

## 第3回公社等経営評価委員会 議事要旨

1 日 時：平成23年12月1日(木) 10:00～12:00

2 場 所：兵庫県県民会館 7階 つる

3 出席者：

(1) 委員側

佐竹委員長、前田委員、茂木立委員

(2) 県 側

企画県民部長、企画財政局長、財政課長、人事課長、新行政課長

4 議事要旨

各個別ヒアリング対象公社等(新西宮ヨットハーバー(株)、(財)兵庫県園芸・公園協会、(財)兵庫県勤労福祉協会から経営・事業等の課題に対する方針を説明後、ヒアリングを実施。委員からの主な意見は次のとおり。(「」は公社等及び関係課による回答)

(1) 新西宮ヨットハーバー(株)

全国的に見て自治体が関与している団体が、その後、民間に移ったような例はあるのか。

関空マリーナは泉佐野市、大阪府、ヤマハなどが出資。民事再生法適用を受けたが、ハーバーの経営は必要であるということから、同じ第三セクターという形で経営を継続している。よって、経営の形そのものを変えたという団体は特に聞いていない。

ハウステンボスは長崎県を中心に設立した。その中に棧橋等の経営が含まれていたが、今のハウステンボス(株)に全体の経営を移管する際に、棧橋等の継承は断念している。

民間移管を検討される際、これまで担ってきた公的な役割も継続されるのか。

放置艇対策が公的な役割となる。400隻程度いた船がいまやもう96隻ぐらいまで減少し、その部分の役割はやや薄くはなっているが、県がつくったポートパークに入らない大型艇の受け入れなどの役割を担っていく。

また、海のレジャーに親しみたい人に貸しポートとして6隻ほど用意しており、収益に直接つながらないものの、利用として増加している。さらに、学生のヨットクラブが活動の場としてヨットハーバーを活用している。このようなことは海洋レジャーの振興という観点から、大きな役割であると認識している。

人件費について、平成22年は役員数が7名、社員数が8名ということで、社員数に対して役員数が多い歪な組織となっている。これらの役員の報酬は団体から負担しているのか。役員を削減することで、さらに経費削減を見込めるのではないか。

取締役のうち報酬を負担しているのは、常勤の社長のみである。

役員の人件費について、会長、副会長職を削減しても、余り意味がなかったということか。

会長は非常勤だが、報酬の対象であり、会長職をなくすことによっては年間で240万円削減につながっている。

艇置数の10年間のプランの目標について、ずっと465艇としている。なかなか難しい目標だと思うが、今後の計画の見直しも含めてどう考えているのか。

全国的にみても隻数が非常に減少しており、465艇という数字は、厳しいというのが現実である。ただ、10月末日現在、艇置数は455艇であり、円高や近隣マリナーの不評などにより、過去4年以上続いてきた低減傾向に、現時点では歯止めがかかった状況である。よって、非常に厳しいが、経費節減の徹底により、収支改善、累積損失の解消など、プランの目標は達成したい。

マーケティング調査も含めて、新年度に向けての方策はどのように考えているのか。

現施設の耐用年数は、特に海上部門の棧橋等については、ほぼ終わっており、この改修が喫緊の課題である。全体の収支計画の中で艇置数を維持していくためにも、その改修計画を資金計画の中で取り組んでいきたい。

同時に、ハーバー経営の根幹である艇置数の維持向上策として、船の展示場を開設し、そこで売れた船の艇置に優遇措置を設ける検討、あるいは、2隻分のスペースをとるような大きな船に、スペースに応じた料金を徴収する制度の導入検討など、積極的に取り組みたい。

取締役会そのものがどの程度機能しているのか。総論賛成、各論反対になっているのではないか。

現実的にはそういうわけではない。取締役会に諮らなければ進められない事柄は限定されており、ある意味で社長が決めれば、相当なことができるが、新西宮ヨットハーバーが取れる対策については選択肢が限られているのが現状である。

ネーミングライツについて少し消極的に聞こえたが、募集などはやろうと思えばできるのではないか。出資企業の幾つかは手を挙げる可能性もゼロではないと思うが、どのように考えているか。

検討した結果、制度的にこれは第三セクターになじまないのではないかとというのが本音である。例えば、新西宮ヨットハーバーを、新西宮 マリナー（ は企業名）としても、それだけの商標価値があるかということと、その名前が変わったときに、まさに経営主体が変わって、例えば、ホテル経営の場合であれば、そのためにホテルの名前が変わってしまったような印象を受けてしまう。現実に打診はしているが、ネーミング権を買ってくれる目途がたっていない。

民間移行への目途はあるのか。

いろんな方策をとる中で可能性はある。ただし、そのためには今のセンターハウス、棧橋等のこの巨大な施設をどうするのか検討し、目途をつけていながら、経営に参画をしてもらうよう働き掛けていく必要がある。

## (2)(財)兵庫県園芸・公園協会

協会が運営する公園について、有料施設と無料施設で運営方法の違いは何かあるのか。

フラワーセンター、国営明石海峡公園などの有料施設と、明石公園をはじめとした無料の施設において、基本的にその維持管理の部分では大きな差はない。もちろん有料施設と無料施設、どういう形でお客さんを集めていくかというのは、ある程度差別化をしなければならず、料金を頂いて、フラワーセンター、明石海峡公園等を見ていただくということであれば、当然、無料施設とは違った、利用者、来園者にこたえるためのいろんな取り組みをしていかなければならない。

フラワーセンターについて、遠方からでも来てもらうには、やはりPRが重要であるが、

リニューアルにあたり具体的にどのような方策を考えているのか。

フラワーセンターはピーク時60万人とにぎわっていた施設であり、近隣に類似の施設ができたことなどにより、絶対的な優位性というのが薄れ、今はそのピーク時の4分の1にまで低減している。これまで三十数年間、かわりばえのしないランドスケープだったという反省に基づいて、実際どういうところが、どういうふうに変わるのかを具体的にアピールをしていかなければいけない。また、拠点都市からの直行バスの実現、あるいはバスツアーなど企画の充実、レストランのオリジナルメニューの開発、地元関係団体のイベント誘致なども検討している。

フラワーセンターのパークマネジメントについて、旭山動物園の当初の事例でも、データ上は入場者が増加したものの無料対象者ばかり増加して、実質採算的には意味がなかったというようなことがある。本当は有料の入場者が増えなければならない。無料の設定はあるのか。

中学生以下は無料、お年寄りや半額としており、有料と無料の差別化というのは当然あると思う。

フラワーセンターの改修テーマに新たな発見、感動を与える、だれもが楽しめるとあるが、フラワーセンターの理念は何かということが重要である。例えば、レストランメニューの改善においても、地産地消を生かしたような地域の農産物をベースにした食事が楽しめるとか、あるいは、食べられる花があるから、それをメインに持ってくるとか、単にお客さんをお呼んでくるのではなく、フラワーセンターとしての理念に合わせた改修が重要になってくる。

フラワーセンターの理念は、県民の花に関する知識の普及と栽培技術の向上、憩いの場の提供という2つのことを目的として、開園をしたところであり、このたびのリニューアルにもこの理念を踏襲している。県民の皆さんが花や植物を見て、鑑賞の仕方、利用方法を学ぶことにより、自宅で実践していただくということが非常に重要だと考えている。あわせて花を担う業者・生産者の活性化も重要である。

地域活性化の核になったら、地元や他の経済団体との連携や施設のPRもしやすくなる。例えば、「地元の農産物をベースにした料理が食べられますよ」など、フラワーセンターのCSR（社会的責任）にもなり、地域活性化にもつながる。

現在、食用花を無農薬栽培してレストランでお出ししたり、オリジナルメニューとして、年配の女性をターゲットにスイーツや野菜中心のバイキングなどを実施している。また、音楽と花と食事は非常に合うということで、ジャズコンサートについても拡充したり、地元団体と連携したイベントやプログラム企画なども力を入れていきたいと考えている。

どんなものを企画しても、人のモチベーションが上がらないと、運営はできない。フラワーセンターの従業員の人材育成についてどのように考えているのか。

フラワーセンターのスタッフについては、それぞれ専門分野にたけたスタッフもそろえている。ただ、いろんな形で花を育てるだけではなく、ショップに来られたお客さんに鉢植えの指導をしたり、相談を受けたり、実際に鉢植えをアドバイスしながらつくっていただいたり、いろんな分野で活躍できるマルチスタッフの育成というのは大きな課題だと認識しており、今後力を入れていきたい。

近隣に類似の施設が増加するなか、県としては広域的な役割を担っている。その役割を果たすためには、園芸講習などについて、外に専門家が出向いてのイベント開催などが有効で

はないか。その点、どのように考えているのか。

現在、園芸相談、園芸講習といった地道なアウトリーチ活動はしているが、大々的に外に出かけていくという取組みは実施していない。様々なイベントの開催を通じて、フラワーセンターに来て頂いて、どんなところか見て頂くところからスタートしており、今後は現在増えつつある阪神間からの方をターゲットにして、バスツアー企画などを検討していく。

県立都市公園等の指定管理について、甲山森林公園で、他の業者に指定管理を取られているが、どのように原因を分析されているのか。

維持管理のほうでは余り大きな差はないと思っている。人件費のところはこちらの対応が十分でない部分があるかと思っており、今後、分析をしていきたい。

また、公園管理全般に通じた評価・検証・改善が行えるシステムの導入を現在検討している。

指定管理について、基本的に民間企業であり、もうけを見込んでいるはずであるが、どのようなところで収益をあげているのか。

都市公園などの指定管理料、有料施設の利用料金収入の他に、各公園の特性を生かした協会自主事業として、例えば、赤穂海浜公園では大観覧車を備えた遊戯施設、播磨中央公園のサイクルランドなどを運営し、この収益事業でできる限り稼いで、公益目的事業の質的充実を進める。そこがやはり民間事業者、単体の公園だけを預かる民間事業者に比べ有利な点であり、その優位性というのをどんどん発揮していきたい。

### (3)(財)兵庫県勤労福祉協会

憩の宿を新法人に移管して経営の改善を行うということであるが、どのように取り組んでいくのか。

宿泊施設の経営に当たり、これまでは融通のきかない面があった。その点については、外郭団体の枠を外れて、経営の自由度を高める中で、現場、支配人の権限を高め、現場で迅速に対応するように進めてまいりたい。

今後の収益見通しについて、収益を26年度から一定で見込んでいるが、どういった考え方なのか。また、22年から23年に向けて人件費は減少し、それに対して、事業費は23年から24年にかけて増加している。このあたりの理由はどのようなものか。

人件費の増減は、退職金によるものである。

事業費については、移管の基本的な方針として、現在県から無償で借り受けている施設は、新法人においては有償となり、負担が増えるためである。

また、収益については、24年度以降、3年間は対前年度比1%増を続けることを目標としているが、それ以降については、プラスマイナスゼロの見込みを立てているためである。

強みを発揮していくには、いかに地域密着にするかということが重要である。例えば、地域に根差した食材の使用や、地域の方に限定したPRなどについて、どのように考えているのか。

地域密着は重要であり、これまでも地域からの食材の仕入れ、地域へのPRを行っている。

人材育成について、具体的にどのような方針を立てているのか。

営業については、ノウハウの共有が必要と考えている。また、接客面については、パート、嘱託を含めてこれまでも教育を行なっているが、今後も進めてまいりたい。

価格戦略を設定しやすいという強みもあると思う。

地域との共存共栄に配慮しながら、顧客満足度を高めていきたい。

本来の目的である勤労福祉として、勤労者の利用に重点を置けば意義があると思う。

労働環境が厳しく、非正規が増えている中、新法人の意義はそういう人達に低廉な価格で宿泊・研修の機会の提供を与えることにある。本来の目的である勤労者福祉を続けるためにも、広く一般県民にも利用してもらいながら、健全経営を確保したい。