

平成9年度
青森県公社等経営委員会
検討結果報告書

平成10年3月

青森県公社等経営委員会

目 次

ページ

1 概要

- (1) 検討の趣旨及び着眼点 1
- (2) 検討結果の概要 1

2 共通の改善事項について

- (1) 県の体制の確立 2
- (2) 共通の改善事項 2
- (3) 将来的研究課題 4

3 個別的改善事項について

- (株)八戸インテリジェントプラザ 5
- (財)青森県国際交流協会 7
- (財)むつ小川原地域・産業振興財団 9
- 青森県住宅供給公社 11
- (財)青森県栽培漁業公社 13
- (社)青森県栽培漁業振興協会 13
- (財)青森県沿岸漁業振興協会 15
- (財)青森県造林公社 16
- (財)青森県長寿社会振興財団 19
- (財)むつ小川原漁業操業安全協会 21
- (社)青森県肉用牛開発公社 22

平成9年度青森県公社等経営委員会検討結果報告書

この報告書は、青森県の設立に係る公社等に関する平成9年度における当委員会の検討結果を取りまとめたものである。

1 概要

(1) 検討の趣旨及び着眼点

今年度における公社等の見直しは、平成8年12月に公社等経営対策委員会から示された提言に対する改善進捗状況のフォローアップを行うとともに、県の関与度が高い主要31法人のうち11法人を対象として中長期経営計画樹立に向けての調査、検討を行った。

調査、検討にあたっては、将来にわたって県財政ひいては県民に対し過大な負担を招くことのないよう、当該法人の公共目的の効率的な達成が図られるようにするという点に主眼をおいて、次に掲げる着眼点をもって臨むこととした。

① 共通的改善事項について

- ・できる限り新規設立を避け、既存の法人も整理淘汰の方向を基本とすること。
- ・新規設立に際しては事前評価を徹底すること。
- ・企業性と公共性の整合性を見いだすこと。
- ・目標管理経営に努力すること。
- ・経営情報をできる限り公開し、県民の理解、支持を得ること。
- ・経営評価による廃止又は撤退の決断を恐れないこと。

② 個別法人の中長期経営計画について

- ・現在抱えている諸問題を解決できるかどうかの見通しだけでなく、設立時に課せられた公共目的を将来にわたって効率的かつ公正に遂行できる経営条件・能力を有するか否か。
- ・中長期的経営計画の実現可能性、妥当性の点検評価。
- ・計画の実現可能性、妥当性が基本的に期待できない場合に戦略転換の選択が可能か否か。
- ・計画の実現可能性、妥当性を評価することが現時点では困難である場合、計画のどの時点で評価、決定すべきか。

(2) 検討結果の概要

- ##### ① 共通的改善事項に関しては、県の公社等の設立・運営に関する基本指針の策

定、庁内組織である公社等総合調整会議の設置、民間有識者から成る公社等経営委員会の設置が実現するなど全般的に提言の趣旨が生かされる方向で改善が進められつつある。

特に、県の休職派遣職員の給与体系の是正、公社等の概要の統一様式による県民への公表が実現した意義は大きい。この他、職員の統一採用試験の実施、公社間の人事交流などが実施に向けて検討されているなど、平成8年度提言の共通的改善方策についてはその趣旨が概ね実現されつつある。

- ② 個別法人の中長期経営計画については、今年度検討対象11法人のうち10法人が中長期経営計画の樹立を完了したが、肉用牛開発公社については検討の結果、問題解決には至らず継続して審議を行うこととなったものであるが、これについては、問題点を明らかにしたうえで次年度において決着を図ることとしたい。

2 共通的改善事項について

主な改善方策は次のとおりである。

(1) 県の体制の確立

① 県の基本方針の策定

「公社等の設立及び運営についての県統一の基本指針を定めるべきである。」との提言に対して、「青森県の設立に係る公社等の設立・運営に関する基本指針」が策定され、今後の公社等の設立及び運営にあたっての基準が明確にされた。

② 総合調整機能

「県の全庁的な総合調整を行うための会議を設立し、専門的かつ全庁的な検討・調整を行う体制整備をするべきである。」との提言に対して、「青森県公社等総合調整会議」が設置され、また、その事務局機能も整備された。

③ 公社等経営委員会

「公社等の運営について県が総合調整をするにあたり、民間の視点を反映させるとともに、公社等の中長期計画の達成状況の評価、公社等の改善策の提言、その他提言のフォローアップを行うための有識者で構成する公社等経営委員会を設置すべきである。」との提言に対して、「青森県公社等経営委員会」が設置された。

(注) 委員15名で構成されている当委員会である。

(2) 共通的改善事項

① 公社等の統廃合等

「公社等の合併、統合、廃止、縮小等の検討を行うこと。」との提言に対して、県の基本指針により状況に応じて所管部局長が適切に指導等を行うこととなった。

② 経営計画に基づく管理運営

「各公社等が短期、中長期経営計画を策定し、事業の基本的な展開方法、重点的に推進すべき業務、解決すべき課題等を明らかにするとともに、社会経済状況の変化に適応した適時・的確な見直しを定期的に行うこと。」との提言に対して、公社毎の中長期（短期を含む）経営計画を策定し、平成9年度から11年度の3カ年において公社等経営委員会の審議を経て順次経営計画を樹立することとなった。また、その計画は5年毎の見直しが行われることとなった。

③ 運営の基本理念

「運営にあたり、そのサービスや財の供給がその対象としている受益者のニーズに的確に応えられるものとする。」との提言に対し、中長期経営計画策定の基本として取り入れることとなった。

④ 役職員の適正化

ア 役員

「常勤役員には改善意欲のある適任者、県からの休職派遣は公社等の業務に精通した者、非常勤役員においても民間人の登用、男女の枠を超えた能力主義による登用、役員数は必要最小限とすること。」との提言に対し、各公社等、所管課等では今後役員を選任において十分配慮していくこととしており、また、国の指導監督基準に適合した選任を行うことになっている。

イ 職員

「プロパー職員の統一採用試験の実施を検討すること。」との提言に対して、実施の方向で事務局で検討しており、現在その実施主体等の具体的方法について関係機関と協議中である。

また、「積極的に実効性のある研修を行うこと。」との提言に対し、事務局において研修の組み替えが行われ、今年度から研修方法を改善した。

その他、職員教育、職員表彰についても改善が進められている他、県等退職職員の雇用にあたっての留意事項、必要最小限の県職員の派遣数などについては各公社等、関係各課において精査の上で実施されている。

⑤ 給与

「県から公社等に休職派遣されている職員の給与体系の見直しを行うこと。」との提言に対して、平成10年度新規派遣職員から給料の1号アップ支給が廃止されることとされた。

⑥ 人事交流

「公社間の人事交流の検討を行うこと。」との提言に対して、将来的に実施する方向で事務局で引き続き検討中である。

⑦ プロパー職員の県等への派遣

「職員の県等への派遣を検討を行うこと。」との提言に対して、実施の方向で

事務局で検討中である。

⑧ C I

「公社等の名称の変更、公社をアピールするための方策の検討を行うこと。」との提言に対して、各公社等で検討している。なお、造林公社は青い森振興公社と名称を改め、新しい事業を取り入れながら事業を進めることとなった。

⑨ 公社間の連絡・調整の充実

「青森県公社等連絡協議会の機能を充実させ、公社等が相互に協力して課題解決にあたるための体制整備を行うこと。」との提言に対して、連絡協議会の役割の検討がなされ、プロパー職員の統一採用試験の実施において役割を果たすこと等が考えられている。

⑩ 公社等の概要の県民への公表

「公社等の事業概要、財務諸表等を公表するなど積極的に公社の役割を県民に理解してもらうよう努めること。」との提言に対して、公社等の事業報告書として、統一した様式により作成し、公表することとなった。

(3) 将来的研究課題

① 各分野毎包括的再編整備

「県の基本的政策に応じ、各分野毎に包括的に担当できる公社等に再編整備するなどを研究すること。」との提言に対して、中長期経営計画の樹立と連動し、将来的に再編できるよう各公社等、所管課等において検討中である。

② 経営者の民間、県職員等からの公募

「常勤の経営責任者を民間、県職員から公募する方式を検討すること。」との提言に対して、各公社等、所管課等において将来的課題として検討中である。

3 個別的改善事項について

見直し対象31法人のうち、今年度において次の11法人を対象として、個別の中長期経営計画案について調査、検討を行った。

《株八戸インテリジェントプラザ》

【担当：竹田委員長、舘山委員、藤谷委員】

1 主な検討項目・検討の主眼点

- (1) 経営危機に直面している当社経営の抜本的改善策
- (2) 累積損失の増大防止等のリスク管理の強化策
- (3) 類似公社等の統合化の利益の追求
- (4) 公共性追求と経営健全化との両立・整合性の確保

2 検討経緯及び結果

(1)については、

経営再建計画（経営構造の再構築）には大きな不確実性がある。青森県機械金属試験所の入居以外の収入・費用計画には確実な保証がない。また、機械金属試験所の入居に当たっては、政策的整合性を確保するために、現状のまま入居するのではなく、機械金属試験所の機能の見直し等の努力が必要である。

(2)については、

県財政への新たな負担を最小限に抑えるため、万一、再建計画の破綻が見込まれる場合には、直ちに存立基盤・機能を含めた戦略的転換を決断すべきである。

また計画見直し・累積損失額などに時期・上限を設定すべきである。

(3)については、

経営体質の改善が当面優先されて、統合化追求は中長期的課題となってもやむを得ない。

(4)について、

経営改善努力（企業性の追求）は当社を実質的な不動産賃貸業に化し、当初の公共性目標（地域産業の集積・高度化）とは相容れない結果となる。その背景には基本的に、事前評価の不徹底など安易な設立計画及び現場における経営管理機能の不全等がある。

3 評価と提言

(1)については、

経営組織・営業努力等の改善・強化策はそれなりに評価できるが、不確実性も大きく、当社の経営環境・存立条件は極めて厳しい。のみならず公共性目標の達成は極めて困難な状況にある。またその努力が県財政への新たな負担増をもたらしてはならない。従って、当社と原局はあらゆる努力を尽くし、経営の革新を断

行しなければならない。

(2)については、

経営環境の困難性・重大性に鑑み、具体的リスク管理策として、計画見直し時点及び累積損失上限額を設定し、必要な場合には直ちに戦略的転換が必要である。委員会は、計画の誤差をも考慮して、見直し時点は12年度、上限額は7億8千万円が妥当と考える。

(3)については、

目的類似の公社等は個別の組織論理にとらわれることなく、行財政改革の根本に立ち返って組織統合の利益追求に努力し、原局はこのために政策的指導性を発揮しなければならない。

(4)については、

当社本来の公共性目標の実現は困難な状況にある。当社と原局は経営健全化の努力のなかで、公共目的との整合性確保のために最大限の努力を尽くし、その具体的努力の内容と成果等について、常に詳しく県民に公開すべきである。

以上を設立時に逆上って総括すれば、当社は事業開始時にバブル崩壊に遭遇することによって、結果的に設備の過大投資・遊休化に直面しながら、経営環境の激変に敏速に対応する経営努力に欠け、経営の赤字体質化・累積損失の増大傾向を加速してきた。このため現在すべてに優先して、経営努力・営業活動の強化による遊休設備の解消・事業再構築による経営の抜本的改善が求められている。しかもこの努力は、当社の公共的目標の達成を極めて困難にする関係にあることに留意し、公共性目標と企業性・効率性目標との両立に、一層の努力を傾注しなければならない。

このためには国、県、市町村、商工団体等相互間連携の一層の強化が必要である。

以上から、当社の中長期経営計画については、「3評価と提言」における(1)及び(2)の確実な実行を条件に、妥当と考える。

《助青森県国際交流協会》

【担当：竹田委員長、舘山委員、藤谷委員】

1 主な検討項目・検討の主眼点

- (1) 行財政改革・小さい政府の指向に整合した国際交流事業のあり方
- (2) ニーズの選別と当協会の事業再編成、及び交流諸事業の適正妥当な公・民分担のあり方
- (3) 県財政に全面的に依存しないための自主財源確保の努力

2 検討経緯及び結果

(1)については、

外部組織による担当は行政費用・組織の節減・簡素化、ニーズ対応、事務処理の迅速化・弾力化のみならず、本来的に望ましい民間の自主的参加・ボランティア活動等の活発化を促す。他方、意識的政策的努力なしには県負担の実質的増大につながる恐れがある。

(2)については、

交流諸事業に対するニーズの適切な選別、公・民の役割分担・費用負担のあり方、そのための基準の設定が必要である。

(3)については、

個人・法人会員の拡大、寄付金収入の増大等の努力は認められるが、自主的財源の確保には程遠い。困難ではあっても、自主的財源の拡大に努力し、限りなく純民間組織に近づく努力、及びそのための原局の支援が必要である。

3 評価と提言

(1)については、

交流事業の活発化が県行財政への自動的負担増をもたらさないために、県の行政費用又は補助、もしくは民間ベースのいずれで実施されるべきか、適正な公・民分担基準を設定し、これを定期的に見直す必要がある。

(2)については、

交流事業への多様なニーズの不可避的増大に対応して、ニーズの適正な評価を基礎に、中長期経営計画の実施に際しては、当協会諸事業の再編成（事業リストラ）が必要である。

(3)については、

国際化の拡がりに伴う交流事業のニーズの増大（国際化コストの増大）に対応

して、当協会は交流事業の主体をできる限り官から民に転換させるべく一層の努力を傾注しなければならない。これには、「国際交流センター」の効率的活用のための事前準備、県民への公開の努力が含まれる。

以上の観点を踏まえた上で検討した結果、当協会の中長期経営計画については、概ね妥当と考える。ただし県財政の厳しさに鑑み、かつ小さい政府を指向するためにも、技術的困難性を承知のうえで「3評価と提言」の(1)と(2)については特段の努力を求める。

《助むつ小川原地域・産業振興財団》

【担当：南委員、三村委員、柳谷委員】

1 主な検討事項・検討の主眼点

(1) 運用資金の確保

低金利時代の中での財団の事業を推進するための資金確保等について。

(2) プロジェクト支援事業の推進方策

プロジェクト支援事業について、今後どのような基本方針をもって進めていくのか。

2 検討の経緯及び結果

(1)については、

① 収入の安定化

財団の事業を安定化させるためには、収入の安定化が必要であり、そのためとして長期国債の購入、借入金運用の預託利率定率化を図るなどして、今後10年間は現状維持の3億円規模の予算枠の確保を行うとのことであった。

② 管理経費の削減

常勤職員の削減や管理費の経常経費の削減などを行ってきたが、今後も経費削減目標計画による更なる節減に努め、経営の合理化を行うとのことであった。

(2)については、

① 重点化・集中化

プロジェクト事業支援の一層の効果的促進のために、年次別に部門別に重点化及び集中化を図り、財団側からの積極的な働きかけをしていくとのことであった。

② 進行管理の強化

事業実施団体のその後のフォローアップを行うなど、進行管理の強化に努め、新たな事業発掘や事業実施効果を高める努力をしていくとのことであった。

3 評価と提言

(1)の①については、

財産運用をいたずらに高金利の商品を狙わずに、収入の安定性を優先していることから了解した。

(1)の②については、

現状を是とすることなく、常に経費節減を旨としていく事を要望して現状の方針を了解した。

(2)については、

年次別重点化・集中化及び進行管理の強化を計画していることから、了解した。

以上のことから、当法人の中長期経営計画については妥当なものと考えられる。

《青森県住宅供給公社》

【担当：南委員、三村委員、柳谷委員】

1 主な検討事項・検討の主眼点

(1) 時代に即した住宅供給公社としてのあり方について

民間業界によっても低廉、良質な住宅が供給されるようになりつつあることに鑑み、将来民間との競合を避けつつ公社独自の公共的役割を果たすとすれば、どのような方向が考えられるか。

(2) 具体的事業計画について

公社としての独自の事業を展開するとすれば、それをどのように行うこととなるのか年次別に計画を示してもらいたい。

2 検討経緯及び結果

(1)については、

公社としての公共的役割を意識した検討が行われ、

・市町村の住宅マスタープランによる地域住宅政策との連携をとりながら地域住民に適したまちづくりの先導的役割を果たし、民間業者による住宅等の供給と調整を図った住宅建設を進める。

・人口定住化及びU・J・Iターンの受け皿としての持家制度として、国・県等の各種助成制度と融資を活用した地域政策に基づく住宅建設。中堅労働者向けの特定優良賃貸住宅・高齢者向けのシルバーハウジング等の賃貸住宅の市街地への提供による公共賃貸住宅の補完。住宅政策に基づく各種の住宅設備の展示・啓蒙。など民間では提供されないサービスの提供を行っていく。

・低コスト住宅、高齢者・身障者に優しい住宅（バリアフリー）、無落雪屋根・高床など雪や災害に強い住宅、太陽エネルギーを利用した住宅、県が策定する青森型住宅設計指針に基づく青森型住宅など本県にふさわしい住宅の開発を進める。

・ウッドタウン、フォレストタウンの建設など地場の林業・工業等の発展に寄与する住宅供給を行う。

・住宅が不足している自治体からの依頼による住宅開発、市町村が政策的に行う公営住宅の建設・管理等の受託業務、団地開発の計画のある市町村との連携による長期計画の策定などの自治体からの依頼業務を行っていく。

・社会的弱者に対する持家の実現に向けての研究・検討を行っていく。

という事業計画が示された。

(2)については、

各種事業についての年次別の検討が行われ、年次別事業計画が示された。

3 評価と提言

公社がリーダーシップをとって、計画に従い、独自性を発揮した住宅供給を提供することにより、民間業者がこれに刺激され、開発・研究の意欲が拡大されることとなる。その結果、県内の住宅事情の改善につながり、さらに、価格のあるべき姿への抑止力となると考えられることから現状の方針を評価するものである。

また、民間業者が追随してくることになれば、公社としては、さらに、常に時代を先取りした先導的かつ公共的な役割りを果たすことが要求されるので、そのための努力をお願いしたい。

以上のことから、当法人の中長期経営計画については、妥当であると考えられる。

《(財)青森県栽培漁業公社》
《(社)青森県栽培漁業振興協会》

【担当：藤田委員、小野寺委員、杉澤委員】

1 主な検討項目・検討の主眼点

- (1) (財)青森県栽培漁業公社と(社)青森県栽培漁業振興協会の統合について検討した。
- (2) 事業経営改善について検討した。
 - ① 事業施設と事業収益について
 - ② 事業費用と生産性向上について
 - ③ (社)青森県栽培漁業振興協会の負担金収入について
 - ④ 資源管理について
 - ⑤ 補助金について
 - ⑥ 人件費について
 - ⑦ (社)青森県栽培漁業振興協会の長期借入金について

2 検討経緯及び結果

(1)については、

ヒアリング及び現地調査を通じて両法人と当委員会が審議検討した結果、第3次栽培漁業基本計画終了を機会に両法人は次の①、②のように統合を図るという結論に至った。

- ① 平成11年度の第4次栽培漁業基本計画の策定までに新たな栽培魚種が決定した場合、下記のスケジュール案どおりに両法人は統合を進めて、平成14年4月1日から統合すること。（中長期経営計画添付資料1「公社と協会の統合までのスケジュール案」）
- ② 平成11年度の第4次栽培漁業基本計画の策定までに新たな栽培魚種を決定することができなかった場合、上記のスケジュール案どおりに両法人は統合を進めて、平成13年度の後期から統合すること。

(2)の①については、

今後とも現有施設（新たな栽培魚種施設を含まない）の枠内で、アワビ、ヒラメ種苗の安定生産や大型化に取り組み、事業収益を向上させるように経営努力していくという結論に至った。

(2)の②については、

今後も、さらに経費節減と生産性向上に経営努力していくことを確認した。

(2)の③については、

中長期経営計画に示されているとおりに、平成13年度から負担金収入が種苗生産事業費よりも多くなるように経営努力していくという結論に至った。

(2)の④については、

長期的資源管理の面からだけでなく、長期的事業収益の面からも小型のヒラメを捕らないように、漁業関係者の意識を今後も高めていくという結論に至った。

(2)の⑤については、

最初の公社の中長期経営計画では、補助金収入が毎年アップする収支計画となっていたが、再提出された中長期経営計画では生産性向上や技術向上によって事業収益増が見込まれてくる状況から補助金収入増は抑えられる見込みとなっており、これを実現するように経営努力して、補助金に安易に依存することのないような経営体質強化に努めていくという結論に至った。

(2)の⑥については、

最初の公社の中長期経営計画では、人件費のアップが補助金アップと対応する仕組みとなっていたが、再提出された中長期経営計画では人件費のアップ分を補助金に依存することなく事業収益で吸収しており、かつ、人件費のアップも圧縮されており、これらのことを実現するように経営努力をしていくという結論に至った。

(2)の⑦については、

最初の協会の中長期経営計画では、協会の長期借入金の各年度元金償還額計画に具体性がなかったが、再提出された中長期経営計画では、技術向上や生産性向上により事業収益増が確実に見込まれるという上での償還額計画であり、これを実現していくことが確認された。

3 評価と提言

(1)については、

栽培漁業を推進していくという一つの目的に対して県の一法人が主体となることが事業経営と行財政改革の趣旨に合致すると考えられるので、両法人の統合を評価するものである。

(2)については、

事業経営改善について、当委員会が主として指摘した7項目について両法人とも真剣に取り組み経営努力していくという経営姿勢が見られ、評価するものである。

以上の結果、両法人の中長期経営計画については妥当なものと考えられる。

《(財)青森県沿岸漁業振興協会》

【担当：藤田委員、小野寺委員、杉澤委員】

1 主な検討項目・検討の主眼点

- (1) 青森県沿岸漁業振興協会の今後の存続（統廃合を含む）について検討した。
- (2) 事業経営改善について検討した。

2 検討経緯及び結果

(1)については、

ヒアリングをとおして審議検討した結果、同協会の設立趣旨と漁業関係者による存続希望の現状から鑑み、現在のところ同協会を存続していくという結論となった。

(2)については、

事業経営改善といったものは特になく、従前通り17億円の運用益の範囲内で魚価安定に資する事業と沿岸漁業振興対策事業の2つの事業を今後とも公正に効率的に実施していくという結論に至った。

3 評価と提言

(1)については、

現時点で同協会が存続されて2つの事業を実施していくという結論となったが、国の行財政がらみで、平成14年度から存続が不可能となることも考えられる。したがって、そのようになった場合のために、同協会の存続（統廃合を含む）については、慎重に県民の総意を構築していく方法を準備する必要がある。

(2)については、

今後とも2つの事業を公正に効率的に実施していくことを望むものである。

以上の結果、当法人の中長期経営計画については概ね妥当であると考えられるが、国の行財政がらみで、平成14年度から同協会の存続が不可能となる場合も懸念されることから、3の(1)で提言したことを留意していただきたい。

《助青森県造林公社》

【担当：小渡委員、工藤委員、半田委員】

1 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 企業化－ビジネス感覚をもった公社経営
- (2) 公共性－新たに求められる役割
- (3) 状況変化に対応できる意識、組織の改革

2 検討経緯と結果

(1)については、

造林公社は、森林所有者に代わって森林整備を行うが、それに要する費用は農林漁業金融公庫からの借入金と国庫等補助金でまかなわれる。植林から主伐まで約50年を要するが。主伐材の販売代金は（伐採経費控除後）土地所有者40%、公社60%に分収割合され、この60%が借入金とその利息の償還原資である。投資から回収まで50年に渡る「事業そのもの」であるが、この事業がスタートした時代は、需要に対する木材供給の絶対的不足、販売単価の年度毎の上昇等、今日と市場条件がまったく異なっていた。

第1期造林の主伐の終期は平成51年、第2期造林の主伐の終期は平成61年、もし借入金と利息に見合う分収割合（販売金額）が確保できなければ不足分につき新たな県税の投入が迫られるだろう。この点から新たに検討し、以下の結論を得た。

①徹底したローコストオペレーションによる投下資金の低減化、主伐期の木材の需要と市場価格が不透明であるから投入コストを徹底して低減し、価格競争力をつける。

ア 直接事業費の軽減

下刈2回刈りは現地精査にて事業量削減、施肥の原則取り止め、除伐3回を2回化、植栽本数密度の見直し、間伐、主伐の機械化等

イ 森林組合の低コスト林業化

公社事業の主たる委託先である現在の27森林組合を10組合程度に合併するが、公社として、広域作業可能な体制、林業機械の導入支援、質の高い林業労働力の確保に努める。

ウ 民間企業などの先進的造林事業ノウハウの導入

エ アウトソーシングの活用と効率経営可能とする組織再編

②販売額（利益）確保のための市場開拓

より高い価格で生産材を市場に販売するための体制を整備する。

ア 良質材の安定かつ機敏な市場への販売のため、造林、生産の各段階及びマーケットに関する情報収集・活用のシステムを構築する。

イ 企画、販売部門の設置

企画販売促進、利用開発推進の担当部門を設け、販売力を強化する。

③長期収支計画の見直しにおいて必要が生じた場合、森林所有者と協議のうえ、分収割合の見直しをする。

(2)については、

名称を青い森振興公社に改める。公社経営の森林の役割を見直し、生産財のみとしてでなく、環境財、人々の健康・保養のための財としての役割を果たすとともに整備・活用を図る。拡大造林に特化せず、広葉樹を含む複層林の導入や天然林整備をも実施する。

また、ボランティア活動等県民参加の森林づくりのため林業体験学習会などを行うとともに、一般民有林での同種活動にも参加する。公益性を有する森林の整備の担い手としての新たな活動領域を積極的に見だし、実行するよう努める。

(3)については、

分収造林に関する今日の“事業環境”は、事業スタート時に比較すると、著しく厳しい状況にある。

また、森林そのものに求められる役割も多様化している。

これらの外的条件の変化に柔軟に適応する意識を公社が持ち、かつ、その結果として組織と活動が再構成されなければならない。これは公社の組織風土における発想の大転換があってはじめて可能となる。

中長期計画の検討、議論を通じて、相当の意識改革が達成され、それに沿った新たな中長期計画が作成された。

3 評価と提言

(1)については、

分収造林は、「いい木材」を「安くつくって」「高く売り」投下資本を回収する市場活動そのものの事業である。ビジネス感覚をもった経営に関しては、従前と比較し、特に、従来固定され、絶対視されてきた分収割合の妥当性についてまで今後は踏み込んだ検討を加え、必要に応じてその改定をも考えるという方向に向かいつつあることは高く評価できる。

第3期計画の造林の是非については、1、2期より規模が小さいこと、すでに森林所有者との話し合いが進んでいること、1、2期造林が保育、間伐期に入っていること等から了解した。

今回は組織内部の点検に及ぶことはできなかったが、今後、(中長期計画の見

直しとは別に) 年度毎にローコスト経営に向けた改善を徹底追求することが求められる。

(2)については、

新しい公社名の表わすとおり、拡大造林は可能な限り控え、多様な樹種による多様な森を育て、公社が環境財、及び人々の健康、保養のための財としての森づくりの推進母体となることを提言する。

(3)については、

中長期計画に関する委員会との議論の過程で、公社側の意識が次第にビジネスの方向に改革されたと評価できる。これを一過性に終わらせないため、当公社の場合、民間の経験を毎年の経営に活用できる方策が今後検討されてよい。

実務面では、大手森林経営企業への職員の長期研修派遣を提言する。

以上の結果、当法人の中長期経営計画は妥当であると考えられる。

【追記】

なお、造林事業には基本的に、地球環境・生態系の維持・保全等の、市場経済にはなじみにくい公共財としての森林整備の側面がある。

造林事業のこの多面的機能を考えれば、木材生産については独立採算を追求する一方で、公共財整備の側面については、新たな角度からの公的負担が検討されるべき根拠がある。最近の炭素税の導入論など、地球環境維持のための世界的な政策動向を考えれば、近い将来わが国においても、造林事業への公的負担の構想がより広域的、広範囲・高次元から提起される可能性がある。

《勤青森県長寿社会振興財団》

【担当：小渡委員、工藤委員、半田委員】

1 主な検討項目・検討の主眼点

- (1) 事業の対象と目的について
- (2) 事業の展開の方向

2 検討経緯及び結果

(1)については、

財団の意識は高く、それぞれの事業では高いレベルで展開している。しかし、厚生省の施策と補助金の枠の中での事業であるため、社会から引退した人を対象にしたイベント的なもの、単発的なものに比重がかかりすぎているように思われる。

対象を高齢者の積極的な社会活動の促進という面にも広げ、ローコストで豊かな高齢化社会を目指すことを明確に打ち出すべきである。

(結果) 基本方針として「参加型事業の充実」が加えられており、高齢者の社会参加を促進する意図が明確になっている。また、一方で高齢者を「第二の現役世代」としてとらえ、その社会活動を支援するために縦割り行政の枠を超えたネットワーク作りを企画している。

(2)については、

ローコストで豊かな高齢化社会の実現という奥の深いテーマに取り組むため、財団の範囲を超える問題をどう消化していくかが課題である。「県、国の機構の枠の中で財団としては限界がある。」という考え方から、どのように脱皮するか、縦割り行政の枠を超えたネットワーク作りが必要であろう。

(結果) 従来のイベント的、単発的な企画から脱皮して、高齢者の就労についても関連事業主体とのネットワークを形成しようという意図が明確になっている。それにともないサラリーマンシニア対策にも「生涯現役」への展開を視野に入れている。

3 評価と提言

(1)については、

対象を社会から引退した高齢者のみでなく、「第二の現役世代」の側面にとらえ、その活性化支援を意図したところは評価できる。高齢者の自助努力を引き出しつつ生涯現役を貫くことを基盤に、県民のため、国の施策に「味」をつけたも

のを考えてもらいたい。

(2)については、

高齢者を「第二の現役世代」と位置づけ、関連事業主体とのネットワークを縦割りに対して横断的に企画しようとする意図は前向きの展開として評価できる。さらに社会のニーズに積極的に応えるべく、問題の発見に努めていただきたい。

なお、「職員の資質の向上と意欲の増進」についての対応は、掘り下げが不十分であると思われる。高齢者の関り方を考えて、高齢者以外の世界を知ることも必要ではないか。専門研修だけでなく、幅広い知識、見方等についても、研鑽を積んでいただきたい。

以上の結果、当法人の中長期経営計画については、概ね妥当であると考えられるが、今後事業を進めるにあたっては、特に次の事項について留意する必要がある。

- (1) 計画中のキーワードである「生き甲斐」についての、根本的な理念。
- (2) 横断的ネットワーク形成の過程で、財団の範囲を超える課題への対応。

《助むつ小川原漁業操業安全協会》

【担当：新町委員、岩間委員、吉沢委員】

1 主な検討項目・検討の主眼点

- (1) 事業の内容は妥当であるかどうか。
- (2) 基本財産の運用は妥当であるかどうか。

2 検討経緯及び結果

(1)については、

- ・救済助成事業及び交渉援助事業は、船舶の入港が予想を下回り問題発生も少ない。
- ・安全対策事業及び漁業振興助成事業等の事業財源は、日本原燃㈱からの大口寄付の運用益である。
- ・低金利のため中長期経営計画の当初案では各年赤字となっていたが、事業内容の見直しにより黒字確保の計画に改訂した。

(2)については、

長期債券等安全性の高いもので運用されている。

3 評価と提言

(1)については、

中長期経営計画は概ね妥当と評価される。

(2)については、

妥当である。

以上の結果、当法人の中長期経営計画は妥当であると考えられる。

《社青森県肉用牛開発公社》

【担当：新町委員、岩間委員、吉沢委員】

1 主な検討項目・検討の主眼点

- (1) 事業の内容は妥当であるかどうか。
- (2) 事業の規模は妥当であるかどうか。
- (3) 事業の範囲は妥当であるかどうか。
- (4) 赤字体質（事業構造）をどう改善していこうとしているのか。

2 検討経緯及び結果

(1)については、

ヘレフォード種撤退後の第5次経営計画をベースとした中長期経営計画案に、平成8年度の公社等経営対策委員会から提言された現場検定の農家あるいは農協への移管を取り入れたほか、牧場集約、人員削減等の合理化策を盛り込み、役割を特化して改定計画案を平成10年2月に取りまとめた。

(2)については、

第5次経営改善計画に比し改定計画では、

- ・優良雌子牛の供給 10頭→30頭
- ・受精卵産子供給 100個（受精卵ベース）
- ・肥育素牛供給 0頭→30頭

等付加価値増の指向がうかがえる。

(3)については、

種改良事業だけでは県の畜産振興の目的は達成できない。公的機関としてやるべきことについての行政の期待、可能性・方向・ステップ等について具体的な方策は示されなかった。

(4)については、

・改良事業部門は構造的に収入の2倍のコストがかかる。各種補助金を受け入れても赤字が増大し、加えて、ヘレフォード損失補填約14億円を受け入れてもなお借入金10億円（利息は県が減免措置）の状況が平成15年まで続く。これに牛舎等（16棟）整備の投資（数億円の見込み）を県に依存する計画となっているのは問題がある。

・他県においても同種の事業団、公社は全て赤字（13県）であり、委員会では公社解体のケースの検討も行なったが、改良とはリスクを伴う事業であり、他県でも公的な支援を受けながら実施しているとの当局からの説明であった。

3 評価と提言

(1)については、

改善努力は評価される。

今後、諸目標値達成のための具体的なアクションプラン（例えば、現場検定の民間移管のためにどのような施策を行なうのか）の補強が必要である。

(2)については、

行政としての総合的な中長期計画の中での官民の役割分担など、全体像が判然としない中での中長期経営計画であるため、この事業規模が適正であるのか否か、整合性についても判断しかねる。また、畜産農家2,000戸（うち下北280戸）を相手にし、これで畜産振興になりうるのか疑問が残る。

(3)については、

行政を補完し、公的機関としての役割を拡大する方向で取り組んで然るべきではないのか。そして、コーディネーターとしてのリーダーシップを発揮して県の畜産振興を推進するべきである。また、これに関連して公社の進むべき方向が決まった段階で名称を見直すべきである。

(4)については、

- ・赤字でもなお本事業を継続する必要性があるとの行政サイドの方針の確認が当法人の中長期経営計画の原点となる。
- ・行政の発想は畜産全体の振興（底上げ）にあるが、リーダー的先進農家・団体の伸長奨励、長所の取り入れ等、アクティブに多面的な発想が必要である。
- ・牛舎等の整備は不可欠であるが、その投資を県に依存する原計画には問題がある。サービス対象を全県に切り替えることによる財政基盤強化のため、関係市町村・団体に応分に負担してもらうためのアクションを強力に推進すべきである。

以上の結果、当法人の中長期経営計画については多くの問題点が存在するので、今回の委員会検討結果報告に対する行政サイドの方針を、特に次の点について確認したうえで再度見直しを行うこととし、次年度への継続審議案件としたい。

- 1 本事業を赤字覚悟で継続するかどうか。
本計画は効率性・公共性からも大きな問題がある。
- 2 事業を継続する場合、改良事業の実施方法として次の方策が考えられる。
 - (1) 県直営での実施（委託方式のほか、いくつかの方法が考えられる。）
 - (2) 公社の形態で継続する場合は、次の事項について検討を要する。
 - ① 赤字の処理方法及びその財源対策
 - ② 畜産振興のための公社の役割、事業の拡大方策（名称変更を含む）

- 3 本事業を公社の形態で継続しない場合
公社の廃止、本事業の民間委託を含めた検討

