

外郭団体改革方針（2026 年 2 月策定）

1 概要

本市の外郭団体は、高度経済成長期における行政需要の多様化に対応するため設立が進んだが、阪神・淡路大震災を契機とした行財政改革を通じて団体の整理・削減に取り組み、平成 6 年度に 64 団体あったものを大幅に縮減してきた。

令和 3 年 8 月には、団体数の削減を前提とせず、外郭団体全体の経営資源や運営体制の最適化を進めることを目的として、副市長を本部長とする新たな見直し体制「外郭団体マネジメント推進本部」を設置し、「外郭団体の抜本的な見直し方針」を策定した。この方針のもと、各団体の使命（ミッション）を明確化するとともに、目的・役割の見直しや経営改善を進めた結果、事業や組織の再編による体制の安定化や経営健全化など、着実な成果を得た。

一方、少子高齢化の急速な進行に加え、物価や人件費の高騰など社会経済情勢が大きく変動する中、本市の財政状況は一層厳しさを増すとともに、行政需要は今後さらに多様化・複雑化することが見込まれる。また、出生数の急激な減少を背景として、本市および外郭団体における職員の確保は一段と困難になることが懸念される。

このような状況を踏まえると、外郭団体は自らの使命を果たすため、より経営的自律性を高め、持続可能な運営体制を構築し、本市とともに確実に公益貢献を実現することが強く求められている。今後も、社会経済情勢の変化に応じた不断の外郭団体改革に取り組み、外郭団体全体の経営資源と運営体制の最適化を一層進めるため、以下の方向性に従って見直しを実施する。

2 改革の方向性

方向性 1

背景

急速な社会経済情勢の変化により、物価及び人件費の高騰に伴う収支悪化や深刻な人手不足、担うべき役割の変容など、各団体において多様な課題が顕在化。

方向性

求められる見直しのスピード感が団体によって異なることから、重大な課題を抱え、特に早急な見直しが必要な団体を対象として、重点的に改革を実行。

方向性 2

背景

各団体が抱える課題の中には、複数の団体に共通し、かつ個々の団体では対応が困難なものや、団体を束ねて対応することで効率性の向上が期待できるものが存在。

方向性

団体共通の課題に対し、市が主導して横断的な取り組みを実施。

3 具体的な進め方

1 重点的見直し対象団体の指定

重大な課題を抱え、特に早急な見直しが必要な団体を「重点的見直し対象団体」に指定し、集中的に改革を実行。

| 団体名 | 課題と方向性 | |
|------------------|--------|--|
| (公財)神戸医療産業都市推進機構 | 課題 | 橋渡し研究支援における国制度の整備や民間事業者の台頭などにより、医療イノベーション推進センターの先進性や競争力が相対的に低下していることや、研究事業について客観的な効果測定が行えていないことなど、公益性や有用性等の観点から課題を有する事業がある。また、借入金に依存した経営が続いており、安定的な財政基盤の確立に向けて計画的な対応が必要となっている。 |
| | 方向性 | 早期の経営健全化（既存業務の再構築、組織体制・規模の最適化、機構全体のガバナンス強化） |
| 神戸都市振興サービス(株) | 課題 | 民間事業者によるラビルの整備や運営が一般的なものとなる中、インキュベーション環境の整備に係る公共セクターの果たすべき役割が大きく変化している。 |
| | 方向性 | 市の関与の最適化に向けた民間事業者との役割分担と団体のあり方の検討 |

| 団体名 | 課題と方向性 | |
|--------------------|--------|--|
| (公財)神戸市民文化振興財団 | 課題 | 安定した団体運営を継続するため、各種公演や講座等における事業収入の増加、新たな助成金・寄付金の獲得など、組織全体の企画力や経営力の強化による収益構造の改善に加え、市民還元や民間代替性の視点を踏まえた事業の見直しが必要である。 |
| | 方向性 | 収益構造の改善や事業の抜本的な見直しによる経営安定化 |
| (公財)こうべ市民福祉振興協会 | 課題 | しあわせの村のあり方検討を進める中、村の総合的な管理運営や村内施設を活用した福祉事業を主な事業とするこうべ市民福祉振興協会についても、他団体や民間企業との役割分担を含めた今後の団体のあり方を検討する必要がある。 |
| | 方向性 | 他団体との統合を含めた団体のあり方の検討 |
| (一財)神戸農政公社 | 課題 | ワイン事業の民間譲渡に伴い、六甲山牧場等の指定管理事業が経営の柱となっている。市が進める里山・農村地域の活性化において中心的な役割が期待されるなか、持続的な役割の発揮と、自主財源の確保等による経営の安定化が必要である。 |
| | 方向性 | 経営力の強化による持続的な役割の発揮と経営の安定化 |
| 神戸ハーバーランド(株) | 課題 | まちびらきから30年が経過し、多くの企業の進出が見られる中、現在の外郭団体主導のエリアマネジメントから民間主導へと移行する時期に来ている。 |
| | 方向性 | 民間主導のエリアマネジメントへの移行と団体のあり方の検討 |
| (株)神戸ウォーターフロント開発機構 | 課題 | 再開発の進捗により、民間同士のネットワークが構築され、民間主導のエリアマネジメント体制を検討するフェーズに入りつつある。一方で、依然として市からの負担金に依存した経営状況が続いている。団体設立から概ね5年が経過したことから、民間企業や市との役割分担を含めた今後の団体のあり方を検討する必要がある。 |
| | 方向性 | 団体のあり方の検討 |

2 団体共通課題に対する横断的な取り組み

団体共通の課題について、市が主導して、3つの柱を軸とした横断的な取り組みを実施。

| 柱 | 取り組みの方向性 |
|------------------|---|
| 人材の確保・育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 団体共同での広報など採用活動の強化 ・ 技術職員不足への対応 ・ 職位・職責に応じたビジネススキルの向上 など |
| 事務の共通化・効率化とDXの推進 | <ul style="list-style-type: none"> ・ バックオフィス業務の集約化 ・ 業務効率化を促進するデジタルツールの導入 など |
| 透明性の向上とガバナンスの確保 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 外郭団体の役員報酬基準の公開 ・ 外郭団体共通の内部通報窓口の継続的な運用 など |

（参考）今後のマネジメント方策の実行

令和4年度より、下記サイクルによるマネジメント方策を実施。

- ①市から外郭団体に求めるミッションの提示
- ②ミッション達成に向けた外郭団体による経営改革プランの策定
- ③ミッション及び経営改革プランの達成状況の評価・検証

これまでの取り組みにより、所管局・団体において改革意識の浸透が見られることから、外郭団体マネジメント推進本部主導のマネジメント方策から所管局主導へ移行。さらに、マネジメント方策の実行にあたり、各団体の役割をより明確化し、経営改革プランの実効性を高めるため、公益貢献と経営改善の2点をポイントを絞りミッションを提示。

