事例No.	696
公表年度	H30
団体の属性	指定都市
団体名	静岡県静岡市

事例区分	第三セクター

タグ	・社団法人・財団法人 ・（行政改革）業務の効率化 ・歳入確保

事例種類	経営健全化に取組んだ事例

事例内容・タイトル

中期経営計画による経営改革

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	中期経営計画策定による経営改革
団体名	静岡市
法人名	(一財)静岡市環境公社

＜地方公共団体のデータ＞

人口(人)	706,287
標準財政規模(百万円)	186,500
財政力指数	0.91

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 30 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 29 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 30 年 3 月 31 日時点)

静岡市	5(100%)
役職員数(人)	167

[経営状況](平成 29 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	992
経常損益	36
当期純損益	36

資産	901
負債	304
純資産	597

[法人概要](設立目的、業務概要等)

「財団法人静岡市清掃公社(1977 年設立)」を母体とし、平成 25 年 4 月 1 日に「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律(平成 18 年法律第 48 号)」に基づき、静岡県知事の認可を受け一般財団法人として「静岡市環境公社」(以下、「公社」という。) を設立した。

静岡市及び関係諸団体との協働・連携により、ごみ収集事業、し尿・浄化槽事業、4R推進事業などリサイクル都市形成促進事業、環境保全事業等、総合的な環境関連事業を推進することを設立目的とし、静岡市における環境保全に関する廃棄物処理行政の受け皿としての役割を果たすものである。

また、静岡市総合計画、環境基本計画及び一般廃棄物処理基本計画の『「もったいない」で未来へつなげる循環型都市しずおかの創造』を促進し、SDGsへの貢献も念頭に入れ持続可能な社会の実現に向けた静岡市の取組に寄与するための役割を担うものである。





1．本事例の概要（取組の内容、ポイント）

「中期経営計画」に基づく経営改善の取組
(1)業務拡大による収入増及び経費積算、配置人員等の見直しなど効率的な業務運営を実現
(2)国の施策方針に沿った特定求職困難者(高齢者、障害者)雇用の拡大による助成金収入を確保
(3)定年退職者を再雇用し、その知識、経験、資格等を活かして受託業務の直接人件費を削減
(4)公社労働組合との交渉により、業務繁多となる夏季休暇期間の部門間応援で外部委託を廃止
(5)消耗・薬品費の削減、新電力の導入、廃棄物の有価物化売払い等により経常経費を削減

2．取組の背景、理由、着手のきっかけ

公社では、一般財団法人に移行した平成 25 年度以降、平成 26 年度から業務量の落ち込みにより 3 年連続の赤字決算となったが、経営改善の方向が見いだせない状況にあった。

健全経営を確立するため、業務執行理事を中心に部長、全所属長が一丸となって、平成 28 年度より公社経営の現状、問題点等を洗い出し、当公社の抱える課題、進むべき方向を明らかにした中期経営計画の策定に取り組んだものである。

経常収支	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
営業収益	938,246	921,495	892,375	992,257
前年増減	3,107	▲16,751	▲29,120	99,882
純利益	▲11,404	▲33,374	▲8,510	36,199

3．取組の具体的内容

まず、公社の各種業務の実態と問題点の洗い出しと整理から始め、公社の強みと弱みを明らかにした。そして、業務量減少の原因と公社所有の資源を整理して業務拡大、新規業務受託の可能性を検討した。これらを総合して「中期経営計画」として取りまとめたものである。

3．取組の具体的内容（つづき）

⑴取組方針とその決定過程

①公社経営の現状把握

・業務実績の推移
・事業収益状況の分析
・人件費の分析
・主要経費の分析
・職員の構成、給与総額の推移分析

②事業面における現状分析、課題の抽出、取組の方向性の検討

③経営基盤の確立

・人的基盤
・財政基盤
・業務確保・拡大

⑵取組の具体的な進め方

①顧客との情報交換、新規業務提案等を通じての業務確保・拡大

・浄化槽維持管理同業者との連携、情報収集により維持管理戸数、清掃引抜業務の増加
・静岡市の総合計画、行財政計画等の諸計画の精査と廃棄物処理関係課との調整、提案協議による新規業務の獲得
・価格競争に対抗できるよう経費、積算方法の見直し実施

②人的基盤

・業務量に合わせた弾力的な職員確保、適正配置、繁忙時の部門間応援の実施
・昇任昇格制度等の厳格実施、給与体系の見直しによる人件費の削減
・計画的な職員の採用、人材育成及び定年退職者の能力活用

③財政基盤

・公社の主要経費である燃料費の価格交渉リテール調達による経費削減
・消耗薬品、消耗資機材の購入方法、業務委託方法の見直しによる経費削減
・減価償却済財産等の活用推進及び処分車両の売り払い収入の確保
・高齢者、障害者雇用の推進による助成金等の確保
・省エネ活動の推進による経費削減及び廃棄物の分別による有価物売り払い収入の確保

4．取組の効果

(1)平成 29 年度決算の分析結果

①新規業務獲得により事業収益を 88,171 千円増額した。業務拡大により職員の業務分担量を適正化し、結果的に人件費圧縮

②高齢者・障害者雇用による助成金 2,000 千円収入増、障害者雇用による納付金を 1,200 千円削減

③定年退職者の再雇用配置により人件費を 17,339 千円削減

④夏季休暇期間の外部委託廃止により委託料を 2,190 千円削減

⑤経常経費の見直しにより、消耗品費、電気料金、廃棄物処分料等を 2,000 千円以上削減

(2)中期経営計画 4 年間(2019～2022)の収支計算

新規業務の獲得、各種業務の事業量推計をもとに収益を算出し、職員の退職見込と再雇用、業務拡大に伴う新規採用に伴う人件費の推移、その他業務量に整合する経常経費を算出した結果、安定した経営が見込まれることとなった。

単位:千円

収支推計	H30 決算見込	2019 予算	2020 予算	2021 予算	2022 予算
経常収益計	989,623	997,448	1,000,428	1.108,538	1,106028
経常費用計	987,814	996,879	993,079	1,102,079	1,099,079
内、人件費	671,000	671,663	656,300	725,300	702,300
収支差額	1,809	569	7,349	6,459	6,949

※人件費は、役員報酬、給与、賃金、法定福利費の合計であり、定期昇給のみで給与表の改定は見込んでいない。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

中期経営計画は、当初 10 年間(平成 29 年度～38 年度)の前期後期 5 年の中長期経営計画として策定に取り組んだものであるが、市の各種計画との整合、未確定部分の盛り込み等に問題があり、中期 4 年間の計画としたものである。

安定的な健全経営を確立するためには、常に情報収集を実施するとともに、市との連携を強化し、新規受託事業の提案等を継続して行っていく必要がある。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	静岡市総務局総務課	連絡先	054－221－1001