

# **外郭団体の経営改革に関する見解**

**平成 2 2 年 3 月**

**津山市外郭団体経営検討委員会**

## 1. はじめに

### ①外郭団体経営検討委員会とは

本委員会は、総務省が平成20年6月に通知した「第三セクター等の改革について」に基づき設置された委員会である。

当該通知では、「経営が著しく悪化しているおそれがある第三セクター等に出資、出えん又は損失補償等の財政援助を行っている地方公共団体は、第三セクター等の経営状況等の評価と存廃も含めた抜本的な経営改革策の検討を行うことを目的とする経営検討委員会を平成20年度中に設置し所要の評価・検討を開始するもの」としており、本委員会は、当該通知の趣旨に沿って、平成21年2月に設置され、津山市の外郭団体のうち、下記の5団体の経営状況等について、1年にわたり検証・論議を重ねてきた。

#### 対象団体

- ・ 津山市土地開発公社
- ・ 財団法人津山市都市整備公社
- ・ 株式会社津山市加茂町ふるさと振興公社
- ・ 財団法人あばグリーン公社
- ・ 財団法人津山文化振興財団



また、本委員会の目的は、当該通知が「地方公共団体は、経営検討委員会の意見を踏まえて各第三セクター等ごとの経営改革に関する方針を定めた改革プラン（仮称）を平成21年度中に策定すること」と示していることから、各外郭団体の存廃を含めた抜本的な経営改革に関する見解を委員会として取りまとめることを主題とし、ここに「外郭団体の経営改革に関する見解」を策定した次第である。

### ②外郭団体を巡る国の動き

外郭団体改革の背景には、平成20年12月の公益法人制度改革関連3法の施行、及び地方財政健全化法の平成21年度からの本格施行があり、外郭団体を取り巻く大きな流れの中で、国（総務省）においては、この5年間で、その存廃を含めた抜本的改革に集中的かつ積極的に取り組むことを求めている。

#### 外郭団体を巡る国の方針

- ・ 公益法人制度改革関連3法の施行（平成20年12月） →5年の移行期間内に新制度の団体へ
- ・ 第三セクター等の改革について（平成20年6月） →経営検討委員会の設置を求める
- ・ 債務調整等に関する調査研究会の報告書（平成20年12月） →三セク改革推進債の創設を提案
- ・ 第三セクター等の抜本的改革の推進等について（平成21年6月） →抜本的改革等に関する指針
- ・ 土地開発公社の抜本的改革について（平成21年8月） →存廃を含めた抜本的改革を求めるもの

国は、この5年間に、外郭団体の抜本的改革を図るよう求めている

### ③第三セクター等改革推進債について

国においては、外郭団体の抜本的改革を促す観点から、平成21年3月に地方財政法を改正し、改革に必要な経費の財源に充てる目的で「第三セクター等改革推進債」を創設した。

本委員会においては、各外郭団体の経営状況等の調査・検証に先立ち、第三セクター等改革推進債について検証を行った。その要旨は下記のとおりである。

#### ○対象経費

第三セクター等の整理又は再生に伴い負担する必要がある以下の経費

- ・ 損失補償をしている第三セクターが法的整理や事業再生等を行う場合に必要となる当該損失補償に要する経費
- ・ 土地開発公社が解散や一部業務の廃止を行う場合に必要な債務保証をしている借入金の償還に要する経費

#### ○発行条件

発行年度：平成21年度～25年度の5年間

償還年限：基本は10年以内であるが必要に応じ10年超を設定できる

#### ○発行手続

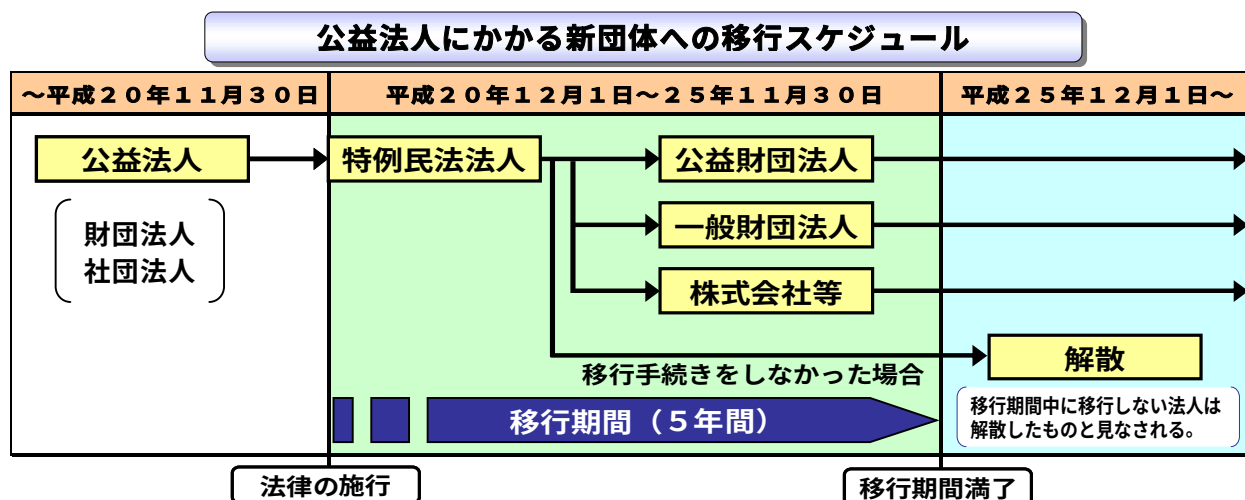
議会の議決、総務大臣又は都道府県知事の許可



なお、津山市においては、こうした国の動きを踏まえ、第三セクター等改革推進債の活用を視野に入れ、外郭団体の抜本的改革に取り組む方針であるが、本委員会としても、外郭団体の経営改革と債権債務の整理を集中的かつ積極的に実施していくためには、この機会を逃すことなく、具体的対策が実行に移されることを、冒頭において、津山市及び関係各位に提言しておきたい。

### ④公益法人制度改革について

公益法人制度改革は、従来の公益法人の設立許可制度を改めるもので、これまでの公益法人については、平成20年12月の公益法人制度改革関連3法の施行から5年以内に、公益財団法人等の新制度に基づく法人に移行するか、株式会社等になるか、あるいは解散するかを求めている。



特に、公益財団法人の認定にあたっては、対象団体が公益目的事業を行うことを主たる目的としているか、公益目的事業比率が50/100以上の見込みか等の認定基準があり、公益財団法人への認定は、こうした厳しい条件の下での手続きになる。

したがって、津山市都市整備公社、あばグリーン公社及び津山文化振興財団の3団体については、公益法人を巡る新たな要件や枠組みの中で、それぞれの事業の再生・整理を検討していくことが求められるため、各団体の関係者は、この移行手続きが容易ではないことを再認識する必要がある。

## 2. 津山市土地開発公社の事業再生・整理について

### ①津山市土地開発公社の概要

同公社は、「公共用地・公用地等の取得・管理・処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と住民福祉の増進に寄与する」ことを目的に、公有地拡大推進法に基づき、昭和48年8月に設立された法人である。

現状における同公社の事業は、公共の事業委託により用地を先行取得する事業と、津山産業・流通センターの分譲等の独自事業に大別される。

同公社は、この2つの事業を実施するにあたり、津山市の債務保証を裏付けとして金融機関から多額の資金を調達しており、現在、保有する用地の簿価額が約143億円であるのに対して、当該借入金の総額は約150億円にのぼっている。

#### 事業の概要

##### ①用地先行取得（公共の事業委託により用地を先行取得）

- ・簿価額： 2,253百万円
- ・借入額： 1,925百万円

##### ②津山産業・流通センター用地取得（プロパー事業）

- ・簿価額：12,070百万円
- ・借入額：13,071百万円

借入金総額：14,996百万円

津山市からの委託により先行取得した用地の一部については、買い戻しが行われず、塩漬け土地となっているものがあり、未処分用地は、面積で約18万平方メートル、簿価ベースで約22億円となっている。

また、津山産業・流通センターの分譲用地については、総面積で約57万平方メートル、簿価ベースで約120億円の用地が未処分の状態である。

| 事業名等        |                    | 地区  | 面積 (㎡)  | 取得年度      | 簿価 (百万円) |
|-------------|--------------------|-----|---------|-----------|----------|
| 公有地先行取得事業   | 廃棄物最終処分場建設事業       | 綾部  | 107,500 | 平成元年～5年   | 556      |
|             | 廃棄物最終処分場建設事業（代行用地） | 綾部  | 22,917  | 平成元年～4年   | 61       |
|             | 建設残土センター建設事業       | 綾部  | 12,984  | 平成13年     | 52       |
|             | 都市公園整備事業           | 井口  | 27,274  | 平成10年～12年 | 1,530    |
|             | 総合ごみ処理センター用地       | 一宮  | 12,501  | 平成8年      | 37       |
|             | 院庄・横山線用地           | 一方  | 437     | 平成5年      | 17       |
|             |                    |     | 183,613 |           | 2,253    |
| 津山産業・流通センター |                    | 戸島他 | 573,743 | 平成2年～9年   | 12,070   |



## ②津山産業・流通センターの未処分用地とそれによる財務への影響

同公社の財務面における課題は、現時点において約４億円の債務超過で、さらに、多額の借入金を抱えていることである。

借入金については、津山市の単年度における一般会計予算額の３分の１を超える額にあたり、また、金融機関からの借入にあたっては、津山市の債務保証が条件となっていることから、実質的には、津山市の債務と同一視される。

こうした財務状況に至った主たる要因は、平成９年度に造成が完了した津山産業・流通センターの開発にあり、本委員会においては、津山産業・流通センターの現状についても、調査・検証を行った。

津山産業・流通センターは、中国自動車道院庄インターから約１キロメートル、標高１５０メートルのなだらかな丘陵地に位置し、総面積が約９３万平方メートル、分譲面積が約６４万平方メートルで、平成１０年度から分譲を開始している。

現時点における分譲率は約３６％であり、平成１７年当時（約１４％）と比較すると分譲が進んだものの、長引く景気後退の影響もあって、現状の企業立地は行き詰まっていると言える。

また、未処分用地の評価額は、前述のように、簿価が約１２０億円であるのに対して、現分譲額から算定した時価は約６４億円となっており、仮に、未処分用地が分譲できたとしても、約５６億円の差損が生じることになる。

すなわち、同公社は、この差損を加えれば、実質的な債務超過額が約６０億円に及ぶと認められ、また、事業収入で利息さえ負担できない現状にあることを踏まえれば、継続企業の前提に疑義を抱かせる厳しい状況にある。



### 分譲価格を踏まえた差損額の推計

平成２１年３月末の簿価額： 約１２，０７０百万円  
平成２１年３月末の時価評価額：約６，３９３百万円

約５，６７７百万円  
の差損（約４７％）

## ③津山市土地開発公社に対する基本方針の要旨と経営健全化計画について

平成１９年１１月に津山市が策定した、「外郭団体の改革に関する基本方針（以下「基本方針」という。）」においては、同公社を「経営改善を進める団体」と規定し、次の方針を示している。

- ・ 公有地拡大推進法に基づく外郭団体であるため、組織統合は出来ないが、事務局を統廃合により生まれる新たな外郭団体と統合し、事務局の経費節減を図る。
- ・ 市の策定する経営健全化計画に基づいて、市の財政的支援を行うことにより、経営健全化を図る。



同公社の問題に対する、津山市のこれまでの取り組みは、基本方針に沿って行われており、平成18年3月に策定した同公社の経営健全化計画においては、平成18年度から22年度までの5年間にわたり、借入金の削減や未処分用地の圧縮に取り組むことを計画し、同計画に基づいて、先行取得用地の一部買戻しや、利子補給、低利子貸付等の金融支援が今日まで講じられている。

現在の同公社の借入金は、同計画策定時点と比較して、約10億円が圧縮され、また、プロパー職員は全員が退職し、人件費等の経費削減が図られている。

#### **(土地開発公社の経営健全化計画に基づくこれまでの取り組み)**

- ① 土地開発基金の活用による先行取得用地の買戻し  
平成19年度に約7億円で買戻し（→保有土地の簿価総額の縮減）
- ② 地域づくり基金の活用による低利子貸付け  
平成18～20年度の3年間にわたり34億円を低利子で貸付け（→毎年の金利負担を削減）
- ③ 津山市による利子補給  
平成18年度から平成20年度までに計5億3千万円を利子補給（→支払利息負担の軽減による借入金の削減）

→これらの取り組みにより、借入金は平成18年3月時点の約160億円から約10億円を圧縮。保有土地も減少。

しかし、同計画の策定は、国による第三セクター等改革推進債の創設前の状況下で行われているため、抜本的改革に踏み込んだものになっておらず、また、借入金の増加が抑制できたとしても、この問題を解決するには限界がある。

したがって、今後の同公社の事業再生・整理については、これまでの経営健全化の枠を超えた、第三セクター等改革推進債を原資とした新しい金融支援を前提に、抜本的な対策を講じることが求められている。

#### **④事業継続の必要性と抜本的対策の公益性にかかる検証**

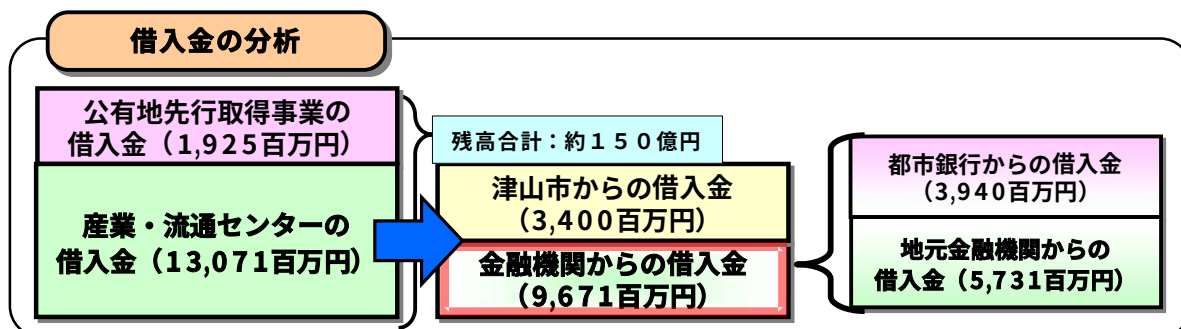
同公社は、公共事業用地の先行取得が設立目的であるが、近年の土地価格の下落を鑑みれば、その存在意義は希薄となっており、また、用地取得が必要な事業があるとしても、行政が直接取得することで対応可能である。

そして、同公社が実施してきた大規模な住宅団地や産業団地の開発事業についても、現時点において事業実施の予定はなく、新たな事業を実施するために、同公社が大規模な用地を先行取得する事態も考えられない。

したがって、同公社の多額の借入金を未整理のまま将来に残すのではなく、さらに、津山産業・流通センター等の未処分用地の利活用を促進させるため、津山市は、第三セクター等改革推進債を活用し、同公社の解散か業務の一部廃止に踏み込んだ抜本的対策を講じることについて、真に検討すべきである。

また、問題の津山産業・流通センター事業にかかる借入金は、約130億円であるが、そのうち、金融機関からの借入金が約96億円であり、その整理が、同公社の事業再生・整理における最重要課題である。

特に、金融機関からの借入金のうち、約57億円が市中金融機関からの借入金となっており、この問題に手を付けなければ、津山市財政への影響だけではなく、地域経済にも大きな影響を与えることを認識しなければならない。



したがって、同公社の借入債務の整理は、同公社だけの問題に留まらず、津山市全体の課題として、一定の公益性を有すると認められる。

また、仮に、第三セクター等改革推進債を活用して津山市が直接起債を行い、実質的な借換えが実現すれば、支払利息の軽減等の効果を生むことから、長期的かつ総合的に見て、財政負担上も有利な対策と言える。

### ⑤第三セクター等改革推進債の起債による影響

第三セクター等改革推進債を活用して、同公社の借入金150億円を整理した場合、その起債による津山市財政への影響はどうなるのか、本委員会においては、この問題の核心とも言える部分について検証を行った。

まず、津山市の第4次総合計画に基づく、平成21年度から25年度の財政見通しにおいては、今後5年間の財源不足が約26億円と公表されており、このことは、現状においても、厳しい財政状況下にあることを示唆している。

また、第三セクター等改革推進債を活用した場合の財政見通しについては、仮に全額を起債し、当該推進債制度が基本とする10年間で償還するという条件を設定した場合、利子負担を含めれば、単年度ベースで約18億円に及ぶ負担が生じる年度が予測されるとともに、財政健全化の指標の一つである実質公債費比率は、ピーク時に8%近く上昇するとの見込みである。

あくまで仮定の議論ではあるが、原則どおり、10年間の償還期間での起債となれば、津山市の財政は、早期健全化基準\*を超える事態をギリギリのところまで回避できるとしても、大きな影響を受けることになる。



#### ※ 早期健全化基準

- ・ 地方財政健全化法においては、算出された実質公債費比率等の4つの健全化判断比率により、財政状況を3つの段階に区分する基準を設けている。
- ・ 具体的には、自主的な改善努力による財政健全化を図る段階の「早期健全化基準」、国の関与による確実な財政再生を図る段階の「財政再生基準」、及び早期健全化基準に至らない場合の「健全段階」の3段階である。
- ・ 健全化判断比率の1つでも、早期健全化基準以上となった場合、①財政健全化計画の策定（議会議決後に公表、都道府県知事に報告）と外部監査の要求が義務付けられ、②計画の実施状況を毎年度議会に報告の上で公表し、③早期健全化が著しく困難と認められる場合には、県知事から必要な勧告を受けることになる。
- ・ なお、健全化判断比率の1つでも財政再生基準以上となった場合、災害復旧事業等を除き地方債発行が制限され（総務大臣の同意を得た場合を除く）、財政運営が計画に適合しないと認められる場合には、予算変更等を勧告される。



したがって、同公社の事業再生・整理スキームの構築においては、今後の津山市の財政運営を十分に考慮した、津山市が負担できる範囲内の対策、具体的には、未処分用地の早期売却による起債額の抑制や、起債償還期間の長期化等の方策についても、十分かつ慎重に検討する必要がある。

#### ⑥津山産業・流通センターの未処分用地にかかる方向性の検証

津山産業・流通センターは、工業等の導入促進、農業従事者の就業、並びに用地提供者や立地企業に対する税制上の優遇措置適用等の観点から、農工法（農村地域工業等導入促進法）の指定を受けている。

また、同センターの用途指定は準工業地域で、環境アセスメントの制約があることから、立地可能な業態は製造業・流通業等に限定されている。

したがって、同センターへの企業誘致を進めるにあたっては、こうした業種に対して立地の働きかけを行うことになるが、本委員会においては、こうした現状と背景を踏まえ、同センターを多目的に利用することの可能性についても検証を行った。

多目的利用を提案する委員からの質問に対し、津山市側の回答は、「現状において、立地業態の条件緩和は難しく、また、緩和による産業集積の形骸化や今後の企業誘致への影響も懸念される。」という趣旨のものであった。

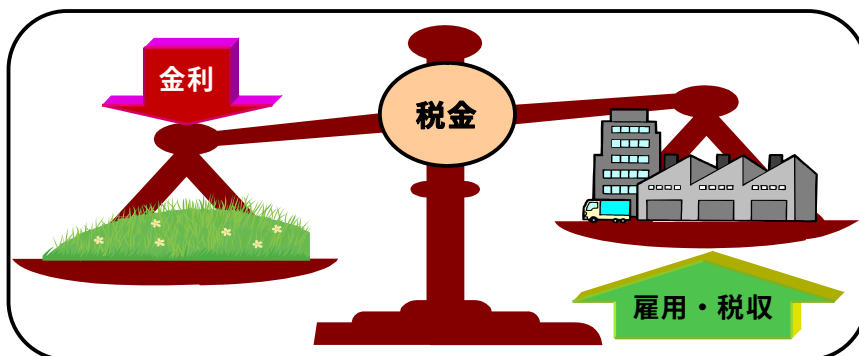
また、委員からは、従業員向けの住宅や商店を建設することが出来ないかとの提案もなされたが、それに対する回答は、「現在も立地企業が点在しており、実態として、他の用途で活用することは難しい。」という内容であった。

津山産業・流通センターの整備の目的は、津山市最大の産業集積と雇用創出にあり、現在も約600人が就業していることを踏まえれば、産業団地の形態を維持する方針は、公益に資する政策として理解はできる。

しかし、企業立地による分譲が進まなければ、同公社は借入金を返済することができず、また、支払利息負担は、結果として津山市の公金で補てんされており、議論の前提として、この現実が続くことを覚悟する必要がある。



すなわち、産業団地の形態を維持することは公益であるが、それを維持するために多額の公金が投入されており、この負担が、費用対効果や経済合理性の観点からも、政策としての公金支出の範囲として妥当なのかどうか、津山市の今後の財政運営を見据えた上で、市民的視点から再精査することも、あらためて必要ではないかと指摘をしておきたい。



また、本委員会においては、分譲価格についての検証を行った。

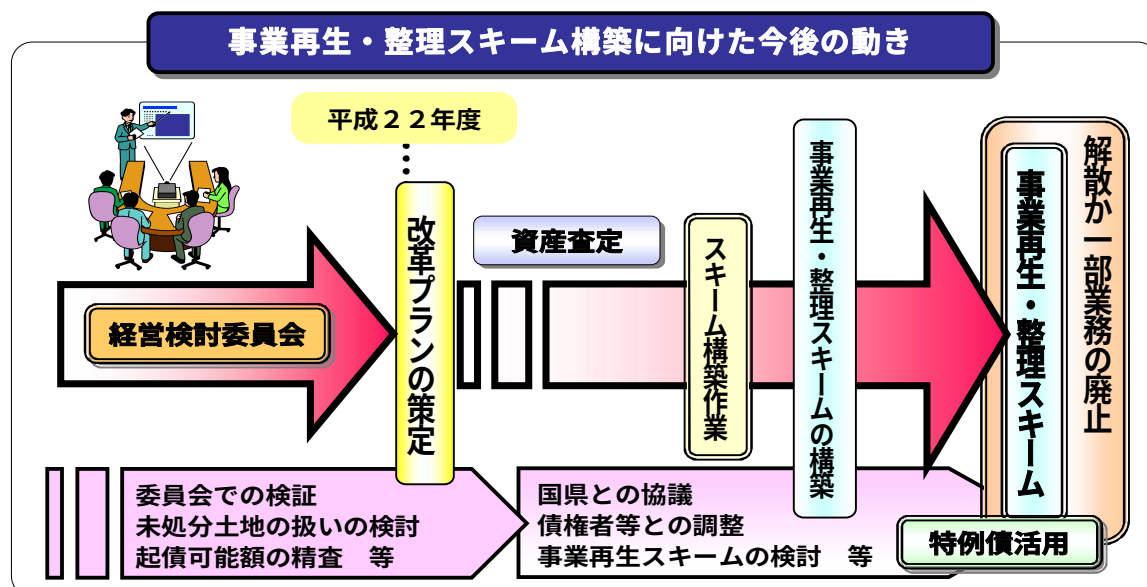
現在の分譲価格は、平成17年の鑑定評価額等を参考として、1平方メートルあたり約2万円であるが、現状における企業等からの問合せの額は、それを下回る水準とのことである。

分譲価格は、直近の分譲事例で実勢価格を見極めるのは難しいが、今後の事業再生・整理の枠組みを構築していくためには、資産としての価値を査定することが不可欠であり、あらためて鑑定評価等を行い、現状に即した適切な分譲価格による処分計画の策定が必要である。

## ⑦事業再生・整理スキームの方向性

同公社の問題は、バブルの崩壊以降の地方都市を巡る経済環境の悪化や産業構造の変化が背景にあるとは言え、結果として、津山市行政が抱える負の遺産になっていることは確かである。

したがって、津山市は、この負の遺産の整理を将来に先送りすることなく、抜本的解決を図るためにも、第三セクター等改革推進債の活用を前提に、金融支援に踏み込んだスキームの構築を検討すべきであると前述してきた。



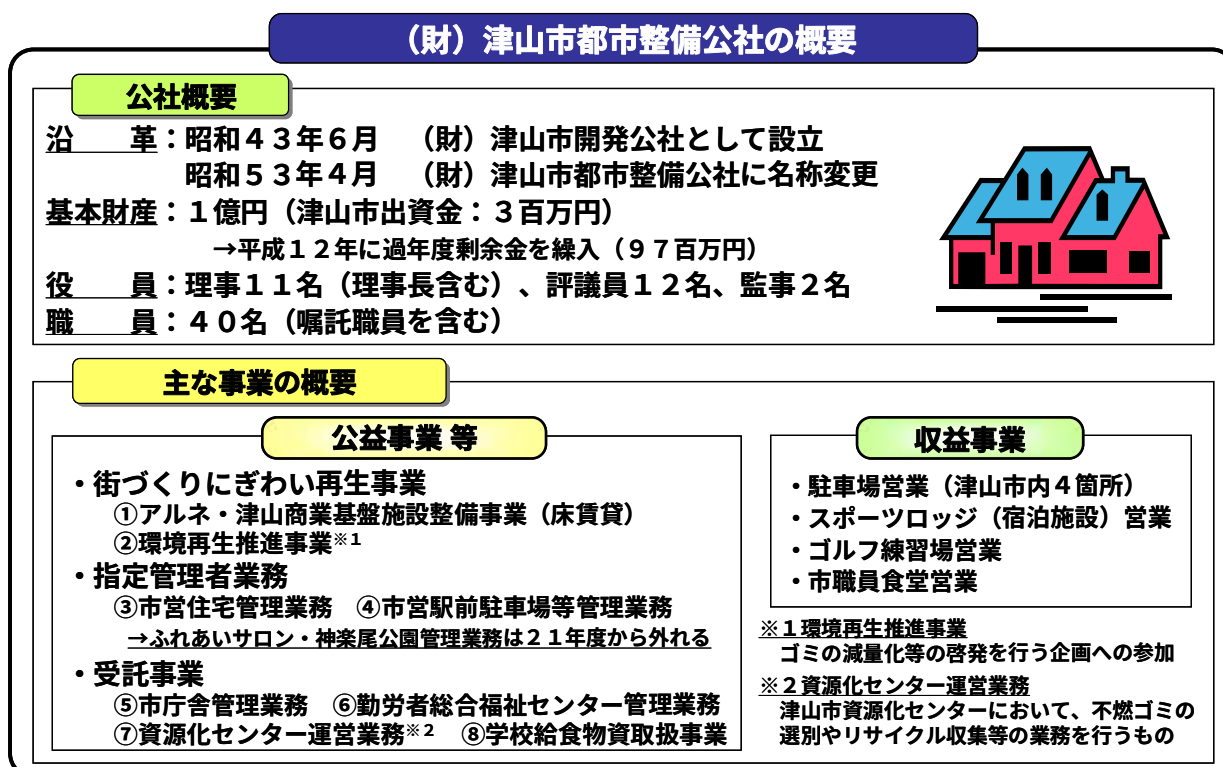
しかし、津山市の対策をもって、同公社の借入金を整理したとしても、未処分用地の利活用が進まなければ、公益性の観点や費用対効果の視点からも、真に事業の整理が図られたとは認めがたい。

すなわち、一層の企業立地の促進と未処分用地の有効利用が、事業再生・整理スキームの構築の上でも大きなポイントとなり、今後は、既存組織の枠組みを越えて対策の総合的な推進を図るため、庁内に企業誘致にかかる新たなプロジェクトチームを設置することを本委員会として提案する。

### 3. 財団法人津山市都市整備公社の事業再生について

#### ①事業の概要

同公社は、「市民生活の向上と都市開発の基盤整備に必要な用地の取得造成、並びに施設の建設、管理を行い、市勢の発展と市民福祉の増進に寄与する」ことを目的として、昭和43年6月に、津山市の全額出資（300万円）により設立された財団法人である。



同公社の事業は、設立当初の開発を主とした事業から、施設運営等の業務にシフトしてきた経過があり、現在の事業は、市営住宅管理業務、資源化センター運営業務、市庁舎管理業務をはじめとした津山市からの受託事業と、駐車場の管理運営やスポーツロッジ弥生荘の営業等の収益事業となっている。

また、これまで同公社が受託してきた、ふれあいサロン管理業務及び神楽尾公園管理業務については、平成21年度から、指定管理者を外れたため、同公社の業務は減少している。

## ②財務の状況と改善策について

同公社の直近の決算は、事業収入が約6億円で推移しているのに対して、事業費用はそれを上回り、実質的な収支は、赤字が続いている。

| 収支の推移    |       | 単位：千円    |          |           |           |           |           |
|----------|-------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|          |       | 1 5 年度   | 1 6 年度   | 1 7 年度    | 1 8 年度    | 1 9 年度    | 2 0 年度    |
| (収入の部)   |       | 706,929  | 710,451  | 3,712,850 | 1,038,328 | 1,018,016 | 1,085,772 |
|          | 事業収入  | 615,801  | 597,693  | 630,290   | 606,198   | 638,567   | 676,678   |
|          | その他収入 | 91,128   | 112,757  | 3,082,559 | 432,130   | 379,449   | 409,094   |
| (支出の部)   |       | 718,041  | 723,149  | 3,581,943 | 1,053,099 | 1,044,717 | 1,148,589 |
|          | 事業費用等 | 657,058  | 663,304  | 1,164,522 | 843,721   | 850,476   | 961,429   |
|          | 借入金返済 | 49,160   | 49,160   | 187,160   | 187,160   | 187,160   | 187,160   |
|          | 資産取得等 | 11,824   | 10,685   | 2,230,261 | 22,218    | 7,081     | 0         |
| (当期収支差額) |       | ▲ 11,113 | ▲ 12,698 | 130,907   | ▲ 14,771  | ▲ 26,701  | ▲ 62,817  |

- ・事業収入は約6億円で推移。指定管理者業務が減ることから来期以降収入減を懸念。
- ・平成20年度における事業費用の増加は、早期退職勧奨による退職金負担がある。

こうした収支状況に至った背景には、同公社が長年にわたり、公益性の高い事業を実施し、中には、採算性の低い事業を手がけてきた経過がある。

そのことは、事業別の収支に明確に表れており、個々の事業は、事業収支の段階では黒字であるものが多いが、管理部門の人件費等の本体経費を個々の事業収支に反映すれば、ほとんどの事業が赤字になる。

| 事業別収支の状況 |                   | 事業収支 | 本体経費等を反映 |
|----------|-------------------|------|----------|
| 公益事業等    | 環境再生推進事業          | 赤字   | 赤字       |
|          | アルネ・津山商業施設運営事業    | 黒字   | 黒字       |
|          | 津山市市営住宅等管理業務      | 黒字   | 赤字       |
|          | 駅前及び城下駐車場管理業務     | 黒字   | 赤字       |
|          | 市庁舎管理業務           | 黒字   | 赤字       |
|          | 資源化センター運営業務       | 黒字   | 赤字       |
|          | 勤労者総合福祉センター管理運営業務 | 黒字   | 赤字       |
|          | 学校給食物資供給業務        | 黒字   | 黒字       |
| 収益事業     | 駐車場管理運営業務         | 黒字   | 黒字       |
|          | スポーツロッジ弥生荘管理運営業務  | 赤字   | 赤字       |
|          | ゴルフ練習場管理運営業務      | 黒字   | 黒字       |
|          | 市職員食堂管理運営業務       | 赤字   | 赤字       |

特に、津山市からの受託事業については、事業収支の段階では、ほとんどの事業が若干の黒字であるが、本体経費を反映すれば、多くの事業が赤字であり、同公社の事業再生・整理にあたっては、事業の見直しとともに、本体経費の削減が不可欠である。

一方、収益事業については、厳しい経済環境や施設の老朽化等もあって、収入が伸び悩んでおり、収益事業の目的に反して、赤字の事業も見受けられる。

中でも、スポーツロッジについては、宿泊や食堂の利用者が減少し、事業収支の段階で赤字になる年度があり、廃止を含めた事業の見直しが必要である。

このように、同公社の収支状況は、事業環境の改善を図らなければ、赤字が続く構造に陥っており、当面の事業運営に支障はないものの、将来にわたる事業継続には疑義がある状況である。

また、同公社は、平成17年度のアルネ・津山再建計画の実施にあたり、アルネ・津山の商業床の一部を取得しており、保有する固定資産の大部分が当該床の取得に伴うものとなっている。

そして、負債の大半を占める長期借入金についても、アルネ・津山関連の事業実施に伴うもので、当該床の取得が、固定負債を増大させている。

この長期借入金の返済原資については、毎年、津山市からの助成金が充てられていることから、同公社の実質収支や他の事業に与える資金的な影響は、ほとんどないと認められる。

| 平成 2 0 年度の貸借対照表 |  |           |        | 単位：千円 |           |
|-----------------|--|-----------|--------|-------|-----------|
| 資産の部            |  | 3,186,022 | 負債の部   |       | 2,625,172 |
| 流動資産            |  | 201,740   | 流動負債   |       | 153,645   |
| 現金預金            |  | 177,789   | 固定負債   |       | 2,471,527 |
| その他             |  | 23,951    | 長期借入金  |       | 2,393,880 |
| 固定資産            |  | 2,984,282 | その他    |       | 77,647    |
| 基本財産            |  | 100,000   | 正味財産の部 |       | 560,850   |
| その他             |  | 2,884,282 | 一般正味財産 |       | 560,850   |

しかし、多額の長期借入金は、同公社の財務構造を不安定にする要因であり、公益法人改革に伴う新たな法人への移行や、事業継続性の観点からも、対策が望まれる。

また、当該借入金は、津山市の損失補償を担保として、金融機関から融資を受けているため、同公社の借入債務であるだけでなく、実質的に、津山市の債務と見なされる性質の借入金である。

したがって、同公社の事業再生・整理においては、当該借入金の整理が枠組みの一つとして求められ、津山市としても、損失補償契約の解消と毎年の助成金負担の軽減につながることから、第三セクター等改革推進債の活用による当該借入金の整理について検討することが必要である。

### ③事業の見直しと再編の方向性

同公社が事業継続を図るためには、事業の見直しと再編が不可欠であり、また、事業別段階で収支が赤字の事業については、民間に委託や譲渡を行うか、あるいは、廃止を含めた対策を講じなければ、同公社の正味財産は毀損していくことになる。

こうした状況から、同公社においては、現在、神楽尾公園等の指定管理者業務を受託できなかったことを契機として、外部専門家に経営診断を依頼し、事業の見直しに取り組んでおり、今後は、当該診断の結果等を参考にしながら、早期に事業の全体計画を見直すことが必要である。

一方、同公社の事業に対する本質的な問題は、事業の大部分が指定管理者業務をはじめとした津山市からの委託業務に依存しているところにあり、一部の指定管理者業務を受託できなかったことが示すように、現在の委託業務を中心とした事業運営では、経営の安定性を欠くことは明らかである。



確かに、指定管理者制度は、民間活力の導入による、施設管理における維持管理経費の削減や、効率的な施設運営等が、これまでの実績においても効果として表れているが、一方で、指定管理期間が短く、民間事業者が期間リスクを抱え、雇用形態が不安定になるといった指摘もなされている。

したがって、津山市の指定管理者制度に対しては、他都市での取り組みのように、更新制度の導入や地域性を考慮した運用等の検討を求めたいが、同公社においても、一層の、運営体制の効率化と組織のスリム化を進め、業務受託を可能とする競争力の強化を図っていく必要である。

また、同公社の事業の再編にあたっては、主たる事業の確立が重要となる。

現状の事業規模からすると、主たる事業は、市営住宅管理業務、駐車場管理業務、資源化センター運營業務等となるが、これらの事業の多くは津山市からの受託事業であり、逆説的に言えば、津山市の方針が同公社の経営を左右することになる。

すなわち、同公社が存続を図るためには、既存事業の見直しや事業展開の検討等の同公社による主体的な取り組みが重要であることは言うまでもないが、その取り組みを進めるにあたっては、津山市の方針がポイントとなり、津山市として、同公社の位置付けと今後のありかたを明確に示すことが不可欠である。

#### ④今後の事業再生・整理に向けて

同公社においては、経営診断等を参考にしながら、職員の早期退職勧奨を実施し、現在、職員数は10名の減員となった。また、現職員についても、給料減額等の措置がなされており、体質強化に向けて努力している。

しかし、厳しい指摘になるが、一層の経営努力による事業の再編と体制の改善以外に、同公社が事業継続を図る選択肢はなく、その実現可能性を高めなければ、新たな法人形態の枠組みを模索することすらできない。

したがって、同公社の事業再生・整理に向けては、採算性や公益性の観点から、まずは、慎重に事業を精査し、主たる事業を確立した上で組織体制を再編し、長期借入金の整理等の問題解決を図りながら、新たな法人の枠組みに移行していくという、総合的な事業再生スキームの構築が求められている。

### 4. 株式会社津山市加茂町ふるさと振興公社の事業再生・整理について

#### ①津山市加茂町ふるさと振興公社の概要

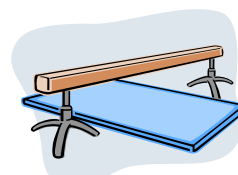
加茂地域は、四方を中国山地に囲まれ、全面積の9割を山林が占める木材のまちであり、国土交通省が選定する「全国水の郷百選」にも選ばれた自然の宝庫である。同社は、加茂地域の第三セクターとして、平成6年3月に設立され同年4月に営業を開始したウディハウス加茂の管理が主たる事業である（平成18年度からは指定管理者）。



ウッディハウス加茂は、地域内及び近隣住民との交流施設として整備され、自然に育まれた加茂地域を満喫するための拠点施設であるとともに、冠婚葬祭や地元出身者の里帰りの宿として活用されている。

また、ウッディハウス加茂の隣地にグラウンド、体育館、プール、武道館、ゲートボール場等があることから、これらの施設にかかる市内外の利用者にとっても重要な交流・宿泊施設となっている。

特に、体育館は、全国的にも数少ない公認体操器具を備えた施設で、合宿所として、県内や近県の小学生から高校、大学、一般の体操クラブが、夏休み等の長期休暇や土・日を中心に利用している。



同社の現在の資本金は47,100千円(942株)であり、津山市の出資額は42,500千円で、出資割合の約9割(850株)を占める。

貸借対照表

単位：千円

|             |               |              |               |
|-------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>流動資産</b> | <b>5,649</b>  | <b>流動負債</b>  | <b>3,445</b>  |
| 現金・預金       | 2,952         | 買掛金          | 1,505         |
| 売掛金         | 1,824         | 未払金          | 1,069         |
| たな卸資産       | 873           | 未払税等         | 652           |
| 未収入金        | 0             | 預り金          | 219           |
| <b>固定資産</b> | <b>9,894</b>  | <b>固定負債</b>  | <b>1,283</b>  |
| 有形固定資産      | 7,150         | 資本金          | 47,100        |
| 無形固定資産      | 2,600         | 利益剰余金        | ▲ 35,285      |
| その他資産       | 144           | 自己株式         | ▲ 1,000       |
| <b>繰延資産</b> | <b>0</b>      | <b>株主資本</b>  | <b>10,815</b> |
| <b>資産合計</b> | <b>15,543</b> | <b>負債+資本</b> | <b>15,543</b> |

同社は、旧加茂町等の協力を得て、平成13年に37,100千円を増資(742株)し、その増資資金をもって、百々温泉の温泉権を取得している。

なお、温泉の営業権償却は、平成19年度までに概ね償却を終えている。

## ②収支の状況

同社の財務面の特徴としては、借入金はないものの、現預金等の流動資産が少なく、一方で、累積損失(利益剰余金がマイナス)が約35,285千円に及ぶことがあげられる。

借入金がないことは、事業再生を進める上では有利であるが、手元資金が少ない中での事業継続は、常に、資金ショート等の経営リスクを抱え、安定した経営基盤とは言えない状況である。

また、多額の累積損失は、株主からの出資金を毀損させる要因となるため、早期に解消することが求められるが、その損失額のほとんどが、温泉の営業権償却に起因するものであり、いわゆるキャッシュフローの赤字が累積したものではない。

同社の直近の収支は、平成19年度が3,919千円、20年度が160千円の経常損失を計上しているが、温泉の営業権の償却等を除いた償却前段階では、若干の黒字で推移している。

# 振興公社の収支の推移

単位：千円

|                      | 17年度           | 18年度           | 19年度           | 20年度           | 前年対比           |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>売上高</b>           | <b>51,496</b>  | <b>44,323</b>  | <b>45,672</b>  | <b>43,694</b>  | <b>95.67%</b>  |
| 宿泊等                  | 15,598         | 14,345         | 16,847         | 19,201         | 113.98%        |
| 料理飲食料・レストラン等         | 23,288         | 23,311         | 22,159         | 17,826         | 80.45%         |
| 市受託・その他収入            | 12,610         | 6,667          | 6,667          | 6,667          | 100.00%        |
| <b>売上原価</b>          | <b>13,047</b>  | <b>12,606</b>  | <b>12,822</b>  | <b>11,747</b>  | <b>91.62%</b>  |
| <b>販売費一般管理費</b>      | <b>46,600</b>  | <b>35,494</b>  | <b>33,811</b>  | <b>33,817</b>  | <b>100.02%</b> |
| 人件費                  | 22,000         | 21,195         | 19,719         | 18,603         | 94.34%         |
| 水道光熱費                | 4,436          | 4,583          | 4,934          | 5,570          | 112.90%        |
| 減価償却費                | 5,454          | 410            | 250            | 543            | 217.50%        |
| その他                  | 14,710         | 9,306          | 8,909          | 9,101          | 102.15%        |
| <b>営業損益</b>          | <b>▲ 8,151</b> | <b>▲ 3,777</b> | <b>▲ 961</b>   | <b>▲ 1,871</b> | <b>194.66%</b> |
| <b>営業外収益</b>         | <b>2,110</b>   | <b>1,951</b>   | <b>2,120</b>   | <b>1,910</b>   | <b>90.12%</b>  |
| 給湯料・入場料収入            | 1,894          | 1,672          | 1,710          | 1,548          | 90.52%         |
| 雑収入等                 | 216            | 280            | 410            | 362            | 88.45%         |
| <b>営業外費用（営業権償却等）</b> | <b>0</b>       | <b>5,079</b>   | <b>5,078</b>   | <b>200</b>     | <b>3.94%</b>   |
| <b>経常損益</b>          | <b>▲ 6,041</b> | <b>▲ 6,904</b> | <b>▲ 3,919</b> | <b>▲ 160</b>   | <b>4.09%</b>   |
| <b>（償却前経常損益）</b>     | <b>▲ 587</b>   | <b>▲ 1,416</b> | <b>1,409</b>   | <b>583</b>     |                |

また、同社においては、地元の法事等の利用者が減少しつつあること、大手企業が保養所指定を取消したこと等から、収入の減少が予想されるため、人件費の削減等に努めており、直近の決算は、経営改善に向けた、これまでの同社の取り組みの成果が表れている。

全体的に見れば、同社の収支の根本的な改善は難しいが、温泉権による一定の給湯料収入や、前年度を上回る推移となっている宿泊・合宿の利用等を考慮すれば、事業再生に向けた可能性も感じられる状況にある。

## ③津山市加茂町ふるさと振興公社に対する基本方針の要旨

平成19年度に津山市が策定した基本方針においては、同社について、「統廃合を進める団体」と整理しており、具体的な方針は下記のとおりである。

- ・ 津山市都市整備公社と津山市加茂町ふるさと振興公社は、類似した業務を多く行っており、1つの外郭団体として統合する。
- ・ 津山市加茂町ふるさと振興公社は解散する。
- ・ 持続可能な経営基盤を確立するため、新たな団体への移行に合わせて、安定的な経営体制の構築を図る。



基本方針においては、同社の事業内容が津山市都市整備公社の行う事業と類似していること、組織規模が小さく財政基盤が脆弱で事業運営が不安定なこと、並びに事業統合により、組織体制の簡素化、合理化等が期待できること等から、

津山市都市整備公社に事業を承継し、同社自体は解散する方向としている。

この基本方針について、本委員会において、あらためて検証したが、ウッディハウス加茂の管理運営業務は、指定管理者業務であり、同社の永続的な業務受託が確約されておらず、経営基盤の強化が必要なこと、また、事業統合は、同社の厳しい資金繰り等の経営上の弱点を補う対策として有利であること等から、改革に向けた今後の方向性としては妥当と判断できる。

しかし、統合相手である津山市都市整備公社が、持続可能な経営基盤になるかどうかは、今後の事業の再編と再生にかかっている。

また、津山市加茂町ふるさと振興公社の経営は、ノウハウを有した地元密着の運営体制が下支えになっており、こうした特長を失わせるスキームであれば、逆に、事業収支を悪化させることが懸念される。

したがって、津山市都市整備公社との事業統合については、その前提条件の整理や手順、並びに地元合意の形成が、スキームを構築する上で、今後の大きなポイントになる。

#### ④事業再生・整理スキームの方向性

ウッディハウス加茂は、隣接するスポーツ施設とともに、地域の交流施設として、あるいは拠点施設として、一定の役割を果たしている。

したがって、同社の事業再生・整理の方向性は、脆弱な経営基盤を強化する対策であることを基本とするも、同社の設立目的であるウッディハウス加茂の利活用や加茂地域の振興等を踏まえた内容であることが重要である。

##### ◆津山市加茂町ふるさと振興公社の事業再生・整理に向けたポイント

- ① ウッディハウス加茂の指定管理期間は平成25年度まで  
→ 公社の新たな枠組みを固めるのは、この5年間となる。
- ② 売上高は伸び悩むが温泉権収入もあり、収支は改善傾向。また、収支ベースでは、宿泊や合宿利用も増加基調  
→ 一定の事業価値があると認められる。
- ③ 同社の累積損失は約35百万円  
→ 47百万円の出資金に対して、株主資本は11百万円(毀損)
- ④ 同公社の経営は地元密着による自立的な運営によりなされている  
→ 地元中心の献身的な運営がなければ赤字は増加

**同公社の事業再生・整理はこうしたポイントを踏まえ取り組むことが重要**

また、同社の現況は、限られた運転資金をもって、地域の下支えと経営努力でギリギリの事業運営を図っている状況であり、自助努力による累積損失の解消も事実上困難であることから、同社の事業再生・整理は、同社の特性を確保した上で、こうした経営課題を解消する対策であることが求められる。



したがって、今後の事業再生・整理は、同社設立の趣旨を踏まえ、地域密着型の運営体制の強みを活かしながら、同様に事業再生に取り組む津山市都市整備公社との統合を進めていくことが、経済合理性を有する対策であり、また、その事業再編の中で、独自の位置付けと新たな事業展開を模索していくことが、ウッディハウス加茂に新たな魅力を創出させることになる。

## 5. (財) あばグリーン公社の事業再生・整理について

### ①あばグリーン公社の概要

同公社は、「旧阿波村の豊かな自然、地域の特性を有効に活用し、効率的で生産性の高い農業の振興、幅広い地域振興施策や地域間交流の展開、そして、これらの振興施策を実施する団体や地域住民等との連携を図る際の中心的な役割を果たし、活力のある地域の創造と住民福祉の向上を図ること」を設立の目的とする財団法人である。

また、同公社の設立の背景には、阿波地域の就農者の約7割が65歳以上の高齢者で今後とも高齢化の進行が予測されること、阿波地域の人口がこの50年間に約1,400人から約660人へと大きく減少したこと等があり、農業中心の地域産業の将来に対する不安や、限界集落、集落崩壊への危機感から、平成11年3月に旧阿波村等により設立された経過がある。

同公社の主な事業には、農地保有合理化事業、高齢農家の支援を中心とした農作業受託事業、地域特産物の開発による販売促進事業等があり、その他にも、市営バスの運行、一般廃棄物の収集運搬等の業務を受託している。

また、同公社に対しては、地域振興の支援組織、地域間交流の中核的組織としての機能も期待されている。

同公社は、旧阿波村における公共施設の管理等を受託してきた経過から、市町村合併後も、岡山県及び津山市から幅広く業務を受託している。

こうした公益性の高い業務を担っていることから、多くの地域住民が、同公社の事業存続を望んでいるが、一方で、同公社の事業は、他の地域から見れば阿波地域に限定した公益的サービスという指摘も残る。

したがって、同公社は、中山間地域の振興という所期の目的に、新津山市の中での果たすべき役割を見出しながら、あるべき法人形態や事業の枠組みを検証し、存在意義を見出していくことが、今後求められることになる。

#### グリーン公社の主な事業

- (1) 農地保有合理化事業
  - ・農地貸借事業
  - ・一時農地管理事業
- (2) 農作業受託事業
- (3) 生産組織等育成事業
- (4) 農産物生産加工販売事業（氷温コシヒカリ等）
- (5) 山林受託作業
- (6) 公共施設管理及び業務受託作業
  - ① 農業関係施設管理業務
    - ・穀類乾燥調整施設
    - ・農林水産物集出荷貯蔵施設
    - ・農林加工施設、木工加工施設
  - ② 観光施設管理業務（大ヶ山観光施設）
  - ③ 岡山県施設管理業務
    - ・県営発電施設水路等管理
  - ④ 津山市の業務受託事業
    - ・市営阿波バス運行業務
    - ・一般廃棄物収集運搬業務 等



## ②収支の状況について

同公社は、阿波地域の総合商社的な立場から、農林事業を核として、地域の経済と社会を牽引するための様々な事業を担ってきた。

その結果として、同公社の収支は、継続的に赤字決算となっており、平成20年度の決算は、約7百万円の赤字となっている。

また、赤字決算の継続は、借入債務の増加要因にもなっており、平成20年度の借入金は、約26百万円に膨らんでいる。

同公社の現在の経営は、この借入金を原資として、事業継続を図っている状態であり、同公社がこれまで担ってきた事業の公益性や地域性を考慮したとしても、津山市の基本方針が示すように、抜本的改革が必要である。

平成20年度の貸借対照表

単位：千円

| 資産の部 |  | 121,855 | 負債の部   |  | 36,120 |
|------|--|---------|--------|--|--------|
| 流動資産 |  | 15,081  | 流動負債   |  | 35,380 |
| 現金預金 |  | 3,606   | 買掛金    |  | 1,230  |
| 売掛金  |  | 1,026   | 短期借入金  |  | 25,567 |
| 棚卸資産 |  | 4,032   | 未払金    |  | 7,717  |
| 未収金  |  | 5,147   | その他    |  | 866    |
| その他  |  | 1,271   | 固定負債   |  | 740    |
| 固定資産 |  | 106,774 | 長期借入金  |  | 740    |
| 基本財産 |  | 100,000 | 正味財産の部 |  | 85,735 |
| その他  |  | 6,774   | 一般正味財産 |  | 85,735 |

グリーン公社の収支の推移

単位：千円

|           | 17年度    | 18年度    | 19年度    | 20年度    |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 経常収益      | 132,642 | 134,422 | 134,199 | 134,998 |
| 事業収入      | 129,314 | 130,494 | 119,518 | 120,773 |
| 補助金等収入    | 2,152   | 1,871   | 12,370  | 11,578  |
| 雑収入等      | 1,176   | 2,057   | 2,310   | 2,647   |
| 経常費用      | 139,280 | 136,277 | 136,818 | 142,468 |
| 事業費支出     | 68,713  | 67,010  | 130,382 | 134,618 |
| 管理費支出     | 67,907  | 67,396  | 5,288   | 7,126   |
| その他       | 2,660   | 1,872   | 1,148   | 725     |
| 経常増減額     | ▲ 6,638 | ▲ 1,855 | ▲ 2,620 | ▲ 7,470 |
| 経常外収益     | 2,564   | 11,270  | 1,118   | 709     |
| 経常外費用     | 1,908   | 11,327  | 1,686   | 842     |
| 一般正味財産増減額 | ▲ 5,983 | ▲ 1,913 | ▲ 3,188 | ▲ 7,604 |

収益は横ばい  
平成21年度は  
指定管理者業務  
を外れるため、  
減収の見込み



継続的に赤字

また、同公社は、指定管理者として、「あば温泉・交流館」の管理を受託してきたが、平成21年度以降の指定管理者を外れたことから、現在、不採算事業部門の廃止・縮小、採算部門の事業拡大、人件費などの固定経費削減等の対策に取り組んでいる。

具体的には、赤字の山林事業は当分の間の廃止、どぶろく、もち、米、味噌を中心に農産物、農産加工品の販売を拡大、給与と職員の削減を図ることによ

る経費の節減等に取り組んでおり、今後、これらの対策による、一定の経営改善の効果が期待できるところである。

### ③あばグリーン公社に対する基本方針の要旨

基本方針では、同公社について「廃止を進める団体」としており、具体的な方針の要旨は下記のとおりである。

- ・ 農地保有合理化事業等の農林事業は、5年間の経過期間を設けて、新たな農業法人を設立し、その団体に移行する。
- ・ 当面は、市の出資割合を削減するとともに、公の施設の管理運営事業は他の事業者に移行する。

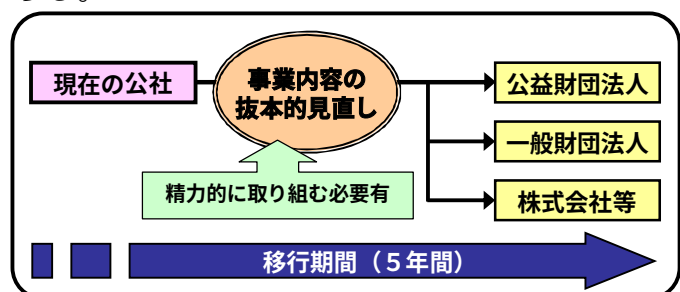
同公社に対する基本方針の趣旨は、団体の廃止を前提としているものの、本来の農林業務に特化した新しい農業法人の設立の方針であり、単純に同公社を廃止するものではない。

したがって、同公社の新たな枠組みについては、5年間の経過期間の中で、地元のニーズに収益性の視点を反映しながら、事業の遂行可能性や資金計画の妥当性を十分に検証した上で、あるべき法人形態等を含め、適切な方策を検討していく必要がある。

### ④事業再生・整理スキームの方向性

基本方針が描く同公社の今後のシナリオは、農林事業に特化した新法人への移行であるが、これまでの収支を考慮すれば、農林事業単独での生き残りは困難とも考えられ、事業継続が必要であれば、収益性等に力点をおいて、あらためて事業内容を見つめ直す必要がある。

また、借入金の増加は、実質的に基本財産を取り崩すことと同一で、津山市の財産を毀損させる結果になっていることを、関係者は再認識しなくてはならない。



したがって、同公社の今後の事業再生・整理の枠組みは、設立の目的である阿波地域の振興をベースとしながら、併せて、全市的な公益性等にも配慮する必要がある。

同公社においては、現在、専門委員会を立ち上げ、今後の対応策を整理していくとともに、岡山県商工会連合会の協力を得て、経営診断や今後のあり方について検討を進めているが、今後の事業再生・整理スキームの構築にあたっては、その結果を反映させることも重要である。

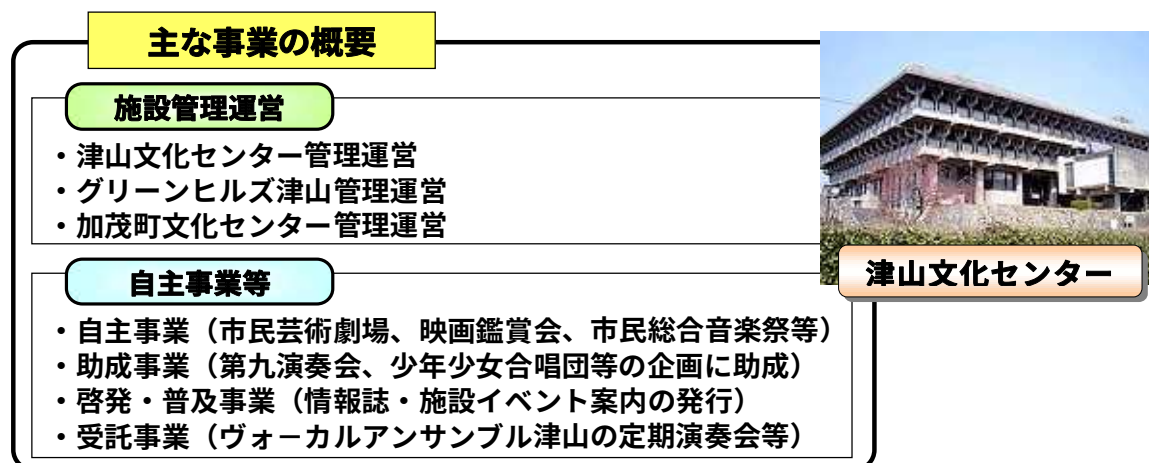
すなわち、同公社の事業再生・整理は、現在進めている検討作業と基本方針の趣旨を照らし合わせた上で、農林事業を核とした新たな法人の枠組みを見出していくことが今後の取り組みの基本シナリオとなるが、阿波地域の振興や農林業を取り巻く時代の要請を踏まえれば、新しい視点で事業の再編を考えることも、本委員会として提言しておきたい。

なお、仮に、単独での事業継続の可能性が低いとなれば、農林事業を含めた阿波地域の振興という大前提に立ち、一定の自主性を確保した上で、他の団体との統合や業態の変更も視野に入れるべきである。

## 6. (財) 津山文化振興財団の事業再生について

### ① 津山文化振興財団の概要

同財団は、平成4年3月に、「芸術文化や生涯学習に関する多彩な企画、運営及び市民の様々な文化・生涯学習活動を支援し、すぐれた文化の継承と新たな文化の創造を図り、個性ある豊かな地域づくりの実現と文化都市津山の発展に寄与する」目的で設立された。



同財団の主な業務は、津山文化センター等の施設の管理運営と、市民芸術劇場や市民総合音楽祭等の自主事業の企画である。

また、アルネ・津山にある音楽文化ホール「ベルフォーレ津山」の指定管理者業務については、平成21年3月をもって、指定管理者から外れている。

同財団の収支の推移については、収入が減少傾向にある中で、経費の圧縮に努めているものの、平成19年度及び平成20年度は、赤字決算となっている。

また、同財団においては、平成20年度から、新規事業として、津山市加茂町文化センターの指定管理者業務を受託したが、ベルフォーレ津山の指定管理者業務を外れたことから、さらなる経費の削減が必要であり、抜本的な事業の見直しが求められている。



| 文化振興財団<br>の収支の推移 |                | 単位：千円          |                |                |           |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------|
|                  | 17年度           | 18年度           | 19年度           | 20年度           |           |
| <b>収入の部</b>      | <b>530,070</b> | <b>502,405</b> | <b>478,172</b> | <b>473,625</b> |           |
| 事業収入             | 14,286         | 14,154         | 9,420          | 12,603         | 指定<br>管理等 |
| 受託事業収入           | 436,124        | 420,421        | 405,364        | 421,882        |           |
| 補助金等収入           | 67,898         | 57,028         | 52,249         | 35,593         |           |
| その他              | 11,762         | 10,802         | 11,139         | 3,547          |           |
| <b>支出の部</b>      | <b>529,131</b> | <b>499,022</b> | <b>482,899</b> | <b>474,513</b> |           |
| 自主事業費            | 31,442         | 24,203         | 19,178         | 19,210         | 直近は<br>赤字 |
| 受託事業費            | 397,302        | 386,049        | 376,435        | 390,646        |           |
| 管理費              | 98,387         | 87,770         | 86,286         | 63,481         |           |
| その他              | 2,000          | 1,000          | 1,000          | 1,176          |           |
| <b>当期収支差額</b>    | <b>939</b>     | <b>3,383</b>   | <b>▲ 4,728</b> | <b>▲ 888</b>   |           |

## ②津山文化振興財団に対する基本方針の要旨

同財団について、基本方針では、「経営改善を進める団体」としており、具体的な方針は下記の内容となっている。

- ・ 公の施設の管理運営事業の見直しを行い、市との役割を明確にした上で、文化振興団体としての機能強化を図る。
- ・ 組織改革を進め、事務の見直しにより経費節減を図る。

津山市の基本方針は、経営改善を進める団体について、独立した法人格を有する経営主体として自らの責任による団体経営に努めるとともに、柔軟で効率的な事務執行を行うために、事務の見直しによる組織のスリム化等により経営改善を図ることを求めている。

平成20年度の貸借対照表

単位：千円

同財団は、この基本方針の趣旨に基づいて、平成21年度以降、施設の管理運営業務を津山文化センター等に絞込み、芸術文化の振興や普及活動等のソフト事業の強化に取り組んでいる。

|             |                |               |                |
|-------------|----------------|---------------|----------------|
| <b>資産の部</b> | <b>187,434</b> | <b>負債の部</b>   | <b>35,120</b>  |
| 流動資産        | 17,269         | 流動負債          | 15,120         |
| 現金預金        | 14,769         | 未払金           | 14,324         |
| 未収金         | 2,500          | その他           | 796            |
| 固定資産        | 170,164        | 固定負債          | 20,000         |
| 基本財産        | 147,538        | <b>正味財産の部</b> | <b>152,313</b> |
| その他         | 22,626         | 一般正味財産        | 152,313        |

しかし、同財団は、基本財産が約1億4千万円となっているものの、それを除けば、資金繰りに余裕がある状況とは言えず、今後の運営を考慮すれば、人員体制の見直し等による一層の経費の削減が求められている。

また、文化振興団体としての機能強化については、国際総合音楽祭を中心とする舞台芸術の鑑賞機会の提供や発表の場を求める市民ニーズが強く、自主事業における入場者数の増加は、その潜在的需要を示すものであり、芸術文化の振興や普及活動等において、同財団が果たすべき役割は今後も大きいと言える。

したがって、同財団の経営改善については、基本方針の趣旨を踏まえた組織体制の見直しとソフト面の強化を進め、それによる資金計画等を精査の上で、今後の枠組みを検討することが肝要である。

### ③事業再生の方向性

同財団における事業再生の基本シナリオは、組織改革と事業見直しによる経費節減と効率化を進め、文化振興団体としての機能強化を図ることである。

現在、同財団においては、本来の目的や役割の徹底による意識改革に努め、市民ニーズを的確に把握した企画能力の向上に取り組むとともに、経費削減についても、職員の減員やフレックス制の徹底による節減を進めている。

したがって、同財団の事業再生の方向性は、こうした取り組みを継続し、それを総括した上で、公益法人改革に伴う新たな法人の枠組みを整理していくことになるが、仮に、事業収支の改善が進まず、単独運営による事業継続が担保できなければ、将来的には、整理統廃合も視野に入れなければならないと指摘しておく。

## 7. 結語

外郭団体の経営改革に対する本委員会としての見解は以上であるが、これまでの検証・検討は、限られた時間であったことから、各団体の決算資料を通じた分析が中心となり、各事業の実態把握による欠点や長所の精査や、具体的な改善点の洗い出しまでには至らなかった感が残る。

つまり、外郭団体を真に再生するためには、それぞれの事業に踏み込んで、厳格な事業評価と資産査定を行い、経営指標だけでは読み取れない、経営不振の要因を明らかとしなければ、一時的な再生が図られたとしても、将来において、必然的に事業が行き詰まることになる。

したがって、この重要な作業については、各団体が主体的かつ精力的に取り組む、事業再生・整理スキームに、自らの手で盛り込んでいくことを提言する。

また、外郭団体の問題は、各団体固有の課題に留まらず、津山市政においても重要な問題であることを、津山市の担当部署は十分に認識し、責任を果たさなければならない。

特に、土地開発公社については、長期にわたる津山市の財政負担を覚悟しなければ、事業の整理が図れないことは明らかであり、大きな負担を強いる可能性がある以上、徹底した情報公開と市民合意に取り組むべきであると付言する。

津山市は、今後、各外郭団体の改革プランを策定することになるが、その取り組みにあたっては、津山市が求める各団体の役割や必要性を再検討し、市政の理念や今後のまちづくりの方向性と整合することが基点になると指摘して、本件見解の結びとする。