事例No.	122
公表年度	H28
団体の属性	都道府県
団体名	鹿児島県

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 ・人材確保・育成

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

経営再建プランの策定と職員提案制度の導入

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	経営再建プランの策定と職員提案制度の導入
団体名	鹿児島県
法人名	(一財)鹿児島県環境技術協会

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	1,679,502
標準財政規模(百万円)	481,038
財政力指数	0.32140

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

鹿児島県	3(37.5%)
その他	5(62.5%)
役職員数(人)	88

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	614
経常損益	19
当期純損益	11

資産	1,425
負債	75
純資産	1,350

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(1)設立目的

この法人は、環境に係る調査、測定分析、技術指導、普及啓発活動等を行い、もって地域の良好な環境の保全に寄与することを目的とする。

(2)主な業務

①環境保全に係わる普及啓発業務
②環境アセスメント調査
③河川、海、湖沼、地下水、大気の環境調査・分析・解析
④生物(動物、植物、魚介類、サンゴ等)の調査・解析
⑤潮流、騒音・振動などの調査・解析
⑥飲料水、排水、温泉、廃棄物、飼・肥料などの検査・分析
⑦その他各種環境調査及び環境情報サービス





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の収支改善を目的とした経営再建プラン等を策定、実施することにより、収支の黒字化を達成した事例である。

具体的には、受託事業収入の激減により、平成 15 年度から 8 年連続の赤字となった。これを解決するため、受託事業収入の確保と経費の縮減を目的とした経営再建プラン等を作成、実行し、黒字化を達成した。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

規制緩和等により当協会が実施していた計量証明事業や水道事業の大幅な減、また、公共事業削減に伴う調査事業の減により当協会の収支は、平成 15 年度から赤字となった。そこで、経営基盤の一層の安定を図るために、平成 22 年 6 月に経営再建プラン（平成 22 年度から平成 24 年度）を、平成 25 年 4 月に第二次経営再建プラン（平成 25 年度から平成 27 年度）を策定、実施した。

また、身近なところから経費削減や業務改善等を図るため、全職員を対象として職員提案制度を設け、実施した。

＜経営状況の推移＞　（単位：千円）

年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
売上高	885,136	824,256	740,460	750,548	599,792	575,227	595,651
割合	87.0%	81.0%	72.8%	73.8%	58.9%	56.5%	58.5%
その他収入	9,906	4,942	14,048	11,151	26,516	21,578	29,713
収入計	895,042	829,198	754,508	761,699	626,308	596,805	625,364
人件費	485,932	500,253	487,079	455,827	414,014	386,574	409,914
その他支出	411,289	343,212	308,919	311,134	254,219	241,946	238,596
支出計	897,221	843,465	795,998	766,961	688,233	628,520	648,510
収支差	▲2,179	▲14,267	▲41,490	▲5,262	▲41,925	▲31,715	▲23,146

※割合欄は、売上高ピーク時（平成 11 年度）との比較

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①経営再建プラン

部長以上をメンバーとする経営会議で受託事業収入の確保と経費の縮減を図り、収支の均衡を目指す、目標及び取組を策定した。その主な取組については、下記のとおりであるが、それぞれ各プランにおける実施期間は 3 年であり、実施にあたっては、3 年間で達成できるよう課長以上をメンバーとする会議で毎年度の実施計画を策定した。

・組織の見直し
・収入確保対策
・支出の削減（設備投資も含む）
・外部団体との連携

②職員提案制度

全職員を対象に、経費削減と業務改善等に係る提案を募集した。

実現した主な内容は次のとおりである。

・業務の一部廃止、見直し
・消耗品の一括管理
・業務用車両の削減やエコカーの導入
・建物利用の効率化

３．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

①経営再建プラン

4月にプランに基づき年度ごとの実行計画を策定（毎年度実施）。

↓

4半期ごとに進捗状況を確認し、遅れているもの、実施出来ていないものについては、対応を促す。

↓

年度終了後、実施状況を確認し、その結果に基づき、翌年度の実行計画に反映させる。

②職員提案制度

4 月に全職員を対象に提案を募集（平成 22、24、26、27、28 年度に実施）

↓

提出された提案について、課長以上をメンバーとする会議において、効果、実施可能性等を検討し、実効性等が高い提案については、具体的な対応策を策定し、実行する。また、優秀な提案については、表彰を行い、職員の意欲向上につなげる。

４．取組の効果

経営再建プラン、第二次経営再建プラン及び職員提案に基づく受託収入の確保や、経費削減、業務改善を進めた結果、下表のとおり、平成 23 年度以降は、収支の黒字化が達成でき、その後においても、黒字基調を確保できている。

＜経営状況の推移＞　（単位：千円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	575,227	595,651	596,626	689,773	612,862	666,003	670,220	608,896
その他収入	21,578	29,713	15,319	14,237	8,050	14,304	11,001	5,431
収入計	596,805	625,364	611,945	704,010	620,912	680,307	681,221	614,327
人件費	386,574	409,914	411,713	422,820	389,630	365,122	394,545	366,423
その他支出	241,946	238,596	215,384	253,096	229,512	250,723	272,473	230,575
支出計	628,520	648,510	627,097	675,916	619,142	615,845	667,018	596,998
収支差	▲31,715	▲23,146	▲15,152	28,094	1,770	64,462	14,204	17,329

５．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

今回は、対象年度中に緊急雇用創出事業等による受託事業の確保による収入増もあり、短期間で収支の黒字化が達成できたが、引き続き安定的な経営を維持していくには、地道なコスト削減への努力が重要である。しかしながら、コストの縮減については、一定の限界があり、究極的には、受託事業量をいかにして増やしていくかが肝要となるが、当協会の事業展開の性格上、公共事業の増減に左右されるところが大きい。このため、公共事業の増減の影響を如何に少なくするための提案型による事業確保や民間企業からの事業を如何に確保していくかが今後の課題となる。

6. 他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

今回は、職員提案による経費削減や業務改善等の提案も取り入れながら、取組を行ったが、回数を重ねるごとに提案の減やマンネリ化が見られた。意識改革や意欲向上につながる提案を確保できるような新たな切り口での募集が出来ないか検討していきたい。 また、表彰することもあり、提出された提案は記名式としているが、無記名の提案も受け付けるようにするとより自由な提案が集まる可能性はある。（ただし、建設的ではない不平不満等苦情が集まらないようリスク対策が必要である。）

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	鹿児島県環境林務課	連絡先	099-286-3327