

「平成15年度包括外部監査結果報告書」の概要について

1. 外部監査の概要

(1) 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び第4項並びに広島市外部監査契約に基づく監査に関する条例第2条に基づく包括外部監査

(2) 選定した特定の事件（テーマ）

出資団体に係る出納その他の事務の執行状況

(3) 外部監査実施期間

平成15年8月7日から平成16年1月23日まで

なお、平成15年4月1日から8月6日までは、事件の選定を行うとともに、補助者の選定を行いました。

2. 監査実施の概要

出資団体は、一定の公益的目的をもって、自治体が出資して設立されたものであり、出資金の他に多額の委託料、補助金等が投入されています。

ところが現在、出資団体の中には、経営が逼迫し、地方自治体の将来の財政負担となる可能性のある団体が多数あると言われており、特に、いわゆる第三セクターについては近時倒産が相次いでおります。また、設立当初の政策目的に照らし合わせると、存在理由そのものが希薄な団体もあると言われております。

そこで、広島市が25%以上出資している32団体のうち、以下の7団体を個別の監査対象として選定するとともに、出資団体の役員が有効に機能しているかという共通の視点で32団体すべてを分析しました。

- ・ 広島市の委託料・補助金等の金額が多額な広島市土地開発公社
- ・ 広島市が出資している株式会社のうち、広島市の出資金額が最も多額な広島地下街開発株式会社、欠損金の金額が多額な広島駅南口開発株式会社、債務超過額が多額である広島ステーションビル株式会社・株式会社広島市産業情報サービスの4社
- ・ 職員数が最も多い財団法人広島市ひと・まちネットワーク
- ・ 平成13年度及び平成14年度の包括外部監査の監査対象とならなかった団体のうち、広島市の委託料・補助金等の金額が最も多額な財団法人広島市下水道公社
個別の監査対象とした7団体について監査の視点を要約すると以下のとおりです。

(1) 広島市土地開発公社

- ① 企業会計に準拠した会計規程・規則となっているか。
- ② 長期保有土地から発生する支払利息がどの程度の影響をもたらすか。また、その状況がどのように分析され、対応されているか。
- ③ 長期保有土地の取得目的・取得手続・取得価額は適正であったか。
- ④ 長期保有土地がいつ使用に供されるかの具体的計画はあるのか（ない場合の対策は）。
- ⑤ 保有土地の再取得手続・再取得価額は適正であったか。
- ⑥ 各種の入札手続が適正に実施されているか。
- ⑦ 諸環境を踏まえた公社の在り方の検討。

(2) 広島地下街開発株式会社・広島駅南口開発株式会社

- ① 事業が出資目的及び関係法令等に沿って適切に運営されているか。
- ② 現在の財務状況で会社を存続していくことは可能か。

(3) 広島ステーションビル株式会社・株式会社広島市産業情報サービス

- ① 事業が出資目的及び関係法令等に沿って適切に運営されているか。
- ② 債務超過解消の可能性はあるか。
- ③ 現在の財務状況で会社を存続していくことは可能か。

(4) 財団法人広島市ひと・まちネットワーク・財団法人広島市下水道公社

- ① 会計処理が「公益法人会計基準」に準拠しているか。
- ② 事業が出資目的及び関係法令等に沿って適切に運営されているか。
- ③ 業務委託について、契約相手の選定方法、委託料の算定方法、契約手続等は適正か。
- ④ 財団の存続についての検討。

3. 監査結果の概要

次の点を除き、事務処理は適正に行われていました。

(1) 広島市土地開発公社

① 関連施設整備事業収益の計上基準について

関連施設整備事業は、広島市から市有地の造成工事事業を受託したものであり、広島市土地開発公社が工事代金を業者に支払い、これに一定の事務費比率を上乗せして広島市に請求し、代金を収受しています。

これについて、平成14年度の関連施設整備事業収益は8,290万円、関連施設整備事業原価は9,016万円と原価割れの状況にあります。これは、原価については、年度末に工事業者に未払のものについて、事業未払金を計上しているのに対し、これに対

応する収益については未収金計上していないことによります。

収益と費用の適切な対応を図るため、未払計上した工事に対応する収益については未収金を計上する必要があります。

② 支払利息の計上基準について

支払利息の計上基準については、実際に支払が生じた年度に支払利息を計上する現金基準によっています。しかし、施行規則第6条において「土地開発公社は、その財政状態及び経営成績を明らかにするため、財産の増減及び異動並びに収益及び費用をその発生の事実に基づいて経理しなければならない。」とされており、また、平成14年度末での借入金が約639億円と多額となっている状況にかんがみれば、時間の経過によって利息を計上する発生主義によることが必要です。

発生主義によった場合、平成14年度末において未払利息の計上が約2億300万円必要になると試算されます。

③ 借入金の流動・固定区分について

借入金の流動・固定区分について、広島市土地開発公社では借入日から返済予定日までの期間が1年以内のものを流動負債に計上し、1年超のものを固定負債に計上しています。

しかし、要綱第4条(14)の1年内の考え方は、貸借対照表日の翌日から起算して1年以内の日をいうとされており、借入金の流動・固定区分も貸借対照表日の翌日から起算して1年以内に返済予定日が到来するか否かで行うべきです。

④ 事業外費用処理されている支払利息

広島市からの短期借入金は年度ごとにいったん返済しており、次年度開始後同額を再度、広島市から借入れています。年度末の数日間にかかる広島市からの短期借入金の一時返済にかかる資金は、市中金融機関から借入れており、この期間の金利は事業外費用として期間費用処理しています。

しかし、当該支払利息についても、資金の運用先は土地そのものであり、期間費用処理でなく土地の原価に含めるべきであり、当該処理を行わなければ、会計処理の整合性が確保できないと考えます。

⑤ 会計処理基準の見直しの必要性

広島市土地開発公社では「広島市土地開発公社財務会計規則」（最終改正平成13年3月29日）により、経理処理を行っていますが、以下の点については規則自体の見直しが必要です。

- ・ 減価償却の開始時期について、償却資産取得の翌月としていますが、一般に公正妥当と認められる会計原則に従い、取得した資産を事業の用に供した月（資産の検収等が完了し、実際に事業に利用可能となった月）から減価償却を行うべきです（財務会計規則第69条第4項）。

4. 意見の概要

(1) 広島市土地開発公社

① 世代間交流拠点施設用地

ア 先行取得要件について

広島市土地開発公社による事業用地の先行取得に関しては、広島市は以下の取得要件を満たす必要があります。

(ア) 広島市の総合計画実施計画で計画されているもの

(イ) 国庫債務負担行為等、国の制度（補助事業、起債事業等）に基づくもの

(ウ) 広島市議会（常任委員会）に事業概要の説明を行うなど、広島市議会と十分意見調整を行ったもの

なお、平成13年度以降は、上記(ウ)について、「公有地の拡大の推進に関する法律の運用について」（建設省経整発第27号自治政第28号 平成12年4月21日）の趣旨を踏まえて、以下の(エ)及び(オ)に変更されています。

(エ) 次の契約を締結するため、予算で債務負担行為として定め、広島市議会の議決を得る

(オ) 広島市と広島市土地開発公社との間で、用地の買収予定時期、買収予定価額及び用途を明示した用地先行取得依頼契約を書面で締結すること

このうち、(ア)の要件について広島市実施計画（平成8年度～平成10年度）では、当該事業用地の取得に関する予算は計画されておらず、当該実施計画の記載程度で事業用地を取得するための要件を具備しているとすれば、当該取得要件は形骸化していた（現在も形骸化している）と判断せざるを得ません。したがって、現行の取得要件がより厳格なものとなるよう取得要件を追加する必要があると考えます。

イ 当回事業計画の内容について

当該事業は当初から、「施設」として考えられていましたが、本来、世代間交流拠点にいわゆる「箱もの」を要するかは一概に論ずることはできず、詳細な検討を必要とするものであったと考えられます。

今後の事業計画策定に際しては、当該事業遂行上、事業用地取得が不可欠であるのか、財政的な裏づけが確保できる見込みが明らかであるのかといった観点をより重視すべきであると考えます。

ウ 候補地の用地選定手続について

平成8年6月に、当該事業用地の候補地として、4箇所の土地が選定され、比較検討が行われています。当該4候補地の内容は次のとおりです。なお、この前提として、『広島市における全市的な保健・福祉等の整備状況並びに整備計画を検討したところ、他方面に比較して、東部方面にはそういった施設が未整備であること、また将来の活性化、発展も視野に入れ、東部方面を中心に用地を選定』し

たとされています。

所在地区	面積	所有者	備考
船越	27,431㎡	民間N社	【注1】
矢野	32,575㎡	民間M社	【注2】
矢野	約27,000㎡	広島県土地開発公社	【注3】
矢野	約76,000㎡	広島市矢野土地区画整理組合	【注4】

(注1) 安芸区役所に近い。民間N社の社宅用地で社宅が30棟ほど現存。
(注2) マンション建設用地。海田新開線そばであり、利便性よし。隣接する広島市有林と一体利用ができる。
(注3) 広島県において利用計画あり。
(注4) 面積は広いが区画整理区域内である。現地は交通の便が悪く坂道を登っていかなくてはならず、高齢者、障害者が利用するのには不便である。

この比較表を見る限り、民間M社所有の土地以外の3つの土地は、明らかに条件が悪く、候補地を選定するための比較表ではなく、民間M社の所有土地を選ぶことを前提とした理由付けのためにリストされたものとしか考えられません。

監査人は、より詳細な検討資料があるのではないかと追加質問しましたが、当該比較表以外の資料は残っていないとのことでした。

広島市土地開発公社に対して先行取得依頼し、再取得が遅れている事業用地については、単に関連資料を保管しているということではなく、関連資料とその政策意思決定の過程を取り出しやすい形で整理・保管しておくことが必要です。

エ 基本構想策定委託契約と整備基本計画策定委託契約について

本件においては、基本構想策定委託契約締結業者A社と整備基本計画策定委託業者M社とが異なっています。両者が異なっていること自体は問題ではありませんが、通常、一連の事業に関する外部委託を行う場合、近時においては効率性を重視して、当初委託業者への随意契約を行うことも多いと考えられます。

整備基本計画策定委託先の選定に当たっては、いわゆる「提案方式（プロポーザル）」が採用され、この提案方式による委託業者の選定結果は、7社中、A社は最下位であり、M社が委託先として決定されました。

この点に関しては、各委員がどのような判断で点数化したかの意思決定過程や判断要素が明らかではありませんが、提案方式による委託業者の選定に当たっては、指名競争入札のように金額的根拠が明らかではないため、少なくとも判断過程を残しておく事務取扱いとする必要があると考えます。

オ 高齢者福祉施設の事業計画について

高齢者福祉施設用地については、国に対して国庫補助を得るための継続的な要望を行っていますが、未だ協議の段階にあり、事業の具体化には至っていません。当初事業目的が具体化しない中で、「スピード感を持って」取得しなければならなかったために、当該用地についても、施設内容・財政の裏づけがない（又は甘い見通しの）まま、先行取得してしまった事例であるといえます。

当該事業用地に係る当該ゾーンについては、国庫補助がなかった場合の具体的な利用計画を早急に検討する必要があります。

② 二葉の里市有地整備事業用地

ア 事業用地の活用策の早期決定について

平成10年6月に企画関係者会議の審議を経て牛田第四小学校（仮称）建設事業そのものが既に中止決定されており、その後の全庁的な検討にもかかわらず、恒久的利用案が見出されていません。当該土地については、そもそも当初事業目的から市有地のグラウンドと一体的な土地であり、市有地が過去に社会体育用施設として再取得されている以上、その周辺部分のみを再取得しないのは合理的な対応であったか疑問です。

また、広島市土地開発公社の保有している土地は、ほぼすべてが法面（斜面・崖地）であり、売却価値・利用価値は、単独ではほぼゼロです。

このような性格の土地であるため、一刻も早く事業化して広島市が買い取ることが望まれます。また、買取りが困難であると判断される場合には、速やかに民間への売却手続を進める必要があると考えます。

イ 全市的な有効活用の方策への取組みについて

当該事業そのものが中止決定されている以上、教育委員会での有効活用の模索には限界があります。平成10年8月には、企画調整課から各局へ当該未利用地の利用希望を「牛田第四小学校（仮称）建設中止に伴う未利用地の利用希望について（企画総務局企画調整課長 平成10年8月10日）」で書面により照会していますが、利用希望の回答はなかったとのことです。

しかし、年間3,272万円（1日当たり8万円）の利息負担（将来の財政負担）が発生している事業用地であるため、より積極的かつ逼迫感をもって、定期的に対面協議で検討すべき事案と考えます。

ウ 面積按分による造成工事負担について

第1期グラウンドの造成工事費を、市有地と公社所有地で単純に面積按分しています。公社所有地は、その大部分が「斜面・崖」であり、単独ではほとんど価値がないものです。面積按分による方法は、広島市が計画どおりに再取得すれば問題とはなりません。当該事業そのものが現在「中止」されており、この土地

は「利用目的・施設内容が具体化されていない」状況となっています。したがって、結果的に、公社所有地に負担させた造成工事費の分だけ、一時的に広島市の財政負担が緩和された一方で、将来再取得する必要のある土地を実勢以上に高く評価して、財政負担を先送りしたと言えます。

このように、明らかに価値の低い土地を含む事業用地の再取得に当たっては、その内容を精査して、適正額による再取得が可能となるように当該事例のような単純な面積按分を排する等、事務取扱いを変更又は明確にする必要があります。

エ 平成6年3月の先行取得土地についての追加工事等の意思決定について

当該事業は結果として、平成10年6月に建設中止の方針が決定されるに至りました。事業目的との関連では、平成6年の時点で、既に児童数1,200名（市立小中学校の分離基準）を割り込む程度となっていた事実があり、この時点で既に建設中止を検討すべきターニングポイントにあったと考えられます。なお、平成6年度における推計を含めて、過年度における将来児童数の推計に対するその後の児童数の実績は、いずれも推計を下回る実績となっています。

平成6年3月に決定された造成工事は、近隣住宅への防災対策として実施したのですが、事業目的である牛田第四小学校（仮称）の建設の成否を再検討することなく、5億7,986万円の追加投資をしてまで造成工事を進める必要があったかについては疑問が残るところです。当該金額は、小学校建設を前提とした造成費用になっていますが、これだけの追加投資を行う以上、前提となっている小学校建設について更に進んだ議論が必要であったと考えられます。

先行取得土地についての追加工事等の意思決定を行う際には、必ずその時点での事業化の可能性を再点検し、事業の継続可能性とそれに伴う当該工事等への影響を再検討することが必要と考えます。

③ 広島市立大学用地

ア 利用計画・施設内容等の早期具体化について

広島市土地開発公社が保有している事業用地は、「国際研究交流施設用地」と「多目的広場用地」です。これらの事業用地が広島市によって再取得されない主たる理由は、「事業計画そのものが十分に煮詰まっていない」ということにありますが、大学が開校されてから約10年が経過する現在においても、当該事業用地を具体的にどのように活用するのかについて、結論が見出せない状況となっており、計画当初段階において、具体的な利用計画や施設内容が明確でなかったと言えます。

安易な事業計画に基づく施設の建設は、将来にわたり影響を及ぼすものであるため、慎重に意思決定する必要があることはいまでもありませんが、当該事業用地は利用計画・施設内容が十分に具体化されないまま、広島市土地開発公社に事業用地を先行取得依頼し、開校から約10年が経過する現在において、未だ計画

等が具体化されていないという事実は、現在の広島市の財政事情を勘案しても問題があると言えます。広島市並びに広島市立大学内部においては、利用計画・施設内容等の吟味・精査・決定に、より注力する必要があると考えます。

また、広島市土地開発公社に対して事業用地の先行取得依頼を行う場合には、利用計画・施設内容等の具体化とともに、今後の動静の十分な把握に努めながら、より慎重な対応のもとで取得時期などの方針を決定することが必要です。

イ 広島市による再取得単価の平準化が行われていることについて

広島市立大学用地は、第1工区と第2工区に分けて、取得・再取得が行われましたが、事業総面積302,432.24㎡の中には、尾根筋緑地があり、現在も手付かずのままとなっており、広島市土地開発公社が保有する事業用地の一部となっています。

事業総面積に係る取得金額は、異なる3者による鑑定評価を参照し、財産評価委員会において適切に決定されましたが、当該買取価格の最終決定額は、決定総額を単純に面積按分して決定しています（5.6万円/㎡）。

このような決定方法を採用した結果、現在広島市土地開発公社が所有している尾根筋緑地（自然林・法面）の帳簿単価も5.6万円/㎡として評価されています。

ちなみに、当初取得時に入手された鑑定評価によれば、当該尾根筋緑地部分単独の土地評価額は、0.9～1.4万円/㎡でした（「鑑定評価書」より）。

当該事業用地については、現状のまま利用する場合を除き「新たな造成が必要」な土地であり、当該単価は、結果的に現有土地の実勢評価と比較して明らかに過大となってしまったと言わざるを得ません。

全体を通して考えると、用地単価を平準化することにより、平地部分の単価が低減され、大学開設時の広島市による負担が軽減された一方で、将来再取得する必要のある土地の単価を実勢以上に高く評価して、結果的に財政負担を先送りしたと言えます。

このように、段階的に事業用地を再取得する場合には、その内容を精査して、単純に全体で面積按分することなく、それぞれの適正額による再取得を行うことができるよう事務取扱いを変更又は明確化する必要があります。

④ 広島国際見本市会場（メッセ・コンベンション等交流施設）用地

広島国際見本市会場整備事業は、平成15年10月に広島市公共事業見直し委員会中間報告によって、「中止することが適当と認められる事業」とされました。『代替施設の有存在等から緊急性が低い。社会経済情勢からみて得られる便益の見通しが不明確であり、財政負担も大きい。料金収入の考察が不十分で、将来の維持管理費等の負担が大きく、経営見通しが不十分。』と指摘されています。

広島市は厳しい財政状況にありながら、上記のような指摘を受ける事業計画で、100億円を超える事業用地を平成13年9月時点で購入する意思決定を行ったという

こととなります。

当該意思決定を行う過程では、スピードを重視しなければならない諸要因があったと考えられますが、平成14年1月に広島市土地開発公社によって先行取得した後、平成14年10月には、広島市議会経済環境委員会で、展示ホールの面積を9,000㎡へ縮小することが報告されており、この事実は、より精緻に施設内容等を検討すべき社会経済情勢であったにもかかわらず、広島市土地開発公社に対して先行取得依頼を行ったものと判断せざるを得ません。なお、何らかの事実の発生により、事業完了できない場合の財源確保等に関するリスク管理も十分でないと考えられます。

また、広島国際見本市会場（メッセ・コンベンション等交流施設）の施設開設後30年間の運営収支の試算によれば、当初15年間は、収入総額が増加する一方で、支出については定額支出の計画となっており、また、その後の15年間は15年次の額をそのままスライドさせて作成しています。

しかし、一般的に費用には固定費と変動費があり、料金等収入の伸びに応じて発生する変動費部分があるため、収入の増加に応じて支出額も一定程度増加するものと考えられます。また、当該事業のように大規模なプロジェクトで、長期間の収支を試算する場合には、将来予測に関する期間リスクを織り込んで、複数のシナリオを作成するなどの手続を実施する必要があります。

⑤ 総合リハビリテーションセンター（仮称）建設用地

総合リハビリテーションセンター（仮称）については、再取得の遅延の原因となっていた病床確保が行われ、「広島市公共事業見直し委員会中間報告（平成15年10月）」で当面実施が適当と認められる事業とされましたが、広島市での予算見通しが不透明であるとの理由から、現時点での再取得予定時期は未定となっています。

当該事業用地については、年間金利負担が6,793万円（平成14年度）と多額にのぼることからも、次期実施計画等での早急な事業化を図っていく必要があります。

また、当該計画が最初に提唱されたのは平成元年であり、今から14年も前のことです。当該事業のように大規模なプロジェクトで、計画から実現までが長期に及ぶと考えられる場合には、将来予測に関する期間リスクを織り込んで、複数のシナリオを作成するなどの手続を実施して然るべきであったと考えます。

⑥ 伴第二中学校（仮称）建設用地

現時点の生徒数予測から考えると、あまり遠くない将来に広島市が再取得することは可能であると思われませんが、先行取得が行われた平成9年度からすると長期間経過することになり、結果として平成5年当初計画時及び平成9年先行取得時の見込みが甘かったと言わざるを得ません。

今後、宅地開発業者の宅地販売計画のような将来予測数値に基づいた学校建設を行う場合、予測数値を割引き、「掛け目」の発想を採り入れた保守的な見通しに基づいた計画を実施していく必要があると考えます。

- ⑦ 広島駅南口Bブロック第一種市街地再開発事業施行地区内公共施設整備事業用地
当該事業用地は、広島駅前Bブロックのプロジェクトの進展のために、広島市又は広島市土地開発公社が当該事業用地を取得することが必要条件とはなっていない。広島市土地開発公社が広島市に代わり取得することが必要であったとする根拠は、「迅速かつ柔軟な取得ができた」という点にのみ見出せます。

したがって、広島市土地開発公社が取得した現在、広島市による再取得が実行されるまでは金利負担が生じることに加え、広島市土地開発公社自身が市街地再開発組合の組合員として残ることに合理性はないため、当該事業用地については全体のプロジェクトの進捗状況にかかわらず、広島市による再取得の早期化ができないかを再検討する必要があります。

- ⑧ 東広島駅跡地地区開発整備事業用地

ア 具体的な事業計画がないままの用地取得

大規模プロジェクトであるにもかかわらず、具体的な事業計画のないまま旧国鉄清算事業団からの購入が行われています。

旧国鉄清算事業団が、当該土地を処分するとの方針を打ち出したのは、旧国鉄清算事業団設立時、平成元年頃であり、広島市土地開発公社に当該用地を先行取得させるという意思決定を行うまでに少なくとも5年以上の検討期間があったはずですが、その間、貨物ヤード跡地の利用について議論されていたものの、結局結論が出なかったという事実があります。

貨物ヤード跡地の取得が組上に載ってから先行取得を決定するまでに少なくとも5年以上の検討期間があったにもかかわらず、具体的な利用計画が決定できなかったものである以上、取得後も利用計画を決定するのは容易なことではないと十分予想できていたと考えられます。また、今回チーム・エンティアム案は白紙に戻りましたが、民間事業者の資金やノウハウを活用する場合には、行政側も撤退を含めた民間開発のリスクとその対応策等について予め十分に検討することが必要であると考えます。

なお、当該事業用地のような利用計画・施設内容等の具体化が十分でない事業用地の広島市土地開発公社に対する先行取得依頼は、今後実施しないことが必要です。

イ 活用方法の検討

当初は、「万一民間に処分された場合は、部分的に開発され、良好な市街地の形成に支障が生じる懸念がある」との判断をしていましたが、計画が白紙となった現在に至っては、民間へ売却するとしても使用目的を制限すれば、有効な開発も可能ではないかと考えられます。今後の方策としては、使用目的を制限した民間への売却も選択肢に入れてよいのではないかと考えられます。

なお、現在、土地の一部について一時的な賃貸を行っているものの、賃貸契約が1年限りであり、いつでも返還しなければならない契約であるため、借り手が限定されています。利用計画の立たない状況が長期化しているのであれば、5年ないしそれ以上の期間で賃貸することによる民間での有効な担い手が出てくる可能性を模索することについても、より具体的に検討する必要があります。

ウ 長期的な資金計画の必要性について

当該事業及びこれに関連する広島駅までの都市整備事業計画自体は壮大なものですが、基本的な方針は、貨物ヤード跡地という拠点開発を行い、これにより周辺地域の住民等の意向を受けて更なる事業を想定していくものとなっています。問題はこれを裏付ける中長期的な資金見通しがあるかどうかという点にあると考えられます。

当該事例について、具体的な事業計画が決定できなかった理由には、結果的に、大規模プロジェクトに対する十分な資金が調達できないということに大きく影響していると考えられます。当該事例は現実的な長期的資金の見通しにはそぐわない先行取得の事例とも言えますが、今後は長期的な資金の見通しをより現実的なレベルで行い、これに基づいて事業計画を策定する手法を検討する必要があります。

エ 飛び地の取得について

貨物ヤード跡地を先行取得する際に、南蟹屋宿舎（2,668㎡ 3億9,788万円）を同時取得しています。地理的にはすぐそばですが、貨物ヤード跡地からみれば「飛び地」になっており、この土地は、いわゆる「貨物ヤード跡地利用に関する提案」の中には含まれておらず、利用計画の検討が行われていません。

南蟹屋宿舎については、具体的計画がないため、民間への早期転売や長期的な賃貸を検討する必要があります。

⑨ 西広島駅周辺地区整備事業用地

平成6年3月の広島市土地開発公社の当初先行取得時点で具体的な利用計画がありません。当該土地については、早急に処分（広島市による買取りも含め）の方針を明らかにする必要があります。

⑩ 民間知的障害者援護施設貸与用地

現在、広島市土地開発公社が保有している事業用地は、既に利用目的が明確であり、再取得時期を遅らせる理由がありません。しかし、現状では年間761万円（平成14年度）の金利負担が発生していることから、早期に再取得すべきと考えられます。

なお、現在残っている未利用地は、当面は使用しないことが明らかであるため、駅の近くという立地を踏まえた有効活用を検討すべきと考えられます。

⑪ 長期保有等土地について

現状のままでは借入金の金利が積み上がるのみであるため、今後は長期保有等土地の対処について、早急に広島市の組織横断のプロジェクトチームを編成し、以下の2つの点を重点的に検討する必要があります。なお、当該プロジェクトチーム編成に関しては、必要に応じて外部有識者を一定数メンバーに加えることが望まれます。また、これらの長期保有等土地の取得経緯についてはできれば広島市議会においても明らかにされることが望ましいと考えます。

ア 長期保有等土地の各々の当初の事業目的の精査とそれに基づく処分（広島市の再取得を含めて）時期の明確化（保有する理由に乏しい事業用地は積極的に民間に売却することの検討を含む）。

イ 長期保有等土地の取得経緯の分析を行うことにより、何が問題であったかを明確にし、今後の大規模な土地取得の際の参考とする。

⑫ 広島市土地開発公社の存続形態についての提言

ア 広島市土地開発公社における先行取得は、原則として行わない。

イ 必要な事業用地は、広島市自らがその財源で取得する。

ウ 例外的に広島市土地開発公社が用地を先行取得する場合には、特別の取得要件を現行の取得要件に追加する。

エ 広島市土地開発公社は、他の団体との統合又は共同化を進める。

オ 広島市土地開発公社に現存する長期保有等土地については、事業の断念を含めて事業内容を再検討する。また民間への売却等も併せて検討する。

カ 上記ア～オを実施した場合、広島市土地開発公社は、既存保有土地の管理を主たる業務とすることになるため、民間への業務委託による効率化について検討する。

⑬ 広島市土地開発公社の決算書の検証

ア 退職給付引当金、賞与引当金の計上について

退職給付引当金、賞与引当金について現在、広島市土地開発公社では、計上そのものが行われていません。広島市土地開発公社の職員数から考えて、財務諸表への影響額は軽微であると考えられますが、施行規則第6条では、発生主義による決算を行うことが求められており、計上する方向で検討することが必要です。

イ 広島市管轄事業土地原価への人件費、その他間接経費の配賦について

人件費、その他間接経費については、配賦によって国管轄事業の土地原価への配賦が行われていますが、広島市管轄事業の土地原価への配賦は行われていませ

ん。広島市管轄事業については国管轄事業と異なり、専従者がいないことから土地原価への配賦は行わず、販売費及び一般管理費として処理しているとのことです。

しかし、要綱第45条では公有地等の取得原価として、「取得又は造成に従事する職員の人件費その他付随費用を含む」とされており、国管轄事業のみでなく広島市管轄事業についても個々の間接費目について原価性の有無を検討の上、一定の配賦基準を設け、継続的にその配賦基準に従って配賦を行う方向で検討することが必要です。

(2) 広島地下街開発株式会社

会社の存続について

会社は地下街の店舗からの賃料収入を主な収益源とするいわゆる「箱モノ三セク」であり、平成2年12月に設立されました。箱モノ三セクで実施すべき事業は、将来性は十分あるものの、開業後直ちに収益が上がらないため民間事業会社で行うのが難しい事業です。当地下街開発事業は、開業前の計画では開業後14年目の平成26年度で単年度黒字に転換し、30年目の平成42年度に累積損失解消の計画でしたが、現在の収支見込みでは、開業後16年目の平成28年度で単年度黒字に転換し、40年目の平成52年度に累積損失解消となる予定です。

一方、資金繰りについては現在の収支見込みでは、開業後7年目の平成19年度に借入れの枠の残りである8億円の追加借入れを受けて、平成22年度から平成24年度の3年間で13億円の増資をしたとしても、開業後13年目の平成25年度以降において長期借入金の返済原資が不足することから折り返し資金の借入れを行わなければならない見通しとなっております。最終的に広島市及び市中金融機関への返済が終了するのは、開業34年目の平成46年度の見通しとなっております。

累積損失解消に開業後40年を要するということが及び開業からわずか10年程度で新規の短期借入れが必要となるということは、地盤改良費、調査設計費等がかさみ、その結果第三セクター設立時の計画に比べ事業費が約100億円増加したこともあります。計画段階で事業の将来性の検討が甘かったと言わざるを得ません。

また将来的には、仮に予期できないような会社の業績悪化や金融情勢の変化により、平成25年度以降において市中金融機関からの支援が受けられない状況になった場合、広島市が借入金の返済を肩代わりしなければならなくなる可能性も考えられます。

こうした状況に陥ることのないよう、賃料収入の増加と管理コストの削減のための経営努力を従来以上に厳しく行い、適正なキャッシュ・フロー（償却前利益）を継続的に確保していくことにより、将来における市中金融機関からの借入れを実質的に担保していくことが大変重要であると考えます。

一方、広島市においては、当地下街の果たす機能が単なる民間商業施設としての経済的機能にとどまらず、魅力ある街づくりの推進や安全で豊かな市民生活を確保するといった公共的利益を認識して第三セクターが設立され、現にこの会社の果たす役割

は大きいことから、将来にわたり、改修等の負担に耐えながら経営努力が行えるような会社とする必要があると考えます。

そのためには、会社があらゆる経営努力を行った上で達成可能な厳正な経営計画を作成し、広島市は会社が負っている設立当初の過重な負債の影響を軽減するための支援等を行い、会社がこの経営計画に従って経営を行えるようにする必要があります。

(3) 広島駅南口開発株式会社

① 会社の存続について

会社は核テナントである懶福屋からの賃料収入を主な収益源とする第三セクターであり、昭和63年11月に設立されました。現状は市中金融機関からの運転資金の借入れがないと平成16年5月にも資金ショートを起こす状態であり、また実際に広島市の公的支援がない限り、市中金融機関からの運転資金借入れが難しい状況です。

このような状態に陥った原因について総合すると以下のとおりです。

ア 資金調達開始時の平成8年度は現在のように市中金融機関の融資が厳しくなかったこと及び会社が第三セクターということで広島市の信用があったことを背景に、会社の資金調達総額445億円の約70%に当たる310億円を市中金融機関から調達できました。しかし、当然のことですが市中金融機関からの借入れは資本金と違い返済をする必要があり、借入金額が巨額であったため返済額、支払利息額も大きくなりました。

また、計画段階から長期借入金の返済原資として短期の融資が予定されていましたが、短期の融資を受ける現時点においては、金融情勢が厳しく融資が受けられるかどうかわかりません。現在の金融情勢や会社の信用の背景にある広島市の財政難を考慮すると、当初の計画は無理なものとなってしまいました。

イ 開業1年目から計画と実績に相当の乖離が生じており、結果として計画が非常に甘いものでした。

支払利息がないと仮定して、損益勘定資金収支と支払利息の合計を営業活動によるキャッシュイン（支払利息を減免した場合の営業活動によるキャッシュイン）と見た場合、営業活動によるキャッシュイン（(a)+(b)=(c)）が以下のように出るため（平成15年度以降はあくまでも予定）、再開発事業そのものや、会社の役割を重視するならば、平成16年5月に予想される資金ショートへの対応の意思決定を早急に実施する必要があります。

(単位：百万円)

項 目	期 別				
	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
(a) 損益勘定資金収支	594	561	583	698	750
(b) 支払利息	716	732	723	688	669
(c) 営業活動による キャッシュイン	1,310	1,293	1,306	1,386	1,419
長期借入金償還	—	—	493	1,530	1,490

(単位：百万円)

項 目	期 別				
	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
(a) 損益勘定資金収支	742	751	779	784	847
(b) 支払利息	675	650	634	620	617
(c) 営業活動による キャッシュイン	1,417	1,401	1,413	1,404	1,464
長期借入金償還	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490

広島市の玄関口を整備する事業であり、かつ、都市計画事業として実施される点で公共性が高いということで第三セクターで実施した以上、広島市は金融機関の支援が得られるようバックアップする必要があります。経営の健全化を図るための支援策の例としては、以下のものが考えられます。

ア 上記のように支払利息が多額であり、会社の支払利息の負担を軽減することが考えられ、財政難の折りではあるが、広島市が支払利息を負担する。

イ 長期借入れの返済そのものについて会社の負担を軽減することが考えられ、財政難の折りではあるが、広島市が低利子融資制度を新設することにより長期借入れの返済に充てる。

② Bブロックへの影響

BブロックはAブロック同様、会社が市中金融機関からの借入れ、広島市からの増資資金・借入資金を資金源に、市街地再開発組合から保留床を購入し、テナントからの保留床賃貸料で借入資金を返済するというスキームです。

現在会社は、Bブロックの参加組合員として事業に参画していますが、Aブロックが上記のように資金ショートを起こしそうな現状では、会社がBブロック用に資金調達をすることは難しく、事業スキームそのものの見直しをする必要があると考えます。

(4) 広島ステーションビル株式会社

会社の存続について

会社はステーションビルの店舗からの家賃収入を主な収益源とする三セクであり、昭和38年9月に設立されました。会社は平成11年4月のリニューアルオープンの前年度平成10年度において、設備の撤去費約5億3,500万円、固定資産の除却損等約8億3,600万円を計上して、一気に8億7,104万円の債務超過となりました。

リニューアル当初の計画では、平成11年度から平成14年度にかけて経常利益をそれぞれ1億8,200万円、2億2,900万円、3億400万円、2億2,800万円と想定していました。4年間の計画経常利益を合計すると9億4,300万円となり、平成14年度には債務超過が解消する予定でした。

しかし、実際には計画どおりの利益は出ず、平成14年度末で債務超過額は10億1,300万円と膨らんでいます。原因は、需要予測が甘くテナントの売上高が計画どおりに上がらず、その結果会社の主要な収益源であるテナントからの賃貸料が計画どおりに入らなかったためです。

平成11年度から平成14年度までの計画上のテナントの売上高と実際のテナントの売上高は次表のとおりです。

(単位：百万円)

期別 項目	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度
計画	13,200	13,400	13,500	13,600
実績	10,676	10,006	9,895	9,506
達成率	81%	75%	73%	70%

リニューアルオープン後の平成11年度から平成14年度までのテナント売上高及び利益の推移は次表のとおりであり、また、広島駅周辺の開発事業である広島駅南口Bブロック再開発事業や東広島駅跡地地区開発整備事業の進展が遅れている状況等を勘案すると、テナント売上高は現状の水準を維持することも難しく、債務超過の解消は困難であると考えられます。

(単位：百万円)

期別 項目	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度
テナント売上高	10,676	10,006	9,895	9,506
税引前当期利益	▲92	▲48	24	▲26

一方、リニューアルに伴う資金調達についても当初は、新規テナントからの敷金・保証金の受入で37億7,500万円、市中金融機関からの長期借入で23億6,000万円を予定していました。しかし、実際は敷金・保証金の受入が計画どおり進まず23億7,500万円にとどまったため、市中金融機関からの長期借入が39億円と計画より15億4,000万円超

過しました。また、リニューアルオープン後、長期借入金の返済原資として平成12年度に3億円、平成14年度に2億円の合計5億円を追加で借入れているため、市中金融機関からの長期借入は総額で44億円の膨らんでいます。

支払利息を含めた長期借入金の年間の返済額は約4億5,000万円であり、営業活動によるキャッシュインが年間平成14年度と同水準の約2億円あると仮定すると、毎年2億5,000万円の追加借入が必要となります。当初の44億円の返済は7年後の平成21年度に終了しますが、それまでに総額17億5,000万円の追加借入が必要であり、平成22年度以降この追加借入17億5,000万円の返済をしなければなりません。平成14年度の水準で損益が推移し、約10年間で返済すると仮定すると、結局リニューアルオープン時の借入が完済するのは、早くも平成30年度頃になると思われます。ただし、債務超過の会社に市中金融機関が17億5,000万円の追加融資をすることは、現実的には考えられません。

以上のように、テナントの売上に対する計画の甘さから、債務超過の状態を脱しきれず借入金の返済に追われている状況に陥っていますが、リニューアルそのものに意義がなかった訳ではありません。もし、リニューアルをせず元の古い建物のまま営業を続けていれば、現在のテナントの売上高の水準を確保できなかったことは明白です。

しかし、債務超過の会社に市中金融機関が17億5,000万円の追加融資をすることは現在の金融機関の資産査定が厳格さからみて、通常考えられない現実を考えると、債務超過すなわち借入金を誰が実質的に負担するかが問題になると考えます。

広島駅は広島市の玄関として公共性の高い施設であることは理解できます。しかし、以下の点を考慮すると当社における広島市の役割は終わったと考えられ、出資を解消する等の検討をする時期に来ていると考えます。

- ① 当時法的な規制があり、国鉄が旅客駅と一体として設けられる店舗事務所等の建設及び管理を行う事業に出資することができなかったため、国鉄以外の第三者の出資による民衆駅方式を採用し、広島市はそれに応じて会社に出資をし、また会社に役員も派遣した。
- ② 広島市は25%の出資をしているものの、平成3年11月以降現在まで筆頭株主は44.5%を出資している西日本旅客鉄道(株) (以下JRという) である。
- ③ 平成2年6月以降現在まで、JR出身者が代表取締役役に就任しており、会社の経営は実質的にJRが行っている。
- ④ 平成15年度の有価証券報告書で確認したところ、会社はJRの連結子会社であり、JRは会社の財務及び営業又は事業の方針を決定する機関(意思決定機関)を実質的に支配している。
- ⑤ JRが広島駅の土地、施設を保有している。

(5) 株式会社広島市産業情報サービス
会社の存続について

会社は、通商産業省のニューメディア・コミュニティ構想の地域指定を受けた商工センターを中心とした地域企業の経営の効率化と情報機能の強化を図るため、高度な情報処理機能の提供と地域の特性をいかした情報ネットワークを形成することを目的として、昭和63年2月に国・広島市・地元企業等の出資により設立された第三セクターです。

会社は元々商工センターに情報システムの普及を図ることを目的に、大型のホストコンピュータ等を導入し、システムの開発・販売を行っていましたが、コンピュータ業界は、機器のダウンサイジング化、多機能化など、急速な技術進歩を遂げたことにより、大型ホストコンピュータを共同利用するメリットがなくなり、営業収益が思うように上がらないのに加え、減価償却費の負担もあり、設立以来平成8年度まで赤字であり、また平成6年度以降は債務超過の状態が続いています。

平成9年度以降は不採算部門の廃止やこれに伴う人員削減等の固定経費の削減、広島市の公益法人等への情報提供や財務会計システムなどの運用及び管理等の業務展開をしたことにより、平成9年度から平成14年度まで6期連続して黒字に転換し、債務超過額は平成8年度末は7億2,202万円ありましたが、平成14年度末は6億2,749万円と約1億円減少しています。

平成14年度末で債務超過が6億2,749万円、市中金融機関からの短期借入金が7億5,000万円ありますが、仮に平成15年度以降の税引後の純利益の水準が平成14年度の2倍の3,000万円になったとしても債務超過の解消に約20年、年間のキャッシュ・フローが利益水準に等しいとして、短期借入金の完済に約25年を要するということとなります。

会社の元々の設立趣旨である中小企業の情報化支援については、商工センター地域における情報ネットワークの構築や関連団体と連携してIT活用セミナーを実施したり、国の助成事業を積極的に活用して企業内のITエキスパート要員を育成する研修を行うなど、情報処理に関する人材の育成を支援していますが、単年度黒字を維持しないと市中金融機関の融資が受けられないため、公益法人等への財務会計システムの販売等を積極的に行わなければならない、注力しきれていないのが現状です。

設立時に導入した大型ホストコンピュータ関連業務の整理が平成13年度に終了して、債務超過を解消すべく単年度の黒字を維持しながら、中小企業の情報化支援を実施している現状はよく理解できますが、一方で債務超過の解消・短期借入金の完済には相当の年月を要することが見込まれ、また、現状のままでは当初の設立目的の業務が十分に行われていない状況にあります。

会社は現在、設立目的の業務に相当する広島総合卸センターの電子商取引システムの構築業務に係る受注を待っている状況です。当該業務は現在広島市が注力している卸売業の活性化推進の施策を支える重要な柱です。よって、当該受注が現実のものとなれば、広島市にとって会社に出資を行っている意味はありますが、当該受注が現実化されない場合は設立目的の業務が行われないということになり、広島市にとっては出資を行っている意味がないこととなります。

したがって今後は、公共団体が出資する会社として存続するために当該受注を現実化させるべく注力することは当然のことですが、受注できないことが明らかになればその時点で、会社については広島市として出資している意義を検討の上、意義がない場合には撤退も含めた方策を検討する必要があります。

(6) 財団法人広島市ひと・まちネットワーク

① 財団の存続について

ア 個別

公民館等では、利用者1人当たりコストが、800円程度となっているのに対して、少年自然の家では、平成12年度5,115円、平成13年度4,591円、平成14年度4,689円となっています。これは、似島臨海少年自然の家の海水プールの維持管理に相当な経費がかかっていることや季節の違いによる利用者数の変動が大きく、受入れ可能者数に比較して実際の総利用者数が少ないことなどが原因です。

具体的には、海水プールの開場期間を夏季に限定するなどの方策を検討すべきです。

イ 全体

施設毎の管理コスト上人件費の割合が大きいため、職員配置などを見直し、人件費を削減することなどの方策とともに、指定管理者制度の活用すなわち民間事業者への施設管理の委託を検討し施設の管理コストを低減する必要があると考えます。その場合、当財団は、公益事業の企画・実施を中心とした財団運営を行うなどの検討をすべきと考えます。

② 施設の利用状況

利用率が低い公民館については、設置区域の範囲にとらわれることなく、公民館の在り方を含め運営方法を検討する必要があると考えます。

③ 指名競争入札について

調査対象とした指名競争入札の5業務について、入札状況から以下の事実が見られます。

ア 指名競争入札という競争性の高い入札方法を採用しているにもかかわらず、調査対象とした5業務すべてにおいて落札比率（落札価格／予定価格）が95%を超えている。

イ 5業務中3業務において、落札業者のみが予定価格内の価格を入札している。また残りの2業務は、3回入札したが落札せず、随意契約に移行した。

ウ 長年同一業者が落札している。

以上のように、指名競争入札を採用しているにもかかわらず同じ業者が連続5年

以上契約する等不自然な結果が見られ、指名競争入札が形骸化していると考えられるため、以下のような対策を講じる必要があると考えます。

ア 広島市の建設工事においては、入札参加者に対して配布している「広島市の建設工事の入札に参加される方へ（留意事項）」の「I 入札にあたっての基本的な留意事項 6」において、「入札にあたって談合があったと認められる場合は、入札後といえども入札を無効とします。」と定めています。しかし、入札結果が不自然である場合にも入札結果の分析は行われておらず、また調査も実施されておられません。

広島市においては平成8年4月1日に、建設工事において「広島市建設工事談合情報対応マニュアル」を策定し、談合情報の提供があった場合又は新聞報道等により談合情報を把握した場合の対応を規定化しています。しかし、建設工事においても業務委託においても、入札結果が不自然であると認められる場合に、広島市及び財団の内部で入札結果を分析して調査を実施し、場合によっては公正取引委員会等への情報提供を行う必要があるという規定がありません。広島市及び財団の規則上、入札結果が不自然であると認められる場合には、広島市及び財団の内部で入札結果を分析・調査し、場合によっては公正取引委員会への情報提供を行う必要があるということを規定化し、指名競争入札を実効性のあるものとする必要があると考えます。

イ 広島市において平成14年度から建設工事において試行的に実施されている希望型指名競争入札の導入をすることにより、競争性が確保され談合の防止を図ることができ、導入の検討をすべきだと考えます。

希望型指名競争入札とは、指名業者の選定に当たって、事前に入札参加意欲のある業者を把握して、より実質的な競争入札を行うため設計金額が250万円超5,000万円未満の中規模程度の建設工事を対象として行うものです。希望型指名競争入札の手続は、汎用型指名競争入札の手続がスピーディである反面、恣意的な指名の懸念を有しているため、その改善策として受注意欲を反映し、また客観的な指名ができる公募型指名競争入札の手続を簡略化し事務の軽減と迅速化を図ったものです。

なお、広島市においては平成16年度から、上記の希望型指名競争入札より透明性、客観性、競争性に優れている一般競争入札を業務委託の一部に拡大して試行することとしており、一般競争入札の導入も併せて検討することが望まれます。

④ 会計処理等

ア 減価償却について

現在、減価償却を実施していません。現行の「公益法人会計基準」では減価償却は強制されていませんが、平成15年3月に公表された「公益法人会計基準（案）」

では強制されており、また減価償却を実施している公益法人もあることから、減価償却を実施すべきと考えます。

貸借対照表に計上されている建物、構築物等は青少年野外活動センターの固定資産ですが、建物と構築物を合計すると平成15年3月末現在で10億6,372万円です。取得時期をすべて昭和50年度、耐用年数を税法の最長耐用年数50年と仮定すると、平成15年3月31日現在で累計5億7,440万円の追加減価償却費の計上が必要になります。

イ 退職給与引当金

現在、当財団の直接採用職員の退職金については広島市が補助金の形で資金負担しているため、債務性がないとの認識から計上していませんが、支払いの主体はあくまでも当財団であることから、退職給与規程に従い每期計上すべきだと考えます。

平成15年3月末現在の要支給額の100%で計上するとした場合、1億9,768万円を計上する必要があります。

ウ 賞与引当金について

支給対象期間と支給時期は以下のとおりです。

前年度3月2日から当年度6月1日	6月支払い
当年度6月2日から当年度12月1日	12月支払い
当年度12月2日から当年度3月1日	3月支払い

よって、3月2日から3月31日分については、引当金の計上が必要になると考えます。

(7) 財団法人広島市下水道公社

① 公社の存続について

一局集中した行政機構の肥大化を防ぎつつ、下水道普及率を90%以上に引き上げるという目的を達成するために、地域の人材の活用・民間資金の導入等が容易な組織として昭和62年4月に設立されました。

下水道普及率が90%を超えた現状では、現在下水道公社で実施している業務について公社で実施する意義に乏しく、また公社の職員の約80%が広島市の派遣職員であることから、公社を廃止して業務全般をいったん広島市に戻すことを検討する必要があると考えます。

② 指名競争入札全般について

調査対象とした指名競争入札の18業務について、入札状況から以下の事実が見られます。

ア 指名競争入札という競争性の高い入札方法を採用しているにもかかわらず、落

札比率が95%を超える業務が全体の7割を超えていること

イ 18業務中4業務において、落札業者のみが予定価格内の価格を入札していること

ウ 毎年継続して委託している維持管理事業費の業務委託については、長年同一業者が落札していること。特に、西部浄化センター及び関連ポンプ場運転保守管理業務については、財団法人広島県下水道公社が業務委託を開始した昭和56年から平成14年度までの22年間にわたり一貫して同一業者が落札していること

以上のように、指名競争入札を採用しているにもかかわらず同一業者が5年連続同じ業務を受注する等不自然な結果が見られ、指名競争入札が形骸化していると考えられ、(6) 財団法人広島市ひと・まちネットワークの意見③と同様の対策を講じる必要があると考えます。

③ 会計処理等

ア 退職給与引当金について

現在、下水道公社採用職員の退職金については広島市が資金負担しているため、債務性がないとの認識から計上していませんが、支払いの主体はあくまでも下水道公社であることから、退職給与規程に従い每期計上すべきだと考えます。

平成15年3月末現在の要支給額の100%で計上するとした場合、1,652万円を計上する必要があります。

イ 賞与引当金について

支給対象期間と支給時期は以下のとおりです。

前年度3月2日から当年度6月1日	6月支払い
当年度6月2日から当年度12月1日	12月支払い
当年度12月2日から当年度3月1日	3月支払い

よって、3月2日から3月31日分については、引当金の計上が必要になると考えます。

(8) 出資団体の役員

アンケート調査の結果、取締役、理事について以下のことが言えます。

- ① 非常勤役員の占める割合が多い。
- ② 役員会の開催頻度が年間平均2回程度と少ない。
- ③ ある出資団体の常勤役員から別の常勤役員になっている事例が10件程度見受けられる。

上記より、出資団体の業務の執行機関として、団体運営上重要な役割を担っている役員（役員会）は有効に機能しているとは言えず、このため、役員の兼任を減らした

り、非常勤であってもより積極的に団体の運営に参画することのできる人材に就任を求めなどの方法により、役員（役員会）を有効に機能させることが必要と考えます。

(9) 出資団体運営に関する提言

広島市においては、第2次行財政改革大綱に基づき、平成9年度から平成15年度までの間で、広島市が職員を派遣している43団体を対象に、約20%（約9団体）を目標に統廃合に取り組みました。

取組の結果、9団体が減少し、また、出資団体の職員数は約120名（約5%）減少したことから、一定の効果があつたことは理解できますが、(1)から(8)で記載したとおり、未だ課題・問題点が少なくありません。今後は、広島市が出資している法人について、広島市において組織横断的に以下の重要事項を検討する委員会等（既存の委員会にこの機能を持たせても良い。）を設置し、定期的に以下の事項をチェックすることにより、より一層迅速な対応を図ることが可能体制にする必要があります。

(委員会で開催する重要事項)

- ・ 当初の出資の目的が既に無くなっているか若しくは出資の目的である業務が行われていない出資法人の有無
- ・ 債務超過等財務的に存立基盤を揺るがしかねない状況にある出資法人の有無
- ・ その他出資法人の存立に重要な事項が発生した若しくは発生している出資法人の有無

また、上記の事後的なチェック以外に、出資法人の設立に当たっては、事業の必要性、公共性、採算性等その意義及び行政関与の必要性について当該委員会で十分検討することが必要と考えます。

以 上