

# 平成23年度第3回下関市公営施設管理公社経営検討委員会 議事録(要旨)

日時:平成24年3月6日(火)午前10:00～

場所:下関市商工業振興センター 第3研修室

出席:(委員会)道盛委員長、冷泉委員、藤上委員、中谷委員、川崎委員  
(下関市)松崎部長、佐伯部次長、林主幹、山野課長補佐、矢田部係長

## 1 開会のことば

## 2. 議事

### ○決定事項

- ・第1回委員会及び第2回委員会の議事録要旨を確定した。
- ・中間整理(経過報告)について、事務局より市長へ報告することとした。
- ・市長あてに意見書を通知することとした。

### ○審議内容

◎委員長 ○委員 ●事務局

◎本日の議事予定は、議事録の確認、課題・問題点の整理、中間整理案の検討、経営分析の業務委託に関する項目となっている。積み残した場合は第4回の委員会で審議する。  
事務局から関連資料の説明を願う。

——— 事務局より資料について説明 ———

◎資料について質問はあるか。

○60歳超の退職金は、全員65歳までは同じ形なのか。民間では、60歳で一旦退職金を支給し、以後は嘱託として退職金は加算しないケースを聞くが、そのような手法は無いのか。

●現在はない。

○管理公社から市への返還額について、海峡ビューとふれあい健康ランドの返還額の率は出ているか。

●事業別の表は未作成。次回までに資料を作成し報告する。

○海峡ビューの応募で提案額及び宿泊人数に差があるが、宿泊者数が増えて指定管理料が増えれば、使用料収入もそれに見合っただけで増えるという理解でよいか。

●その通り。

○平成23年度見込みは約3億。相手方の提案は過大な提案だったということになるか。

●震災の影響で全国的に観光客が減少していることが原因と主管課では考えている。

◎我々が判断することではないが、九州では観光客が増えているという話も聞く。微妙なところだと思う。

- 昨年4月は市内のホテルは全部キャンセル状態であり、歓送迎会等の行事は全て中止になった。
- 最初は自粛、次に外国の観光客の減少と続いた。ただ、西日本は潤ったところもあり、トータルではどうだったのかという面もある。
- ◎平成23年度の実績では、4月～6月は若干少なくなっているが、大きく落込みはない模様。それほど大きな影響があったのかと思う。ただ、これは我々の判断すべき範囲ではない。他に何かあるか。
- 剰余金返還の名目は何か。
- 清算という形になっている。
- 他の民間では清算というのはないのか。
- ない、管理公社独自の方式。
- 逆に、市から損失補償も受けていない。今まではうまく行っていたということになる。
- 清算という手法は疑問。一般財団になればこの手法は無くなるのか。
- 管理公社でも悩んでいるところ。税務署との取り決めで、平成21年度から5年間現在の方式をとることになっている。方針に変更なければ一般財団になっても現状の方式が継続されるものとする。
- 財政的な面で、市としてその方法を良とするのか。剰余金が出れば返還するという条件であれば、公社に発注する、というケースもおかしいように思う。公社側も、余れば返すという方式ならばあまり努力をしなくてもいい、ということになるのではないかと。色々な意味で、ここに問題点が有るように思う。
- 以前、指定管理の導入にあわせて財政課に考え方を確認したところ、管理公社だけを特別扱いはしない。他の民間会社と同じく、指定管理料については一旦支出すると決めたものであり、余ったから返せという考えではないとのこと。
- ◎総務課として、そのような手法を示唆したりとか、指導したりということが過去に有ったのか。
- 以前の管理委託という制度の中ではこの方法で問題なかったということ。
- 慣行でやっているのか。書面での取り決めは無いのか。
- 指定管理では協定書、業務委託では契約書の中で規定している。
- 当初見込んだ額よりも少なく済んだら返せという内容か。
- そのような形になっている。
- これまでは競争がなく問題は無かった。これからは税金を払ってでも内部留保し、力をつけておく必要があると考える。
- 今までは、色々な条件がありこの方式になったのだろうが、今後独り立ちできるかどうかを議論する中で、この点は問題になると思う。
- ◎今後、整理して行く中でのポイントの一つになると思う。指定管理者制度の導入という時点で、このことについて問題視されたという経緯はないのか。
- 平成18年度の指定管理者制度の導入に当たり、総務課より管理公社に対し、体制などの見直しの必要性について働き掛けをした。一定の効果はできていると思うが、根本的なところでの改善が不十分であった。
- ◎公社の理事会の中でこの件について検討されるということはないのか。
- 理事会の中では、内部留保をしようという話までしていなかったように思う。
- ◎理事会で議論がどの程度行なわれたのか知りたい。理事会の会議録を閲覧することは可能か。
- はい。

◎必要あればまたお願いします。

○売店職員の嘱託化が可能かという質問について、公社では一般会計と特別会計との間で、人の配置換えだけになるということだが、職員を嘱託に変える気は無いということか。人件費削減の意味で聞いたのだが。

人員削減に関する質問に対しては、定年を待つという回答になっている。組織が生き残るためには切るべきところもあるのかと思うが、そこまではやれない、やる気が無いというように理解した。

●昨年、指定管理を取れず退職勧奨という形で大幅な解雇もやっている。ここでの回答は、今のままで行けばという前提であり、何もしないということではない。

○市の大きな施策方針の中で、いろいろなことが有ったのだろうと想像するが、今後、公社に競争力を求め、自立して行けるかどうかを問う以上、市の一方的な押し付けは排除しなくてはいけないと思う。このことについて、市はどのように考えるかという質問をしたが、そのとおりという回答であり安心した。

114の指定管理施設の内、採算性の低い施設で管理公社のマンパワーを活用できる施設があるのではないかという質問をしたが、難しいということか。

●元々、その施設を管理するために作られた財団等が管理している場合や、老人憩いの家、漁港などのように特定の指定管理者が管理することが望ましい例が多く、管理公社の参入は難しい状況ではあるが、可能性はゼロではない。管理公社自身も、新規参入を検討している。

○最後に、剰余金の返還について、今後は見直しが必要と思い質問した。公社では未定ということだが、市の考えは先程回答頂いた通りということで了解した。

指定管理の公募条件については、説明があり理解した。公募提案を守らなかった場合は、後でペナルティを課すなど、帳尻を合わせるということだが、指定期間の5年終了後に公社の方がよかった、となったとしても、公社としては取り返しのつかない状況になっている可能性があるという問題も含んでいると考える。

——— 第1回、第2回委員会の議事録確認 後日HPIにて公表することを決定 ———

◎ヒアリングを受け、公社に対する認識がどのくらい深まったのかなど、委員から意見を頂きたい。

○経営分析の業務委託についてだが、なにも資産が無く、お金も余れば返すという状況の中で、何を経営分析に望んでいるのか疑問に思う。これは、中小企業診断士の職能ではないかと考える。中小企業診断士により、この事業はどうなのかということを専門的に見た方が、委員会にとって有用ではないかと考える。

公認会計士がやるデューデリジェンスのような手法で、経営資源についての評価を問われたとしても、経営資源が人間のみであり、満足な回答が得られないことを危惧する。現在の方向性で本当にいいのかという疑問がある。現在の財産価値を計る場合や、破綻以降の場合の整理の仕方については、公認会計士の意見が非常に有効になるが、資源が人間だけであれば、財産処分のしようがない。

事務局ではどのようなものを想定しているのか。

●具体的な業務の内容については、これから仕様書を作成する段階。経営分析という業務自体が公認会計士又は税理士の範疇と考えていた。

●現在、全国的に実施されている経営検討委員会では、公認会計士により経営分析が実施されている。他市との比較という面と、公認会計士については、外部監査などの実績もあり、期待できると考えている。

○公社のような形態はあまりないということか。つまり、第3セクターとの比較ということか。

◎経営分析に2カ月という予定だが、長丁場になる意味が良く分からない。

●委託金額が適正かということも含め、事業ごとに分析してもらおう予定。その結果を参考に、委員会で判断して頂くことを考えている。また、現場も見てもらい、事業の継続の可否についても分析してもらおう予定。

○分析の結果として具体的な提起をもらえるということか。

●そのように考えている。委員会での意見・視点を付け加えた上で、分析を行ってもらおう予定。

○剰余金を返還させているのだから、委託料、指定管理料は十分あると思う。分析に何を求めているのか、そこがはっきりしないといけない。収支はトントンであり、何が悪いのかということになる。テーマを限定して委託しないと、何を見るのかというポイント定まらないことになる。

◎委員会では、当初から経営分析を委託するという予定であり、その内容確認ということ。

○確認したい点がある。我々に求められているのは何なのかということ。

管理公社を、市がどう思っているのかということが無いと、判断が難しい。これからは100%民の競争の中でやってもらうべきであり、その中で勝てる体質があるのか否かということであれば、そのような見方もあるのだろうが、今までゼロ清算をやっておきながら、何も残っていない中で、さあ勝てるのかどうか、と言われても、判断が難しい。

極端な意見としては解散という考えもある。解散のためには職員の処遇、退職金の準備などを検討し、そこまでは市の責任だという答えもあるのかもしれない。

そうではなく、競争が原則だが、競争だけではいけない施設もある。その部分については、施設を担ってくれる組織が必要ではないか。だから管理公社は必要だということまで、委員会で判断ということになると、なかなか難しいと考える。そもそも論が不十分ではないかと思う。

○管理公社へのヒアリングで、理事長に対して、社長としてどう考えるかということ聞いた。トップの方針が無いと、何も言えない。何も無い状態で、これはいいか、悪いかという判断を求められて言いようがない。

◎全体のヒアリングで、経営のトップを自前で選定したり、他から人をスカウトすることは出来ない状態だということが判明した。任命の形態や、清算のことなど、過去の経緯からいかにして抜け出すのかというものが、今、やっと始まったということのようである。

公社へのヒアリングだけでなく、市に対する聞き取りを行わないと、この委員会での義務を全うできないと思う。前回の公社へのヒアリング結果の取りまとめを行うだけでは次に進めなくなってきたように感じる。

○まだポイントが定まらない。この委員会に求められているのは、公社が今手がけている事業について、公社が今後もその事業をやる意義があるのか否かということと事業ごとに選別し、全体的に見て、公社は存続すべきなのか、存続する必要はないのかを判断する、ということかと思っていた。しかし、これまでの話では、公社は残し、強くしてやりたい、そのために、厳しい意見を頂きたいということのようにも思える。指定管理が増えてきている中で、指定管理に勝つために公社はどのように改革して行かなくては行かないか、それを委員会で厳しくチェックしてくださいと言われてきているのか。そういう意味でポイントが定まらない。

◎次回の議題は、今回積み残した2から以降の議事を進めることとなるが、その前にこれからのタイムテーブルをどのように考えるか、委員各位の感想を主体として話を進めることになると思うが、それを第一議題としてやりたいと思う。確認だが、市長に対する中間報告というのは新年度にずれ込んでも問題ないか。

●中間整理(経過報告)については、本日審議をお願いしたい。

○中間整理と意見書の内容は。

●意見書は前回の委員会での意見を整理したもの。中間整理案は、過去2回の委員会でのどのような審議がされたかということを端的に記載したもの。

○意見書はやむを得ないと思う。

○方針の出ないうちに将来の選択肢が無くなるようなことは避けるべきだと思う。

◎意見書については必要な修正を加え、市長へ提出する。

—— 閉 会 ——