

## 平成24年度 第2回公社等経営評価委員会 議事要旨

1 日 時 平成24年6月14日(木) 10:00～12:00

2 場 所 兵庫県庁2号館2階参与員室

3 出席者

(1) 委 員

佐竹委員長、田中委員、吉田委員

(2) 兵庫県

企画県民部長、財政課長、人事課長、新行政課長

4 議事要旨

各ヒアリング対象団体(兵庫県土地開発公社、兵庫県住宅供給公社、(株)夢舞台)から、公社のあり方や経営にとって影響を伴うと思われる状況の変化とそれに対する考え方、今後の対応等を説明後、ヒアリングを実施。委員からの主な意見は次のとおり。

「 」は公社等及び関係課による回答を指す

(1) 兵庫県土地開発公社

平成24年度の職員数(県派遣、プロパー、県OB常勤職員の合計)34名に対し、公社組織全体で11課あり、課長が11名いることになる。民間の感覚からすると、34名の職員に対し3課長で十分なのではないか。改革が必要ではないか。

34名の正規職員のほかに嘱託やアルバイトの管理も必要であり、総数としては71名である。現在、組織のフラット化に取り組んでいるが、プロパー職員の平均年齢が51歳、一番若い職員で36歳という状況で、年齢を重ね、経験も積んでいくにつれて、それなりのポストが必要となる。

正規職員は減らすが、非正規職員が増え、総数ではあまり減ってないのではないか。総数でも人数は減っており、平成19年度の111名が現在は71名である。

人件費はどの程度減っているのか。

平成19年度から平成23年度で、人件費は2億8,100万円削減している。

新たな事業の確保が難しいため他の自治体では整理の方向へ進んでいるが、兵庫県では何らかのメリットや特殊性があるということなのか。

公社職員は用地取得業務に係る法令や税制等に精通している。仮に土地開発公社がなくなれば用地取得は直営で行うこととなるが、例えば、直営であれば職員10人で3年かかる事業を、専門家集団である土地開発公社であれば、5人体制の2年で実施することができる。これがメリットのひとつである。

公社の専門的機能の有効活用という意味で今の説明はよくわかるが、方針として25年度以後の存廃を検討するという事になっている。それについてはいかがか。

確かに地価の下落等により先行取得のメリットは薄れているが、まだ公共用地の代替取得という機能は必要であり、直ちに廃止のスケジュールを決めることはできない。ただ、事業量は減ってくることから、事業量に見合った人員体制、組織体制は整えていく必要があると考えている。

存続させるメリット、意義、必要性が一般論になっている。多くの自治体が廃止等を検討している中、兵庫県は公社を活用するということの特殊性、メリット、強みというものを示してほしい。

依然として用地買収が多くある状況で、県職員は減っている。そこで、専門ノウハウを持っている公社職員と県職員が一体的に用地買収できないかといったことを現在検討している。

## (2) 兵庫県住宅供給公社

分譲宅地は現時点で大きな含み損はないとのことだが、時価で評価しているのか。

公社法の会計基準に定められているとおり、時価で計算している。

現時点で評価をして、実質的な資産の状態を認識しているということか。

そのとおり。そのうえで分譲宅地の早期処分や跡地の民間売却を検討している。

解決策の一つとして一括売却があるが、それは進んでいるのか。

消費税増税論議の行方もあり、今がチャンスではないかと思っている。一括売却は、地元の有力業者と交渉している。業務施設用地は、工場の誘致も進みつつある。住宅にも関心が高まるので、モデルハウスを設置し、にぎわい作りを行う予定である。しかし、収支との関係で今、たたき売ってしまうのがよいのか判断が難しい。

それらの経営判断をどうするかが不明確。また、売るための積極的な戦略といったものもあまり見えてこない。

大規模ニュータウンであれば戦略も出せるが、当公社の分譲地は周辺人口が少なく難しいので、チラシの配布エリアを広げるなどしながら、一方で一括売却の検討もしている。

借上型特優賃住宅の収支改善に関連して、契約家賃の引き下げ交渉を住宅のオーナーと行っているとのことだが、その現状はどうか。

制度の円滑な運用のため、オーナーに対し周辺近傍家賃の状況等の情報提供を行いながら、交渉を行っている。交渉を拒否されることも多いが、合意し引き下げを実施したところもある。

住宅供給公社を存続させる意味は何か。

当公社には賃貸住宅が多くあり、入居者保護の観点等から、それをどうするかが問題である。神戸市は都市整備公社で行っていた事業を市住宅供給公社に移した経緯があることから、市公社の廃止後は都市整備公社が事業の受け皿になるが、県の場合はそれが無い。

兵庫県公社と神戸市公社では、資産超過であるか債務超過であるかで決定的に異なる。それが兵庫県の強みと言えるのか。

一番の違いは市公社には分譲宅地が多いということ、もう1つは、賃貸住宅のうち特賃貸住宅の占める割合が43%と大きいことで、今後の経営のことも考えて、三セク債の発行期限もあったため、公社の解散を判断されたと思われる。

職員数の見直しに関連して、パートやアルバイトはどれくらい雇っているのか。

事務員と嘱託員は、平成19年度で161名が、平成24年4月で117名になっている。

業務量に合った人件費の削減は行っているのか。

地域手当を半分にしており、職員には危機意識を絶えず持つように言っている。正規職員も合わせた人件費総額は、平成19年度で16億円が、平成24年度で9億円に削減できる見込みである。

組織のスリム化についてはどうか。

県営住宅指定管理の民間移管に伴い、播磨事務所を神戸事務所に統合した。内部組織については、人員は減っているが形態に特に変化はない。

人口減少、高齢化、過疎化、公社所有土地価格の下落といった状況で公社の今後の経営戦略はいかがか。

賃貸住宅の入居率の上昇に重点を置いている。ストック活用の視点で、風呂釜交換、エレベーターの設置等を実施していきたい。人口は減少しているが世帯数は増えているので、小規模世帯を対象にした対策を行っていく。

入居条件の変更は行っていないのか。若年層の未婚率が高いので、単身者でも入居できるような措置は考えられないか。

単身者の入居を可能としたり、高齢者の収入要件を緩和したりするなど、できるだけ要件を広げている。

### (3)(株)夢舞台

夢舞台のホテル以外の施設が経営を圧迫していることはないのか。

それはない。それぞれが互いに相乗効果を上げながら成り立っている。

入場者数目標など、施設ごとに数値目標があるのか。

周辺施設も含めたトータルで年間約150万人の見込みがあるが、当然、施設ごとに目標数値は持っている。

民間から社長を招いたが、16ヶ月という短い期間で解任された。決算だけを見ると、経営が悪化したとはいえない。突然解任されたというイメージがある。

ホテルのGOP(ホテル運営の売上から販売管理費を含まない経費を除いた収益のこと)の実績が計画の約半分になった。また、四半期ごとの収支も22年10月から3四半期連続で赤字であった。これらで相当な危機感を持つこととなった。ただ、コスト削減の考え方を全て否定しているわけではなく、良い取り組みはこれからも継続していきたいと思っている。

元社長は従業員のモチベーションが下がるような経営手法であったというが、それが見えにくいので突然解任されたというイメージがある。

短期間で実績を上げるため相当な取組を行った。その結果、ゲストから多数の非難の声が寄せられ、また、コミュニケーション不足から社員にも不満が出てきた。ただ、経営コスト削減の考え方を全否定しているわけではなく、良い取り組みはこれからも継続していきたいと思っている。

そもそもこの会社における顧客の定義がなかったのではないか。

4月以降、マーケティングについて社員で共通認識を持つようにしている。アンケート結果等の分析も行っている。すべての客層をターゲットにするのではなく、他のホテルと差別化を図っている。

第16期(平成22年3月期)は第15期に比べ売上高が伸び赤字から脱却したが、第17期、第18期は続けて下がっている。これについてどのように判断しているか。

第16期に売上高が伸びているのは、温室やホテルのリニューアル工事の受託収入である。ホテル自体の売上高はほぼ一定である。

経営者として夢舞台の経営をどのように発展させていこうと考えているのか。経営に関して、社長交代の問題というよりもっと根本に問題があるのではないか。

社長に就任され、今回新たに経営理念や経営方針を出しているが、総花的、ごく一般的なものとどまっている。民間企業であれば、SWOT分析を行い、自社の強みはどこにあるのか、顧客の定義や人材育成の方策、地域特性を踏まえた重点化などの絵を描くが、それが見えない。

元社長の改革の方向性や考え方というのが、変わったのか変わっていないのか。変わったならなぜ変わったのか、変わっていないならどこを踏襲するのかというのが見えない。

今後、企業庁とも相談し、具体的な施策を盛り込みながら、中期経営計画を策定していく。

今回、新たに打ち出された経営理念の浸透をどのように図っていくのか。

現場でゲストに対応する若い社員まで社長自ら説明していくつもりである。

新社長の経営方針などに対して、大株主としての兵庫県はどのような関わり方をしているのか。

両者は表裏一体である。企業庁の公営企業管理者が副社長として会社の経営に参画している。情報交換も常に密にしている。

三セクとはいえ、株式会社であるので、営利企業として運営方針をつくっていかないと発展はない。県と相談する、共存共栄を図ることは間違っていないが、企業の戦略として、行政のように広く薄く平等にということはできないはず。その点が見えないのが課題だと思う。

現在策定中の中期経営計画の中では、その点についてより明確に差別化できるようにしていく。

さらに、社長が交代しているのであるからそれに至った総括が必要である。