
出資団体の経営改善策等に関する意見書

平成16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 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 取締役副社長)

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
財団法人グリーンふるさと振興機構	2
現状と課題	
財団のあり方	
当面の経営改善策等	
株式会社ひたちなか都市開発	8
現状と課題	
会社のあり方	
当面の経営改善策等	
おわりに	13
[参考資料]	14
委員会の開催経過	
対象出資団体の概要	

はじめに

厳しい社会経済情勢のもと、出資団体等の経営破綻は、もはや現実の問題として、県民に負担を迫ることも予想される状況である。出資団体等に対して多くの人的・財政的支援を行っている県においても、国の三位一体改革の行方次第によっては、財政再建団体への転落の危機が懸念される事態となっている。

このような状況下において、出資団体等の改革は喫緊の課題であることは言を待たない。出資団体等の改革は、単に法人の組織形態の見直しにとどまらず、事業内容まで踏み込んだ徹底した見直しが重要である。事業の必要性や事業手法の合理性等の観点から、事業の内容や事業実施の方法等まで厳しく見直し、簡素で効率的な組織体制の確立や組織形態のあり方が検討されるべきである。

『県の出資法人等への関わり方に関する基本的事項を定める条例』に基づく経営評価の結果、平成16年度において、当委員会が審議の対象とするのは、財団法人グリーンふるさと振興機構及び株式会社ひたちなか都市開発の2法人である。

2法人は、それぞれ法人設立以降10年から20年が経過し、市町村広域合併の進行や長期に渡る景気低迷など法人を取り巻く社会経済情勢も大きく変化していることから、その存在意義や県の関与のあり方を含め、組織の抜本的見直しを図る必要があると評価されたため、当委員会に対して意見を求められたものである。

当委員会では、対象法人の行っている事業について、事業の意義が希薄になっていないか、目的を既に達成していないか、著しく非採算ではないか、事業効果が乏しくないか、民業を圧迫する等民間と競合していないか、事業を行う合理的理由が十分説明できるものであるか、他の出資団体等や民間団体等で類似の事業を実施していないか、県（市町村）の直接処理で対応できないか、地域の振興を図るうえでどのような運営形態が望ましいか等の視点から、法人の将来の方向性等について検討することとした。

そして、当該団体や県所管からのヒアリングを含め計4回に渡る委員会での審議及び委員個々のヒアリングや検討結果を踏まえ、次のとおり意見を申し述べることにする。

県及び各出資団体においては、この意見書を踏まえ、それぞれの設立目的である地域の一層の振興が図られるよう対応されることを期待する。

平成16年12月24日

茨城県出資団体等経営改善専門委員会
委員長 川又諭

財団法人グリーンふるさと振興機構

1 現状と課題

財団法人グリーンふるさと振興機構は、本県の中でも過疎化、高齢化の進行など多くの課題を抱えている県北西部地域の活性化を図ることを目的に、県及び関係18市町村等の出捐により、地域活性化の中核機関となることを期待されて、昭和60年10月に設立された。

関係18市町村

常陸太田市，高萩市，北茨城市，笠間市，常北町，桂村，御前山村，岩瀬町，七会村
大宮町，山方町，美和村，緒川村，金砂郷町，水府村，里美村，大子町，十王町

出捐額（ ）内は出捐比率

- ・茨城県 922,550千円（90.19%）
- ・18市町村 100,000千円（9.78%）
- ・茨城県畜産農業協同組合連合会 300千円（0.03%）
- ・総額 1,022,850千円

財団では、発足以来、県及び関係市町村と各種の団体・民間企業の連携のもとに圏域（グリーンふるさと圏）の広域的な活性化とPRを目的として、様々な活動を展開し、圏域の活性化に重要な役割を果たしてきた。

具体的成果として、地場産業の振興を図るため、過疎地の特産物の共同販売事業を指導し、『グリーンふるさと特産物協同組合（グリーンふるさと物産センター）』が設立されている。

また、財団では人材や団体の育成を事業の柱の一つとして掲げ、「地域づくりプランナー」や「グリーンふるさとカレッジ」等による地域づくりのリーダー的役割を担う人材の育成や財団法人都市農村交流活性化機構と連携したグリーンツーリズムインストラクターの養成などにより延べ200名以上の人材や団体の育成に役割を果たしてきた。

設立当時の高金利を背景に、行政機関では出来ない自由な発想のもとでの事業展開を図るため、基本財産の運用益で事業を実施することを基本的な位置付けとした財団法人という組織形態で設立されたが、バブル経済の崩壊後続いている超低金利状態の影響を受け、基本財産の運用益を主たる財源とした運営が困難となっており、その収入の多くを県からの運営補助金等に依存している状況が続いている。

補助金等の額の推移（H16は見込）

単位：千円

年 度	H12	H13	H14	H15	H16
収入合計	151,356	121,422	130,246	111,131	98,090
補助金等の額	80,576	83,976	76,333	70,578	61,980
関与の割合	53%	69%	59%	64%	63%
人件費	57,085	62,320	57,804	56,047	42,653

財団は、圏域全体を対象として広域事業を行ってきたが、併せて圏域市町村を里川，奥久慈，城北，臨海，笠間・岩瀬の5つのブロックに分け，それぞれのブロックごとにも事業を展開してきた。現在進行している市町村広域合併の構成は，ほぼこのブロックに沿ったものとなっており，財団の事業展開を通じた市町村の日常の連携が，今日の市町村合併を先導してきたと評価することができる。

進行している市町村の合併が全て成立した場合，大宮町等5町村が常陸大宮市に，常陸太田市等4市町村が新常陸太田市に，常北町等3町村が城里町に，更には，十王町が県北地域の中核都市である日立市に編入され，岩瀬町が県西地域の真壁町・大和村と合併することとなり，圏域内の市町村構成は大きく再編されるなど，財団を取り巻く社会経済環境が大きく変化しつつあることから，財団設立20年を契機として，今後の財団のあり方について，目的の達成状況を踏まえ，市町村等との役割分担，組織のあり方や県の関与のあり方などについて抜本的な見直しを行う時期といえる。



グリーン圏域市町村のブロック別の合併進捗状況

ブロック名	市町村名	新市町の名称（合併期日）	合併方式
里川	常陸太田市，金砂郷町	常陸太田市（H16.12.1）	常陸太田市に編入
	水府村，里美村		
奥久慈	大子町	常陸大宮市（H16.10.1）	大子町に編入
	大宮町，山方町 美和村，緒川村		
城北	御前山村	城里町（H17.2.1）	新設
	常北町，桂村，七会村		
臨海	高萩市	日立市〔日立市・十王町〕 （H16.11.1）	日立市に編入
	北茨城市		
	十王町 圏域外と合併		
笠間・岩瀬	笠間市	桜川市〔岩瀬町・真壁町・大和村〕 （H17.10.1）	新設
	岩瀬町 圏域外と合併		

2 財団のあり方

財団は、設立以来、圏域の豊かな自然や歴史・文化・特色ある食などの地域資源を活用した地場産業の支援や地域イメージの向上を通じて圏域全体の活性化を図るという役割を約 20 年間にわたって担い、設立当初の目的を実現してきた。

また、現在進められている市町村広域合併に先駆け、圏域内市町村をブロック分けして、それぞれの市町村の連携のもと事業展開を図るなど、広域合併の円滑な実現の基盤づくりに大きく寄与してきたことが認められる。

一方、これらの市町村広域合併の進展により、新市等への権限移譲が進むとともに財政基盤の強化や行政能力の向上が図られること、財団のこれまでの 20 年間の成果の蓄積等により地域の住民や団体等が育成されていることなどから、今後の地域振興の担い手として、市町村をはじめ地域の住民や各種団体などが主体的に関わっていくことが期待されている。

高齢化や過疎化の進行など県北地域を取り巻く環境は大変厳しい状況であり、これらへの対策を含めた県北地域の振興は依然として重要な政策課題であるが、圏域外の観光拠点等と連携した広域観光の促進、水郡線活性化や特産品のブランド化の推進など既存の圏域の枠組みにとどまらない更なる広域的連携や新たな視点による取り組みも求められている状況である。

このため、これまで財団が担ってきた役割については、今後、県、市町村及び地域住民・各種団体等がそれぞれの明確な役割分担のもと、各々の事業展開に応じて、協議会等の緩やかな連携の中で行うこととし、県は、市町村、地域住民、協議会等が行う事業に対して、必要に応じて、諸調整及び人的・財政的支援を行っていくような体制に移行する必要がある。

従って、県は、この地域の振興方策について改めて再構築を図るとともに、財団のあり方について解散を含め抜本的な見直しを行う必要がある。見直しの時期については、次期県総合計画の策定期間及び県北地域の市町村合併に一応の区切りがつくと見込まれる平成 17 年度中を目途として行うことが望ましい。

なお、見直しに伴う基本財産若しくは残余財産の取扱いについては、県北地域の振興という財団の設立目的に沿った活用が図られるよう、出捐の経緯等を踏まえ十分検討を行う必要がある。

3 当面の経営改善策等

財団の抜本的見直しを実現するまでの間、以下のような経営改善策等を講ずる必要がある。

(1) 住民等の参画の促進と組織化への支援

財団は、これまで事業の大きな柱の一つとして、人材や団体の育成に積極的に取り組んできた。今後は、これらの人材等が圏域の地域振興の中心的役割を担うことが出来るよう、財団事業への参画の促進や組織化（NPO法人化）、更には独自事業の展開等について、積極的に支援する必要がある。

市町村や地元住民等が中心となり、適切な役割分担のもとでの活動が実現すれば、経験の積み重ね等による運営能力の向上が図られ、市町村や地域住民等が主導的立場となって、財団が約20年にわたって実施してきた諸事業を代替して担っていくことは十分に可能であると考えられる。

72年に一度という「金砂大祭礼」を見事に行った例からもうかがえるように、地域住民の能力は高く評価されるべきである。

(2) 新市等との役割分担の見直し

グリーンふるさと圏域の市町村の多くが広域合併への取り組みを進めており、圏域内の市町村数は、発足時の18市町村から一部関係する市を含めても9市町に半減するという構成になり、それぞれの新市等は相当の広範囲の行政圏を持つとともに、財政基盤の強化や行政能力の向上が図られることとなる。

従って、今後は、地域活性化の担い手として中心的役割を果たす新市等や地域住民等に、財団の担ってきた役割や培ってきた成果が円滑に継承されるように、事務局の運営体制について、県と市町村、更には地元企業や関係団体等が、その権限や能力に見合った適切な役割分担となるよう見直しを進め、将来の新たな体制等に円滑に移行できる素地をつくっていく必要がある。

(3) 事業体系の見直し等

財団の事業体系については、将来の抜本的な見直しを前提として、これまでの財団設立目的の達成状況を十分検証したうえで、ブロック圏域内で完結する事業は原則として新市等へ移管するなどの見直しを行い、当面、財団が取り組むべき事業については、明確な目標を設定するとともに重点的な資金の投入が行えるように改めるなど、その再構築を図る必要がある。

グリーンふるさと地域通貨発行事業については、5%のプレミア部分を財団が負担し認知度の向上を図るとしているが、地域通貨の普及には地元企業をはじめとして、市町村、商工団体及び住民等の理解と協力が不可欠である。

従って、地域通貨券の発行を継続する場合は、財団の単独事業として実施するのではなく、これら諸団体の全面的な協力を仰ぐとともに、地域貢献に意欲のある企業や団体などの協賛を得て、より大きな経済効果が得られるようにそ

の仕組みの見直しを図る必要がある。

また、地域通貨について一定の普及が図られる見込みとなった場合は、将来の財団の見直しに伴う新体制に円滑に移行できるよう、発行主体を地域の団体等に委ねるなど財団の関与を間接的なものとしていく必要がある。

特産品等開発支援事業については、1件当たりの助成が30万円程度と少ないことを理由として費用対効果の検証が行われていないが、額の大小に関わらず、自らの事業については、極力、定量的な評価指標を設定するなどして、適切な評価を行うべきである。

そのうえで、効果の薄い事業や効果が説明できないものは、廃止を検討するべきである。

(4) 県の財政的支援のあり方

基本財産の運用については、景気低迷に伴う超低金利の影響を受け運用益が十分確保できないことから、平成8年5月以降は、県との金銭消費貸借契約により、年利3.41%で運用を図っているが、近年の金利水準を考慮すると、現行利率と通常利率の差は実質的な県補助金に他ならない。

しかし、基本財産の運用は、本来、財団が自主的に行うべきものであること、また県においても高金利で資金調達する余裕はないことなどから、実質的には補助金支出となっている当該契約については見直しを検討するべきである。

財団の財源の拡充については、現行の中期計画においても、自己財源の拡充が目標として掲げており、財団においても問題意識は持っていると思われるが、何ら対策が講じられていないのが現状である。

財団はその財源の大半を県からの補助金と基本財産運用益で賄っており、自らの事業による収入は殆どなく、事業により資金を回収して再生産に投資するという構図になっていない。

このため人件費が固定化し、補助金等の減少に伴い、年々事業費を削減せざるを得ないことから、事業の必要性の判断よりも収入に見合う事業を実施するという実態になっており、経営の自主性を保つことは困難な状況である。

従って、今後の事業展開に当たっては、適切な受益者負担や商工団体や農業団体との共催など、財源の拡充や負担の軽減に努める必要がある。

(5) 見直し方針の明示等

財団のあり方の抜本的な見直しについては、平成17年度中に見直しの方向性を決定した後、見直しの実現に至る道筋を明確に示したうえ、早急にその実現を図る必要がある。

また、その際、新市等との役割分担や住民・団体等の参画や組織化等への支

援及び事業体系の見直しなど当面の経営改善策等についても、推進項目ごとに計画実現に至る手法や時期を明示し、その実現に全力で取り組む必要がある。

なお、県においては、財団の培ってきた成果が円滑に継承されるとともに十分活用され、県北地域における新たな振興方策の展開に資することが出来るよう、受け皿となる機関等を早期に決定し、諸事業の効果的な展開の推進に向けて調整や指導を行う必要がある。

株式会社ひたちなか都市開発

1 現状と課題

株式会社ひたちなか都市開発は、昭和48年、水戸対地射爆撃場が日本政府に返還されたことを受け、昭和56年に国有財産中央審議会が答申した「水戸対地射爆撃場返還国有地の処理の大綱について」に基づき、水戸射爆撃場跡地利用推進協議会が、昭和60年に発表した「常陸那珂国際港湾公園都市構想」のもと、快適な環境を持つ職場と質の高い遊びの場が融合した「ビジネス&プレジャー」が実現できる新しいまちづくりを進める推進母体として、県、地元市及び民間企業の出資による第3セクターとして設立された。



ひたちなか地区開発の概要

- ・総面積 1,182ha
- ・土地利用計画

北関東地域の物流拠点としての常陸那珂港及び関連施設としての石炭火力発電所の建設

関東地方の広域的レクリエーション需要に対応するための国営ひたち海浜公園の整備

その他、自動車安全運転センター中央研修所や県施行の土地区画整理事業、工業団地造成事業が位置付けられた。

出資額 ()内は出資比率

茨城県	1,300,000千円(51.0%)
ひたちなか市	200,000千円(7.8%)
東京電力	150,000千円(5.9%)
日立製作所	150,000千円(5.9%)
常陽銀行	125,000千円(4.9%)
22 団体	625,000千円(24.5%)

出資総額 2,550,000千円

会社の設立目的であるコンベンション機能を核とした複合ビルの建設による先導的な都市づくりについては、会社設立後から続く厳しい経済環境やオフィス需要の低迷等により事業を見合わせ、建設予定地であるセンター地区については、賃貸期間を1年未満に設定した暫定利用を図っている。また、商業・業務地区についても、企業の進出が進まず、国際港湾公園都市としての十分な賑わいを創出するには至っていない。

このような状況の中、会社では、ひたちなか地区の総合案内窓口として県が設置した「ひたちなかインフォメーションセンター」の管理運営業務の受託、地区

内県道の植栽管理業務の受託や北埠頭の埋立に伴うベルトコンベアの運転管理業務、港湾関連作業員の合同宿舍の管理運営などを通じて収益を確保してきたが、何れも会社設立の趣旨からすれば、付随的な業務といえる。

また、県施行の土地区画整理事業に伴い県土地開発公社が取得した保留地の一部について、会社が取得若しくは賃借し、大型ホームセンターや総合住宅展示場、総合ブライダル施設に対して賃貸を行っており、これらの不動産賃貸事業は会社の大きな収益の柱であり、財務の健全性を維持できる最大の要因となっている。

不動産賃貸事業の推移

単位：千円

年度	H13	H14	H15
収入	415,647	410,143	398,280
総収入に占める割合	79%	79%	80%
支出	203,281	206,798	200,432
損益（不動産部門）	212,366	203,345	197,848



< 同地区内において地域振興を目的とする他の第3セクターの状況 >

同地区内には、県が出資する第3セクターとして、産業の高度化、研究開発、情報処理機能の集積等を目的とした株式会社ひたちなかテクノセンターと港湾サービスの提供や港湾施設の管理運営を目的とした茨城港湾株式会社が事務所を置いている。

テクノセンターについては、平成14年度において当委員会の審議対象法人として意見を申述したところであるが、過剰な設備投資や収益性の低い事業構造等により依然として厳しい経営状況にあり、経営健全化に向け取り組んでいるところである。

このように同地区内には、当地域の振興を目的とする第3セクターが複数存在していることから、各会社間の業務や役割について整理・統合を図り、ひたちなか地区及び周辺地域振興を一層促進する必要がある。

2 会社のあり方

会社は、「常陸那珂国際港湾公園都市構想」のもと、ひたちなか地区の新しいまちづくりの推進母体として設立されたが、港湾建設や北関東自動車道建設の遅れなど社会経済状況の変化から、会社設立本来の目的であるコンベンション機能を核とした複合ビルの建設等の見通しが立たないなど、現状ではその役割を十分果たし得ない状況にあり、その存在意義は希薄と言わざるを得ず、本来であれば、会社の整理清算に向かうべきである。

しかし、ひたちなか地区の開発は、県北地域の振興を図る先導的事業であることから、県としては今後も継続して事業を推進する必要がある。また、将来の経済情勢の変化やインフラ整備の進捗等により、会社本来の役割が再度求められる可能性も否定できない。

従って、ひたちなか地区及び周辺地域の振興の一層の促進や簡素で効率的な組織体制への再編整備を進めるという観点から、会社をひたちなかテクノセンターと統合させ、新会社の一部門として都市づくり事業を継続することを、将来を見通した場合の現実的な選択肢として検討するべきである。

収益増加対策が喫緊の課題となっているひたちなかテクノセンターと会社を統合させることにより財務面が強化されるばかりではなく、産業の高度化や情報産業等の集積を図ることと、その産業集積を図るために不可欠な都市機能の充実を図ることを一体的に行うことが可能となり、より一層都市づくりが促進されると考える。

会社の統合等組織の見直しを行うに当たっては、単なる数あわせや業務の移管ではなく、統合等の効果が十分発揮され県民の利益となるよう、法人を所管する商工労働部及び企画部をはじめ、土地開発公社や茨城港湾株式会社を所管する土木部など関係部局、さらに専門家等も加えた検討機関により財務や組織を十分精査したうえで、ひたちなか地区開発を推進するため最も相応しい組織のあり方を決定し、早期（2～3年以内を目途）にその実現を図る必要がある。

また、会社統合等組織の見直しの実施に当たっては、県以外の株主等の保護に配慮するとともに、県のひたちなか地区及び周辺地域における今後の方針と県及び関係出資法人の役割分担を明確に示し、その理解と協力を得たうえで行う必要がある。

なお、会社の統合等抜本的な見直しが早期に実現できない場合は、会社所有地の契約関係の整理や残余財産の処分など処理すべき課題はあるものの、現時点では会社は独立した組織として存在する意義は希薄であることから、会社を整理清算するなど、県において適切に対応するべきである。

3 当面の経営改善策等

会社の抜本的見直しを実現するまでの間、以下のような経営改善策等を講ずる必要がある。

(1) 未利用地の早期活用の促進

県施行の土地区画整理事業に伴い県土地開発公社が取得した商業・業務・センター地区について、会社が窓口となり企業誘致を行うなどして都市づくり事業を進めているが、会社の設立目的である複合ビル建設の目処が立たないこと、都市づくりの中心的な役割を担う国際展示場建設が県の第三次行財政改革大綱における大規模建設事業等の見直し方針により凍結されていること、常陸那珂港の利用が需要予測を下回る状態であることなどから、当地区への企業進出が進まず、未だ半分程度は未利用の状態である。

このような状況にあるにも拘わらず、会社が公募の対象とする区画は極めて限定的であり、未利用地の早期活用に対する会社の対応は消極的と言わざるを得ず、ひたちなか地区都市づくりの中心的役割を担うべき役割を果たしていない。

現在、県及びひたちなか市、東海村で構成する「ひたちなか地区開発整備推進協議会」において、これまで留保されていた国有地176ヘクタールを含む当地区の土地利用計画の見直しに着手したところである。

従って、会社においても、これを契機に、会社の目的として掲げているセンター地区における複合ビル建設計画を見直し、都市づくりの手法を地区のにぎわいの創出に転換し、公募地の拡大など、未利用地の早期活用に対する積極的な姿勢を明確に打ち出すべきである。

このためにも、これまでに実施した商業・業務地区の公募に応じるなど進出意欲のある企業や新規の企業等に対して積極的な誘致活動を実施するなど、譲渡及び賃貸の両面から未利用地の早期活用を図るべきである。

会社の本来の目的である複合ビル建設等による都市づくりが十分にできない現時点においては、商業・業務地区等における不動産賃貸事業が会社経営の柱となっており、中でも土地開発公社保有地の転貸業務に係る賃借料は大きな収入源の一つである。

土地開発公社保有地の転貸業務は、公有地の拡大の推進に関する法律上の制限や土地開発公社側の体制等の面からやむを得ない部分はあったものの、現在では構造改革特区制度や同法施行令の改正により土地開発公社保有地の第三者への賃貸が可能となっている。

一方、多額の債務と多くの未処分地等を保有し極めて厳しい経営環境におかれている土地開発公社にとっては、経営改善が喫緊の課題となっている。

従って、県においては、土地開発公社の直接賃貸への移行、若しくはそれぞれの本来業務を反映したより適正な責任分担と協力体制が構築できるよう土地開発公社と会社間で締結している契約内容の見直しを指導するべきである。

(2) 公共・公益施設の管理業務等の見直し

ひたちなか地区開発の総合窓口として県がテクノセンター内に開設している「ひたちなかインフォメーションセンター」の管理運営業務については、その重要性・必要性も認められることから新会社への移管等の後においても引き続き受託できるよう努めるとともに、新会社の目的である都市づくりを促進するようテクノセンターの情報ネットワークを活用するなど内容の充実を図る必要がある。

植栽管理業務については、地区の一体的な都市づくりのためには会社が実施することが必要な事業であるとして県から随意契約で受託しているが、民間と競合する分野を今後も継続して受注することは、会社の第3セクターとしての性格や植栽管理という業務内容からみて、その必要性は乏しいことから業務を民間に開放するべきである。

港湾建設支援施設賃貸業務やF A Z（輸入促進地域）推進業務については採算のとれる事業として維持できるよう営業努力するとともに、各事業内容を精査し、民間開放や港湾管理会社など類似事業を実施する他の団体への移管等業務内容を見直す必要がある。

(3) 中期経営計画の改定等

組織や業務の見直しについては、現行の中期経営計画（目標年次：平成15年度～19年度）を早期に改定し、会社の統合等の推進事項が確実に実現されるよう項目ごとに目標年度を設定するとともに、年度毎に取り組むべき内容を明確に位置付ける必要がある。

(4) 県及び出資法人の役割分担の明確化

大強度陽子加速器は平成20年に供用開始予定であり、また北関東自動車道についてもここ数年以内には全線開通が見込まれるなど、中長期的に見れば、ひたちなか地区を取り巻く環境も大きく好転することが期待される。

県においては、ひたちなか地区及び周辺地域の振興を一層促進させ、新しいまちづくりを現実のものとするため、県及び関係出資法人の役割分担を明確にしたうえ、統合等の見直しにより構築される新しい組織を有効活用し、それぞれの役割に応じた諸施策を講じられることを期待する。

おわりに

出資団体等は、県の行政目的達成のため、その補完的役割として、行政ニーズの多様化、高度化に対応して、福祉サービス、中小企業対策、地域開発など幅広い分野において、様々な施策の実行を担っている。

一方、出資団体等については、従来から様々な問題点が指摘されており、当委員会においても、経営責任の明確化、事業運営の効率化・透明化、組織・業務の目的適合性、経営の自律性の確保などを中心的な視点として、問題点を指摘してきたところである。

県民の意識やニーズの変化により出資団体等に求められる役割は変化するものである。設立当時は十分な意義を有していても、設立の目的を達成した団体、設立当初と社会経済状況が変化してその役割が希薄になった団体、設立の目的を達成することが困難である団体等に対しては、積極的にサンセット方式を適用し見直しを図るべきである。

県が設立する財団等の出資法人は、民間でいえば一つのプロジェクトチームである。プロジェクトチームは、チームとしての明確な目的のもとに、リーダーや部下などの人材が集められ、プロジェクト遂行のための様々な業務を実行し、その目的が達成された暁にはチームは解散される。そして、新たなプロジェクトのために、目的に合致したリーダーや部下が集められ別なプロジェクトチームが結成されるということの繰り返しである。

しかし、自治体においては、プロジェクトチームであるはずの出資団体等が、その存続自体を自己目的化してしまうことになりがちであり、明確なゴールが設定されないまま事業が継続されることから、成果に対する評価の基準が曖昧になり、常に行政需要が発生するという事態に陥りかねない危険性を孕んでいる。

県及び出資団体においては、今後の法人運営において、常に「明確な目標設定と費用対効果を含めた事業の評価の実行」を肝に銘じ、それぞれ組織としての目的(ゴール)について、その内容と時期及びなすべき具体的手法(事業内容)を、県民に明確に示したうえで、県民の福祉の向上に努力されんことを期待する。

委員会の開催経過

- 第1回 平成16年10月25日(火)
- ・対象法人ヒアリング
 - ・経営改善策等の協議
 - ・対象法人の現状と課題について
- 第2回 平成16年11月 9日(火)
- ・対象法人所管課ヒアリング
 - ・経営改善策等の協議
 - ・経営改善策等の方向性について
- 第3回 平成16年11月22日(月)
- ・経営改善策等の協議
 - ・意見書骨子のとりまとめ
- 第4回 平成16年12月 2日(木)
- ・経営改善策等の協議
 - ・意見書のとりまとめ

対象出資団体の概要

財団法人グリーンふるさと振興機構の概要 ----- 16

株式会社ひたちなか都市開発の概要 ----- 21

財団法人グリーンふるさと振興機構の概要

1. 出資団体の概要

団体の名称	財団法人グリーンふるさと振興機構	
所在地	常陸太田市木崎二町937番10	
設立年月日	昭和60年10月31日	
代表者名	理事長 渡辺 龍一	
基本財産・資本金	基本財産 1,022,850千円	
設立根拠	民法第34条	
設立目的・経緯	<p>県北西部の山間地域に位置する過疎市町村は、若者を中心とした人口の減少や他地域を大きく上回る高齢化、産業活動の停滞、財政基盤の脆弱性など地域振興を図るうえで多くの課題を抱えていた。</p> <p>このような状況を踏まえ、県北西部地域の振興を図るための組織として、県及び県北西部18市町村と企業並びに各種団体の参加により本財団が設立された。</p> <p>本財団は、行政施策と相まって、交流・文化イベントなどの地域づくり活動や地域産業の振興、観光レクリエーションの開発、人材の育成、住民活動の支援、地域のPRなど幅広い施策を展開し、活力ある地域づくりに寄与している。</p> <p>出捐団体（76団体）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 県 ・ 市町村（18市町村） 常陸太田市，高萩市，北茨城市，笠間市，常北町，桂村，御前山村，七会村，岩瀬町，大宮町，山方町，美和村，緒川村，金砂郷町，水府村，里美村，大子町，十王町 ・ 企業及び各種団体（57団体） 常陽銀行，東京電力，農業協同組合中央会，畜産農業協同組合連合会，酪農業協同組合連合会，森林組合連合会，漁業協同組合連合会 など 	
資産状況 16年3月末現在	（単位：千円）	
	金 額	摘 要
流動資産	34,626	現金，預金，未収金等 基本財産，備品等
固定資産	1,030,118	
投資等	-	
資産合計	1,064,744	
流動負債	21,075	未払金等 退職給与引当金
固定負債	3,629	
負債合計	24,704	
正味財産	1,040,040	

2. 平成15年度事業実績

(1) 事業内容

第三次中期5ヵ年計画(13~17年度)に基づき、「共創の基盤作り」、「魅力アップ重点プロジェクト」、「プロジェクト支援事業」を3本柱として、以下の事業を実施した。

ア. 共創の基盤作り

地域で魅力的な活動を展開している個人やグループを応援し、そのネットワーク化を図った。

人材育成事業	地域づくりプランナー(24名登録)による自主企画活動として、様々な能力を持つボランティアを募って、常陸太田市内に「穴窯」を作るという新たな人材育成の手法を試み、陶芸の里づくりの拠点を築いた。
地域づくりサポート事業	協働の森林(杜)づくり事業(里美村)など、地域住民団体が実施する地域興しイベント等の活動支援(10団体、計195万円支援) 地域魅力増進のためのユニークな活動立ち上げ支援(5団体、計215万円支援)
グリーンふるさと地域通貨発行事業(新規)	研究会を発足させ、先進事例調査や専門家・実践者を招いてのシンポジウムを開催し気運醸成を図った。 常陸太田市内の16店舗の協力により、地域通貨試験運用に着手。

イ. 魅力アップ重点プロジェクト

特産品の魅力アップへの取り組みに対する支援や地域資源を活用した観光レクリエーションの振興などの各種プロジェクトを推進した。

特産品等開発支援事業	「常陸秋そば」の利用拡大・特産品開発を目的とした「常陸秋そばアイデア食品コンテスト」の実施。 花豆「常陸大黒」を利用した新商品開発研究会を開催し、商品開発を促進 グリーンふるさと特産物協同組合のインターネット通販に対する助言協力、贈答用パンフレットの作成により特産品の販路拡大を図った。
そばの郷づくり事業(新規)	「そば打ち入門講座(計10回)」「日本一のそばを楽しむ会(H16.2.22)」の開催、各地のそば祭りへの参加を通して、そば支援人口の拡大や「常陸秋そば」の知名度向上を図った。
一日アンテナショップ実施事業	各種イベントにアンテナショップ(14回・延べ27日間)として出展し、特産品の評価や需要予測を実施
産直施設等おもてなしアップ事業(新規)	産直施設や宿泊施設のスタッフに対し、お客様へのホスピタリティを学ぶ研修会を開催
湯・遊・友ネットワーク対策事業	圏域内32の温泉施設の協賛により、温泉パスポートスタンプラリーを実施(延べ約10,000人が参加)
アウトドア活動促進事業	アウトドアフェア(H15.9.20~21 常北家族旅行村ふれあいの里ほか1ヶ所)を開催し、キャンプ場PRと利用促進を図った。
芸術・文化交流支援事業	圏内の芸術・文化・音楽活動のうち地域の魅力増進に効果的な活動に対する支援を実施(1団体) グリーンふるさと音楽アカデミー(H16.2.14~15 指揮法レッスン)の開催
グリーンふるさと体験交流創造事業	グリーンツーリズムインストラクター育成スクールの開講(1回) 体験モニターツアーの実施(1回)

ウ. プロジェクト支援事業

地域全体の魅力増進のための各種プロジェクトを展開するとともに、各種媒体を活用して地域の魅力を圏域内外に情報発信した。

地域魅力アップ方策調査事業	地域の魅力増進施策の立案や各種方策の調査・検討を実施 ・大子町における中心市街地活性化に向けた「J T跡地」利活用方策調査(大子町) ・金砂郷町西金砂地域における地域振興方策調査(金砂郷町)
グリーンふるさとイメージアップ情報発信事業	機関誌の発行(7,10,3月の3回:各16,000部) ホームページによる情報提供(アクセス件数:19,914件) 新聞広報(地元2紙に毎月1回「グリーンふるさとだより」掲載) サポートクラブ会員募集(116名)
水郡線活性化事業	活性化対策研究会の開催(2回) 駅舎(上菅谷駅、常陸大子駅)の美化対策 水郡線PR ・旅行記者取材会(2回) ・モニターツアー(1回) ・PR年賀はがきの発行(5万枚) ・水郡線PRガイド発行(10,000部)

3. 平成16年度事業計画

(1) 事業内容

第三次中期5ヵ年計画(13~17年度)に基づき、「共創の基盤作り」、「魅力アップ重点プロジェクト」、「プロジェクト支援事業」を3本柱として、以下の事業を実施する。

ア. 共創の基盤作り

地域で魅力的な活動を展開している個人やグループを応援し、そのネットワーク化を図る。

人材育成事業	地域づくりプランナーや地域リーダーなどの連携を強化し、様々な実践活動を経験させることにより人材を育成
地域づくりサポート事業	グリーンふるさと市町村協議会や地域づくり活動を実践している団体の活動を支援
グリーンふるさと地域通貨発行事業	地域通貨を活用した地域活性化方策について検討。試験運用結果を踏まえ、本格実施に向けた検討を進める。
グリーンふるさと圏振興指針策定事業(新規)	市町村合併による環境の変化を踏まえ、現中期計画(H13~17)の最終年までの2ヶ年でこれまでの取り組みの評価を行い、今後の取り組む方向を示す次期中期計画を策定する。

イ. 魅力アップ重点プロジェクト

特産品の魅力アップへの取り組みに対する支援や地域資源を活用した観光レクリエーションの振興などの各種プロジェクトを推進する。

特産品等開発支援事業	新商品開発コンテストにおける優秀作品の商品化支援 専門家の指導による既存商品グレードアップ化支援 グリーンふるさと特産物協同組合の活動支援
そばの郷づくり事業	常陸秋そばの高級ブランド化と常陸秋そばの郷づくりを展開
一日アンテナショップ実施事業	各種イベント参加をアンテナショップと位置付け、商品評価等のリサーチ実施
産直施設等おもてなしアップ事業	専門講師派遣により接客・ビジネスマナーの改善向上を図り、圏域のイメージアップとリピーター確保に努める
陶芸の里づくり事業(新規)	15年度にボランティアの手により築いた「穴窯」を活用し、陶芸教室や焼成体験を実施するなど、陶芸を通じた賑わいのある地域づくりを展開
芸術・文化交流支援事業	「グリーンふるさと音楽アカデミー」「グリーンふるさとフォトコンテスト」の開催により圏域の芸術・文化活動を支援
グリーンふるさと体験交流創造事業(アウトドア活動促進事業を統合)	地域資源を活用した体験交流プログラムの実践と事業定着に向けた運営体制の検討、人材育成 アウトドアフェアの開催により圏域の魅力を発信し、入り込み客増大を図る。

ウ. プロジェクト支援事業

地域全体の魅力増進のための各種プロジェクトを展開するとともに、各種媒体を活用して地域の魅力を圏域内外に情報発信する。

地域魅力アップ方策調査事業	地域の要請に基づく地域の魅力増進施策の立案や各種方策を調査・検討
グリーンふるさとイメージアップ情報発信事業	機関誌の発行(年3回)、ホームページによる情報発信、新聞広報(毎月1回掲載)、サポートクラブ会員募集
水郡線活性化事業	駅舎の美化対策、PR年賀はがきの発行など水郡線活性化施策の研究・検討

(2) 平成 1 5 年度収支状況

(単位 : 千円)

	金 額	摘 要
基本財産運用収入	34,105	基本財産利息収入
補助金収入	66,824	県運営費補助等
受託金収入	3,754	水郡線利用促進会議受託金等
その他の収入	21,359	特定預金取崩収入, 諸収入, 前期繰越金
収入合計	126,042	
事業費	43,032	
事業推進費	34,320	
管理費	32,751	
その他の支出	2,388	
支出合計	112,491	
法人税等	-	
収支差額	13,551	
当期末処分損益累積	13,551	

(3) 補助金等の受入状況

(単位 : 千円)

	金 額	摘 要
県等からの出資金	-	
県等からの補助金	66,824	県運営費補助
県等からの委託金	3,754	水郡線活性化事業受託 3,400 「県人権啓発フェスティバル物産展」出展業務受託 354
県等からの貸付金	-	
損失補償限度額	-	

(2) 平成 1 6 年度収支計画

(単位 : 千円)

	金 額	摘 要
基本財産運用収入	34,100	基本財産利息収入
補助金収入	58,580	県運営費補助
受託金収入	3,400	水郡線活性化事業受託金
その他の収入	6,010	前期繰越金等
収入合計	102,090	
事業費	44,735	
事業推進費	34,364	
管理費	21,328	
その他の支出	1,663	
支出合計	102,090	
法人税等	-	
収支差額	-	
当期末処分損益累積	-	

(3) 補助金等の受入予定

(単位 : 千円)

	金 額	摘 要
県等からの出資金	-	
県等からの補助金	58,580	県運営費補助
県等からの委託金	3,400	水郡線活性化事業受託
県等からの貸付金	-	
損失補償限度額	-	

株式会社ひたちなか都市開発の概要

1. 出資団体の概要

団体の名称	株式会社 ひたちなか都市開発	
所在地	ひたちなか市新光町38番地	
設立年月日	平成4年7月29日	
代表者名	代表取締役社長 角田 芳夫	
基本財産・資本金	25.5億円（茨城県 13億円，ひたちなか市 2億円，民間25社 10.5億円）	
設立根拠	商法第2編第4章	
設立目的・経緯	<p>(株)ひたちなか都市開発は、ひたちなか地区において進められている国際港湾公園都市づくりの核となる推進母体として、官民の共同出資により設立された第三セクターであり、ひたちなか地区を中心に都市開発事業の推進を図っていくことを目的としている。</p> <p>(主な事業内容)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ひたちなか地区等における不動産の取得，管理及び処分 2 宿泊施設，店舗，倉庫，事務所等の経営，管理及び賃貸 3 道路緑地，公園等の管理受託 4 輸入促進計画の推進 5 都市開発に係る調査業務等 	
資産状況 平成16年3月末現在	（単位：千円）	
	金額	摘 要
流動資産	698,688	現金預金，営業未収金等
固定資産	4,452,801	土地，作業員合同宿舎の建物等
資産合計	5,151,489	
流動負債	108,637	営業未払金等
固定負債	2,076,732	長期預り保証金等
負債合計	2,185,369	

2. 平成15年度事業実績

事業内容

ア 都市づくり推進事業

・平成15年6月土地所有者である茨城県土地開発公社からの受託により、商業・業務地区において新たな事業者の公募を行うとともに、7月に審査会を開催し商業施設の事業予定者を決定した。

また、県と共催による「ひたちなかフォーラム」を開催し、首都圏の企業に対して、ひたちなか地区開発に関する最新情報の提供等に努めたほか、地区内で開催された各種イベントに参加し地区のPRを行うなど都市づくりを推進するために積極的に取り組んだ。

イ 不動産賃貸事業

・広域型商業施設及び総合住宅展示場用地等の賃貸を行った。

広域型商業施設は、平成10年3月に営業を開始して以来7年目を迎えており、地区の賑わいの創出に貢献している。

また、総合住宅展示場用地については、平成15年6月末で賃貸契約期間が満了したが、引き続き平成19年12月末まで継続の契約を結んだ。

・港湾建設支援施設賃貸業務として、作業員合同宿舎（サンマリーナひたちなか）及び作業員詰所（ひたちなか21）の管理運営を行った。

その中で、作業員合同宿舎については、平成15年4月から常陸那珂港湾事務所が入居したことから事務所棟はほぼ満室となった。

また、作業員詰所については、港湾建設工事量の減少や県のケーソンヤードの休止等により入居率が低迷しており、年間稼働率は20%前後となっている。

・輸入促進基盤施設である「ひたちなかFAZ物流サイト」の管理運営を行った。

現在、物流業者4社が入居し、入居率は100%となっている。

ウ 受託事業

・県道常陸海浜公園線等の植栽管理業務を受託し、適切な植栽管理等を行った。

・ひたちなか地区開発の総合案内窓口として県が設置した「茨城県インフォメーションセンター」の運営管理業務を受託した。ひたちなか市及びその周辺の教育関係機関や自治会等に積極的にPRした結果、来場者が昨年度に比べて約1.5倍に増加した。

・広域型商業施設の店舗総合管理業務（店舗清掃，駐車場の車両誘導等業務など）を受託した。

収支状況

(単位：千円)

	金額	摘要
営業収益	499,985	不動産賃貸収入，受託管理収入等
営業外収益	608	受取利息等
特別収益	3,127	役員退職慰労引当金戻入益
収益合計	503,720	
営業費用	440,239	人件費，外注費等
営業外費用	5,073	支払利息
特別損失	-	
費用合計	445,312	
法人税等	27,201	
損益差額	31,207	
当期末処分損益累積	416,121	

補助金等の受入状況

(単位：千円)

	金額	摘要
出資金	-	
補助金	-	
委託金	73,453	道路植栽管理業務，インフォメーションセンター管理運営業務
貸付金	-	
損失補償限度額 (年度未現在)	-	

3. 平成16年度事業計画

事業内容

ア 都市づくり推進事業

・県と連携を図りながら，ひたちなか地区の都市づくりに積極的に取り組んでいく。そのため，商業・業務地区への企業誘致に向けた検討を行っていく。

また，ホームページを利用して地区のPRに努めていくとともに，地区のイメージアップに資する各種イベントの開催などにも積極的に取り組んでいく。

イ 不動産賃貸事業

・商業施設用地等賃貸業務として，広域型商業施設及び総合住宅展示場用地等の賃貸を行う。

また，昨年商業・業務地区に進出が決定した商業施設の事業予定者と賃貸契約を締結する。

さらに，地区の賑わいを創出するため，センター地区の未利用地において，暫定利用を進めていく。

・港湾建設支援施設賃貸業務として，作業員合同宿舎（サンマリーナひたちなか）及び作業員詰所（ひたちなか21）の管理運営を行う。

その中で，作業員合同宿舎については，宿泊棟の入居者を確保するため，顧客ニーズに即した対応を行うとともに，短期の利用など新たな利用方法を含めた入居者の開拓を図っていく。

また，作業員詰所については，県のケーソンヤードの休止に伴い稼働率が低い状況にあることから，営業活動を積極的に展開するとともに，利用者に対する利便性を図るなど入居者の確保に努めていく。

ウ 受託事業

・公共・公益施設管理業務として，県道常陸海浜公園線等の植栽管理を受託し，適切な植栽管理等を行う。

・ひたちなか地区開発の総合案内窓口として，県が設置したインフォメーションセンターの運営管理業務を受託する。その中で，来場者を確保するため，教育関係機関や自治会等に積極的にPRを行っていく。

・店舗管理業務として，広域型商業施設の店舗総合管理業務（店舗清掃，駐車場の車両誘導等業務など）を受託する。

エ F A Z（輸入促進地域）推進事業

・輸入促進基盤施設である「ひたちなかF A Z物流サイト」の効率的な管理運営に努めるとともに，パンフレットやホームページを通じてF A Z事業のPRを図っていく。

収支計画

(単位：千円)

	金額	摘要
営業収益	533,700	不動産賃貸収入等 受取利息等
営業外収益	600	
特別収益	-	
収益合計	534,300	
営業費用	493,000	人件費，外注費等 支払利息
営業外費用	4,700	
特別損失	-	
費用合計	497,700	
法人税等	18,300	
損益差額	18,300	
当期末処分損益累積	434,421	

補助金等の受入予定

(単位：千円)

	金額	摘要
出資金	-	
補助金	-	
委託金	79,160	道路植栽管理業務，インフォメーションセンター管理運営業務
貸付金	-	