

# 県出資法人経営評価指針

平成 23 年 10 月

愛 媛 県

目 次

- I 指針策定の目的 . . . . . 1
- II 対象法人及び経営評価期間
  - 1 対象法人 . . . . . 1
  - 2 経営評価期間 . . . . . 1
- III 基本的取組事項
  - 1 出資法人の自主性・自律性の向上
    - (1) 組織体制の見直し . . . . . 3
    - (2) 経営基盤の充実・強化 . . . . . 4
    - (3) 役職員数及び給与制度の見直し . . . . . 4
    - (4) 経営におけるP D C Aサイクルの実践 . . . . . 5
  - 2 県の関与の適正化
    - (1) 財政的関与の見直し . . . . . 5
    - (2) 人的関与の見直し . . . . . 6
  - 3 法人情報等の積極的な開示等
    - (1) 法人情報の公開 . . . . . 6
    - (2) 認知度の向上 . . . . . 7
- IV 経営評価の進め方
  - 1 出資法人ごとの経営評価検証シートの作成 . . . . . 7
  - 2 評価体制
    - (1) 自己評価と見直しの実施 . . . . . 8
    - (2) 外部専門家による経営評価の実施 . . . . . 8
    - (3) 経営評価の連絡調整体制 . . . . . 8
  - 3 経営評価結果等の公表等 . . . . . 8

## I 指針策定の目的

県出資法人は、行政が直接対応することが困難又は行政が直接対応するよりも効果的・効率的に実施することが可能な分野において、民間の経営ノウハウ等を活かしながら公共的な事業を実施することを目的に設立され、県民サービスの充実に重要な役割を果たしてきた。

県では、これまでも行政改革の一環として「行政改革大綱」（平成8～10年度）、「新行政改革大綱」（平成11～13年度）、「行政システム改革大綱」（平成14～17年度）及び「構造改革プラン」（平成18～22年度）に基づき必要な見直しを行い、法人の廃止、統合等に積極的に取り組み、その結果、本県の県出資法人数は、既に全国最少レベルのものとなっている。

特に「構造改革プラン」の推進期間中には、県出資法人の見直しに関する具体的な取組事項や推進体制等を定めた「県出資法人改革プラン」（平成18年3月策定）に基づき、集中的に改革・見直しに取り組むとともに、外部点検評価機関として「愛媛県出資法人点検評価部会」を設置し、点検評価を行ってきた。

同プランに基づく改革・見直しは、平成22年度に最終点検評価結果をとりまとめ終了したが、その点検評価結果のフォローアップを行うとともに、新公益法人制度への円滑な移行、今後新たに発生する課題等に適切に対応していくために、引き続き定期的な経営評価を行っていくこととする。経営評価は、法人の設立目的、事業の公益性、県の施策との関係など、法人が有する公共性の観点とともに、今後の出資法人の経営方針を踏まえながら行うものとし、これらの取組により県出資法人の経営改善及び効率的運営の実効性の確保を図るものである。

### 《出資法人数が少ない県》（平成22年3月末現在）

順位	県名	出資法人数
第1位	愛媛県	34
第1位	奈良県	34
第1位	香川県	34
第4位	山梨県	35
第5位	埼玉県	36

(注) 1 「平成22年度第三セクター等の状況に関する調査」結果（平成22年12月 総務省）を基に整理

2 「第三セクター等」は、都道府県の出資比率が最も大きな出資法人。ただし、上記調査の対象外である社会福祉法人や信用保証協会等は除く。

## II 対象法人及び経営評価期間

### 1 対象法人

本指針の対象とする県出資法人は、県が資本金、基本金その他これらに準ずるものの四分の一以上を出資している法人（以下「出資法人」という。）とする。ただし、広域的な性格を有する法人及び地方独立行政法人は除く。（表-1のとおり）

### 2 経営評価期間

平成23年度から25年度までの3か年とする。

表－１ 対象法人

(単位：千円、%)

出資法人名	出資総額	県出資金額	県出資比率
<b>特例民法法人・公益財団法人（１５法人）</b>			
(財)愛媛県文化振興財団	1,517,300	1,200,000	79.1
(財)愛媛県スポーツ振興事業団	750,204	500,000	66.6
(財)えひめ女性財団	1,000,000	1,000,000	100.0
(財)愛媛県廃棄物処理センター	10,000	2,500	25.0
(公財)伊方原子力広報センター	6,000	2,000	33.3
(財)えひめ産業振興財団	2,519,557	950,000	37.7
(財)松山観光コンベンション協会	521,000	150,000	28.8
(財)愛媛県国際交流協会	1,500,000	1,000,000	66.7
(社)愛媛県園芸振興基金協会	171,954	45,041	26.2
(財)えひめ農林漁業担い手育成公社	15,000	10,650	71.0
(財)愛媛の森林基金	1,051,130	400,000	38.1
(財)えひめ海づくり基金	2,567,600	785,000	30.6
(公財)愛媛県動物園協会	20,000	10,000	50.0
(財)愛媛県埋蔵文化財調査センター	5,000	5,000	100.0
(公財)愛媛県暴力追放推進センター	600,000	300,000	50.0
<b>会社法法人（４法人）</b>			
松山空港ビル(株)	1,125,000	300,000	26.7
愛媛エフ・エー・ゼット(株)	3,427,000	936,000	27.3
松山観光港ターミナル(株)	600,000	256,000	42.7
南レク(株)	(注)1,500,000	401,000	26.7
<b>社会福祉法人（１法人）</b>			
(社福)愛媛県社会福祉事業団	10,000	10,000	100.0
<b>特別法人（２法人）</b>			
愛媛県土地開発公社	30,000	30,000	100.0
愛媛県住宅供給公社	10,000	10,000	100.0
<b>合 計：２２法人</b>			

(注) 南レク(株)の出資総額(資本金)は、平成19年に減資を行い、4億円としている。

### Ⅲ 基本的取組事項

出資法人は、県からの出資等により設立され、県の財政的・人的支援を受けているものの、独立した法人格を有しており、その経営の効率化・健全化については、本来それぞれの出資法人が自ら主体的に取り組むべきものである。

一方、県は、公益社団・財団法人の監督を行うべき行政庁であるとともに、その他の法人についても、法人の種別により関与の度合いに違いがあるものの、出資者として、その経営等に関して一定の責任を負う立場にあり、出資法人の見直しに当たっては、県と出資法人とが共通の理解と認識の下で、ともに取り組んでいくことが必要である。

このようなことから、次のとおり、今後、県と出資法人が基本的に取り組んでいくべき事項を明示し、県出資法人改革プランに基づく改革期間の終了後も、引き続き取り組むべき事項について継続して取り組むとともに、新公益法人制度への移行など新たな課題への取組も進め、県出資法人の経営改善及び効率的運営の実効性の確保を図ることとする。

#### 1 出資法人の自主性・自律性の向上

法人は独立した事業主体として自らの責任で事業を遂行するものであり、本来の出資法人のあるべき姿として、出資法人自らが自主性・自律性を発揮することにより、県民へのサービスの充実が図られなくてはならない。

出資法人においては、法人の自主性・自律性の一層の向上を目指し、健全な経営体制を確保するため次のとおり取組を進める。

##### (1) 組織体制の見直し

###### ①経営責任の明確化

出資法人は、独立した法人格を有するものであり、法人自らが主体的に経営努力を行っていくことが求められるが、現状は、役員の大部分が非常勤であるとともに、県をはじめ各種団体からの派遣職員が多いなど、寄り合い所帯的な性格が強く、責任の所在が曖昧な組織体制となっている。

このため、出資法人の設立や運営には県民の税金が使われているということを認識し、経営責任を明確にする観点から、組織の肥大化の防止を図りつつ、役員の常勤化や経営感覚を有する人材の役員への登用、役員の職務権限や責任の明確化などの取組を行う。

また、特例民法法人は新公益法人制度に移行後は、原則として、理事会に代理人を出席させることはできず、理事本人の出席が必要であることを踏まえた役員の人選などを行う。

###### ②柔軟で効率的な組織体制の構築

経営環境の変化に柔軟に対応し、効率的な業務運営を行っていく観点から、機動的な組織運用に資する組織の大括り化、人材派遣会社からの派遣職員・嘱託職員等多様な人材の活用、夜間・土日勤務制、フレックスタイム制の導入等勤務形態の見直しなど、各出資法人の業務内容や業務量に応じた柔軟で効率的な組織体制の構築を図る。

###### ③プロパー職員の育成と見直しに伴う雇用問題への配慮

出資法人が継続的・計画的に事業運営を行っていくためには、多様な人材の活用

を図る一方で、中長期的な視野に立ったプロパー職員の育成や資質の向上を図ることが欠かせない。このため、プロパー職員の経営感覚やコスト意識等の向上を図る観点から、業務に関連する研修・講座等の受講機会の充実、他法人との人事交流促進、能力・業績重視の人事・給与制度の導入、管理職登用など、プロパー職員の育成に向けた取組を行う。

また、見直しを推進していく過程において、職員の雇用問題が発生する場合には、早期退職制度の導入や再就職先の斡旋、資格取得に対する支援など、出資法人において可能な最大限の配慮を行う。

#### ④新公益法人制度への移行

特例民法法人が新制度に移行するための申請期限は平成 25 年 11 月末であり、申請期限までに新制度への移行申請を行わなければ法人は解散になる。今後、移行手続きを行う必要のある出資法人は 12 法人あるが、移行に当たっては、法人の経営、組織体制等の大幅な見直しが必要な場合もあり、移行申請を行うまでには相当の準備と時間を要することから、早期の移行申請、課題解決に取り組む。特に、移行時期、移行の方向性が定まっていない法人においては、これらの早期決定に努める。

### (2) 経営基盤の充実・強化

#### ①事業の見直しと他団体との連携促進

出資法人が行う事業については、社会経済情勢の変化に対応し、県民ニーズに適合したものとなるよう絶えず見直しを行い、県からの財政支援に頼らない新規事業の展開や新規顧客の開拓、民間・市町等からの事業の受託等に努めるほか、出資法人で実施する必要性が薄れた事業、他の民間主体が成長し市場が形成されている事業については、事業の廃止、譲渡、共同実施などの検討を行う。

また、効率的・効果的な事業執行等の観点から、事業分担や共同事業の実施、ノウハウ・情報の共有化など、類似の法人や市町、NPO・ボランティア団体等との有機的な連携や協働を積極的に進める。

#### ②収支構造の改善

収支構造を改善する観点から、収益事業の展開（※）、賛助会費の徴収や利用者負担金の導入・利用者負担金額の見直し、PR活動強化による利用料の増収、広報誌・ホームページ等を活用した広告料収入の確保など、収入増加に向けたあらゆる取組を行う。

一方、業務手順の抜本的な見直しや事業積算の見直し、IT化の推進等による事務費の削減、アウトソーシングの推進など、徹底した経費の削減を図る。

なお、基本財産及び運用財産の管理運用に当たっては、あらかじめその運用に関する方針・基準を明確にし、効率的な管理運用に努めるとともに、運用リスクに対して十分配慮することとする。

〔※ 公益社団・財団法人については、公益目的事業に要する費用が、事業費及び管理費の合計額に占める割合は 50%以上でなければならない。また、法人の社会的信用を維持する上でふさわしくないもの、公序良俗を害するおそれのある事業は行わないものであることに留意する。〕

#### ③監査体制の強化

出資法人の適正な事業運営を支えるとともに、経営の透明性を高め、法人に対する外部の信頼性を高めるために、監査体制の充実・強化を図ることとし、法人の形

態により法令等で定められたものを置くことはもとより、公認会計士等の専門家による外部監査体制の整備等を図る。

### (3) 役職員数及び給与制度の見直し

#### ① 役職員数の削減

出資法人の役員数については、経営責任の明確化等の観点から、法人の事業規模、業務内容、職員数に応じた最小限のものとする。特に特例民法法人は、新公益法人制度に移行後、原則として理事会に理事の代理人を出席させることはできないこと、同一の団体の理事、使用人等で理事等の3分の1を超える数を占めてはならないことなどを踏まえ、必要な見直しを行う。

また、職員数については、人件費抑制等の観点から、事業の見直し、新規採用の抑制、勧奨退職制度の活用、多様な人材の活用等を進めることにより可能な限り削減に努め、法人の事業規模に応じた最小限のものとする。

#### ② 給与等水準の適正化

出資法人は県から独立した経営体であることから、その給与は、業務内容や経営状況等に応ずるべきところであるが、現状は、職務の類似性等を考慮して、従来から県に準じた給与水準となっている法人が多い。そして、このことが出資法人の人件費を押し上げ、経営悪化の要因の一つともなっていることから、人件費抑制等の観点から、民間企業の水準等を参考にしつつ、出資法人の業績や経営状況等の実態を踏まえた給与水準の適正化を図る。

#### ③ 能力・業績に応じた人事・給与制度の導入

出資法人は、公共的性格を失うものであってはならないが、同時に、県から独立した一つの経営体であり、人事・給与制度についても、職員の労働意欲を高め、業績向上に結びつくものとする必要がある。このため、能力主義に基づく抜擢人事や、業績に連動した賞与・手当の支給、報奨金制度の創設など、職員の労働インセンティブが働きやすい人事・給与制度の導入を図る。

### (4) 経営におけるPDCAサイクルの実践

経営計画等に沿った事業の確実な推進と事後の検証、評価を行い、その結果を各出資法人の経営に的確に反映させるPlan（計画）－Do（実行）－Check（評価）－Action（改善）というPDCAサイクルを実践する。

## 2 県の関与の適正化

これまで県では、財政的・人的関与を通じて、出資法人の適正な業務運営を支援してきたが、県の支援は、出資法人の自主性・自律性を阻害し、経営責任が不明確となる要因になり得ることも十分留意しなければならない。

このようなことから、出資法人の自立の度合いなどを考慮しながら、出資法人による自己決定・自己責任を基本とした自律的な経営を行う仕組みを構築するための取組を更に進める。

### (1) 財政的関与の見直し

#### ① 補助金の縮減、整理・統合

補助金の交付については、事業の必要性、効果、効率性等の観点から見直しを行

うとともに、国や市町が行う事業との分担や重複に留意しながら、限られた財源の効率的な配分、事業の整理・統合を進め、県の財政負担の軽減を図る。

特に、出資法人の経常的な経費に対する補助については、出資法人の運営体制や事業執行方法、給与水準等が適正であるかを精査し、出資法人の自主性・自律性を向上させる観点から縮減を図る。

## ②委託料・貸付金の見直し

事業の委託については、今後も、委託内容や委託料の積算方法について見直しを行う。また、民間事業者等の事業参入に公正を確保するため、競争入札の実施に努める。また、出資法人から他団体への再委託率が高い事業については、当該出資法人に対する委託を行わないこととする。

貸付金については、可能な限り民間資金の活用等の方策を出資法人自らが検討する。やむを得ず県の貸付が必要とされる場合で、現に出資法人への運転資金としての短期貸付を行っているときも、補助金と同様、縮減するなど、見直しを図る。

## ③債務負担行為等の抑制

県が行う出資法人の資金調達に係る債務保証や損失補償等については、その内容や必要性、返済の見通しとその確実性に関する検討を十分に行うとともに、将来の県の財政運営へ影響を与えることを考慮し、真にやむを得ない場合に限定する。

## (2) 人的関与の見直し

### ①県派遣職員の計画的引揚げ

県職員の出資法人への派遣については、公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律（平成12年法律第50号）等の趣旨を踏まえ、派遣目的、職務、期間等を明確にした上で、必要最小限の人数とするとともに、事業が軌道に乗った場合など、適時適切に派遣の必要性や人数を見直すこととし、出資法人の経営改善策や人材育成策等と連動して計画的に派遣職員の引揚げを図る。

### ②県退職者の役職員就任の見直し

県退職者の役職員への就任は、出資法人の経営戦略に基づく必要性に応じて行うことが基本であり、他の人材の活用や内部登用を阻害することのないよう、県の関与は、当然のことながら、出資法人からの要請に応じて知識経験を有する適任者を紹介することに限定する。

### ③代表者等への充て職の抑制

出資法人が自主性を発揮し、経営責任を果たしていく観点から、代表者等への知事をはじめとした県職員の充て職については、可能な限り抑制を図る。

## 3 法人情報等の積極的な開示等

出資法人は公共性の高い事業を担い、その財政基盤が県民の負担の上に成り立っていることなどを踏まえ、県民の理解と信頼を得られるよう、法人情報等の積極的な開示を行う。

### (1) 法人情報の公開

出資法人に関する情報については、他の民間団体と同様に法人の種別ごとに法令に基づき定められているものだけでなく、積極的に開示される必要がある。このため、

県では、出資法人に対して表－２に掲げる情報の提供を要請のうえ、県のホームページで公開することとし、出資法人においては、上記趣旨を踏まえ、情報の提供を行うものとするほか、これらの情報を出資法人自らのホームページで公開するよう努めるものとする。これらの公開に当たっては、より県民に分かりやすく、記載・表現方法を工夫するなど配慮する。

なお、表－２中、会社法法人については、営利を目的とする法人であることを考慮し、一部の情報について一律に公開の対象とせず、出資法人の判断により公開することとするが、出資法人として説明責任をより積極的に果たす観点から、自主的な公開に努めることが望まれる。

また、県民からの請求に基づいて情報を公開する情報公開制度についても、愛媛県情報公開条例に基づく情報公開の努力義務を負う出資法人(※)においては、今後も適切な情報の公開の推進に努める。

(※県出資率 25%以上の法人。ただし、筆頭出資者が県でない法人や会社法法人は対象外)

表－２ 県のホームページで公開する情報

区 分	特例民法法人	公益社団・ 財団法人	会社法法人	社会福祉法人・ 特別法人
定款又は寄付行為	○	○	○	○
役員名簿	○	○(役員等名簿)	○	○
事業報告(書)	○	○	○	○
貸借対照表	○	○	○	○
損益計算書又は正味財産 増減計算書	○	○	○	○(社会福祉事業 団にあつては事業 活動収支計算書)
事業計画(書)	○	○	○	○
(収支) 予算書	○	○	○	○
財産目録	○	○		○
収支計算書又は資金収支 計算書	○			○(社会福祉事 業団)
社員名簿(社団法人のみ)	○	○		
理事、監事及び評議員に対 する報酬等の支給の基準 を記載した書類		○		
附属明細書	△	○	●	
キャッシュフロー計算書 (新公益法人制度に移行し た法人は一定規模以上のも のに作成義務あり)	△	○	△	○(土地開発公 社、住宅供給公 社)
資金調達及び設備投資の見 込みを記載した書類		○		
運営組織及び事業活動の状 況の概要及びこれらに関す る数値のうち重要なものを 記載した書類		○		

監査報告（書）	○	○	●（監査役設置会社）	○
会計監査報告	○（外部監査）	○（会計監査人設置法人）	●（会計監査人設置会社）	
株主資本等変動計算書			○	
個別注記表又は財務諸表（計算書類）の注記	○	○	○	○

注1 ○印は、県のホームページで一律に公開することとする情報

2 △印は、作成等義務はないものの、作成している場合は公開することとする情報

3 ●印は、出資法人の判断により公開することとする情報

## （２）認知度の向上

出資法人に対する県民の理解と信頼を得るうえで、(1)による法人情報の公開もさることながら、出資法人自らが果たす役割や取り組む活動の認知度を上げることも重要である。このため、出資法人においては、自らのホームページ、広報誌等を利用し、自らの県民へのアピールに積極的に努める。

## IV 経営評価の進め方

### 1 出資法人ごとの経営評価検証シートの作成

本指針による県出資法人の経営改善及び効率的運営の実効性の確保を図るため、出資法人ごとに「経営評価検証シート」を作成し、経営評価を行う。

経営評価検証シートは、各出資法人の設立目的や事業内容、財務状況、県出資法人改革プランに基づく点検評価結果などを踏まえ、今後取り組むべき課題を設定し、これに対する取組実績を記載するなどして、出資法人が県所管課と協議を行いながら作成する。

また、県所管課においては、出資法人を適切に指導・監督するとともに、県の財政的・人的関与の見直しなど、主に県が取り組むべき事項に関しては、自ら主体的に検討を行う。

### 2 評価体制

#### （１）自己点検評価と見直しの実施

##### ①出資法人

出資法人は、毎年度、経営状況、課題に対する取組実績等を分析・検証し、自己点検評価（１次評価）を行う。

さらに、自己点検評価や、後述する県出資法人経営評価専門委員会による外部評価（２次評価）等を踏まえ、自らの見直しを推進する。

##### ②県所管課

県所管課は、出資法人の経営状況、取組実績等とともに自らの取組状況を分析・検証し、自己点検評価（１次評価）を行う。

さらに、次の（２）による経営評価結果や県の事務事業評価結果、予算編成方針等に十分に留意し、出資法人と協議を行いながら法人の見直しを推進する。

## **(2) 外部専門家による経営評価の実施**

出資法人改革の実効性の確保を図る観点から、国の「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針の策定について」（平成17年3月）及び「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」（平成21年6月）等を踏まえ、外部の専門家による「県出資法人経営評価専門委員会」を設置する。

経営評価専門委員会は、出資法人ごとの経営評価（2次評価）を行うとともに、経営評価結果を「県行政改革・地方分権戦略本部」及び「県行政改革・地方分権推進委員会」に報告する。

## **(3) 経営評価の連絡調整体制**

総務部行財政改革局行革分権課は、「県出資法人経営評価専門委員会」の事務局として、出資法人の経営評価結果等の取りまとめを行うほか、経営評価に係る庁内外の連絡調整を行うとともに、「県行政改革・地方分権戦略本部」の事務局として、「県出資法人経営評価専門委員会」から報告のあった経営評価結果等を県所管課に通知する。

## **3 経営評価結果等の周知・公表等**

出資法人の経営評価結果等は、県の所管課が各出資法人に周知し、それぞれが連携・協議のうえ経営改善等法人の見直しに取り組む。

また、出資法人の経営評価結果等は、県のホームページを通じて県民に分かりやすい形で公表する。

## 《県出資法人経営評価の進め方》

