

(2) (財) 青森県企業公社

【担当：竹田委員、藤谷委員、舘山委員】

1 法人の概要及び前回評価・所見・提言の要旨

(1) 法人の概要

代表者	理事長 天童光宏（青森県公営企業局長）		
設立年月日	昭和58年4月1日		
役員・従業員	理事9人（うち常勤1人）、監事2人、正職員22名（うち県派遣職員1人）非常勤職員18人、臨時職員9人		
基本財産	1,000千円（うち青森県からの出捐1,000千円）		
主な出資者又は出捐者	平成14年2月現在		
	出捐者	出捐額(千円)	出捐割合(%)
	青森県	1,000	100.0
主な業務	県営浅虫水族館及び駐車場 2か所（県営駐車場・県営柳町駐車場）の県からの受託管理・運営		
主な収入	受託事業収入		

(2) 前回の評価・所見・提言の要旨

委員会は「平成11年度検討結果報告書」において、企業公社がその中長期経営計画の実行過程における経営改革のための諸施策（管理受託体質の払拭、企業性・公共性の両立化、その他の追求）の努力と効果を評価した上で、次の主要な提言を行った。

ア 水族館事業に対する県の赤字補填のあり方

県営浅虫水族館事業（注1）は、社会教育的機能その他の理由から存続が望ましいが、収支均衡の達成は今後とも基本的に困難と認められること。したがってその存続のためには、県からの収支補填が不可欠であるが、補填に当たっては「上下分離方式」の導入を含め、公社自ら効率を追求しようとするインセンティブ機能を内蔵した収支補填システムを考案・適用すべきこと。

イ 教育的・福祉的要請による入館料引下げ・減収分の補填

県の社会教育等の要請による入館料引下げの減収分は、水族館側の経営努力の及び得ない範囲であって、県の社会教育等（行政）費用として、一般財政から補填すべきこと。この補填により、水族館事業の収支努力も保証され、また社会教育等費用総額も県民に明らかにされる意義があること。

2 今年度の検討結果の評価と所見

委員会は、前回提言以降の当公社の経営改革の実績、事業委（受）託の現行制度を含む、経営環境等諸要因の推移等を検討・評価した結果、以下の所見に達した。

（１）経営改革の努力

前回提言に沿った当公社の経営改革・健全化の努力は、地域社会・県民ニーズに積極的に対応するための需要開発努力（催事・展示等の新企画他）、館内売店の公社経営化、目標管理の徹底、バリアフリー化・接遇研修の強化、並びに入館料金的大幅引下げ等は、高く評価できる。

（２）経営環境・条件の長期的悪化傾向

当公社の主要受託事業である水族館事業は、立地条件の不利に加え、レジャー市場の多様化や海外大手資本の進出等により、経営環境・条件の長期的悪化傾向は不可避的と予測される。

（３）水族館事業の社会教育的機能・社会資本的性格と県財政への負担

当公社が公営企業局から受託運営する水族館事業の社会教育的機能については、本県の場合、他府県以上に貴重であると認められる。またレジャー・観光施設としても、これら施設が決して充分でない本県においては、社会資本的性格を持つことも否定できない。他方、水族館事業の県財政に対する負担は、他の公社等法人に比較して、決して大きなものではない。むしろ経営環境・条件の絶対的不利にもかかわらず、その経営努力は高く評価できる。しかし今後の経営環境・条件は一層厳しい悪化傾向を辿るであろうことは、前述のとおりである。

(4) 駐車場事業の資産管理的性格

当会社が公営企業局から受託運営する、もう一つの駐車場事業は、水族館事業が生物種を扱い、需要開発を主体とする事業性格とは全く異なり、不動産管理的・設備保守的の事業であって、さらに場所をも異なる異種の両事業を合わせ受託する現行事業形態には、特段の経済的・経営的・組織的な有利性はない。

3 提言

委員会は、以上の所見と評価から、当会社の経営問題について、次のとおり提言する。

(1) 短期的経営目標

当会社は、水族館事業については現行経営計画の基本路線に立って、入館者増加目標の設定、経費算出基準の見直し（導入可能な競争入札制等）、給与制度の見直し（能率給、業績配分制度等）など、具体的な効率追求努力を継続しなければならない。この短期的経営努力の中で、水族館事業が選択すべき長期的経営戦略・路線を模索しなければならない。

(2) 駐車場事業の分離、水族館事業への資源集中・専門化

事業性格の異なる水族館事業と駐車場事業を合わせ受託する特段の有利性・合理性は認められない。このため駐車場事業を当会社から分離し、水族館事業に経営資源を集中することにより、事業多角化よりは単一事業への専門化の利益を追求すべきである。

(3) 長期経営路線

当水族館の経営環境の絶対的不利、長期的悪化傾向を考えると、水族館事業の完全収支均衡は、以下の経営努力をもってしても、基本的に不可能と見るべきである。今後とも水族館事業を継続していくためには、現行大型生物ラッコに代わる新たな生物種の導入、及び大規模設備投資は不可避である。

このため当面は短期的経営目標を追求しつつ、次の大規模投資の時期までに、

水族館の社会教育的・社会資本的機能・役割を維持・強化しつつ、同時に
県財政への負担のできる限りの軽減を目標に、そのための最適長期経営路線を探
求しなければならない。

このような要請に適合する選択可能な長期経営路線には、次の方向があろう。

ア 民営化路線

水族館事業の民営化路線とは、現行県営方式を民営方式に転換する路線である。民営化の利益は、民営化（注2）による事業売却の臨時収入、県有資産のスリム化、及び水族館事業の赤字補填のための県負担を、将来にわたって免れることにある。また水族館事業の所有が多くの広範な県民に転換（株式所有）できた場合には、サービス享受者と所有者が一致する結果となり、水族館の公共的機能・役割からも望ましいと言える。

民営化には事業の引受け手が必要であるが、現在の深刻な不況下にあってはその可能性は低く、実現可能性は将来の経済の好転を待たなければならない。また民営化に当たっては、民営事業者が将来、不採算を理由とする事業の廃止・撤退・縮小等を禁止し、県内で引き続き水族館サービスを供給することにより、その公共的機能・役割を継続する保証・確約が必要である。

イ 現行県営路線の継続と経営自主権の保障

当面は現行県営路線を継続せざるを得ない。この場合には、現行制度・方式をそのまま踏襲するのではなく、次の2点の改革が必要である。

水族館事業を専業経営する企業体に変え、公営企業局との委（受）託体質を解消する。加えて

現行委（受）託料金決定方式を改めて、水族館事業の経営努力を刺激するインセンティブ方式を導入する。

インセンティブ方式の導入とは、水族館事業が自ら入館料金、従業員給与水準、その他の経営決定権、すなわち経営自主権（経営責任）を保障されることを意味する。したがって県が行政の立場から入館料金引下げを求める場合には、今後は引下げ減収分を行政目的に応じて、例えば社会教育費用でもって補填し、水族館事業の経営自主権を実質的に保障しなければならない。

ウ 水族館事業への収支補填とインセンティブ方式の導入

水族館事業に対する県からの収支補填額は、水族館事業の収支実績に関係なく、狭義の固定費用を基礎に、毎年度当たり一定の固定額を補填することによって、水族館事業の経営努力を刺激する「インセンティブ方式」を導入する。

補填額の算定は、設備償却費、その他の固定的費用の最近実績を基礎とする。固定的費用には、水族館事業の性格から電気・水道・燃料等のユーティリティ費用を含める（注3）。

したがって、人件費・修繕費・消耗品費・保険料・支払利息等の運転費用は、すべて入館料収入によって賄わなければならない。この固定的補填額は5年毎に県と水族館との協議により見直すものとする（注4）。

この収支補填方式の下では、経営努力によって収支に余裕が生じても、県からの固定的補填額は不変であって、水族館事業側は、例えば余裕分を将来に備えて内部留保するか、モラル向上を目的に人件費に支出するか、すべて自由な処分を許される。

なお、新規生物種の導入や建物の大改修・新增設などの、大規模追加投資・更新投資の必要に際しては、水族館事業側は所要投資額の1/3を自己負担し、県は2/3を負担するものとする。

エ 水族館サービスの高付加価値化・地域社会との連携強化

本県において水族館は、社会教育サービスの重要な供給者の一つである。水族館サービスのアミューズメント的側面と矛盾しない範囲と形で、県民の知的欲求に応え、かつ地域社会のニーズを積極的に先取りし、むしろ先導する内容のサービス供給を目指さなければならない。例えば、三面を海に囲まれた本州最北端に位置する本県独自の自然条件を中心テーマに、環境科学、生態学、固有生物種の保存、森林から海に至る水その他の物質循環と生物・人間との係わり等々、テーマは無数にあらう（注5）。

ニーズに適確に応え先導するためには、専門学芸員を中核とする人的資源の整備充実と研究の蓄積が不可欠である。また県内の他の博物館・大学等との連携・共同研究等も検討の価値があらう。これらは提供サービスの高度化・豊富化の基礎にもなる。

最後に、水族館後援会等の県民の組織化によるサービス供給の効率化・県民との連携強化にも努める必要がある。例えば、ボランティアによる館内の案内・解説、館外での自然観察その他による地域社会との連携強化も重要である。

（追記）平成14年2月、県は当公社が所管する浅虫水族館と（社）青森県産業振興協会（アスパム）との組織統合を決定・発表した。委員会は同協会に係る提言においても述べているように、水族館、産業振興協会の2法人はともに公共性の高い事業を強化する必要があること、2法人の統合は資源分散・二重管理の危険があること、統合には会計分離・内部相互補助の禁止が不可欠な条件であること、を指摘した。このような中で統合することは、本県公社等法人が現在直面している困難な状況の中で、全関係者・組織に意識改革を求める手段としての決定と考えられる。組織統合には常に利益・不利益の両面があるから、状況に応じてそのような効果を優先する判断は理解できる。この意識改革を求める効果が達成された数年先に、改めて資源の選択と集中の観点から、2法人の再編成を考える選択も充分にあり得る。

なお、委員会はこの2法人統合が水族館事業におけるインセンティブ方式の運用に支障を来さないよう、特に関係者の格段の配慮を求める。

（後記）当公社の検討の過程で、委員会の中で度々議論された点について、参考までに後記しておきたい。

水族館と同様に、県有施設を使用して公共的サービスを提供する組織は、水族館以外にも少なくない。例えば、県立郷土館（博物館施設）、県立図書館、県立病院

等々である。これらの組織も水族館と同様に、高い品質のサービスを豊富に、できる限り低費用で、換言すれば、県有施設（実質的に県民が所有するストック）と運営費用（同じくフロー）を効率的に活用することを求められている。水族館が独立採算制度を基本とする地方公営企業として（県立病院も同様に）運営され、他方、郷土館は入館料を徴収するが、入館料は運営費用の一部でしかなく、ほとんどは行政費用で運営されている。図書館はすべて行政費用によって運営され、その業務は行政サービスとして供給されている。しかし地方公営企業も他の公共サービス供給組織も、サービスの質を含めて、経営効率を追求すべきことは勿論である。国立博物館にはすでに独立行政法人制度が導入されている。各組織及び所管部の関係者は、この「検討結果報告書」から、目標指向型経営、担当事業における公共性の在り方、経営者責任等々について、改めて考えて頂き、組織経営に活用して頂くことを、委員会は期待したいと思う。

（注1）当社は、県公営企業局が所管する「観光施設」と「駐車場施設」の2施設の管理・運営を公営企業局から受託する。公営企業局は管理・運営を委託する水族館事業については、これを「観光施設事業会計」をもってその経理を管理し、その委（受）託料金の現行決定方式は、企業公社の水族館事業収支実績を見て、収支均衡するように決定している。したがって現行委（受）託料金決定は、水族館事業の効率追求の刺激要因はなく、目標管理型経営指向にも整合しない。

（注2）民営化の現実的な引受け手は、大手水族館企業が対象になろう。大手が興味を持つのは同種事業の連携・統合の利益の実現である（したがって別企業のみで、事業売買を伴わないでも、連携・統合の利益を実現できる可能性もある。）。民営化の方法には、水族館事業全体を一括売却、または共同事業化の方法もある。一括売却は問題の即時解消になるが、実現可能性は小さいであろう。共同事業は、次の大規模投資・更新投資の負担減、及び経営技術・ノウハウの導入等の利益が期待できる。共同事業化案に、株式の相当部分を一般県民等に広く売却する方法を組み合わせることもできる。

（注3）電気・水道・燃料等の費用は、通常の産業・企業においては、生産量に比例的に発生する変動費用であるが、水族館事業においてはサービス生産量（例えば入場者数）とは関係なく、固定的に発生する費用である。

（注4）県から水族館事業へのインセンティブ方式の下での収支補填額（固定的補填年額）の試算

水族館事業に対する県からの収支補填は、単なる赤字補填に終わるものであってはならない。委員会は、本文で述べたように、新たな収支補填システムは経営自主権を保障し、かつ経営努力を刺激する積極的機能を内蔵するシステム（インセンテ

イブ方式)とする。このため年補填固定額を、狭義の固定的費用を基礎に、以下のように試算した。現実に導入するに当たって、関係部は以下の(数字ではなく)算定仕組みを参考にされたい。

a) 事業収支不足額

水族館事業費	490 百万円
入館料収入額	230 "
差引不足額	260 "

水族館事業費： 公社委託料に観光施設会計の減価償却費、手数料、広告費を加算した。

入館料収入額： 計画入館者数に引下げ後の料金を乗じて算出した。

b) 狭義の固定的費用(運転費用補助)

保守管理・点検費	30百万円
光熱・水費・事業用燃料費	60 "
減価償却費	70 "
入館料引下補填分	100 "
小計(運転費用補助)	260 "

建物・施設・設備等の保守管理・点検費用

ユーティリティ費用は事業特性から固定的に発生する。

償却費は現金支出を伴わないから費用補助を要しないが、現借入金の返済財源として借入金完済までの期間は、償却処分に対しても補填する。

県の政策による引下げ減収分を補填する。

c) 設備大規模投資補助金額

建物(海獣館)	113 百万円
構築物(水槽)	7 "
機械・装置	27 "
実施設計委託料	6 "
ラッコ導入の投資額計	153 "
設備大規模投資分	
2/3補助金額小計	102 "

d) 水族館事業に対する収支補填額(固定的補填年額)

上記b) 運転費用補助	260
上記c) 設備大規模投資補助金額	20 (102百万円 ÷ 5年)
計 (固定的補填年額)	280

実施に当たっての付帯条件

- 1) 5～6年毎に必要な新生物種導入時の設備大規模投資額の2/3相当額については、県がその都度支出して補助する。
- 2) 経営努力、環境変化等による収支余剰は内部留保が許される。
- 3) 固定的補填年額の水準の妥当性について、水族館事業側と県は5年毎に費用条件の変化と対応、供給サービスの質・量の改善努力、公共的サービス供給の増大、入館者・後援者の組織化等の成果と所要費用の実績、経営努力を中心に協議し、水準を見直すことが出来る。これらは完全に情報公開されなければならない。

(注5) 自然界に排出されるメチル水銀の長期微量(低量)汚染問題への取組も、有力な課題であろう。周知のようにメチル水銀は、食物連鎖を通じて魚介類に濃縮され、微量でも強い毒性で神経細胞(特に胎児の脳細胞)を傷つける。魚介類は重要な蛋白源であり、同時に胎児・小児の神経系の発達に重要な働きをする。本県が有力な水産県であることから、この分野での研究と政策が最先端にあるとの信頼と名声を獲得すれば、県産水産物の安全性・高品質性を高め、本県産業の比較優位を支えることになる。こうして水族館事業に蓄積・集積された頭脳(人的資源・情報資源)は、社会教育・観光施設のサービスや縦割り行政の枠を越えて、水産・環境・消費者行政等々の各所管部及び民間ボランティア(NPO、水族館後援会など)活動と連携して取り組むとき、委員会が求める供給サービスの高付加価値化・公共性の高いサービスへと繋がるのである。このような行政の縦割りや組織の枠を越えた連携・結合は、公社等の組織統廃合を要することなく、むしろ統合と範囲の経済性を効果的に実現できるのである。