

# 答 申 書

平成 30 年 2 月 19 日

沖縄県地域振興協会事業調査委員会



沖 地 調 第 1 号  
平成30年2月19日

公益社団法人沖縄県地域振興協会  
会 長 浦 崎 唯 昭 殿

沖縄県地域振興協会事業調査委員会  
委 員 長 大 城 郁 寛

中期経営計画の点検と計画後期の取り組みについて(答申)

当委員会が平成27年11月4日付け答申書で建議した「中期経営計画」について、計画の実施状況の点検と計画後期の取り組みについて慎重に審議し、意見をとりまとめたので答申します。



## 目 次

1. はじめに	1
2. 資産管理について	1
3. 組織について	2
4. 収支見通しについて	2
5. 実施事業について	3
6. 地域振興のリーディングセンターとしての 機能強化について	5

## 1. はじめに

中期経営計画は、協会を取り巻く環境や課題について、県及び市町村の意向も踏まえながら、協会の経営基盤の強化及び健全化を図ることを目的に策定された協会の基本方針となるもので、平成 27 年度から 31 年度までの 5 カ年間を実施期間としている。

平成 29 年度は、実施期間の中間年にあることや、協会の名称変更が行われたことなどを踏まえ、委員会では以下の資料等により、計画の実施状況の点検と計画後期の取り組みについて審議した。

- ① 運営体制（資産管理、組織）及び実施事業に関する過去 5 カ年～10 カ年間の推移
- ② 事務局が行った PDCA 及び市町村アンケート調査、助成事業者アンケート調査の結果
- ③ 計画策定当時と現在の経営環境の変化及び国・県の施策の動向
- ④ 計画後期の収支見通し案
- ⑤ 地域振興のリーディングセンターとしての機能強化に向けた新たな取り組み案

また、資産管理に関しては、金融関係者へのヒアリングも行い、その意見も参考にした。

委員会は平成 29 年 11 月 14 日から平成 30 年 1 月 29 日までの間に 3 回開催し、第 1 回は運営体制、第 2 回は実施事業の方向性を審議し、第 3 回に答申書のとりまとめを行った。

## 2. 資産管理について

協会の基本財産は、協会の資産運用基準に基づき、国債・地方債等で運用されているが、マイナス金利政策の影響で、資金運用利回りは平成 26 年度の 2.02%に対し平成 28 年度は 1.51%と低下している。

このような中、保有している 10 年債の償還が続いていることから、低金利の状況下でどのような再投資を行うかが課題となっている。

協会は購入できる債券商品が制限されているため、期間の多様化でリスク分散する必要があり、金融情勢を見ながら期間を分散して投資をすることが有効と考えられる。ただし、金利変動を含めマーケット環境が大きく変動することもあるので、金利変動のモニタリングや迅速な意思決定等、柔軟な運用が出来る体制に努める必要がある。

一方、低金利の影響で協会の基本財産の評価額は上昇しており、含み益は平成 28 年度末において 14 億円余りとなっている。

金利が低下している中、利息収入のみでは、現行の事業費規模を維持していくことが困難であることから、含み益の活用が課題となっている。

これまでの事業規模を維持するため、計画後期に限って値上がりした債券を売却し含み益を実現益化することは一定の合理性がある。この場合に債券売却のペースは予め決めるのではなく、計画期間中の総額というとらえ方で金利情勢を見ながら柔軟に運用していく必要がある。

### 3. 組織について

計画後期における経常収支の大幅減が明らかとなっていることから、事務局経費の削減を図ることは喫緊の課題である。

そのため、事務局案の通り、平成 30 年度予算において、事務所経費や人員の削減などにより事務局経費を平成 29 年度（決算見込み額）対比で約 1,300 万円を削減するとともに、事務の簡素化による業務量軽減、マニュアルの作成による事務の質と継続性の確保を図る必要がある。

また、地方創生等の新たな施策にも対応した、協会の飛躍発展に向けて、県及び市町村からの派遣職員による機能強化が計画されている。

人員削減は業務量の削減とセットで行うべきものであり、新たな機能強化に向けた取り組みが増えることも予想されることから、協会の専務理事兼事務局長は職員の業務分担に配慮し、効率的・効果的な業務執行に努める必要がある。

また、県派遣職員の増員期間中にネットワーク基盤の拡充を図ることや、外部人材の活用による地域活性化助成事業の普及啓発など、新たな課題に対応しうる体制を整えるとともに、市町村職員の継続派遣に向けた取り組みを強化し、地域振興のリーディングセンターとして発展していくルートに乗せていくことを期待する。

### 4. 収支見通しについて

計画後期（平成 29 年度～31 年度）における収支見通しについては、平成 29 年度の決算見込み額及び平成 30 年度事業の市町村要望額を基に積み上げた予算見込み額による将来予想を行った。

その結果、現行水準で助成事業費を維持した場合、事務局経費の削減と債券売却による収入の確保を行っても収支不足は賄えず、平成 30 年度から財政調整等資金積立金の取り崩しを余儀なくされる見通しとなった。

今後、収支バランスの適正化を図るためには、助成金の支出総額を節減す

る必要があるが、協会の強みであるネットワーク力を駆使し、市町村との連携・協力により、額の多寡ではなく、様々な助成先の創意工夫による事業展開が図られることを期待する。

## 5. 実施事業について

### (1) 地域振興事業

本事業は、市町村等が行う国・県の補助対象とならない地域振興事業に助成するソフト事業で、平成6年度から27年度までの事業総額は28.5億円、41市町村及び4広域市町村圏事務組合が活用しており、協会の助成金支出の約9割を占めている。

同事業については、平成27年11月4日付けの答申書（以後、「前回答申書」とする。）で特別枠が提言されているが、協会の財政状況が厳しいことから実現には至っていない。

また、長期的な事業が行えることや一括交付金の対象にならない事業に使えることが市町村から評価されているが、市町村レベルでの効果検証を行いながら事業展開を図るPDCAサイクルの導入が課題となっている。

#### ア 市町村レベルでのPDCA導入の意義と導入方法等について

助成事業は、何のためにやるのか、何が成果として求められているのかを意識して実施することが重要であり、助成事業者は課題を認識した上で、目標を明らかにし、チェックしながら進めていくのが当然の進め方である。

そのための手法として、PDCAサイクルは、国・県が実施する事業のほとんどに導入されており、協会は助成事業者に対してPDCAを行うよう働きかける時期が来ている。

特に長期継続事業については、効果を検証しながら続けていくことが重要であり、担当者の引継ぎを確実・円滑に進めるという点からもPDCAは必須である。

導入にあたっては、PDCAの優良事例を紹介することに加え、数値目標、チェック、アクションを申請時に記載してもらうなど、助成金の申請様式を工夫することでPDCAの定着を図ることが期待できる。

また、標準達成基準を示し、市町村をフォローアップしながら、助成事業が良い方向に向かうよう働きかけることも重要である。

成果が不明確な長期継続事業については、市町村へのアドバイスや次の展開方向を提案する等、協会は積極的に働きかけるとともに、助成金の切れ目が事業の衰退とならないよう、持続可能な事業にするための工夫を促す必要がある。

## イ 特別枠について

地域振興事業の特別枠とは、市町村等が地域の課題を分析し、企画力を高めて効果的な事業展開を図るなど、創意工夫による新たな事業展開を促進するため、前回答申書で提言した枠組みである。

市町村アンケート調査では、既存事業を削減して特別枠を設けることについての是非は半々となっているが、地域課題への迅速な対応や、市町村職員の人材育成につながるという側面から特別枠を設ける意義は高いので、既存事業に大きな影響を与えないでスタートさせることが望ましい。

また、特別枠への応募は、新しい地域課題にチャレンジする姿勢が顕在化したものであることから、協会の重要な KPI（成果目標）として位置づけ、応募を促進する必要がある。

## ウ その他留意事項

なお、助成事業の中には、1 億円を超える大規模なイベントに、協会の 300 万円の助成金が活用されている事例があり、助成事業としての意義と効果が分かりにくいので、PDCA で効果が確認できる事業を対象にするなど、有効な活用方法を検討することが望ましい。

### (2) 地域振興事業（学力向上支援事業）

本事業は、市町村が行う地域振興事業の一環として、地域における児童・生徒の学力を直接向上させるために要する経費へ助成するものであり、30 余の市町村で検定料補助（英検等）、地域塾、教材等購入に活用されている。

本事業は、公益認定に向けた追加事業として平成 21 年度から実施されており、協会の収入減少が当分続くことを踏まえた今後の取り組みが課題となっている。

また、一括交付金及び貧困対策による学習支援の充実、教育無償化などの動きも踏まえ、他の事業との役割分担を図りながら事業成果を上げていくことが課題である。

今後、英語が小学校で義務化されることや、各種検定が高校入試で点数化されることを考慮すると、検定料補助を優先し、地域塾等その他の支援については、他の支援事業への移行を促す等、実施市町村との意見交換を踏まえ取り組んでいくことが望ましい。

事務局説明によると、学力事業については、現在保有している「学力対策特定預金」を取り崩して事業費を捻出し、積立金がなくなった時点で事業を終了する案を想定しているが、終了時の目標設定など、今後、市町村との意見交換を十分に行い、検討していく必要がある。

### (3) 地域活性化助成事業

本事業は、地域づくり団体や市町村が行うセミナー等について助成するもので、平成 27 年 1 月 28 日付け答申書（以後、「前々回答申書」とする。）では、事業規模の拡充が提言されている。

応募件数は昨年まで減少傾向にあったが、平成 29 年度は、協会事務局で行った PDCA のアクションとして、募集用パンフレットの作成や二次募集を行ったことにより、過去最高の応募・採択につながっている。

今後も、同事業の拡充を図るためには、短期・中長期的な視点から当該事業の活動目標及び成果目標を数値として設定し、事業を推進していく必要がある。

### (4) 地域振興研究助成事業

本事業は、県内の研究機関等が行う政策提案型研究に助成する事業として平成 8 年度から実施しており、毎年 2 件程度のテーマを採択している。

前々回答申書では、政策提案の内容について直接的に県民の利益につながるよう見直しを図ることが提言されている。

これまで、研究テーマは、研究機関の発案に委ねられていたが、今後は、協会自らが地域課題を踏まえて設定し公募する必要がある。

また、成果が実現するのに 10 年かかる事例もあることから、協会は適切なフォローアップを行うことが望ましい。

### (5) コミュニティ活動促進事業

本事業は、平成 28 年度から実施しており、自主的なコミュニティ活動の促進を図り、地域の連帯感に基づく自治意識の盛り上がりを目指すため、コミュニティ活動に直接必要な備品を市町村又は自治会等が購入する事業に助成するものである。

応募件数が計画件数に達していないなど、周知が十分でないと思慮されるので、市町村への広報を強化するとともに、(一財)自治総合センターが実施する一般コミュニティ助成事業の広報等と連携した周知などに取り組む必要がある。

## 6. 地域振興のリーディングセンターとしての機能強化について

当委員会は、前々回答申書において、協会の名称変更に際し、地域振興のリーディングセンターとしての機能強化を提言したところであり、今回、その基盤強化についての具体案を審議した。

事務局からは、地区別に市町村説明会を開催し意見交換の頻度を上げることや、助成事業の広報普及を行う地域活性化推進員の配置、県内助成団体の共催による合同説明会の開催、ネットワークの基盤強化に外部資金を活用する等の取り組み案が示された。

ネットワーク機能はリーディングセンターの重要な機能の一つである。

協会はこれまでの助成事業を通して、国、県、市町村、地域づくり団体、大学・研究機関など様々なセクターとつながっており、このネットワークが協会のコアコンピタンス（他には真似できない最大の強み）のひとつである。

協会は、これからも、市町村や地域づくり団体等をネットワークでつなげ連携していく体制を構築しながら、地域振興の全体像を俯瞰し、新たな課題を実現していく取り組みを進めていく必要がある。

その際、既存のネットワークや人材バンクの活用等も考慮するとともに、県内の助成団体間の連携や産業支援団体、企業との連携など、多様なネットワークを構築することで、地域振興の様々な課題に対応しうるセンター機能を発揮することが可能となる。

協会の飛躍・発展に向けたこれらの基盤強化について、事務局提案のあった取り組みを進めることにより地域振興のリーディングセンターとしての体制強化を図るとともに、外部資金の活用など、協会の創意工夫による新たな事業展開を期待する。

## 沖縄県地域振興協会事業調査委員

委員長	大城郁寛	琉球大学法文学部教授
委員	新垣喜春	沖縄県町村会事務局長
委員	石坂ひとみ	浦添市教育委員会生涯学習振興課長
委員	伊波邦彦	沖縄県市長会事務局長
委員	大門貴司	沖縄経済同友会事務局長
委員	西銘史則	沖縄県地域振興協会事業審査委員
委員	中野秀樹	沖縄県企画部地域・離島課長
委員	登川安政	沖縄県教育庁教育支援課長

(委員名は50音順)