令和６年度相模原市
外郭団体の経営評価に関する建議書

令和７年３月

相模原市外郭団体経営検討委員会

目次

はじめに　・・・

はじめに

相模原市では、市が出資又は財政援助を行っている外郭団体の経営状況を分析、評価する外郭団体経営評価システムを平成１６年度に導入し、団体の事業成果や経営の健全性、効率性について定期的に把握・評価を行っており、令和３年４月には外郭団体が今後も存在感を発揮し、公益的使命を果たしていくことができるよう改革をさらに推進するため、令和９年度までを計画期間とする「相模原市外郭団体改革推進計画」（以下「推進計画」という。）を策定した。令和６年３月には、推進計画の後期期間である令和６年度から令和９年度までの改革の方向性や取組を定めるため、推進計画を改定した。

相模原市外郭団体経営検討委員会（以下「検討委員会」という。）は、第三者の視点で専門的な観点から外郭団体の経営改善を推進するため、様々な意見を継続的に建議してきた。市及び団体は、これまでの評価や意見を受け、団体の統廃合や市派遣職員の引揚げなどの改善を進めてきたことは評価できるが、一方で、団体の健全経営、自立化の促進、補助金の適正化等については、機会あるごとに意見を付してきており、更なる取組が必要な状態にある。

また、推進計画においては、社会経済情勢の変化に伴う市民ニーズの変化に的確に対応していくため、団体の意義や役割から改めて見直し、必要に応じて団体の形態を含め事業推進体制の見直しを検討することとしており、現状維持にとどまることなく、既成概念にとらわれない柔軟な発想で、地域活性化や市民サービスの向上を目指し、一層、積極的な役割を果たすことが求められている。

加えて、令和２年以降のコロナ禍は団体の事業実施に大きな影響を与えたものと考えるが、コロナ禍を経た中での経営状況を分析、評価し、計画通りに実施ができなかった取組等を踏まえ、取組の方向性を適切に軌道修正し、経営改善や新たな事業展開に取り組むことが求められている。

こうした状況を踏まえ、今後も外郭団体が公益的使命を果たしていくことができるよう、市と団体の連携強化を図りながら、本建議を踏まえた対応はもとより、推進計画に基づく取組を進めることで、団体の健全経営の促進と市民サービスの向上に取り組んでいただきたい。

令和７年３月

相模原市外郭団体経営検討委員会
委員長　秋吉　貴雄

1　経営評価システムの概要

（1）目的

出資者又は財政援助者である市が、推進計画において対象としている団体について、定期的に団体の事業や財政状況を点検し、その事業成果や経営の健全性、効率性の評価を行うことにより、団体の経営改善を促進することを目的とする。

（2）対象団体

ア　市の出資率が４分の１以上の法人（国又は他の地方公共団体と共同出資した法人であって、その出資率が本市の出資率以上である法人を除く。）８団体

法人名	市出資率
公益財団法人相模原市まち・みどり公社	９７．８％
公益財団法人相模原市民文化財団	１００．０％
社会福祉法人相模原市社会福祉事業団	１００．０％
公益財団法人相模原市健康福祉財団	４９．７％
株式会社さがみはら産業創造センター	４７．４％
公益財団法人相模原市スポーツ協会	４３．７％
公益財団法人相模原市勤労者福祉サービスセンター	４０．０％
公益財団法人相模原市産業振興財団	４０．０％

イ　市の行政を補完する役割を担う法人として市が継続的に人的又は財政的支援を行う必要があると認めた法人であって、市長が特に指定するもの　４団体

法人名	市出資率
社会福祉法人相模原市社会福祉協議会	０％
公益社団法人相模原市シルバー人材センター	０％
公益社団法人相模原市防災協会	０％
公益社団法人相模原市観光協会	０％

（３）経営評価の方法

経営評価システムは、外郭団体が自ら行う評価（第一次評価）、当該外郭団体の指導、支援等を行っている市の所管課による評価（第二次評価）及び検討委員会が行う評価（第三次評価）からなる。

いずれも、各外郭団体の経営理念又は経営方針、外郭団体が定める中・長期経営計画の進捗状況、経営成績・財政状況、推進計画に基づく取組の進捗状況等に着目して評価を行うが、第一次評価、第二次評価は、毎年度実施し、第三次評価は、検討委員会が、原則２年に１度のサイクルで年度ごとに団体を指定して行う。

（４）検討委員会

団体の経営評価を第三者の視点で、また、専門的な観点から実施するために、附属機関の設置に関する条例（昭和３７年条例第１７号）により設置された委員会で、市長から委嘱された次の３名で構成されている。

氏名	役職等
秋吉　貴雄 （委員長）	中央大学法学部教授
仲尾　あかね	公認会計士、税理士
仁科　亮	中小企業診断士、社会保険労務士

２　令和６年度の検討経過

（１）団体による第一次評価

各団体では、第一次評価として、次の調書を作成した。

外郭団体の評価に係る基本調書	組織体制や経営計画、実施事業等、団体の基礎的な状況を把握するもの。
外郭団体改革推進計画の進行管理シート	推進計画に定める具体的取組項目の取組実績について把握するもの。
外郭団体の財政状況調書	団体の経営状況を把握するもの。
外郭団体の運営等に係るチェックリスト	推進計画における指導の視点及び関与の方針の項目について、実施状況を把握するもの。

（２）所管課による第二次評価

第一次評価の後、団体の所管課では第二次評価として、団体が作成した基本調書、進行管理シート等を基に所管課としての評価を行った。

（３）検討委員会による第三次評価

次の６団体を選定し、団体及び所管課から提出された基本調書、進行管理シート等に基づくヒアリング及び追加調査により評価を行った。

≪評価対象団体≫

公益財団法人相模原市まち・みどり公社
公益財団法人相模原市民文化財団
株式会社さがみはら産業創造センター
公益財団法人相模原市スポーツ協会
公益財団法人相模原市勤労者福祉サービスセンター
公益財団法人相模原市産業振興財団

≪検討委員会の開催状況≫

第１回　令和６年８月２２日（木） 議題１　外郭団体及び市所管課を対象としたヒアリング
第２回　令和７年１月２８日（火） 議題　　令和６年度相模原市外郭団体の経営評価に関する建議書(案)について
第３回　令和７年２月１０日（月） 議題１　令和６年度相模原市外郭団体の経営評価に関する建議書(案)について

（４）検討委員会による検討結果の公表

本建議書を行政資料コーナーに配架するとともに、市ホームページに掲載し、市民へ公表する。

３　令和６年度検討委員会検討結果

（１）令和６年度第三次評価対象団体に共通する評価・意見

ア　専門性の更なる向上と特徴ある事業展開

外郭団体は、その専門性や機動力を生かして、公共性･公益性が高い事業を、市が直接実施するよりも効率的・効果的に行うことが期待されることから、更なる専門性の向上とノウハウの蓄積に取り組まれたい。

また、市民ニーズや時代の要請に応じた団体の存在意義や責任、役割や機能を強く意識しなければならない。その上で、その役割や機能に応じた中・長期的なビジョンに基づき、指定管理業務を含む既存の事業に過度にとらわれない、多様な事業展開を積極的に図られたい。

さらに、こうした事業の更なる推進のために必要がある場合には、他団体との統合等を含めた効率的・効果的な事業推進体制を検討されたい。

イ　公益事業の充実と収益事業の積極的な実施

公益性と企業性の両方を併せ持つ外郭団体は、民間的経営手法を用いて効率的かつ柔軟に公益事業を運営することが求められる。

収益事業の積極的な実施（公益法人にあっては、公益目的事業比率が５０％を下回らない範囲で実施）により自主財源を確保することが期待されることから、指定管理業務に頼らず、団体が培ってきたノウハウを生かせる収益事業の創出・拡大に取り組み、収益事業で得た利益を用いて、公益事業の充実化と団体の自立化を進められたい。

ウ　市のパートナーとしての役割の推進

共通の目標である市民福祉の向上を図るため、市との役割や機能分担の在り方を意識する必要がある。その上で、団体が実施すべき効果的な施策・事業については、市とともに内容や予算等を検討するなど、連携した取組が求められる。加えて、団体の有する知識や技術など、ノウハウを生かした政策提言を積極的に行うなど、市の創造的なパートナーとしての役割も十分に果たされたい。

エ　人材の確保・育成

外郭団体は、市から独立した事業主体として、自らの責任において事業を遂行する法人であることから、中・長期的なビジョンに基づき、専門的な知識を有する職員の採用や優れた経営感覚を有する役員の登用など、有為な人材を確保していくことが重要である。また、経営感覚やマネジメント能力、業務関連のスキルなど、現在及び将来において求められる能力の開発や向上を目指し、それぞれの役職・職域等に応じた研修や教育を計画的に実施されたい。

オ　業務効率化と外郭団体間の連携強化

市内外の外郭団体間で研修の相互受講や定期的な意見交換を行うなど、引き続き、団体間の人事交流を推進されたい。また、こうした交流を通じて、ノウハウの共有やコスト削減、ＩＣＴ化等を含む業務効率化に向けた研究・検討を積極的に取り組まれたい。特に、給与計算や会計・経理、人材育成等の総務管理業務やその他定型業務について、効率化を目的とした部門統合や共同委託等、団体間の効率的な組織の在り方を含め検討を進められたい。

（２）市への評価・意見（所管課を含めた市に対する意見）

ア　外郭団体との連携の強化

市の行政を補完する目的で設立された外郭団体には、その分野において長年培った知識や技術がある。そのノウハウは市の政策立案等を共に担うことができる可能性を持っていることから、健全な団体経営が行われていることを前提に、市の単なる下請け団体ではなく、独立した事業主体として対等・協力関係を築くことが求められる。

このため、市と団体の双方が、市総合計画等における関連施策の位置付けを常に意識し、事業展開を図られたい。加えて、市においては、団体の有する知識や技術を最大限発揮した事業展開が積極的に図られるよう支援に取り組まれたい。さらに、社会経済情勢や市民ニーズの変化を踏まえた中で団体の設立目的をともに達成していくという意識を強く持ちながら、定期的に団体の取組や予算の状況を確認するなど団体との情報共有を緊密に行い、連携を強化することで、市の施策と団体の事業の連動性を更に高められたい。なお、すでに設立目的を達成している団体には、更なる自立化を促進されたい。

イ　外郭団体の役割や機能の見直し

推進計画に基づき、社会経済情勢や市民ニーズの変化に応じ、団体に求める役割や機能を明確にすることが必要である。その上で、更なる市民サービスの向上と地域活性化が図れるよう、中・長期的なビジョンや戦略を団体と共有しながら、効率的・効果的な事業推進体制の検討を含め、団体の効果的な事業実施を促進するための環境整備を図られたい。

ウ　経営評価手法等の見直し

団体の取組目標の設定にあたって、長期的に取り組むものと短期的に取り組むものとの明確化を図り、定量化が可能な取組については、取組の効果が適切に測られるような金額等の数値を目標に盛り込むなど、明確化や具体化が求められる。また、事業実施に対する実績評価に関する効果測定についても、アンケートの実施結果を用いるなど、適切な手法の採用と定期的な検証が求められる。このため、団体が自らのこととして主体的に検討し、目標に対する成果を適切に管理できるよう促すことで、より効果的な経営評価の実施を図られたい。

エ　補助金及び委託事業等の適正化

外郭団体への補助金交付にあたっては、その原資は市民の税金であることを意識し、団体の収支状況や内部留保などの財務状況を的確に分析されたい。その上で、必要最小限の補助に留め、団体の自助努力を促す補助金の在り方を検討するなど、補助金の適正化を図られたい。

外郭団体への事業の委託にあたっては、事業の費用対効果の確保に留意されたい。また、事業の主要な部分を第三者に再委託することは適切ではないことから、引き続き、再委託率が高い事業は市と再委託先が直接契約することに努め、例外的な契約である一者随意契約を検討する際には、その妥当性や効果を十分検討されたい。

（３）令和６年度第三次評価対象団体への評価・意見

ア　公益財団法人相模原市まち・みどり公社

（ア）団体の方向性の明確化（一部、市に対する意見）

市と目指すべきまちづくりの方向性や課題等を共有し、将来に向けた団体の今後のビジョンをより明確にすることが必要である。その上で、公益目的事業の開拓など、時代に即した新たな先駆的かつ主体的な取組を検討し、着実に実施されたい。

また、市においては、団体の経営規模の大きさや求められる役割や機能を踏まえ、更なる自立化に向け、令和５年３月の「相模原市外郭団体改革推進計画の後期における各団体の改革の方向性に関する建議書」（以下「令和４年度建議書」という。）でも述べているとおり、市の出資率の引き下げを検討されたい。

（イ）収益力の強化

「外郭団体の財政状況調書」によると収益が伸びていない状況があることから、現在検討中の収益事業については着実に実施し、既存事業の収益力向上を図られたい。また、公社ならではの特徴ある新たな収益事業を創出することにより、財政基盤及び組織力の強化を図られたい。

イ　公益財団法人相模原市民文化財団

（ア）団体の方向性の明確化と適切な事業効果検証

団体として効果的に文化芸術振興を図るため、中・長期的なビジョンに基づき目指すべき取組の方向性を明確にすることが必要である。その上で、こうした取組を推進するための人材育成についても、積極的に取り組まれたい。また、取組項目における目標の設定において、一部、目標の効果が見えにくいものが見受けられたことから、事業効果を適切に把握し検証を行った上で、より効果的な事業展開を図られたい。

（イ）経営効率化の推進

現在の財政状況や将来の財政状況の見通し、事業の実施状況や成果等を精査し、費用対効果を踏まえた上で、経営の更なる効率化を図るための取組の方向性を明確にされたい。

（ウ）自立化に向けた取組の実施

経営の安定化を図るため、オリジナリティが強く収益性の高い事業の実施や財団の専門性や強みを発揮した収益性の向上により、公益目的事業の財源を確保されたい。また、令和４年度建議書で述べているとおり、収入増加及び一層の経営効率化を図り、市からの管理費補助金に頼ることのない自立した財団運営の実現に向けて具体的な取組を着実に進められたい。

ウ　株式会社さがみはら産業創造センター

（ア）団体の位置付けの検討（一部、市に対する意見）

団体は資金やノウハウを柔軟かつ効果的に活用し、インキュベーションの拡充を図ることが主体の業務であり、こうした役割や機能を組織全体で再認識することが求められる。また、株式会社として、役員体制など、より機動的な組織体制の構築を図ることも必要である。市においては、市の産業施策と団体の事業との連動の位置付けを明確にし、その上で、団体を市の外郭団体として位置付けておくことの必要性について検討されたい。

（イ）創業企業の市内定着率の向上

館外退去をした企業の市内での定着率は令和３年度から令和５年度の３年間において、５３．３％であることから、入居企業の自立化に向けた支援においては、退去後も引き続き市内での企業活動が促されるよう、市内定着率の向上を目指した取組を推進されたい。

（ウ）入居者の受入体制の見直しと企業間連携の支援

インキュベーション施設への事業者の入居期間は令和６年３月時点において、平均９年７か月で、最長２４年となっており、入居が長期化している傾向がある。入居の長期化によりインキュベーション施設としての機能の低下が懸念されることから、入居企業の入替えが適切に進み、支援する企業が着実に増えていくような受入体制の見直しを図られたい。また、入居企業と市内外の企業をつなぐ連携の懸け橋としての役割も積極的に果たされたい。

エ　公益財団法人相模原市スポーツ協会

（ア）経営基盤の安定化に向けた取組の実施

団体の設立目的の一つであるスポーツの普及啓発について、その効果測定の在り方を再検討されたい。その上で、中・長期的なビジョンを持ち、協会自体や協会加盟団体への支援の在り方を検討することが必要である。また、こうした検討を行いつつ、自主財源を確保できる収益事業の充実や賛助会費･協賛金、寄附金等による収入の確保について、積極的に取り組まれたい。さらに、既存の事業にとらわれることなく、ニーズを的確に捉え、アイデア性に富んだ特徴

ある事業を展開することにより、協会の認知度の向上を図られたい。

（イ）多様な主体との連携強化

団体はホームタウンチームや社会福祉法人相模原市社会福祉事業団と連携し、スポーツやパラスポーツの普及・啓発イベントの開催等に取り組まれている。こうした取組は、スポーツの普及啓発やスポーツ活動の機会の創出につながることから、多様な主体と連携した事業展開に取り組まれたい。

オ　公益財団法人相模原市勤労者福祉サービスセンター

（ア）事業展開の方向性の明確化

団体の本来の設立目的である、勤労者等の福祉の向上を目指した取組を強化されたい。また、時代とともに変化する会員ニーズや労働環境に対応した事業を続けていくため、ニーズやターゲットを的確に分析されたい。その上で、今後の事業展開の方向性を明確にし、事業の周知を徹底するなど戦略的に事業を推進されたい。

（イ）安定した財団運営

団体の経営計画において、収支相償に向け取組を実施し、成果が見られている。今後も計画と実績に乖離が出た場合は、速やかにその原因を分析し、計画の見直しなどの対応を図り、着実に経営改善を進めることで、安定した財団運営に取り組まれたい。

カ　公益財団法人相模原市産業振興財団

（ア）市の産業政策との連携と団体の認知度の向上（一部、市に対する意見）

団体はものづくり企業支援や起業支援、販路拡大や事業継承、海外展開等の領域において強みがある。この強みを前面に打ち出し、市の産業政策の担い手として、将来を見据えた企業支援や独自性のある取組に積極的に取り組まれたい。市としても、団体の存在意義をこれまで以上に意識するとともに、団体の有する知識や技術を最大限発揮した事業展開が図られるよう、団体との連携を強化していく必要がある。また、団体が行っている支援事業の利用が十分になされていない面があるため、活動内容を市内外の事業者に広く周知することで、団体の認知度の向上を図られたい。

（イ）積極的な事業展開

市から受託している「ものづくり企業総合支援事業」では、市内のものづくり企業への個別訪問を行うことで事業内容や課題を把握し、その内容をもとに企業同士のマッチング等の支援を行っていることから、そのノウハウを生かした自主事業として、支援対象業種を製造業以外の業種にも拡大するなど、支援の充実を図られたい。また、海外企業との連携の創出等にも積極的に取り組まれたい。事業の拡大、新規事業の創出にあたっては、現在取り組んでいる事業が、必ずしも収益確保につながっていないことから、収益性を意識し、自主財源の確保を図られたい。

４　今後について

検討委員会では、第三次評価対象団体（６団体）の経営状況の確認に加え、ヒアリング調書等に基づき評価を行った。

令和７年度においても、引き続き、各団体の経営評価を行い、中長期的な視点に立って適正な団体運営を促すとともに、推進計画に基づく個別具体的な取組項目の評価についても行う予定である。

市においては、本建議を踏まえた対応はもとより、各団体との連携を更に強化しながら、推進計画に基づき、各団体への指導、支援等必要な措置を適切に講じ、外郭団体の更なる健全経営の促進を図ることで、市民サービスの更なる向上につなげていただきたい。