

テーマ	形態	ヒアリングでの意見
収支構造・採算性について	公益財団法人	<p>委) <u>ハード管理事業での黒字を公益事業であるソフト事業の赤字に充当しているように見える。(①)</u></p> <p>委) コア事業でないハード管理物件について、売却して資金にすることも考えられるのか。</p> <p>団) 他に継続的な財源確保の手段があれば良いが難しい。</p> <p>委) <u>市からの受託事業である収益事業が途絶えた場合どうなるのか。</u></p> <p>団) <u>自主事業ができなくなる。収益を市民に還元することが団体の使命。(①)</u></p> <p>委) 法人維持が市の意向に大きく左右される。市が施設管理をどの程度団体に担わせたいと考えるのか、また団体側も専門性等それに対応するアピールをする等、双方が意識を持っていない限り、永続的に団体存在リスクがある。</p> <p>委) 業務を拡大し、リスク分散を図るべきではないか。</p>
	一般財団法人	<p>団) <u>公益事業、管理経費の赤字を収益事業で賄っている。赤字補填のために利益を留保せねばならず、競争に負けかねない。(①)</u></p> <p>委) 市から引き受けている公共目的を持つ事業で赤字ならば、市から援助をしっかりとらうべき。</p>
	株式会社	<p>委) <u>株式会社にも関わらず赤字になるような事業設計になっているのはおかしい。(②)</u></p> <p>委) <u>公益目的を理由に本来設定すべき費用を安くするのではなく、市が必要であり、本来税金で賄うべきものであるならば理由を付して補助をするべき。会社としては採算が合わないのならばやめるべき。(②)</u></p> <p>委) 他事業で得た収益は内部留保し、施設の更新にあてるべきもの。不採算事業を補てんすることで本来事業にも影響が出かねない。</p>
指定管理事業について	財団法人	<p>委) <u>ハード管理事業と公的役割を持つソフト事業が一体不可分であるならば、指定管理の意味があるのか。指定管理4年間の事業であることは長期的な視点での人材育成が難しくなるのではないか。(③)</u></p> <p>委) 指定管理の趣旨は、民間の効率的な運営を取り入れることだが、効率を優先することが市の施策目標達成に効果的でないと感じる。<u>指定管理で利益を出し、公的なソフト事業の補填を行うより、ハード費用を利益が出ないほどに絞って随意契約し、ソフト事業に補助する方が良いのではないか。(④)</u></p> <p>団) 競争となりコスト意識が出たのは良いことだが、公的事業の赤字補填のために競争に負け、結果公で作った施設を使った収益が営利目的で配分されるのが、市民のためになるのかどうか。</p> <p>委) <u>担い手が民間に変わっても大きなコスト低減や利用率向上が見込めないのであれば、収益の配分先を含む市にとってのトータルコストで担い手を判断しても良いのではないか。(④)</u></p> <p>団) <u>期間が4年なので、中長期の計画が立てにくい。(③)</u></p> <p>委) 役所でできないこと、新しいことを企画して市に提案すべき。その中で指定管理によるハードウェアの活用意義を明確にすべき。</p>

テーマ	形態	ヒアリングでの意見
施設の大規模更新（建替）について	施設保有団体	<p>団) 10年程度の修繕計画は策定済みだが、建替になると市の政策決定に従うこととなる。</p> <p>委) <u>現状では内部留保が不十分で建物への再投資ができず、事業存続を前提とした構造になっていない。(5)</u></p> <p>委) 今後も永続的に事業を続けていくために団体が保有している施設の更新計画は不可欠。</p> <p>委) <u>大規模更新のための資金留保を前提とした賃料を徴収することが必要。(5)</u></p>
受託事業について	財団法人	<p>団) 受託に独自公益事業を上乗せしてグレードアップしているため赤字となっている。</p>
市との関係について	共通	<p>委) <u>外向けの発信・ブランディングや新しい課題を取り上げて制度化し、市に企画・提案していくことが団体の重要な役割と考えるが、市への事業提案等の働きかけは行っているか。(6)</u></p> <p>団) 市に事業提案して予算化し、市とともに実施している事業もある。</p> <p>団) <u>各種団体等の生の声を集約して市に政策提案を行っていくことが求められている役割。(7)</u></p> <p>委) <u>設立目的と異なるが過去の経緯、市との関係上受けている事業はあるか。(8)</u></p> <p>団) 市の事情により引き受けているものはある。</p>
事業拡大の可能性について	公益財団法人	<p>委) 公益財団、外郭団体であり信用力が高いことを活かし、<u>周辺自治体の支援、事業受託や、市の機能を担っていく可能性はないか。(9)</u></p> <p>団) 団体独自事業を行っていく中で他都市と連携していければと思うが、財源確保も含めて、事業を作っていくことが課題。</p> <p>委) <u>市が直接行っている業務で団体が行った方が効率的なものはないのか。団体の本来業務でなくても外郭団体としての役割を果たすことになると思われる。(10)</u></p> <p>委) <u>コア事業（公的事業）に関わる部分で収益事業が成立しないか。収益の幅を拡げられないか。(9)</u></p> <p>委) 指定管理について他の自治体で受託している実績があれば、パブリックな評価として民間にコストでひけをとらない証明となるのではないか。</p>
	一般財団法人	<p>委) <u>コア事業（公的事業）に関わる部分で収益事業が成立しないか。(9)</u></p> <p>団) 収益目的となると民間の協力が得にくくなるため困難。</p> <p>委) <u>近隣自治体の事業を受注することは考えられないか。(9)</u></p> <p>団) 基本的に市域の業務を想定。</p> <p>委) <u>他の外郭団体の同種事業を集約して受けられないのか。(9)</u></p> <p>団) 全体として集約する流れになっているが、経緯のあるものについては、立ち上げから関わってきた団体に強みがある。</p>
	株式会社	<p>委) 所有する財産を活用して新たな収益事業・投資を行ってはどうか。</p> <p>委) <u>株式会社なので事業エリアにしばられず事業拡大しても良いのではないか。(9)</u></p> <p>委) 外で稼いだ分を株主である市に還元していくことを考えてはどうか。</p> <p>市) 民間でできることは民業圧迫の恐れがあり、可能性があるとすれば民が手を出しづらい分野</p>

テーマ	形態	ヒアリングでの意見
団体の専門性、特徴、役割	共通	<p>団) 民間で利益があがるものはやっていただき、コストのかかる公益性が高い事業の実施や各団体の後方支援が役割。</p> <p>団) 先駆的取り組みの実施、市とNPO等民間のつなぎ、隙間を埋める事業を実施するのが特徴。</p> <p>委) <u>政策立案・研究、コンソーシアムでの運営能力が求められるのではないかと。</u>⑪</p> <p>団) <u>団体の専門性確保のため、人材確保、専門家も必要だが、前提となる安定財源が重要。</u>⑪</p> <p>団) 技術系職員を揃えており、市の業務のやり方を踏まえた対応ができることから、市の業務の負担軽減を行っている。</p> <p>団) 業務量に合わせて柔軟な人員体制が取れる。</p> <p>団) OB職員のノウハウを活用する人的バンク機能を保持できうる。</p> <p>団) <u>競争入札に参加することで、一社入札を防ぎ価格の公正性を担保している。</u>⑪</p>
職員体制について	共通	<p>団) <u>派遣職員が削減される中、自主性・専門性を高めた固有職員の育成が必要。</u>⑫</p> <p>団) 公共的事業の実施等には市とのつながりが必要であるため、一定の派遣職員は今後必要。</p> <p>委) <u>専門的職員を抱えておけるような雇用体制が必要。</u>⑫</p> <p>団) <u>専門能力については市派遣職員及び市OBが担っている。</u></p> <p>委) <u>経営面は市でも、専門能力は固有職員が担っていかなければならないのではないかと。</u>⑫</p> <p>委) 団体の今後の方向性によって市職員の必要性が異なると思うが、どう考えているか。</p> <p>団) 日常的なコントロールについては必ずしも市職員でなければならないということはない。</p>
内部統制について	共通	<p>委) <u>団体固有のリスクへの対応のためには、専門的知識を持った職員の育成が必要。</u>⑬</p> <p>委) リスク管理として起こさないようにすることも重要だが、起きた際に被害を拡大させないように対策を講じておくことも重要。</p> <p>委) <u>内部統制については、一般的なリスク想定以外に団体特有のリスクを想定する必要がある。</u>⑬</p> <p>団) 内部統制の基本方針に基づき、リスクマネジメントのレベル・重要性・頻度について3段階にランク分けして対応方法を検討している。</p> <p>委) <u>管理者として責任を果たしたと示せる状態にしておくことが大事</u>⑬であり、リスク管理が十分でなければ役員の責任になる。</p> <p>委) 通常の法人と異なり、市民に対する社会的責任を果たすという特殊性が外郭団体ならではの役割ではないか。</p> <p>委) 市職員が社外取締役と言えるのか検討が必要。</p> <p>委) (外部委託の場合) 施設運営が誰の責任か明確にすべき。</p> <p>委) (外部事業者も含めて) 内部通報制度を確立させておくべき。</p> <p>委) 現金を扱っていると事故は起こりうる。いかに早く見つけるか、出来心を起こさせないかが重要。</p> <p>団) 現金事故対応として、入金機を導入している。</p>
役員会の活用について	共通	<p>委) <u>理事会の頻度が少ない。</u>⑭ 良い人材に役員に入ってもらっており、事前報告をあげることで事件・事故を未然に防げるのではないかと。また事業のヒントなども得られるのではないかと。</p> <p>委) 理事会を公開していくのは姿勢として良いが、経営情報等が外へ出ていくことには留意が必要。</p>

テーマ	形態	ヒアリングでの意見
広報について	共通	委) 団体の事業を紹介するホームページに市ホームページよりのアクセス方法がわからなかった。 委) 中長期の取組を行っている場合は、内容がわかるように積極的に発信していくべき。

【テーマ】収支構造・採算性について

①ハード管理事業での黒字を公益事業であるソフト事業の赤字に充当している

収益事業が途絶えた場合、自主事業ができなくなる

公益事業、管理経費の赤字を競争である収益事業でまかなっており、赤字補填のための利益留保により競争に負けかねない

(事例) 公益財団・一般財団

事業内容	事業性質	内部留保		収益		公益性			代替性		政策立案	中間支援機能	事業拡大
		必要性	実行	状況	市事情	有無	補助	内部補助	代替先	競争性			
イベント企画・運営 【集客施設を拠点として実施】	コア	不要	－	赤字	なし	有	なし	要	市	独自	有	有	有
集客施設管理・運営 【指定管理】	コア	不要	－	黒字	なし	なし	－	不要	市、民間	競争	なし	なし	なし

②株式会社に関わらず赤字になる事業設計

(事例) 株式会社

事業内容	事業性質	内部留保		収益		公益性			代替性		政策立案	中間支援機能	事業拡大
		必要性	実行	状況	市事情	有無	補助	内部補助	代替先	競争性			
テナント施設管理・運営	コア	要	なし	赤字	有	有	なし	要	なし	独自	なし	なし	有

【テーマ】指定管理事業について

③ハード管理事業と公的役割を持つソフト事業が一体不可分となっている指定管理事業

期間が限られており長期計画、人材育成が困難

④指定管理で利益を出し公的ソフト事業への補填を行う事業スキーム

収益の配分先を含む市にとってのトータルコスト

(事例) 公益財団・一般財団

事業内容	事業性質	内部留保		収益		公益性			代替性		政策立案	中間支援機能	事業拡大
		必要性	実行	状況	市事情	有無	補助	内部補助	代替先	競争性			
イベント企画・運営 【集客施設を拠点として実施】	コア	不要	－	赤字	なし	有	なし	要	市	独自	有	有	有
集客施設管理・運営 【指定管理】	コア	不要	－	黒字	なし	なし	－	不要	市、外郭、民間	競争	なし	なし	なし

【テーマ 施設の大規模更新(建替)】

資料2

- ⑤内部留保が不十分で建物への再投資ができず、事業存続を前提とした構造になっていない
大規模更新のための資金留保を前提とした賃料の徴収

(事例) 公益財団・一般財団・株式会社

事業内容	事業性質	内部留保		収益		公益性			代替性		政策立案	中間支援機能	事業拡大
		必要性	実行	状況	市事情	有無	補助	内部補助	代替先	競争性			
テナント施設管理・運営	コア	要	なし	赤字	有	有	なし	要	なし	独自	なし	なし	有
集客施設管理・運営	ノンコア	要	修繕のみ	赤字	有	なし	—	—	市、民間	独自	なし	なし	なし

【テーマ】市との関係について

- ⑥外向けの発信等や新しい課題を取り上げて制度化し、市に企画提案する役割
⑦各種団体等の生の声を集約して市に政策提案を行う役割

(事例) 公益財団・一般財団・株式会社

事業内容	事業性質	内部留保		収益		公益性			代替性		政策立案	中間支援機能	事業拡大
		必要性	実行	状況	市事情	有無	補助	内部補助	代替先	競争性			
イベント企画・運営 【集客施設を拠点として実施】	コア	不要	—	赤字	なし	有	なし	要	市	独自	有	有	有

- ⑧設立目的と異なるが過去の経緯、市との関係上受けている事業

(事例) 公益財団・一般財団・株式会社

事業内容	事業性質	内部留保		収益		公益性			代替性		政策立案	中間支援機能	事業拡大
		必要性	実行	状況	市事情	有無	補助	内部補助	代替先	競争性			
テナント施設管理・運営	コア	要	なし	赤字	有	有	なし	要	なし	独自	なし	なし	有
集客施設管理・運営	ノンコア	要	修繕のみ	赤字	有	なし	—	—	市、民間	独自	なし	なし	なし

【テーマ】事業拡大の可能性

資料2

⑨周辺自治体の支援・事業受託や、市の機能を担っていく可能性

株式会社における事業エリアに縛られない事業拡大

(事例) 公益財団・一般財団・株式会社

事業内容	事業性質	内部留保		収益		公益性			代替性		政策立案	中間支援機能	事業拡大
		必要性	実行	状況	市事情	有無	補助	内部補助	代替先	競争性			
イベント企画・運営 【集客施設を拠点として実施】	コア	不要	—	赤字	なし	有	なし	要	市	独自	有	有	有

⑩市が直接行っている業務で団体が行った方が効率的に行える事業

(事例) 公益財団・一般財団・株式会社

事業内容	事業性質	内部留保		収益		公益性			代替性		政策立案	中間支援機能	事業拡大
		必要性	実行	状況	市事情	有無	補助	内部補助	代替先	競争性			
調査業務	ノンコア	不要	—	均衡	有	有	なし	—	市	随意	なし	なし	なし

【テーマ】団体の専門性・特徴・役割

⑪政策立案・研究、コンソーシアムでの運営能力が求められる

団体の専門性確保のため、人材確保、専門家も必要だが、前提となる安定財源が重要

競争入札に参加することで、一社入札を防ぎ価格の公正性を担保

【テーマ】職員体制

⑫派遣職員が削減される中、自主性・専門性を高めた固有職員の育成が必要

専門的職員を抱えておけるような雇用体制が必要

経営面は市でも、専門能力は固有職員が担うべき

【テーマ】内部統制

⑬団体固有のリスクへの対応のためには、専門的知識を持った職員の育成が必要

⑭内部統制については、一般的なリスク想定以外に団体特有のリスクを想定する必要がある

管理者として責任を果たしたと示せる状態にしておくことが大事

【テーマ】役員会の活用

⑮理事会の頻度が少ない

【項目内容について】

資料2

※事業性質: 団体の設立目的に照らして核となる事業か否か

※内部留保: 事業実施に団体保有建物等を活用しており、事業の永続的实施には建替用経費といった内部留保が必須となるか否か

※実行: 有＝建替えも含めて内部留保を行っている、修繕のみ＝大規模修繕用の内部留保を行っている、なし＝内部留保を行っていない

※市事情: 事業について市の依頼や過去からの経緯により実施しているものか否か

※内部補助: コア事業実施にあたり恒常的に他事業の収益をもって経費を賄っているものか否か

※代替性: 他団体でも実施可能か否か

※競争性: 競争＝市指定管理等を競争で受託している場合、随意＝市より専門性等の理由により随意で受託している場合、独自＝団体独自事業

※政策立案: 市に対して、政策立案・提言能力を有しているか否か

※中間支援機能: 他の法人、団体、地域等を取りまとめる機能を有しているか否か

※事業拡大: 事業のノウハウ、団体保有資産を活かして、事業展開の可能性はあるか否か

神戸市外郭団体監理に関する検討委員会開催要綱

平成26年1月15日

企画調整局長決定

(趣旨)

第1条 外郭団体が市施策実現に果たす役割を踏まえ、出資・出捐者である市が団体にどのように関与すべきか、また団体経営の自立・安定をどのように図っていくべきか、専門的な見地から幅広く意見を求めるため、神戸市外郭団体監理に関する検討委員会を開催する。

(委員)

第2条 委員は、会計、財務、監査又は法律について専門の学識経験を有する者の中から、市長が委嘱する。

2 前項の規定により委嘱する委員の人数は3名とする。

3 その他、市長は、特定の事項について専門知識を有する者を臨時委員として委嘱することができる。

(任期)

第3条 委員の任期は、2年以内とする。ただし、再任を妨げない。

2 委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

3 臨時委員の任期は、特定の事項について意見を聴取するのに必要な期間とする。

(委員長の指名等)

第4条 企画調整局長は委員の中から委員長を指名する。

2 委員長は会の進行をつかさどる。

3 企画調整局長は、委員長に事故があるとき、または委員長が欠けたときは、前項の職務を代行する者を指名する。

(委員会の公開)

第5条 委員会はこれを公開とする。ただし、次のいずれかに該当する場合で企画調整局長が公開しないと決めた場合はこの限りでない。

(1)神戸市情報公開条例（平成13年神戸市条例第29条）第10条各号に該当すると認められる情報について意見交換を行う場合

(2)委員会を公開することにより公正かつ円滑な委員会の進行が著しく損なわれると認められる場合

2 委員会の傍聴については、神戸市有識者会議傍聴要綱（平成25年3月27日市長決定）を適用する。

（施行細目の委任）

第6条 この規則に定めるもののほか、委員会の開催に関し必要な事項は、企画調整部長が定める。

附 則

この規則は、平成26年1月22日から施行する。