

神戸市外郭団体監理に関する検討委員会

意見まとめ

平成 27 年 3 月

神戸市外郭団体監理に関する検討委員会

目次

1. はじめに	1
2. 背景・目的・方向性	3
3. これからの視点	
(1) 市の政策ビジョンに基づく外郭団体の使命の再定義	4
(2) 外郭団体が持つ潜在的な能力の活用や潜在的なリスクへの対応	5
(3) 市と外郭団体全体の最適化	5
(4) ガバナンスの強化と外郭団体の自立的経営	6
(5) 市の関与	8
4. 必要な行動	
(1) 役割の相互認識と実行の相互確認	11
(2) 外郭団体の経営に対するチェック	11
5. 参考	
(1) 団体組織形態別の特徴	13
(2) 委員名簿	14
(3) 活動記録	15

1. はじめに

神戸市の外郭団体は、指定管理者制度の導入や民間企業、NPO法人などの民間法人の公的分野への進出といった社会的変化、震災以後の厳しい財政状況を受けて、見直しが進められてきた。市は、公的サービス提供の担い手となる多様な主体を活用し、市民にとって最適な方法でサービスを提供することが求められている。

これまでの取り組みにより、経営状況が悪く大きな負債を抱える団体や社会的使命を終えた団体が整理されてきた。今後は、残された団体の役割や可能性を明らかにし、グループ経営の視点で、団体が保有する経営資源の有効活用や経営安定化、早期の抜本的見直しをはかっていくための外郭団体経営管理・監督監理のあり方を検討することが必要であり、そのために当委員会が開催されたと考えている。特に神戸市の場合は政令市としての歴史が古く、その時々目的に応じて公益法人から株式会社まで多様な法人を設立してきた経緯があり、法人の機能や法人形態に合った経営管理・監督監理が求められている。

当委員会の検討過程では、法人形態ごとにいくつかの団体とその所管部門に協力いただいた。運営の現状についてワークシート作成をお願いし、視察を必要とするものについては現地に赴き意見交換させていただいた。

重要な発見事項は、外郭団体には潜在的な機能拡大の可能性と持続可能性に関わるリスクがあり、市の行動次第でプラスの可能性はリスクに転じる可能性もあることであった。

一般に外郭団体は非効率な業務執行体制で、できる限り純民間に業務を移管していくことが良いとされているが、必ずしもそうとは言えない団体もあった。外郭団体でも定型的業務のアウトソーシングは進んでおり、効率化が進められている。そのうえで外郭団体は得られた収益を市民サービス充実に充てることを基本としており、中立性と専門性を活かして政策・事業企画に関わる企画提案など市の機能を代替し得るといった潜在的能力を持つ団体もあった。また、事業領域の多様化や地理的拡大の可能性を持つ団体もあった。このような団体の機能強化に向けた取り組みを支援し、市と外郭団体の新たな関係を構築できるかは外郭団体監理における重要な課題であろう。目先の経済性や効率性だけを求めれば、外郭団体の持つ中立性・専門性を活かすことができず、中長期的に社会的な存在意義を失ってしまう危険性もある。市は、外郭団体が市民に提供しているサービスを含め、市トータルとしての公的サービスの価値最大化を目指す必要がある。

一方で、中長期的な投資計画を立てることができていない法人、法人の主体性や内部統制に関わるガバナンス構造に対する認識・取り組みが不十分である法

人など、持続可能性に関わる潜在的なリスクが表面化しつつあると思われる団体もあった。経営指標上、短期的には経営破たんリスクが小さいように見えても、このまま漫然と事業を続けていることにより社会の変化に取り残され、最悪の場合、市民が負担を被る可能性があるのではないかと危惧も覚える。このような団体については、市と外郭団体が互いに、相手が何とかしてくれるだろうと考えるのではなく、市が団体にどのような役割を求め、団体はどのように応えていくのか、中長期的な事業縮小・撤退を含む持続可能性に関する課題・認識を共有して事業を進めていかなければならない。

市及び外郭団体は、今回の意見まとめを踏まえて、外郭団体の有する潜在的な能力・リスク双方に目を向け、どのようにすれば中長期的な視野で、外郭団体を含む神戸市グループ全体として最も良い形で市民サービスを提供できるのかを考え、行動に移していただきたい。

平成 27 年 3 月 19 日

神戸市外郭団体監理に関する検討委員会
委員長 松尾 貴巳

2. 背景・目的・方向性

(1) 背景

- 指定管理者制度（※1）やPFI手法（※2）の導入
- 会社法の施行や公益法人制度改革
- 公的分野におけるNPO法人等の担い手の成長
- 阪神・淡路大震災後の厳しい財政状況



- 外郭団体経営検討委員会による全外郭団体の検証
- 課題の大きい外郭団体に対する個別のあり方検討委員会を踏まえた見直し

(2) 目的

課題の大きい外郭団体の見直しを踏まえ、新たな外郭団体のあり方を検討

(3) 方向性

- 時代の変化に即した外郭団体の見直しを行う一方、市として外郭団体を含めたグループ経営の視点でさらなる活用を図る。
- 外郭団体による公共サービス提供の維持とさらなる活用を図るために経営安定化を目指す。
- 市民負担を発生させないために早期のチェックと対応を講じる。

※1 指定管理者制度

平成15年9月の地方自治法の改正により、従来の「管理委託制度」に代わる「指定管理者制度」が導入されたことに伴い、民間事業者を含むすべての団体が、公の施設の管理委託先となることが可能になった。

※2 PFI (Private Finance Initiative) 手法

公共施設等の建設・維持管理・運営等について、民間（プライベート）の持つ経営ノウハウや資金（ファイナンス）を活用することで、低廉かつ良質な公共サービスを提供することを目的とした新しい公共事業の手法のこと。平成11年7月にPFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）制定により導入。

3. これからの視点

今後、「外郭団体を含めたグループ経営の視点での活用」、「経営安定化」や「早期のチェックと対応」を行っていくためには、これまでと異なった視点で外郭団体をとらえていく必要がある。

- (1) 外郭団体のあり方を考えるスタートとして、社会情勢や環境の変化に即して外郭団体の使命を見直す「市の政策ビジョンに基づく外郭団体の使命の再定義」
- (2) 「外郭団体が持つ潜在的な能力の活用と潜在的なリスクへの対応」
- (3) 外郭団体の使命を効果的に果たしていくために市に求められる「市と外郭団体全体の最適化」
- (4) 外郭団体の使命を効果的に果たしていくために外郭団体に求められる「ガバナンスの強化と外郭団体の自立的経営」
- (5) 外郭団体が効率的に事業に取り組むために必要な「市の関与」

以上、5つの視点から外郭団体のあり方について意見を述べる。

(1) 市の政策ビジョンに基づく外郭団体の使命の再定義

○人口減少時代の到来や指定管理者制度、PFI手法の導入といった外郭団体を取り巻く社会情勢・環境が変化している中、外郭団体の目的が時代の変化に即していないのではないかと。市と外郭団体の双方があらためて市の政策ビジョンに基づく外郭団体の使命を定義し、外郭団体のあり方や活用方法について検討すべきである。

その際、個別の団体のあり方や活用方法を検討するとともに、全庁的な視点で、神戸市の外郭団体全体を監理していくことも重要である。

なお、再定義を行うにあたって、時代の変化とともにその役割を終えた外郭団体については、財務状況にかかわらず、その存在も含めてあり方を十分に検討する必要がある。

○外郭団体は自立性を求められるが、併せて市の政策との役割分担も求められる。外郭団体の組織形態や政策代替性の違い、会社法の施行や公益法人制度改革による制度的変化を踏まえ、市は外郭団体に求める役割を外郭団体と相互確認のもと明確にすることを検討すべきである。これに合わせて外郭団体は、長期経営計画を策定する必要がある。

公益法人	<ul style="list-style-type: none"> ・個人や団体から拠出された財産を用いて事業を実施 ・公益事業を実施することが主たる目的（公益事業が50%以上） ・収益事業は公益事業を支えるものとして実施（収益事業の利益の内最低50%は公益事業へ繰入）
一般法人	<ul style="list-style-type: none"> ・個人や団体から拠出された財産を用いて事業を実施 ・事業目的に公益や収益の制限はなく、収益の取扱いも自由
株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・株主から調達した資金を用いて事業を実施し、利益を株主に配分 ・収益事業（営利事業）を実施することが目的

（２）外郭団体が持つ潜在的な能力の活用や潜在的なリスクへの対応

ア 能力の活用

外郭団体の中には、事業の継続的实施や専門人材の育成により得られる専門性、各種団体をまとめる中間支援機能（※3）といった潜在的能力を持っている団体もある。そういった外郭団体を活用して、市に対する政策提案や市にとって重要な機能の分担を進めていく必要がある。

イ リスクへの対応

外郭団体の中には、市の要請にもとづき建設した施設について、建替えに備えた内部留保を十分に行っていないことや、市との関係から不採算でありながら事業を継続しているといった潜在的なリスクを持つ団体もある。財務諸表に表れないリスクまで把握し、その解消方法や市との役割分担の考え方を明確にしていく必要がある。

※3 中間支援機能

分野や能力の異なる事業者やNPO法人等を取りまとめ、ネットワークの構築や全体のコーディネートを行う機能である。

（３）市と外郭団体全体の最適化

〇市は、市と外郭団体全体の最適化を図るため、市と外郭団体や外郭団体相互間における調整を行う必要がある。その際、外郭団体を含む神戸市グループ全体として、効率的に質のよい公的サービスを提供できる仕組みとなるよう留意しなければならない。

また、同系統のサービス提供や施設管理、総務事務、財産管理など外郭団体における同種の機能や事業を集約することにより、専門性の強化や効率化を図るといったことや、市と外郭団体においてどちらがより効果的に事業を実施できるか、あらためて検討するといったことも一つの方策である。

なお、市が真に必要とする外郭団体の事業について、安定した継続実施を必要とする場合には、市が必要な財政支援を行うことも全体の最適化のための一つの方策である。

○指定管理者制度が導入された結果、特定の施設と一体性が高い公的サービスについては、施設管理とサービスの提供が分断されることにより、効果的なサービスの提供が難しくなるといったことや、指定管理期間が限られることにより、中長期的な視点で専門性が保てなくなるといったことが、弊害としてみられるようになった。

また、単なる施設管理のみではなく自主事業による付加サービスの実施が期待されるような施設では、価格を中心に競争を繰り返すことで、付加的な公的サービスが十分に供給されなくなっていく可能性があることもわかった。

市は目先のコスト削減だけでなく、質の高い公的サービスの提供やグループ経営の視点で外郭団体を含めた市全体での公的サービスの最適化を考えて、非競争化や質を重視した選定方法など多様な手法を検討するべきである。

○市として公的サービス実施のため積極的に活用していく外郭団体については、政策提案機能の強化や、新たな発想で柔軟な事業展開を行っていくことが求められるため、経営陣に外部人材や市の若手人材を投入することも一つの方策である。

(4) ガバナンスの強化と外郭団体の自立的経営

○神戸市には近隣自治体にはない機能や専門性を持った外郭団体が存在する。外郭団体の活動は分野や市域に縛られるものではないため、外郭団体の組織改革や意識改革を進めたうえで、事業領域の多様化や事業の地理的拡大により収益を拡大し、市民サービスへの還元を目指すことを検討する必要がある。

ただし、補助金等の公的支援を受けながら民間事業者との競合分野で事業を行うことは、公平性・透明性の確保の観点から留意するべきである。

○特に財団法人においては役員会の回数が少なく、専門的知識や人脈を有する役員を十分に活用できていないことがある。会社法の施行や公益法人制度改革により役員の責任が重くなっていることを踏まえ、役員会の活性化や積

極的に指導や助言を得ることで、役員の能力をさらに活用することを検討すべきである。

○コーポレート・ガバナンス（※4）の強化を目的とした改正会社法が平成27年5月1日から施行されることを踏まえ、株式会社である外郭団体においては、社外取締役の積極的な活用を検討すべきである。また財団法人等である外郭団体においても改正の趣旨に鑑み、外部役員の積極的な活用を検討すべきである。

※4 コーポレート・ガバナンス（企業統治）

会社を透明性、公正性を確保して健全に運営するための仕組みであり、株主への積極的な情報開示、社外取締役の設置といったことが挙げられる。

○外郭団体が市から依頼された事業を実施する場合、市との役割分担や費用分担を踏まえて、外郭団体が本来実施すべき事業にマイナスの影響がないかを判断する必要がある。その際は、役員会等の意思決定手続きを経ることや議事録等の記録に残すなど、内部統制（※5）に留意する必要がある。

※5 内部統制

業務が適正かつ効率的に遂行されるための団体内部の仕組み。組織内で不正・違法行為・ミスの発生を防止し、組織が有効に運営されるように、業務に関する規則・基準・プロセスを規定し運用するとともに、運用が適正に行われているかの評価を継続的に行うこと等をいう。

○株式会社は、本来収益を獲得し株主に利益を配当することを目的とする組織である。利益配当を行う代わりに公共サービスを実施する場合は、株主総会等を通じて株主の意思確認等を行う必要がある。

○一般的なリスクの想定のみではなく、各団体の規模、事業内容や保有施設の特性に応じた固有のリスクを想定してBCP策定（※6）等対応策を検討しておく必要がある。（具体例は、12頁「チェックすべき項目（例）」を参照）

※6 BCP（Business Continuity Plan）

企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと。

○外郭団体は組織形態に応じて根拠法や性格も異なるため、情報の取扱いや財産管理等、市と同一の管理基準等が必ずしも適切ではないと認識する必要がある。

(5) 市の関与

市は、グループ経営の視点から外郭団体を活用して効果的な公共サービスを提供していくために、各団体の組織形態の違いや公共性と政策代替性の有無に合わせて、財政的関与と人的関与の最適な組み合わせを検討すべきである。

なお、人的関与を行うにあたっては、たとえ出資率等が低くても、人員の派遣を通じ市（設置者）が実質的に外郭団体（経営者）の経営をコントロールしている場合は、経営責任を負う可能性があることを認識しておかなければならない。

ア 財政的関与

(ア) 出資

本来は配当といった形で利益を得ることを目的とするものであり、出資額を限度とした有限責任を負う。関与手法としては、株式を通じて団体経営に関わることが可能であり、また役員就任等の人的関与を可能にするものである。

出資比率が1/4以上であれば地方自治法上の調査権や監査権が発生するほか、1/2超であれば経営をコントロールすることができる。

なお、出資比率が1/3以下であれば、筆頭株主であるかどうかなど他の株主との関係が重要になってくる。市が外郭団体を通じて実現しようとしていることに対して適切な出資率となっているのか認識しておく必要がある。

株式会社の出資率に伴う権限

出資率	～1/3以下	1/3超～ 1/2以下	1/2超 ～2/3未満	2/3以上
株主の権限	持ち株比率に応じた配当、議決権	(左記に加え) 重要事項（会社合併等）の否決権	(左記に加え) 単独で取締役選任が可能	(左記に加え) 単独で重要事項の決定が可能

(イ) 出捐

出資のように直接権利・責任は発生しない寄附である。出捐率が1/4以上になると地方自治法上の調査権や監査権は発生するが、率の大小による違いは発生しない。

外郭団体設立の際に重要であるが、経営参画の手段として直接関係しない。

役員への就任等、市は他の手法による関与を考えなければならない。

(ウ) 補助

外郭団体が経営の安定性を確保するために公益事業の縮小を行わざるを得ない場合、市は、公益性、必要性の観点から市として必要な事業であれば、適切な補助を行う必要がある。

(エ) 貸付

公益性が高い財産の取得にあたり多額の費用が必要な場合等に、外郭団体の負担を減らし事業を実施しやすくする手段であるが、原資が税金であることを踏まえ返済スキームの確実性を十分に検証する必要がある。またその返済状況を定期的にチェックする必要がある。

(オ) 損失補償（債務保証を含む）

貸付同様に、外郭団体の負担を減らし公的事业を実施しやすくする手段であるが、市が将来的に債務の一部または全部を負担するリスクがあるとともに、金融機関のリスクが減ることにより、適切な金融機関のチェックがかかりにくくなるという弊害も想定される。実施に際しては返済スキームの確実性を十分に検証し、またその返済状況を定期的にチェックする必要がある。

(カ) 随意契約

地方公共団体が契約を締結する場合、原則として競争により相手方を決定するが、契約内容（地方自治法施行令において限定列挙されている）によっては、任意で相手方を決定することができる。契約内容として施設管理だけに着目すれば競争できるものであっても、特定の施設と一体性が高い公的サービスについては、競争により効果的なサービスの提供を困難にする場合があると考えられる。そのような場合には、契約内容が「性質又は目的が競争に適しないもの」であるとして、随意契約とすることも検討するべきである。

イ 人的関与

外郭団体経営を直接コントロールするのか、経営をチェックするという関与にとどまるのかにより、「業務執行役員への就任」「非業務執行役員への就任」「監事・監査役への就任」「総務部門への派遣」「事業部門への派遣」のいずれかの選択あるいは組み合わせにより最適な方法を検討する必要がある。

(ア) 業務執行役員（常勤役員）への就任

経営を実質的にコントロールするものであり、外郭団体の実施する公的事业が市の政策との連動性が高い場合に有効な手段。

(イ) 非業務執行役員（非常勤役員）への就任

外部（市）の視点で経営に関与するとともに、業務執行監視を通じて経営の違法性・妥当性チェックを行うものである。外郭団体の公的サービスが安定的に提供されているため、市の直接関与を要しない場合や、経営のチェックを行うことで市の政策との連動性が確保できる場合に有効な手段。

(ウ) 監事・監査役への就任

経営に関与するのではなく、独立的立場で執行状況の適法性をチェックすることが求められている場合に有効な手段。

(エ) 総務部門への派遣

外郭団体の経営に直接関与するものであり、外郭団体の運営全体が市の政策との一体性が求められる場合や、安定した運営の体制が確保できるまでの間、市の支援を必要とする場合に有効な手段。

(オ) 事業部門への派遣

外郭団体の事業に直接関与するものであり、市の事業と一体性をもって執行する必要がある場合に有効な手段。

ウ 計画への関与

現在、中期計画はほとんどの外郭団体が策定しているようだが、公的サービスを安定的に提供していく視点での長期的な計画が必要と考えられる。

なお、公的サービスに関する計画を策定する際には、市との役割分担の明確化と費用分担の明確化に留意する必要がある。

4. 必要な行動

市と外郭団体がお互いの役割を認識し、その役割が実行されているか定期的に相互確認する仕組みを構築する必要がある。

また、外郭団体が安定的に経営されているかを定期的にチェックする仕組みを構築する必要がある。

(1) 役割の相互認識と実行の相互確認

市が外郭団体にどのような役割を求めるかが団体のあり方に大きく影響を与える。市からの委託事業や補助事業、共同実施事業については、契約や要綱、覚書などの中で、役割分担をより一層明確化するとともに、それ以外の公的事業であっても、事業の重複を避けたり、目的を共有したり、また業務レベルを同等にするとといった役割を相互認識することで、効果的な事業実施を行うことができる。

したがって、市は、外郭団体の計画立案や毎年度の決算の中で、役割の相互確認やチェックを行うことを検討するべきである。同時に、外郭団体は、役割分担について内容に応じて役員会にはかるなどの手続きを踏まえて確認し、内部統制の確立を図ることを検討するべきである。

また、役割がどの程度実行されたか相互確認するにあたっては、独立行政法人における事業評価の仕組みを参考にすることも一つである。

(2) 外郭団体の経営に対するチェック

○市所管部局は、市が求める役割が果たされているか確認するために、地方自治法上の調査権や株主の立場から、外郭団体の経営状況、事業執行状況をチェックするべきである。また、その際に必要に応じ経営状況や事業執行状況等について専門的な見解を得られる仕組みを構築することを検討するべきである。

○外郭団体の経営を適切にチェックし公表することで、公益事業を実施する外郭団体の透明性を高め、また効率的な経営に役立つと考えられる。

ただし、チェックに重点を置くことで本来行うべき事業実施に必要以上に負担がかかることのないよう、チェック項目のつくり方や市の監査制度との住み分けも合わせて留意する必要がある。

○経営状況について、財務諸表のみでは市民にとって分かりにくい部分がある。外郭団体間の比較をしやすくするとともに、市民にわかりやすい情報開示を行うため、客観的な経営指標を導入することを検討するべきである。

同時に、外郭団体が実施している事業についても積極的に情報提供を行うこ

とが必要である。

(指標の具体例については、以下「チェックすべき項目(例)」を参照)

<チェックすべき項目(例)>

○経営状況

・客観的財務指標(収支比率、累積欠損金比率、流動比率、管理費比率、人件費比率、公益事業比率等)

・事業単位での収支

※公益事業の評価、収支相償の評価に留意

・資本金規模(外郭団体の事業規模や内容等を踏まえ相応しいか)

・外郭団体保有施設の建替えを見越した計画と内部留保

(例)減価償却額に対する内部留保額

・遊休財産額(公益法人のみ)

○ガバナンスの確立

(機関運営)

・「決議機関」、「執行機関」、「監督機関」の運営状況

・役員会の運営状況、役員の活用状況

(内部統制)

・制度の確立(仕組み、規定の整備)と運用(周知等)

(例)コンプライアンス、内部通報制度

・一般的リスクと団体固有のリスクに対する予防策と対応策の想定

(例)保有施設における災害リスク

<一般リスク>

【予防】 防火設備更新、施設の耐震化

【対応】 避難計画立案、避難訓練実施、保険加入

<固有リスク>

【予防】 医療機関における発電設備導入

【対応】 国際的集客施設における幅広い多言語対応

○市に関連する(公的)事業の評価

・事業計画、執行状況のチェック

・市が求める役割を發揮しているか(内容に応じて、定量・定性評価)

○収益事業の公平性

民間競合事業について、公平性・透明性が保たれた事業となっているか

5. 参考

(1) 団体の組織形態別の特徴

	公益財団	一般財団	株式会社
制度趣旨	個人、団体から拠出された財産を用いて、事業を実施する	個人、団体から拠出された財産を用いて、事業を実施する	株主から調達した資金を用いて事業を実施し、利益を株主に配分
事業目的	公益目的+収益目的 (公益が50%以上)	公益目的+収益目的 (収益のみでも可能)	収益(営利)目的
事業内容に対する制限	公益事業については制限あり	制限なし	制限なし
事業収支に対する制約	公益事業は収支相償 + 収益事業の利益の最低50%は公益事業収支に繰り入れる	制限はないが、事業継続のため収益が求められる	制限はないが、株主への利益配分のため収益を追及することが前提
利益配当	なし	なし	あり
出資・出捐者の責任	なし	なし	出資の範囲での有限責任
出資・出捐者の権利	なし	なし	株式数に比例した議決権等
重要事項の決議機関	評議員会	評議員会	株主総会
執行機関	理事会	理事会	取締役会
業務執行者	代表理事	代表理事	代表取締役
執行監査機関	監事	監事	監査役
役員を選任に対する制限	制限あり	制限なし	制限なし
役員義務	委任に基づく善管注意義務、忠実義務		
役員責任	任務懈怠による損害賠償責任		
税優遇	あり	なし	なし
団体の監督機関	都道府県又は内閣府	なし	なし
市職員派遣方法	身分を有した派遣	身分を有した派遣	退職派遣
根拠法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	会社法

(2) 委員名簿

(五十音順、敬称略)

氏 名	役 職
おくたに きょうこ 奥谷 恭子	公認会計士
まえしま きょうこ 前嶋 京子	甲南大学法学部教授
★まつお たかみ ★松尾 貴巳	神戸大学社会科学系教育研究府 副研究府長 神戸大学経営学研究科教授

★：委員長

(3) 活動記録

日 程	活動内容
平成 26 年 1 月 22 日	第 1 回委員会
4 月 11 日	ヒアリング (公益財団法人こうべ市民福祉振興協会)
6 月 20 日	ヒアリング (社会福祉法人神戸市社会福祉協議会)
7 月 18 日	ヒアリング (公益財団法人神戸市民文化振興財団)
	ヒアリング (神戸都市振興サービス株式会社)
8 月 7 日	ヒアリング (株式会社OMこうべ)
	ヒアリング (くつのまちながた神戸株式会社)
8 月 22 日	ヒアリング (公益財団法人神戸市公園緑化協会)
9 月 9 日	ヒアリング (一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会)
9 月 17 日	ヒアリング (一般財団法人すまいまちづくり公社)
	ヒアリング (神戸ハーバーランド株式会社)
11 月 10 日	第 2 回委員会
12 月 22 日	第 3 回委員会
平成 27 年 3 月 10 日	第 4 回委員会

(会議資料・議事要旨等)

<http://www.city.kobe.lg.jp/information/about/group/kanri.html>