

第4 改革の方向

- 本委員会は、平成18年第1回定例会において中間報告を行い、出資団体等改革の方向に関し、改革の基本的認識及び精査団体等に係る改革について、以下のように提言したところである。

提言に基づき、各精査団体及び病院事業会計については、平成18年6月の第15回委員会において、各団体等別の改革工程表が報告された。(資料4参照)

また、債務超過による危機的状況が明白となった県土地開発公社(債務超過額97億2千1百万円)及び県住宅供給公社(債務超過額461億1千2百万円)に対し、平成18年第3回定例会において、補助金及び貸付金による支援が決定された。

精査団体等においては、今後、改革工程表に基づく具体的な改善を実施し、改革の実現に努めるべきである。

1 出資団体等改革に係る基本的認識

○中間報告書における提言

出資団体等の改革に当たっては、次の視点に沿って推進すべきである。

[改革の視点]

・ 団体の役割の明確化等

出資団体等は、県行政を補完する目的をもって設立されてきたが、社会経済情勢の変化を踏まえ、常に、団体の存在意義、果たすべき役割について再検証し、県の関わり方を明確に示すべきである。

また、団体の行う事業の必要性、公共性、採算性等を併せて検証すべきである。

・ 人的・財政的支援の適正化

人的支援：

県の人的支援については、団体の事業内容、活動地域の状況等について専門的知識を有する等、真に必要な場合に限定すべきである。

特に、県退職者の役員就任については、その要因である現行の勸奨退職制度を早期に廃止した上で、合理的かつ明確な理由があり、やむを得ない場合に限定し、原則として廃止すべきである。

具体的には、人的支援における県と団体の関係から、各団体を

- ① 県からの役員派遣または現職派遣が必要と考えられる団体
- ② 役員派遣または現職派遣を進める必要が希薄である団体
- ③ 役員派遣または現職派遣を進める必要がない団体

に区分の上、区分に従い県からの関与を段階的に縮減する。

財政的支援：

財政的支援については、依然として厳しい県の財政状況を鑑みると、必要性が低く、費用対効果の少ない支出を中心に、さらなる削減を進めるべきである。

補助金については、対象となる事業の必要性を抜本的に見直し、真に県民に

とって必要な事業に厳選すべきである。

委託料も、県の業務を出資団体等に代行させるために必要な経費ではあるが、業務の必要性を抜本的に見直し、さらなる削減を図るべきである。また、指定管理者制度を積極的に活用し施設管理委託料の削減に努めるべきである。

・工程表（改革実施プラン）を明確にした改革の実施

改革に当たっては、解決すべき課題、取り組むべき項目、その期限等を明確にした工程表に基づき、実施すべきである。

特に精査6団体及び病院事業会計については、今後具体的な改革工程表を早急に調整し、平成18年第2回定例会までに委員長あて提出すべきである。

また、10年間で保有土地を処分する等、長期間を要する計画については、年度別の処分目標等を明確に掲げるとともに、その実効性を担保するために、あらゆる手段を講じて目標達成に努めるべきである。併せて、経営責任の明確化を図るため、県民が確認できるよう、進行管理結果を、毎年度公表すべきである。

・経営責任の明確化

出資団体等は独立した事業主体であり、団体自らの責任で事業が遂行されるものであることから、経営者の職務権限や責任を明確にしておくべきである。

・県の指導監督の強化

今回の調査・審議の結果、精査6団体を含め抜本的な見直しが必要な団体については、改革実行のための工程表の作成を求めたこと、また、当該工程表に基づく実施プランが着実に実行されることが重要であり、そのためには、これら団体に対する指導監督について充実強化を図るべきである。

また、指導監督のあり方については、現在、条例の規定に基づき指導、助言、勧告が行われており効果を上げているが、改革のスピードをさらに早めるため、より一層の指導力の発揮に努めるべきである。ただし、相手方団体の自主性及び自立性に十分配慮する必要がある。

・県病院事業会計

病院事業会計の改革に求められるのは迅速性（スピード）であり、今般の地方公営企業法全部適用の成果を待ち、その検討後次の方策を決定するのではなく、民営化の可能性を常に視野に入れつつ、不断の改革に努めるべきである。

また、一般会計繰入金に関して、県は、県立病院の果たす役割について、政策医療・特殊医療の徹底に求めるのか、地域医療を担わせるのか、明確に示し、経営改革を進めた上で、必要に応じた繰入をすべきである。

・県の責任

県行政を補完し、行政需要に弾力的に対応すべき茨城県住宅供給公社や茨城県土地開発公社が、多額の債務超過に陥った責任の一端は県にあり、団体の設置者・指導監督者としての責任を十分に自覚し、対応策の実施に当たっては、県として責任の範囲について、予め明らかにしておく必要がある。

2 精査団体に係る改革の方向

(1) 財団法人グリーンふるさと振興機構

○中間報告書における提言

県は、新長期総合計画の地域計画を早期に策定し、その中で県北地域の振興方策を具体的に示すべきである。

また、この計画に基づく主要な施策として、本団体の大幅な見直しを行い、「地場産業の振興」、「グリーン・ツーリズムの推進」及び「交流居住の推進」に取り組むに当たっては、効果が十分に発揮できるような事業項目を選定して取り組むとともに、圏域市町のシンクタンクとしての役割を積極的に担っていくべきである。

組織のトップである理事長の役割がこれまで以上に重要となることから、構成団体の首長に限定せず、職務に専念できるよう常勤化又は専任化を図るとともに、法人の当面の存続期間とされる5年間で集中的に取り組むには、県補助金だけでは十分な事業展開が困難である場合には、基本財産の一部を活用する等の対応も検討すべきである。

なお、業務の執行に当たっては、政策目標を設定した上で、毎年度ごとに進捗管理を行い、5年後には法人の存廃を含めた再点検を行うべきである。

○今後の改革の方向

主要施策の重点化については、地場産業の振興、グリーンツーリズムの推進、交流居住の推進を中期計画策定の下、毎年度の事業評価を実施し、公表しながら効率的に進めるべきである。

平成18年10月頃の旅行業の参入については、グリーンツーリズム及び交流居住の推進に寄与できる事業を地域と有機的に連携して実施すべきである。

改革工程表に即した事業を計画的に実施し、5年間の期限の中で実効ある成果を上げる必要がある。そのためには、必要に応じ、基本財産の一部を積極的に活用して効果的な事業展開に努めるべきである。

(2) 財団法人茨城県開発公社

○中間報告書における提言

工業団地保有地の処分促進については、開発公社第六次基本計画（平成18年度～22年度）において、新たな分譲目標を早急に設定して進行管理を適切に実施するとともに、期間中は優遇税制の企業誘致優遇策や企業ニーズに対応した多様な分譲手法を活用し、県と一体となった積極的な誘致活動を展開するべきである。

造成工事先送り措置の継続など「茨城県工業団地健全化基本方針」に基づく事業管理を厳正に実施するべきである。

金利負担の軽減を図るため、低金利の資金調達を図れるよう金融機関との交渉をはじめあらゆる方策を講じるべきである。

遅くとも平成20年度には茨城県土地開発公社と全面的に一体化を図るため、法人格を残すための名目のみの統合で終わることのないよう、廃止部門及び統合部門の人

的削減の進行管理を厳密に行うべきである。

福祉施設部門については、国民宿舎「鶉の岬」は開発公社の事業の中で黒字経営とされている福祉施設であるが、施設を県が所有し、大規模改修等を県が実施している上で黒字経営を可能とし、他の事業の赤字を補填している。「いこいの村潤沼」の施設は、今後維持補修に多額の負担を要し、公社の経営を圧迫することとなる。平成18年度から、「鶉の岬」と「いこいの村潤沼」を一元的に管理するが、宿泊など経営体制を強化するとともに、より一層PR活動を強化して集客に努め、経営改善を図るべきである。

また 海岸から遠い内陸部での「砂沼サンビーチ」のプール事業の経営については、県内道路交通網の整備や近隣の各自治体におけるプール施設等整備の充実等に伴い、その意義を失いつつあると考えられる。

「ワープステーション江戸」については、今後の経営状況を踏まえ、ロケ事業の映像関連会社への委託や、施設の貸付・譲渡、他団体への移管等も含めた施設運営のあり方について、地元団体の意向も踏まえ、早急に結論を出すべきである。

なお、これら福祉施設事業は、各施設の存在意義等を十分に検証し、存廃を含め事業部門全体の再構築を検討するべきである。

○今後の改革の方向

工業団地保有地の処分促進については、改革工程表に基づき分譲団地の早期処分を最優先課題とし、企業訪問の徹底や情報収集活動の強化に努めるべきである。

砂沼サンビーチやワープステーション江戸の存廃を含めた運営のあり方について、工程表に定めたそれぞれの期限を目途に結論を出すべきである。

(3) 鹿島都市開発株式会社

○中間報告書における提言

ホテル部門については、集客活動の促進等の効果はあったものの売上総利益の段階で大幅な赤字となっており、特に宴会部門・飲食部門の赤字が特に大きい。減価償却費の負担が年々低下することを考慮しても、人件費を強力に見直さなければ単年度利益の計上は難しいと考えられる。

「中期経営計画（平成17年度～21年度）」に基づき、顧客満足の向上を目指して、利用客へのきめ細かなサービスの実施や新たな宿泊パックの開発などにより、売上拡大への取組みを強化すべきである。

施設管理部門においても、これまでカシマ・サッカースタジアム、セントラルモール、下水道の施設管理を受託してきたが、今後は、指定管理者制度に対応できる運営ノウハウ及びコスト面での改善をさらに図っていく必要がある。

不動産部門においては、セントラルビルのオフィス床への入居率の向上のため、外部の不動産業者の活用や首都圏での需要開拓の拡大により、新規入居者の確保を図るとともに、保有する土地については、思い切った販売価格の見直し等により早期の完売を目指すべきである。

また、県からの111億円という多額の無利息融資を支障なく償還する責務を負っ

ていることから、経営感覚に優れた強力なリーダーシップのとれる経営体制を確保すべきである。

なお、平成17年度から減損会計が導入されることから、自社内において資産・債務の正確な状況を把握する必要がある。

さらに、包括外部監査において、債務超過の発生及びホテル事業の外部売却又は営業譲渡についての監査人の指摘については、適切に対応し、債務超過がある場合には、早急に抜本的な対応策の検討を行うとともに、結論に至るまでは「中期経営計画」に基づき、全社を挙げて経営の健全化を図るべきである。

○今後の改革の方向

18年度中に近隣で婚礼施設が開業する等、経営環境がさらに厳しい状況となることを踏まえ、宿泊、婚礼、宴会等における新規商品開発や営業活動の更なる強化、徹底的なコスト削減等、経営改善に一層注力すべきである。

減損会計導入等による大幅な債務超過を踏まえ、有識者も含めた経営改善委員会による検討を進め、ホテル本館のあり方など、経営体制の強化等の抜本的な改善を図るべきである。

(4) 株式会社ひたちなか都市開発

○中間報告書における提言

コンベンション機能を核とした複合ビルの建設等の見通しが立たない現状では、会社設立の本来の目的を十分に達し得ないことから、平成19年度を目途に株主の理解と協力を得て、茨城港湾（株）との合併を進め、ひたちなか地区の都市づくりと港湾の振興の推進を図るべきである。

なお、課題となっている、茨城県土地開発公社から賃借した土地の転貸については、廃止すべきである。

○今後の改革の方向

改革工程表に基づき、平成19年4月を目途とする茨城港湾（株）との合併を進めるため、十分な株主説明を行い、株主の理解を得るべきである。

合併時に予定している土地転貸事業廃止に伴う減収については、今後の統合による事業の効率化、組織のスリム化等により、対応するべきである。

(5) 茨城県土地開発公社

○中間報告書における提言

減損会計導入に伴い、平成17年度決算は約98億円の債務超過に陥る見込みであり、民間金融機関からの借入金について、約1,081億円全額債務保証をしていることから、国の土地開発公社経営健全化対策の活用を前提とした県としての対策を進めるべきである。

また、保有資産のうち、簿価で県及び国が買い戻すべき約160haについては、長期にわたって土地開発公社に保有させることなく、計画的に買取りを図るべきである。

長期保有代替地等の処分促進に関し、市街化区域内の住宅用地等として5年間を目途に処分を計画している代替地については、入札等により処分を進めるべきである。

市街化調整区域内の代替地については、情報を地元市町等へ広く提供しながら、公共事業用地又はその代替地として処分を進めるべきである。

10年間を売却の目途としているひたちなか地区等の開発事業用地については、地区の土地利用計画に沿い、今後積極的に処分を進めるべきであり、売却までの間、地区の活性化や土地の有効利用を図る観点から、需要に応じ賃貸も行うべきである。

法人格は残すものの、平成20年度を目途に(財)茨城県開発公社と全面的に一体化を図るべきである。

公共用地の先行取得は、緊急性が高く、短期的、集中的に事業推進を図る必要があり、計画的に買い戻される箇所限定するべきである。

代替地の取得は、確実に処分できる箇所限定するべきである。

○今後の改革の方向

債務超過解消及び経営健全化に向け、県は、中間報告による提言を受け、平成18年第3回定例会において、補助金、短期無利子貸付金及び国の支援策である土地開発公社経営健全化対策を活用した長期無利子貸付金による支援策を決定したところであるが、今後は保有土地の売却等を進めるとともに、現在保有の公有用地については、5年以内に買い戻すべきである。

ひたちなか地区の土地処分については、改革工程表の処分計画に基づく売却を計画的に進めるべきである。

(6) 茨城県住宅供給公社

○中間報告書における提言

減損会計導入に伴い、平成17年度決算は約461億円の債務超過に陥る見込みであり、民間金融機関などからの借入金594億円については、県が損失補償をしていることから、県として、金融機関との交渉等、債務超過解消のための取りうる対策を進めるべきである。

このような状況において県は、指導監督者たる県の責任を十分に自覚し、以下の対策を講ずべきである。

保有土地の処分促進等に関し、分譲中団地（平成16年度末：10団地）については、集中的な処分推進期間としている平成17年度～21年度までの5年間に完売を目指すため、団地ごとに、在庫数や販売計画数の管理を徹底するとともに、ハウスメーカー・不動産事業者等民間事業者との共同事業を主とした販売戦略を確立し、分譲を完遂するべきである。

事業凍結中団地（平成16年度末：6団地）については、住宅計画戸数を大幅に下方修正するとともに、各団地の立地特性を踏まえ、業務系用地としての処分や、公共施設での利活用などを取り入れ、大ロット又は街区ごとの一括処分等により、平成26年度までの向う10年間で土地処分を完了するべきである。

なお、毎年度ごとに販売計画及び実績の管理を徹底し、分譲中団地の完売を5年次において達成するとともに、事業凍結中団地についても処分計画の中間年次として処分促進を強力に進め、10年後を待たずして目標を前倒しして達成できるよう、強力な販売活動を展開するべきである。

また、販売促進に当たっては、年間販売計画達成のインセンティブとして、毎年度の論功行賞・信賞必罰を実施するなど、報奨及び責任について、明確化するべきである。

その他の小規模保有地等については、平成21年度までに地元市町村における公共・公益的活用や、公募等による処分を推進するべきである。

なお、処分期間及び自主解散の目途として設定した平成26年度から先送りすることなく、処分の目途がたった時点で自主解散を可能とするよう、手続きを進めるべきである。

○今後の改革の方向

債務超過解消及び経営健全化について、県は、中間報告による提言を受け、平成18年第3回定例会において、補助金及び短期無利子貸付金による支援策を決定したところであるが、県と公社は一丸となり、保有土地処分の目標達成を前提として、改革工程表に定める項目への取り組みに全力を傾注するべきである。

3 精査団体以外の団体に係る改革の方向

(1) 統廃合すべき団体

・(株)メディアパークつくば

当法人は、平成10年に県が推進する「メディアパークシティ整備構想」の推進母体として設立され、「ワープステーション江戸」の設置・運営を行ってきたが、平成14年に経営不振から民事再生法の適用を申請し経営再建を図ったところである。

既に当社の設立目的の達成は困難な状況にあり、また、現状の組織体制や業務内容から考えると存在意義も低下しているため、法人の存廃について早急に決定すべきである。

・(財)茨城県勤労者余暇活用事業団

当財団は、勤労者向けの宿泊施設である余暇活用センター「やみぞ」を設置・運営しているが、平成16年度末において約5千5百万円の債務超過となっている。

また、県から施設老朽化に伴う修繕費の補助及び運転資金の貸付けが行われており、団体としての自立的な運営が保たれていない。

当面は、経営改善を強力に推進する必要があるが、改善が進まない場合は、財団及び施設のあり方について、地域振興の視点も十分考慮のうえ、抜本的な見直しを図るべきである。

・(財)茨城県労働者信用基金協会

安定した健全経営を維持しているが、平成18年度以降、公益法人制度の抜本的見直しに伴い民間企業並みに課税強化された場合、経営不振に陥る団体も発生することから、全国組織である(社)日本労働者信用基金協会と各県の労働者信用基金協会は統合を含む組織見直しを行うこととなる。

そのため、本県協会についても、今後のあり方については国の改革の方針決定により、速やかに検討すべきである。

・(財)茨城県水産振興事業団、(財)茨城県栽培漁業協会

(財)茨城県水産振興事業団は、基金を取り崩しながら赤字基調の運営を続けているところから、資金の効率的運用と設立目的を踏まえて、早期に(財)茨城県栽培漁業協会と統合すべきである。

- (財)茨城県水産振興事業団は、平成18年3月31日に解散し、(財)茨城県栽培漁業協会に統合された。

(2) 組織・事業の見直しを図るべき団体

・(社福)茨城県社会福祉事業団

当法人は、県立の障害者福祉施設等の管理・運営を委託する目的で県が設立した団体であるため、民間社会福祉法人に比べ給与・退職金制度が優遇されている。また、「県立あすなろの郷」の運営に関しては多額の財政支援(16年度決算額約18億円)がなされている。

一方、平成21年度から、同施設においても公募による指定管理者制度が導入されることから、組織・事業のあり方や給与制度、さらには県の財政支援等について抜本的な見直しを図る必要がある。

・(財)茨城県看護教育財団

当財団は、県西地域における看護職員の確保を図る目的で設立されたが、入学者の定員割れや卒業生の県外就職の増加等、設立の趣旨が低下しつつある。また、学校運営のために県の補助金も年額3千万円を超えていることから、民間委譲も含め、学校運営のあり方について検討すべきである。

・(財)いばらき腎バンク

組織運営体制において常勤役員が不在であること、また、県の職員が団体職員を兼務していることから、自立的運営がなされていない。

したがって、臓器移植関係の類似団体への事務局移管や統合を進めるべきである。

- ・(財)茨城県農林振興公社，(社)茨城県穀物改良協会，(社)園芸いばらき振興協会
農業関係の総合的な振興を図っていくためには，団体相互の連携強化を図るとともに，各々の設立目的，組織形態，業務内容，運営方法の類似性などを勘案しながら再編統合を検討していく必要がある。

(3) 経営の健全化を図るべき団体

- ・(株)ひたちなかテクノセンター

当法人は，ひたちなか地区を中心とした県北地域における産業振興を目的に設立されたが，毎年度赤字決算となっている。

経営の健全化を進めるためには，売上の7割をテナント収入が占めることから，引き続き入居率の維持・向上に努め，テナント収入増を図るべきである。

(4) 官と民の役割分担を見直すべき団体

- ・(社)茨城県公害防止協会

当法人が行っている大気汚染の測定分析等の収益事業部門は，民間企業と競争して公的機関から受注をしていることから，民業圧迫の恐れがある。そのため，民間と競合する収益事業部門については，分離・民営化について今後の検討課題とすべきである。

他方，公益法人として，地球温暖化防止活動等の公益事業について，より一層の充実・強化を図っていくことが必要である。

- ・(財)茨城県建設技術公社

当法人が行う測量設計などの収益事業は，設立当時に比べ民間企業による事業展開が幅広く行われていることから，民間と競合する事業は縮減する等阻害しないよう努めるとともに，収益事業と公益事業のあり方を抜本的に見直す必要がある。

(5) その他

- ・茨城県道路公社

今後，当面は新規の有料道路建設の予定がないことから，平成18年1月現在7路線の有料道路を管理しているが，うち4路線が計画交通量を下回っており料金徴収期間までに借入金の償還が困難となる見通しであることから，引き続き管理部門の統合や組織の見直しを進め，維持管理業務の効率化等に努める必要がある。

・(財)茨城県教育財団

平成18年度からの指定管理者制度への移行に伴い、さらなる人件費の縮減を図るとともに、管理運営費についても費用対効果を念頭に、徹底して縮減を図ることが必要である。

また、埋蔵文化財発掘調査事業については、そのコストを最小化するため、民間事業者の活用などについて検討する必要がある。

4 精査会計に係る改革の方向

○特別会計・企業会計については、病院会計を精査会計として先行して選定した。

(1) 茨城県病院事業会計に係る改革の方向

○中間報告書における提言

平成18年度から地方公営企業法の全部適用を導入するに当たり、この機会に看護職員の削減、給与の見直しを行い、病院事業管理者の下で早急に経営改善を進めていくことが重要である。

人員・給与の削減に当たっては、県立病院の現状に対する職員の理解を得るとともに、経営参画意識の自覚の徹底など、職員の意識改革も積極的に行い、執行部は不退転の決意で改革を遂行していくべきである。

また、県立病院こそが、県における先端的医療の担い手との観点から、地域医療で果たしてきた役割から、地域病院との機能分担なども踏まえ、政策医療、特殊医療を担う役割に特化すべきである。

この考えの上にならば、喫緊の課題である老朽化した友部病院の建て替えにも取り組むべきである。友部病院は患者にとって良好な入院環境とは言えないため、人員・給与の削減に努め、事務を効率化し、職員のサービス意識の改革を図った上で、中央病院への施設の集約等も視野に入れ、早急に取り組むべきである。

全部適用は、経営改善のための一つの手段であり、4年後の改善目標の達成に向けた年度ごとの取組の的確な進行管理が必要である。

改善には迅速性（スピード）が求められており、全適の成果が見られない場合には、民営化等他の経営形態への移行に向け検討を進めるべきである。成果が見られなかった場合に遅滞なく対応できるよう、他の経営形態の可能性を常に視野に入れ、受け皿も並行して検討していくべきである。

○今後の改革の方向

平成18年度から、新たな病院事業管理者の下で地方公営企業法の全部適用を導入したことに伴って着手された人員・給与の削減に当たっては、友部病院・中央病院の急激な内部留保資金の減少など、県立病院の現状及び将来に対する職員の理解を得て、早急を実施するとともに、勸奨退職や成果主義の導入等についても検討すべ

きである。

また、地域病院との機能分担なども踏まえた、政策医療、特殊医療を担う役割への特化について、検討委員会の議論を経て、早急に方針を決定すべきである。

老朽化した友部病院の建て替え等については、人員・給与の削減に努め、事務を効率化し、職員のサービス意識の改革を図った上で、中央病院への施設の集約や財源確保等も含め検討を進めるべきである。

地方公営企業法の全部適用により、病院事業管理者を中心に、改革工程表に示された4年間で経営の改善を進めるとともに、改善成果の評価を厳密に行い、他の経営形態の可能性は常に視野に入れ、検討を行うべきである。

(2) 茨城県競輪事業特別会計に係る改革の方向

東京芸大と連携したサイクルアート等による新規来場者の獲得に努めるべきである。場外発売や電話投票等による売り上げ強化を図るべきである。

普通競輪について、広報活動の拡大による売り上げ強化を図るとともに、特別競輪等の開催について要請活動を強化し、売り上げの確保を図るべきである。

快適で魅力ある競輪場の整備を図るため施設の思い切った改修も検討するべきである。

(3) 茨城県鹿島臨海工業地帯造成事業特別会計に係る改革の方向

工業用地について、優遇措置やリース契約等の手法を積極的・弾力的に展開し、早期処分に努めるべきである。

港湾関連用地については物流の円滑化、港湾機能の向上を図る土地利用・処分を進めるべきである。

未利用代替地については、早急に処分方針を定め処分を推進すべきである。

これら保有土地の用途に応じた具体的な処分・利用方策に係る工程表を策定し、実行すべきである。

一般会計からの繰入金が発生については、特別会計設置の趣旨に鑑み、事業財源の確保によって解消するとともに、中長期的な収支計画による収支バランスの状況を明らかにし、必要に応じて見直すべきである。