

# 出資団体の経営改善策等に関する意見書

平成15年12月

茨城県出資団体等経営改善専門委員会

## 茨城県出資団体等経営改善専門委員会委員名簿

委員長 川又 諭 (株式会社日立ライフ 代表取締役社長)

副委員長 坂本 和重 (公認会計士)

鬼澤 慎人 (株式会社ヤマオコーポレーション 代表取締役)

木内 敏之 (木内酒造合資会社 取締役)

関 正樹 (関彰商事株式会社 専務取締役)

疋田 淑子 (株式会社不二商会 代表取締役会長)

兪 和 (茨城大学人文学部 助教授)

(順不同)

## 目 次

はじめに	-----	1
財団法人茨城県開発公社	-----	2
現状と課題		
経営改善策		
財団法人茨城県勤労者余暇活用事業団	-----	8
現状と課題		
経営改善策		
株式会社いばらき森林サービス	-----	12
現状と課題		
経営改善策		
組織のあり方		
おわりに	-----	15
[ 参考資料 ]	-----	16
委員会の開催経過		
対象出資団体等の概要		

## はじめに

バブル経済の崩壊以降、景気低迷が長引く中において、地域経済は依然として厳しい状況が続いており、経営不振から脱却できない出資団体等が数多く存在している。出資団体等が十分に機能していない理由として、自治体からの補助金や委託事業等に過度に依存し、市場競争の中で生まれる創意工夫や機動的な運営など民間のノウハウや活力を生かすことができないことも一因であると考えられる。

このように、出資団体等を取り巻く環境が大変厳しい状況にある中において、出資団体等の経営が悪化することになれば、出資や融資等の支援をしている県の財政に多大な影響を与えることが予想される。また、出資団体等の経営責任は、各出資団体自らが負うものであるが、最終的には県民の負担となることもあり得ることから、出資団体等はもとより県においても、問題を先送りすることなく、危機感を強く持ち、大胆な発想のもとに徹底した改革を進める必要がある。

茨城県出資団体等経営改善専門委員会は、茨城県が実施した平成15年度出資法人等経営評価の結果、緊急の改善を要すると判断された財団法人茨城県開発公社、財団法人茨城県勤労者余暇活用事業団及び株式会社いばらき森林サービスの3団体を対象として、その抜本的な経営改善策や組織のあり方などについて、専門的な立場で検討を行った結果、この意見書を提出するものである。

県及び各出資団体等においては、この意見書を踏まえ、早急に経営改善策を実施し、一日も早い経営の安定に努められることを期待する。

平成15年12月25日

茨城県出資団体等経営改善専門委員会  
委員長 川又諭

# 財団法人茨城県開発公社

## 1 現状と課題

財団法人茨城県開発公社は、工業基盤等の整備による地域振興を目的として昭和35年に設立された。その後、県民福祉の向上に係る施設の管理運営事業を加え、工業団地の開発整備などを中心とする土地開発事業と福祉施設事業を主な柱として、県行政の補完的役割を担うべく運営されてきた。

土地開発事業については、これまでプロパー事業として69カ所、約2,200ヘクタール以上にのぼる工業団地を整備し、314社を超える企業を誘致するなど県の産業・経済の発展と地域振興に大きく貢献してきた。

しかし、バブル崩壊後、企業の投資意欲が減退するとともに、製造拠点の海外移転や「所有から利用へ」という土地所有に対する考え方の変化などにより、土地需要が大幅に低下し、ここ3年間の分譲面積は合わせて6ヘクタール程度にとどまっている。

県は、工業団地の開発整備等に伴う公社の借入金の全額(県委託公共事業約1,000億円、公社プロパー事業約400億円)について、金融機関と損失補償契約を締結していることから、現在保有している約793ヘクタール(県委託公共事業486ヘクタール、公社プロパー事業307ヘクタール)に及ぶ分譲用地の処分が進まない場合、将来の県財政に重大な影響を与えることが懸念される。

福祉施設事業においては、県民の保養と健康の増進を目的として、県立国民宿舎「鶉の岬」、「茨城勤労者いこいの村」及び砂沼広域公園内の「砂沼サンビーチ」などの管理運営を行っている。「鶉の岬」の平成14年度の宿泊利用率は97.7%であり、国民宿舎の中では14年連続全国1位の成績を誇っている。

「茨城勤労者いこいの村」についても、宿泊利用率は66.0%を維持しており、全国に設置されている「いこいの村・ハイツ」の中では、平成12、13年度は全国1位となっている。なお、「いこいの村」の設置者である雇用・能力開発機構は、閣議決定に基づき平成17年度末までに施設を移譲又は廃止することとしており、県では、平成16年2月までに施設の譲受けの可否を決定することとしている。

また、「砂沼サンビーチ」については、海に遠い県西地域住民のために昭和54年に設置され、これまで465万人が利用しているが、少子化や県民のレクリエーションニーズの多様化などにより、利用者が減少し赤字経営が続いており、施設も老朽化が目立っている。

さらに、平成14年に株式会社メディアパークつくばから営業を譲渡された「ワークショップ江戸」については、入場者の減少傾向が続き厳しい状況にある。その他、十王町からの委託を受け、温泉保養施設「鶴来来の湯」の経営管理を行っている。

ビル管理事業においては、平成11年8月に竣工した新公社ビルの維持管理及び賃貸を行っている。現在36団体等が入居し、入居率は93.3%となっている。

## 2 経営改善策

### [ 土地開発事業 ]

#### (1) 企業誘致への重点的な取り組み

公社においては、平成10年度頃を境に工業団地の分譲不振により収支が急激に悪化しているにもかかわらず、単年度の厳しい収支結果を踏まえての十分な対策が取られておらず、特に土地開発部門では十分な経営努力がなされているとは言い難い。

県及び公社は、法人事業税や不動産取得税の免除措置、リース制度の導入、誘致対象業種の拡大など多様な販売促進策を実施しているが、これらの制度は全国的に見ても優れたものであることから、その優位性を最大限に活用する必要がある。従って、ここ数年間を企業誘致への集中取組期間として設定し、期間中の達成目標を定め、積極的な販売促進活動を展開し、重点的に企業誘致に取り組む必要がある。

#### (2) 効果的な訪問活動

東京及び大阪に企業誘致のための現地事務所を設け、それぞれ年間数百件の企業訪問を行っているが、具体的な企業の誘致・工場建設という成果に結びついていない状況にある。企業訪問に当たっては、企業の設備投資計画など正確な情報の把握や、対象業種を医薬品や食品といった成長産業に絞り込むなど効率的・効果的な訪問活動に努めるとともに、インターネット等を活用した情報提供を強化する必要がある。

#### (3) 分譲価格の見直し

分譲中の工業団地7団地については、過去の不適切な会計処理の結果含み益128億円を有するとしている。これは、工業団地の売却価格を時価とみなして計算した場合の含み益であり、現在大幅な供給過剰の状況にあることから、

「企業が買える価格」を時価として考えるならば、実際の含み益は評価額を相当下回ることが予想される。今後の地価の動向によっては、更に含み益は縮小すると考えられる。このようなことから、保有する土地の処分は急務であり、大胆な分譲価格の見直しについて検討を行う必要がある。

#### (4) 販売促進策の見直し

県税の優遇措置やリース制度の導入など従来からの販売促進策に加えて、ベンチャー企業や新規創業者、地元中堅企業などの誘致を狙いとして、より小区画での分譲や貸し工場制度の導入など、更なる販売促進策を検討する必要がある。

また、工業用地としての分譲が進まない場合は、土地に対するニーズのより高い業種への用地の供給も考慮すべきである。なぜなら、用地の有効利用につながることで、業種は異なるものの雇用の創出につながることで、用地の早期処分などの観点からも望ましいこと等によるためである。従って、ケースによっては商業施設等の誘致も可能とすべく、地元市町村に都市計画の見直しを働きかけて用途変更も含めた分譲を検討することが必要である。

なお、企業誘致活動に当たっては、地元市町村とも更に密接に連携して推進することが肝要である。

#### (5) 立地企業のアフターケア

立地した企業へのアフターケアは、新たな企業立地にもつながることから極めて重要であり、工業団地等立地企業懇談会の一層の充実を図るとともに、地元市町村とも連携して立地企業の相談や情報交換などきめ細かな対応を進める必要がある。

#### (6) 団地別収支の把握

工業団地の造成費用について、他の工業団地処分に伴う収益（利益）を原資として期間処理するなどの会計処理を行ってきた結果、現時点における各団地ごとの正しい損益の実態が把握できない状況にある。今後は、各団地ごとの原価計算を適正に行い、正確な収支を把握することが必要である。

#### (7) 経費の節減

土地開発事業等に伴う多額の借入金に伴う金利負担を軽減するため、低利資金への借換を更に進めるとともに、保有する土地の維持管理等に関する契約の見直しを行うなど可能な限り諸経費の節減に努める必要がある。

## ( 8 ) 新規事業等の見直し

既存の工業団地において企業の新規立地需要に十分対応できることから、県の工業団地健全化基本方針を踏まえ、新規事業には着手しないこととするべきである。

また、多くの未分譲地を保有し、その処分を最優先すべきことを踏まえ、用地買収中の「結城工業団地（仮称）」や計画段階の事業については、中止するべきである。

さらに、用地取得完了後、造成に着手していない団地については、オーダーメイド方式による造成を原則とし、企業の立地が確定し企業からの要請がない限り造成に着手しないこととするべきである。

## [ 福祉施設事業 ]

### ( 1 ) 国民宿舎「鵜の岬」

国民宿舎「鵜の岬」は、県との委託契約により、公社に入った宿泊料金は一度県に納められ、同額が経費として公社に交付される。また、飲食料金は直接公社の収入となっている。宿泊部門については、県の条例の定めに基づく管理委託により業務を受託している。なお、飲食部門は覚書により管理委託と一体となっている。備品類と修繕費の一部を公社が負担することとなっているものの、減価償却費負担がないことなど公社に有利な運営形態となっている。加えて、極めて高い宿泊利用率を達成していることから、福祉施設部門随一の収益をあげている。

しかし、県の設備投資により本来公社が負担すべき経費がどの程度軽減されているか、公社が将来の施設修繕等のためにどの程度の積立が必要か、また、公社全体の間接経費に係る当該施設の負担額が適正かなどの分析・検討が行われていない状況にある。

県の厳しい財政状況から、将来発生する当該施設の維持補修費については、公社の負担が増加する可能性もあることから、十分な分析・検討を行い適切な積立を行うなど、自立性の確保に向けた努力が必要である。

### ( 2 ) 茨城勤労者いこいの村

「茨城勤労者いこいの村」については、宿泊利用率が全国の「いこいの村・ハイツ」の中では平成12、13年度ともに全国1位でありながら、プール等の付帯施設の減価償却費負担が大きいこと等があり、当期損益がマイナスになっている。経費削減のみでの収支改善は難しく、利用料金の見直しや日帰り利



用客の増加などに努め、収益の確保を図る必要がある。

また、当該施設の所有者である雇用・能力開発機構の撤退後、公社が自ら施設を取得して維持することは、取得に伴う税負担や減価償却費等が公社の経営を圧迫する要因になることから、県関係機関等と十分な調整を行う必要がある。

### (3) 砂沼サンビーチ

利用者の落込みによる恒常的な赤字と施設の老朽化を踏まえた抜本的な対策が早急に必要である。

経営効率化検討委員会報告書の「砂沼サンビーチの運営のあり方について」の中で、平成16年度に施設の老朽化の調査を行い19年度以降に移管や廃止を検討することとしている。しかし、赤字経営が継続していることや老朽化が進んでいること、過去においても改善策が実施されていることなどを考慮し、平成19年度を待つことなく、地元等への移管や施設の廃止も選択肢に加えた検討を行い、早期に結論を出す必要がある。

なお、当面の施設運営に当たっては、利用者の安全性や快適性の確保に向けて、できるだけ早急な対策を実施する必要がある。

### (4) 鶴来来の湯

当該施設は十王町の施設であり、その運営を開発公社が受託することで一定の収益をあげており、国民宿舎「鶴の岬」と一体の運営が行われている。

地方自治法の改正により指定管理者制度が導入されることによって、施設の運営受託者は一層の効率的運営を求められることから、更なる経営努力が必要である。

### (5) ワークステーション江戸

民間会社への運営委託により経営改善を進めているが、入場者数は開業時の平成12年度に37万人を動員して以降減少を続け、平成14年度には10万人を割り込むなど厳しい状況にある。

従って、入場者の意向調査や顧客の市場動向などをもとに、運営委託会社とも連携し集客効果の高いイベントの企画や周辺観光施設との連携を図るなど、入場者の増加に向け多様な取り組みを積極的に推進する必要がある。また、施設を映画等の撮影に供するフィルムコミッション事業については、県や市町村との連携・協力を更に深め、広報・宣伝の強化などにより、収益の拡大を図る必要がある。

#### ( 6 ) 今後の施設のあり方

福祉施設事業については、平成15年4月の地方自治法の改正により指定管理者制度が導入され、公の施設の運営に民間企業の参入が可能となった。

これにより、福祉施設事業の運営を公社が継続受託できるとは限らなくなったことから、「鶉の岬」の収益を前提として、他の不採算施設を運営するといった取扱いは難しくなると思われる。

従って、今後はそれぞれの施設について、県が補助金を入れてまで運営を継続させるべき施設なのか、他の代替施設を利用すべきなのか、或いは廃止すべきのかなどの検討を行い、今後のあり方を見直す必要がある。

#### [ ビル管理事業、駐車場・会議室管理事業 ]

ビル、駐車場・会議室の管理については、近隣の類似施設の状況を把握し、その結果を料金設定やサービス内容に反映させ、テナント入居率や駐車場・会議室の利用率の一層の向上に努めるべきである。

#### [ 組織の見直し ]

土地開発部門においては、事業の進捗状況に合わせ、土地開発公社との更なる一体化を進めるなど組織のスリム化を図る必要がある。また、総務や企画等の管理部門については、公社事業の重点的・効率的な展開に向けて、機動的な組織・人員の配置を行うなど組織形態の抜本的な見直しを行う必要がある。

また、企業誘致のために東京と大阪に設けている現地事務所については、企業誘致に向けた集中取組期間において、マンパワーの強化などにより積極的な販売活動を展開することとし、その取り組みの結果を踏まえ、事務所のあり方について検討する必要がある。

#### [ 公社の健全運営への配慮 ]

県は、公社に対して新たな事業を委託するに当たっては、公社が実施する必要性や県と公社の役割分担、さらには事業の採算性などを十分検討し、公社の負担が過大にならないよう配慮する必要がある。

# 財団法人茨城県勤労者余暇活用事業団

## 1 現状と課題

財団法人茨城県勤労者余暇活用事業団が運営している「余暇活用センターやみぞ」は、昭和51年に勤労者及び公的年金加入者並びに公的年金受給者の余暇活用と福祉の増進のための施設として開設され、27年が経過している。その間、地域内外からの多くの利用者があり、売上は順調に伸び、昭和61年度から平成9年度までは黒字決算を続けていた。しかし、近年の景気の低迷、周辺地域への類似施設の立地や、観光レクリエーション需要の多様化などにより、平成4年度をピークに施設利用者及び売上高ともに減少傾向となっている。平成12、13年度には、職員退職による人件費の減少などにより、一時黒字に転じたものの、利用者の減少傾向に歯止めがかからず、平成14年度においては約360万円の単年度赤字・累積損失約4,600万円となっている。

また、施設が老朽化していることから、今後は修繕・改築費用等の増加が懸念されている。

「茨城県立中小企業福祉センター」は、昭和39年に中小企業の勤労者の結婚式・披露宴機能を主とする福祉施設として県が設置し、その後、昭和51年に県から事業団が管理運営を委託されている施設である。

年間約11万人を超える利用者があるものの、その約70%が地元日立市民であり、利用目的もサークル活動等が多数を占めていることから、施設の管理運営のあり方について、日立市との間で協議を進めることが課題となっている。

## 2 経営改善策

### 〔 余暇活用センターやみぞ 〕

#### (1) 役職員の意識改革等

従業員が自由な立場で改善策を提案できるような場を定期的に設けるなど、全役職員が共通の認識に立って経営改善に向けて積極的に取り組む必要がある。

県、大子町及び事業団のみで構成する「やみぞ経営改善推進会議」に異業種の経営者や有識者等の参加を求めること、利用客以外へのアンケート調査

を実施することなどにより、幅広く意見を収集し、利用客の立場に立った様々な工夫を凝らし、真に利用客の満足が得られるような経営改善策を実施する必要がある。

経営改善に当たっては、全職員の取り組む意欲が重要であり、営業努力や経営改善努力などの成果に応じて職員の処遇を行うといった制度の導入について検討する必要がある。

## (2) 施設の魅力度の向上対策

施設の立地条件や豪華さをセールスポイントとして集客することは難しい状況にあることから、提供する料理やサービスの質、「やみぞ」を拠点として展開できる多様な観光レクリエーションメニューの提案などを重要な要素として、他の施設にはない独自の魅力を発揮していく必要がある。

料理については、奥久慈シャモ、ゆば等の地域の特産品、地元の新鮮な野菜類を活用した名物料理や特別料理の開発を行うとともに、料理の提供の仕方についても工夫をする必要がある。

従業員のサービスにおいては、温かいもてなしや気配りなど利用客の満足度を高めることが大切であることから、接客面で高い評価を得ている施設での実務研修を実施するなど、一層の接客サービスの向上に努める必要がある。

現在行っている「リンゴ風呂」、「ショウブ風呂」は好評であり、更に大浴場の魅力を通年で発揮できるような工夫や関連施設との連携などを図る必要がある。

## (3) 集客対策

宿泊利用者にサービス券を発行し、次回利用時に料金割引を行うなど、各種サービス内容の充実を図り、リピーターの拡大を図る必要がある。

土、日、祝日の利用はあるものの、平日の宿泊客が少ないことが課題であることから、年金受給者や企業・団体のOB組織へのPR、料金割引制度の導入など平日の利用拡大を図ることが必要である。

町営体育施設やグラウンドゴルフコースを活用した学生・社会人等の合宿などスポーツをメインとした利用、企業の宿泊研修施設としての利用や旅行会社とタイアップしたハイキング、写真、釣り、文化活動等各種趣味のグループの活動拠点としての利用など、近隣施設と連携した利用の拡大を働きかけることが必要である。

インターネットでの案内・予約システムの強化やパンフレットの充実、更には行政の広報媒体の積極的な活用などを進めることが必要である。

また、東京との高速直行バスが開通することによる利便性の向上を踏まえ、

東京圏を中心とした県外へのPRに努めることが必要である。

宿泊利用者を名簿に登録しておき、季節毎のイベント情報や周辺地域の情報等を電子メール、ダイレクトメール等で提供し、利用を勧誘するなど顧客管理を十分に行い、リピーターの拡大を図ることが必要である。

「やみぞまつり」や「やみぞギャラリー」など地域との連携を一層強化することにより、地域の人々の文化活動の場として、また地域から愛され、親しまれる施設となるよう工夫することが必要である。

日帰り観光の拠点施設としても集客の拡大が図られるよう、日帰りパック商品の開発やレストランの昼食メニューの拡充などを進めるとともに、近隣施設との提携による共通利用券の発行など圏域内の回遊性を高める工夫が必要である。

#### (4) 経費の節減対策

従業員1人当たりの人件費が、県内の類似施設と比較して30%以上も高いことから、人件費が経営を圧迫している面が見受けられる。県の業務の一部を代行するという考え方から、設立当時に県に準拠した給与制度が採用された経緯がある。しかし、健全経営を確保する観点から、今後は経営状況を反映した給与水準とすることが適当であり、現行の給与制度を見直し、経費の節減を図る必要がある。

#### (5) 今後の施設のあり方

現在の累積損失は、経営努力によって解消できる程度の金額であると考えられることから、全役職員が一丸となって経営改善に取り組み、累積損失の早期解消に期待したい。

また、施設が建築後27年を経過し、老朽化していることから、今後の施設改修費の増加が懸念される。施設の改修は、利用客確保のため必要不可欠なものであるが、施設を継続して運営していくためには、施設改修費を自ら生み出していける経営体質に転換していく必要がある。

このようなことから、当面、累積損失の解消に向けて全力で取り組むと同時に、施設が老朽化していることや利用者のニーズに応えにくい構造となっていることなどから、施設運営を事業団が継続していく必要性、高齢者福祉施設など新たな用途への転用、更には施設自体の必要性など今後の施設のあり方を早期かつ抜本的に検討する必要がある。

## 〔 茨城県立中小企業福祉センター 〕

### ( 1 ) 当面の経営改善策

結婚式場等利用者の少ない施設を利用者のニーズの高い施設に改修するとともに、低廉な料金であることや日立市の中心部に立地していることの利便性などを積極的にPRし、利用率の向上に努める必要がある。

### ( 2 ) 今後の対応

当施設は、自前の福利厚生施設を持たない県内中小企業の勤労者のための施設として設置され、これまで約300万人に利用されるなど一定の役割を果たしてきた。しかし、近年は、施設の老朽化に加えて民間の類似施設が充実してきたことなどから、施設本来の目的である結婚式場・披露宴会場としての利用は殆どなされておらず、住民のサークル活動や各種研修会等の利用が大部分となっている。また、利用者の約70%が日立市民であり、中小企業勤労者のための施設から地域住民のためのコミュニティ施設へと性格を変えてきている。

このようなことから、当施設は設立当初の目的を果たし、その役割を終えたと言わざるを得ない。さらに、毎年の施設使用料収入1,300万円程度に対して、県は運営費として毎年5,000万円以上を負担しており、施設運営の収支は経常的に赤字状態が続いている。

このため、県が所期の目的に沿った施設運営を継続する必要性は極めて低くなっていることから、施設の地元市等への移管あるいは廃止する方向で、日立市との協議を進めるべきである。

# 株式会社いばらき森林サービス

## 1 現状と課題

株式会社いばらき森林サービスは、県及び市町村並びに森林組合の出資により、月給制の採用等各種就労条件を整備したモデル的な経営体を実現し、その波及効果により民間の林業経営体の近代化を促進し、森林整備の推進と林業労働力の確保を図ることを目的に、併せて経営基盤が脆弱な森林組合の補完的機能を果たすことを期待されて平成7年に設立された。

森林は、木材の生産の他、水源のかん養、土砂流出の防止、大気の保全など、様々な公益機能を有しており、近年、地球温暖化など地球規模での環境悪化が懸念される中、50年、100年先を見据えれば林業は重要な産業であり、森林整備の推進が我が国の重要課題となっている。

しかし、安価な外材の輸入の拡大による国産木材価格の低迷などの影響から、森林所有者の経営意欲は減退し、民有林の林業生産活動は停滞している。

そのため、会社の経営環境は極めて厳しく、本来の主要業務となるべき民間森林所有者からの受注が進まず、県や市町村等からの公共事業を収入の柱とせざるを得ない状況が続いている。平成14年度決算においては、同じような規模の団体と比較して十分な資本金や機械設備の取得に対する県補助金の導入といった有利な経営条件下にもかかわらず、約1,600万円の累積損失を計上している。また、森林組合の補完的な機能についても十分果たされていない状況にある。

公益性を付与された第三セクターといえども、営利法人の形態をとる以上採算性を度外視することは許されず、設立の目的から見ても公共事業や公益的事業を受託していくことを会社存続の主たる理由とすることができないことから、当面の経営改善策を早急に実施するとともに、官民の役割分担や中長期的な経営の見通しなどを踏まえ、今後の組織のあり方を見直す必要がある。

## 2 経営改善策

### (1) 役職員の意識改革

林業生産を取り巻く厳しい環境を役職員全員が認識し、累積損失の解消と経営の安定化を図るため、会社としてのコスト意識や収益確保に向けた営業意識などを徹底させる必要がある。

## (2) 役職員全員による営業活動の実施

各々の年度における明確な営業目標を設定し、その目標達成に向けて役職員全員が一丸となり、民間需要の掘り起こしなど収入の拡大に向けて徹底した営業活動を行うことが必要である。

## (3) 会社業務の普及・啓発

モデル事業の実施による整備効果のPRや林業従事者等を対象とした技術者養成研修会の実施、森林ボランティア団体との連携、都市農村交流事業への参画などにより、会社業務の普及・啓発に努め、将来の需要を喚起する必要がある。

高性能林業機械のレンタル・リースの実施やオペレーターの派遣など付随する事業についても積極的に需要の開拓やPRを行い、業務の端境期における収入確保に向けて多角的な取り組みを行う必要がある。

県としては、森林の公益的機能の重要性についての普及・啓発に努めるとともに、木造公共施設の整備や公共事業における木材構造物の拡大など全県的な県産材の需要拡大に取り組む必要がある。併せて、木材を供給する林業生産活動の活性化につながるような森林政策を積極的に展開していく必要がある。

## (4) 経費の節減

県から技術指導担当職員の派遣を受け、会社において人件費を負担しているが、会社設立後8年が経過し、職員の技術水準は一定のレベルに達していると思われることから、県派遣職員の受入の見直しなど組織のスリム化を検討する必要がある。

会社の給与体系は、県内の森林組合と類似した制度となっているが、健全経営を確保する観点から、経営状況を反映した給与水準とすることが適当であり、現行の給与制度を見直す必要がある。

高性能林業機械については、稼働率の向上を図るとともに、安全性に十分留意しつつ通常のメンテナンス経費の削減など、効率的な維持管理に努める必要がある。

## 3 組織のあり方

会社は、県議会出資団体等調査特別委員会の報告及び県第三次行財政改革大綱に基づき、平成15年度から財団法人茨城県農林振興公社の県有林管理業務の一



部移管を受け経営基盤の強化を図っているが、これを踏まえ、経営計画（期間：平成17年度まで）の見直しを早急に行い、当面の経営改善に重点的に取り組む必要がある。

会社の主要事業である民有林を主体とする素材生産などの業務は、林業が経営として成り立つようになり、森林所有者の森林経営意欲が回復しない限り、需要の拡大が期待できないことから、中長期的に見ても、会社の経営が安定軌道に乗ることは難しく、今後も厳しい経営環境が続くものと見込まれる。

従って、県においては、国の環境保護・水源確保等の観点による森林対策・林業対策等の動向を注視するとともに、県土の環境保全など森林の公益的機能を守る観点からの諸対策を講ずべきであり、また、公的資金の導入を含め県産材（国産材）の需要拡大につながる施策の検討も必要と思われる。さらに、財団法人茨城県農林振興公社や既存の林業関係団体との役割分担、民間のノウハウの導入、民間人の採用などを検討し、会社の経営改善への取り組みを積極的に支援・指導していく必要がある。

併せて、重点的な経営改善への取り組みの結果を注視し、経営改善が進展しない場合には、他の団体等へ事業を移管するなど法人の抜本的な見直しを実施する必要がある。

## おわりに

我々委員は、県の出資団体等が、これまで福祉サービスや中小企業対策、観光振興など幅広い分野において、県の行政目的を達成するうえで重要な役割を果たしてきたことは認識している。

しかし、設立当時は十分な意義を有していても、少子・高齢化や高度情報化の進展、経済のグローバル化、県民の意識やニーズの多様化などにより、出資団体等に求められる役割は大きく変わりつつある。

出資団体等によっては、設立後相当期間が経過し、設立目的を達成し役割を終えたもの、民間との競合分野を縮小や廃止すべきもの、組織のあり方の見直しが必要なもの、商法法人(営利法人)への転換を検討すべきものなどがある一方、

技術革新や医療の進歩などに対応して組織の強化を図る必要があるものなど様々であり、それぞれ時代の変化に適切に対応していく必要に迫られている状況にある。

また、民間と行政との中間に位置する第三セクターの特徴を生かし、民間からの人材登用や経営ノウハウの導入、新たな公益の担い手として期待されているNPO法人等との連携など、行政と民間との知恵を出し合って、経営改善を更に進めていかなければならない。

出資団体等を取り巻く環境は一段と厳しさを増しており、待ったなしの対応を迫られている。各出資団体等においては、県民のための団体であることを自覚し、常に自らの果たすべき役割や県民のために何をなすべきかといった視点に立ち、他に責任を転嫁することなく、当事者意識を持って日々経営改善に努められることを期待する。県においても、出資団体等が県民のための団体として十分に機能が発揮できるよう積極的に指導・助言を行うとともに、出資団体等の抜本的な見直しに際しては、団体と一体となって改善策等を実施し、できるだけ早期に改善が図られるよう期待したい。

## 委員会の開催経過

---

- 第1回 平成15年11月4日(火)
- ・平成15年度対象法人の概要について
  - ・対象法人の県所管課ヒアリング
  - ・経営改善策等の協議
- 第2回 平成15年11月12日(水)
- ・対象法人及び県所管課ヒアリング
  - ・経営改善策等の協議
  - ・意見書の方向性について
- 第3回 平成15年11月28日(金)
- ・意見書のとりまとめ

## 対象出資団体の概要

---

財団法人茨城県開発公社の概要	-----	18
財団法人茨城県勤労者余暇活用事業団の概要	-----	21
株式会社いばらき森林サービスの概要	-----	24

## 財団法人茨城県開発公社の概要

### 1. 団体概要

団体の名称	財団法人 茨城県開発公社	
所在地	水戸市笠原町978番25号	
設立年月日	昭和35年3月28日	
代表者名	理事長 人見 實徳	
基本財産	90,000千円(県出資額50,000千円)	
設立根拠	民法第34条	
設立目的 ・ 経緯	県の長期計画に基づき、自然資源の有効な利用を図り、工業基盤等の開発整備による地域振興事業を推進するとともに、県民福祉に係る施設等の設置及び運営を行い、豊かな地域社会の実現に寄与する。	
資産状況  (平成15年3月末 現在)	(単位：千円)	
	金額	摘 要
流動資産	140,266,193	開発未成工事支出金等
固定資産	17,886,064	土地、建物等
投資等	20,477,277	
資産合計	178,629,534	
流動負債	1,231,556	未払金、未払費用等
固定負債	160,098,942	長期借入金等
負債合計	161,330,498	
差引正味財産	17,299,036	

## 2. 平成14年度事業実績

### 事業内容

#### ア 土地開発事業

##### ・プロパー事業

用地取得 緒川工業団地(0.06 ha) ) (2.8億円)  
 団地造成 つくば明野北部工業団地など2団地 )  
 団地処分 筑波南奥原工業団地など2団地(1.8 ha 6.4億円)

##### ・公共事業

用地取得 北浦複合工業団地(0.03 ha) ) (31.5億円)  
 団地造成 茨城中央工業団地など4団地 )  
 団地処分 岩井幸田工業団地 (1.8 ha 8.6億円)  
 (他に北部拡張の残金及び団地間調整分の償還金 17.3億円)

#### イ ビル管理事業

・ 開発公社ビルについては、オフィス施設24団体、サービス施設12店舗、計36団体等が入居(テナント入居率 93.3%)

大町ビルについては、茨城社会保険事務局へ賃貸  
 (両ビルの賃貸料収入 517,339千円)

・ インランド・デポ事業として、つくば国際貨物ターミナル(株)へ賃貸  
 (賃貸料収入 96,965千円)

#### ウ 福祉施設事業

##### 〔利用状況〕

施設名	営業日数	利用者数		売上額	宿泊 利用率
	客室数・定員	宿泊	その他		
国民宿舎 「鵜の岬」	358日	190,258人		1,303,958千円	99.1%
	58室:204人	72,401人	117,857人		
茨城勤労者 いこいの村	359日	113,425人		603,242千円	66.0%
	35室:151人	35,796人	77,629人		
砂沼 サンビーチ	43日	159,119人		137,355千円	
ワフステーション 江戸	173日	34,482人		69,254千円	

##### 〔受託事業〕

受託事業	受託費	受託内容
伊師浜国民休養地	21,162千円	休養地及び施設設備の維持管理
砂沼広域公園 (12.6 ha)	42,670千円	公園及び施設設備の維持管理, 施設使用料の料金徴収等
十王町温泉保養施設	265,231千円	温泉保養施設の管理運営

#### エ 駐車場・会議室管理事業

水戸駅南駐車場及び開発公社ビル等の駐車場, 会議室の維持管理  
 (賃貸料収入 68,298千円)

#### オ 常陸太田合同庁舎事業

常陸太田合同庁舎を県に25年間の割賦により譲渡  
 (譲渡代金 2,677,884千円)  
 (2年目償還金 107,114千円)

## 収支状況

(単位：千円)

	金額	摘要
財産等収入		
事業収入	6,718,536	売上, 受託料収入
会費収入		
補助金収入	35,955	茨城の産業イメージアップ事業
その他の収入	47,202	預金利子, 雑収入等
収入合計	6,801,693	
事業費	5,532,818	業務費等
管理費	955,427	管理費, 支払利息
補助金支出	38,059	茨城の産業イメージアップ事業
その他の支出	749,671	固定資産諸経費等
支出合計	7,275,975	
法人税等	280	
収支差額	474,562	
当期末処分損益累計	474,562	

## (損失処理)

積立金取崩	474,562	特別事業積立金, 事業運営積立金
次期繰越損益	0	

## 補助金等の受入状況

(単位：千円)

	金額	摘要
出資金		
補助金	35,955	茨城の産業イメージアップ事業
委託金	688,828	砂沼広域公園・休養地管理, 温泉施設運営管理, 日本自動車研究所移転先用地造成, 企業誘致エキスパート設置事業
貸付金		
損失補償限度額	160,000,000	
(平成14年度末現在)		

## 財団法人茨城県勤労者余暇活用事業団の概要

### 1. 団体概要

団体の名称	財団法人 茨城県勤労者余暇活用事業団	
所在地	水戸市笠原町978番6	
設立年月日	昭和49年12月6日	
代表者名	理事長 角田 芳夫	
基本財産・資本金	4,000千円(県出資額2,000千円)	
設立根拠	民法第34条	
設立目的・経緯	<p>1 設立の目的(寄付行為第3条) 勤労者及び公的年金加入者並びに公的年金の受給権者の余暇活用と福祉の増進のため必要な事業を行うことを目的とする。</p> <p>2 設立の経緯 余暇活用センターやみぞの設置運営及び県立中小企業福祉センターの管理運営の受託等のために県,労働福祉団体,市長会及び町村会の出資により設立された。</p>	
資産状況 15年3月末現在	(単位:千円)	
	金 額	摘 要
流動資産	50,029	
固定資産	2,981	
投資等	-	
資産合計	53,010	
流動負債	24,229	
固定負債	71,261	
負債合計	95,490	
正味財産	42,480	



2. 平成14年度事業実績

事業内容

ア 余暇活用センターやみぞ管理運営

(ア) 宿泊・休憩利用状況

(単位：人)

宿 泊				休 憩			合 計
大 人	子 供	幼 児	計			計	
17,815	1,024	378	19,217	6,331	2,979	9,310	28,527

(休憩 は3,000円以上の飲食をした利用者, 休憩 はそれ以外の利用者)

(イ) 温泉大浴場利用者 6,057人

(ウ) 施設整備状況 : 食堂天井改修, ボイラー改修, エレベーター改修

イ 県立中小企業福祉センター管理運営及び公金徴収受託

(ア) 利用状況

(単位：件, 人)

	会議・ 研修	音楽ライブ・ パーティ	娯 楽	結婚式	宿 泊	法 事	展示会	計
件数	1,971	170	133	0	798	64	140	3,276
人員	74,461	12,116	2,856	0	2,801	1,569	19,170	112,973

(イ) 公金徴収(中小企業福祉センター使用料) 13,994,952 円

(ウ) 自主事業

・勤労者福祉のための囲碁サロン, カラオケ教室を実施したほか「はたらく男女(ひと)のふれあいパーティ」「いばらき結婚相談センター」を実施し勤労者等のために出会いの場を提供した。

(ふれあいパーティ年6回実施: 参加者数444人 男289人・女155人)

(結婚相談センター15年3月末現在: 会員数301人 男194人・女107人)

収支状況

(単位：千円)

	金額	摘要
営業収益	305,839	補助金等
営業外収益	26,867	
特別収益	-	
収益合計	332,706	
営業費用	309,101	施設整備費等
営業外費用	26,037	
特別損失	-	
費用合計	335,138	
法人税等	1,160	
損益差額	3,592	
当期末処分損益累計	46,480	

補助金等の受入状況

(単位：千円)

	金額	摘要
出資金	-	
補助金	13,474	茨城県 施設整備補助金：13,209千円 勤労者ふれあい支援事業補助：265千円
委託金	54,911	県立中小企業福祉センターの管理運営受託
貸付金	-	
損失補償限度額 (年度末現在)	-	

## 株式会社いばらき森林サービスの概要

### 1. 団体概要

団体の名称	株式会社 いばらき森林サービス	
所在地	久慈郡水府村大字東染470番地	
設立年月日	平成7年7月28日	
代表者名	代表取締役社長 角田 芳夫	
資本金	200,000千円(県出資額100,000千円)	
設立根拠	商法第2編 第4章	
設立目的・経緯	<p>林業労働力の確保と森林管理の推進を図るため官民共同出資により森林管理の推進母体としての役割を担うため設立され、安定した就労条件により労働力を確保し、高性能林業機械を装備した近代的な生産体制のもと生産性の向上を図り、活力ある林業を展開して森林の適正な管理を進め、林業の発展と豊かな森林の育成に寄与することを目的とする。</p>	
資産状況 15年3月末現在	(単位：千円)	
	金額	摘要
流動資産	192,959	
固定資産	21,432	
資産合計	214,391	
流動負債	19,992	
固定負債	10,426	
資本	183,973	
負債・資本合計	214,391	

2.平成14年度事業実績

事業内容

(1) 林産事業 間伐事業等 9件 5,042千円

(2) 利用事業

ア 造林・保育・森林整備等	38件	62,377	千円
イ 立木調査	8件	6,153	千円
ウ レンタル・リース	13件	2,019	千円
	計	70,549	千円

(3) 補助事業

ア 補助事業 森林整備担い手対策事業	1件	247	千円
イ 委託事業 高性能林業機械等利用促進事業	1件	1,900	千円
ウ 委託事業 指導林・分収林緊急保育事業	1件	12,710	千円
エ 委託事業 育種園管理事業	1件	7,100	千円
	計	21,548	千円

合計 97,548 千円

収支状況

(単位：千円)

	金額	摘要
営業収益	97,548	
営業外収益	717	
特別収益	360	
収益合計	98,625	
営業費用	108,502	
売上原価	51,119	
販売・一般管理費	57,383	
営業外費用	-	
特別損失	30	
費用合計	108,532	
法人税等	507	
損益差額	9,400	
当期末処分損益累計	16,027	

## 補助金等の受入状況

(単位：千円)

	金額	摘要
出資金	-	
補助金	247	森林整備担い手対策事業 ・社会保険加入促進 247千円
委託金	21,710	高性能林業機械等利用促進事業 ・オペレーター研修 1,900千円 指導林・分収林緊急保育業務 ・下刈り，枝打ち，間伐 (雇用基金創出事業) 12,710千円 育種園管理事業 ・下刈り，伐倒，枝打ち (雇用基金創出事業) 7,100千円 何れも消費税抜きの額
貸付金	-	
損失補償限度額 (年度末現在)	-	