第4次外郭団体経営改革計画

平成２６年４月

熊　本　市

＜目次＞

第１章　はじめに

１　策定の経緯　・・・・・・・・・・・・・　1
２　これまでの取り組み等について　・・・・・・・・・・・・・　1

第２章　計画の基本方針

１　基本的な考え方　・・・・・・・・・・・・・　5
２　基本方針　・・・・・・・・・・・・・　5
３　対象団体　・・・・・・・・・・・・・　9
４　計画期間　・・・・・・・・・・・・・　10

第３章　各外郭団体見直しの方向性

１　団体の統合を目指していく団体　・・・・・・・・・・・・・　11
２　市の施策の実現や行政課題解決のため活用を図る団体　・・・・　11
３　公益的事業の推進を図っていく団体　・・・・・・・・・・・・　12
４　自立化またはさらなる経営改善に取り組んでいく団体　・・・・・　12

第４章　各外郭団体の経営改革計画

(一財)熊本市駐車場公社　・・・・・・・・・・・・・　15
(公財)くまもと地下水財団　・・・・・・・・・・・・・　18
(一財)熊本市勤労者福祉センター　・・・・・・・・・・・・・　21
(株)熊本流通情報センター　・・・・・・・・・・・・・　24
(一財)熊本市国際交流振興事業団　・・・・・・・・・・・・・　27
(一財)熊本国際観光コンベンション協会　・・・・・・・・・・・・・　30
(公財)熊本市美術文化振興財団　・・・・・・・・・・・・・　33
(一財)熊本市社会教育振興事業団　・・・・・・・・・・・・・　36
植木まちづくり(株)　・・・・・・・・・・・・・　39
(公財)熊本市水道サービス公社　・・・・・・・・・・・・・　42
(公財)熊本市下水道技術センター　・・・・・・・・・・・・・　45
(公財)熊本市学校給食会　・・・・・・・・・・・・・　48
(社福)熊本市社会福祉協議会　・・・・・・・・・・・・・　51
(公社)熊本市シルバー人材センター　・・・・・・・・・・・・・　54

第１章　はじめに

１ 策定の経緯

本市の外郭団体は、市民ニーズの多様化・高度化等に柔軟かつ弾力的に対応するために設立され、それぞれの設置目的に即し、高い専門性を発揮しつつ、行政機能を補完・代替する役割を担ってきました。

各団体の運営にあたっては、社会経済情勢の変化に伴い厳しさを増す経営環境の中、団体自らが積極的に改革・改善に取り組み、効果的・効率的な運営体制を築くことができるよう、平成１６年度以降、これまで３次にわたり経営改革計画を策定してきたところです。

その間、公の施設の管理における指定管理者制度の導入や公益法人制度改革など、外郭団体を取り巻く環境は大きく変化しており、公の施設の管理を主たる業務とする外郭団体にあっては、平成１８年度からの第２次の経営改革計画において、指定管理者制度における公募制に対応できる競争力の確保への取り組みを盛り込み、財団・社団法人にあっては、平成２４年３月に行った第３次の経営改革計画の中間見直しの中で、公益目的事業の重点化の取り組みを盛り込むなど、こうした環境の変化についても、随時、的確な対応を図ってきたところです。

今後も、外郭団体が担うべき役割の変化や事業等の必要性に合わせ、外郭団体のあり方や事業等の見直しを適切に行うことが求められており、引き続き外郭団体の経営改善に取り組んでいくため、第４次となる外郭団体経営改革計画（以下「第４次計画」という。）を策定するものです。

２ これまでの取り組み等について

(1) 外郭団体改革推進計画（第１次計画：平成16年度～20年度）

平成１６年３月に策定した「行財政改革推進計画（期間：平成１６年度～２０年度）」の一環として団体自らが積極的に改革・改善に取り組み、効果的・効率的な運営体制を築くことができるよう、第１次となる外郭団体改革推進計画（以下「第１次計画」という。）を策定しました。

【主な内容】

①団体の整理統合

○　３団体の廃止

土地開発公社、サンシティの廃止、福祉三団体の再編（福祉公社の廃止）

②市の関与の見直し

○　財政支援の見直し

市からの委託・補助事業について、効果、必要性等の厳しい精査

○　人的支援の見直し

市派遣職員の計画的縮減、市ＯＢ職員の縮減の検討

③活性化に向けた環境整備

○　経営マネジメント・サイクル（ＰＤＣＡ）の確立

「経営目標・計画」⇒「実施」⇒「成果測定・検証（経営評価）と改善」⇒「経営目標・計画の再設定」の繰り返しによる自律的な経営の仕組みを確立

(2) 外郭団体経営改革計画（第2次計画：平成18年度～20年度）

本市では平成１６年８月に「指定管理者制度に関する指針」を策定し、これまで外郭団体が管理運営を行っていた施設について、第２回目の指定（平成２１年度から）からは原則公募制としました。

これにより、指定管理者に応募する団体では、公募に対応できる経営の体質強化とともに、本市においても選定の透明性確保と団体の経営改革を支援する新たな計画が必要となったことから、この計画と「第１次計画」を統合し、第２次となる「外郭団体経営改革計画」（以下「第２次計画」という。）を平成１８年３月に策定しました。

【主な内容】

①団体の整理統合

学校建設公社の廃止、住宅協会の解散方針の決定

②市の関与の見直し

○　財政支援の見直し

補助金について、平成１８年度に市全体の方針に基づく見直しを実施

○　人的支援の見直し

引き揚げを進め３年間で２１名削減。特に、指定管理者となる団体は平成１９年度末には全員を引き揚げ

③組織に関する項目

○　役員体制

ア　市職員の兼務

公平性の観点から、指定管理者選定委員となる市職員が団体役員である場合、辞職

イ　市ＯＢ職員の就任

市ＯＢ職員の団体役職員への就任については、平成１８年度採用より、各団体からの要請に基づき、市で適格者の選考を行った後、各団体で採用者の選考・決定を行うよう仕組みを見直し

ウ　民間人の登用

団体の業務や特殊性や実情に応じ、費用対効果の観点から十分検討し判断

○　団体プロパー職員

市職員に準じた給与体系などの現行の制度全般を各団体で総点検

(3)　外郭団体経営改革計画（第3次計画：平成22年度～25年度）

これまで団体が担ってきた役割を評価しつつ、市の関与の見直し等により各団体の自主的・自律的な経営体制を確立し、自立を一層促進するとともに、財団・社団法人の公益法人制度改革への的確な対応を図っていくため、第３次となる外郭団体経営改革計画（以下「第３次計画」という。）を策定しました。

【主な内容】

① 団体の廃止・自立等

ア （財）熊本市住宅協会

民間や公営住宅の充足等に伴い事業を縮小し、平成２３年８月に解散

イ （財）熊本地下水基金

熊本地域の地下水保全に取り組んできた既存組織を一元化し、「公益財団法人くまもと地下水財団」を平成２４年４月に設立

ウ （社福）熊本市社会福祉事業団

これまで事業団が管理してきた福祉施設の一部（８施設）を譲渡し、必要な財政的支援等も行うことで、平成２６年度から自立化

② 市の関与の見直し

○ 人的関与の見直し

ア 市派遣職員の削減等

常勤の市派遣職員数は、平成２１年度の１０人から平成２５年度には６人に削減

＜常勤の市派遣職員数の推移（各年度4月1日現在）＞

（単位：人）

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
(一財)熊本国際観光ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ協会	7	6	6	5	4
(財)熊本市住宅協会	2	2	1	―	―
(公財)熊本市学校給食会	1	0	0	0	0
(公財)くまもと地下水財団	―	―	―	2	2
合　計	10	8	7	7	6

イ 市ＯＢ職員の役職員への就任

第２次計画からの採用の仕組みを継続して実施

ウ 市職員の兼務

（ア） 団体代表者（代表理事等）への就任は、団体の経営責任の明確化及び市の関与の適正化を図る観点から不可

（イ） 指定管理者を受託する団体においては、公平性確保の観点から全ての役員（監事は除く）について就任不可

【以下、社団法人・財団法人のみ適用】

（ウ） 指定管理者を受託する以外の団体においては、業務執行理事を置く場合、団体代表者に準じて就任は不可

（エ） 上記(ウ)の団体において、理事及び評議員への就任は、原則として不可ただし、特に必要と認められる場合は、これを妨げない

役員数については事業規模・事業内容に見合ったものとし、役員数を削減。

常勤、非常勤を合わせた役員数は、平成２３年度までは２１０人前後で推移していたが、平成２４年度以降は２００人前後で推移しており、１０人程度削減。

また、非常勤役員として中小企業診断士、税理士等を登用し、経営及び財務面において専門的に経営に携わるケースも見られるなど、市職員（ＯＢを含む。）以外の役員の割合についても増加傾向にあり、役員が多様化。

＜外郭団体役員数の推移（各年度４月１日現在）＞

（単位：人）

□		21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
常勤役員数		16	17	15	19	20
	市派遣	1	0	0	0	0
	市OB	12	14	12	14	15
	その他	3	3	3	5	5
非常勤役員		192	191	196	176	180
	市派遣	37	35	29	17	15
	市OB	10	15	9	5	10
	その他	145	141	158	154	155
合　計		208	208	211	195	200
団体数		15	15	16	15	15
市職員以外の役員の割合（%）		71.2%	69.2%	76.3%	81.5%	80.0%

○　財政的関与の見直し
　市からの委託・補助事業について、手法や必要性等の精査

③ 公益法人制度改革への取り組み状況等を踏まえた中間見直し（平成２４年４月）

○　公益法人制度への対応方針を明確化
　団体ごとに公益法人と一般法人のどちらに移行するか方針決定

○　団体ごとの主な取り組み等の見直し
　公益法人制度改革への対応方針を踏まえ、団体ごとに経営目標や経営目標を達成するための主な取り組みについて見直した

公益法人へ移行	一般法人へ移行
（公財）熊本市美術文化振興事業団	（一財）熊本市駐車場公社
（公財）くまもと地下水財団	（一財）熊本市国際交流振興事業団
（公財）熊本市学校給食会	（一財）熊本市勤労者福祉センター
（公財）熊本市水道サービス公社	（一財）熊本国際観光コンベンション協会
（公財）熊本市下水道技術センター	（財）熊本市社会教育振興事業団　※申請中
（公社）熊本市シルバー人材センター	

第2章　計画の基本方針

1　基本的な考え方

本市では、効率的で質の高いサービスを提供する観点から、これまで累次にわたる行財政改革計画を策定し、健全な財政を維持しながら、市民ニーズに応じた安定的な行政サービスを提供できるよう、行財政運営のあり方を絶えず見直してきました。

その中で、「民間でできることは民間に委ねる」ことを原則に、民間の能力やノウハウの積極的な活用についても推進しており、行政と民間との役割分担を一層明確にするとともに、最適な担い手による効率的で質の高いサービスの提供に取り組んできたところです。

こうした行財政改革の考え方の下、これまで行政機能を補完・代替する役割を担ってきた外郭団体についても、指定管理者制度の導入などの民間参入への規制緩和の推進や公益法人制度改革など、外郭団体の設立当時の状況が大きく変化する中、時代に即した役割や必要性について公益性の観点に立った検証を行う必要があります。

また一方で、これまで１０年間にわたる経営改革計画の取り組みを踏まえた経営の改善を継続して推進するとともに、独立した事業主体である外郭団体が自らの意思に基づき、自主的・自律的な経営ができる体制を確保する必要もあります。

以上のことから、本計画を推進するにあたり目指すものとして以下の２点を設定し、それに基づき計画推進の基本方針を定め、各団体の個別の取り組みを策定することとします。

＜計画推進にあたって目指すもの＞

１　公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

２　独立した事業主体としての自主的･自律的な経営の確立

2　基本方針

(1)「公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化」を達成するための基本方針

外郭団体を取り巻く環境や市民ニーズの変化等に的確に対応するため、団体ごとに担うべき役割や必要性を公益性の観点から明らかにするとともに、団体のあり方や事業内容について、社会状況の変化に対応した見直しや抜本的な改革に取り組む必要があります。

特に、再委託の多い団体、主に指定管理業務を行っている団体、営利事業を営む株式会社、公益法人改革への対応で一般法人となった団体などについては、本市の外郭団体としての役割や必要性について検証し、あり方の見直しを行います。

① 外郭団体の必要性の明確化

ア　外郭団体としての必要性の検証

外郭団体としての使命や役割、必要性を検証し、存在意義が薄れた団体、当該団体で事業を実施する必要性の薄れた団体については、団体の統廃合、あるいは出資の引き揚げなどの自立化を検討します。また、統廃合を検討する団体、自立を目指す団体、更なる経営改善に取り組む団体など見直しの方向性を定め、方向性に沿った個別の経営改善計画を策定します。

イ　公益的事業の推進

外郭団体の設立の趣旨を踏まえ、外郭団体に期待される公益的な役割を担保するため、見直しの方向性に応じた公益的事業の推進を図ります。

② 外郭団体の役割の明確化

ア　事業の必要性の検証

本市では、第５次行財政改革計画における取り組むべき課題として、「時代の変化を捉えた効率的・効果的な行政運営の推進」を方針に掲げ、事務事業をゼロベースで見直すこととしており、外郭団体が市から受託している事業や市から補助金等を受けて実施している事業についても、必要性や効果の薄い事業については見直しや廃止を検討するとともに、行政が行うものと類似する事業については、団体の自主事業としての実施など見直しを検討します。

イ　外郭団体を実施主体とする妥当性の検証

行政、外郭団体、民間の役割分担を明確にし、最適な担い手による効率的で質の高いサービスの提供ができるよう、外郭団体が市から受託している事業や補助金等を受けて実施している事業については、実施主体の妥当性の検証を行います。

(2)「独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立」を達成するための基本方針

外郭団体は公益的な事業を担う独立した実施主体であり、事業実施にあたっては市との連携を図りつつも、経営面では市からの人的・財政的な支援に依存することなく、団体自らの責任と能力で自主的・自律的な経営を行っていく必要があります。

自主的・自律的な経営の確立を目指すにあたっては、株式会社、一般財団法人、公益財団法人などの外郭団体の特性に合わせ、団体の効率的・効果的な運営に向け、人員体制や経営状況について見直しを行います。

① 人材の育成と活用

ア　派遣職員の見直し

市職員の派遣については、公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律（平成２０年法律第５０号）に基づき、現在、（一財）熊本国際観光コンベンション協会に４名、（公財）くまもと地下水財団に２名の職員を派遣していま

すが、独立した事業主体としての責任を明確にするため、人材の育成を図りながら自立性を高めることで、派遣職員の見直しに取り組みます。

イ　役員就任の見直し

（ア）　市職員の兼務の禁止

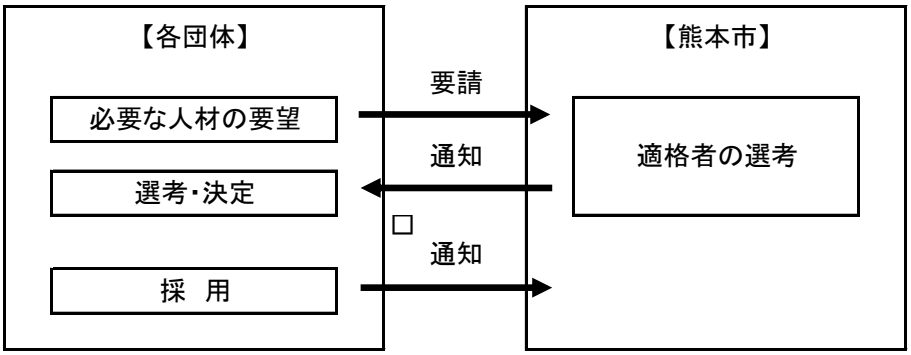
（ｉ）　代表者権を持つ役員（理事長等）への就任は、団体の経営責任の明確化及び市の関与の適正化を図る観点から不可とします。

（ⅱ）　指定管理者を受託する外郭団体においては、公平性の観点から全ての役員等(会社法上の役員及び公益法人制度における代表理事、理事、業務執行理事、評議員)について就任不可とします。監事については、当分の間は就任可とするが、第三者の視点による透明性のある監査を確保するため、本計画期間を目途に廃止します。

（ⅲ）（ⅱ)以外の社団法人（公益・一般）及び財団法人（公益・一般）においても、原則として(ⅱ)と同じ取扱いとしますが、理事及び評議員への就任については、特に必要と認められる場合は、これを妨げないものとします。

（イ）　市ＯＢ職員の就任の仕組み

市ＯＢ職員の団体役員への就任については、平成１８年度以降採用している選考の仕組みを継続して実施することとし、採用については、各団体の自主的な選考・決定により行います。また、採用された市ＯＢ職員の給与水準については、市の再任用職員を参考に、適正な運用に努めることとします。



（ウ）　役員の多様性の確保

民間の専門的な知識や経営感覚等を外郭団体の経営に取り入れることができるよう、積極的に民間から役員を登用し、役員の多様化を図ります。

②　経営状況の改善

ア　補助金・負担金の見直し

外郭団体への補助金等については、公益性及び効率性の観点から必要性を見直し、必要最小限度に抑制します。特に運営費への補助については、事業費補助や業務委託等に切り替えながら、外郭団体の自立性の向上を図っていきます。

※市補助金及び負担金（平成 24 年度決算）

名称	件数	金額(千円)	備考
(公財)くまもと地下水財団	1	10,977	負担金
(一財)熊本市勤労者福祉センター	1	3,000	H25はなし
(公財)熊本市学校給食会	1	4,015	
(公財)熊本市水道サービス公社	3	82,340	
(公財)熊本市下水道技術センター	3	45,648	
(一財)熊本国際観光コンベンション協会	2	126,500	
(社福)熊本市社会福祉協議会	10	249,709	
(公社)熊本市シルバー人材センター	1	49,647	

イ　随意契約の見直し

外郭団体との随意契約で実施している事業については、随意契約理由の精査を行い、公募による競争性が担保されるよう、プロポーザル方式や一般競争入札などの方法を検討します。

※市との随意契約の状況（平成 24 年度決算）

名　称	件　数	金　額千　円	再　委　託
(一　財熊　本　市　駐　車　場　公　社	3	9　,　7	5　2なし
(公財)熊本市美術文化振興財団	2	800	なし
(一財)熊本市国際交流振興事業団	2	1,478	なし
(公財)熊本市水道サービス公社	2	77,350	なし
(公財)熊本市下水道技術センター	2	47,061	なし
(株)熊本流通情報センター	5	594	なし
(一財)熊本国際観光コンベンション協会	2	43,553	なし
(一財)熊本市社会教育振興事業団	1	150	なし
植木まちづくり(株)	1	4,000	なし
(社福)熊本市社会福祉協議会	8	45,605	なし
(公社)熊本市シルバー人材センター	99	343,139	なし

ウ　財務内容及び組織体制の改善

（ア）　事務の効率化

限られた人員と財源を効果的に活用できるよう、事務事業を見直し、業務の効率化を図ります。

（イ）　組織の簡素化

類似部署の統廃合や必要性の薄い管理ポストの廃止など組織のスリム化や給与水準の適正化を図るとともに、業務の専門性、時限性などに合わせた嘱託員や任期付き職員の活用、多様な勤務体制の採用など、効率的な人材活用を図ります。

（ウ）　内部留保の活用

将来再投資する予定のない内部留保については、その活用方法について検

討します。

エ　透明性の確保

外郭団体運営の透明性の確保の観点から、理事や監事等への民間からの登用を進めるとともに、財務諸表をはじめ、外郭団体の事業計画、目標などについて、ホームページの活用などにより積極的な情報公開に努めます。また、コンプライアンスの徹底にも努めます。

3 対象団体

本市の外郭団体は、以下のⅠまたはⅡの区分に該当する１４団体とし、その全てを本計画の対象とします。

Ⅰ　地方自治法第２４３条の３第２項の規定に基づき、市議会に経営状況を報告する義務がある法人（出資割合２５％以上）のうち、県主導ではないもの
Ⅱ　Ⅰ以外で本市が設立当時から関与し、密接な関係を有すると認めた法人

熊本市外郭団体一覧

（単位：千円）

区分	名称	所管課	基本財産（資本金）	うち市の出資額	出資割合（%）
Ⅰ	(一財)熊本市駐車場公社	財政局 車両管理課	50,000	50,000	100.0%
Ⅰ	(公財)くまもと地下水財団	環境局 水保全課	50,000	50,000	100.0%
Ⅰ	(一財)熊本市勤労者福祉センター	農水商工局 産業政策課	32,000	32,000	100.0%
Ⅰ	(株)熊本流通情報センター	農水商工局 商工振興課	98,000	27,734	28.3%
Ⅰ	(一財)熊本市国際交流振興事業団	観光文化交流局 シティプロモーション課国際室	180,000	180,000	100.0%
Ⅰ	(一財)熊本国際観光コンベンション協会	観光文化交流局 観光振興課	1,016,200	500,000	49.2%
Ⅰ	(公財)熊本市美術文化振興財団	観光文化交流局 文化振興課	100,000	100,000	100.0%
Ⅰ	(一財)熊本市社会教育振興事業団	観光文化交流局 スポーツ振興課	42,000	20,000	47.6%
Ⅰ	植木まちづくり(株)	都市建設局 植木中央土地区画整理事業所	15,750	5,000	31.7%
Ⅰ	(公財)熊本市水道サービス公社	上下水道局 総務課	30,000	30,000	100.0%
Ⅰ	(公財)熊本市下水道技術センター	上下水道局 総務課	50,000	50,000	100.0%
Ⅰ	(公財)熊本市学校給食会	教育委員会事務局 健康教育課	100,000	100,000	100.0%
Ⅱ	(社福)熊本市社会福祉協議会	健康福祉子ども局 健康福祉政策課	7,400	0	0.0%
Ⅱ	(公社)熊本市シルバー人材センター	健康福祉子ども局 高齢介護福祉課	0	0	－

※　第3次計画まで本市の外郭団体に位置づけていた(社福)熊本市社会福祉事業団については、第3次計画の中で自立に向けた取り組みを行った結果、平成26年度に自立化を果たすこととなったため、本計画の策定に合わせ、外郭団体から除外しました。

４ 計画期間

外郭団体の改革については、第５次行財政改革計画の基本方針の中で、取り組むべき課題として位置づけられていることから、本計画の期間は、第５次行財政改革計画の期間にあわせ、平成２６年度から３０年度までの５年間とします。

第3章　各外郭団体見直しの方向性

計画の基本方針に沿って、各外郭団体としての使命や役割、必要性を検証し、各外郭団体の見直しの方向性を以下の４つに分類をしました。

１ 団体の統合を目指していく団体

経営の多角化を要する団体や、統合によるスケールメリット等が見込まれる団体

（公財）熊本市水道サービス公社
（公財）熊本市下水道技術センター

【経営改革の方向性】

○平成２８年度の両団体の統合を目指します。

○統合に向け、新法人における公益目的事業の安定的かつ継続的な実施を図るため、効率的な事業運営及び持続的な経営基盤の安定化に取り組んでいきます。

２ 市の施策の実現や行政課題解決のため活用を図る団体

市の施策の実現や行政課題解決のため活用を図る取り組みを推し進める団体

（公財）くまもと地下水財団

【経営改革の方向性】

○地下水保全の認識を深め、豊富で良質な地下水を後世へ協力して継承していく機運を醸成します。

○地下水量の減少、水質悪化等に対する調査研究や循環型農業支援など財団の直接的な事業の割合を高めます。

○地域の住民･事業者･行政等の立場を超えた取り組みの拡大を目指します。

（一財）熊本国際観光コンベンション協会

【経営改革の方向性】

○本市の観光振興やＭＩＣＥ推進の施策と連携し、効果的な事業を展開します。

（公財）熊本市美術文化振興財団

【経営改革の方向性】

○美術を中心とした文化の振興から、より広い意味での熊本の文化全般の振興へ対象を拡大します。

○文化芸術の持つ創造性を活用しながら、市の施策と連携した事業を展開します。

３ 公益的事業の推進を図っていく団体

一般財団法人へ移行した団体のうち比較的経営が安定しており、外郭団体として期待される公益的役割をさらに推し進める団体

（一財）熊本市勤労者福祉センター

【経営改革の方向性】

○効率的な管理運営と質の高いサービスを提供します。

○中小企業の勤労者に対する福利厚生事業の拡充を進めます。

（一財）熊本市国際交流振興事業団

【経営改革の方向性】

○公益性の高い事業に取り組むため、新たな財源を確保します。

○一般財団法人から公益財団法人への移行を目指します。

（一財）熊本市社会教育振興事業団

【経営改革の方向性】

○体力向上、競技力向上、生涯スポーツ、健康づくり等に活かせる事業開発を目指します。

○利便性及びサービスの向上と効率的運営による経費縮減の両立を果たし、自主的・自律的な経営を目指します。

４ 自立化またはさらなる経営改善に取り組んでいく団体

自主財源の確保や事業の多様化により、経営基盤の安定化を図るとともに、組織や財務に関する見直しなどの経営改善に取り組む団体。

(1)自立化を目指す団体

一般財団法人や株式会社などの法人で自主財源が安定しており、市からの自立が見込める団体。

（株）熊本流通情報センター

【経営改革の方向性】

○顧客満足度の改善と利用率の向上による受注安定化を図ります。

○新規事業構築への挑戦に取り組みます。

(2)さらなる経営改善に取り組んでいく団体

市からの補助金、負担金、随意契約など、市への依存度が高い団体や民間との競争力を高めるため経営の改善や効率化が必要な団体。

ア 経営改善に努めるとともに、今後のあり方等についても検討する団体

（一財）熊本市駐車場公社

【経営改革の方向性】

○公益性の観点に立った事業への取り組みを行うとともに、新たな事業収入の拡大や事業収益を確保することによる経営基盤の安定化を図っていきます。

植木まちづくり（株）

【経営改革の方向性】

○収益をあげる事業展開を図りながら、独立した事業主体として自主的・自律的な経営を確立していきます。

○地元関係団体と連携し、地元主体の運営のあり方等について検討します。

イ 引き続き経営の改善や効率化に取り組む団体

（公財）熊本市学校給食会

【経営改革の方向性】

○財団運営の効率化、活性化を図り、自主的・自律的な経営体制の構築を目指します。

（社福）熊本市社会福祉協議会

【経営改革の方向性】

○将来的に安定した事業展開を図るため、自主財源の確保に努めます。

○組織基盤の強化を図るため、各種事業や法人管理に伴う人件費について見直します。

（公社）熊本市シルバー人材センター

【経営改革の方向性】

○さらなる就業機会の確保など受注拡大を目指した経営改善に取り組みます。

第4章　各外郭団体の経営改革計画

（一財）熊本市駐車場公社　・・・・・・・・・・・・　１５

（公財）くまもと地下水財団　・・・・・・・・・・・・　１８

（一財）熊本市勤労者福祉センター　・・・・・・・・・・・・　２１

（株）熊本流通情報センター　・・・・・・・・・・・・　２４

（一財）熊本市国際交流振興事業団　・・・・・・・・・・・・　２７

（一財）熊本国際観光コンベンション協会　・・・・・・・・・・・・　３０

（公財）熊本市美術文化振興財団　・・・・・・・・・・・・　３３

（一財）熊本市社会教育振興事業団　・・・・・・・・・・・・　３６

植木まちづくり（株）　・・・・・・・・・・・・　３９

（公財）熊本市水道サービス公社　・・・・・・・・・・・・　４２

（公財）熊本市下水道技術センター　・・・・・・・・・・・・　４５

（公財）熊本市学校給食会　・・・・・・・・・・・・　４８

（社福）熊本市社会福祉協議会　・・・・・・・・・・・・　５１

（公社）熊本市シルバー人材センター　・・・・・・・・・・・・　５４

【団体概要】

団体名	一般財団法人熊本市駐車場公社		
設立年月日	平成5年1月18日	所在地	熊本市中央区辛島町1番地下1号
代表者職氏名	理事長　内田敬一	所管局課	財政局　車両管理課
基本財産	50,000　千円	その他主な出資者	団体名 / 出資額 / 割合
市の出資額	50,000　千円		千円 / %
（割合）	100.0　%		千円 / %
			千円 / %
			千円 / %
設立目的等	道路交通の円滑化及び都市機能の確保並びに地域社会の振興と発展に必要な事業を行い、もって市民の安全、文化芸術と福利の増進に寄与することを目的とする。		

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	0　人	0	0	0	9　人	1	1	7	9　人
	職員数	12　人	0	0	12	19　人	0	0	19	31　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	ー　歳	ー　千円	42　歳	5,146　千円

主要事業名（平成25年度）	事業内容
辛島公園地下駐車場指定管理事業	辛島公園地下駐車場の管理運営
辛島公園地下自転車駐車場指定管理事業	辛島公園地下自転車駐車場の施設管理
熊本市健軍文化ホール指定管理事業	熊本市健軍文化ホールの管理運営（JV）

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	171,820	171,820
	総負債額	50,306	57,943
	正味財産額	121,514	113,877
収支	経常収益額	228,302	227,345
	経常支出額	225,011	234,982
	経常収支額	3,291	▲ 7,637

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	0	0	
指定管理料	195,067	195,067	辛島公園地下駐車場・駐輪場・健軍文化ホール
委託料	10,674	10,044	辛島公園地下通路、競輪場
（うち随意契約額）	9,752	10,044	平成24年度は地下通路、斎場のみ
その他	2,509	2,911	辛島公園地下通路電気代・水道代
合計	208,250	208,022	
市の関与率（%）	91.2%	91.5%	

【経営改革計画】

改革の方向性	4　自立化またはさらなる経営改善に取り組んでいく団体 （2） さらなる経営改善に取り組んでいく団体 ア　経営改善に努めるとともに、今後のあり方等についても検討する団体 今後、公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割をより明確にしていくなかで、公益的な事業にも取り組むとともに、法人として継続的に事業活動を行っていけるよう、新たな受注の拡大や事業収益を確保することにより、経営基盤の安定化を図っていく。
改革を行うにあたっての今後の課題	法人として継続的に事業活動を行っていくため、主要事業の指定管理者を継続する必要がある。 さらに、新たな事業を拡大するとともに公益的な事業に取り組んでいく必要がある。
課題に対する取り組み	事業活動の中心となっている辛島公園地下駐車場をはじめとする施設の管理運営業務については、指定管理者として継続的に選定されるよう適切な管理運営を実施し、公募における競争力を強化していく。 さらに、これまで培ってきた施設管理等のノウハウを生かし、本市や近隣自治体等の施設管理等（指定管理・設備管理等）を受注することにより、公益的な事業を拡大するとともに新たな事業収益を確保していく。

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	辛島公園地下駐車場の管理を主な目的として設立され、現在まで、中心市街地における道路交通の円滑化と福利の増進に寄与してきた。また、設立から２０年を経過し、中心部の駐車場も一定程度整備され、駐車サービスの提供はもとより、街の賑わい創出への貢献という面でも実績を上げており、今後も駐車場の管理運営等に限らず、地域社会振興等の公益的な事業も展開していく。
公益的事業の推進	辛島公園地下駐車場等の指定管理者として、これまで培ってきた施設管理のノウハウなどを活用し、駐車場等の指定管理者として適切な管理運営を行っていく。また、道路交通の円滑化や中心市街地の活性化に繋がるように、交通対策事業や地域社会振興事業などの公益的な事業の推進にも取り組んでいく。

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	本市の行政機能を補完すべく、駐車場等の管理運営を適切に行い、非営利法人として公益的事業を通し地域社会に貢献していくとともに、交通対策事業や地域社会振興事業などを行い、駐車場公社の持つ施設管理に対する専門性や特性を十分に活かした事業を行なっていく。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

(1) 人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・プロパー職員については、専門団体としての必要性及び役割を高めるべく、知識・スキルの向上に引き続き取り組むため、段階別研修、テーマ別研修、職場内研修、自己啓発研修を推進していく。
役員就任の見直し	・一般財団法人の移行に伴って、理事・評議員の見直しを行い、市職員を全て民間人と入れ替えており、今後も税理士などの専門家や企業経営者など、役員の多様化を確保していく。 ・監事については、市職員が１名残っているため、民間人への切り替えを行い、透明性を高める。

(2) 経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・現在、市からの補助金・負担金はなし。 ・今後も自主財源のみで自主的運営を継続していく。
随意契約の見直し	・現在、市からの随意契約はなし。
財務・組織体制の改善	・限りある人材、財源を最大限に活用すべく、専門職としての能力アップ、更なるプロパー職員としての資質の向上を図るため、引き続き、効果的な職員研修や資格取得を進めていく。 ・導入６年目となる人事評価制度を更に進め、能力・実績を適切に評価に反映し企業経営にとって最も重要である人材育成に取り組んでいく。 ・新たな指定管理をはじめ、様々な事業等に果敢にチャレンジして受注を獲得することで、新たな事業を通じた職員のレベルアップやモチベーション向上を図るとともに、自主財源（事業収入）を増やしていく。
透明性の確保	・現在、駐車場公社のホームページにおいて、定款、組織、役員名簿、事業計画、予算・決算（財務諸表）、事業報告書、各種事業等、あらゆる情報を公開しており、今後も可能な限り、情報公開を拡充し、市民の理解と協力が得られる財団を目指していく。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①辛島公園地下駐車場利用台数・売上	313千台 159,610千円	313千台 156,481千円	316千台 156,981千円	329千台 140,381千円	338千台 145,783千円	340千台 146,283千円	342千台 146,783千円
②新規事業収入(駐車場以外の新たなサービス)	28,041千円	27,243千円	28,605千円	30,035千円	31,537千円	33,114千円	34,769千円

【団体概要】

団体名	公益財団法人くまもと地下水財団		
設立年月日	平成24年4月1日	所在地	熊本市中央区安政町８番１６号
代表者職氏名	理事長　幸山政史	所管局課	環境局水保全課
基本財産	50,000　千円	その他主な出資者	団体名 / 出資額 / 割合
市の出資額	50,000　千円		千円 / %
（割合）	100.0　%		千円 / %
			千円 / %
			千円 / %
設立目的等	熊本地域の人々の暮らしを始め、農・工業など産業活動の礎である地下水について、地域の住民・事業者及び行政機関等それぞれが、この地域の大地に地下水の広がりがあることを再認識し、一つの共同体として、地下水の健全な循環環境の整備に取り組むことにより、地下水と地域社会の永続的な調和を図ることを目的とする。		

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	0　人	0	0	0	25　人	4	0	21	25　人
	職員数	4　人	2	0	2	2　人	0	0	2	6　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	－　歳	－　千円	47　歳	3,256　千円

主要事業名（平成25年度）	事業内容
地下水環境調査研究事業	地下水の流動や流出などのメカニズムの把握に向け、各種専門機関の調査結果や地質データの収集分析を行い、その結果を基に地下水環境の維持・向上に必要な対策等の企画立案を行う。また、「くまもと地下水会議」を運営し、熊本地域の地下水保全対策を推進する。
地下水質保全対策事業	調査研究や地下水質調査等の結果を踏まえ、水質悪化要因である硝酸性窒素対策として、モデルを活用した熊本地域の各自治体の計画策定支援や土壌診断の推進及び熊本地域における硝酸性窒素負荷低減に向けた企画立案を行う。
地下水涵養推進事業	湛水事業及び水源涵養林整備、循環型農業支援など農林業が有する地下水涵養力を活かした事業の展開や、雨水浸透施設設置補助などを実施し、安定した地下水量の確保を行う。

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	443,095	－
	総負債額	18,899	－
	正味財産額	424,196	－
収支	経常収益額	57,538	55,339
	経常支出額	50,050	72,500
	経常収支額	7,488	▲ 17,161

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	0	0	
指定管理料	0	0	
委託料	0	0	
（うち随意契約額）	0	0	
その他	10,977	34,485	熊本市事業費負担金、熊本市運営費負担金 熊本市上下水道局事業費負担金
合計	10,977	34,485	
市の関与率（%）	19.1%	62.3%	

【経営改革計画】

改革の方向性	2 市の施策の実現や行政課題解決のため活用を図る団体 ・県や熊本市を含む１１市町村で策定された計画・目標に沿って施策を実現するため、地下水を共有する熊本地域の住民・事業者・行政等が一つの共同体として地下水保全の認識を深め、豊富で良質な地下水を後世へ協力して継承していく機運を醸成していく。 ・涵養域の減少に伴う地下水量の減少、過剰施肥や家畜排泄物、家庭排水等の起因による水質悪化等、量・質の両面から継続的に負荷がかかっており、地下水を取り巻く環境は厳しさを増していることから、従来の助成事業中心の事業体系から調査研究・循環型農業支援（湛水等）など財団の直接的な事業の割合を高めていく。 ・広域にまたがる地下水について、管理・保全に取り組むことができる組織を目指すとともに市町村界に関係なく、地域の住民･事業者･行政等の立場を超えた取り組みの拡大を目指す。
改革を行うにあたっての今後の課題	① 地下水の流動や流出などのメカニズムの把握に向けた地下水環境の維持・向上に必要な事業等の企画。 ② 熊本地域における水質悪化要因である硝酸性窒素負荷軽減に向けた対策の実施。 ③ 農林業が有する地下水涵養力を活かした事業の展開及び雨水浸透施設設置など安定した地下水量の確保。 ④ 熊本地域全体での地下水保全機運の醸成。 ⑤ 安定した事業運営体制（運営費・事業費の安定確保、プロパー職員の人材育成）の確立。
課題に対する取り組み	① 熊本地域の地下水流動メカニズムの把握に向け、地質データ等の収集や調査を行い、関係する大学との協同研究や学術顧問会議を活用しながら対策を事業化する。また、諮問機関である「くまもと地下水会議」における熊本地域の地下水保全の議論等を踏まえながら、効率的かつ効果的な事業を展開する。 ② 平成２４年度に構築した硝酸性窒素濃度シミュレーションモデルを活用し、各自治体で策定される削減計画作成支援及び土壌診断助成事業等を実施する。 ③ 湛水事業の補助、水源涵養林整備並びに農作物の購入による循環型農業支援等の農林業と連携した涵養事業及び家庭で設置される雨水浸透枡や雨水タンクの設置補助事業等を実施する。 ④ 量水器等設置補助事業や事業者の地下水保全活動の顕彰制度を実施する。 ⑤ くまもと地下水会議や当財団の理事会及び評議員会等で課題の検討を行い、取り組みを推進する。

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

(1)外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	熊本地域１１市町村は、地域全体で一つの地下水盆を共有しており、そこから得られる地下水は、１００万人の地域住民の生活用水を始め、農業や工業用水等として利用されるなど、地域の活動を支える貴重な資源である。この地下水を後世へ継承していくために当財団は設立されたものであり、今後も行政域を超え地域一体となって地下水保全に取り組んでいく。
公益的事業の推進	当財団が実施する事業は、地下水環境調査研究、地下水質保全対策、地下水涵養推進及び地下水採取・使用適正化といった「地球環境の保全又は自然環境の保護及び整備」を目的する公益目的事業であり、公益財団法人としてその着実な推進に努めていく。

(2)外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	当財団が実施している事業は、専ら公益目的事業であり公共の利益を追求するものであることから、民間事業体で実施することは困難である。なお、事業実施にあたっては、その内容について見直すべきものは適宜見直しを図っていく。

◆独立した事業主体としての自主的･自律的な経営の確立

(1)人材の育成と活用

派遣職員の削減･人材の育成	・平成２５年度に策定される熊本地域地下水総合保全管理計画の第２期行動計画に合わせて、当面の財団運営の基本方針となる中長期計画（H２６～H３６）を策定することとしており、財団の運営基盤を確固たるものとし、県や１１市町村との緊密な連携を保持し、財団を独立した地下水の専門機関としていくためには、当面は本市職員（２名）の派遣を継続することは必要な状況である。 ・ただし、この中長期計画期間中にプロパー職員の人材育成に努め、名実ともに独立した専門機関としての機能を高めていき、派遣職員の削減を目指す。
役員就任の見直し	・地域活動を支える貴重な水資源である地下水盆を共有する１１市町村と県が行政域を超えて、地下水保全に取り組む団体として、各自治体の長を含め、役員が入っており、本市からも理事長、常務理事、理事、評議員及び監事を兼務している。 ・それ以外については、熊本地域１１市町村の住民・事業者・行政等地域一体となった地下水保全を目指す観点から、引き続き大口取水企業やＮＰＯ等環境団体の代表者や学識経験者を登用していく。

(2)経営状況の改善

補助金･負担金の見直し	・当財団は、公益目的事業のみを実施しており、収益事業を行っていないことから、事業実施に係る事業費や運営費については、賛助会員の会費や寄付金のほか、行政会員（熊本地域１１市町村）からの取水量に応じた事業費負担金と運営費負担金により全て賄っている状況であるが、必要に応じて、負担金についての見直しを検討していく。
随意契約の見直し	・現在、市からの随意契約はなし。
財務･組織体制の改善	財団設立時の計画においては、平成２６年度から平成２８年度にかけて行政からの職員派遣を順次廃していき、平成２９年度からは専従職員だけで運営していくこととしていたが、現在、専従の正職員は１名で、執行体制は未だ脆弱と言わざるを得ない。 また、平成２５年度に財団運営の基本方針となる中長期計画（H２６～H３６）を策定し、引き続き、県や１１市町村との緊密な連携を保持し、財団を独立した地下水の専門機関としていくためには、当面は市職員の派遣継続が必要な状況である。 今後、プロパー職員の人材育成に努め、名実ともに独立した専門機関としての機能を高めていくため、順次正職員を増やして体制の充実を図っていく。
透明性の確保	・今後も継続して、理事等への民間からの登用を行うこととし、内部統制における透明性を確保していく。 ・ホームページ等で財務関係資料を公開するなど引き続き情報公開の徹底に努めていく。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
地下水涵養対策 水田オーナー 制度の拡大	－	2	4	6	8	9	10

【団体概要】

団体名	一般財団法人　熊本市勤労者福祉センター		
設立年月日	昭和58年1月6日	所在地	熊本市中央区黒髪3丁目3番12号
代表者職氏名	理事長　小山和夫	所管局課	農水商工局　産業政策課
基本財産	32,000　千円	その他主な出資者	団体名 / 出資額 / 割合
市の出資額	32,000　千円		千円 / %
（割合）	100.0　%		千円 / %
			千円 / %
			千円 / %
設立目的等	勤労者の雇用の促進と福祉の向上を図る。		

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	1　人	0	0	1 ※1	9　人	0	1	8	10　人
	職員数	6　人	0	0	6	8　人	0	0	8	13　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	58　歳	7,950 ※2　千円	46　歳	5,833　千円

主要事業名（H25）	事業内容
熊本市勤労者福祉センター指定管理事業	熊本市勤労者福祉センターの管理運営業務
熊本市中小企業勤労者福祉サービスセンター（ふれあう共済）事業	熊本市の中小企業に従事する勤労者のための総合的な福利厚生事業

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	211,935	211,935
	総負債額	79,658	79,658
	正味財産額	132,277	132,277
収支	経常収益額	180,979	174,456
	経常支出額	182,788	174,456
	経常収支額	▲ 1,809	0

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	3,000	0	市補助金
指定管理料	29,552	29,362	
委託料	0	0	
（うち随意契約額）	0	0	
その他	0	0	
合計	32,552	29,362	
市の関与率（%）	18.0%	16.8%	

※1 職員数（常勤その他）のうち、1名は役員（常勤）を兼務しているため、役員数（常勤その他）にも再掲している。

※2 職員兼務の役員の年収は、役員平均年収に計上している。なお、役員平均年収は、役員報酬だけでなく、賞与等を含めた給与（報酬）の総額である。

【経営改革計画】

改革の方向性	3 公益的事業の推進を図っていく団体 管理部門では、公の施設にふさわしい効率的な管理運営と質の高いサービスを提供し、熊本市における勤労者福祉施設の拠点として広く勤労者及び市民に親しまれる事業を推し進める。また、雇用の促進に寄与する事業を実施する。 共済部門では、中小企業の勤労者に対する福利厚生事業の拡充を推し進める。
改革を行うにあたっての今後の課題	① 管理部門 ・勤労者の利用促進に繋がる新規事業の開拓 ・勤労者の教養・文化及び体力の増進に寄与する公益事業の拡大 ・共済事業と連携した事業の展開による施設利用の促進 ② 共済部門 ・より満足度の高い共済サービス内容の構築 ③ 公益財団法人への移行 ・公益目的事業の推進及び県との協議
課題に対する取り組み	① 管理部門 ・市政だより等の広報媒体やふれあう共済の会報紙等を通し、利用促進を図る。 ・厚労省委託の求職者訓練事業を実施する。 ・アンケート調査等をもとに時代のニーズに対応した魅力ある講座を実施する。 ② 共済部門 ・経済団体等を活用する等、効率的な加入促進に努める。 ・会員事業所の代表者による事業推進委員会の活用等によりサービスメニューを改善・開発する。 ③ 公益財団法人への移行 ・施設利用や自主事業の拡大及び利用促進、並びに、公益性の高い共済事業について、これらが公益事業にあたるか否かについて県との協議を重ね、適切な対応を図っていく。

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	勤労者の雇用・福祉政策を補完する役割を担うため、勤労者の教養・文化及び体力の増進に役立つ公益事業を実施するとともに雇用の促進に寄与する事業を行っていく。また、個々の中小企業のみでは実施困難な勤労者の福利厚生事業を行うなど、公共的な観点から勤労者や市民に親しまれる事業を実施していく。
公益的事業の推進	勤労者福祉センターの指定管理者として、公の施設にふさわしい公平・公正な管理を行う。 また、勤労者の福祉の向上を図り、勤労意欲の向上や雇用の確保を通して本市施策の中小企業振興に寄与していく。

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	勤労者の雇用の促進に関する事業や福利厚生事業など、勤労者の雇用・福祉政策を補完する役割を担っており、今後も各事業の費用対効果を検証しつつ、事業の充実を図る。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・財団内の職員研修及び外部研修を通し人材の育成に努め、利用者へのサービス向上に努める。
役員就任の見直し	・勤労者福祉の観点から、広く労働・商工団体・会計士・マスコミ・企業代表者等、団体の業務や実情に精通した人材が選任されており、今後もこの方向性を堅持する。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・現在、市からの補助金・負担金はなし。 ・今後も自主財源のみで自主的運営を継続していく。
随意契約の見直し	・現在、市からの随意契約はなし。
財務・組織体制の改善	・施設の利用促進・自主事業の拡大及びふれあう共済会員拡大による自主財源の確保に努める。 ・管理部門・共済部門における事務執行の許容範囲内で組織の簡素化を進めていく。
透明性の確保	・当財団の理事や監事等については、既に民間からの登用を実施しており、透明性を確保した内部統制を行っていく。 ・情報公開については、引き続き財務・事業等の状況をホームページにて公開していく。 ・コンプライアンスについては、職員に対し、独自の研修や外部研修会への参加等により、常に法令遵守を徹底する。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①熊本市勤労者福祉センター利用者数	70,398人	75,000人	75,500人	76,000人	76,500人	77,000人	77,500人
②熊本市中小企業勤労者福祉センター（ふれあう共済）会員数	26,250人	26,373人	27,000人	27,500人	28,000人	28,500人	29,000人
③主催事業収入	18,139千円	19,400千円	19,530千円	19,660千円	19,790千円	19,920千円	20,050千円

【団体概要】

団体名	株式会社　熊本流通情報センター		
設立年月日	昭和62年8月10日	所在地	熊本市南区流通団地1丁目24番地　熊本市流通情報会館4階
代表者職氏名	代表取締役社長　堀洋一	所管局課	農水商工局　商工振興課
基本財産	98,000　千円	その他主な出資者	
市の出資額	27,734　千円		
（割合）	28.3　％		

団体名	出資額	割合
熊本県	22,148　千円	22.6　％
西日本電信電話㈱	13,916　千円	14.2　％
㈱肥後銀行	4,606　千円	4.7　％
日本電気㈱	4,116　千円	4.2　％

設立目的等	熊本市が昭和59年10月に、旧通商産業省のﾆｭｰﾒﾃﾞｨｱ･ｺﾐｭﾆﾃｨ構想ﾓﾃﾞﾙ地域（広域流通情報ﾈｯﾄﾜｰｸ型）の指定を受けたことを機に、熊本市の主唱により旧通商産業省の指導のもと熊本県・熊本市・地元経済界が一体となり、高度な情報処理技術、通信技術を駆使して、質の高い情報収集・蓄積・加工・供給により、地場中小企業の経営効率向上を図るとともに、商工業における経済効果の向上と地域の情報インフラ（基盤）の確立を目指して設立された。

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	3　人		2	1　※1	12　人	1	1	10	15　人
	職員数	19　人			19	35　人			35	54　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	57　歳	4,705　※2　千円	40　歳	4,665　千円

主要事業名（H25）	事業内容
自治体アウトソーシング事業	自治体向けＩＤＣ・ＡＳＰ、自治体コールセンター
流通情報システム	小売店と卸問屋の受発注を行うシステムを提供する
医療情報ｼｽﾃﾑの運用管理業務	病院で導入される医療情報システムの運用管理を行う

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	568,303	－
	総負債額	72,886	－
	正味財産額	495,417	－
収支	総収入額	423,474	416,170
	総支出額	391,235	396,148
	収支差額	32,239	20,022

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	0	0	
指定管理料	0	0	
委託料	58,532	100,417	
（うち随意契約額）	594	293	
その他	0	0	
合計	58,532	100,417	
市の関与率（%）	13.8%	24.1%	

※1 職員数（常勤その他）のうち、1名は役員（常勤）を兼務しているため、役員数（常勤その他）にも再掲している。

※2 職員兼務の役員の年収は、役員平均年収に計上している。なお、役員平均年収は、役員報酬だけでなく、賞与等を含めた給与（報酬）の総額である。

【経営改革計画】

改革の方向性	4　自立化またはさらなる経営改善に取り組んでいく団体 （1） 自立化を目指す団体 経営の根幹となっている現在の主要事業については、顧客満足度の改善と利用率の向上により受注安定化を図っていくとともに、新規事業の構築についても積極的に挑戦していく。また、自立を目指し経営の独立性を高めていく。 ※当社は、独自に３年間の「経営計画」を策定しており、取締役会、株主総会に年度毎の報告をしながら、会社の経営を行っている。経営計画は毎年度見直しを行い、3年間の中期計画として継続していく。
改革を行うにあたっての今後の課題	・流通業界においては、全国及び他県の大手小売店や食品・日用品を取り扱うドラッグストアの進出等により、地場の流通業者は厳しい経営環境に置かれており、地域の流通業者の新たなビジネスの展開の支援や大手進出企業との情報格差の解消が必要。 ・公共分野においては、コスト低減のためにクラウドコンピューティングや共同利用方式でのシステム導入･利用が広がるとともに、情報化への投資効果がより厳格に問われるようになってきた。自治体のアウトソーシング、地域情報化、業務の効率化などを中心に、地域の事情を知る身近な第３セクターとしての貢献が必要。 ・自立化に向けて市の関与のあり方を見直す必要がある。 ※ クラウドコンピューティング：従来は手元のコンピュータで管理・利用していたようなソフトウェアやデータなどを、インターネットなどのネットワークを通じてサービスの形で必要に応じて利用する方式
課題に対する取り組み	① 新規事業の構築 経営計画で重点目標として定めた、熊本地域の中小企業が少ない投資で導入できる「クラウドコン ピューティング」と「食材発注システム」の２つの事業に取り組む ② 安定的売上の確保 既存システムの継続受注、受注拡大、営業活動の計画･実行管理の強化 ③ 人材育成と体制の確立による競争力強化 ＳＥのＯＪＴによるアプリケーション開発能力向上、新規開拓のできる営業人材の育成 ④ 第３セクターとして地域情報化を推進する 設立目的である流通情報システムを通して、地域経済の活性化を支援 関係団体の活動に参加し、地域の情報化を推進

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	会社の設立目的でもある流通情報システムは、地域の流通業者にとっては必要不可欠なものとして浸透し日々の業務で利用されており、市民の生活を支える食品・日用品等の流通にも影響が及ぶため、サービスの継続的な提供が必要である。また、中立公正な第３セクターが介在することにより、商取引の力関係に影響されない適正な費用負担配分と、電子データ交換の標準化を推進していることから、これまで同様に第３セクターとして存続させる必要がある。 今後、地域の中小企業が情報化を推進していくためには、システムの共同利用やクラウドコンピューティングの利活用でコストを抑制していく必要があり、第３セクターとして継続的に経済環境に適応したサービスを提供していく役割を果たしていく。
公益的事業の推進	流通情報システム事業については、商取引の力関係に影響されない適正な費用負担が担保することが必要であるため、中立公正な第３セクターとして間に入っている。 また、大企業で普及が進んでいるクラウドコンピューティングは、今後は中小企業にも普及していくことが予想されており、地域の第３セクターとして身近で小回りの利く導入支援を行うことで地場企業と全国大手との情報格差の解消に努める。

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	会社設立時よりサービスを提供している流通情報システムは、地域における流通情報ネットワークの基盤として浸透しており、多くの小売店、卸問屋で利用されている。設備投資のリスクがなく安価にサービスを利用できる仕組みであることから中小企業の情報化を下支えしており、今後も継続的なサービスの提供を行っていく。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・自立した経営を維持していくためには、社員の能力開発が重要な課題となっており、特にＳＥと営業について重点的に育成をしていく。
役員就任の見直し	・市職員が非常勤取締役に就任はしているものの、代表権をもった役員への就任は今後も行わない。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・現在、市からの補助金・負担金はなし。 ・今後も自主財源で自主的運営を継続していく。
随意契約の見直し	・外郭団体ということでの特別な随意契約はない。 ・公募による競争性は担保されており、今後も随意契約理由の適正な運用と検証を行っていく。
財務・組織体制の改善	・今後は売上の減少が予想されるため、適切な人員管理を実施しながら、無駄のない簡素な組織を目指していく。 ・ただし、将来有望な分野には人員を配置して売上の確保と経営改善に努めていく。
透明性の確保	・ 今後も引き続き、役員については民間から登用を行っていく。 ・ 決算などの財務状況については、新聞で公告を行うなど、引き続き情報公開の徹底に努めていく。 ・ 職員の採用については、公募で募集を行うこととする。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①売上高	423,068千円	416,170千円	316,570千円	304,400千円	300,000千円	300,000千円	300,000千円
②単年度収支（当期純利益）	32,239千円	20,022千円	△10,430千円	△15,600千円	単年度黒字	単年度黒字	単年度黒字

【団体概要】

団体名	一般財団法人熊本市国際交流振興事業団		
設立年月日	平成5年3月1日	所在地	熊本市中央区花畑町4番18号
代表者職氏名	理事長　吉丸良治	所管局課	観光文化交流局シティプロモーション課
基本財産	180,000　千円	その他主な出資者	団体名 / 出資額 / 割合
市の出資額	180,000　千円		千円 / %
（割合）	100.0　%		千円 / %
設立目的等	国際化のための事業を効果的かつ積極的に実施することにより、熊本市の活性化に寄与するとともに地域の国際化の醸成に貢献し、もって、恒久なる世界平和と安定に資する。		

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	1　人	0	1	0	10　人	1	0	9	11　人
	職員数	11　人	0	0	11	8　人	0	0	8	19　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	61　歳	3,517　千円	41　歳	5,534　千円

主要事業名（H25）	事業内容
文化施設管理運営・まちづくり推進事業	熊本市国際交流会館管理運営、世界音楽交流事業、NGO協働支援事業、レンタサイクル事業、各種事業推進事業
国際化推進事業	各種語学教室、留学相談、韓国ホームステイ、国際交流サポートセンター管理運営、海外紹介事業、日本文化体験事業等
地球市民育成事業	人づくり推進事業、国際交流ボランティア活動事業、地域国際化推進事業、体験学習受入プログラム等
多文化共生社会づくり推進事業	多文化共生のまちづくり推進事業、日本語支援事業、地域サポート、外国人のための防災事業、外国籍子どもの教育事業等

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	250,419	249,260
	総負債額	32,486	32,486
	正味財産額	217,933	216,774
収支	経常収益額	192,190	193,153
	経常支出額	188,810	194,312
	経常収支額	3,380	▲ 1,159

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	0	0	
指定管理料	125,139	125,139	
委託料	1,478	290	
（うち随意契約額）	1,478	290	
その他	0	0	
合計	126,617	125,429	
市の関与率（%）	65.9%	64.9%	

【経営改革計画】

改革の方向性	3　公益的事業の推進を図っていく団体 平成２５年４月に「地域国際化協会」に認定されたことに伴い、今後は行政と民間、市民一人ひとりを繋げる中間的支援組織として、本市の国際化指針に掲げる「世界に開かれた活力ある都市の実現」に向けて、市と連携を図りながら公益性の高い事業に取り組むために、自主財源の確保を行っていくとともに、引き続き公益財団法人を目指す。
改革を行うにあたっての今後の課題	① 公益事業を展開するための自主財源の確保 ② 以下の事業の整理及び役割の明確化 ア．地域国際化協会としての事業、 イ．市の外郭団体としての公益事業 ウ．指定管理事業 エ．公益事業を効果的かつ確実に行うための収益事業 ③ 進展する多言語・多文化社会で誰もが自分らしく生きていける共生社会と豊かな未来を構築するための専門性の強化
課題に対する取り組み	① 利用料金収入予算額を確実に収入できるビジネスプランの構築（広報、付加価値サービス）とその展開、また、指定管理料、利用料金収入以外の収入事業の創設 ② 上表②に記載するア～エの事業の切り分けを多角的な視点からの検討、及び職員数に見合った事業展開 ③ 専門機関とのネットワーク構築と連携強化 ④ 新規雇用及び働き甲斐のある職場の創造 ⑤ 市民ボランティア参画型の事業展開

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	市の国際化指針や東アジア戦略で示されている「世界に開かれた活力ある都市」、「東アジアから選ばれる都市」の実現には、継続性と専門性を有する民間国際交流組織としての事業団の活動が不可欠である。現在のグローバル化及び在住外国人の増加と定住化に伴い、今後、ますます多様化することが予想される多文化共生社会におけるニーズに対応し、公的サービスを安定的に供給するためには、行政機能を補完代替する役割を担っていく。
公益的事業の推進	グローバル化や在住外国人の増加に対応し、熊本市を誰にでも暮らしやすくするために、多文化共生社会の構築を推進する事業やグローバルな視点から地域社会を理解し活動できる人材を育成する公益事業に積極的に取り組んでいく。また、市民との協働の形で事業を進め、行政が直接実施するより効果的なサービス提供を行っていく。

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	市の「国際化指針」に基づき、国際交流会館を拠点として、柔軟且つ継続的に国際交流・協力活動に関する事業を実施しており、今後も各事業の費用対効果を検証しつつ、事業の充実を図る。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・今後は、地域の国際化をコーディネート出来る人材の育成を図るとともに、複雑、多様化する多文化共生社会の課題解決をコーディネート出来る多文化ソーシャルワーカーの育成を図っていく。また、文化施設としてのアートマネージャーの育成も図っていく。
役員就任の見直し	・役員の就任については、多様性を確保するため、引き続き民間人の登用を図っていく。 ・市職員が就いている監事職については、計画期間内に民間人登用へと移行する。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・現在、市からの補助金・負担金はなし。 ・今後も自主財源のみで自主的運営を継続していく。
随意契約の見直し	・民間団体と連携した支援活動を行っており、国際交流に関する広報活動、イベント等の実績があることや地域における国際化や多文化共生を積極的に推進していることを理由として随意契約を行ってきたが、今後は、随意契約理由の精査を実施していくうえで、契約方法等についても検討していく。
財務･組織体制の改善	・確実な利用料金収入の確保と新たな収入源となるビジネスモデルの構築で健全な財務への改善に心がける。 ・組織のスリム化がなされており、外部の民間組織、市民ボランティアとの協働によって事業が効果的に行える組織体制を整える。
透明性の確保	・理事・評議員に関しては、国際、文化、経済、教育等多方面よりバランスよく選任した民間人を登用し、今後も、時代や社会の課題に即した人材等を積極的に登用していく。 ・情報公開等規程を整備し、事業報告、財務諸表等速やかにホームページにて公開する。 ・情報セキュリティに関しては、段階的なアクセス制限を設け、容易にアクセスできないよう措置を講じる。 ・定款及び規程に沿ったコンプライアンスを確実に実践する。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①会館稼働率	54.6%	55.0%	57.0%	59.0%	61.0%	63.0%	65.0%
②国際交流サポートセンターの利用者数	99,610人	99,700人	102,500人	106,500人	109,000人	112,000人	115000人
③事業参加者数	18,389人	19,000人	20,000人	21,000人	22,050人	23,152人	24,309人
④相談等受付件数	5,200件	5,460件	5,733件	6,019件	6,319件	6,634件	6,965件
⑤ボランティア活動者の延べ人数	4,948人	5,000人	5,250人	5,512人	5,787人	6,076人	6,379人
⑥自主財源の確保（指定管理料を除く）	63,696千円	65,000千円	収益事業の創設及び取り組み →				70,002千円

【団体概要】

団体名	（一財）熊本国際観光コンベンション協会		
設立年月日	平成3年11月1日	所在地	熊本市中央区辛島町8-23　桜ビル辛島町3階
代表者職氏名	代表理事　小堀富夫	所管局課	熊本市　観光文化交流局　観光振興課
基本財産	1,016,200　千円	その他主な出資者	
市の出資額	500,000　千円		
（割合）	49.2　%		

団体名	出資額	割合
熊本県	200,000　千円	19.7　%
その他民間等	316,200　千円	31.1　%
	千円	%
	千円	%

設立目的等	熊本市及びその周辺地域の産業、技術及び文化、歴史などの資源を活用し、コンベンション及び観光の振興を図ることにより、地域の産業経済の活性化及び文化の向上並びに国際相互理解の増進に資することを目的とする。

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	1　人	0	1	0	14　人	2	0	12	15　人
	職員数	14　人	4	0	10	29　人	0	0	29	43　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	63　歳	3,500　千円	40　歳	3,305　千円

主要事業名（平成25年度）	事業内容
コンベンション誘致・支援事業	国内・国際コンベンションの誘致、開催主催者への助成等
観光客誘致・受入事業	観光客の誘致宣伝及び、受入事業
受託管理運営事業	熊本市・熊本県からの受託事業

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	1,392,179	-
	総負債額	159,387	-
	正味財産額	1,232,792	-
収支	経常収益額	345,385	374,255
	経常支出額	297,991	409,917
	経常収支額	47,394	▲ 35,662

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	126,500	127,700	観光客誘致及びコンベンション誘致補助金
指定管理料	0	0	
委託料	43,553	45,919	お城ガイド、観光案内所運営経費
（うち随意契約額）	43,553	45,919	
その他	1,330	5,000	県市連携首都圏プロモーション事業に伴う負担金
合計	171,383	178,619	
市の関与率（%）	49.6%	47.7%	

【経営改革計画】

改革の方向性	2 市の施策の実現や行政課題解決のため活用を図る団体 本市では、平成１５年に「観光立市くまもと」都市宣言のもと、観光振興に力を入れている。 一方、ＭＩＣＥ推進にあたっては、平成２４年に「熊本市コンベンションシティ基本構想」を策定し、ソフト面・ハード面で方向性を定め事業を展開している。 このような中、当団体は、観光振興やＭＩＣＥを推進するうえでの課題解決を図り、市の施策と連携し効果的な事業を展開していく。
改革を行うにあたっての今後の課題	① 現在、収益部門で得た収益を公益事業へ投入し、公益的事業の拡大・推進を図っているが、安定的な収益確保ができていない。 ② 事業の実施や法人の運営において、主査以上のポストにおいては、未だに派遣職員の依存度が高く、自主的・自律的運営が確保されていない。 ③ 市と協会の役割は、市の企画立案に対し、協会が事業を実践していくとの棲み分けはなされているものの十分ではない。
課題に対する取り組み	① 収益部門において、お客様ニーズに沿った商品販売を行う等により収益増に努め、継続して収益を公益事業へ投入していくことで、公益的事業の拡大・推進を図っていく。 ② 事業の実施や法人の運営 ア 将来の自主、自律という観点から、派遣職員の適正化に取り組む。 イ 派遣職員の適正化に伴い、プロパー職員を計画的に雇用し、人材の育成に努める。 ウ プロパー職員の人材育成においては、給与体系の見直しも含め、より専門性の高い人材を育成していく。 ③ 市と協会の連携を強化し、両輪となった事業展開を図っていく。

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

(1) 外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	設立当初から本市の観光・コンベンションの振興といった重点施策を担っている団体であり、現在も旅行エージェント等を対象とした各地でのセールスや旅行商品の造成、着地型旅行商品の運営などの事業を展開しており、市と協会の役割において、市の企画立案に対し、協会が事業を実践していくとの棲み分けのなか、行政ではなしえない柔軟で即時的な対応を行っている。 さらに、平成３０年にコンベンションホールが完成予定であり、ＭＩＣＥ誘致という役割を担っているため、今後も行政と一体となった事業を展開していく。
公益的事業の推進	「熊本市及びその周辺地域の産業、技術及び文化、歴史などの資源を活用し、コンベンション及び観光の振興を図ることにより、地域の産業経済の活性化及び文化の向上並びに国際相互理解の増進に資することを目的とする」という当協会の設立当初の趣旨を踏まえ、今後も公益的事業の推進を図っていく。

(2) 外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	本市の観光・コンベンションの振興に関わる公益性の高い事業を展開しており、旅行商品造成の窓口やコンベンション開催に係るキーパーソンなど関係機関との人間関係構築及び事業の即応性・継続性が必要であることから、今後も市と一体となって観光・コンベンションの振興を推進していく。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市職員の派遣については、将来的な協会の自立、市の関与の適正化の観点から削減を検討する必要があるが、平成３０年のコンベンションホールの整備に伴い、行政と両輪となってＭＩＣＥ誘致を強力に推し進める必要があることから、当面は派遣を継続する。 ・並行して、計画的なプロパー職員の雇用・育成により、自主・自律的な経営の確保に努めていく。
役員就任の見直し	・市職員の役員への就任については、自主・自律という観点から廃止を原則としているが、相当程度の補助金の支出、職員の派遣を行っている間は、理事については就任を継続する。 ・監事については、透明性及び適正な予算執行のチェック機能という点から、市職員が就任しているが、計画期間内に民間人登用へと移行する。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・協会が行う事業の必要性・公益性・効率性の観点から精査し、適正な交付を行っていく。
随意契約の見直し	・本市が委託している観光案内所の運営業務については、外国語の語学力など専門性を必要とし、経験豊富な人材を兼ね備え、ノウハウの蓄積により円滑に事業が実施できることから、随意契約を行っているところである。 ・今後は、随意契約理由の精査を実施していくうえで、契約方法等についても検討していく。
財務・組織体制の改善	・協会の自主財源である収益部門での収益確保に努めていくとともに、収益部門で得た収益を効果的に公益事業へ投入していく。 ・また、プロパー職員の計画的な雇用と育成、給与体系の見直しなどにより、組織体制の改善を図り、自主・自律的な経営を確保していく。
透明性の確保	・理事や監事の登用については、可能な限り民間から登用し、内部統制における透明性を確保している。 ・情報公開については、理事会終了後に財務諸表や事業計画等をホームページで行うなど、引き続き透明性の確保を図っていく。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①経常収支額の単年度黒字	47,394千円	→	→	黒字の維持	→	→	単年度黒字
②市派遣職員の適正配置	4人	→	派遣について検討	→	方針の決定	実施	平成28年度に決定
③コンベンション開催件数	274件	300件	350件	維持または増加	→	→	430件
④コンベンション参加人数	134千人	140千人	165千人	維持または増加	→	→	284千人

【団体概要】

団体名	公益財団法人熊本市美術文化振興財団					
設立年月日	平成6年10月31日	所在地	熊本市中央区上通町2番3号			
代表者職氏名	理事長　谷口博通	所管局課	観光文化交流局　文化振興課			
基本財産	100,000　千円	その他 主な出資者	団体名	出資額	割合	
市の出資額	100,000　千円			千円	%	
（割合）	100.0　%			千円	%	
				千円	%	
				千円	%	
設立目的等	熊本の美術文化の発展・向上に貢献するため、郷土ゆかりの美術家等を顕彰し、美術作品等の調査・研究を行い、広い視野に立った美術文化の振興を図る。					

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	1　人	0	1	0	17　人	1	4	12	18　人
	職員数	8　人	0	0	8	8　人	0	1	7	16　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	63　歳	3,391　千円	41　歳	5,997　千円

主要事業名（平成25年度）	事業内容
美術館管理運営事業	美術館の管理運営（一般管理・施設機器等管理）、調査研究事業及び教育普及事業等
展覧会開催事業	展覧会の開催事業（熊本の華人展・コレクション展・魔法の美術館展・Welcome to the Jungle・アール･ブリュット･ジャポネ・熊本アートパレード展）
自主事業	熊本市の美術文化振興に係る自主事業（ワークショップ、行政や地元企業との連携事業等）

財務の状況（金額:千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	267,152	255,592
	総負債額	40,937	35,829
	正味財産額	226,215	219,763
収支	経常収益額	323,089	308,605
	経常支出額	306,348	320,165
	経常収支額	16,741	▲ 11,560

市からの収入（金額:千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	0	0	
指定管理料	307,284	307,356	熊本市現代美術館
委託料	800	0	
（うち随意契約額）	800	0	
その他	0	0	
合計	308,084	307,356	
市の関与率（%）	95.4%	99.6%	

【経営改革計画】

改革の方向性	2 市の施策の実現や行政課題解決のため活用を図る団体 美術を中心とした文化の振興から、より広い意味での熊本の文化全般の振興へ対象を拡大し、文化芸術の持つ創造性を活用しながら、市の施策と連携した事業を展開していく。
改革を行うにあたっての今後の課題	① 事業の拡大に向けた事業体系の構築 ・より広い意味での熊本の文化全般の振興のために、新たに対象とする事業を選択する必要がある。 ② 事業の拡大に向けた組織体制の充実 ・新たな事業体系の構築に合わせ、事業を実施するための組織体制を整備する必要がある。 ③ 市の施策との連携の充実 ・市の施策の実現や行政課題の解決のために、文化芸術の持つ創造性を活用することが有効な政策分野との連携を強化、充実していく必要がある。 ④ 公益財団法人としての堅実な運営 ・公益財団法人制度の研究を継続するとともに、外部評価を含めた評価制度について検討する必要がある。
課題に対する取り組み	① 事業の拡大に向けた事業体系の構築 ・市の関係部局との事業拡大プロジェクトチームの立ち上げ ・財団の実施又は参加により、より大きい効果を期待できる事業の洗い出し ② 事業の拡大に向けた組織体制の充実 ・組織体制及び職員数の見直し ・職員採用、予算措置等の検討 ③ 市の施策との連携の充実 ・財団の実施又は参加により、より大きい効果を期待できる行政課題の洗い出し ・他分野における横断的な文化政策の活用と、その効果に対する理解促進に向けた研究並びに情報発信 ④ 公益財団法人としての堅実な運営 ・関係法令（公益法人制度改革、指定管理者制度）の研究 ・外部評価の導入の検討・推進

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	文化芸術の持つ創造性を活用し、心豊かな市民生活と都市の魅力を高めるまちづくりに寄与することを目的とする公益性の高い団体として、市民のためにより広い視野に立った質の高い施策の企画・実現のために、専門性と公益・公共性を更に高めていく。
公益的事業の推進	現代美術館の指定管理をはじめ、熊本市の文化振興事業について中心的役割を果たしながら、多くの政策分野において文化芸術の創造性を活用し、市の施策実現や行政課題の解決を図る。 （具体的な取り組み） ・現代美術館をはじめとする文化施設等の管理運営 ・アートを活用した商店街活性化協働プロジェクト ・文化芸術による他分野の行政課題解決（例：アールブリュット展と障がい者理解促進事業など）

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	現代美術館の管理運営を担い、開館後１０年間で入館者数２００万人を達成するなど、市民の美術文化振興に大きく寄与している。高度な専門性を有する職員を確保し、かつ営利を伴わない事業を長期にわたり継続する必要があることから、行政又は民間による運営は困難であり、財団が最適な担い手として効率的かつ質の高いサービスを実施できる。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・公益財団法人の運営、会計に関する研修のほか、教育普及活動、作品保管（ミュージアムＩＰＭ）、アートマネジメント等に関する調査・研究のための職員派遣、及び全職員向けの接遇研修等を継続的に実施することで、プロパー職員の人材育成に努めていく。
役員就任の見直し	・財団の運営方針や経営方針等に関して、専門的知識及び多面的な視点に基づく意見を必要とするため、引き続き民間人を登用する。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・現在、市からの補助金・負担金はなし。 ・今後も自主財源のみで自主的運営を継続していく。
随意契約の見直し	・市の施策実現や行政課題解決のために文化芸術の持つ創造性の活用を図る上で、市と財団が共同で事業内容やテーマを企画・実施する、又は美術館を会場として使用するなどの必要があることから、随意契約が実施されているところである。今後も必要に応じて、随意契約理由及び契約手法等についての精査を行う。
財務・組織体制の改善	・事業拡大に伴い人員配置等を見直すことにより、過不足なく充実した組織体制を目指す。 ・公益財団法人として収支相償等の要件を満たした健全な運営を維持する。
透明性の確保	・理事や監事等は、今後も幅広く民間から登用を行っていく。 ・ホームページ等を活用した情報の積極的公開を進める。 ・外部評価の導入を推進し、第三者的視点からの情報公開も検討する。 ・職員の倫理保持のための研修の受講等を通して、コンプライアンスの強化を図る。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①熊本市現代美術館入館者数	204,790人	195,184人	210,000人	210,000人	210,000人	210,000人	210,000人
②市の政策実現や行政の課題解決または民間異分野の課題解決事業（調査・研究事業等含む）	3件	4件	4件	4件	4件	4件	4件

【団体概要】

団体名	一般財団法人　熊本市社会教育振興事業団		
設立年月日	昭和60年12月24日	所在地	熊本市中央区出水2丁目7番1号
代表者職氏名	理事長　寺本敬司	所管局課	観光文化交流局　スポーツ振興課
基本財産	42,000　千円	その他主な出資者	団体名 / 出資額 / 割合
市の出資額	20,000　千円		肥後銀行　5,000　千円　11.9　%
（割合）	47.6　%		千円　%
			千円　%
			千円　%
設立目的等	熊本市の社会体育施設、社会教育施設等の管理の指定を受け、その施設の設置目的を効果的に達成するための諸事業を実施し、市民の心身の健全な発達と明るく豊かな市民生活の形成に寄与する。		

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	2　人	0	2	0	8　人	1	0	7	10　人
	職員数	58　人	0	2	56	87　人	0	0	87	145　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	63　歳	3,584　千円	42　歳	5,081　千円

主要事業名（H25）	事業内容
熊本市社会体育施設等運営	熊本市総合体育館・青年会館, 田迎公園運動施設, 南部総合スポーツセンター, 熊本市総合屋内プール, 託麻スポーツセンター, 水前寺野球場・競技場, 熊本市子ども文化会館, 熊本市健軍文化ホールの運営
財団法人運営	財団法人運営費等
スポーツ・文化事業及び青年活動育成	各種スポーツ・文化教室・大会等の開催

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	597,398	595,191
	総負債額	245,040	236,129
	正味財産額	352,358	359,062
収支	経常収益額	1,169,487	1,218,980
	経常支出額	1,173,096	1,242,987
	経常収支額	▲ 3,609	▲ 24,007

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	0	0	
指定管理料	1,105,160	1,105,159	総合体育館他7施設、子ども文化会館、健軍文化ホール
委託料	150	150	
（うち随意契約額）	150	150	総合型ＳＣ運営委託
その他	0	0	
合計	1,105,310	1,105,309	
市の関与率（%）	94.5%	90.7%	

【経営改革計画】

改革の方向性	3　公益的事業の推進を図っていく団体 市民ニーズを様々な角度から情報収集し、体力向上、競技力向上、生涯スポーツ、健康づくり、文化振興、児童健全育成等に活かせる事業開発を目指す。 また、多様な施設機能を生かして熊本市のスポーツ・健康・子育て支援関連計画に基づく豊かな健康・スポーツライフの拠点づくりを目指すとともに、熊本市の行政計画・方針に沿った事業を推進しながら、利便性・サービスの向上と効率運営による経費縮減の両立を果たす自主的・自律的な経営を目指す。
改革を行うにあたっての今後の課題	・中長期における安定した経営体制を確立する必要がある。 ・持続可能性と時代変化に対応した運営体制を構築するとともに効果的な人員配置を検証する必要がある。 ・ＰＤＣＡマネジメントサイクルによる収益改善を目指し、戦略的な経営改革を推進する必要がある。
課題に対する取り組み	①事業団基本計画・実施計画に基づく事業展開 ・熊本市施策に対応した事業推進 ・社会環境の変化に伴う市民ニーズに対応できる事業推進 ・スポーツ振興の活性化に向け、充実した地域貢献活動の展開 ・スポーツ・文化振興を目的とした一般財団法人としての事業推進 ・施設管理の効率化に向けた管理経費の削減 ②経営体制改善の実施 ・市民ニーズを的確に捉えたマーケティング機能強化によるスポーツ・文化振興事業の実施

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	熊本市総合体育館・青年会館をはじめ複数の熊本市の複合型スポーツ施設の管理運営を受託し、管理の専門性を高めながら、自主事業を通じてスポーツの振興・指導及び助言に取り組んでいる。 熊本市の施策をふまえた事業を推進し、これまでのノウハウを生かしてスポーツ施設はもちろんのこと、児童健全育成施設、文化施設などでも市民の健康づくり事業を推進している。 管理運営の専門性・スポーツ指導等に優れた職員を有し、より効率的に公益性のある事業を推進できる。 今後も市民ニーズに合ったスポーツ教室・文化教室を提供し、公共性・公益性のある事業を積極的に推進していく。
公益的事業の推進	熊本市生涯スポーツマスタープランに対応した事業推進を行っている。また、スポーツ施設以外の児童健全育成施設、文化施設などにおいても、指定事業を中心に魅力ある事業企画に努めている。

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	熊本市総合型地域スポーツクラブ運営業務委託については、以前から総合型スポーツクラブ運営に参画して、市と協力して運営を行っており、また、市民スポーツフェスタについては市から補助金を受けることなく、スポーツ振興と健康増進のため実行委員会として市と協働で実施している。今後も、熊本市の行政計画、方針に沿った事業を推進し、市民の利益となる公益性の高い事業の拡大を図りながら、質の高い市民サービスの向上を目指していく。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・事業団研修計画に従い体系的かつ効果的な研修を実施し、基本研修に加えてマネジメントやマーケティング等の専門研修、また階層別研修の充実を図り、組織強化及び計画的な人材育成に取り組んでいく。
役員就任の見直し	・役員については、多様性を確保するため、引き続き民間から登用していく。 ・市職員が就いている監事職については、計画期間内に民間人登用へと移行する。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・現在、市からの補助金・負担金はなし。 ・今後も自主財源のみで自主的運営を継続していく。
随意契約の見直し	・これまで熊本市総合型地域スポーツクラブ交流会運営業務において、スポーツイベント等の実績や総合型地域スポーツクラブや各種競技団体とのネットワーク、専門的なノウハウがあることを理由として随意契約をおこなってきたが、今後も必要に応じて、契約の手法について見直しを検討していくこととする。
財務・組織体制の改善	・事業の改革改善に取り組み、ＰＤＣＡマネジメントサイクルを実施する。 ・組織改編により、人員配置をより効果的なものとしながら、新規事業や指定管理施設獲得を目指す。 ・マーケティング機能を強化し、自主事業の収益性を高めるとともに、さらなる自主財源確保のための事業開発を行う。 ・委託事業の効率化により、経費節減を目指す。
透明性の確保	・監事職の民間登用を計画的に実施する。 ・市の出資団体として迅速な情報公開に努めるとともに、職員研修を実施し、各種法令の遵守に努める。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①施設利用人数	1,701,063人	1,737,000人	1,773,000人	1,810,000人	1,841,000人	1,873,000人	1,905,000人
②自主事業講座数（８施設）	1,153講座	1,420講座	1,430講座	1,440講座	1,450講座	1,460講座	1,470講座
③自主事業参加率	59.5%	前年比増 →					70.0%
④利用者満足度（５点満点）	4.1点	前年比増 →					4.3点

【団体概要】

団体名	植木まちづくり株式会社		
設立年月日	平成12年10月27日	所在地	熊本市北区植木町滴水441-7
代表者職氏名	代表取締役社長　緒續　和廣	所管局課	都市建設局　植木中央土地区画整理事業所
基本財産	15,750　千円	その他主な出資者	
市の出資額	5,000　千円		
（割合）	31.7　%		

その他主な出資者	団体名	出資額	割合
	熊本市植木町商工会	5,000　千円	31.7　%
	その他民間等	5,750　千円	36.5　%
		千円	%
		千円	%

設立目的等	植木地区の中心市街地・商業地を取り巻く環境は他の地区との競争激化により、個店の自助努力だけではどうしようもない状況になってきており、土地区画整理事業の都市計画決定と事業の実施による公共施設等の拡大のみでは中心市街地の再生が図れないため、ＴＭＯとして中心市街地・商業地の再生を図るため。

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	0　人	0	0	0	10　人	1	0	9	10　人
	職員数	1　人	0	0	1	0　人	0	0	0	1　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	－　歳	－　千円	64　歳	2,517　千円

主要事業名（平成25年度）	事業内容
街なか居住の為の事業計画等の相談指導	賃貸住宅、店舗付共同住宅に係る相談指導事業
市街地の商業集積等の事業計画の相談指導	商業施設建設等の相談指導
区画整理完了後の空き地に看板設置事業	土地ご利用の立て看板設置

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	17,460	17,460
	総負債額	483	483
	正味財産額	16,977	16,977
収支	経常収益額	4,014	4,005
	経常支出額	3,801	4,005
	経常収支額	213	0

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	0	0	
指定管理料	0	0	
委託料	4,000	4,000	
（うち随意契約額）	4,000	4,000	
その他	0	0	
合計	4,000	4,000	
市の関与率（%）	99.7%	99.9%	

【経営改革計画】

改革の方向性	4　自立化またはさらなる経営改善に取り組んでいく団体 （2） さらなる経営改善に取り組んでいく団体 ア　経営改善に努めるとともに、今後のあり方等についても検討する団体 ＴＭＯ（タウンマネジメント機関）として、今後も継続して中心市街地の活性化を推進していくことから、収益性のある事業の展開を図りながら、独立した事業主体としての自主的・自律的な経営を確立していく。 また、植木地区の活性化を推進し、まちづくりを支援するため、植木町商工会をはじめとした関係団体と連携し、地元主体の運営のあり方等について検討していく。 ※ＴＭＯ（タウンマネジメント機関）：中心市街地の活性化を目的に、「まちづくり」を総合的・横断的に運営する機関
改革を行うにあたっての今後の課題	中心市街地活性化のためのソフト事業を、限られた資産のなかで効率的に展開していく必要がある。 また、土地区画整理事業終了後については、継続して植木地区の活性化を推進するため、地元の各種団体との連携を強化していく必要がある。
課題に対する取り組み	自主財源を確保するため、新たな収益事業を検討し、実施していく。 地元関係団体と連携し、地元主体の運営のあり方等について検討していく。

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	平成２８年度に完了見込みの行政施行の土地区画整理事業による公共施設等のハード整備だけでは、中心市街地のにぎわいを取り戻すことはできないことから、施策の両輪として植木まちづくり株式会社が中心となって実施しているソフト事業が必要であり、植木地区の活性化に向けた事業に取り組んでいく。
公益的事業の推進	ＴＭＯとして、地域住民と行政との橋渡し（まちづくりの企画調整）、地域住民と商業者との橋渡し（文化企画）、商業者と行政との橋渡し（施設整備等の諸事業の推進）を行っていく。

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	ＴＭＯとして地域住民、商業者、行政との橋渡しを担い、植木町中心市街地の活性化の推進に寄与している。 また、まちづくりについては継続性が必要であり、必ずしも収益があがる事業ばかりではないため、民間事業者ではなく、第３セクターである植木まちづくり株式会社が事業主体となっている。 今後も行政と地域との橋渡し役として、まちなかの賑わい創出と魅力づくりに努めていく。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・収益性のある事業の展開との調整を図りながら、プロパー職員の人材育成・人材確保に努める。
役員就任の見直し	・植木まちづくり株式会社の代表取締役として、会社設立当時から植木町長が就任しているが、熊本市との合併とともに町長も失職したことで、熊本市特別顧問である合併特例区長が取締役に就任しており、現在の平成２５年度～平成２６年度期の任期が満了した後は、市職員の就任を行わない。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・現在、市からの補助金・負担金はなし。 ・今後も自主財源のみで自主的運営を継続していく。
随意契約の見直し	・まちづくりには、信頼の構築が重要であり、これまでの植木地域のまちづくりの経緯に深く係わり、各種都市計画事業の推進や総合的な取組、調整が行える民間業者はないため、随意契約をおこなってきたが、今後も必要に応じて、契約の手法について見直しを検討していくこととする。
財務・組織体制の改善	・収益事業として取り組む内容について検討し、収益をあげることができる新たな事業の展開を図っていく。
透明性の確保	・株主総会等を通じての公表、情報公開、コンプライアンスに係る研修等を行い、徹底に努める。 ・必要に応じて、経営状況の透明性の確保のための見直しを検討していく。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①民間事業者・地域住民への指導及び相談件数	113件	120件	120件	110件	100件	90件	80件
②商業施設の建設・リニューアルに関する指導及び相談件数	3件	5件	5件	4件	4件	3件	3件

【団体概要】

団体名	公益財団法人　熊本市水道サービス公社					
設立年月日	平成4年3月30日	所在地	熊本市西区池上町９０１番地１			
代表者職氏名	代表理事　松永　浩一	所管局課	上下水道局　総務課			
基本財産	30,000　千円	その他 主な出資者	団体名	出資額	割合	
市の出資額	30,000　千円			千円	%	
（割合）	100.0　%			千円	%	
				千円	%	
				千円	%	
設立目的等	水道水の有効利用の促進と品質確保及び節水型社会の形成を推進することにより、熊本地域の良質な水道資源である地下水を保全し、もって地域社会の健全な発展と市民の健康で文化的な生活に寄与することを目的とする。					

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	2　人	0	2	0	8　人	0	0	8	10　人
	職員数	17　人	0	0	17	17　人	0	1	16	34　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	61　歳	3,299　千円	43　歳	5,083　千円

主要事業名（平成25年度）	事業内容
給水装置診断事業	各戸を訪問し、メーターから蛇口までの給水装置の点検調査等
量水器取替・開閉栓等業務	量水器の検定満期取替・開閉栓等
熊本市水の科学館指定管理事業	熊本市水の科学館内展示物等を活用した上下水道事業等に関する普及啓発等

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	130,583	130,692
	総負債額	32,058	32,058
	正味財産額	98,525	104,250
収支	経常収益額	159,996	186,355
	経常支出額	157,289	184,273
	経常収支額	2,707	2,082

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	82,340	83,141	給水装置診断事業・水道に関する知識の普及啓発事業
指定管理料	0	25,900	熊本市水の科学館指定管理事業
委託料	77,350	77,000	量水器取替他２件業務・量水器管理業務
（うち随意契約額）	77,350	77,000	
その他	0	0	
合計	159,690	186,041	
市の関与率（%）	99.8%	99.8%	

【経営改革計画】

改革の方向性	1　団体の統合を目指していく団体 取り巻く環境の変化や市民ニーズへの的確な対応、さらには効率的な事業運営を推進することを目的として公益財団法人熊本市下水道技術センターとの組織統合を目指す。 統合後の法人は、市民サービスの向上を図るため「多様化する市民ニーズに対応する公益的役割の向上」及び「水循環を軸とした公益目的事業の充実」に取り組んでいく。また、上下水道事業の補完的役割の促進を図り、効率的な事業運営及び持続的な経営基盤の安定化に取り組む。
改革を行うにあたっての今後の課題	① 組織統合に関する事務手続き等 合併手法の検討、組織統合後の事業内容の整理及び県への組織統合に関する申請手続き等を行う必要がある。 ② 効率的な組織体制の構築 両財団において組織統合に向けた意識の向上を図り、効率的な事業推進が可能となる組織体制を構築することが必要である。 ③ 公益目的事業の充実化 組織統合により、市民ニーズに対応した事業内容の充実化を進めるとともに、職員の専門性及び技術的能力の向上が必要である。 ④ 経営基盤の安定化 持続的な運営のため経費の適正化及び財源確保が必要である。
課題に対する取り組み	① 組織統合に関する事務手続き等 事務手続きの円滑化を図るため、上下水道局及び両財団の担当者で構成するプロジェクトチームを策定し、県所管課等との協議を進めていく。また、統合後の財団に相応しい事業体系や諸規程の整備を進める。 ② 効率的な組織体制の構築 組織運営の効率化及び実効性向上のための検討を進めていく。 ③ 公益目的事業の充実化 組織統合のスケールメリットを発揮するための整理を行い、更なる公益性の向上を検討していく。また、事業実施に必要となる研修や専門性を高めるための資格取得を計画的に実施する。 ④ 経営基盤の安定化 経営基盤の安定化を図るため、両財団の財務状況等の整理並びに人件費及び経費等の適正化、さらには、組織統合後の安定的な事業収入確保策の検討を行う。

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	水道水の有効利用の促進と品質確保及び節水型社会の形成を推進し、地域社会の健全な発展と市民の健康で文化的な生活に寄与することを定款目的として定め、実施事業を通じて、外郭団体の役割である行政の補完的機能の充実、さらには市民の利益増進を図っている。 利益を追求せず安定的なサービスの提供に努め、行政と民間の間を埋める役割を担うとともに機動性及び専門性を有した効率的で公平な業務遂行を行っていく。
公益的事業の推進	全国に誇れる熊本の水の持続的保全と生活に欠かせない重要なライフラインである上下水道事業の安全性や水道水のおいしさに関する啓発を促進していくことで、水の有効利用及び地下水の保全に関する意識の高揚を図っていく。 今後も以下の公益的事業に取り組みながら、市民サービス向上及びニーズへの的確な対応を推進することで公益的な役割を担っていく。 （具体的な取り組み） ・水道施設の見学や出前教室、水に関するイベント開催及び熊本市水の科学館事業を通じた上下水道及び水循環に関する啓発 ・水道に関する諸課題を抱える世帯を訪問し、改善に向けたアドバイスや技術的支援（節水コマの取替等）による給水装置の維持管理の向上、水道水の有効利用の啓発

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	市の補助事業については、利益追求のためにサービスを行う民間事業者とは異なり、地域との協働、安定的なサービスと継続的な業務遂行を行うことができるため、外郭団体の役割と特性を最大限に活かし、市民の利益増進及び市民サービス向上を図っていく。 受託事業については、市内一円の各世帯に設置されている量水器を計量法を基に取り替える作業が主であり、専門性や技術力、個人情報保護等の管理体制に関する信頼性、実績などが必要なことから、今後も事業の品質を維持・確保することができるよう努めていく。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・人材の育成については、公益財団法人に相応しい専門性・技術力及び接遇力を高めるため各種講習や研修の受講を積極的に推進し、自己啓発意識を促すことで職員資質の向上を図っていく。
役員就任の見直し	・市職員が兼務する役員等はなし。 ・民間人の登用については、多様性を確保するため、専門性の高い公認会計士や高い知見を持つ大学教授やＮＰＯ法人の役員等を登用している。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・補助金については、市民サービスの向上を推進する目的で行う自主事業に対するものであり、運営補助を目的とするものではない。高い公益性を有する自主事業の継続的な実施は、不特定多数の者の利益の増進が図られ、市民ニーズへの的確な対応と市民サービス向上、さらには、自主財源を充当することによる経費の効率性が図られることからも合理的である。 ・助成金額については、事業の公益性及び効率性の観点より適正な額を支出できるように、今後も継続して検討していく。
随意契約の見直し	・量水器取替開閉栓等業務は、個人情報管理及び業務の確実な履行において高い信頼性と専門性が求められることから、これまでの実績やノウハウから効率的で確実な業務遂行が可能であり、専門性、技術能力を有する当団体との随意契約が実施されているところである。 ・契約内容等については、随意契約理由の精査を実施していくうえで、併せて検討していく。
財務・組織体制の改善	・下水道技術センターとの組織統合により、管理部門の一元化による事務の効率化を見込むことができる。 ・事業収入等の増加を図るため、近隣市町村との連携を深めることにより、事業の拡大及び新規事業の受注に関する取り組みを検討していく。
透明性の確保	・理事や監事については、今後も引き続き民間から登用していく。 ・ホームページによる経営状況に関する財務諸表や事業計画及び実績等の掲載や事務所内でも常時閲覧できる状態とするなど、引き続き情報公開の徹底に努めていく。 ・コンプライアンス体制の強化を図るため、内部監査の実施により内部統制や法令遵守等の周知及び更なる強化を推進する。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①給水装置診断件数	9,417件	8,400件	8,400件	8,500件	8,500件	8,600件	8,600件
②熊本市水の科学館来館者数 （公財熊本市下水道技術センターとの共同企業体事業）	－	90,000人	95,000人	100,000人	105,000人	110,000人	110,000人
③公益財団法人熊本市下水道技術センターとの統合	－	統合準備	統合準備	合併契約 県への認可等申請	合併登記 （4月）	－	－

【団体概要】

団体名	公益財団法人　熊本市下水道技術センター		
設立年月日	平成4年4月1日	所在地	熊本市北区下硯川2丁目8番1号
代表者職氏名	理事長　花田　豊	所管局課	上下水道局 総務課
基本財産	50,000　千円	その他 主な出資者	
市の出資額	50,000　千円		
（割合）	100.0　%		

団体名	出資額	割合
	千円	%
	千円	%
	千円	%
	千円	%

設立目的等	より効率的な下水道事業を推進するため、下水道に関する知識の普及、啓発等を行うとともに、下水道の整備促進及び適切な維持管理を行い、快適な生活環境の向上と公共用水域の水質の保全に寄与する。

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	1　人	0	1	0	8　人	0	2	6	9　人
	職員数	8　人	0	0	8	12　人	0	1	11	20　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	62　歳	3,399　千円	41　歳	5,777　千円

主要事業名（平成25年度）	事業内容
下水道に関する知識の啓発及び維持管理の支援啓発を行う事業	下水道に関する知識の普及啓発、下水道の接続に関する啓発、排水設備の診断サポート
下水道に関する技術等の維持向上を行う事業	下水道技術者の養成及び講習、下水道に関する技術等の調査研究
排水設備の整備に関する事業	排水設備の接続調査等、排水設備工事事前審査及び完了検査等

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	89,458	89,530
	総負債額	12,463	12,463
	正味財産額	76,995	77,067
収支	総収入額	95,279	114,198
	総支出額	89,775	114,126
	収支差額	5,504	72

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	45,648	45,092	下水道に関する知識の普及啓発、下水道の接続に関する啓発、排水設備の診断サポート
指定管理料	0	11,100	
委託料	47,061	49,855	排水設備接続調査等業務、排水設備工事事前審査完了検査等業務
（うち随意契約額）	47,061	49,855	排水設備接続調査等業務、排水設備工事事前審査完了検査等業務
その他	0	0	
合計	92,709	106,047	
市の関与率（%）	97.3%	92.9%	

【経営改革計画】

<table>
<tr><td>改革の方向性</td><td>1　団体の統合を目指していく団体

効率的な上下水道関連事業の推進により市民サービスの向上並びに経営基盤の安定化を図るため、公益財団法人熊本市水道サービス公社との組織統合を目指す。
上下水道事業の専門性を備えた統合後の法人は、「効率的な上下水道関連事業の推進」、「水循環を基軸とした公益目的事業の充実」及び「快適な生活環境の向上と公共用水域の水質保全」をめざすとともに、市民ニーズに対応した公益的役割の向上を図る。また、公益性の高い公益財団法人としての役割を果たすとともに、公益目的事業を効果的、継続的に行う経営基盤の安定化を図る。</td></tr>
<tr><td>改革を行うにあたっての今後の課題</td><td>① 統合に向けた事業体系の構築
両法人の統合により、更なる市民の利益の増進に寄与する公益目的事業等の効率的かつ効果的な事業展開を行う事業体系を検討する必要がある。
② 統合に向けた組織体制の構築
両法人の統合により、効率的かつ効果的な事業展開を行うために、効率的な組織体制の構築を図る必要がある。
③ 新たな公益財団法人としての認定
統合に向けた公益目的事業等の内容整理とともに、県所管課との協議を進め、熊本県から公益性に関する合併承認認可又は変更認定を得る必要がある。
④ 公益財団法人としての経営基盤の安定
新法人における公益目的事業の安定かつ継続的な実施を図るため、人件費、経費等の合理化による財政基盤の安定化並びに諸規程の整備による円滑な運営により、経営基盤の安定を図る必要がある。
⑤ 公益性の高い法人における専門性、技術力を持った職員の育成
職員の資質及び専門的技術力の更なる向上を図る必要がある。</td></tr>
<tr><td>課題に対する取り組み</td><td>① 統合に向けた事業体系の構築
統合による公益目的事業及び収益事業の効率的かつ効果的な事業体系を検討する。
② 統合に向けた組織体制の構築
事業運営における効率的な組織体制を検討する。
③ 新たな公益財団法人としての認定
・ 統合後の公益目的事業及び収益事業を検討する。（割合を含む）
・ 県所管課との協議及び申請を行う。
④ 公益財団法人としての経営基盤の安定
・ 円滑な運営を図るための合理的な諸規程及び規則等の検討整備を行う。
・ 統合に向けた財務整理及び新法人の財務諸表を策定する。
・ 公益目的事業に対する安定的財源及び収益事業を確保する。
⑤ 公益性の高い法人における専門性、技術力を持った職員の育成
効果的かつ専門的な研修、資格取得に関する計画の策定及び実施を行う。</td></tr>
<tr><td colspan="2">◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性

市民の快適な生活環境の向上と公共用水域の水質保全に寄与することを目的とした団体であり、今後、市民の環境面でのより一層の利益増進を実現するため、公益目的事業及び公共性の高い下水道関連事業の更なる充実を図っていく。

公益的事業の推進

家庭や事業所と下水道をつなぐ排水設備の設置工事が適正に実施されることで、家庭からの汚水の適切な排水及び浄化センターからの良好な放流水質が確保されることにより、公共用水域の水質保全及び市民の衛生的な生活並びに清潔な街づくりに寄与することができるため、今後も以下の公益的事業を推進していく。
（具体的な取り組み）
・下水道の役割理解による排水設備の迅速な下水道化の推進
・下水道の機能発揮のための一般市民、事業所等に対する下水道知識の普及、啓発活動の実施
・下水道の各種工事及び維持管理に携わる技術者に対する適正な施工技術、安全管理等の知識を習得させるための各種講習会等の実施等

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性

市の補助事業については、市民の快適な生活環境の向上と公共用水域の水質保全に寄与しており、今後も市民の利益の増進及び市民サービスの向上を図っていく。
また、受託事業については、個人宅及び事業所等の排水設備の調査、工事申請の事前審査及び現地工事完了の検査等を業務内容としており、工事の設計施工、法令等を熟知した技術能力、個人情報等に対する高い管理体制、市民折衝及び敷地内における作業を行うための高い信頼性、偏りのない公平性が必要であることから、今後も事業の担い手としての高い専門性と公益性を確保していく。</td></tr>
</table>

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・職員の人材育成として、人事評価制度を活用した育成面接等による職員指導を図るとともに、業務に有用かつ効果的な研修への参加及び資格取得の促進により専門技術の更なる向上を図る。
役員就任の見直し	・市職員の役員兼務はなし。 ・民間人の登用については、幅広い事業展開を図っていくことから、引き続き、多様性を確保するため、経済界や市民団体等各界から非常勤役員への登用を拡大していく。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・市からの補助金については、単なる運営補助を目的としたものではなく、当団体が実施する市民の利益の増進に寄与する公益目的事業への助成である。また、当該公益性の高い事業が、高い専門性と信頼性をもつ当法人において実施され、財源の面でも、当法人による継続的な自主財源の充当は、行政における事業実施と比べ、効率性の観点からも効果的で合理的である。 ・助成金額については、事業の公益性及び効率性の観点より適正な額を支出できるように、今後も継続して検討していく。
随意契約の見直し	・排水設備接続調査業務等については、排水設備工事の設計施工、法令等を熟知した技術能力、個人情報等に対する高い管理体制、偏りのない公平性と高い信頼性が必要であるため、技術力、公平性及び信頼性を保有する当団体との随意契約が実施されているところである。 ・契約内容等については、随意契約理由の精査を実施していくうえで、併せて検討していく。
財務・組織体制の改善	・法人の組織統合により、組織の合理化を図るとともに、事務の効率化を図っていく。 ・自主財源（事業収入等）の拡大を図るため、他市町村等における更なる事業拡充の取り組みを検討していく。
透明性の確保	・今後も引き続き、積極的に理事及び監事等の民間からの登用を行っていく。 ・ホームページによる一連の事業実績、財務諸表、役員等を掲載や事務所内でも常時閲覧できる状態とするなど、引き続き情報公開の徹底に努めていく。また、毎年度、県に対しても事業実績や財務状況等の報告を行っており、その他の情報についても、情報公開規程に則った公開を行っていく。 ・コンプライアンスの強化を図るため、関係規程の整備等により、内部統制の強化を図る取り組みを進めていく。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①下水道に関する知識の普及啓発事業（出前教室、施設見学、イベント等）における啓発人数	6,404人	5,000人	6,000人	6,000人	7,000人	7,000人	8,000人
②下水道関連講習会開催における受講者数	187名	1,260名	→	講習会開催増	→	→	1,500名
③自主財源（熊本市以外からの受託収入等）の確保	2,231千円	6,735千円	→	自主財源確保の取組み	→	→	9,000千円
④公益財団法人熊本市水道サービス公社との統合	－	統合協議準備	統合協議準備	合併契約 県への認可等申請	合併登記（4月）		

【団体概要】

団体名	公益財団法人　熊本市学校給食会					
設立年月日	平成8年4月2日	所在地	熊本市中央区花畑町3番1号　熊本市役所花畑町別館内			
代表者職氏名	理事長　長野了一	所管局課	教育委員会　健康教育課			
基本財産	100,000　千円	その他 主な出資者	団体名	出資額	割合	
市の出資額	100,000　千円			千円	%	
（割合）	100.0　%			千円	%	
				千円	%	
				千円	%	
設立目的等	学校給食法に基づき、学校給食の普及(改善）・充実に努め、あわせて熊本市内における学校給食用の物資の適正、円滑な供給を図り、もって児童生徒の心身の健全な発達に資する。					

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	1　人	0	0	1	9　人	1	0	8	10　人
	職員数	2　人	0	0	2	4　人	0	0	4	6　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	64　歳	1,723　千円	55　歳	5,900　千円

主要事業名（H25）	事業内容
学校給食用物資供給事業	各学校へ給食物資（副食）の供給、物資購入委員会・青果物査定会等の開催
食育推進事業	親子料理教室、学校給食交流会支援、圃場視察、登録業者工場視察研修会、学校給食用物資納入懇談会の開催
普及奨励事業（衛生管理・調査研究）	納入業者対象の食品安全衛生研修会の実施他

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	241,096	240,488
	総負債額	138,934	138,934
	正味財産額	102,162	101,554
収支	経常収益額	1,516,139	1,489,200
	経常支出額	1,516,747	1,489,200
	経常収支額	▲ 608	0

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	4,015	19,654	事業費補助金
指定管理料	0	0	
委託料	0	0	
（うち随意契約額）	0	0	
その他	0	0	
合計	4,015	19,654	
市の関与率（%）	0.3%	1.3%	

【経営改革計画】

改革の方向性	4　自立化またはさらなる経営改善に取り組んでいく団体 （2） さらなる経営改善に取り組んでいく団体 イ 引き続き経営の改善や効率化に取り組む団体 財団運営の効率化及び活性化を図り、自主的・自律的な経営体制の構築を目指すとともに、学校給食物資をより一層適正、円滑に供給を行い、児童生徒の心身の健全な発達に寄与するよう努めていく。
改革を行うにあたっての今後の課題	給食会の運営について透明性の確保を行うとともに、組織や財務に関する見直しを継続して進める必要がある。 また、合併経過措置期間後は、旧城南町・植木町の学校給食用物資の取り扱いの開始に伴う業務量の増加もあり、限られた人員の中で効率的に業務を行うための体制の構築や、発注業務の見直しなど、より効率的な方法の検討などを行う必要がある。
課題に対する取り組み	実施している事業について、その必要性・妥当性の精査を行い、他都市の事例等も参考にしながら、発注業務の見直しをはじめとして、そのあり方について検討を行う。

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	本市の小・中学校に１日約６万食の給食の提供を行うにあたって、安全・安心な学校給食用物資を安定的に供給するとともに、学校給食法が掲げる、学校における食育を推進する役割を担っており、今後も児童生徒への安全・安心な学校給食の提供及び食育推進を図っていく。
公益的事業の推進	児童生徒の心身の健全な発達を促すため、学校給食物資の円滑供給に努めるとともに、食育推進事業の一環として、親子料理教室、学校給食交流会への支援、圃場視察、登録業者工場視察研修会、給食用物資納入懇談会等を開催するなど、学校給食の普及充実と食育推進に寄与する事業を展開していく。

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	学校給食法に基づいて、学校給食は安全・安心な食材を安定的に供給することが不可欠であるが、これまで学校給食用物資について、安全性の確保をしつつ安定的な供給を実現してきたことから、今後も引き続き安全・安心な給食を提供していく。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・学校給食用物資の安全・安心で安定的な供給のほか、会の安定的な運営のため、プロパー職員としての専門的知識の向上に努める。具体的には、熊本県学校給食会研究大会、指定都市主管課長会議分科会、公益財団法人協会研修会等の各種研修会へ積極的に参加し、専門知識の向上を図っていく。
役員就任の見直し	・安全・安心な学校給食用物資の安定供給や食育推進のためには、学校給食を熟知している役員の登用が不可欠であり、今後も大学教授、ＰＴＡ代表、学校長代表、消費者協会等、幅広い職種から有識者を登用していく。 ・市職員が就いている監事職については、計画期間内に民間人登用へと移行する。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・平成２４年度までは市費派遣職員引き上げに伴う嘱託職員雇用経費を補助金として拠出。平成２５年度からは給食会が行う事業に対する事業費補助として交付している。 ・真に必要な事業であるかの検討のうえ、補助額を決定するとともに、その事業内容についても精査を行っていく。
随意契約の見直し	・現在、市からの随意契約はなし。
財務・組織体制の改善	・プロパー職員の補充については、給食会の業務に支障をきたすことのないよう、慎重に検討を行っていく。
透明性の確保	・給食会では、理事会、評議員会の役員として、保護者代表のほか、学識経験者として大学教授、食生活改善推進員協議会、熊本消費者協会の役員を登用し、当会が行う事業内容、財務状況等について審議を行っている。 ・今後も引き続き民間人の登用を行うほか、ホームページ等を活用した情報発信を行っていく。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①発注システムの構築	4%	15%	維持または増加 →				100%
②市産品の導入	43品目	維持または増加 →					45品目

【団体概要】

団体名	社会福祉法人　熊本市社会福祉協議会		
設立年月日	昭和30年4月1日	所在地	熊本市中央区新町2丁目4-27 （熊本市健康センター新町分室3階）
代表者職氏名	会長　緒方孝雄	所管局課	健康福祉子ども局　健康福祉政策課
基本財産	7,400　千円	その他 主な出資者	団体名 / 出資額 / 割合
市の出資額	0　千円		千円　%
（割合）	0.0　%		千円　%
			千円　%
			千円　%
設立目的等	社会福祉事業を進める上で中核的な役割を担う組織として社会福祉法に規定され、市町村・都道府県及び中央（全国社会福祉協議会）の各段階に組織されており、住民の福祉活動に対する援助や社会福祉に関する事業の連絡調整・企画を行い、地域における社会福祉を増進させる。		

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	1　人	0	1	0	20　人	2	0	18	21　人
	職員数	71　人	0	1	70	65　人	0	0	65	136　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	62　歳	3,076　千円	48　歳	4,466　千円

主要事業名（H25）	事業内容
養護老人ホームの経営	環境や経済的理由により、居宅において養護を受けることが困難な方を入所させて養護し、その者が自立した生活を営み、社会活動に参加するために必要な援助を行う。
介護保険事業	（1）居宅介護支援事業（2）訪問介護事業（3）訪問入浴介護事業（4）障がい者自立支援事業
地域包括支援センター事業	介護予防ケアマネジメントや総合相談窓口機能のほか、権利擁護、虐待の早期発見と防止、地域のケアマネージャーなどの支援を行う。

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	1,431,236	1,408,036
	総負債額	271,028	247,257
	正味財産額	1,160,208	1,160,778
収支	経常収益額	657,545	673,981
	経常支出額	700,696	711,255
	経常収支額	▲ 43,151	▲ 37,274

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	249,709	251,636	常勤役員報酬　他
指定管理料	10,458	5,321	老人憩の家
委託料	45,605	56,573	
（うち随意契約額）	45,605	56,573	手話通訳設置事業、地域包括支援センター他
その他	14,400	10,000	福祉金庫貸付事業
合計	320,172	323,530	
市の関与率（%）	48.7%	48.0%	

【経営改革計画】

改革の方向性	4　自立化またはさらなる経営改善に取り組んでいく団体 （2） さらなる経営改善に取り組んでいく団体 イ 引き続き経営の改善や効率化に取り組む団体 収益事業をほとんど実施していないのが現状であるため、共同募金運動の強化等による自主財源の確保に努める。 また、運営費の見直し、職員の資質・能力向上を図るなどして、社協の基盤強化を行い、各種事業や法人管理に伴う人件費について見直しを行っていく。
改革を行うにあたっての今後の課題	① 組織基盤の強化及び法人運営部門の強化 ② 当団体の活動指針となる地域福祉活動計画の推進 ③ 将来的に安定して事業展開していくための財源の確保 ④ 財務状況を踏まえた運営費全体の見直し
課題に対する取り組み	① 組織基盤の強化及び法人運営部門の強化 区事務所の地域福祉推進における中核的機能の強化と本所の全市的な調整機能の強化を図っていく。 ② 当団体の活動指針となる地域福祉活動計画の推進 地域福祉活動計画策定（平成２６～３０年度）に沿った基盤整備、地域福祉活動及びボランティア活動の更なる推進を図ると共に、各区事務所における特色のある取り組みを行う。 ③ 将来的に安定して事業展開していくための財源の確保 積極的な広報活動による賛助会費の増加や共同募金の増収等に取り組み、自主財源の確保を行う。 ④ 財務状況を踏まえた運営費全体の見直し 事務事業の必要性、費用対効果を検証するとともに、事業の縮減や廃止など事業見直し等によりコスト削減を図るなど、効率的かつ効果的な財政運営に取り組む。

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	市の施策や公益目的のため、高齢化や低所得者層の増加等により社会的ニーズが増大している中で、地域の特性を踏まえ独自の事業に取り組み、市と連携しながら地域福祉活動の推進、ボランティア活動支援などを行い市民の多様な福祉ニーズに応えており、今後も地域福祉の推進に中心的な役割を果たしていく。
公益的事業の推進	地域住民の社会福祉への参加を促進し、社会福祉事業、その他の社会福祉を目的とする事業の健全な発達及び社会福祉に関する活動の活性化により、地域福祉の啓発・向上に寄与しているため、今後も以下の公益的事業を推進していく。 （具体的な取り組み） ・ 地域社会の共通問題の解決に向けた活動の推進 ・ 支援を必要とする社会的弱者の方々への見守り、声かけ、手助け等の推進 ・ 高齢者、障がい者等の方々の集いの場・仲間づくりの支援 ・ 災害時における要援護者支援やボランティア活動の体制づくりの推進等

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	社会福祉法に基づき、社会福祉を目的とする事業の担い手として、地域福祉の推進に中心的な役割を果たしており、高齢化や低所得者層の増加等により社会的ニーズが増大している中で、地域の特性をふまえ独自の事業に取り組み、市と連携しながら地域福祉活動の推進、ボランティア活動支援などを行い、市民の多様な福祉ニーズに応えている。今後も市と連携しながら、市の施策の補完的な役割を担っていく。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・市からの派遣職員はなし。 ・職員の資質の向上、多様な能力の開発、意識改革などを図り、優れた人材を育成するため、法人内外の課題別専門研修への参加を促進する。
役員就任の見直し	・市職員の役員への就任については、社会福祉法第１０９条第５項の規定により、関係行政庁の職員は役員総数の５分の１未満の役員就任が認められており、当団体の事業推進には行政との緊密な連携が欠かせないため、必要性があると考える。 ・地域福祉の推進の観点から、市職員以外の役員も積極的に登用していく。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・これまで市と連携しながら福祉行政を推進し、地域福祉事業を実践する団体として発展してきたが、共同募金や会費、寄付金等以外の収益事業をほとんど実施しておらず、自主財源の確保が難しい状況であることから、事業を円滑に遂行するためにも、今後も一定の補助が必要と思われる。 ・運営費補助については、事業費補助への組み替え又は委託の拡大も含めて検討し、見直しを図っていく。
随意契約の見直し	・福祉分野だけでなく、保健･医療等の関連分野を含めた幅広いネットワークを有しており、また、地域関係団体との協力体制等、市の事業を行う上で必要な連携体制が構築されている唯一の団体であることから、随意契約を行ってきたが、今後も必要に応じて、随意契約理由の精査を実施していくうえで、契約手法等についても検討していく。
財務・組織体制の改善	・専門家（会計事務所等）による経営診断を基に、多角的視点で経営改善に取り組む。 ・介護保険事業における損益分岐を見極め事業検証を行い、改善に取り組む。 ・事業推進体制の見直し（適正配置の検討）に取り組む。
透明性の確保	・社協広報紙及びホームページで財務諸表並びに事業内容などを公表するなど、引き続き情報公開の徹底に努めていく。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①賛助会員数 （上段：個人） （下段：法人）	1,440人 9社	1,400人 10社	広報活動の充実(広報紙、ホームページ等)→				1,500人 20社
②登録ボランティアの育成・強化 ア.個人登録者（上段） イ．グループ登録者 （中段：団体数） （下段：個人数）	355人 88団体 〔7,048人〕	400人 80団体 〔20,400人〕	400人 80団体 〔20,000人〕	500人 80団体 〔20,000人〕	500人 80団体 〔20,000人〕	500人 80団体 〔20,000人〕	500人 80団体 〔20,000人〕

【団体概要】

団体名	公益社団法人　熊本市シルバー人材センター		
設立年月日	昭和63年2月1日	所在地	熊本市中央区花畑町3番1号　熊本市役所花畑町別館2階
代表者職氏名	理事長　荒木哲美	所管局課	健康福祉子ども局　高齢介護福祉課
基本財産	0　千円	その他主な出資者	団体名 / 出資額 / 割合
市の出資額	0　千円		千円 / %
（割合）	－　%		千円 / %
			千円 / %
			千円 / %
設立目的等	定年退職後において、臨時的かつ短期的な就業または、その他の軽易な業務にかかる就業を通じて、自己労働能力を活用し、自らの生きがいの充実や社会参加を希望する高年齢者の就業機会の増大と福祉の増進を図るとともに、高年齢者の能力を生かした活力ある地域社会づくりに寄与する。		

組織の状況（4月1日現在）

		常勤	内訳			非常勤/嘱託・臨時等	内訳			合計
			市派遣	市OB	その他		市職員	市OB	その他	
平成25年度	役員数	2　人	0	1	1	17　人	0	2	15	19　人
	職員数	8　人	0	0	8	3　人	0	0	3	11　人

	役員平均年齢(常勤)	役員平均年収(常勤)	職員平均年齢(常勤)	職員平均年収(常勤)
平成25年度（予算）	68　歳	2,700　千円	46　歳	5,687　千円

主要事業名（H25）	事業内容
高年齢者就業機会確保事業	定年退職後の高年齢者に対し、地域に密着した仕事を提供し、生きがいづくりや社会参加の促進を図る
元気な高齢者活用事業（ライフサポート事業）	一人暮らし及び高齢者夫婦の世帯を会員が訪問し、1時間程度の家庭内の手助けや、小修理等を行う
高齢者のオアシス世代交流サロン事業	高齢者がいつまでも生きがいを持って生活するとともに、安心して出かけていく社会参加の場所づくりの第一歩として事業を展開する

財務の状況（金額：千円）

区分		平成24年度決算	平成25年度予算
資産	総資産額	149,189	149,189
	総負債額	109,358	109,358
	正味財産額	39,831	39,831
収支	経常収益額	1,044,443	1,075,937
	経常支出額	1,035,764	1,075,232
	経常収支額	8,679	705

市からの収入（金額：千円）

区分	平成24年度決算	平成25年度予算	備考（内訳等）
補助金	49,647	48,647	
指定管理料	19,490	18,576	技能習得センター、健軍自転車駐車場、祖崇廟
委託料	343,139	329,628	
（うち随意契約額）	343,139	329,628	
その他	0	0	
合計	412,276	396,851	
市の関与率（%）	39.5%	36.9%	

【経営改革計画】

改革の方向性	4　自立化またはさらなる経営改善に取り組んでいく団体 （2） さらなる経営改善に取り組んでいく団体 イ 引き続き経営の改善や効率化に取り組む団体 自主的、且つ自律的で安定した運営に向け、更なる就業機会の確保、安全・適性就業の徹底、制度化された企画提案方式事業の積極的な活用、一般派遣事業の拡大、普及啓発活動やボランティア活動などを通じてセンターの社会や地域への貢献を積極的にアピールするなど、創意工夫の上、受注拡大を目指し、経営改善に取り組む。
改革を行うにあたっての今後の課題	① 会員の確保 団塊の世代の退職者問題や、６５歳定年延長など社会経済状況の変化に対する柔軟な対応を行いながら、会員確保に向けた取り組みを強化する必要がある。又、就業を終えた高齢会員に対して、社会参加を促すための対策をとる必要がある。 ② 就業確保 民間受注の開拓、拡大に向け、委員会や役職員等を活用した営業活動等の取り組み強化が必要である。又、公共機関への開拓、専門知識を持つ高齢者の派遣事業の拡大を目指し、さらなる事業ＰＲを推進する必要がある。 ③ 財政基盤の整備 国や市からの補助金に依存している面があるため、財政面での自立化に向けてさらなる受注拡大に努める必要がある。 ④ 組織体制の整備 役員毎にその役割対する意識に差があるほか、地域班・職群班活動においては、各班における温度差や一部で会員不足による活動の限界が見受けられ、会員の自主運営体制が機能していない部分がある。また、事業拡大に伴い事務局は恒常的に人員不足の状況であり、適正な人員配置が必要である。
課題に対する取り組み	① 会員の確保 ・登録会員の確保 職群毎に会員の勧誘を行うなど、具体的な就業拡大方策の研究、検討を行う。 ・会員の高齢化や退会会員対策 ボランティア等の社会参加を目的とした「(仮称)特別会員制度」の導入を検討、内容を協議する。 ・未就業会員対策 実態調査や分析、未就業者の希望職種毎の集計・把握を行い、適材適所の就業提供を図る。 ・会員の質の向上 接遇、技能研修を継続的に実施し、会員主導型運営に向けた意識改革及び体制づくりを行う。 ② 就業確保 ・就業機会の開拓、拡大 開拓方法の再検討や理事の活動促進、職員の営業、委員会の訪問拡大、派遣事業のＰＲを実施する。 ・新事業の開拓 他都市事例や女性会員の就業機会拡大方法の研究、分析等を行うとともに、独自事業を積極的に推進していく。 ③ 財政基盤の整備 事務局内における危機感の共有をしながら、さらなる事務処理の効率化や合理化、コスト削減を図る。 ④ 組織体制の整備 ・担当理事の設置 理事及び監事の研修会を開催し、現状や方針等について認識を高めた上で、担当理事が課題別に取り組む。 ・地域班活動 全班長を対象に継続的な研修会を開催する他、行政区を単位とした地域活動を目指して組織体制の検討、研究を行なう。 ・職群班活動 各班にて内部研修を実施し、安全就業対策の一層の推進を含め、会員の資質及び技術の向上を図る。 ・事務局の組織体制強化 柔軟に対応できる組織を目指し、情報管理・危機管理の充実強化を図る。 職員による就業開拓、顧客管理を強化し、組織の活性化を図りながら受注拡大を目指すとともに、受注拡大に伴う業務量増加等に対応するため、適正な職員配置を行なう。

◆公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化

（1）外郭団体の必要性の明確化

外郭団体としての必要性	高齢者等の雇用の安定等に関する法律に基づき、高齢者の就業支援を行うことで、生きがいや社会参加の機会拡充、健康増進等に寄与することを目的として設立された団体であり、今後も超高齢社会における高齢者福祉の充実を図っていく。
公益的事業の推進	「高齢者の福祉の増進を目的とする事業」及び「勤労意欲のある者に対する就労支援を目的とする事業」、「地域社会の健全な発展を目的とする事業」を柱に、公益性の高い事業を展開しており、今後も推進していく。

（2）外郭団体の役割の明確化

事業の必要性及び実施主体の妥当性	高齢者の就業支援を行うことにより、生きがいや社会参加の機会拡充、健康の増進等に寄与することを目的としており、超高齢社会における高齢者福祉の充実を図る上で必要な事業である。 また、シルバー人材センターは、高齢者等の雇用の安定等に関する法律に基づき設立された公益性の高い団体であり、当該事業の実施に適している。

◆独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立

（1）人材の育成と活用

派遣職員の削減・人材の育成	・派遣職員は配置されていない。 ・プロパー職員については、定期的な職員ミーティングの実施により職員間の知識や情報の共有化に努めているほか、県ブロックや九州ブロックの研修会（役職員、業務、経理、安全適正就業等）等に参加して自己研鑽を図っている。 ・職員の平均年齢が高くなってきていることから、今後の事業継続のため、３０歳以下の新規職員を採用するなど適正な人材確保・育成を行なっていく方針である。
役員就任の見直し	・シルバー人材センターの基本理念である自主、自立、共同、共助の理念に基づき、役員は登録会員の中から選任しており、今後も役員は多様化を継続していく方針である。

（2）経営状況の改善

補助金・負担金の見直し	・市からの事業費補助金は、シルバー人材センターの事業推進のため活用されているが、必要性の観点から適正な交付を行っていく。
随意契約の見直し	・公益目的事業については、高齢者等の雇用の安定等に関する法律第４０条及び地方自治法施行例第１６７条の２第１項第３号を活用した随意契約を積極的に行うことにより、高齢者の就業機会を確保するとともに、シルバー人材センターの育成・支援、及び事業の活性化を目指す。
財務・組織体制の改善	・登録会員、及び班体制を活用して、会員が自主的に活動することにより経費節減を図る他、未収金防止対策マニュアルに従い、未収金を減らすよう取り組む。 ・これまで継続してきた事務局節減には限界がきている面があるため、今後は受注拡大を図ることを中心として、さらなる就業機会確保に向けた営業活動の推進、剪定残材のチップ化リサイクルや派遣事業の拡大等による就業拡大を目指す。
透明性の確保	・シルバー人材センターの基本理念である自主、自立、共同、共助の理念に基づき、役員や職員、会員一人一人が法令やセンターのルールを遵守するとともに、適正な業務遂行と、透明性の高い運営に向け取り組む。 ・情報公開についても、規程等を定め情報開示に関するルールづくりを行う。

成果指標	平成24年度（実績）	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度（目標）
①会員数	2,542人	2,650人	2,700人	会員募集 →			2,820人
②受注件数	22,007件	22,400件	24,200件	就業開拓活動等 →			25,400件
③受注金額	954,285千円	980,100千円	1,040,000千円	就業開拓活動等 →			1,084,000千円