事例No.	117
公表年度	H28
団体の属性	都道府県
団体名	奈良県

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・組織改革 ・（公会計）その他

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

不採算施設の閉鎖と人件費の削減

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	不採算施設の閉鎖と人件費の削減
団体名	奈良県
法人名	(一財)奈良県健康づくり財団

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	1,387,818
標準財政規模(百万円)	323,123
財政力指数	0.41269

※ 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)

奈良県	5(37.0%)
その他	8.5(63.0%)
役職員数(人)	52

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	905
経常損益	67
当期純損益	67

資産	743
負債	72
純資産	671

[法人概要](設立目的、業務概要等)

奈良県健康づくり財団は、県民の総合的な健康づくりと保健並びに地域医療の推進を図ることを目的に、昭和 62 年に財団法人として設立し、検診車による巡回健診事業等を実施。

平成 3 年からは県有資産の奈良県健康づくりセンターを活用しての人間ドック事業や運動事業(プール事業及びトレーニングジム事業。現在は廃止)等を実施し、平成 25 年 4 月からは一般財団法人として活動している。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、経常赤字であった法人が、経営改善への取組を通じて経常黒字に転じた事例である。
具体的には、
(1)支出縮減として、退職者の不補充や人員削減、人件費・諸手当の見直し、物品等の購入単価の抜本的見直し
(2)不採算であった温水プールとトレーニングジムの閉鎖
(3)顧客満足度の向上のための改装や営業強化
(4)職員の意識改革・資質向上
に取り組むことで、黒字化に成功した。

２．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

平成 3 年の奈良県健康づくりセンター開設以来、財団は赤字経営が続いていた。その赤字を補填するため、県は繰出金を拠出していたところ（下表参照）。当時、市町村や民間団体による同種施設が多数設立されるなど社会情勢が大きく変化する中、県民から信頼される検査機関となるには、財団による自律的な運営を行い、中長期の経営安定化を図ることが求められたことから、収支改善に着手することとした。

＜県繰出金の推移（H3～H16 年度）＞　　（単位：百万円）

	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
繰出金	173	182	155	151	156	169	166

	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
繰出金	151	160	157	138	116	86	53

（注）平成 16 年度をもって県からの繰出金を廃止

３．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①主な課題・論点について

独自採算による自律的な法人運営を目指す。

②課題・論点解決に向けての検討内容

義務的経費の縮減と収益の確保を行うとともに、事業内容の精査に取り組む。

③決定された取組方針（解決策）とその決定理由について

財団の運営方法を抜本的に見直す必要があることから、以下の取組を行うこととした。

（ⅰ）支出縮減として、退職者の不補充や人員削減、人件費・諸手当の見直し、物品等の購入単価の抜本的見直し

（ⅱ）不採算であった温水プールとトレーニングジムの閉鎖

（ⅲ）顧客満足度の向上のための改装（人間ドック受診者用更衣室のリニューアル）並びに住民健診閑散期（12 月中旬～3 月）における重点的な営業活動の実施及び閑散期以外での営業活動の強化

（ⅳ）職員の意識改革（一人一人が「サービス業である」ことを自覚）・資質向上（定期的なミーティングの実施）

3．取組の具体的内容（つづき）

⑵取組の具体的な進め方

①取組の推進体制等について

・財団の経営会議（課長以上で構成）や理事会で議論

・財団内部にプロジェクトチームを設置

②関係者との調整内容・調整過程等について

・県や近隣自治体への報告・説明の実施

③取組のプロセス（スケジュール）について

＜温水プールの閉鎖＞

平成18年11月	財団の理事会で承認、県へ報告
12月	近隣自治体の町長等へ説明、利用者への周知
平成19年 3月	閉鎖

＜トレーニングジムの閉鎖＞

平成20年11月	財団の経営会議で承認
12月	県へ報告、利用者への周知
平成21年 3月	閉鎖

＜その他の支出縮減策＞

・平成18年4月～2課を1課に改編（総務課及び業務課→総務課のみ）することによる職員数の削減

・県の給与カットを反映した給与改定（随時実施）

＜職員の意識改革・資質向上＞

・平成19年4月～ 分野毎のプロジェクトチームを立ち上げ、定期的にミーティングを行うことで、職員の企画提案能力の向上に着手

⑶県から財団に対する働きかけについて

財団と県の法人所管課及び行革担当課間で、以下の取り組みを毎年実施することにより、課題の認識や共有に努めている。

①経営状況・課題の共通認識

経営状況や事業成果等のデータ分析、財団を取り巻く環境やニーズの変化を踏まえた課題について、「マネジメントシート」の作成による整理や検討を行うことで、財団の経営や事業の内容を把握することに努めている。

②「事業ヒアリング」の実施

県行革担当課・財政担当課から法人及び法人所管課へのヒアリングを通じ、財団と県との施策の連携や、問題点の把握、三セクとしての財団のあり方や今後の方向性について検討している。

4．取組の効果

かつては経常赤字が続いていたが、平成 19 年度に 9 百万円の黒字となったのを契機に、以降は毎年度、経常黒字となっている。黒字額については、平成 23 年度まで毎年度増加を続け、それ以降も安定して推移している。

＜財団の経営状況＞　（単位：百万円）

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常収益	810	802	834	827	821	845	820	832	878	905
経常費用	828	793	814	774	758	770	747	782	803	838
当期経常増減額	▲18	9	20	53	63	75	73	50	75	67

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

経常黒字が続いているものの、多額の費用を要する検診車及び検査機器の計画的更新や経年劣化に伴う建物の大規模修繕への備えとして、中長期の経営安定化に重点を置いた法人運営を行い、さらなる収益の確保が必要である。

また、健診機会の少ない山間部を対象とする住民健診事業のような公益性の高い事業を継続して実施していくとともに、単なる検査機関に留まるのではなく、調査・研究事業等を含めた総合的な健康づくりの担い手として果たすべき役割についても、検討する必要がある。

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）

社会情勢の変化（市町村や民間団体による同種施設の設置等）を踏まえ、個別の事業毎にその必要性を精査することが重要である。

また、当財団が実施した温水プールとトレーニングジムの閉鎖のように、住民が直接利用する施設の運営を廃止する場合、混乱を招かないよう、利用者に対して、できるだけ早期に事前周知を行うことが重要である。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	奈良県健康づくり推進課	連絡先	0742-27-8682