

(1) (株)八戸インテリジェントプラザ

【担当：竹田委員、藤谷委員、舘山委員】

1 法人の概要及び前回評価・所見・提言の要旨

(1) 法人の概要

代表者	代表取締役社長 中里信男（八戸市長）		
設立年月日	平成元年5月1日		
役員・従業員	役員18人（うち常勤2人）、正社員7人（うち県派遣職員1人）、臨時社員2人		
資本金	1,370,800 千円（うち青森県からの出資220,000千円）		
株主構成	平成14年2月現在		
	出資者	出資額(千円)	出資割合(%)
	青森県	220,000	16.0
	地域振興整備公団	600,000	43.8
	八戸市	180,000	13.1
その他	370,800	27.1	
主な業務	産業技術・経営・販売・財務に関する指導・情報提供 技術高度化など特定事業に係わる研究開発事業とその受託 研究機器・施設の貸与による研究開発支援		
主な収入	施設使用収入、研究開発収入、人材育成収入、機器使用収入		

(2) 前回の評価・所見・提言の要旨

委員会は「平成12年度検討結果報告書」において、当社が現行「中長期経営計画」を満足できる実績をもって遂行していること、また経営リスク管理策としての2条件（注1）を厳守していることを高く評価した。

その上で委員会は、当社が実質的に不動産賃貸業化することにより、当初の公共性目標と相容れない結果になる恐れを指摘し、このためにトップマネジメント機能の強化の努力を求め、特に次の2点について特段の努力を求めた。すなわち 公共性と整合した効率性追求の努力、及び 組織文化の刷新と実質経営責任者の意識改革・主導性の発揮についてである。

後述するように当社はこの2条件を守り、平成13年9月30日現在の未処理損失額は685百万円であって、の累積損失額上限は今後とも確保できると予測できる。の时限規制についてはその役割を終わったと言えよう。しかし累積損失額の完全解消時期は、予期せざるリスク発生が仮にないとしても恐らく30年先であって、当社の経営危機はさらに長く続くのである。

2 今年度の検討結果の評価及び所見

委員会は、前回提言以降の当社の経営努力の推移と成果（特に収支改善と公共性の発揮について）、ならびに（近時のデフレ・スパイラルの深刻化と県財政の窮迫化の進行にかんがみ）累積損失の解消年度の繰り上げ達成の可能性を中心に、検討を行った。その結果、以下の所見に達した。

（1）収支改善の主要因

収支改善の主要因は、第1に県機械金属研究所の入居に伴う賃貸料収入の増加と安定化、第2に調査等受託活動の努力による事業収入の増加にある。しかしこれらの賃貸先・発注先の多くは当社との密接な関係機関が多く、完全な市場競争下の純然たる商取引の結果と言えるか疑問が残る（もし純然たる取引でなく、当社の収支援助の目的がいささかなりとも有るとすれば、当社の赤字の一部を関係機関が取引形式を通じて、実質負担していることを意味する。）。当社が完全な競争市場において需要を獲得し、また発注先がそれによって、真に必要な経済便益が得られるように、当社が供給するサービスが関係機関の枠を越えて、広い市場性を持つものに早く成長・脱皮する必要がある。

（2）今後の収支見通し

当社の今後の収入拡大の余地は少なく、収支改善の効果はすでに限界に来ている。したがって累計損失額の各年度解消額は、ほぼ各年度の減価償却費減少額の範囲内に止まる。

この結果、当社の平成18年度末累計損失額見通し-626百万円と12年度末対比63百万円の僅かな改善幅でしかない。

この結果、当社は今後30年間の長期間にわたって、経営危機状態の継続を余儀なくされる（注2）。その間の環境変化に伴う経営リスクの発生の可能性、設備更新投資時期の到来、特に技術進歩に伴う現設備機器類の社会的老朽化等を考えれば、当社の今後の経営環境は決して楽観を許さないものがある。

（3）リスク管理強化の要請

当社の収支状況は黒字基調に転換したとは言え、前述のとおり累積赤字の完全解消時期は遠く、また現状における収入拡大余地も少ない。したがって累積赤字を抱えたまま、今後長期間にわたって環境変化に対応しなければならない。その限りで現在の黒字基調は不安定かつ弱体であり、環境変化への対応能力も低いままにあると言わなければならない。したがって（例えば調査等受託事業の）一層の売り上げ増加・費用節減等の収支改善努力を尽くしつつ、一層のリスク管理の強化に務めなければならない。

(4) 目標管理型経営への努力

当社は現在、目標管理を全社の売り上げ目標だけに限っているが、これは委員会が求めるものには程遠く、到底、目標管理型経営に値しない。目標管理型経営を真に実効あるものにするためには、売り上げ（金額・数量）のみならず、費用管理、財務管理、収益性管理から、供給サービスの品質目標に至るまで、企業の実態と必要に応じて目標管理の対象を拡げなければならない。さらに全社一本の数値に止まらず、これを部課別から末端個人に至るまでに細分することによって、責任体制を明確にすること、目標と実績との差異分析を行い、目標達成のためのフィードバックが可能な制度とすること、それによって経営管理の実効性を確保すること、そして人事評価と連係し組織成員のモラル向上を実現することにある（補論1「目標指向型経営の徹底と経営者責任」参照）。そして目標設定の過程が同時に、実質経営者が提示した経営理念の下での全社員の意味統一を通じて、意識改革、組織革新への過程とならなければならない。

当社は目標管理を単なる形式に終わらせるのではなく、目標管理を通じて経営の組織・機能の革新過程となるための努力が必要である。

(5) トップマネジメント機能の強化と組織文化の刷新

当社のトップマネジメント機能の強化については、経営改善会議（平成11年度新設）の運営を中心に努めているが、目標管理の実態に見るように、形式化に流れない努力が必要である。そのためには実質経営責任者は次の点に特別の留意をしなければならない。すなわち経営責任者は、自らの経営理念と目標を組織成員のすべてに完全かつ徹底して理解・共有されること、したがって成員各自の分担業務に理念・目標が確実に反映され、各成員の業務遂行の中で効果的に遂行されることである。経営責任者はこの過程を、変化する経営環境の中で、自らの主導性と先見性を発揮することによって、ダイナミックで自律的な過程とすることができ、またこれは組織文化の刷新過程ともなるのである。

3 提言

委員会は以上の所見と評価から、当社の経営問題について次のとおり提言する。

(1) 累積損失額の解消時点の繰り上げ努力

現行累積損失額の上限7億8千万円を下方に修正（リスク管理の強化）することがなお困難と認められる。それに代わって社内目標として、自ら累積損失額の毎年度減額目標と解消時点の繰り上げ目標を設定・公表し、これの実現努力を通じて全社員企業の企業再建・経営革新に向けた全社運動とするよう提言する。

(2) 目標管理の実質化・脱形式化

前項の努力は目標管理の実質化・脱形式化の全社的努力の中で推進されなければならない。前述したように、当社の現在の目標管理は単なる形式でしかない。組織成員のすべてに責任目標が明確に分担されなければならない。目標の対象は売上高に止まってはならない。費用項目や各種経営管理数値からサービス品質（注3）に至るまで、経営の実態に合わせて対象・方式・管理手段等（目標管理手法の開発）が工夫されなければならない。但し管理効率を挙げるために、当社にとって最も重要なものに項目を絞ること、そして上からの指令ではなく、各成員自ら主体的に参加・決定すること、が重要である。

目標管理型経営が適確に推進されるか否かは、専ら実質経営責任者の最も重要な職務責任にある。

(3) 調査研究開発事業における人的ネットワークの拡大・組織化

当社が本来の企業目標を達成する上で、地域産業に対する高度技術的支援、情報集積とその高度化に直接に貢献する「調査研究開発活動」の成否が死活的に重要である。このためには高度・良質な人的資源・頭脳の集中・集積を、経営に大きな負担をもたらすことなく実現しなければならない。これは企業・地域・産業の枠を越えた人的ネットワークの拡大と組織化を不可欠とする。当社の経営再建の努力は、調査・研究・開発関連の人的ネットワークの拡大・組織化の努力と一体化しなければならない。

4 反省と教訓

当社の累積債務解消には、予測不可能な要因が仮に発生しないとしても、ほぼ半世紀を要する。このような企業は企業の実体をなさない。設立の企業目標も充分効果的には期待できないであろう。当社プロジェクトに投入された国県市その他の公私資金、人材、時間を始めとする多くの経済資源を、より有効かつ緊要なニーズに、細心の注意と計画性をもって向けたならば、このような事態に当面することなく、本県の経済・産業・環境・民生等々は、少なくとも現在以上に好転できた筈である。

委員会は当社の事例から、われわれは深刻な反省と教訓を学ばなければならないと考える。

- (1) 中央政府（当社プロジェクトの場合は地域振興整備公団と頭脳立地法）の計画に安易に乗らないこと。（県民は県政府に対し、中央政府からの補助金引出しを求めてはならない。）地域の実情とニーズを無視した全国一律の机上計画は、有利な補助金を伴ってもすべて、必ず有利とは限らない。

実際、同じプロジェクトの他都道府県においても、その多くは失敗している。バブルの発生は本件の場合も、当然に理由にならない。

(2) プロジェクトは主体的、自主的、科学的、客観的であること。プロジェクトは、主体的・自主的に策定される場合にのみ、地域の具体的条件と真のニーズに整合出来る。地域の現実の条件から遊離した願望は、決して科学的・客観的なプロジェクトにはならない。プロジェクトは現実の条件に、例えば地域の産業構造や立地企業の内容等に制約される。現実の具体的条件を十二分に考慮して、初めて科学的・客観的プロジェクトになり得る。

変化は多くの場合に斬新的・連続的であって、それが積み重なって初めて飛躍的变化が可能になる。

(3) 公私混合企業（いわゆる第三セクター）は公私双方の利点を活かすよりは、多くの場合に欠点を相乗化させる危険が大きい。特に組織規律、トップマネジメントに欠陥がある場合、及び出資者が株主としての責任を十分に果たさない場合には、公私混合企業の危険性は特に増大する。

(4) 一定期間後にプロジェクトの事後評価を行うこと。プロジェクト立案者と経営者はできる限り一体化すること。プロジェクトの事後評価は客観的立場から、プロジェクト要因と経営要因を分離して評価・公表する必要がある。現在は両方の要因が個別に評価されていないから、双方それぞれの責任が曖昧で無責任体制にある。

(注1) 委員会は「平成9年度検討結果報告書」において、経営危機に陥った当社に対し、次の2項目の経営リスク管理策の実施を提言した。

累積損失額上限を7億8千万円とすること（累積損失の上限規制）、

万一、再建計画の破綻が不可避と予測される場合には、当社の解散・撤退を含む戦略的転換を図るための計画見直し時点を平成12年度までとすること（政策転換の時限規制）

(注2) 当社の見通しによれば、借入金の完済時期はほぼ平成18年度、主として減価償却費低減により収支差額増が見込めるものの、その過半は租税負担に向けられことにより、累積欠損金の解消時期は平成46年度としている（平成12年12月14日、当社資料）。

(注3) 当社本来の目的から考えて、当社が供給するサービスの品質については、研究活動における目標管理手法の開発、人材教育メニューの多様化・高度化の努力、が極めて重要であろう。