

答 申 書

令和5年2月2日

沖縄県地域振興協会事業調査委員会

沖地調第2号
令和5年2月2日

公益社団法人沖縄県地域振興協会
会長 照屋 義実 殿

沖縄県地域振興協会事業調査委員会
委員長 大城 郁寛

第2次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)

令和4年12月1日付け諮問2号で諮問のありました「第2次中期経営計画の中間見直し(計画後期の取り組み)」について、慎重に審議し、別添のとおり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. 協会をとりまく環境（主に経営面）について	1
3. 資産管理について	2
4. 組織について	3
5. 収支見通しについて	3
6. 実施事業について	3
7. 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	7

本事業調査委員会が令和2年2月21日付け答申書で建議し、同年2月26日付け策定された「第2次中期経営計画」について、令和4年12月1日付け諮問のあった、同計画の中間見直し（計画後期の取り組み）の内容について、慎重に審議し、次のように意見をとりまとめた。

1. はじめに

第2次中期経営計画は、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や地域振興のリーディングセンターとしての機能強化を図るために必要な方針等を掲げて策定された協会の基本方針となるものであり、令和2年度から6年度までの5ヵ年間を実施期間としている。

令和4年度は、実施期間の中間年にあることや、協会を取り巻く環境の変化、事業の改廃、組織や資産運用・管理等における新たな課題等に対応していく必要があることなどを踏まえ、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 協会の概要及び第2次中期経営計画の概要
- ② 実施事業の改廃
- ③ 資産管理のあり方検討の方向性
- ④ 第2次中期経営計画の点検～運営体制と実施事業のPDCA～

委員会は令和4年12月1日及び同年12月27日の2回開催し、第1回は実施事業の改廃及び資産管理のあり方検討の方向性について審議し、第2回は計画の点検を兼ねた運営体制と実施事業のPDCAと本答申案の審議・とりまとめを行った。

2. 協会をとりまく環境（主に経営面）について

第2次中期経営計画（以下「計画」という。）の実施方策においては、外部資金の活用などにより経常収益の安定を図るとしているが、長引く低金利等の金融経済情勢の中、それだけでは収入財源の確保策としては不十分であると考えられるため、資産運用・管理のあり方に関する検討の必要がある。

3. 資産管理について

協会の基本財産は、国による基本財産管理運営要領及び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、金融緩和政策の影響で、運用利回りは平成26年度の2.02%に対し令和3年度は1.40%、金額にして約7千4百万円の減と厳しい運営を余儀なくされている。

このような中、令和7年度から16年度までの10年間で、保有する債券の約6割が償還されることから、運用収益の急減による経営上のリスクが存在している。

今後、日本銀行による金融緩和政策の見直し等には十分注意する必要があるが、依然として低金利環境がいつまで続くか見通せない中、従来通りの債券等の安全資産のみに再投資する方法で、協会の事業運営に必要な運用収益が確保可能なのかが大きな課題となっている。

そこで、今後しばらくは、超長期金利の上昇が無い場合という仮定の上で、従来の資産運用による長期的な収支見通しの将来予想を行った結果（下記5の収支見通しで詳述）、令和9年度頃から収支不足が発生、その後も続く見通しとなった。

この収支不足を補うためには、今後、債券の償還が始まる令和7年度迄を目途に、資産運用・管理の在り方に係る調査・検討を行う必要がある。

なお、この検討は、性急な資産運用方法の変更を目指すものではなく、事業運営に最低限必要な収益を確保できる許容リスクの範囲に抑えた運用方法・管理体制等について、金融専門家を交えて集中的に検討するものとする。

その際、新たな方針等を検討するにあたっては、現行の管理運営要領及び運用基準の一部改正の必要性等、様々な観点から整理するとともに、各関係機関との事前調整を丁寧に行う等、十分に配慮する必要がある。

特に、国及び理事会・総会に対しては適宜、説明や相談を行っていく中で了解を得られるようにし、各関係機関からも協会の事業運営が持続可能となるために必要な協力を得ていくことが肝要である。

世界情勢が不安定となり、日本経済の不確実性が極めて大きくなっていく時期において、金融市場等の変化に応じ、より柔軟な運用が可能となる方策を多角的に検討しておく事は、リスク管理の面からも重要である。

4. 組織について

計画においては、事務局経費の効率化と事務の質と継続性の確保を図っていくとされ、そのためにも嘱託職員の重要性が増すことから、処遇改善を行いつつ、研修の充実により広範な知識と専門性を備えた人材として育成・確保するとしている。

このため、協会職員の処遇改善策の一環として、優秀な人材が5年を超えて就業できるようにした無期雇用職員の雇用や、人材育成の方向性として伴走支援能力の向上に資する研修等を行い、専門性を備えた人材の育成・確保を図るべきである。

また、県及び市町村からの派遣職員の確保については、引き続き、外部資金活用等による地域課題解決型事業の実践や、知識・経験豊富な地域振興専門アドバイザーとの連携等を通じた、魅力的な職場環境作りを着実に進め、適切な時期を見ながら粘り強く取り組む必要がある。

5. 収支見直しについて

計画後期（令和4年度～6年度）における収支見直しについては、直近の令和4年度事業の市町村要望額を基に積み上げた予算をベースとした収支見込み額による時点修正を行うこと。

次期計画期間を含む将来予想（令和4年度～令和18年度頃）については、事務局により金利が現状維持（1%）又は低下（0.7%）する場合の2パターンを仮定して、長期収支シミュレーションを行った。

その結果、現状維持と低下いずれの場合でも、上記3資産管理でも確認したように、保有債券の償還に伴って令和9年度頃から収支不足が発生することから、財政調整等資金積立金の取り崩しを余儀なくされる見込みである。

6. 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、県内41市町村及び4広域市町村圏事務組合が活用しており、協会による助成金支出の約9割を占めている。

計画に掲げた成果目標については、当該事業のPDCAの導入率は90%であったが、現在、導入100%となっており、実態に即した目標に改めた方がよい。

今後は、市町村が自ら PDCA による効果検証を行いながらより良い事業展開が図られるよう、継続的に市町村説明会や現地検査等の機会を通じて支援していく事が効果的である。

また、本事業の交付要綱別表中の「地域活性化推進事業」における「助成対象経費」欄において、「(前略) 地域活性化のための調査研究、計画策定等の活性化推進事業に要する経費」と規定があるが、一部市町村における当該助成金の使われ方としては、地域活性化とは結び付きにくい計画策定事業があり、その場合の PDCA による成果指標設定では、単に「計画策定」で達成率「100%」となる等、影響が見られる。

本事業は地域活性化を推進するための助成事業であるため、地域活性化を主題にした「計画策定」事業が対象であると明確に分かるように、同交付要綱中の文言を工夫することを推奨する。

(2) 地域振興事業（地域学力向上支援事業）

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、検定料補助（英検等）、地域塾の運営事業等に活用されている。

また、計画においては、本事業のために積み立てられた「学力対策事業特定預金」を取り崩し終える時期を想定して、終期設定を含めた合意形成を図る事が記載されているが、その後の新型コロナウイルス感染拡大の影響による各種助成事業の中止や変更に伴った助成金支出の減少があったため、現時点で終了時期が見通せなくなったことから、当面の間は当該事業の在り方について市町村との意見交換を十分に行い、次期計画に向けて検討する必要がある。

(3) 地域活性化助成事業

本事業は、市町村等及び地域づくり団体が行う地域づくりの取り組みを支援するものであり、令和4年2月10日付け答申書（以下「前回答申書」とする。）では、市町村等が対象の第2部について、市町村の課題解決を図る事業の申請が促進される仕組みの検討が提言されている。

現状、第2部の事業スキームでは、市町村への公募期間や採択時期の影響もあって、新規事業の企画の時間があまり無い点や、採択後に補正予算（9月頃）の成立を待ってからの事業開始となるため、主に期間的な制約が課題となっている。

また、令和3年度に実施した市町村アンケート（以下「市町村アンケート」という。）においては、同事業の見直しに係る設問の結果、「人材育成

を図る事業」や「地域づくり活動・課題解決に繋がる取組を行う団体への助成」等が多数意見となった。

本事業の現状と課題及び市町村アンケートの結果等を踏まえ、自治体職員の企画力や創意工夫を促しつつ、期間的な制約を払拭する仕組みを持たせ、人材育成と市町村等の課題解決を図る事業へのシフトが有効である。

このため、第2部については発展的に解消し、その財源を令和4年度から開始した地域人材育成・課題解決支援事業へ統合し、拡充する財源とすることが適当である。

また、地域づくり団体が対象の第1部については、計画における活動目標において、合同説明会開催といった方法に拘るよりも、今後は、協会職員や地域振興専門アドバイザーによる伴走支援を行うことで、事業優良事例を多く輩出する方向性を打ち出し、同計画の成果目標における応募件数も適正規模への見直しが適当である。

(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、令和3年度から採択枠を1件程度から3件に変更している。

計画における活動目標について、協会で研究テーマを複数案設定する件は、令和3年度に実行済みであるため、今後は設定した研究テーマに沿った研究成果につながるように、採択団体への調整・会議等を通じた伴走支援を強化する方向性を打ち出すことや、市町村等も交えた研究成果報告会の開催については、様々な機会をとらえて市町村へフィードバックする機会を創出するといった柔軟性を持たせる方がより効果的であると考えられる。

計画における成果目標については、採択枠が増えたことから、応募件数を採択件数の2倍程度とする見直しが適当である。

(5) コミュニティ活動促進事業

本事業は、平成28年度に開始した、自治会等のコミュニティ活動促進を図るため、コミュニティ活動に直接必要な備品を購入する事業に助成するものである。

また、近年、連続して応募件数が計画における目標値に達していない現状や、市町村アンケートを踏まえて、令和4年度から採択件数を従前の1/2に縮小していることから、当該件数に対応させた成果目標に見直しすることが適当である。

但し、未活用の市町村に対しては、引き続き、周知等を強化する必要がある。

(6) 地域人材育成・課題解決支援事業（令和4年度新規）

本事業は、市町村アンケートの結果等を踏まえた検討の上、前回答申書における提言を受けて令和4年度新規事業として開始した、地域の課題解決を図る事業の企画立案・遂行に対する伴走支援を含む助成を行う事業である。

特徴として、2年間継続して実施する事業スキームであり、1年目に包括連携先の琉球大学が提供する人材育成プログラム（以下「人材育成プログラム」という。）参加費用を助成しながら、知識等の定着を図る伴走支援を通して、助成対象者の地域の課題解決型事業の立案につなげる。

2年目の課題解決型事業（1年目終了時に計画を提出・採択されれば実施）に対して、対象経費の助成に加えて引き続き伴走支援を行い、修得した知識の活用や地域づくり活動の実践及び経験を通して、自治体職員を含む地域づくり人材の育成を図ることが期待される。

研修機会で地理的に不利な離島自治体職員にとって、人材育成プログラムは9割程度がオンラインのため受講のハードルが低くなり、離島の人材育成を促進させ得る観点から、今後、自治体枠を2枠とした場合、うち1枠は離島を優先させることができれば、より有効と考えられる。

本事業への応募申請の促進を図るためにも、自治体内部における周知方法の工夫等に力を入れていく必要がある。

財源については、上記（3）で提案した地域活性化助成事業（第2部）との統合に伴う財源の活用により、自治体枠を現行1枠（助成上限100万円）から2枠に増やすことが適当である。

(7) 休眠預金活用事業（令和4年度新規）

休眠預金活用制度は、10年以上入出金等が確認できない預金等について、民間公益活動の促進に活用するため、令和元年度から始まった助成制度である。

本事業は、外部資金活用の一環として（公財）みらいファンド沖縄と協会で構成するコンソーシアム事業を計画し、応募・採択されたことにより、令和4年度から6年度までの期間で実施する課題解決型事業である。

コンソーシアムを組む（公財）みらいファンド沖縄との連携を通して、課題解決型事業の運営や伴走支援方法等のノウハウ蓄積が期待できるため、情報共有の方法や助言を受ける等の多様な機会を確保する中で、協会職員の能力向上を図ることが期待される。

7. 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

平成 29 年度の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掲げてきており、リーディングセンターの重要な機能として、ネットワーク機能の強化と伴走支援体制の充実を図る必要がある。

計画の活動目標については、令和 3 年度まで県から受託を受けた事業終了に伴い、地域づくり先導モデル創出やプログラムオフィサー等配置に代えて、地域振興専門アドバイザーの配置による伴走支援体制の充実に加えて、協会職員の伴走支援能力向上にも役立つ研修を実施することが有効である。

また、既に休眠預金活用事業が開始されていることから、次期計画を見据えて、外部資金を活用した地域課題解決型事業を継続的に実施するとの見直しが適当である。

計画の成果目標については、既に助成金情報の一元化を図るホームページ「Wao41」が立ち上がっているため、地域振興専門アドバイザー会議の適宜開催を追加する。

また、人材育成プログラム受講による初級地域公共政策士の資格取得が、協会職員の伴走支援能力の向上にも資すると考えられるため、同資格取得率を上げる工夫が求められる。

さらに、助成事業全般においては、計画に基づく PDCA による点検・評価を行う中で課題を明確にし、各種事業の効率的・効果的な推進を図っていくことが肝要である。

これらの基盤強化方策について、着実な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機能強化を図るとともに、引き続き、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 琉球大学名誉教授（元国際地域創造学部教授）
- 委員 伊波邦彦 沖縄県市長会事務局長
- 委員 金城美千代 宜野湾市企画部行政経営室長
- 委員 金城礼子 沖縄県町村会事務局長
- 委員 竹越康一郎 沖縄経済同友会事務局長
- 委員 玉那覇紀宏 沖縄県経営者協会総務部長兼企画調整部長
- 委員 西銘史則 沖縄県地域振興協会地域振興専門アドバイザー
- 委員 山里永悟 沖縄県企画部地域・離島課長

（委員名は 50 音順）