立地区産業支援センター（茨城県日立市）－	
	・博物館を利用した人材育成	57
	－（公財）岐阜かかみがはら航空宇宙博物館（岐阜県）－	

(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) 会社法法人

- ・ 6次産業化による地域活性化と雇用の場の創出…………… 63
  - － (株) もてぎプラザ (栃木県茂木町) －

(3) 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

(i) 会社法法人

- ・ 雪国のコンテナターミナル運営による除雪対策強化…………… 69
  - － (株) 新潟国際貿易ターミナル (新潟県) －

(ii) 地方道路公社

- ・ 有料コンセッション事業の導入…………… 73
  - － 愛知県道路公社 (愛知県) －

## 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30年度「第三セクター等の状況に関する調査」より)

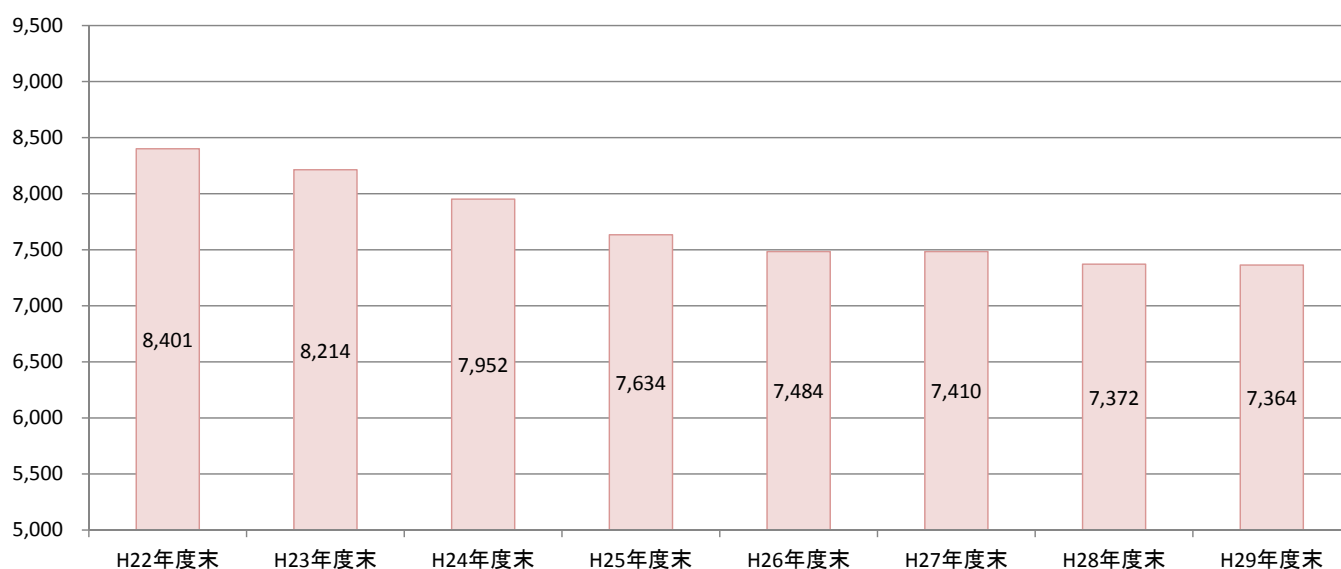
- 法人数 7,364法人(平成30年3月31日時点)
- 出資総額 約5兆9,359億円(うち地方公共団体等出資額 約3兆4,097億円)(同上)
- 役職員数 23万9,717人(同上)
- 経常収益 約4兆6,163億円(法人の平成29年度決算)
- 資産総額 約23兆9,752億円(同上)

※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)及び地方三公社(地方住宅供給公社、地方道路公社及び土地開発公社)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。

## 第三セクター等の数の推移

(法人数)

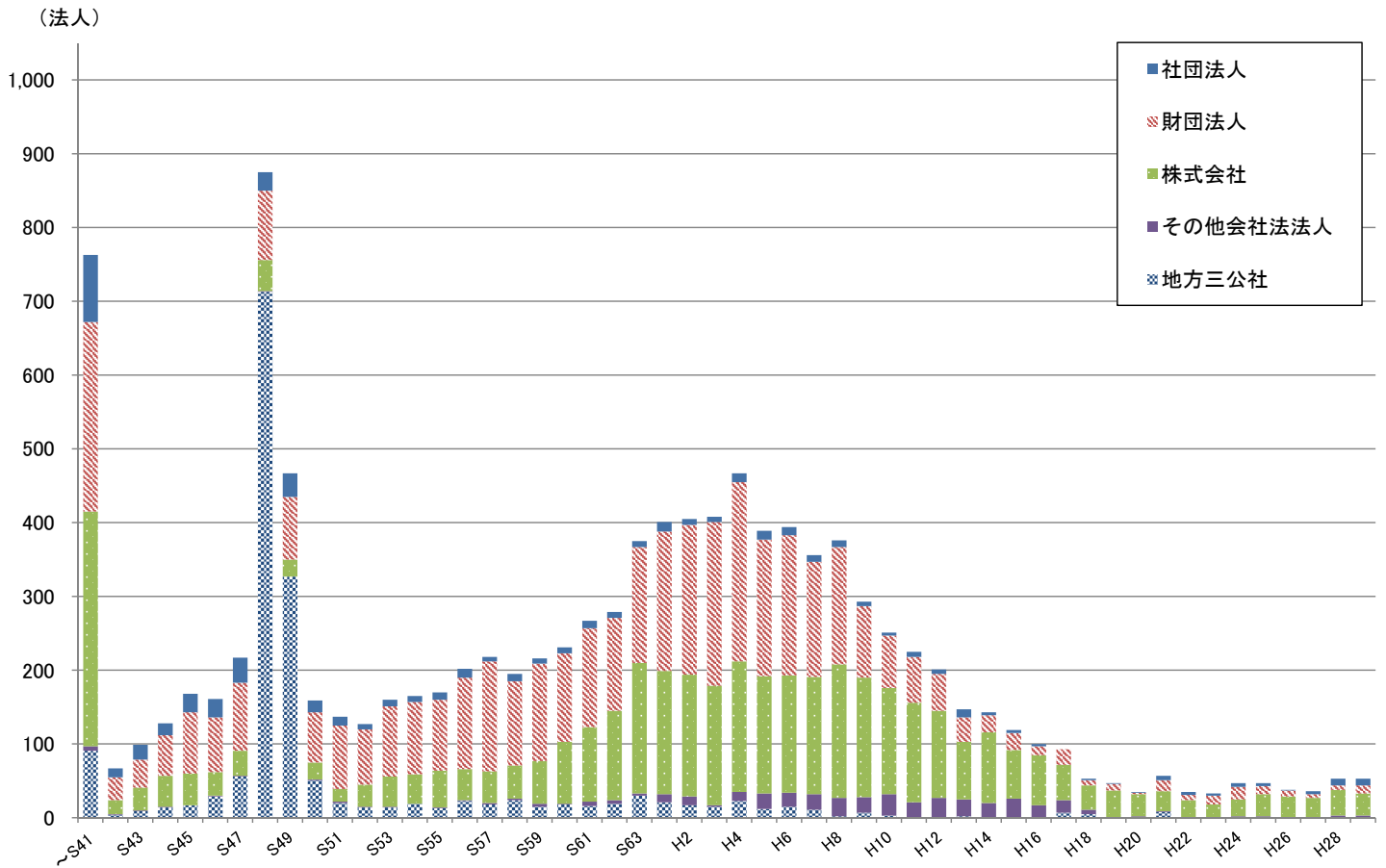


(単位：法人)

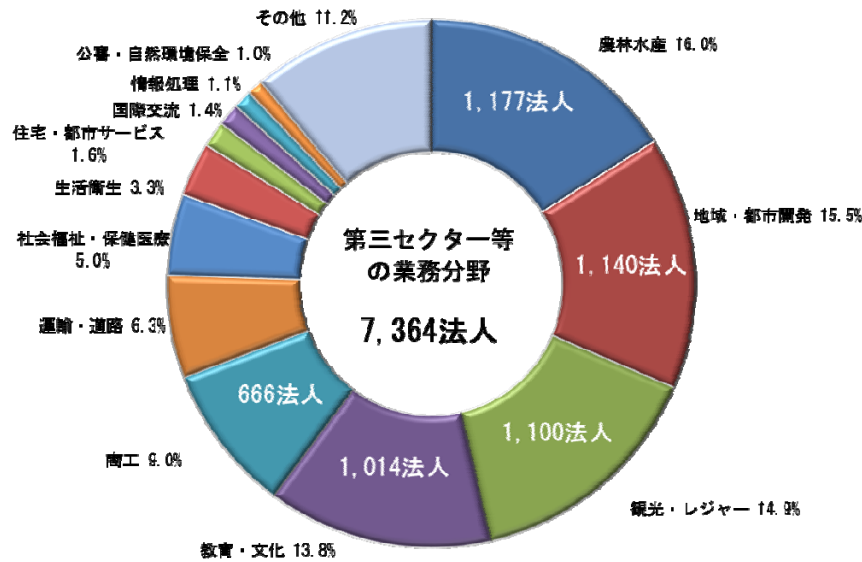
	H22年度末	H23年度末	H24年度末	H25年度末	H26年度末	H27年度末	H28年度末	H29年度末	H22年度末からの増減
第三セクター	7,317	7,181	6,971	6,730	6,663	6,615	6,608	6,619	▲698 (▲9.5%)
社団法人・財団法人	3,723	3,616	3,456	3,228	3,175	3,156	3,147	3,152	▲571 (▲15.3%)
会社法法人	3,594	3,565	3,515	3,502	3,488	3,459	3,461	3,467	▲127 (▲3.5%)
地方三公社	1,084	1,033	981	904	821	795	764	745	▲339 (▲31.3%)
合計	8,401	8,214	7,952	7,634	7,484	7,410	7,372	7,364	▲1,037 (▲12.3%)

※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



## 第三セクター等の業務分野



<第三セクター等の状況に関する調査結果 (平成29年度末時点) >

(単位: 法人)

業務分野	社団法人・財団法人	会社法法人	地方三公社	合計	割合
地域・都市開発	181	287	672	1,140	15.5%
住宅・都市サービス	30	48	41	119	1.6%
観光・レジャー	256	844	0	1,100	14.9%
農林水産	519	658	0	1,177	16.0%
商工	283	383	0	666	9.0%
社会福祉・保健医療	351	15	0	366	5.0%
生活衛生	161	80	0	241	3.3%
運輸・道路	26	406	32	464	6.3%
教育・文化	946	68	0	1,014	13.8%
公害・自然環境保全	65	6	0	71	1.0%
情報処理	6	77	0	83	1.1%
国際交流	100	1	0	101	1.4%
その他	228	594	0	822	11.2%
合計	3,152	3,467	745	7,364	100.0%



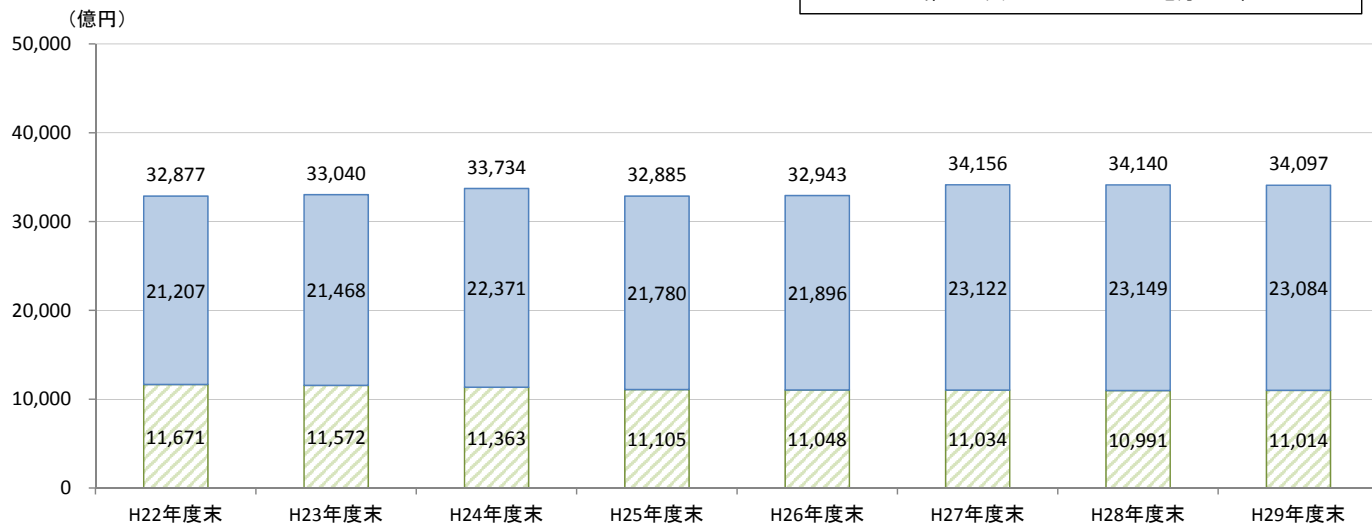
## 第三セクター等に対する出資額の状況

＜平成29年度末時点＞

（単位：百万円）

区分	法人数 (a)	出資総額 (b)	地方公共団体等		
			出資額 (c)	出資割合 (c/b)	1法人当たり 平均出資額 (c/a)
第三セクター	6,619	4,834,503	2,308,356	47.7%	349
社団・財団法人	3,152	1,032,903	697,460	67.5%	221
会社法人	3,467	3,801,600	1,610,896	42.4%	465
地方三公社	745	1,101,389	1,101,389	100.0%	1,478
合計	7,364	5,935,892	3,409,745	57.4%	463

＜地方公共団体等出資額の推移＞



※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。

## 第三セクター等の経営状況

(1) 経常損益の状況

(単位：億円)

区分	平成29年度決算		
	法人数	構成比	金額
第三セクター	5,372		2,144
(黒字)	3,242	60.3%	2,556
(赤字)	2,130	39.7%	▲ 412
社団法人・財団法人	2,943		479
(当期正味財産増加)	1,529	52.0%	689
(当期正味財産減少)	1,414	48.0%	▲ 210
会社法人	2,429		1,665
(経常黒字)	1,713	70.5%	1,868
(経常赤字)	716	29.5%	▲ 203
地方三公社	745		323
(経常黒字)	423	56.8%	357
(経常赤字)	322	43.2%	▲ 35
地方住宅供給公社	41		221
(経常黒字)	32	78.0%	226
(経常赤字)	9	22.0%	▲ 5
地方道路公社	32		19
(経常黒字)	26	81.3%	23
(経常赤字)	6	18.8%	▲ 4
土地開発公社	672		83
(経常黒字)	365	54.3%	108
(経常赤字)	307	45.7%	▲ 25
合計	6,117		2,467
(黒字)	3,665	59.9%	2,914
(赤字)	2,452	40.1%	▲ 447

(2) 純資産の状況

(単位：億円)

区分	平成29年度決算		
	法人数	構成比	金額
第三セクター	5,372		59,101
(資産超過)	5,179	96.4%	59,931
(債務超過)	193	3.6%	▲ 830
社団法人・財団法人	2,943		25,555
(資産超過)	2,930	99.6%	25,674
(債務超過)	13	0.4%	▲ 120
会社法人	2,429		33,546
(資産超過)	2,249	92.6%	34,257
(債務超過)	180	7.4%	▲ 710
地方三公社	745		20,750
(資産超過)	709	95.2%	21,423
(債務超過)	36	4.8%	▲ 673
地方住宅供給公社	41		6,822
(資産超過)	35	85.4%	7,015
(債務超過)	6	14.6%	▲ 193
地方道路公社	32		11,160
(資産超過)	30	93.8%	11,180
(債務超過)	2	6.3%	▲ 20
土地開発公社	672		2,768
(資産超過)	644	95.8%	3,228
(債務超過)	28	4.2%	▲ 460
合計	6,117		79,851
(資産超過)	5,888	96.3%	81,354
(債務超過)	229	3.7%	▲ 1,503

※「第三セクター等の状況に関する調査」(公営企業課)による。

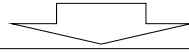
※社団法人・財団法人及び会社法人は、①地方公共団体等の出資割合が25%以上の法人、②地方公共団体等の出資割合が25%未満であるが財政的支援(補助金、貸付金、損失補償)を受けている法人の合計(但し、清算手続き中、設立後間もない等の理由により財務諸表が作成されていない法人を除く)。

※数値は平成29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。））。

## 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、第三セクター等が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

$\beta$  /  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。

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

$\beta - \gamma = \delta$  /  標準財政規模 =

※破たん時に弁済可能なもののみ（預貯金や還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。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。

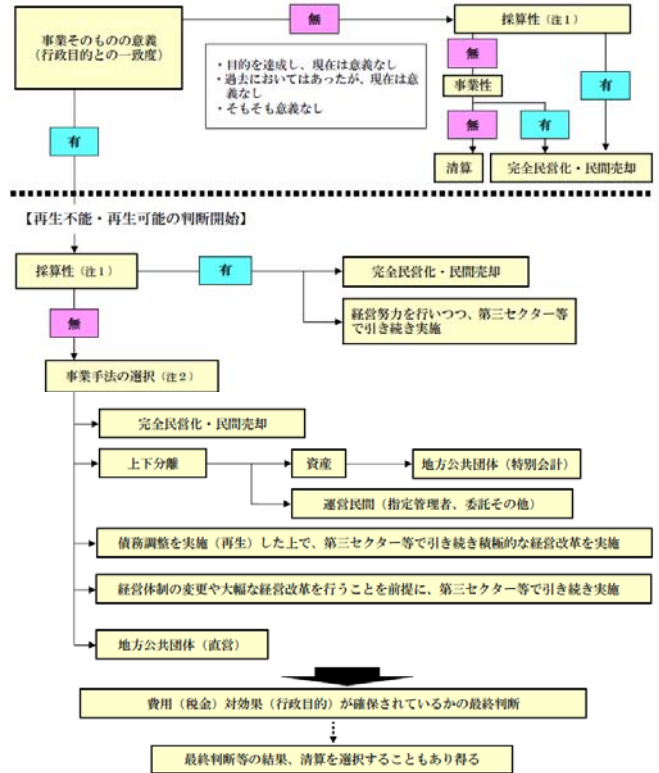
$\delta + \text{毎年度の赤字見込額合計} + \text{毎年度の金利負担額合計} + \text{資産価値下落見込額}$

=  /  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。

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】



(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の事業の性質上地平的な移転を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費等に際して、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。
- 相当程度の財政的な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、經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、財政的な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なリスクへの対処のための具体的な対応
  - ・ 財政的なリスクを解消させるまでのスケジュール
  - ・ ただし、今後5年間で解消できない場合、その理由と今後5年間の改善方針



## 第2章 第三セクター等の経営健全化 を行った事例



## (1) 法人の統廃合等を行った事例





事例名	統合による体制強化と業務の効率化
団体名	福井県坂井市
法人名	(公財)丸岡文化財団

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	92,509
標準財政規模(百万円)	21,955
財政力指数	0.66

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29年度決算の数値

＜法人データ＞		(単位:百万円)	
[出資等の状況]		[経営状況]	
坂井市	50(83.3%)	経常収益	162
その他	10(16.7%)	経常損益	6
役員数(人)	27人	当期純損益	6
		資産	106
		負債	106
		純資産	101

※ 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(清算終了日)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)

歴史に育まれた坂井市丸岡町の文化を活かして、質の高い文化を創造し、並びに日本全国及び世界に発信する事業を行うことにより、坂井市丸岡町のまちおこしに寄与する。

(事業内容)

- ①手紙文化の振興によるまちおこし事業
- ②丸岡の文化の発信と交流促進事業
- ③文化を主体とした地域総合プランニングと推進事業
- ④丸岡の文化遺産やゆかりの人々に関する資料収集及び調査事業
- ⑤丸岡城を活かした歴史文化の振興事業
- ⑥公共施設を管理運営する事業
- ⑦その他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)

(公財)丸岡文化財団は手紙文化を中心としたまちおこしを、(一財)坂井市公共施設等管理公社は丸岡城周辺施設の管理運営を行っており、共に坂井市における文化・観光振興の一翼を担ってきた財団である。しかし、平成27年8月の「一筆啓上 日本一短い手紙の館(以下「手紙の館」という)」の建設を機に、さらなる資源の有効活用と財団としての体制強化・業務の効率化を図るとともに、両財団の強みを活かした事業運営を進めることが必要との観点から、両財団を合併することとした。(平成29年4月1日に(公財)丸岡文化財団が(一財)坂井市公共施設等管理公社を吸収合併)

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

<(一財)坂井市公共施設等管理公社について>

- ・丸岡城の入場者数は回復してきていたが、今後の継続的な集客に向けた人員やノウハウが不足していた。
- ・職員数が2名と少数であり、施設管理の面で何かと支障をきたしていた。

<(公財)丸岡文化財団>

- ・基金はほぼ底をついており、市からの補助金と団体からの寄付金に頼っている状況であった。
- ・手紙の館について、今後の入場者数確保に向けた取組みが必要な状況で、早急にリピーター確保に向けた取組や丸岡城から誘導する仕組みづくりが必要となっていた。

※同じ坂井市丸岡町の丸岡城周辺エリアにある財団でありながら、管理運営するものが、ソフト・ハードの違いで別の法人となっていたことから、同エリアにおける一体的運用を目指すことで、ソフト・ハード両面からのまちづくりを効果的に行うために合併することとした。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

丸岡城周辺エリアのさらなる資源の有効活用と財団としての体制強化・業務の効率化を図るとともに、両財団の強みを活かした事業運営を推し進める。

<主な論点>

- ①(一財)坂井市公共施設等管理公社が行っていた指定管理業務について、合併による事業継承であるが、再指定の手続きが必要かどうか。
- ②(一財)坂井市公共施設等管理公社が行っていた業務内容を(公財)丸岡文化財団が引き継いだ場合、公益認定を受けられるかどうか。  
(合併後も公益目的事業比率が50%を超える必要があるため、(一財)坂井市公共施設等管理公社の事業がどこまで公益事業として認定されるかどうか。)
- ③合併することに対して、日本一短い手紙事業に関連し、(公財)丸岡文化財団が寄附等を受けている団体の意向がどうか。

### 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＞

- ①合併による事業継承のため、再指定手続きが必要かどうか、福井県や内閣府に確認。
- ②合併による公益認定の申請業務等を、調査も含め専門業者に委託し、サポートを受ける。
- ③(公財)丸岡文化財団より、寄付を受けている団体に対し、合併の経緯等を説明し理解を得る。

＜決定された取組方針(解決策)とその決定理由＞

- ①(一財)坂井市公共施設等管理公社が平成 28 年度 3 月末をもって消滅法人となることから、残余の指定管理期間を(公財)丸岡文化財団に引き継ぐために、平成 28 年度 3 月の市議会で議決を得ることとした。
- ②(公財)丸岡文化財団が委託した業者を通じ、福井県や内閣府と協議し、合併後も公益認定を受けられる可能性が高いと判断した。
- ③(公財)丸岡文化財団より、寄付を受けている団体に対し、合併の経緯等を説明し理解を得た。

(公財)丸岡文化財団・(一財)坂井市公共施設等管理公社 統合スケジュール

作業内容	H28													H29
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
理事会・評議員会 統合に向けての作業予算等承認			●											
統合のための現状分析・内閣府との事前協議			←→											
統合手続き補助(委託業者)			←→											
吸収合併契約案の承認(臨時評議員会)						●								
内閣府への届出・認定 ○合併の届出(法24条) ○公益目的事業の種類または内容の変更(法11条) (標準処理期間40日)							←→							
合併契約の締結(効力発生日:H29.4.1)										●				
合併契約に関する書類の備置・閲覧 (評議員会における承認決議の日の2週間から)										←→				
評議員会における承認										●				
債権者保護手続期間(官報公告、債権者個別催告) ⇒1ヶ月以上の期間が必要										←→				
指定管理者指定手続(指定期間変更・新規指定)										←→				
登記・効力発生日(H29.4.1)													●	

3. 取組の具体的内容(つづき)

吸収合併手続きの流れと作業分担

(公財)丸岡文化財団 【吸収合併存続法人】	(一財)坂井市公共施設等管理公社 【吸収合併消滅法人】
1 吸収合併契約の締結	1 吸収合併契約の締結
① 理事会の承認	① 理事会の承認
・ 合併条件 (目的、事業計画、予算、役職員その他)	・ 合併条件 (目的、事業計画、予算、役職員その他)
・ 変更認定申請等を行うこと及びその手続	・ — — — —
・ 指定管理業務等関係手続	・ 指定管理業務等関係手続
② 折衝・締結	② 折衝・締結
2 吸収合併契約の承認	2 吸収合併契約の承認
① 評議員会招集手続(理事会決議)	① 評議員会招集手続(理事会決議)
・ 日時、場所	・ 日時、場所
・ 議案(吸収合併契約案、定款変更案)	・ 議案(吸収合併契約案)
② 評議員会	② 評議員会
・ 吸収合併契約の承認	・ 吸収合併契約の承認
・ 定款変更(案)の決議	・ — — — —
3 変更認定申請	— — — —
4 吸収合併契約関係書類の備置き、閲覧	4 吸収合併契約関係書類の備置き、閲覧
5 債権者保護手続	5 債権者保護手続
6 合併(効力発生日:権利義務承継)	6 合併(効力発生日:解散消滅)
7 登記	— — — —
① 存続法人:変更の登記	・ — — — —
② 消滅法人:解散の登記	・ — — — —
8 合併契約関係書類の備置き、閲覧	— — — —
9 合併届出	— — — —
① 消滅法人:合併により公益目的支出計画の実施が完了したことの確認を受けたとみなされた旨の届出書	・ — — — —
② 存続法人:変更届出	・ — — — —
10 申告納税	— — — —
・ 消滅法人の最終事業年度	・ — — — —

※網掛け部分は、委託業者が直接担当

#### 4. 取組の効果

(1)手紙文化等の振興や情報発信と、「丸岡城」や「一筆啓上 日本一短い手紙の館」等の丸岡城関連施設等の維持管理など、同一団体で行えるようになったことから、丸岡城を中心としたソフト・ハード両面からの事業展開が可能となった。

主な事案としては、清掃・警備等の委託業務について、両財団からそれぞれ発注するよりも割安になった。また、観光客のサービス向上を図るため、丸岡城の入場券で手紙の館に入場できるようにしたところ、手紙の館の入場者数が約2倍になった。

(2)両財団の職員も統合されたことから、職員配置及び業務分担の流動性が確保された。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

合併により丸岡城周辺の一体的な管理運営が可能になったが、舞鶴若狭自動車道の全線開通をはじめ北陸新幹線敦賀駅開業や中部縦貫自動車道の整備等を見据えた観光面における誘客への取組、また、文化面では丸岡城天守が国宝化を目指す中、同天守を保存管理する組織体制の強化充実を図ることが一層重要となる。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	坂井市教育委員会 文化課	連絡先	0776-50-3164
-----	--------------	-----	--------------

事例名	許認可事業の株式譲渡による民営化
団体名	岐阜県中津川市
法人名	(株)クアリゾート湯舟沢

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	78,951
標準財政規模(百万円)	24,039
財政力指数	0.49

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29年度決算の数値

### ＜法人データ＞

#### [出資等の状況]

中津川市	41 ( 50.6%)
その他	40 ( 49.4%)
役職員数(人)	32

#### [経営状況]

経常収益	440
経常損益	-27
当期純損益	-27

(単位:百万円)

資産	344
負債	351
純資産	-7

※ 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(清算終了日)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)クアリゾート湯舟沢は、中津川市の重要な観光拠点として、市民の余暇の利用及び健康の増進を図ることを目的に建設された、日帰り温泉、プール等を有する「中津川市健康温泉館」(市所有)と、隣接の宿泊施設「ホテル花更紗」(同法人所有)を管理運営するために平成6年に設立された法人である。

#### ＜開業に至る経緯((株)クアリゾート湯舟沢及び中津川市健康温泉館)＞

- H2 ふるさと創生資金1億円を活用し神坂温泉湧出
- H5 第三セクター設立準備会を設置
- H6 (株)クアリゾート湯舟沢の創立 資本金:8,100万円(1株100万円)  
株主:中津川市4,100万円(50.6%)、他企業28社4,000万円(49.4%)
- H7 「市民の余暇の利用及び健康の増進を図る」ことを目的に健康温泉館をオープン、第三セクター(株)クアリゾート湯舟沢による管理運営を開始  
第三セクター(株)クアリゾート湯舟沢が、ホテル花更紗をオープン  
中津川健康温泉館では、市の「高齢者湯待事業」「障害者湯待事業」を開始
- H20 指定管理者制度の導入により、(株)クアリゾート湯舟沢による指定管理の開始



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

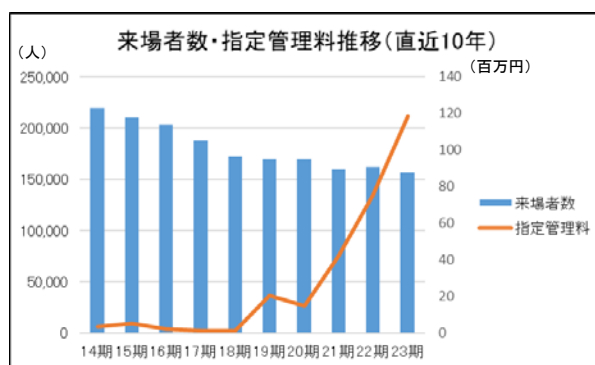
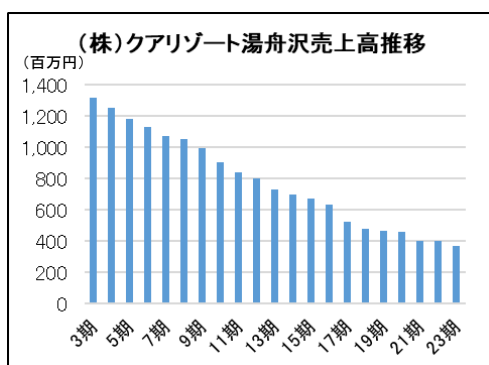
平成 28 年 11 月に、市の将来負担を軽減するため行財政改革の一環として、市有施設「中津川市健康温泉館」の民間譲渡にともない、管理運営会社の第三セクター(株)クリアリゾート湯舟沢を売却。

複数の許認可事業を株式譲渡により承継することにより、譲り受けた事業者の経営安定にもつなげることができた。民間ノウハウを発揮した経営により、収支均衡が図られた運営がされており、今後の黒字経営へ期待している。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

開業から 10 年間は、地域経済に大きな恩恵を与える施設として盛況に運営がされてきた。しかし、年々利用者の減少により、収益も徐々に減少し、平成 16 年(11 期)には赤字へ転落した。施設の老朽化も進み、更に利用者の減少に歯止めがかからない状況が続き、経営状況が著しく悪化したことから指定管理料(市の負担)の増加を余儀なくされ、平成 25 年から平成 28 年までの 4 年間の総額は 2 億 5 千万円に上った。

市は、将来負担を軽減するため行財政改革の一環として、平成 26 年 3 月に策定した公共施設の再編方針を定めた、市有財産(施設)運用管理マスタープランに基づいて平成 28 年度までに民間譲渡を実施する方針を決定した。



### <民間譲渡前の経営状況及び指定管理料、来場者数の推移> (単位:千円、人)

	20 期(H24.10-H25.9)	21 期(H25.10-H26.9)	22 期(H26.10-H27.9)	23 期(H27.10-H28.9)
売上高	457,397	397,089	397,354	366,719
経常損益	▲ 23,000	▲ 26,814	14,310	23,360
指定管理料	14,762	42,416	75,251	118,452
来場者数	170,249	159,407	162,340	157,017

### <民間譲渡に至る経緯>

- H8(3 期) 来場者は 34 万人、売上げは 13 億円、黒字で順調なスタートを切ることができた。
- H16(11 期) 年々来場者、売上げが減少し平成 16 年(11 期)には赤字に転落。
- H25(20 期) 市は、将来負担を軽減するため行財政改革の一環として、公共施設の再編方針を定めた、市有財産(施設)運用管理マスタープランを策定。  
中津川市健康温泉館は施設の老朽化も進み、経営破綻が懸念されるため、平成 28 年度末(H29.3 末)までに民間譲渡する方針を決定した。
- H26(21 期) 来場者は 16 万人、売上げは 4 億円不足と大きく減少した。開業から 19 年が経過し、施設が老朽化し、更に利用者の減少に歯止めがかからない状況が続いた。
- H28(23 期) 公募を実施した結果、市外の一社が応札。11 月に民間譲渡完了。

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

民間譲渡は、全国公募による民間事業者を募集した。今後も中津川市の重要な観光拠点として長期にわたり継続して運営することを前提とした民間事業者の企画提案を採用し、市所有で第三セクター(株)クアリゾート湯舟沢が指定管理する「中津川市健康温泉館」と、同第三セクター所有の「ホテル花更紗」を平成 28 年 11 月に民間事業者へ譲渡した。

#### (2)取組の具体的な進め方

事業継続ができる状態で譲渡することは譲り受けた事業者の経営安定に繋がるため、複数の許認可事業を株式譲渡により承継することが最も合理的な方法であった。このため、民間28社が所有する40株を市が取得し、市所有の41株と合わせて民間事業者に譲渡し、(株)クアリゾート湯舟沢は完全民営化となった。

また、譲渡した健康温泉館は建設から 20 年以上が経過しており施設の老朽化による修繕が今後見込まれることから、施設を取得する民間事業者等の経営負担の軽減を図るため民間譲渡から 5 年を限度とし、固定資産税相当額(年間 8,000 千円程度)を補助し、民間譲渡後の施設経営を支援する仕組みを整えた。

### 4. 取組の効果

民間譲渡後も、市の重要な観光拠点として長期にわたり継続した運営が期待できる。

第三セクター(株)クアリゾート湯舟沢の管理運営では、直近 4 年間で 2 億 5 千万円、直近 1 年では 1 億 1 千万円の指定管理料(※)がかかっていた。民間譲渡後 2 年が経過した現在では、家族利用者向けの子どもの遊び場の設置、新たな魅力の創出としてグランピングの導入など、民間ノウハウを発揮した経営により、収支均衡が図られた運営がされている。来場者数は、平成 29 年度は 135,000 人、平成 30 年度は 140,000 人と増加している。第三セクター時より減少しているが、ニーズに合わせた料金設定により客単価は大幅に増加し今後の黒字経営へ期待ができる。

民間譲渡先の会社は、平成 30 年度より近隣の旧小学校を改装した研修施設の指定管理も受託し、健康温泉館と一体的な活用を行っている。

(※)指定管理料については、第三セクターと市の決算時期が異なるため、市の支出年度と一致しない。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

施設の民間譲渡の際、全国公募を実施したが、応募数は1件のみであった。

市の地域振興及び観光の用途として 10 年間の事業継続を条件としていたが、今後の施設譲渡時には募集条件の見直しの検討が必要である。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	中津川市財務部資産経営課	連絡先	0573-66-1111(内線 335)
-----	--------------	-----	----------------------



## (2) 経営健全化に取り組んだ事例



事例名	経費削減と収益増加による収支率改善
団体名	埼玉県所沢市
法人名	(公財)所沢市文化振興事業団

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	343,965
標準財政規模(百万円)	58,937
財政力指数	0.97
※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成29年度決算の数値	

### ＜法人データ＞

[出資等の状況]<sub>(平成30年3月31日時点)</sub>

所沢市	200(100%)
役職員数(人)	18

[経営状況]<sub>(平成29年度決算)</sub>

経常収益	806
経常損益	29
当期純損益	29

(単位:百万円)

資産	645
負債	214
純資産	431

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(公財)所沢市文化振興事業団(以下「事業団」)は、1993年に所沢市が建設した「所沢市民文化センター(以下「ミュージズ」)を管理運営し、市民の芸術文化活動や生涯学習、地域活動の場として貸与するとともに、ミュージズを拠点に音楽・演劇をはじめとする優れた芸術文化を提供・発信するため、1992年に設立された法人である。2006年度からミュージズの管理運営に指定管理者制度を導入したが、以降も継続的にミュージズの管理運営を行っている。

近年では、ミュージズでの公演やワークショップのほか、地域の施設を活用したアウトリーチ事業により、地域に根差した芸術文化の振興を通じて、地域社会の発展と豊かな市民生活の形成に寄与している。

なお、ミュージズは2018年12月から2020年3月まで、大規模改修(耐震化、バリアフリー化等)による全館休館となるが、事業団では、改修事業の補助及びリニューアルオープンの準備を行うとともに、アウトリーチ事業の拡大により、地域連携の更なる強化を図っている。

#### 【ミュージズ施設概要】

国内最大級のパイプオルガンが設置されたアークホール(大ホール/2,002席)を含む3つのホールのほか、展示室や会議室、練習室、レストランなどを有する複合施設である。

○ミュージズ公式ホームページ

<http://www.muse-tokorozawa.or.jp>



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、事業団における経費の削減と収益を増加させるための取組により、経常赤字が黒字に転じた事例である。

事業団では、芸術文化事業の活動拠点であるミュージズの指定管理を継続的に獲得するため、コストパフォーマンスが高い効率的な運営が求められていることから、電力供給事業者の見直しや効果的な事業宣伝方法の見直しにより経費の削減を行った。また、ミュージズメンバーズ倶楽部(以下「友の会」)のサービスを向上させることで会員数の増加を図り、会費収入を増加させることで、経費の削減と合わせて収支率の改善を図ったものである。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

事業団は、ミュージズの開館当初(1993年)から当該施設の管理運営を行いながら、所沢市の芸術文化と地域コミュニティの振興を図っているが、2006年度からは指定管理者制度が導入されミュージズの指定管理を獲得するためには、経費削減を伴った、より効率的な運営が求められることとなった。

### 【ミュージズ指定管理料及び事業団経営状況】>

指定管理	I			II			III					IV
年度	'06 H18	'07 H19	'08 H20	'09 H21	'10 H22	'11 H23	'12 H24	'13 H25	'14 H26	'15 H27	'16 H28	'17 H29
指定管理料	542	542	526	498	495	499	465	466	480	480	481	492
利用料金収益	186	177	185	190	170	173	179	180	167	175	180	175
経常損益	10	11	4	25	△4	15	△3	△40	△9	3	17	29
一般正味財産 期末残高	184	195	199	224	220	235	232	192	183	185	202	231

↑ (単位:百万円)  
\* '14;消費税等増税(5→8%)

\* '13;ミュージズ開館20周年記念事業を自主財源である「文化事業積立資産」の一部を取り崩して実施

また、指定管理の獲得に向けては魅力ある自主事業(主催公演や体験活動事業等)の実施も重要な要素であるが、これまで以上に、優れた芸術文化をより安価な入場料で提供するとともに、市内小学校や福祉施設等での無料出張公演(アウトリーチ事業)の開催や、所沢市が推進する「音楽のあるまちづくり」に関連した市役所無料ロビーコンサートの開催、ミュージズのシンボルであるパイプオルガンコンサートを入場料500円で定期的で開催するなど、市民還元型事業の拡大により、事業全体の収支率改善が課題となった。

さらに、ミュージズは開館当初より利用料金制度を導入し、この利用料金収益と事業収益を主な財源として自主事業を実施してきたが、2018年12月からの16ヶ月間は全館休館により利用料金収益を得られない中で、長期休館中においても事業団組織を維持し、ミュージズ以外の各所において魅力的な芸術文化事業を展開していくため、黒字転換による一般正味財産期末残高(繰越金)の増加が必要となった。

### 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

事業団の活動拠点であるミュージズの指定管理を継続的に獲得するために、職員ひとりひとりがコスト意識を持ち、経費の削減と収益の増加という両面から収支率の改善を図った。

##### ②課題・論点解決に向けての検討内容について

事業団では、ミュージズ指定管理期間に合わせて「運営方針」を策定しており、この「運営方針」は利用者アンケートのほか、ミュージズに来館したことが無い方々からも広く意見を聴取するために実施した「市民アンケート」の結果が反映されているものであるが、この「運営方針(2012年度～2016年度)」における方策の一つ『予算の効率的な執行』の取組として、具体的な検討を行った。

経費の削減にあたっては、利用者サービスの低下につながらないことを心掛けて実施項目を検討した。

##### ③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

●経費の削減にあたっては、以下2つの取り組みを主軸とする。

###### a. 電力供給事業者の見直し

光熱水費の7割を占める電気代については、クールビズやウォームビズを中心とした節電への取り組みにより年間の電力使用量は減少(下記「年間電力使用量」参照)していたが、更なる経費削減のため、2015年度より電力供給事業者の見直しを実施し、経費の削減を図ることとした。

<参考>年間電力使用量 2008年度 3,905,736kWh → 2012年度 2,797,080kWh(28%減)

###### b. 広告宣伝費の削減

昨今、ソーシャルメディアによる情報収集が若い世代を中心に主流となっているが、ミュージズの客層は7割が60代以上であり、紙媒体による情報発信も重要な宣伝ツールのひとつである。このため、SNS、紙媒体、双方の特徴を活かした効果的な宣伝を行うとともに、紙媒体については、職員がデザインしたちらしを安価なネットプリントで印刷するほか、複数公演を同時に発注することで制作単価を抑えるなど、広告宣伝費の削減を図る取組を継続的に実施することとした。

●収益の増加にあたっては、以下の取り組みを主軸とする。

###### c. 友の会会員数増加への取組(即日入会の開始)

友の会会員はミュージズの固定ファンであり、会員を増やすことは会費収益の直接的な増のほか、入場料収益の増にもつながるものである。友の会会員特典には「チケットの割引販売や優先予約」などがあるが、これまでは年会費引落口座開設等の事務手続きのため、特典の利用には申し込みから10日程度を要していた。このため、申し込んだその場で特典が利用できる即日入会制度の導入により気軽に入会できる仕組みを構築することとした。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

事業団は、総務課、事業課の2課により組織されており、各課においては、業務内容に応じたグループ制がとられている。各取組にあたっては、担当グループにおいて調査・研究を行った上で実施した。なお、取組の進捗状況は、事業団内で月1回実施される定例会議で報告し、事業団全体で情報の共有を図った。また、取組結果は、事業団評議員会及び理事会において報告を行った。

なお、取組のプロセス(スケジュール)については「4. 取組の効果」に記載のとおりである。

#### <参考>定例会議の構成員

事務局長、次長、総務課長、事業課長、  
総務課総務・会計リーダー、総務課施設リーダー、事業課事業企画リーダー

### 4. 取組の効果

#### ①経費削減に関する取組

##### a. 電力供給事業者の見直しについて

2013年度 電力供給事業者の見直しのため、調査・研究を開始

当時の契約先を含む4者より見積徴取(内2者より見積書の提出有)

2014年4月 契約相手方変更により基本料金値下げ(月額△63,240円(税込))

2015年7月 減額交渉により基本料金値下げ(月額△112,200円(税込))

2016年2月 4月からの電力小売全面自由化を受け、当時の契約先を含む2者より見積徴取

2016年4月 契約相手方変更により基本料金値下げ(月額△187,721円(税込))

\* 2013年度の取組開始からの基本料金値下げ総額は月額△363,161円(税込)

##### b. 広告宣伝費の削減について

職員がデザインしたちらしを安価なネットプリントで印刷するほか、複数公演を同時に発注することで制作単価を抑える取組を継続的に実施している。

\* 2012年度から25%減(2012年度 34,963千円 → 2017年度 26,128千円 △8,835千円)

<例>ポスティング用ちらし A3版 三折り(表)



(裏)



②収益の増加に関する取組

c. 友の会会員数増加への取組(即日入会の開始)について

2013 年度末 会員数 3,324 名  
 2014 年度末 会員数 3,501 名(前年同月比:177 名増)  
 2015 年 7 月 友の会即日入会受付開始

↓  
 ミューズチケットカウンター窓口で、年会費を現金で支払うことにより、  
 その場で、チケット 10%割引等の特典を利用できる制度。

2015 年度末 会員数 3,902 名(前年同月比:401 名増)  
 2017 年度末 会員数 4,660 名(前年同月比:758 名増)

\* 2015 年度の取組開始からの会員数は 1,159 名増、会費収入は+1,905 千円

<参考> 友の会年会費 2,000 円(初年度は入会月により減額)

【取組開始年度からの事業団経営状況等】

項目	内容	'12 H24	'13 H25	'14 H26	'15 H27	'16 H28	'17 H29
利益関連	経常損益	△3,106	△39,605	△8,856	2,595	16,761	29,449
	一般正味財産 期末残高	231,768	192,163	183,308	184,953	201,714	231,163
収益関連	指定管理料	464,985	465,685	479,710	480,430	481,150	492,395
	利用料金収益	179,284	179,894	167,082	174,894	180,028	175,114
	事業収益	102,476	103,670	75,895	110,599	122,920	120,518
	受取会費	6,686	7,014	6,955	7,363	8,355	8,860
費用関連	電気料金	65,617	70,886	73,054	66,652	56,291	60,792
	広告宣伝費	34,963	36,103	34,236	30,200	28,414	26,128
施設利用 関連	利用率	84.3	83.0	82.3	83.2	84.0	81.4
	稼働率	64.2	65.0	63.0	64.1	65.2	61.0
	来館者数	471,175	448,454	454,316	465,321	484,181	473,656
自主事業 関連	本数	88	95	85	95	96	96
	来場者数	74,012	68,404	56,115	74,326	66,209	68,286
	友の会会員数	3,274	3,324	3,501	3,902	4,415	4,660

(単位:千円、%、人、本)

\* '14;消費税等増税(5→8%)

\* '13;ミューズ開館 20 周年記念事業を自主財源である「文化事業積立資産」の一部を取り崩して実施

上記を中心とした経費の削減と収益の増加の取組により、収支率が改善され、優れた芸術文化をより安価な入場料で気軽に楽しんでいただく事業の拡大が図られた。また、2018 年 12 月から 16 ヶ月間のミューズ大規模改修による長期全館休館中においても、ミューズ以外の各所において魅力的な芸術文化事業を展開していくための財務的体力をつけることができた。今後は、より積極的に地域各所に赴き、芸術文化による地域の活性化に貢献するものである。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

経費の削減と収益の向上により収支率が改善され、職員ひとりひとりのコスト意識が高まってきたところであるが、今後は公益法人として、生み出された利益を市民の芸術文化活動に還元するために、より魅力ある事業を実施するという循環システムの構築が新たな課題である。この課題に取り組むにあたり、事業団では、アートマネジメントや各芸術分野の専門家として第一線で活躍されている方の意見を事業団運営に反映させるための体制(仮称「企画運営会議」)の準備を進めている。

また、芸術文化事業の拡大のためには、自主財源の確保も重要な課題であり、寄付金や助成金・補助金の研究・獲得にも努めている。

更には、事業団が今後も継続的に所沢市の芸術文化と地域コミュニティの振興を図っていくために、安定した雇用環境の下での優れた人財の育成も課題のひとつと捉えている。現在、事業団には正職員のほか、有期・無期雇用の嘱託職員が勤務しているが、必要な人材を確保し、職員の士気を高めながら組織力の強化を図るため、嘱託職員の正職員登用を進めている。

今後も、市民のより豊かな生活に貢献する公益法人として、経営努力の結果を市民に還元しながら、地域に根差した芸術文化の振興に努めていくものである。

#### <参考> 地方公共団体の問合わせ先

担当課	所沢市 文化芸術振興課	連絡先	04-2998-9211
-----	-------------	-----	--------------



事例名	指定管理受託による産業支援
団体名	東京都品川区
法人名	(一財)品川ビジネスクラブ

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	394,700
標準財政規模(百万円)	95,996
財政力指数	0.56

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29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30年3月31日時点)		経常収益	258	資産	196
品川区	10(50%)	経常損益	8	負債	146
その他	10(50%)	当期純損益	8	純資産	50
役職員数(人)	11				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(一財)品川ビジネスクラブは、平成24年3月15日に一般財団法人を設立した会員制の公的産業支援機関である。品川区と連携し、地域の産業支援を行う一方で、平成27年6月1日に大崎にオープンした品川産業支援交流施設 SHIP の指定管理者(共同事業体の代表企業)として運営を行っている。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>一般財団法人品川ビジネスクラブは、平成27年6月1日に開設した品川産業支援交流施設(SHIP)の指定管理者(共同事業体の代表企業)として運営を行っており、利用料金制度をとっている。品川産業支援交流施設(SHIP)は、オープンラウンジ(コワーキングスペース)、16室の貸しオフィス、3Dプリンタ等を備えた工房、貸し会議室、多目的室、イベントホールで構成されている。開設前にはイベントホールの稼働率を60%程度で見込んでいたが、実績としては指定管理者の取組により90%を超える高稼働となった。</p> <p>オープンラウンジに関しては、開設してから半年程度は施設認知度の不足により利用者数が伸び悩んでいたが、指定管理者がポスティング・チラシ配布や雑誌掲載など広報活動を地道に取り組んだ結果、施設が広く認知されるようになり、利用者の増加につながった。</p>
---

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

品川区では品川産業支援交流施設(SHIP)の他に創業支援施設を4施設保有しており、それらの連携・ネットワークの中心として品川産業支援交流施設(SHIP)を位置付けており、設置の目的は「企業の事業の拡張および新たな事業の創出を支援し、ならびに企業間の交流を促進するとともに、区民の地域活動を推進し、もって区の地域産業の活性化を図るため(品川区立品川産業支援交流施設条例第1条)」としている。

開設してから半年程度は施設認知度の不足により、利用者数が伸び悩んでいたが、広報活動の結果、施設が広く認知されるようになり、利用者の増加につながった。

オフィスについては、6月から14社、9月から2社が入居したため16室ある事務室は満室となり、会議室の利用率についてはオフィス入居者や近隣企業の利用が増えたため、稼働率は半年程度で増加した。

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

オフィスについては、9月に16室ある事務室が満室となり、その後も毎週のように空き状況の問い合わせを受けの程の要望があったが、オープンラウンジについては月額会員利用者数の伸び悩みが課題であった。区と指定管理者で毎月実施している定例会議や、指定管理者内部の定例会議、指定管理者とオフィス入居者とのPRアイデア出し会議などを実施し、その中で周知やPR方法等の検討や具体的な方策の決定が行われ、地道に広報活動を行った。

### (2)取組の具体的な進め方

広報活動の具体的な取り組みについては、区内へのポスティング、駅前等での広告ティッシュの配布、雑誌掲載、オフィス入居者へ企業紹介の依頼、多目的ルーム利用者へのSHIP告知案内、会議室利用者への施設パンフレット配布、近隣企業を招待する交流会などを行い、周知への宣伝を実施した。

また、イベントホールについては、イベントの机・椅子等の配置や催事内容等を事細かに記録し、次回利用の際に提示するような取り組みが非常に喜ばれ、リピーターを増やすことに成功した。

## 4. 取組の効果

オープンラウンジの利用者が増加し始めると利用者が新たな顧客を呼ぶようになり、現在では昼から夕方時間帯では空席がないこともある程に利用者が増加した。

オフィス、会議室などについては非常に高い稼働率で稼働しており、オープンラウンジも含めて起業家や創業者人が集まる場となっている。定期的に開催している交流会や常駐するインキュベーションマネージャーの取組などにより、会員企業同士の交流も増えてきている。

イベントホールについては、予約期間として1年後の予約まで取ることが出来るが、リピーターが増えたことにより、利用後に次回の予約をするケースも非常に多く、高稼働率を保持している。

5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

3D プリンタやレーザーカッター等が設置された工房があるが、稼働率を上げていく取組が課題となっている。

会員同士の交流も生まれ始めているが、施設を活用したイベントはまだまだ実施する必要があり、更なる交流の場として品川産業支援交流施設(SHIP)を活用していく必要がある。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	品川区企画部企画調整課	連絡先	03-5742-6607
-----	-------------	-----	--------------

事例名	中期経営計画策定による経営改革
団体名	静岡市
法人名	(一財)静岡市環境公社

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	706,287
標準財政規模(百万円)	186,500
財政力指数	0.91

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29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30年3月31日時点)		[経営状況](平成29年度決算)			
静岡市	5(100%)	経常収益	992	資産	901
役職員数(人)	167	経常損益	36	負債	304
		当期純損益	36	純資産	597

[法人概要](設立目的、業務概要等)

「財団法人静岡市清掃公社(1977年設立)」を母体とし、平成25年4月1日に「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律(平成18年法律第48号)」に基づき、静岡県知事の認可を受け一般財団法人として「静岡市環境公社」(以下、「公社」という。)を設立した。

静岡市及び関係諸団体との協働・連携により、ごみ収集事業、し尿・浄化槽事業、4R推進事業などリサイクル都市形成促進事業、環境保全事業等、総合的な環境関連事業を推進することを設立目的とし、静岡市における環境保全に関する廃棄物処理行政の受け皿としての役割を果たすものである。

また、静岡市総合計画、環境基本計画及び一般廃棄物処理基本計画の『「もったいない」で未来へつなげる循環型都市しずおかの創造』を促進し、SDGsへの貢献も念頭に入れ持続可能な社会の実現に向けた静岡市の取組に寄与するための役割を担うものである。




### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

#### 「中期経営計画」に基づく経営改善の取組

- (1)業務拡大による収入増及び経費積算、配置人員等の見直しなど効率的な業務運営を実現
- (2)国の施策方針に沿った特定求職困難者(高齢者、障害者)雇用の拡大による助成金収入を確保
- (3)定年退職者を再雇用し、その知識、経験、資格等を活かして受託業務の直接人件費を削減
- (4)公社労働組合との交渉により、業務繁多となる夏季休暇期間の部門間応援で外部委託を廃止
- (5)消耗・薬品費の削減、新電力の導入、廃棄物の有価物化売払い等により経常経費を削減

### 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

公社では、一般財団法人に移行した平成 25 年度以降、平成 26 年度から業務量の落ち込みにより 3 年連続の赤字決算となったが、経営改善の方向が見いだせない状況にあった。

健全経営を確立するため、業務執行理事を中心に部長、全所属長が一丸となって、平成 28 年度より公社経営の現状、問題点等を洗い出し、当公社の抱える課題、進むべき方向を明らかにした中期経営計画の策定に取り組んだものである。

経常収支	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
営業収益	938,246	921,495	892,375	992,257
前年増減	3,107	▲16,751	▲29,120	99,882
純利益	▲11,404	▲33,374	▲8,510	36,199

### 3. 取組の具体的内容

まず、公社の各種業務の実態と問題点の洗い出しと整理から始め、公社の強みと弱みを明らかにした。そして、業務量減少の原因と公社所有の資源を整理して業務拡大、新規業務受託の可能性を検討した。これらを総合して「中期経営計画」として取りまとめたものである。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①公社経営の現状把握

- ・業務実績の推移
- ・事業収益状況の分析
- ・人件費の分析
- ・主要経費の分析
- ・職員の構成、給与総額の推移分析

##### ②事業面における現状分析、課題の抽出、取組の方向性の検討

##### ③経営基盤の確立

- ・人的基盤
- ・財政基盤
- ・業務確保・拡大

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①顧客との情報交換、新規業務提案等を通じての業務確保・拡大

- ・浄化槽維持管理同業者との連携、情報収集により維持管理戸数、清掃引抜業務の増加
- ・静岡市の総合計画、行財政計画等の諸計画の精査と廃棄物処理関係課との調整、提案協議による新規業務の獲得
- ・価格競争に対抗できるよう経費、積算方法の見直し実施

##### ②人的基盤

- ・業務量に合わせた弾力的な職員確保、適正配置、繁忙時の部門間応援の実施
- ・昇任昇格制度等の厳格実施、給与体系の見直しによる人件費の削減
- ・計画的な職員の採用、人材育成及び定年退職者の能力活用

##### ③財政基盤

- ・公社の主要経費である燃料費の価格交渉リテール調達による経費削減
- ・消耗薬品、消耗資機材の購入方法、業務委託方法の見直しによる経費削減
- ・減価償却済財産等の活用推進及び処分車両の売り払い収入の確保
- ・高齢者、障害者雇用の推進による助成金等の確保
- ・省エネ活動の推進による経費削減及び廃棄物の分別による有価物売り払い収入の確保

#### 4. 取組の効果

##### (1)平成 29 年度決算の分析結果

- ①新規業務獲得により事業収益を 88,171 千円増額した。業務拡大により職員の業務分担量を適正化し、結果的に人件費圧縮
- ②高齢者・障害者雇用による助成金 2,000 千円収入増、障害者雇用による納付金を 1,200 千円削減
- ③定年退職者の再雇用配置により人件費を 17,339 千円削減
- ④夏季休暇期間の外部委託廃止により委託料を 2,190 千円削減
- ⑤経常経費の見直しにより、消耗品費、電気料金、廃棄物処分料等を 2,000 千円以上削減

##### (2)中期経営計画 4 年間(2019～2022)の収支計算

新規業務の獲得、各種業務の事業量推計をもとに収益を算出し、職員の退職見込と再雇用、業務拡大に伴う新規採用に伴う人件費の推移、その他業務量に整合する経常経費を算出した結果、安定した経営が見込まれることとなった。

単位:千円

収支推計	H30 決算見込	2019 予算	2020 予算	2021 予算	2022 予算
経常収益計	989,623	997,448	1,000,428	1,108,538	1,106,028
経常費用計	987,814	996,879	993,079	1,102,079	1,099,079
内、人件費	671,000	671,663	656,300	725,300	702,300
収支差額	1,809	569	7,349	6,459	6,949

※人件費は、役員報酬、給与、賃金、法定福利費の合計であり、定期昇給のみで給与表の改定は見込んでいない。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

中期経営計画は、当初 10 年間(平成 29 年度～38 年度)の前期後期 5 年の中長期経営計画として策定に取り組んだものであるが、市の各種計画との整合、未確定部分の盛り込み等に問題があり、中期 4 年間の計画としたものである。

安定的な健全経営を確立するためには、常に情報収集を実施するとともに、市との連携を強化し、新規受託事業の提案等を継続して行っていく必要がある。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	静岡市総務局総務課	連絡先	054-221-1001
-----	-----------	-----	--------------

事例名	主要事業の強化による経営改善
団体名	宮城県
法人名	仙台臨海鉄道(株)

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	2,312,080
標準財政規模(百万円)	470,515
財政力指数	0.62784

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29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30年3月31日時点)		経常収益	511	資産	1,639
宮城県	240(33.3%)	経常損益	25	負債	542
その他	480(66.7%)	当期純損益	19	純資産	1,097
役職員数(人)	81				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

仙台臨海鉄道(株)は、仙台港湾地区と内陸部を結ぶ物流を担うことを目的として、宮城県などによって昭和45年に設立され、石油輸送やビール輸送を中心とした事業を実施し、仙台港周辺地域の発展に寄与してきた。その後、平成10年に国際海上コンテナの輸送を開始し、鉄道貨物輸送の担い手としての役割を果たしてきた。平成23年3月の東日本大震災により壊滅的な被害を受けたが、平成24年9月に全面復旧して輸送を再開し、震災からの復興と仙台港周辺地域の経済発展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、東日本大震災の影響が残る中、主要事業である鉄道貨物輸送取扱量の増加と経営改善に取り組み、黒字を拡大させた事例である。

具体的には、鉄道貨物輸送の発着バランスの改善に向け、JR貨物の協力を得ながら到着荷物のトラックから鉄道へのモーダルシフトの推進によりコンテナ化(鉄道貨物化)を実現し、到着荷物の増加に努めたことや、仙台貨物ターミナル駅の補完的な役割を担うという、地理的優位性を生かした積極的な営業に努め、増収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 23 年 3 月の東日本大震災で大きな被害を受けた鉄道貨物輸送については、平成 24 年度に全線再開を果たし、荷主であるお客様に最大限のサービスを提供出来るよう事故防止に努め、一層の輸送品質向上に向けた取組を進めてきた。

平成 25 年度には震災からの復興を果たし、経営基盤を確立するため、経営改善 5 カ年計画を策定し、全社的な取組として経営改善に取り組んできたものである。

(単位:千トン・千円)

年度	輸送実績	貨物運輸収入	経常損益	当期純利益
	(千トン)	(千円)	(千円)	(千円)
18	849	343,525	25,031	17,257
19	798	330,926	38,421	23,182
20	711	301,051	▲10,029	▲68,540
21	713	297,025	▲15,853	9,158
22	651	287,121	▲6,289	▲561,487
23	27	17,648	▲217,545	▲163,773
24	491	206,312	▲131,697	▲122,902
25	717	285,173	▲3,406	4,183
26	674	274,485	1,196	653
27	666	270,422	14,520	▲16,875
28	683	275,786	13,487	3,211
29	742	303,662	25,108	19,185

## 3. 取組の具体的内容

(1) 鉄道貨物輸送において、発送荷物では発送荷主に的を絞った重点的な営業活動を行うことで輸送貨物の増加を図りつつ、到着荷物ではJR貨物と協力しながら営業活動を行い、新規顧客の獲得を目指した。加えて、到着荷物のトラックから鉄道へのモーダルシフトの推進によりコンテナ化(鉄道貨物化)を実現し、到着荷物の増加に努めた。また、仙台貨物ターミナル駅の補完的な役割を担うことで、仙台港駅の地理的優位性を活かした積極的な営業に努め、増収に取り組んだ。

(2) 平成 24 年度に鉄道貨物輸送の全線再開をしたものの発着トン数は減少傾向にあったことから、JR貨物と協力し到着貨物の誘致などの営業活動を強化した。具体的には、荷主の要望に応えられるよう、JR貨物の協力により輸送力、ダイヤ等の見直しを実施し、着輸送力増強を実現した(午前のみ到着を、午前と午後の 2 回の到着に変更)。また、専用台車の増結により、専用大型コンテナによる往復輸送も実現した。

(3) 鉄道事業者として安心して安全な運行を実現するため、「安全実行計画」に基づき、毎月、安全推進会議を開催し、顧客満足度の向上とともに運転事故・労働災害の防止による事故費ゼロに努め、費用の削減に取り組んだものである。

#### 4. 取組の効果

平成 26 年度と平成 29 年度の輸送トン数の比較では、到着トン数が伸び(+2, 995 トン)、到着貨物の誘致が実を結び増収となった。タンク車(ガソリン等を運ぶ専用車両)等の発着トン数は大幅に減少(-22, 555 トン)したが、発送先や輸送品目の発送割合の変更に伴い運賃が割増となり、増収となった。また、平成 28 年度と平成 29 年度は事故費ゼロの達成により費用削減が図られ、同時期の経常利益を比較すると、1, 196 千円(H26)から 25, 109 千円(H29)と約 21 倍の増収となり、4 期連続の黒字計上が実現できたものである。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

鉄道貨物輸送の収益力向上に向け、JR貨物と協力し、輸送力の強化により利用ニーズを確実に取り込むとともに、収益性を重視した営業活動を展開し、コンテナの発着バランス改善を図りながら、積載率向上を徹底して行っていく必要がある。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	宮城県総合交通対策課	連絡先	022-211-2437
-----	------------	-----	--------------

事例名	法人の経営改善と過疎地域の課題解決
団体名	奈良県黒滝村
法人名	(株)黒滝森物語村

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	737
標準財政規模(百万円)	731
財政力指数	0.10

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29年度決算の数値

＜法人データ＞				(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成30年3月31日時点)		[経営状況](平成29年度決算)			
黒滝村	30(83%)	経常収益	308	資産	76
個人	5(15%)	経常損益	25	負債	30
法人	1(2%)	当期純損益	21	純資産	46
役職員数(人)	19人				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
(設立目的)					
平成23年3月に、黒滝村らしさを活かして村有施設を管理・運営する役割を担う組織として、第三セクター方式による株式会社黒滝森物語村が設立された。村有施設等の管理・運営を通じた地域産業への貢献を目指すとともに、住民・事業者との協力・連携によるまちづくりの実践を通じて、雇用の場の創出やまちづくり活動の展開など、継続的に地域への多様な効果を創出していくことを目的としている。					
(業務概要等)					
観光施設等(黒滝森物語村、道の駅吉野路黒滝、きららの森赤岩)の管理・運営、飲食・販売・宿泊サービスの提供、特産品加工施設、販売施設の管理・運営、特産品の開発及び加工販売、観光施設・イベント等の広報宣伝活動 他					
○黒滝森物語村施設全景			○道の駅吉野路黒滝施設全景		
					

## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

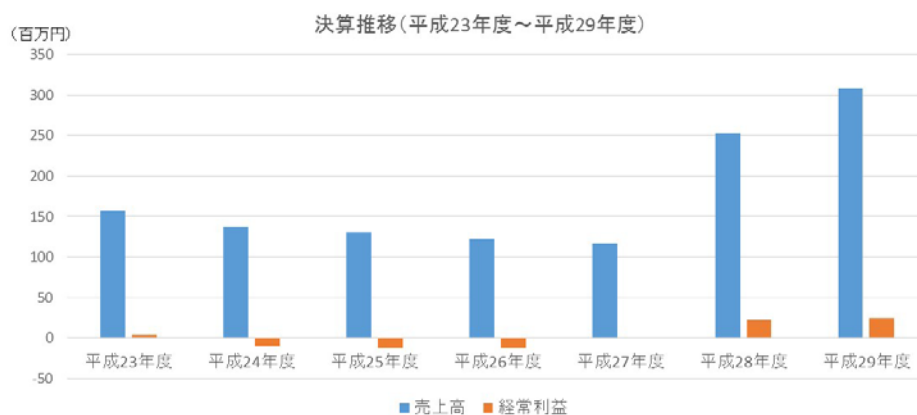
当該事例は、株式会社黒滝森物語村の自主的な経営改善による業績回復が、過疎地域の課題解決につながっている事例である。

具体的には、設立初年度から厳しい経営が続き、平成 27 年には宿泊施設及び入湯施設の閉鎖に追い込まれ、介護施設への施設転用も検討されたが、経営体制を一新して経営改善計画を練り直し、宿泊施設及び入湯施設のリニューアルオープンとコンビニエンスストアの出店を成功させることができた。また、元気な地元高齢者の積極採用や高齢者向けの移動スーパーなど、過疎地域の課題解決に向けて取組を行っている。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 23 年度の設立当初から「紀伊半島大水害」による観光客数の落ち込みに伴う厳しい経営が続き、平成 27 年には宿泊施設及び入湯施設の閉鎖に追い込まれ、介護施設への施設転用も検討された。収益も 3 年連続の赤字決算を計上。株主総会、村議会、各種住民意見からも会社経営の抜本的改善が求められた。平成 27 年 4 月より執行役員等経営陣の退陣など経営体制を一新し、経営改善計画を練り直すことになった。

### ○株式会社黒滝森物語村の軌跡



### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

各事業の収益率が悪く、赤字体質からの脱出を目指して各種サービスの停止や人員削減を行い、施設の整備改修や社員の発奮を期待した改善計画を取りまとめていたが、結果が出ない状況が平成27年まで続いていた。

過去最低となった平成26年度決算を受けて、平成27年4月1日、黒滝森物語村の中心施設である宿泊施設「森の交流館」及び入湯施設「御吉野の湯」が、利用者数の低迷により平成10年の施設開業以来初の閉鎖となった。これを受けて平成27年6月に経営体制を一新し、観光業経験者を新たな支配人として招へいして、社員全員で約1年間かけて経営改善計画を練り直すことになった。

#### (2)取組の具体的な進め方

社員一丸となって抜本改革と経営改善に取り組み、赤字体質から脱出し、経営黒字化を達成した。

①経営改善計画は、徹底した事業収益の計算と不採算事業の停止、収益事業の拡大を目指した。

- ・仕入れ商品、利益率、販売手数料、人員配置や作業の効率化等の見直しの徹底。
- ・6次産業化事業の停止、インターネット事業の充実(ホームページリニューアル、予約システム、宿泊関連サイトとの連携強化)。コンビニエンスストア(ヤマザキショップFC)の道の駅吉野路黒滝内への出店。
- ・宿泊客の送迎強化(送迎車両の充実、無料送迎の実施)。
- ・宴会等団体客の取込強化(宴会メニュー充実、無料送迎の実施、宴会施設の改修)。
- ・PR強化(テレビ・新聞他、各種メディアへ積極的に投資、ターゲットを50～70代の県内住民に絞る)。

②不採算事業の停止は、黒滝白きゅうりの生産や加工、その他特産野菜を使った加工品の製造を行う6次産業化事業や、夏季のプール事業であり、設備経費等で黒字化が難しい事、人員配置ができないことを理由に事業停止とした。

③収益事業の拡大としては、宿泊・料理プランの充実と、日帰り利用客等の宴会利用拡大を目指し、送迎バスの整備、宴会場の整備、道の駅物販施設の整備等を行っている。それぞれの施設整備については、村有施設でもあるため、村行政との協議の上、必要予算の措置及び施設整備を行っている。

これらの計画を着実に実行し、平成28年4月より「森の交流館」リニューアルオープンと同年6月「道の駅吉野路黒滝」へコンビニエンスストアの出店を成功させ、平成29年6月には「御吉野の湯」のリニューアルオープンも成功させることができた。同時にホームページのリニューアルを図り、ネット宿泊予約サイトとの提携など積極的な営業及び新規顧客開拓に努めている。

平成23年の株式会社黒滝森物語村の創設には、100名を超える多くの村民及び村関係者が協力していることから、村民の経営状況への関心が高く、村民の理解や多くの協力が経営改善につながっている。

#### 4. 取組の効果

- (1)黒滝森物語村の経営低迷は施設開業以来続いており、施設整備を進めてきた黒滝村にとって大きな課題だった。設備投資や施設改修を繰り返しても、売上や利益等で還元できない状態が長く続いたため、宿泊施設である「森の交流館」の介護施設への用途変更が真剣に議論されたこともあった。しかし、経営改善の結果、村民の積極的な利用や協力が得られるようになり、また、観光客の増加による黒滝村の知名度向上にも大きく貢献している。  
(平成 29 年度決算:売上高 307 百万円(H26 比 154%増)、経常利益 24 百万円(H26 比 36 百万円増)、H26 年度売上高 121 百万円、H26 年度経常損失▲12 百万円)
- (2)地元高齢者の優先雇用(パート社員を含めた社員全体の 70%が 65 歳以上)  
(社員数:役員 4 名、正社員 12 名、パート社員 30 名(H30.3 月末、H27 比 92%増)、H27 年度当初役員 4 名、正社員 3 名、パート 17 名)
- (3)交通弱者である高齢者向けの食料・日用品の移動販売実施により、特に地域の高齢者に好評である。また、移動販売専用車両が地域住民向けに巡回することで、黒滝森物語村のイメージ向上にも貢献しており、売上額も順調に向上している。  
(移動販売売上額:H29 年度売上額 3,140 千円、開始当初 H29.4 月額売上 174 千円、期末 H30.3 月額売上 384 千円(H29.4 比 121%増))
- (4)スポーツ推進事業主催等により特に地域の高齢者に好評である。主催するグラウンドゴルフ大会の参加者は毎回 80 人を超え、村内の 65 歳以上の高齢者の 1/4 が参加する大会となっている。また、土砂災害により荒れた村内河川の清流復活を目指し、ホテルの餌でもあるカワニナの放流事業等の環境保全事業も取り組んでいる。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- (1)経営改善の継続により、利益率の高い事業の選別を進めている。具体的には宿泊施設「森の交流館」の団体利用客の利益率が高いことから、閉館していた食堂施設を宴会施設へと改修を行い、送迎車両の整備や積極的な営業と併せて、宴会団体利用客の集客向上に努めている。
- (2)観光客の増加により、人手不足が深刻な状況である。人材募集を常時行っているが、特に大型連休や夏季は相当な人手不足となっており、高齢者の積極雇用や地域おこし協力隊制度の活用、外国人技能実習生の受入検討などを進めている。
- (3)移動販売の商品の充実と仕入れ選別や新規顧客の開拓を進めており、特に生鮮品の売り上げが伸びていることから、動向把握と商品入れ替えを進めている。
- (4)観光客の増加を移住定住など、過疎化が進む地域の課題解決につなげていく取り組みが必要となる。従業員の住居支援、空家の積極的な活用などを図りながら、官民一体となった取り組みを進めている。

<参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	黒滝村企画政策課	連絡先	0747-62-2031(代表)
-----	----------	-----	------------------

事例名	管理経費軽減に向けた事業別の経営形態見直し
団体名	宮崎県日向市
法人名	(株)東郷町ふるさと公社

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	62,310
標準財政規模(百万円)	15,686
財政力指数	0.52

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29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30年3月31日時点)		経常収益	32	資産	39
日向市	30(97.88%)	経常損益	2	負債	4
その他	1(2.12%)	当期純損益	2	純資産	35
役職員数(人)	4				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(設立目的)


(株)東郷町ふるさと公社は、旧東郷町時代に恵まれた地域資源を活かし、農林水産物の生産から加工・製造、これら製品の流通販売や観光施設の運営等あらゆる経営資源を組み合わせた事業を展開しながら、地域の産業振興・地域活性化に寄与することを目的に平成9年10月に設立された。(東郷町は平成18年2月に日向市と合併。)

平成25年度から経営形態の見直しを行い、牧水公園等の管理運営事業(ふるさとの家等の貸出業務、食事処「牧水庵」を含む)、詩季彩(物産センター)、味工房(農産加工施設)等の管理運営のうち、道の駅とうごうに位置する詩季彩と味工房の管理運営が民間団体に移り、平成27年度からは、牧水公園施設管理のみとなっている。

牧水公園は自然豊かな公園であり、夏季期間においては市内外より多くの人が集まり公園での余暇を楽しむ姿が見られる。また、公園内の研修・宿泊施設「ふるさとの家」やテニスコートは、近隣の中学・高校の生徒の交流の場、共同生活の場としても利用されており、中山間地域の魅力発信の拠点として、重要な役割を担っている。

(業務概要)

- ・牧水公園等の管理業務
- ・ふるさとの家を含む施設貸出業務
- ・食事処「牧水庵」運営




## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、(株)東郷町ふるさと公社の厳しい経営状況を鑑み、部門ごとの月別損益計算書等に基づき、全ての事業形態の在り方を検証し、社員との情報共有化を図りながら部門ごとの経営改善策を策定し、それらを適正に実践することで経営安定化につなげることができた事例である。

具体的には、主に以下3つの点を重点的に取り組んだ。

### (1)管理経費軽減に向けた事業別の経営形態見直しと外部委託業務等の厳選化

閑散期となる冬季の宿泊施設や食事処「牧水庵」の経営形態を見直し、光熱水費等を含む管理経費を軽減し、また、外部委託業務や消耗品費等の契約方法について、競争入札導入と単価契約や長期契約方式の採用により管理経費の軽減に向けた本格的な業務体系を構築、併せて社員の給与体系の見直しを行っている。

### (2)自主事業の企画立案・実施

閑散期においては限られた人的体制の下で、地域団体、外部機関と連携し「かかし祭り」や「オータムコンサート」、「トレッキング大会」、「ソフトテニス交流合宿事業」等、多彩な協働イベントを実施し、また他市町村で開催されるイベントへの出店などによる収益確保と併せて牧水公園の魅力発信に努めている。

### (3)施設間連携の強化

隣接する若山牧水記念文学館と連携し、牧水庵利用割引券を配布することによる相乗効果を図っている。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

(株)東郷町ふるさと公社の経営状況は経年的に収益が減少し、厳しい環境にある中で社員の勤労意欲や業務改善に向けた意識の低下が顕著に見られたことから、事業形態の在り方や社員のモチベーション向上に向けた取組は緊急を要する課題として残されていた経緯がある。

このため、平成27年度より社員会議の場において一人一人の意識改革の必要性を論議しながら、併せて部門ごとの財務指標を検証し、当社の財務悪化の大きな要因は業務管理に係るマネジメントが基本的に機能していないことにあると判断したことから、歳出科目ごとの管理経費の軽減に向けた業務改善策を策定した。この結果、特に歳出の大きい外部委託料や賃借料、消耗品購入費等については厳選な契約方式を導入した。

また、社員のモチベーションを高めるために給与体系の見直し等を行い、課題であった社員の一人一人の責任体制の明確化を図りながら積極的な事業展開を行ってきたことで財務指標の改善が図られている。特に、給与体系の見直しは社員のモチベーション向上と勤労意欲に大きな成果が得られており、収益確保に向けた社員の日常業務に対する認識が大きく変化したと思われる。また、契約方法の見直しについても受託業者との関係に緊張感を保つことで、成果主義につながる契約締結になったと考えられる。



### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①管理経費軽減に向けた業務マネジメントの構築

部門別の事業展開において特に歳出経費が大きい外部委託費、賃借料、消耗品費等の軽減については、これまで従来の 1 社見積に基づく随意契約方式をそのまま引き継いでおり、社員が再考の必要性を認識していない状況であったことから、社員会議の場において現状の問題点を指摘し、業務に従事する一人一人がコスト意識の必要性についての議論を深めていった。

社員会議を重ねる中で、具体的な業務改革案を示し、改革の進め方を分かりやすく論じながら改革案に対する理解を深めた。

また、外部委託契約については関係業者に対する説明会も開催し、お互いの問題点を整理した上で詳細な発注仕様書、及び設計書を作成し、それらに基づいて競争入札を行い、その成果を検証することにより次の業務改善に活かす等、当社の基本的な業務マネジメントの構築と管理体制の確立に繋がっている。

##### ②社員の給与体系の見直し

社員の給与体系の見直しにあたっては、閑散期である冬季の業務体系を見直すことで当社の収益がどのように変わることが予想されるのか、また、それにより社員の給与体系をどのように変えることが可能となるのかという財政負担の予想推移や人的体制の在り方に基づいた事業計画と事業予算を当社取締役会及び株主総会の場において説明、社員の業務体制の見直し案と給与体系の見直し案を実施することの必要性と効果に理解を求め、取締役各位の賛同を得ながら取組を進めている。

##### ③ 牧水庵の営業形態の見直し

中山間地域の厳しい現状やメイン料理である「牧水そば」の需要減により経営環境の見直しが急務となっていた食事処「牧水庵」の営業については、これまでの営業形態を見直し、生食であるそば玉の賞味期限を考慮しながら損失額の大きい食品廃棄ロス対策を優先して改善する観点から、週末の 4 日間を営業日とするなど営業形態の見直しを行っている。

また、需要の少ない食事メニューについては廃止することとし、これらの改革実践後の経営状況について検証を進めている。

上記の業務改革に向けた取組については、改革案に対する社員会議における議論も踏まえ従業員総意による取組事項として、当社の取締役会及び株主総会において賛同を得ることで決定されている。

### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①管理経費の軽減に向けた取組

定期的な社員会議を行いながら情報共有に努めると同時に関係団体等への説明会を開催した。特に歳出額の大きい外部委託業務については詳細な発注仕様書と設計書を作成し、これまでの一社見積りによる随意契約方式から原則として指名競争入札へ変更し、賃借料についても他市町村の類似施設に対する実績や料金体制を調査し、選定した業者による競争入札に変更している。

特に安価で成果も期待できる業者や法的に他社との競合ができない業者については長期契約方式を導入し、消耗品等については、年度内に必要とする品名と量を把握し、個別ごとの単価入札により契約業者を選定し、必要ごとに納品する契約とすることで管理経費の大幅な軽減につながっている。

また、閑散期となる冬季の宿泊施設(コテージ等)については、利用者が少ないことから稼働率を半減させ、光熱水費やリネン等、維持費の軽減を図っており、このことにより社員の日常業務の効率化が図られ、併せて施設の管理費軽減に大きな成果が得られている。

##### ②給与体系の見直し

給与体系の見直しについては、当社がこれまで厳しい経営環境にあるため賞与などは支給されていなかったことから、成果に応じて支給することとし、夏季の繁忙期を終える段階において部門ごとの事業収益と年度内の予算執行計画を精査、それにより賞与支給額を決定すると同時に、最低賃金の改定に併せて社員の基本給の見直しを行うこととしている。

また、時間外勤務については社員の固定給となるのを抑制するため、時間外勤務に要した時間全て閑散期である冬季の期間において代休処理とすることを社員に提案し、両者の覚書により円滑な時間外勤務と代休、および年次有給休暇の計画的な取得を可能とすることにより慢性的な時間外勤務手当を削減すると同時に社員全体の給与体系の改善が図られている。

##### ③パート社員の雇用形態の見直し

閑散期となる冬季の期間における宿泊施設の業務形態見直しや牧水庵の週末4日間営業への変更により、パート社員の勤務時間の見直しが図られることが可能となったことから、これまでの終日勤務から一日5時間を原則とする勤務体系に変更することにより総人件費抑制に大きな成果が得られている。

##### ④ソフトテニス交流合宿事業等、自主事業の展開

新たな自主事業として、牧水公園内に整備されているテニスコートの有効活用と人的交流を目的とし、市内外の中学生を対象とした「ソフトテニス交流合宿事業」を開催し、中学校ソフトテニス部の交流と技術向上に向けたスポーツ合宿活動を実践しながら牧水公園の魅力発信と施設利用料収益の確保に繋げている。

##### ⑤宿泊施設利用者へのサービス事業

夏季の宿泊施設等の利用者に対するサービス向上と収益確保策として、利用者の利便性を考慮し、バーベキューセット(コンロ式+焼肉セット)を格安で提供するサービスを開始し、利用者より好評を得ている。

#### 4. 取組の効果

平成 29 年度における当社の決算では、利用者数が前年比 4,221 人(24.9%)の減少となるなか、当期純利益は 1,810 千円で概ね安定している。

このことは、部門ごとの月別損益計算書等に基づき事業成果を検証し、社員会議にて情報の共有を図りながら経営安定化に向けて必要な対応を求める業務管理体制が構築できたことにより、利用者の減少が見られる中においても安定的な収益が得られ、次年度以降における新たな事業展開が図られる財政基盤の確立に大きな成果が得られたものと考えている。

また、経年的に厳しい経営が続いていた食事処「牧水庵」の営業についても、食品の廃棄ロス対策を強化すると併せて、経営体制の大幅な改善による週末 4 日間の営業日への変更や消費の少ないメニューを廃止するなどにより、光熱水費の軽減やパート社員の雇用条件も改善できたことから長期的な営業継続に向けた経営環境が整いつつある。

##### <営業損益の推移>

(単位:千円)

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
売上総利益	56,112	34,809	31,563	31,525	29,230
販売・一般管理費	58,695	38,713	30,746	29,473	27,748
営業利益	▲ 2,594	▲ 3,904	816	2,052	1,481
営業外収益	119	75	140	441	537
経常利益	▲ 2,464	▲ 3,829	956	2,493	2,018
当期純利益	▲ 2,673	▲ 4,038	747	2,297	1,810

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

ふるさと公社の主な収入は牧水公園等の指定管理料と施設貸出に伴う施設利用料であるが、施設利用料については天候や少子高齢化等、社会情勢の変化に伴い安定した収益確保は難しく、安定した経営基盤を長期的に維持することが今後の大きな課題となっている。

このことから、施設管理業務に終始することなく自然豊かな公園の特徴を活かした自主事業(イベント)を企画・開催しながら年間を通じて平準化した誘客率を維持し、ふるさとの家やコテージなど公園施設の利用促進、PRを積極的に行い、牧水公園の有効活用、地域活性化を図る必要がある。

また、牧水公園内各種施設については、老朽化に伴う更新・改修費用に係る将来負担も予測されることから、利用者数や利用者ニーズの実態把握を行い、厳しい財政状況を踏まえた長期的な視点に基づく改修計画を策定する必要がある。

これらの課題解決に向けて今後も引き続き、地域自治会や地元の各種団体との連携を深化させ、東郷町ふるさと公社が地域活性化の原動力となり、地域の観光振興並びに産業振興に大きく寄与するための役割を担って行く必要があると考えている。

また、そのためにも社員の勤労意欲を低下させることのないよう、社員一人一人の考え方も尊重しながら引き続き雇用環境の改善も図っていく必要があると考えている。

##### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	日向市役所 東郷地域振興課	連絡先	0982-69-2111
-----	---------------	-----	--------------



### 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	臨海工業地域の広域連携による産業振興
団体名	茨城県日立市
法人名	(公財)日立地区産業支援センター

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	180,257
標準財政規模(百万円)	38,723
財政力指数	0.83
※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成29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30年3月31日時点)		経常収益	160	資産	174
日立市	100(100%)	経常損益	2	負債	16
役職員数(人)	18	当期純損益	2	純資産	157
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>(公財)日立地区産業支援センターは、特定産業集積の活性化に関する臨時措置法に基づく活性化計画の同意を受けて、茨城県県北臨海工業地域(日立市、高萩市、北茨城市、常陸太田市、ひたちなか市、那珂市、常陸大宮市、大子町及び東海村など)における基盤的技術産業の集積の活性化を図ることを目的として、日立市によって平成10年に設立された。</p> <p>平成11年には、産業集積の高度化を総合的に支援する拠点施設として、「日立地区産業支援センター」が開設され、県北臨海工業地域の基盤技術の高度化と工業を中心とした産業集積の活性化を推進する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)

<p>当該事例は、法人が実施する中小企業支援事業における、広域的な範囲を対象として実施した事例である。</p> <p>具体的には、基盤技術の高度化及び産業集積の活性化といった目的のために、中小企業経営者の広域的なネットワークを構築するとともに、連携した販路開拓等の取組を支援することで中小企業の経営基盤を強化し、地域産業の活性化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

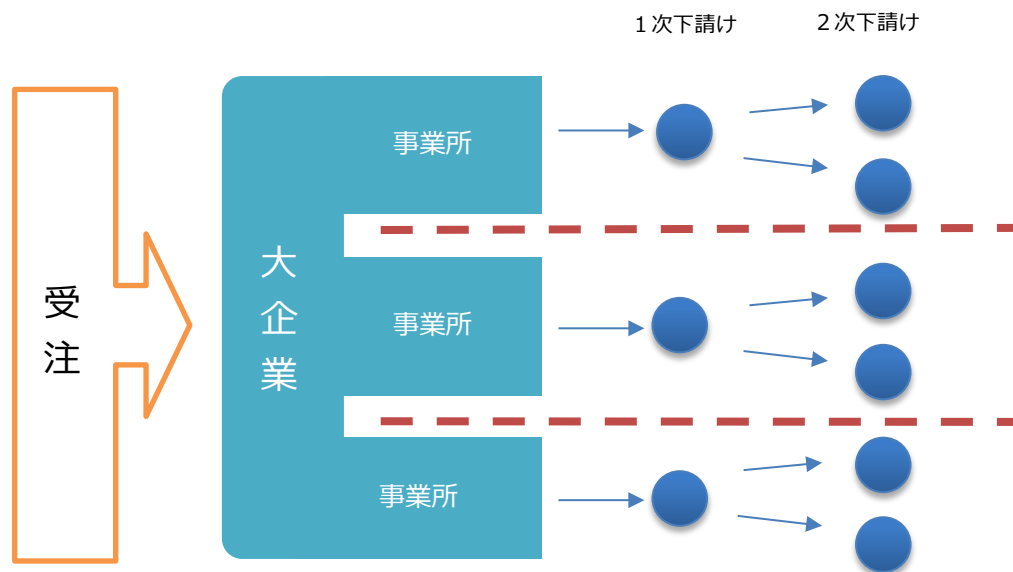
1990年代の急激な円高、2000年代後半にかけて、リーマンショックによる急激な景気の落ち込み、円高やデフレの悪循環に伴う製造業の海外移転等といった産業の空洞化が進み、企業城下町である本地域の中小企業に対する作業量が激減した。それに伴い、日立市内における事業所は、1988年をピークに減少を続け、直近の2017年では342件と半数以下に減少している。

このように、市内中小企業の支援は喫緊の課題であり、従来の大手企業からの賃加工といったいわゆる下請け型から、自社の技術の高度化などによって顧客のニーズに対応した高付加価値な製品を提供するといった提案型の企業に変革するとともに、他地域から受注を獲得するなど、大手企業一社に依存しない取組への支援が求められている。

本地域の産業構造は、大手企業を頂点とする強固なサプライチェーン(大手企業→1次下請け→2次下請け)が構築されている一方で、これらのサプライチェーンは事業分野ごとに分断されており、事業分野の異なる中小企業の横のつながりが脆弱である。また、発注側の大手企業の事業所が周辺地域に点在していることから、中小企業のサプライチェーンも市外の事業者とのつながりが強いケースもある。

そのため、中小企業振興を通じて、効果的、かつ効率的に本地域を活性化するためには、市町村の行政域を越えた広域的な支援が必要となっている。

### 本地域の産業構造



### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

##### ①地域外からの受注獲得に向けた取組

当該法人は技術の高度化を軸とした中小企業の支援を実施してきたが、2000年代後半から付加価値が高く、コスト競争の影響の少ない分野への展開への取組を進めてきた。

地域の中小企業とともに海外へのミッション団派遣事業などを通じて、欧州地域への積極的な販路開拓に取り組む方針を決定し、2011年に世界最大規模の医療機器の加工技術、部品材料展である「COMPAMED2011」(ドイツ・デュッセルドルフ市)に地域の中小企業と共同で出展した。

なお、事業の実施にあたっては国の補助金等を活用するなど独自に財源の確保に努めた。

##### ②中小企業の連携強化に向けた取組

本地域の中小企業のネットワークを強化するため、2007年に地域の若手経営者を中心とした経営者育成塾である「ひたち立志塾」をひたちなか商工会議所と共同で発足し、地域や事業分野を超えた横断的、かつ、広域的なヒューマンネットワークの強化を図った。

塾では、経営のノウハウやスキルを学ぶようなものでなく、自社の課題や問題点を抽出し、その解決策を自ら見出すといった問題解決能力の醸成を図るとともに、塾生同士が全人格的な付き合いを行うことで、深い人的ネットワークを構築するといった取組を行ってきた。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①地域外からの受注獲得に向けた取組

欧州地域への展開のためには、本地域が有する技術力を強みとして位置付け、受注獲得に取り組むことが必要であり、さまざまな精密加工技術を有する地域の中小企業とともに販路開拓を進めた。

2015年から2017年にかけて、ジェトロ(独立行政法人日本貿易振興機構)が実施する地域間交流支援事業(RIT事業)を、また、2018年からは地域貢献プロジェクトを活用し、日立地区の中小企業群20社とドイツ・バーデン＝ヴュルテンベルグ州との中小企業群との産業交流を進めている。

##### ②中小企業の連携強化に向けた取組

ひたち立志塾の若手経営者による活動のひとつとして、成長産業への参入や共同受注に向けた研究会が発足し、中小企業の連携による新たな販路開拓に向けた調査・研究を進め、2015年には共同受注体「GLIT」(Guild of Leading Innovative Technologyの略)を設立した。

「GLIT」は日立市だけではなく、県内外の中小企業経営者で構成され、広域的な連携による技術的な対応力を強みに、国内外への積極的な販路開拓を進めるとともに、地域企業への外注などを通じ、地域産業の活性化に貢献している。

#### 4. 取組の効果

##### (1)地域外からの受注獲得に向けた取組

2017年6月に当該法人とドイツ・バーデン＝ヴュルテンベルグ州の中小企業群(クラスター)である「RKW-BW」、「automotive-bw」の間で産業交流に関する覚書を締結し、継続した産業交流を実施する体制を構築した。

また、交流事業において現地のIoT管理システム会社である「EVO社」が、日本法人を設立、市内に事務所を構えることが決定し、地域中小企業のIoT化に向けた取組について、欧州で2,000件を超えるIoT管理システムの納入実績により後押ししている。

##### (2)中小企業の連携強化に向けた取組

「GLIT」の取組は、従来、中小企業単独では受注が困難な案件を可能としており、地域企業への外注などを通じた地域産業の活性化にも貢献している。

また、この取組がメディアなどにも取り上げられており、企業城下町におけるものづくり中小企業の新たな展開として注目を浴びている。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

これらの取組の実施については、当該法人と本市の産業振興部門(商工振興課)と緊密な連携体制によって推進してきた一方で、本市以外の市町村との連携体制は十分であるとはいえず、今後は他の市町村との連携を強化し、より広域的に事業を進め、更に大きな経済的波及効果を創出することが求められている。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	日立市商工振興課	連絡先	050-5528-5104
-----	----------	-----	---------------

事例名	博物館を活用した人材育成
団体名	岐阜県
法人名	(公財)岐阜かかみがはら航空宇宙博物館

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	2,054,349
標準財政規模(百万円)	473,566
財政力指数	0.54366



※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29年度決算の数値

＜法人データ＞		(単位:百万円)	
[出資等の状況](平成30年3月31日時点)		[経営状況](平成29年度決算)	
岐阜県	5(50%)	経常収益	32
各務原市	5(50%)	経常損益	13
役職員数(人)	25	当期純損益	13
		資産	31
		負債	8
		純資産	23

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(設立目的)  
航空宇宙に関する知識、技術等の普及及び啓発を行うとともに、将来の航空宇宙産業を担う人材を育成し、もって航空宇宙分野の科学技術の振興に寄与する。

(業務概要)  
航空宇宙に関する知識や技術の普及啓発やイベントの開催、航空宇宙産業を担う人材の育成を行うとともに、指定管理者として、岐阜かかみがはら航空宇宙博物館の運営管理を行っている。

1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

岐阜県は、「かかみがはら航空宇宙科学博物館」(平成8年開設、各務原市有施設)を、小中学生を対象とした産業人材の育成拠点、航空宇宙産業の集積地としての情報発信拠点、及び産業観光の拠点施設と位置付け、各務原市と共同でリニューアルに着手した。

リニューアル後、平成30年3月24日にオープンした博物館は、正式名称を「岐阜かかみがはら航空宇宙博物館」、愛称を「空宙博」(そらはく)に改称。展示面積は国内最大級の9,400㎡(従来の1.7倍)、展示機体数は国内最多の43機となり、航空と宇宙の両方を備えた国内唯一の本格的な専門博物館に生まれ変わった。

県と市は、この博物館を共同で所有し、民間の知見とノウハウを生かして運営を担う財団法人を共同で設立(折半で出資)し、指定管理者として運営管理を担わせている。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

岐阜県は、航空宇宙産業の事業所数と従業者数が全国第二位で、中部地域は世界有数の同産業の集積地となっている。この分野は、今後も長期的に市場の拡大が見込まれることから、県では同産業を県経済をけん引する成長産業の筆頭に位置付け、積極的に振興を図ることとし、特に産業界から要望の多い人材の育成確保について、長期にわたって切れ目なく取り組むこととした。

その具体的な取り組みとして、就業者や工業高校生に対しては、教育・研修施設を新たに設けたほか、小中学生に対しては、航空と宇宙に興味や関心を持ってもらい、将来の航空宇宙産業への就業につなげるため、「かかみがはら航空宇宙科学博物館」(各務原市所有)を活用することとし、県もリニューアルに参画することとなった。

リニューアルにあたっては、航空宇宙に関する専門家の意見を踏まえ、平成28年4月に基本構想を策定。リニューアル後の博物館は、県と市が共同で所有し、共同で運営するほか、民間の見聞やノウハウを運営に活かすため、財団法人を設立し、同法人が運営管理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

小中学生が航空宇宙に対する興味や関心を持ち、将来の航空宇宙産業への就業に繋げるため、リニューアル後は中学生以下の入館料を無料化し、来館を促している。

また、特に小学校の校外学習の利用を狙い、県教育委員会や JAXA と連携し、事前学習・当日の見学・事後学習をパッケージにし、新たに作成した専用の教材を使用する教育プログラムを企業版ふるさと納税を活用して開発した。一方、県教育委員会においても、予算を増額し、重点的に小学校の博物館見学を支援している。

さらに、リニューアルにあたり操縦シミュレータを始めとした体験装置を増やしたほか、小中学生を対象とした体験教室やイベントを充実させ、さらには、展示物の解説文は小学5年生までに学習しない漢字には振り仮名を付けるなど、子どもが読めるようにしており、子どもたちが何度も訪れたい博物館となるよう、魅力を高めている。



### 3. 取組の具体的内容(つづき)

#### (2)取組の具体的な進め方

教育プログラムについては、校外学習の場として活用いただくため、学習指導要領に沿って、小学1・2年生、3年生、5年生を対象とし、博物館の展示を活かした学習ができるよう、専用の教材を作成した。

また、リニューアルにあたり、飛行機の飛ぶ仕組みや小惑星探査機「はやぶさ2」のミッション等を楽しく学べる体験装置を充実させたほか、紙飛行機製作や水ロケット製作・発射体験等、従来から人気のあった体験教室を引き続き開催している。また、小中学生を対象とした宇宙飛行士の講演会やISS(国際宇宙ステーション)とのリアルタイム交信なども積極的に開催している。

### 4. 取組の効果

リニューアル後、平成31年2月末までの約11か月で来館者数は43.2万人、このうち中学生以下が17.9万人(全体の41%)を占めている。

教育プログラムは63校、3,754人に対し実施し、体験教室は10教室、延べ2,405人が参加した。このような博物館を活用した人材育成の取組みが評価され、2019年1月に地方創生応援税制に係る内閣府地方創生大臣表彰を受賞した。

### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

何度も来たいと思える博物館となるよう、引き続き展示内容や体験教室・イベントを充実させることを通じて、博物館の魅力を高めていく必要がある。

また、教育プログラムについては、現在、小学1・2年生、3年生と5年生を対象とした教材を用意しているが、利用者の声を反映させて内容をブラッシュアップするほか、それ以外の学年や中学生を対象とした教材の作成の必要性を検討する。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	航空宇宙産業課	連絡先	058-272-8836
-----	---------	-----	--------------





(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	6次産業化による地域活性化と雇用の場の創出
団体名	栃木県茂木町
法人名	(株)もてぎプラザ

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	13,353
標準財政規模(百万円)	4,415
財政力指数	0.41

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29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30年3月31日時点)		経常収益	1,060	資産	300
茂木町	(90%)	経常損益	13	負債	100
その他	(10%)	当期純損益	10	純資産	163
役職員数(人)	4				

〔法人概要〕(設立目的、業務概要等)

(株)もてぎプラザは道の駅もてぎの運営を目的として、茂木町などによって平成11年に設立され、地元農産物や商工品等の販売を中心とした事業を実施し、農・商・観のネットワークによる茂木町の地域振興に寄与してきた。その後、6次産業化の推進を目的とし、平成24年にもてぎ手づくり工房を設置し、道の駅もてぎオリジナル商品の開発・製造・販売を一貫して行うことにより、地元生産者からの農産物の買い上げにより生産者の収入増はもちろんのこと、若手農家の育成を手助けし、衰退しつつある茂木町の農業を活性化させる役割も果たしてきた法人である。

道の駅もてぎ外観



手作り工房外観



### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、(株)もてぎプラザの6次産業化の推進により、地元生産者の収入増加や雇用の場の創出に成功した事例である。

具体的には東日本大震災の風評被害等による農業の衰退や、地理的条件等による民間企業の誘致が期待できないという課題がある中、これを解決するために(株)もてぎプラザが先頭に立ち、農業生産者の収入や茂木町における雇用機会の増加を図るため、平成24年に「手づくり工房」及び平成27年に「バウム工房ゆずの木」をオープンさせ、農家の収入・雇用機会の減少の課題を解決した。

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

道の駅もてぎは平成17年より、農家から農産物の買取りを行い、その農産物を他業者に製造委託することによって商品化を行ってきた。しかしながら、東日本大震災の影響による風評被害等によって、これまで右肩上がりの成長を続けてきた道の駅もてぎも初めて売上が減少した。

そのような背景から、地元農家の収入源の確保・町内の雇用機会の拡大・道の駅もてぎの売上増加を目標に「手作り工房」や「バウム工房ゆずの木」をオープンさせ、課題の解決に乗り出した。

<道の駅もてぎ売上推移(平成8～29年度)>

(単位:千円)

平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
145,100	260,700	341,400	388,200	403,000	452,600	484,200	540,400	540,700	551,400	586,000	614,000	650,000

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	平成29年度
671,000	668,700	633,900	689,727	724,161	820,185	947,460	1,061,190	1,043,271

## 3. 取組の具体的内容

### (1)取組方針とその決定過程

東日本大震災の影響による、農業生産者の収入減少や、企業誘致に不利な地理的条件による、働く場の減少など、茂木町として早急な対策が求められていた。

上記の課題を解決するため、茂木町をはじめ、道の駅もてぎを運営する(株)もてぎプラザが中心となり、地元農業生産者の収入増加及び茂木町の雇用機会を創出するため、道の駅もてぎによる6次産業化が始まった。

### (2)取組の具体的な進め方

平成22年度に茂木町長をはじめとして町執行部及び茂木町議会の承認を得ると同時に(株)もてぎプラザの株主総会において、茂木町で「手づくり工房」の建設を進める旨の報告を行い、承認されたことを受け、ハード面の整備については茂木町が、運営に関しては(株)もてぎプラザが行うことで「手作り工房」の建設事業を開始した。

平成23年度農山漁村活性化プロジェクト支援交付金の採択を受け、茂木町が「手作り工房」の建設に着手し、(株)もてぎプラザに運営を委託することで、平成24年5月より供用を開始した。茂木町内のゆず、ブルーベリー、イチゴ等の農産物を一次加工し保管すると共に、ジャム、ドレッシング等の二次製品作りに取り組むことで、地域雇用の創出と地域農業の発展による地域振興を図り、製造された商品は道の駅もてぎで販売している。オープン当初は3商品の製造であったが、現在では約40商品の製造を手掛けている。平成28年3月には、本町の米消費拡大及び、地元産たまごの有効活用を目的とし、新たに洋菓子加工に取り組み、バウムクーヘン事業に着手した。今後も今まで以上の商品づくりを展開しながら、広くPRを行っていく。

#### 4. 取組の効果

働く場が少ない本町にとって、雇用機会が増えたことにより、今まで女性中心の職場であった道の駅もてぎも、男性従業員の数が増加した。(H23年 71人中男性 7人⇒H30年 8月 109人中男性 22人)このことにより、企業としてしっかりと組織体制が構築でき、雇用の場の提供に寄与している。

また、平成17年当初の農産物の買取は「ゆず」のみを行っており、各農家に合計469,000円を支払っていたが、平成29年度には「ゆず」だけではなく、「いちご・ブルーベリー・えごま・りんご・梅・米」の買取まで拡大し、各農家に16,896,000円の支払いをするまでに増加した。

さらに平成28年3月「バウム工房ゆずの木」をオープンさせ、バウムクーヘン事業に着手することにより、町内産の米消費の拡大及び地元産のたまごの有効活用を図り、平成29年度には724,000円の米の買上げ及び2,157,000円のたまごの買上げを行っている。

これにより農家は安心して農産物等の栽培に取り組むことができ、お客様にも安定した商品提供ができるようになった。

##### <手づくり工房建設による農産物の買上げ金額(平成17～29年度)>

(単位:千円)

平成17年度	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	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	平成29年度
469	418	1,245	2,060	2,019	3,199	3,077	3,144	6,444	9,784	17,156	17,976	16,896

##### <バウム工房オープンによる米及びたまごの買上げ金額(平成27～29年度)>

(単位:千円)

	平成27年度	平成28年度	平成29年度
米	77	884	724
たまご	252	3248	2157

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

新商品の開発を引き続き行っていくと共に、販路拡大・インターネットを含めた通信販売での展開など、今後はPR範囲を拡げ、これらの商品を通じて、茂木町の名を全国に広めていきながら、今まで以上に多くのお客様が本町を訪れてくれるような観光地域に発展させていきたい。

##### <参考>地方公共団体の問い合わせ先

担当課	茂木町地域振興課	連絡先	0285-63-5671
-----	----------	-----	--------------



(3) 公共性、公益性が高い事業の  
効率的な実施





事例名	雪国のコンテナターミナル運営における除雪対策強化
団体名	新潟県
法人名	(株)新潟国際貿易ターミナル

＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	2,281,291
標準財政規模(百万円)	558,840
財政力指数	0.46103
※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点) 標準財政規模及び財政力指数は、平成29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30年3月31日時点)		経常収益		資産	
新潟県	635(38.8%)	736		1,582	
4市1町	181(11.1%)	経常損益	48	負債	119
日本政策投資銀行	100(6.1%)	当期純損益	44	純資産	1,463
その他	720(44.0%)				
役職員数(人)	22				
[法人概要](設立目的、業務概要等)					
<p>当該法人は、新潟東港コンテナターミナルを公共的、効率的に管理運営すること及び輸出入促進を通じて地場産業や流通業の活性化を図ることを目的として、本県の国際貿易を促進し、新潟東港の物流機能の向上を目指す観点から平成8年度に設立された。</p> <p>平成26年度からは改正港湾法に基づき、従来の指定管理者制度から港湾運営会社制度(民営化)に移行した。民営化に際して、民間企業経営経験者が社長に就任し、民間出資比率も2分の1超とし、「民の視点」による経営を実施中である。</p>					

#### 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

<p>当該事例は、(株)新潟国際貿易ターミナルによる「民間の知恵」を活用した「簡便・低予算・効果が高い」除雪対策を実施し、雪国のコンテナターミナル運営を劇的に改善させた事例である。</p> <p>具体的には、平成29年度の豪雪によるゲートオープン遅延の多発を受けて、ターミナルオープンの目途など、ホームページ上できめ細かく情報提供するなどの改善を直ちに実施した。また、平成30年度は予定を前倒してコンテナ蔵置ヤードの全面融雪化を完了した。</p> <p>その結果、平成30年度は、ゲートオープン遅延日数が前年度の18日から1日に激減し、取組効果が現れている。今後も、除雪能力の強化を進めることとしており、ゲートクローズが発生しない安定的なコンテナターミナル運営を目指している。</p>
--

## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

短時間で大量の降雪がある場合、機械除雪が間に合わないため、定時にオープンできない事案が毎年度発生していた。特にコンテナ荷役をキャリア方式で実施している新潟港では、コンテナ間の積雪を小型の除雪機械で1レーン毎に行う必要があり、時間を要していた。

平成 29 年度は豪雪によりゲートオープン遅延が 18 日発生し、また、平成 30 年 1 月 11 日～15 日において、連日のオープン遅延（うち終日クローズ 1 日）により、トレーラー 100 台程度の行列が発生し、荷主等の利用者に多大な迷惑をかけることとなった。その際、コンテナ上部に 40cm 程度の積雪があり、荷役機械がコンテナをつかむことができず、コンテナの移動ができないため、ゲートクローズが長引く事態が発生した。

この事案をきっかけに早急かつ抜本的な除雪対策が求められることとなった。

### 【過去5か年のゲートオープン遅延状況】

年度	H25	H26	H27	H28	H29
ゲート遅延日数	2	6	4	8	18
うち終日クローズ日数	0	2	1	2	3

### 【H30.1.11～15 のトレーラー渋滞の様子】



### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

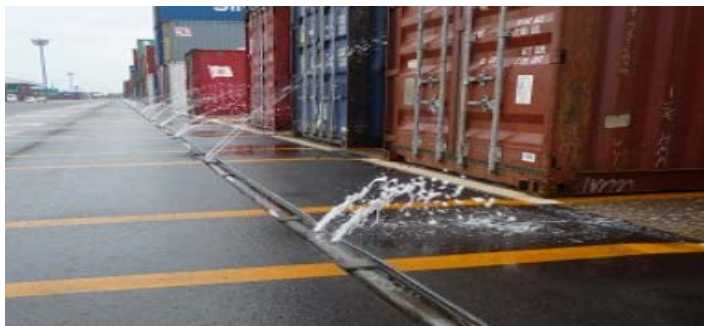
当該法人社長を座長とするプロジェクトチームを社内において立ち上げ、降雪時のゲート閉鎖時間を極力短縮するための総合的な方策など、ハード・ソフト両面での対策検討に着手した。

#### (2)取組の具体的な進め方

##### ①ハード面について

- ・それまでコンテナ蔵置スペースの約4割まで実施していた融雪ヤード整備の完了時期を大幅に前倒しし、平成30年度冬までにコンテナ蔵置ヤード全域を融雪ヤード化した。
- ・簡便・低予算で融雪効果も高い海水を汲み上げて行う「ジェット・ポンプ方式」を本格採用した。これは舗装面を溝切りして塩化ビニール製の消雪パイプを配置する方式であり、舗装面をはがしてパイプを埋設する従来の方式に比べて整備コストも大幅に縮減できた。
- ・荷役機械(ストラドルキャリア)で蔵置コンテナ上部をスライドさせ、コンテナ上部にある雪を落とす除雪装置(スノースーパー)の新設を行った。
- ・コンテナ上部に多少の雪があっても荷役機械がつかむことを可能にする積雪対応型のコンテナ吊り上げ装置(オーバーハイトアジャスター)の増強を行った。

(海水を使った融雪ヤード)



(スノースーパー)



(オーバーハイトアジャスター)



##### ②ソフト面について

利用者への情報提供について、ホームページ上でのきめ細かい情報提供を行うように改善した。具体的には、降雪時には2時間毎に除雪の進捗やオープン見通しをきめ細かく案内することとした。

その結果、トラックドライバーが貨物をコンテナターミナルに搬出入するタイミングの参考となっている。

#### 4. 取組の効果

平成 30 年度は暖冬小雪であったこともあり、ゲートオープン遅延日数が H29 年度の 18 日から1日に激減させることができた。

特に効果が高かったのは、海水を使った融雪ヤードシステムであり、雪が降り始めると自動感知して海水をコンテナ蔵置ヤードに流し、消雪を行うものである。海水は温度が比較的高いことと、塩分を含むので雪をよく溶かすため、効果が見られた。これにより、コンテナ間を1レーン毎に小型機械で除雪するまでもなくなり、除雪効率を大幅に向上させることができ、ゲートオープン遅延を激減させることにつながった。

#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

##### (1) 今後の方針

今後もさらに除雪能力の増強を目指している。

具体的には、荷役機械がコンテナをつかむ際に必要なコンテナ上部四隅の「コーナーフィッティング」部の積雪をコンプレッサーによる圧縮空気ですき飛ばす装置を開発中である。(スノーブローア)

##### (2) 課題

海水を使った散水システムは本年度より本格実施したことから今後の維持費がどの程度掛かるかが不明であること、また、大量の降雪時での効果が不明である。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	新潟県交通政策局港湾整備課	連絡先	025-280-5466
-----	---------------	-----	--------------

事例名	有料道路コンセッション事業の導入
団体名	愛知県
法人名	愛知県道路公社


＜地方公共団体のデータ＞	
人口(人)	7,551,840
標準財政規模(百万円)	1,360,097
財政力指数	0.92554

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成30年1月1日時点)  
標準財政規模及び財政力指数は、平成29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30年3月31日時点)		経常収益	5,868	資産	335,902
愛知県	73,531(99.9%)	経常損益	0	負債	262,322
豊田市	49(0.1%)	当期純損益	0	純資産	73,580
役員数(人)	43				

[法人概要](設立目的、業務概要等)

愛知県の区域及びその周辺の地域において、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。

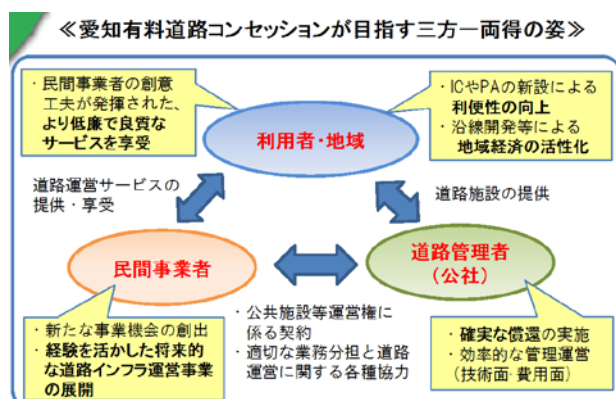



## 1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

道路整備特別措置法により、有料道路の運営は都道府県等の道路管理者や地方道路公社に限られていたため、本県は平成24年2月に構造改革特区を提案した。平成27年7月に「国家戦略特別区域法及び構造改革特別区域法の一部を改正する法律」が国会で成立・公布され、同年9月、本事業を含む「愛知県国家戦略特別区域」が認定された。

民間事業者による有料道路の運営を実現することで、道路利用者・地域、道路公社、民間事業者の三者それぞれがメリットを得られる「三方一両得」を目指して取組を進めてきた。具体的には、道路利用者・地域には民間事業者のノウハウ等を活かした柔軟な料金設定、パーキングエリア(PA)の魅力向上等によるサービス提供の他、沿線開発等による地域活性化が期待できること。道路公社には、運営権対価による建設費の確実な償還、技術面及び費用面で効率的な管理運営が期待できること。民間事業者には、道路の管理運営という新たな事業機会の創出、また道路運営の経験を得ることで将来のさらなる事業展開が期待できること。

これらの実現を目指して、平成28年10月より事業を開始した。



## 2. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成23年に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(PFI法)が改正され、コンセッションが制度化されたが、道路整備特別措置法では、一般国道や都道府県道等を新設又は改築し、料金を徴収できる者は都道府県等の道路管理者や地方道路公社に限られていた。

一方、愛知県道路公社の有料道路は供用延長、料金収入ともに全国でも上位に位置し、安定的な収入が得られている状況であり、さらなる有効活用のポテンシャルがあった。

また、インフラビジネスの民間開放は、国の成長戦略にも位置付けられており、今後の経済成長に向けた重要な柱の一つであると考えられるため、こうした状況を打破する必要があった。

＜参考資料：有料道路コンセッション導入前の公社経営(償還準備金※)状況(直近3年)＞

	計画額 A(百万円)	実績額 B(百万円)	計画比 B/A(%)
H27	164,049	167,056	101.8
H26	154,349	158,305	102.6
H25	148,319	149,012	100.5

※営業中道路から生ずる毎期の収支差(収益と費用の差)を積み立て、道路資産に投下した借入金等の返済に充てるもの。

### 3. 取組の具体的内容

#### (1)取組方針とその決定過程

2で記述した状況に対し、県民の貴重な資産でもある本県道路公社の有料道路を活用し、人口・産業が多く集積し、歴史・文化を始めとした観光資源も豊富な本県のポテンシャルを民間の力で飛躍させるため、本県は全国初の取組として平成24年2月、構造改革特区制度による規制の特例措置、有料道路コンセッションを国に提案した。

#### (2)取組の具体的な進め方

特区提案後、本県は国と協議を進め、平成27年7月には、構造改革特別区域法(特区法)の改正により、PFI法に基づく公社管理道路に係る公共施設等運営権を民間事業者に設定する特例措置が法制化されたのを受け、同年9月、国家戦略特別区域制度において、本県の区域計画について内閣総理大臣から認定を受けた。

その後、同年11月に道路公社が民間事業者の募集を開始、選定作業を経て、平成28年6月に優先交渉権者を決定した。同年8月末に、道路公社と優先交渉権者が運営権者として設立した特別目的会社(SPC)の愛知道路コンセッション株式会社の間で、「愛知県有料道路運営等事業」の実施契約を締結し、同年10月1日から事業を開始した。

### 4. 取組の効果

運営状況について、下表のとおり平成29年度の計画値(交通量:約5,033万台 料金収入:約159億円)に対して、実績値(交通量:約5,423万台 料金収入:約168億円)は上回っており、現在のところ、概ね順調に推移していると認識している。なお、本事業の開始に伴い、道路公社の組織は維持管理部門を中心に縮小し、職員数が92名から34名の体制となった。

PAにおいて、沿線自治体、地元企業等と連携した地域産品PRイベントを定期的(月1、2回程度)に実施している。また、年1回の大規模イベントとして、交通安全&地域PR一体型の「セーフティサンタラン」を開催している(平成29年から2回開催)。この他、PA(大府、阿久比)リニューアルにあたり、建物の設計デザインを世界的建築家の隈研吾氏が監修するとともに、有名シェフの監修で地元食材を使ったメニューや土産品を提供する店舗をオープン(平成30年7月)し、利用者サービスの向上や地域の活性化に向けて成果を上げつつある。

<平成29年度 路線別通行台数及び料金収入>

	知多4路線	衣浦トンネル	衣浦豊田道路	猿投グリーンロード	名古屋瀬戸道路	合計
計画台数(万台)	3,007	575	478	533	440	5,033
計画収入(億円)	119.2	12.9	9.4	12.6	4.6	159
実績台数(万台)	3,126	623	559	563	552	5,423
実績収入(億円)	124.3	14.5	9.8	13.4	5.8	168

リニューアルオープンした大府 PA(上り) 交通安全&地域 PR 一体型イベント「セーフティサンタラン」



#### 5. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

実施契約書には、法令改正や不可抗力等が発生した場合の公社と運営権者の間における費用の分担方法が規定されているが、明示されていない個別の事象に係る取扱いについて協議を行っている。また、今後の対応方針については、約 30 年にわたる長期のプロジェクトであり、導入から 2 年半しか経過していない現時点では、今後の運営状況や実施予定の地域活性化事業の状況等も踏まえる必要もあることから、判断できる段階にない。いずれにしても、引き続き本事業を着実に進めていくこととしている。

#### <参考> 地方公共団体の問い合わせ先

担当課	愛知県有料道路室	連絡先	052-954-6537
-----	----------	-----	--------------