事例No.	616
公表年度	H29
団体の属性	都道府県
団体名	岐阜県

事例区分	第三セクター

タグ	・地方住宅供給公社 ・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

不採算事業の整理等による債務超過の解消

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	不採算事業の整理等による債務超過の解消
団体名	岐阜県
法人名	岐阜県住宅供給公社

＜地方公共団体のデータ＞※

人口（人）	2,066,266
標準財政規模（百万円）	473,251
財政力指数	0.53444

※ 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 日時点）

岐阜県	550（99.8%）
市町村	1（0.2%）
役職員数（人）	27

[経営状況]（平成 28 年度決算）

（単位：百万円）

経常収益	2,291
経常損益	101
当期純損益	103

資産	8,561
負債	8,326
純資産	235

[法人概要]（設立目的、業務概要等）

岐阜県住宅供給公社は、住宅を必要とする勤労者に対し、居住環境の良好な集団住宅及びその用に供する宅地を供給し、もって住民の生活の安定と社会福祉の増進に寄与することを目的として、昭和 41 年 4 月 1 日に地方住宅供給公社法に基づき設立された法人である。主な事業は以下のとおりである。

・分譲事業
・賃貸住宅事業
・高齢者向け優良賃貸住宅事業
・ワークショップ24事業（平成 24 年に県に譲渡）
　＊ワークショップ24とは、情報産業の振興を図るために建築された 10 階建ての施設。賃貸住宅、簡易宿泊施設、技術開発室及びテナントからなる。公社が建設・管理を実施。
・タウンビル事業
　＊土地所有者の代わりに公社が耐火建築物を建設。その後、割賦にて土地所有者より金銭の返済を受ける事業。
・県営住宅及び市営住宅管理代行
・県職員及び教職員住宅管理





1．本事例の概要（取組の内容、ポイント）

当該事例は、県においてあらゆる角度から財政構造を見直し、構造的な財源不足の解消を目指す「岐阜県行財政改革指針（平成 21 年 3 月 31 日）」の取り組みの一環として、外郭団体の抜本的な見直し が行われたものである。

岐阜県住宅供給公社についても、その存廃も含めたあり方について公社が行っているすべての業務を精査し、経営を圧迫している事業の分離 、民間経営ノウハウを有する人材の登用 、新たな経営改善計画の策定及びこの計画の確実な実施を担保する経営監視体制の構築 、新規事業への投資の凍結 、経営安定化のための増資 、職員給料の削減 等により、平成 26 年度に債務超過を解消した事例である。

2．取組の背景、理由、着手のきっかけ

岐阜県住宅供給公社は、設立より宅地分譲や公社賃貸住宅の建設運営等により県内の住環境の向上に寄与してきた。しかしながら、民間住宅市場の成熟化により分譲地の販売は伸び悩み、平成 14 年にオープンしたワークショップ24は、入居率が著しく低く、公社経営を圧迫する事業となり、平成 21 年度決算においては債務超過の見込みとなる状況となっていた。

一方、岐阜県においても財政危機を踏まえ、平成 21 年 3 月に、平成 30 年度までの 10 年間に県が取り組むべき政策を県民に提示するため「岐阜県長期構想」を策定すると同時に、今後 10 年間の行財政改革の方向性を明らかにした「岐阜県行財政改革指針」を策定した。この指針において、平成 21 年度から平成 24 年度までの 4 年間を緊急財政再建期間と位置づけ、段階的に財政構造の転換を図ることとなった。この緊急財政再建期間の財源不足解消に向けた取組として、外郭団体の抜本的な見直しの実施が明記され、経営難に陥っていた岐阜県住宅供給公社についても、存廃も含めたあり方について検討されることとなった。

＜ワークショップ24特別会計　損益の状況＞　（単位　百万円）

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
事業収益	90	205	247	275	239	170	142
事業原価	281	310	302	302	294	270	260
事業利益	▲ 191	▲ 105	▲ 55	▲ 27	▲ 55	▲ 100	▲ 118

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

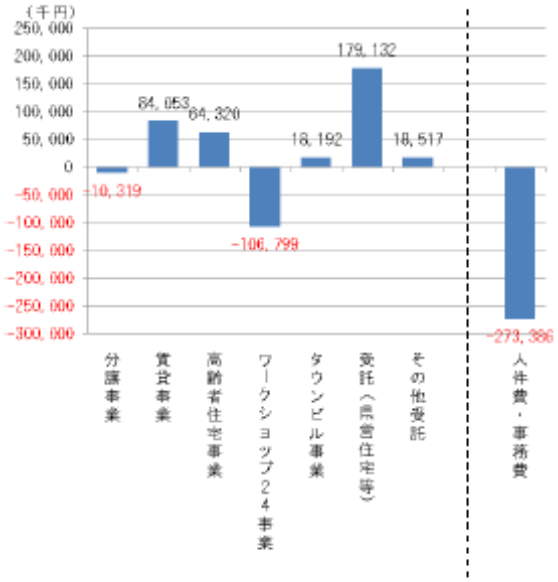
岐阜県においては、人口減少社会における持続可能な財政運営を行うことが必要であり、平成 21 年 3 月に平成30年度までの10年間の行財政改革の方向性を明らかにした「岐阜県行財政改革指針」が策定された。そこでは、あらゆる角度からの財政構造の見直しとして、『外郭団体について、その役割をゼロベースから検討し、団体の統廃合を含めた抜本的な見直しを実施し、人的・財政的な県関与を縮減する』との方向性が示された。

3．取組の具体的内容（つづき）

②課題・解決に向けての検討内容

「岐阜県行財政改革指針」をうけ、公社の存廃も含んだあり方の検討として、岐阜県住宅供給公社で実施しているすべての事業について、事業実施の必要性、現状及び収益性の3つの観点から精査し、事業の継続及び廃止について検討を行った。その結果、非住宅部門の入居率が著しく低く、管理費相当の収入も得られていないワークショップ24事業の損失が経営不振の主たる原因であるとの結論を得た。

損益面（事業ごとに見た損益）



ワークショップ24事業を除いたトータルでは、おおむね利益は確保できている。

③決定された取組方針（解決策）とその決定理由

公社には、県営住宅等の管理代行のノウハウの蓄積があり、また、高齢化社会の対応やセーフティーネット構築など、今後も県民の住環境向上に向けた役割を果たす必要があること、破産法に基づく解散処理を行うより県民負担が少ない等を考慮すると、今後も地方住宅供給公社法に基づく公社形態をとりつつ、ワークショップ24事業を公社経営から分離するのが最も適切な解決策であるとの提言がなされた。一方で、今日の経営危機に陥ったのは、状況に応じた経営判断が不十分であった側面もあることから、同様の事態を引き起こさないため、民間経営ノウハウを有する人材の登用、新たな経営改善計画の策定及びこの計画の確実な実施を担保する経営監視体制の構築、新規事業への投資の凍結等が同時に提言された。

この提言を受け、公社では、平成 22 年 3 月に県の指導のもと経営改善計画を策定、平成 22 年 4 月には民間経営ノウハウを有する人材を採用、経営改善計画の進捗状況を確認するため経営改善計画推進委員会に県職員も出席するとともに、新規事業への投資の凍結も実施することになった。また、職員定数の削減、役員手当及び管理職手当の引下げ、職員給料の削減等の経営改善努力も実施された。

一方、岐阜県においても、平成 22 年度から平成 24 年度までの 3 年間における構造的な財政不足を解消するための具体的な取組として「行財政改革アクションプラン」を作成し、ワークショップ24事業を公社経営から分離し経営の立て直しを図ることとなり、加えて経営安定化のための県からの増資等を実施することにより、より一層の公社経営の安定化が図られた。

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

大学教授、弁護士、公認会計士、不動産鑑定士の 4 名からなる外部委員で構成される、「岐阜県住宅供給公社のあり方検討委員会」で「岐阜県住宅供給公社のあり方」を提言

②関係者との調整内容・調整課程等

「岐阜県住宅供給公社のあり方」の提言を受け、県の指導のもと、平成22年3月に岐阜県住宅供給公社において、「経営改善計画」を策定。この中で、平成25年度からの単年度黒字化及び平成26年度からの債務超過解消を目標として掲げられた。

③取組のプロセス

「岐阜県住宅供給公社のあり方検討委員会」の開催

第 1 回　平成 21 年 6 月 11 日　・公社の現状について及び高齢者向け優良賃貸住宅視察
第 2 回　平成 21 年 7 月 14 日　・公社の財務状況について及びワークショップ24視察
第 3 回　平成 21 年 8 月　7 日　・事業評価について及び公社のあり方について
第 4 回　平成 21 年 8 月 28 日　・ワークショップ24について及び公社のあり方について
第 5 回　平成 21 年 9 月 16 日　・提言について

平成 21 年 10 月　「岐阜県住宅供給公社のあり方」の提言発表
平成 22 年　3 月　「経営改善計画」を策定
平成 22 年 4 月　民間経営ノウハウを有する人材を採用
　　経営改善計画推進委員会に県職員も出席
平成 24 年 4 月　県による増資
　　ワークショップ24を県に譲渡

４．取組の効果

公社経営を圧迫していたワークショップ24を県に譲渡したこと等により、平成 25 年度には約 21 百万円の黒字を計上、平成 26 年度には約 49 百万円の資産超過となり債務超過を解消した。その後も平成 28 年度決算まで、連続して単年度黒字を継続し、公社の経営環境は緩やかではあるが好転している。

また、民間経営ノウハウを有する人材の採用や県職員の経営改善計画推進委員会への出席により、迅速な債権管理対応や最新の取り組み状況の把握が可能となり、計画の進捗を図ることができるようになった。

公社の損益及び純資産　（単位　百万円）

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
当期損益	▲ 692	▲ 91	▲ 73	▲ 7	▲ 289	▲ 65	▲ 101	▲ 392	▲ 96
純資産	238	147	60	53	351	286	185	▲ 207	▲ 303

	H23	H24	H25	H26	H27	H28
当期損益	▲ 84	▲ 183	21	58	83	103
純資産	▲ 387	▲ 30	▲ 9	49	132	235

５．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

単年度黒字化及び債務超過は解消されたものの、未だ健全な経営環境とは言いがたく、借入金利息も公社経営を圧迫しているのが現状である。平成 27 年 3 月には、新たな 5 カ年計画を記した「経営基盤強化計画」を作成し、新たに公社が取り組むべき目標等を示すとともに、各事業における目標達成について確実に実行されるよう注視していく必要がある。

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）

これまで公社は、高度経済成長期における深刻な住宅不足を解消するため、住宅の「量」の供給を通じて住環境の向上に寄与してきた。これについては一定の役割を果たしたと認められるが、少子高齢化の急速な進行による社会情勢の変化に伴い、従来の「量」の確保から住生活の「質」の向上へと政策が転換しており、公社においても時代に応じて変化していかなくてはいけないと考えるが、債務超過等財務体質が脆弱であると、自らの力で時代の変化に迅速に対応していく力がなくなるため、健全な状況の時こそ自らの力で経営改革していくことが必要となる。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	岐阜県住宅課	連絡先	058-272-1111（内 3629）