事例No.	91
公表年度	H28
団体の属性	指定都市
団体名	兵庫県神戸市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・組織改革 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	整理・再生等の抜本的改革を行った事例（統合）

事例内容・タイトル

株式会社と財団法人の経営統合

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	株式会社と財団法人の経営統合
団体名	神戸市
法人名	(株)OMこうべ

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	1,537,481
標準財政規模(百万円)	384,449
財政力指数	0.79

※ 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)

神戸市	14,084(99.6%)
その他	60(0.4%)
役職員数(人)	6

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	10,177
経常損益	2,015
当期純損益	1,361

(単位:百万円)

資産	44,792
負債	19,324
純資産	25,468

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)OMこうべは、平成 24 年 10 月1日に(株)神戸ニュータウン開発センター(以下「ニュータウン開発センター」という。)と(財)神戸市開発管理事業団(以下「事業団」という。)が経営統合し、「(株)OMこうべ」に名称変更をしたものである。さらに、平成 25 年 10 月1日に海上アクセス(株)(以下「アクセス社」という。)を吸収合併し、現在に至る。

(株)OMこうべの経営理念は、「お客様に便利で潤いのある暮らしを提案するとともに、多様なニーズに応じたビジネス空間の提供と、安全で快適な海上運送を通じて、地域社会に貢献し続ける企業を目指す。」であり、お客様である地域住民のニーズを踏まえて地域社会に貢献していくことを会社運営の方針としている。

主な事業は、①ショッピングセンター運営事業、②ビル・商業施設運営事業、③海上アクセス運営事業、④体育レクリエーション施設運営事業、⑤公益施設運営事業である。





※「OMこうべ」の「O」はオフィスビル、「M」はマート(商業施設)をイメージしたもの

1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

神戸市の外郭団体見直しの一環として、平成 24 年 10 月1日にニュータウン開発センターが、事業団から事業を譲り受ける形で経営統合し、「(株)OMこうべ」として、新たな一歩を踏み出した。さらに、平成 25 年 10 月1日にアクセス社を吸収合併したものである。

この統合で、それぞれの法人が持つ知識やノウハウを基に、経営資源を最大限に活かしながら相乗効果を生み出し、市民サービスの向上や神戸経済の活性化に寄与している。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

神戸市では、平成 23 年 2 月に、平成 23 年度から 5 年間（平成 23～27 年度）の行財政改革計画として「神戸市行財政改革 2015」を策定し、それまでの行財政改革の大きな柱であった事務事業の選択と集中など抜本的な見直し、民間活力の導入、職員総定数の削減などの取組みをさらに進めるため、「経営資源の有効活用」、「事務事業の最適化」、「コンパクトで活力のある市役所の構築」、「公営企業・外郭団体等の経営改革」、「市民視点で透明性の高い行政経営の実現」を目標として掲げた。

そして、みなと総局外郭団体あり方検討会において「事業・業務の効率化を進め、成長性や収益性の高い経営資源を投入することで、⑴競争力を向上させ、⑵これまで以上の収益を生み出し、⑶持続的に発展する企業集団として体質強化を図ることにより、⑷海上アクセス航路事業など、公益性が高い事業を維持・発展させ、⑸神戸市と神戸経済の活性化、さらには神戸市民の安全・安心に資する必要がある。」という、基本的な考え方のもと、みなと総局の外郭団体の再編の可能性について検証し、実現したものである。

3．取組の具体的内容

⑴取組方針とその決定過程

当時、ニュータウン開発センターと事業団の経営統合については、みなと総局外郭団体あり方検討会において、以下のとおり提言を受けた。

①両団体の主要業務の拠点となる西区や須磨区等の大規模ニュータウンは、オールドタウン化しつつあり、両団体が保有する施設の老朽化が進んでいるなど、両団体を取り巻く環境は厳しく、早急かつ適切な対応が求められていること。
②ニュータウン開発センターの財務体質の改善が早急に必要であること。
③時代の変化とともに複雑・多様化する住民ニーズに対し、より良いサービスを安定的に提供し続けることが重要な課題であるため、商業施設運営事業という同様の事業を近接した多くの地域で行っている両団体を経営統合することが望ましいこと。

神戸市としても、設立目的・事業内容はもちろんのこと、事業の地理的な領域、歴史的な経緯や抱えている課題においても極めて密接な関係があることから、早急に取り組むこととした。

⑵取組の具体的な進め方

みなと総局外郭団体あり方検討会の意見書における、統合後の会社運営に関する意見は、以下のとおりであった。

①経営統合により、ニュータウン開発センターは経営基盤の安定化を図るとともに、これまで株式会社として培ってきた経営ノウハウを事業団が運営する不動産事業にも注入し、相乗効果による収益力の強化に努めるべきであること。
②経営の効率化を図るのみならず、事業団は株式会社による戦略的な経営に転換し、財務体質が強固とは言えないニュータウン開発センターの財政基盤を強化するなど、互いのデメリットを補完しつつ、両団体が持つ知識やノウハウを基に、賃貸ビルのテナント誘致やニュータウン地区に隣接した近隣商業施設の活性化のための共同販売促進活動、サービス向上への取り組みを実施していくべきであること。

3．取組の具体的内容（つづき）

これらを踏まえ、ニュータウン開発センターが事業団より事業・資産を譲り受ける形で平成 24 年 10 月に 2 つの団体の統合、お互いの事業を継続した。

また、神戸市の開発拠点のシフトとともに活動の場がポートアイランド 2 期まで達していた事業団の機能を引き継いだ（株）OMこうべと、神戸市がポートアイランド 2 期で進めている医療産業都市の発展には必要な航路事業を統合することはメリットであると判断し、平成 25 年 10 月にはアクセス社を吸収合併した。

なお、この意見を踏まえ策定された経営理念のもと、その実現のため①お客様満足の向上、②社会貢献の充実、③自立的・戦略的経営の 3 つの経営指針を定め、事業を展開している。

4．取組の効果

ニュータウン開発センターは、本市が開発した大規模住宅団地の中央センターにおける商業施設等の計画整備、管理運営を通じて、また、事業団は、業務ビル、近隣商業施設や本市が開発事業により設置した文化及び体育レクリエーション等の施設の管理運営、各種サービスの提供により、ともに市民の福祉の増進に寄与しようとするものであり、アクセス社は、関西国際空港への海上アクセスとして「神戸－関空ベイ・シャトル」を運航し、高速性、快適性、定時性、安全性を確保しつつ、公共交通機関としての役割を担ってきた。

二度の経営統合により、西区・須磨区等のニュータウン地域と臨海部における、商業施設、業務ビル、体育レクリエーション施設、航路事業の運営等、事業の領域も大きく拡大して、担う役割もますます大きくなり、経営統合後の経営理念として「お客様に便利で潤いのある暮らしを提案するとともに、多様なニーズに応じたビジネス空間の提供と、安全で快適な海上運送を通じて、地域社会に貢献し続ける企業を目指す」ことを掲げ、経営資源を最大限に活かしながら相乗効果を生み出し、市民サービスの向上や神戸経済の活性化に寄与している。

また、統合による効率的な運用を目指し、①職員の削減、②事業の見直しを行った。

①については、平成 23 年 3 団体統合前の 162 人から、平成 25 年 10 月 3 団体統合後には 110 人となり、52 人削減し、当時の人件費削減額は、年額 383 百万円となった。

②については、統合時には旧神戸市開発管理事業団（財団）が実施していた事業について、神戸市や地元等へ移管する事業や民間委託する事業、また継承する事業等の調整を並行して行い、会館運営事業や体育レクリエーション事業、駐車場事業について、地元移管や民間委託、一部閉鎖を行った結果、当時の年額で 168 百万円削減することができた。

＜経営状況の推移＞　（単位：百万円）

	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	5,771	7,691	9,907	10,082	10,122
経常損益	1,543	1,349	2,162	1,938	2,015
当期純損益	899	1,213	1,510	1,154	1,361
資産	28,797	44,393	44,952	43,919	44,792
負債	21,861	23,167	21,998	19,813	19,324
純資産	6,936	21,226	22,954	24,106	25,468

※H23 年度は（株）神戸ニュータウン開発センター単体の実績、H24 年度以降は（株）OMこうべの実績

５．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

当社に求められる役割を確実に果たしていくとともに、お客様のニーズに効率的かつ適格に対応していくこと。 また、神戸市が取り組むオールドタウン対策と連携し、地域の活性化に取り組むこと。

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）

（苦労した点） 株式会社と財団法人という異なる性質の団体の統合であったため事務処理手続きが煩雑であった。 平成 24 年当時、法人格の異なる「株式会社ニュータウン開発センター」と「財団法人神戸市開発管理事業団」（公益法人（特例民法法人）・営利法人）の経営統合は、合併に関する規定がなかったことから、国の定めた「公益法人の営利法人等への転換に関する指針」（平成 10 年 12 月 4 日 公益法人等の指導監督等に関する関係閣僚会議幹事会申合せ）に例示されていた「財団法人が解散した後、その事業を株式会社に譲渡する」方式を採用した。 まず、事業団を解散し、解散後は財産関係を整理する清算法人となり清算事務を行ったが、解散後も権利能力はそのまま存続させておく必要があるため、清算法人には解散前の法人格をそのまま継続させ、清算法人の代表機関・執行機関として清算人を置くこととした。 一方、ニュータウン開発センターは経営統合による新会社となったため、社名変更を行い、新会社の代表取締役社長と事業団の代表清算人との間で事業譲渡契約を締結、これに基づき事業譲渡し経営統合を行った。 また、新会社とアクセス社との統合については、株式会社同士の経営統合でもあり、アクセス社の経営基盤を強化・安定化する目的で吸収合併しアクセス社を消滅会社とした。 準備段階から、各局面（理事会や株主総会に諮る）での書類作成や手続きなどに処理もれがないか、確認作業を複数人で行うよう留意し手続きを完了させた。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	神戸市企画調整局調整課	連絡先	078-322-5027