

平成 1 0 年度

青森県公社等経営委員会
検討結果報告書

平成 1 1 年 3 月

青森県公社等経営委員会

目 次

1 概要

ページ

- (1) 基本方針及び着眼点・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- (2) 検討の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

2 平成8年度の提言に対する改善状況等

- (1) 県の体制の確立・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- (2) 共通の改善方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- (3) 将来的研究課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5

3 情報公開への対応・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5

4 今年度対象法人の調査、検討結果

- (財) 青森県中小企業振興公社・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
- (財) 21あおもり創造的企業支援財団・・・・・・・・・・・・・・ 6
- (財) 青森テクノポリス開発機構・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
- (社) 青森県農村開発公社・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
- (財) 青森県スポーツ振興事業団・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
- 青森県土地開発公社・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
- (財) 青森県建設技術センター・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
- 青森県道路公社・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
- 青森空港ビル(株)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 27
- (社) 青森県肉用牛開発公社・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30
- (財) 青森県フェリー埠頭公社・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35

平成10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10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

今年度における公社等の見直しは、昨年度に引き続き平成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（昨年度からの継続1法人を含む。）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、次に掲げる基本方針及び中長期経営計画についての着眼点をもって臨むこととした。

(1) 基本方針及び着眼点

①基本方針

- できる限り新規設立は避けることとし、やむを得ず新規設立を検討する場合には事前評価を徹底すること。
- 既存の法人も整理淘汰の方向を基本とし、経営評価による廃止又は撤退の決断を恐れないこと。
- 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。

②個別法人の中長期経営計画についての着眼点

- 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。
- 各法人に共通する事項として、次のような視点での検討を行うこととした。
 - 今後の業務量の推移に見合った人事及び組織
 - 公共性目的を効率的に達成させるための目標値の設定
 - 費用対効果の自己評価
 - ローコストオペレーションの徹底
 - 公平性及び透明性確保のための業務発注のあり方
 - 適正な予算執行

(2) 検討の概要

平成8年度の提言のうち「県の体制の確立」及び「共通の改善方策」については、基本的には昨年度においてそのほとんどが実施されているが、今年度は、検討課題として残された「公社等プロパー職員の公募による統一採用試験」について、各公社の採用計画に基づき平成11年度（平成12年4月1日採用分）から実施することとした。

なお、「公社間の人事交流」等については引き続き検討することとした。

また、個別法人の中長期経営計画については、昨年度から継続して審議を行ってきた肉用牛開発公社を含む11法人について、統廃合のスケジュール又は中長期経営計画の樹立を完了した。

2 平成8年度の提言に対する改善状況等

(1) 県の体制の確立

① 県の基本方針の策定（平成10年4月1日施行）

公社等の設立及び運営にあたっての基準を明確にするため、「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」（以下「基本指針」という。）を策定した。

②総合調整機能（平成9年3月6日施行）

県の全庁的な総合調整を行うための会議として、所管部局の主管課長等で構成する「青森県公社等総合調整会議」を設置し、公社等の設立の適正化や運営改善の取り組み等について協議することになった。

③青森県公社等経営委員会（平成9年度～11年度）

公社等の運営に民間の視点を反映させるとともに、公社等の中長期経営計画の妥当性等を検討し、さらには、平成8年度の青森県公社等経営対策委員会の提言のフォローアップのための組織として当委員会を設置した。

（2）共通の改善方策

①公社等の統廃合等

基本指針に基づき、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

各公社等において中長期経営計画を策定し、平成9年度から11年度までの3年で当委員会の審議を経て順次計画を樹立することとなった。また、その計画は基本指針に基づき5年毎の見直しが行われることとなった。

③役・職員の適正化

役員については、各公社等及び所管課等で今後の役員の選任において十分配慮していくこととしており、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。

また、必要最小限の県職員の派遣数、県等退職職員の雇用にあたっての留意事項などについては、各公社等、関係課において精査のうえ実施することとなっている。

なお、当委員会においても常勤役員及び職員の員数については、個別の法人の中長期経営計画の調査、検討の際に業務量を勘案し適正化を求めている。

④職員研修の充実（平成9年度から実施）

プロパー職員を対象に実効性のある研修を実施するため、県職員の休職派遣が認

められている18法人で構成する青森県公社等連絡協議会（以下「連絡協議会」という。）において研修内容の組み替えを行い、研修の実施方法及び内容の改善に努めている。

⑤給与（平成10年4月1日施行）

県から公社等に休職派遣されている職員の給与体系を見直すため、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た。

⑥C I

公社等の名称変更や公社をアピールするための方策については各公社等において検討されている。なお、「青森県造林公社」は平成10年4月1日に「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ている。

⑦公社間の連絡・調整の充実

公社間の連絡・調整の充実を図るため、公社等に共通する課題等の解決のための連絡協議会の役割が検討され、研修事業や共通の課題の解決に向けての意見調整のための会議、さらには、平成11年度から実施するプロパー職員共通採用試験の事務局としての役割も担うこととなった。

⑧公社等の概要の県民への公表（平成9年度から実施）

平成9年度より県の関与度が高い主要31法人の財務諸表等を載せた公社等の業務報告書を作成し、県民が閲覧できるように県の行政資料室、県内の公立図書館等に配布している。

⑨共通採用試験（平成11年度から実施）

「プロパー職員の統一採用試験の実施を検討すること。」との提言に対しては、平成11年度（平成12年4月1日採用）から連絡協議会が主体となり、各公社等の採用予定者を選抜するための共通採用試験として、一般教養試験を県の人事委員会の協力を得ながら実施することとした。

なお、共通採用試験は一次試験として位置付けられ、各公社等では一次試験の成績上位者を対象に実施する専門試験、面接等の二次試験の結果に基づき採用者を決定する。

⑩プロパー職員の県等への派遣及び公社間の人事交流（平成11年度以降）

「プロパー職員の県等への派遣について検討を行うこと。」との提言に対して

は、職員の研修制度の一環として実施する方向で引き続き検討している。

また、「公社間の人事交流の検討を行うこと。」との提言に対しては、実施に向けての課題等を整理し、その可能性を引き続き検討することとしている。

(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」との提言に対しては、中長期経営計画の樹立と連動し、将来的な再編の可能性について検討した結果、今年度の対象法人のうち（財）青森県中小企業振興公社、（財）21あおもり創造的企業支援財団及び（財）青森テクノポリス開発機構が統合されることとなった。

（なお、平成9年度の検討結果においても（財）青森県栽培漁業公社と（社）青森県栽培漁業振興協会が統合することとされている。）

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、県職員等から公募する方式を検討すること」との提言に対しては、各公社等、所管課等において将来的課題として引き続き検討することとなっている。

なお、当委員会においても平成11年度には、経営執行体制に民間活力を導入させる方策など具体的な検討を行うこととしている。

3 情報公開への対応

国の情報公開法の制定、県における情報公開条例の改正が予定されるなか、公社等においても国・県の動向に応じ、自主的に情報公開についての対応を検討することが必要であると思われる。

4 今年度対象法人の調査、検討結果

見直し対象31法人のうち、今年度は次の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。

各法人毎の調査、検討結果は次のとおりである。

- 《（財）青森県中小企業振興公社》
- 《（財）21あおもり創造的企業支援財団》
- 《（財）青森テクノポリス開発機構》

【担当：竹田委員、藤谷委員、舘山委員】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

(1) 中小企業振興公社

- ① 設備機械貸与事業
 - ア 利用状況を勘案しながらの予算の増額
 - イ 利用企業の動向を踏まえた貸与損料の設定等
- ② 下請企業振興事業
 - ア 新技術・新商品開発のための支援
 - イ 仲介・あっせんの強化
- ③ 中小企業情報提供事業
 - ア インターネット等の啓発普及
 - イ 県内中小企業の情報活用のための人材育成
- ④ 小売商業支援事業
 - ア 商店街の活性化に向けた商業者リーダーの育成
 - イ 関係機関と外部人材を活用した小売商業支援プロジェクトチームの創設

(2) 21あおもり創造的企業支援財団

- ① 民間ベンチャーキャピタル（新技術を開発・企業化する創造的企業に投資する会社）を通じたエクイティ・ファイナンス（企業の新株式発行を伴う資金調達）の促進【年間4～5社、2億2千万円の投資】
- ② 行政機関、各支援機関、民間ベンチャーキャピタル、金融機関等との事業連携の強化
- ③ 創造的企業の発掘・育成を目的とした企業訪問調査の実施
- ④ 財団事業及び各種支援機関の支援情報等の積極的な提供
- ⑤ 創造的企業に対する総合的な相談及び指導体制の整備

(3) 青森テクノポリス開発機構

- ① 当面の財源対策としての全基金の県債運用（現在は半分が県債運用）に向けての関係金融機関との協議
- ② 事務局職員の増員及び専務理事の常勤化の実現
- ③ 地域研究開発促進拠点支援事業（RSP事業）による新技術コーディネート活動の推進及び県内の拠点機関として持つべきコーディネート機能の整備
- ④ 地域に蓄積されている技術等の活用による起業化に対する資金面・経営面に至るまでの総合的支援体制の構築

検討対象3法人は、いずれも県の商工政策の相当部分の展開を実質的に担当する法人であり、従って活動の対象、政策目標、3法人の相互関係等々から、後述するようにこの答申の内容は3法人の組織統合を基本とするので、以下の記述は3法人を一括して扱うこととする。

2 答申の目標

答申の目標を次の3点に置いた。

(1) 政策効率の追求

① 商工政策の総合的・一体的展開

県における商工政策を総合的・一体的に展開していくために、重複・類似した諸政策を統合・整理するとともに、限られた財源の中で政策間の優先度・緊急度・効果等を的確に評価し、必要かつ緊急・有効な政策については、財源の重点化、傾斜配分に努めなければならない。

② 政策効果の比較評価等

政策効果の事前評価、政策の決定及び内容に関する合意形成、政策効果の事後評価等々を合理的・整合的に行うために、県の目指す政策方向と3法人の事業執行とが密接に連携し、かつ事業の執行と修正については、法人内で迅速に意思決定され実行されなければならない。

(2) 組織効率の追求

3法人の事業活動の主要な対象者は共通して商工関係中小企業者であり、3法

人が分立する必要性は基本的に見当たらない。むしろ、3法人がひとつに統合化されることによって、相談窓口が一本化され、情報・ノウハウ等の効率的な蓄積や交換が図られるとともに、政策間の調整機能が強化され、管理費用の節減も可能となる。

(3) 経済・産業構造の変化への適合の追求

本県においても、経済・産業構造の世界的変化傾向、とりわけ知識化、ソフト化、情報化、融合化等の諸傾向は着実かつ加速度的に進行すると予測される。県の現行縦割り行政組織の下で、その商工政策の展開をこのような変化傾向に柔軟かつ弾力的に適合させるうえで、3法人統合は必要不可欠であり、県の商工政策部門に対し政策展開のための有効な手段と場所を提供することになる。

(経済・産業の変化傾向とは、例えば第1次、2次、3次産業間の融合化、ボーダーレス化であり、さらには産業間の境界・重複領域に新産業が発生・成長し、経済・産業構造の変革を生じさせつつある現象である。産業政策はこのような変化傾向に即して、企業活動の中からその萌芽を見つけ出し、これを積極的に育成しなければならない。しかし行政は本来、法定の範囲内で活動することが義務付けられているから、硬直的・後追いのにならざるを得ないのみならず、縦割り行政組織はこのような変化に適切・機敏に対応し展開することを一層困難にしている。ここに行政組織の機能不足を補う公社等の存在意義のひとつがあり、3法人の統合はこの不足を有効に補うことになる。))

3 答申の基本内容

(1) 統合の実施時期

平成12年度中に、対象3法人を統合・発足させるべきである。

(2) 事前準備作業における目標

事前準備期間中に、統合に伴う法的課題、関係省庁との協議、その他行政手続き上の課題、統合後の新組織の体制（特に政策評価、調整機能の整備、組織のスリム化）、職責権限の委譲による意思決定の迅速化・責任の明確化、会計システムの整備、情報公開等の諸問題を処理するとともに、期間を要するものについては、統合後も段階的に処理することが必要である。

(3) 業務の再編成

3法人の統合に当たっては、3法人の現行諸業務を抜本的に見直し、各法人相互間で重複する機能・業務の整理・調整を図るとともに、県の商工行政部門と隣接行政部門との重複・境界領域にも新たな眼を向け、新産業の積極的育成の観点から、これまでの諸政策の効果等を評価・位置付けしたうえで、今後、新たに担うべき機能、強化すべき機能の洗い出しを基礎に、3法人統合後の新組織の業務の再編成が必要である。

(4) 公・民の適正な分担設定

業務の評価・再編成に当たっては、民間に委譲すべき業務（民間がより適切に担当可能な業務）と統合後の新組織が担当すべき政策的・合理的根拠のある業務との区分・範囲を、公・民の適正分担の観点から見直す必要がある。

（3法人の現行担当業務の中で、例えば、調査、研修指導、情報提供等において、民間への委譲がより効率的と思われるものについては、民間への業務委託を進めるなど、一層効果的な業務執行への努力が必要である。）

(5) 県と新統合組織との関係・組織革新の追求

① 県と新統合組織との関係のあり方

新統合組織が上記諸点を満たした場合、新統合組織は全部ではないまでも、県の政策を的確・効率的に執行する組織となり、代わって県は、現状以上に先行的政策の調査・立案・総合評価・調整機能の遂行が可能かつ容易になろう。このために県は、これまでの継続的な業務分野・範囲に止どまることなく、他産業との重複・境界領域分野などで、新しい行政ニーズに積極的に対応していくべきである。

② 組織革新の継続的 pursuit

従って両組織の相互関係については、取り巻く環境の変化に合わせ、必要に応じ、随時に見直し、事業・組織を常に革新していく必要がある。その中で、長期的には、今回の対象外の商工支援機関についても統合の可能性を検討するなど、組織革新の継続的な追求が必要である。

以上の結果、3法人の統合については別添スケジュールにより具体的に進めることが妥当であると考えられる。

産業総合支援機関整備イメージ図

【統合する産業支援機関】

(財) 青森県中小企業振興公社

- 〔機能〕
- 資金供給機能
 - 経営指導機能
 - 販路開拓機能
 - 技術・人材・市場情報提供、マッチング機能
 - 人材育成機能
 - 中小商業活性化機能

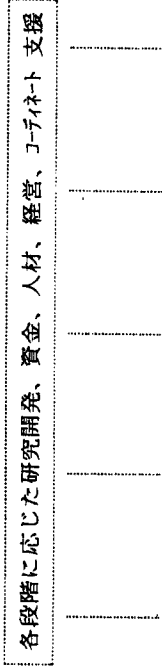
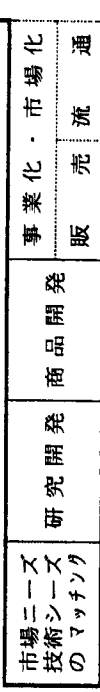
(財) 青森テクノポリス開発機構

- 〔機能〕
- 技術開発支援機能
 - 研究成果のバリエーション企業への技術移転機能
 - バリエーション企業の立ち上がり支援機能
 - 資金供給機能
 - 技術・人材・市場情報提供、マッチング機能

(財) 21あおもり創造的企業支援財団

- 〔機能〕
- バリエーション企業の立ち上がり支援機能
 - 経営指導機能
 - 技術・人材・市場情報提供、マッチング機能
 - 人材育成機能

【企業、創業者】

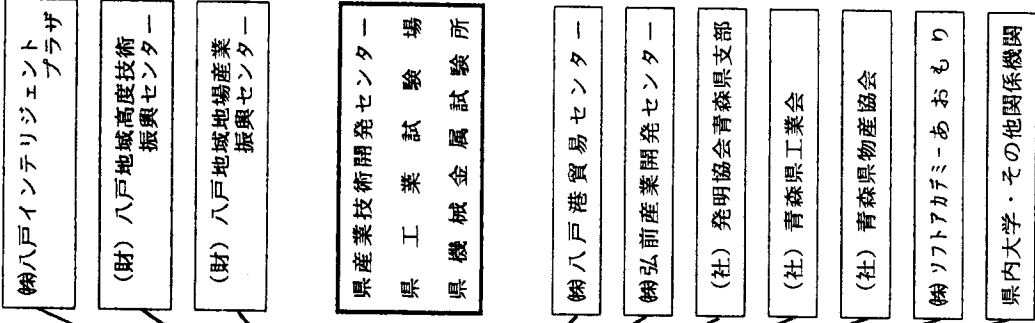


(財) 21あおもり産業総合支援センター(仮称)

- ① コーディネート機能
専門的スタッフによる
一時的な助言・指導
- ② 技術開発・移転機能
研究成果の実用化促進
- ③ 起業化支援機能
起業化・創業の促進
- ④ 資金供給機能
資金調達の円滑化
- ⑤ 販路開拓機能
需要拡大
- ⑥ 総合的情報提供機能
技術・人材・市場情報提供
- ⑦ 人材育成・交流機能
人材研修・情報交換
- ⑧ 中小商業活性化機能
小売商業の活性化

成長・拡大

【連携機関】



平成11年度 公社等の組織統合に係る整備スケジュール(案)

事務年/月	11/4	5	6	7	8	9	10	11	12	12/1	2	3	4
果等の取組	<p>局・通産省等各省庁との折衝</p> <p>出捐団体等との折衝 (市町村、商工団体、民間企業)</p>	<p>各団体の基本財産・基金の再編の検討</p> <p>各団体の財務内容の分析</p> <p>各団体の類似機能の検討・不足機能の構築</p>	<p>各団体の情報機能の分析</p>	<p>経理方式の検討</p>	<p>人事構成・職員等の待遇の検討</p> <p>新組織移転先の検討</p> <p>新組織の事業計画・収支計画の検討</p>	<p>新組織の情報ネットワークの構築</p>	<p>新組織の寄付行為の検討</p> <p>新組織の各種規則・規程の検討</p>	<p>予算要求</p>	<p>情報様式の統一 フォーマット</p>	<p>認可</p>	<p>寄付行為の変更等・事業譲渡の認可申請</p>	<p>新組織立 新設移</p>	<p>業務開始</p>
存続法人の取組 (振興公社)	<p>理事会で統廃合の決議</p>	<p>理事会で統廃合の決議</p>	<p>臨時理事会で寄付行為の改正</p>	<p>臨時理事会で寄付行為の改正</p>	<p>新設移</p>	<p>業務開始</p>	<p>清算開始</p>						
解散法人の取組 (テクノ・21財団)	<p>理事会で統廃合の決議</p>	<p>臨時理事会で解散の議決</p>	<p>解散</p>	<p>解散</p>	<p>清算開始</p>								

【統合支援機関：(財)青森県中小企業振興公社、(財)青森テクノポリス開発機構、(財)21あおり創造的企業支援財団】

《（社）青森県農村開発公社》

【担当：南委員、柳谷委員、三村委員】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 平成7年度に策定した「農地保有合理化事業推進プラン」の進捗状況及び収支の状況を毎年度点検・分析することによる経営計画の見直し
- (2) 農地保有合理化事業の未収金の回収及び発生抑制並びに長期保有地の売却促進による経営の健全化
- (3) 推進プラン達成のための改善事項
 - ① 平成7年度から
 - ・業務第1課及び業務第2課を農地流動課及び施設整備課に改称
 - ・用地管理、給与事務のOA化等
 - ② 平成8年度から
 - ・プロパー職員の増員（1名）及び農地構造政策推進員（非常勤）2名の配置
 - ・機関誌「農村開発公社だより」の発行
 - ・小作料自動振替制度の導入等
 - ③ 平成9年度から
 - ・小作料等管理システムの開発
 - ・モニター制度の創設等
 - ④ 平成10年度以降
 - ・新規リース事業への取り組み
 - ・農地保有合理化事業推進プランの見直し
 - ・新農地流動化支援システムの開発等

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 公社のPRの方法
- (2) 農地保有合理化事業の未収金の解消
- (3) 県からの休職派遣職員のプロパー職員への切り替え
- (4) 長期保有地の売却促進

3 検討の経緯及び結果

- (1) 公社のPRについては、パンフレット等により積極的に行われているが、公社の事業をより一層県民に理解してもらうためには、これまで公社が仲介した農地面積や今後の計画を数値で示すとともに、それを農業生産額に換算したもので明示し経済効果が判るものとして公表するなど、より効果的なPRに努めることで一致した。
- (2) 農地保有合理化事業の未収金の解消については、平成9年度決算で約4,400万円の未収金が発生している。公社では平成8年度から自動振替制度を導入し、本年度からは幹部職員が3班体制で回収に歩くなど、その回収と新規発生の抑制に努め未収金の額は減少しているが、今後も一層の努力をするということを確認した。
- (3) 常勤職員14名のうちプロパー職員は2名しかおらず、ほとんどが県からの休職派遣職員である。北海道・東北各県の類似公社と比較しても極端に少ない状況にあることから、今後は事業規模の推移も見極めながら段階的・計画的にプロパー職員への切り替えを進めることが必要であるという意見で一致した。
- (4) 長期保有地については、国営浪岡東部台地地区農地開発事業（事業着手：昭和55年度、事業終了：平成4年度）において農地として造成された公社有地28.2haのうち16.3haを保有している。

公社では、この保有地を売却するためにPR対象を地元農家にとどまらず、県内全域を対象にするなどPRの強化に努めているが、実勢価格と販売予定価格に格差があり、現状のままでは早期売却が困難であるとの結論に至った。

また、今後この種の事業に参画するにあたっては慎重を期すべきとの意見で一致した。

4 評価と提言

- (1) 公社のPRについては、これまで公社が仲介した農地面積が県全体の農地面積の5.24%を占め、その農地の農業粗生産額も県全体の7.44%を占めるという試算がなされた。このように具体的な数値を用いたPR活動は、公社事業への理解を高めるうえで有効であり、今後も具体的な分かりやすいPR活動に努めるという方針は評価するものである。

さらに、今後の事業計画に関しても具体的な数値を示したものとすることについても妥当と考える。

- (2) 農地保有合理化事業の未収金の解消については、現在の積極的な方針は評価するものであるが、今後の推移を見ながら、場合によっては別途の対策の検討も要すると考える。
- (3) プロパー職員への切り替えについては、組織の独立性の確保及び組織の活性化を図るために、今後の事業量の推移を踏まえ、段階的・計画的にプロパー職員への切り替えを進めることで一致しており、これについては妥当であると考えられる。
- (4) 長期保有地については、現状のままでは早急に解消することは困難であると思われるが、売却の見通しが無いままに公社が遊休資産を抱えることは避けるべきである。保有地の現在の価値、資産としての今後の見通し、さらには、周辺の実勢価格を考慮しながら、場合によっては販売価格の見直しを含め早期売却のための抜本的な対策を講ずることが必要であると思われる。

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と考えられるが、今後事業を進めるにあたっては、財務上の負担になることも懸念される長期保有地の売却については特に留意する必要がある。

《(財)青森県スポーツ振興事業団》

【担当：南委員、柳谷委員、三村委員】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

(1) 施設の管理運営及び組織の充実

- ① 広報・広聴活動の充実
- ② スポーツ専門員の増員等

(2) 県民スポーツ事業の充実

- ① 県民生涯スポーツフェスティバル等各種スポーツイベントの充実
- ② ニュースポーツの普及振興
- ③ 障害者・高齢者スポーツの普及振興等

(3) 競技スポーツ事業の充実

- ① ジュニアからトップまでの一貫した指導体制の確立
- ② スポーツ医・科学を活用したトレーニング方法の研究及び導入
- ③ 指導者の育成と資質の向上

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 県営体育施設の使用許可事務の見直し
- (2) 県営体育施設の役割及び目標値の設定
- (3) 管理委託費の組み方
- (4) スポーツ振興事業団と県体育協会の役割
- (5) スポーツ専門員の採用

3 検討の経緯及び結果

- (1) 県営体育施設の使用許可事務の見直しについては、現行の制度では許可事務を県が自ら執行する必要があるため事務の完了まで時間を要し、施設が空いている場合でも即決することができず、利用者へのサービスの面で問題がある。

これについては、平成8年度の青森県公社等経営対策委員会からの報告書の中で

利用者の利便性向上の観点から施設使用許可権の見直しの検討を指摘されたところである。

所管課では、体育・スポーツ利用に関する使用許可に限定して事業団に委託する方向で検討しており、平成11年度から実施することを確認した。

- (2) 県営体育施設の役割については、スケート場以外の施設は県大会をはじめとする全国大会、東北大会規模のスポーツイベントの開催を主眼として整備されたものであり、このような大会の予約がない時には一般開放するという認識には疑問を持ち指摘をしたところである。その結果、県営体育施設は、県民の生涯にわたるスポーツ活動の振興を図るため、多くの県民に利用される施設として効率的に活用することが最大の使命であることを確認した。

また、目標値の設定については、各施設の利用率を高めるための方策として何らかの目標値の設定が不可欠であることから、各施設毎の年間利用者数を目標値として定め、施設の利用率の向上に努めるという方向で一致した。

- (3) 管理委託費の組み方については、県が事業団に体育施設の管理運営を委託するための委託料の積算に、スポーツ振興等の県からの補助事業を担当する職員の人件費も含まれている。人件費であっても委託料であれば消費税の対象となるが、補助事業担当者の人件費を補助金として交付すれば消費税の対象にはならないものと判断し、委託事業と補助事業の再編成を要望した。

所管課からは、県からの補助事業等の実施に関わる部門の人件費を補助金に切り替える方針が示され、これによって15人分の人件費に係る消費税の節税(6,553千円)が図られることを確認した。

- (4) スポーツ振興事業団と県体育協会の役割については、事業団設立当時には県民スポーツは事業団、競技スポーツは体育協会というすみ分けがされていたが、スポーツの振興という点では目的が同じであるとの判断から、平成8年度よりそれぞれの一部の職員が相互に委嘱され、一体となって事業を実施している。

しかし、事業団と体育協会の関係が分かり難く、人件費が全額県費である事業団職員が体育協会の事業に従事することにも疑問があることから、それぞれが担当すべき事業を明確にすることを前提に事業の再編成の検討を要望した。

これについては、体育協会で実施している競技スポーツの指導者の育成や選手強

化事業等を事業団で実施し、体育協会では日本体育協会固有の事業やスポンサーを必要とするビックスポーツイベントの開催等に限定するなど現在実施している事業を縮小することにより、それぞれの役割分担を明確にする方向で今後検討することを確認した。

- (5) スポーツ専門員の採用については、国内トップクラスの優秀な選手の地元受け入れ及び優秀な指導者の確保を目的に、事業団のプロパー職員として平成4年度から6名を採用（相撲2名、陸上競技、ウェイトリフティング、ボクシング、カヌー各1名）している。採用にあたっては県出身者ということも重要な要素であるが、今後もいろいろな種目の充実に向けた検討と採用にあたっての職員数の抑制を要望した。

これについては、今後は各種目の中から本県の競技スポーツの振興に貢献できる選手を採用するとともに、採用にあたっては関係機関と協議しながら県からの休職派遣職員と切り替えていくことを確認した。

4 評価と提言

- (1) 県営体育施設の使用許可事務の見直しについては、利用者へのサービスの向上と施設の有効活用の面から前進があったと考える。
- (2) 県営体育施設は、毎年多額の管理運営費を必要とし、費用対効果を考えれば県民の生涯にわたるスポーツ活動の振興を図るための施設として活用するのが本来の目的であり、多くの県民に利用されることを目指すという方針は妥当であると考えられる。さらに、目標値を定め利用者の増員に努めるという方針は評価できる。
- (3) 管理委託費の組み方については、委託事業と補助事業の再編成に取り組み、県財政の負担を軽減することとしたことは評価できる。
- (4) スポーツ振興事業団と県体育協会との関係については、本県のスポーツ振興における事業団の今後の役割を検討したうえで、それぞれの役割分担を明確にするという方針は評価できる。
- (5) スポーツ専門員の採用については、将来のスポーツ振興を念頭にいろいろな種目の中から採用することを要望するものであるが、採用にあたっては事業の実施に支障のないよう県からの休職派遣職員を引き上げるなどにより職員数を抑制するとい

う方針については妥当であるとする。

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と考えられるが、今後事業を進めるにあたっては、事業費が全額県の財源であるという形態であることから、費用対効果という考え方を今後とも経営理念とされることを要望するものである。

《青森県土地開発公社》

【担当：藤田委員、杉澤委員、小野寺委員】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 役職員の適正化については、事業進捗に合わせて県等の派遣職員の増減員で対応し、職員数については、事業量に合わせ適正に見直す。
- (2) 職員を専門研修等に参加させ、用地取得の専門機関としての一層の充実を図る。
- (3) O A化を進めることによって事業促進を図る。

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 地域振興整備公団と青森県との共同事業方式による青森中核工業団地事業に対する青森県土地開発公社の関わり方と今後の対応策
- (2) 青森中核工業団地事業に対する青森県の関わり方と今後の対応策
- (3) 公社職員の資質向上並びに県からの休職派遣職員の縮小及びプロパー職員の管理職への登用
- (4) 経費節減と内部留保

3 検討の経緯及び結果

- (1) 青森中核工業団地事業については、当公社が県の代行者として共同事業者となっているにもかかわらず企業立地推進協議会に参画していないことから、今後は協議会と連絡を密にし、積極的に分譲等に協力することを確認した。

ただし、公社が所有する当該事業の債務については、万一、債務保証期限である平成16年3月31日までに解消される見込みのない場合には、青森県に公社持分の土地の所有権及び債務を引き渡す方向で、事前に青森県及び地域振興整備公団と協議し、公社の負担としないこととするという結論で青森県と合意した。

- (2) 青森県は、上記の期限までに公社の債務が解消される見込みのない場合には、公社の意向を受けて、事前に公社及び同公団と協議し、公社の負担としないという結論で公社と合意した。

(3) 公社職員の資質向上については、用地買収業務の専門性等に鑑み職員を各種研修に参加させるなどして、職員の資質向上に努めることが示された。

併せて、組織の活性化を図るため県からの休職派遣職員を計画的に縮小させ、プロパー職員の能力等を考慮しながら管理職へ登用する計画が示された。

(4) 経費節減については、効率的業務運営について一層の工夫をし、節減に努めることが示された。

また、当初の収支計画では当期利益がゼロの計画であったが、企業経営的視点と将来リスクへの引当を考慮し、各年度において積極的な業務獲得や業務遂行の効率性や経費節減に努め、内部留保の確保を目指していくことで一致した。

4 評価と提言

(1) 青森中核工業団地事業に対する公社の関わり方と今後の対応策については、県の代行者としての共同事業に期限を設定したことと、公社の負担としないことを確認したこと、さらには、リスクが想定され将来的に不安がある事業については、公社では今後実施しないという方針が示されたことは評価するものである。

(2) 青森中核工業団地事業に対する青森県の関わり方と対応策については、共同事業者としての公社の期限設定を債務保証期限までと設定し、期限までに事業が完了するよう努めるとともに、万一、期限までに完了できない場合であっても県が最終責任を負うことを確認したことは妥当である。今後、同団地の分譲に係るマーケティングについては一層の努力を要する。

(3) 公社職員の資質向上についての計画並びに県からの休職派遣職員の縮小及びプロパー職員の管理職への登用計画については、業務遂行の効率性や職員のモラル向上の視点から評価するものである。

(4) 継続企業としての公社の収支計画における経費節減と内部留保への取り組みは、業務遂行の効率性とリスク管理の視点から妥当であり、確実に実施される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妥当なものと考えられるが、青森中核工業団地事業については県の工業振興課を中心とする関係機関が、さらに分譲についてのマーケティングに力を注ぎ、計画期間内に完売するよう努める必要がある。

《（財）青森県建設技術センター》

【担当：藤田委員、杉澤委員、小野寺委員】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 建設行政への補完的機関としての役割に徹する。
- (2) 研修及び実習等を通じ、県全体の土木技術の向上を図る。
- (3) 公的試験機関としての中立性を厳正に保持しつつ、設備・人員の拡充研鑽を図る。
- (4) 行政の責任性、中立性及び守秘性から、民間に馴染まぬ分野を支援する。
- (5) 社会情勢の変化による需要に柔軟に対応しつつ、より付加価値の高い業務を追求する。

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 業務量に見合った常勤役員の配置
- (2) 県からの休職派遣職員の縮小及び管理職へのプロパー職員の登用
- (3) 民間とバッテングしないための県の当センターへの設計業務委託基準
- (4) 経費節減と業務拡大の推進

3 検討の経緯及び結果

- (1) 業務量に見合った常勤役員の配置については、施工管理講習会の終了目処を勘案して、現在の常勤役員3名を平成12年度から1名減じて、2名とすることで一致した。
- (2) 県からの休職派遣職員の縮小については、当面、平成12年度において2名をプロパー職員に切り替えし、その後については当センターの業務量の推移とプロパー職員の業務遂行能力を見極めながら県当局と協議していくことが示された。

また、管理職へのプロパー職員の登用については、組織の活性化を図る観点から県職員の管理職への登用基準等を勘案しながら前向きに進めていくことで一致した。

- (3) 当センターの設計業務が民間とバッテングしないようにするため、県が当センターへ設計業務を委託する場合の基準を当センターと協議の上、次のようにすることで一致した。

- ① 原則としては県で対応するものであるが、やむを得ず（財）青森県建設技術センターの手助けを必要とするもので次に掲げるものとする。
- 1) 災害復旧事業にかかる次のもの
 - ア 査定設計図書作成に係る設計・積算業務
 - イ 災害復旧事業で初年度復旧に係るもののうち工事規模等を考慮した場合、工事期間が短いものの設計・積算業務
 - 2) 環境庁及び河川管理者等と協議を要するもので、協議のために必要となる設計図書に係る設計・積算業務
 - 3) その他年度後半の補正等によるもので緊急を要するものの設計・積算業務
- ② 再委託が必要となるものについては、（財）青森県建設技術センターへ委託しないこととする。

- (4) 当センターの経営をさらに健全化するための経費節減については、平成11年度から項目別に目標を掲げ経費節減に努めることが示された。

また、業務拡大の推進については、国の行財政改革に伴い平成11年度からは県からの受託事業収入の減少が予想されることから、その分を市町村からの受託事業を増やす経営努力によって補い、将来のリスクに対応するために適正な利益を確保するという経営計画が示された。

4 評価と提言

- (1) 現在の常勤役員3名を将来の業務量に応じ平成12年度から1名減じて2名とするということについては評価するものである。
- (2) 県からの休職派遣職員の縮小について平成12年度に2名をプロパー職員に切り替えること及びプロパー職員の管理職への登用を前向きに進めるという当センターの方針は、組織の独立性及びその活性化の面から評価できるものである。

- (3) 県が当センターへ設計業務を委託をする場合の基準を民間とバッテングしないように設定したことは、民力を高める面からも妥当である。
- (4) 平成11年度から項目別に目標を掲げ大幅な経費節減に努めることが示されたこと及び将来のリスクに対応するために市町村を対象に業務拡大を進め、各年度毎の適正利益の確保を中長期経営計画に示したことは評価できるものである。

以上の結果、当法人の中長期経営計画については妥当であると考えられる。

《青森県道路公社》

【担当：小渡委員、半田委員、工藤委員】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

平成9年度では3億9千万円の利益となったが、累計で35億円の欠損となっているので、欠損金の解消を図るべく下記の経営改善方針を中長期経営計画の柱としている。

(1) 有料道路の利用者増を図る。

- ア 回数券の積極的な販売、回数券販売所の増設
- イ 道路案内表示やトイレ、休憩所など有料道路の環境整備
- ウ PRの強化
- エ アクセス性の強化及びそのための整備

(2) 組織の見直し、経費の節減

(3) 受託事業の増加、拡大

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 新規路線建設を含む公社の今後の事業量の推移に伴う組織の再構築について
- (2) 経営改善チームの設置について
- (3) 借入金利息の具体的な削減方法について
- (4) 徹底したローコストオペレーションと慣行の見直しについて
- (5) 事業終了年度において想定される未償還残額（約200億円）に対する現時点での対策について
- (6) 業務発注における公平性及び透明性の確保について

3 検討の経緯及び結果

(1) 今後の事業量の推移に伴う組織の再構築については、

新規路線建設については、数路線検討しているが具体的予定はなく、主たる事業は既設道路の維持管理業務である。このことから、今後の事業量の推移を予測

し、それらの仕事を遂行するための組織の検討を重ね、現組織から理事、調査役各1名のポストを廃止し、役員・職員計17名の組織体制に計画修正した。

(2) 経営改善チームの設置については、

増収対策及び経費節減に向けて平成10年度に設置された。具体的な行動計画、目標値が順次定められ、一部は既に実施された。

(3) 借入金利息の具体的な削減方法については、

全支出に占める支払利息の割合が大きいことからその削減を図るため、低金利資金への借り換えや借入金の利率引き下げに努めることとし、一部は既に実行された。また、今後も利率の引き下げに努力するとの方針が示された。

(4) 徹底したローコストオペレーションと慣行の見直しについては、

内部管理業務の電算化を求め、会計処理のためのシステム開発を平成11年4月に外部委託することにより、平成11年9月からスタートさせることで合意した。

また、全職員がビジネス意識を持つとともに、時期と担当の特定された過剰労働が発生する慣行を解消することや公社業務として必須とされる範囲については慣行にとらわれず必要性を判断するとの方針が示され、業務改善に努めることとした。

(5) 未償還残額に対する現時点での対策については、

徹底したローコスト経営を目指して業務を点検し経費を削減すること、回数券販売などの増収対策の実施、借入金の利率引き下げ、外部からの受託事業などによって、未償還残額を可能な限り圧縮する経営意識で業務展開をすることが確認された。

(6) 業務発注における公平性及び透明性の確保については、

料金徴収・道路維持管理業務の発注改善を具体的に求め、料金徴収業務については業務の特殊性を踏まえ、かつ民間企業の自由参加を実現するため公募型指名競争入札制度を導入することで合意した。平成11年度をその準備期間とし、平成12年4月より同入札制度を導入するスケジュールを決定した。

また、道路維持管理業務については、同様の内容の県の契約方法に準じて平成11年度の契約から現在行っている業者のほかに、県で同様の実績のある業者数

社を選択し、指名競争入札を行うことに決定した。

4 評価と提言

- (1) 今後の事業量の推移に伴う組織の再構築については、勇気ある決断であり、高く評価する。
- (2) 経営改善チームの設置については、積極的に推進する姿勢が示され妥当である。
- (3) 借入金利息の具体的な削減方法については、金融機関との交渉による成果と今後の交渉姿勢を評価する。
- (4) 徹底したローコストオペレーションと慣行の見直しについては、電算化の導入がスケジュール化されたことは評価できるが、その他は徹底したローコストオペレーションを指向した具体的な対策と実行に向けた意識の鮮明化について今後さらに検討と努力を要する。
- (5) 未償還残額に対する対策については、現時点の対策としては妥当であるが、県財政の今後予想される推移に鑑み、一段の経営努力を期待する。
- (6) 業務発注における公平性及び透明性の確保については、方針決定を評価する。

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、今後とも徹底したローコストオペレーションを指向し、最終的な県財政への負担を極力抑えるよう一段の経営努力を望むものである。

《 青 森 空 港 ビ ル （ 株 ） 》

【担当：小渡委員、半田委員、工藤委員】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 設備の改修、更新、新設などによる空港ビル機能の維持
- (2) 社員教育、危機管理マニュアルなどソフト面の整備
- (3) 増収、業務拡大のための新規事業への取り組み
- (4) 維持管理、増改築等の資金の内部留保
- (5) 老朽化に伴うターミナルビルの見直し、経営改善計画の再構築

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 空港ビル運営、経営方針の一貫性について
- (2) 空港乗降客が不満を持つ点の改善策について
- (3) テナント、タクシー等の要望について
- (4) 青森県観光あるいは青森県売出しの最前線にふさわしい運営状況にあるか
- (5) 今後の乗降客推移の見通しと空港拡張への対応について

3 検討の経緯及び結果

- (1) 空港ビル運営、経営方針の一貫性については、

維持保全改修工事、社員教育、危機管理マニュアルの整備、館内環境整備事業等につき具体的、かつ実践的な検討を経た計画と実行がなされていることを認め、たう
えで経営方針に一貫性を持たせるためのシステムを構築し、全施設・環境を経営的
視点から総合的に管理するため、FM（ファシリティ・マネジメント※1）の導入
とISO14000S（※2）の認定を提案したところ、空港ビル（株）は平成
11年度において検討する旨、計画に追加した。

- (2) 空港乗降客が不満を持つ点の改善策については、

乗降客向けの投書箱を用意し、妥当な要望から順次改善され、実態の把握に留意
している。タクシーに関することは、業界団体と関係機関が一体となって確認事項

を設けるなどしているが、改善の結果が得られるようフォローアップを期待する。

(3) テナント、タクシー等の要望については、

「青森空港ビルテナント会」、「青森空港エアポート会」、「青森空港連絡会」、「館内設置の投書箱」からの声等、幅広い意見を参考に空港ビル運営に努めることを経営計画における具体的目標に追加することとなった。

また、同ビル経営陣の交代に伴って施策が変更される事態を避けるため、テナント、タクシー等の要望の収集・分析・改善・満足度調査という一連の業務のシステム化に向け、FM（ファシリティ・マネジメント）の導入を検討することとなった

(4) 最前線にふさわしい運営状況にあるかについては、

「文化観光立県を宣言した本県の『空の玄関』にふさわしいホスピタリティ（※3）と『公共的な施設』としての使命を認識し、効率的な運営に資する。」という文言を中長期経営計画の基本方針に追加し、着実に実施することを確認した。

(5) 今後の乗降客推移の見通しと空港拡張への対応については、

乗降客は予測値を超えて増加しているため、設備の改修・増設は緊急の課題であり、自己資金での対応を目指し内部留保に努めている。

また、ビルの抜本の見直しを平成13年度からのものを前倒しで11年度に実施することとし、そのため「青森空港ターミナルビル施設配置構想計画」業務を10年度に外部委託した。

このほか、航空会社の経営改善の一環として賃料の減額が想定される実情から、中長期経営計画の基本方針に「不動産収入依存型経営から脱却した多角経営を模索する。」の一項を加え、経営の安定追求を図ることとなった。

4 評価と提言

(1) 空港ビル運営、経営方針の一貫性については、積極的な取り組みがなされ高く評価する。

(2) 空港乗降客が不満を持つ点の改善策については、努力が継続されており評価する。

(3) テナント、タクシー等の要望については、要望を生かす方向でのビル運営を目指していると判断され評価するが、中長期経営計画における具体的目標に沿ってトップが変わっても経営方針の一貫性が保たれるルール作りをFM等の導入により整備するこ

とを期待する。

(4) 最前線にふさわしい運営状況にあるかについては、積極的な取り組みがなされ評価するが、ホスピタリティのレベルアップはゴールがなく、かつテナント従業員、タクシードライバー等を含め、乗降客、クルーに係わる全ての人を作り出すことを充分認識し、その向上に努めるよう期待する。

(5) 今後の乗降客推移の見通しと空港拡張への対応については、高く評価する。

以上の結果、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。

※1 ファシリティ・マネジメント（略称＝FM）

企業・団体などの組織体の全施設及び環境を、経営視点から総合的に企画・管理・活用する経営管理活動

※2 ISO14000S（シリーズ）

International Organization for Standardization の略称。

ISO（国際標準化機構）は、1947年に設立された非政府間の国際機関であり、電気・電子分野以外のすべての産業分野の国際規格を定めている。

ISO14000シリーズは、ISOが規定している多くの国際規格の中で環境管理に関する国際規格を示す。環境問題に対応した管理・運用体制が整っている事業所や企業に対して認定する。

同シリーズの中のISO14001は1996年10月に発効。ISO14001は全分野に当てはまるもので、最近、日本でも、環境重視の経営姿勢を社会に示す手段として、承認取得する企業・自治体が急増している。

※3 ホスピタリティ

親切にもてなすこと。厚遇

（語源はラテン語。ホスピタル（病院）、ホテルも同じ語源から生まれている。）

《（社）青森県肉用牛開発公社》

【担当：新町委員、吉沢委員、岩間委員】

1 昨年度の提言を踏まえ今年度当初に示された経営改善方針の概要

(1) 肉用牛部門

- ① 肉用牛部門のうち肉用牛の繁殖部門については県の委託業務とし、肉用牛の検定部門や新たな公的事業については県からの補助金の支援を受ける。
- ② 新たな事業に伴う人員については、公社内の組織再編により現員体制で対応する。
- ③ 日本短角種については、採算性等の理由から廃止する。
- ④ 農家への優良雌子牛の供給については、公共性を強化するため頭数を拡大する。
(30頭→60頭)

⑤ 今後検討する新たな業務

- 農家子牛の預託育成
- あおもり牛流通・消費拡大支援
- 稲わら・堆肥の流通円滑化支援
- 技術普及・情報提供支援等

(2) 酪農振興センター部門

夏季預託を中心とした業務から周年預託に切り替え、業務を拡大する。

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 事業の今後の継続について（方向性）
- (2) 事業の役割分担のあり方
- (3) 肉用牛振興のための新事業の妥当性
- (4) 経営合理化施策について

3 検討の経緯及び結果

昨年度は、当公社の事業は効率性・公共性の点でも問題があり、県の方針を確認し

たうえで、今年度、再度検討したいという結論に至った。これに対し、5月のヒアリングでは黒毛和種の改良事業の一部を県の事業として位置づけ、繁殖部門を県からの委託事業とするほか、肉用牛振興のために公社が新たに取り組むこととした事業についても、昨年度より前進した案（ただし、財政当局等との協議は未済のもの）が提出された。

(1) 事業の今後の継続については、

- ① 黒毛和種の改良事業の必要性については畜産振興という観点からは認められるものの、当該事業はヘレフォードから撤退した後も公社の赤字を増やしてきた最大の要因でもある。

公社の業務は行政サービスの補完的性格を持つものであり、相当の事業規模が求められる一方、費用対効果、さらには採算性が重要な要素である。特に、公社は独立した法人であることから、事業の採算性の追求は必要とされる。然るに優良雌牛や受精卵の供給事業の頭数をみれば、肉用牛農家2,000戸との関わりという点からも納得できる事業規模ではなく、また、事業の採算性の点でも計画には疑問があると判断される。

- ② 公社と畜産試験場は一体であるとのことであるが、公社の業務は、広大な草地と多数の肉用牛を活用して、県の肉用牛改良業務の一端を担っているが、この業務のために公社が多額の負債を抱える状態には問題があると思う。さらに、現在の赤字を縮小させる抜本的な方策がなく、今後も公社の累積赤字が減少することは考えにくい状況にある。秋田県の公社の整理・再編問題が最近報道されており、他県の公社においても苦しい運営をしいられているようであるが、当公社においても深刻な経営難に陥るようなことは避けなければならない。

(2) 事業の役割分担のあり方については、

- ① この黒毛和種改良事業の最終目的は、各農家へ優良牛を普及させ、高品質な肉牛生産をとおして農家経営の安定化を図ることであり、そのためには、県、公社、民間がそれぞれの役割を担いながら、優良種雄牛の作出と雌牛の資質向上に努めてきており、基幹種雄牛の誕生などの成果が上がっていることに対しては評価するものである。

種雄牛の作出については、県畜産試験場で候補牛の検定が行われ、公社はこれ

を補完する形で、一般農家が行う肥育方式での現場検定を担っているが、これは民間での実施が可能であることから、速やかに移行させるべきであると考え。それは、改良事業を県の直営事業とした場合においても同様である。

今年度当初の計画では、現場検定については平成15年度には公社と民間がそれぞれ60頭を受け持つ内容になっているが、そのための具体的なアクションプログラムが示されていない。我々としては、現場検定については平成15年度までには民間に100%移行するべきであると考え。

ただし、その場合、農家の改良への意欲を引き出すとともに、そのリスク対策として補助金等による支援措置が必要であると思われる。例えば、当公社の赤字分を助成するとすれば、かなりの支援策が可能であると思われるうえ、農家に直接支援する方が畜産振興の近道になるとも思える。

② また、肉用牛を取りまく環境は著しく変化し、クローン技術が進展する中で、20年後、30年後を見据えて施策を講ずるよりは、意欲的な取り組みをしている改良集団・農家への支援を強化していくことも一つの方法であると考え。

(3) 肉用牛振興のための新事業については、

公社が新たに取り組むこととした事業の具体的な内容や個別のアクションプログラムを示すよう求めたが、事業のノウハウや現行の組織体制で対応が可能なのか疑問がある。

(4) 経営合理化施策については、

事業の継続を前提として、

- 組織及び人員配置の合理化
- 牛舎等整備

などの施策が計画されているが、上述の方向性からすれば全面的な見直しが不可避であることから、内容の検討に至らなかった。

4 評価と提言

(1) 事業の今後の継続については、これまでどおりの形態で黒毛和種の改良事業の一部を公社が担うとすれば、公社にとっては赤字の上乗せになると判断せざるを得ない。

また、公社の業務を縮小した結果、その目的が県の業務を受託するためだけとなっ

た場合には、公社として存続させることには疑問があることから、当公社の肉用牛部門の事業については、中長期経営計画の最終年度である平成16年度までに撤退すべきである。

その場合、酪農振興センターの管理業務については、県からの業務を受託するためだけに公社を存続させる必要があるのかを含め、今後、行政サイドで検討いただきたい。

(2) 事業の役割分担のあり方については、

① 仮に、改良事業を県の事業として位置づけ、現場検定を県が委託することとした場合においても、これは速やかに農家へ移行すべきである。

② 肉用牛の振興のために必要不可欠な事業については、畜産試験場への移行、農家への委託など、今後、役割分担を明確にしながら振興策全体の中で再構築を図るべきである。

また、肉用牛の振興を含む畜産振興全体の中で、行政又は民間以外の組織が担うべき明確な役割があり、かつ、それが公共性・効率性・採算性のうえからも妥当性が認められる場合には、当該組織の検討を否定するものではない。

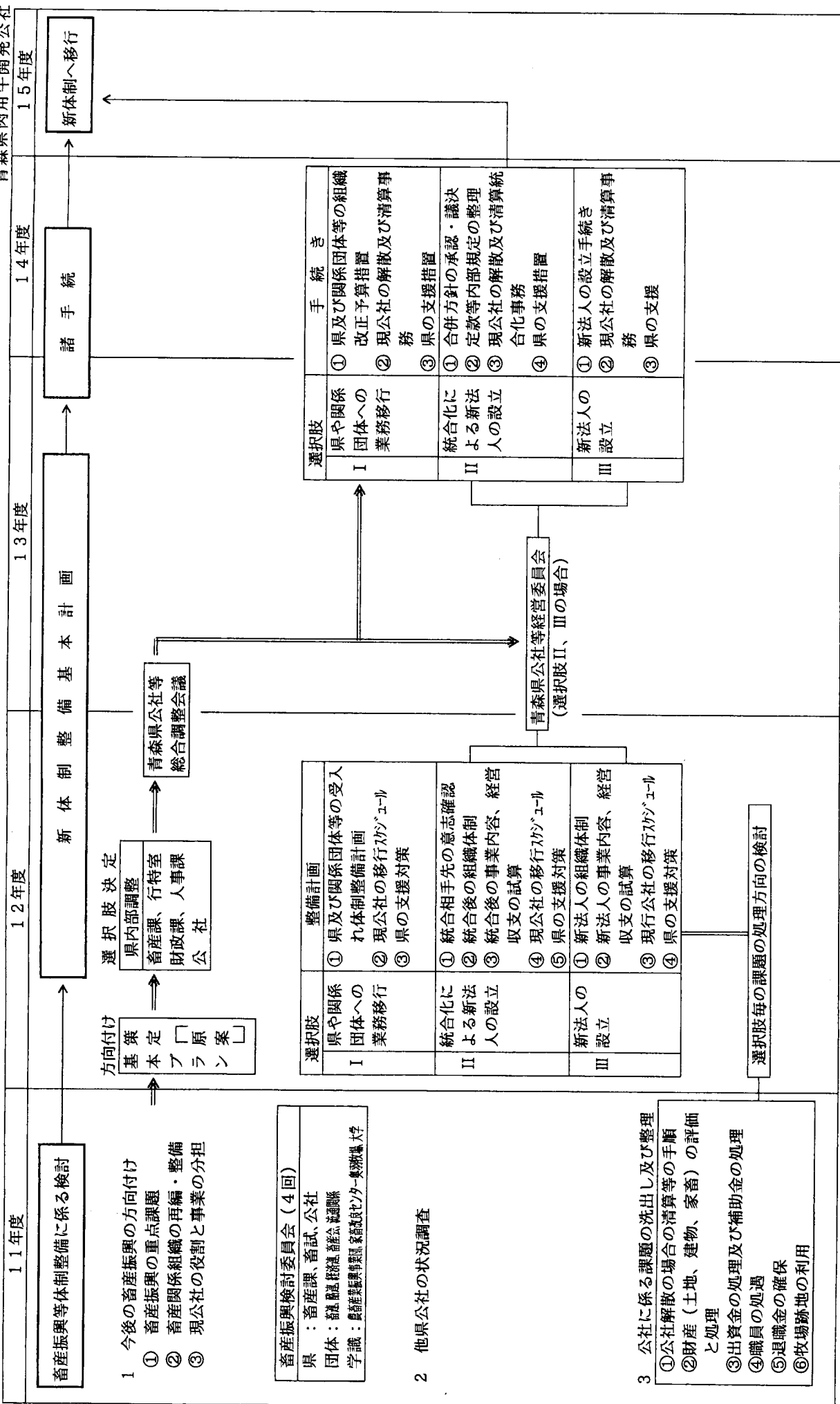
(3) 肉用牛振興のための新事業については、ノウハウ等に疑問があり、事業としては成り立たないと判断される。

(4) 経営合理化施策については、平成16年度までに肉用牛部門を撤退させることを前提とすれば、牛舎等の改修はやむを得ない最小限なものにとどめるべきである。

以上の結果、肉用牛部門の撤退を前提として、別添スケジュールにより具体的な検討を進めることが妥当と考える。

肉用牛開発公社に係る今後のスケジュール

平成11年 2月 3日
農林部畜産課
青森県肉用牛開発公社



《(財)青森県フェリー埠頭公社》

【担当：新町委員、吉沢委員、岩間委員】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 運営経費の抑制に努め、経営の効率化を図る。
- (2) 青森港及び八戸港各フェリー埠頭の改良・修繕計画を策定し、これに基づいた整備を行う。
- (3) 職員教育、研修の実施等により職員の資質向上を図る。

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 事業経営の適合性
- (2) 長期的な視点に立った経営課題
- (3) フェリー埠頭事業を通じての県観光振興への寄与

3 検討の経緯及び結果

(1) 事業経営の適合性については、

当社は昭和47年創立以来、間接公営方式により青森港及び八戸港におけるフェリー埠頭の建設・改良・維持・修繕及び管理を総合的に行うことにより地域経済の発展に寄与してきた。昭和61年以降フェリーの接岸実績は順調に伸びて収支バランスがとれるようになり、現在経営は安定した状況にあると判断される。

事業経営について検討した結果、以下の結論に至った。

- ① 経営理念が明確であり、財務状況等も客先に公開し、かつ類似他公社との比較においてサービス提供価格は低廉であり、客先の信頼を得ている。
- ② 収益性は良好な水準にある。
- ③ 年度剰余金は借入金の返済に充当しており、計画どおり進捗していることは好ましいが、反面、固定資産規模に対する引当金（災害復旧引当金、修繕引当金）比率は類似他公社に比し1/2以下の水準と低位にあり、財務の健全度には不満がある。今後内部留保の充実に努める必要が認められる。

④ 職員の資質向上については、各種施策による努力が認められ、長期的には県派遣職員の減、プロパー職員の役員登用が計画されている等、プロパー職員の士気高揚を図っていることが把握された。

(2) 長期的な視点に立った経営課題については、

当社は八戸港埠頭については問題が少ないが、青森港埠頭は設備の老朽化問題を内在している。

すなわち、青森港埠頭（第1～第4バース）は供用以来20数年を経過し、施設の老朽化、また船舶の大型化等利用者ニーズへの対応に不具合を生じている。このため、第1バースの大規模改修を平成8年度に行ったところであり、引き続き第2、第3バースの改良計画について調査委託を行っている。その中間報告に基づいて長期収支を最も厳しい条件で試算したところ、修繕引当金取り崩し後、償還完了（平成36年度）までの間赤字が続く予想となる。（借入条件、船社負担等の諸問題を詰めることにより、赤字回避も可能と見込まれる。）

しかし、調査の結果では電気防蝕工事の施工により、現基準での維持管理には支障はないとの診断結果も報告されており、平成28年度で現借入金の償還が完了することをも勘案しつつ、内部留保に努め将来の対応に備えることで経営上支障はないものと判断される。

(3) フェリー埠頭事業を通じての県観光振興への寄与については、

当社埠頭は、北海道から本州への玄関口に立地していることから、「青森らしさ」を取り入れた表示板設置等により、フェリー利用の促進を図る施策が効果的と思われるとの提案を行った。

4 評価と提言

(1) 事業経営の適合性については、財務の健全度向上の課題はあるものの、事業経営全般についての適合性は評価される。

(2) 長期的な視点に立った経営課題については、大規模改修について船社をも含めて引き続き検討を行い、最善の方針を決定することが望まれる。

なお、このほか今後の長期的な展望として、埠頭及びターミナルビル新增設の要否等多くの検討課題がある。取り組みにあたっては、これまでの慣行、常識を総点検

し、多角的な経営改善、顧客サービスの向上に努めるよう要望する。（例えば、レストランの賃貸方式、新規サービス事業の可能性など）

- (3) フェリー埠頭事業を通じての県観光振興への寄与については、早速実施に移されたものもあり、その意欲については評価に値する。今後も実現可能なものを検討のうえ計画的に実施に移すよう要望する。

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。