事例No.	90
公表年度	H28
団体の属性	中核市
団体名	奈良県奈良市

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	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

外郭10 団体の統廃合による経営基盤強化

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	外郭 10 団体の統廃合による経営基盤強化
団体名	奈良県奈良市
法人名	(財)奈良市文化振興センター

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	362,074
標準財政規模(百万円)	75,018
財政力指数	0.75

※ 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]

奈良市	10(100.0%)
役職員数(人)	28

[経営状況]

経常収益	516
経常損益	▲14
当期純損益	▲14

(単位:百万円)

資産	52
負債	41
純資産	11

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点での出資の状況
経営状況は、法人格がなくなった時点(清算結了時)又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(財)奈良市文化振興センターは、市民の文化の向上と普及振興を図り、もって市民福祉の増進に寄与することを目的として、奈良市の単独出資により昭和 57 年に設立され、市の設置する文化施設等の管理運営及び各種の文化事業を実施してきた法人である。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、外郭団体の統廃合により、理事会、会計、労務管理等に要する事務費、人件費の削減、常勤役員の削減など管理部門の統合による事業運営の効率化・コスト削減を図るとともに、プロパー職員の職域拡大による組織の活性化と経営の安定化を図った取組みである。

２．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

指定管理者制度や市場化テスト等、「民間にできることは民間に」を基本に官民の役割分担が見直される中、とりわけ公の施設の管理を主たる業務にしている外郭団体においては、存在そのものの意義が問われる状況となっていた。これを受け、「市行財政改革大綱（平成 18 年 2 月改訂）」において、外郭団体に対しては、自助努力による経営の独立性を基本とし、職員の適正配置や人事交流、研修、組織機構の簡素化・合理化、情報公開に努め、経営の健全化・透明化を図るとともに、実情に応じて整理・統廃合を行うこととして外郭団体の経営の健全化に取り組むことを位置づけ、また、平成１８年１１月に奈良市都市経営戦略会議から提言のあった「行財政改革推進に関する建議」においても、外郭団体の統廃合及び団体の職員・役員の人数精査について着実な遂行が求められていた。

さらに、平成 20 年 12 月から新しい公益法人制度が施行されたことにより、平成 25 年 11 月末までに現行の特例民法法人は、公益財団法人・公益社団法人となるか、あるいは一般財団法人・一般社団法人となるかの選択が迫られていた。

これらの状況を踏まえ、平成 25 年度までの「奈良市行財政改革実施計画」（以下「行革実施計画」という。）のなかで、外郭団体の経営の健全化において、経営の改善、統廃合による事務の効率化を図ることとし、外郭団体が今後も効果的・効率的に市民のニーズに対応できる組織として存続していくため、外郭団体の統廃合について、より迅速に対処できるよう、「奈良市外郭団体の統廃合に関する指針（以下「統廃合の指針」という。）」を策定し、本取組に着手した。

３．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

（平成 21 年～22 年）

行革実施計画に従って、経営の改善、統廃合による事務の効率化を図るべく、外郭団体による連絡協議会を設置し、意見交換会を開催してきた。主に外郭団体統廃合の組み合わせ、法人格の選択について検討を進めてきた。

（平成 23 年）

市長マニフェストに基づきトップダウンで統廃合の指針が策定されると取組が加速化、外郭団体連絡調整会議の設置や外郭団体職員によるワーキンググループの実施などにより、方針の浸透と推進が図られた。これまでの検討内容に加え、プロパー職員の処遇についても検討を加えた。

結果、統廃合は中小企業退職金共済事業の対象となる組み合わせ（従業員 100 名未満）を選択した。また、法人格としては一般財団法人を選択した。プロパー職員の処遇については、雇用の維持を図ることを前提として、統合前団体の給料表、就業規則等を比較検討し統一を図った。

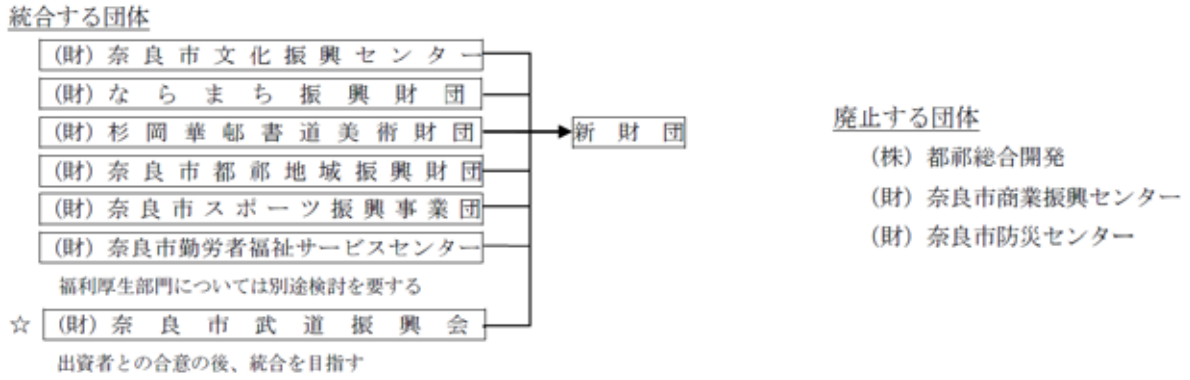
(2)取組の具体的な進め方

①統廃合の枠組み

設置目的や存在意義の薄れた団体や赤字基調が続き今後も回復の見込みがない団体を廃止、設置目的が類似又は事業領域が関連している団体や事業規模が過小な団体を統合することを基本として検討を進めた。

その結果、下表のとおり、外郭 10 団体の統廃合を行うこととし、うち 7 団体の人員と事業を新財団「（一財）奈良市総合財団」に引き継いだ。奈良市総合財団を新たに設立し、統廃合対象となる団体を解散する形をとった。

３．取組の具体的内容（つづき）



②スケジュール

21年5月	連絡協議会　開催【目的：公益法人制度改革について注意喚起】
23年1月	統廃合の指針　策定
5月	統廃合に関するアドバイザー決定（会計士事務所）
8月	（一財）奈良市総合財団（以下「総合財団」という。）設立
9～10月	総合財団の公募常務理事　募集・選定
10月	総合財団による指定管理者の申請
24年1～2月	総合財団の24年度予算書・事業計画書の作成
2～3月	統廃合対象団体　理事会等開催　定款に清算人の規定等挿入
3月23日	統廃合対象団体の職員に対し採用内定通知書発行
3月31日	統廃合対象団体　解散
4月1日	総合財団　業務引継
12月	統廃合対象団体　清算結了

４．取組の効果

(1)人件費の削減（年間約 4,600 万円）
　統廃合対象団体の管理部門の縮小に伴うもの。
　（常勤役員数の削減：▲9 名、嘱託・パート職員の削減：▲15 名）

(2)残余財産収入　約 7 億 4,000 万円
　統廃合対象団体から市に返還されたもの。うち、5,000 万円を、総合財団の基本財産として支出。

(3)適材適所の人員配置
　プロパー職員の職域拡大によるもの。

(4)さらなる改革への土台形成
　市の監理対象団体が減少したことで、集中的な改革を進めやすくなったもの。

4．取組の効果（つづき）

＜参考：総合財団の平成 27 年度財務状況＞

正味財産増減計算書　（単位：千円）

経常収益	1,607,591
経常費用	1,539,232
経常利益	68,359
特別利益	0
当期利益（税引後）	68,359

貸借対照表　（単位：千円）

流動資産		220,974	流動負債	118,133
固定資産		130,181	固定負債	0
	うち基本財産	50,000		
	うち特定資産	80,149	正味財産	233,022
資産合計		351,155	負債・正味財産合計	351,155

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

外郭団体の統廃合を機に、経営改革の取り組みを進めてきているものの、市は外郭団体に内部留保を認めてこなかった、外郭団体が自立できるような経営の自主性を十分に認めていない等、統合の効果を発揮するには道半ばの状況である。一方の外郭団体側においても、危機意識を持って団体の存続への努力や経営の見直しを行う姿勢をより明確にしなければならない。

今後は、自律的に経営改革を行える外郭団体を目指し、市からの人的関与の見直し、外郭団体事務局機能の強化などに取組んでいく。

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＞

改革の当初、外郭団体自らが置かれた状況を理解させることに苦労した。市側は、厳しい財政状況を踏まえ切迫感を持っていたが、外郭団体側には、それが伝わっていなかった。

また、従来から各外郭団体で行っていた業務の幅は限られたものであったため、統廃合後に新たな業務にチャレンジすることへのプロパー職員の抵抗感を和らげるのに苦労した。

＜上手く進んだ理由＞

職員の処遇が最も大きなテーマとなったが、所管課だけでなく、プロパー職員まで巻き込んだ取組みとすることで、納得性が確保できたと思われる。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	奈良市行政経営課	連絡先	0742-34-5609