

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）
【令和4年度評価及び評価期間（元～4年度）総括】

愛媛県出資法人経営評価専門委員会

1 令和4年度経営評価等の進め方

「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、21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、必要に応じて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上で、当委員会による外部評価（2次評価）を実施した。

また、今年度で現行の経営評価期間（平成30年度～令和3年度決算を対象）が満了することに伴い、4年間の経営評価の総括を行うとともに、本件指針の改定に係る協議を実施した。

《検討の経過》

実施日・期間	内 容	協議事項等
令和4年 6～7月	出資法人・県所管課による1次評価の実施	
10月14日	第1回経営評価専門委員会	・4年度の経営評価の進め方等について ・自己点検評価（1次評価）結果確認
	打合せ会	ヒアリング対象法人の選定
11月22日	ヒアリング	南レク（株）
11月24日	現地調査・ヒアリング	（公財）愛媛県動物園協会
令和5年 1月19日	第2回経営評価専門委員会	・2次評価案の審議 ・指針改定、評価期間総括についての意見交換
2月3日	第3回経営評価専門委員会 （書面）	・指針改定案の審議
3月	・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

（令和4年度評価）

当委員会では、経営責任を明確にする観点から役員の常勤化を求めてきたが、令和3年度末において、常勤の役員を設置する法人は18法人と、前年度から増減はなかった。

また、各法人では、必要に応じ、柔軟で効率的な組織体制の構築や中長期的な視野に立ったプロパー職員の育成等の取組みを進めている。

(令和元年度～4年度評価期間総括)

平成30年度以降、常勤の役員を非設置の法人において、常勤の役員は設置されなかったことから、今後も役員常勤化への取組みを継続する。

② 経営基盤の充実・強化

ア 経営状況

(令和4年度評価)

令和3年度決算において、赤字を計上した出資法人は10法人と、前年度より1法人増加し、赤字額合計は前年度より20,005千円減の92,566千円となった。

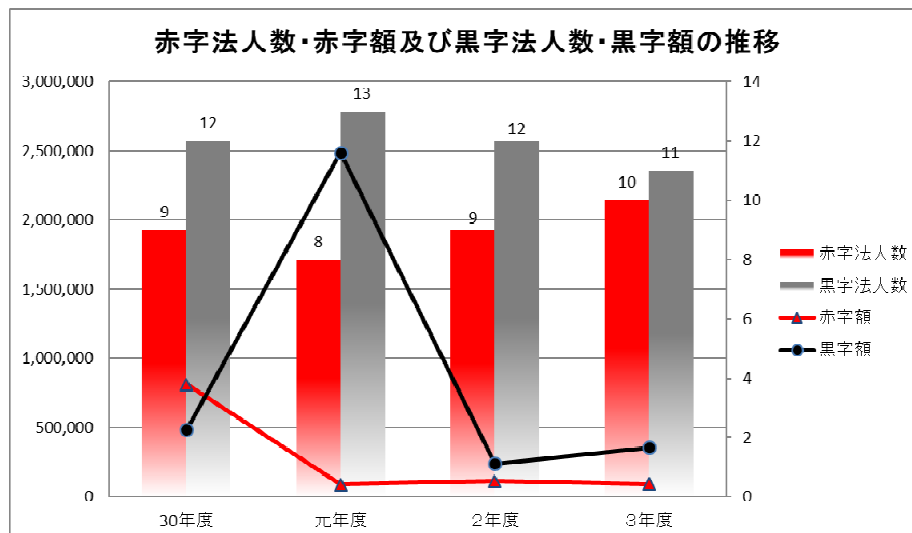
このうち、単年度の赤字額が1千万円を超える法人の数は3法人となり、前年度より1法人減少した。赤字の主な要因は、新型コロナウイルス感染症の影響による減収や、近年の低金利による基本財産運用益の減少などであり、当面は、ウィズコロナ・アフターコロナに対応した柔軟な事業運営を行いながら、経費の節減等に努め、収支の改善に取り組むことが求められる。また、一部の法人にあっては、長期化する低金利状態による基本財産運用益の減少に伴い、事業の見直しや自主財源の確保に向けた対策を強化する必要があると考えられる。

一方、黒字を計上した出資法人は11法人と前年から1法人減少し、黒字額合計は355,724千円となり、前年度の238,284千円から増加している。なお、単年度の黒字額が1千万円を超える法人は4法人あり、このうち黒字額が1億円を超過する法人は2法人となっている。

また、令和3年度は、(公財)愛媛県文化振興財団では、協賛金を活用して新規事業の企画・実施に取り組んだほか、(公財)愛媛県動物園協会では、新たに有料ガイドの実施や商品開発の拡充等により、収益事業収入の増加に繋げるなど、各法人において、社会経済情勢や県民ニーズに適合した新たな取組みが展開されている。

(単位：法人、千円)

		30年度	元年度	2年度	3年度	増減 (R2→R3)	増減 (H30→R3)
赤 字	赤字法人数	9	8	9	10	+1 (11.1%増)	+1 (11.1%増)
	赤字額	△812,000	△87,888	△112,571	△92,566	△20,005 (17.8%減)	△719,434 (88.6%減)
黒 字	黒字法人数	12	13	12	11	△1 (8.3%減)	△1 (8.3%減)
	黒字額	483,771	2,487,312	238,284	355,724	+117,440 (49.3%増)	△128,047 (26.5%減)



(注) 赤字は、財団法人又は社団法人については当期経常増減額がマイナスを計上したもの、社会福祉法人については、当期活動経常収支差額がマイナスを計上したもの、会社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

(令和元年度～4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、長引く低金利による基本財産運用益の減少に加えて、物価高騰による維持管理費の増加や、コロナ禍による施設利用者の減少及びイベント中止等による減収等の影響を受け、赤字法人数は、評価期間中に増加傾向に転じ、元年度の8法人から3年度には10法人となった。一方で、赤字額合計については、一部法人において利用料収入が回復傾向にあること等により、減少傾向にあり、平成30年度の812,000千円から3年度には92,566千円となった。

個々の出資法人の状況については、(公財)愛媛県文化振興財団、(公財)えひめ産業振興財団、(公財)えひめ海づくり基金、(公財)愛媛県動物園協会は、評価期間を通して赤字基調に陥っており、松山観光港ターミナル(株)は、コロナ禍の影響を受け、評価期間中に赤字に転じた。また、南レク(株)は黒字基調を維持してきたものの、4年度に子会社が破産し、経営への影響が懸念される。

国は、29年度に、財政的リスクが高いと認められる法人に経営健全化のための方針策定を要請している。本県では現時点においてこの方針策定の対象法人はないものの、上記のとおり、収支構造が不安定な法人が散見されることから、今後も経営基盤の充実・強化に向けた取り組みやフォローアップを行っていく必要がある。

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規定及び、公益社団法人及び公益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、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ことから、その運用状況を検証した。

(7) 現在の運用状況

(令和4年度)

令和3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107億円で、預金による運用が約25億円(14法人)、債券による運用総額は約81億円(10法人)となっている。

債券で運用している法人については、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。

また、基本金(基本財産)の運用状況については、近年は著しく金利が低下し、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り組みが必要であり、収益事業の展開や利用者負担の導入・拡大など、幅広い検討が求められる。

(令和元年度～4年度評価期間総括)

財団法人の正味財産については、平成30年度の約139億円から令和3年度には約144億円と約5億円増加している。

増加の主な要因は、平成30年度に、(一財)愛媛県廃棄物処理センターの赤字幅が、故障に伴う施設の停止により大幅に拡大、正味財産も大きく減少し、△602,161千円となり、債務超過の状態となった影響を受けて、財団法人の正味財

産の総額も一時的に減少したためである。なお、（一財）愛媛県廃棄物処理センターは、主たる搬入元である市町の廃棄物が他の事業所で処理可能となったことや、厳しい経営環境等を踏まえ、県と直接的な受益者である東予5市町との基本合意に基づき、解散・清算に向けて、債務及び廃止する東予事業所の解体撤去費などを、分担して負担することとし、資金不足を解消した。また、令和4年3月には施設の解体撤去を完了し、令和5年2月に清算終了した。

長引く低金利により資産の運用益が減少するなど、今後も、出資法人を取り巻く経営環境の見通しは、不透明であるが、特に公益財団法人にあっては、その基本財産は公益に資することを目的に用意されたものであり、厳しい経営状況にあっても、その目的に沿った適切な経営姿勢が求められる。現在黒字の法人や株式会社など他の形態の出資法人も含め、各法人においては、社会情勢を見極めながら、適宜、事業のあり方や経営計画を見直すことが必要である。

(1) 基本金(基本財産)の運用関係規程に基づく適切な運用 (令和4年度)

財団法人14法人のうち、預金のみでの運用が4法人、預金及び債券での運用が10法人となっている。

基本金(基本財産)には県の出資金や出え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がないように、引き続き、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。

(令和元年度～4年度評価期間総括)

平成30年度中に1法人が預金及び債券での運用から、預金のみでの運用に切り替えたが、それ以後、基本金(基本財産)を債券で運用している財団法人数の変動はなかった。

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いえず、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、その整備が必要と考える。

③ 役職員数の見直し (令和4年度評価)

令和2年度から令和3年度にかけ、役員数は1人の減員となった。

内訳としては、2法人で2人が減員となった一方で、3法人で1人が増員となった。評議員数は、2法人で1人減となった。

職員数は7人の減員となっており、内訳としては、職員6人が減員となった(社福)愛媛県社会福祉事業団をはじめ、5法人で計17人減員となった一方、職員4人を増員した南レク(株)など、5法人で計10人増員となった。

役職員数については、引き続き、経営責任の明確化や人件費適正化等の観点から、法人の事業規模等に応じたものとなるよう適正化を図る必要がある。

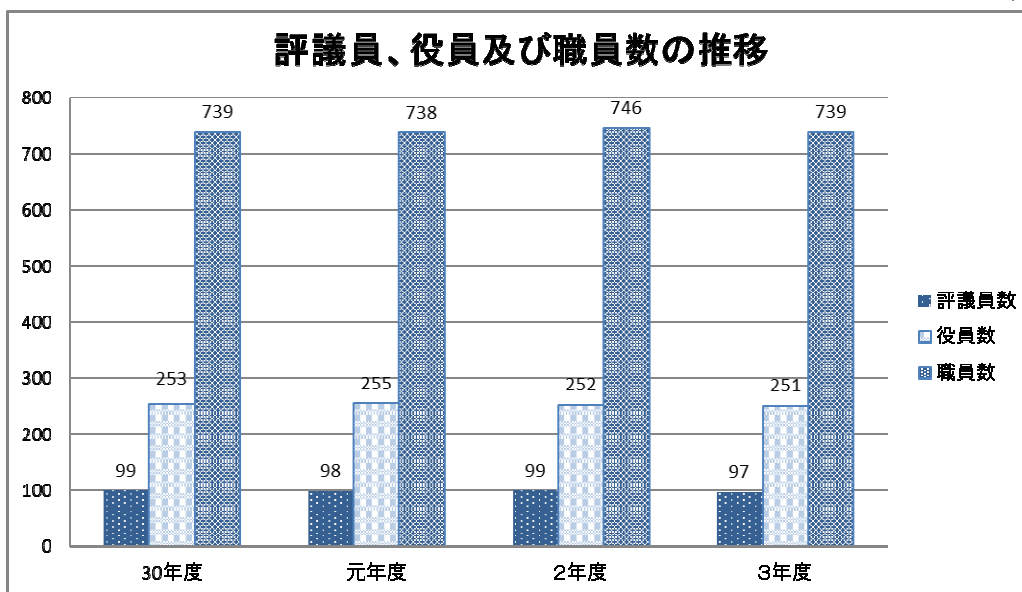
また、プロパー職員の登用や、業務引継ぎを円滑に行うため、正規職員の採用試験を1年前倒しで実施するなど、自律的な組織体制の強化による職場環境の充実に取り組んだ法人もある。

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。

(単位：人)

	30年度	元年度	2年度	3年度	増減(R2→R3)	増減(H30→R3)
評議員数	99	98	99	97	△ 2 (2.0%減)	△ 2 (2.0%減)
役員数	253	255	252	251	△ 1 (0.4%減)	△ 2 (0.8%減)
職員数	739	738	746	739	△ 7 (0.9%減)	0 -

(単位：人)



(注) 1 役員数には監事、監査役を含む

2 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

3 役員と職員を兼務する場合は、それぞれに計上

(令和元年度～4年度評価期間総括)

役員数及び評議員数については、現評価期間において、大きな変動はなく、ほぼ横ばいで推移している。

職員数については、各法人の事業量に応じて若干の増減が見られるものの、ほぼ横ばいの状況であり、概ね安定した運営体制が取られている。

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、優秀な人材の確保や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

(令和4年度評価)

令和3年度の県補助金・負担金は令和2年度と比べ、104,987千円減少の520,148千円となっており、これは、事業の縮小・廃止が主な要因であるが、引き続き、県の財政負担の軽減や、出資法人の自主性・自立性の向上を図るためにも、全体として、縮減に向けて取り組む必要がある。

県委託料は、令和2年度から令和3年度にかけ、299,246千円減少の2,848,547千円となった。これは、大規模修繕に係る指定管理委託料が令和3年度はなかったこと

等によるものである。また、令和2年度に引き続き、県有施設の指定管理者となっている法人に対し、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う減収に対して、行政サービスの維持・継続を図る観点から、県による委託料の補填措置がなされている。コロナ禍による減収は、やむを得ない面もあるものの、今後も、必要となる経費については委託料として適切に見込みながら、計画的に見直しを進めていくことが求められる。

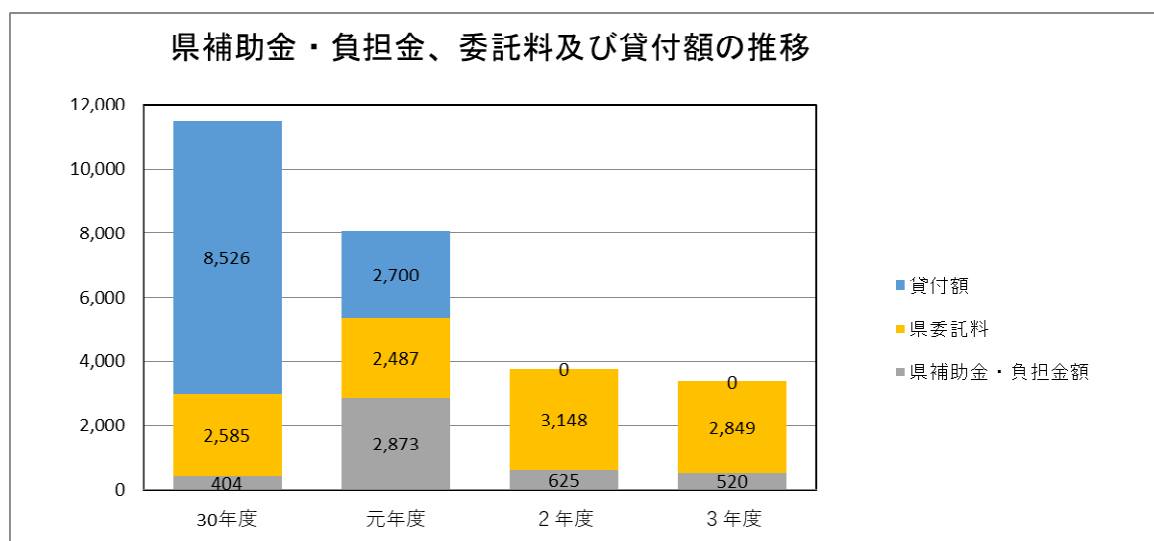
貸付額については、(一財)愛媛県廃棄物処理センターへの貸付が解消したことにより、令和2年度以降は0円となった。

県の財政的関与については、今後も、事業規模に応じた適正化に努めるとともに、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。

(単位:千円)

	30年度	元年度	2年度	3年度	増減 (R2→R3)	増減 (H30→R3)
県補助金 ・負担金額	404,085	2,873,393	625,135	520,148	△104,987 (16.8%減)	116,063 (28.7%増)
県委託料	2,584,843	2,487,495	3,147,793	2,848,547	△299,246 (9.5%減)	263,704 (10.2%増)
貸付額	8,525,500	2,700,000	0	0	0 —	△8,525,500 (100.0%減)
計	11,514,428	8,060,888	3,772,928	3,368,695	△404,233 (10.7%減)	△8,145,733 (70.7%減)

(単位:百万円)



(令和元年度～4年度評価期間総括)

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一部である点は評価できる。

なお、元年度は一時的に補助金が増加しているが、これは、(一財)県廃棄物処理センターに対し、解体撤去事業費補助金等約26億円を支出したことが要因であり、同法人の解散に向けて必要な対応として支出されたものであり、やむを得ないと考えられる。

また、県から指定管理者となっている法人に対し、新型コロナウイルス感染症に伴う減収分について委託料の補填措置を行ったことなどにより、県補助金・負担金及び委託料は増加傾向にある。

県による財政的な関与については、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・自律性を阻害し、経営責任が不明確となる要因になり得ることに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みを検討することが必要である。

② 人的関与の見直し

(令和4年度評価)

令和2年度から令和3年度にかけ、県派遣職員数、県兼務役員数、県OB役員数については変動がなかった。

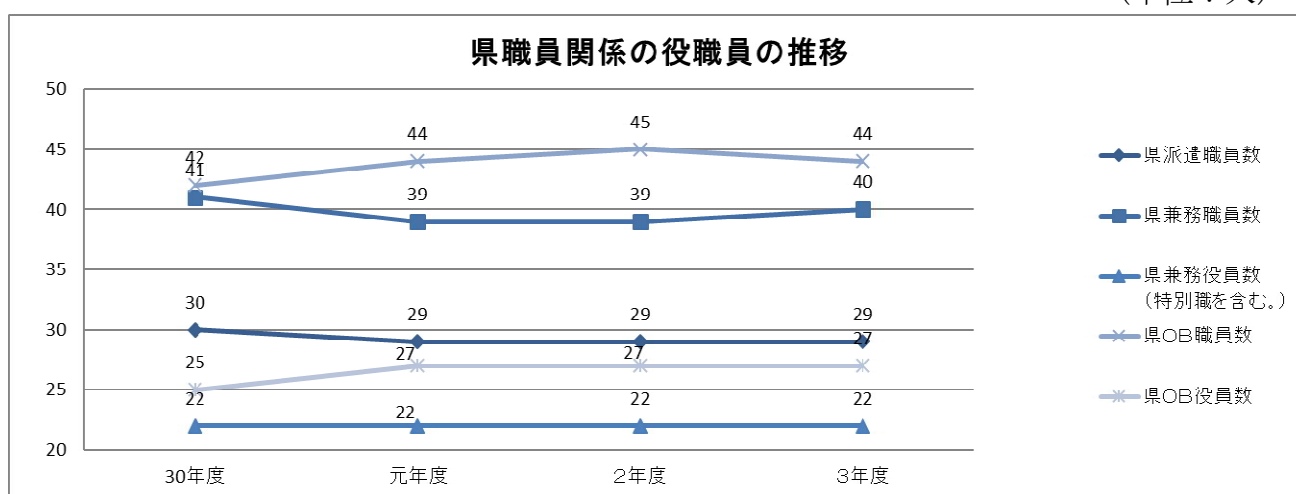
県OB職員数については、(公財)愛媛県スポーツ振興事業団で2人減員、(社福)愛媛県社会福祉事業団で1人増員した結果、全体としては1人減の44人であった。県兼務職員数については、(公財)えひめ産業振興財団で1人増員であった。

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。

(単位：人)

	30年度	元年度	2年度	3年度	増減 (R2→R3)	増減 (H30→R3)
県派遣職員数	30	29	29	29	± 0	- 1
県兼務役員数 (特別職を含む。)	22	22	22	22	± 0	± 0
県兼務職員数	41	39	39	40	+ 1	- 1
県OB役員数	25	27	27	27	± 0	+ 2
県OB職員数	42	44	45	44	- 1	+ 2

(単位：人)



(令和元年度～4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、平成30年度と令和3年度の比較において、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を計画的に逡減させるよう検討する必要がある。

(3) 法人情報等の積極的な開示等

(令和4年度評価)

令和5年2月に清算終了した(一財)愛媛県廃棄物処理センターを除く全ての出資法人でホームページを開設しているほか、広報誌やSNS、マスコミ等により、法人が果たす役割や取組みの内容等について、県民に積極的なアピールを行っている法人もある。

しかしながら、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、引き続き、開示内容の充実に努めるとともに、ホームページでの情報公開・提供に当たっては、サイトマップを工夫するなど、利用者がアクセスしやすいものとなるよう見直しに取り組み、認知度の向上に向けた積極的な情報発信を行うことで、県民の理解と信頼を得られるよう努める必要がある。

また、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、法人情報等の公開に当たっては、より県民に分かりやすく丁寧な説明となるよう十分に配慮する必要がある。

(令和元年度～4年度評価期間総括)

出資法人の情報開示への取組みについては、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量や質にはばらつきがあり、特に県民への説明責任を果たすためには、報告書等においてより一層丁寧な記載を行う必要があるほか、認知度向上に係る情報発信についても、今後より一層の充実に努める必要がある。

3 県出資法人が抱える課題と令和5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、以下のとおり、令和元年度以降の評価期間中において未解決の課題や、今後取り組んでいくべき対策がいくつか残されており、当委員会として今後も助言を行っていく必要がある。

(1) 出資法人の自主性・自律性の向上

長引く低金利による基本財産運用益の減少に加え、物価高騰による維持管理費の増加及びコロナ禍による減収等の影響を受け、当面は、厳しい事業環境が継続することが想定される。

このため、更なる経費の節減等に努めつつ、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えた事業に取り組むほか、既存業務のデジタル化を始め、コロナ禍において急速に進展したデジタル技術を駆使し、より効率的・効果的な事業運営を推進するとともに、法人の設立趣旨に応じた地域課題の解決に資する事業の更なる展開を図るなど、経営基盤の充実・強化に努める必要がある。

また、今回のコロナ禍のような、事業環境が激変する状況においては、各出資法人の役員等のトップマネジメントにより、組織のビジョンと戦略をしっかりと示し、法人運営に取り組む姿勢が求められる。

さらに、出資法人が、県民の理解と信頼を得て、継続的に事業運営を行っていくためには、ガバナンスの効いた組織体制の構築を図ることが必要である。実質的にガバナンスが効いているというためには、全ての役員を役員会に主体的に参加させ、議論の活性化に努めるとともに、各役員の仕事や役割を踏まえ、役員数の適正化や、役員として必要なスキルの明確化の検討に取り組むなど、事業の運営に即して、役員全員がしっかりと運営に参画するよう努める必要がある。併せて、役員それぞれが、その仕事や役割を十分認識し、法人の内外において説明責任を果たすよう努める必要がある。

加えて、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、プロパー職員について、計画的な採用及び中長期的な視野に立った育成や資質の向上を図ることが欠かせないので、今後必要な取り組みを行う。

(2) 県の関与の適正化

県の財政的・人的関与について、これまで同様、過度の支援は、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を十分留意する必要がある。

財政的関与については、県が補助金等を支出することがやむを得ない場合もあるが、過度なものとなっていないか、今後も注視していく必要がある。また、コロナ禍や物価高騰の影響等により、指定管理業務に係る委託料が増額傾向にあることから、引き続き精査に努める。

人的関与について、県退職者の役職員への就任は、引き続き、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とともに、紹介に当たっては、当該退職者にその役割や仕事を十分認識させるよう努めることとする。

(3) 法人の認知度の更なる向上

出資法人に対する県民の理解と信頼を得るとともに、施設利用者等の増加や、事業実績等の拡大に繋げるため、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とから、出資法人に対し、自らのホームページやSNSの運用のほか、パブリシティ活動の推進や、デジタルマーケティングの手法を活用した効果的な情報発信等を促していくこととする。