事例No.	613
公表年度	H29
団体の属性	都道府県
団体名	三重県

事例区分	第三セクター

タグ	・社団法人・財団法人 ・組織改革 ・（行政改革）業務の効率化

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

指定管理者制度導入による自己財源確保とコスト削減の持続的取組

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	指定管理者制度導入による自己財源の確保とコスト削減の持続的取組
団体名	三重県
法人名	（公財）三重県文化振興事業団

＜地方公共団体のデータ＞

人口（人）	1，841，753
標準財政規模（百万円）	430,175
財政力指数	0.58545

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口（平成 29 年 1 月 1 日時点）
標準財政規模及び財政力指数は、平成 28 年度決算の数値

＜法人データ＞

［出資等の状況］（平成 29 年 3 月 31 日）

三重県	2,000（100%）
役職員数（人）	71

［経営状況］（平成 28 年度決算）

経常収益	1,219
経常損益	91
当期純損益	91

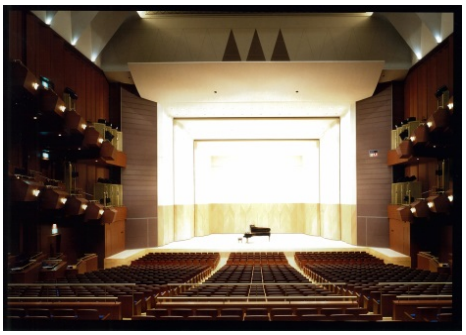
（単位：百万円）

資産	2,643
負債	247
純資産	2,396

［法人概要］（設立目的、業務概要等）

（公財）三重県文化振興事業団は、平成 4 年に設立され、文化芸術、生涯学習及び男女共同参画社会づくりに関する事業に加え、三重県総合文化センターの指定管理者として当該施設の管理運営を行っている。





1．本事例の概要（取組の内容、ポイント）

当該事例は、（公財）三重県文化振興事業団における自己財源の確保とコスト削減による取組により、経常黒字を拡大した事例である。

（公財）三重県文化振興事業団は、三重県総合文化センター開館当初から当該施設の管理運営に関する業務を行っている。

平成 16 年度から指定管理者制度に移行後、多様な収入による自己財源の確保の取組、施設維持管理経費の見直し、電気使用量等の削減等によるコスト削減の取組 により、経常黒字額の増加、一般正味財産期末残高の必要額の確保を図るなど 、財務体質が強化されたものである。

2．取組の背景、理由、着手のきっかけ

現在、（公財）三重県文化振興事業団が管理・運営を行っている施設である三重県総合文化センターは、設立当初（平成 6 年）は県から委託を受けていたが、平成 16 年 10 月からは指定管理者制度が導入された。

このため、（公財）三重県文化振興事業団では、当センターの指定管理者として選定されるためにも、更なる「組織の自立化」、「経営力強化」を目標に掲げた。

3．取組の具体的内容

⑴取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について

指定管理者として持続的に指定されるために、競争先に負けない「組織の体力」をつける。

②課題・論点解決に向けての検討内容について

「組織の体力」をつけるために、「組織の自立化」、「経営力強化」を目標に掲げた。

③決定された取組方針（解決策）とその決定理由について

経営者からの発信を基軸に、職員全員が意識を持ち、所属長会議、課長会議、プロジェクトチーム等により組織全体で取り組む姿勢を鮮明にし、取組方針を決定していった。

「組織の自立化」、「経営力強化」を実現するために、次の４点を取組方針とし、多様な収益の確保とコスト削減に努めた。

・質・量ともに充実した魅力ある事業展開
・サービス向上によるセンター利用者数の増加、利用者満足度の向上
・固定概念にとらわれない多様な収益確保
・品質低下を伴わないコスト削減

⑵取組の具体的な進め方

①取組の推進体制等について

基本的には、組織内の主要会議等で具体的取組を決定していった。また、ISO9001 の認証を取得しており、国際標準で外部評価を取り入れ、ガバナンス強化にも努めている。

近年では、平成 27 年度より、「職員・グループ表彰制度」を新設し、意欲的で成果の著しい改善活動を表彰することで、職員の自発的な改善を促し、組織力強化に繋げている。

②関係者との調整内容・調整過程等について

出資者である三重県には、適時、相談・報告を行ったうえで取組を推進している。新しいサービス開始等では、利用者からの声のアンケート・ヒアリング等を通じて、ニーズに沿った新サービスを積み上げていき、満足度向上・新たな自主財源増加に繋げていった。

③取組のプロセス（スケジュール）について

平成 16 年度から持続的に進めている。

4．取組の効果

職員の創意工夫により、平成 16 年度（取組開始年度）より、持続的に取り組んだ経営状況の推移は下記のとおりである。

具体的な取組効果（平成 28 年度決算時点）

・寄付金・助成金収益

公的助成金獲得の推進や法人協賛会員制度を導入し、増益となった。

・施設利用料収益等

ホテル・結婚式場等を詳細に調査し、ワンストップを意識したサービス導入による効果として、施設利用率が向上し、増益した。独自有料サービス（舞台上の吊看板・垂れ幕作成サービス、舞台花手配サービス、弁当手配サービス等）も導入し、収益に寄与した。

・委託費（清掃、警備、施設の保守等施設維持関連業務の外部委託）

設備改修等もあるため、各年度により増減はあるものの委託仕様書の持続的な見直しを重ね、ランニングコストは減少傾向である。

・光熱水費

上昇傾向に見えるが、ここ近年、上昇している施設利用率との相関関係がある。しかし、「省エネ運用ルール」を策定して運用しているため、一定の範囲内で推移している。

・施設利用率、来館者数、来館者満足度

ワンストップサービス導入等により利用しやすい施設となったことや複合施設の強みを活かし、学会誘致等により、右肩上がりで推移している。

・文化会館自主事業件数、参加者数、参加者満足度

収支コントロール、マンパワーを意識しながら、事業数の増加を図った。鑑賞型の事業等では、個人会員制度や WEB 会員制度等の固定客の確保や新たな鑑賞者の開拓を目指して、芸術性と大衆性を兼ね備えた公演のラインナップ強化を図った。さらに、ブランケットサービスなど公演当日のおもてなしサービスも強化し、参加者数、参加者満足度は、増加傾向にある。

＜取組開始年度からの経営状況の推移＞

（単位：千円、人、件、%）

項　　目	内　　容	H16	H20	H25	H27	H28
利益関連の項目	経常損益	22,866	24,095	31,620	75,458	91,106
	一般正味財産期末残高	22,940	191,034	235,941	304,673	395,779
収益関連の項目	寄付金・助成金収益	20,550	25,554	46,359	46,470	49,010
	施設利用料収益等	（※1）60,362	149,153	151,105	157,312	156,645
支出関連の項目	委託費（施設維持管理関連）	392,164	336,022	315,892	361,273	347,902
	光熱水費	111,872	123,289	131,972	137,501	115,204
施設利用に関する項目	施設利用率	67.7	75.2	80.1	80.2	80.9
	来館者数	610,429	650,598	737,513	743,575	785,149
	来館者満足度	77.8	85.6	92.5	94.3	92.3
主催事業に関する項目	文化会館自主事業件数	45	48	65	66	72
	文化会館自主事業参加者数	54,326	59,256	64,417	64,386	74,619
	文化会館自主事業参加者満足度	82.3	93.1	95.8	95.6	96.4

（※1）指定管理制度導入（利用料金制）開始が平成 16 年 10 月 1 日であったので、6 ケ月分の収益となっている。

５．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

人件費の上昇が課題である。平均年齢は、40.2 歳、正規職員の最高年齢は 50 歳前後であり、今後 10 年から 15 年程度の人件費上昇が見込まれる。このことを中長期的課題と踏まえ、対策を講じていく必要がある。

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）

まず、自らの団体の実態把握・分析が必要である。この内容を職員に丁寧に周知展開し、改善を組織全体で取り組む体制にしていくことが重要である。 このことを推進していくには、経営者層だけではなく、一般職員も積極的に取り組まなければ実現は難しいものと考える。そのためにも、組織を変革していく雰囲気作りが大切であり、職員のモチベーションアップにつながる職員の処遇改善等も併せて行っていく必要がある。 また、最終的な成果に繋げるためには「持続的な取組」が重要であると考える。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	三重県環境生活部文化振興課	連絡先	059-224-2176