

## 平成18年度出資団体等経営改善専門委員会の意見に係る対応方針

	ページ
1 財団法人茨城県開発公社 . . . . .	1
2 社団法人茨城県公害防止協会 . . . . .	4

法人名	財団法人茨城県開発公社
所管課	企画部事業推進課

出資団体等経営改善専門委員会の意見	対 応 方 針
<p><b>法人のあり方等</b></p> <p><b>(公益法人制度改革に合わせた事業の再構築)</b>  福祉施設事業の場合、「地域振興」や「本県のイメージアップ」などが公益性を有する主な理由として主張されているところであるが、当該事業において公益性を具体的にどのように示すことができるのか、また、開発公社が実施しなければならない必然性がどこにあるのかなど十分検証し、本来、開発公社が担うべき公益事業はどうあるべきかについて、公益法人制度改革の中で、できるだけ速やかに担うべき事業を見直し、再構築する必要がある。</p>	<p><b>法人のあり方等</b></p> <p><b>(公益法人制度改革に合わせた事業の再構築)</b>  平成20年度に施行される「公益法人制度改革関連三法」により、財団法人は一般財団法人又は公益財団法人のいずれかへ移行することとなる。  このため、福祉施設事業などの公益性を改めて検証するとともに、当該事業の必要性等についても、十分に協議、検討を進めていくよう指導していく。</p>
<p><b>(経営責任の明確化)</b>  開発公社においては、県議会「出資団体等調査特別委員会」の改革工程表など、団体自らが示した課題の解決や具体的な数値目標の達成に危機意識をもって取り組み、計画期限内に確実に成果を出し、団体としての経営責任を果たしていくべきである。  その際、民間企業の経営感覚を取り入れて役職員の意識改革の徹底を図るとともに、団体としての裁量権や決定権をより発揮していく自立した経営姿勢が必要である。  また、県としても、開発公社の経営に対しては、これまで以上に指導・監督の強化を図っていくべきである。</p>	<p><b>(経営責任の明確化)</b>  「開発公社第六次基本計画」(平成18～22年度)及び県議会「出資団体等調査特別委員会」の改革工程表で定めた計画目標の達成に向け、各担当部署における進捗管理を徹底し、役員自ら危機意識を持って改革に取り組むことにより、経営責任を果たしていくよう指導していく。  また、民間企業の経営感覚を取り入れて、役職員の意識改革の徹底を図るとともに、役員自身が自らの課題として、改革に主体的かつ積極的に取り組むよう指導していく。  県としても、目標の実現に向けた具体的な取組の進捗状況を常に把握し進行管理を徹底するなど、指導・監督を強化していく。</p>
<p><b>(公社の健全経営に向けた県の配慮)</b>  これまで、開発公社は、県行政の補完的役割を強く担うべく、地域振興や県民福祉の向上を目的に、県と一体となって政策的事業にも取り組んできたところであるが、現在ではその財源となっていた内部留保金を大きく取り崩さなければ、通常の経営を持続できないほど、財務状況が悪化している。  県は、こうした開発公社の極めて厳しい経営状況を踏まえ、今後開発公社に対して新たな事業の要請等を行う場合には、開発公社が実施する必要性や県と開発公社の役割分担、事業の採算性などを十分検討し、開発公社の負担が過大にならないよう特に配慮すべきである。</p>	<p><b>(公社の健全経営に向けた県の配慮)</b>  県から開発公社に対する新たな事業の要請については、開発公社が担うべき役割及び負担の範囲を明確にしたうえで行うものとし、開発公社の健全経営が確保できるよう十分配慮していく。</p>
<p><b>早期に取り組むべき事項</b></p> <p><b>(土地開発部門の経営改善方策等)</b>  保有土地の早期分譲に向け、積極的な企業誘致活動の展開や、県税の減免等優遇措置、都市計画法の用途地域変更による誘致対象業種の拡大や区画の細分割等柔軟な処分方策などに加え、企業ニーズ等に対応した新たな分譲手法として、自ら操業する企業に限定していた工業団地の分譲先を、リース事業者やファンド等にも拡大し、当該事業者等が土地・建物を進出企業にリースする「間接リース制度」や、全国的な企業立地関連の情報ネットワーク等を有する民間企業などに工業団地の分譲業務を一部委託する「外部委託制度」の導入などについても検討する必要がある。</p>	<p><b>早期に取り組むべき事項</b></p> <p><b>(土地開発部門の経営改善方策等)</b>  工業団地の早期分譲に向けた取り組みについては、開発公社において、リース制度や割賦分譲など様々な企業誘致推進策を導入しているところである。現在県は「間接リース制度」など新たな分譲手法の調査・検討を進めているところであり、引き続き、本県の優位性を確保できるよう、企業誘致推進策の充実を開発公社と一体となって図っていく。  開発公社においては、民間活力の活用として、協定を締結した宅地建物取引業者等からの情報により企業が立地した場合に紹介手数料を支払う「企業立地促進事業」を平成13年度から実施しているところであるが、さらに、「外部委託制度」など民間のノウハウを最大限活用する新たな手法について、開発公社と共に検討していく。</p>

出資団体等経営改善専門委員会の意見	対応方針
<p>また、企業側の視点に立って団地ごとの課題等を詳細に分析・検討し、アクセス道路の狭隘箇所の解消や生活・就労環境の改善など団地ごとの課題解決を進める一方、つくばやJ-PARCなど最先端の科学技術拠点や、高速道路、常陸那珂港などの広域交通ネットワークとの連携強化など、幅広い視点から団地の顧客満足度を高める戦略的な取り組みを県と一体となって進める必要がある。</p>	<p>開発公社が整備した工業団地については、連絡協議会を組織し、意見交換や各種相談に応じている。また、県主催の工業団地立地企業懇談会に参加して、立地企業との意見交換を実施しているところであるが、さらに、工業団地の顧客満足度を高めるため、地元市町と連携して、工業団地周辺の基盤整備や環境改善を図るとともに、本県が有する最先端の科学技術の利活用を図るための環境整備や高度な広域交通ネットワークを活用した物流機能の集積など、本県の優位性を最大限に活かした取り組みを県と開発公社が一体となって進めていく。</p>
<p>さらに、含み損を抱える未造成団地については、造成着手は原則としてオーダーメイド方式によるなどの取扱い方針が決定されているものの、開発公社にとって重い経営負担とならないよう、社会経済情勢や地元等関係者の意向なども十分踏まえつつ、工業団地以外の用途も含めた処分方針等について積極的に検討する必要がある。</p>	<p>分譲中6工業団地の早期分譲を最優先の課題として取り組み、未造成団地については、企業の立地動向など社会経済情勢を踏まえ、需給バランスが回復するまで造成先送りを基本としているが、保有土地の早期分譲という観点から、造成コストの削減や工業団地以外の用途も含めた処分の手法を工業団地ごとに具体的に検討していくよう指導していく。</p>
<p><b>（福祉施設部門の経営改善方策等）</b> 国民宿舎「鵜の岬」については、開発公社による新館建設費の寄付等の負担や、収益性の高い飲食部門が開発公社の自主事業となっているなど、県と開発公社の役割分担が明確でないことから、県においては、今回の指定管理者の指定時期には、募集条件の見直しを含めて、公募により指定管理者の指定を行うなど、役割分担の明確化に向け今後十分に検討していく必要がある。</p>	<p>（福祉施設部門の経営改善方策等） 今回の指定管理者の指定にあたっては、公募を行うことも視野に入れ、今後、自主事業のあり方など、県と開発公社の役割分担の明確化について十分に検討していく。</p>
<p>一方、「いこいの村酒沼」は、全国いこいの村・ハイッグループの宿泊利用率において全国第1位を続けているにもかかわらず、保有資産の維持費等が重い負担となり、赤字経営の厳しい状態にある。今後とも経営を継続する場合は、更なる宿泊利用率の向上に向けた経営改善策に取り組むことは勿論のこと、地元市の理解と協力を得ながら、保有資産の有効活用や維持負担の軽減に向けた対応策についても検討する必要がある。</p>	<p>平成18年4月から宿泊施設を一元的に管理する総支配人を配置し、利用客の身になって心温まる接客を心がける等、職員の意識改革を行い経営体制の強化が図られたところであるが、引き続き、料理内容の見直しや更なる広報活動の強化等を行いながら集客に努め、経営の改善を図っていくよう指導していく。また、保有資産の有効活用としてアイリスパークの新たな活用を検討していく。さらに、維持負担の軽減策として地元市の理解を得て固定資産税の減免を受けたところであるが、今後も維持費の軽減について取り組んでいくよう指導していく。</p>
<p>また、「砂沼サンビーチ」については、平成19年度を目途に他の団体への移管や移管できない場合の廃止も含め、地元団体の意向を十分に踏まえながら検討を進め、平成20年度から検討結果を踏まえた対策を実施していくとしているが、開発公社の厳しい経営実態や、利用者低迷などの社会情勢の変化、老朽化に伴う施設の安全性確保などを踏まえると、存廃を含めた施設運営のあり方について早急に結論を出すべきである。</p>	<p>平成16年度に実施した老朽化調査の結果、致命的な欠陥がないことから、当面、安全性を確保のうえ、経営改善を進めながら運営を継続していくが、施設の存廃については、地元市と協議を進め、平成19年度を目途に結論を出していくよう指導していく。</p>
<p>さらに、「ワープステーション江戸」は、ロケ事業の映像関連会社への委託や、施設の貸付・譲渡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ながら検討を進め、平成20年度までの経営改善状況を詳細に分析したうえで、平成22年度までには結論を出していくとしているが、福祉施設の中でも極めて厳しい経営状況の施設であることから、県の「メディアパークシティ整備構想」の検討結果を踏まえ、地元市等関係者との連携の下、早期の経営改善が図られるような施設運営のあり方に見直す必要がある。</p>	<p>施設運営について、調査・検討を行ってきた結果、平成19年度からロケ施設を映像関連会社へ貸付けるとともに、開発公社が引き続き見学者を受け入れ、入場料金の引下げや、売店縮小などの施設利用計画の見直しを進めていくこととした。これにより早期の経営改善を進めるよう指導していく。 また、県としても、「メディアパークシティ整備構想」の検討結果を基に、「ワープステーション江戸」を活用した地域振興策等について、地元市の意向も踏まえながら、引き続き開発公社と共に検討を進めていく。</p>
<p>なお、これら福祉施設の経営改善や運営のあり方見直しについては、早期の成果や結論が求められており、問題を先送りすることがないように、問題解決に至るまでのより具体的な行動プロセスを明示すべきである。</p>	<p>各福祉施設が抱える諸問題の解決について関係機関と協議を行いながら、改革工程表に掲げた目標の実現や課題の解決に向けた具体的な行動計画を作成し、経営改善に取り組むよう指導していく。</p>

出資団体等経営改善専門委員会の意見	対 応 方 針
<p><b>(組織の見直し)</b>  土地開発公社と土地部門を一本化し、相互に共通して抱える課題の克服に重点的に当たることは重要なことであり、今後は、情報の共有化による土地の効果的な処分の検討や、責任所在を明確にした販売推進体制の充実強化、さらに地元市町村等関係機関との連携強化などに積極的に取り組み、経営の健全化を図っていく必要がある。</p>	<p><b>(組織の見直し)</b>  平成20年度に用地建設課と土地開発公社の公共用地課を統合するなど組織の一体化を進め、土地に関する情報の交換や土地処分方法の検討を共に行うなど、ノウハウの共有化を進めていくよう指導していく。  また、最大の経営課題である工業団地の早期分譲を推進するため、企業誘致に重点を置いた、責任の所在が明らかな組織体制の構築を図るよう指導するとともに、地元市町等関係機関と連携した誘致活動を県と開発公社が一体となって強力に進めていく。</p>
<p>組織体制については、各団体においてスリム化の傾向にあるが、開発公社においては、特に事業の選別、重点化などを図って、より柔軟に見直していくことが必要である。</p>	<p>平成18年度は、厳しい経営環境の中での効率的な人員配置、企業誘致体制の強化、福祉施設の経営改善の強化等を図るため組織体制を見直し、17年度の3部1局体制から2部1局体制に改編した。今後とも、経営課題の解決に適切かつ迅速に対応できる組織体制へ戦略的な観点から見直していくよう指導していく。</p>
<p>なお、企業誘致等において高いノウハウを有する民間からの人材登用を図りながら、組織を活性化させるとともに、役員ポストについても、今後の業務遂行上必要不可欠なものかどうかなど十分検討し、効率的な経営体制に移行していくことも重要である。</p>	<p>企業誘致については、企業情報に詳しい企業等のOBを企業誘致エキスパート職員又は嘱託職員として配置しているが、今後も優れた民間からの人材の発掘に努め、効果的な企業訪問と情報収集活動を行っていくよう指導していく。  役員ポストについては、必要性を十分に検証し、効率的な経営体制の構築に向け見直しを進めるよう指導していく。</p>
<p><b>(経営の効率化)</b>  開発公社の役職員の給与体系は、原則として県に準拠したものとなっているが、公益法人でありながら事業内容については企業経営的な色彩が強い団体であることなどを踏まえ、毎年度多額の損失が発生している実質的な経営実態に合わせて、給与水準を見直すなど独自の総人件費の削減に取り組むとともに、役職員個々の業績が適正に給与に反映されるような仕組みの導入について検討する必要がある。</p>	<p><b>(経営の効率化)</b>  厳しい経営実態を踏まえ、役職員給与を見直すなど、引き続き人件費削減に取り組むよう指導していく。  役職員個々の業績を反映した給与については、その導入を検討するよう指導していく。</p>
<p>一方、経営の効率化を図るため、借入金の低利資金への借り換えなどによる金利負担の軽減や、保有土地やビル事業の維持管理内容の見直しなど、更なる経費削減を引き続き実施するとともに、会議室利用者のために空車スペースを確保せざるを得ない公社ビル駐車場など収益性の低い事業用資産については、有料化等を含めた有効活用など総合的に検討を進める必要がある。</p>	<p>借入金利については、現在、旧レート(公募債基準レート)から新レート(TIBORベース)への切り替えを進めており、19年度末までに切り替えを終える予定である。金利負担の軽減のため、引き続き低利資金の調達を進めていくよう指導していく。  開発公社においては、公社ビル駐車場の収益性を向上させるため、駐車場経営に関する民間事業者の意見を参考にしながら、現在有料化の検討を行っているところであるが、その他の収益性が低い事業用資産の有効活用についても、積極的に検討を進めるよう指導していく。  なお、更なる経費削減については、引き続き、全事業について一般管理費の縮減に徹底して取り組んでいくよう指導していく。</p>

法人名	社団法人茨城県公害防止協会
所管課	生活環境部環境政策課

出資団体等経営改善専門委員会の意見	対 応 方 針
<p><b>公益法人制度改革への取り組むべき事項</b></p> <p><b>(公益法人制度改革に向けた取組み)</b>  現在の指導監督基準のもとで協会が当面公益法人としてその役割を担おうとするならば、収支均衡を図るような団体運営に努めることが求められるとともに、収益事業から得られた自主財源を有効活用し、講習会や研修会、市町村支援事業など既存の公益事業を充実させることや他の環境保全に係る団体との連携などによる新たな公益事業に取り組むことなどが求められる。</p> <p>県は、環境に係る諸施策を実施しており、特に茨城県霞ヶ浦環境科学センターにおいては調査研究・技術開発に積極的に取り組んでいるところである。県の実施しているこのような事業は、まさに協会が長年にわたり関わってきた環境保全の分野での調査・研究にほかならず、協会は収益事業から得られた利益の一部を協会独自の公益事業に充当するだけでなく、協会の事業と環境というキーワードで強い関係を有するこれらの県の事業に対して、積極的に協力していくなど、県環境行政に資する取り組みも検討すべきである。</p> <hr/> <p>一方、公益法人制度改革は、平成20年度に関係法律が施行され、その後5年間で新しい制度に移行される予定であり、現行の財団法人・社団法人も存続したい場合には、当該法律に定められた基準を充たすことや申請手続きを行うことなどが必要となる。</p> <p>協会が、「公益社団法人」を選択する場合は、公益性の認定を受ける必要があるが、その認定基準の一つに、「公益目的事業比率（法人全体事業費に占める不特定多数の者の利益の増進に寄与する事業費の比率）が50/100以上となるように公益目的事業を行わなければならない。（公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第15条）」とあり、その基準を充たす必要がある。</p> <p>なお、協会の事業については、収益事業とされる事業の中に、公益事業も存在するのではないかという意見もあるが、いずれにしても公益事業と収益事業のバランスが大きな課題となる。</p> <p>そのため、現在の事業体系を維持したままでは協会の公益認定は相当厳しくなるものと予想され、それへの対応が求められる。</p> <p>一方、「一般社団法人」を選択する場合は、事業内容の公益性等は問われることはないものの、これまでの公益法人としての財産について、その一部は公益目的事業に使用するように用途が制限され、存続する法人が管理経費などとしてそのまま使用することができなくなる。さらに、従来の公益法人としての税制上の優遇措置も受けられなくなるなど、事業内容や財務面での見直しが必要になる。</p>	<p><b>公益法人制度改革への取り組むべき事項</b></p> <p><b>(公益法人制度改革に向けた取組み)</b>  協会はこれまで、公益法人として環境分野の測定分析や人材育成等の公益事業を実施するなど本県の環境保全に多大な貢献をしており、特に、平成16年10月に知事の指定を受けた「茨城県地球温暖化防止活動推進センター」については、自主財源を活用して事業を実施する等、県の政策目的達成に寄与する取り組みを拡大してきた。</p> <p>環境保全活動推進のためには、県民、事業者、各種団体等、多様な主体の連携・協働が不可欠であり、協会には引き続きこれらの活動の中核的な役割を担うことが求められる。このため、公益法人としてこれまでに協会が蓄積してきた様々な技術や情報、ノウハウ等を、環境保全活動に還元することができるよう、市町村や各種団体等との共同事業の実施や、企業の環境マネジメント支援事業への取り組みを一層強化するよう、協会を指導していきたい。</p> <p>また、県事業への協力については、特に霞ヶ浦環境科学センターの調査研究業務について、協会の資金や技術を活用した共同研究の実施等、協力方法の具体化について検討を進める。</p> <hr/> <p>公益法人制度改革を踏まえた協会の今後のあり方については、基本的には協会が社員総会等において決すべきものであるが、県としては、協会がこれまでの事業活動を通して蓄積してきた様々な技術やノウハウ、ネットワーク等を活かし、引き続き、本県の環境保全のために必要な機能を担うことを期待している。</p> <p>公益法人制度改革に当たっては、「公益社団法人」を選択する場合の公益目的事業比率の向上や「一般社団法人」へ移行する場合の財産についての用途制限への対応など、解決しなければならない多くの課題等がある。公益法人制度改革の詳細を定める政省令や税制等は、今後、平成19年度中に明らかになる見込みであることから、協会においては、速やかにこれらの課題等の検討に着手するなど、新制度施行に向けた準備に万全を期すよう、引き続き指導していく。</p>

出資団体等経営改善専門委員会の意見	対 応 方 針
<p><b>法人の自立化への対応</b></p> <p><b>(県関与のあり方)</b>          県が環境行政の目的遂行にあたって協会との連携を図ることは大変重要であるが、団体の自立的で責任ある経営体制の確立という観点から、県関係職員の派遣の必要性を検証し、早期に縮減する必要がある。          今後県は、公益事業関係での連携や協会と他の環境関係団体との調整役としての役割など、限定的に関与し、協会の自立化を進めるべきである。</p>	<p><b>法人の自立化への対応</b></p> <p><b>(県関与のあり方)</b>          第4次行財政改革大綱を踏まえ、大綱の計画期間中である平成19年度末に現役職員の派遣を廃止する等、県の関与を縮減し、協会の自立化を進める。          今後は、地球温暖化防止活動推進センター事業の実施や、協会と他の環境保全団体との連携・調整などの範囲内において、指導助言を行うこととする。</p>
<p><b>(組織・事業の見直し)</b>          税法上の収益事業の比率が高く、指導監督基準上の課題が生じている協会にとっては、引き続き従来からの公益法人としての役割を担う「公益社団法人」へ移行するのか、それ以外の「一般社団法人」へ移行するのか、あるいは営利企業へと転換していくのかについてその判断が求められる公益法人制度改革への対応は、今後の法人のあり方を決定付ける最重要課題である。          このようなことから、法人としての社会的役割や存在意義、事業内容についての公益性の有無等の分析・検証、さらには法人形態別の収支見込みなど、あらゆる角度からの検証を行い、会員の同意を得て、新たな法人の姿について早急に方向づけしていくことが必要である。          現在、協会が設置している「業務改善検討委員会」の組織及び検討内容を拡充し、外部の専門家を新たに構成員に加えるなどして、今日の社会経済情勢の変化に適合した組織や事業内容及び法人名称となるよう早急な見直しへの取組みが求められる。</p>	<p><b>(組織・事業の見直し)</b>          公益法人制度改革を踏まえた協会の今後のあり方については、環境問題の質的な変化や民間企業の成長など、協会を取り巻く社会経済情勢の変化を踏まえ、協会自らが社会的役割や事業内容、さらには法人形態などについてあらゆる角度からの検証・検討を行い、社員総会等において決定するよう指導していく。          また、法人名称についても、近年の環境問題が公害対策から環境保全に変化していることを踏まえ、改称を含め、具体的な検討を進めるよう、協会を指導する。          なお、これらの検討に当たっては、「業務改善検討委員会」等の検討組織を活性化するとともに、外部有識者を構成員として加えるなどの体制強化を図るよう、協会を指導していく。</p>