

神戸市外郭団体経営評価委員

平成 19 年度 活動報告書

平成 20 年 6 月 2 日

神戸市外郭団体経営評価委員

平成19年度活動報告

神戸市長 矢田 立郎 様

平成18年度に報告した連続赤字団体の経営改善の取り組み等について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20年6月2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. 序	1
2. 活動方針及びスケジュール	2
3. 概観	3
4. 昨年度指摘した連続赤字団体の経営改善	4
(1) 財団法人先端医療振興財団	5
(2) 神戸マリンホテルズ株式会社	7
(3) 株式会社神戸ワイン	9
(4) 財団法人神戸みのりの公社	11
(5) くつのまちながた神戸株式会社	13
(6) 海上アクセス株式会社	15
5. 各団体に共通する助言・提案	17
6. まとめ	18

1. 序

我々がこの任にあたってから、すでに6回目の報告となる。これまでに財団法人齋園管理協会、社団法人交通局公済会、神戸カム株式会社、社団法人神戸国際カントリー倶楽部及び財団法人神戸市シルバー人材センターが解散し、一方で財団法人計算科学振興財団が設立されるなどして団体数は当初の50団体から46団体となっている。

一方、夕張市の財政破綻に端を発した地方財政健全化に向けた取り組みとして地方公共団体の財政の健全化に関する法律が、平成21年4月に施行されることとなっている。それに伴い、外郭団体に行っている損失補償等について、地方公共団体は将来のリスク負担を見込んだ財政状況を把握するとともに、将来負担比率として公表しなければならないとされている。このことによって、地方公共団体の財政指標に、外郭団体の経営状況に応じた損失補償額の一部が反映されるようになり、外郭団体に対する経営改善の必要性が、地方公共団体の財政指標の面からもより明らかになる。

また、平成20年12月には公益法人改革三法が施行される予定であり、公益法人の改革は、待ったなしの状況となってきている。

これらの変化を逆風とするのではなく、追い風としてとらえ、神戸市において外郭団体改革を進めて頂くため、今年度は、昨年度の報告で指摘した連続赤字団体の経営改善に向けた取り組みや中期経営計画の取組状況など共通の取り組み事項についての検証を行うとともに、環境の変化も踏まえた更なる提言をしたい。

2. 活動方針及びスケジュール

昨年度は、すべての団体の評価を終えていたため、全団体の評価・検証を行った。それらの団体は、総じて経営状況は好転している団体が多いものの、一部の団体においては、連続して赤字を計上しており、なんらかの方向を示す必要がある旨、提言した。また、中期経営計画等、外郭団体すべてにおいて取り組んで頂きたい項目については、一応の取り組みはされているが、団体ごとに濃淡があり、さらなる取り組みをお願いしたいとの報告を行った。

今年度は、神戸市の外郭団体経営に対する考え方等を把握するために、一部の所管局長のヒアリングを行ったうえで、昨年度提言した連続赤字団体の経営改善やそのあり方、その他全般に共通する意見を述べることとする。

なお、平成19年度の活動は以下のとおり。

平成19年11月 9日 平成19年度第1回神戸市外郭団体経営評価委員会議

平成14年度からの連続赤字団体の調査

助言・提案取り組み状況の確認

所管局長ヒアリング実施の決定

平成19年12月 5日 企画調整局長へのヒアリング（岡村委員）

平成19年12月 5日 市民参画推進局長へのヒアリング（西村委員）

平成19年12月11日 みなと総局長へのヒアリング（谷口委員）

平成19年12月12日 産業振興局長へのヒアリング（西村委員）

平成20年 3月 7日 平成19年度第2回神戸市外郭団体経営評価委員会議

所管局長ヒアリング結果の意見交換

外郭団体全般の経営状況につき協議

平成19年度報告書スケルトンの検討

平成20年 4月28日 平成19年度第3回神戸市外郭団体経営評価委員会議

報告書（素案）に関する意見交換

3. 概 観

平成18年度決算は、株式会社では利益計上している団体は、15団体で、利益の合計は18億円となっており、平成17年度に比べて2団体増加し、利益合計も12億円から6億円増加している。一方で、損失を計上している団体は6団体となっており平成17年度に比べて2団体減少している。また、その損失の合計は17億円から8億円と9億円減少しているが、減損会計の影響を除いたベースでは逆に5億円の赤字拡大（▲3億円→▲8億円）となっており、経営成績の良い会社と悪い会社の差が開いた状況となっている。

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		平成18年度	
	団体数	金額	団体数	金額	団体数	金額	団体数	金額	団体数	金額
損失計上	8	▲ 15	8	▲ 3	9	▲ 6	8	▲ 17 (▲ 3)	6	▲ 8 (▲ 8)
利益計上	13	8	13	9	12	10	13	12	15	18
合 計	21	▲ 7	21	6	21	4	21	▲ 5 (9)	21	10 (9)
累積損益の合計 (利益剰余金の合計)	21	▲ 486	21	▲ 481	21	▲ 477	21	▲ 482	21	▲ 472

カッコ内は、減損会計の影響を除いた額

公益法人等については、会計基準が同一ではないため、団体数の推移を検証した。正味財産等が増加した団体が平成17年度の17団体から21団体に増加し、逆に正味財産等が減少した団体は10団体から6団体となっており、全体としては好転している団体が多い。

公益法人等の正味財産増減別団体数の推移

	団体数				
	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
正味財産減少 又は損失計上	10	9	10	10	6
正味財産増加 又は利益計上	19	18	17	17	21

また、中期経営計画の取り組み状況を調査してみると、ほぼすべての団体で顧客・市場の理解を進めながら、業務プロセスの改善に取り組んでいる。しかし、今後の計画改訂時にはさらなるブラッシュアップが望まれる。

次に従業員教育に関して、一定規模以上の固有職員がいる団体では必要とする従業員像をもって従業員教育を行っているが、従業員教育プログラムを持っている団体は、交通関連など一部団体に限られており、従業員教育のための仕組みづくりが必要である。

4. 昨年度指摘した連続赤字団体の経営改善

平成18年度の報告で指摘した連続赤字団体は、株式会社が、神戸マリンホテルズ(株)、(株)神戸ワイン、くつのまちながた神戸(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)であり、公益法人が、(財)先端医療振興財団、(財)神戸みのりの公社、(社)神戸国際カントリー倶楽部の合計9団体である。このうち、(社)神戸国際カントリー倶楽部については解散し、神戸空港ターミナル(株)については、ターミナルビルの開業初年度に黒字化を達成したため対象から除外し、現在本業を行っていない神戸航空交通ターミナル(株)を除いた残りの6団体について平成18年度決算等から検証を行った。

(1) 財団法人先端医療振興財団

財団法人先端医療振興財団については、「産学官の連携による先端医療の臨床研究や技術開発を行い、次世代の医療システムの構築を通じて、医療サービス水準の向上と医療関連産業の集積形成」という使命のもと、先端医療センター研究棟、臨床棟、神戸臨床研究情報センターの運営等を行っている。

正味財産増減額については、平成14年度には925百万円の減少であったものが平成18年度には79百万円の増加となっており、大幅な改善がなされてきている。ただし、この黒字については、補助金で取得した資産の増加によるもので、借入金を除いた収支計算ベースでは128百万円の赤字となっているため、収支計算ベースでも継続して黒字化できるよう取り組みを進めていただきたい。

団体の事業ごとの収入構造としては、病院部門については、約1/4にあたる771百万円が、研究部門においては約1/3にあたる767百万円が研究開発支援基金の取り崩しによっている。この基金からの補填を前提とした運営が将来的に担保されるのなら良いが、そうでない場合には、事業の継続性に大きな影響を与えるため将来的に安定した事業運営を図るための収益構造の抜本的な見直しが必要であろう。

一方、団体の純資産額は1,578百万円のマイナスとなっているが、公益法人制度改革に基づき、移行期限（平成25年11月末）までには300万円以上の純資産を確保することが、財団法人としての最低限の要件となる。団体は、以上述べたとおり収支計算ベースでは未だ赤字が続いており、大幅な利益が期待できるような状況ではない。

団体の事業は、その公益性の高さ及び収益性の低さから民間事業として行えるような事業ではない。そのため、公益法人として団体の存続を図るのであれば、市との業務上の役割分担だけでなく財務的な戦略を含んだ中期経営計画を示し、今後の経営に関するどのような支援をいつ、どの程度得なければならないのかといったことを十分協議していただきたい。

財団法人先端医療振興財団の概要

1 基本金（うち神戸市出捐額） 137,500 千円(50,000 千円：36.36%)

2 職員数 210 人

3 事業概要

新事業創出促進及び産学連携による研究成果の活用促進のための各種支援
 医薬品等の臨床研究支援及びそのための治験コーディネータ等の派遣
 医療機器の研究・開発及び再生医療等の臨床応用
 先端医療センターの管理・運営
 神戸臨床研究情報センターの管理・運営

4 平成18年度決算（単位千円）

(1) 損益計算書

損益計算書 (P/L)	正味財産増加		5,053,754
		うち借入金償還	3,100,000
	正味財産減少		4,975,055
		うち減価償却費	35,711
		うち借入金	3,300,000
	当期正味財産増減額		78,699
	減価償却前正味財産増減額		114,410

(2) 貸借対照表

貸借対照表 (B/S)		流動資産	1,440,683
		固定資産	1,720,309
	資産合計		3,160,992
		流動負債	4,726,731
		固定負債	12,432
	負債合計		4,739,163
		基本金	137,500
		当期正味財産増減額	78,699
	正味財産合計		▲ 1,578,171
	負債・正味財産合計		3,160,992

5 正味財産増減の推移（単位百万円）

団体名	H14決算	H15決算	H16決算	H17決算	H18決算	資本又は正味財産	基本金	その他の正味財産
(財) 先端医療振興財団	△925	△909	△745	△403	79	△1,578	138	△1,716

(2) 神戸マリンホテルズ株式会社

神戸マリンホテルズ株式会社は、239室の客室と、530名定員の宴会場をもつシティ・リゾートホテル「舞子ビラ」を管理運営する株式会社であり、信託団に賃料を払って舞子ビラを運営している。なお、舞子ビラは、昭和45年に神戸市が「市民いこいの家」として整備して以来、同社が受託経営していたが、市民の憩いの地として親しまれてきたことから、土地信託方式による整備を行い、現在に至っている。

同社は、平成14年度以降、毎年1億円以上の赤字を計上しており、貸借対照表上も2,755百万円の債務超過となっている。

営業粗利の水準をみると、総売上に占める営業粗利益の割合（GOP率）が、20%程度で、シティホテルとしては、平均的な水準となっている。逆に、家賃負担の面では、家賃支払い前キャッシュフローの829百万円に対して、18年度の賃料は931百万円と大幅に上回っており、経営的に重い負担となっている。

また、通常、ホテルは一定のサイクルで客室や宴会場などの大規模改装を実施し、施設商品力の維持向上に努める必要があるが、テナントである同社が負担する内装部分については、同社のキャッシュフローに余裕がないため、商品力向上のための大規模な改装は行われていない。

家主である信託団との交渉により平成19年度は、126百万円の家賃軽減を実施しており、当面の間は黒字が見込まれている。しかし、長期的には、投資余力も含めた資金を生み出す必要があり、今後数年で顕著な改善がみられない場合には、市の信託会計への影響も考慮した上で事業構造を含めた抜本的な改革が必要である。今後の更新投資にあたっては必要性を十分吟味して、過大な投資にならないよう留意する必要がある。

神戸マリンホテルズ株式会社の概要

- 1 資本金（うち神戸市出資額） 580,000 千円（150,000 千円：25.86%）
他に外郭団体出資 60,000 千円あり
- 2 社員数 177人
- 3 事業概要
シーサイドホテル舞子ビラ神戸の運営

4 平成18年度決算（単位千円）

(1) 損益計算書

損益計算書（P/L）		営業収益	4,391,308
		営業費用	4,451,525
		うち 減価償却費	0
		営業損益	▲ 60,217
		営業外収益	5,850
		営業外費用	35,811
		うち 支払利息	31,130
		営業外損益	▲ 29,961
		経常損益	▲ 90,178
		特別利益	912
		特別損失	51,931
		特別損益	▲ 51,019
		法人税等	543
		当期損益	▲ 141,740
	(減価償却前当期損益)	▲ 141,740	

(2) 貸借対照表

貸借対照表（B/S）		流動資産	207,744
		固定資産	94,647
		資産合計	302,391
		流動負債	2,605,841
		固定負債	451,083
		負債合計	3,056,924
		資本金	580,000
		法定準備金	8,800
		別途積立金	36,600
		剰余金	▲ 3,379,932
		純資産	▲ 2,754,532
		負債・純資産合計	302,392

5 損益の推移（単位百万円）

団体名	H14決算	H15決算	H16決算	H17決算	H18決算	純資産	資本金	剰余金等
神戸マリンホテルズ（株）	△119	△108	△316	△419	△142	△2,755	580	△3,335

(3) 株式会社神戸ワイン

株式会社神戸ワインは、設立当初、神戸ワインの販売を行うことを目的として設立されたが、その後、神戸市・財団法人神戸市園芸振興基金協会（現財団法人神戸みのり公社）とともにフルーツ・フラワーパークの整備を行った。フルーツ・フラワーパークのオープン後は、自主整備部分のホテル、バーデハウス、バーベキュー場の運営などを行ってきたが、減価償却費等の負担が重いため、平成14年度に神戸市へ施設を売却した。

平成18年度の決算をみると、141百万円の当期損失を計上している。主な原因はレストラン関連の事業で1億円近い赤字を計上しているが、この事業は、ホテル事業などと密接に関連しており、単純に廃止するということは現実的ではない。

かつては、公の施設の管理運営が第3セクターに限定されていたため、フルーツ・フラワーパークの管理運営は、同社が担っていたが、指定管理者制度が導入され、民間事業者に開放されることになった。平成17年度の公募・選考の結果、平成18年度から同社が指定管理者として運営しているが、公募の際に同社が示した提案は、入園者の増加による売上げの増加や運営経費削減の取り組みを前提としており、給与制度の改正による人件費の抑制等のコスト削減を実施したが、売上の伸び悩みを補うまでには至らなかった。

そのため、会社として根本的な改革が必要であるが、人材や資金の問題もあってその具体的方策は見えない状況である。

再建のためには、フルーツ・フラワーパーク自体の魅力向上が大きな鍵となっており、市との協議により少子高齢社会の中でフルーツ・フラワーパークのあり方を考えていく必要がある。その際には、運営手法や管理のあり方についても十分検討して頂きたい。

早急に、市としてのビジョンを明確にするとともに、それを踏まえて会社は中期経営計画の練り直しを行っていただきたい。

株式会社神戸ワインの概要

- 1 資本金（うち神戸市出資額） 1,400,000 千円（1,304,000 千円：93.1%）
他に外郭団体出資 61,000 千円あり
- 2 社員数 56 人
- 3 事業概要
神戸市立フルーツフラワーパークの管理運営

4 平成18年度決算（単位千円）

(1) 損益計算書

損益計算書（P/L）		営業収益	1,842,122
		営業費用	1,958,186
		うち 減価償却費	0
		営業損益	▲ 116,064
		営業外収益	2,324
		営業外費用	15,698
		うち 支払利息	15,212
		営業外損益	▲ 13,374
		経常損益	▲ 129,438
		特別利益	0
		特別損失	8,985
		特別損益	▲ 8,985
		法人税等	2,754
		当期損益	▲ 141,177
	(減価償却前当期損益)	▲ 141,177	

(2) 貸借対照表

貸借対照表（B/S）		流動資産	629,963
		固定資産	43,670
		資産合計	673,633
		流動負債	3,193,181
		固定負債	190,344
		負債合計	3,383,525
		資本金	1,400,000
		法定準備金	25,000
		剰余金	▲ 4,134,892
		純資産	▲ 2,709,892
	負債・純資産合計	673,633	

5 損益の推移（単位百万円）

団体名	H14決算	H15決算	H16決算	H17決算	H18決算	純資産	資本金	剰余金等
(株)神戸ワイン	△502	△21	△44	△107	△141	△2,710	1,400	△4,110

(4) 財団法人神戸みのりの公社

財団法人神戸みのりの公社は、市内園芸生産物の価格安定事業や神戸ワインの醸造を行っていた(財)神戸市園芸振興基金協会が六甲山牧場、海づり公園などの施設管理運営や農地改良事業、有機農業センター運営事業、マリンピア事業等を引き継いで現在の形となった。

経営状況を見てみると、平成15年度以降、正味財産の減少が続いており、平成18年度決算では、20百万円の減少となっている。事業別にみると、ワイン事業が148百万円の赤字、農業公園の管理受託事業が36百万円の赤字となっている。また、黒字であったマリンピア駐車場が、平成19年度末に神戸市から民間事業者売却され、平成20年度以降は、同事業の利益が見込めなくなっている。そのため、ワイン事業及び農業公園事業の経営改善が緊急の課題となっている。特に、農業公園事業については、管理受託事業でありながら赤字が発生しており、適正な金額で事業を受託する必要がある。

ワイン事業については、まず、費用面では、ぶどうの買取制限について、一定以上の品質であれば、買取を行うということではなく、品質によって買取価格も連動し、かつさらなる在庫圧縮のため、販売量を下回る量を買取るということを更に徹底することが緊急に必要である。

ワインの販売については、派遣職員や固有職員の営業活動には一定の限界があるため、限られた資源の中で売上を上げ、収支をとるためには、もっと卸売業者の販売力を使った販売戦略が必要である。

平成19年度補正予算において、市が12.3億円の追加出捐を行い、債務超過を解消しているが、新しい公益法人制度の下では、2期連続純資産が300万円を下回れば、団体は解散しなければならない。今後は每期黒字を計上し、それを維持していかなければ公益法人としての団体の存立が危うい状況である。

前述の措置を講じたにも関わらず、ワイン事業について経営改善がなされなければ、事業そのものを民間に任せるか、撤退又は大幅な縮小も検討すべきである。

財団法人 神戸みよりの公社の概要

- 1 基本財産（うち神戸市出捐額） 94,000 千円→1,324,000 千円
(1,272,000 千円 : 96.1%)
- 2 職員数 83 人
- 3 事業概要
ワイン製造、農業公園、六甲山牧場、海釣り公園等の管理運営

4 平成18年度決算（単位千円）

(1) 損益計算書

損益計算書 (P/L)	営業収益	2,256,630
	営業費用	2,230,638
	うち 減価償却費	77,594
	営業損益	25,992
	営業外収益	19,696
	営業外費用	64,730
	うち 支払利息	61,403
	営業外損益	▲ 45,034
	経常損益	▲ 19,042
	特別利益	0
	特別損失	456
	特別損益	▲ 456
	法人税等	222
	当期損益	▲ 19,720
(減価償却前当期損益)	57,874	

(2) 貸借対照表

貸借対照表 (B/S)	流動資産	2,456,116
	固定資産	3,940,768
	資産合計	6,396,884
	流動負債	4,136,286
	固定負債	3,484,095
	負債合計	7,620,381
	資本金	94,000
	損失金	▲ 1,317,497
	純資産	▲ 1,223,497
	負債・純資産合計	6,396,884

5 正味財産増減の推移（単位百万円）

団体名	H14決算	H15決算	H16決算	H17決算	H18決算	資本又は 正味財産	基本金	その他の 正味財産
(財) 神戸みよりの公社	△401	△271	△355	△402	△20	△1,223	94	△1,317

(5) くつのまちながた神戸株式会社

くつのまちながた神戸株式会社は、中心市街地活性化法に基づく施設である「シューズプラザ」の整備・運営を担う団体として、神戸市及び中小企業基盤整備機構（当時 地域振興整備公団）が中心となって設立された。その目的は震災で大きな被害を受けたケミカルシューズ業界の振興を図り、地域活性化に貢献することとされており、その中には、アンテナショップ、インキュベーションオフィス、BtoB（事業者間取引）のサポートを行う神戸シューズショーケース、オーダー靴店などがある。

同社は、平成15年度の報告でも指摘したとおり、ロケーションなどの面からアンテナショップとしての機能が不十分であり、インキュベーションの機能を備えた産業支援施設という特性上、入居率が相当高くても、建物の維持管理・経営ができない収支構造となっている。そのため、開業当初から赤字を計上しており、株式会社としての事業性には疑問がある。

現在のところ、資金ベースでは悪化しておらず、当面の事業継続は可能である。しかし、中期的には、大規模修繕に充てる資金を生み出す必要があるが、見通しは厳しい。比較的小規模で、管理費の負担が重たいこともあり、将来的には市として、他団体との統合や施設の機能転換を行う必要がある。

現在の事業の再評価を行い、施設のあり方を見直すため、どのようなターゲットに対して施設をどのように活用していくのかについて検討していただきたい。

くつのまちながた神戸株式会社の概要

- 1 資本金（うち神戸市出資額） 1,485,100 千円(700,000 千円：47.1%)
他に外郭団体出資 21,000 千円あり
- 2 社員数 3人
- 3 事業概要
神戸シューズプラザの管理運営及びケミカルシューズ産業を中心とした地域振興

4 平成18年度決算（単位千円）

(1) 損益計算書

損益計算書（P/L）		営業収益	55,706
		営業費用	92,951
		うち 減価償却費	12,929
		営業損益	▲ 37,245
		営業外収益	25,013
		営業外費用	1
		うち 支払利息	0
		営業外損益	25,012
		経常損益	▲ 12,233
		特別利益	0
		特別損失	14,919
		特別損益	▲ 14,919
		法人税等	1,004
		当期損益	▲ 28,156
	(減価償却前当期損益)	▲ 15,227	

(2) 貸借対照表

貸借対照表（B/S）		流動資産	93,824
		固定資産	510,108
		資産合計	603,932
		流動負債	8,010
		固定負債	3,217
		負債合計	11,227
		資本金	1,485,100
		法定準備金	0
		剰余金	▲ 892,395
		純資産	592,705
		負債・純資産合計	603,932

5 損益の推移（単位百万円）

団体名	H14決算	H15決算	H16決算	H17決算	H18決算	純資産	資本金	剰余金等
くつのまちながた神戸（株）	△46	△38	△38	△699	△28	593	1,485	△892

(6) 海上アクセス株式会社

海上アクセス株式会社は、平成14年2月にポートアイランド2期－関西国際空港の航路の運航を廃止したが、神戸空港の開港を機に神戸空港－関西国際空港間をつなぐ公共交通機関として平成18年7月に運航再開している。

当初の乗船客見込みは、平成14年に廃止する年度の年間利用数見込みと同程度の48万人とされていた。そのため、48万人の乗船客数で採算が可能となるよう、以前と比較して低コストなオペレーションができるように事業を再構築して、新たに運航を再開している。

しかし、乗船客数は平成18年度で見込みの半分以下で377百万円の赤字を計上している。平成19年度には、駐車場の無料化などでてこ入れを行い、乗船客数は31万人と平成18年度の60%増となり、収支が均衡する乗船客数（41万人）の7～8割程度となっている。

そのため、平成19年度から運航に係る補助金を約2億円支出しているが、平成20年度にはカウンター業務や船舶運航業務の再構築、駐車場警備業務の合理化などによって1億円以上の経費削減を行っている。

そういった状況で、神戸市としても、その公共性に鑑み、同社に対しては、平成20年度予算で船の買取資金を融資している。

平成20年度からは黒字化するとの見込みが会社から出されているが、実際に黒字化するのかどうか見極めた上で、黒字化が難しい場合にも事業を続けるのであれば、抜本的に事業のあり方を見直すことが必要である。

海上アクセス株式会社の概要

1 資本金（うち神戸市出資額） 3,500,000 千円（967,650 千円：27.65%）
他に外郭団体出資 1,625,700 千円あり

2 社員数 8人

3 事業概要

高速船による神戸空港-関西国際空港間の海上旅客輸送
駐車場の管理運営

4 平成18年度決算（単位千円）

(1) 損益計算書

損益計算書（P/L）		営業収益	358,383
		営業費用	914,425
		うち 減価償却費	63,945
		営業損益	▲ 556,042
		営業外収益	4,484
		営業外費用	33,789
		うち 支払利息	32,130
		営業外損益	▲ 29,305
		経常損益	▲ 585,347
		特別利益	409,755
		特別損失	200,723
		特別損益	209,032
		法人税等	1,004
	当期損益	▲ 377,319	
	(減価償却前当期損益)	▲ 313,374	

(2) 貸借対照表

貸借対照表（B/S）		流動資産	133,758
		固定資産	862,710
		資産合計	996,468
		流動負債	2,168,163
		固定負債	11,660,641
		負債合計	13,828,804
		資本金	3,500,000
		法定準備金	0
		剰余金	▲ 16,332,335
		純資産	▲ 12,832,335
	負債・純資産合計	996,469	

5 損益の推移（単位百万円）

団体名	H14決算	H15決算	H16決算	H17決算	H18決算	純資産	資本金	剰余金等
海上アクセス(株)	△758	△31	△43	△77	△377	△12,832	3,500	△16,332

5. 各団体に共通する助言・提案

平成 14 年度以降、委託・請負契約について、随意契約ではなく競争性を導入するべきと提言し、昨年度の検証の際には、ほとんどの団体に導入が進んでいることが確認された。しかし、一部の団体では、随意契約の適用基準が明確でないケースや審査会などの選定過程を踏んでいない場合もあるように見受けられる。経営状況に関係なく、最小の費用で経営を行うため、契約過程の透明性の向上を図るため競争性導入のさらなる徹底をお願いしたい。

また、団体の中には、まちづくりなど初期投資の大きな事業を行う株式会社が多いこともあって、会社の規模に比較して過大な資本を有している場合が多い。そのため、同程度の事業規模の事業者なら負担していないような費用を負担している場合がある。そのため、減資によって、過大資本の解消を行い、さらなる経費削減に努めるべきである。

さらに昨年からは、サブプライムローン問題に関連して金融関連のリスクが増大しているが、資産運用にあたっては、確実な運用を図るようお願いするとともに、他のリスクへの対応も含めたリスク管理体制の確立をお願いしたい。

人事施策に関しては、一部の団体の間でノウハウの交換が行われているが、そういった団体同士の交流をさらに進め、人事施策以外の面においても外郭団体全体のグループ内の強みを生かしたナレッジマネジメントを積極的に行う仕組みづくりをすすめていただきたい。

公益法人であれ株式会社であれ、経営者においては、団体の将来について「誰に聞かれても具体的なビジョンを語るができる」ということも含めて説明責任を果たすという高い倫理観をもつことが必要である。それらも踏まえて、経営者を市はステークホルダー（利害関係者）の立場から一定の年限を決めて厳しく評価していくことが必要である。

外郭団体を取りまく環境は厳しく、また複雑化しており、団体のさらなる改善のため、

神戸市の体制強化も望まれるところである。

6. まとめ

神戸市においては、外郭団体を「市と人的・資金的及び業務内容において極めて強い関連性を有する団体」と定義している。これは、市と密接に関連し、採算性を欠くものも含めて公共性の高い分野について、市が行うサービスの支援・補完を外郭団体が担っていると言い換えられる。

しかしながら、継続して大きな存在意義を持つ分野もあれば、社会的な要請の変化や市場の成熟などによって、環境が変わり、かつては外郭団体が行政を支援・補完していた分野でも、現在は、その意義が薄れている分野もある。

そういった役割を再度見直し、その結果を個別団体にあてはめて統廃合に至るものもあれば、公益的立場から赤字であっても事業継続に至る場合もある。どちらを選択するかは政策的判断である。当然、事業継続に関して支援を行う場合には、外郭団体が策定する経営計画やそれを含めたリスク管理が市民の納得できるようなものであることが前提となって、具体的な検討及び実施がなされる必要がある。

冒頭にも述べたように、地方公共団体、外郭団体を取り巻く状況は急激に変化しており、外郭団体のあり方も厳しく問われる時代になっている。これを機に、市民本位の行政運営に外郭団体が果たす役割を今日的視点で見つめた上で、スピード感をもって改革をさらに進められることを期待する。

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 総合研究部門
経営革新クラスター
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