

神戸市外郭団体経営評価委員 平成15年度活動報告書

平成16年3月25日

神戸市外郭団体経営評価委員

平成15年度活動報告

神戸市長 矢田 立郎 様

神戸市の外郭団体の見直しに資するため、その一部の団体の経営状況等の調査を行いました。ここに15年度の調査内容を取りまとめましたので報告いたします。

平成16年3月25日

神戸市外郭団体経営評価委員

岡村 修

谷口 知史

西村 順二

- 目次 -

1 . 序 -----	1
2 . 平成 1 5 年度の活動経過 -----	2
3 . 団体に共通する課題 -----	4
4 . 団体に共通する助言・提案 -----	7
5 . 調査対象団体ごとの課題及び助言・提案 -----	10
6 . 今後の予定 -----	15
神戸市外郭団体経営評価委員 委員名簿 -----	16

1. 序

神戸市では、震災以降の行財政改善の取り組みの中で、外郭団体についても統廃合等により17団体の削減を実施してきた。さらに、

- (1)時代の变化や市民ニーズの変化への対応
- (2)行政と民間との役割分担の徹底
- (3)民間の知恵や力の活用

の3つの視点から、現在においても積極的な見直しを進めている。

このような中で、市財政の抱える硬直的体質を改革し、中・長期的に健全な財政を確立するため、神戸市行財政改善懇談会に意見が求められ、平成14年11月、懇談会から市長に対して報告書が提出された。

この報告を受け、外郭団体の抜本的な見直し・経営改善を推進するため本委員制度を創設し、3名の委員が市長から外郭団体経営評価委員として委嘱を受けた。我々3人の委員は、すべての外郭団体(49団体)の経営状況等を調査し、経営面での評価・助言・提案を行うことを使命としている。

平成14年度には、特に緊急性が高いと考えられる累積損失(13年度末未処理損失)のある団体のうち8団体の経営状況等の調査を行った。さらに平成15年度には、累積損失(13年度末未処理損失)のある残りの8団体及び単年度損失(13年度・14年度のいずれかで)を計上した8団体の計16団体を調査した。

今回の報告は下記の団体を調査した結果であり、あくまで途中経過にすぎないが、その調査の内容をここに取りまとめ、平成15年度の活動報告として提出する。

限られた日時での調査であるため、十分意を尽くせず、また外部の専門家としての厳しい評価であるかもしれないが、神戸市及びその外郭団体の「改革」を切に願うものであり、本報告がその一助となることを希望する。

平成15年度調査対象団体

- | | |
|-----------------|----------------|
| (財)先端医療振興財団 | (株)神戸国際会館 |
| 神戸高速鉄道(株) | 神戸市土地開発公社 |
| (財)神戸国際協力交流センター | (財)神戸港厚生サービス協会 |
| 神戸マリンホテルズ(株) | 神戸航空交通ターミナル(株) |
| (財)こうべ市民福祉振興協会 | 海上アクセス(株) |
| 神戸カム(株) | (株)神戸フェリーセンター |
| クリーン神戸リサイクル(株) | (財)神戸市水道サービス公社 |
| くつのまちながた神戸(株) | (財)神戸市体育協会 |

2. 平成15年度の活動経過

ヒアリング・現地調査

平成14年11月、経営評価委員制度創設時に3委員の協議により以下の活動方針を決定した。

全ての外郭団体を調査すること。

3名の委員がそれぞれ担当する外郭団体から直接ヒアリングや現地調査を通じて調査を行うこと。

その後、委員間の意見交換をもとに評価・助言・提案について取りまとめを行うこと。

活動報告書に取りまとめて、毎年度に市長に報告すること。

この活動方針に基づき、平成14年度は、特に緊急性が高いと考えられる累積損失（13年度末未処理損失）のある16団体のうち、8団体について調査を行い、平成15年3月、市長への報告を行った。

平成15年度は、累積損失のある残り8団体について調査したのち、13年度または14年度に当期損失を計上した13団体を当面の調査対象と決め、このうち8団体について調査を行ってきた。

対象団体の調査はまず、3名の委員が個別に行った。ヒアリングは、事前提出資料を検討のうえ、ほとんどの団体においてトップマネジネント（常勤の経営責任者層）に対して直接実施した。

また、各委員が再度ヒアリングを必要と認めた団体については、2回目のヒアリングを行い、さらに現地調査が必要と認めた団体については、現地調査を行うなど、より詳細な調査を行った（3ページ（ヒアリング・現地調査の個別日程）参照）。

第1回会議 平成16年2月25日（水）

ヒアリングと現地調査をもとに、各委員からヒアリング調査の結果をお互いに報告するとともに、委員間の意見交換を行った。そのなかで、各団体の課題として共通するものが浮かび上がった。

そこで、今年度の調査対象とした16団体について、3月中にいったんこれまでの活動状況をまとめ、市長に報告することを決定した。

第2回会議 平成16年3月12日（金）

第1回の会議での検討結果をもとに、平成15年度の活動状況を取りまとめた。そのなかで、各団体に共通する課題と団体固有の課題を協議し、助言・提案についても整理した。

その結果を、3月25日に市長に対して「平成15年度活動報告書」として提出することを決定した。

また、平成16年度も引き続き他の団体について調査することを確認した。

(ヒアリング・現地調査の個別日程)

委員	団体名	活動経過	
岡村委員	神戸高速鉄道(株)	H15. 6. 10(火) H15. 7. 10(木)	13:30 ~ 15:30 13:00 ~ 16:00 (現地調査を含む)
	神戸カム(株)	H15. 5. 2(金) H15. 9. 4(木)	13:30 ~ 15:30 13:30 ~ 16:00 (現地調査を含む)
	(財)神戸市水道サービス公社	H15.10.30(木)	13:30 ~ 15:30
	(財)神戸港厚生サービス協会	H15.10.31(金)	13:30 ~ 15:30
	神戸市土地開発公社	H15.11. 6(木)	10:00 ~ 11:15
谷口委員	神戸航空交通ターミナル(株) 海上アクセス(株)	H15. 7. 4(金)	15:45 ~ 16:30
	(株)神戸フェリーセンター	H15. 7. 4(金)	14:30 ~ 15:40
	(財)先端医療振興財団	H15.10.24(金)	14:30 ~ 17:30
	クリーン神戸リサイクル(株)	H15.11. 7(金)	14:30 ~ 17:30
西村委員	神戸マリンホテルズ(株)	H15. 4. 30(水) H15. 6. 27(金)	10:00 ~ 11:50 15:30 ~ 17:00 (現地調査を含む)
	くつのまちながた神戸(株)	H15. 4. 18(金) H15. 6. 27(金)	13:00 ~ 14:20 14:00 ~ 15:30 (現地調査を含む)
	(株)神戸国際会館	H15. 4. 18(金) H15. 6. 27(金)	16:00 ~ 17:10 11:00 ~ 13:00 (現地調査を含む)
	(財)こうべ市民福祉振興協会	H15.10.22(水) H15.12.10(水)	14:00 ~ 16:00 15:30 ~ 17:00 (現地調査を含む)
	(財)神戸国際協力交流センター	H15.11. 5(水) H15.12.10(水)	9:00 ~ 10:30 13:00 ~ 14:00 (現地調査を含む)
	(財)神戸市体育協会	H15.11. 5(水) H15.12.10(水)	10:30 ~ 12:00 14:00 ~ 15:30 (現地調査を含む)

3. 団体に共通する課題

今年度対象とした団体は、公益法人（財団法人及び特別法人）が半分を占め、また創業期にある団体や実質的に事業休止中の団体もあり、置かれている状況は様々である。

ただ、各団体とも昨今の厳しい経営環境のなかで、経費の削減をはじめ経営改善に取り組んでいる点は一定評価する。

しかしながら、特に市と受委託の割合が高い団体にあっては、経営に対する主体性が弱い面があり、また経営者層に独立した経営体としての認識が乏しく、結果的に経営責任のあいまいさや行政への依存体質につながっていると感じられた。

また、この点は受委託の割合が高い団体に限らず、神戸市と外郭団体との関係、さらには外郭団体あるいは第3セクターという制度そのものに起因する本質的課題ではないかとも思われる。

確かに、外郭団体あるいは第3セクターの特性として、行政との深い関わりや公平性・公益性が求められることには留意する必要がある。しかし、外部の専門家としての視点で民間企業と比較した場合、この経営面における主体性・独立性の欠如は大きな課題であると指摘せざるを得ない。

各団体は、独立した経営体として、今一度、設立趣旨に立ち帰り、主体性をもって責任ある経営を行うべきである。

また、このたびの公の施設の指定管理者制度の導入など外部環境の変化に適切に対応し、一層の経営改善と競争力の強化に努めなければならない。

さらに、これらの課題は単に個別団体あるいはその経営者だけにとどまるものではなく、神戸市自体の問題でもあり、市として全体的な制度改革に改めて取り組まれるように指摘しておく。

次に、今回調査を通じて、全部または一部の団体で特徴的な課題を以下のとおり掲げる。

(1) 主体性・独立性・経営責任

外郭団体は、その事業運営について行政との関わりや公共性・公益性が求められる。

しかし経営という面からは、市への依存体質が見受けられ、経営に対する主体性が弱く経営責任もあいまいとなっており、独立した団体としての経営に課題がある。この傾向は、市との受委託の割合が高い団体においてより強いと思われる。

独立した団体の経営者としての認識が希薄で、経営責任が明確になっていない。外郭団体としての独自性・機動性が発揮されておらず、前例踏襲型の経営が行われている。

市の方針に左右されるため、団体としての主体性を発揮しにくい。

(2) 経営理念・経営方針

組織が設立目的に沿って役割を果たすためには、団体のミッション（使命）を明確にし、これに基づく経営理念や経営方針を組織内外に明示・徹底する必要がある。この点は企業経営の基本であり昨年度も指摘したところであるが、今回調査した団体についても、特に市との関係における団体の主体性・独立性の点から課題がある。

市の方針や予算に拘束され、団体としての経営方針が明示されにくい。
経営者層及び職員ともに市への従属した意識が強く、市の内部組織という認識にとどまっている団体がある。
団体のミッションが時代や市民ニーズの変化に適合しているかどうか再確認を要する団体がある。

(3) 中期経営計画

経営理念・経営方針を具体化し、時代や市民ニーズの変化に対応するために中期経営計画の策定が不可欠であることは昨年度指摘したとおりである。これを受けて、今回調査した団体を含めて全外郭団体において中期経営計画の策定・見直しに取り組まれている点は評価する。

しかし、策定された計画の内容に見直しの余地がある点と、今後は計画の実行・評価・検証というマネジメントサイクル（P D C A : Plan Do Check Action）の確立が重要となることを指摘しておきたい。

中期経営計画の策定にあたっては特に、具体的な数値目標が示されておらず、対策項目も抽象的表現にとどまっているものが多い。
年度別の行動計画を策定して実行することが望ましい。
今後、計画の策定及び検証結果を取締役会・理事会に報告するとともに、経営環境の変化に応じて適宜計画の見直しを行う必要がある。

(4) 経営資源の活用

効果的な経営を行うためには、事業分野ごとに強み弱み等を分析したうえで、人・モノ・資金・情報といういわゆる経営資源を的確に配分することが肝要である。この点、外郭団体には課題が多い。

管理会計ルールが確立されていない。事業分野（管理施設）ごとの採算性を明確に認識できていない。
外部環境の変化を的確に汲み取り、経営判断に反映していくためのマーケティング能力が乏しい。
リスクを判断したうえで、収益力や将来性がある分野へ大胆に経営資源を配分していくメリハリのある経営が行えない。

(5) 経営改善を引き出すしくみ（インセンティブ）

インセンティブとペナルティのない組織は活性化しない。施設管理をはじめとす

る市との受委託関係において、精算方式がとられているため、団体の経営努力が団体の収益や評価に反映されず、結果的に経営改善を引き出しにくい構造になっている。この点は団体のみならず市の問題としても検討すべきである。

受託料が精算されるため、団体の収益に反映されない。また、直接経費に対して定率で事務費収入が定められている場合が多く、直接経費を削減すればかえって事務費を含めた団体の収入減となってしまう。

このため、受託事業について経営改善を行おうというモチベーション（動機づけ）が働きにくくなっている。

施設の利用料金や各種使用料が条例等で細かく定められており、集客や利用率向上の面で団体の工夫や努力の余地が乏しい。

（６）組織・人事・給与制度

外郭団体は、行政の関与が深いことから市に準じた、あるいは類似した組織体制や人事・給与制度とならざるを得ない面もある。しかし、この点が外郭団体の独立性や自主性を損ね、機動性・専門性など本来のメリットを発揮しにくくしているのではないか。

経営環境の変化に適応できる組織となっていない。

固有職員の給与制度が市に準拠・類似した年功序列制度を基本としており、硬直的な面がある。

業績に応じた人事評価システムがなく、目標管理と業績評価の点で課題がある。

市に準拠した採用制度や人事異動のため、専門性の蓄積と発揮が求められる分野や団体の中核を担う分野での人材育成ができていない。

全体的に職員のモチベーションの低下や組織の硬直化を招きやすい構造になっている。

（７）公の施設の指定管理者制度への対応

このたびの公の施設の指定管理者制度の導入は、公の施設を管理している団体にとっては極めて大きな外部環境の変化である。こうした団体が引き続き公の施設を管理するためには、これまでのノウハウを生かしながら、より質の高いサービスを低コストで提供できるよう一層の経営改善と競争力の強化に取り組んでいかなければならない。

市としては、運用指針の策定など制度の円滑な導入を図るとともに、公平かつ適正な指定管理者の選定に努められたい。

外郭団体においては、民間事業者等との競争を念頭に、コストの管理・削減を徹底していかなければならない。

機械的な管理にとどまることなく、主体的な施設運営のための工夫とサービスの向上が求められる。

(8) 経営の効率化

経営の効率化の面からの課題について共通するものをあげると以下のとおり。

委託契約については、随意契約の見直し等に取り組まれているが、その他の契約も含め、まだ競争性の導入など見直しによるコストダウンの余地がある。資金調達のコスト低減のために、入札を徹底するなど工夫の余地がある。業務の手順や時間管理などを含めた業務についてのコスト分析とコスト管理をきっちり行うべきである。

4. 団体に共通する助言・提案

次に前掲の課題を踏まえ、以下の助言・提案を行う。あくまで中間報告の段階であり、さらなる精査が必要であるが、当面必要と思われる事項をまとめたので、今後の経営改善の参考とされたい。

(1) 独立した団体としての経営

各団体は、その設立趣旨と自らの役割を再確認し、団体のミッションと、これに基づく経営理念や経営方針を組織内外に明示・徹底し、自らの権限と責任を明確化することで、独立した団体としての経営責任を果たしていくべきである。

団体ごとの目標設定とその達成度の検証・明示により、経営責任をより具体的に明確化すること。

の評価に連動して経営者層の報酬・処遇を決定すること。
協定書や仕様書などの文書により、市との役割分担と権限・責任の範囲を明確にすること。

(2) 市の外郭団体に関する関与の見直し

団体の自立性や公共公益性の度合い、さらに市の財政状況等を考慮し、市の外郭団体に対する関与を見直していくべきである。

市の関与について、積極的に関与すべき事業や団体と、団体の自立性を高め関与を縮減すべき事業や団体を仕分けるなど、その関与の度合いに差をつけるとともに関与の理由や内容を明確にすること。

そのうえで、市派遣職員の引き揚げや補助・出資等の財政的関与の見直しを検討すべきこと。

団体の自立性の確保のため、固有職員を育成し、幹部に登用するなど運営を任せていくこと。

団体にとって厳しい内容の改革を推進する際は、団体だけに任せるのではなく市も積極的に改革を支援すること。

(3) 中期経営計画

中期経営計画の策定・見直しを必ず行うこと。さらに、今後は毎年の実行計画とその実行・評価・検証というマネジメントサイクル（P D C A：Plan Do Check Action）を確立すべきである。

中期経営計画は団体の取締役会・理事会で策定・検証するとともに、市においても必ずチェックすること。

中期経営計画は常時見直すものであり、継続性をもってその実効性を上げていくこと。

中期経営計画の策定・検証・見直しを社内規程等で明確に位置付け制度化すること。

(4) 経営資源の的確な配分

事業分野ごとのしっかりとした経営分析とマーケティングに基づき、人・モノ・資金・情報の選択と集中を図ること。

誰に対する財・サービスの提供なのか、どういう人・組織がそれを求めているのかを、改めて明確にすること。

経営資源の配分先の取捨選択を行うために、まず、それが団体で実施すべき事業かどうか、また他にふさわしい事業主体があるかどうかを見極めること。団体内という閉じた環境における配分だけでなく、外部人材や外部資金の活用などフレキシブル（弾力的）な経営を行うこと。

類似事業を複数団体で実施しているなど全市的な資源の重複が見られる。この際、外郭団体間での類似事業の統廃合など横断的な見直しを行い、全市的な全体最適をめざすこと。

(5) 経営改善を引き出すしくみづくり

団体の自主的な経営改善を引き出すため、経営努力を一定評価のうえ、受託料や事務費比率を決定するしくみを設けるべき。

集客施設における入場者数など一定の努力目標を設定し、その達成度に応じて委託料や事務費比率を変動させるなど業績と収入（利益）を連動させるしくみが必要。

経営改善による節減額を認定し、将来の施設修繕費等に優先して配分するしくみを作ってはどうか。

(6) 組織・人事・給与制度の改善

各団体は外郭団体としてのメリットを発揮するために、市とは異なる組織原理で運営されるべきではないか。組織・人事・給与制度も機械的に市の制度に準拠するのではなく、各団体の経営状況など実態に即して再構築すべきである。

各団体の経営状況に応じて、給与・退職金等の制度も個別に決定すべきである。

組織・人事・給与制度の採用・変更にあたっては、市の制度にとらわれることなく、経営者が主体的に定めること。

固有職員も含めて職員の勤務評価は確実に実施すること。

例えば経営者としてのマニフェスト（公約）を求め実績を検証するなど、市としても経営者層の業績把握・評価に努めること。

市派遣職員の人事異動についても、一律・機械的に行うのではなく、外郭団体において当人の専門性や経験をより発揮できるのであれば、個別・弾力的に考えても良いのではないか。

外部の意見を経営に採り入れるため、民間役員（理事）の登用を図ってはどうか。

厳しい改革は内部の組織だけでは容易には進まない。市または外郭団体が共同で外部専門家を活用するなど、効果的な見直しを続けること。

（7）経営の効率化

公の施設の指定管理者制度の導入をはじめとして今後、民間事業者との競争は不可避となる。民間事業者との競争を常に意識しながら、さらなる経営の効率化に取り組んでいくべき。

委託契約及びその他の契約については、入札や見積り合わせなど競争性の導入を徹底するとともに、発注方法の工夫などさらなる見直しを行うこと。

資金調達にあたり、入札を徹底するとともに、借入ロットをまとめて交渉上の優位性を確保するなど、コスト低減に努めること。

作業手順の標準化・マニュアル化を進め、コスト低減につなげること。

5. 調査対象団体ごとの課題及び助言・提案

さらに団体固有の課題と助言・提案は以下のとおりである。

<p>(財)先端医療振興財団</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 団体の設立目的・使命は明確だが、まだ団体としての経営理念・中期経営ビジョン・経営目標が確立されていない。・ 経営戦略、特に長期安定的に収益を確保するための財務面の再評価が必要。・ 基礎的な診療を行うことができる基幹病院が隣接して立地する必要がある。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 単なる収支見直しではなく、中期経営計画（3～5年）の策定を早期に行うこと（その際、理事会の参画、全部門横断的なプロジェクト・チームの組成、経営戦略の利害関係者への明示、管理会計ルールの明確化が必要）。・ 医業経営という特殊性を意識し、優秀な人材の確保・育成を進めるとともに、より弾力的な人事・給与制度の構築に努めること。・ 中央市民病院との連携を強化すること。
<p>神戸高速鉄道(株)</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 経営改善計画(平成11年策定)のもとで経費の削減等を進めているが、累積損失の解消は短期間では難しい。・ 会社の財政状態と退職金の給付水準が見合っていない。・ 従業員の平均年齢が高く、年齢分布も偏っている。・ 資金調達のコスト削減。・ 鉄道関連業務を行う子会社及び関連会社に、本社からの出向社員やOBが多い。・ 勤務評定は駅務員のみであり、業績給のシステムを採っていない。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 現状の経営改善計画に対し、組織内でのプロジェクト・チームを立ち上げるなど、常に追加・見直しを図るべきである。・ 累積損失解消に向けた資本政策（減資増資等）も検討してはどうか。・ 会社の経営状況を考慮し、退職金給付水準の見直しを行うべきである。・ 借入金のコスト低減のため、入札により借入先を選定すべき。・ 高金利の長期借入金の繰り上げ償還を検討してはどうか。・ 子会社及び関連会社の本社への統合により経営資源の効率化を検討してはどうか。
<p>(財)神戸国際協力交流センター</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 現行職員体制ではノウハウの蓄積が困難で中長期的視点を持ちにくい。・ 国・県・民間など国際交流団体間の連携や事業調整が必要ではないか。・ 点在する拠点施設（国際コミュニティセンター・国際交流プラザ・アジア交流プラザ）のさらなる効率的運営が必要。・ 外国人や留学生に対するソフト面のサービス（相談業務など）とハード面のサービス（住宅支援）が混在しており、選択と集中が必要。・ 市からの補助金への依存が高く、自主財源となりうる事業が存在しない。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・ アジア交流プラザについて、アジア語圏の語学講座等に特化して活性化を図るか、国際コミュニティセンターへの集約整理統合を図ってはどうか。・ 国、県、民間等の国際交流団体との役割分担・連携を図り、当財団としては、多様なサービスの紹介・あっせん機能に集中・特化すべきではないか。・ 自主財源となりうる事業の開発を進めていくべき。・ 市派遣職員の人事異動の中で専門職群を導入するなど、国際交流に必要なコミュニケーション能力などのノウハウを組織的に蓄積していくべきである。

神戸マリンホテルズ(株)

【課題】

- ・これまでの経営改善努力は評価するが、債務超過の解消に向けたさらなる中長期の計画の策定が必要。
- ・購買部門のさらなる経費削減を進めるべき。
- ・顧客ひとりあたりの売上単価の低下への対応が必要。
- ・立地の地域性というユニークさを徹底的に活用し、独自性を確立すべき。
- ・黒字経営を定着させ、円滑な資金調達を確保すべき。
- ・宿泊・レストラン・宴会・ウエディングの各事業領域のどこに重点を置くのか、またどの事業にどれだけの経営資源を配分していくか、さらなる調整・検討を急ぐ必要がある。

【助言・提案】

- ・立地の良さを活かし、経営資源の選択と集中によりニッチ(すきま)市場とニッチ事業(例えば、神戸西部地区や神戸以西への特化・おもてなしによる付加価値の創造など)を確立すること。
- ・単年度黒字の継続と累積損失の圧縮を果たした後、民間への移行の可能性を検討すべき。

(財)こうべ市民福祉振興協会

【課題】

- ・収入の大半を市に依存しており、自主財源が乏しいため新たな事業化に取り組めない。
- ・「しあわせの村」には市の担当部局が異なる施設が混在しているため、使用料の減免基準が異なるなど縦割り行政の弊害が存在している。
- ・「しあわせの村」の諸施設の老朽化が進み、改修費用の増大に見合った財源の確保が必要。
- ・多額の維持管理運営費用がかかり、市外利用者も多い「しあわせの村」を、市の福祉政策上どう位置付けていくのか。

【助言・提案】

- ・介護保険関係事業等、民間との競合部門事業における協会の役割を再検討すべき。
- ・「しあわせの村」に特化した将来ビジョンを市とともに策定する必要がある。
- ・「しあわせの村」の担当部局を一本化するなど、市としての管理体制の見直しが必要。
- ・利用者の視点に立った事業運営をさらに進めるため、会議の活性化など意思決定の方法を工夫すべき。
- ・経営改善計画の事後評価、達成度の確認システムに関し、外部の民間アドバイザー（NPO法人など）の意見を聞いてみてはどうか。

神戸カム(株)

【課題】

- ・設立当初（昭和62年）から平成5年までの損失額が大きく、経営を圧迫している。
- ・障害者多数雇用事業所という枠組みで提案された取引が当初想定どおりには行われていない。
- ・経営改善計画はあるが、将来の収益や財政状況についての具体的数値目標がない。
- ・債務超過を解消するための収益の確保が困難。
- ・勤務評価や賞与の査定は事実行為のみで記録が残されていない。

【助言・提案】

- ・障害者雇用の維持という公益性の観点を踏まえ、運営形態の変更も検討すべき。
- ・債務超過の解消に向けた資本政策（減資増資等）の検討も必要。
- ・勤務評価や賞与の査定について、評価の連続性確保のため記録を残していくべき。
- ・当社の場合、民間の経営者によっても必ずしも効率的な経営がなされるとは限らず、市は常に、株主として直接・間接に経営内容に関与すべき。
- ・今後、こうした民間からの提案型事業については、経営責任とその範囲について厳密に定め、契約等に明文化する必要がある。

クリーン神戸リサイクル(株)

【課題】

- ・ 経営理念が不明確。現行事業領域に第3セクター方式で参入することの合理性を再検討の上、経営ビジョン・経営目標を整理し文書化して明示すべき。
- ・ 人事面において市の関与が強く、主体的な経営意識が弱い。

【助言・提案】

- ・ 会社の主体性を基軸とした中期経営計画(3～5年)の策定を早期に行うこと(その際、プロジェクト・チームを組成(市のオブザーバー参加が望ましい)、独立した企業体としての経営戦略を利害関係者に明示、管理会計ルール明確化が必要)。
- ・ 市の受託事業部門と自主事業部門、それぞれのレベルで予算・実績管理を行えるよう、管理会計ルールを明確化すること。
- ・ 競争力強化のため、独自の人材確保・育成を主眼とした人事制度・賃金制度の見直し・再構築を行うこと。
- ・ 社内の意識改革のため組織の見直し・再構築を行うこと。

くつのまちながた神戸(株)

【課題】

- ・ インキュベーション(育成)機能という特性上、政策的な家賃設定をせざるを得ず、100%入居でも家賃収入で維持管理経営できない。
- ・ 家賃補助の期限到来という問題がある。
- ・ 周辺区画整理事業の進捗遅れや構造不況下にある業界など、立地上不利な点がある。
- ・ 来館者向けに新製品を展示し、出店者の市場情報収集の場となるアンテナショップとしての機能が不十分。

【助言・提案】

- ・ インターネット等を活用し、広域市場へ低コストで参入を図ってはどうか。
- ・ アンテナショップやインキュベーション(育成)機能の必要性を再検討し、場合によっては、イベントスペースとしてのスリム化を検討すべきではないか。
- ・ 現状では施設の発揮する効果が限定的であるため、将来的にはNPO法人への移管などの可能性を積極的に検討してはどうか。
- ・ 業界団体やまちづくり関係団体等とのさらなる結びつきの方策を検討すべき。

(株)神戸国際会館

【課題】

- ・ 貸会議室、ホールの稼働率が低い。
- ・ テナント賃料の引き下げ圧力に対する対応が必要。

【助言・提案】

- ・ 同種施設との差別化のため、特色ある催事の積極的企画により独自性を打ち出すべき。
- ・ ホールの経営は収益性よりも独自性と稼働率の向上を目的として戦略を立てるべき。
- ・ 11階部分(公的資金で再建したスペース)のさらなる活用を図ってはどうか。
- ・ 国際会館の果たすべき役割を、単なる効率性だけでなく、神戸のシンボルとしての役割と都心活性化の視点も認識しておく必要がある。

神戸市土地開発公社

【課題】

- ・ 全国の土地開発公社に共通する課題であるが、公有地取得事業収入の減少など外部環境の変化により、公社の役割は縮小しつつある。
- ・ 土地保有期間が長期化している。
- ・ 原価管理上の問題や取得時期・買取時期が同時でないことから、複数物件をまとめた取得資金の借入や入札を行っていない。

【助言・提案】

- ・ 公社の存立の意義を見直し、公社の解散あるいは縮小を検討してはどうか。
- ・ 短期間での買取りが確実な場合を除き、新規土地取得は原則として中止すべき。
- ・ 保有土地のコスト削減のため、資金借入において入札制度の原則適用による借入条件の改善と、繰上償還による金利の軽減を図ること。

(財)神戸港厚生サービス協会

【課題】

- ・ 勤務評価を行っておらず、給与体系に業績給がない。
- ・ 市からの受託収入が減額されているのに、それに見合った外部委託の見直しがなされていないものがある。

【助言・提案】

〔平成16年3月末解散〕

- ・ (引き継がれる事業についても) 管理業務の受託料が低減されるため、外部委託等の業者選定の見直し、見積り合わせを必ず定期的を実施すべき。

神戸航空交通ターミナル(株)・海上アクセス(株)

【課題】

- ・ 現在事業休止中であり、多額の債務超過という財務面で解決すべき大きな経営課題を抱えている。会社の存続の可否・適否そのものについて検討すべきである。
- ・ これらの事業領域に第3セクター方式で参入することの合理性を再検討の上、経営理念に基づき経営ビジョン・経営目標を整理し、文書化して明示すべき。

【助言・提案】

- ・ 会社再建計画を基軸とした中期経営計画(3~5年)の策定を早期に行うこと(その際、プロジェクト・チームを組成(市との共同メンバー形式が望ましい)、独立した企業体としての経営戦略を利害関係者に明示、財務体質の改革方策を明示することが必要)。
- ・ 事業再開の適否検討に際しては、事業性評価のための十分な調査・分析が不可欠であり、そのための体制整備・人員確保を行うべき。
- ・ 代替案として民間企業を対象とした企業売却・事業売却等の枠組みを検討すべきである。そのため、外部専門機関(監査法人等)の協力を得て、適正な調査・評価を行い、そのうえで清算についても検討すること。

(株)神戸フェリーセンター

【課題】

- ・ 経営理念が不明確。会社の存続の可否・適否そのものについて検討すべきである。
- ・ この事業領域に第3セクター方式で参入することの合理性を再検討の上、経営ビジョン・経営目標を整理し文書化して明示すべき。
- ・ 債務超過という財務面で解決すべき大きな経営課題を抱えている。
- ・ 社内売上高シェアが最大である有料道路管理受託事業を当社で行っている理由を明確にすべき。
- ・ 会社全体の収益構造の抜本の見直しを行うために、管理会計ルールの見直しが必要。
- ・ 株式会社としての経営意識が弱く、意識改革が強く求められる。

【助言・提案】

- ・ 会社再建計画を基軸とした中期経営計画（3～5年）の策定を早期に行うこと（その際、プロジェクト・チームを組成（市との共同メンバー形式が望ましい）、独立した企業体としての経営戦略を利害関係者に明示、財務体質の改革方策を明示することが必要）。
- ・ 代替案として民間企業を対象とした企業売却・事業売却等の枠組みを検討すべきである。そのため、外部専門機関（監査法人等）の協力を得て、適正な調査・評価を行うこと。
- ・ ベテラン職員が多く、高齢化やノウハウの属人化といった不安要素を抱えている。会社独自の人材確保・育成のための人事制度・賃金制度の見直し・再構築を行うこと。

(財)神戸市水道サービス公社

【課題】

- ・ 市からの受託業務が9割を超え、主体的な経営計画策定が困難である。
- ・ 公社の基幹的業務にあたる一部業務（メーター検針業務等）について市で民間活力の導入を検討しており、事業が大幅に縮小する可能性がある。
- ・ 業務量の減少と受託単価の低下の傾向がある。
- ・ 人件費の負担が大きい。職員の平均年齢が高く年齢分布が偏っており、今後、退職金支払いが増嵩する。退職給与引当金の引当不足があり、実質的な債務超過の状態である。

【助言・提案】

- ・ 公社の事業が縮小した場合、他の外郭団体と統合することも検討すべき。
- ・ 実質的な債務超過となっており、受託事業が将来減少する場合の対応策を検討すべき。
- ・ 将来の収支計画には、資金の状況と財政状態の検討が必要であり、資金計画、予定貸借対照表も作成すべき。

(財)神戸市体育協会

【課題】

- ・ 市の受託事業がほとんどで、経営努力による余剰分も精算されるため、団体に経営改善意欲が生じにくい。
- ・ 市からの派遣職員と市OB嘱託職員が多い。
- ・ 経営改善計画は策定されているが、事業ごとの数値目標を設け理事会に報告するなど、さらなる向上が必要。
- ・ 体育施設等の老朽化が進んでいるが、建て替え・補修に向けた対応策が不十分。

【助言・提案】

- ・ 市派遣職員や市OB嘱託職員を計画的に縮減すべき。
- ・ 属人的にではなく組織的にノウハウや経験が蓄積されるよう、組織面での工夫が必要。
- ・ 経営努力や就労意欲を引き出すための新たな動機付けを行うべき。
- ・ 「生涯スポーツ」や学校給食事業を通じた「食育」など、新たなミッション（使命）の実現に向けた具体的手法の検討が必要。

6. 今後の予定

平成16年度も引き続き残りの団体について調査し、評価・助言・提案を行う予定である。

<参考>平成14年度調査対象団体

神戸新交通（株）
神戸都市振興サービス（株）
（株）神戸ワイン
（財）神戸みのりの公社
（株）神戸サンセンタープラザ
神戸市住宅供給公社
（財）神戸港埠頭公社
神戸航空貨物ターミナル（株）

神戸市外郭団体経営評価委員名簿

(敬称略, 50音順)

(氏名)

(役職)

岡村 修

公認会計士・税理士

谷口 知史

(株)日本総合研究所 研究事業本部
経営戦略クラスター(大阪) クラスター長
主席コンサルタント

西村 順二

甲南大学 経営学部教授