

#### (4) 公益財団法人水戸市スポーツ振興協会

##### ①概要

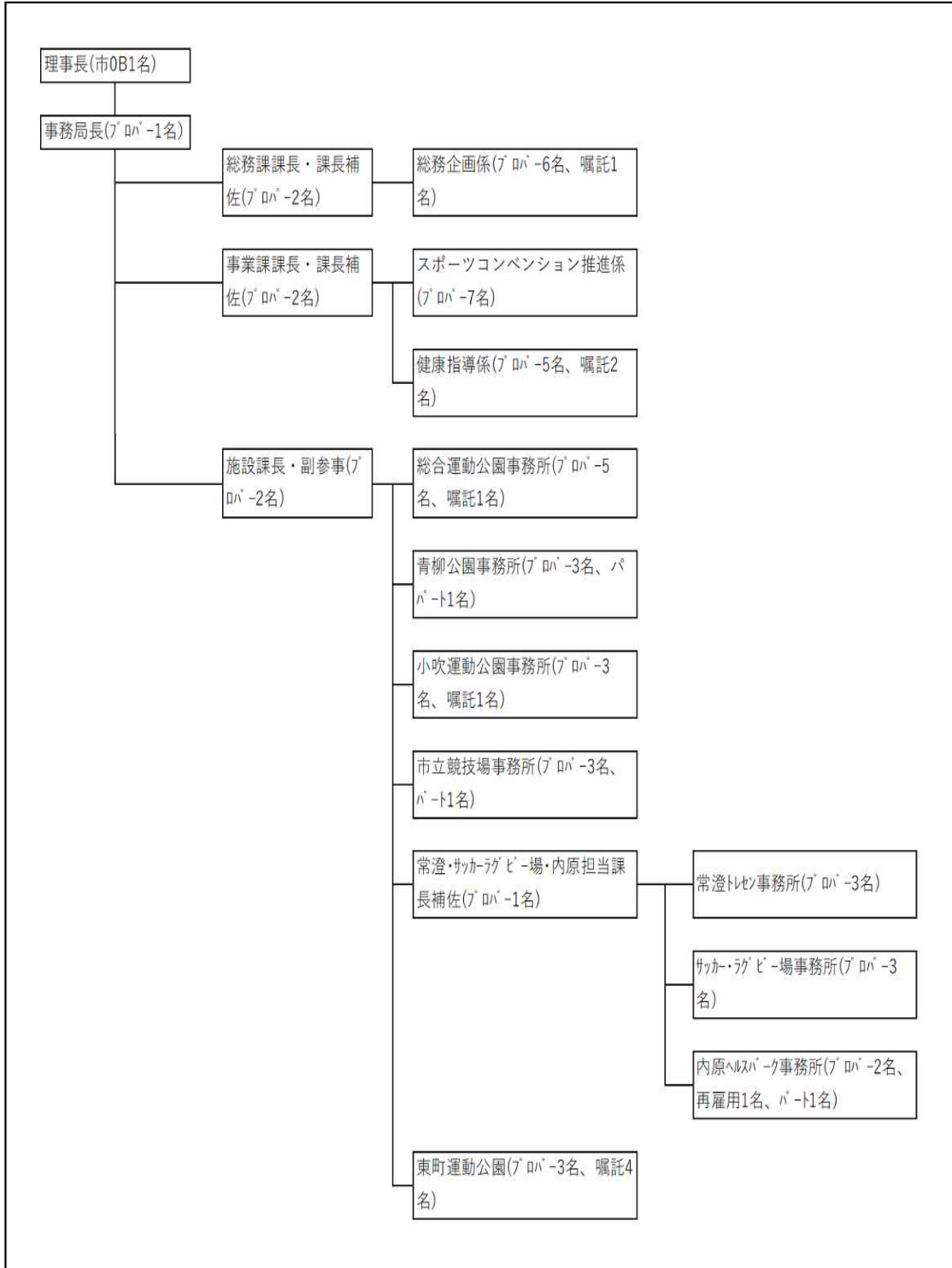
公益財団法人水戸市スポーツ振興協会（以下、「協会」という。）は、昭和61年4月1日に、水戸市及び水戸市教育委員会との連携のもとに、体育施設の効果的・効率的な活用を促進するとともに、広く体育・スポーツの振興に関する事業等を行うことにより、心身ともに健全な市民の育成及び明るく豊かな地域社会の発展に寄与することを目的として設立された。

この目的を達成するため、定款では次の事業を行うとしている。

- (1) 各種スポーツ教室、スポーツ指導者の養成
- (2) 競技会等スポーツ大会の開催
- (3) 体育施設の管理運営
- (4) その他この法人の目的を達成するために必要な事業

②組織

令和2年4月1日現在の組織は、以下のとおりである。



### ③財政の状況

平成30年度から令和2年度における財状状況は、以下のとおりである。

(貸借対照表)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
資産の部			
流動資産	26,365	27,902	37,511
現金預金	23,869	27,721	34,772
未収金	2,496	180	2,739
固定資産	173,956	172,794	165,179
基本財産	30,000	30,000	30,000
基本財産積立預金	30,000	30,000	30,000
特定資産	135,612	137,297	128,788
退職給付引当資産	89,042	92,578	91,841
事業準備引当資産	40,185	40,185	33,166
記念事業積立資産	6,384	4,534	3,780
その他の固定資産	8,344	5,497	6,391
構築物	—	—	2,852
車両運搬具	0	0	0
什器備品	8,344	5,497	3,538
資産合計	200,322	200,697	202,691
負債の部			
流動負債	22,228	22,995	21,226
未払金	14,491	18,186	16,640
預り金	7,736	4,809	4,585
固定負債	89,042	92,578	91,841
退職給付引当金	89,042	92,578	91,841
負債合計	111,271	115,574	113,067
正味財産の部			
指定正味財産			
地方公共団体補助金	30,000	30,000	30,000
指定正味財産合計	30,000	30,000	30,000
(うち基本財産への充当額)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
一般正味財産			
一般正味財産	59,051	55,123	59,623
一般正味財産合計額	59,051	55,123	59,623
(うち特定資産への充当額)	(46,569)	(44,719)	(36,946)
正味財産合計	89,051	85,123	89,623
負債及び正味財産合計	200,322	200,697	202,691

## (正味財産増減計算書)

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
一般正味財産増減の部			
經常増減の部			
經常収益	928,539	1,107,573	1,064,245
基本財産運用益	3	3	3
特定資産運用益	9	5	12
事業収益	876,351	1,046,655	1,012,378
施設管理受託収益	681,485	835,725	886,695
利用料収益	110,844	131,845	96,264
受託事業収益	7,095	6,896	2,781
自主事業収益	76,926	72,188	26,637
受取補助金等	49,117	51,400	49,685
雑収益	1,559	1,276	1,429
引当金戻入益	1,498	8,232	736
經常費用	938,969	1,111,501	1,059,745
事業費	842,655	1,014,567	966,854
人件費	386,869	437,700	406,086
教材費	18,972	28,977	9,343
委託費	199,006	291,364	307,264
水道光熱費	117,867	127,072	121,318
使用料及び賃借料	6,996	8,652	6,395
諸謝金	29,926	25,113	14,346
租税公課	34,660	31,898	44,619
減価償却費	2,237	2,847	2,082
その他事業費	46,118	60,940	55,397
管理費	96,313	96,934	92,891
人件費	88,453	87,196	84,133
賃借料	2,027	3,900	3,011
委託料	568	488	675
租税公課	2,102	1,933	2,311
その他管理費	3,163	3,416	2,758
当期經常増減額	△10,430	△3,928	4,500
經常外増減の部			
經常外収益	—	—	—
經常外費用	—	—	△0
經常外増減額	—	—	△0
税引前当期一般正味財産増減額	—	△3,928	4,500

#### ④市の関与の状況

平成 30 年度から令和 2 年度における市の関与の状況は、以下のとおりである。

(単位：円)

項目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
補助金	49,117,000	51,400,400	49,685,795
施設管理受託	681,485,000	835,725,752	886,695,000
受託事業収益	7,095,800	6,896,245	2,781,960

#### ⑤実施事業の状況

実施事業の状況は、以下のとおりである。

各種スポーツ教室の開催事業	公益目的事業 1 として事業区分している。
自主事業	
スポーツ教室	
受託事業	
障害者ジョギング教室	
障害者（児）水泳教室	
競技会等スポーツ大会の開催事業	
一般行事	
水戸黄門まつり水戸市民野球リレー大会他	
受託事業	
飛田穂洲旗中学校野球大会	
水戸市ファミリースポーツフェスティバル	
国民皆泳水戸市水泳大会	
水戸市軟式野球大会	
特別事業	
水戸黄門まつり那珂川遠泳大会	
スポーツイベント事業	
体育・スポーツ施設の管理運営事業	水戸市からの指定管理者として委託を受けているもの  プロスポーツ興業に係るものは収益事業 1 として、それ以外は公益目的事業 1 で事業区分している。
総合運動公園	
青柳公園	
小吹運動公園	
市民運動場	
千波公園テニスコート	
大塚池公園野球場	
市立競技場（ケーズデンキスタジアム水戸）	
常澄トレセン	
常澄運動場	
大串貝塚ふれあい公園	
市立サッカー・ラグビー場（ツインフィールド）	
内原ヘルスパーク	
東町運動公園	
自動販売機事業	収益事業 2 として事業区分している。

【体育スポーツの普及・振興に関する事業】（公益目的事業 1）

（単位：千円）

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部			
経常収益	774,956	938,503	903,253
基本財産運用益	3	3	3
特定資産運用益	9	5	12
事業収益	767,277	922,305	893,770
施設管理受託収益	598,218	737,445	791,706
利用料収益	93,636	114,539	77,576
受託事業収益	7,095	6,89	2,781
自主事業収益	68,326	63,423	21,705
受取補助金等	5,700	8,125	7,389
雑収益	1,559	1,276	1,429
引当金戻入益	406	6,787	648
経常費用	790,175	947,550	900,401
事業費	790,175	947,550	900,401
人件費	376,541	424,955	394,086
教材費	18,972	28,977	9,343
委託費	177,607	261,398	277,017
水道光熱費	105,138	112,331	107,851
使用料及び賃借料	4,905	6,692	4,809
諸謝金	29,926	25,113	14,346
租税公課	31,084	28,279	39,983
減価償却費	2,237	2,847	2,082
その他事業費	43,760	56,953	50,879
当期経常増減額	△15,218	△9,046	2,851

【その他体育施設管理運営事業】（収益事業 1）

（単位：千円）

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部			
経常収益	44,768	59,529	59,292
事業収益	44,756	59,224	59,250
施設管理受託収益	27,548	41,918	40,563
利用料収益	17,207	17,305	18,687
引当金戻入益	12	305	41
経常費用	44,768	59,529	59,292
事業費	44,768	59,929	59,292
人件費	6,871	9,342	8,643
委託費	21,398	29,965	30,246
水道光熱費	12,729	14,740	13,466
租税公課	1,536	1,637	2,556
その他事業費	2,232	3,844	4,380
当期経常増減額	—	—	—

【自販機での物品販売業】(収益事業その2)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
経常増減の部			
経常収益			
事業収益	12,457	12,546	8,799
施設管理受託収益	3,857	3,781	3,867
自主事業収益	8,599	8,764	4,932
雑収益	0	0	0
引当金戻入益	43	60	8
経常費用	7,712	7,487	7,160
事業費	7,712	7,487	7,160
人件費	3,455	3,402	3,356
使用料及び賃借料	2,090	1,960	1,585
租税公課	2,040	1,981	2,079
その他事業費	124	142	138
当期経常増減額	4,788	5,118	1,648

【法人会計】

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
経常増減の部			
経常収益	96,313	96,934	92,891
事業収益	51,859	52,579	50,557
施設管理受託収益	51,589	52,579	50,557
受取補助金等	43,417	43,275	42,296
受取地方公共団体補助金	43,417	43,275	42,296
引当金戻入益	1,037	1,080	36
経常費用	96,313	96,934	92,891
管理費	96,313	96,934	92,891
人件費	88,453	87,196	84,133
賃借料	2,027	3,900	3,011
委託料	568	488	675
租税公課	2,102	1,933	2,311
その他管理費	3,163	3,416	2,758
当期経常増減額	—	—	—

⑥事務処理について

【指摘事項】

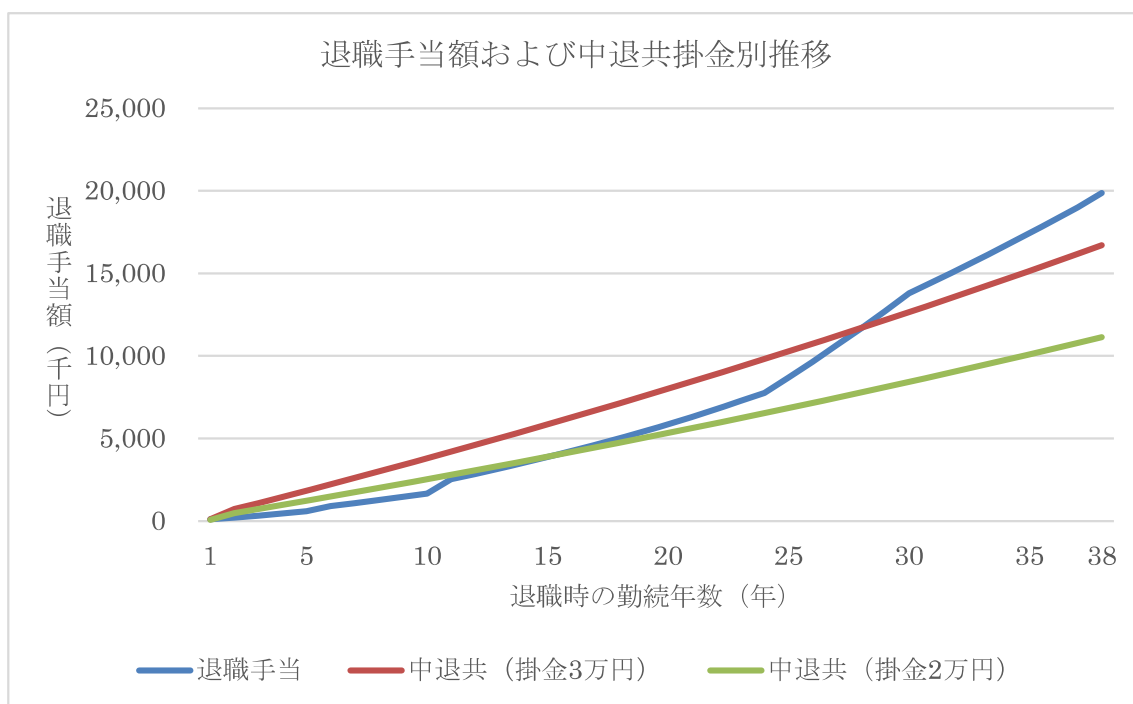
(イ) 退職手当の外部積立額を是正すべきこと

退職手当に対する外部積立として独立行政法人勤労者退職金共済機構の中小企業退職金共済制度および水戸商工会議所の特定退職金共済制度を利用しているが、令和3年3月末時点において、期末要支給額を上回る外部積立となっている職員が21人いる。退職給付引当金の対象人数は51人であり、4割近くの人数が積立超過となっている。

中小企業退職金共済制度および特定退職金共済制度に対する掛金は「外郭団体の退職手当について（通知）」（平成16年10月21日）において定めた月3万円の上限額を毎月支払っており、積立額を補完する目的で特定退職金共済制度へ各人ごとに設定した金額を支払っているが、退職手当額のシミュレーションを実施したところ、中小企業退職金共済制度のみで算出した場合においても職員の勤続年数の少ない時点から月3万円の掛金の支払いを行うことは過大な掛金の支払いとなる。

公益財団法人水戸市スポーツ振興協会退職手当規程第4条において「信託又は生命保険の業務を行う法人から支給される退職金の額が第5条から第7条までの規定によって算出された退職手当の額が少ない場合は、その差額を協会が直接支給し、信託又は生命保険の業務を行う法人から支給される額が多い場合は、この規程にかかわらずその額を退職手当の額とする。」とあるため、過大な外部積立は過大な退職手当の支給となり不適切である。

そのため、職員の期末要支給退職手当額を踏まえた掛金の支払額を設定すべきである。



退職時の勤続年数	10年	20年	30年	35年	38年
退職手当額 (千円)	1,666	5,840	13,782	17,426	19,855



#### シミュレーション条件

- ・ 22歳で入社し、入社時の給与は171,700円、定年退職時（38年目）の給与は380,000円。
- ・ 給与については定年まで毎年同額昇給していく。
- ・ 入社後37年目までの退職手当額は自己都合退職による算定、38年目は定年退職による算定。

（参考）公益財団法人水戸市スポーツ振興協会退職手当規程

#### 第5条

次条に規定する場合を除くほか、退職の日におけるその者の給料月額にその者の勤続期間を次の各号に区分して、当該各号に掲げる割合を乗じて得た額の合計額とする。

- (1) 1年以上10年以下の期間については、1年につき100分の100
- (2) 11年以上20年以下の期間については、1年につき100分の110
- (3) 21年以上24年以下の期間については、1年につき100分の120
- (4) 25年以上30年以下の期間については、1年につき100分の257.5
- (5) 31年以上の期間については、1年につき100分の137.5

2 前項に規定する者のうち、業務上の死傷病によらずその者の都合により退職した者に対する退職手当の額は、その者が次の各号掲げるものに該当するときは、同項に規定にかかわらず、同行の規定により計算した額に当該各号に掲げる割合を乗じて得た額とする。

- (1) 勤続期間1年以上5年以下の者 100分の60
- (2) 勤続期間6年以上10年以下の者 100分の75

#### 【意見】

(ロ) 委託のあり方について

事業費用のうち、委託費が大きな割合を占めており、委託の契約は原則入札となっている。入札による委託先の推移は、以下のとおりである。

業務名	平成30年度	令和1年度	令和2年度
総合運動公園維持管理業務(1工区)	㈱水戸グリーンサービス	同左	同左
総合運動公園維持管理業務(2工区)	(有)市毛造園土木	同左	同左
総合運動公園維持管理業務(3工区)	㈱タナカ築庭	同左	同左
総合運動公園維持管理業務(4工区)	㈱鴨志田造園建設	同左	同左
総合運動公園維持管理業務(5工区)	(有)エバタ造園	同左	同左
総合運動公園清掃業務	㈱サンアメニティ	同左	同左
総合運動公園警備業務	東日本警備保障㈱	同左	同左

業務名	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
総合運動公園消防設備保守点検業務	能美防災(株)	同左	同左
総合運動公園汚水処理施設管理業務	水戸工機(株)	同左	菊地設備工業(株)
総運第2テニス浄化槽保守点検業務	茨城北研(株)	同左	同左
総合運動公園排水路清掃業務	常陽環整(株)	同左	同左
市民球場バックネット保守点検業務	美津濃(株)	同左	同左
総合運動公園空調設備保守点検業務	(株)鴨志田設備	同左	同左
総合運動公園ガス給湯保守点検業務	菊地設備工業(株)	同左	同左
総合運動公園機械器具整備保守点検業務	(株)川又商会	同左	茨城建機(株)
総合運動公園市民球場ダックアウト内排水管洗浄業務	—	—	常陽環整(株)
総合運動公園粗大ごみ運搬処分業務	—	—	(株)白梅商事
青柳公園維持管理業務	(有)市毛造園土木	同左	同左
青柳公園清掃業務	環境美化管理(株)	同左	同左
青柳公園消防設備点検業務	(株)三和防災設備工業	水戸ホーチキ(株)	同左
市民体育館非常電源装置保守点検業務	(株)入江電機工業所	同左	同左
青柳公園地下配管性能検査業務(屋内プール)	東洋ケミカルエンジニアリング(株)	同左	同左
青柳屋内プール煤煙検査業務	(一社)茨城県環境管理協会	同左	同左
那珂川堤外地芝生樹木管理業務	(株)タナカ築庭	同左	同左
青柳屋内プールボイラー保守点検業務	(有)ロビンス熱工業	同左	同左
青柳公園空調設備保守点検業務	第一熱学建設(株)	同左	同左
小吹運動公園維持管理業務	(株)鴨志田造園建設	同左	同左
小吹運動公園清掃業務	(株)アビック	同左	同左
小吹運動公園消防設備保守点検業務	水戸ホーチキ(株)	同左	同左
小吹運動公園濾過装置保守点検業務	常陽環整(株)	同左	同左
小吹第1.2種熱交換器性能検査業務	(株)大東工業	同左	同左
小吹運動公園浄化槽保守点検業務	新生環境整備(株)	同左	同左
小吹運動公園屋内プール空調設備保守点検業務	清和工業(株)	同左	同左
市立競技場(第1工区)維持管理業務	(株)大京園	同左	同左
市立競技場(第2工区)維持管理業務	緑地企画(株)	同左	同左
市立競技場清掃業務	(株)アビック	同左	同左
市立競技場警備業務	日新警備保障(株)(5年契約)	同左	同左
市立競技場消防設備保守点検業務	水戸通信工業(株)	同左	同左
市立競技場受水槽保守点検業務	暁飯島工業(株)	同左	同左
市立競技場ガス給湯保守点検業務	丸大燃工(株)	同左	同左
市立競技場汚水貯留槽保守点検業務	(株)フジクリーン茨城	同左	同左
市立競技場取水井戸保守点検業務	中川理水建設(株)	同左	同左
市立競技場加圧給水ポンプ保守点検業務	暁飯島工業(株)	同左	同左
市立競技場空調設備保守点検業務	(株)日創工業	同左	同左
市立競技場音響設備保守点検業務	水戸通信工業(株)	同左	同左
市立競技場I T V保守点検業務	水戸通信工業(株)	同左	同左
市立競技場照明設備保守点検業務	水戸通信工業(株)	同左	同左
市立競技場機械器具整備保守点検業務	(株)川又商会	同左	茨城建機(株)
市立競技場散水設備点検業務	日本体育施設(株)	同左	同左
千波公園テニスコート維持管理業務	(株)植幸	同左	同左
千波公園テニスコート警備業務	国際警備保障(株)(5年契約)	同左	同左
常澄健康管理トレーニングセンター維持管理業務	(株)植幸	同左	同左

業務名	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
常澄健康管理トレーニングセンター清掃業務	まるく商事(株)	同左	同左
常澄健康管理トレーニングセンター消防設備保守点検業務	(株)入江電機工業所	同左	同左
常澄健康管理トレーニングセンター・運動場浄化槽保守点検業務	常陽資材(株)	同左	同左
元石川市民運動場維持管理業務	(株)田寺緑地土木	(株)石翠園	同左
体育施設維持管理業務(各市民運動場)	興和緑地建設(株)	同左	同左
常澄運動場維持管理業務	(株)植幸	同左	同左
河和田市民運動場維持管理業務	(有)鈴木緑化サービス	同左	同左
各市民運動場浄化槽保守点検業務(田野・内原)	サン・ユー(株)	同左	同左
上大野市民運動場維持管理業務	(株)田寺緑地土木	同左	同左
元吉田市民運動場維持管理業務	(株)田寺緑地土木	同左	同左
体育施設トイレ清掃業務	平和環境コンサルタント(株)	同左	同左
体育施設ゴミ収集運搬業務	(株)白梅商事	同左	同左
体育施設警備業務(青・小・常・第2テ)	日新警備保障(株)(5年契約)	同左	同左
青柳屋内・大串プール循環濾過装置保守点検業務	常陽環整(株)	同左	同左
体育施設自動電話交換機保守点検業務(見・青・市競)	水戸通信工業(株)	同左	同左
体育施設受水槽清掃業務(青体・小吹・千波)	アクアテクノ(株)	同左	同左
競泳用自動審判計時装置保守点検業務	(株)T T R	同左	同左
サッカー・ラグビー場維持管理業務	(株)小林造園	同左	同左
サッカー・ラグビー場植栽維持管理業務	(株)日本造園	同左	同左
サッカー・ラグビー場人工芝メンテナンス業務	(株)スポーツテクノ和広	同左	同左
サッカー・ラグビー場清掃業務	(株)サンアメニティ	同左	同左
サッカー・ラグビー場警備業務	(株)日警(5年契約)	同左	同左
サッカー・ラグビー場浄化槽保守点検業務	サン・ユー(株)	同左	同左
サッカー・ラグビー場受水槽清掃業務	アクアテクノ(株)	同左	同左
サッカー・ラグビー場消防設備保守点検業務	ミナト防災通信工業(株)	同左	同左
サッカー・ラグビー場空調設備保守点検業務	(株)日創工業	同左	同左
サッカー・ラグビー場機械器具整備保守点検業務	(株)川又商会	同左	茨城建機(株)
サッカー・ラグビー場取水井戸保守点検業務	基礎地盤コンサルタンツ(株)	同左	同左
サッカー・ラグビー場散水設備点検業務	(株)鴨志田設備	同左	同左
内原ヘルスパーク維持管理業務	(株)植幸	同左	同左
内原ヘルスパーク清掃業務	(株)カンエイ	同左	同左
内原ヘルスパーク機械警備業務	国際警備保障(株)(5年契約)	同左	同左
内原ヘルスパーク消防設備保守点検業務	能美防災(株)	同左	同左
内原ヘルスパーク空調設備保守点検業務	暁飯島工業(株)	同左	同左
内原ヘルスパークゴミ収集運搬業務	(株)白梅商事	同左	同左
内原ヘルスパーク地下配管性能検査業務	東洋ケミカルエンジニアリング(株)	同左	同左
内原ヘルスパーク防火対象物点検業務	—	—	能美防災(株)
ちとせ市民運動場上木剪定業務	—	—	興和緑地建設(株)
元吉田市民運動場上木剪定業務	—	—	(株)田寺緑地土木
大型映像装置運営業務委託	(株)スタジオサカ	同左	同左
東町運動公園清掃業務	—	(株)アメニティ・ジャパン	同左
東町運動公園警備業務	—	(株)水戸警備保障	同左
東町運動公園ゴミ収集運搬業務	—	(株)白梅商事	同左
東町運動公園植栽維持管理業務	—	(株)エバタ造園	同左
東町運動公園消防設備保守点検業務	—	水戸通信工業(株)	同左

業務名	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
東町運動公園電話設備保守点検業務	—	水戸通信工業(株)	同左
東町運動公園 ITV 保守点検業務	—	水戸通信工業(株)	同左
東町運動公園吸収式冷温水発生機切替保守点検業務	—	暁飯島工業(株)	同左
東町運動公園受水槽清掃業務	—	常陽環整(株)	同左
東町運動公園太陽光設備点検業務	—	藤井産業(株)	同左
東町運動公園音響設備保守点検業務	—	水戸通信工業(株)	同左
東町運動公園大型映像装置保守点検業務	—	藤井産業(株)	同左
東町運動公園地下タンク性能検査業務	—	群馬カハエゾエンジニアリング	同左
東町運動公園バスケットゴール整備点検業務	—	(株)茨城スポーツ社	同左
東町運動公園空調設備保守点検業務	—	暁飯島工業(株)	同左
東町運動公園照明設備保守点検業務	—	水戸通信工業(株)	同左
東町運動公園給排水設備保守点検業務	—	暁飯島工業(株)	同左
東町運動公園防火設備点検業務	—	水戸通信工業(株)	同左
東町運動公園雑用水槽・汚水槽清掃業務	—	常陽環整(株)	同左
水戸招待陸上兼水戸市陸上競技大会大型映像装置運営業務委託	—	(株)スタジオサカ	同左
プレースポーツみと 2020 警備業務委託	—	—	東日本警備保障(株)
プレースポーツみと 2020 映像編集業務委託	—	—	(株)MARKS

委託にあたっては、協会が委託金額を積算し、市との予算協議の上、予定価格を決定し、協会が市内業者から 8 社程度を指名し、入札による方法により行われている。また、1 回目の入札で予定価格を下回らない場合は、再入札という形で予定価格を下回るまで入札が繰り返される。

しかし、上記のように、委託先は固定化されており、入札による競争原理の発揮されている状態とは見られない。

入札による競争原理を働かせていくためには、市内業者に限定しないこと等により、指名業者が、入札者間で知られない方法等も検討していく必要がある。

#### 【指摘事項】

##### (ハ) 業務委託契約における積算過程について

平成 31 年度より、協会は、東町運動公園に関する業務について、アシックス・ジャパン株式会社（以下、「アシックス・ジャパン(株)」）、株式会社いばらきスポーツタウン・マネジメント（以下、「(株)いばらきスポーツタウン・マネジメント」）との間で業務委託契約を締結している。

業務委託契約の概要は本文末尾【参考資料 1】に記載の通りであり、概略を示すと以下の通りである。

業務委託	委託先	
	アシックス・ ジャパン(株)	(株)いばらきスポーツ タウン・マネジメント
集団運動教室 ※	○	○
興行及び競技大会	/	○
同上の誘致活動	○	○
イベント事業	○	/
対価	23,155,000 円 (税込)	5,500,000 円 (税込)

※集団運動教室の事業収入（利用料等）は、アシックス・ジャパン(株)、(株)いばらきスポーツタウン・マネジメントがそれぞれ収受する。

協会は、市より東町運動公園を含む「水戸市体育施設」について指定管理者として指定されている。上述の委託業務についても、市との間で締結している「水戸市体育施設の管理運営に関する協定書」に含まれる管理運営業務の対象である。

東町運動公園に関する業務については、協会が、市から受託した業務を、アシックス・ジャパン(株)と(株)いばらきスポーツタウン・マネジメントに再委託する形となっている。

アシックス・ジャパン(株)、(株)いばらきスポーツタウン・マネジメントに対して、それぞれ、「集団運動教室」と「イベント事業」、「集団運動教室」と「興行および競技大会」と複数の業務を委託している。一方、対価については、それらの合計額で取り決められており、各者から見積書を入手しているものの、協会側での積算過程が不明確であった。

また、「集団運動教室」に関しては、受託側で事業収入を収受することとされているが、この収受された金額が委託料の積算にどのように反映されているかも不明瞭である。

まず、委託業務の種類が「集団運動教室」「興行及び競技大会」「イベント事業」と複数あるが、それぞれが異なる業務であり、委託料を決めるにあたっては、それぞれの委託業務での積算過程が必要である。異なるそれぞれの委託業務に関する積算過程を明確にすべきである。

特に、「興行及び競技大会」の「誘致活動」については、「実現を保証するものではない」旨が契約書上明記されているが、興行や競技大会の誘致が実現しなかった場合には、誘致活動に対して支払う対価が適正なのか判断することが困難となる。積算過程を明確にすると同時に、誘致の取組状況についても報告してもらおう等、誘致に取り組んでもらった活動に対して、支払う対価が適切なのか確認できるようにすることが必要である。

#### 【参考資料 1】

令和 2 年度分の契約書、別紙、覚書より抜粋。下線は追記したもの。

<契約書>

公益財団法人水戸市スポーツ振興協会（以下、「甲」という）とアシックス・ジャパン株式会社（以下、「乙」という）及び株式会社いばらきスポーツタウン・マネジメント（以下、「丙」という）とは、甲が指定管理者である水戸市東町運動公園（以

下、「本施設」という)における集団運動教室(以下、「本教室」という)、興行および競技大会(以下、「興行」という)ならびにイベント事業(以下、「イベント」という)の運営業務を乙および丙に委託することに関して次のとおり契約する。

#### 第1条(本教室事業に関する内容)

1. 甲は、乙、丙に次の各号を含む本教室の運営に関する業務を委託する。

- (1) 乙、丙の従業員および乙、丙が業務委託契約を締結したインストラクターによる本教室の運営
- (2) 本教室の顧客の対応に関する業務
- (3) 本教室施設お備品管理に関する業務
- (4) 本教室の状況等の報告業務
- (5) その他、前各号に付帯する業務

#### 第2条(興行に関する内容)

1. 甲は、丙に次の各号に定める興行の運営に関する業務を委託する。

- (1) 興行主に対する場内動線計画の策定補助
  - (2) 興行主に対する場外駐車場計画及び交通対策の策定補助
  - (3) 興行主に対する城内設備配置等の策定補助
  - (4) 大型映像装置の設置、収納及び管理、ならびに興行主に対する操作等に係る助言・指導
  - (5) 興行主に対するボランティア・アルバイト・作業員の確保に関する助言
  - (6) 興行主に対する興行演出、飲食ブース設置、その他の取組策定に関する補助・助言
  - (7) その他、興行運営に関する事項等の企画と運営、ならびに補助・助言
2. 甲は乙および丙に本施設への有償・無償のイベント、興行および競技大会の誘致に関する業務を委託する。但し、乙および丙はイベント(第3条のイベントを除く)興行および競技大会の誘致の実現を保証するものではない。

#### 第3条(イベントに関する内容)

甲は乙にイベントの運営に関する業務を委託する。業務の詳細は別紙1に定める。

#### 第5条(対価および費用)

1. 本業務の履行の対価および費用は、別紙1に定める。

<別紙1より>

#### 第3. 対価及び費用負担(第1条、第2条、第3条)

(1) 対価

- ①乙に支払われる対価総額(年額): 23,155,000円(税込)
- ②丙に支払われる対価総額(年額): 5,500,000円(税込)
- ③本教室(第1条)の事業収入に関しては、乙、丙それぞれが担当する教室事業の利用料および教室事業に関連して得られる収益(写真販売料金等)を収受するものとする。

## ⑦経営改善計画

令和 2 年度から令和 5 年度を対象期間とする第 5 次経営改善計画は、以下のとおりである。

### 【計画策定の趣旨】

公益財団法人水戸市スポーツ振興協会は、体育施設の効果的かつ効率的な活用を促進するとともに市民サービスの向上を目指し、平成 23 年に施行されたスポーツ基本法の基本理念にのっとり、生涯スポーツの推進に努めます。

また、平成 28 年から開催の水戸黄門漫遊マラソンを平成 31 年に東町運動公園オープンしたことに伴い、ビックイベントや各種大会等の開催・誘致・スポーツボランティアの育成及び活用について、計画的に策定したものである。

### 【経営方針】

- (1) 誰もが目的に応じ、スポーツに親しめる生涯スポーツ社会への実現を目指すとともに、全国クラス大会の開催・誘致に向けて取組み、スポーツ文化におけるにぎわい・交流を創出する、スポーツコンベンションの一層の充実を図る。
- (2) 公益財団法人としての自立かつ安定した経営のため、自主財源の確保に努めるとともに、引き続き事務事業の経費削減を図る。
- (3) 人材育成については、職員の職務能力・資質の向上を図るため、各種の研修・講習会に積極的に参加し人材の育成を組織的かつ計画的に行う。

### 【課題】

項 目		課 題
組織	役員	役員等選出の申し合わせ事項に則り、速やかな評議員・理事・監事選任に努めるとともに定款の目的達成に向けて公平、透明かつ継続性のある協会運営を行う。
	事務局	働き方改革関連法案が施行される中、時間外労働の上限規制や年次有給休暇の取得など、現状の把握、施策・策定に取り組む、労働環境を整えていく必要がある。 また、高年齢者安定雇用法に基づき、退職職員の再雇用や新たな職員採用の枠組みをふまえて、体育施設管理業務における嘱託職員・臨時職員の人材確保や有効活用が必要である。又、協会の諸事業を円滑に実施並びに利用者のニーズに対応するため、効果的・効率的な組織編成を行う。
	給与	給与については、「水戸市公益法人等の給与に関する規定準則」に準ずる。又、地方公務員法の一部改正施行に伴い、人事評価制度の導入を図ることからも、給与体系の検討が必要である。
財務		協会の自立かつ安定した経営については、自主財源の確保

項 目	課 題	
	<p>が最重要である。営利目的のプロ興業や企業のイベント等への施設貸与について、個人利用者や各種大会とのバランスを考慮する必要がある。</p> <p>自主事業については、多様化する市民ニーズの的確な把握と民間が行っている様々なサービスを参考に、各世代に合わせたスポーツ教室の企画を行う。</p> <p>水戸市第6次総合計画に基づき、市外・県外の方が多く参加するプロスポーツや大規模大会の開催・誘致を積極的に取り組む必要がある。また、水戸の歴史・文化の魅力の向上、戦略的観光PRを策すと共に、スポーツコンベンションの一層の充実を図る。歳出における人件費については、時間外勤務手当を抑制するため、時差勤務、振替休日を行っているが、夏季から秋季にかけて、連続するスポーツ行事や学校プール開放事業により、通常業務を圧迫し、効果はあまり出ていない。新規事業を含め自主事業の活性化を図るため、職員の意識改革、コスト削減のためのパート職員の活用、又スポーツ活動を支えるボランティアを効果的に活用しなければならない。</p> <p>施設管理経費については、業務の合理化を図るため、施設管理に関する知識・技能習得に取り組むことにより、修繕料・委託料の削減をはじめ効果的な執行を図るとともに、日頃の節電、節水等による高熱水費等の経費削減を引き続き行う。</p> <p>キャッシュレス化導入の推進について、地域の活性化、利用者の利便性の向上、決済の簡素化など様々なメリットがある一方、導入コストや様々なトラブルの対応など、どのように有効活用できるか検証していく必要がある。</p>	
事業	自主事業	<p>民間スポーツクラブと競合する事業については、モニタリング等を実施し、市民ニーズに沿った魅力あるプログラムの提供や指導者の資質の向上を図り、集客力アップに努める必要がある。</p> <p>参加料の見直し等、事業内容について分析、評価、検討、改善を行い、事業の廃止や新規事業の立案を行う必要がある。</p>
	一般行事	<p>水戸市第6次総合計画みと魁プラン策定に伴い、「魅力・活力アッププロジェクト」多くの人が集い、にぎわい創出する拠点づくりや、戦略的な魅力の創造と情報発信や芸術文化・スポーツ文化の魅力の向上に向けた取り組みが必要である。事業を実施するにあたり、スポーツコンベンション機能を高めるため、水戸市や各関係団体との連携、協働により、事業の推進と効率化等に努める。</p> <p>また、スポーツ活動を支援することを目的とする、スポーツボランティア制度（魁サポーターズ）を有効に活用することも必要である。</p>
	受託事業	<p>年々老朽化する体育施設を、利用者の利便性に優れた施設にするため、投資的に整備充実を図る必要がある。</p>
	受託行事	<p>一般・特別行事と同様に、多くの人が集い、にぎわいを創</p>



項 目		課 題
	受託教室	出する拠点づくりに向けた効果的な事業とするため、水戸市や関係団体との連携、協働による事業の推進及び経費削減に努める。 公益性・収益性を検証し、既存事業の見直しを行う必要がある。

## 改革項目

### 組織

実施項目名	公益法人の改革			
実施内容	役員等選出の申し合わせ事項に則り、速やかな評議員・理事・監事の選任に努め、定款の目的達成のため公平、透明かつ継続性のある協会運営を目指す。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	評議員の選任		理事の選任	
目標値	・公益財団法人役員の選任			

実施項目名	効果的な組織の編成			
実施内容	プロパー職員の定年退職を踏まえ、再雇用職員採用計画・新規職員採用及び体育施設管理業務における嘱託員・臨時職員の有効活用を図る。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	機能的・効率的な組織の構築	—————→		
	継続雇用制度検討・実施	—————→		
目標値	・機能的・効率的な執行体制			

実施項目名	人材育成の推進			
実施内容	長期的・継続的視野を持って、協会の目的達成に貢献できる人材の育成・スキルアップのため、年齢構成を考慮した各種研修・資格取得を計画的に実施する。特に、スポーツコンベンション機能の充実を図るため、人材の確保・育成するとともに、企画・誘致することのできる組織体制を構築する。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	各種研修実施	—————→		
	各種資格取得派遣	—————→		
目標値	・職員個々のスキルをアップし組織全体の資質向上を目指す。			

### 財務

実施項目名	キャッシュレス化推進			
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経理業務効率化の検証を図る。</li> <li>・施設利用者の調査を実施する。</li> <li>・トラブルの対応、対策を検証する。</li> </ul>			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度

	キャッシュレス化検討・調査	→	キャッシュレス化実施	→
目標値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経理業務効率化</li> <li>・現金取り扱いのリスク軽減</li> </ul>			

実施項目名	受益者負担金の適正化			
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用料金の見直しを図る。</li> </ul> 体育施設の利用料金については、1 か月間フリー利用券・回数券の導入も併せて検討、実施する。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
		利用料金の見直しの検討	利用料金の見直し実施	
		フリー券・回数券の導入検討	→	フリー券・回数券の導入実施
目標値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・回数券等の導入により、稼働率を高める</li> <li>・受益者負担金の見直しにより、自主財源比率を高める。</li> </ul>			

実施項目名	内部管理経費の節減			
実施内容	光熱水費をはじめとするコストの削減を図る。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	省エネの推進・実施	→		→
目標値	・コスト削減			

## 事業

### ア スポーツ教室

実施項目名	事業の見直し			
実施内容	① 教室内容の見直しを検討 アンケート調査に基づいた、教室の企画立案を図る。 ② 参加者増加への取組 教室リーフレットを作成し、各家庭・市内市民センター・近隣市町村の体育施設に配布する。 又、ホームページを活用しPRに努める。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	アンケート調査の実施	→		→
	教室の企画・立案	→		→
	教室会費の見直し調査	→	教室会費の見直し検討	
目標値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主財源の確保</li> <li>・市民ニーズに合った効果的・効率的な事業を展開し、生涯スポーツの振興。</li> </ul>			

イ 一般・特別・受託事業

実施項目名	行事の見直し			
実施内容	① 事業の再構築 競技団体と協議・検討により既存事業の見直しを行い、併せて新規事業も検討する。 ② 集客力アップへの取組 スポーツへの様々な参加を促進し、にぎわいを創出するためにスポーツコンベンションパートナーシップ制度を活用する。 ③ スポーツボランティアの充実 スポーツボランティアMITO「魁サポーターズ」の組織体制の強化・充実を図る。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	事業の再構築	—————	—————	—————▶
	パートナーシップイベントの実施	—————	—————	—————▶
	スポーツボランティアの活用	—————	—————	—————▶
目標値	・スポーツに親しめる環境を整備し、参加者の増加を図り、にぎわいを創出する。			

実施項目名	スポーツコンベンション機能の充実			
実施内容	・施設の整備、機能強化を活かした集客力、稼働率の向上を図る ・スポーツを通じた新たな交流やにぎわいを創出する			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	大会参加者おもてなしイベントの実施	—————	—————	—————▶
	積極的な大会開催予定の周知	—————	—————	—————▶
	SNSを活用した大会開催状況の発信	—————▶	—————	—————
目標値	・大会参加者、観覧者の増加			

ウ 体育施設管理

実施項目名	施設の充実及び運営の改善			
実施内容	① 施設整備計画 効果的な優先順位や適切な時期を考慮した修繕計画により、施設の充実を図る。 ② 利用料金・時間・区分の見直し アンケート調査による現況を見直し、顧客満足度向上を図る。 ③ 緊急事態に対する取り組み 危機管理マニュアルを見直し、業務マニュアルとともに周知徹底を図り、緊急事態に対し万全の体制を整える。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	施設修繕計画実施	—————	—————	—————▶
	利用促進計画実施	—————	—————	—————▶
	緊急事態の取組実施	—————	—————	—————▶
目標値	・利用者の安全性・利便性の向上			

エ 広報の強化、情報公開の推進

実施項目名	ホームページ等による情報提供			
実施内容	① ホームページ利用による情報提供 各種事業の参加募集・結果・スポーツ施設の利用案内等の情報を迅速に提供する。 ② 施設パンフレットのデザインや分かり易さ等を見直し、関係団体や施設窓口へ設置する。 ③ イベント案内・結果等、タウン誌等に情報を提供する。 ④ 各事業のポスター・チラシ・横断幕の配布先・掲示場所の拡大を図る。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	ホームページの充実	—————	—————	—————▶
	パンフレットの見直し	—————	—————	—————▶
	マスメディアへの情報提供	—————	—————	—————▶
	ポスター・チラシ・横断幕の実施	—————	—————	—————▶
目標値	・情報提供の充実			

実施項目名	情報の公開			
実施内容	① 財務諸表等の公開 事業計画・事業報告・財務諸表について、ホームページ等を通じて公表していく。 ② 情報の公開 協会の目的、事業内容等について、情報公開規定に基づき適切な情報公開を行う。			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	財務諸表等の公開	—————	—————	—————▶
	情報の公開	—————	—————	—————▶
目標値	・事業運営の透明化			

⑧事業のあり方について

【意見】

(イ) 指導者の育成に取り組むべきこと

市には、水戸市市民協働部スポーツ課内に水戸市スポーツ協会が存在し、市民の体育の振興と各種競技団体の育成を図り、スポーツを通じ市民の生活を明瞭にすることを目的に、各種体育大会の開催、選手、審判員の育成強化、社会体育指導者研修会の実施、優秀選手及び体育優良団体の表彰等の事業を行っている。

公益財団法人水戸市スポーツ振興協会は、定款で、各種スポーツ指導者の養成を事業目

的としているところである。

今日、「学校の働き方改革を踏まえた部活動改革について」（文化庁 令和2年9月1日）において、「部活動を学校単位から地域単位の取組とする」への方針が示され、地域団体において、地域部活動の運営を担う人材や指導者を確保する必要があるが出てきている。

水戸市市民協働部スポーツ課及び教育委員会等と連携し、地域単位の中学校、高校生の部活動に寄与する指導者の育成に取り組まれない。

#### 【意見】

(ロ) コンベンションの誘致活動に積極的に取り組むべきこと

振興協会の組織においては、スポーツコンベンション係として7名のプロパー職員が配属している。この人員は、一般社団法人水戸観光コンベンション協会のプロパー職員を上回る人員数である。

コンベンションの誘致は、市内経済の活性化につながることから、一般社団法人水戸観光コンベンション協会とより連携を密にし、積極的な誘致活動に取り組まれない。

## (5) 公益財団法人水戸市芸術振興財団

### ①概要

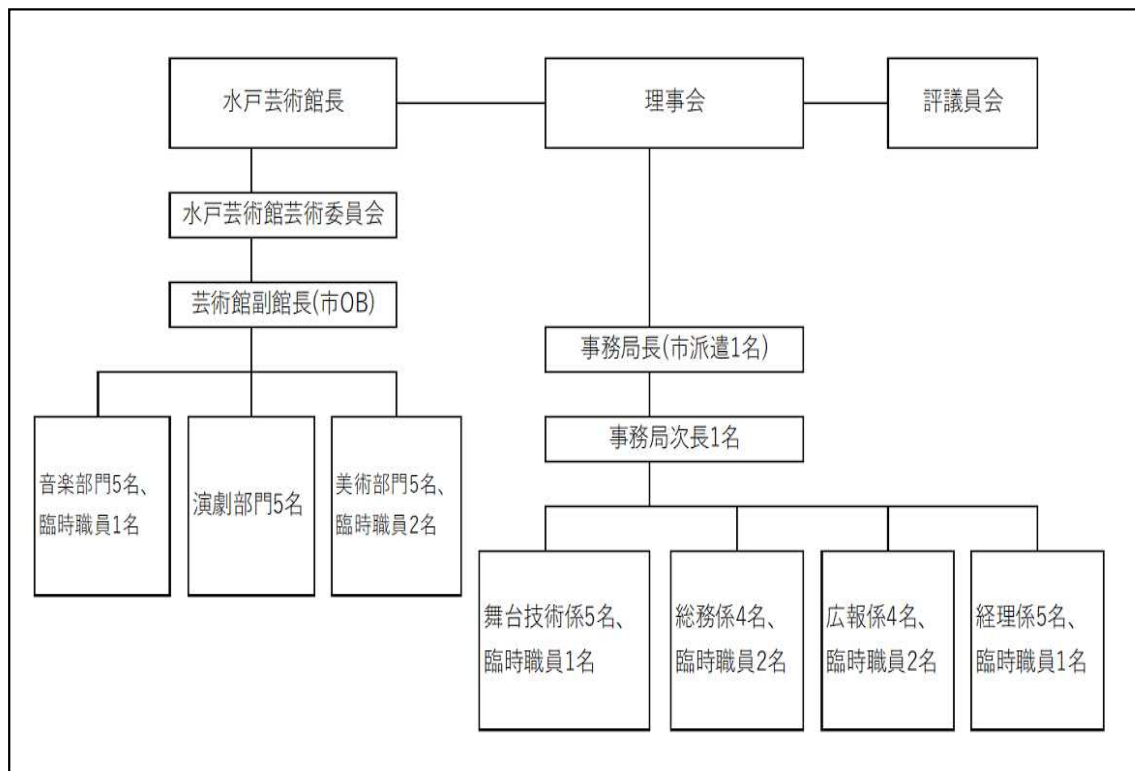
公益財団法人水戸市芸術振興財団（以下、「芸術財団」という。）は、昭和 63 年 3 月 31 日に、芸術文化の創造と振興のため、音楽、演劇、美術をはじめ既成の芸術分野にとらわれない多様な事業を展開し、芸術文化の交流と高揚を図り、もって、地域における文化環境の創造と発展に寄与することを目的として設立された。

この目的を達成するために、定款では次の事業を行うこととしている。

- (1) 芸術に関する各種企画事業
- (2) 芸術に関する教育普及事業
- (3) 芸術に関する調査研究
- (4) 芸術に関する資料・作品の収集及び保管
- (5) 施設の維持及び管理運営の受託
- (6) 芸術に関する表彰事業
- (7) その他この法人の目的を達成するために必要な事業

### ②組織

令和 2 年 4 月 1 日現在の組織は、以下のとおりである。



### ③財政の状況

平成30年度から令和2年度における財政状況は、以下のとおりである。

(貸借対照表)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
資産の部			
流動資産	323,821	310,421	371,597
現金	641	641	641
預金	58,833	54,542	146,122
運用基金積立預金等	135,556	175,560	135,468
未収金	36,747	51,564	38,520
前払金	4,049	1,013	2,631
仮払金	—	375	60
立替金	29	31	135
貯蔵品	154	154	154
頒布用在庫品	7,138	6,112	7,465
有価証券	80,672	20,426	40,398
固定資産	240,296	218,958	227,142
基本財産	100,000	100,000	100,000
基本財産積立預金等	100,000	100,000	100,000
特定資産	80,875	46,427	47,123
退職給付引当資産	42,487	42,487	42,487
吉田秀和芸術振興基金	3,713	3,939	4,635
30周年特定費用準備資金	34,674	—	—
その他の固定資産	59,420	72,531	80,019
建物付属設備	17,192	15,830	14,469
車両運搬具	655	1,741	1,191
什器備品	30,976	29,417	33,102
ソフトウェア	229	89	58
商標権	21	—	—
リース資産	8,446	23,553	29,299
電話加入権	1,738	1,738	1,738
敷金	160	160	160
資産合計	564,117	529,380	598,740
負債の部			
流動負債	85,660	99,775	134,338
未払金	64,493	73,282	116,437
短期リース債務	2,660	6,483	9,169
前受金	12,041	3084	4,994
預り金	6,464	16,924	3,736
固定負債	68,377	182,328	87,282
長期リース債務	5,786	17,070	20,129
退職給付引当金	62,591	65,482	67,152
負債合計	154,038	182,328	221,621
正味財産の部			

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
指定正味財産	103,713	103,939	104,635
基本財産積立預金等	100,000	100,000	100,000
吉田秀和芸術振興基金積立預金	3,713	3,939	4,365
(うち基本財産への充当額)	100,000	100,000	100,000
(うち特定財産への充当額)	3,713	3,939	4,635
一般正味財産	306,366	243,113	272,483
(うち特定資産への充当額)	77,162	42,487	42,487
正味財産合計	410,079	347,052	377,118
負債及び正味財産合計	564,117	529,380	598,740

(正味財産増減計算書)

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
一般正味財産増減の部			
経常増減の部			
経常収益	1,008,230	1,196,192	924,797
基本財産運用益	9	10	9
特定資産運用益	4	4	2
事業収益	187,100	332,821	68,234
入場料収入	104,325	159,343	21,819
資料頒布収入	1,369	2,997	725
助成金収入	41,576	39,794	33,988
負担金収入	7,212	5,318	1,360
公演収入	16,026	91,862	—
受講料収入	8,755	8,475	4,324
雑収入	7,835	25,028	6,015
受取補助金等	775,864	819,768	814,476
補助金等収入	550,871	587,915	579,200
受託収入	224,993	231,853	235,276
受取助成金	—	—	441
受取寄付金	31,410	30,810	31,878
雑収益	9,800	8,903	6,352
吉田秀和寄附金	4,041	3,874	3,403
経常費用	1,065,798	1,258,481	894,975
事業費	988,926	1,179,830	825,722
人件費	367,169	363,951	335,056
諸謝金	188,321	240,526	75,745
旅費交通費	6,995	7,368	1,129
消耗品費	17,697	19,610	11,563
会議費	5,760	7,322	1,586
印刷製本費	22,261	23,096	12,027
水道光熱費	52,079	52,397	44,544
修繕費	6,542	8,332	13,335
通信運搬費	11,951	13,845	9,406
広告宣伝費	2,891	6,985	2,593



科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	手数料	10,033	17,202	7,164
	委託費	252,091	344,544	229,855
	賃借料	20,760	42,449	13,285
	支払負担金	8,836	15,617	2,715
	補助金等返還費	—	—	50,000
	租税公課	753	585	665
	減価償却費	13,848	9,739	12,931
	その他事業費	932	6,256	2,116
	管理費	76,871	78,650	69,253
	人件費	57,188	60,610	53,127
	賃借料	201	201	108
	委託料	7,582	7,743	7,896
	租税公課	4,019	1,947	1,583
	補助金等返還支出		500	—
	減価償却費	1,318	940	1,433
	その他管理費	6,560	6,707	5,103
	評価損益等調整前当期経常増減額	△57,567	△62,289	29,821
	有価証券評価損益等	△170	△246	△175
	当期経常増減額	△57,737	△62,535	29,645
	経常外増減の部			
	経常外収益	—	—	—
	経常外費用	—	718	275
	経常外増減額	—	△718	△275
	税引前当期一般正味財産増減額	△57,737	△63,253	29,370

#### ④市の関与の状況

平成 30 年度から令和 2 年度における市の関与の状況は、以下のとおりである。

(単位：円)

項目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
補助金	550,871,000	587,915,000	579,000,000
受託金収入	224,689,600	228,899,400	232,800,000

市の職員派遣 1 名

#### ⑤実施事業の状況

実施事業の状況は、以下のとおりである。

音楽事業	公益目的事業 1
企画事業	
教育普及事業	
演劇事業	公益目的事業 2
企画事業	

教育普及事業	
美術事業	公益目的事業 3
企画事業	
教育普及事業	
吉田秀和賞事業	公益目的事業 4
音楽・演劇・美術事業共通	
ウェブ配信関連事業	
開館 30 周年記念事業	
地域共催事業	
施設管理運営事業	
水戸芸術館（市から指定管理者として受託）	
売店運営事業	収益事業 1
ミュージアムショップ管理運営事業	
塔及び地下駐車場関連事業	その他の事業 1
塔の管理運営事業（市から受託）	
地下駐車場関連事業（市から受託）	

【音楽事業】（公益目的事業 1）

（単位：千円）

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部			
経常収益	253,821	264,185	196,945
事業収益	102,722	102,492	32,293
入場料収入	52,455	58,840	8,556
助成金収入	27,497	22,680	19,542
負担金収入	5,756	4,828	1,360
公演収入	14,271	14,237	—
受講料収入	1,384	1,303	296
雑収入	1,359	602	2,537
受取補助金等	151,098	161,692	164,651
補助金等収入	95,424	104,289	106,473
受託収入	55,674	57,403	58,178
経常費用	358,380	387,337	227,089
事業費	358,380	387,337	227,089
人件費	114,144	114,842	106,640
諸謝金	146,540	167,309	37,474
旅費交通費	1,781	1,902	113
消耗品費	2,884	2,873	2,683
会議費	1,580	2,313	614
印刷製本費	4,789	5,448	2,861
水道光熱費	12,308	12,377	10,429
修繕費	2,039	2,106	3,313
通信運搬費	4,030	3,882	2,331
広告宣伝費	2,081	3,717	1,986
手数料	5,412	6,123	3,180

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
委託費	49,173	52,773	47,662
賃借料	6,621	7,015	2,666
支払負担金	660	987	1,005
租税公課	242	119	103
減価償却費	3,407	2,624	3,371
その他事業費	683	921	650
当期経常増減額	△104,559	△123,152	△30,144

【演劇事業】(公益目的事業 2)

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部			
経常収益	219,438	379,641	201,051
事業収益	56,977	210,983	23,480
入場料収入	36,666	93,624	10,641
助成金収入	8,603	13,173	7,887
公演収入	1,755	77,625	—
受講料収入	6,340	6,555	3,696
雑収入	3,612	20,005	1,253
受取補助金等	162,460	168,657	177,570
補助金等収入	100,947	105,234	113,291
受託収入	61,513	63,423	64,279
経常費用	306,292	453,262	263,837
事業費	306,292	453,262	263,837
人件費	117,325	116,842	106,330
諸謝金	28,421	59,199	28,436
旅費交通費	2,087	2,142	483
消耗品費	6,030	6,368	3,673
会議費	3,073	3,786	880
印刷製本費	5,398	8,991	3,349
水道光熱費	13,595	13,671	11,520
修繕費	1,568	2,283	3,650
通信運搬費	2,791	4,215	2,216
広告宣伝費	456	2,738	320
手数料	2,557	9,225	2,127
委託費	100,467	177,653	85,711
賃借料	10,095	28,552	5,902
支払負担金	7,758	13,725	1,455
租税公課	201	308	113
減価償却費	3,853	2,861	3,336
その他事業費	609	695	4,328
当期経常増減額	△86,854	△73,621	△62,786

【美術事業】(公益目的事業 3)

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部			
経常収益	227,820	216,065	212,048
事業収益	26,030	16,347	11,735
入場料収入	15,203	6,878	2,621
助成金収入	5,476	3,941	6,557
負担金収入	1,456	490	—
受講料収入	1,031	617	331
雑収入	2,864	4,421	2,224
受取補助金等	201,790	199,717	200,313
補助金等収入	110,458	105,549	104,874
受託収入	91,331	94,167	95,438
経常費用	292,898	307,266	259,334
事業費	292,898	307,266	259,334
人件費	128,246	125,216	115,940
諸謝金	9,922	10,909	6,753
旅費交通費	3,014	3,182	466
消耗品費	8,316	8,964	4,683
会議費	780	947	78
印刷製本費	7,601	7,970	4,456
水道光熱費	20,242	20,373	17,150
修繕費	2,530	3,369	5,431
通信運搬費	4,761	5,302	4,460
広告宣伝費	324	497	256
手数料	1,853	1,637	1,649
委託費	92,169	103,832	85,070
賃借料	3,647	6,305	4,242
支払負担金	391	865	243
租税公課	271	141	429
減価償却費	6,020	3,853	5,604
その他事業費	2,803	3,898	2,417
当期経常増減額	△65,078	△91,201	△47,286

【吉田秀和賞事業】(公益目的事業 4)

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部			
経常収益	6,330	6,197	5,296
特定資産運用益	—	—	—
受取補助金等	2,288	2,323	1,893
補助金等収入	2,288	2,323	1,893
吉田秀和寄附金	4,041	3,874	3,403
経常費用	6,345	6,181	5,296

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	事業費	6,345	6,181	5,296
	人件費	2,186	2,181	1,777
	諸謝金	3,301	3,108	3,050
	旅費交通費	108	137	65
	消耗品費	224	233	223
	会議費	324	273	13
	減価償却費	34	23	38
	その他事業費	166	222	128
	当期経常増減額	△15	15	—

【公益事業目的共通事業費】

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部				
	経常収益	196,900	225,838	217,472
	受取補助金等	160,000	190,000	180,000
	補助金等収入	160,000	190,000	180,000
	受取寄付金	31,410	30,810	31,878
	雑収益	5,490	5,028	5,594
	経常費用	—	—	46,100
	事業費	—	—	46,100
	補助金等返還費	—	—	46,100
	当期経常増減額	196,900	225,838	171,372

【売店事業】(収益事業 1)

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部				
	経常収益	10,657	8,516	6,084
	事業収益	1,369	2,997	725
	資料頒布収入	1,369	2,997	725
	受取補助金等	7,321	3,881	4,778
	補助金等収入	5,161	1,665	2,485
	受託収入	2,160	2,216	2,292
	雑収益	1,965	1,636	580
	経常費用	8,788	9,200	7,594
	事業費	8,788	9,200	7,594
	人件費	3,175	2,919	2,663
	印刷製本費	4,309	524	1,254
	水道光熱費	823	828	698
	消耗品費	66	975	77
	委託費	2,934	2,633	3,553
	その他の事業費	904	742	976

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	在庫品増加額	7,138	6,112	7,465
	在庫品減少額	3,712	6,688	5,836
	当期経常増減額	1,868	△683	△1,509

【塔駐車場】(その他の事業 1)

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部				
	経常収益	16,220	16,582	16,469
	受取補助金等	16,220	16,582	16,469
	補助金等収入	6,767	6,925	6,541
	受託収入	9,452	9,656	9,927
	経常費用	16,220	16,582	16,469
	事業費	16,220	16,582	16,469
	人件費	2,091	1,948	1,704
	水道光熱費	5,109	5,146	4,745
	修繕費	308	437	718
	委託費	7,317	7,602	7,823
	賃借料	253	361	320
	減価償却費	340	241	374
	その他事業費	799	843	782
	当期経常増減額	—	—	—

【法人会計】

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部				
	経常収益	77,041	79,165	69,429
	基本財産運用益	9	10	9
	特定資産運用益	4	4	2
	受取補助金等	74,684	76,913	68,799
	補助金等収入	69,823	71,926	63,640
	受託収入	4,861	4,986	5,158
	受取助成金	—	—	441
	雑収益	2,343	2,237	176
	経常費用	76,871	78,650	69,253
	管理費	76,871	78,650	69,253
	人件費	57,188	60,610	53,127
	賃借料	201	201	108
	委託料	7,582	7,743	7,896
	租税公課	4,019	1,947	1,583
	補助金等返還支出	—	500	—
	減価償却費	1,318	940	1,433

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
その他管理費	6,560	6,707	5,103
当期経常増減額	170	514	175

## ⑥事務処理について

### 【指摘事項】

(イ) 企画事業の総括を適正に記録すべきこと

芸術財団における事業において、どのような企画を行うかを決定することは極めて重要事項である。企画の決定プロセスにおいて、学芸員が合議し案を提出し、最終決定は、全て館長が承認するというで行われているとのことであるが、そのプロセスの記録が不明瞭である。

本来、企画起案段階で、企画の趣旨、入客見込みを伴う収支予算等が起案され、それを学芸員の評価会議で決定し、館長の承認を得て正式に予算化し、理事会において決定されることになるものと考えられるが、これらの記録が明瞭に整理されておらず、理事会の議事録においても、これらの議論の内容が記録されていない。

また、企画事業終了後においては、一定の総括がなされ記録書類化されていることが必要であると考えられるがこれらの書類や理事会及び評議会において総括の議事の記録が認められない。

今後の企画決定において、重要であるから、これらの文書は正確に記録保管していく必要がある。

### 【意見】

(ロ) 5年経過した在庫の処理について

頒布用の書籍や図録については、在庫に残っている分を「頒布用在庫品」として決算書上、資産計上している。

この在庫のうち、資産計上してから 5 年経過してもなお在庫に残っている場合には、決算処理上、販売可能性が低下し、資産性がないものとして在庫集計の対象外とし、事業費用処理している。平成 30 年度、令和 1 年度、令和 2 年度の 3 年間に於いて在庫集計対象外とされたいわゆる「長期滞留在庫」の金額は以下の通りである。

(単位：円)

項目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
在庫集計対象外とされた金額	0	439,894	275,535
以下、参考情報			
流動資産			
頒布用在庫品	7,138,011	6,112,323	7,465,069
事業収益			
資料頒布収益	1,369,621	2,997,565	725,484

なお、この費用処理の際には、長期滞留在庫を処分した事実を示す「処分損」等の勘定科目は使われておらず、頒布により在庫が減少した場合と同じ勘定科目で費用処理されている。従って、決算書上では、処分金額を把握することはできない。

令和 2 年度末に資産計上されている在庫のうち、当初の発行部数に対して半分ほどが在庫として残っているものがあつた。平成 30 年度に発行された図録等が該当するものであるが、具体例を示すと以下の通りである。

商品名 : 内藤礼 (図録)
発行年度 : 平成 30 年度
総発行部数 : 3,000 冊、経費 : 6,143,758 円、単価 : 2,048 円/冊
在庫数量 : 1,644 冊 (倉庫 1,620, 店頭 13, 館外 11)
在庫金額 : 3,366,912 円

半分ほどが在庫として残ってしまっている理由としては、「新型コロナウイルス感染症の影響により、水戸・金沢の 2 か所で展示会開催予定だったが、金沢会場で展示会が開催できなかった。このため、展示会での図録販売ができず、販売数量が伸びず、多くの在庫が残ってしまった。」とのことであつた。

発行年度が平成 30 年度の在庫については、コロナ禍において展示会開催が制限される等の影響を受けており、他の年度の在庫よりも頒布数量が伸びなかったことは、やむを得ない面があると思われる。

但し、現状の長期滞留在庫に関する処分方法は、5 年経過すれば在庫集計から自動的に外す処理となっており、長期滞留の原因究明や頒布促進を促す仕組みは組み込まれていない。

また、平成 30 年度発行分の在庫金額は、このまま処分されるとすると、通常の年度で処理される金額よりも多額の処分金額となる。現状の方法がそのまま適用されれば、決算書上で、この処分金額を個別に把握することができなくなる。

5 年経過した長期滞留在庫について、特に通常よりも金額が大きく発生している場合には、これを事業費用処理するにあたり、発行部数が適切であつたか、滞留期間中での頒布を促す対策が適切であつたか等、頒布用在庫品にかかった費用を回収するための取組が十分であつたか見直す機会を設けることが必要である。



現状の方法では、金額の多寡にかかわらず自動的に在庫対象外として処理され、結果的に収益に貢献しなかった在庫分について、原因究明や、再発防止の検討を行う機会が確保されていない。

また、処理が行われる 5 年経過を待たずに、定期的に在庫の状況を点検し、費用回収を図るための販促等、対策をとるべき在庫がないかどうかの点検を行うことが必要である。

さらに、在庫対象外として帳簿管理の対象から外す際には、頒布用以外の目的に使用されることを防止するため、現物が処分されていることを確認する手順を取り入れることも必要である。なお、健全決算の観点から資産計上の対象外とするものの、備忘価額による帳簿管理は継続して行うという選択も検討されるべきである。

決算書上、処分損に該当する金額を個別に把握できるように表示するかどうかについては、処分損の金額的重要性、質的重要性を考慮して検討することが必要である。

## ⑦経営改善計画

令和 2 年度から令和 5 年度を対象期間とする第 5 次経営改善計画は、以下のとおりである。

### 【経営方針】

財団は、令和 2 年 3 月に開館 30 周年を迎えた水戸芸術館（以下「館」という。）において、会館以来一貫して、5 つの基本理念、「新しい芸術文化を創造する」、国際的な視野に立って芸術文化の交流を行う」、「楽しみながら考える」、「市民の芸術文化活動の拠点となる」、「都市の活性化に寄与する」のもと、他の施設にはない特色として同一施設で、音楽、演劇、美術の 3 部門において専属の楽団、劇団による公演を含め自主事業を展開してきましたが、今後もそれぞれの分野で、質の高い多種多様な事業を効率的、効果的に実施します。

これまでの事業の成果を踏まえながら、幼児から高齢者までの全世代やマイノリティの人たちが気軽に来館し楽しめるような環境づくりに努め、市民の参加と理解を深め、より一層市民から支持いただくとともに、市の中心市街地の活性化や、交流人口の増加にも繋がるような館の運営を目指し、次のとおり事業を展開します。

- ・優れた芸術作品鑑賞の機会を提供する企画事業
- ・子どもたちがいきいきと活動できるような様々な教育普及活動
- ・水戸市芸術祭など芸術の各分野で創造活動が続ける市民の出演・出品による事業
- ・開放的な広場を活用した多様な催事の開催
- ・水戸芸術館メンバーズ（旧友の会）の充実や広報活動の強化 など

また近年の芸術文化をとりまく環境の厳しい中、地域や関係機関・団体等との連携や協力をより強固にするとともに、事業費に見合った入場料収入、公演収入等を増収を図り、

引き続き文化庁など国等の公的支援、民間企業等の協賛や寄付などについても積極的に獲得していきます。

今後も、財団の設立目的である、芸術文化の創造と振興、市民文化の向上に向け、公益目的事業である「音楽事業」「演劇事業」「美術事業」「吉田秀和賞事業」を始めとする各事業を適切に実施していきます。

## 改革項目

### ① 魅力ある事業の実施

実施内容	今後も市民ニーズを踏まえ、より魅力ある公演、展覧会などを企画・実施していく。 各世代に合わせた教育普及事業や、他文化施設・関係団体との共催事業、館外での活動などを行い、幅広い層のお客様の確保に努める。				
実施年度		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	魅力ある事業の実施				▶
	魅力ある事業の実施の推進				
目指すべき成果	来館者の増加 市民の支持の拡大 中心市街地の活性化 館及び市の知名度向上				

### ② 多様な人材の活用と育成

実施内容	① 各種団体との共催事業者や、これまで実施してきた教育普及事業などで培った人的ネットワークを十分に活用し、多様な事業を展開していく。ボランティアや各種資格を持った職員の活用などを引き続き進める。 ② 他文化施設等と協力し、相互の職員の人材育成・人材交流を図っていく。職員の研修や資格取得も、予算を考慮しながら継続していく。 ③ 芸術の担い手の育成や支援事業を実施することによって、芸術分野での新たな才能の創出やそれらが育まれる環境づくりの一助になるよう努める。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	人的ネットワークの活用				▶
	人材育成・交流				▶
		他施設との人材交流・研修などの実施			
	才能創出のための環境づくり				▶
	担い手の育成や支援事業の実施				
目指すべき成果	多様な事業の展開 さらなるネットワークの拡大 意識や能力の向上による適正な管理運営				

③ 支部組織の拡大と市民ニーズの把握

実施内容	① 水戸芸術館メンバーズについては、個人・法人に問わず広報・営業活動に力を入れ、特に法人会員について常陽藝文センターと協力し会員の増加を図るなど、支援者の拡大に努める。 ② 市民ニーズの把握では、アンケートの対象者を広げたり、設問を再考するなどして幅広い意見を集め、事業内容や管理運営に反映させることで、より親しまれる芸術館を目指す。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	会員獲得活動	→			→
	広報・営業活動				
	市民ニーズの把握	→			→
		アンケート等の実施と意見集約			
目指すべき成果	支援者の拡大 メンバーズの増加 市民ニーズの事業内容などへの反映				

④ 施設の適正な維持管理と来館者の安全対策

実施内容	充実した事業とともに適正な施設管理、災害その他緊急時の適切な対応への備えを行い、来館者にとってより安全で快適な運営に努める。 ① 施設の維持管理業務に当たっては、今後とも委託内容の見直しや専門業者へのアウトソーシングの有効活用、業務委託契約の複数年履行の導入などを図り、経費の削減と効率的で適正な管理運営に努める。 ② 施設の修繕については、舞台や展示室の設備の更新時期を迎えていることから、安全面を第一に考えながら、施設長寿命化計画（個別施設計画）に基づきながら、来館者により快適な空間を提供できるよう、市とも協議を重ねながら計画的に進めていく。また、幼児から高齢者までの全世代やマイノリティの人たちが気軽に来館し楽しめるような環境づくりを工夫していく。 ③ 防災訓練を毎年実施し、防火対象物に係る特例認定も継続して受けているが、火災に限らず震災などの不測の事態に備え、マニュアルの更新・再整備を進める。お客様にも参加いただく「全館公開避難訓練」を実施していく。 来館者の負傷、発病等の緊急時に適切な対応ができるよう、職員の役割分担、取るべき措置等に関するマニュアルを整備する。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	施設の維持管理業務の効率的で適正な実施	→			→
	維持管理業務の効率的で適正な実施の推進				
	施設の計画的な修繕等	→			→
	大規模修繕の実施や環境づくり				
マニュアルの更新・各種訓練実施	→			→	
		マニュアルの更新、整備及び各種訓練実施			
		(全館公開避難訓練)			
目指すべき成果	安全・快適に利用できる施設及び体制の整備 施設維持管理経費の抑制				

⑤ 広報・販売体制の強化

<p>実施内容</p>	<p>ひとりでも多くの人に館の事業を知ってもらい、チケット購入や催事への参加に繋げるため、広報活動や販売体制の強化に努める。</p> <p>① よりわかりやすい広報誌面の作成、ホームページ・SNS・メールマガジンによるリアルタイムでの情報発信など、効果的な広報活動を展開する。</p> <p>② お客様が欲している情報を常に把握し、公演や展覧会の鑑賞意欲を起こさせるように、リアルタイムできめ細やかな情報の提供に努める。</p> <p>③ チケット予約システムやホームページの更新に併せ、チケットの販売方法や受講者の募集方法などを工夫し、より多くの鑑賞者や参加者を集めることに努める。また、インターネット通販システムの導入を行い、館発行のカタログやグッズを販売することで、より多くの方に館の魅力を知ってもらい、興味、関心を持ってもらえるよう努める。</p> <p>④ 県・市町村への訪問機会を活用し、県・市町村職員とのコミュニケーションの中で水戸芸術館のPRを積極的に行う。</p> <p>⑤ 公演事業と共に、教育普及事業、地域連携事業を広く広報していく。</p> <p>⑥ ホームページ（モバイルフォン）からアンケートの回答ができるシステムを構築し、公演に関する意見のほか興業に関する意見を集約し今後の運営に反映していく。</p> <p>⑦ コンサルタント委託にて広報的に不足しているものをリサーチすると共に、先進的に取組みを行っている文化施設へヒアリング調査を行い、より充実した広報を行っていく。</p>				
<p>実施年次</p>		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
<p>催事に関する広報活動の強化</p>					→
<p>リアルタイムできめ細やかな情報の提供</p>	ホームページ、メールマガジンによる情報提供				
<p>販売体制の強化</p>					→
<p>コミュニケーションによる広報</p>	販売方法や募集方法の工夫				
<p>教育普及事業や地域連携事業の広報</p>					→
<p>ホームページ（モバイルフォン）によるアンケートの実施</p>					→
<p>コンサルタント及びリサーチ</p>					→
<p>目指すべき成果</p>	来館者の増加 入場料収入の増加				

⑥ 効率的、効果的な運営

実施内容	従来の仕事の進め方に捉われることなく、企画や事務内容の見直し、創意工夫による事務の効率化、システムの導入、更新、改修等を図ることにより、事務量の低減と経費の節減を図るとともに、職員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組みを進める。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	企画や事務内容の見直し				→
	創意工夫による事務の効率化				→
	システムの導入、更新、改修等				→
目指すべき成果	事務量の低減 経費の節減				

⑦ 自主財源の確保

実施内容	入場以外の収入についても、積極的に確保に取り組む。 ① 公益財団法人への移行による社会的信用の向上、財団への寄付に対する税制上の優遇措置などを踏まえ、多くの寄付を募る。 ② 文化庁など公的機関や民間企業等が実施する助成金制度の把握に努め、その活用を進める。 ③ 各種事業への広告収入や協賛金の増加を図るため、企業に対する営業活動を積極的に行う。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	寄付の募集				→
		財団の理念及び活動実績などの発信			
	助成金の確保				→
助成金の調査及び申請作業					
企業への営業活動				→	
	企業の調査及び江企業活動				
目指すべき成果	運用基金の増加 収入の増加				

⑧ 外部事業評価と課題の整理・克服

実施内容	水戸芸術館開館30周年を機に、今後の館及び財団のあり方を検討するため、「外部の評価」、「事業の効果・影響」、「市民の評価」、「市民ニーズの把握」について専門機関に調査を依頼し、客観的な視点からの事業運営の評価や課題の整理を行ってもらい、方向性の検討や課題克服に努める。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	事業評と課題の整理・克服				→
		外部評価の実施及び課題整理	事業運営の方向性の検討 課題の克服		
目指すべき成果	来館者の増加 市民の支持の拡大 収入の増加				

## ⑧事業のあり方について

### 【意見】

(イ) 企画事業のあり方について、検討すべきこと

平成30年度から令和2年度の音楽部門、演劇部門及び美術部門の事業の収支は、以下のとおりである。

### 【平成30年度】

(音楽部門)

企画事業

(単位 集客：人 収入,支出,収支差額：千円)

事業名	開催日	会場	集客	収入	支出	収支差額
茨城の名手・名歌手たち第28回出演者オーディション	4/8	ATM	117	94	858	△764
レ・ヴァン・フランセ	4/25	ATM	657	2,674	4,696	△2,022
水戸室内管弦楽団第101回定期演奏会	5/20	ATM	678	30,511	59,625	△29,114
	5/22		685			
水戸室内管弦楽団大分公演	5/25	大分県	1,754	13,083	9,921	3,161
今昔雅集集七夏の宴	7/7	ATM	525	1,917	3,202	△1,284
テアトロ・ムジーク・インプロヴィーズ「うつくしまち」	8/5	ATM	248	390	1,541	△1,151
Coro La DIVA	9/2	ATM	379	423	118	304
茨城の名手・名歌手たち第28回演奏会	9/8	ATM	618	1,139	1,264	△125
イェルン・ベルワツ&クリスチャン・シュミット デュオ・リサイタル	9/10	エントランス	223	582	1,933	△1,351
横山有紀子ピアノ・リサイタル	10/6	ATM	272	329	105	223
水戸室内管弦楽団第102回定期演奏会	10/19	ATM	526	17,411	42,873	△25,461
	10/21		566			
内田光子ピアノ・リサイタル	10/26	ATM	651	8,061	9,712	△1,651
女声合唱団アルモニア Rosa コンサート第4回	11/4	ATM	581	449	153	295
田中宏明ピアノ・リサイタル	11/23	ATM	221	410	131	279
フランコ・ファジョーリ&ヴェニス・パロック・オーケストラ	11/25	ATM	465	2,472	5,621	2,878
水戸の街に響け! 300人の《第九》2018	12/9	芸術館広場	3,500	841	2,537	△1,696
クリスマス・プレゼント・コンサート2018	12/23	ATM	555	1,652	2,408	△756
サイトウ・キネン・オーケストラ グラス・アンサンブル	1/29	ATM	667	1,875	2,475	△600
河原忠之の水戸 de Opera! vol.2	2/16	ATM	479	1,871	2,348	△477
TakashiYoshida+MasatakaKomano 音楽の中の英国	3/2	ATM	125	395	172	222
女声アンサンブル Lotus 第11回演奏会	3/3	ATM	266	377	117	259
市毛恵子ピアノトリオコンサート	3/17	ATM	278	374	104	270
中村真由美&中村佳代ピアノ・デュオ・リサイタル	3/24	ATM	357	461	91	370
音楽物語「ぞうのババール」小金井公演	3/24	小金井市	188	1,188	1,005	182
マレイ・ペライア ピアノ・リサイタル	中止			—	582	△582
水戸室内管弦楽団第103回定期演奏会				—	3,199	△3,199
専属楽団企画次年度事業経費				—	685	△685
専属楽団企画事業共通経費				431	11,891	△11,460
音楽部門企画事業共通経費				216	3,909	△3,693
音楽部門企画次年度事業経費				—	1,062	△1,062
計				89,902	174,353	△84,450

## 教育普及事業

(単位：千円)

事業名	収入	支出	収支差額
プロムナード・コンサート	815	2,561	△1,745
市民オルガン講座	583	987	△404
水戸室内管弦楽団子どものための音楽会	1,344	2,426	△1,082
水戸室内管弦楽団セミナー	5,812	4,136	1,675
小中学校芸術館コンサート	—	306	△306
ちょっとお昼にクラシック 宮本益光	696	994	△298
ちょっとお昼にクラシック 平井千絵	630	956	△326
ちょっとお昼にクラシック 小栗まち絵	544	711	△166
中学生のための音楽鑑賞会	1,501	2,099	△598
合唱セミナー2019	608	608	△0
合唱の祭典	285	155	129
計	12,819	15,945	△3,125

(演劇部門)

## 企画事業

(単位 集客：人 収入,支出,収支差額：千円)

事業名	開催日	集客	収入	支出	収
野村万作抄	4/14	386	2,098	2,680	△582
Gamarjobat×ACM 劇場	4/28	307	1,692	2,427	△735
	4/29	325			
柳家三三独演会	5/12	396	1,308	606	701
オリジナルミュージカル「DAY ZERO」	5/25	269	5,921	11,423	△5,501
	5/26	295			
	5/27	303			
「家族熱」	6/9	319	1,451	1,910	△459
白石加代子の百物語「牡丹灯籠」	7/8	390	2,196	2,743	△546
ゆうくんとマツさんの「シッブ船長といるかのイットちゃん」	7/21	192	3,397	8,661	△5,263
	7/22	234			
	7/27	232			
	7/28	161			
	7/28	150			
	7/29	230			
ミュージカル「In Touch」	8/17	251	2,993	7,409	△4,416
	8/18	241			
	8/18	228			
「不思議の国のアリス」	9/8	220	1,880	4,614	△2,734
	9/8	211			
	9/9	228			
「海辺の鉄道の話」	9/20	218	8,191	22,830	△14,638
	9/21	190			
	9/21	186			
	9/22	257			
	9/23	280			
	9/24	282			
「ねこはしる」	10/13	159	656	3,940	△3,283
	10/14	213			

事業名	開催日	集客	収入	支出	収
「母と暮らせば」	10/27	284	2,096	3,752	△1,656
ファミリーシアター「イワンのぼか」	11/17	220	2,722	10,076	△7,354
	11/18	229			
	11/23	293			
	11/24	225			
	11/25	272			
「ゼブラ」	12/1	150	1,524	4,643	△3,119
	12/2	148			
春風亭昇太独演会	2/1	422	1,362	1,011	350
柳家喬太郎独演会	2/16	393	1,316	1,109	206
柳家花縁独演会	12/16	395	1,324	958	365
萬狂言水戸公演 2018	1/27	354	1,464	2,028	△564
演劇部門企画事業共通経費			—	9,157	△9,157
演劇部門企画事業次年度経費			—	6,128	△6,128
計			43,594	108,115	△64,520

教育普及事業

(単位：千円)

事業名	収入	支出	収支差額
エデュケーションプログラム	617	842	△225
小学生のための演劇鑑賞会	2,237	5,016	△2,779
朗読スタジオ	3,748	3,589	159
子どもミュージカルスクール	6,740	13,633	△6,892
れっすんプロジェクト	39	588	△549
教育普及事業共通経費	—	52	△52
教育普及事業次年度経費	—	213	△213
計	13,383	23,937	△10,554

(美術部門)

企画事業

(単位 集客：人 収入,支出,収支差額：千円)

事業名	開催日	会場	集客	収入	支出	収支差額
ハロー・ワールド ポスト・ヒューマン時代に向けて	4/1～5/6	ギャラリー	3,899	2,155	4,088	△1,933
水戸の風 2018				19	900	△881
内藤礼 明るい地上にはあなたの姿が見える	7/28～10/8	ギャラリー	14,143	9,459	20,871	△11,412
霧の抵抗 中谷芙二子	10/27～1/20	ギャラリー	10,369	9,619	28,809	△19,190
アートセンターをひらく	3/2～3/31	ギャラリー	3,679	1,415	9,358	△7,943
クリテリオム 93	4/1～5/6	第 9 室			1,189	△1,189
クリテリオム 94	7/28～10/8					
クリテリオム 95	10/27～1/20					
日比野克彦 「明後日朝顔プロジェクト 2018 水戸」	5/19～10/2	2階回廊他	126	—	316	△316
日比野克彦「HIBINO CUP」	10/8	広 場	157			
中心市街地活性化事業ホーム・ムービング!	1/19	ワークショップ室	68	700	251	448
美術部門企画事業共通経費				2,952	13,965	△11,013
計				26,320	79,752	△53,431



## 教育普及事業

(単位：千円)

事業名	収入	支出	収支差額
現代美術センターボランティア	—	522	△522
こどもこらぼらぼ	583	2,126	△1,542
アートエデュケーション	261	2,301	△2,040
高校生ウィーク	234	1,550	△1,315
美術部門教育普及事業共通経費	—	3,232	△3,232
計	1,079	9,734	△8,654

## 【令和1年度】

(音楽部門)

## 企画事業

(単位 集客：人 収入,支出,収支差額：千円)

事業名	開催日	会場	集客	収入	支出	収支差額
水戸室内管弦楽団 東京公演	5/24	東京	1,630	12,422	13,197	△774
水戸室内管弦楽団第103回定期演奏会	5/26	ATM	670	26,270	56,588	△30,317
	5/28		687			
今昔雅楽集 二、舞の絵巻	7/6	ATM	621	2,611	3,630	△1,018
「ぞうのババール」いわき公園	7/20	いわき	134	1,814	1,474	339
	7/20		90			
ルドルフ・ルッツ オルガン・リサイタル	8/9	エントランス	273	708	1,245	△537
茨城の名手・名歌手たち第29回演奏会	9/8	ATM	356	1,270	2,305	△1,035
村治佳織 ギター・リサイタル	9/21	ATM	592	1,997	1,410	587
ハーゲン弦楽四重奏団	9/29	ATM	548	4,999	5,306	△306
水戸室内管弦楽団第104回定期演奏会	10/25	ATM	382	8,128	42,521	△34,392
	10/27		560			
ラファウ・ブレハッチ ピアノ・リサイタル	11/14	ATM	672	3,357	5,309	△1,951
上原ひろみ SPECTRUM	11/23	ATM	684	4,884	4,135	748
水戸の街に響け！300人の第九	12/8	広場	1,950	1,450	2,584	△1,134
	12/8		1,670			
第1回 Corodia	12/14	ATM	388	359	120	238
Duo la Bilancia ピアノ・デュオ リサイタル	12/15	ATM	265	442	165	276
クリスマス・プレゼント・コンサート2019	12/22	ATM	527	1,563	2,496	△932
水戸室内管弦楽団第105回定期演奏会	2/1	ATM	606	10,677	34,528	△23,850
	2/2		629			
高山三知子ピアノ・リサイタル	2/5	ATM	153	370	98	272
渡辺晋一郎の肖像	2/8	ATM	319	1,682	4,052	2,370
兼氏規雄 クラリネット・リサイタル	2/11	ATM	245	316	57	259
英国式金管バンド ネクサス プラスバンド	2/23	ATM	470	338	17	320
河原忠之の水戸 de Opera! vol.3	2/24	ATM	400	1,945	2,706	△761
水戸うらら女声合唱団第8回演奏会	中止			—	1	△1
井上修 ピアノ・リサイタル	中止			—	30	△30
M.L.R 女声合唱「春を歌う」	中止			—	0	△0
所香菜 ピアノ・リサイタル	中止			—	31	△31
埴美里 サクソフォン・リサイタル	中止			—	2	△2
第57回あひる会合唱団定期演奏会	中止			—	0	△0
専属楽団企画次年度事業経費				—	271	△271

事業名	開催日	会場	集客	収入	支出	収支差額
専属楽団企画事業共通経費				385	13,710	△13,324
音楽部門企画事業共通経費				—	4,015	△4,015
音楽部門企画次年度事業経費				—	1,767	△1,767
計				87,999	203,783	△115,784

教育普及事業

(単位：千円)

事業名	収入	支出	収支差額
プロムナード・コンサート	1,742	2,637	△894
市民のためのオルガン講座	508	929	△421
水戸室内管弦楽団子どものための音楽会	1,383	2,262	△879
水戸室内管弦楽団セミナー	4,852	2,849	2,002
市内小中学校水戸芸術館コンサート	—	368	△368
ちよっとお昼にクラシック 西山まりえ	600	750	△150
ちよっとお昼にクラシック 上野耕平	2,058	1,411	646
ゆったりお昼にクラシック トリオ・インク	929	1,042	△113
ちよっとお昼にクラシック 砂川涼子	—	223	△223
中学生のための音楽鑑賞会 2020	1,575	2,435	△859
中学校合唱の祭典	285	156	129
合唱セミナー2020	559	435	123
計	14,493	15,504	△1,010

(演劇部門)

企画事業

(単位 集客：人 収入,支出,収支差額：千円)

事業名	開催日	集客	収入	支出	収支差額
東宝／りゅーとぴあ新潟「十二番目の天使」	4/13	311	7,866	10,311	△2,445
	4/13	308			
	4/14	313			
野村万作抄 26	4/20	407	2,035	2,327	△292
ゆうくんとマットさんの「カレーライスほこわいぞ」	5/3	189	2,966	5,356	△2,390
	5/3	182			
	5/4	151			
	5/5	156			
	5/5	173			
	5/6	268			
ACM 劇場プロデュース「ECTO」	5/25	95	5,331	10,607	△5,276
	5/25	115			
	5/26	138			
柳家三三独演会	6/2	390	1,408	581	827
新国立劇場 2018/2019「森山開次／NINJA」	6/29	400	1,922	6,287	△4,365
	6/30	284			
PARCO PRODUCE2019「奇子」	7/14	309	6,897	13,149	△6,251
	7/14	295			
	7/15	302			

事業名	開催日	集客	収入	支出	収支差額
KAAT 神奈川芸術劇場制作「グレーテルとヘンゼル」	7/27	78	503	3,497	△2,994
	7/27	69			
	7/28	149			
ACM 劇場プロデュース「最貧前線」	9/12	317	158,513	154,172	4,340
	9/13	319			
	9/14	321			
	9/14	320			
	9/15	318			
ACM 劇場プロデュース「最貧前線」東京公演 会場：世田谷パブリックシアター	10/5	579			
	10/6	573			
	10/6	568			
	10/8	559			
	10/8	576			
	10/9	577			
	10/10	564			
	10/10	570			
	10/11	543			
ACM 劇場プロデュース「最貧前線」館外公園※当館 の主催事業ではない館外公園	6会場 19公演 14,639人				
ホリプロ制作ミュージカル 「ストーリー・オブ・マイ・ライフ」	10/19	301	2,870	8,079	△5,209
	10/20	308			
ACM ファミリーシアター「イワンのばか」	11/17	175	2,951	9,859	△6,908
	11/17	157			
	11/23	205			
	11/23	153			
	11/24	189			
柳家さん番・さん助親子会	12/1	393	1,403	1,327	75
萬狂言水戸公演	1/25	383	1,756	2,577	△821
春風亭昇太独演会	2/20	389	1,420	1,114	305
兵庫県立芸術文化センター・水戸芸術館共同製作 「星の王子さま」	1/31	255	2,472	15,139	△12,667
	2/1	301			
柳家花縁独演会	中止		—	30	△30
水戸子どもミュージカルスクール 「雪のプリンセス」	中止		481	4,642	△4,161
演劇部門企画事業共通経費			2	12,454	△12,452
演劇部門企画事業次年度経費			—	4,175	△4,175
計			200,797	265,690	△64,892

教育普及事業費

(単位：千円)

事業名	収入	支出	収支差額
エデュケーションプログラム	303	326	△23
小学生のための演劇鑑賞会	2,580	3,713	△1,133
朗読スタジオ	3,180	3,599	△419
子どもミュージカルスクール	3,940	5,697	△1,757
れっすんプロジェクト	182	562	△380
教育普及事業次年度経費	—	191	△191
計	10,185	14,091	△3,905

(美術部門)

企画事業

(単位 集客：人 収入,支出,収支差額：千円)

事業名	開催日	会場	集客	収入	支出	
アートセンターをひらく第Ⅰ期	4/2～5/6	ギャラリー	6,073	531	4,388	
大竹伸朗 ビル景 1978-2019	7/13～10/6	ギャラリー	8,972	9,824	20,723	△10,898
アートセンターをひらく第Ⅱ期	10/26～1/26	ギャラリー	5,098	5,098	17,111	△12,013
森英恵 世界に羽ばたく蝶	2/22～3/31	ギャラリー	1,155	439	30,971	△30,531
クリテリオム 96	7/13～10/6	第9室	延期	展覧会 に含む	546	△546
磯崎新 一水戸芸術館 縁起一	11/16～3/31	第9室	延期	展覧会 に含む	2,131	△2,131
日比野克彦「明後日朝顔プロジェクト2019水戸」	5/18～11/16	2階回廊他	76	—	455	△455
日比野克彦「HIBINO CUP」	7/27	広場	132			
中心市街地活性化事業ホーム・ムービング!	4/14	ギャラリー他	71	490	442	47
	7/28		80			
美術部門企画事業共通経費				2,385	11,973	△9,558
計				18,769	88,744	△69,974

教育普及事業

(単位：千円)

事業名	収入	支出	収支差額
現代美術センターボランティア	—	879	△879
ワークショップ	218	1,406	△1,187
スクールプログラム	121	2,117	△1,996
高校生ウィーク	236	1,399	△1,162
美術部門教育普及事業共通経費	—	3,268	△3,268
計	576	9,071	△8,495

【令和2年度】

(音楽部門)

企画事業

(単位 集客：人 収入,支出,収支差額：千円)

事業名	開催日	会場	集客	収入	支出	収支差額
Organ Odyssey～パイプオルガンとプロ ジェクションマッピングの華麗な共演～	8/21	エントラン スホール	83	541	1,855	△1,313
	8/22		89			
メシアン演奏会	9/27	ATM	169	460	1,963	△1,503
オルガン・レクチャーコンサート vol.1	10/16	エントラン スホール	74	512	1,354	△842
	10/17		69			
オルガン・レクチャーコンサート vol.2	3/7		71			
水戸室内管弦楽団第106回定期演奏会	10/31	ATM	328	16,559	19,337	△2,778
	11/1		317			
庄司紗矢香(ヴァイオリン)&ヴィンゲル・オラフソン(ピアノ)	12/18	ATM	384	1,960	4,011	△2,050
クリスマス・プレゼント・コンサート 2020	12/20	ATM	293	829	2,846	△2,017
埼玉里サクソフォン・リサイタル	2/28	ATM	153	410	81	328
今昔雅楽集 三	3/13	ATM	205	2,137	4,278	△2,141
茨城の名手・名歌手たち第30回演奏会	延期			—	292	△292
アレクサンドル・メルニコフ ピアノ・リサイタル	中止			—	22	△22

事業名	開催日	会場	集客	収入	支出	収支差額
水戸室内管弦楽団第106回定期演奏会	中止			—	5,530	△5,530
アトリウム弦楽四重奏団	中止			—	55	△55
水戸の街に響け！300人の第九	中止			—	68	△68
ブルーノ＝レオナルド・ゲルバー ピアノ・リサイタル	中止			—	202	△202
新ダヴィッド同盟	中止			—	464	△464
専属楽団企画次年度事業経費				—	11	△11
専属楽団企画事業共通経費				1,833	10,623	△8,789
音楽部門企画事業共通経費				660	3,871	△3,211
音楽部門企画次年度事業経費				—	308	△308
計				25,904	57,378	△31,473

教育普及事業

(単位：千円)

事業名	収入	支出	収支差額
プロムナード・コンサート	873	1,256	△383
市民のためのオルガン講座	626	926	△299
水戸室内管弦楽団子どものための音楽会	2,773	3,176	△403
水戸室内管弦楽団メンバーによる高校生レッスン	1,360	864	496
ちょっとお昼にクラシック 藤木大地	496	1,009	△512
ちょっとお昼にクラシック 佐份利恭子&島田真千子	—	148	△148
中学生のための音楽鑑賞会 2020	—	0	△0
講座「吉田秀和初代館長の好きな曲」を聴く」	259	21	237
ちょっとお昼にクラシック ワーヘリ ユーフォニアム&テューバ	—	35	△35
計	6,389	7,438	△1,049

(演劇部門)

企画事業

(単位 集客：人 収入,支出,収支差額：千円)

事業名	開催日	集客	収入	支出	収支差額
音楽劇「夜のピクニック」	10/1	169	10,698	33,269	△22,570
	10/2	176			
	10/3	165			
	10/4	160			
	10/4	187			
柳家喬太郎独演会	10/21	218	712	814	△102
柳家花緑独演会	11/22	209	723	653	69
柳家三三独演会	12/5	200	707	566	141
「ピーター&ザ・スターキャッチャー」	1/30	110	1,176	6,512	△5,336
	1/31	149			
劇団 ONEOR8&舞台芸術共同企画「グレーのこと」	2/4	171	387	1,682	△1,295
萬狂言水戸公演	2/20	103	1,199	1,665	△455
春風亭昇太独演会	3/3	220	723	858	△135
水戸子どもミュージカルスクール「ナナシーの旅」	3/27	165	1,004	6,246	△5,242
	3/28	166			
桂宮治独演会	延期		—	15	△15
野村万作抄 27	延期		—	32	△32
ゆうくとマツさんの「おじいちゃんはロボットはかせ」	延期		30	4,422	△4,392
水戸芸術館/ラ コンチャン共同製作「ナイフ」	延期		—	10,707	△10,707

事業名	開催日	集客	収入	支出	収支差額
小野寺修二「不思議の国のアリス」	中止		—	41	△41
ACM ファミリーシアター「長くつ下のピッピ」	中止		100	5,427	△5,327
演劇部門企画事業共通経費			31	4,353	△4,321
演劇部門企画事業次年度経費			—	1,267	△1,267
計			17,494	78,527	△61,033

教育普及事業

(単位：千円)

事業名	収入	支出	収支差額
エデュケーションプログラム	478	667	△188
小学生のための演劇鑑賞会	—	0	△0
朗読スタジオ	2,476	3,842	△1,365
子どもミュージカル	3,030	7,810	△4,780
教育普及事業共通経費	—	6	△6
教育普及事業次年度経費	—	87	△87
計	5,985	12,416	△6,430

(美術部門)

企画事業

(単位 集客：人 収入,支出,収支差額：千円)

事業名	開催日	会場	集客	収入	支出	収支差額
森英恵 世界に羽ばたく蝶	4/1～5/6	ギャラリー	74	25	7,832	△7,807
道草展：未知とともに歩む	8/29～11/8	ギャラリー	4,262	6,198	18,620	△12,421
3.11 とアーティスト：10年目の想像	2/20～3/31	ギャラリー	2,318	3,215	13,106	△9,891
クリテリオム 97	8/29～11/86	第 9 室		—	537	△537
日比野克彦「明後日朝顔プロジェクト 2020 水戸」	5/18～11/16	2階回廊他	127	—	289	△289
日比野克彦「HIBINO CUP」	10/3	広場	52			
ひかりといのちのある風景	6/19～7/31	ギャラリー	1,561	—	1,094	△1,094
美術部門企画事業共通経費				1,201	11,726	△10,035
計				11,130	53,207	△42,076

教育普及事業

(単位：千円)

事業名	収入	支出	収支差額
現代美術センターボランティア	—	481	△481
ワークショップ	559	1,498	△939
鑑賞プログラム	770	1,856	△1,086
美術部門教育普及事業共通経費	—	2,994	△2,994
計	1,330	6,832	△5,502

上記のように、芸術財団の行う企画事業の多くは、収支がマイナスとなっている。

集客見込みの誤りによるものもあると考えられるが、芸術館の収容人数が大きくないことを踏まえて、事業費を回収できないことを前提に事業が企画されている。顕著な例が水戸室内管弦楽団であり、フルスペックで行われた平成 30 年、令和 1 年度では、1 回の公演で 23 百万円～30 百万円のマイナス、加えて専属楽団企画事業年間経費で 10 百万円超の事

業費がかかっている。このような事業費の支出に対して公演を享受できる収容人員は 680 人程度であり、事業費のかけ方について検討すべきである。

また、水戸子どもミュージカルスクールの発表公演にあたっては、年間 4 百万円～6 百万円の資金を要しており、事業費が多額となっている。

このことは、平成 30 年度、令和 1 年度においては、新型コロナウイルス感染症による影響が出ていない中で予定されていた事業が行われたことにより、年間正味財産増減額が大きくマイナスになっていることに表れ、令和 2 年度では新型コロナウイルス感染症の影響により事業を行えなかったことにより、その状況が改善しているという結果にも表れている。このような状況において、よい企画にはお金がかかるという思考に基づいて、今後収支を改善させるために、企画事業数を減少させるという方向になることは回避されて行かなければならない。芸術館に対してのアンケートにおいても、「大がかりでなくてもよいので、沢山の演劇を見たい。」という市民の声をくみ取って、取り組んでいかれたい。

芸術財団には、音楽部門、演劇部門及び美術部門において専属の学芸員が配属され、開館 30 年の経験を踏まえて来ていることから、今後の市の補助金のあり方と企画事業のあり方について、意見を調整し、経営にあたって行く必要がある。

また、経営改善計画において、芸術財団は外部事業評価を導入するとしているところであるが、このような評価は、芸術財団が依頼するのではなく、市において依頼すべきものとする。

## 【意見】

### (ロ) 芸術館外の普及活動に積極的に関与すべきこと

芸術財団は、地域における文化環境の創造と発展に寄与することを目的として、芸術に関する教育普及事業を行う団体として、市において設置されている。公益財団法人水戸市スポーツ振興協会でも記載しているが、今日、「学校の働き方改革を踏まえた部活動改革について」（文化庁 令和 2 年 9 月 1 日）において、「部活動を学校単位から地域単位の取組とする」への方針が示され、地域団体において、地域部活動の運営を担う人材や指導者を確保する必要が出てきている。

学校単位の部活動には、小学校における金管バンドや中学校、高校における吹奏楽部、合唱部、美術部等の芸術分野における活動も盛んに行われているところであり、芸術財団の事業を通じての人脈や学芸員の知見等での、地域部活動への移行に対する役割が期待される。

社会環境の変化に伴う、地域における文化環境の創造や発展に寄与するための関わり方のニーズについても、積極的に取り組み、本来の目的を最大限に達成するように取り組んでいく必要がある。

## (6) 一般財団法人水戸市農業公社

### ①概要

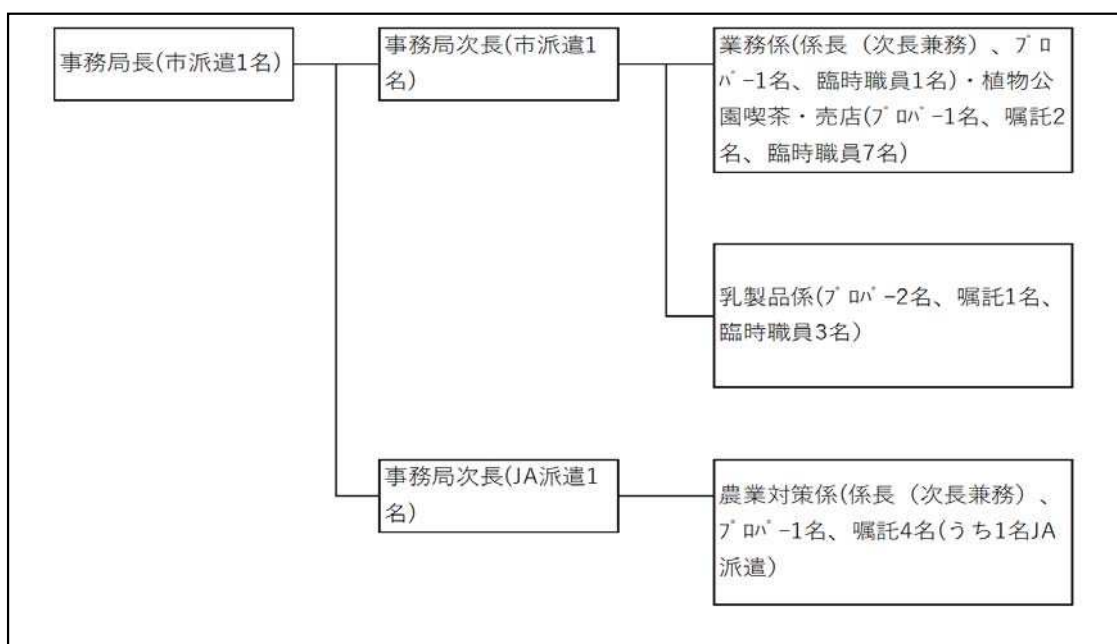
一般財団法人水戸市農業公社（以下、「農業公社」という。）は、平成1年12月7日に、水戸市における農業の振興を図るため、地域営農体制の確立、農用地高度利用の推進、地域の特性を生かした産地の形成の三つの活動を中心に展開し、高い生産性に裏付けられた「都市近郊農業」の発展に寄与することを目的として設立された。

この目的を達成するために、定款では次の事業を行うこととしている。

- (1) 地域営農体制の確立に関する事業
- (2) 農用地の流動化及び農作業受委託の推進に関する事業
- (3) 農用地高度利用の推進に関する事業
- (4) 農業機械・施設の共同利用の推進に関する事業
- (5) 農業者の教育研修に関する事業
- (6) 地域特産物の研究開発及び商品化に関する事業
- (7) 農業情報の収集・分析・提供に関する事業
- (8) 農産物価格補償制度の啓発に関する事業
- (9) 農産物の消費宣伝に関する事業
- (10) 農業者・消費者の交流促進に関する事業
- (11) 農用地の利用の集積の円滑化に関する事業
- (12) その他この法人の目的を達成するために必要な事業

### ②組織

令和2年4月1日現在の組織の状況は、以下のとおりである。





### ③財政の状況

平成30年度から令和2年度における財政の状況は、以下のとおりである。

(貸借対照表)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
資産の部			
流動資産	27,218	48,389	31,143
現金預金	22,866	23,060	25,824
未収金	1,162	22,357	1,603
売掛金	948	878	1,644
商品	2,037	1,787	1,858
立替金	52	155	84
仮払金	150	150	129
固定資産	169,111	167,686	175,960
基本財産	130,000	130,000	130,000
基本財産積立預金	130,000	130,000	130,000
特定資産	30,513	31,539	26,593
退職給付引当資産	10,039	10,039	8,093
事業準備基金積立資産	19,500	21,500	18,500
機械装置	974	0	0
車両運搬具	0	0	0
什器備品	0	0	0
その他固定資産	8,598	6,147	19,367
機械装置	7,960	5,732	19,111
車輛運搬具	0	0	—
什器備品	462	240	130
電話加入権	74	74	74
保証金	100	100	50
資産合計	196,330	216,076	207,104
負債の部			
流動負債	7,070	27,617	8,304
買掛金	575	211	571
未払金	31	0	1,981
未払費用	4,309	26,194	5,136
預り金	1,879	806	409
仮受金	16	1	1
法人税等充当金	258	403	82
返納金	—	—	123
固定負債	10,038	10,038	20,932
長期借入金	—	—	12,840
退職給付引当金	10,038	10,038	8,092
負債合計	17,108	37,655	29,237
正味財産の部			
指定正味財産	130,928	130,000	130,000
地方公共団体出捐金	65,000	65,000	65,000

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
農業協同組合出捐金	65,000	65,000	65,000
地方公共団体補助金	928	0	0
(うち基本財産への充当額)	130,000	130,000	130,000
(うち特定資産への充当額)	928	0	0
一般正味財産	48,293	48,420	47,866
(うち特定資産への充当額)	29,585	31,538	26,593
正味財産合計	179,221	178,420	177,866
負債及び正味財産合計	196,330	216,076	207,104

(正味財産増減計算書)

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部			
経常収益	129,401	144,268	160,430
基本財産運用益	27	27	27
事業収益	78,700	73,739	65,316
農業機械リース事業収益	10,063	7,118	9,087
農作業・農地管理受託事業収益	5,511	8,054	7,383
農地利用集積円滑化事業収益	476	306	55
売店収益	8,835	8,293	6,526
喫茶店収益	8,503	7,484	4,150
受取手数料収益	371	270	103
乳製品販売収益	42,900	40,423	36,150
期末商品棚卸高	2,037	1,787	1,858
受託事業収益	19,042	18,974	27,797
農業経営改善支援センター受託金	270	275	275
農業ヘルパーセンター事業受託金	150	150	150
植物公園入園料徴収・養生管理事業受託金	15,930	15,923	16,199
水戸美味スタンプラリー実施業務受託収入	—	—	8,404
農地中間管理事業業務受託金	2,692	2,626	2,768
受取補助金等	31,122	51,153	63,489
農業公社運営費補助金	28,782	29,030	29,377
高収益作物次期作支援事業補助金	—	—	34,112
緊急対策支援事業補助金	—	21,195	—
指定正味財産からの振替額	2,340	928	—
受取電気料	104	77	42
雑収益	403	294	3,756
経常費用	131,811	144,487	160,983
事業費	129,344	142,154	158,466
人件費	73,311	71,388	71,992
手数料	918	1,207	6,923
材料費	7,095	6,281	5,463
原材料費	16,383	14,399	11,233
修繕費	5,708	2,568	3,608
使用料及び賃借料	3,935	3,865	4,758

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	租税公課	3,927	4,187	4,261
	支払補助金	—	21,195	34,062
	委託費	86	86	2,085
	減価償却費	4,658	3,368	2,710
	法人税等	176	321	—
	その他事業費	10,914	11,246	9,578
	期首商品棚卸高	2,228	2,037	1,787
	管理費	2,467	2,332	2,517
	人件費	1,933	1,876	1,939
	使用料及び賃借料	13	10	11
	委託料	1	1	1
	租税公課	82	82	82
	その他管理費	437	321	482
	当期経常増減額	△2,409	△218	△553
経常外増減の部				
	経常外収益	—	345	—
	経常外費用	0	0	0
	経常外増減額	△0	345	△0
税引前当期一般正味財産増減額		△2,409	126	△553

#### ④市の関与の状況

平成 30 年度から令和 2 年度における市の関与の状況は、以下のとおりである。

項目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
補助金(円)	28,782,000	29,030,439	29,377,000
委託費(円)	16,350,474	16,348,551	25,029,200
市派遣職員(名)	2	2	2

#### ⑤実施事業の状況

実施事業の状況は、以下のとおりである。

営農対策事業	事業内容
農業経営改善支援センター事業	認定農業者の確保・育成や経営改善のための支援を行う
地域営農支援事業	各地区協議会と営農活動の活性化等についての協議や意見交換を行う
農業ヘルパーセンター事業	認定農業者等の経営を支援するとともに、農業に興味、関心のある方、就農を希望する方への情報提供のため、公共職業安定所と連携し、農業における補助労働力の確保に努める
農地中間管理事業及び農地利用集積円滑化事業	担い手農家が農地を集積し、効率的かつ安定的に農業を営めるよう、また農地所有者が安心して農地を貸せるように農地中間管理事業

	を実施
農業機械リース事業	農業者の経営コスト低減と経営規模拡大を支援するため農業機械のリースを行う
農作業・農地管理受託事業	高齢農家や兼業農家等の農作業を支援し、農地の荒廃を防ぐため、農作業・農地管理を行う
植物公園入園料徴収及び植物養生管理事業	市から受託し、水戸市植物公園料徴収業務や植物の養生管理を行うほか、水戸市植物公園が開催する各種イベント等を支援する
植物公園売店事業	水戸市植物公園の入園者サービス施設(花の売店、喫茶店)を運営し、植物公園が開催するイベントや季節に合わせた商品提供を行う
乳製品事業	森のシェーブル館で、チーズやソフトクリームなどの乳製品の製造、販売を実施する

【営農対策事業】

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
経常収益	1,896	1,831	1,580
事業収益	476	306	55
農地利用集積円滑化事業収益	476	306	55
受託事業収益	420	425	425
農業経営改善センター受託金	270	275	275
農業ヘルパーセンター事業受託金	150	150	150
受取補助金等	1,000	1,100	1,100
農業公社運営費補助金	1,000	1,100	1,100
経常費用	17,545	20,063	18,293
事業費	17,545	20,063	18,293
人件費	14,674	17,225	15,557
使用料及び賃借料	1,422	1,197	1,116
その他	1,448	1,639	1,620
当期経常増減額	△15,648	△18,231	△16,713

【農業機械リース事業】

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
経常収益	12,904	8,546	9,637
事業収益	10,063	7,118	9,087
農業機械リース事業収益	10,063	7,118	9,087
受取補助金等	2,840	1,428	500
農業公社運営費補助金	500	500	500
指定正味財産からの振替額	2,340	928	—
雑収益	—	—	50
雑収益	—	—	50
経常費用	21,989	15,491	16,410

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
事業費		21,989	15,491	16,410
	人件費	9,043	7,788	9,070
	機械装置減価償却費	3,862	2,047	1,477
	消耗品費	1,544	1,254	1,072
	修繕費	5,429	2,229	2,785
	使用料及び賃借料	925	893	1,109
	その他	1,184	1,277	895
当期経常増減額		△9,085	△6,599	△6,772

【植物公園入園料徴収及び植物養生管理事業】

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益		17,430	17,423	26,104
受託事業収益		15,930	15,923	24,604
	植物公園入園料徴収・養生管理事業受託金	15,930	15,923	16,199
	水戸美味スタンプラリー実施事業受託収入	—	—	8,404
受取補助金等		1,500	1,500	1,500
	農業公社運営費補助金	1,500	1,500	1,500
経常費用		17,078	17,187	25,676
事業費		17,078	17,187	25,676
	人件費	15,865	15,847	16,063
	手数料	—	—	5,918
	租税公課	1,180	1,312	1,472
	委託費	—	—	1,997
	その他	33	27	225
当期経常増減額		352	235	427

【農作業・農地管理受託事業】

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益		10,203	11,680	11,151
事業収益		5,511	8,054	7,383
	農作業・農地管理受託事業収益	5,511	8,054	7,383
受託事業収益		2,692	2,626	2,768
	農地中間管理受託事業業務受託金	2,692	2,626	2,768
受取補助金等		1,000	1,000	1,000
	農業公社運営費補助金	1,000	1,000	1,000
経常費用		6,516	7,172	7,463
事業費		6,516	7,172	7,463
	人件費	4,812	4,490	4,325
	機械装置減価償却費	506	1,155	1,155
	使用料及び賃借料	299	332	495
	その他	897	1,194	1,486

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
当期経常増減額	3,687	4,508	3,688

【植物公園売店事業】

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益	18,999	17,290	13,119
事業収益	17,884	16,206	10,969
売店収益	8,835	8,293	6,526
喫茶店収益	8,503	7,484	4,150
受取手数料収益	371	270	102
期末商品棚卸高	173	157	188
受取補助金等	1,000	1,000	1,000
農業公社運営費補助金	1,000	1,000	1,000
受取電気料	104	77	42
受取電気料	104	77	42
雑収益	10	7	1,107
受取利息収益	0	0	0
雑収益	10	6	1,107
経常費用	18,386	17,838	14,976
事業費	18,386	17,838	14,976
人件費	6,911	7,128	6,579
材料費	5,746	5,237	4,701
原材料費	3,170	2,831	1,702
水道光熱費	717	681	528
使用料及び賃借料	383	328	313
期首商品棚卸高	201	173	157
その他	1,255	1,457	992
当期経常増減額	613	△547	△1,857

【乳製品事業】

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益	48,148	45,314	42,161
事業収益	44,764	42,053	37,821
受取手数料収益	—	—	0
乳製品販売収益	42,900	40,423	36,150
期末商品棚卸高	1,864	1,630	1,670
受取補助金等	3,000	3,000	3,000
農業公社運営費補助金	3,000	3,000	3,000
雑収益	383	260	1,340
受取利息収益	2	2	2
雑収益	381	257	1,337
経常費用	47,828	43,206	41,533

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
事業費		47,828	43,206	41,533
	人件費	22,004	18,908	20,396
	消耗品費	2,225	2,327	2,578
	材料費	1,439	1,044	762
	原材料費	13,213	11,568	9,531
	使用料及び賃借料	904	1,112	1,724
	租税公課	2,094	1,955	2,058
	期首商品棚卸高	2,027	1,864	1,630
	その他	4,009	4,426	2,851
当期経常増減額		320	2,107	628

#### 【高収益作物次期作支援事業補助金】

新型コロナウイルスの影響により、外食需要の減少によって市場価格が低落する等の影響を受けた高収益作物について、次期作を前向きに取り組む生産者を支援するために、国の補助を受けて補助金の交付を行う事業である。

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益				34,112
	受取補助金等			34,112
	高収益作物次期作支援事業補助金			34,112
経常費用				34,112
	事業費			34,112
	支払補助金			34,062
	その他			50
当期経常増減額				—

#### 【緊急対策支援事業補助金】

台風 19 号で被災した農地等において、営農再開のために適切な環境を確保するため、国の補助を受けて補助金の交付を行う事業である。

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益			21,195	
	受取補助金等		21,195	
	緊急対策支援事業補助金		21,195	
経常費用			21,195	
	事業費		21,195	
	支払補助金		21,195	
当期経常増減額			—	

【法人会計】

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部				
	経常収益	19,818	20,985	22,562
	基本財産運用益	27	27	27
	受取補助金等	19,782	20,930	21,277
	農業公社運営費補助金	19,782	20,930	21,277
	雑収益	9	27	1,258
経常費用				
	管理費	2,467	2,332	2,517
	人件費	1,933	1,876	1,939
	使用料及び賃借料	13	10	11
	委託料	1	1	1
	租税公課	82	82	82
	その他管理費	437	321	482
当期経常増減額		17,351	18,653	20,045

⑥事務処理について

【指摘事項】

(イ) 事業部別正味財産増減明細において、補助金を適正に配分すべきもの

農業公社は、事業部別正味財産増減明細にあたって補助金を按分しているが、農業公社運営費の多くを法人会計で計上している。

ところで、農業公社運営費補助金は、一般財団法人水戸市農業公社運営補助金交付要項（平成 14 年 6 月 3 日水戸市告示第 87 号）に基づいて交付されるものであり、以下のよう  
に定められている。

(補助事業等)

第 2 条 補助金の交付対象となる事業(以下「補助事業等」という。)は、公社の運営事業の運営事務及び一般財団法人水戸市農業公社定款第 4 条第 1 号、第 4 号、第 6 号及び第 9 号に規定する事業(以下「公社事業」という。)とする。

(補助対象経費)

第 3 条 補助金の対象となる経費(以下「以下「補助対象経費」という。）」は、補助事業等を行うために必要な経費のうち、次の各号に掲げる経費とする。

(1) 運営事務に要する経費で次に掲げるもの

ア 公社役員の報酬等に係る経費及び公社職員の給与関係経費

イ アに掲げるもののほか、公社の運営に要する経費のうち、市長が必要と認めるもの



(2) 公社事業に要する経費のうち、市長が必要と認めるものと定めている。

事業部別正味財産増減内訳を見ると、法人会計において、経費以上の運営補助金が配布されていることから、運営補助金が補助対象経費に見合って配分されていない状況は明らかである。

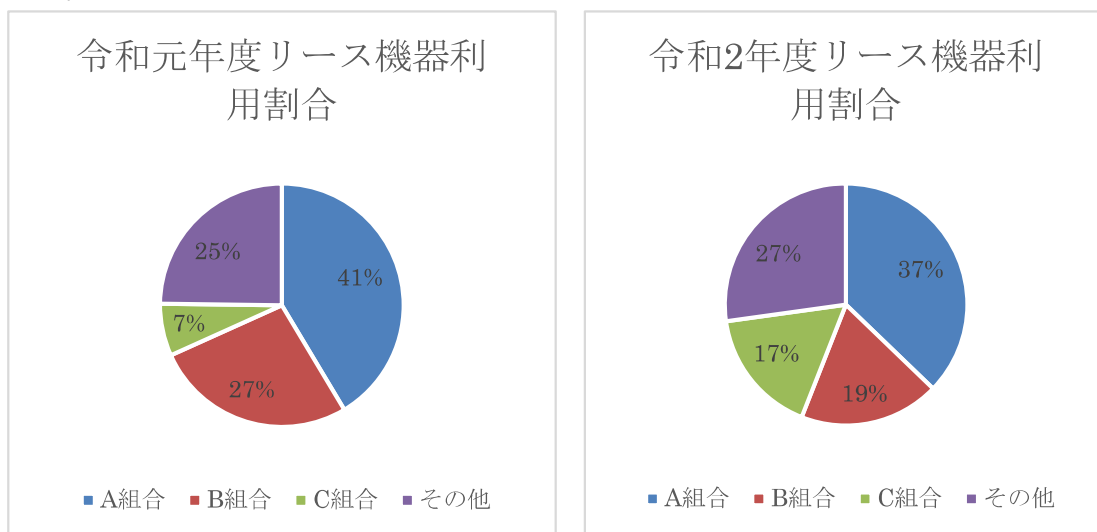
適正に処理を行っていく必要がある。

### 【意見】

(ロ) リース機器の利用者の固定化を是正すべきこと

認定農業者をはじめとする担い手農家や農作業受託組織などの農業経営の向上と農作業の効率化のため農業機械のリース事業を実施しており、リース料金は利用面積に単価を乗じて算出・請求をしている。リース機器利用者の募集について、前年度利用者に直接案内を出し優先的な利用を認めているため、令和元年度と令和2年度の2年間におけるリース機器総利用面積をベースにすると、利用者の上位3者の占める割合は、令和元年度において75%、令和2年度において73%と大きな割合を占めている。両年ともに上位3者は同一の生産組合である。また、個人の利用においても令和2年度に年間200a以上利用した利用者は7名いたが、そのうち6名は令和元年度においても年間200a以上リース機器を利用していた。

過年度から利用している規模の大きな農家のリース機器利用を優先することにより、利用季節が限定されるようなリース機器の場合新規利用者の利用が困難となる恐れがあるため、既存の利用者だけでなく新規利用者にも支障なく利用できるような制度作りが必要である。



【指摘事項】

(ハ) 設備投資を行う場合の原価への反映について

乳製品事業に関して、製品別の原価が把握されているか確認したところ、以下の資料が作成されていた。

A 製品の例

		数量	単価	金額
原材料	牛乳	140	160.0	22,400
	乳酸菌			441
	レンネット			93
	白カビ			453
人件費	職員	4		10644
	嘱託			0
	パート	4		3400
包装資材		126		14,049
合計				51,450
1個あたり		126		408

包装資材の数量を製造数量とし、このときの原材料・人件費・包装資材費を集計して、1個当たりの単価を算定していると思われる。

但し、この単価に関する情報が、実際の原材料費、人件費、包装資材費の発生金額と整合しているか検証はされていない。

また、乳製品事業に関しては製造設備が老朽化し、設備の更新が検討されている。

自社で製造設備を投資する場合には、製造設備の投資額については、製品の販売収益で回収することになる。

販売単価をいくらにすれば、製造設備の投資額を回収できるのか把握する必要があり、販売単価を検討するための基礎情報として、製造設備の投資額を反映させた原価情報が必要になる。具体的には、以下の情報を整理して設備投資計画を作成し、原価情報に反映させる必要がある。

- ・ 製造設備に関する減価償却費の額、年間の製品生産量（基準生産量）。
- ・ 1個当たりの減価償却費
- ・ 基準生産量の前提となる設備の稼働年数と当該設備による総生産量
- ・ 設備の稼働期間における販売数量の予測、市場動向の予測 等

実際に設備投資を行う際には、具体的な設備投資計画を策定することになると思われるが、現段階では、具体化されたものはない。

作成した原価情報については、実際の原材料・人件費・包装資材費との整合性を検証することが必要である。整合性を検証しなければ、実態を表した原価情報かどうか判断で

きない。

また、自前で製造設備を投資するのであれば、投資回収ができるかどうかの検討は必須である。

投資回収ができるかどうかを検討する際には、楽観的な見通しを排除するために、具体的な設備投資計画を作成すること、計画における客観化された情報に基づいて実現可能性を検討することが必須である。

## ⑦経営改善計画

令和 2 年度から令和 5 年度を対象期間とする第 5 次経営改善計画は、以下のとおりである。

水戸市農業公社の役割をあらためて整理し、各種事業及び職員の確保・育成を計画的に実施し、経営の安定を図る必要がある。

### 1 農業対策事業

#### (1)農業機械リース事業

農業機械リース事業は、大規模経営化に必要な農業機械を農業者にリースしている。農業機械整備費については、農業公社事業開始当初は全額市からの補助金（国・県費を含む）により、平成 12 年度以降は市の補助金に加えて公社の自主財源により一部機械を更新してきた。平成 24 年度までは国・県の補助事業を導入していたが、現在それらの補助事業はなくなり機械の更新が困難となり、所有する機械の老朽化が著しくなり、機械の修繕費が増大している。令和元年度の農業機械リース事業修繕費支出はリース事業費支出全体の 47.0%を占めている。

機械リース料金については、当初より農業者が利用可能な設定としており、また、米の生産調整に係る機械の貸出料金については市独自の 1/2 助成廃止以降も、水田転作の推進及び農業者の経営支援の観点から 1/4 の公社独自助成金を継続してきた。認定農業者を主な構成員として市内 5 地区毎に公社事業について協議する農業公社地区協議会において、農業機械老朽化と故障増加への苦情とリース料金の値下げへの要望が出されている。事業経費と農業者の要望等を踏まえて適切なリース料金への見直しを行う。

現在、保有する農業機械の台数は、トラクター等大型農業機械本体 18 台、アタッチメント(作業機)及び小型農業機 58 台である。

当該事業の収入は、令和元年度決算で 7,118 千円と、受託事業、補助事業等を除く営農対策事業収入の 37.5%を占める。

課題

- ・老朽化した農業機械の更新
- ・リース料金の見直し

実施内容	農業機械整備計画について市関係課と協議し、計画に基づく適切な更新をする。 保有機械に適切なメンテナンスを行う。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	農業機械更新計画に基づく農業機械の更新	→			
目指すべき成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リース事業による農業者支援</li> <li>・管理コストの削減</li> </ul>				

実施内容	リース事業の適正な料金体系を設定し、農業公社規定の改正を行う。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	農業機械リース事業の料金改定	→			
目指すべき成果	・適正な料金体系の設定による収益の改善				

実施内容	利用者に対して免許資格等を確認する。 農業者への必要な免許資格のPRを行う。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	農業機械利用者支援	→			
目指すべき成果	・農業機械利用者の育成と支援				

(2)農作業・農地管理受託事業

地域の農業従事者の高齢化や農業担い手が減少する一方、農地所有者が経営を断念し、また経営する農業者も労働力、時間、技術等の不足から農作業の一部を農業公社や地域担い手へ委託する例が増えており、今後更に農作業受託の需要は増加すると考えられる。また、市内の農業生産の継続と農地の荒廃を防止するため、必要な農業機械を適切に更新・整備するとともに、茨城県の研修制度によりオペレーターの確保・育成を図る。

また、国内農業の少量供給力の低下が懸念される中、2024年以降に策定が見込まれる「水戸市農業基本計画(第5次)」において、大規模経営化に適さない農地の対策についても検討されることが予測され、これに備える検討が必要である。

機械のオペレーターについては、JA水戸からの派遣職員、JA水戸職員のOBなど、農業機械に熟練した経験者が担当している。

## 課題

- ・ 農業機械リース事業同様、保有機械が老朽化しており、修繕費が増大している。事業を継続するため、機械の更新が必要である。
- ・ 熟練オペレーター不足に備え、オペレーターの確保・育成が必要である。
- ・ 公益事業であるため大幅な収益確保は想定していないが、事業の適正執行のため料金体系見直し等の改善が必要である。
- ・ 農業機械リース事業に係る農業機械更新計画と併せて機械老朽化の状況を踏まえ、更新の優先順位を年度ごとに決定して更新を図り、農作業に支障をきたさないよう実施する。
- ・ 農作業・農地管理受託事業の料金設定については、水戸市農業委員会基準に準じているが、圃場条件が悪く、作業が困難な場合の追加料金を設けるなど、見直しを検討する。

## 改善項目

実施内容	作業面積（延べ面積）（令和1年度 60.2ha 令和2年度 40.9ha）				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	受託面積	—————			—————▶
目指すべき成果	・ 農地の荒廃防止				

実施内容	令和1年、水戸市農業委員会の農作業料金改定に伴い、農作業料金及び別途料金の改定を行い、Facebookにより事業のPRを行った。 悪条件等のほ場については引き続き公平性を保つため別途料金の改定を検討する。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	農作業・農地管理受託事業の料金改定	—————			—————▶
目指すべき成果	・ 受託事業の適正な実施及び収支の改善				

## 2 水戸市農政の推進

本市の農業振興として農業公社が担うことがより効率的、効果的と考えられる各種事業を展開する。

### (1) 多様な担い手の確保・育成

#### ア 農業経営改善支援センター事業（市委託事業）

高齢化による農業従事者の減少が進む中、本市農業の中心的役割を担う認定事業者を確保・育成するため、認定農業者の認定審査に係る事務、及び認定後の経営サポートを行う。

#### イ 農業ヘルパーセンター事業（市委託事業）

高齢化による農業従事者の減少が進む中、農業経営における補助労働力を確保・育成するため、ハローワークとも連携し、農業ヘルパーの募集、実務研修、農家への斡旋を行う。今後は、研修について、新規就農希望者にも対応し、農業機械オペレーターの育成にも繋

がるよう、改善を図る。

ウ 新規就農者の支援

就農支援者向け研修としての農業ヘルパー研修の活用や農業ヘルパーの提供、また、農業機械への過度な投資による経営圧迫を軽減するため、新規就農者向け農業機械リースについても検討を進める。

実施内容	新規認定及び再認定希望農家の農業経営改善計画の作成及び計画の推進について支援を行う。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	認定農業者数	262	267	272	277
	新規認定者数	4	5	5	5
目指すべき成果	・水戸市の農業の中核となる担い手の確保育成				

実施内容	農業ヘルパーの登録者確保とヘルパー登録者に対し、農業基礎知識取得と技術の向上のための農作業研修の実施				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	農業ヘルパー登録者数	36人	37人	39人	41人
	研修の実施	12回	12回	12回	12回
目指すべき成果	・農業ヘルパーの確保 ・農業ヘルパーの育成				

実施内容	農業ヘルパーの利用推進を図る。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	農業ヘルパー利用推進	22件 32人	24件 34人	26件 36人	28件 38人
目指すべき成果	・認定農業者等、大規模経営体の農繁期における補助労働力確保の支援				

実施内容	事業PRの実施				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	事業PR				→
目指すべき成果	・ヘルパー登録者の増加 ・事業の利用推進 ・制度の周知				

(2) 経営の効率化・規模拡大の推進

ア 農地中間管理事業（茨城県農地中間管理機構委託事業）

高齢化による農業従事者の減少が進む中、市、市農業委員会等と連携し、担い手への農地の集積・集約を推進する。

## イ 農業機械リース事業

(再掲)

## ウ 農作業・農地管理受託事業

(再掲)

## エ スマート農業の推進

経営の効率化・規模拡大につながるとともに、農業を魅力ある産業とするスマート農業に係る情報提供を行うとともに、公社におけるスマート農業技術の導入・実践などにより、農業者への普及を図る。

## 改善項目

実施内容	市農業委員会、茨城県農林振興公社と連携し、モデル地区を設定し推進している（令和1年度における農地集積率・面積 25.8%、1,641ha）				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	農地中間管理事業(農地集積率・面積)	31.6% 2,035ha	37.4% 2,409ha	43.2% 2,782ha	50.0% 3,220ha
目指すべき成果	・担い手農家への家の集積及び規模拡大 ・農地の荒廃及び耕作放棄地の未然防止 ※目標値は水戸市農業基本計画（第4次）における目標指標（令和5年度までに農地集積率50%）				

## 3 植物公園事業

### (1) 料金徴収、植物養生管理事業

令和2年4月から、水戸市機構改革により水戸市植物公園が産業経済部から都市計画部になった。

委託事業である料金徴収・植物養生管理業務については市の要請に基づいて継続する。今後、植物公園の指定管理等の状況に合わせて執行体制を検討していく。

### (2) 喫茶・売店事業

平成5年度、植物公園の管理運営が市直営に戻り、当該事業については農業公社が行うこととなり、農業公社の自主事業（収益事業）となった。

今後収支の改善が必要であり、そのためには植物公園の入園者数の増加が不可欠である。「植物公園リニューアル基本構想・基本計画」が策定され、長期的には来園者数の増加が見込まれるが、急速な回復は今後も難しいと考えられる。また、第2期整備として、喫茶・売店の改修等も計画されているため、運営体制や事業のあり方について市と協議していく。植物公園の指定管理等の状況に合わせ、執行体制を検討していく。

課題

収入額は植物公園の入園者数に大きく左右され、事業受託以降の入園者数は平成 5 年度の 10.3 万人をピークに、平成 30 年度には 4 万人台と半分に減少し、収入額は減少している。喫茶のメニューについて植物公園と協議し、イベント等での特別販売のほか、養命酒製造(株)との協働事業の一つとして定期的に薬膳メニューを提供している。

喫茶・売店は、来園者サービス施設であると同時に収益施設であるため、売上げの確保には植物公園来園者の増加はもとより、販売方法の工夫も必要である。

実施内容	植物公園再整備計画に基づき、更に今後予定される指定管理者指定後の執行体制に準じて検討してく。 植物公園再整備に伴い、喫茶室を含め飲食関連施設整備計画を立てる。2022年以降予定される売店移転が明確になった時点で更に変更の見直しが必要となる。				
実施年次		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
	執行体制の検討	_____	_____	_____	_____▶
目指すべき成果	・時代の流れや将来を見据えた執行体制の確立。				

実施内容	令和 1 年度、植物公園のイベントに合わせて、軽食の販売を行った。				
実施年次		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
	店舗における売上増	_____	_____	_____	_____▶
目指すべき成果	・植物公園イベントテーマに沿った販売により来園者の満足度が上がった。				

実施内容	令和 1 年度、市役所、市民センター、地域の活動団体等への花苗販売や花壇の植込み協力等を行い、市民に花の魅力を伝えた。 水戸の梅祭り開催期間において偕楽園にて市内特産品を販売し、市内外への水戸の魅力発信に努めた。				
実施年次		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
	店舗以外での販売確保	_____	_____	_____	_____▶
目指すべき成果	・平日の来客が少ない。このため、店舗以外での販売を実施することにより、収益を確保できる。				

実施内容	令和 1 年度、植物公園喫茶の食材、容器等の価格高騰に対応するため、土日の薬膳メニュー及び平日のランチメニューの価格改定を実施した。消費税改定に伴い再度価格改定を実施した。				
実施年次		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
	価格の改定	_____	_____	_____	_____▶
目指すべき成果	・収益の改善。				

実施内容	令和 1 年度、養命酒製造(株)と水戸市の官民共同事業に関連し、喫茶店において薬膳料理を提供。				
------	---	--	--	--	--



	植物公園主催のイベントに協力し、軽食の提供等により、入園者サービスの向上に努めた。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	植物公園と連携したイベント開催(集客確保)				→
目指すべき成果	・特別販売による集客および売上げの確保。				

#### 4 乳製品事業

平成元年から市が新たな特産品としてヤギ乳チーズの開発に取り組み、平成3年森のシェーブル館が竣工、チーズの製造・販売、及びヤギ牧場の管理運営が公社へ委託された。平成12年にヤギ牧場は閉鎖となったが、森のシェーブル館における乳製品の製造・販売事業は公社が担うこととなり、その際、委託事業から自主事業（収益事業）へと移行して現在に至る。

森のシェーブル館は、水戸市森林公園の来園者口から入ると最初に目に触れ、子ども連れの人気のある恐竜広場から最も近い有人施設として、来園者サービスにとって重要拠点となっている。平成30年度に策定された「水戸市森林公園再整備プログラム」において、シェーブル館と森の交流センターとの一体的な再整備が位置付けられたが、今後も持続的に事業を継続できるよう市と協議のうえ整備を進める。

森林公園において農業公社が果たす役割とその重要性が増す中、公社が森林公園全体の管理運営主体となること（指定管理）について市と検討する。

製造しているナチュラルチーズは全国的評価も高く、本市を代表するブランド農畜産物の1つとなっている。

チーズ工房としての認知度が上がり、売上額は4千万円を超えるに至っているが、商品が将来にわたり消費者に支持され、さらなる自主・独立性を確保した経営体制を構築していくことが必要である。

平成31年、国庫補助によりシェーブル館1階の製造施設を森の交流センターに移設する国の計画承認を受けた。令和元年度の実施に向け、市が設計を行った。しかしながら、不測の事態により補助残額について市の一般財源予算が確保されず、やむなく国に陳謝の上、計画を断念した。

#### 目標

顧客により一層満足してもらえる商品とサービスの提供

やりがいと満足感が持てる労働環境の構築

売上と利益の増加を図り、自主事業である乳製品事業会計としてランニングコストを売上により賄う運営の構築

課題

森のシェーブル館の再整備の検討、チーズ製造販売部門と喫茶部門の体制確立

品質のさらなる向上、新商品開発と製造・販売品目の見直し、喫茶メニューの見直し（森のシェーブル館らしいメニュー作り）

生産性の向上とムダの削減、適切な収益の確保

イベントへの参加と販売増

取引先数増加と各店舗等における販売品目と数量の増加

人材の育成と職員研修の充実

機械・設備の適切なメンテナンスと更新

改善項目

実施内容	森林公園再整備計画に基づき、森のシェーブル館の再整備について検討する。交流センターとの連携可能な整備内容について継続的に検討する。シェーブル館の森林公園の「顔」としての機能維持と本市を代表する特産品としてのチーズ等の乳製品製造について設備充実を図る。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	森のシェーブル館再整備の検討	—			→
目指すべき成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 飲食提供の充実による来園者サービス向上</li> <li>・ 乳製品生産の効率化、品質向上</li> </ul>				

実施内容	令和1年度、乳製品等事業の方向性及び採算見通しを検討した。ホエーあんみつ等、新商品販売に取り組み、店舗への集客力の向上に努めた。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	シェーブル館における販売の増改	—			→
目指すべき成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 来園者の満足度の向上</li> <li>・ 集客力の向上</li> <li>・ 販売の増加</li> </ul>				

実施内容	令和1年度、ゴールデンウィークや夏休み期間中、来客者へ特典を図るキャンペーンを実施し、販売の増加に努めた。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	イベントへの参加と販売の増加	—			→
目指すべき成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売の増加</li> </ul>				

実施内容	食の商談会等を通じて、県内外の道の駅における出張販売や市内のスーパーとの取引を開始し、販路を拡大した。チーズ教室やチーズイベントを開催し、多数の市民に水戸市特産品を				
------	--	--	--	--	--

	PR してきた。新型コロナウイルス感染症の影響により売り上げが減少となった。				
実施年次		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
	取引先数増加と各店舗等における販売の増加				→
目指すべき成果	・森のシェーブル館の来客が少ない平日における販売の増加				

実施内容	令和 1 年度、原材料高騰に対応し、乳製品全部の価格改定を実施した。消費税率改定に伴い再度価格改定を実施した。				
実施年次		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
	価格の改定				→
目指すべき成果	・適切な収益の確保				

## 5 市施設の管理・運営

施設の維持管理等を受託するとともに、収益事業を実施する施設を借り受け、物販等を担う。

## 6 財務

市及び県からの委託料は当該事務に要する主要な経費のみにより算定されており、これを超えた派遣職員の管理職手当、期末手当等を含む一般管理経費は、自主事業の収益により賄わざるを得ないため、農業公社の継続的な経営のためには自主事業の継続、収益の確保が不可欠となっている。

農業公社の一般管理経費は、保有する農業機械により行う農業機械リース事業、農作業受託事業が生み出す収益に依存せざるを得なかったが、現在、保有する農業機械の老朽化は著しく、機械の更新が喫緊の課題となっている。また、農業機械を活用したこれらの事業縮小は、直ちに一般管理費の不足に繋がる。

農業機械更新に必要な経費を農業公社が負担するには、リース事業及び農作業受託事業を特別会計とするなど、収益をプールすることが必要となるが、更新経費の全額を貸出料金に転嫁した場合、貸出料金は農作業受託料金より高額となり、当該事業の本来の目的を失うこととなる。今後も利用者が低価格で利用するためには、別途補助金等の支援策が必要となる。また、収益をプールする場合は、これにより不足する一般管理費への財源確保が課題となる。

将来的に公社の一般管理経費を確保していくのか、公社は市及び JA 水戸と協議する必要がある。

## 7 人材

### (1) 派遣職員

農業公社には、市と JA 水戸からそれぞれ 2 名ずつの職員が派遣されている。

市の行財政改革により、一時は市派遣職員の外郭団体からの引揚げについては JA 水戸と十分な協議が必要なこと、管理・運営している市施設の再整備の方向性が明らかでなかったことなどの理由により、引き揚げを実施できる状況になかった。また、公社の経営の中核を担うことの出来るプロパー職員の確保・育成も進んでいない。

農業公社は、施設等の管理運営を主な業務とする他の外郭団体とは性格が異なり、市農業行政との係わりが極めて強く、市と JA 水戸とが共同出資をし、人的派遣をしていることが大きな特徴となっている。こうしたことを踏まえ、本計画に位置付けた農業対策事業はもちろん、森林公園の管理運営体制に係る検討を円滑に実施するため、引き続き市職員の派遣が必要である。

(2) プロパー職員

現在の定数は 5 名となっている。

乳製品事業の技能労務職 1 名は平成 30 年度に再任用期間が終了し、後任者を令和 2 年度当初に採用した。

植物公園の 1 名が令和 3 年度に 60 歳となることから、再任用制度の適用期間となる令和 4 年度から 8 年度の間には後任者を採用・育成する必要がある。

また、行政職は市が派遣する 2 名のみであることから、公社経営の中核を担うことのできる行政職の追加採用を検討・協議する必要がある。

プロパー職員の業務内容は、農業対策、乳製品、植物公園で大きく異なり、それぞれ専門的な知識と技術が必要なことから、人事異動が難しく配置が固定化している。このような中、将来に備えた職員の能力と意識の向上を図るため、公社内における短期的な職場研修を実施するとともに、先進地等への出張研修等の実施に努める。

実施内容	水戸市との協議の実施。農業公社執行体制検討会を立ち上げ、農業対策事業、乳製品事業、植物公園毎に今後の執行体制や事業計画等について検討。				
実施年次		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
	人材の育成				▶
目指すべき成果	・若手職員の採用による、組織の維持。				

⑧事業のあり方について

令和 3 年度において植物公園に関わる事業は、一般社団法人水戸市公園協会に移管され、事業に関わる人員も移籍している。植物公園に関わる事業における収支差の程度は少額であったため、農業公社に与える影響は少なく、事務負担の部分では軽減している。

## 【指摘事項】

### (イ) 機械リース事業の改善について

機械リース事業は、年間 6 百万円～9 百万円の経常増減額のマイナスとなっている。機械リースは、受益者負担が原則であり、マイナスで継続することは農業公社の行う農業施策の基礎を喪失させることになる。

機械が老朽化し、再更新を検討していくにあたっては、同一機械で作業を請け負う農作業管理事業（JA 水戸から派遣されている職員人件費相当額も含めた上で）と合算で、少なくとも、正味財産が増加するよう、リース料の見直しを検討したうえで機械の更新を進めていく必要がある。

また、リース料の見直しにあたっては、貸与先が一定の生産組合等のみとなっているような大型機械については、リース料の見直しが貸与先に許容されるかを十分に検討し、貸与先が同機を購入すること等による遊休化しないよう取り組んでいく必要がある。

## 【意見】

### (ロ) 乳製品事業について再検討すべきこと

森のシェーブル館で行う事業において、建物及び製造設備は市から無償で貸与を受けており、原価に計上されていない。更に、年間 3 百万円の補助金を計上した上で、黒字化しているが、これらの要因を除けば、実質赤字で継続している事業である。

赤字の原因として、公社は製造設備の老朽化等による生産効率の悪化を掲げている一方、消費が増加しないという不安も掲げている。

国の補助金を活用し、新設備の導入を検討しているが、市場の需要予測や生産設備の導入による原価への影響等が考慮されていない。

現状についての原価構成をヒアリングベースで確認すると、原料費 3 割、その他の原価で 4 割、併せて 7 割程度であるとのことであった。このことを前提に、生産が効率化した上で生産量を増加させた場合、自社で直売できるのであれば大きく利益に貢献できると思慮するが、この生産量の増加分を卸売りで販売すると、卸値は定価の 7 掛け程度であることから、利益の貢献は、生産量増加による固定費負担の低減分にとどまり、利益の大幅な改善への期待は薄まるものと考えられる。これらの要因について分析することなく、設備更新を検討されている状況は、マネジメントとして適切な状態ではない。

製造に通じたマネジメントを実行していける人材を育成していく必要がある。

また、市として、乳製品を市内農産品としてどう位置付けているのかも明確とは言えず、単に森のシェーブル館の産品としての位置付けとされているものであるならば、20 年を経て実質赤字である事業について再検討する必要がある。

## (7) 一般財団法人水戸市公園協会

### ①概要

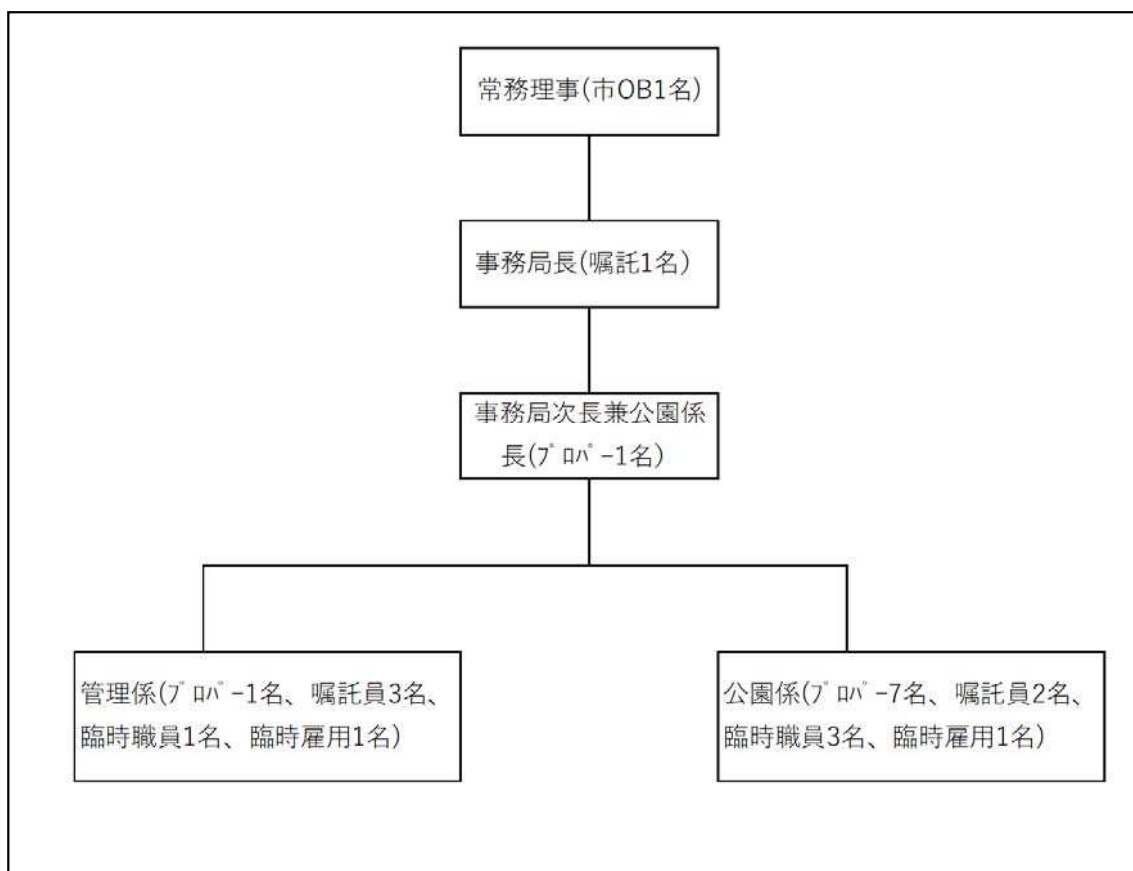
一般財団法人水戸市公園協会（以下、「公園協会」という。）は、平成2年3月29日に、水戸市の都市公園等の円滑な管理運営及び健全な利用の増進と緑化思想の普及啓発を図り、もって快適な都市生活環境づくりに寄与することを目的として設立された。

この目的を達成するために、定款では次の事業を行うこととしている。

- (1) 緑化推進及び啓発に関する事業
- (2) 緑化及び園芸に関する講習会、後援会、展示会、その他催事等の開催
- (3) 都市公園等の管理の受託
- (4) 機関紙、その他印刷物の刊行
- (5) その他この法人の目的を達成するために必要な事業

### ②組織

令和2年4月1日現在の組織の状況は、以下のとおりである。



### ③財政の状況

平成30年度から令和2年度における財政の状況の推移は、以下のとおりとなっている。

(貸借対照表)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
資産の部			
流動資産	24,581	34,520	38,043
現金預金	23,489	33,008	34,625
未収金	1,083	1,512	2,783
仮払金	—	—	633
固定資産	63,533	63,535	63,536
基本財産	50,000	50,000	50,000
定期預金	40,000	40,000	40,000
普通預金	10,000	10,000	10,000
特定資産	13,533	13,535	13,536
退職給付引当資産	13,533	13,535	13,536
資産合計	88,115	98,056	101,579
負債の部			
流動負債	20,177	28,058	27,384
未払金	19,642	27,569	26,530
預り金	534	488	853
固定負債	4,754	6,060	6,438
退職給付引当金	4,754	6,060	6,438
負債合計	24,932	34,118	33,823
正味財産の部			
指定正味財産	50,000	50,000	50,000
水戸市出捐金	50,000	50,000	50,000
(うち基本財産への充当額)	(50,000)	(50,000)	(50,000)
一般正味財産	13,183	13,937	17,755
(うち特定資産への充当額)	(8,779)	(7,475)	(7,097)
正味財産合計	63,183	63,937	67,755
負債及び正味財産合計	88,115	98,057	101,579

(正味財産増減計算書)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
一般正味財産増減の部			
経常増減の部			
経常収益	472,656	489,672	498,587
基本財産運用益	3	3	3
特定資産運用益	1	1	1
事業収益	455,838	470,923	479,257
施設管理受託収益	453,036	467,162	473,714
受取参加者負担金	277	454	207
自動販売機収益	2,524	3,306	5,335

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	受取補助金等	16,762	18,692	19,324
	受取寄付金	50	50	—
	雑収益	1	1	1
	経常費用	470,760	488,918	494,769
	事業費	457,570	472,518	478,664
	人件費	93,288	96,120	97,750
	報償費	3,057	3,053	3,003
	消耗品費	5,088	4,943	12,050
	水道光熱費	25,543	25,407	23,436
	修繕費	15,347	16,341	18,153
	委託料	298,935	309,207	311,924
	使用料及び賃借料	1,585	1,527	1,585
	租税公課	8,281	9,266	5,673
	その他事業費	6,441	6,649	5,086
	管理費	13,189	16,399	16,105
	人件費	11,734	14,770	14,368
	委託料	594	602	528
	租税公課	27	22	27
	その他管理費	833	1,005	1,181
	当期経常増減額	1,895	754	3,818
	経常外増減の部			
	経常外収益	695	—	
	経常外費用	—	—	
	経常外増減額	695	—	—
	税引前当期一般正味財産増減額	2,591	754	3,818

#### ④市の関与の状況

平成 30 年度から令和 2 年度における市の関与の状況は、以下のとおりである。

(単位：円)

項目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
補助金	16,762,407	18,692,701	19,324,889
委託費	453,036,401	467,162,700	473,714,667

#### ⑤実施事業の状況

実施事業の状況は、以下のとおりである。

自主事業及び行事等	緑化推進及び啓発の自主事業として、庭木教室や自然観察会等を開催し、緑化思想の普及啓発を図り、また各種行事の開催や行事に参加して緑化事業の推進を図る。
受託事業	
グリーンストック事業	市民から不要になった庭木等は無償で譲り受け、希望する市民の方々へ無償で譲渡して、緑の保全及び再活用を



	図り、緑化事業の推進を図る。
公園等の維持管理	市から指定管理者として委託を受けた都市公園及び児童公園、その他の施設等の公園協会直営班や業者委託により、また公園愛護会(180団体)にも清掃・除草等の作業協力を得ながら維持管理を行う。
緑化愛護団体の支援	以下の緑化愛護団体について、公園協会が事務局となり、その活動の支援を行う。 ①街を花と緑でいっぱいにする会 ②千波湖周辺の公園と自然を愛する市民の会 ③大塚池公園を愛する市民の会 ④水戸藩にまつわる薬草園の会

なお、令和3年度より水戸市植物公園における事業も、一般財団法人水戸市農業公社に代わり、水戸市より受託している。

#### 【緑化思想の普及啓発】

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
経常増減の部			
経常収益	427	604	341
事業収益	277	454	207
受取参加者負担金	277	454	207
受取補助金等	150	150	134
経常費用	583	729	469
事業費	583	729	469
報償費	212	190	134
消耗品費	61	129	90
使用料及び賃借料	228	307	189
その他事業費	80	102	53
当期経常増減額	△156	△125	△127

#### 【都市公園等の管理受託】

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
経常増減の部			
経常収益	456,458	470,611	477,178
事業収益	453,036	467,162	473,714
施設管理受託収益	453,036	467,162	473,714
受取補助金等	3,422	3,448	3,464
経常費用	456,458	470,611	477,178
事業費	456,458	470,611	477,178
人件費	93,288	96,120	97,750
報償費	2,845	2,863	2,868
消耗品費	4,973	4,670	11,919

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	水道光熱費	25,543	25,407	23,436
	修繕費	15,217	15,994	17,911
	委託料	298,935	309,207	311,924
	使用料及び賃借料	1,347	1,210	1,386
	租税公課	8,099	8,692	4,998
	その他事業費	6,208	6,445	4,982
当期経常増減額		—	—	—

【自動販売機等物品販売】

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部				
	経常収益	2,524	3,306	5,335
	事業収益	2,524	3,306	5,335
	自動販売機収益	2,524	3,306	5,335
	経常費用	528	1,177	1,016
	事業費	528	1,177	1,016
	修繕費	130	347	242
	租税公課	182	573	674
	その他事業費	216	255	100
当期経常増減額		1,955	2,129	4,318

【法人会計】

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部				
	経常収益	13,245	15,149	15,732
	基本財産運用益	3	3	3
	特定資産運用益	1	1	1
	受取補助金等	13,189	15,093	15,726
	受取寄付金	50	50	—
	雑収益	1	1	1
	経常費用	13,189	16,399	16,105
	事業費	13,189	16,399	16,105
	管理費	13,189	16,399	16,105
	人件費	11,734	14,770	14,368
	委託料	594	602	528
	租税公課	27	22	27
	その他管理費	833	1,005	1,181
当期経常増減額		55	△1,250	△372

## ⑥事務処理について

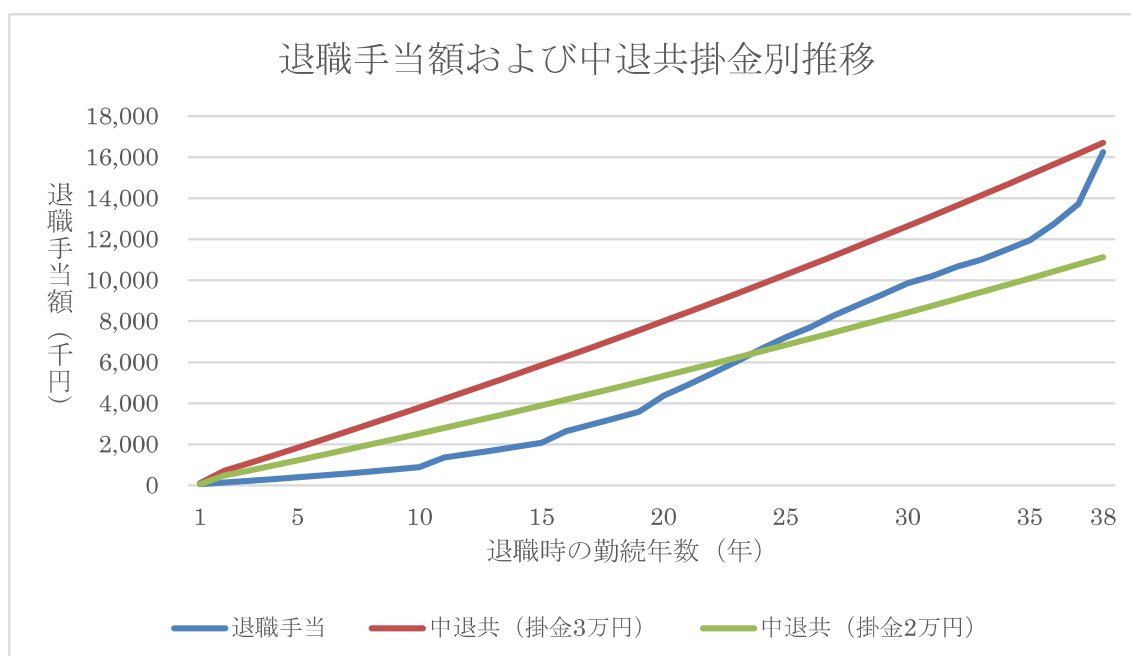
### 【指摘事項】

(イ) 退職手当の外部積立額を是正すべきこと

退職手当に対する外部積立として独立行政法人勤労者退職金共済機構の中小企業退職金共済制度を利用しているが、令和3年3月末時点において、期末要支給額を上回る外部積立となっている職員が3人いる。

中小企業退職金共済制度に対する掛金は「外郭団体の退職手当について（通知）」（平成16年10月21日）において定めた月3万円の上限額を毎月支払っているが、退職手当額のシミュレーションを実施したところ、職員の勤続年数の少ない時点から月3万円の掛金の支払いを行うことは過大な掛金の支払いとなる。

一般財団法人水戸市公園協会退職手当規程第4条において、「独立行政法人勤労者退職金共済機構の中小企業退職金共済制度から支給される退職金の額が第5条から第7条までの規定によって算出された退職手当の額より少ない場合は、その差額を公園協会が直接支給し、独立行政法人勤労者退職金共済機構の中小企業退職金共済制度から支給される額が多い場合は、この規程にかかわらずその額を退職手当の額とする。」とあるため、過大な外部積立は過大な退職手当の支給となり不適切である。



退職時の勤続年数	10年	20年	30年	35年	38年
退職手当額 (千円)	892	4,376	9,864	11,949	16,253

シミュレーション条件

- ・ 22歳で入社し、入社時の給与は171,700円、定年退職時（38年目）の給与は380,000円。
- ・ 給与については定年まで毎年同額昇給していく。
- ・ 入社後37年目までの退職手当額は自己都合退職による算定、38年目は定年退職による算定。

【意見】

(ロ) 契約事務等の合理化について

委託契約に関する金額、件数について、平成30年度・令和1年度・令和2年度の状況を見ると以下の通りである。

	平成30年度	令和1年度	令和2年度
契約金額 合計	312,858,720 円	323,405,538 円	328,494,739 円
契約件数	250 件	197 件	205 件

そのうち、公園管理業務の契約状況は、以下のとおりである。

業務名	平成30年度	令和1年度	令和2年度
千波公園植物管理業務(Ⅰ)	(株)石翠園	同左	同左
千波公園植物管理業務(Ⅱ)	(株)植正園	同左	同左
千波公園植物管理業務(Ⅲ)	常磐造園(株)	同左	同左
千波公園植物管理業務(Ⅳ)	(株)大京園	同左	同左
千波公園植物管理業務(新好文茶屋周辺)	(株)小澤造園	同左	同左
千波公園(西の谷)外1箇所植物管理業務	(株)小澤造園	同左	
双葉台公園植物管理業務	(株)小林造園	同左	同左
駅南平和公園植物管理業務	(株)沼田緑化園	同左	同左
東山近隣・児童公園植物管理業務	(株)大京園	同左	同左
保和苑植物管理業務	(有)会沢造園	同左	同左
大塚池公園植物管理業務(Ⅰ)	(株)石翠園	同左	同左
大塚池公園植物管理業務(Ⅱ)	興和緑地建設(株)	同左	同左
小吹水源池公園植物管理業務	(株)小林造園	同左	同左
河和田3丁目市民の森外2箇所植物管理業務委託	(株)小林造園		
七ッ洞公園植物管理業務(Ⅰ)	(有)会沢造園	同左	同左
七ッ洞公園植物管理業務(Ⅱ)	(有)エバタ造園	同左	同左
七ッ洞公園植物管理業務(Ⅲ)	(株)タナカ築庭	同左	同左
中沢池公園植物管理業務	(株)沼田緑化園	同左	同左
元吉田荒谷街区公園外1箇所植物管理業務	(株)沼田緑化園	同左	
元吉田児童公園植物管理業務委託	常磐造園(株)	同左	同左
元吉田第1児童公園植物管理業務委託	(株)大京園	同左	同左

業務名	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
元吉田古宿街区公園・笠原児童公園植物管理業務委託	(有)鈴木緑化サービス	同左	同左
河和田 2 丁目(さくら・けやき)街区公園外 2 箇所植物管理業務	(有)鈴木緑化サービス	同左	
東溜児童公園・緑地植物管理業務	(株)嶋志田造園建設	同左	同左
けやき台各児童公園植物管理業務委託	(株)小澤造園	同左	同左
東前梅の木街区公園外 2 箇所植物管理業務委託	(株)小澤造園		
七軒町児童公園・弁財天池緑地外 5 箇所植物管理業務	(株)タナカ築庭	同左	同左
おけさ池児童公園植物管理業務委託	いばらき総合企業組合	同左	同左
萬葉曝井の森外 2 箇所植物管理業務	(株)大京園	同左	同左
紀州堀緑地植物管理業務(Ⅰ)	(株)大京園	同左	
水府ふれあい街区公園・緑地外 3 箇所植物管理業務委託	(有)会沢造園	同左	同左
東前朝日が原街区公園乗越沢緑地植物管理業務委託	(株)植幸	—	—
三の丸緑地・市民の森(小沢の滝)植物管理業務	緑地企画(株)	同左	同左
逆川緑地植物管理業務(Ⅰ)	(株)植正園	同左	同左
逆川緑地植物管理業務(Ⅱ)	(株)石翠園	同左	同左
逆川緑地植物管理業務(Ⅲ)	(株)植正園	同左	同左
逆川緑地植物管理業務(Ⅳ)	(株)田寺緑地土木	同左	同左
千波公園花壇管理業務	(株)田寺緑地土木	同左	同左
千波公園(西の谷)花壇等植物管理業務	(株)田寺緑地土木		
水戸西流通センター緑地除草業務委託	(株)タナカ築庭	同左	同左
元石川工業団地緑地除草業務委託	(株)植幸	同左	同左
備前堀植物管理業務委託	(有)エバタ造園	同左	同左
紀州堀緑地植物管理業務(Ⅱ)	(有)エバタ造園	同左	
百合が丘南・西街区公園植物管理業務	(株)大京園	同左	同左
百合が丘北街区公園植物管理業務	常磐造園(株)	同左	同左
百合が丘公園植物管理業務	常磐造園(株)		
百合が丘緑地植物管理業務	(株)田寺緑地土木	同左	同左
百合が丘中央広場植物管理業務	(株)植幸	同左	同左
安戸星緑地植物管理業務委託	(株)沼田緑化園	同左	同左
瀬戸溜児童公園植物管理業務委託	(株)沼田緑化園		
河和田 3 丁目第 2 児童公園植物管理業務委託	(株)日本造園	同左	同左
堀町街区公園植物管理業務委託	(株)高砂造園	同左	同左
諏訪・前原児童公園植物管理業務	(株)高砂造園		
野田原第 1・2 児童公園植物管理業務委託	(株)高砂造園		
十万原第 2 街区・近公園植物管理業務委託	(株)嶋志田造園建設	同左	同左
双葉台 4 丁目東緑地植物管理業務委託	(有)鈴木グリーン企画	同左	同左
城東児童公園植物管理業務	(有)鈴木グリーン企画		
内原駅北ふれあい公園植物管理業務委託	(有)鈴木グリーン企画		
内原駅北出合いの広場公園植物管理業務委託	興和緑地建設(株)	同左	同左
堀町緑地植物管理業務	(株)水戸グリーンサービス	同左	同左
水戸駅南口さくら(東・西)公園植物管理業務	興和緑地建設(株)	同左	同左
東前道漢坂街区公園植物管理業務	(株)沼田緑化園	同左	同左
元吉田鯉沢緑地植物管理業務	(有)会沢造園	同左	同左
裡 1 丁目児童公園植遣物管理業務委託	(株)植正園	同左	同左
常磐の杜第 1 街区公園植物管理業務委託	(株)立原緑地土木	同左	同左
常磐の杜第 2 街区公園植物管理業務委託	(株)立原緑地土木		

業務名	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
(仮称)卸売団地緑地植物管理業務委託	(株)立原緑地土木	同左	—
十万原第 1 街区公園植物管理業務委託	(株)立原緑地土木	同左	同左
中沢池公園湿生植物管理業務委託	(株)沼田緑化園	同左	—

上記のとおり、同一の契約に対して同一の業者が継続して落札している状況が見られ、令和 2 年度における落札価格率（落札額／予定価格）は、94～97%となっている。

一方、これらの委託業務に関する契約金額の積算に当たっては、以下の事例のように、詳細な積算が行われている。

積算の事例

1. 委託価格合計： 11,200,000 円

2. 委託費内訳書

工種	単位	数量	単価	金額 (円)
植え込み除草	m <sup>2</sup>	10,200	92	938,400
草地除草	m <sup>2</sup>	38,600	52	2,007,200
芝生機械刈	m <sup>2</sup>	45,600	36	1,641,600
寄植え機械刈込	m <sup>2</sup>	3,400	234	795,600
.....	..	.....	.....	.....
.....	..	.....	.....	.....
計				11,200,000

3. 工種別の単価：寄植え機械刈込 100 m<sup>2</sup>当たり一位代価表

名称／細則	単位	材料／歩掛	単価	金額
造園工	人	0.590	20,600	12,154
普通作業員	人	0.170	20,300	3,451
主燃料 ガソリン	ℓ	1.200	133	159
機械損料 (バリカン式刈込機 0.88kW)	日	0.600	300	180
トラック運転 2 t	日	0.270	27,913	7,536
計				23,480
	m <sup>2</sup>			234

※積算基準及び標準歩掛（別冊・公園緑地工）P.47

管理対象の公園数が増加する中で、業務委託に関する契約件数は 200 件前後の件数となっている。毎年の契約に関する事務作業、特に指名競争入札に関しては、予定価格の算定や指名業者への通知、開札作業、契約後の工程表作成等が一定時期に集中することにより、相当の業務負荷がかかることが想定される。

また、詳細な積算を行う一方で、要員には制約があるため、作業実績を分析して、作業の効率化や費用の合理的な削減につながる仕様の見直し等を次年度の契約に反映させるための十分な検討を行う時間が確保できるのかが懸念される。

契約金額の積算については、建設業と同様に工種別の単価算定や、歩掛の適用作業がある。適切な積算を行うためには、準備作業として単価情報、歩掛情報の正確な登録作業が必要であり、これらの登録作業には相応の業務負荷がかかると想定される。

単価情報等の登録、契約金額の積算については、専用の情報システムが利用されているわけではなく、Excelで対応されている。

積算業務の合理化を図るため、業務量削減や効率化への効果が見込めることを前提に、情報システムの導入を検討することが望ましいと思われる。単価情報や歩掛情報を提供してもらえるような情報システムであれば、登録作業の軽減により、相当程度の作業軽減が図れる可能性もあると思われる。また、誤登録の防止により、積算結果の正確性が向上し、見直し・修正等にかかる作業の削減も期待できる。

また、植物管理の業務委託で同一業者が継続して落札している状況がある。同一の落札業者側が継続する要因の中には、ノウハウの蓄積により、同じ工区であれば他者よりも効率的に作業が実施できるという実態もあることが想定される。同一業者の継続が契約金額の高止まりを招くものではなく、業者自身も習熟により、作業効率の向上や、作業の質の維持・向上も図れるのであれば、年度毎の契約ではなく複数年契約を採用することも検討の余地があると考えられる。複数年契約のタイミングを分散させることにより、契約事務に係る業務負荷を分散させることも可能になるとと思われる。

契約事務に係る業務量を合理的に削減し、捻出した時間を使って、簡単な業務であれば、外部委託に頼らず職員が自ら対応できるように、職員の時間を確保することが望ましいと思われる。

## ⑦経営改善計画

令和2年度から令和5年度を対象期間とする第5次経営改善計画は、以下のとおりである。

一般財団法人水戸市公園協会は、平成28年度より第3回指定管理者として、水戸市の都市公園等の維持管理業務全般を行っている。

29年間業務を行っている中で、昨今の公園を取り巻く社会情勢は大きく変化し、より効果的、効率的な管理運営が求められている。また、スポーツ・レクリエーション・市民協働・環境教育・避難場所等としての市民の公園ニーズも多様化している。

このことから、当協会の存在価値を高めるために、現在の組織体制の状況を客観的に見直しながら経営改善を推し進め、効果的・効率的な執行体制を確立するとともに、公園利用者に常に「安全・安心・快適で利用しやすい公園」を提供しながら、更に、公園の魅力を広く発信することが必要であることから、当計画を策定するものである。

## 経営方針

- ・ 現在の組織体制の状況を調査・把握し、事実・データを分析し、問題点の要因解析等を行いながら客観的に見直しを進める。
- ・ 誰もが安全安心に公園を利用できるよう、適正に施設の機能改善と安全、快適な利用環境を確保する維持管理を実践し、利用者サービスの向上及び利用促進を図る。
- ・ 各公園の設置目的を理解し、現状を把握した中で将来形を考えた管理を行い、公園の魅力を最大限に引き出し発信する。
- ・ 協会職員の更なる能力・資質向上を図るため、各種研修・講習会に積極的に参加し人材の育成を計画的に行う。
- ・ グリーンストック事業や自然観察会等を通して、市民の緑化意識の醸成や啓発を行いながら緑化を推進する。
- ・ 町内会等で結成されている公園愛護会や市民緑化愛護団体への助言、支援事業の拡充を行いながら、協働によるまちづくりを推進する。

### (1) 組織

#### 課題

次回（令和3年度から令和7年度の5年間）の指定管理者の選定にあたっては非公募で選定される予定であるが、次の選定にあたっては公募となる可能性もあり、ほかの事業者と競争し、指定管理者に指定されなければ事業の継続ができない状況が考えられる。このため、施設の適正な維持管理、利用者サービスの向上、施設の利用促進に取り組みつつ、組織体制の見直し等による経費の縮減を図り、次も指定管理者として選定されるよう、公園協会ならではの取り組みが必要となる。

しかし、5年ごとの競争に対応するためには、価格も選考のひとつと相当されることなどから、職員の採用など中長期的な取り組みが困難となっており、このまま指定管理者としての専門的なノウハウをもった職員が減少し嘱託員や臨時職員が増加していけば、指定管理者としての専門性が低下することが危惧されるため、職員のノウハウの伝承、専門性を持った職員の育成・確保及び職員のバランスの取れた年齢構成が課題となっている。

### (2) 財務

#### 課題

- ・ 平成18年度より指定管理者となっており、24時間開放の無料公園の維持管理を行っているが有料公園施設等が一切無く、また、都市公園行為許可申請についても申請受付業務のみであって、自主財源を稼ぐ事業がない。
- ・ 自動販売機の収益について、公園協会が設置場所の選定及び確保、電源工事等を支出しており、指定管理者としての自主財源とは意味合いが違うため、単純に委託料等への支出ができない状態である。



### (3) 事業

#### 【受託事業】

##### ① グリーンストック事業

市民から不要になった庭木等を無償で譲り受け、希望する市民の方々へ無償で譲渡して、緑の保全及び再活用を図り緑化事業の推進に努めるものである。

提供樹木については、2m を超える高木は移植に係る費用の問題や譲受希望者が皆無の状況となっているため、譲り受けを取り止めている。

限られた予算の中で事業を行っているが、近年は提供樹木の受付が受付開始から半月ぐらいの期間で終了してしまい、その後の提供者には次年度の申し込みをお願いしている状況である。

#### 課題

グリーンストックは緑の保全及び再活用を通じた緑化推進事業であり、緑の大切さの啓発や、譲り受け後の管理についてのアドバイス等を行う必要がある。

#### 【指定管理】

##### ① 都市公園等の維持管理

###### 委託・直営別

種別	主な管理公園等
委託	千波公園 他 122 件の発注
直営	全公園 (418 公園)

- 公園の維持管理作業においては、当協会が中心となり公園愛護会等と連絡、調整、協力をしながら対応している。
- 町内会等で結成されている公園愛護会員の高齢化や地元意識の軽薄化などから愛護会の解散や活動内容の低下が見受けられるため、公園愛護会への助言、支援事業の拡充を行うべく、アンケートを活用しながら検討を進めている。
- 市民緑化愛護団体会員の高齢化や会員数の減少が見受けられるため、市民緑化愛護団体への助言、支援事業の拡充を検討している。
- 公園を管理する上で公園台帳は欠かせない物であり、長期的な視野による健全な施設管理を行うため、平成 29 年度より公園管理台帳システムを導入し、現在、入力作業等を行いながら全公園での活用を目指している。
- 公園の維持管理については公園協会が窓口との周知を図るため、平成 29 年度に全公園へ連絡先等の案内看板を設置した。

#### 課題

- 毎年増え続ける公園数と、経年による施設の老朽化や樹木の高木化等により管理する現場に対して、点検や施設の補修・樹木の選定等の経費が増加している。また、業者委託については発注内容等の見直しを行い、経費の削減を図っていかなくてはならない。

- ・ 新たな開発と共に児童遊園等の帰属により、管理箇所数や面積は年々増加している。一方、その管理費の増額が見込めていない。また、公園愛護会員の高齢化や地元意識の軽薄化などから愛護会の解散や活動内容の低下等、公園協会直営班による管理箇所の増加につながっている。
- ・ 快適に公園を利用していただけるよう、公園利用者の多い土日にも諸問題に対応するため、組織改革を図る必要がある。また、災害時の対応マニュアルを整備し、緊急時に備える必要がある。
- ・ 公園利用の注意喚起等の看板についての設置要望等があり、公園緑地課と内容を精査し、全公園への設置を目指す。

#### 【自主事業及び行事等】

事業名	事業内容【参加（募集）人数】
自然観察会	6・9・10・11月の4回、季節ごとの草花や山野草、樹木等を山や公園を歩きながら観察【36人】
庭木教室	7・9・11月の3回、季節の移り変わりによる庭木等の樹木の剪定方法、四つ目垣や小庭の作り方等の講義及び実習【50人】
七ツ洞公園イベント	5・10月の2回、公園の活性化を図るためのイベントや出店等を行う事業への協力参加
千波湖環境学習会	6月上旬、千波公園西の谷に生息するホタルの観察会への協力参加
都市緑化フェスティバル	10月中旬、都市緑化の大切さを楽しみながら親しめるイベントへの協力参加

自主事業や行事等については、事業の結果及び事業参加者からのアンケート結果を踏まえて次年度の計画等の参考にしている。

#### 課題

- ・ 緑化思想の普及及び啓発を目的に行っている自主事業においては、年配の方の参加が多いことから、若い年齢層にも参加しやすい新しい事業を計画する。
- ・ 広報もとや当協会のホームページ等を使用し多くの参加者を集め、また、多種多様な事業にも積極的に参加し当協会の広報やPRを進めていく。

改善項目（すべて令和2年度から令和5年度まで継続取組となっている）

#### 組織・財務

組織体制の見直し	緑化推進・啓発事業 利用者サービスの向上
	組織体制の見直し等による経費の縮減を行いながら、公園協会ならではの取り組みを行う。
人材の育成強化	専門性を持った職員の育成・確保
	資格取得や各種研修等を利用し、人材の育成・強化を行う。また、専門性を持った職員の確保に努める。
自動販売機の管理運営	自動販売機の設置
	自主事業の充実を図るため、便益施設としての飲料水の自動販売機の設置を行っていく。

経理事務の適正化及び業者発注内容の見直し	適正管理及び執行体制の確立 経理事務の更なる適正化や業者発注内容の見直しを適宜行い経費削減等に努める。
----------------------	--

#### 緑化推進・啓発事業

ホームページ等の情報提供	情報の提供
	イベント情報や有益情報をホームページによりタイムリーに情報提供し、積極的に公園をPRする。
自主事業の展開や新サービスの提供及び緑化へのPR	新規事業の展開
	緑化思想の拡大と、魅力ある自主事業を展開する等、市民ニーズに合ったサービスの提供を進める。
新たな事業への協力及びイベント企画	新たなイベント事業実施
	公園の利用促進と有効活用を図るため、イベントを行う実行委員会と協力しながら新たなイベントの企画を目指す。
公園のPR及び利用者満足度向上	新たなPR事業の実施
	公園のPRを行いながら利用者の満足度を向上させるため、ガイドボランティアの結成を目指す。
公園愛護会及び市民緑化団体への助言、支援事業の拡充	協働によるまちづくりの推進
	管理経費の節減や緑化思想の拡大、官民協働を推進するため、公園愛護会等への育成・強化を目指す。

#### 利用者サービス向上

公園台帳システムの運用	公園台帳の入力・更新・追加
	長期的な視野による健全な施設管理を行うため、公園管理の台帳システムを運用しながら整備し、全公園での活用を目指す。
公園利用者の利便性向上	利便性向上・休日対応
	公園利用者の多い土日の対応を目指す。また、令和2年度中に全公園へ公園利用についての周知看板を設置する。
緊急時対応	迅速な緊急時対応
	災害に伴う緊急時対応を行うため、緊急時災害対応マニュアルを整備し災害に備える。
公園利用者や公園愛護会等へのアンケート実施	アンケートの実施及び管理運営の反映
	公園利用者や公園愛護会等よりアンケートを毎年度実施し、利用者や公園管理に対するニーズを集約し、速やかに管理運営に反映する。

#### 計画の進行管理

管理係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PDCAサイクルによる的確な事務処理対応の確立</li> <li>・費用対効果を検証し、より有効な予算の運用を図る</li> <li>・自主事業の見直しによる市民ニーズに合った事業計画の実施</li> </ul>
公園係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市公園施設等の効率的な維持管理計画の作成及び運営</li> <li>・職員の業務資格取得及び研修受講等による業務技術の強化及び安全確保</li> <li>・公園愛護会の更なる育成及び指導</li> </ul>

引き続き市と綿密な連絡を保ち、効果的・効率的な都市公園等の管理業務を遂行するために、上記の項目について進行の管理をし、事務局長を交えた会議を開き、計画の進行管理及び修正を行うものとする。

## ⑧事業のあり方について

### 【意見】

(イ) 公園協会のあり方について検討すべきこと

現状、公園協会は、市の公園を非公募で指定管理者として管理することを主な事業としている。

### 管理公園等

公園種別	主な管理公園等名称	箇所数	面積
総合公園	千波公園	1	68.56ha
特殊公園	大塚池公園・小吹水源地公園・七ツ洞公園・中沢池公園	4	29.31ha
近隣公園	双葉台公園・駅南平和公園・保和苑・東山近隣公園等	6	15.26ha
地区公園	弁天池公園	1	3.40ha
街区公園	砂久保町児童公園・吉沢街区公園等	83	23.49ha
広場公園	常磐町2丁目広場・見和3丁目広場	2	0.17ha
都市緑地	百樹園・逆川緑地・萬葉曝井の森等	35	35.93ha
児童遊園	笠原町上組児童遊園・上水戸児童遊園等	288	9.83ha
未開設公園等	(仮称)東部公園等	14	29.65ha
その他施設	桜川堤防敷・银杏坂等	4	0.68ha
計		438	216.28ha

### 直営班管理公園等（箇所数及び担当人数等）

班名	班別管理担当公園等	箇所数	面積 (ha)	人員配置内訳			計
				プロパー	臨時職員	臨時雇用	
1班(公園)	都市公園等	150	206.45	2	1	1	4
2班(遊園)	児童遊園	288	9.83	2	1	2	5
3班(補修)	都市公園・児童遊園等	438	216.28	2	0	0	2
合計				6	2	3	11

管理する公園は、438箇所、216.28haに上り、この公園を直営班職員11人（うちプロパー職員6人）で管理することはできず、都市公園分については、市内造園業者にすべて再委託するに至っている。

契約事務にあたっては、委託業者と職員の癒着による不正を防止する観点から、発注する職員を定期的に交替する等の対応をとる必要があると考えるが、公園協会の人員が少なため、このような対応は難しいと考える。

全てを再委託する状況であるのであれば、公園協会に委託する契約ではなく、市が直接、都市公園の契約を締結するよう見直す必要があると考える。

また、都市公園を今後も市内の造園業者に委託することになれば、委託費は高くなっていくものとも考えられる。現在、委託費の積算にあたっては、令和 2 年度で造園工 20,600 円、普通作業員 20,300 円の日当を基準に、共通仮設費として 4.88%、現場管理費として 24.47%が加算されながら算出されている。

市内造園業は限られており、競争原理が働きにくい環境下で、今後も積算上の人件費等が高騰していく中で、公園維持管理費の総額を抑制していくことを検討するのであれば、公園協会の直営班の職員を増員し、公園協会自らが管理する業務を増加し、再委託する割合を減少させることも検討することが必要である。

経営改善計画においても、職員の高齢化を課題とするとともに業務委託についての発注内容等の見直しという点で認識されているとことである。市は、今後の公園協会のあり方と期待する役割について整理を行っていく必要がある。

#### 【意見】

(ロ) 植物公園の管理について、万全を期すべきこと

令和 3 年度より、植物公園の管理を受託した。植物公園においては、現在は改修中で事業は行われていないが、改修後において喫茶レストラン、物販等の従前公園協会が行ってきていない種別の事業が予定されている。これらを、支障なく適正に運営を行っていくためには、マネジメントノウハウが必要となることから、そのノウハウの取得等、準備を進めていく必要がある。