

平成 20 年 2 月 21 日

各 位

包括外部監査人 岩崎 和文

包括外部監査（財団法人神戸市産業振興財団の財務に関する事務の執行  
及び経営に係る事業の管理）の結果の概要について

「平成 19 年度包括外部監査の結果報告書」の概要は下記のとおりです。

記

1. 包括外部監査の概要

( 1 ) 包括外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項及び第 4 項並びに神戸市外部監査契約に基づく監査に関する条例  
第 2 条に基づく包括外部監査

( 2 ) 選定した特定の事件

財団法人神戸市産業振興財団の財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理

( 3 ) 包括外部監査の実施期間

平成 19 年 6 月 26 日より平成 20 年 2 月 5 日まで

なお、監査の実施に先立ち特定の事件選定のための資料収集、各局からのヒアリングを実施しま  
した。また、監査に当たっては補助者 7 名を使用しています。

なお、本報告書においては項目ごとに結果及び意見について記載しております。この概要書にお  
いては、「< 結果 >」印が報告書中において結果の欄にて記載した部分を、「< 意見 >」印が報告書  
中において意見の欄にて記載した部分を、それぞれ表しております。

2. 包括外部結果報告書の概要

. 組織運営に関する事項（報告書 7 頁及び 8 頁）

( 1 ) 理事会出席状況について

< 意見 > 多忙な各理事の日程を調整し開催日を決めることは困難を伴うものでありますが、1 年  
間に 2,3 回しか開催されない理事会であり、その開催には重みが伴うものと考えられます。委任

状によらない理事の出席率の向上が望まれます。

## (2) 経営の専門家の育成について

<意見> 民間からの出向者及び業務委嘱者の中には、十分な経験、知見を有する者もいるようですが、財団として、経営ことに中小企業経営に係る専門家の育成が望まれます。

## (3) 監事監査の実態

<意見> 実効性のある実態を伴った監事監査の実施が望まれます。

・会計に関する事項(報告書9頁～報告書43頁)

### (1) 貸借対照表分析

<結果> 賞与引当金について賞与支給対象データを6か月分で計算しなければならないところ、誤って市派遣職員の賞与を1年分で計算してしまったことにより、平成18年度の賞与引当金計上額が20,126千円過大計上となっております。

### (2) 収支計算書分析

<結果> 補助金等の市から収受したものについては、目的の範囲内で規程に従った手続により補助金等を精算する必要があると考えられます。

<意見> 現状補助金等を財団が収受すると、その範囲内で活動すればよいというモチベーションを持つだけで、収支差額が生じた場合にそれを分析し、次年度の事業活動に活用できるような組織的な仕組みが必要です。

常時、収支についての差額分析及び予算実績差額分析を行い、各現場での事業活動に活かすことができるように、上層部から各現場担当者までが同じ認識を持ちかつ責任の所在を明確にすることができる仕組みを作ることが望ましいと考えられます。

### (3) 人件費分析

<意見>

財団にとって神戸市の外郭団体としての位置付け及びそのために窓口役として市派遣職員が必要であるということにおいては一定の理解はできます。

しかし、他の職員の業務内容と市との交渉役等一部を除き特に差がないことから、費用対効果という観点から人員構成を見直す必要があるのではないかと考えられます。

また、市派遣職員の人件費と神戸市の管轄局である産業振興局の職員の人件費との比較を見てみ

たところ、どの年度においても財団の市派遣職員の人件費の方が、平均年齢が高いことなどもあり、神戸市の管轄局である産業振興局の職員の人件費よりも高い水準となっています。

財団の市派遣職員の人件費は、神戸市からの補助金または委託料により賄われています。実質的には神戸市側においても人件費であるとも考えられます。

業務内容から判断するに、財団に出向している市派遣職員の対象を見直しても、財団の日々の業務は特に支障をきたさないのではないかと考えられます。

財団の運営を神戸市との関係でどのように位置付けるのかについて以下の理由から再考する必要があると考えます。

具体的には、財団が寄附行為をしていく中で、産業支援等の神戸経済の発展に寄与するために、神戸市とは一線を画した独立性を財団に保持し運営させていくのであれば、固有職員等の充実を図る必要があると考えます。固有職員の育成は、財団にとって運営管理していく上での無形の財産になるものと考えからです。

しかしながら、固有職員の育成も必要ではありますが、神戸市職員を育成することも必要と考えます。独立性を持たせるとしても、神戸経済発展のために神戸市が拠出し設立した財団であることから、外郭団体としてやはり神戸市の活動の一部を担っていることは否めないと考えられます。そのため、その点については、職員のバランスを考え若い世代の職員等も財団に積極的に出向させることが望ましいと考えます。

神戸経済発展のために行っている財団の業務内容を若い世代の神戸市の職員も習得することにより、幅広い層の職員が神戸経済発展のためという財団のミクロ的な視野での業務内容及び現状を把握することができ、これを神戸市の行政の中での経済発展というマクロ的な視野で行政に長期的には活用できるのではないかと考えます。

このことから、外郭団体として当財団が市の活動の一部を担っているのであれば、関係局との人員構成の見直しを行うべきではないかと考えられます。

<意見> 概ね、人件費配賦の割合については、事業毎の作業の関わりの程度によりその基準を決定していますが、口頭での配賦率決定となっており、書面による決議ができておりません。年間約230百万円程度発生している配賦対象人件費を各事業に配分することは、事業別収支を把握する上で重要と考えられ、その配賦割合の考え方については、一定のルールに基づき決定する必要があります。

人件費について神戸市からの補助金で賄っている以上、合理的に人件費を配賦し、市民に客観的に事業別収支についての説明ができるようにするためにも、人件費の各事業に関わる程度を客観的に把握できるよう、書面による決裁及びその配賦割合決定の疎明資料の保管が必要ではないかと考

えられます。

#### (4) 海外事務所の運営

##### <意見>

天津や南京事務所については、中国政府との関係を理由として単に当財団の組織内に海外事務所が所属しているとの経緯等から、財団においては神戸市が管理責任者という認識があります。そのことから財団本部は、毎月の業務報告及び一時帰国時(年3回)の報告を受けていますが、海外事務所の管理運営には直接的には当たっていません。

また、シアトル事務所については、委託契約を神戸市より受けていることから、事業の内容については財団として分析できる立場ではないと認識しています。そのため、毎月業務報告の提出を受けていますが、事業内容の分析については神戸市から分析結果の説明を受けるだけとなっており、財団本部として管理運営は実質的に行っていません。

しかし、組織上は、海外事務所は財団に所属しており、海外事務所の管理責任は形式的には財団に所属するものと考えられます。組織上財団に所属しているのであれば、まずは財団が海外事務所に対する管理者責任としての認識を持つ必要があると考えられます。仮に、海外事務所に問題が生じた場合、神戸市は委託金や補助金を財団に提供しているために、その責任は財団に所属するのではないかと考えられます。

つまり、財団は、神戸市より補助金等を収受する以上、その事業の効率性、経済性及び有効性等を検討し、有効な資金の使われ方がされていることを説明できるようにする必要があると考えられます。これに対し現状において、財団が海外事務所の事業の有効性等の分析検討を行っておらず、実質的に神戸市がその判断を行っている以上、あたかも財団が神戸市の1セクションとなっていると考えられます。

そういった状況を回避するためにも、財団が管理運営して状況の把握を行い、補助金及び支出の程度が効率性、経済性及び有効性について分析検討し、財団の設立目的の一つである貿易の促進という目的を達成できているかについて分析をしていく必要があり、神戸市との協議により、管理運営に対する責任の所在を明確にする必要があります。

財団所属の現地職員の給与については現状は、現地職員に国内給と海外給を支給しています。

国内給は、海外給も支給することから「神戸市職員の給与に関する条例」第12条の2に基づき、国内で勤務している時の80%分を支給しています。

また、海外給は、「海外駐在員給与規程」第3条に基づき支給しています。

なお、この「海外駐在員給与規程」は、独立行政法人日本貿易振興機構(以下、ジェトロという。)での海外給の規程に準じて作られている旨の回答を財団の担当者より受けています。

しかし、海外給の支給基準の拠り所がなかったためとは思われますが、財団の業務及びそれを管理する神戸市の業務とジェットロとの関係がどのようにあるのか、また、ジェットロの規程を利用する合理的な理由がなく、現状の支給計算方法に疑問の余地が残ります。

また、その支給金額が海外給があるため市職員の給与と比べた場合高い水準になっていますが、その金額が妥当な範囲内のものなのか検討する必要があると考えられます。

海外駐在職員の業務の特殊性等がいかなるものなのかその評価及び妥当性の検討等が財団でできていないために、支給規程ありきで当該職員に給与を支給しているに止まっています。

市職員に対する給与水準との差が業務の特殊性及び海外勤務での手当であるとの合理的な説明ができないならば、給与規程を見直す必要があると考えられます。

#### ・ 内部統制関係（報告書 44 頁～報告書 49 頁）

##### （１）理事会における補正予算の編成について

< 意見 > 補正予算を組む場合も安易に実績値に合わせるのではなく、当初予算と実績値の差異について十分に分析し異常な差異がないか、もしあれば担当部署と十分に議論する必要があります。

##### （２）内部監査について

< 意見 > 民間上場企業では、金融商品取引法の施行に伴い、財務報告に関する内部統制の強化が求められています。有効な内部統制の整備、運用においては、内部監査はその根幹をなす重要な要素となります。地方自治体における内部統制の研究が総務省で開始されたこともあり、財団においても内部監査制度の導入の検討が望まれます。

##### （３）稟議制度について

< 結果 >

###### 稟議書の管理状況について

すべての稟議書は総務部を経由しますが、各稟議書は起案者の担当部署（課単位）で細事業別にファイリングされ保管されており、すべての稟議書を管理する“稟議管理簿”なるものは総務部で作成されていません。また、稟議書を一元管理していないため、稟議書の連番管理もなされていません。稟議の顛末を一元管理し、稟議漏れや稟議遅れを牽制する意味からも、“稟議管理簿”や稟議書の連番管理は必要です。

###### 稟議書の記載状況について

後日、稟議内容の正当性を立証するためにも、ルールに則った適切な記載が必要です。

(A) 起案日、決裁日が空白である稟議書が散見されました。

(B) 決裁区分(理事長、専務、常務、部)の欄に で特定されていない稟議書が複数認められました。

#### (4) 予算管理制度について

<意見>

組織内での承認方法について

現在、“中科目”レベルの支出予算の流用に関して、部長決裁はなされていません。また年度末の理事会で補正予算が策定される際に、予算流用が事後的に承認されています。

“収支計算書”が新公益法人会計基準では財務諸表からはずれたとはいうものの、依然、重要な書類であり、また神戸市からの受託や補助金事業、指定管理者事業等様々な事業を実施しており、各事業間での予算流用は、できるだけ厳格に行う必要があります。したがって、予算流用に関するより詳細な規程を整備し、厳格に運用する必要があります。

神戸市からの承認方法について

平成18年度の補助金のうち、“中小企業経営支援費”について、“項”レベルの事業で予算の流用を行い、全体としての予算と実績の差額(未執行分)を市に返還していました。その際、『神戸市中小企業経営資源強化対策費等補助金交付要綱』第7条1項における補助事業の内容または経費の配分の“軽微な変更にあたる”として、市に対して書面ではなく口頭でのみ許可をえていました。各事業毎の予算と実績の差額を通査すると、百万円以上の差異が3件あり、どのレベルまでがいわゆる“軽微”にあたるか判然としない状況です。今一度、神戸市の担当部局と“軽微”の範囲について、十分に協議することが望まれます。

#### (5) 公印管理について

<結果>

銀行からの出金時規程について

現在、銀行からの出金時には、総務部長(副出納役)の公印(様式10)と総務課長の公印(様式9)の二つの押印が必要となるが、『財務規程』あるいは『公印規程』には具体的な取扱いの記載がありません。また、銀行からの出金に際して、“公印使用簿”に特に記載がなされていませんでした。

出金取引は、不正・誤謬のリスクが非常に高い取引であり、厳格な規程の整備と運用方法を検討する必要があります。

公印使用簿の記載状況について

今年度の“公印使用簿”を通査した結果、の銀行からの出金事項の記載漏れ以外に、看守管理者のサインあるいは押印がなされていないケースがありました。

財団の組織運営上、公印の管理は非常に重要であり、また『公印規程』が厳格に運用されているか後日、監事による内部監査でチェックするためにも公印使用簿の記載は適切におこなわれる必要があります。

#### (6) 財務規程の整備について

<結果> 財務規程上、以下のように実態を反映していない規程が見受けられました。

第6章 契約 第47条(契約の方式)においては、「・・・競争入札が指名入札であるときは、原則として5人以上の入札者を指名しなければならない」としていますが、入札者が5人未満で入札を行っているものがあります。

指名入札を行う予定で入札希望者が5人未満であったものと思われませんが、まずは指名入札とするための疎明資料の整備がなく、また、5名未満で指名入札とする承認決議等も特にありませんでした。

また、「10,000千円以上の請負契約については、原則として競争入札を神戸市に依頼して行うもの」と規定していますが、実態として財団自ら意思決定を行い、契約を締結しています。

神戸市の外郭団体としての性格から一般の民間組織以上に契約の“公平性”を担保する意味からも、規程に準拠した手続の履行が必要です。なお、実態と著しく乖離している部分があれば、実態に即した規程に改定することも検討すべきです。

<意見> 第7章 決算 第53条(決算整理)において、第6項で「事業経営費及び事業原価の確定並びに工事中の事業資産の原価要素の把握計算」と規定しています。

しかし、「事業原価の確定並びに工事中の事業資産の原価要素の把握計算」は特に、現状の財団の運営事業において必要のない規定と考えられます。

かかる条文については、今後の状況も勘案し条文の削除の可否を検討し、財団の運営事業に沿った規程の見直しを行うことが望まれます。

#### ・ 出納関係 (報告書50頁～報告書55頁)

##### (1) 月次決算について

<結果> 条文上規定している月次決算の承認手続きができていません。すなわち、条文上常務理事(専務理事)まで報告となっていますが、総務部長止まりとなっています。

月次決算で専務理事まで報告することで、収支状況や財政状態等をタイムリーに提供することができます。また、月次試算表に各担当者が押印し証跡として残すことで責任の所在が明確にな

ります。

そのためにも、条文の規定に従い専務理事まで報告手続を行い、承認印をもらうことが必要です。

<意見> 現状月次試算表は担当者任せになっており、上長の承認印は形式的なものになっています。

月次の流れを知り、財団の実態を適時に把握するためにも、上長は月次試算表の内容を理解した上で分析し、それを事業運営にフィードバックさせていく必要があります。

さらに、月次決算において引当金や減価償却費等の見積を必要とする科目を予算ベースの金額をもとに月次ベースで概算計上することは、より適時適切な情報の提供が可能となります。

## (2) 小口現金の管理について

<結果> 小口現金については、原則として日々金種毎に現金実査を行い、上長が確認をし、実査残高が元帳及び補助簿の残高と一致しているか突合する必要があります。それにより、適時に残高の管理及び不正利用に対して牽制を行うことができます。

また、現金実査の実施担当者の上長が現金実査した金種表に承認印をすることにより責任の所在が明確になると考えられます。

## (3) 領収書綴りの簿冊管理について

<結果> 領収書綴りの受払いを管理する簿冊管理は、現場担当者がむやみに領収書を発行することを防止するために行われるものであります。

現状では、返却の記載欄がないために現場に交付した領収書の行方が分からなくなっています。

領収書綴りを実査したところ、3冊の領収書綴りが行方不明となっていました。財団において、現在調査中ではありますが、不正利用されないためにも引き続き早急に3冊の行方について調査する必要があります。

そのため、返却欄を設けて領収書綴りの受払いを適時に把握できるように管理できる簿冊管理簿の作成が必要であります。

## (4) 固定資産の管理について

<結果> 現状の固定資産台帳は、設置場所は記載されていますが管理部署、管理コード等固定資産の使用者の責任が明確になっておらず、また、台帳上、固定資産を番号管理していないため、『現物管理機能』に問題があるといえます。固定資産の特定化及び使用者責任の明確化のために台帳の記載内容を見直すことが望ましいと考えられます。

また、台帳上取得年月の記載はあるが、除却や売却のような減少に対応されていません。台帳上期中増額、期中減額の欄を設けて台帳を見直すことが望ましいと考えられます。

さらに、一式管理している備品（例えば、ダンスフロアー式など）については、台帳上では個数を明らかにする必要があります。

<意見> 固定資産の現物棚卸実施調査の結果、複数個ある固定資産について使用中となっている資産と不良品によるものや陳腐化または老朽化等により未使用となっている資産がありました。固定資産管理においては、使用見込みのないものについては、適時に把握し除却等適切な処理を行う必要があります。そのためには、定期的な棚卸を行うルール作りにより資産の使用状況の把握が必要であります。

また、それを補完するために未使用固定資産については、使用者から固定資産管理部署へ適宜報告がなされ、修理、廃棄、再利用がスムーズおこなえるような仕組みを構築する必要があります。

#### (5) 出張命令及び精算について

<意見>

精算時に出張内容や経路などを記載した資料（いわゆる「復命書」）は特に作成されておらず、簡単なメモ書きのみのケースも見受けられました。

まず、財務規程において精算時に宿泊を伴う場合はホテル等の領収書も添付した「復命書」の作成を義務付け、本人所属の部門長の承認を入手することが望まれます。

新幹線や船などの切符の手配に関して、本人に任せるのではなく外部業者に委託することにより、概算払いの金額も低減し、全体としての業務の効率化及び資金管理の簡素化が図れるケースがあり、検討が望まれます。

#### . ITシステム関係（報告書56頁～報告書58頁）

##### (1) アクセス権管理について

<結果> ユーザーIDの変更管理やパスワード設定管理について、具体的な運営方針が設定されていません。たとえば、人事異動に伴い抹消すべきIDの削除が適時におこなわれアクセス権が残っていないことの確認が適正になされるための業務の流れやチェック体制の構築あるいはパスワードの定期的な変更等に関して、運用方針やルールを策定し明文化する必要があります。

また、平成19年4月2日現在のパスワード一覧をレビューした結果、第三者が容易にわかるようなパスワードもかなり見受けられました。また、現在利用されているOS（Windows xp）のパスワード管理も特に必須となっていません。権限外の情報に容易にアクセスできないように、

有効なパスワードを設定するよう職員全員への指導・研修を徹底する必要があります。

(2) パソコンの現物管理について

<意見> パソコンについては、定期的にたな卸しがなされていません。現物管理を徹底するためには定期的にたな卸しを実施することが望まれます。

(3) メディア管理について

<意見> データを焼き付けた DVD 等のディスクについては、利用者を特定化するためにシリアル NO をつけて帳簿管理を徹底すべきです。

さらに、フラッシュメモリーは手軽に利用が可能な反面、かなり膨大な量のデータを蓄積可能であり、たとえば個人情報を含むデータのある自治体の嘱託職員が紛失して社会問題化された事件も発生しています。まず、社内規程で外部持ち出しを禁止し、紛失しないように各職員を継続して指導することが望まれます。

(4) アプリケーションソフトの管理について

<意見> フリーのソフトウェアを職員のパソコンにインストールする際の管理方針・規程をまず策定し、適正に運用されているかどうかについて、適宜チェックする体制を構築することが望まれます。

・個別事業に関する事項（報告書 59 頁～報告書 106 頁）

(1) 中小企業支援センター等事業

<意見> 平成 18 年度に関する支援事業等の事後評価等は現在のところなされていません。「設置要綱」上、毎年一定時期に開催すべき条項はありませんが、市民の税金を投入して事業を行う限り適確・適正な評価はタイムリーになされるべきであります。また、この事後評価が簡単なアンケートを基礎にして行われている点、及び成果物たる事業評価に関する報告書も作成されていない点について改善すべきであると思われます。その際には、受託事業とすべきか否か、補助金事業とすべきか否か、神戸市が当該事業を直接行うべきか否かに関して不明確な点が多いため、明確にする必要があると思われます。

市内産業の情報化の促進に関する事業（寄附行為第 4 条第 1 号）

<意見> インターネット上記載する企業数の増加及びホームページのアクセス件数の増加は、市内産業の情報化の促進に一定の成果が現れているものと認められ、ある程度の評価はできると

思われます。しかし、一方で、日経テレコンとのオンライン化については市内企業又は神戸市民に対しての情報提供という点で行っていると思われませんが、これが市内企業の情報化の促進にどのように貢献しているかは分かりにくく、神戸市民又は市内企業の産業の振興を行うためにかかるオンライン化がどの程度必要であるかにつき疑問の余地があります。

また、「KOBE E-Tips」について税金を投入する以上、そこには効率性や有効性の観点から発行する目的と発行した後の効果が客観的に計れることが必要であると思われまます。更に、情報誌としての位置づけを行うならば、民間の情報誌のごとく原価回収ができるような方策を考えるべきであると考えます。

#### 市内産業の国際化及び技術開発の支援に関する事業（寄附行為第4条第2号）

##### <意見>

(A) 元々中小企業者がISOを認証取得するのは得意先大手企業からISOの認証取得を求められるためになされるのが理由であると思われまます。果たして、ISOの認証取得を支援する事業が国際支援事業といえるのかに疑問の余地があります。

(B) 技術開発の支援事業として各種のフォーラムやセミナーの開催を実施されています。産業振興に対する寄与という点では一定の評価ができます。しかしながら、フォーラム・セミナーの開催はその効果の程度が予測困難なものと思われまます。フォーラムの開催状況を見るとそれなりの規模で実施されたものと推測されます。フォーラムやセミナーのテーマが果たして主催者側が意図している技術開発の支援に沿うものか、主催者側の一方的なテーマになっていないか等についてよく見極める必要があるように思われまます。

このために事前的にもかかるテーマが時宜や目的にかなっているかを検討するとともに、事後的にも参加者からアンケートを徴収しそれを分析する必要があると思われまます。特に、平成18年度開催のフォーラム・セミナーにつきましては、参加者からのアンケートは採られ、集計まではなされていますが、分析と次年度のフォーラム・セミナーへのフィードバックがなされていません。財団が行う事業の有効性や効率性を客観的に評価するうえでもそれは必要なことと思われまます。

#### 市内産業の人材育成に関する事業（寄附行為第4条第3号）

<意見> 市内産業の人材育成に関する事業は予算額も多く、神戸市及び財団が市内産業の人材育成にかなりの力点が置かれておられるのが伺われまます。しかしながら個々の事業を見ていきますと下記の通り、見直し、縮小又は廃止等を検討する必要のある事業も見られます。もっとも、神戸市から委託されている事業については財団が主体的に見直し等を行うことは難しいことかもしれませんが、意見を神戸市に挙げることは可能だと思われまます。

(A) 神戸マイスターの現状は神戸マイスターの認定者が高齢化し、既に亡くなった者、仕事に就いていない者も認定者 86 名のうち 20 数名になっています。また、ゲストティーチャーへの協力、自己研鑽のために組織された「マイスター交流会」の活動低下も昨今見られるようになっていいます。自己研鑽金を支給されているマイスターも 28 名となり、認定者の過半数以下になっている今、制度自体を見直す時期に来ているものと思われる。

(B) ものづくりセンターの管理運営としては、募集要項を見ますと、受講者は神戸市民に限定されることなく、また卒業後の進路も神戸市の企業に勤務する等の制約条項がありません。現在の受講生でも神戸市民以外（現在の受講生の 38%が市外の者）からも受講されています。広く神戸の地場産業の人材育成ということが主目的である以上、やる気のある者を広く受け入れることは是認されるものであると思われる。しかしながら、現在のところ卒業生の就職進路等が把握されておられないところにつきましては、今後この事業の成否を問う際の指標となるものでありますから、それを把握すべきであると思われる。第 4 期生の募集に当たっては当該大学の趣旨を再度見直し、例えば開講講座は 3 つの業界で良いのか、神戸市としてどの程度係るのか等上記の指標等を基にして検討すべきであると思われる。

(C) 神戸経営戦略外来については、平成 18 年度の相談件数は 4 件で受益者負担を除く補助金は 532 千円でした。これが有効性・経済性・効率性の観点から妥当なものか、今後この事業を行うかの検討が必要と思われる。平成 18 年度までで累計 14 件の相談件数となっているが、相談企業がその相談に対して効果があったのか、その後の経営戦略の展開に役に立っているのか等的確に把握されていないように思われます。事業の継続の検討にはこの指標が必要と思われる。

(D) 神戸ブレイン研究支援事業については、平成 18 年度までで累計支援件数は 13 件になっています。支援助成金の費用の精算報告、支援を受けている研究の報告は適宜受けているようですが、平成 15 年度からスタートした神戸ブレイン研究支援事業の成果としては、残念ながら神戸市や財団の施策には採用されておられませんので、当該事業の有効性については疑問が残ります。

#### 企業間交流の促進に関する事業（寄附行為第 4 条第 4 号）

< 意見 > 財団の設立目的でもある産・学・官の連携により産業振興を図るのには、当該企業間交流の促進に関する事業が有効な手段となると思われる。神戸生産技術研究会や神戸商業経営研究会を設け、研究会、見学会又はセミナーを開催されておられます。また、神戸産学官交流会を設け、定例会や幹事会を開催されておられます。しかしながら、これらの研究会や交流会がどれだけ産業振興に寄与しているのか客観的に判断しにくいものとなっています。一応、研究会やセミナー等の活動計画は幹事会等の会合により決定され、各活動の意義については検討されておられます。また、事後的にはアンケート等によりその活動の充実度を判定されておられますが、

アンケート等が2.3年に一度しか実施されておらず、活動の充実度を積極的に判定しようとしているのか疑問が残ります。今後はこうしたアンケートの採り方、内容、実施時期及び分析を検討し、次の活動へのフィードバックとなるようなものにすべきであると思われます。

新規企業の育成に関する事業（寄附行為第4条第5号）

<意見>

(A) KOBE ドリームキャッチプロジェクト

ドリームキャッチプロジェクトは当センターの主力事業と位置づけられています。3年目で知名度が低いこともありますが、資金計画書、事業計画書、税務申告書、ビジネスプランなど応募手続きの煩雑さにくらべ認定結果のメリットが大きくないので、今のままではX-KOBE,N-KOBEとも伸び悩むことと予想されます。

結局、現行では支援の対象はおのずと限られてくるのではないのでしょうか。かかる書類が作れない事業者の支援は公的資金の投入という点から難しいかもしれませんが、当プロジェクトは直接的な公的資金の大きな投入はないことを考えれば、ハードルを引き下げて対象範囲を広げ、手続きを簡易にしたうえ、零細企業も受け入れたり、応募だけでなく財団からの働きかけによる中堅法人、大手下請協力会社なども対象に取り込んだりするぐらいの積極性が必要ではないかと思われます。

(B) インキュベーション施設の提供

企業育成室は40～80㎡あり、一定の面積が確保されているため、月6,000円/坪という相場の1/2という安価とコピー機等の設置および仲間との情報交換のメリットがあり、常に満床となっています。他方、3㎡の創業準備室や10㎡のスモールオフィスは空きが発生しやすくなっています。

ドリームキャッチプロジェクトの支援のひとつとしての位置づけとして意味があるとしていますが、かかる事務所環境で展開できる事業はIT、ソフト、卸業などがぎられておりむしろ、企業育成室のような適当な広さのブースを3年という短期間ではなく、5年くらいの期間活用させ、広い分野での中小企業を対象とした施策に結びつける必要があります。

(C) くつのまちながた神戸株式会社への補助金

平成12年度から始まった補助事業について平成19年度にいたるまで、支出予算規模が特に大きいにもかかわらず事業計画書にまったく記載されておらず、説明もありません。ドリームキャッチ事業や専門家派遣事業では、50万円未満の小さな補助事業に対しても事前計画や事後実績報告を詳細に求めているのに、25,000千円の当該事業は賃料計算書が提出されているだけ

です。計画に対する審査、実績に対しいずれも補助金の執行者である当財団で詳細な吟味が行われているとは思われません。

神戸市が47.1%を出資しており、中小企業基盤整備機構も47.1%出資しています。毎期2,000万円以上の赤字決算を続けており、繰越欠損金も平成19年3月期で9億円となっており、回復の兆しは見えてきません。

また、他の事業においては評価委員会など、外部に委託してまで計画予算を吟味しているのに、一方で阪神大震災の被災地だからといって、震災から13年も経過しなお、このように特定の一企業に漫然と補助金を支出し続けるような印象を与える事務執行は「効率性」「有効性」以前の事実として市民の理解が得られるものではありません。

この事業については、事業の開示、計画の吟味、廃止も含め検討すべきです。

市内産業の振興のために必要な調査研究、経営・技術相談及び経営診断等に関する事業（寄附行為第4条第6号）

<意見> 事業効果は力のある中堅企業を対象に適材な専門家が派遣され、評価点も高く、継続を希望される方も多く、事業効果はあると思われませんが、別の捉え方からすれば、最初から関係者であった専門家と企業が専門家報酬の2/3を神戸市に負担してもらうためにこの事業を活用したのではないかと考えられます。創業間もない企業と違い自己主張する、社歴の古い中堅企業と専門家の力量判断の困難性を考えると、専門家が偏った派遣になるのは致し方ない点もありますが、一企業の専門家報酬の一部を税金で負担しているだけ、とならないよう、財団にいま少し主体性のある専門家選定（商業では財団の経験が蓄積された結果約50%の選定率となっている）ができるよう登録専門家の力量把握と職員のノウハウの蓄積に力を入れるべきです。

## （2）神戸市産業振興センターの管理運営に関する事業

### テナント管理業務

<意見> SOHOプラザへの入居はビジネスプランの提出のみで認められており、企業育成室と比べてハードルが低くバランスの悪いものとなっています。単なる貸しビル業ではありませんのでSOHOプラザから企業育成室にステップアップ出来る措置は現状あるものと思いますが、より実効性のある仕組み作りが必要と思われまます。

### レストラン・喫茶

<結果> 財団はアクティオ㈱から使用料として月1,620円/m<sup>2</sup>、共益費として月1,026円/m<sup>2</sup>を徴収していますが、これらを何ら利益の上乗せをせずに神戸市に対して支払をされています。

様々な管理業務を財団は行っており利益が財団に発生しない理由を明らかにする必要がある

ます。

また神戸市に支払う使用料は長年見直しされていないため、経済環境の変化に臨機応変に対応するためには普通財産へ変更することも神戸市と協議すべきです。

<意見> インセンティブを財団が得るのは相当ハードルが高いため、レストラン・喫茶については事業の再評価を検討する必要があると考えます。

また最近、空いている日の有効利用として婚礼の後の2次会等のニーズによりレセプションルームでの売上が増加しており、月によってはレストランの売上を上回ることもありますが、本施設は中小企業の支援施設であることから本来の稼働率上昇のための対策を検討すべきです。

#### 会議室等貸館業務

<意見>

##### (A) 競合施設の登場

平成19年度に入り、稼働率が低下しています。これは立地やグレードにおいて差のあるミント神戸のKCCや19年9月スタートしたサンパル内の兵庫県中小企業活性化センターなどの施設が登場したことにより競争が激化したことによるところが大きいと言えます。

競合施設の状況を調査しながら、使用料の見直しや、日によって使用料を変えるなどの対応が求められます。

##### (B) 財団のインセンティブ確保

財団が稼働率を上げても光熱水費等の運営経費は固定されているため財団に稼働率を上昇させようとするインセンティブが働きにくい仕組みとなっております。一定の稼働率をクリアした場合の報償金制度の導入などを神戸市に働きかける必要があります。

##### (C) 利用者の選別

健全な中小企業の支援にのみ注力すべきであり、ネットワーク商法関連の利用者も相当数あることから、後に社会問題化する可能性もあるため何らかの注意が必要です。

### (3) 神戸ファッション美術館の管理運営に関する事業

<意見>

#### (A) 帳簿・証憑関係書類の保存年数について

現在、開業時からのすべての帳簿・証憑を保存されており事務室の相当部分のスペースが占領されております。帳簿・証憑をリストアップし合理的・適法な保存年数を定める必要があります。

(B) 貸館事業について

高価な設備を有する写真スタジオを有しておられますが、チラシ等の製作時に使用されているのみあり、その必要性を検討する必要があります。

(C) アドバイザー委員会について

収蔵品のうち、ロココ関係の衣装等一式が東京の美術館で公開されることが決まっております、サンフランシスコの公開に向けても最後の調整を行っているなど一定の成果も出ていると思いますが、これにより市内のファッション産業の活性化に貢献出来たかを測定するのは困難です。

アドバイザー委員会は企業経営者と実際にデザイン等をしている実戦的な人材とのバランスを考慮し、企業経営者に偏らないよう注意が必要です。

(4) 神戸市ものづくり復興工場等の管理運営に関する事業

<意見>

(A) 入居者モラル

現場視察の結果、現在は通路など共用部分に製品、仕掛品等を倉庫代わりに保管しており、改善が必要です。

(B) 受託料について

年間 132,500,000 円で財団が管理運営を受託されておりますが、テナントが増加しても受託料の見直しは行われなため、電気代や修繕費の増加が財団の収支をかえって圧迫することになり、指定管理者の当然の責務として入居率の向上を働きかけるメリットがないものとなります。

電気代などの変動費部分は実費を受託料に上乗せすることを検討すべきです。

(5) ハイテクイースト工業団地の管理運営に関する事業

<意見> 60 m<sup>2</sup>部屋はほぼ満室となっておりますが、120 m<sup>2</sup>部屋の入居状況が 50%と稼働率が悪くなっています。

入居率向上に向けた対応が必要と思われます。

以上