

# 京都市外郭団体改革計画

平成 1 6 年 7 月



京 都 市



## - 目 次 -

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>第1 策定の趣旨とこれまでの取組</b>   | <b>1</b>  |
| 1 策定の趣旨                   | 1         |
| 2 取組期間                    | 2         |
| 3 数値目標                    | 2         |
| 4 これまでの取組                 | 3         |
| (1) 経営改善の推進               | 3         |
| (2) 統廃合等の推進               | 4         |
| (3) 財政的関与の見直し             | 5         |
| (4) 人的関与の見直し              | 6         |
| (5) 情報公開の推進               | 8         |
| <b>第2 外郭団体に対する基本的な考え方</b> | <b>9</b>  |
| 1 外郭団体を取り巻く状況の変化          | 9         |
| 2 外郭団体に対する関与の原則           | 9         |
| (1) 基本原則                  | 9         |
| (2) 一般原則                  | 10        |
| 3 外郭団体の分類                 | 12        |
| (1) 外郭団体と関連団体             | 12        |
| (2) 対象団体の見直し              | 13        |
| (3) 経営評価等の基準となる類型         | 13        |
| 4 外郭団体の経営の方向性             | 17        |
| <b>第3 改革の方策</b>           | <b>18</b> |
| 1 経営の抜本的な改善               | 18        |
| (1) 経営評価システムの活用           | 18        |
| (2) 経営計画の策定、公表            | 20        |
| (3) 経営改善に向けた主な指導項目        | 20        |
| (4) 累積欠損を有する団体に対する指導調整    | 23        |

|     |                  |    |
|-----|------------------|----|
| 2   | 統廃合等の推進          | 24 |
| (1) | 統廃合の検討の視点        | 24 |
| (2) | 統廃合等の検討対象団体      | 25 |
| 3   | 財政的関与の見直し        | 27 |
| (1) | 補助金の適正化          | 27 |
| (2) | 委託料の適正化          | 28 |
| (3) | 貸付金の見直し          | 28 |
| (4) | 利用料金制の拡大         | 29 |
| 4   | 人的関与の見直し         | 30 |
| (1) | 派遣職員の削減          | 30 |
| (2) | 本市のOB職員に係る退職金の廃止 | 31 |
| (3) | 経営責任の明確化         | 31 |
| (4) | 民間の人材の登用         | 31 |
| 5   | 情報公開の充実          | 32 |
| (1) | 経営状況に関する情報の公表    | 32 |
| (2) | 業務及び財務に関する資料の提供  | 32 |
| (3) | ホームページの活用        | 33 |
| (4) | 情報公開及び個人情報保護の制度化 | 33 |
| 6   | その他の取組事項         | 35 |
| (1) | 団体間の横断的な組織づくり    | 35 |
| (2) | 外郭団体共同研修会の開催     | 35 |
| 第4  | 今後の取組等           | 36 |
| 1   | 外郭団体の新設に係る方針     | 36 |
| 2   | 進ちょく状況の公表        | 36 |

## 第1 策定の趣旨とこれまでの取組

---

### 1 策定の趣旨

本市では、平成12年3月に、市政運営に密接に関連する外郭団体に対する関与の在り方を見直すとともに、団体の効率化、活性化に寄与する方策等を定め、より一層の経営健全化等を図ることを目的として、「京都市外郭団体再整備計画（以下「再整備計画」という。）」を策定しました。この再整備計画に基づき、「外郭団体経営評価システム（以下「経営評価システム」という。）」<sup>1</sup>の導入による経営健全化の促進や統廃合等を行ってきた結果、総じて年々経営改善が進んでいます。

しかしながら、近年、PFI<sup>2</sup>や「公の施設の指定管理者制度（以下「指定管理者制度」という。）」<sup>3</sup>の導入をはじめ、民間<sup>4</sup>でできることはできる限り民間に委ねることを基本とした公民の役割分担の見直しが求められています。また、他都市における開発型の外郭団体<sup>5</sup>の経営破たんなど、外郭団体を取り巻く環境は大きく変化するとともに、厳しさを増しています。更に、バブル経済崩壊以降の長期にわたる厳しい経済状況や少子高齢化の進展等による税収の減少の一方、扶助費等の財政需要の増大により、市政運営における、施策、事業の一層の選択と集中の徹底が求められています。

このような厳しい状況下にあっては、外郭団体の一層の経営健全化に向けて、これまでの経営指導を通じて蓄積された情報や経験、知識を生かすことはもとより、本市の関与の在り方を見直しも含めた新たな改革の取組が必要です。

この「京都市外郭団体改革計画（以下「改革計画」という。）」は、こうした認識の下、外郭団体の一層の改革を目指し、再整備計画を改訂するとともに、その充実を図り、今後の外郭団体に対する指導調整の基本的な指針として策定するものです。

なお、改革計画は、「京都市市政改革実行プラン（以下「市政改革実行プラン」という。）」の推進項目である外郭団体の改革の具体的な計画として位置付けます。

---

<sup>1</sup> 【経営評価システム】経営評価システム概念図（18ページ）を参照

<sup>2</sup> 【PFI】Private Finance Initiative の略。公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に民間の資金や経営能力、技術的能力を活用することにより、効率的かつ効果的に公共サービスの提供を図る手法

<sup>3</sup> 【指定管理者制度】地方自治法第244条の2の改正により、公の施設に係る指定管理者制度が導入された。この改正により、これまでは地方公共団体の出資法人、公共的団体等によりのみ委託することができた公の施設の管理を、民間企業やNPO（民間非営利団体）等へ委託することが可能となった。

<sup>4</sup> 【民間】この改革計画において「民間」とは、営利を目的とした法人だけでなく、NPO（民間非営利団体）等も含めた、本市の関与のない団体を広く意味する。

<sup>5</sup> 【開発型の外郭団体】民間活力の導入を図って地域開発等を行う公民共同出資による外郭団体をいう。

## 2 取組期間

改革計画は，原則として市政改革実行プランの推進期間である平成 1 6 年度から平成 2 0 年度までの 5 年間を取組期間とします。

## 3 数値目標

目標を明確にして取組を推進するために，次の 3 つの数値目標を設定します。

| 項 目     | 数 値 目 標                                                                                          |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 統廃合等の推進 | 平成 2 0 年度までに，統廃合等により外郭団体総数（ 4 5 団体）の 1 0 %（ 5 団体）以上の団体を削減します。<br><br>【 2 4 ページ】                  |
| 補助金の削減  | 平成 2 0 年度までに，原則として，本市からの補助金を平成 1 5 年度予算額（約 3 5 億円）の 1 5 %（約 5 億 3 千万円）程度削減します。<br><br>【 2 7 ページ】 |
| 派遣職員の削減 | 平成 2 0 年度までに，原則として，本市からの常勤派遣職員を平成 1 5 年度総数（ 2 5 9 人）の 3 0 %（ 7 8 人）以上削減します。<br><br>【 3 0 ページ】    |

## 4 これまでの取組

再整備計画に基づき、他都市に先駆けて経営評価システムを導入するなど、外郭団体の経営健全化に向けた取組を積極的に推進してきました。

その結果、単年度赤字団体が減少し、外郭団体の単年度損益額の合計が黒字となるなど、総じて経営改善が進んでいます。また、団体の統廃合や情報公開の推進等においても、指導の成果が着実に挙がっています。

### (1) 経営改善の推進

#### ～損益状況は総じて改善傾向～

経営評価システムによって、毎年度、すべての外郭団体について経営評価を行うとともに、その評価結果を踏まえた翌年度の経営計画の策定を求めることにより、各団体の一層の経営の健全化に努めた結果、外郭団体全体の損益状況は総じて改善傾向にあります。

しかし、景気動向の影響もあり、依然として累積赤字が解消できていない団体があるなど、外郭団体の経営状況はなお厳しく、今後とも経営評価システムの活用等により各団体の更なる経営の効率化、健全化に努める必要があります。

#### 【外郭団体全般の状況（各年度決算）】

平成14年度決算においては、経営評価システム導入後の初年度に当たる平成12年度決算に比べ、単年度赤字団体数が減少し、全体の単年度損益額が黒字になるなど、総じて経営改善が進んでいます。

| 区 分          | 平成12年度(A)  | 平成14年度(B)  | 差引増減(B - A) |
|--------------|------------|------------|-------------|
| 単年度黒字団体数     | 24         | 27         | 3           |
| 単年度赤字団体数     | 24         | 20         | 4           |
| 単年度黒字合計額（千円） | 1,089,851  | 1,119,796  | 29,945      |
| 単年度赤字合計額（千円） | 3,402,638  | 892,053    | 2,510,585   |
| 単年度損益合計額（千円） | 2,312,787  | 227,743    | 2,540,530   |
| 累積赤字団体数      | 9          | 8          | 1           |
| うち債務超過団体     | 4          | 3          | 1           |
| 累積損益合計額（千円）  | 13,931,881 | 14,706,694 | 774,813     |

（注）平成15年度から新たに外郭団体となった（株）京都市花き総合流通センター、（財）京都市水道サービス協会は除く。

### 【開発型の外郭団体の状況（各年度決算）】

開発型の外郭団体については、収入の増加や経費の節減など経営改善の取組を進め、赤字額を大幅に減らしています。

更に平成15年度決算は、京都御池地下街（株）と京都シティ開発（株）において、単年度損益が黒字となる見込です。

| 区 分         | 年度別損益（千円）   |           |             |
|-------------|-------------|-----------|-------------|
|             | 平成12年度(A)   | 平成14年度(B) | 差引増減(B - A) |
| 京都御池地下街（株）  | 224,393     | 22,850    | 201,543     |
| 京都醍醐センター（株） | 501,920     | 254,225   | 247,695     |
| 京都シティ開発（株）  | ( 281,915 ) | 76,995    | 204,920     |
| 山科駅前再開発（株）  | 115,882     | -         | -           |
| 京都駅南口再開発（株） | 166,033     | -         | -           |

## (2) 統廃合等の推進

### ～ 4団体の削減等～

各団体の経営評価等の取組を通じ、統廃合等を行うことが適当と判断される場合には、本市が積極的に指導を行っています。これまでに統合による2団体の削減、株式譲渡による1団体の民営化のほか、1団体について出えん率の引下げ及び基金の返還を受けました。

### 【統廃合等の沿革】

| 時 期      | 沿 革                                                                                                                                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 平成12年 7月 | ・ 本市所有の（株）京都すまいづくりセンターの株式を、京都市住宅供給公社に譲渡した。                                                                                           |
| 平成12年10月 | ・ （財）京都市音楽芸術振興財団と（財）京都市文化ホール運営センターを統合し、（財）京都市音楽芸術文化振興財団とした。                                                                          |
| 平成13年 4月 | ・ （財）京都産業情報センターと（財）京都府中小企業振興公社、（財）京都産業技術振興財団を統合し、（財）京都産業21が設立された際に、情報センターの情報化基盤整備促進基金を基本財産から運用財産にするなど、本市出えん率を見直し、63.7%から39.0%に引き下げた。 |
| 平成14年 7月 | ・ 山科駅前再開発（株）と京都駅南口再開発（株）を合併し、京都シティ開発（株）とした。                                                                                          |
| 平成15年 3月 | ・ （財）京都産業21から情報化基盤整備促進基金（3億円）の返還を受けた。                                                                                                |

### (3) 財政的関与の見直し

#### ～補助金，委託料とも減少～

外郭団体の個別状況を精査し，補助金，委託料の見直しを行ってきました。その結果，市政運営の効率化を目的とした外郭団体の新設，外郭団体に新たに管理運営を委託する施設の増加及びそれらに伴う派遣職員の増員などにより，必要に応じて新たな財政支出も行いましたが，平成１２年度の補助金，委託料の支出項目を基礎に比較しますと，平成１４年度の外郭団体に対する補助金，委託料は実質的に減少しています。

#### 【本市財政支出の推移（各年度決算）】

|     | 平成１２年度(A) |            | 平成１４年度(B) |            | 差引増減(B - A) |           | 実質的増減   |
|-----|-----------|------------|-----------|------------|-------------|-----------|---------|
|     | 団体数       | 総額(千円)     | 団体数       | 総額(千円)     | 団体数         | 差引額(千円)   | 差引額(千円) |
| 補助金 | 32        | 5,158,495  | 32        | 6,335,456  | 0           | 1,176,961 | 75,267  |
| 委託料 | 39        | 16,755,156 | 39        | 17,986,662 | 0           | 1,231,506 | 327,664 |
| 合 計 | -         | 21,913,651 | -         | 24,322,118 | -           | 2,408,467 | -       |

(注) 実質的増減額は，平成１２年度と同じ団体を対象に同等の条件で比較した額

#### 【団体の新設や新たな施設の委託等による主な財政支出増加額（平成１２年度から平成１４年度）】

|     | 団 体 名                | 増加額(千円)   | 増 加 理 由                                 |
|-----|----------------------|-----------|-----------------------------------------|
| 補助金 | (財)京 都 市 体 育 協 会     | 385,906   | 体育施設を新規に委託したことに伴う運営補助金                  |
|     | (財)京 都 市 環 境 事 業 協 会 | 244,261   | 団体の新設に伴う運営補助金及び環境保全活動センター事業補助金          |
|     | (財)京都市中小企業支援センター     | 241,178   | 中小企業に対する経営支援等の業務拡大に伴う事業補助金及び運営補助金       |
|     | (福)京 都 社 会 福 祉 協 会   | 198,242   | 保育所等の新規施設の委託に伴う運営補助金                    |
|     | (財)京都市音楽芸術文化振興財団     | 182,641   | 京都会館等を新規に委託したことに伴う運営補助金                 |
|     | 合 計                  | 1,252,228 |                                         |
| 委託料 | (財)京 都 市 体 育 協 会     | 631,644   | 新たに西京極総合運動公園陸上競技場，京都アクアリーナ等の管理運営を委託     |
|     | (財)京都市音楽芸術文化振興財団     | 482,848   | 新たに京都会館等の管理運営を委託                        |
|     | (財)京 都 市 環 境 事 業 協 会 | 444,678   | 団体の新設に伴いクリーンセンター管理運営，環境保全活動センター管理運営等を委託 |
|     | 合 計                  | 1,559,170 |                                         |

#### (4) 人的関与の見直し

##### ～本市派遣職員が減少～

外郭団体は、市政とのかかわりが深く、公共性、公益性の高い業務を担っています。このため、本市との連携を図りながら団体の運営を円滑に進める観点から、各団体の実情に応じて職員の派遣や本市ＯＢ職員の活用を図っています。

このうち、本市からの派遣職員については、団体の自主性、自立性を高める観点から引き揚げを進めており、外郭団体の新設や新たに管理運営を委託する施設の増加などに伴う派遣職員数の増加など、個々の団体により増減はありますが、平成１２年度の派遣職員数を基礎に比較しますと、平成１５年度の派遣職員数は実質的に減少しています。

ＯＢ職員については、外郭団体の事業が本市施策と密接に関連しているため行政経験を有する人材を確保する観点、また人件費削減の観点からその活用が図られており、増加傾向にあります。

また、外郭団体の固有職員についても増加傾向にあります。

##### 【常勤職員に占める本市派遣職員等の状況（各年度７月１日現在）】

|         | 平成１２年度(A) | 平成１５年度(B) | 差引増減(B - A) | 実質的増減 |
|---------|-----------|-----------|-------------|-------|
| 常勤職員数   | 2,157     | 2,627     | 470         | 7     |
| 派遣職員数   | 360       | 343       | 17          | 67    |
| ＯＢ職員数   | 393       | 568       | 175         | 22    |
| 団体固有職員等 | 1,404     | 1,716     | 312         | 38    |

（注）実質的増減数は、平成１２年度と同じ団体を対象に同等の条件で比較した人数

「団体固有職員等」には、他団体からの派遣職員等を含む。

##### 【団体の新設や新たな施設の委託等による主な常勤職員増加数（平成１２年度から平成１５年度）】

| 団 体 名          |     | 常勤職員増加数 |     |     | 増 加 理 由             |
|----------------|-----|---------|-----|-----|---------------------|
|                |     | 派遣      | ＯＢ  | 固有  |                     |
| （財）京都市環境事業協会   | 132 | 9       | 111 | 12  | 団体の新設、事業の新規委託       |
| （財）京都市体育協会     | 53  | 41      | 9   | 3   | 体育施設等の新規委託          |
| （福）京都社会福祉協会    | 112 | 0       | 8   | 104 | 新規保育所、児童館等の委託       |
| （福）京都福祉サービス協会  | 137 | 2       | 7   | 132 | 新規特別養護老人ホーム、児童館等の委託 |
| （財）京都市水道サービス協会 | 43  | 2       | 18  | 23  | 本市追加出えんにより新たに外郭団体化  |
| 合 計            | 477 | 50      | 153 | 274 |                     |

役員については，再整備計画策定後に統合された団体がある一方で，新たに設立又は追加出資（出えんを含む。以下同じ）により外郭団体となった団体があることなどから，本市からの派遣やＯＢ役員については，非常勤役員数は減少していますが，常勤役員数は，ほぼ横ばいの状況にあります。

**【役員に占める本市派遣職員等の状況（各年度７月１日現在）】**

|         | 平成１２年度(A) | 平成１５年度(B) | 差引増減(B - A) | 実質的増減 |
|---------|-----------|-----------|-------------|-------|
| 役 員 数   | 791       | 784       | 7           | 28    |
| 常勤役員数   | 61        | 67        | 6           | 4     |
| 派遣役員数   | 8         | 9         | 1           | 1     |
| ＯＢ役員数   | 43        | 45        | 2           | 0     |
| 団体固有役員等 | 10        | 13        | 3           | 3     |
| 非常勤役員   | 730       | 717       | 13          | 32    |
| 派遣役員数   | 185       | 170       | 15          | 22    |
| ＯＢ役員数   | 15        | 16        | 1           | 1     |
| 団体固有役員等 | 530       | 531       | 1           | 11    |

（注）実質的増減数は，平成１２年度と同じ団体を対象に同等の条件で比較した人数  
「団体固有役員等」には，関係団体役員等を含む。

**【団体の新設等による主な役員増加数（平成１２年度から平成１５年度）】**

| 団 体 名              | 役員増加数 |    |    |    |    |       |   |   |    | 増加理由                   |
|--------------------|-------|----|----|----|----|-------|---|---|----|------------------------|
|                    | 常勤役員  |    |    |    |    | 非常勤役員 |   |   |    |                        |
|                    | 派遣    | ＯＢ | 固有 | 派遣 | ＯＢ | 固有    |   |   |    |                        |
| ( 財 )京都市環境事業協会     | 8     | 1  | 0  | 1  | 0  | 7     | 2 | 0 | 5  | 団体の新設，事業<br>の新規委託      |
| ( 株 )京都市花き総合流通センター | 4     | 0  | 0  | 0  | 0  | 4     | 1 | 0 | 3  | 本市追加出資により<br>新たに外郭団体化  |
| ( 財 )京都市水道サービス協会   | 9     | 1  | 0  | 1  | 0  | 8     | 4 | 0 | 4  | 本市追加出えんにより<br>新たに外郭団体化 |
| 合 計                | 21    | 2  | 0  | 2  | 0  | 19    | 7 | 0 | 12 |                        |

以上のように，外郭団体の常勤職員及び役員に占める固有職員，固有役員割合が増加しており，団体の自主性，自立性が高まっています。

## (5) 情報公開の推進

### ～本市100%出資法人において情報公開，個人情報保護を制度化～

外郭団体の経営の透明性を高め，説明責任を果たすため，事業や経営の状況，本市の関与の状況等について，積極的な情報の開示に努めています。

具体的には，毎年度発行している「京都市の主な出資法人の概要（以下「出資法人の概要」という。）」に，平成13年度版から経営評価結果，直近3箇年の財務指標，本市からの補助金や委託料等を追加掲載するなど，内容の充実を図るとともに，本市のホームページにもその内容を掲載しています。また，すべての外郭団体の業務等に関する資料を情報公開コーナーにおいて閲覧に供しています。

更に，再整備計画に目標として掲げている，100%出資法人における情報公開と併せて，個人情報保護の制度化も完了しています。

## 第2 外郭団体に対する基本的な考え方

---

### 1 外郭団体を取り巻く状況の変化

外郭団体は、市政と連携しながら民間の人材や知識、資金等を活用することにより、市民のニーズに即した多様な公的サービスを提供することを目的に設立されており、現在も市民サービスの向上や市政運営の効率化に貢献しています。

しかしながら、指定管理者制度の創設に見られるように、近年、民間でできることはできる限り民間に委ねることを基本に公民の役割分担の見直しが進められていることから、外郭団体は、これまで以上に自主性、自立性、専門性を高め、民間と同一条件での競争性を確保することができなければ、その存立基盤を危うくすることを自らに問い直す必要があります。

### 2 外郭団体に対する関与の原則

#### (1) 基本原則

外郭団体に対しては、自主性、自立性を尊重することを基本に、必要最小限の関与を行うことを原則とします。

#### **基本原則：自主性、自立性の原則**

外郭団体に対しては、本市からの過度な関与や支援等を縮小し、団体の自主性、自立性をより高める方向での改革を行います。

特に、事業の分野が狭い団体や小規模な団体は経営基盤が弱く、単独での自主的、自立的な経営に困難を伴うことから、その実態に応じて経営基盤の強化や経営の効率化に向けた統合等の取組を推進します。

## (2) 一般原則

「自主性，自立性の原則」を基本原則として，次の３つの原則を関与の一般原則とします。

### 一般原則 A：個別性の原則

外郭団体は，独立した法人格を持つ団体であり，自らの意思は，当該団体の機関（理事会，株主総会，役員会等）において，その定める手続によって決定されるものです。したがって，本市が出資していることをもって，当然に団体のすべてにわたって指導できるものではありません。

また，外郭団体は，その設立目的，法人形態，規模などが多様です。本市が出資を行う以上，公益性が求められるのは当然ですが，例えば商法に基づく株式会社と民法に基づく公益法人とでは自ずと公共性及びその対極となる経済性の強弱は異なります。したがって，本市の関与や支援等を一律的に行うことは適切ではありません。

地方自治法は，出資団体への普通地方公共団体の長の関与について，

５０％以上出資している法人に対して，予算の執行の適正を期するため，調査や報告を求めることができること（第２２１条第３項）。

５０％以上出資している法人について，毎事業年度の事業の計画及び決算に関する書類を作成し，これを次の議会に提出しなければならないこと（第２４３条の３第２項）。

２５％以上出資している法人に対する財政的援助に係るもので出納に関連する事務の執行の範囲に限定した監査委員による監査を要求できること（第１９９条第７項）。

を規定していますが，法人の独自の権限の行使についてまで，長の関与を認めるものではありません。したがって，出資が２５％未満の団体に対する長の関与については，法的にも実態的にも制約があるとともに，２５％以上出資している団体についても，本市の出資率や財政支援等の程度に応じ，各団体の自主性や独立性を損なわない適正な範囲で指導，調整を行い，各団体の設立目的に沿った運営が行われるよう努めることとします。

### 【地方自治法における出資法人に対する地方公共団体の長等の関与】

| 出資割合  | 地方公共団体の長等の関与（地方自治法の関係規定）                                                                                                                                        |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25%以上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査委員の監査（第199条第7項）</li> <li>・ 包括外部監査契約に基づく外部監査人の監査（第252条の37第4項）</li> <li>・ 個別外部監査契約に基づく外部監査人の監査（第252条の42第1項）</li> </ul> |
| 50%以上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算執行に関する長の調査権（第221条第3項）</li> <li>・ 長の議会に対する経営状況の提出義務（第243条の3第2項）</li> </ul>                                            |

（注）「出資割合」には，本市による出資のほか，本市が50%以上を出資している民法第34条の法人，株式会社及び有限会社による出資を含む。

### 一般原則B：補完性の原則

市民へのサービスの提供主体を選択する際には，本市の市政改革の基本理念である補完性の原理<sup>6</sup>に基づき，公民役割分担を明確にします。

このため，外郭団体にサービスの提供等を委ねる場合は，市政運営の効率化等に寄与することは当然のこととして，民間と競合する場合は，同一の競争条件の下でサービス提供等の効率性，有効性などを評価して，その適否を決定します。

### 一般原則C：事後的評価の原則

外郭団体の経営については，自主性，自立性を尊重する必要があります。

しかし一方で，外郭団体の持つ公共性やその経営の適否が本市の行財政運営にも影響を及ぼすことから，公的資金をいかに効率的，効果的に活用しているかを的確に評価する必要があります。

このため，事後の経営評価を重視し，評価に基づいた必要な指導等を行います。

<sup>6</sup> 【補完性の原理】自立した市民を基本に，市民の自助・共助で解決できる問題は市民の自主的・自発的活動で解決し，それが不可能な場合にNPO（民間非営利団体）や企業が行う。それでも困難な場合のみ公助として自治体，国が順に補完，支援を行っていくという考え方

### 3 外郭団体の分類

前述のように、多様な外郭団体に対するかかわり方を一律的に行うことは適切ではありません。このため、外郭団体を出資率等の状況に応じ、次のように分類します。

#### (1) 外郭団体と関連団体

出資率を基本に本市の財政支出や人的支援の状況等を考慮し、主体的に指導等を行う必要のある法人を「外郭団体」とし、それ以外の団体を「関連団体」に区分します。

外郭団体については出資率に応じて、「第一種外郭団体」、「第二種外郭団体」及び「第三種外郭団体」に区分します。

また、今回の改訂に際して、よりの確かつ実効性のある指導調整を図る観点から、「第三種外郭団体」については、他の地方公共団体の関与の度合い等を考慮した要件を加え、本市が主体的に指導等を行う必要がない団体については関連団体に区分することとします。

なお、各団体の区分は、毎年度、「京都市外郭団体総合調整会議（以下「総合調整会議」という。）」<sup>7</sup>で決定します。

#### **外郭団体**

総合調整会議等により全市的な観点から主体的に指導監督又は関与する必要がある法人

第一種外郭団体

出資等の率が100%の法人

第二種外郭団体

出資等の率が50%以上100%未満の法人

第三種外郭団体

原則として出資等の率が25%以上50%未満の法人。ただし、本市が継続的な人的、財政的支援を行っていない、又は他の地方公共団体等の関与の度合いが高いため、主体的に指導等を行う必要のない法人は除く。

#### **関連団体**

所管局が経営状況等を把握し、必要な調整等を行う必要のある団体

本市が出資等を行っている団体。ただし、次に該当するものを除く。

( ) 事業活動の範囲が全国的な団体及び全国規模で設立されている団体

( ) 金融機関及び広域的に事業を行う電力会社等の団体

本市職員が常勤役員等に就任又は本市職員を派遣している団体

本市の継続的な財政支出が団体の収入のおおむね50%以上の団体

<sup>7</sup> 【総合調整会議】総合企画局、総務局、理財局の部局長等（委員長：総務局長）で構成し、外郭団体の経営評価結果、経営計画や設立等について審議し、必要な指導調整等を行う会議（18ページを参照）

## (2) 対象団体の見直し

これまでは、本市が25%以上出資している団体のすべてを外郭団体に位置付けており、その数は49団体あります。

「第三種外郭団体」の要件の見直し(12ページを参照)に伴い、次の4団体は関連団体とし、45団体を総合調整会議における指導等の対象とする外郭団体と位置付けます。

なお、関連団体については、所管局が経営状況等を把握し、必要な調整等を行います。

### 【関連団体とする団体】

| 団 体 名           | 理 由                                                                                                                   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (財)京都古文化保存協会    | 長期間(昭和50年度以降)にわたって、人的、財政的支援を行っていない。また、基本財産の半分以上は団体が集めた寄附金等から成り、古文化財所有者等によって独立性の高い経営が行われている。                           |
| (財)世界人権問題研究センター | 京都府が本市と同率の出えん(43.7%)を行っており、京都府の「外郭団体の見直し指針」(平成15年3月策定)において、関与、権限、責任度合いが高い団体として、見直しの対象に挙げられている。                        |
| (社)京都国際工芸センター   | 京都府が本市と同率の出えん(42.9%)を行っており、更に、京都府はこの団体の主務官庁(団体に対して設立許可やその取消、指導監督等の法的な権限を持つ。)である。また、長期間(平成7年度以降)にわたって、人的、財政的支援を行っていない。 |
| (財)京都こども文化会館    | 京都府が本市と同率の出えん(45.5%)を行っており、更に、京都府はこの団体の主務官庁である。また、京都府の「外郭団体の見直し指針」において、関与、権限、責任度合いが高い団体として、見直しの対象に挙げられている。            |

## (3) 経営評価等の基準となる類型

外郭団体について、本市の出資率のほか、おおむね次の指標に基づき類型化を行い、これを基準に、個々の団体の実情も加味しつつ、経営評価や人的、財政的関与等を行います。

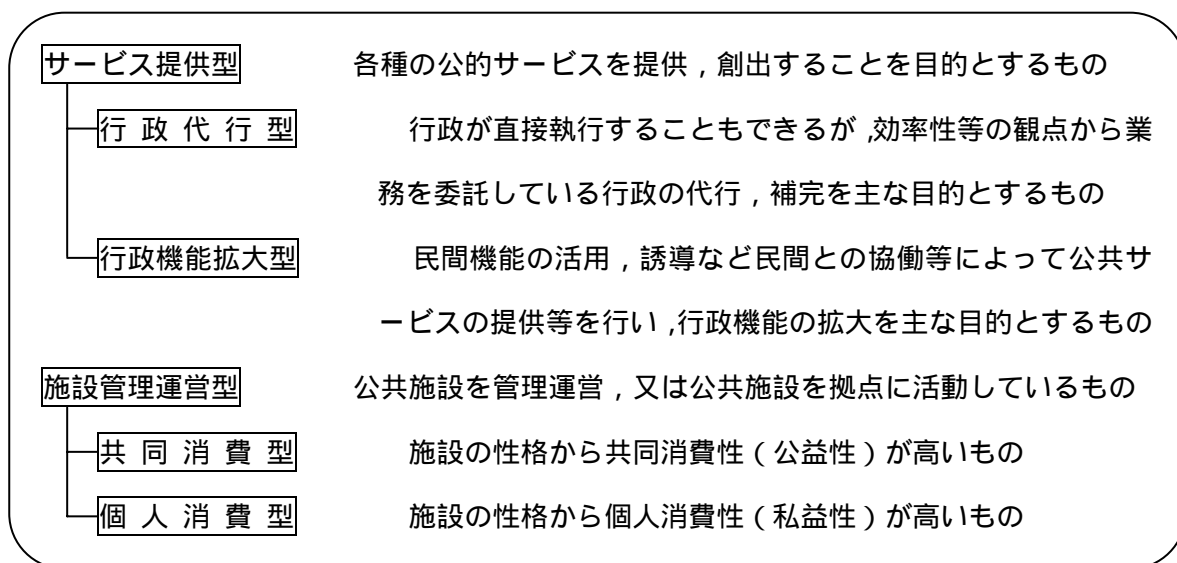
## ア 法人形態による分類

本市の外郭団体には、民法第34条に基づく公益法人（財団法人及び社団法人）のほか、社会福祉法人、地方三公社及び商法法人（株式会社）があり、各々設立や関与等に関する根拠法令が異なることから、一律的な指導等を行うことは適当ではありません。

特に、商法法人は出資率に応じた地方自治法に基づく地方自治体の関与の規定が適用されるものの、商法上は、本市と他の出資者とは同一の立場にあり、関与は株主権限の範囲に限定されることから、他の法人と区別して考える必要があります。

## イ 機能による分類

本市の外郭団体の大半を占める財団法人等（社団法人及び社会福祉法人を含む。以下同じ）については、更に機能別に分類することとします。



## ウ 設立経過年数による分類

設立経過年数が短い（おおむね5年未満）団体は、その多くが事業の立ち上げや拡大途上にあるため、必要に応じて本市から人的、財政的支援を行う一方で、設立経過年数が長い（おおむね10年以上）団体、中でも商法法人及び「行政機能拡大型」については、自主性、自立性を高め、本市からの人的、財政的支援に依存しない経営を行う必要があります。

【種別一覧表】

| 所 管 局          | 外 郭 団 体 ( 4 5 団 体 )                                                                                     |                                                               |                                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                | 第一種<br>( 100%出資 )                                                                                       | 第二種<br>( 50%以上 100%未満出資 )                                     | 第三種<br>( 原則 25%以上 50%未満出資 )                                                       |
| 総合企画局          |                                                                                                         | ( 財 ) 大学コンソーシアム京都                                             | ( 財 ) 平安建都千二百年記念協会                                                                |
| 総 務 局          | ( 財 ) 京都市国際交流協会                                                                                         |                                                               |                                                                                   |
| 理 財 局          | 京 都 市 土 地 開 発 公 社                                                                                       |                                                               |                                                                                   |
| 環 境 局          | ( 財 ) 京都市環境事業協会                                                                                         |                                                               |                                                                                   |
| 文化市民局          | ( 財 ) 京都市埋蔵文化財研究所<br>( 財 ) 京都市ユースサービス協会<br>( 財 ) 京 都 市 女 性 協 会<br>( 財 ) 京都市立浴場運営財団                      | ( 財 ) 京 都 市 体 育 協 会<br>( 財 ) 京都市音楽芸術文化振興財団                    | ( 財 ) 京都市芸術文化協会                                                                   |
| 産業観光局          | ( 財 ) 京都市中小企業支援センター<br>( 財 ) 花 脊 森 林 文 化 財 団                                                            | ( 株 ) 京都産業振興センター<br>( 株 ) 京都市花き総合流通センター                       | ( 財 ) 京都伝統産業交流センター<br>( 財 ) 京 都 産 業 2 1<br>( 財 ) 京都高度技術研究所<br>( 株 ) 京都ソフトアプリケーション |
| 保健福祉局          | ( 財 ) 京都市休日急病診療所<br>( 財 ) 京都市障害者スポーツ協会<br>( 財 ) 京都市健康づくり協会<br>( 福 ) 京 都 社 会 福 祉 協 会<br>( 福 ) 京都福祉サービス協会 |                                                               | ( 財 ) 京都中央看護師養成事業団                                                                |
| 都市計画局          | ( 財 ) 京都市住宅サービス公社<br>( 財 ) 洛西ニュータウン管理公社<br>( 財 ) 京都市景観・まちづくりセンター<br>京 都 市 住 宅 供 給 公 社                   | 京 都 御 池 地 下 街 ( 株 )                                           | 京 都 醍 醐 セ ン タ ー ( 株 )                                                             |
| 建 設 局          | ( 財 ) 京都市土地区画整理協会<br>( 財 ) 京都市駐車場公社<br>( 財 ) 京都市都市緑化協会                                                  | 京 都 二 条 開 発 ( 株 )                                             | 京 都 シ テ ィ 開 発 ( 株 )                                                               |
| 消 防 局          | ( 財 ) 京 都 市 防 災 協 会                                                                                     |                                                               |                                                                                   |
| 交 通 局          |                                                                                                         | ( 財 ) 京都市交通事業振興公社<br>京 都 高 速 鉄 道 ( 株 )<br>京 都 地 下 鉄 整 備 ( 株 ) |                                                                                   |
| 上下水道局          |                                                                                                         |                                                               | ( 財 ) 京都市下水道事業協会<br>( 財 ) 京都市水道サービス協会                                             |
| 教育委員会<br>事 務 局 | ( 財 ) 京都市生涯学習振興財団<br>( 財 ) 京都市野外活動振興財団                                                                  |                                                               |                                                                                   |
| 合 計            | 2 4 団体                                                                                                  | 1 0 団体                                                        | 1 1 団体                                                                            |

【法人形態別外郭団体数】

| 形 態     | 団体数 |
|---------|-----|
| 財 団 法 人 | 3 2 |
| 社会福祉法人  | 2   |
| 地方三公社   | 2   |
| 商 法 法 人 | 9   |

【類型別一覧表】

| 設立経過年数    |         |         | 5 年未満        |                  |                   | 5 年以上 1 0 年未満              |                         |                   | 1 0 年以上                                                                                             |                                          |                                                                   |
|-----------|---------|---------|--------------|------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 出資率<br>区分 |         |         | 100%         | 50%以上<br>100%未満  | 原則 25%以上<br>50%未満 | 100%                       | 50%以上<br>100%未満         | 原則 25%以上<br>50%未満 | 100%                                                                                                | 50%以上<br>100%未満                          | 原則 25%以上<br>50%未満                                                 |
| 財団法人等     | サービス提供型 | 行政代行型   | (財)京都市環境事業協会 |                  |                   |                            |                         |                   | (財)京都市休日急病診療所<br>(福)京都社会福祉協会<br>(福)京都福祉サービス協会<br>(財)京都市住宅サービス公社<br>(財)京都市生涯学習振興財団<br>(財)京都市野外活動振興財団 | (財)京都市交通事業振興公社                           | (財)京都市下水道事業協会<br>(財)京都市水道サービス協会                                   |
|           |         | 行政機能拡大型 |              |                  |                   | (財)京都市景観・まちづくりセンター         |                         |                   | (財)京都市埋蔵文化財研究所<br>(財)京都市中小企業支援センター<br>(財)京都市土地区画整理協会<br>(財)洛西ニュータウン管理公社                             |                                          | (財)平安建都千二百年記念協会<br>(財)京都高度技術研究所<br>(財)京都産業 2 1<br>(財)京都中央看護師養成事業団 |
|           | 施設管理運営型 | 共同消費型   |              |                  |                   | (財)京都市都市緑化協会<br>(財)京都市防災協会 | (財)大学コンソーシアム京都          |                   | (財)京都市国際交流協会<br>(財)京都市ユースサービス協会<br>(財)京都市女性協会<br>(財)京都市障害者スポーツ協会                                    |                                          | (財)京都市芸術文化協会<br>(財)京都伝統産業交流センター                                   |
|           |         | 個人消費型   |              |                  |                   | (財)京都市立浴場運営財団              |                         |                   | (財)花脊森林文化財団<br>(財)京都市健康づくり協会<br>(財)京都市駐車場公社                                                         | (財)京都市体育協会<br>(財)京都市音楽芸術文化振興財団           |                                                                   |
| 地方公社      |         |         |              |                  |                   |                            |                         |                   | 京都市土地開発公社<br>京都市住宅供給公社                                                                              |                                          |                                                                   |
| 商法法人      |         |         |              | (株)京都市花き総合流通センター |                   |                            | 京都御池地下街(株)<br>京都二条開発(株) |                   |                                                                                                     | (株)京都産業振興センター<br>京都高速鉄道(株)<br>京都地下鉄整備(株) | (株)京都ソフトウェアアプリケーション<br>京都シティ開発(株)<br>京都醍醐センター(株)                  |

(注) 設立経過年数(一部は受託施設の開設後の経過年数)は平成15年度末現在

## 4 外郭団体の経営の方向性

外郭団体の経営の方向性については、原則として次のとおりとします。

外郭団体の指導、調整は、この方向性に従い、各団体の性質に応じて、自主性や自立性を損なわない適正な範囲で行うものとします。

### 【法人形態及び機能別分類に基づく経営の方向性】

| 区 分     |         |         | 経営の方向性                                                                                                                      |
|---------|---------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 財団法人等   | サービス提供型 | 行政代行型   | 本市からの受託業務を主としていることから、より効率的、機動的な運営の確保に努める。                                                                                   |
|         |         | 行政機能拡大型 | 主として民間との協働による行政機能の拡大を目的とし、本市の補助等により運営されていることから、団体それぞれの設立目的に応じた方向で、民間の資金、人材、知識、経験等を導入し、自主事業の充実を図り、独立性を高める。                   |
|         | 施設管理運営型 | 共同消費型   | 共同消費性（公益性）が高く、管理運営している施設のうち主たる部分は無料利用が原則である。このため、運営の効率性を高めるとともに、施設の稼働率を高めるなど施設が有効利用されるように努める。                               |
|         |         | 個人消費型   | 個人消費性（私益性）が高く、管理運営している施設は有料利用が原則である。このため、利用料金制 <sup>8</sup> などにより独立採算性を高め、本市の補助の縮減を図る。                                      |
| 地 方 公 社 |         |         | 「地方住宅供給公社法」（昭和40年6月施行）及び「公有地の拡大の推進に関する法律」（昭和47年6月施行）に基づき設立された公社であり、設立時に比べて公社をめぐる環境は大きく変化している。このため、法改正の動向等を踏まえながら、必要な見直しを図る。 |
| 商 法 法 人 |         |         | 営利企業の行動原理に基づく経営が行われることを前提に設立された法人であることから、収益性、独立性が強く求められることを踏まえ、可能な限り民間の経営手法を活用する。                                           |

<sup>8</sup> 【利用料金制】公の施設の管理の受託者の自主的な経営努力を発揮しやすくするとともに、地方自治体及び指定管理者の会計事務の効率化を図る観点から、公の施設に係る利用料金を受託者の収入として収受させる制度

### 第3 改革の方策

～数値目標を設定し、目標の達成に向けた取組を推進～

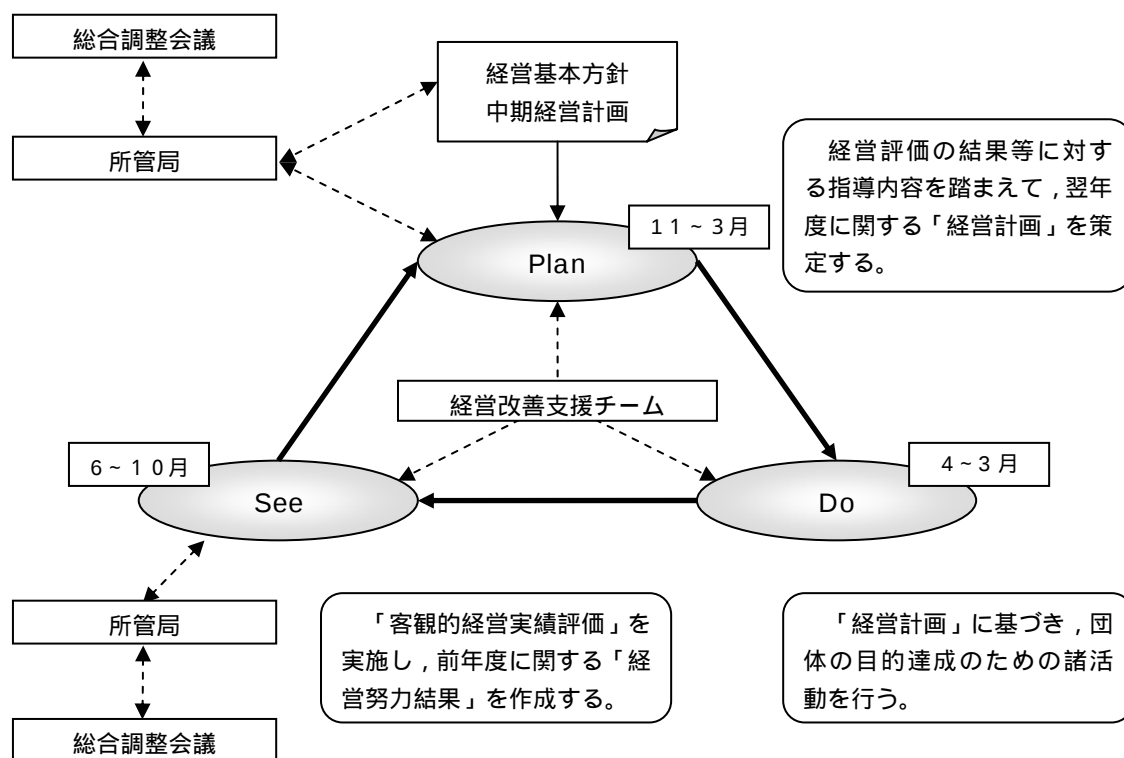
## 1 経営の抜本的な改善

### (1) 経営評価システムの活用

平成12年度から、「第一種及び第二種外郭団体」を中心に、その自主的な経営改善を促進することを目的として経営評価システムを導入しましたが、現在は、すべての外郭団体にこのシステムを導入しています。

引き続き、経営評価システムを活用することにより、経営の健全度や実態、課題を継続的に把握するとともに、「京都市外郭団体経営改善支援チーム（以下「経営改善支援チーム」という。）」<sup>9</sup>から経営評価を受け、必要な助言、指導を得ることにより、それぞれの団体の課題に応じた自主的な経営改善を促進します。

#### 【経営評価システムの概念図】



<sup>9</sup> 【経営改善支援チーム】外郭団体の経営評価や経営計画の策定などについて、専門的な見地等から助言、指導等を行うことを目的として設置した、経営コンサルタント、公認会計士等の外部有識者で構成するチーム

# 【年間スケジュール】

| 主体<br>月 | 外郭団体                                                                                          | 所管局                                                                                | 総合調整会議等                                                                            | その他                                   |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 4月      | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営基本計画,中期経営計画の策定（見直し）</li> </ul>                       |                                                                                    |                                                                                    |                                       |
| 5月      | <div>決算</div>                                                                                 |                                                                                    |                                                                                    | 市会へ事業計画報告（50%以上出資法人）<br>経営計画の公表       |
| 6月      | <div>↓</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己診断の実施</li> <li>前年度の経営努力結果の作成</li> </ul> | <div>↓</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>客観的経営実績評価（財務諸指標分析等）</li> </ul> |                                                                                    | <div>↑</div>                          |
| 7月      | <div>提出</div>                                                                                 | <div>ヒアリング</div>                                                                   |                                                                                    | <div>↑</div>                          |
| 8月      |                                                                                               | <div>ヒアリング</div>                                                                   | <div>→[事務局(行政改革課)]</div>                                                           | <div>↓</div>                          |
| 9月      | <div>半期決算</div>                                                                               |                                                                                    | <div>↓</div> <div>経営改善支援チームとの調整</div> <div>↓</div> <div>[総務局長]</div> <div>付議</div> | 市会へ決算報告（50%以上出資法人）<br>情報公開コーナーに決算書等設置 |
| 10月     | <div>←指導</div> <div>（改善計画案の策定）</div>                                                          | <div>←通知</div>                                                                     | <div>↓</div> <div>[総合調整会議]</div>                                                   |                                       |
| 11月     | <ul style="list-style-type: none"> <li>（当年度分）経営計画の中間評価</li> <li>（翌年度分）経営計画の策定</li> </ul>      |                                                                                    |                                                                                    |                                       |
| 12月     | <div>提出</div>                                                                                 | <div>ヒアリング</div>                                                                   | <div>→[事務局(行政改革課)]</div> <div>↓</div> <div>ヒアリング</div>                             | <div>↑</div>                          |
| 1月      |                                                                                               |                                                                                    | <div>↓</div> <div>経営改善支援チームとの調整</div> <div>↓</div> <div>[総務局長]</div> <div>付議</div> | <div>↑</div>                          |
| 2月      | <div>←指導</div>                                                                                | <div>←通知</div>                                                                     | <div>↓</div> <div>[総合調整会議]</div>                                                   | <div>↑</div>                          |
| 3月      | <ul style="list-style-type: none"> <li>翌年度の経営計画の確定</li> </ul> <div>↓</div> <div>事業計画の策定</div> |                                                                                    |                                                                                    | <div>↓</div>                          |

## (2) 経営計画の策定，公表

すべての外郭団体において，当該年度に行う業務の質の向上など，経営改善等に資する目標をできる限り数値により具体的に定めた経営計画を策定します。

また，平成１７年度から，毎年度５月に経営計画を公表することにより，市民に対する一層の説明責任を果たすとともに，適切な指標の設定や目標管理の徹底を図り，計画の実効性を担保します。更に，経営計画の主な指標の目標値と実績値との対比等に基づく経営努力の結果については，その概要を毎年度１２月に発行する「出資法人の概要」に掲載します。

なお，経営計画における経営目標や目標値の水準は，所管局が行う事業や予算の執行と密接にかかわるものであることから，その設定に当たっては所管局と十分に協議するものとします。

## (3) 経営改善に向けた主な指導項目

各団体の経営改善を促すために，所管局において，主として次の項目について必要な指導等を行います。

### **経営責任の明確化**

#### **役員構成の適正化**

経営責任の所在を明確にするとともに，設立目的に即した適切な業務運営を確保する観点から，役員数や役員の構成は，団体の規模，事業内容等に応じた適正なものとなるよう指導します（３１ページを参照）。

#### **役員報酬への業績反映の仕組みの検討**

役員報酬や退職金は，団体の資産，経営状況，民間の給与水準などに照らし，過大なものとならないようにする必要があります。特に，累積損失を抱えるなど，経営状況の厳しい団体に対しては，その状況に見合った水準となるよう指導します。また，経営計画の策定などを通じて各団体に対して本市が求める経営水準（収支，事業成果，事業効率性等）を明確に示すよう努め，役員の報酬にその業績を反映させるような仕組みの導入を検討します。

## **事業の効率化**

### **顧客のニーズに応じた事業の見直し**

顧客のニーズを把握することは、事業目的の達成やサービス向上の前提として欠くことのできないことです。このため、顧客の満足度を調査することやホームページの活用等により、積極的に顧客のニーズを把握し、その結果を事業やサービスの見直しに反映させるよう指導します。

### **事業別収支の明確化**

外郭団体の中には、設立目的に応じて多くの事業を展開する団体や、多数の施設の運営を行う団体があります。事業や施設ごとの経営管理を強化し、経費に対する意識を高め、的確な運営の見直しや事業のスクラップ・アンド・ビルドを図るため、事業別の収支を明確にするよう指導します。

### **管理経費の縮減**

外郭団体が施設の清掃、警備、維持管理等の業務を外部委託する場合には、原則として競争入札によることとし、公平性、透明性、競争性を確保して委託先を選定することにより、経費の削減とサービスの質の向上を図るよう指導します。

### **自主財源の確保**

経営の自主性、自立性を高めるため、団体の設立目的を十分に考慮したうえで、本市以外からの事業の受託や受益者負担による事業の実施等により、自主財源の確保に努めるよう指導します。

## **適切な運営の確保**

### **執行体制、人事給与制度等の見直し**

外郭団体の執行体制や人事給与制度について、それぞれの団体の事業内容、事業規模、経営状況等に応じたものになるよう指導します。

## 【執行体制，人事給与制度等見直しの取組例】

- ・ 常勤嘱託員制度の活用
- ・ 退職金支給率の見直し
- ・ 業績が反映される人事給与制度の導入

## 評議員会の設置

財団法人には、「公益法人の設立許可及び指導監督基準（以下「指導監督基準」という。）」<sup>10</sup>に基づいて、理事会の諮問、牽制機関として評議員会を設置することとされていますが、指導監督基準の制定以前に設立された団体には、評議員会を設置していないものがあります。公正な業務執行と適正な運営の確保を図るため、これらの団体に対して、平成17年度までに評議員会を設置するよう指導します。

## 【評議員会設置状況（平成16年6月現在）】

| 対象団体 | 設置団体 | 未設置団体 | 設置率（％） |
|------|------|-------|--------|
| 32   | 26   | 6     | 81.3   |

## 【評議員会が未設置の団体（平成16年6月現在）】

- ・ （財）京都市埋蔵文化財研究所
- ・ （財）京都市休日急病診療所
- ・ （財）京都市住宅サービス公社
- ・ （財）洛西ニュータウン管理公社
- ・ （財）京都市土地区画整理協会
- ・ （財）京都市駐車場公社

## 適正な会計処理の推進

適切な会計処理を一層推進する観点から、特に事業規模の大きい団体や、借入金がある団体について、監事や監査役に公認会計士の就任を求め、専門家による監査を受けるよう指導します。

<sup>10</sup> 【指導監督基準（評議員会）】「公益法人の設立許可及び指導監督基準」は、公益法人に対する適正な指導監督等を強力に推進するために、平成8年9月に閣議決定された。この基準に、財団法人には原則として評議員を置き、また、理事及び監事の選任機関並びに当該法人の重要事項の諮問機関として評議員会を置くように規定されている。

#### (4) 累積欠損を有する団体に対する指導調整

一般に、累積欠損を有する団体は厳しい経営状況にあると言えます。ただし、事業を立ち上げた後、事業が軌道に乗り、収益を上げるまでのある程度の期間の累積欠損や、相当な初期投資を必要とする事業を立ち上げた後、長期的な事業計画に基づき投資を回収する中での一定期間の累積欠損など、当初から累積欠損を想定している場合もあります。したがって、累積欠損をもって直ちに団体が行っている事業の成否を判断することはできません。重要なのは、所要の期間内に単年度の損益が黒字化することが見込まれる収支のレベルにあるかどうかです。

こうした点を踏まえたうえで、累積欠損を有する次の団体に対しては、経営評価の取組等を通じて一層の経費節減や経営努力の方策を指導するとともに、民間の人材の登用（31ページを参照）や経営コンサルタント等の外部有識者の活用なども検討し、まずは単年度損益の黒字化を目指し、経営改善に向けた抜本的な対応策を講じていきます。

##### 【累積欠損を有する団体の平成14年度決算】

| 団 体 名               | 事 業 概 要              | 累積欠損（千円）  |
|---------------------|----------------------|-----------|
| （財）京都市埋蔵文化財研究所      | 埋蔵文化財の発掘，研究          | 139,753   |
| （財）京都市立浴場運営財団       | 市立浴場の管理，運営等          | 39,088    |
| （財）京都市中小企業支援センター    | 中小企業者に対する経営支援        | 446,920   |
| （株）京都ソフトウェアアプリケーション | 情報関連人材の育成            | 323,893   |
| 京 都 御 池 地 下 街（株）    | 御池地下街，地下駐車場の管理運営     | 1,183,353 |
| 京 都 醍 醐 セ ン タ ー（株）  | 醍醐センター施設の管理          | 1,470,287 |
| 京 都 二 条 開 発（株）      | 二条駅周辺都市開発事業等         | 397,512   |
| 京 都 シ テ ィ 開 発（株）    | 再開発ビル，公共施設等の維持管理，運営等 | 757,070   |
| 京 都 高 速 鉄 道（株）      | 鉄道事業法による第三種鉄道事業      | 8,791,740 |

## 2 統廃合等の推進

### 【数値目標】

平成20年度までに、統廃合等により外郭団体総数（45団体）の10%（5団体）以上の団体を削減します。

外郭団体は、事前に十分に検討等が行われたうえで設立されたものですが、その後の社会経済状況の変化等により、現状では設立目的が達成し難い状況にある団体、あるいは1団体では経営健全化の取組の効果が十分に見込めないと考えられる団体などについては、経営の更なる効率化等を図るとともに、次に掲げる「統廃合の検討の視点」を踏まえ、統廃合等の一層の推進を図ります。

### (1) 統廃合の検討の視点

#### 廃止の検討の視点

団体の設立目的を達成した団体（達成することが確実となった場合を含む。）や存在意義の薄れた団体

業務の大部分について、民間への移管が可能であり、残存業務では、独立した団体として存続が困難な団体

赤字基調が続き、今後も回復の見込みがない団体

#### 統合の検討の視点

団体の設立目的が類似している団体

事業領域が関連している団体

小規模で事業の発展性のない団体で、統合により、新たな事業展開が図れる団体

施設の管理運営を主とする団体を集約することにより、施設運営業務の効率化や事務局体制の簡素効率化などが図れる団体

## (2) 統廃合等の検討対象団体

### ○ (株)京都市花き総合流通センターの民間主導による事業展開

準公設市場であることにより社会的信用と集荷力を高め、経営基盤を強固なものにしたうえで、花き卸売市場開設（平成 16 年 6 月）後 3 年を目途に本市出資率の見直しを行い、民間主導による経済的な合理性、採算性を備えた効率的な事業展開を図る。

### ○ (財)京都産業 21 に対する関与の在り方の検討

前身である(財)京都産業情報センターは、昭和 53 年度に本市主導で地元産業の発展等を目的として設立したが、平成 7 年度に当該センター事業に係る国庫補助金の受入窓口が京都府に移管された。また、平成 13 年度には(財)京都産業 21 に統合され、引き続き京都府が運営に大きく関与している。このため、今後、本市の関与の在り方について検討を行う。

### ○ 京都市住宅供給公社、(財)京都市住宅サービス公社、(財)洛西ニュータウン管理公社の整理・統合・廃止に向けての検討

京都市住宅供給公社、(財)京都市住宅サービス公社及び(財)洛西ニュータウン管理公社については、類似の業務を有することから、その整理、効率化を図り、経営基盤の強化を進めることが望ましい。

そのため、国における地方住宅供給公社法の改正に向けての検討状況や、指定管理者制度による民間参入の動向等を踏まえながら、これら 3 公社の整理・統合・廃止について検討を行う。

### ○ (財)京都市土地区画整理協会の見直し

(財)京都市土地区画整理協会は、土地区画整理組合から区画整理事業を受託し、これまで本市のまちづくりに大きな役割を担ってきたが、将来の需要が見込めず、経営状況が急速に悪化することが予測される。

施行中の 5 組合の区画整理事業の終息に向けて引き続き業務受託を行いつつ、平成 19 年度の整理統合を目途に見直しを行う。

○ **京都二条開発（株）の見直し**

京都二条開発（株）は、二条駅地区における文化施設の建設、運営を担う会社として設立されたが、現在は、文化施設を運営する企業に用地を賃貸借するとともに、事業のモニタリング（管理・監督）を担う会社へと役割が変更された。今後は、平成１７年７月に開業予定の文化施設整備の進ちょく状況と調整しながら、同社の方向性を検討、確定し、平成１７年度中に見直しを図る。

○ **交通局所管団体の見直し**

交通局が所管する外郭団体（（財）京都市交通事業振興公社、京都高速鉄道（株）、京都地下鉄整備（株））は、それぞれの設立目的に応じ、交通局からの業務の受託や交通局への鉄道施設の貸与などを通して、本市交通事業に貢献してきたが、交通事業を取り巻く厳しい状況を踏まえ、委託業務の見直しや外郭団体の在り方の検討を行い、団体の整理統合などの見直しを図る。

○ **（財）京都市水道サービス協会と（財）京都市下水道事業協会の統合**

上下水道局の統合に伴い、（財）京都市水道サービス協会及び（財）京都市下水道事業協会についても平成１９年度までに統合を図り、上下水道サービスの提供に伴う補完事業を総合的に実施し、安定した市民サービスの提供を図る。

○ **（財）京都市生涯学習振興財団と（財）京都市野外活動振興財団の統合**

財団創設の趣旨、目的が異なり、関係者との十分な協議が必要であるが、事務の効率化とともに、乳幼児から青少年、お年寄りまでの市民を対象に、芸術、文化、子育てから野外活動に至るまで幅広いニーズに応じた事業展開が期待できることから、平成１９年度を目途に統合を図る。

以上に掲げた検討対象団体以外の団体についても、必要に応じて積極的に統廃合等に取り組むこととします。

### 3 財政的関与の見直し

外郭団体の自主性，自立性を一層高めるとともに，本市の外郭団体に対する財政負担の軽減を図るため，外郭団体の経営評価のほか，事務事業評価や予算編成等の取組を通じて，個々の団体に関する財政的関与の更なる見直しを進めます。

#### (1) 補助金の適正化

##### 【数値目標】

「外郭団体の機能による分類」に応じた削減を行うことにより，平成20年度までに，原則として，本市からの補助金を平成15年度予算額（約35億円）の15%（約5億3千万円）程度削減します。

補助金の類型に基づき，事業補助金及び運営補助金を削減対象とする。

事業の立ち上げや拡大途上にあり，平成15年度末時点において設立経過年数が5年未満の団体は対象から除く。

<対象外団体>

（財）京都市環境事業協会，（株）京都市花き総合流通センター

補助金は，公共性が高く採算の確保が困難な事業に対する補助や，施設建設に係る初期投資に対する補助など，様々な目的で支出されていますが，貸付金のような返済義務がなく，また委託料のような受託業務を行う義務もないことから，支出することの妥当性について，十分に検討する必要があります。

このため，補助金の性格に応じておおむね次のように分類し，削減対象とするものについては，数値目標を踏まえた見直しを図るものとします。

##### 【補助金の類型に基づく削減対象】

| 区 分   | 内 容           | 削減対象 | 理 由                                                                 |
|-------|---------------|------|---------------------------------------------------------------------|
| 事業補助金 | 特定の事業に係る補助金   | ○    | 事業の効率化等，団体に更なる経営努力を求めることで，削減の余地がある。                                 |
| 運営補助金 | 団体の運営全般に係る補助金 | ○    | 運営の効率化等，団体に更なる経営努力を求めることで，削減の余地がある。                                 |
| 利子補助金 | 借入金の利子額に係る補助金 | ×    | 借入金の利子額の一部を本市が負担することを前提に借入れしているため，補助金を削減すると団体が資金不足を来す可能性があるため削減が困難  |
| 建設補助金 | 施設の建設に係る補助金   | ×    | 施設建設に係る費用の一部を本市が負担することを前提に建設しているため，補助金を削減すると団体が資金不足を来す可能性があるため削減が困難 |

（注）○は削減対象とするもの，×は削減対象としないもの

## **(2) 委託料の適正化**

委託料は、外郭団体が受託した施設の管理運営や事業等の実施に必要な経費として支出するものですが、外郭団体へ委託することの優位性、効率性の検証や、外郭団体が外部へ再委託する業務を見直すことにより、一層の適正化を図ります。

### **ア 委託先の選定**

業務委託を検討する際には、経費、提供されるサービス水準、委託先の専門性や機動性などの観点から、外郭団体や民間も含め、最も適した団体に委託する必要があります。

このため、指定管理者制度が適用される公の施設の管理委託はもとより、従来本市が外郭団体に委託していた業務については、競争性を確保するために、原則として複数の事業者から委託先を選定します。

### **イ 再委託業務の見直し**

外郭団体へ委託した業務を、更に外郭団体が外部へ再委託することにより実施している場合には、当該団体に業務委託することの適否を改めて検証し、委託の在り方について必要な見直しを行います。

## **(3) 貸付金の見直し**

外郭団体が行う事業の中には、事業目的の遂行のため多額の初期投資や運転資金が必要となるものや、資金需要と収入の時期とにずれが生じるため、つなぎ資金が必要となるものなどがあります。こうした事業を円滑に遂行するために、事業の性格や資金収支の見通しを考慮したうえで、必要な最小限の貸付けを行います。

#### (4) 利用料金制の拡大

公の施設の管理委託に当たっては、受託者の経営意欲を高め、自主的な経営努力を発揮しやすくするために、既に一部の施設で利用料金制を導入していますが、「外郭団体の機能による分類」において「施設管理運営型」の「個人消費型」に分類される団体（16ページを参照）を中心に、本制度の拡大を検討します。

##### 【利用料金制の導入施設】

| 施 設 名               | 開始年月           | 委託団体                   |
|---------------------|----------------|------------------------|
| 京都市健康増進センター         | 平成 5 年 7 月     | (財)京 都 市 健 康 づ く り 協 会 |
| 京 都 コ ン サ ー ト ホ ー ル | 平成 7 年 1 0 月   | (財)京都市音楽芸術文化振興財団       |
| 京 都 市 勸 業 館         | 平成 8 年 7 月     | (株)京 都 産 業 振 興 セ ン タ ー |
| 京都市ラクト健康・文化館        | 平成 1 0 年 1 0 月 | 京 都 シ テ ィ 開 発 (株)      |
| 京 都 市 鴨 東 駐 車 場     | 平成 1 4 年 3 月   | (財)京 都 市 駐 車 場 公 社     |
| 京都市休日急病診療所          | 平成 1 6 年 4 月   | (財)京 都 市 休 日 急 病 診 療 所 |

## 4 人的関与の見直し

外郭団体の運営を円滑に進めるために行政経験及び知識を有する人材の活用が有益であることや、人件費の抑制の観点から、各団体の実情に応じて本市職員の派遣やOB職員の活用を図っています。

他方、外郭団体は公民の共同の経営形態であり、民間の長所も十分に発揮できるように民間の人材や知識、経験を積極的に活用することも必要であるとともに、外郭団体がより自主性、自立性を発揮できる執行体制の構築が求められています。

こうした点を踏まえ、更に人的な関与の見直しを行います。

### (1) 派遣職員の削減

#### 【数値目標】

「外郭団体の機能による分類」に応じた削減を行うことにより、平成20年度までに、原則として、本市の常勤派遣職員を平成15年度総数(259人)の30%(78人)以上削減します。

事業の立ち上げや拡大途上にあり、平成15年度末時点において設立経過年数が5年未満の団体は対象から除く。

再整備計画策定以降、長期的な計画に基づき、既に相当数の派遣職員を削減している団体は対象から除く。

<対象外団体>

(財)京都市環境事業協会、(株)京都市花き総合流通センター、交通局所管団体((財)京都市交通事業振興公社、京都高速鉄道(株)、京都地下鉄整備(株))

外郭団体の常勤職員については、本市の派遣職員が減少し、固有職員が増加する傾向にあります。しかしながら、外郭団体の更なる自主性、自立性の向上のため、本市派遣職員(嘱託職員を除く。)について、団体の経営状況、事業の性格や進ちょく状況等を考慮しながら、数値目標を踏まえた見直しを図ります。

なお、派遣職員の引き揚げに伴い、外郭団体の職員を補充する場合には、原則として、期限付き職員や嘱託職員を利用するなど、経営状況や業務量に見合う弾力的な対応が可能となるよう指導します。

## (2) 本市のOB職員に係る退職金の廃止

本市のOB職員の活用に当たっては、本市職員に準じた給与の減額や経営状況に応じた退職金の減額を行うなど、各団体において適正な執行に努めるよう従前から指導していますが、より外郭団体の経営体質の強化を図るために、OB職員に係る退職金を平成16年3月末をもって廃止しました。

## (3) 経営責任の明確化

経営責任の明確化を図り、役員構成を団体の規模、事業内容等に応じた適切なものとするため、財団法人においては、本市職員が理事に占める比率を必要最小限にとどめていますが、指導監督基準<sup>11</sup>制定以前に設立されたことにより、基準を満たしていない一部の団体についても、平成20年度までに本市職員が理事に占める比率が3分の1以下になるように見直します。

### 【本市職員の理事に占める比率の状況（平成15年7月現在）】

| 対象団体 | 1/3 以下 | 1/3 超 | 適正団体比率（％） |
|------|--------|-------|-----------|
| 32   | 24     | 8     | 75.0      |

### 【本市職員の理事に占める比率が3分の1を超える団体（平成15年7月現在）】

- ・（財）京都市埋蔵文化財研究所
- ・（財）京都市中小企業支援センター
- ・（財）京都市住宅サービス公社
- ・（財）洛西ニュータウン管理公社
- ・（財）京都市土地区画整理協会
- ・（財）京都市駐車場公社
- ・（財）京都市下水道事業協会
- ・（財）京都市水道サービス協会

## (4) 民間の人材の登用

外郭団体の役職員には、行政経験だけでなく、これまで以上に経営感覚を有する人材が求められています。経営上の観点から、給与等の処遇には制約があるものの、民間企業経験者を含む幅広い人材を活用するとともに、役員については民間企業の経営経験者の採用を検討するなど、民間の人材の積極的な登用を図ります。

<sup>11</sup> 【指導監督基準（理事）】「指導監督基準」に、公益法人の理事に関して、所管する官庁の出身者が占める割合は、理事現在数の3分の1以下とするように規定されている。

## 5 情報公開の充実

外郭団体は公的サービスの一翼を担っていることから、その経営状況等について積極的な情報公開に努めるなど、透明性を高める必要があります。また、平成14年10月から施行した「京都市情報公開条例（以下「情報公開条例」という。）」及び「京都市個人情報保護条例（以下「個人情報保護条例」という。）」において、外郭団体に対して情報公開及び個人情報保護のために必要な措置を講じるよう求めています。

このため、関係法令や団体の自主性に配慮しながら、外郭団体の事業や経営状況、本市の関与の状況等について、情報公開の充実を図ります。

### (1) 経営状況に関する情報の公表

平成17年度から、外郭団体の策定する経営計画を毎年度公表します。

また、平成10年度から発行している「出資法人の概要」を引き続き毎年度発行するとともに、経営評価結果と併せて、今後、経営計画における目標値と実績値との対比等に基づく経営努力の結果を新たに掲載するなど、更に内容の充実を図ります。

### (2) 業務及び財務に関する資料の提供

各団体の主たる事務所に業務及び財務に関する資料を備え、原則として市民の閲覧に供するほか、情報公開コーナーにおいても引き続き同様の措置を講じます。

#### - 業務及び財務に関する資料 -

##### A 財団法人、社団法人及び社会福祉法人

定款又は寄附行為、役員名簿、（社団法人の場合）社員名簿、事業報告書、収支計算書、正味財産増減計算書、貸借対照表、財産目録、事業計画書、収支予算書

##### B 株式会社

Aに準じる資料（民間の行動原理にのっとりた経営が行われることを前提として商法に基づき設立された法人であり、商法に一定の計算書類の公告が定められていることから、情報公開の趣旨を踏まえ、各団体に自主的な資料の提供を求める。）

### (3) ホームページの活用

外郭団体の経営計画や「出資法人の概要」を、情報公開コーナーにおいて閲覧に供するほか、本市のホームページにその内容を掲載します。

また、各団体においても、自らが行う事業や運営する施設に関する広報に加え、ホームページを活用した財務諸表などの経営状況の公表や利用者ニーズの把握など、業務運営の透明化及び効率化に努めます。

### (4) 情報公開及び個人情報保護の制度化

情報公開条例において、本市の出資率が25%以上で、かつ単独で筆頭の出資者となる団体について、保有する情報の公開に関して必要な措置を講じるよう努めなければならないとの規定を新たに設けました。また、個人情報保護条例においても、上記と同様の団体について、個人情報を保護するために必要な措置を講じるよう努めなければならないとの規定を新たに設けました。

これらを踏まえ、各団体において手続規程の整備に努めた結果、既にほとんどの団体において規程の整備が行われましたが、今後、未整備の団体についても、早期に整備できるように必要な支援、要請を行います。

#### 【情報公開及び個人情報保護に関する手続規程の整備状況（平成16年6月現在）】

##### < 情報公開に関する手続規程 >

| 区 分<br>出資率   | 対象団体 | 規程整備済 |               | 規程整備率<br>(%) |
|--------------|------|-------|---------------|--------------|
|              |      | 条例施行時 | 平成16年<br>6月現在 |              |
| 100%         | 24   | 14    | 24            | 100.0        |
| 50%以上 100%未満 | 9    | 2     | 8             | 88.9         |
| 25%以上 50%未満  | 7    | 2     | 6             | 85.7         |
| 合 計          | 40   | 18    | 38            | 95.0         |

（注）本市が単独で筆頭出資者である外郭団体に限る。

< 個人情報保護に関する手続規程 >

| <div> <div>区 分</div> <div>出資率</div> </div> | 対象団体 | 規程整備済 |               | 規程整備率<br>(%) |
|--------------------------------------------|------|-------|---------------|--------------|
|                                            |      | 条例施行時 | 平成16年<br>6月現在 |              |
| 100%                                       | 24   | 12    | 24            | 100.0        |
| 50%以上 100%未満                               | 9    | 2     | 8             | 88.9         |
| 25%以上 50%未満                                | 7    | 2     | 6             | 85.7         |
| 合 計                                        | 40   | 16    | 38            | 95.0         |

(注) 本市が単独で筆頭出資者である外郭団体に限る。

【情報公開及び個人情報保護に関する手続規程が未整備の団体（平成16年6月現在）】

- ・ (株) 京都ソフトウェアアプリケーション（平成16年7月施行予定）
- ・ 京都二条開発（株）

## 6 その他の取組事項

### (1) 団体間の横断的な組織づくり

「第一種及び第二種外郭団体」を中心に，団体による職員採用の統一試験，共同研修，団体間の人事交流などの検討，実施等を行うなど，団体間の連携を強化することを目的とした横断的な組織づくりに向けた取組を検討します。

### (2) 外郭団体共同研修会の開催

外郭団体職員の資質向上等を目的に平成 8 年度から実施している，本市主催の外郭団体共同研修会を引き続き開催します。

#### 【これまでの開催状況】

| 実施年度     | 研 修 内 容                                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 平成 8 年度  | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 公益法人の経理の基本原則，税務</li><li>・ 監査結果から見た出資団体の会計処理</li></ul>                                    |
| 平成 9 年度  | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 公益法人における税務</li></ul>                                                                     |
| 平成 10 年度 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ （財）京都高度技術研究所の現状と将来</li><li>・ 出資団体の監査結果</li><li>・ 事務文書管理</li><li>・ 出資団体の情報公開の推進</li></ul> |
| 平成 11 年度 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「京都市外郭団体再整備計画」</li></ul>                                                                 |
| 平成 12 年度 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 客観的経営実績評価等</li><li>・ 経営基本方針，中期経営計画の策定</li><li>・ 自己診断等</li><li>・ 経営計画の策定等</li></ul>       |
| 平成 13 年度 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 平成 12 年度自己診断の結果</li><li>・ 他都市の外郭団体の経営状況</li><li>・ 経営計画の策定</li></ul>                      |
| 平成 14 年度 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 本市情報公開条例及び外郭団体における情報公開規程</li><li>・ 情報公開と経営風土刷新</li><li>・ 情報公開対応のファイリングシステム実践事例</li></ul> |
| 平成 15 年度 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ ペイオフ対策</li><li>・ 公の施設に係る指定管理者制度</li></ul>                                                |

## 第4 今後の取組等

---

### 1 外郭団体の新設に係る方針

外郭団体は、民間活力の導入によって公共的、公益的サービスを提供する形態の1つです。しかしながら、サービスの提供形態には、従前とは異なり、民営化、民間委託、PFI、地方独立行政法人、NPO（民間非営利団体）の活用など、様々な手法が存在しています。

このため、外郭団体の新設に当たっては、「京都市外郭団体等指導及び調整等に関する基準」に規定する「設立に関する基準」を厳格に適用するとともに、以下の方針に基づき、その必要性、妥当性を十分に検討することとします。

#### 市政運営の効率化の促進

本市が直接行うより民間に委ねる方が効率的、効果的なサービスの提供等ができる業務のうち、収益性の問題等から直接民間に業務委託等を行うことが困難であるなどの理由により、外郭団体の形態によることが適当であると判断される場合であって、既存の外郭団体では当該業務を担うことができない場合に限り、新たに外郭団体を設立することを検討します。

#### 開発型の外郭団体設立の抑制

厳しい経済状況を反映し、他都市において、開発型の外郭団体が経営破たんするなどの事例が生じています。こうした点を踏まえて、開発型の外郭団体の設立については原則として行わないこととします。

### 2 進ちょく状況の公表

この改革計画に掲げた改革の方策について、経営評価システムの運用を通じて、毎年度、団体ごとの取組状況を把握、点検します。更に、その進ちょく状況を「出資法人の概要」に掲載するとともに、市政改革実行プランの進ちょく状況に併せて公表し、本計画の着実な推進を図ります。

京都市外郭団体改革計画

平成 1 6 年 7 月発行

発 行 京都市総務局総務部行政改革課

〒604-8571 京都市中京区寺町通御池上る  
上本能寺前町 488 番地

075-222-3050

京都市印刷物第

号