

## 外郭団体ヒアリング概要

### 【一般社団法人福知山市スポーツ協会】

#### (1) 設立目的の達成状況について

##### **委員からの質問、意見**

- ・市民の体力向上に向けてどのような取組をしているのか。
- ・成果を数値的に見える化して把握することが重要だと思うが、今後、達成状況についてどうしていくのか。
- ・団体の収入の5～6割が市の運営費補助、指定管理料等である中で、団体の現状についての評価や、今後どうあるべきかという点についてはどうか。

##### **団体及び市の見解** (○：団体 ●：市所管課)

- 24のスポーツ団体を統括しており、市民の約8,000人が会員となっている、市で唯一のスポーツ団体である。
- 福知山マラソンをはじめ全国規模の大会を市とともに運営している。全国レベルの選手の支援のほか、スポーツに親しむためのスポーツ教室なども開催している。近隣市との勉強会等も実施している。
- 健康寿命、体力向上の数値化は今後必要であり、事業は展開しているが、成果の達成状況を把握していかなければならない。スポーツの実施率については測定を始めたので、今後継続して数値として把握していきたいと考えている。
- 非営利法人ではあるが、何もしなくていい訳ではないと考えている。現状としては老朽化施設もあるなかで、施設の管理についてもできるだけ低コストで運営することによって、各団体等へ還元していると考えている。

#### (2) 市から出資を受けた公益を担う団体として、市民全体に有益な事業への主体的な取組について

##### **委員からの質問、意見**

- ・市民に対してどれだけ有益な事業を展開できているのか。
- ・市民に本当に有益な事業として実施できているのか。ネットワーク等のノウハウを活かしていないのではないのか。
- ・団体加盟者と加盟していない方、市民と市外の方がいるなかで、ターゲットに沿って戦略的に展開していく必要がある。設立目的を鑑みればあくまでも市民のための活動を中心として取り組むべきであると考えているがどうか。

##### **団体及び市の見解** (○：団体 ●：市所管課)

- それぞれの競技団体から役員を出していただき、運営に協力いただいている。競技団体から全国大会等への出場時には、行政と市民の橋渡しになっている。
- 市民に対しては、総合型地域スポーツクラブとして協会で4つのスポーツクラブの運営支援を実施している。
- 市民に対して有益かどうかについては、加盟団体のみならず、誰もがスポーツに興味を持ち、取り組んでもらうようなことをやっていきたい。
- スポーツ協会は、24団体の実施している幅広く市民が参加できる教室運営や大会運営の支援と、全国組織としてのスポーツ団体の統括組織の2つの側面を担っている。
- 設立目的の達成状況については、かつての競技スポーツ中心から、ここ十年で新たに4種目のニュースポーツ団体が加盟してきており、スポーツ対象者の拡大が図れた。
- (市民、団体加盟者の有無などについて)区別できない部分もあるが、区別できるところはきちんとやっていきたい。協会として2つの側面があるので、当然市民のための取組をするが、競技団体への支援も重要と考えている。また、施設の利用などについては積極的に市外の方にも活用いただきたいという思いもある。
- (競技スポーツと生涯スポーツのバランスについて)健康体操等を開催されていれば、施設利用者に教室の紹介等は行っているが、それ以上のことはできていない。

### (3) 指定管理について

#### **委員からの質問、意見**

- ・ 指定管理について、民間会社が参入し競争性を高めることについて市はどう考える。
- ・ 指定管理者としての独自の取組やアピールポイントをどう考えているか。
- ・ 指定管理料は運営費か事業費か。
- ・ 団体以外にも指定管理に応募がある可能性もあるが、発注者として指定管理の見直しについてどう思うのか。

#### **団体及び市の見解** (○：団体 ●：市所管課)

- 施設の利用料も安く民間に運営いただけない施設もある一方で、三段池の施設のように民間の運営に委ねるべき施設もある。施設の性格によって検討していく必要があると考えている。
- (指定管理者としての強みについて) 施設利用促進については各団体に声掛けし、効率的に利用促進に努めている。急な空きが出てネットワークを活かして利用率を高めている。ウェブサイト等でも発信し、より利用率を高めることも考えられる。
- 指定管理料は運営費として受けている。70%が人件費あと3割は事務費等となる。
- 施設運営についても民間活力の活用が必要である。運営補助はそのまま続くものでもない。今後、運営費は減額傾向であり、積算方法を見直す必要があると考えている。

### (4) その他意見等

- ・ 設立目的について具体的な成果が測りにくい中で、今後成果を測っていく必要がある。
- ・ 加盟団体をターゲットにしたものなのか、全市民の生涯スポーツの推進を目的にしたものか明確になっていない。スポーツ振興計画によるなら、全市民の生涯スポーツ推進の橋渡しの役割となる必要がある。
- ・ 指定管理についても、出資金があるなかで、今後、発注方法の見直しの必要がある。

#### **■まとめ**

- ・ 今後取組の成果を図っていく必要がある中で、すでにアンケートを実施しているスポーツ実施率や健康寿命という指標の採用について検討していくべき。
- ・ 取組の対象は誰なのか整理する必要がある。本来ならば協会関係者のみではなく、市民全体でのスポーツ意識の向上に重要な役割を果たすことがスポーツ協会の意義ではないか。
- ・ 指定管理については、出資金と運営費補助がある中で公正な競争を促すための条件整備についての検討が必要。

## 【福知山まちづくり会社株式会社】

### (1) 設立目的の達成状況について

#### 委員からの質問、意見

- ・まちなかの賑わい創出に関して具体的な取組、成果測定の状況はどうか。
- ・どのように目標値設定しているのか。最終目標はその状態になったら賑わっているというのが前提と考えるが、そういう意図と理解してよいか。また、担当課としてはどのように評価しているか。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 各事業区分について、駐車場管理運営事業は年間パーキング利用台数が4万台を超えている。いこいの広場ゆらのガーデンは66,762人、広小路テナントミックスは54,000人が来店した。ゆらのガーデンについては水害で7店舗が5店舗となった時期もあるが、これらを指標として認識している。オーナーで出店者協議会を組織し、連携して事業を進めている。
- ストックバンク事業は、H27から福知山市より登録業務委託を受けマッチングなど行っている。
- (指標の達成状況について)新規店舗開業数は4年間累計で23店舗となっている。
- まち歩き観光促進事業については平成27～29年度は1時間無料としていた。平成30年度以降は30分無料とし、H30の対象店舗利用者は32,123台中10,598台。
- まちなかチャレンジ事業については、指標としてはH29年度のゆらのガーデンの利用者数(46,869人)を基準としている。昨年度は66,762人。
- 計画策定当時、各指標とした数値が減少傾向にあり、中心市街地の空洞化に歯止めがかからない中、にぎわい創出にむけて整備したものである。
- 民間投資によるマンション建設など、ゆらのガーデンや広小路の整備など、一定の成果はあると考えている。民間のマンションについては、中心市街地活性化の取組によるにぎわいの創出を呼び水として、福知山フロントという別の会社が誘致したもの。
- 23件の店舗創出、来店者数の増加は団体の取組による成果と考えている。
- 中心市街地活性化基本計画の目標にあるように、ストックバンク事業新規開業補助で10店舗開業されている。4件開業の相談を受け付けており、マッチングについて一定の成果ある。物件のストックは10店舗。利用者登録多いが物件提供が少ない。

### (2) 事業そのものの意義について

#### 委員からの質問、意見

- ・団体としては中心市街地をエリアとして空き家の取組を進めていくということであるが、市としては、中心市街地活性化を通して市全域の活性化をめざしているという理解でよいのか。
- ・中心市街地活性化基本計画での46事業に対して、まちづくり(株)で実施している事業はまちなかのにぎわい創出において中心的な役割なのか整理する必要がある。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 内閣府から認定を受けたものとして46事業を実施している。中心市街地の認定を受けたエリアだけが取れる補助金が昨年度は5億円あったが、年々減少し、今年はゼロとなり、国の方向性も変わってきていると認識している。まちなかの活性化については、中心市街地活性化の第3期を進めるのか、立地適正化の観点からコンパクトなまちづくりを誘導していくのかどうか、財政面も鑑みながら検討している。

### (3) 今後の経営方針、事業展開について

#### 委員からの質問、意見

- ・ 今後の方針について、団体の新規事業の実施を行政等の関係機関に要望するというのは少しおかしいのではないかと。
- ・ どう利益追求するのか。利益が出た時には株主総会できちんと市の意向は反映できるのか。
- ・ 年間の売上と固定負債を比べると同じような割合。経営の改善はどのようにするか。
- ・ 新型コロナウイルスの影響もある中、事業展開の状況は非常に厳しいと考える。家賃収入減などが想定される中でもう一度事業展開を見直す必要がある。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 今後のまちづくりの中心的な部分は商業、観光と住居であると考えている。将来的には中心市街地の空き家への移住の拡大をめざして、市の補助制度等もあれば活用して取り組んでいきたいと考えている。
- (利益の追求について) 水害損失の保険金がなければという点について、昨年度は新型コロナ関係で駐車場の収益が厳しくなった。長期返済部分が多額であり、早期に減らす必要ある中で、経常的経費の削減も必要と考えている。適正な事業が出来るような予算で総会に臨んでいる。
- (経営状況の改善について) 自己資本比率は 65%。財務指数としては安定していると考えているが、長期の債務があるので計画的に進めていきたい。
- (借入金の返済について) 債務はあと 3 年以内で完済できると考えており、残るのはふるさと融資の返済のみとなる。補助金が無くても返済はできるのではと考える。また、テナントなど収入は安定しており、コロナの影響が広がらなければ 1,500 万円の利益があり、市の補助金なくなっても事業継続できると考える。

#### ■まとめ

- ・ 市として実施する中心市街地活性化によるにぎわい創出の成果と、中核的存在としてのまちづくり(株)の成果はすべてイコールではないので、整理して考えることが必要。
- ・ 行政としては、現状の経営状況で推移すれば、将来的には市の補助がなくても事業継続は可能ではないかと考えている中で、今後の経営方針と事業展開の検討が重要になる。
- ・ 現状としては、にぎわい創出という目的達成のために 4 つの事業を展開しているが、その意義を踏まえて、今後どう継続するか考える必要がある。

## 【公益社団法人福知山市文化協会】

### (1) 設立目的の達成状況について

#### 委員からの質問、意見

- ・主にどういう取組をしているのか。成果をどのように測定し、現状認識しているのか。
- ・公益認定を受けることで公益性の担保がされている状況であるが、その中で外郭団体として運営している意義は何か。
- ・外郭団体だから補助事業の実施主体として選定しているのか、あくまでも地域における事業の担い手として選定しているのか。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 市民文化の裾野拡大を目的とした市民文化教室、文学のしるべ、音楽のつどい、かるた大会、文協フェスティバル等があるが、文協フェスティバルは新型コロナの関係で開催していない。
- 長年行ってきた事業として一定成果を上げていると思うが、効果測定が出来ていない。イベント参加者数は把握しているが、数値化した成果目標を設定し、成果を踏まえて廃止も含めた見直しを行う必要がある。
- (法人格について) 府内では公益社団法人は福知山市だけ。運営はとても厳しい現状である。協会として加盟団体のコーディネートをしてきたことに意義がある。全市的な文化振興を担うのは市だが、市民レベルで連携を深める上で役割を担っていると思う。
- 市が実施する文化事業の補完的な役割を担ってもらっている。現在、市が直営でおこなっている文化事業は15あるが、それだけでは十分ではない。文化協会への補助に関しては歴史的経緯もあるが、市では取り組めない文化事業を担ってもらっている。民間では収益はあがらず受けてもらえないと考える。

### (2) 市から出資を受けた公益を担う団体として、市民全体に有益な事業に主体的に取り組んでいるか

#### 委員からの質問、意見

- ・社団型組織には基本財産が不要である中で、市民の税金1,500万円を預金として置かれているが、文化振興のためにもっと有効に使うということについてどう考えるのか。公益性の担保や、団体の強みについては理解するが、平成25年に公益法人に移行した中では、それらがすなわち外郭団体であることの必要性とはならないのではないか。
- ・市民相互の交流拡大に資するような自主事業の更なる展開が見受けられない要因は何か。
- ・会員団体が主となった行事がほとんどのように思うが、一般の市民に対しての文化的な取組はどう考えているのか。また、現状の市民ニーズをどう捉えているか。
- ・コミセンの活動状況を見ると、スポーツ事業に比べて文化事業は活動が低調に思えるが、バランス等についてどう考えているのか。
- ・現在の会員数については、どう評価しているか。
- ・特別事業や広報誌発行に運営補助金を使っているが、それらの活動は協会が自主的に行うものではないのか。
- ・民間でも実施可能なコンサートを特別事業として実施する意義、またその事業に対しても市の運営補助を支出する意義は何か。
- ・公益法人のメリットとしては寄付での税制上の優遇があるので、団体として自立した運営を行うためには考えていく必要があるのではないか。

### **団体及び市の見解** (○：団体 ●：市所管課)

- (基本財産の活用について) 出資金はそのまま入れさせていただき、市と両輪で文化振興を進めていきたいと考えている。
- (自主財源の確保について) 特別事業を実施し、収入確保を行っている。
- 市民文化教室をはじめとした主要な事業については、加盟団体が開催するが、それらの行事は一般市民向けという位置づけで実施できていると考えている。
- 運営は加盟団体が主体となっているが、市民ニーズの把握は正直できていない。毎月の理事会や幹事会等で意見交換や近隣市の文化事業の実施状況を見ながら社会的ニーズ把握には努めているが、市民ニーズの把握が充分できておらず、今後の課題である。
- コミセン等では、地域の公民館活動としてそれぞれ地域独自の文化活動を行っている。一部の団体はコミセンを活用しているので、団体への市民の参加を促すような働きかけについても今後工夫が必要とは考えている。
- 会員については、徐々に減少傾向にあることを認識しており、この状況をもって広く市民ニーズを把握して活動できているとは言えないと考えている。
- (運営補助金の使途について) なかなか運営が厳しい中で、市と協力してやっている。
- 特別事業(コンサート)をやる意義としては、福知山には著名なアーティストがなかなか来ない現状から、文化協会として取り組むべきと考えている。
- 福知山においては民間でも著名なアーティストによる事業がないことを踏まえて、団体の自主事業として実施いただくことを認めている。
- 寄付による財源の確保は公益法人として今後考えていかなければならないと思っている。

### ■まとめ

- ・ 3セクであり、かつ公益認定を受けているという2つの面から公益性が担保されているが、その意義はどこにあるのか。市民レベルの交流を促進することは協会の役割として継続していきたいということであるが、事業と団体の運営は分けて考えていく必要がある。また、その中で預金として動きのない出資金についてはなくすという選択肢もある。
- ・ 公益認定を受ける必要があるかどうか。寄付実績もなく公益法人のメリットを甘受できていないならば、一般法人という選択もあるのではないか。
- ・ 加盟団体、会員が減少している中で、市民全体にどれだけ有益な活動ができているかについては、現状及び市民ニーズの把握を進める必要がある。
- ・ 特別事業については公益性が高いものと市も判断しているが、今後いかに有益な事業としていけるかが重要であり、入場料収入が大部分を占めているということも含めて検討していく必要がある。

## 【福知山市上下水道サービスセンター株式会社】

### (1) 設立目的の達成状況について

#### **委員からの質問、意見**

- ・3セクとして維持する意味について、市はどう考えているのか。また、維持していく場合は、出資という形で市民負担をかけていることに対して何らかの利益がなければ理解を得られないと思うが、その点についてはどう考えているのか。
- ・3セクという体制でなければ、今の体制は維持できないのか。
- ・24時間365日の対応体制については、包括的民間委託の中で事業者に求めていくべきことであるにもかかわらず、今の3セクという体制で残す意味は何か。

#### **団体及び市の見解** (○：団体 ●：市所管課)

- 当初の目的通り、突発事象に対し24時間対応できる業者が無いことからこのまま続けていきたい。
- 出資比率(66.7%)については将来的には下げて、民間企業にも一部を担ってもらうことを考えている。配当については、平成30年度から受けており、昨年度は市に60万円、上下水道部に40万円受けている。
- 今のサービス体制維持のための人員確保という点において、3セクであることの信用は大きなメリットであると考えている。
- 24時間365日の体制を確保する責任は事業者にあるが、包括的民間委託は昨年度から開始したものの、その段階では体制の整理が出来ていなかった。今後整理は必要と思っているが、現時点では市として事業形態を維持していくことに注力しなければならないと考えている。

### (2) 今後の経営方針、事業展開について

#### **委員からの質問、意見**

- ・十分に経営も安定し、一企業として成長できており、企業としての独立性を検討する段階に来ているように思うが、どう考えているのか。
- ・24時間365日の体制はこの団体にしかできないものなのか。民間企業にメタ・ウォーターが経費を払ったとしても難しいということか。
- ・再委託になったことによるデメリットはあるのか。
- ・純然たる民間企業となって、メタ・ウォーターの担っている業務を直接団体が担うなど今後の事業展開は考えているのか。
- ・包括的民間委託を行った事業が54ある中で、団体が受けている事業数は。
- ・包括的民間委託の受託者が団体へ再委託を行うことについて、市の意向を反映させることはできるのか。
- ・団体が実施する事業自体は、市民のライフラインを守るために非常に重要であることは理解しているが、それは市とメタ・ウォーターとの間で危機管理上の項目として契約が交わされているはずなので、それが3セクの企業でなければならないという理由にはならないのではないか。
- ・府全体の水道事業広域化の展開によって、市としての出資のあり方も検討が必要と考えられるのではないか。

## 団体及び市の見解（○：団体 ●：市所管課）

- 配当を始めたのは2年前。これまでは市からの直接委託を受けていた体制の中で、市は配当金を受けることに遠慮されてきたこともあり経営安定が進んだ。3セクがこれからどうなるかは、京都府の水道事業全体への見解も関係してくる。京都府北部全体での事業団設立などの動きもあると聞いている。その動向を見ながら団体としての先行きを考えていきたい。
- （サービスセンターの代替性について）民間の業者でもできないことはないと思うが、土日深夜になると対応できる業者はかなり少なくなる。突発的な対応等になると専門的な作業にもなるので、管工事組合との連絡調整等も相当の経験、ノウハウは必要になる。
- （民間業者での対応可否について）実際にあたってみないと分からない。受け入れてもらえる企業があるか把握はできていない。
- （再委託となった影響について）市と直接相談できない部分はある。業務にあたっての事前協議などが出来ない部分はネックと感じている。
- 今後の事業展開については、数年前に中期事業計画を立てて北部エリアでの事業展開なども検討したが、包括的民間委託という方向性で進むことになり、直接的に共同事業体に参加することができなくなったので実現については難しい状況である。
- 民間企業として包括的民間委託を受託しようとする場合、団体としては設備そのものの維持管理等を実施する技術は有していないので、その部分については対応できる企業と一緒にやらざるを得ない。
- 包括的民間委託が54事業ある中で、サービスセンターが受けている事業数は10程度。
- （市の意向の反映について）業者選定の際に地元業者を活用するという方針を示しており、メタ・ウォーターは再委託先として地元企業を使うということを明言していたことは選定の要因の一つ。
- 3セクでなくなれば事業リスクも負っていかなければならない中で、すべての責任を持つ自信はない。そこは公共性の中で責任を負ってもらうことが必要だと考えている。
- （3セクである必要性について）市としても地元企業を使いたいという思いがある。その中で、ライフラインを守るためにはいち早くかけつける必要があり、そのためにはサービスセンターを使うのが重要とメタ・ウォーターが判断したのではないかと考えている。
- 一つの方向性として団体の規模を拡大し、北部7市町が共同で出資し事業展開していくような会社になってもらいたいという思いもある。

## (3) その他意見等

- ・サービスセンターを使うことが包括的民間委託受託の前提となってしまうのであれば、公平な競争になるかどうか。それならばサービスセンターが委託をとって、できない事業を補完する形態の方が妥当ではないか。
- ・公正な競争という観点と、地域の水道事業を守るという観点を図りながら、戦略的な出資の引き下げについて検討が必要。

## ■まとめ

- ・サービスセンターとして、直接包括的民間委託の担い手となる可能性があるのではないか。
- ・京都府としての水道事業広域化の議論もあり、即時の判断は難しいものの将来的な民営化は可能なのではないか。その上で、経営的な視点と公益的事業の確実な履行という視点のバランスをどう取るかは今後も検討していくことが必要となる。
- ・市としては、地元企業の活用・きめ細かなサービスの提供については、包括的民間委託の契約により担保されているとすれば、サービスセンターが3セクではなかったとしても再委託を受けることになるのではないか。

## 【有限会社やくの農業振興団】

### (1) 外郭団体として機能しているか

#### 委員からの質問、意見

- ・委託等もない中で、3セクであることの意義はどこにあるのか。
- ・夜久野高原の隣接市で民間投資によって大規模整備する動きがあるが、市として新たな投資、今後の方向性をにらんだ人を呼び込む方法は何かあるか。
- ・農区や営農組合の活動と同様の取組かと思うが、なぜ3セクとして活動しなければならないのか。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 農業分野と地域の応援団としての位置づけで活動してもらっている。そもそもの意義としては、不耕作田を増やさないということを目的としており、現在も農地は端の方ではほかの人が作りにくくなっているような場所を守っていただいている。しかし、担い手不足により、中心部の農地ですら守れなくなってきつつある中で、端の方ではなく、中心部の農地を守っていただきたいという思いがある。ただ、その場合は3セクではない農業法人でも可能であるということになる。
- 過疎高齢化により地域営農の継続が難しくなってやくの農業振興団が設立された。当初は3セクとして子ども体験農園などの委託事業があったが今はない。そのような状況において、3セクの意義としては、農業法人は自分のやりたい農地、守りたい農地で事業を実施していることに対して、そこから漏れるような農地を守ることにあると考えている。
- (市としての新たな投資等について) 兵庫県側は大規模開発がある。福知山市は京都府の力が必要。夜久野高原の周辺は良い土地があり、空き農地もある。農業法人に入って生産してもらえないか声掛けしている。3セクの取組としては特にない状況である。
- 営農組合等の役員や住人が高齢になり、地域だけでは難しいので会社を立ち上げて農地を守るようになった。耕作をして守るということ。個人出資だと作りたいたいところに土地を借りて耕作するが、残っているところを守るには3セクということになるのではないかと考えている。中六人部のJA出資型農業法人も同じような考え方かと思う。

### (2) 事業そのものの意義があるか

#### 委員からの質問、意見

- ・なぜ夜久野地域だけ出資しているか。繰越剰金が資本金に食い込んでいる中で、市全体の取組において、夜久野の立ち位置をどう整理したいと考えているのか。
- ・市としては、この団体についても作りやすい土地での農作物の耕作に転換されるということか。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 農村を守るという当初の目的があったが、地域協議会でお墓の守や生活支援等をされるようになってきた状況において、3セクの意義は下がってきている。特別管理という農振地指定の考え方の中では、全ての農地を守るのは難しく、市としての方針転換に合わせて振興団の取組も方向転換していただくべきであったが、その調整が十分できていなかったことは反省点と考えている。
- (今後の方針転換について) 市としてはそう考えているが、その場合は他の農業法人との差が無くなるので3セクでは無い方向となる。黒字化してソフトランディングの検討が必要。
- 除雪業務は本来の業務に入っている。元々建設業者などでやっていたが個人契約ではだめとなり、振興団が窓口になりやり始めた経過がある。各農家や事業者にお願いしてやっている。

### (3) 今後の経営方針、事業展開についてどのように考えているか。

#### 委員からの質問、意見

- ・一事業者として、今後どのような方向性を考えているか。
- ・今後の経営改善計画はあるのか。明確なものがなければ、市からの補助金なども受けることは難しいのではないか。
- ・自立、持続性が担保できるよう取り組むということだが具体的な取組や成果、今後の展望は。
- ・そばの作付の目標収量に到達すれば経営状況は好転するのか。
- ・出資がなかった場合、法人格によってやりやすさなどはあると感じるか。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 当初の目的を大事にして取り組む必要があると考えている。夜久野地域だけ3セクがある状況と言われるが、蕎麦の契約農家も募集しており、農業生産大会への参加や農業経営者会議の視察受け入れなどを通して、そば栽培については旧市内の農業法人にも協力していただいている。去年、市全体で702ヘクタールの不耕作地があった。当団体と協力団体による蕎麦の作付は34ヘクタールあり、これがなければ、736ヘクタールが不耕作地になっていたため、約4.6%を当団体の活動によって活用できたものと考えている。
- 簡易的な収支計画書は作成し、毎月確認して取り組んでいる。出資金は受けているが、補助金による補填などは受けていないので、迷惑をかけないように何とかしていきたいと思っている。昨年度は約500万円赤字があり、人件費の削減等努力している。
- 蕎麦以外に小豆などの栽培を開始して赤字補てんをめざしている。新型コロナがあるが黒字をめざしたい。天候にも左右されやすいが、今年収支は0にしたいという意気込みはある。
- (そばの作付について)単体での黒字化は難しい。ただ、京都産の蕎麦の実が欲しい声はあり売れる。80kgの数値は以前に採れていたため目標値として設定した。黒字化には6次産業化が最も大事だと考える。
- 3セクのやりやすさ、やりにくさはいろいろあると思うが、一般の農業生産法人となれば作りたい農地で取り組むことになるとしている。しかし、生まれ育った地域の中で草が生えた田んぼがあれば地域環境にも悪い。田んぼには多面的な機能があり、極力農地を守っていかなければならないので、そこを取り組んでいかなければならないと思う。法人格による税制上の優遇制度等は詳しく認識していないので何とも言えない。

### (4) その他意見等

- ・市として、法人の志をもっと表現できるような経営手段の検討やサポートの方法を考える必要がある。それは外郭団体という手段以外にも、法人格の変更などさまざまな手法はあると思う。志のある市民が地域の担い手として活動する時に、全市民的な観点から支援するための方法を検討する場合、外郭団体という方法を前提とする支援の構造は古い。どう行政が支援するかという政策パッケージの検討が必要。
- ・例えば事業補助など、農地保全という方向性からの地域づくりに対する補助メニューを持っている自治体も多くあるので、そうした支援に切り替えることで団体の思いを実現することができる可能性もある。

#### ■まとめ

- ・市として耕作放棄地保全の方向性の転換を図っている中で、出資を継続する意義はどこにあるか検討しなければならない。
- ・今後の方向性を検討するためにも、まず経営状況改善のための検討が必要。
- ・団体として、周辺農地も含めていかに農地を保全していくかということが重要な目的と考えている中では、法人格の変更も選択肢に入ってくる。

## 【大江観光株式会社】

### (1) 設立目的の達成状況について

#### 委員からの質問、意見

- ・観光資源開発について、今までどのようなことを行ってきたか。またその達成状況はどうか。
- ・市として、官民協働の官の役割をどのようにとらえているか。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 大江山のPRとして、えごまドレッシングの商品開発、販売やアイス販売、おにぎり弁当の開発をした。達成状況としては、大江山の施設の入込客数を把握している。しかし近年下降気味である。
- (官民共同の官の役割について)旧大江町時代から地域振興、観光振興に努めてきた。行政と両輪となって地域振興を進めてきた。観光客の受け入れ時に、大江観光には、観光客に対するPRについてお願いしている。

### (2) 事業そのものの意義について

#### 委員からの質問、意見

- ・今後、第3セクターとして継続するのか、純然たる民間の株式会社として指定管理を受けていく方がいいのか、市としてはどう考えているのか。
- ・市民の立場で見た時に、3セクでなければならない理由は何があるのか。
- ・年間2,000万円強の指定管理料等の支出に対する効果を、市はどう評価しているのか。
- ・市として大江地域にのみ3セクがある理由は必要ではないかと思うが、どう考えているのか。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 今後については、ソフト面は中小企業診断士、ハード運営は経営コンサルタントと一緒に考えていく。行政としては、両輪として取り組むため、3セクとしてやっていってほしいと考えている。
- 3セクであることの不利益を感じたことはない。運営資金への信用により安心して事業を回している。一般株主からの信用にもなっており、事業に協力していただけていると考えている。
- 今は新型コロナで苦慮しているが、平成27年度まで赤字だったものを平成28年度から黒字に転換したこともあり、頑張らせていただいている。ただ、稼働率も含めてまだまだやっていくこともあると理解している。
- (大江地域における存在理由について)市全体から見ても大江地域には観光資源があるからと考えている。

### (3) 今後の経営方針、事業展開について

#### 委員からの質問、意見

- ・ほとんどの事業で赤字の状況だが、原因と今後の対策は。また、行政としてはどう評価し、指導をしているのか。
- ・大江地域の振興に両輪として取り組んでいくという意味では、団体以外の民間事業者との連携ということも考えられるのではないか。
- ・観光振興面を考えた場合、市全体について所管するのは産業観光課になると思うが、大江地域での取組について市としてはどう考えているのか。指定管理施設については観光振興と地域振興の両面の役割があるかと思うが、それらは一体的に取り組むほうが効率的ではないのか。

- ・観光振興と地域振興では目指すべきゴールが変わってくるが、現状では地域振興の色が強いように感じるが、どのように考えているのか。
- ・観光という点では、北近畿全体等広域的な理想像を考え、そこから大江地域のあるべき姿を落とし込み、その実現のための最適なツールとして大江観光㈱があるというロジックが必要。こうした論点は3セクであるからこそ求められることだが、経営の自由度を考えた場合には違う方向への選択肢もあると思うが、団体としてはどう考えているのか。
- ・経営の自由度という意味では、活動エリアの広域化ということも考えられるが、どうか。

#### 団体及び市の見解 (○：団体 ●：市所管課)

- 今後の対応として、経営診断士に相談している。グリーンロジックなどでは学生の団体の誘客等を進めてきたが、新型コロナウイルスの影響で、方向転換の必要が生じている。収益力の改善等、長期的な視点で組織の変革、先行投資で若い人材確保などを考えている。
- 今年度は新型コロナウイルスの影響を大きく受けた状況となった。今後の対策については、経営診断士とともに検討していきたいと思っているので、今の時点で具体的な方向性はもっていない。
- 現時点では民間事業者との連携の話などもないため、大江地域の観光振興を図る上では3セクとして大江観光㈱は必要不可欠だと考えている。
- 大江地域の鬼に関する部分は観光施策として取り組むこととなっているが、地域振興という面も併せて取り組んでいく必要があるので所管部署として観光部門と一緒に考えていきたい。
- 観光施策として外から人を呼んで、それを雇用につなげる等によって地域振興につなげていく役割を大江観光㈱が担っていると考えている。
- 当初は観光振興がメインであったが、少子高齢化により地域が衰退するなかで、近隣の福祉施設との協定を結んだりして地域での存在感を高め、観光も含めて大江地域全体を盛り上げていきたいという思いがある。
- (広域化について) 団体の役割として、観光の面でのプロデュース機能を有していきたいという思いは大いにある。

#### (4) その他意見等

- ・市として団体を便利使いして、地域の持続に向けたサービスの提供と、観光政策の展開を混在させているような印象を受ける。事業性という点で言えば、観光の面ではもっと広域的なプロデュースをしていくことでビジネスチャンスがある可能性もある。市としても、両輪という名のもとに多くの役割を担ってもらうことが本当によいのか、地域振興の基盤の部分を団体に求めていくことで、団体の活動を縛ってしまっていないかということ、出資比率の見直しと併せて検討する必要がある。

#### ■まとめ

- ・3セクであることのメリットはどこにあるか。市としては、行政と地域の担い手という両輪としての関係性を継続するために必要な体制と考えている。団体としても地域からの信用などの面から現体制の必要性を感じている。
- ・一方で、市内他地域には同様の3セクはない中で、大江にある当該団体の特徴は何なのか。地域振興という面からも、広く北近畿における観光施策においてはどのような存在意義があるのかを考える必要があるのではないのか。
- ・団体としての成果をどうとらえるか。市としては地域振興と観光振興の両面を求めるのであれば、どう成果を図るか検討する必要がある。
- ・30年で実情が変わってきている中で、出資比率の見直しなど、両輪という位置づけの捉え方を再度考える必要がある。

## 【公益財団法人福知山市都市緑化協会】

### (1) 設立目的の達成状況について

#### **委員からの質問、意見**

- ・ 民有地の緑化、緑地保全についてどのように成果を測定し、現状をどう評価しているのか。民有地の緑化を把握することは難しいのか。市としてはどう考えているのか。
- ・ 動物との触れ合い促進による自然環境保護の推進については、動物園の指定管理以外の取組を考えているのか。

#### **団体及び市の見解** (○：団体 ●：市所管課)

- 緑化祭の開催、花木、球根の配布等緑化の推進、小学校での植え付け指導や中学生の職場体験の受け入れ等を実施している。
- 成果測定については、児童科学館、植物園や三段池総合体育館等多くの人に利用いただいているが、その成果を指標的に定めることは非常に難しいと考えている。今後、指標等を検討し、緑化面積を守っていきたいが、民有地の緑化の増減を達成指標とすることは難しい。
- 当初は住宅建築時の塀を生垣にしてもらい、それに対して協会から補助を出すというような、大きな取組の展開を望んでいたのではないかと思うが、そうした取組には至っていないという状況である。
- 土地公園条例で人口当たりの公園の必要面積が示されており、それは充足している状況であるが、民有地についての目標は設定されていない。
- (動物との触れ合い促進について) 動物園の指定管理がなければ取組はできない。

### (2) 緑化推進のための法人としての必要性について

#### **委員からの質問、意見**

- ・ 実質的に指定管理を受けるだけの団体となっていて、施策的なアプローチがない状況と感じられる。指定管理業務は募集の結果によって業務を失うリスクもあると思うが、その点についてはどう考えているのか。
- ・ 全国的な動向をみると、ほぼ指定管理のみを活動内容としている団体の非外郭団体化が進んでいると思うが、市において今日的に100%出資の団体がある意義は何か。
- ・ 緑化基金積立資産、施設整備積立資産の使用計画はどのようになっているのか。公益法人としての本来の目的は指定管理を行うことではないはずなので、本来の目的に沿うような資金の活用をお願いしたい。

#### **団体及び市の見解** (○：団体 ●：市所管課)

- 平成25年に公益法人に移行し、収益目的事業での利益を公益目的事業に活用することで、法人としての継続運営を図っていきたいと考えている。
- 緑化協会市の公園管理、小学校へのチューリップ植え付けなど信用度は高く、緑化推進に取り組んでいただいている部分で言えば効果は高い。樹木の植樹についても市内小学校等に教えに行ってもらえるような他団体はないため、緑化協会の信用度は高い。また、現時点では市において他に同様の事業をされる企業等がない中では存続が必要と考えているが、今後の状況によっては検討が必要になると思っている。
- 緑化基金積立資産は市の出資金を原資とし、運用による果実を事業推進に活用する意図であったが、それが見込めない中で具体的な用途はない。整備資金積立資産については市と協議の上、施設の必要な修繕に利用していきたい。

### (3) 指定管理業務について

#### **委員からの質問、意見**

- ・他の団体がないから 100%出資の団体がするんだ、ではなく、いかに団体を掘り起こしていくかということも市の役割である。エリアを区切るなどして他の団体を見つけ、育てていくというような視点も市には必要ではないのか。
- ・団体としては市の指定管理の発注方法についてどう考えているのか。
- ・収益は指定管理事業が主であるが、団体にしかできない独自の強みは何があるのか。
- ・指定管理者の募集の際には、競争性を働かせるための工夫はあったのか。
- ・競争性が担保された結果として団体が指定管理を受注できなかった場合、100%出資の団体をどう継続させ、活用する考えなのか。

#### **団体及び市の見解** (○：団体 ●：市所管課)

- 過去の公開レビューでの意見を受けて、スケールメリットを生かした一括発注という方向性を決定した。その後、事業棚卸し等を経て検討を重ねる中で、もっと幅広く参加が可能な形での指定管理の募集を考え、テニスコートなどの三段池の体育施設については別発注を検討している状況である。
- 一括発注される内容に対してのノウハウがあるので、そのままであれば受けやすいと思うが、スポーツの分野については弱いので、分割の場合はスポーツ協会と連携する等の方法を検討して指定管理業務を受けられるよう検討したい。
- 設立当初から業務を実施してきたノウハウを有している点が強みと考えている。
- (発注時の工夫について) 指定管理募集の際には、5者くらい話があったが説明会実施後、金額が折り合わず辞退となった。そうした経緯から、次の指定管理者募集時にスポーツ施設と分けて、価格設定についても検討した上で発注しようと整理している。
- (団体が指定管理者ではなくなった場合について) 市民や園芸団体からの信用などの強みを生かして、園芸団体のとりまとめ等、植物園との連携を含めて団体の力を借りながら取り組んでいきたいと考えている。

### (4) その他意見等

- ・他自治体の例で、広島県にある地域振興財団が今後のあり方を検討する中で、本当にノウハウがあれば他の自治体の業務も取れるはずということで実際に取った例がある。もしそうなれば出資比率も見直して、自立した運営を検討することもできる。そうでなければ、どう規模を縮小していくかを考えていかなければならない。
- ・他の自治体でも 100%出資の団体は存在しているが、だからといってこのままずっとその状態が維持されるかと言えば、民間事業者でも指定管理業務を実施できるようになってきているので、それは考え難い。その時の対策は、市と団体がしっかりと考えなければならない。

#### ■まとめ

- ・緑化推進については、花木の配布等の取組を実施しているが、緑化をどこまで進めるのかという目標が定まっていない状況である。団体、市ともにどう成果を測定していくか検討の必要がある。
- ・経営面では指定管理が多くを占めている。競争条件が違う現状を前提とすべきではない。強みの具体化が必要。

## 【総括】

### 伊藤コーディネーター

- ・外郭団体の方を対象とした議論は初めて。補助金等の支援を行う行政側としての考えに焦点を当てた議論に対して、団体はどうしても補助金を受けることを前提とした議論になってしまうのではないかと感じていたが、必要なプロセスであると認識した。
- ・周囲から見れば、外郭団体は行政の一部というように見えるが、行政と外郭団体で十分なコミュニケーションが図れていないことがあり、外郭団体としての考えを確認することの必要性を認識した。
- ・市の外郭団体への出資金総額は約 1.5 億円。これまで関わった自治体の状況としては、人口 10 万人規模の自治体の外郭団体への出資金は 4,000 万円程度であるので、それに比べると市の出資額は多いと感じた。現在の流れとしては、団体への出資によって行政が関与するのではなく、団体の実施する事業に対して補助金等によりサポートするという考え方が必要になってきているのではないかと思っている。

### 上村委員長

- ・成果が何なのかを分からずに仕事するのはよくない。目標を設定し、成果を測りながら事業を行うことが重要である。
- ・外郭団体においては出資があるという点をしっかり考えることが大切。納税者の視点で考えれば、その出資を他の用途につかった方が効率的なのではないかという発想を常に持って事業のあり方を検討することが必要。

### 深尾副委員長

- ・普段外郭団体はベールに包まれ、ネガティブな情報しかマスコミを通して情報が伝わらない状況がある。今回、ヒアリングという形で団体の情報や問題、課題を共有し、どう対応して解決を図っていくかをオープンな場で議論できたことは非常に有意義であったと思う。
- ・制度や環境が変わっていく中で、それに合わせて出資比率の見直しなど、支援や関与の方法も見直していかなければ課題は大きくなっていってしまうと感じた。
- ・外郭団体という存在が公益性を担保する唯一の方法ではなくなっているにもかかわらず、行政も地域もその認識が十分ではなく、本来成果獲得のための手段の一つとしての外郭団体や法人格の取得ということがある中で、手段を前提としてしまっているのが現状。
- ・地域を守りたいという思いがある中で、そこに具体的な成果を設定し、どんな道具立てやお金の使い方が地域にとって一番いいのかという本質的な議論をしていかなければならない。