

神戸市外郭団体経営評価委員
平成 18 年度 活動報告書

平成 19 年 5 月 15 日

神戸市外郭団体経営評価委員

平成18年度活動報告

神戸市長 矢田 立郎 様

平成14年度から平成17年度まで、神戸市の外郭団体の見直しに資するため、団体の経営状況の調査を行ってまいりましたが、平成18年度は、それらの検証と評価を行いました。ここに調査内容を取りまとめましたので報告いたします。

平成19年5月15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 -

	ページ
1 平成18年度以降の活動方針	1
2 平成18年度の活動経過	1
3 平成14年度から平成17年度にかけての経営状況の変化	1
4 助言・提案に対する検証の視点	4
5 個別団体ごとの取り組み	6
6 まとめ	36

1 平成18年度以降の活動方針

神戸市行財政改善懇談会の提言を受けて、外郭団体の抜本的な見直し、経営改善を推進するため、平成14年11月に神戸市外郭団体経営評価委員として我々3名の委員が市長から委嘱を受けてから、その活動も5年目を迎えた。平成17年度までの4年間で外郭団体48団体すべての経営状況等の調査を終えたが、今年度以降は、我々が行った経営面での助言・提案を受けて各団体がどのように対応したか、その成果はどうだったかについて検証していく。

当初、助言・提案を行ってからすでに4年を経過しているものもある。後にも触れるが、昨今の減損会計や公益法人制度改革、さらには公の施設への指定管理者制度の導入などに代表されるように外郭団体を取り巻く情勢は激しく変化してきている。そこで、こうしたことを踏まえ、我々自身が行った助言・提案が時代に適合し、本当の意味で団体の経営改善につながる取り組みとなっているかということも含めて評価・検証していきたい。

2 18年度の活動経過

平成18年 8月～ 9月 団体から助言・提案に対する対応状況について報告

平成18年10月28日(土) 第1回神戸市外郭団体経営評価委員会議

活動方針

報告書イメージの検討

助言・提案の実行状況の検証

平成18年11月 助言・提案に対する対応について、意見聴取・検証

～平成19年1月

平成19年 2月～ 報告書の作成作業

平成19年 3月 9日(金) 第2回神戸市外郭団体経営評価委員会議

検証報告書の検討

*なお、平成18年度については、評価委員による個別団体のヒアリングは実施しなかった。

3 平成14年度から17年度にかけての経営状況の変化

これから、各団体の取組状況について評価・検証を進めていくにあたり、本制度発足時の平成14年度以降、外郭団体全体として経営状況がどのように変化しているのかということについて、株式会社と公益法人等の形態に分けて概括しておく。

(1) 株式会社

平成14年度の決算では、株式会社21社のうち、8社が赤字を計上し、黒字会社は、13社となっていた。金額では、すべての株式会社合計で、7億円の赤字を計上し、赤字の株式会社の損失合計は、15億円となっていた。

平成15年度には、赤字会社8社と黒字会社13社の割合は変わらないものの、

赤字会社の損失合計は3億円にとどまり、黒字会社を合わせた総合計は、6億円の利益となった。

翌年の平成16年度には損失合計額が6億円と若干悪化するものの、黒字会社をあわせた全体では、4億円の利益を維持している。

続く、平成17年度については、損失合計額が17億円、総合計額が5億円の損失となった。この中には、平成17年度から導入された減損会計の影響が14億円含まれており、それを差し引くと総合計で9億円の利益となり、減損損失を除く損益ベースでは着実に改善してきている。

また、累積損失額についても、平成14年度には、株式会社全体で486億円だったが、平成17年度には482億円(減損会計の影響を除くと468億円)となっている。

株式会社全体の当期損益・累積損益の推移

(単位：億円)

	平成14年度		平成15年度		平成16年度		平成17年度	
	団体数	金額	団体数	金額	団体数	金額	団体数	金額
損失の合計 (赤字会社のみ)	8	15	8	3	9	6	8	17 (3)
利益の合計 (黒字会社のみ)	13	8	13	9	12	10	13	12
合 計	21	7	21	6	21	4	21	5 (9)
累積損益の合計 (利益剰余金の合計)	21	486	21	481	21	477	21	482 (468)

カッコ内は、減損会計の影響を除いた額

個別の会社で見ると平成14年度から17年度まで、継続して黒字を計上しているのは、神戸高速鉄道(株)、(株)有馬温泉企業、(株)神戸商工貿易センター、(株)神戸国際会館、神戸地下街(株)、(株)神戸ハーバーランド情報センター、(株)ニュータウン開発センター、(株)神戸フェリーセンター、神戸交通振興(株)の9社であり、それぞれ、経営努力を進めており、その成果を数字として出している。

一方で、4年間を通じて赤字を計上している会社は、神戸マリンホテルズ(株)、(株)神戸ワイン、くつのみちながた神戸(株)、神戸航空交通ターミナル(株)、神戸空港ターミナル(株)、海上アクセス(株)の6社である。この中には、事業の立ち上げ途上等の会社も含まれ、また、それぞれの会社では、ブランド力の強化や

経費削減などの努力により、改善がすすみつつある会社もあるが、より一層の経営努力が必要な会社もある。

なお、平成15年度に調査を行い、「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」という助言・提案を行った神戸カム(株)については、障害者雇用の維持と事業継続を前提に民間事業者に譲渡し、平成19年に解散の予定である。

(2) 公益法人等

神戸市の外郭団体の中で、株式会社以外の団体は、27団体あり、内訳は、

財団法人	21団体
社団法人	2団体
特別法人	3団体
<u>社会福祉法人</u>	<u>1団体</u>
合計	27団体

となっている。

これらの団体については、会計基準が同一ではなく、また、株式会社に比べて、採算性よりもむしろ公益性に重点をおいて経営されているので、株式会社と同様の評価をすることはできないが、(財)先端医療振興財団、(財)神戸みよりの公社、(社)神戸国際カントリー倶楽部、の3団体は4年間連続して正味財産が減少している。公益法人といえども、連続して赤字を計上することは望ましいとは言えず、公益性を見極めた上で収支構造の再構築を行うなど、経営改善を図る必要があると考える。

なお、公益法人全体としては損益の状況を示す正味財産等の増減については平成14年度は、神戸市道路公社を除く¹29団体²中11団体で正味財産等が減少しており、残る18団体が増加し、平成17年度には正味財産等の減少団体数が10団体、増加団体が16団体となっている。増減額のトータルでは、平成14年度は住宅供給公社が60億円の特別損失を計上したこともあって39億円の赤字であったものが平成17年度には、神戸港埠頭公社が74億円の特別利益を計上したこともあって、75億円の黒字となっている。期末正味財産額等の合計額についても、平成14年度は461億円だったのが、平成17年度には674億円となっている。

また、我々の助言・提案の中でも団体の存在意義まで踏み込んでいた(社)神戸

¹ 神戸市道路公社は、基本金が出資金のみであり、利益に該当する額はすべて償還準備金に繰り入れられ、他団体と比較できないため除いている。

² (財)斎園管理協会、(社)交通局公済会及び(財)神戸港厚生サービス協会の統廃合によって、現在は27団体となっている。

国際カントリー倶楽部については、平成20年3月に解散する予定で方針決定されており、団体の統廃合についても着実に具体化されてきている。

4 助言・提案に対する検証の視点

平成17年度の活動報告書の中でもふれたように、我々の助言・提案の実行状況を検証していくにあたって検証の視点として列記していた以下の項目について、まずは概括してみたい。

(1) 経営の自主性や自律性向上のための責任明確化

まず、全団体において独立した団体の経営の礎として中期経営計画を策定されており、また、平成16年度下半期から中期経営計画の実効性を確保するため、評価指標と具体的な数値目標設定によるチェックの仕組み作りに取り組んでいる。しかし、団体によって、中期経営計画の具体性・明確性に差があり、団体の針路を定めるのに十分でないと見受けられるものもある。

各団体の定めた中期経営計画は、経営上の秘密に係るものも含まれており、当然にそれらを全て公開すべきものではないが、今後は、経営責任の明確化や、市の外郭団体としての市民への説明責任のために、団体がどのような目標をどういったプロセスで実行しようとしているのかについてより透明度を高める必要がある。

次に、団体の経営の自律性を高めるために特に経営トップに市長・助役が就任していた団体を平成17年度から平成18年度にかけて26団体から6団体に減らすなどの取り組みが行われた。現在、団体経営に必要な能力を有する民間人材を経営者層や幹部等へ登用を行っている団体は、26団体を数え、固有職員の管理職への登用を行っている団体も31団体あり、各団体の取り組みは進んでいると言える。

今後も、民間人材の良い面を十分取り入れて、経営に対する意識・モチベーションの向上を図っていく必要がある。特に経営者層については、トップマネジメントとして育成・意識改革を行い、中長期的視点にたちつつ、一定年限後には、評価し、処遇を定めていくことが必要である。

あわせて、団体の自律のためには、特に固有職員の育成が十分なされていくことが望まれる。

(2) 人事・給与制度の見直しによる組織の活性化

人事・給与制度に関しては、(株)神戸ワイン・(財)神戸みのりの公社の「人材マネジメント制度」や神戸高速鉄道(株)の「シニア社員(55歳選択定年制)」など様々な取り組みがなされており、14団体で業績給等が導入されているほか、19団体は独自の給与制度を導入している。また、(株)神戸サンセンタープラザなど

14 団体では、希望退職制度を採用した。

それぞれの団体ごとに事情は異なるので、一概には言えないが、結果としてモチベーションの向上よりも人件費の削減につながっているものも散見された。その場合にも、モチベーション維持につながるような制度設計をしていただきたい。

(3) 経営の効率化や経費の節減

経営の効率化や経費削減の上で大きなウェイトを占める人件費について、前述のとおり14 団体で希望退職を実施し、その他の団体でも市の派遣職員の引き揚げ(平成14 年度から平成18 年度の間に486 人引き揚げ; 両年とも7月1日現在)などによる人員削減が積極的に行われている。これは、赤字が継続している団体や平成16 年度に始まった指定管理者制度の影響を受けた団体で顕著であるが、人員削減については、取り組みがかなり進んでいる。

多くの団体ではコスト管理を徹底し、コスト意識の浸透を進めており、外注契約についても、ほぼ全ての団体で競争原理の導入が進んでいる。

(4) その他の経営改善

指定管理者制度への対応については、神戸市においてこれまでに対象となる545 施設が移行した。このうち、外郭団体が従前から施設管理者であったものは280 施設であり、このたび指定管理者となった施設は、外郭団体単体のものが197 施設、外郭団体を含む共同事業体が11 施設である。他の事業者との競争の中で、付加的なサービスの提供や経費の節減に積極的に取り組んでいる。

また、(財)神戸みよりの公社のワイン事業本部への経営コンサルタントの登用、神戸地下街(株)の店舗開発の専門家導入など事業執行にあたり、外部専門家の登活用例や神戸新交通(株)や神戸高速鉄道(株)のピタパなどIT 活用例も出てきている。

さらに、(株)神戸ハーバーランド情報センターのCATV 事業からの撤退、(財)神戸市都市整備公社における新神戸ロープウェーの布引ハーブ園との一体運営化のための民間事業者の活用や神戸市道路公社における駐車場運営の指定管理者制度の準用など事業採算性を踏まえた経営改善の取り組み例もある。

その他、部門ごと収支の算出もほとんどの団体で行われており、管理会計の導入も進んできている。

5 個別団体ごとの取り組み

各団体向けに、我々が行った助言・提案のうち、ほとんどの項目については、団体として何らかの対応をしている。これらの対応は、助言・提案に対して必ずしも十分なものではないが、少しでも前進しようとしているという意味で、評価したい。

一方で、助言・提案に対して団体としての行動を起こしていない項目もある。この理由としては、当初の助言・提案からの時間的経過もあり、例えば指定管理者制度の導入などによって外部環境が変化し、必ずしも現時点では時機に見合った助言・提案とはなっていないものと、団体の方針として助言・提案の内容が経営上の方針と相容れないもの、団体単独ではなく市との協調の中で実施すべきもの等がある。

前段の外部環境が変化してしまったものはやむを得ないとして、我々としては、基本的にすべての助言・提案について対応をお願いしたい。ただ、後段の場合、すなわち、経営方針と相容れないとされたものと市との協調の中で実施すべきものについては、団体において、助言・提案を真摯に受け止め、内部で十分検討がなされたと聞いており、その点については尊重したい。

また、何らかの対応をしているほとんどの項目については、経費節減等において、直接的に効果のあがっているものもあれば、中期経営計画の策定とそのミッションの浸透など、すぐには数字としての効果が現れにくいものもある。また、助言・提案に対応しているとは言っても、必ずしも十分な対応にはなっていないものもある。それらについては、次年度以降、さらに検証を深めていきたいと考えている。

以下、個別の助言・提案とその対応については、次のとおり。

団体名 (担当委員 名)	個別団体向け助言・提案	取 組 内 容	経営状況等	調査 年度
神戸新交通 (株) (岡村委員)	<p>累積損失を解消するために、徹底的なコストダウンと集客対策による財務体質の改善が必要である。</p> <p>極めて利用者の少ない駅(ポートターミナル駅)の通過または周辺施設の振興策を検討してはどうか。</p>	<p>中期経営計画の着実な実行による経営改善の実施。 3 か年で全事業で累計15 億円以上の利益を確保することを目標とする。 平成 40 年度までに累積赤字を解消。 神戸空港延伸線の開業に伴い、朝夕を除く一部の時間帯で快速運転を実施。 周辺施設の振興策については、乗客誘致の観点から周辺施設運営者との連携を密にする。</p>	<p>経常利益の推移 14 決算 84 百万円 15 決算 265 百万円 16 決算 438 百万円 17 決算 618 百万円</p> <p>乗客数の推移 14 年度 23,797 千人 15 年度 23,971 千人 16 年度 24,222 千人 17 年度 25,728 千人</p>	14
神戸都市振興サービス(株) (谷口委員)	中期経営計画の策定。	平成 16 年 3 月に 16 年度から 20 年度の中期経営計画を策定。18 年 3 月には見直しを行った。	<p>経常利益の推移 14 決算 36 百万円 15 決算 58 百万円 16 決算 118 百万円 17 決算 96 百万円</p>	14
(財)先端医療振興財団 (谷口委員)	<p>単なる収支見通しではなく、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、管理会計ルール明確化が必要)。</p> <p>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。</p> <p>中央市民病院との連携を強化すること。</p>	<p>平成 17 年 4 月に平成 17 年度から平成 21 年度までの中期経営計画を策定。平成 18 年度も引き続きアクションプログラム(年間計画)を策定。</p> <p>採用は原則公募。医事業務・検査業務等は外部委託。給与制度は個人の業績評価及び部門の目標達成度により年俸・賞与を決定。</p> <p>中央市民病院とは連携に関する協定を締結。連携会議幹事会を定例的に開催。</p> <p>中央市民病院の各診療科部長を「臨床アドバイザー」に委嘱。看護師や放射線技師などのコメディカルスタッフによるワーキングを実施等。</p>	<p>正味財産増加額の推移 14 決算 925 百万円 15 決算 909 百万円 16 決算 745 百万円 17 決算 403 百万円</p>	15

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
神戸高速鉄道(株) (岡村委員)	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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>	<p>プロジェクトチームによりIC事業、新人事制度の実施、収支計画を策定。</p> <p>株主の意向にもよるが、現在のところ、継続して利益計上による累積損失の減少に努めたい。</p> <p>平成17年度に55歳選択定年制を実施し、退職金支給による過渡期の人件費負担を軽減。</p> <p>当社の借入額では入札により借入先を選定できる規模にはないので、安定した資金調達のため、現在の借入先との取引を継続することが得策と考えている。</p> <p>高金利の借入としては日本政策投資銀行からの債務が残っているが、契約上、繰上弁済のメリットはない。</p> <p>子会社との統合によって、子会社の職員の給与を本社の給与とすり合わせるなどを検討せねばならず、コストアップとなる可能性がある。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 169 百万円</p> <p>15 決算 112 百万円</p> <p>16 決算 83 百万円</p> <p>17 決算 48 百万円</p> <p>乗客数の推移</p> <p>14 年度 58,774 千人</p> <p>15 年度 57,524 千人</p> <p>16 年度 56,010 千人</p> <p>17 年度 55,446 千人</p>	15

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸勤労福祉振興財団 (谷口委員)	<p>組織内における経営理念の浸透の高度化、経営ビジョン及び経営目標の具現化に向けて更に努力すること。</p> <p>『経営に関する基本設計図』としての「経営戦略」を広く組織内で再確認すること。</p> <p>今次中期経営計画の推進に際して、企業体としての全体戦略・事業戦略・機能別戦略・組織戦略のいずれのレベルにおいても、各項目に関する『アクション・プラン(実行計画)』の詳細化を通じて、組織内および世代間での「経営戦略の浸透」に努めること。</p> <p>今次中期経営計画(平成16年10月策定)を高度化(詳細化・精緻化)することで持続的な企業体を具現化すること。</p> <p>推進体制として、当財団職員によるプロジェクト・チームを組成(現行体制を強化)すること</p>	<p>指定管理者への応募過程で、経営ビジョン、経営目標の具体化、詳細化を行った。</p> <p>会議、職員研修を通じ経営理念のさらなる浸透を図るとともに、進行管理チームによる経営計画の振興管理に取り組む。</p> <p>研修等の機会を捉えて経営戦略の再確認を行う。</p> <p>平成17年度の指定管理者指定申請の過程で作成した具体的方針・計画に基づき、経営戦略や実施計画について浸透させ、指定管理者としての管理運営の準備を行った。今後も、会議や研修会等を通じ、実行計画の詳細化・浸透を図っていく予定である。</p> <p>P D C A サイクルをあらゆる活動局面で活かす組織運営に努め、持続的な企業体を実現する取組を進めていく。</p> <p>中期経営計画進行管理チーム(中期経営計画策定委員会と同メンバー)を平成17年4月に立ち上げた。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 1 百万円 15 決算 0.7 百万円 16 決算 10 百万円 17 決算 24 百万円</p> <p>施設利用者数</p> <p>14 年度 1,362 千人 15 年度 1,381 千人 16 年度 1,397 千人 17 年度 1,437 千人</p>	16

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸市シルバー人材センター (谷口委員)	<p>組織内における経営理念の浸透の高度化、経営ビジョン及び経営目標の具現化に向けて更に努力すること。</p> <p>『経営に関する基本設計図』としての「経営戦略」を広く組織内で再確認すること。</p> <p>現行長期経営計画(「新基本計画」)の推進に際して、企業体としての全体戦略・事業戦略・機能別戦略・組織戦略のいずれのレベルにおいても、各項目に関する『アクション・プラン』の詳細化を通じて、組織内および世代間での「経営戦略の浸透」に努めること。</p> <p>次期中期経営計画策定(『第2次実施計画』)を高度化(詳細化・精緻化)することで永続的な企業体を具現化すること。</p> <p>推進体制として、当財団職員によるプロジェクト・チームを組成(現行体制を強化)すること。</p>	<p>経営理念共有のため、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役職員：定例会議や研修の実施 ・会員：懇談会等会員参画の場での意識啓発等を行い、理解浸透に努める。 <p>研修等の機会を捉えて経営戦略の再確認を行うとともに、情報の共有化を図る。</p> <p>「第1次実施計画」の達成状況を検証し、意見聴取や共通認識のための研修を行い、「第2次実施計画」を策定した。「第2次計画」では重点課題を定めて具体的事業を展開しており、組織全体で計画事業の達成に努める。</p> <p>第2次実施計画では、第1次実施計画の未達成事業について、達成すべき事業、達成可能な事業を「最重点事項」とし、その他の事業を長期的課題と位置づけた。新たな課題を踏まえた新規事業を盛り込み、事業の達成に向け取り組んでいく。</p> <p>第2次実施計画の重点課題である「(仮称)地域貢献班」を立ち上げるため、本部及び5センターの役員による検討委員会を設置。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 7 百万円 15 決算 1 百万円 16 決算 0.4 百万円 17 決算 7 百万円</p> <p>会員数</p> <p>14 年度 9,164 人 15 年度 9,689 人 16 年度 10,017 人 17 年度 10,357 人</p>	16
神戸マリンホテルズ(株) (西村委員)	<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>インバウンド(訪日)ツアーの取り込み強化。神戸西部地区や明石以西へのエリア内セールスの成果が出てきている。今後もセールスの強化と商品開発に努める。</p> <p>目標として、予算の達成、単年度黒字の計上を目指す。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 119 百万円 15 決算 63 百万円 16 決算 311 百万円 17 決算 53 百万円</p>	15

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸市民文化振興財団 (西村委員)	<p>文化ホールの優位性、区民センターの存在や役割などについて広報活動を見直し、利用者の拡大につなげるべきである。</p> <p>区民センターについては、地域に根ざした施設としての運営を図るべきである。</p> <p>講座事業は、集中管理を徹底し、講座のマンネリ化や特定市民だけへのサービス提供といった偏りを解消すること。</p> <p>区民センター調理室等稼働の低い施設の運営方法を見直し、効率化を図っていくべきである。</p> <p>文化と経済効率性の結びつきは評価しにくいですが、多面的な評価指標を設定し、事業の評価を行うこと。</p>	<p>「友の会」の相互乗り入れを松方ホールと行った。また財団の情報誌等でのPR、財団ホームページのさらなる充実、市内の中学校・高校へのDM発送によるホール利用のPR等を行う。</p> <p>地域住民が身近に芸術鑑賞できるようファミリー向けの催しや地域住民参加型のイベントを実施。</p> <p>年2回、募集前に各センター館長と財団本部で各講座を評価し、講座の新陳代謝を図っている。</p> <p>調理室は指定管理者制度に対応し、「男性の料理教室」等、新企画を実施。また、直前申し込み割引を実施。</p> <p>利用者・主催者に対しアンケートを実施。文化ホール活性化委員会を設置し、集客や事業のあり方、評価についての意見交換・検討を行っている。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 1,633 千円 15 決算 1,430 千円 16 決算 2,556 千円 17 決算 7,403 千円</p> <p>文化ホール入場者数</p> <p>14 年度 568 千人 15 年度 568 千人 16 年度 576 千人 17 年度 568 千人</p> <p>区民センター利用者数</p> <p>14 年度 1,212 千人 15 年度 1,150 千人 16 年度 1,157 千人 17 年度 1,175 千人</p>	16
(財)神戸国際観光コンベンション協会 (西村委員)	<p>指定管理者制度への対応は、まずは職員の人材力を高める方策から考えていくべきである。</p> <p>職員はコーディネート業務に特化し、民間の営業力を導入していくことを考えるべきである。</p> <p>収益事業の黒字で公益事業の赤字を埋める構造をあらためるべき。一方の黒字で他方の赤字を埋めるのであれば、赤字事業の発展可能性・将来性を見極めたうえで、資源投資して行くべきである。</p> <p>シーバル須磨や金の湯、銀の湯など魅力ある経営資源をコンベンション事業の中でもっと生かし、相乗効果をもっと発揮させるべきである。</p>	<p>固有職員のモチベーション向上のため、管理職(課長補佐)昇任試験を実施。また、承認者には「リーダー基礎研修」を実施。</p> <p>民間から誘致担当マネージャー4名を課長級として配置。</p> <p>公益事業の大半は市からの受託事業のため、市に対し所要経費での予算措置を働きかけている。18年度ではほぼ所要額が予算措置されている。</p> <p>アフターコンベンションでは、観光資源を積極的にPRしており、さらなる観光部門等との連携を検討。さらに他団体、他都市とも連携し広域的な観光資源の活用も考えたい。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 2,625 百万円 15 決算 42 百万円 16 決算 85 百万円 17 決算 133 百万円</p>	16

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸国際協力交流センター (西村委員)	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>継続事業に加え、利用スペースと時間帯の調整により、アジア交流プラザの管理運営を委託しているクロスカルチュラルセンター固有の事業についても実施するなど、講座・イベントに特化し施設の活性化を図っている。</p> <p>現状の役割分担は次の通りとなっている。</p> <p>国等 企画・予算の確保 地方 受託・実施 地方の中(県・市)では次のとおり</p> <p>(研修員受入) 県 産業分野中心 市 行政官等中心</p> <p>(情報提供等) 県 法律・労働相談、県情報 市 入国管理・行政手続き相談、市情報</p> <p>当財団の機能をサービスの紹介・あっせん機能に集中・特化した場合、上記以外の事業によりサービスの提供を受けていた日本人市民、外国人市民の利便性を損なうこととなるため、事業の廃止は、現時点では適当ではない。</p> <p>今後は民間の国際協力交流団体や、大学などの独自事業の拡大の推移を見守りながら、より補完的な事業への特化に努めてまいりたい。</p> <p>国や国際機関からの資金導入の維持拡大を図っている。</p> <p>固有職員の長期安定雇用は困難。市に対し、人事配置について配慮を要望。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 2,237 千円 15 決算 197 千円 16 決算 0 千円 17 決算 103 千円</p> <p>アジア交流プラザ来館者数(長田区)</p> <p>14 年度 7,748 人 15 年度 15,117 人 16 年度 15,894 人 17 年度 18,279 人</p> <p>コミュニティセンター利用者数(中央区)</p> <p>14 年度 65,165 人 15 年度 55,895 人 16 年度 55,924 人 17 年度 57,659 人</p>	15

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(株)有馬温泉企業 (岡村委員)	<p>中期経営計画の策定は取締役会の承認事項とすること。</p> <p>市にとって配当があるのがメリットだが、会社に市直営泉源の修繕を委託しており、その費用を考えると、市とのトータルで団体のあり方そのものや、事業の再検討を行う必要がある。</p>	<p>平成17年11月8日に実施した取締役会において、中期経営計画(平成18年度から20年度)を議案として審議し、承認した。</p> <p>有馬の観光振興のあり方全般を、継続的に検討していく中での課題として捉え、検討を重ねていくこととしたい。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 1,959 千円 15 決算 1,380 千円 16 決算 6,936 千円 17 決算 5,422 千円</p>	17
(財)こうべ市民福祉振興協会 (西村委員)	<p>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。</p> <p>「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。</p> <p>「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。</p> <p>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。</p> <p>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)の意見を聞いてみるかどうか。</p>	<p>ホームヘルプ事業からは段階的に事業を終了する。市から「介護保険認定調査業務」等を受託し新たな公的な役割を果たしていく。</p> <p>今後市とともに「しあわせの村」の将来ビジョンを策定したい。当面は、しあわせの村を活かしてどのように「こうべ」の市民福祉計画2010後期計画」の具体化を図れるのか検討したい。</p> <p>指定管理者の公募にあたっては協定の締結については一本化したが、使用料の割引、使用許可の手続き等についての統一はできなかった。引き続き市と協議。</p> <p>理事会の意見を基に、利用者意見をまとめたものを月1回の定例会議に報告し、利用者意見の周知、意見交換を行い、次の事業展開に生かしている。</p> <p>平成19年3月から、委託事業者による業務を開始しており、19年度内には外部アドバイザーによる事業評価を検討している。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 13 百万円 15 決算 168 百万円 16 決算 230 百万円 17 決算 4 百万円</p> <p>しあわせの村入村者数</p> <p>14 年度 207 万人 15 年度 197 万人 16 年度 195 万人 17 年度 189 万人</p>	15

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸市障害者スポーツ協会 (岡村委員)	<p>固有職員の人事賃金制度について、団体独自の制度に見直すこと。また、勤務評定も行うこと。</p> <p>類似団体と統合するなどして、より大きな団体として事業を行った方が、事業目的を達成することができるのではないか。</p> <p>アンケートは目的意識を持って行い、有効なものとなるよう分析を行い、結果をどのように生かすのかを考えて文書化すべきである。</p>	<p>平成19年度より事務局長として(社福)神戸市社会福祉協議会事務局長が兼務する。なお、協会職員が同じく神戸市社会福祉協議会職員を兼務し、障害者文化事業も推進する。</p> <p>今後当協会事業でアンケートをとる場合には助言・提案のとおりに対応を行うことにする。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 2,166 千円 15 決算 1,048 千円 16 決算 195 千円 17 決算 950 千円</p>	17
(財)神戸市地域医療振興財団 (谷口委員)	<p>経営理念に基づく経営ビジョン・経営目標を再確認し、更なる高度化を目的として継続的かつ組織的な浸透度の向上に努められたい。</p> <p>『経営に関する基本設計図』としての「経営戦略」を広く組織内で再確認すること。</p> <p>現行の次期中期経営計画策定プロジェクトにおいて、企業体としての全体戦略・事業戦略・機能別戦略・組織戦略のいずれのレベルにおいても、各項目に関する『アクション・プラン』の詳細化を通じて、組織内および世代間での「経営戦略の浸透」に努めること。</p> <p>次期中期経営計画策定のプロジェクト・チームを継続・強化し、平成17年度上半期を目途として、各項目の精査を行うこと。</p>	<p>第3次経営計画で設定した取り組むべき指針を達成することにより、地域住民に良質な医療を継続的・安定的に提供し、病院運営の向上を目指す。</p> <p>第3次経営計画を全職員に配布し、組織全体の共通認識として意思統一を図っている。</p> <p>経営計画の策定にあたり、経営計画・推進委員会を院内に設置し、第3次経営計画の実施において検証を行っている。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 536 百万円 15 決算 530 百万円 16 決算 608 百万円 17 決算 512 百万円</p>	16

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸在宅ケア研究所 (谷口委員)	<p>経営理念を再確認し、3～5年後のあるべき姿(経営ビジョン)を策定し文書化するとともに、中期経営目標(3～5年後の定量目標・定性目標)を設定すること。また、年度別アクションプランも策定すること。</p> <p>医師やマネジメント人材を確保するため、人事賃金制度の見直し、再構築に取り組むこと。特に中長期的な視点から、人材確保・育成のための施策を具体化すること。</p>	<p>平成18年3月に中期経営目標(3年後の定量目標・定性目標)を設定するため、中期経営計画を策定。年度別アクションプランの策定は検討中である。</p> <p>今後、人事賃金制度の見直し、再構築に取り組み、中長期的な視点から、人材確保・育成のための施策を検討中。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 101 百万円 15 決算 167 百万円 16 決算 127 百万円 17 決算 109 百万円</p>	17
(財)兵庫県予防医学協会 (谷口委員)	<p>現行の中期経営計画(平成17～19年度)を再評価し、特に後半の2ヶ年について、さらなる詳細化、精緻化に努められたい。</p> <p>また、現行中期経営計画は、最初の2ヶ年に大きな比重がかかっているため、最後の1年は組織・人事制度について、特に中長期的なマネジメント人材の確保・育成のための施策の具体化に取り組みはどうか。</p> <p>アクションプランについて、四半期、月次でのチェック機能をもたれたらどうか。</p> <p>中期経営ビジョンの策定に関しては、文書化して明示されるよう期待したい。</p> <p>公益法人として、もう少し公益事業に軸足を移すフレームの組み替えを検討してはどうか。</p>	<p>平成18年度は、4～6月にかけて基本目標、重点施策の評価、見直しを実施。新規の重点施策として6つの重点施策を加え、21の重点施策としてまとめ、現在この重点施策について、順次、行動計画の見直しを行い、12月までに全重点施策の後期行動計画を確定。</p> <p>現行計画の後期では、能力に合わせた配置及び処遇、効率的な管理体制の構築を検討・実施していく予定。</p> <p>現行のアクションプランについては、月2回実施する経営戦略会において、評価・見直しを実施。</p> <p>現行の経営計画の第2章「経営方針」を中期の経営ビジョンとして位置づけている。</p> <p>現在、税務上収益事業として実施している事業も、公益目的(協会の設立目的)のために実施している事業であり、公益法人としての使命を果たすために必要な事業であると考えている。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 156 百万円 15 決算 117 百万円 16 決算 1 百万円 17 決算 52 百万円</p>	17

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
神戸カム(株) (岡村委員)	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>～ 経営状況は厳しく、売り上げの低下、金利の上昇等事業を継続することは困難であるため、障害者を含む全従業員の雇用と事業継続を前提に、民間事業者への事業移管を行った。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 2,443 千円</p> <p>15 決算 2,872 千円</p> <p>16 決算 2,103 千円</p> <p>17 決算 4,123 千円</p>	15
(社福)神戸市 社会福祉協議会 (岡村委員)	<p>指定管理者制度に対処するため、経営の合理化を今後早急に行う必要がある。</p> <p>給与・退職金は市をやや下回る水準であるが、今後見直していくべきである。</p> <p>職員の勤務評価を職員の処遇に反映していくべき。また、個人別の目標設定やそれに基づく評価も検討すべきである。</p>	<p>アンケートの実施、外部発注業務の業務内容の精査や見積もり合わせの実施、人員の見直しなどのコスト削減を図る。また、市民ニーズに対応したサービス提供やサービスの充実を図る。</p> <p>従来から神戸市に準じて給与の減額改定や削減を行っている。また、民間と競争のある部門では、若年嘱託職員やパート職員の活用や手当の見直しに当たっている。</p> <p>今後も引き続き、適正な給与水準の確保に努めるが、見直しに当たっては、神戸市との調整を踏まえて検討する。</p> <p>他の民間の福祉事業者との整合を図りつつ、今後検討。職員の目標設定を含めたチャレンジシステムについても今後検討。</p> <p>具体的な導入にあたっては、市派遣職員にまず試験的に導入し、これを踏まえて固有職員への拡大も</p>	<p>経常収支差額の推移</p> <p>14 決算 77 百万円</p> <p>15 決算 152 百万円</p> <p>16 決算 86 百万円</p> <p>17 決算 56 百万円</p>	16

団体名 (担当委員 名)	個別団体向け助言・提案	取 組 内 容	経営状況等	調査 年度
	<p>(財)こうべ市民福祉振興協会とともに、福祉サービスの担い手として、両団体のあり方を含め、役割分担を整理すること。</p> <p>市社協と区社協は密接な関係にあるが、共通業務の統合などより効率的な運営のために区社協の運営方法等について見直しを検討するべきである。</p>	<p>検討する。</p> <p>従来からの役割分担としては、先駆的な事業の実施はこうべ市民福祉振興協会、人的・地域的支援は市社協という考え方をもっている。安心サポートセンター事業や生活援助員派遣事業など、こうべ市民福祉振興協会から移管された事業もある。今後、神戸市において地域福祉計画の策定が実現する中で、福祉サービスの担い手についても検討される。</p> <p>組織的な見直し事項として、本会は区社協との連携や役割分担の見直しを進めている途上であり、区社協関係について優先して取り組む必要がある。</p> <p>スケジュールや進め方については、神戸市を中心として三者でよく調整を図る必要がある。</p> <p>従来から継続して組織・人員体制上の課題や業務上の課題、地域に密着した社協としての役割や新規業務の展開を含め見直しを進め、また検討している。平成19年度は次の取り組みを進める。</p> <p>地域福祉推進基金 平成18年度末に区社協地域福祉推進基金(1.5億円×9区)を廃止し、市社協に新たな基金(4.5億円)を造成する。19年度は、本会の地域福祉部会の審議により、基金の運営及び活用方法を決定し、区社協の充実強化を進める。</p> <p>効率的な運営及び職員の活性化を進めるため、19年度から区社協職員を市社協へ転籍させ、区社協への派遣とする。</p>		

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
<p>クリーン神戸 リサイクル (株) (谷口委員)</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>社内の意識改革のため組織の見直し・再構築を行うこと。</p>	<p>平成16年9月に平成16年度から平成18年度までの中期経営計画を策定。平成19年度からの中期経営計画策定に向けて作業中。</p> <p>平成15年度決算では受託事業と自主事業に区分した上で業務ごとの営業利益を明らかにした。16年度からは、神戸市受託の業務分類毎に月次で売上総利益を算出し、経営上の課題の把握に努めている。受託事業に従事する社員の人員配置は市と協議。自主事業については民間から採用。給与は平成18年度の特別作業手当廃止など継続的に見直している。特に組織については変更していないが、常に中期的観点から見直しを継続的に検討する。</p>	<p>経常利益の推移 14 決算 47 百万円 15 決算 10 百万円 16 決算 2 百万円 17 決算 54 百万円</p>	<p>15</p>

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸市産業振興財団 (岡村委員)	<p>中期経営計画を具体化するためのアクションプラン、収支計画を作成すること。</p> <p>固有職員にも勤務評価制度を取り入れることを検討すること。</p> <p>固有職員の給与体系、退職金については、業績報酬を加味した給与体系や退職金の縮減等を検討すること。</p> <p>セミナーは無料のものが多いが、受益者の一部負担導入も検討すること。</p> <p>物品、委託等の発注業務については、契約審査会を制度化し、コストダウンにつなげること。</p>	<p>年度ごとにアクションプランを策定</p> <p>平成20年2月より、固有職員の勤務評価制度の導入を予定。</p> <p>たいていのセミナーの開催は他団体と共催しており、費用はほとんど発生しておらず、収入にもならない。自主事業としては受益者負担によるセミナー等を開催。</p> <p>平成17年12月から、契約事務審査委員会を立ち上げ、1件当たりの予定金額が、100万円を超える業務等について、事前の審査を義務付け、コストダウンを図る。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 6百万円</p> <p>15 決算 2百万円</p> <p>16 決算 8百万円</p> <p>17 決算 45百万円</p>	16

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
<p>(財)神戸みよりの公社・(株)神戸ワイン (西村委員)</p>	<p>ワイン事業については、買取制度など原料ぶどうの仕入れ条件の改善が必要である。 ワイン事業の販売促進・流通戦略の強化。</p> <p>マーケティングエージェンシー(民間専門家)の導入。</p> <p>フルーツフラワーパーク、農業公園、六甲山牧場、海づり公園の周遊性の確保による誘客に努める。</p>	<p>平成16年4月にワイン事業本部を設置。ワイン事業中期経営計画を策定し、それに基づいて抜本的な経営改善を推進。ワイン用ぶどうの買い取り制限を実施。平成17年度には非流通在庫を一掃。 ホテル・ワイン営業経験者を平成14年に調査役として登用。平成16年度から民間の経営コンサルタントをワイン事業本部副本部長に登用。 有効な広告媒体への5施設のPR広告の掲載、各施設でのポスターの相互掲示、チラシの配布等</p>	<p>経常利益の推移(神戸ワイン)</p> <p>14 決算 105 百万円 15 決算 18 百万円 16 決算 37 百万円 17 決算 32 百万円</p> <p>経常利益の推移(神戸みよりの公社)</p> <p>14 決算 401 百万円 15 決算 264 百万円 16 決算 352 百万円 17 決算 353 百万円</p> <p>フルーツフラワーパーク入園者数</p> <p>14 決算 664,034 人 15 決算 718,466 人 16 決算 603,006 人 17 決算 620,288 人</p> <p>六甲山牧場入場者数</p> <p>14 決算 393,026 人 15 決算 359,772 人 16 決算 347,404 人 17 決算 337,556 人</p> <p>海づり公園入園者数 (須磨・平磯合計)</p> <p>14 決算 192,345 人 15 決算 182,712 人 16 決算 157,465 人 17 決算 155,550 人</p>	14

団体名 (担当委員 名)	個別団体向け助言・提案	取 組 内 容	経営状況等	調査 年度
(株)神戸商工 貿易センター (谷口委員)	<p>現行中期経営計画(平成16~20年度)の後半の3ヶ年の経営計画について、平成18年度中を目途として、各項目を精査し、高度化・精緻化を行うこと。</p> <p>年度別アクションプランを策定し、初年度を詳細化し、次年度からローリング形式で見直すこと。</p> <p>数年後の会社のあるべき姿(中期経営ビジョン)を再確認し文書化して明示すべきである。</p> <p>組織・人事賃金制度の見直し、再構築が必要である。人事賃金制度は中長期的な視点から人材確保・育成のための施策を具体化する必要がある。組織は事業部制から分社化まで視野に入れた抜本的なレベルでの検討を行うべきである。</p>	<p>貿易センタービルでは、現在、大規模な設備の更新を検討中であり、計画内容を固めたうえで、収益構造の変化等の精査を行い、中期経営計画の見直し作業を進めていく。また、現在内部統制システムの整備を行っており、中期経営計画の見直しに併せ、コンプライアンス・リスク管理経営を前面に押し出したビジョンの見直し作業中である。</p> <p>平成18年度に、貿易センタービルでは、人事考課の実施及び賞与に勤務評価を反映させる仕組みを導入。神戸ファッションマーケットでは、従来から成果主義給与制度を導入済み。</p> <p>同年、貿易センタービル・神戸ファッションマーケットの事業部制の採用を決定。全社的な経営管理機能を強化するため、新たに「経営会議」を新設し、予算調整、営業政策、内部統制のほか、具体的な施策を決定する仕組みを整備した。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 302 百万円</p> <p>15 決算 239 百万円</p> <p>16 決算 281 百万円</p> <p>17 決算 289 百万円</p>	17

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
くつのまちながた神戸(株) (西村委員)	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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</p>	<p>入居企業においてインターネットによる「オーダーシューズクーポン券」の発行、オンラインショップ・通信販売の実施等。</p> <p>イベントの実施は、シューズプラザへの集客のための一つ的手段であり、インキュベーションのために特化・スリム化することは困難であるが、施設設置の趣旨からインキュベータの利用を排除することも起業支援機能面からできない。</p> <p>シューズプラザは、中心市街地活性化法の都市型新事業支援事業を適用しているため、整備及び管理を行う者を会社形態とし、中小企業基盤整備機構から出資をうけることができる旨法定されている。</p> <p>くつのまちながた神戸(株)は、中小企業基盤整備機構と神戸市、業界、企業等から14億8510万円の出資を受けて設立されており、今後も中心市街地活性化基本計画に基づいて、活性化を進めるために株式会社形態をとる必要がある。</p> <p>長田TMOやコンベンション協会との連携やまちづくり協議会への参加を行っている。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 43 百万円</p> <p>15 決算 37 百万円</p> <p>16 決算 37 百万円</p> <p>17 決算 14 百万円</p>	15

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(株)神戸国際会館 (西村委員)	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>11階部分のさらなる活用を図ってはどうか。</p> <p>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。</p>	<p>芸術文化の拠点として、県民・市民が気軽に芸術文化に触れる機会を提供するとともに、国際交流の拠点として、国際的催物を開催している。また、外資系企業および国際交流団体の誘致を行うとともに、地域活性化ため、都心商業地域との連携や各種街づくり団体へ参画するなかで、集客機能を発揮している。</p> <p>こくさいホール公演の特色として、子供から大人まで楽しめる多様なジャンルで、シーズンごとに特色ある公演を行っている。</p> <p>新年・・・吉本初笑い 春・・・ジャズ 秋・・・オペラ 年末・・・第九 など</p> <p>平成 17 年 4 月にテナントのリニューアルを行い、集客力のあるテナントを誘致。</p> <p>都市間競争に負けない都心三宮の活性化のため、こくさいホールで多彩な催しを行い集客機能を高めるほか、商業施設「SOL」のブランド化を進めるとともに、子会社と共同で屋外イベントを開催し、神戸への集客を目指す。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 110 百万円 15 決算 166 百万円 16 決算 233 百万円 17 決算 402 百万円</p>	15
神戸市道路公社 (西村委員)	<p>広域道路ネットワークの中で、利用者の視点に立ち、例えば阪神高速道路への組み入れ等の検討を進めるべきである。</p> <p>中期経営計画だけでなく、将来の収支を見据えた長期経営計画も策定するべきである。</p> <p>サービス向上の一環として、ETCの導入のほか、道路アメニティを増やす工夫が必要である。</p>	<p>平成 17 年度に近畿地方整備局が事務局となり、阪神高速道路株式会社、兵庫県、神戸市の 4 者による移管実現方策の検討会を実施。</p> <p>関係機関と調整しながら、長期的視点に立った経営計画を策定していきたい。</p> <p>ETCは、未設置の西神戸有料道路においても 20 年秋頃に運用を開始。排水性舗装の実施、中央分離帯への天然芝の植栽、情報板の機能アップの検討も進めている。</p>	<p>償還準備金繰入額の推移</p> <p>14 決算 3,944 百万円 15 決算 4,018 百万円 16 決算 4,174 百万円 17 決算 4,028 百万円</p>	17

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸市公園緑化協会 (西村委員)	<p>事業領域が広範囲にわたっているが、相乗効果をもたらす最善の組み合わせ方はどれとどれかという視点からも、実施事業を再検討すること。</p> <p>中期経営計画について、定量的目標と定性的目標を区別し、事業期間に応じた目標設定を積極的に導入していくべきである。</p> <p>現在も進められているNPOとの協働による事業実施を積極的に進めて行くべきである。</p>	<p>ロープウェーとの一体的事業運営が求められ、また観光施設としての意義も大きい布引ハーブ園の指定管理者への応募を見合わせた。</p> <p>離宮公園と森林植物園について、定量的目標として入園者数、入園料収入、収益事業収入の目標に加え、定性的目標として入園者満足度を導入。</p> <p>総合運動公園で神戸アスリートタウンクラブとの共同事業を拡充するなど、各施設において、積極的にNPOとの協働事業を進めている。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 9 百万円 15 決算 8 百万円 16 決算 10 百万円 17 決算 17 百万円</p> <p>離宮公園入園者数</p> <p>14 年度 234,107 人 15 年度 237,749 人 16 年度 234,427 人 17 年度 223,062 人</p> <p>森林植物園入園者数</p> <p>14 年度 226,772 人 15 年度 232,936 人 16 年度 220,168 人 17 年度 239,793 人</p>	16
神戸地下街(株) (西村委員)	<p>地下街の魅力づくりになお一層の努力が必要、魅力あるテナントを戦略的に導入するなど集客を意識するべきである。</p> <p>全体コンセプトを見直し、魅力あるテナントを戦略的に導入すべき。特にデュオこうべは山の手と浜の手で性格付けを鮮明に打ち出すか、一体性を打ち出すかを明確にすべきである。</p> <p>さんちか・交通センタービル・デュオこうべの連携や回遊性をもたせることを考えてはどうか。</p> <p>固有職員に経営戦略や販売戦略を習得させる研修を行うとともに、外部専門家等を活用し、全</p>	<p>従来より店舗の入替え時に、より魅力的で、集客力の強いテナントの誘致に努めている。</p> <p>デュオこうべは効率性からも山の手・浜の手一体としての運営が不可欠で、イメージ訴求を強化するとともに、山の手テナントの構成を若返らせ浜の手のマーチャンダイジングに近づけるよう努めている。</p> <p>さんちか・デュオこうべ・交通センタービルは、それぞれの特性を重視した販売促進を行ってきた。一方で、雑誌・新聞へのイメージ広告や時期的に一致する催事広告などは、紙面割りや全体経費を勘案して共同出稿したり、カレンダーの共同制作やホームページの相互リンクなどを行っている。今後はより一層効率的運用を図っていく。</p> <p>販売戦略の習得については、専門コンサルタントを起用し、テナント実地指導とともに職員の研修も継</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 242 百万円 15 決算 292 百万円 16 決算 210 百万円 17 決算 279 百万円</p>	17

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
	<p>体経営戦略、販売戦略の見直しを進めるべきである。</p> <p>外郭団体としては地下街の管理運営のみに徹し、テナントの誘致や集客は、民間企業に業務を委ねることも検討してはどうか。</p>	<p>統的に実施している。経営戦略に関しては「経営企画室」を設置し、その再構築を行っている。</p> <p>テナントの誘致では、当社の40年にわたる実績と信用を背景に独自の情報網（同業他社、コンサル、内装業者等）を活用しつつ、リーシング専門業者と情報交換を行った上で決定しており、今後とも新たな民間業者に委託する必要はないと考える。</p> <p>集客に関しては、名店会販促委員会及び広告代理店と協議を重ねながら計画を立案・実行している。</p> <p>なお、施設管理部門は既に外部への業務委託を実施。近い将来には完全委託を完了する予定。</p>		
(財)神戸市都市整備公社 (岡村委員)	<p>中期経営計画は、土地開発公社とは今後は分離し、グループとしての中期経営計画と整備公社単体の中期経営計画を策定することが必要である。</p> <p>定期的な業務報告と実行計画の進捗状況について、重要なものは報告を毎月行い、少なくとも役員・部課長会等で管理職に常に認識を持たせる環境作りを行ってはどうか。</p> <p>ロープウェイ事業は、集客力の向上や経営改善がこれ以上見込めないのなら、事業の廃止、又は民間への譲渡等事業手法の見直しを早急に検討するべきである。また、利益を享受している事業者から負担金を徴収することも検討すべきである。</p>	<p>現在の中期経営方針は整備公社と土地開発公社の経営計画をまとめたものであるが、今後住宅供給公社を含め、総合計画の策定をする中で課題を整理していく。</p> <p>実施計画の実施状況の確認等については、理事長以下役員による実施計画の状況確認を7月に、年度内での達成見込を10月に確認し、必要に応じ補正・修正している。重要事業や懸案事業については、定期の役員部課長会等で確認や調整を行っている。</p> <p>平成18年3月にまとめられたロープウェイ事業あり方検討委員会報告書の内容を踏まえ、一層の経営改善に取り組んでいる。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 13 百万円</p> <p>15 決算 155 百万円</p> <p>16 決算 196 百万円</p> <p>17 決算 246 百万円</p>	16

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
神戸市住宅供給公社 (岡村委員)	<p>特優賃オーナーへ借入金の借換等を働きかけ債務保証額を圧縮する。</p> <p>住宅局受託事業(家賃徴収)の受託料にインセンティブ制度を導入し徴収率を向上させる。</p>	<p>働きかけの結果、連帯債務額が平成14年度末の246億円が平成18年度末では149億円に圧縮した。</p> <p>指定管理者制度及び管理代行制度が導入され、受託事業という前提が変更された。</p> <p>公社としては、両制度下で経費削減等効率的な事務執行に努めるとともに、管理代行による判断業務と事務処理の一体化を活かした運営を行っていきたい。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 893 百万円</p> <p>15 決算 160 百万円</p> <p>16 決算 465 百万円</p> <p>17 決算 858 百万円</p>	14
神戸市土地開発公社 (岡村委員)	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>公共事業の減少等により、業務量が減少していることから、今後業務量に応じた体制を検討する。</p> <p>新規取得物件は、買戻しの時期等について、関係部局と十分確認した上で取得するかどうか検討する。</p> <p>平成14年度と平成16年度に入札を実施。高額かつ特定できる物件で神戸市の買戻しの確約が得られれば実施する。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 35 百万円</p> <p>15 決算 42 百万円</p> <p>16 決算 18 百万円</p> <p>17 決算 56 百万円</p>	15
(株)神戸ハーバーランド情報センター (岡村委員)	<p>ハーバーランド運営協議会の運営は、構成団体の共通課題解決のための組織であり、その運営は将来的には民間主導で行うべきである。</p> <p>コスト削減について、中期経営計画の目標達成を可能にするような具体策を明示すること。</p> <p>共益費についてビルの他の区分所有者と交渉し、コスト削減に努めること。</p> <p>協議会の業務を除くと、ビル賃貸業務がほとんどの業務となり、会社を存続する意義は失われる。将来的には他団体との統合を考えてはどうか。</p>	<p>現状では、地区構成員の利害関係が複雑に絡み合っており、中立的な立場に立つ当社の調整が当面は必要であると判断している。</p> <p>平成17年度決算で、販売費及び一般管理費(義務的経費を除く。)の前年度比8%の削減を既に実施している。</p> <p>他の区分所有者との交渉の結果、平成17年度から共益費の負担区分の変更を行い、年間1,564千円の削減を行った。</p> <p>運営協議会の運営を民間主導で進めるよう促すが、将来的に他団体との統合を検討する場合は、民間出資団体の合意形成が必要である。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 25 百万円</p> <p>15 決算 29 百万円</p> <p>16 決算 18 百万円</p> <p>17 決算 27 百万円</p>	17

団体名 (担当委員 名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査 年度
(株)神戸サン センタープラ ザ (西村委員)	<p>中期経営計画の策定。</p> <p>テナントリーシングの専門家などの知恵の活用によりビル管理におけるコーディネーターとしての役割強化。</p> <p>駐車場事業について、区画が広く高齢者・女性ドライバーにとって使いやすいことを生かし利用促進に努める。</p>	<p>次年度以降(平成19年度～21年度)の中期経営計画を策定。</p> <p>店舗等の誘致について、不動産仲介業者、コンサルタント等との連携を強化。</p> <p>平成16年9月に平日最大料金制を導入。平成17年9月からメンバーズカード(ポイントカード)システム導入。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 2,031 千円</p> <p>15 決算 251 千円</p> <p>16 決算 1,688 千円</p> <p>17 決算 6,163 千円</p>	14
(社)神戸国際 カントリー倶 楽部 (西村委員)	<p>外部の経営専門家を活用し、ITを活用したマーケティングなど経費削減の更なる工夫を行うこと。</p> <p>すずらんコースと他の2コース(北神戸コースと西神戸コース)の役割・使命を明確に区別すべきである。</p> <p>すずらんコースについては、たとえば「しあわせの村にある健康施設、障害者用施設」へと役割・使命を明確化してはどうか。その際には、補助金等の導入可能性を検討すること。</p> <p>北神戸コース・西神戸コースはパブリックコースとして存在意義を再検討し、運営からの撤退と民間への移管も検討すること。</p>	<p>平成15年2月からインターネット予約を実施。</p> <p>すずらんコース、北神戸コースは平成19年度から、西神戸コースについては平成20年度から施設の賃貸方式により民間が運営をする。そのため、新たな経営者を公募し、決定をしている。なお、当倶楽部は運営から順次撤退し、20年3月末でもって解散する。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 335 百万円</p> <p>15 決算 270 百万円</p> <p>16 決算 243 百万円</p> <p>17 決算 112 百万円</p> <p>北神戸ゴルフ場入場者数</p> <p>14 年度 75,319 人</p> <p>15 年度 68,045 人</p> <p>16 年度 68,032 人</p> <p>17 年度 79,577 人</p> <p>西神戸ゴルフ場入場者数</p> <p>14 年度 59,855 人</p> <p>15 年度 57,384 人</p> <p>16 年度 57,095 人</p> <p>17 年度 63,591 人</p> <p>すずらんコース</p> <p>14 年度 57,595 人</p> <p>15 年度 53,777 人</p> <p>16 年度 48,805 人</p> <p>17 年度 46,584 人</p>	16

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸市開発管理事業団 (岡村委員)	<p>中期経営計画の高度化のため、収支計画、数値目標、年度別目標も策定し、それらの達成状況について検証を行い、見直しを行う必要がある。</p> <p>定期的な業務報告と行動計画の進捗状況について、重要なものは報告を毎月行い、少なくとも部課長会等で管理職に常に認識を持たせる環境作りをしてはどうか。資金調達について、金利コストの提言のため、広く入札などによる調達を行うべきである。</p>	<p>平成16年3月に「中期経営指針」を策定し、「行動計画」のもとに目標達成に向けて取り組み、18年度の達成見込みについて評価を進めている。今後、評価結果を踏まえ、次期計画を策定する。</p> <p>主な業務実績について、毎月、課長会で数値及び増減理由等を報告。今後は行動計画における施策の実施状況及びその成果等についても報告。</p> <p>今後、市中銀行から資金調達を行う必要が生じた場合は、助言の趣旨に沿った調達方法を実施する。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 9百万円</p> <p>15 決算 12百万円</p> <p>16 決算 25百万円</p> <p>17 決算 43百万円</p>	16
(財)神戸港埠頭公社 (岡村委員)	<p>将来的には、経営安定化のために公共埠頭の管理受託を行ってはどうか。</p> <p>パース毎の採算性を明らかにするため、パース毎の損益計算を実施し内部管理に役立てる。</p> <p>高金利の特別転貸債の繰上償還等を国に対して引き続き要望をする必要がある。</p>	<p>今後、スーパー中樞港湾施策の進捗状況を見ながら、港湾管理者と協議していく。</p> <p>パース毎の損益計算を実施。</p> <p>繰上償還は平成16年度末に一定実現。固定資産税の減免措置は平成18年度から2年間延長。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 2,058百万円</p> <p>15 決算 1,030百万円</p> <p>16 決算 1,856百万円</p> <p>17 決算 976百万円</p>	14

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(株)神戸ニュータウン開発センター (西村委員)	<p>流通・商業・まちづくりに関わる外部人材を活用し、マネジメント力を強化するべき。また、定期的に現場レベルの戦略分析・戦略構築を行うべき。5つのショッピングセンターの全体像を外部人材の力を借りて検証する必要がある。</p> <p>検証の結果、所期目的の達成状況や常に変化への対応が求められる業種であることを踏まえ、今後は民間の運営会社に企画開発を委託し、事業規模を縮小し、将来的には類似の外郭団体との統合を考えてはどうか。</p> <p>市からの派遣職員は削減するべきである。その一方で、固有職員のモチベーションを上げるため、積極的に幹部職員に登用していくべきである。</p>	<p>外部人材の活用は委託契約により、これまでに行ってきた。また、検証については現在、中期計画の検証と次期計画の策定を進めている。</p> <p>企画開発に関する民間委託については、テナント誘致や販売促進と広告宣伝で現在も民間運営会社を活用している。</p> <p>事業規模の縮小については、市派遣職員の減員により組織のスリム化効率化に努めている。</p> <p>類似団体との統合については、設立目的や法人としての形態が異なる団体の場合、ビジョンや経営責任の不明確化に繋がる。そのため類似業務に関しては情報共有等で事務事業の効率化を図っていきたい。</p> <p>市派遣職員の減員及び商業の実情に詳しい固有職員の育成と幹部への登用はすでに実施している。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 216 百万円</p> <p>15 決算 173 百万円</p> <p>16 決算 147 百万円</p> <p>17 決算 466 百万円</p>	17
(株)神戸航空貨物ターミナル (谷口委員)	<p>中期経営計画の策定。</p> <p>事業ポートフォリオの再構築(どの事業分野に力点を置くか)による経営改善。</p> <p>改善が見込めない場合は、民間へ委ねることも考える必要があるのではないか。</p>	<p>平成 17 年度を初年度とする中期経営計画を策定。平成 18 年度には見直し、新しい中期経営計画を策定。</p> <p>平成 18 年 4 月から、赤字基調であった貨物取扱事業を縮小し、大幅に体制を縮小するとともに、施設賃貸事業に重点を置くこととした。</p> <p>現在中期経営計画による経営改善を実施中。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 199 百万円</p> <p>15 決算 202 百万円</p> <p>16 決算 197 百万円</p> <p>17 決算 181 百万円</p>	14

団体名 (担当委員 名)	個別団体向け助言・提案	取 組 内 容	経営状況等	調査 年度
神戸航空交通ターミナル(株)・海上アクセス(株) (谷口委員)	<p>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、財務体質の改革方を明示することが必要)。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>海上アクセス(株)は、平成18年7月13日から事業を再開。平成18年度から23年度までの中期経営計画を策定しているが、平成18年度の乗船客数が目標の4割程度にとどまることから、新たな事業(経営)計画を策定中。19年度は、目標を達成すべく、「乗船客に対する駐車場料金の無料化」、「無料ポーターサービスの実施」、「欠航時の代替バスの確保」を柱とする新たな乗客増対策などの取り組みを進める。</p> <p>「海上アクセス利用促進協議会」(国土交通省、兵庫県、商工会議所、関空会社、観光協会、民間の旅行関連事業者などにより構成)を設立し、これまで以上に積極的なPR活動を展開するとともに、さらなる付帯事業の拡充に取り組むほか、経営のより一層の効率化を進めていく。民間企業を対象とした企業売却・事業売却等については考えていない。</p> <p>神戸航空交通ターミナル(株)については、現在あり方を検討している。</p>	<p>神戸航空交通ターミナル経常利益の推移</p> <p>14 決算 36 百万円 15 決算 6 百万円 16 決算 9 百万円 17 決算 2 百万円</p> <p>海上アクセス経常利益の推移</p> <p>14 決算 474 百万円 15 決算 30 百万円 16 決算 42 百万円 17 決算 76 百万円</p>	15

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(株)神戸フェリーセンター (谷口委員)	<p>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)。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>平成17年3月に17年度から21年度までの中期経営計画を策定。 19年度に一部見直し予定</p> <p>航路の相次ぐ廃止により、当社の経営は困難な状況にあるが、公共埠頭を維持し、その運営を行う第3セクターとしての当社の役割は重要であることから経営改善を行いながら会社の維持継続に努力していきたい。</p> <p>平成16年度から関連会社への社員の出向派遣を実施。給与制度については、平成16年5月から勤務評定を制度化し、給与支給に反映。</p>	<p>経常利益の推移 14 決算 34 百万円 15 決算 74 百万円 16 決算 29 百万円 17 決算 45 百万円</p>	15
神戸空港ターミナル(株) (谷口委員)	<p>「経営理念」「経営ビジョン」及び「経営目標」を企業内で再確認すべきである。</p> <p>経営理念等を再確認した上で、中期経営計画を策定し、永続的な企業体を具現化すること。</p> <p>中期経営計画の推進体制として、当団体職員によるプロジェクト・チームを組成すること。</p>	<p>現在社内において中期経営計画を見直し中である。</p>	<p>経常利益の推移 14 決算 6 百万円 15 決算 33 百万円 16 決算 45 百万円 17 決算 111 百万円 (H18.2.16～営業開始)</p>	16

団体名 (担当委員 名)	個別団体向け助言・提案	取 組 内 容	経営状況等	調査 年度
(社)神戸港 振興協会 (岡村委員)	<p>中期経営計画については、適切なものではないので再度策定されたい。</p> <p>経営の実態を常に把握できるように組織・人事・情報管理業務を適正に行うこと。 事業単位ごとに適切に区分経理をし、事業収支の把握に努めること。 年会費については、経済情勢に応じて改定する努力をすること。 神戸港に進出してきた企業に積極的に会員の勧誘を行うこと。</p> <p>市との役割分担や類似団体への業務移管なども視野に入れながら、事業の整理を行い、重点事業を明確にすること。</p>	<p>現在、見直し策定中の中期経営計画において経営の実態や事業会計ごとの収支状況が把握できるようにする。</p> <p>平成10年に年1万円1.5万円に改定したが、経済情勢、港湾関連業界等の動向を見ながら改定の時期について検討。(勧誘活動の結果、平成18年度19社入会、17社退会) 現状の事業・財務状況を分析し、重点的に展開すべき事業とその推進のための方策を明らかにする。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 87 百万円 15 決算 1,984 百万円 16 決算 115 百万円 17 決算 82 百万円 (15 年度決算で(財)神戸港厚生サービス協会と同協会の財産を引き継ぐ)</p>	17

団体名 (担当委員 名)	個別団体向け助言・提案	取 組 内 容	経営状況等	調査 年度
(財)神戸市 防災安全公社 (岡村委員)	<p>公益事業が少ないこと、民間と競合する事業が多いことなどから、団体そのものの存在意義を検討すべきである。今後、財団法人としての存在意義を打ち出すには、当公社独自の公益的業務を行っていくべきである。</p> <p>中期経営計画を16年度中に策定すること。</p> <p>建築安全部の業務は、民業圧迫との批判を受けないよう、今後も公正な競争が必要である。</p> <p>市民救命士の講習は、当公社だけでなく消防団などに働きかけて民間の講師の養成を行っていく必要があるのではないか。</p>	<p>この指摘については、今後の事業推進の方向性、方針を検討する重要な契機と捉え、改めて本来行うべき事業を検討した。</p> <p>その結果、平成17年度には本来業務である地域防災力向上のための支援事業を充実させるとともに「AED」の普及、無料貸し出しを行った。また、平成18年度は市内大学等と連携し、防災研究に対する助成制度の実施や修学旅行生を対象とした救急講習会の実施など公益還元事業の充実をめぐる。</p> <p>平成17年3月に中期経営計画を策定し、理事会において承認を受けた。</p> <p>耐震構造偽装問題により当社に対する信用と信頼が再認識されている。今後も民間指定機関の模範として、公正中立な財団として業務を実施していきたい。</p> <p>消防局と協力して民間の市民救命士講習実施団体の育成支援を行っている。</p> <p>(15 団体結成済)</p> <p>今後、一層の広がりを支援するために、インストラクター講習の受講拡大や貸出用講習資機材の充実に努めていきたい。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 36 百万円 15 決算 32 百万円 16 決算 16 百万円 17 決算 7 百万円</p>	16
(財)神戸市 水道サービス 公社 (岡村委員)	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>直ちに他団体と統合することは困難だが、市全体の見直しも見ながら判断したい。</p> <p>経営の黒字体質化を旨として経営の効率化を図り競争力の向上を図るとともに、今後も自主事業を開拓するなど努力したい。</p> <p>平成16年12月に16～19年度までの中期経営見通しを作成。同時に中期的資金収支見通しを作成。今後予定貸借対照表を作成予定。</p>	<p>経常利益の推移</p> <p>14 決算 14 百万円 15 決算 51 百万円 16 決算 42 百万円 17 決算 6 百万円 18 決算見込も黒字計上の見込</p>	15

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)羽束川・波豆川流域水質保全基金 (岡村委員)	財団を解散し、事業実施の主体として、新たに設置するNGOに事業を引き継ぎ、3市が補助するという仕組みが考えられないか検討されたい。	基金事業は、羽束川・波豆川の水環境保全活動を主体的に行っている地域住民との協力・連携によるものであり、神戸市、三田市、宝塚市が連携を図りながら、リーダーシップをとって事業を進めることに意義があると考えている。 現在、基金事業を引き継ぐことができるようなNGOは存在しないが、基金事業の意義を踏まえ、水質保全効果やコスト面にも留意しながら、基金の主旨に賛同を得られる環境関連の市民団体の参加について研究するなど、今後の基金のあり方、事業展開について十分に検討していきたい。	正味財産増加額の推移 14 決算 835 千円 15 決算 958 千円 16 決算 2,729 千円 17 決算 2,333 千円	16
神戸交通振興(株) (西村委員)	中期経営計画を16年度中に策定すること。 主力のビル経営事業については、計画的なメンテナンス対応のため、長期計画を策定すること。 統合効果を発揮するため、旧(社)交通局公済会の引き継ぎ事業を見直すほか、類似する事業の統合、民間事業への切り替え等効率化を進めるべきである。	平成17～19年度までの3か年についての計画を策定。 自社ビルについては、管理委託業者とともに修繕計画を検討していくとともに、修繕積み立てを行っている。 平成16年度から損害保険代理店事業を一体的に実施。平成17年度からは、地下鉄駅構内事業について売店や喫茶店等の効率的な運営ができるよう所管の統一を行っている。	経常利益の推移 14 決算 31 百万円 15 決算 74 百万円 16 決算 159 百万円 17 決算 46 百万円	16

団体名 (担当委員名)	個別団体向け助言・提案	取組内容	経営状況等	調査年度
(財)神戸市体育協会 (西村委員)	<p>市派遣職員や市OB嘱託職員を計画的に縮減すべき。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>「生涯スポーツ」や学校給食事業を通じた「食育」など、新たなるミッション(使命)の実現に向けた具体的手法の検討が必要。</p>	<p>派遣職員は平成17年度69人から平成18年度には25人に削減。</p> <p>地区体育館の管理運営にYMCAや神戸アスリートタウンクラブの専門指導員を導入し、事業活性化のノウハウを吸収、蓄積を図った。平成18年度からは、公の施設の共同運営者として、これらの団体と協働していくことにより、さらなるノウハウ、経験の蓄積に努めていく。</p> <p>職員表彰制度の活用や固有職員の管理職への積極的な登用、研修制度の活用。</p> <p>アスリートタウン実現に向け、NPOやYMCA、神戸アスリートタウンクラブなどの支援を得ながら、指定管理者としての事業を推進。また、全市の地域スポーツクラブ交流事業を支援。</p>	<p>正味財産増加額の推移</p> <p>14 決算 3百万円 15 決算 4百万円 16 決算 9百万円 17 決算 49百万円</p> <p>体育施設利用者数</p> <p>14年度 1,048千人 15年度 1,110千人 16年度 1,131千人 17年度 1,127千人</p>	15

6 まとめ

これまで、経営評価委員設置後の団体の歩み、助言・提案への対応状況等について概括してきた。みてきたように、団体ごとに効果があがっているものもあれば、さらなる改善を迫られている団体もある。また、かつては民間でサービスが提供されていなかったため、公共的団体が担うことの公益性が認められたが、現在では競合しており、公共が関与して事業を行う意義の薄れてきている事業があるのも事実である。

一方で、株式会社については、会社法が施行され、会社に対する監査の強化、内部統制の重視など大きな変革が進められている。他方、公益法人に関しても、公益法人改革関連3法が制定され、準則主義で設立可能となり、公益性の判断は別途行うなど、大きな変化が起こっている。特に公益法人については、未だ不透明な部分も多いが、平成25年までには、税制上の取り扱いが変更される団体が出てくることが予想され、純資産の確保も必要となっている。さらに、神戸市では外郭団体も含めた連結バランスシートを平成17年度から作成しており、公会計の財務情報の開示においても大きな変革期を迎えている。

今後、外郭団体に対して、どこまで市が公共的立場で団体への関与を行うかは、政策上の問題でもあり、団体の経営評価と経営に対する助言・提案を行うという我々の使命を超えてしまうことになるかもしれない。しかし、あえて言えば公益性を前提に取り組みのであれば、それに見合った支援を行い、そうでないならば、あり方の見直しを行う際の具体的な基準を示すといった、イグジット・ストラテジー（退出戦略）をもつことが重要である。ただし、外郭団体が公益上必要があって設立されていることに鑑みれば、団体の価値を単なる資産価値の評価だけではなく、団体を存続させることによって受ける公益の増加を加味して評価するといったことが必要になるため、必ずしも民間企業と同一の条件で評価する必要はないかもしれない。いずれにしても、そういった退出する際の基準を示すことによって、団体職員の意識や事業のパフォーマンスを高め、ひいては市民への説明責任を果たすことになる。

具体的には、事業の立ち上げ途上であるといった特別の事情もなく、4年間連続で赤字を計上しているような団体については、団体そのもののあり方の見直しを行い、存続させる場合はその団体の実施している事業等の公益性を見極めた上で収支構造の再構築を行い、黒字化のための方策を検討していただきたい。

最後に、過去に指摘してきた事項については、各団体の個別項目でみてきたように概ね真摯に受け止め、対応いただいているものと思う。しかし、助言・提案は4年間にわたって行っており、その間に環境の変化は確実に起こっている。助言・提案の中には仕組みづくりを促すものなどもあるが、それは、あくまでも実効を伴ったものでなければならず、環境の変化にも対応した設計や運営が行われるべきである。そういったことも含めて、経営においては、単に我々の指摘事項に対する対応にとどまらず、能動的な姿勢が必要不可欠である。そういった点も踏まえて、団体においては、使命を達成するために不断の見直しを行っていただきたい。

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	株式会社日本総合研究所 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 経営学部長