

## 阿波おどり事業運営体制等検討委員会の報告書について

徳島市では、徳島の伝統文化である阿波おどりを未来に受け継いでいくため、有識者で構成する「阿波おどり事業運営体制等検討委員会」（以下、「本委員会」という。）を本年 5 月に設置し、11 月までに計 6 回の会議等を通じて、昭和 47 年度以降における阿波おどり事業費拡大に関する要因分析をはじめ、これまでの運営体制・運営スキームの課題や、令和 4 年度以降の運営体制のあり方等について、専門的な見地から検証等を進めてきた。

この度、検証結果を踏まえた提言がまとめられ、本委員会から 11 月 24 日に報告書が提出された。

[阿波おどり事業運営体制等検討委員会]

委員長 鷺見 英司（大学教授）  
委員 佐々木 暢也（公認会計士）  
委員 村岡 美奈（弁護士）

### 1 阿波おどり事業運営体制等検討委員会報告書

- (1) 報告書 — 資料 2
- (2) 阿波おどり事業の累積赤字と事業費拡大に関する要因分析 — 資料 3

### 2 検討委員会開催概要

開催日	内容
令和 3 年 5 月 28 日	第 1 回検討委員会（WEB 会議） 議題 (1)阿波おどり事業運営体制等検討委員会設置要綱について (2)阿波おどり事業に係るこれまでの経過等について
6 月 28 日	第 2 回検討委員会（WEB 会議） 議題 (1)平成 29 年度以前における阿波おどりの運営体制等について
8 月 4 日 8 月 19 日	第 3 回検討委員会（WEB 会議） 議題 (1)平成 29 年度以前における阿波おどりの運営体制等について (2)平成 30 年度における阿波おどりの運営体制等について
9 月 24 日	第 4 回検討委員会（WEB 会議） 議題 (1)令和元年度以降における阿波おどりの運営体制等について
11 月 8 日	第 5 回検討委員会（WEB 会議） 議題 (1)これまでの運営体制に係る論点整理・新たな運営体制等の検討

### 3 内容

#### (1) 委員会設置の経緯

- ・徳島市の阿波おどり事業を巡っては、2018年2月に「阿波おどり事業特別会計の累積赤字の解消策等に関する調査報告書」において、「徳島市観光協会が累積赤字を解消しつつ阿波おどり事業を継続していくことは極めて困難である」「事業の運営体制の見直しを検討すること」が指摘された。その調査結果に基づき、徳島市観光協会は最終的には破産に至った。
- ・その後2019年1月には阿波おどり事業検証有識者会議の提言書において、「収支の責任を民間事業者が負う」ことによって、赤字となった場合の責任の所在が不明確だった課題を解消し、赤字を税金で補填するべきではないとされた。
- ・2020年には新型コロナウイルス感染症が拡大し、阿波おどりは戦後初の開催中止を余儀なくされた。こうした新たなリスクに対し、事業を委託されていた民間事業者から「収支が取れない」などの主張があり、新たな阿波おどりの運営体制の再構築が求められた。
- ・そのような中、本委員会は、阿波おどり事業を持続的に運営するために、これまでの運営体制や収支のあり方などを検証するとともに、どのような体制が望ましいのかを検討するために設置された。

#### (2) 阿波おどり事業の累積赤字問題

- ・2017年度までの阿波おどり事業の累積赤字は、当時の主催主体であった徳島市観光協会と徳島新聞社による事業規模の拡大や、荒天等による減収リスクへの不備、かつ不透明で不適切な会計処理の放置などに起因する（入出金や契約の詳細を調査するために共催法人だった徳島新聞社に会計資料の提供を依頼したが、徳島新聞社から提供を受けることができなかった）。
- ・一方、当時の約4.2億円の累積赤字額は、2016年度末時点で徳島市の財政規模に比して0.8%分に過ぎず、極めて大きな負担とは言えない。しかし、前市政下では、累積赤字は徳島市にとって極めて大きな負担であるなどとする冷静さを欠いた認識のもとで運営体制の議論がなされた。
- ・栈敷の資産価値も適切に評価されたとは言えない（2016年度末の貸借対照表の資産価値は17円、観光協会破産後には徳島市に2億1,600万円で買い取られた）。
- ・前述の「調査報告書」では、累積赤字の多角的な検証や解消策の検討がなされておらず、観光協会について、「累積赤字を解消しつつ阿波おどり事業を継続していくことは極めて困難である」と結論付けているが、根拠に乏しく、結論は性急すぎたと考えられる。

- ・阿波おどり事業の累積赤字問題の調査は、十分かつ慎重に行われたと評価することはできず、前市政が、破産申し立てという解決方法を選択したこと、「調査報告書」を観光協会の破産手続きの根拠として用いたことは、適切とは言い難い。

### (3) 徳島市観光協会の破産

- ・観光協会は単独で事業内容を決定し累積赤字を生み出したわけではなく、共催関係の徳島新聞社、実行委員会や徳島市等のチェック機能が働いていたはずであるが、突如観光協会だけが責任を問われ、前市政によって破産の申し立てが決定されたことに違和感がある。
- ・観光協会は事業継続と債務返済のために、積立金を担保に借入を行うことを検討したが、前市政がそれを認めず、観光協会を実質的に破産に至らしめた。観光協会の経営の健全化と運営体制の再構築が優先されるべきであったが、徳島市によって異例のスピードで押し進められた。
- ・破産処理された観光協会の債権者である徳島市への配当（払い戻し）は、約 84.6%であった。通常、残余財産のない破産となれば数%しか配当されないケースもある中で、異例とも言える 80%超の高配当は、観光協会の残余財産の多さを示すものである。
- ・前市政主導による観光協会の破産手続きは、慎重さや合理性を欠いた点において、拙速で不自然なものであったと感じざるを得ない。
- ・観光協会の破産に向けた手続きについて、補助金交付主体である徳島市や徳島市議会のガバナンス機能の不十分さ、前市長と観光協会の係争関係、阿波おどり会館等の指定管理者選定プロセスなどについても大いに疑問が残る。

### (4) 民間委託についての検証

- ・2018 年度の徳島市主導で始まった阿波おどり実行委員会の体制では、「収支の責任明確化」という阿波おどり事業検証有識者会議の提言が最優先され、市民の代表やおどり連の代表等の関係者の意見を反映する機会が十分に用意されないまま、重要な意思決定が性急になされた。
- ・有識者会議では、「収支の責任明確化」のための民間委託は、地方公共団体が業務の一部や施設の運営を民間に委託する官民連携手法を想定して議論された可能性がある。
- ・有識者会議の提言を受けて、阿波おどり事業の民間委託を決定した 2019 年 2 月 13 日以降の実行委員会は、地方公共団体のような責任能力を有しておらず、また、独自の財源を持たないため、不可抗力であるか否かに限らず、そもそも損失を補填する財政力はない。こうした性格を有する実行委員会が民間委託を決定したこと、このような状況にもかかわらず、民間委託の

契約が成立したことに驚きを禁じ得ない。

- ・「阿波おどり事業企画運營業務委託に関する基本契約書」には、不可抗力に対して協議を行うとされているが、独自の財源を持たない実行委員会には、いかなる要因によって発生した事業収支の赤字に対しても、負担に応じる財政力を持たないため、民間事業者がいかに不可抗力を主張したとしても、協議は平行線を辿ることは明白である。
- ・実行委員会が推進した民間委託は、収支均衡とあらゆるリスク管理の責任を民間事業者に押し付けるものであり、民間委託が挫折した教訓が、新たな阿波おどり事業の運営体制構築に生かされるべきである。

#### (5) 今後の運営体制についての提言

- ・民間委託は収支均衡の必要条件ではない。阿波おどりの持続可能な運営をしていくためには、主催主体として新たな実行委員会の設置が不可欠であると考えられる。また、阿波おどりの運営事務局は、地域、文化及び観光の振興を目的とする公益性の高い法人内に設置することが考えられる。
- ・今後の阿波おどり事業の運営については、徳島市民の参画による責任ある主催・運営主体の体制構築が要である。次いで、新しい運営主体の下で、持続可能な阿波おどりを達成するための計画的な積立管理とリスク管理のための基金創設や外部監査体制の構築が必要である。新型コロナウイルス等外部環境もあるので、これらの体制整備を2～3年程度の期間で実施することが望まれる。

[具体的な運営体制等については、資料2の30ページ、31ページを参照]