

愛媛県出資法人経営評価指針に基づく経営評価結果（総括）
【平成 26 年度評価及び評価期間(23～26 年度)総括】

愛媛県出資法人経営評価専門委員会

1 平成 26 年度経営評価の進め方

「愛媛県出資法人経営評価指針」（以下「指針」という。）に基づき、経営評価検証シートをもとに、22 の出資法人及び県所管課による自己点検評価（1 次評価）を踏まえ、当委員会による外部評価（2 次評価）を実施した。

(1) 重点経営評価法人の選定

1 次評価の結果を基に重点的に経営評価を行う法人を選定し、出資法人及び県所管課に対して現地調査・ヒアリングを実施した。

(2) その他協議事項

国が「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」（以下「国指針」という。）を策定したことに伴い本県指針の改定に係る協議を行った。

《検討の経過》

表 1

実施日・期間	内 容	協議事項等
平成 26 年 6～7 月	出資法人・県所管課による 1 次評価の実施	
10 月 10 日	第 1 回経営評価専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 26 年度の進め方協議 ・ 1 次評価結果確認 ・ 指針改定の概要説明
	第 1 回打合せ会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重点経営評価法人の選定
12 月 15 日	ヒアリング	(一財)愛媛県廃棄物処理センター
	現地調査	(公財)愛媛県動物園協会
平成 27 年 2 月 16 日	第 2 回打合せ会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2 次評価案協議(個別評価) ・ 指針改定案に係る協議
	第 2 回経営評価専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指針改定案の審議
3 月 25 日	第 3 回経営評価専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2 次評価の審議(最終) ・ 評価期間総括の審議(最終) ・ 指針改定案の審議(最終)
3 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2 次評価及び評価期間総括の公表 ・ 改定指針の公表 	

2 基本的取組事項

指針に定める基本的取組事項に対する評価の総括は、次のとおりである。

(1) 出資法人の自主性・自律性の向上

① 組織体制の見直し

(平成 26 年度評価)

本県の出資法人については、26 年 4 月 1 日をもってすべての法人が新公益法人制度への移行に係る登記を完了した。

《新公益法人制度への対応状況》

表 2

法 人 名	移 行 日
(公財)愛媛県動物園協会	H22. 6. 1
(公財)愛媛県暴力追放推進センター	H22. 12. 1
(公財)伊方原子力広報センター	H23. 4. 1
(公財)愛媛県文化振興財団	H24. 4. 1
(公財)えひめ産業振興財団	H24. 4. 1
(公財)松山コンベンション協会	H24. 4. 1
(公財)愛媛県国際交流協会	H24. 4. 1
(公財)愛媛の森林基金	H24. 4. 1
(公財)愛媛県埋蔵文化財センター	H24. 4. 1
(公財)えひめ農林漁業振興機構	H24. 8. 1
(公財)えひめ女性財団	H25. 4. 1
(公財)愛媛県スポーツ振興事業団	H25. 4. 1
(公財)えひめ海づくり基金	H25. 4. 1
(公社)愛媛県園芸振興基金協会	H25. 7. 1
(一財)愛媛県廃棄物処理センター	H26. 4. 1
合 計 15 法人	

(平成 23 年度～26 年度評価期間総括)

平成 26 年度評価に記載したとおり、対象となる全法人が移行を完了しており、当初の目標は達成したと評価できる。

② 経営基盤の充実・強化

ア 経営状況

(平成 26 年度評価)

平成 25 年度決算において、赤字を計上した出資法人は 6 法人であり、前年度と比較して 1 法人増加した。

しかしながら、赤字額合計は前年度より 12,078 千円少ない 31,569 千円となっている。このうち、単年度の赤字額が 1 千万円を超える法人は、昨年度と同じく 2 法人 (22 年度：1 法人、23 年度：3 法人、24 年度：2 法人) となっている。

赤字の主な要因は、管理費等の増加や指定管理者施設に係る収入不足によるものなどであり、直ちに経営に深刻な影響を及ぼすおそれはないものの、一部の法人については、早期に有効な対策を検討する必要がある。

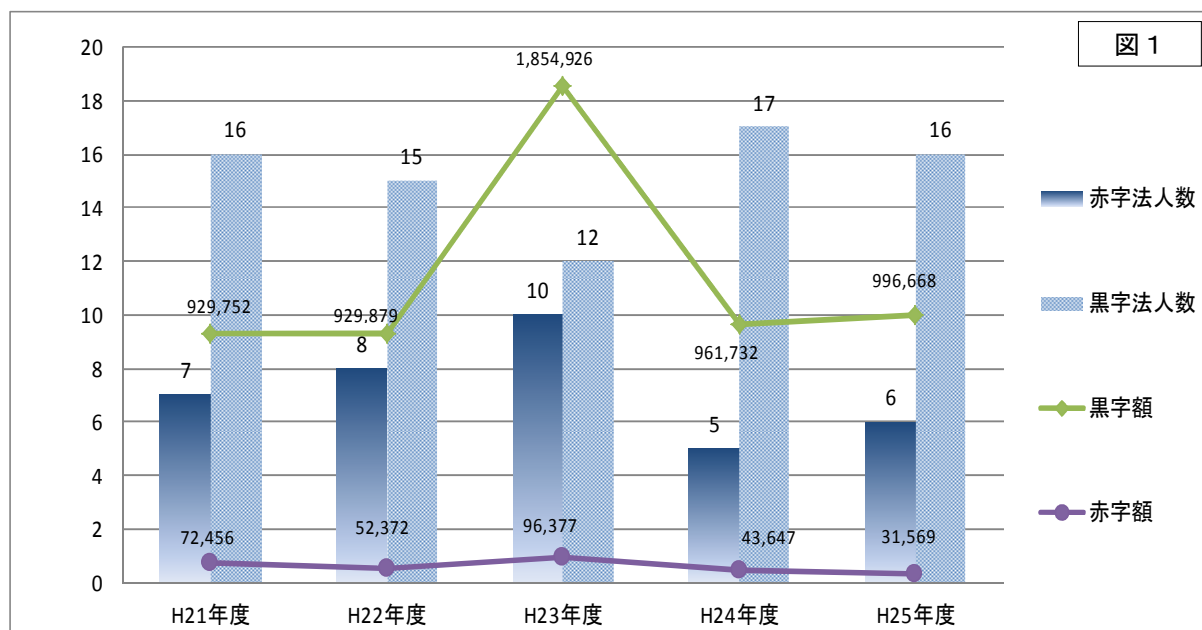
一方、黒字を計上した出資法人は 16 法人と前年から 1 法人減少したが、黒字額合

計は 996,668 千円となり、34,936 千円増加している。単年度の黒字額が 1 千万円を超える法人は 10 法人あり、このうち黒字額が 1 億円を超過する法人は、4 法人である。

表 3

単位：法人、千円

	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	増減 (H24→H25)	増減 (H21→H25)
赤字法人数	7	8	10	5	6	1 (20.0%増)	△ 1 (14.3%減)
赤字額	72,456	52,372	96,377	43,647	31,569	△ 12,078 (27.7%減)	△ 40,887 (56.4%減)
黒字法人数	16	15	12	17	16	△ 1 (5.9%減)	0 (0.0%増)
黒字額	929,752	929,879	1,854,926	961,732	996,668	34,936 (3.6%増)	66,916 (7.2%増)



- (注) 1 赤字は、公益法人については当期経常増減額が減少したもの、会社法法人及び特別法人については経常損失を計上したもので把握
 2 平成 23 年度から、(財)愛媛県水産振興基金と(財)愛媛県栽培漁業基金が統合して(財)えひめ海づくり基金となったため、法人数が 1 法人減

(平成 23 年度～26 年度評価期間総括)

出資法人の経営基盤を収支の面から見た場合、表 3 のとおり、赤字額合計については、平成 21 年度の 72,456 千円から、23 年度に一時増加したものの、25 年度には 31,569 千円と大きく減少しており、経営基盤の強化に向けた取組が成果を上げていると評価できる。

赤字の出資法人数は、21 年度の 7 法人から 25 年度には 6 法人と 1 法人減少したものの、評価期間の複数年度にわたり赤字となった法人や、赤字基調が続いている法人があり、これらの法人については、より一層の経営努力が必要となっている。

個々の出資法人については、(一財)愛媛県廃棄物処理センターが債務超過を解消のうえ黒字基調に移行し、評価期間前に赤字を計上していた愛媛エフ・エー・ゼット(株)や愛媛県土地開発公社が黒字を計上するに至っている。

一方で、(公財)愛媛県動物園協会は赤字基調に陥っており、(公財)松山観光コンベンション協会や(公社)愛媛県園芸振興基金協会は赤字基調を脱しきれていない。

また、この 4 年間で黒字化を達成した法人や継続的に黒字基調を維持している法

人についても、県の関与や支援を得たうえで黒字を維持している法人があり、自律性の確保に関しては課題がある。

今後は、国指針にもあるとおり、将来にわたって事業を継続することの前提(ゴーイングコンサーン)を踏まえ、経営基盤の充実・強化に向けた取組やフォローアップを行っていく必要がある。

【参 考】

資産、負債及び正味財産又は純資産の状況

表 4

単位:千円

年 度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	増減 (H24⇒25)	増減 (H21⇒25)
資産合計	51,247,948	50,473,764	50,662,353	49,928,590	49,905,070	△ 23,520 (0.05%減)	△ 1,342,878 (2.62%減)
負債合計	24,170,471	22,794,103	21,449,537	20,365,298	19,989,348	△ 375,950 (1.85%減)	△ 4,181,123 (17.30%減)
正味財産又は 純資産合計	27,077,477	27,679,661	29,212,815	29,563,292	29,915,722	352,430 (1.19%増)	2,838,245 (10.48%増)

イ 財団法人の基本金（基本財産）の運用状況等

財団法人は、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律の趣旨に従い、法人自らの責任において適正な基本金(基本財産)の管理運用を行うことが求められている。

このため、当委員会では新公益法人制度への円滑な移行に併せて、基本金(基本財産)の資金運用を適切に行うよう言及してきたところであるが、運用関係規程が整備されていない出資法人もあることから、引き続き、その整備状況を把握するとともに、運用状況を検証した。

(7) 現在の運用状況 (平成 26 年度)

平成 25 年度末時点において、財団法人 14 法人の基本金(基本財産)の総額は約 121 億円で、債券による運用総額は約 110 億円(11 法人)、預金による運用が約 11 億円(11 法人)である。債券で運用している法人については、(公財)えひめ海づくり基金を除き、安全・確実な国、地方公共団体、政府関係機関発行の公債等により運用している。

なお、(公財)えひめ海づくり基金については、国債のほか仕組債及びアルゼンチン債を保有していたことから、当委員会による 24 年度 2 次評価において、「公金が含まれる基本財産の運用は、原則として安全・確実な公債によるべき」との指摘を行っている。これを受けて、仕組債については 25 年度中に処分が行われたものの、アルゼンチン債については保有が継続されている。このアルゼンチン債については、市場での価格下落に対する圧力が強く、評価額についても帳簿価格の 6 割近くまで下落していることから、今後の動向を注視する必要がある。

また、基本金(基本財産)の運用状況については、設立当時に比べて金利が低下し、各出資法人とも収入確保に苦慮しているところであり、特に、基本金(基本財産)の運用益を主な収入源としている法人は、基金や繰越金の取崩しでの対応が必要となり、将来の法人運営が不安定になるおそれがある。

このため、基本金(基本財産)の運用方法の改善以外にも収支構造の改善に資する取組が必要であり、収益事業の展開や利用者負担の導入・拡大など、幅広い検討が必要である。

(平成 23 年度～26 年度評価期間総括)

評価期間において、県が出資する財団法人が有する資産については、平成 21 年度の約 341 億円から 25 年度には、約 330 億円と約 11 億円減少している。

減少の主な要因は、国の制度改正に伴う基金返還ではあるが、赤字体質が続いたために資産が減少した法人が(公財)愛媛県国際交流協会や(公財)愛媛県動物園協会など 6 法人ある。資産は将来のキャッシュ獲得の基盤であることから、これらの法人については、中長期的な視野での経営計画の速やかな策定が望まれる。

また、近年の低金利により資産の運用益が減少するなど、出資法人を取り巻く経営環境の見通しが不透明であることから、現在黒字の法人や株式会社など他の形態の出資法人においても、中長期を視野に入れた経営計画の策定が必要である。

【参 考】

22 年から 25 年までの経常収支額の合計が赤字の出資法人	9 法人
21 年度末と比較して資産が減少した出資法人	11 法人
(うち 22 年度から 25 年度までの経常収支額の合計が赤字の出資法人	6 法人)

(イ) 基本金(基本財産)の運用関係規程に基づく適切な運用 (平成 26 年度)

県が出資する 14 財団法人のうち、預金での運用を行う法人又は債券での運用を行う法人は、それぞれ 11 法人(うち 8 法人は預金及び債券で運用)であった。これらの法人について、基本金(基本財産)に係る運用関係規程の整備状況を調査したところ、3 法人については規程が未整備であり、うち 1 法人は債券での運用を行っている法人であった。

新公益法人制度においては、基本金(基本財産)の設定や処分判断が法人の裁量に委ねられ、その運用も法人自らの責任で行うこととなったが、基本金(基本財産)には県の出資金や出せん金など公金が含まれており、不適切な運用により棄損することないよう、法人のしっかりとしたガバナンスと適切な情報開示の確保が必要である。

(平成 23 年度～26 年度評価期間総括)

基本金(基本財産)を債券により運用している財団法人は、平成 21 年度の 9 法人から 25 年度には 11 法人と増加している。

基本金(基本財産)の運用による利益の追求は、法人としてみれば当然のことであるが、その財源には公金が含まれていることや出資法人の設立趣旨を鑑みれば、リスクの高い運用や度を越えた利益追求は好ましいこととは言えず、出資法人本来の業務と基本金(基本財産)の運用業務とのバランスに留意する必要がある。

このため、規程が未整備である出資法人については、その整備が必要であり、特に債券での運用を行っている(公財)松山観光コンベンション協会については、速やかな整備を求めたい。

③ 役職員数の見直し (平成 26 年度評価)

平成 24 年度から 25 年度にかけ、役員数は、22 人の減少(7.7%減)となっている。内訳としては、公益法人新体系への移行に伴う役員数の見直し等により、5 法人 23 人が減員した一方で、1 法人で 1 人の役員が増員となっている。

職員数は 9 人の減少(1.2%減)となっており、内訳としては、一部事業廃止に伴い、34 人の職員を減員した南レク(株)をはじめ 4 法人が計 38 人減員した一方で、事業量の増加に伴い、職員 10 人を増員した(公財)愛媛県埋蔵文化財センターをはじめ 5 法人で計 29 人増員している。

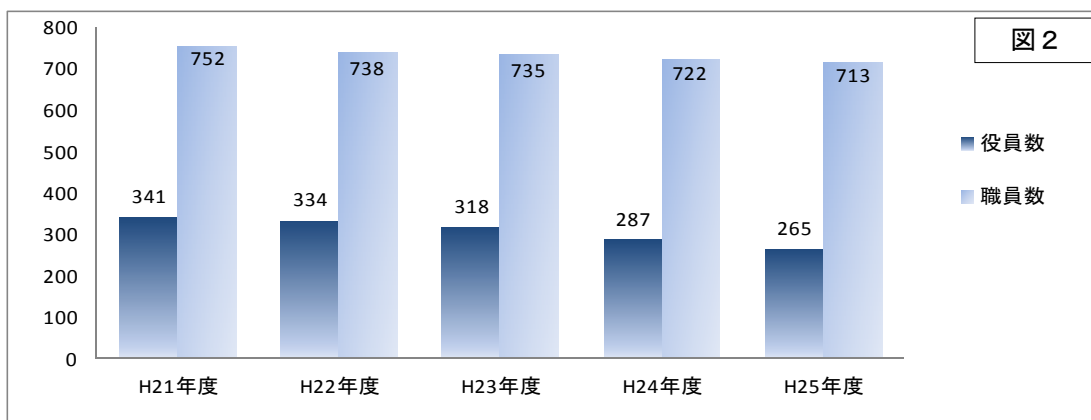
また、プロパー職員の登用や、非正規職員の正規雇用化など、自律的な組織体制の強化に取り組んだ法人もある。

なお、引き続き業績や現場の実態に応じた給与等水準の適正化に努めるとともに、職員の労働インセンティブが働きやすい人事・給与制度の改善に取り組む必要がある。

表 5

単位：人

	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	増減 (H24→H25)	増減 (H21→H25)
役員数	341	334	318	287	265	△ 22 (7.7%減)	△ 76 (22.3%減)
職員数	752	738	735	722	713	△ 9 (1.2%減)	△ 39 (5.2%減)



- (注) 1 役員数、職員数には、臨時、非常勤、県派遣、県兼務、県退職者等を含む。
2 役員と職員を兼務する場合は、それぞれに計上。

(平成 23 年度～26 年度評価期間総括)

役員数については、表 5 のとおり、平成 21 年度の 341 人から 25 年度の 265 人と、大幅に減少している。その主な要因は、新公益法人制度への移行に伴い、組織体制の見直しが行われたことではあるが、役員等の経営責任の明確化を図るとともに、機動性の高い法人運営が可能な組織への環境整備がなされたことは、今後の適正な法人経営に向けた体制が整った点で大いに評価できる。

職員数についても、21 年度の 752 人から 25 年度の 713 人に削減を図っており、より効率的な運営体制が構築できたことについては、評価できる。

なお、今後は、職員自身の能力向上やスキルアップを図るため、研修体制の充実等職員の育成に力を注ぐとともに、役職員数の更なる適正化に努め、より一層の効率化を進めていくことを期待する。

(2) 県の関与の適正化

① 財政的な関与の見直し

(平成 26 年度評価)

平成 24 年度から 25 年度にかけ、県補助金・負担金は 17 百万円増加した。その主な要因は、松山空港ビル(株)において、LCC の新規就航に伴う補助金の新設等により 16 百万円増加したことや、(公財)愛媛県園芸振興基金協会において、前年度の野菜の価格下落を受けて野菜生産出荷安定資金造成事業に伴う補助金が 21 百万円増額したことなどである。

県委託料は、345 百万円増加したが、その主な要因は、昨年度に引き続き(公財)愛媛県埋蔵文化財センターにおいて、JR 貨物基地関係の事業を受託したことによる増加(約 217 百万円増)や、愛媛県土地開発公社において、用地補償契約実績に基づき支払われる委託料の増加(約 59 百万円増)などによるものである。

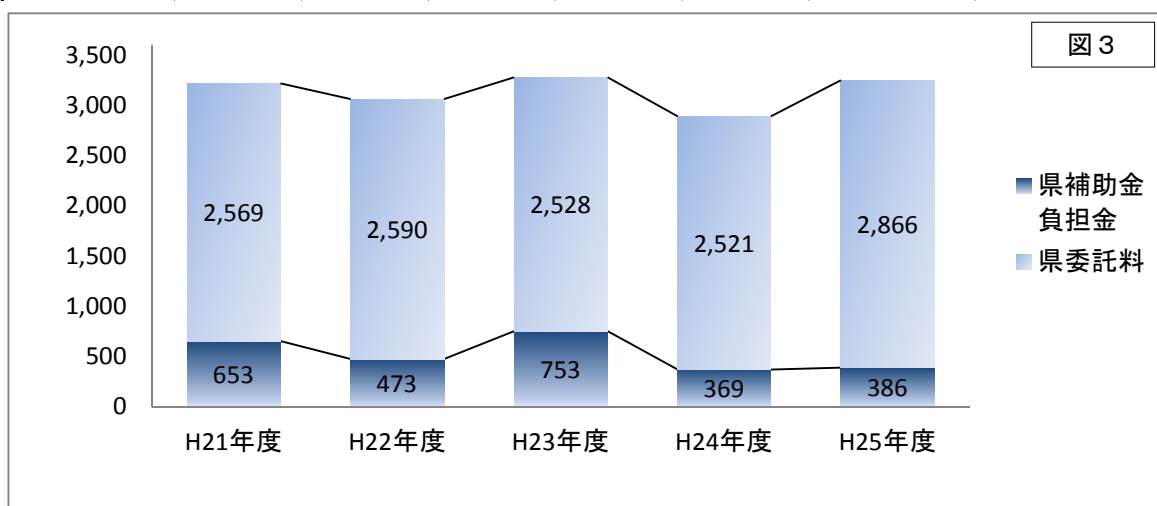
25年度の県の財政的関与が拡大した要因は、主に JR 貨物基地関連の公共事業に係る委託料の増加によるものであり、比較的額の大きい単年度事業の実施等により増加していた23年度並みの額となった。今後も、事業規模に応じた適正な委託に努めるとともに、県以外の国・団体等の助成制度の活用などにより、県の財政負担の軽減に努める必要がある。

表 6

単位:百万円

	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	増減 (H24→H25)	増減 (H21→H25)
県補助金 負担金	653	473	753	369	386	17 (4.6%増)	△ 267 (40.9%減)
県委託料	2,569	2,590	2,528	2,521	2,866	345 (13.7%増)	297 (11.6%増)
計	3,222	3,063	3,281	2,890	3,252	362 (12.5%増)	30 (0.9%増)

図 3



(平成 23 年度～26 年度評価期間総括)

平成 23 年度から 26 年度の評価期間において、県が各出資法人に行ってきた財政的関与のほとんどは、補助金及び委託料の支出に留まっており、損失補填やそれに類するものはない点は評価できる。

また、県では、評価期間を通じて補助金の削減を進める一方、ほぼ同額の委託料を増額しているが、これは、JR 貨物基地移転に関連した事業の実施に伴い、(公財)愛媛県埋蔵文化財センターに対して、当該事業に伴う埋蔵文化財発掘調査を委託したこと等によるものである。

これらの委託事業は、出資法人本来の設立目的に沿った事業であることから、当該事業に対する委託料は公益性が担保されていると思料されるため、県の財政的関与は適正なものであると評価できる。

なお、一部の出資法人に対して、短期貸付を実施している事例があるが、国指針においても、短期貸付の解消が求められていることから、県所管課及び出資法人が連携して課題解決に向けた取組を行う必要がある。

県による財政的関与については、出資法人の適正な業務運営の観点から、やむを得ない場合もあるが、過度の関与は、法人の自主性・自律性を疎外し、経営責任が不明確となる要因になり得ることも十分に留意しなければならない。

このため、県は出資法人と連携し、当該法人の自律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検討することが必要である。

② 人的関与の見直し (平成 26 年度評価)

平成 24 年度から 25 年度にかけ、県派遣職員は、(公財)愛媛県埋蔵文化財センターで 1 人の減 (1 人→0 人)、愛媛県土地開発公社で 3 人の増 (14 人→17 人) で、差引き 2 名増となっている。

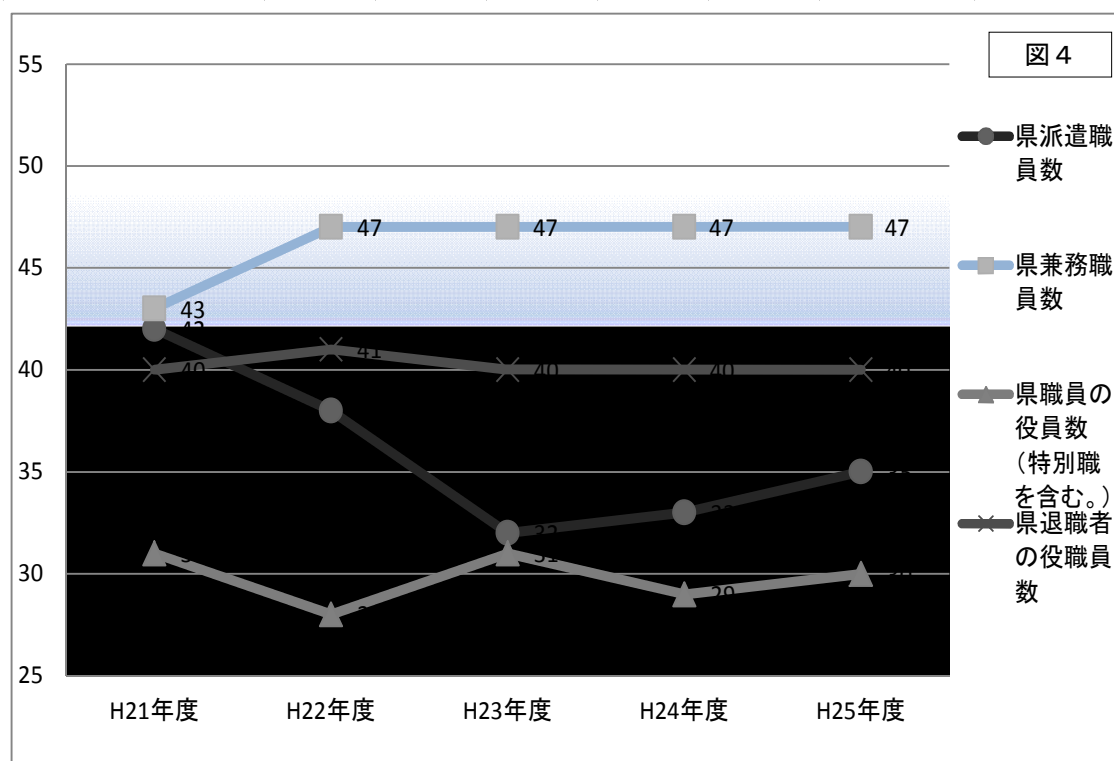
県職員の役員数、県兼務職員数及び県退職者の役員数については、ほとんど変動はなかった。

なお、今後も県による人的関与は、出資法人からの要請等を総合的に勘案しながら、最小限に留める必要がある。

表 7

単位:人

	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	増減 (H24→H25)	増減 (H21→H25)
県派遣職員数	42	38	32	33	35	2 (6.1%増)	△ 7 (16.7%減)
県兼務職員数	43	47	47	47	47	0 (0.0%増)	4 (9.3%増)
県職員の役員数 (特別職を含む。)	31	28	31	29	30	1 (3.4%増)	△ 1 (3.2%減)
県退職者の役職員数	40	41	40	40	40	0 (0.0%増)	0 (0.0%増)
計	156	154	150	149	152	3 (2.0%増)	△ 4 (2.6%減)



(平成 23 年度～26 年度評価期間総括)

県の各出資法人に対する人的関与については、表 7 のとおり、平成 21 年度の 156 人に対し、平成 25 年度において 152 人と、やや減少しているものの、ほぼ横ばいとな

っている。

出資法人の多くは指定管理施設の管理や公益目的事業を実施しており、業務上、県と密接な関係にはあるが、出資法人は県と独立した人格を有する法人であることから、その運営については、自主性・自律性の確保を図る必要がある。

このため、出資法人に対する県の人的関与は、目的、職務及び期間等を明確にした必要最小限度に留めるとともに、他の人材の活用や内部登用の促進に留意する必要がある。

また、出資法人においても、人材の育成やプロパー職員の採用、登用に積極的に取り組むとともに、各出資法人の県所管課と連携を密にしながら、県からの派遣職員等の逡減計画の策定を検討する必要がある。

(3) 法人情報等の積極的な開示等

(平成 26 年度評価)

瑕疵担保責任の履行など残務事務を行っている愛媛県住宅供給公社を除くすべての出資法人でホームページを開設している。今後は、法人により公開される情報の質や量に差が生じていることから、開示内容の充実に努め、県民の理解と信頼を得られるよう努める必要がある。

(平成 23 年度～26 年度評価期間総括)

出資法人の情報開示への取組については、指針で示した内容は開示されており、概ね適切であると評価できる。また、県のホームページにおいても、出資法人に関する情報開示を行っており、県出資法人のホームページをリンクすることで、広く県民が閲覧できる状況が整備されている。

しかしながら、開示されている情報の質や量にはばらつきがあるため、今後より一層の充実に努める必要がある。

4 県出資法人が抱える課題と平成 27 年度以降の経営評価の在り方

出資法人については、上述しているとおり、概ね堅調な経営を継続していると考えられるが、平成 23 年度以降の評価期間中に解決できていない課題や今後取り組んでいくべき対策がいくつか残されている。

具体的には、以下のようなものである。

(1) 県派遣職員逡減計画の策定

これまで当委員会では、出資法人の自律性や独自性を高めるため、県職員の派遣見直しを図る派遣職員数の逡減計画の策定について言及してきたところであるが、未だ取組が不十分な状況にある。

このため、次期評価期間においても、原則として計画策定を出資法人に求めていくとともに、策定した計画の実現に対する各出資法人の取組を注視していく必要がある。

ただし、この取組に当たっては、出資法人としての公益性の確保と適正な業務運営にも配慮することが重要であり、これらの観点を踏まえたうえで、県職員の関与のあり方について十分な検討を行う必要がある。

(2) 中長期経営計画の策定

国指針において、出資法人は、将来にわたって事業を継続することの前提(ゴーイングコンサーン)を踏まえた経営を行うことが望ましいとされており、このゴーイングコンサーンを明確化するためには、中長期的な経営計画の策定が重要であることから、次期評価期間では、この計画策定を各出資法人に求めていくとともに、策定に関する具体的な提言等についても積極的に行っていくこととする。

(3) 経営改善に向けた取組

出資法人の中には、既に安定的経営を行っている法人がある一方、黒字ではあるが安定的とは言えない法人や赤字体質の法人も多く見受けられる。

こういった法人に対しては、今後もその経営状況を注視していくとともに、可能なものについては、引き続き専門的見地からの助言を行っていく必要がある。