事例No.	95
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	高知県土佐清水市

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

持株会社の設立による業務効率化

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	持株会社の設立による業務効率化
団体名	高知県土佐清水市
法人名	土佐清水ホールディングス(株)

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	14,650
標準財政規模(百万円)	5,466
財政力指数	0.24

※ 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)

土佐清水市	81(60.9%)
その他	52(39.1%)
役職員数(人)	8

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	0
経常損益	▲0.03
当期純損益	▲0.03

(単位:百万円)

資産	50
負債	0.03
純資産	49.97

[法人概要](設立目的、業務概要等)

土佐清水ホールディングス(株)は、土佐清水市における一次産業や地場産業及び各分野の振興・雇用機会の拡大等、本市の基礎的基盤強化に向けた施策実現に向け、新たな第三セクターグループ体制を構築するため、平成 28 年 1 月に設立。

同社を持株会社(親会社)、既存第三セクター(2 社:土佐食、土佐清水元気プロジェクト)を事業子会社として経営の効率化を図りながら、それぞれの専門性を追求することで市全体の産業振興を目指すとともに、今後も傘下に事業子会社の増設を図っていく。

業務概要は、事業子会社を含めグループ全体のビジョン、戦略策定のほか、財務・経理・資金調達等業務、施設管理業務、品質管理業務などを行い、効果的・効率的なグループ運営を実施する。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、土佐清水市産業課題である「水産資源の減少」「観光客の減少」「地域商業の縮小」「実務労働者の減少」などの課題解決に向け、行政主導で設立された持株会社。傘下に事業会社を設立し、グループ全体で取り組んでいくもので、その第 1 段階として既存第三セクター(2 社)を子会社(事業会社)として再編し、両社の持つ課題・重複する事務や作業等を当社で行うことにより、経営の効率化が図られるとともに、それぞれの強みを活かした事業展開が図られた。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

本市は古くから漁業と観光業を中心に栄えてきたが、近年は「水産資源の減少」「観光客の減少」「地域商業の縮小」「実務労働者の減少」などの課題を抱え、産業全体が負の連鎖による悪循環が生じ疲弊している。この状況を官民協働のもと、市全体で解決していくため、本事業実施に至った。

とりわけ本市の 2 つの既存第三セクター（食品加工販売業）では、近年、水産資源減少に伴う加工原魚不足が喫緊の課題となっており、加えて加工施設の老朽化等への設備投資が莫大であることなど、1 企業でこれらの課題を解決するには限界があると判断し、ホールディングス化による持株会社体制に移行し、グループ全体で本市が抱える産業課題解決に向け取り組むと同時に、事業子会社の経営効率の向上を図った。

■観光客数の推移

（出典：土佐清水市観光統計）

	観光客数（人）
平成 5 年	1,041,447
平成 10 年	781,851
平成 15 年	724,003
平成 20 年	747,438
平成 25 年	759,685
平成 26 年	693,545
平成 27 年	691,638

■漁獲量・金額の推移

（出典：土佐清水市農林水産課調べ）

	数量（t）	金額（千円）
平成 18 年	9,061	1,271,737
平成 19 年	9,343	1,559,265
平成 20 年	12,092	1,599,358
平成 21 年	8,400	1,344,337
平成 22 年	7,907	1,148,741
平成 23 年	7,187	1,121,320
平成 24 年	7,410	1,155,177
平成 25 年	6,977	1,202,215
平成 26 年	5,562	1,087,278
平成 27 年	6,785	1,083,802

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について

本市の 2 つの既存第三セクター（食品加工販売業）の課題として、

・近年の水産資源減少に伴う加工原魚不足

・現加工施設の老朽化等への設備投資が莫大

などがあり、1 企業でこれらの課題を解決するには限界がある。

②課題・論点解決に向けての検討内容について

経営戦略（財務・経理・資金調達等業務、施設管理業務、品質管理業務等）について、各既存第三セクター単体ではなく、新たな第三セクターグループ体制を構築し、より効果的で効率化を図る運営ができないかを検討した。

③決定された取組方針（解決策）とその決定理由について

ホールディングス化による持株会社体制に移行し、グループ全体で本市が抱える産業課題解決に向け取り組むと同時に、事業子会社の経営効率の向上を図った。

3．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

①取組の推進体制等について

本取組は近隣団体等では前例がないこともあり、経営コンサルタントにアドバイザーとして助言を受けながら、行政主導で取組を行ってきた。行政は副市長を中心に企画財政課、農林水産課で取組を推進し、既存第三セクターの役員を含め協議・検討を行ってきた。

②関係者との調整内容・調整過程等について

2つの既存第三セクターでは、株主に対しそれぞれが本取組について説明を行うとともに、株主のなかでも金融機関やJAには行政が直接本取組について説明を行い、了承を得た。また市議会に対しては、全員協議会において説明を行った。

③取組のプロセス（スケジュール）について

本取組は、平成 26 年から調査・研究・検討をはじめ、平成 26 年度中に行政と第三セクター2 社との検討会を 4 回実施し、それぞれの課題等の洗い出しを行い、経営統合に向けた協議を行った。平成 27 年度には、公認会計士による既存株式の株価評価を実施し、株主にその評価結果を報告するとともに、本取組の説明を行い、了承を得た。平成 27 年中にそれぞれの第三セクターの株主総会での承認を経て、平成 28 年 1 月に土佐清水ホールディングス（株）の設立に至った。

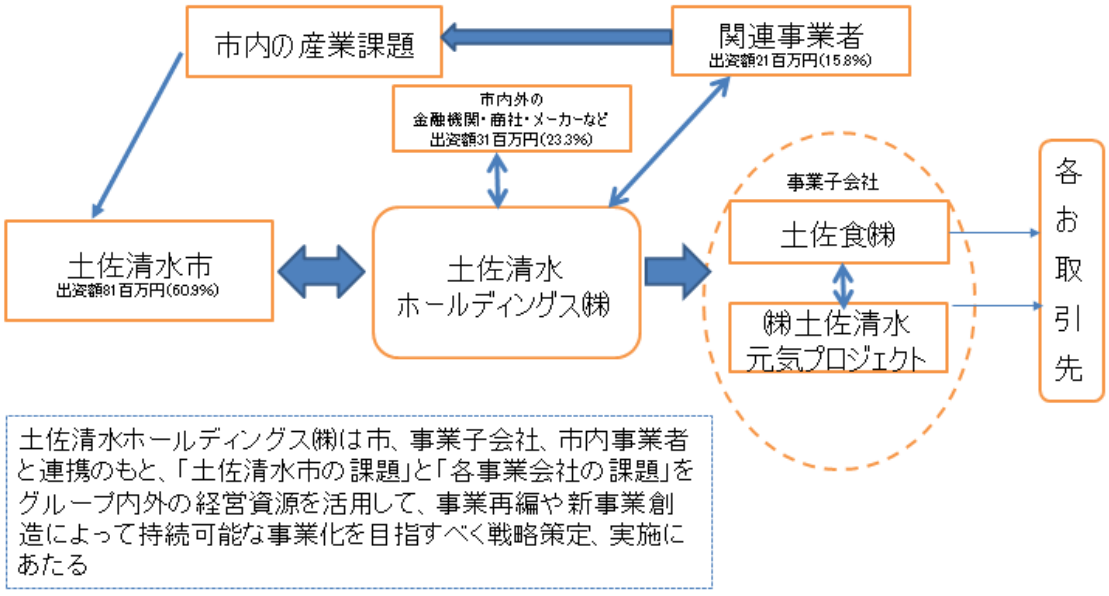
【参考：市で予算化した経費】

・経営コンサルタントのアドバイザー業務に要する経費：1,400 千円

・公認会計士への株式移転に関する株価評価業務に要する経費：1,600 千円

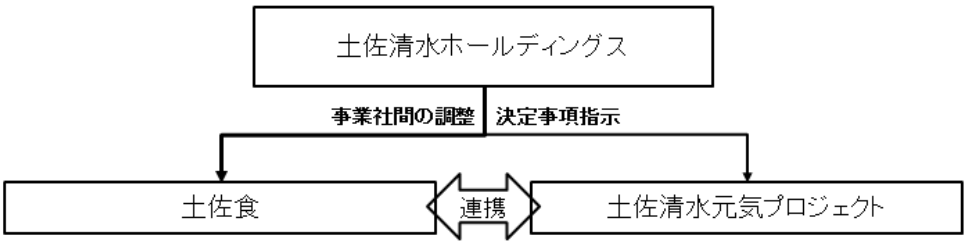
・新会社定款作成及び設立登記費用：700 千円

設立目的（連携図）



3．取組の具体的内容（つづき）

事業子会社の運営



①ペット事業の生産拡大と更なる販売増
②食品加工事業における商品開発と製造業務の連携
③食品加工事業の生産、営業体制の効率化による販売拡大
④加工原魚の確保における連携
⑤経理、総務部門における業務の効率化

4．取組の効果

既存の 2 つの第三セクターで、これまでそれぞれで重複して行っていた業務（総務・財務・経理等）の効率化が図られることとなった。

持株会社の当社がもつ経営・監督機能と、傘下の事業子会社がもつ業務執行機能とを分離することにより、経営における迅速な意思決定を行うことができ、事業子会社はその強みを活かし、専門性をもった業務に専念できることから、経営の機動性・企業価値の向上が図られこととなり、事業子会社ごとに生産拡大と更なる販売増が期待できる。

加工原魚の確保においても、事業子会社間で連携することにより、需要と供給のバランスが図られ、欠品等の解消に繋がるものとなるほか、グループ全体を見据えたビジョン・戦略策定により、経営資源の最適配分、資金調達等、効率的で効果的なグループ運営を実施できる。

まだホールディングス化して間もないことから、グループ全体での連結決算処理をしておらず、親会社と子会社のそれぞれ独立した決算・経理をおこなっていることから、まだ業務の効率化について、目に見えて良くなったということはない。連結決算を行うこととなると、子会社にそれぞれ経理担当者がいて（1 名 ×3 社）、また子会社2社にそれぞれ営業部署に3名程度と原魚買い付け部署に2名程度配置されていることから、それらの業務も重複せずに行えることが考えられ、5名程度の削減あるいは、他部門に振替が可能となると思われる。ただし、連結決算となるのは、まだ先となる予定。

５．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

現在の事業子会社は、既存の 2 つの第三セクターのみであるが、本市の産業課題解決に繋がる事業子会社の設立（増設）が今後の課題となる。差し当たって、冷凍冷蔵事業を含めた加工原魚調達事業会社、加工の際に大量に発生する魚の残渣処理及びその残渣から肥料を製造する事業会社の設立を視野に入れ、協議・検討を行っていく。

また、傘下に事業子会社の数が増えれば、グループ内での情報伝達・情報共有・意思統一を円滑に行える組織づくりも課題となる。

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）

本事例は近隣団体等では前例がなく、特に既存第三セクターの再編（経営統合）に際し、それぞれの会社の持つ株式を持株会社に適格に株式移転するための方法等について、税務署に問い合わせをしたが、税務署でも前例がなかったことから回答に日数を要した。また株式移転の際に既存株式の株価評価が必要であり、その業務を公認会計士に委託したほか、今回の取組には、当初からアドバイザーとして経営コンサルタントに入ってもらい、資料やスケジュールの作成のほか、本取組の総合的なアドバイスを受けたことが既存第三セクターの再編を無事実施できたといえる。また、既存第三セクターの株主に本取組について個別に丁寧に説明を行い、了承を得ることに若干の時間を要した。

経営コンサルタントは、これまでに観光関連、商工関連等で市内業者のコンサルに算入していた業者があり、子会社（元気プロジェクト）もこれまでにも経営相談等を行っており、面識があった。

公認会計士は、この経営コンサルタントの方から紹介してもらった。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	土佐清水市企画財政課	連絡先	0880-82-1217