

神戸市外郭団体の経営評価に関する委員会
平成 27 年度活動報告書

平成 28 年 3 月

神戸市外郭団体の経営評価に関する委員会

目次

1	経緯	1
2	委員会の役割	2
3	評価制度の構築	
	(1)項目	3
	(2)仕組み	3
	(3)ミッションに基づく評価のフローチャート	4
	(4)様式類	5
	(5)対象団体	6
4	財務状況の確認	
	(1)全体の状況	7
	(2)赤字団体について	7
	(3)黒字減少団体について	9
	(4)経営指標について	10
5	ミッション・価値・目標設定シート（MVTシート）の確認	
	(1)全体の状況	13
	(2)個別団体の状況	14
6	参考	
	(1)委員会の開催状況	19
	(2)委員名簿	20

1 経緯

これまで、行政の補完的役割を果たすこと、また、人的・財政的に民間資源の活用を図ることという目的で外郭団体が設立されてきたが、少子超高齢化の進展といった社会情勢の急激な変化や指定管理者制度の導入などを受けて、全国的に外郭団体に関する抜本的な見直しが進められてきた。

神戸市においても、行財政改革 2015 における「外郭団体の 10 団体以上の削減」という目標を前倒しで達成し、特に経営状況が悪く大きな負債を抱える外郭団体や社会的使命を終えた外郭団体の見直しは一定進んだと考えられる。

そういった状況の中で、平成 26 年 1 月から開催してきた「外郭団体監理に関する検討委員会」では、市の外郭団体はもっと活用できる余地があるのではないか、また、財務諸表には表れていない経営リスクにも目を向ける必要があるのではないか、といった指摘があった。

そこで、まず、市と外郭団体の役割分担を明確にしたうえで、経常的に経営の評価を行う新たな評価体制を構築することにより、外郭団体のさらなる活用及び経営の安定化を図り、市民サービスのさらなる向上を目指すこととした。

2 委員会の役割

本委員会は、以下の役割を担っている。

(1) 評価制度全般について意見を述べること

評価の流れ、評価項目、評価指標等、評価制度全般について市に必要な意見を述べること

(2) 財務状況等のチェックを行うとともに意見を述べること

外郭団体より提出された財務諸表等をチェックし、財政的リスクの発見、効率的・効果的な経営について意見を述べること

(3) 市が外郭団体に求めるミッション（役割分担）の達成評価について意見を述べること

①市から外郭団体に示すミッション及び外郭団体が示すミッションに基づく事業目標等について意見を述べること

②外郭団体による一次評価、市所管局による二次評価の水準、評価内容及び評価が低い場合の対応方法等について意見を述べること

③ミッションに関連して市の外郭団体への関与のあり方について意見を述べること

(4) 外郭団体のガバナンス等のチェック

外郭団体の規模、内容等に応じたガバナンスのあり方について意見を述べること

(5) 外郭団体及び市所管局に対するヒアリング

(1)～(4)の意見を述べるために、外郭団体及び市所管局に対しヒアリングを行い、必要な情報収集を行うこと

なお、平成27年度は、制度構築初年度であることから目標の設定のみを行い、ミッションに対する評価は実施していない。制度の構築に関しての意見、市と団体のミッションや団体目標の設定に関しての意見、財務諸表のチェックによる財政的リスクに関しての意見を述べた。

3 評価制度の構築

評価を通じて、市と外郭団体のそれぞれが主体性と責任を持ち事業の改善や経営の安定化を図ることができるよう、ミッション設定時のフローや留意点を決定した。なお、今回構築した制度は絶対のものではなく、評価を実際に行っていく中で改善すべき点があれば柔軟に改善を行い、より良い制度となるよう構築していくべきである。

(1) 項目

評価する項目は、以下の3点とする。

- ・外郭団体に経営上のリスクがないか
- ・市が外郭団体に求めるミッションを達成しているか
- ・外郭団体のガバナンスが保たれているか

(2) 仕組み

①経営上のリスクについては、財務諸表及び経営指標（収支比率、流動比率、自己資本利益率等）を用いて、毎年度チェックを行うことにより、経営上のリスクの早期発見を行う。

②ミッションに基づく評価については、市が外郭団体に求めるミッションを明確に示し、市と外郭団体が協議を行ったうえで、ミッションを達成する為の具体的な事業目標を決定していく。そのうえで、ミッションや事業目標を達成しているかを、毎年、外郭団体が自己評価を行い、所管局が2次評価を行う。

（ミッションに基づく評価のフローチャートは(3)のとおり。）

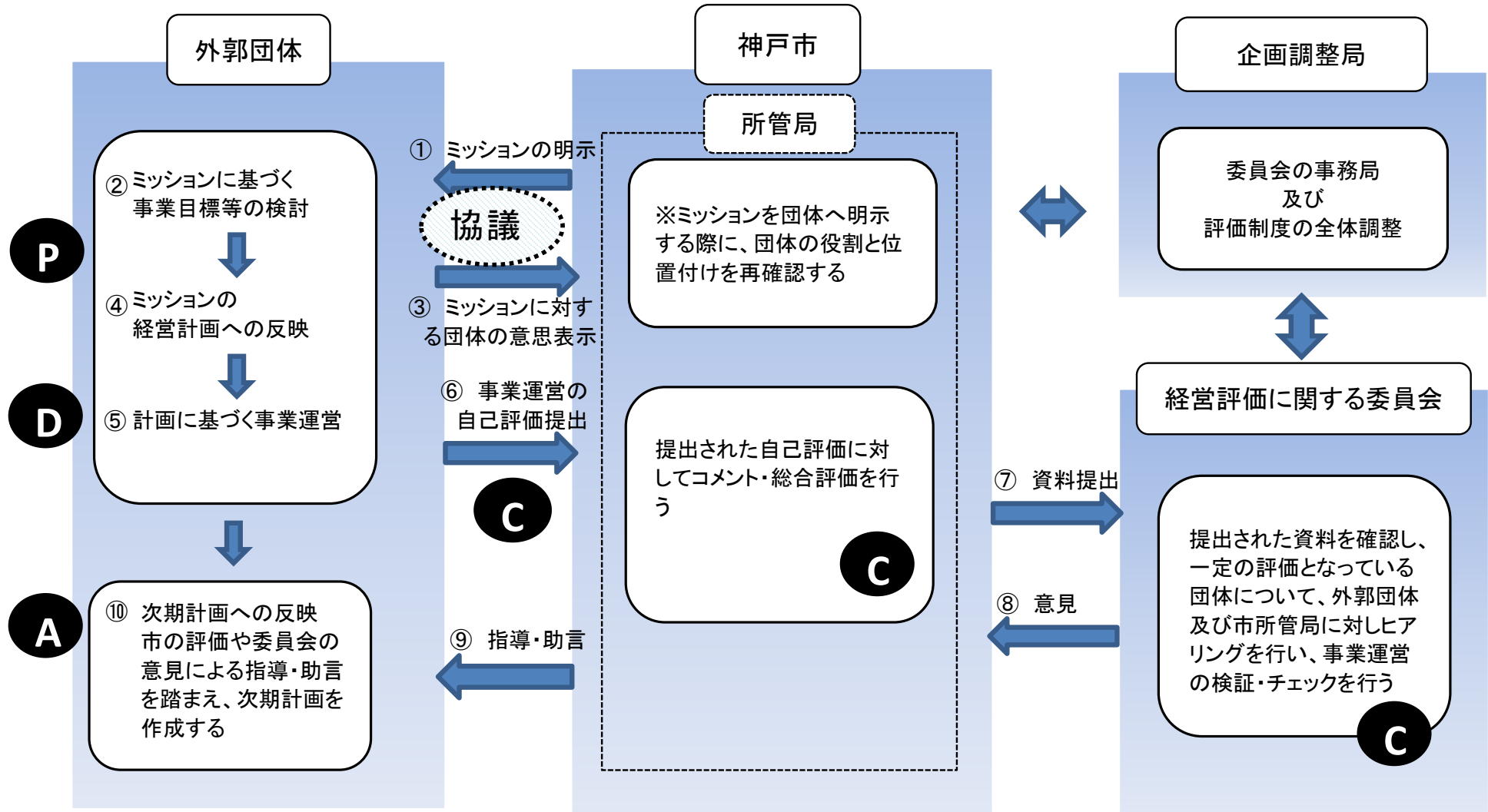
③ガバナンスに関しては、適正に運用されているかがわかるチェックシートを作成し、各外郭団体が自己チェックを行うとともに、本市が行う外郭団体間の比較と指導に活かしていく。

④経営評価に関する委員会においては、全外郭団体の評価資料を書面でチェックすることで、ミッションに基づく一次、二次評価の水準を担保するとともに、経営上のリスクに対するチェックを行う。合わせて、外郭団体のガバナンスについても意見を述べる。

さらに、ミッションに基づく事業の評価が低い、経営上のリスクがあるといった外郭団体に対して、ヒアリングを実施し、より専門的な視点から経営安定化に向けた指導・助言を行う。

(03) ミッション(市が外郭団体に求める役割)に基づく評価のフローチャート

第1回委員会 資料より



- 協議を行う際は、団体と書面のやりとりのみではなく、直接協議する場を設ける。
- ミッションを明示する際に、どのような視点でミッション達成について評価するか外郭団体に示す。
- ミッションは概ね5年ごとに更新を予定している。ただし、外郭団体の個別事情により更新の期間が異なることもある。
- 定めた内容は各外郭団体の役員会などで意思決定を行う。
- 企画調整局は、ミッションと団体の事業運営について市の政策方針と整合しているか、委託・補助が市の関与分類に基づいたものとなっているかチェックする。

(4) 様式類

評価項目に対応する形で大きくは3種類の様式を策定する予定であったが、ガバナンスに関するチェックシートについては策定できなかった。早急に策定する必要がある。

① 経営上のリスク評価

3か年分の財務諸表を中心に、主要事業の状況や市の財政的関与、役職員の状況を提出することとした。また、流動比率、収支比率等の客観的経営指標を導入することで団体の経営状況の動向を把握しやすくした。

② ミッションに対する評価

5年間に市が外郭団体に求めるミッション、そのミッションを達成するための団体の事業目標、市民から見た団体が生み出す価値を記載することとした。また、事業目標を基にした単年度の目標を設定することで、単年度の成果とともに事業目標に対しての成果を把握しやすくした。

③ ガバナンスチェック

求められるガバナンスは、団体の種類、規模、事業内容により異なることから、各団体が自らの団体に合うガバナンスを考えることができるよう、共通するチェック項目や考え方を示していくべきである。

特に留意すべき事項として以下のものがある。

- ・ 役員の人選：外部役員を選任する際には、経営への参画が目的なのか、業務執行役員に対する監視・監督が目的なのか、目的を踏まえたうえで、人選を行うこと。

- ・ 役員の活用と責任：団体の経営情報、課題を報告し、積極的に指導・助言を得ることで、専門的知識や人脈を有する役員を十分に活用すること。合わせて、役員には非常勤であっても責任が課されており、経営する中で発生した損失に対して賠償責任を負うケースがあることを認識した上で、責任を持って積極的に経営に参画、あるいは経営の監視・監督をしていただくよう努めるべきである。また役員会の活性化のため、在職年数や年齢等も踏まえ、若手人材の登用にも留意するべきである。

- ・ 団体の意思決定：外郭団体が市から求められるミッションを実現していく際に、市からみて公共サービスの充実にあたることであっても、団体の直接の利益と合致しないケースもあり得る。その際には、役員会・評議員会・社員総会等の承認を得るなど手続き面に留意すべきである。特に市の派遣職員が役員となっている場合は、役員個人が派遣先の団体に対して善管注意義務・忠実義務を負うことから、団体との関係での義務違反行為とならないように留意する必要がある。また、派遣している市においても、職員であることを利用して利益相反行為を指示しているととられたり、団体の主体性を無視して団体を支配しているとの誤解を受けないように留意する必要がある。

(5) 対象団体

外郭団体として位置付けている団体 (34 団体) が対象。定義は以下のとおり。

「本市が資本金，基本金その他これらに準ずるものの4分の1以上を出資し，又は出せんする法人その他本市と人的又は資金的及び業務的に密接な関係を有する法人であって市長が指定するもの」

対象団体一覧表

所管局	団体名	所管局	団体名
市長室	(公財)神戸国際協力交流センター	建設局	神戸市道路公社
企画調整局	(公財)先端医療振興財団		(公財)神戸市公園緑化協会
	(公財)計算科学振興財団	住宅都市局	(一財)神戸すまいまちづくり公社
	神戸都市振興サービス (株)		神戸新交通 (株)
	(公財)神戸都市問題研究所		神戸ハーバーランド (株)
市民参画推進局	(公財)神戸いきいき勤労財団		(株)神戸サンセンタープラザ
	(公財)神戸市民文化振興財団	神戸高速鉄道 (株)	
保健福祉局	(公財)こうべ市民福祉振興協会	みなと総局	神戸港埠頭 (株)
	(一財)神戸市地域医療振興財団		阪神国際港湾 (株)
	(一財)神戸在宅ケア研究所		(株)OMこうべ
	(社福)神戸市社会福祉協議会		神戸航空貨物ターミナル (株)
産業振興局	(公財)神戸市産業振興財団	みなと総局	(株)神戸フェリーセンター
	(一財)神戸国際観光コンベンション協会		神戸空港ターミナル (株)
	(一財)神戸みのりの公社		(一社)神戸港振興協会
	(株)神戸商工貿易センター	水道局	(一財)神戸市水道サービス公社
	(株)有馬温泉企業	交通局	神戸交通振興 (株)
	くつのまちながた神戸 (株)	教育委員会	(公財)神戸市スポーツ教育協会

なお、市が4分の1以上を出資・出えんする団体のうち、公立大学法人神戸市外国語大学及び地方独立行政法人神戸市民病院機構については、独立行政法人として外部評価を含む評価制度を有しているため、また（公財）阪神・淡路大震災復興基金については、他の地方公共団体である兵庫県が3分の2の出えんを行っているため、評価対象外としている。

4 財務状況の確認

(1) 全体の状況

平成26年度決算における財務状況（損益ベース）をまとめると以下のとおりであった。

	公益財団	一般財団	株式会社	その他	計
黒字	7団体	3団体	14団体	2団体	26団体
赤字	3団体	3団体	1団体	1団体	8団体

(2) 赤字団体について

平成26年度決算において赤字となっている8団体の状況を確認した結果、「基金の取り崩し事業により赤字が発生しているが、基金事業は独立した事業であり基金が無くなれば事業を停止するため団体の全体経営には影響を与えない。それを除く経常的な損益は黒字である」「公益財団における収支相償の考えから赤字が出るように公益事業を実施している」ケースなど、6団体については事務局の説明により問題がないことが確認できた。

くつのまちながた神戸（株）及び（一財）神戸市水道サービス公社については、事務局の説明のみでは不明な点があったため、ヒアリングを行い状況の確認を行った。

①くつのまちながた神戸（株） <所管局 産業振興局>

【市・団体説明内容】

ア 経営状況の推移

平成23年度に減資を行い、累積赤字を解消し損益を黒字化したが、平成25年度には補助金2000万円が削減され、約1700万円の赤字に転じている。平成26年度は800万円の損益を改善したが黒字には至っていない。

今後の経営改善について、平成27年度はシューズ販路開拓事業において神戸シューズを取り扱う店舗の増加により、2割の増益を見込んでいる。平成28年度は取り扱い店舗のさらなる拡大と新たな販路開拓、また、シューズプラザの入居率の向上と賃料の値上げの検討によって、単年度黒字を目指すとのことである。

イ 団体の持つ公共性

シューズプラザを拠点施設として、ケミカルシューズをはじめとする靴及び履物産業の振興を目的とした事業を実施している。特に全国各地の百貨店やネットで神戸シューズの販売を行い、長田のシューズメーカーの自社ブランドを全国的に発信することで、新規販路開拓を総合的に支援する、また、インキュベーション施設の提供により、靴業界への新規参入を支援するといった地場産業の発展に貢献している。

【委員会からの意見】

財務的なバランスからみると固定費、特に人件費の割合が大きい。小規模な団体なので業務執行上の効率が悪くなっていると考えますが、固定費が収益に見合っていないことから、固定費に見合う収益の確保あるいは、収益に見合った固定費の削減を検討すべきである。

販路開拓事業についても、現在の取引先で事業拡大する場合には営業に関する人件費は増えないが、取引先を増やすのであれば人件費が増える可能性が高いとのことであった。事業リスクを分散する視点から取引先を増やすべきだと考えるが、損益分岐点を見定めて投資を行う必要がある。また、特定の業界の振興に効果をもたらす事業であるのならば、業界団体に対して営業上のリスク分担を求めることを検討すべきである。

不動産賃貸事業については、建物の構造上賃貸面積が増やせず、また、賃料も周辺相場からすると値上げすることが難しい中、本施設はインキュベーション施設として政策的に共益費の引き下げを行っているとのことであるので、100%賃貸されても黒字転換が期待できないといった説明であった。加えて、不動産は団体が所有していることから、今後の大規模修繕、建替え経費といった将来的なリスクを負担することとなる。

株式会社という形態では、自律的に黒字化することが原則であるが、政策目的として負担を行うのであれば、市としてこの拠点施設に公共性を認め、税金を投入して維持する必要がある。運営形態や団体のミッションと密接に関係しているため、市として総合的に検討すべきである。

② (一財) 神戸市水道サービス公社 <所管局 水道局>

【市・団体説明内容】

ア 経営状況の推移

平成 26 年 2 月に水道サービス公社のあり方検討委員会から意見書の提出があり、公社は検針・メーター交換・水道料金の未納整理といった主要 3 事業に関して民間企業との連携を推進するとともに、コスト面における徹底した競争力の強化を行い、新たな社会ニーズに応じた新規事業の開拓に努めている。

具体的には、平成 26・27 年度に正規職員の給与や嘱託職員の報酬体系、手当の見直しを行っており、今後、営業収支については収支均衡で推移する見込みである。

イ 公社の持つ公共性

公社の公共的な役割としては、水道サービスの安定供給、適正な価格競争の維持、管工事技術の安定供給、震災時の工業用水の補修工事など非常時における行政の補完的な役割が考えられる。

【委員会からの意見】

コスト構造に関する改革が進んでおり、短期的には民間との競争が可能である。しかしながら、中長期的にはさらに収支環境が厳しくなっていくと考えられるため、潜在的なリスクがある。公社の持つ水の安全性に対応できる技術力や災害に対応できる能力などの公共性の高い機能が明確になると外郭団体としての役割が鮮明となる。しかしながら、価格競争により組織が疲弊し、技術水準や災害時の行政の補完機能が低下すれば、外郭団体としての役割が不鮮明となり、財務リスクだけが顕在化する恐れがある。

市としては、これまで競争入札を実施してきたことで市場価格が把握できたと仮定すると、サービスの安定供給・広域展開・災害時の対応といった観点から、公社との契約の一部を非競争・随意契約とすることも一つの方策であると考えられる。

(3) 黒字減少団体について

決算が黒字であるものの、直近3か年の傾向として黒字が減少している団体は、赤字に陥るリスクの有無について早期のチェックを行う必要がある。

対象となる4団体について状況を確認した結果、「資産売却等の単年度特有の事情により黒字が膨らんだ年度があった」「外的要因による一時的な収益の減少があったが、構造上の課題は改善の見込みがたっている」ケースなど、3団体については事務局の説明により問題がないことが確認できた。

(一財)神戸在宅ケア研究所については、事務局の説明のみでは不明な点があったため、ヒアリングを行い状況の確認を行った。

① (一財)神戸在宅ケア研究所 <所管局 保健福祉局>

【委員会からの意見】

入院患者数が減少してきていたことが主な原因で、黒字額が減少してきていたが、平成27年度の入院患者数は増加しており主要事業である病院事業については好転する見込みである。さらに平成28年度には高い基準の報酬単価を取得できるよう努めているところであり、平成28年度以降の経営状況は全体としても改善する見込みとのことである。病院事業以外の赤字施設事業は状況が悪化しているが、整理の方向性が出ているので、引き続き進められたい。委員会としては、今後の決算状況を引き続き注視していく。

なお、病院については市の資産であるため必要はないが、リハ・神戸については団体の資産であるため、老朽改修・建替えに向けた計画立案、資金留保を行っていかねば団体の隠れたリスクとなるため留意が必要である。

(4) 経営指標について

① 正味財産比率、自己資本比率

数値がマイナスとなっている団体（2団体）は、過去に発生した損失により純資産がマイナスとなっているが、構造改革や経営改善の進展によりマイナスの値は小さくなってきているケースであるため、引き続き注視は必要であるものの、財務リスクは増大していないと判断される。

② 流動比率

全体の傾向として数値は低いですが、多くの外郭団体は同一の事業を継続的に実施することから、支払資金需要の予測を行いやすいことが原因として考えられる。特に数値が低い団体は、短期借入金の影響によるものであり、また継続的に行っている等のケースである。市の施策推進のための必要な借入ということから、継続される保証があるならば資金的な問題はない。

③ 固定比率

数値が高い団体は、鉄道施設、港湾施設、建物整備といった多額の資金を要し、かつ資本回収が長期に渡る事業の資本調達を借入金で行っているが、借入金の返済が予定通り行われていることから、財務リスクは増大していないと判断される。借入金がある団体については、返済が計画的に行われているか、継続的に注視していく必要がある。

なお、数値がマイナスとなっている団体（2団体）は、純資産がマイナスとなっていることによるものであり、①で記載のとおり、引き続き注視は必要であるものの、財務リスクは増大していないと判断される。

④ 借入金比率

数値が高い団体は、鉄道施設、建物整備といった多額の資金を要し、かつ資本回収が長期に渡る事業の資本調達を借入金で行っているが、借入金の返済が予定通り行われていることから、財務リスクは増大していないと判断される。返済が計画的に行われているか、継続的に注視していく必要がある。

⑤ 収支比率

数値が100%を超えている団体（4団体）は、公益目的事業による赤字であり、法人全体として黒字であるため問題がないケースや、過去の公益事業による黒字を費消するため問題がないケース、また別途ヒアリングをもって状況を検討したが、現時点で、財務リスクは増大していないと判断されるケースであった。

⑥ 人件費比率

事業形態が労働集約的なものであれば、数値が高くなる。全体傾向として

外郭団体はサービス提供を主とする第3次産業に分類されるものが多いため、数値が高くなる。特に高い団体は、別途ヒアリングをもって状況を検討したが、現時点で、財務リスクは増大していないと判断されるケースであった。

⑦市財政関与比率

数値が高い団体は、自立性が低いと言えるが、事業の内容によっては市との関係性を強く求められるケースもあることから一律の評価は難しい。ただし、数値が高い場合は、それだけ市から果たすべきミッションが与えられているはずなので、団体の公共性、市の関与のあり方について別途意見を述べているように、特に留意が必要である。

⑧市借入金依存度

全体傾向としては、減少傾向にある。その中で数値が上昇傾向にある団体（2団体）は、資産が減少したことによる数値の上昇であり、かつ資産以上に負債が減少していることから、現時点で、財務リスクは増大していないと判断されるケースであった。

⑨公益事業比率

公益法人で50%を切っている団体は存在しない。一般法人については、公益事業を行うことを義務付けられていないが、特に数値が低い団体は、公益認定法に定める公益目的事業に該当しないものの、病院事業、学校等公共施設の先行建設事業、水道関連事業といった公共性の高い事業を実施しているケースであり、問題はないと考えられる。

経営指標の概要

分類	指標	内容
健全性	正味財産比率 又は 自己資本比率	<正味財産又は純資産÷資産×100> 法人の財政状態の健全性、長期的な安定性(支払能力)を示すもの。数値が大きいほど望ましい。
	流動比率	<流動資産÷流動負債×100> 法人の短期の支払能力を示すもの。200%以上であることが望ましい。ただし、資産の内容によっては、数値がそのまま支払能力を示さない場合もある。
	固定比率	<固定資産÷正味財産又は純資産×100> 財務の安定性を示すもの。固定資産がどの程度自己の資本でまかなわれているかを示す。数値が低いほど望ましい。

	借入金比率	$\text{借入金残高} \div \text{資産} \times 100$ 法人の財源がどの程度借入金によりまかなわれているかを示す。数値が大きければ利息負担も大きい、業態によって望ましい数値は異なる。
採算性	収支比率 (財団・社団のみ)	$\text{経常費用} \div \text{経常収益} \times 100$ 収入と支出のバランスを示すもの。100%を超過している場合は、通常の事業活動で赤字になっていることを示す。
	総資産利益率【ROA】 (株式のみ)	$\text{当期純利益} \div \text{資産} \times 100$ 総合的な収益性を示すもの。資産が利益獲得のため、どれほど効率的に利用されたかを示す。数値が高いほど望ましいが、公益を追求することにより数値が低くなる場合もある。
	自己資本利益率【ROE】 (株式のみ)	$\text{当期純利益} \div \text{純資産} \times 100$ 自己資本によりどれだけ利益をあげられたかを示す。数値が高いほど望ましいが、公益を追求する法人ではあてはまらない場合もある。
効率性	人件費比率	$\text{人件費} \div \text{経常収益又は営業収益} \times 100$ 収益をあげるにあたりどれだけの人件費がかかっているかを示す。数値が高ければ経営を圧迫する可能性があるが、低ければ職員の士気が下がる可能性がある。
	管理費比率 又は 一般管理費比率	$\text{管理費又は一般管理費} \div \text{経常収益又は営業収益} \times 100$ 収益をあげるにあたりどれだけの間接経費がかかっているかを示す。数値が低いほど効率が良いこととなり望ましい。
自立性	市財政的関与比率	$(\text{市補助} + \text{随契委託}) \div \text{経常収益又は営業収益} \times 100$ 通常の事業活動にしめる本市からの収入の比率を示す。数値が高いほど市との関係性が強い。
	市借入金依存度	$\text{市借入金} \div \text{資産} \times 100$ 資産にしめる本市からの借入金の比率を示す。数値が高いほど市との関係性が強い。
その他	公益事業比率 (財団・社団のみ)	$\text{公益事業費用} \div \text{経常費用} \times 100$ 事業全体のうち、公益事業をどの程度行っているかを示す。数値が高いほど公益事業を行っていると言えるが、公益事業の財源を確保するために収益事業を行うことも想定されている。公益法人であれば、50%を切ることは望ましくない。

5 ミッション・価値・目標設定シート（MVTシート）の確認

市が外郭団体に求めるミッションを明確にすることは、初めての取組みであったため、ミッションと自主事業の境界はどこか、5年間で具体的に達成すべきことは何なのか、数値に表しがたいものをどう表現すべきかなど、試行錯誤の段階と考えられる。

現在のもので完成とせず、今後、評価を行っていく中で、市及び外郭団体が自らより良いものに更新していくべきである。委員会としても、より分かりやすいミッションの設定や必要に応じてシート様式の変更について意見していきたい。

(1) 全体の状況

ミッション・価値・目標設定について留意すべき点は以下のとおりである。

① ミッションについて

ア 長期的ミッション

外郭団体の実施する事業、また事業の実施に必要な施設については、市の施策動向に左右されることが多く、特に施設を長期的にどう考えるのかは、当該施設が団体保有か、市保有かを問わず、団体の経営に大きな影響を与える可能性があるため、市はできるだけ施策の長期的な方向性を示されたい。

今後、事業の実施に必要な施設の建替え、大規模改修といった計画があるのか、委員会として把握する必要があると考えている。

イ 中期的（5年間）ミッション

5年間で何を達成して欲しいのか具体性が乏しいものが見られた。市は5年後にどのような状態を求めているのか、数値を用いるなど分かりやすく明示できるよう検討するべきである。

ウ ビジョン及び部門別計画等との関わり

市の計画との関連性が空白となっている団体については、市の計画に表れるような主要な事業には関連していないと解してもよいのか、今後の検証が必要と考えている。

② 市民に提供する価値について

「市民に」としているが、サービスの受け手が企業であれば企業からみた価値を、市外の方であれば市外の方からみた価値を記載していただきたい。サービスの受け手からみた価値を把握することで、市として外郭団体を活用して提供すべきサービスなのか民間の提供で足りるものなのか、より価値の高いサービスとはどのようなものを検討するべきである。

③事業目標について

定量的な目標であるにもかかわらず、数値目標が記載されていないものが見られた。基となるミッションが明確になっていないことに要因があるケースもあるが、可能な限り数値目標を立てるよう検討するべきである。

(2) 個別団体の状況

主にミッションの記載内容を参考として、団体間の役割分担や類似機能の有無、所管局との役割分担について、状況の確認を行うべきと判断した団体・所管局に対してヒアリングを実施した。平成27年度に実施できなかった団体・所管局については、平成28年度に実施する予定である。

ヒアリング対象

外郭団体間の役割分担について		実施済	(公財) こうべ市民福祉振興協会 (一財) 神戸在宅ケア研究所 (社福) 神戸市社会福祉協議会
類似機能を持った団体	観光事業	実施済	(一財) 神戸国際観光コンベンション協会 (一社) 神戸港振興協会
	ファッション・インキュベーション事業	未実施	(公財) 神戸市産業振興財団 (株) 神戸商工貿易センター くつのまちながた神戸 (株)
所管局との役割分担について		未実施	(公財) 神戸国際協力交流センター
		未実施	(公財) 神戸都市問題研究所

①（公財）こうべ市民福祉振興協会、（一財）神戸在宅ケア研究所、（社福）神戸市社会福祉協議会 <所管局 保健福祉局>

ア ヒアリング趣旨

先駆性のある事業や介護関連事業などで、類似した役割、機能を保有している上記3団体について、機能重複の有無、事業統合による機能強化が図れないかといった観点でヒアリングを行った。

イ ヒアリング結果及び委員会からの意見

（ア）神戸在宅ケア研究所の役割

地域包括ケアシステムの構築を推進する核として、人材育成、在宅医療と介護の連携、地域リハビリテーションの推進、認知症・「看取り」対策の強化をミッションとしている。

特に在宅医療と介護の連携については、新たな支援拠点の運営を行っていく予定とのことであるが、当該分野は、公共性・専門性が高く、また社会的に重視され、先駆性もあり、かつ収益性が低いため民間事業者が進出しにくいという点から、市として外郭団体を積極的に活用していくのにふさわしい分野である。

（イ）三団体の役割分担

a 先駆性のある事業（こうべ市民福祉振興協会、神戸市社会福祉協議会）

市から、こうべ市民福祉振興協会に対しては「新たな市民福祉振興事業の展開」、神戸市社会福祉協議会に対しては「新たな福祉課題に対する政策提案」というミッションが示されている。

詳細にみると、こうべ市民福祉振興協会は、しあわせの村の資源を活かし、実現の場、実験フィールドとして、先駆性のある福祉事業を生み出していくことが期待されている。神戸市社会福祉協議会は、福祉施設などを市が直営することが無くなっていく中で、フィールドワーク機能を有し、社会福祉法人を束ね、福祉の様々な分野の情報収集能力を有していることから、課題の吸い上げ、解決方法の提案を期待されている。

以上のことから、両団体にそれぞれ先駆的な展開を求めているが、実現する手段や専門性に違いがあるので、同じようなミッションが2団体に示されているものと考えられる。

しかしながら、限られた市の資源を分散して配分するのか、集中的に配分するのか、効果的な配分方法について十分検討する必要がある。また、2団体の強みを活かすために深く連携して実施することも検討すべきと考えられる。

b 認知症対策（神戸在宅ケア研究所、神戸市社会福祉協議会）

神戸在宅ケア研究所は、神戸市社会福祉協議会が市から受託した認知症初期集中支援事業に、平成 25, 26 年度の 2 か年において、医療専門職の派遣を行っていた。また、今後の新たなミッションとして認知症対応をあげている。

認知症対策自体は社会需要に沿った取り組みであり外郭団体のミッションとして相応しいと考えるが、神戸市社会福祉協議会においても福祉専門職による認知症介護相談機能を有している。それぞれの団体が有している機能、専門性により適した役割分担を行っているとも考えられるが、いずれかの団体に事業を集約することで、機能強化、サービス向上が図られるのか、検討する必要がある。

c 介護相談支援（神戸在宅ケア研究所、神戸市社会福祉協議会）

介護相談支援については、神戸在宅ケア研究所と神戸市社会福祉協議会において同一の事業を実施している。事業集約または情報共有を行い、機能強化、事業間の補完関係の強化やサービス向上を図るべきである。

(ウ) こうべ市民福祉振興協会への関与のあり方

しあわせの村の管理は、分野ごとに専門性を有する事業体を組み任せることで効率性を発揮している。しあわせの村を管理することを目的として設立された団体であるという経緯は理解しているが、指定管理者制度が導入されており、また管理が公募とされていることから、管理を行っていることそのものが、民間事業者ではできない外郭団体ならではの役割であるということは十分に理解できなかった。

民間事業者ではできない外郭団体ならではの役割を発揮する内容であれば、市が十分な関与を行い活用していくことが市民サービス向上の観点から望ましいと言える。しかしながら、ヒアリングの際に例示されたユニバーサルデザインの推進事業について、多様な人が集まるしあわせの村という場所の有意性についてはある程度理解できたが、実施事業自体の社会的な有効性や協会の専門性を活用しなければできないのかは十分に理解できなかった。

場所の持つ有意なのか団体の持つ専門性なのかを十分踏まえたうえで市は関与すべきであると考ええる。

- ② (一財) 神戸国際観光コンベンション協会 <所管局 産業振興局>、
(一社) 神戸港振興協会 <所管局 みなと総局>

ア ヒアリング趣旨

神戸港振興協会は、他都市と比較して集客性の高いイベント事業を実施していることから、産業振興局のもと観光関連の事業を実施している神戸国際観光コンベンション協会との機能重複の有無、事業統合による機能強化が図れないか、といった観点でヒアリングを実施した。

イ ヒアリング結果及び委員会からの意見

(ア) 2団体の役割

神戸港振興協会は、神戸港エリアにおける集客イベント事業やポートタワー・博物館といった集客施設の運営事業を実施しているが、目的は「市民と港を結ぶ」ことで、市民に港に対する親しみをもってもらうこと、港を支える人材を育成することであり、広域的な観光への寄与は副次的なものであった。

イベント事業や施設運営は、神戸港振興協会の職員が委託することなく直接実施している。特にイベント事業の実施にあたっては、水面の利用調整や港湾施設内の関係者しか入れないエリアでの対応など、港湾関係者が加入する社団としての特徴、人脈等を活用しているとのことであった。

神戸国際観光コンベンション協会は、様々な事業主体が実施するイベント事業、集客施設その他の観光資源を、「神戸」として総合的にプロモーションすることで観光事業全体を推進することが主な役割であり、直接イベント事業を実施することは基本的にはない。

所管局である産業振興局は、観光施策全体の方向性について検討し、コンベンション協会は長年培った各事業者との信頼関係や人脈を活かし、民間事業者のマッチング、全体としての観光客の利便性向上や受入体制の充実にあたっているとのことであった。

なお、観光事業全体の取りまとめに関しては、産業振興局・神戸国際観光コンベンション協会が、観光事業者を束ねる会などを通じて、神戸港振興協会と情報共有をはかっている。また、客船誘致に関しては、客船誘致推進協議会において産業振興局・神戸国際観光コンベンション協会・みなと総局・神戸港振興協会が、定期的に情報共有をはかっている。

以上のことから、神戸港の振興事業を実施する神戸港振興協会と、観光事業全体をプロモーションする神戸国際観光コンベンション協会は、補完するような形で役割分担を行っており、現在の体制で事業を実施していくことに問題ないことが分かった。

(イ)神戸国際観光コンベンション協会のミッションの達成に向けて

神戸国際観光コンベンション協会のミッションには、観光客入込客数、観光消費額といったものがあがっている。これは市が掲げている目標と同一のものであり、アウトカムとしては申し分ない目標であるが、達成する道筋がどの程度イメージできているのか産業振興局からのヒアリングでははっきりしなかった。

神戸国際観光コンベンション協会は市全体の観光客入込客数、観光消費額の数値の向上に一定の責任を有しているにも関わらず、神戸港エリアの集客イベントの企画・実施は、広域的な観光への寄与を副次的な目標としている神戸港振興協会の取組みに依存せざるを得ない状況にある。観光面での成果をあげるための一貫したエリア戦略の立案と実施が必要であると思われるが、その点について明確ではなかった。

産業振興局が観光施策全体の方向性を検討し、神戸国際観光コンベンション協会が実働という役割分担を行うのであれば、結論としての目標だけでなくエリアごとの戦略など神戸国際観光コンベンション協会が具体的に行動できるものを示していく必要がある。

(ウ)ミッションを実現するための外郭団体の活用

神戸港エリアにおける集客性が高く観光面で効果を持つ事業は、みなと総局及び神戸港振興協会によって計画・実施されているが、神戸港振興協会の事業目的は、市民に港を知ってもらうことであり、観光は副次的な効果である。したがって、観光の効果が最大となるような事業手法や財源投入は行われにくい。

また、今回は神戸港振興協会との関係を取り上げたが、集客性の高いイベント事業や集客施設運営を実施する外郭団体は他にもある。市が観光の振興という目的を効果的に達成するためには、所管局にとらわれず、観光面で効果を持つ事業を実施する外郭団体に対して必要な財源を確保するとともに、連携を深めるなど積極的な活用を図ることが必要である。

6 参考

(1)開催状況

①第1回委員会

日 時 平成27年10月14日

- 議 題
- ・委員長選任
 - ・傍聴要綱の決定
 - ・概要説明
 - ・経営評価の進め方について

②第2回委員会

日 時 平成27年11月16日

- 議 題
- ・財務状況等の概要について
 - ・ヒアリング団体の決定
 - ・ミッション（案）の概要について

③第3回委員会

日 時 平成27年12月21日

- 議 題
- ・財務状況等のヒアリングについて
くつのまちながた神戸（株）
（一財）神戸市水道サービス公社
 - ・第2回委員会における財務状況等の補足説明について
 - ・ミッション等に関するヒアリング対象の決定について

④第4回委員会

日 時 平成28年1月22日

- 議 題
- ・（一財）神戸在宅ケア研究所のヒアリング
 - ・保健福祉局のヒアリング
（公財）こうべ市民福祉振興協会、（一財）神戸在宅ケア研究所、
（社福）神戸市社会福祉協議会の3団体に関する役割分担につ
いて

⑤第5回委員会

日 時 平成28年1月29日

- 議 題
- ・（一社）神戸港振興協会のヒアリング
 - ・産業振興局、みなと総局のヒアリング
（一財）神戸国際観光コンベンション協会、（一社）神戸港振
興協会の観光施策における役割分担について

⑥第6回委員会

日 時 平成28年2月15日

- 議 題
- ・委員会活動報告（案）について

(2) 委員名簿

(五十音順、敬称略)

氏 名	役 職
おくたに きょうこ 奥谷 恭子	公認会計士
まえしま きょうこ 前嶋 京子	甲南大学法学部教授
★まつお たかみ ★松尾 貴巳	神戸大学大学院経営学研究科教授

★：委員長