

愛媛県出資法人改革プランに基づく改革の総括
(平成22年度(最終)点検評価の結果)

愛媛県出資法人点検評価部会

愛媛県出資法人改革プランの概要

1 対象法人及び改革期間

- ・ 対象法人

県が25%以上出資又は出捐している出資法人

県が財政的支援を行っている出資法人

対象法人数は、当初30法人(公益法人19、会社法人5、社会福祉法人1、特別法人5)であったが、廃止や統合、また財政支援がなくなったことなどにより最終的には25法人(公益法人16、会社法人4、社会福祉法人1、特別法人4)となった。

- ・ 改革期間

平成18年度から21年度までの4か年

2 対象法人ごとの見直しの方向性

本プランでは、次の4つの方向性により見直しを進めた(対象法人ごとの見直しの方向性は、対象法人一覧のとおり)。

廃 止 (1法人)

- ・ 一定の社会的役割を果たしたものと考えられることから廃止(愛媛県道路公社)

統 合 (4法人)

- ・ 事業目的に共通するところが多いうえに、事業内容も類似している法人を統合し、経営の効率化を図る。((社)愛媛県果実生産出荷安定基金協会と(社)愛媛県野菜価格安定基金協会、(財)愛媛県水産振興基金と(財)愛媛県栽培漁業基金)

経営環境を踏まえた見直し(12法人)

- ・ 分譲事業から撤退するのを機に、業務の抜本的な見直しを行うことが必要である。(愛媛県住宅供給公社)
- ・ 公共事業費が削減傾向にある中、収入のほぼ100%を県からの委託金等に依存しており、現在の委託方式を継続するとしても、更なるコスト削減など、抜本的な見直しが必要である。(愛媛県土地開発公社)
- ・ 開発事業に係る受託事業の減少が予想され、組織体制等の抜本的な見直しが必要である。((財)愛媛県埋蔵文化財調査センター)
- ・ 指定管理者制度への移行に伴い、組織や業務運営方法等の抜本的な見直しが必要である。

経営改善を行いつつ存続（13 法人）

- ・ 今後とも法人が行う業務の社会的意義が認められるが、経営改善に向けた取組が必要である。

【対象法人一覧】

見直しの方向性	出資法人名	備 考
廃止（1 法人）	愛媛県道路公社	平成 17 年度末廃止
統合（4 法人）	(社)愛媛県果実生産出荷安定基金協会	平成 21 年 7 月 1 日付で統合、名称を(社)愛媛県園芸振興基金協会に変更
	(社)愛媛県野菜価格安定基金協会	
	(財)愛媛県水産振興基金	平成 23 年 4 月 1 日に統合予定
	(財)愛媛県栽培漁業基金	
外部経営環境を踏まえた見直し（12 法人）	愛媛県土地開発公社	
	愛媛県住宅供給公社	平成 17 年度末分譲事業撤退
	(財)愛媛県埋蔵文化財調査センター	
	(財)えひめ女性財団	平成 18 年度から指定管理者制度へ移行
	(社福)愛媛県社会福祉事業団	〃
	愛媛エフ・イー・ゼット(株)	〃
	(財)えひめ産業振興財団	〃
	松山観光港ターミナル(株)	〃
	(公財)愛媛県動物園協会	〃
	南レク(株)	平成 22 年 6 月から公益財団法人に移行
	(財)愛媛県文化振興財団	平成 18 年度から指定管理者制度へ移行
	(財)愛媛県スポーツ振興事業団	〃
経営改善を行いつつ存続（13 法人）	松山空港ビル(株)	
	(財)愛媛県廃棄物処理センター	
	(財)愛媛県国際交流協会	
	(財)伊方原子力広報センター	
	愛媛県信用保証協会	
	(財)松山観光コンベンション協会	
	(財)今治地域地場産業振興センター	財政的支援（注 1）
	(株)今治繊維リソースセンター	財政的支援（注 1）
	(財)えひめ農林漁業担い手育成公社	
	(財)愛媛の森林基金	
	愛媛県農業信用基金協会	財政的支援
	(社)愛媛県畜産協会	財政的支援（注 2）
	(公財)愛媛県暴力追放推進センター	平成 22 年 12 月から公益財団法人に移行

(注 1) (財)今治地場産業振興センター、(株)今治繊維リソースセンターは、平成 18 年度以降、財政支援が見込まれないことから、平成 19 年度点検評価を最後にプラン対象から除外

(注 2) (社)愛媛県畜産協会への出資金は返還条件付きであり、貸借対照表上も負債計上していたことから、出資金から寄託金に変更（変更日：平成 20 年 7 月 22 日）されたため、プラン対象から除外

改革実施計画及び推進体制

各対象法人及び県所管課は、「出資法人ごとの見直しの方向性」を着実に実施するため、具体的な取組事項や取組目標を定めた改革実施計画を作成して、これに沿って取り組むものとし、毎年度、その取組状況を検証・分析し、自己点検評価（1 次評価）を行った。

さらに、民間の有識者で構成する「県出資法人点検評価部会」は、毎年度、計画の進捗状況を管理し、対象法人ごとの改革実施計画の外部点検評価（2 次評価）を行った。

平成 22 年度点検評価について

1 平成 22 年度点検評価の基本方針

平成 18 年度から毎年度行っている点検評価は、平成 22 年度が本プランに基づく最終のものとなることから、各対象法人が実施した平成 22 年度 1 次評価結果をもとに、平成 21 年度に実施した 2 次評価における提言への対応状況の点検評価に加え、本プランの改革期間中の総括、今後に向けての提言を行った。

また、昨年度に引き続き、「公益法人制度改革への対応」について点検・確認を行った。

なお、1 次評価においては、「取組の目標達成の評価」として、本プランで明示する 6 つの基本的取組事項ごとに、「十分達成している」「ある程度達成している」などの段階評価を行ってきたが、平成 21 年度までの 2 次評価においては、段階評価は行ってこなかった。平成 22 年度は改革期間全般を総括する観点から 2 次評価において、「取組の評価」として段階評価を行うこととした（5 段階評価を行うに当たっては、下記「評価区分」を基に実施した。）。

【評価区分】

取組の評価（2 次評価）	左 記 の 説 明
十分達成している	基本的取組事項の趣旨に沿った見直しを十分達成している。
ある程度達成している	基本的取組事項の趣旨に沿った見直しをある程度達成している。
達成半ばである	基本的取組事項の趣旨に沿った見直しをある程度達成しているとまではいかないが、一部については達成している。
ほとんど達成していない	取組を行っているが、基本的取組事項の趣旨に沿った見直しをほとんど達成していない。
取組みに着手できていない	基本的取組事項の趣旨に沿った見直しに着手することができていない。

1 次評価の「取組の目標達成の評価」と 2 次評価の「取組の評価」の違い

双方の評価の違いとして、1 次評価は各対象法人が設定した「目標達成の評価」であるのに対し、2 次評価では、本プランの基本的取組事項の趣旨に沿った見直し（改善）が行われているかの観点から評価を行っている。なお、当部会では、標準的な見直し（改善）が行われたと評価する場合は、その評価を「ある程度達成している」とすることを基本とし、特筆すべき見直しが行われている場合は「十分達成している」と、当部会が指摘した事項が改革期間中に進展がなかったり、解決せず残った項目には、「達成半ばである」以下の評価を行った。

2 平成 22 年度点検評価のスケジュール

平成 22 年度の点検評価について、次のとおり実施した。

期 日	摘 要	備 考
平成 22 年 6 月～ 7 月	各法人が 1 次評価実施	
9 月 13 日	第 1 回点検評価部会	平成 22 年度の進め方協議、1 次評価結果確認
9 月 13 日	第 1 回打合せ会	2 次評価案協議
10 月 14 日	第 2 回打合せ会	2 次評価案協議
11 月 24 日	第 3 回打合せ会	2 次評価案協議
平成 22 年 12 月～同 23 年 1 月	2 次評価検討、各法人への確認等	
2 月 1 日	第 2 回点検評価部会	2 次評価の審議・決定

5 年間における改革実施計画の取組状況

1 出資法人の自主性・自律性の向上に向けた取組

・ 組織体制の見直し

統合の方向性が示されていた 2 組・ 4 法人については、まず「(社)愛媛県果実生産出荷安定基金協会」と「(社)愛媛県野菜価格安定基金協会」の統合が改革期間中である平成 21 年 7 月に実現するとともに、もう 1 組の「(財)愛媛県水産振興基金」及び「(財)愛媛県栽培漁業基金」についても、改革期間中には実現しなかったものの、平成 22 年度の最終の点検評価までに平成 23 年 4 月の統合が双方の法人で合意された。これらの統合により、法人の経営の効率化が図られることとなった。

この他、県有施設の指定管理者制度への移行（平成 18 年度）を契機に、同制度の影響を受ける対象法人では、これに対応すべく、柔軟で効率的な組織体制の構築を図るための見直しが行われた。

・ 公益法人制度改革への対応

本プラン策定時には想定されていなかった公益法人制度改革への対応は、平成 20 年 12 月から新制度が施行されたことに伴い、平成 21 年度からその点検評価を行ってきた。

新制度に移行するためには、それぞれの公益法人が移行申請を行う必要があるが、その申請期限は平成 25 年 11 月末となっている。これに関係する対象法人は 16 法人であるが、申請期限までに新制度への移行申請を行わなければ解散になること、移行に当たっても、法人の経営、組織体制等に多大な影響を与えることから、当部会においては、各対象法人の移行の手続きに係る進捗状況、移行に当たっての課題の把握に努め、早期の移行申請、課題解決を促した。

移行(予定)時期	法人数	摘 要
平成 22 年度	3	公益財団法人へ移行済（(公財)愛媛県動物園協会、(公財)愛媛県暴力追放推進センター）、公益財団法人への移行申請中（(財)伊方原子力広報センター）
平成 23 年度	6	いずれの法人も公益財団法人への移行を予定
平成 24 年度	3	
平成 25 年度	0	
未 定	4	うち 1 法人は公益財団法人への移行を予定しているが、その他の 3 法人は、移行の方向性も未定

移行予定時期が未定である 4 法人のうち、移行の方向性も未定の 3 法人の理由について、(財)愛媛県廃棄物処理センターは「経営改善状況を見極めたうえで対応する。」、(財)松山観光コンベンション協会は「筆頭出資自治体（松山市）の意向で平成 23 年度以降具体的に検討する。」、(社)愛媛県園芸振興基金協会は「同種の国所管公益法人の動向を見たうえで対応する。」としている。

新制度への移行申請に当たっては、最初の評議員の選任方法、役員の選定、定款変更案など、理事会での協議を重ねて決定していく必要があり、実際に移行申請を行うまでには相当の準備と時間を要するものである。

申請期限までに余裕のない状況で申請を行った場合は、申請手続の瑕疵等何らかの事情で移行の認定・認可が受けられないことも想定されるため、そうすると再度申請する機会を失い、解散となるおそれがある。

移行申請の手続が進んでいない対象法人においては、危機感を持って早急に取り組む必要がある。

・ 経営基盤の充実・強化

改革期間中、長引く景気低迷、原油価格の高騰、県の厳しい財政状況を背景に、各対象法人においても厳しい経営環境が続いている。

年 度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度
赤字法人数	10 法人	6 法人	6 法人	11 法人	9 法人
赤字額	483,160 千円	173,583 千円	239,662 千円	472,390 千円	161,126 千円

(注) 赤字は、公益法人については当期正味財産が減少したもの、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

このような状況において、会社法人においては売上の確保、経費の削減、公益法人などその他の法人においては、経費の削減、外部資金や会費等の収入増加への取組みに努めてきた。また、平成 18 年度から指定管理者制度が導入された県有施設を運営する対象法人では、一部の施設を除き利用料金制が採用され、利用料金収入が法人の収入につながることから、施設の運営に当たり創意工夫に努め、その収入増加を図っている。

今後も大幅な収入増加・改善が望めず、厳しい経営環境は続くものと思われるが、国、県からの委託料や補助金等財政支援に頼らず、安定した経営基盤を確立するため、本プランにおいて示した事業の見直しと他団体との連携促進、収支構造の改善を引き続き図るとともに、監査体制の強化に一層取り組んでいく必要がある。

・ 役職員数及び給与制度の見直し

対象法人全体での役員数及び職員数の推移は次のとおりである。

年 度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度
役員数	415 人	414 人	392 人	395 人	376 人
職員数	793 人	725 人	714 人	745 人	770 人

(注) 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。

役員数については、平成 19 年度に法人規模に応じた見直し（2 法人）、平成 21 年度に対象法人の統合により、特に減少した。

職員数については、平成 18 年度に経費削減に向けた早期退職制度の導入、受託経営撤退に伴う人員整理、指定管理者制度の導入、事業量減少に伴う県派遣職員の引揚げなどにより減少したが、平成 20 年度、21 年度に増加しているのは、事業拡張に伴う非正規職員の増員（2 法人）が図られたことによるものである。

給与制度について、各対象法人では厳しい経営環境にあることから、経費削減の一環で、多くの法人が役員報酬や給与のカット、超過勤務手当の縮減を行ったほか、一部の法人で昇給、賞与支給の見直しを行った。このような中で、プロパー職員の労働インセンティブが働きやすいよう、管理職等への登用、業績に応じた賞与の支給、昇給等に取り組んだ法人もあった。

2 県の関与の適正化に向けた取組

・ 財政的関与の見直し

県の厳しい財政状況を背景に、補助金の縮減、整理・統合、委託料・貸付金の見直しが対象法人に対し求められているが、特に改革期間の平成 18 年度から県有施設に指定管理者制度が導入されたことにより、県の財政的関与の低減と対象法人による自律的な経営がより求められる契機にもなった。

対象法人に対する県からの補助金・負担金・委託料の額の推移は次のとおりである。

年 度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度
県補助金 ・負担金	977 百万円	2,946 百万円	719 百万円	1,152 百万円	688 百万円
県委託料	4,478 百万円	2,512 百万円	2,371 百万円	2,443 百万円	2,578 百万円
計	5,455 百万円	5,458 百万円	3,089 百万円	3,596 百万円	3,266 百万円

この表は対象法人への財政的関与の推移を示すものであって、削減額がそのまま県の財政支出の低減につながるものではない。特に、平成 18 年度の委託料は、平成 17 年度に比べ約 19 億 7 千万円の減額となっているが、指定管理者制度導入に伴い施設の利用料が県の収入から法人の収入となったこと（影響額約 6 億円）や、対象法人が管理受託していた 5 施設の指定管理者が当該出資法人以外の純民間事業者となったこと（影響額約 4 億 7 千万円）による減額が含まれている。

また、平成 18 年度には、県立社会福祉施設のあり方を見直した結果、県立社会福祉施設 6 施設が愛媛県社会福祉事業団へ無償譲渡されたため、県から同事業団へ支出されていた管理運営委託料（約 8 億 1 千万円）が削減され、この譲渡に伴う措置として、将来の建築・改築に充てるための補助金（18 億円）が平成 18 年度に支出されたことにより、県からの補助金・負担金・委託料の総額は減少しなかったが、平成 19 年度からは総額として減少している。

・ 人的関与の見直し

県の人的関与については、次の視点から見直しを求めた。

県から県出資法人への派遣職員については、派遣の必要性や人数を見直すこととし、県出資法人の経営改善策などと連動して計画的に引揚げを図る。

県退職者の役職員への就任は、内部登用を阻害することのないよう、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。

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。

県派遣職員数などの推移は次のとおりである。

年 度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度
県派遣職員数	82 人	57 人	47 人	44 人	39 人
県職員(特別職を含む)の役員数	41 人	42 人	38 人	39 人	35 人
県退職者の役職員数	38 人	35 人	33 人	35 人	35 人

平成 18 年度からの指定管理者制度導入に伴い、同制度の対象となる県有施設に係る部分に派遣されていた県職員について引揚げが行われたこと、事業量減少に伴う職員数の見直しにより、改革期間中、県派遣職員数が大幅に減少した。

3 経営情報等の積極的な開示等

県のホームページでは、県が 25% 以上出資又は出捐している県出資法人の

経営状況等（決算等）の関係資料を公開しているが、対象法人 25 法人のうち 22 法人は、独自のホームページにおいて当該資料を公表している。現在独自のホームページを有していない 3 法人（（財）愛媛県水産振興基金、（財）愛媛県栽培漁業基金、愛媛県住宅供給公社）においては、県出資法人が公共的な事業を民間の経営ノウハウ等を活かしながら実施していることを再認識し、法人独自のホームページを含めた積極的かつ多様な公開に努める必要がある。

なお、当該資料の作成に当たっては、公益法人会計基準など法人の種別に応じて適用される会計基準に沿って適正に行われるべきであるが、その資料がより分かりやすい内容となるよう、記載・表現方法にも一層配慮する必要がある。

総括

1 5年間の改革実績・成果

平成 18 年度からの改革期間中、対象法人を取り巻く環境として、指定管理者制度の導入、長引く景気低迷、県の厳しい財政事情などがあった。

これらを背景に、各対象法人では本プランに基づく改革・見直しが行われたが、特に実績・成果があったものとして、

組織面では、1組の統合が実現し、1組の統合の見通しが立ったこと

経営面では、指定管理者制度の導入に伴い施設運営の一層の効率化とサービスの向上に取り組み、施設の中には当部会の提言を踏まえ利用料金の値上げを行い、法人としての収入を増加させ、経営基盤を充実・強化させたものもあったこと

役職員の面では、役員の削減のほか、事業量に応じた職員数の見直しや指定管理者制度の導入を契機に派遣職員の削減に取り組んだことなどが挙げられる。

これらの改革・見直しは、本プランで掲げる県出資法人の自主性・自律性の向上につながるとともに、県の関与の適性化につながるものとなった。

この他、各対象法人においては、経営状況等（決算等）の関係資料について、経営情報等のディスクロージャの要請に応えるべく改善が図られた。

2 更なる改革の推進

本プランに基づく改革・見直しは、平成 22 年度を持って終了するが、今後課題が残ったものもあれば、新たな課題が発生する場合もあることから、県出資法人改革はこれからも絶えず断行していかなければならない。今後の改革に当たって留意して欲しい事項として次の 4 点を掲げたい。

・ 改善の意識

当部会の各委員から、「対象法人及び県所管課が行う 1 次評価において『十分達成している』という評価が多く見られたが、民間企業活動では考えがたい。」との意見があったほか、「改革に熱心に取り組んでいる法人ほどより低く自己評価しているのに比べ、自己評価が高い法人では現状に満足し

てしまい、改善意欲を失っていないか。」との厳しい意見があった。外部の客観的な視点での評価も必要であるが、まずは、自らを厳しい目で評価し、現状に満足することなく常に改善の意識を持って欲しいと考える。

- ・ 県民目線での改革

県出資法人の改革・見直しの最終の目的は、県出資法人が、行政を補完する公共的な団体として地域のニーズに応えることによって、結果として県民サービスの向上が図られることにある。

今後は、改革の取組状況を、当部会の評価結果のように県がまとめて公表するだけでなく、法人自らも独自のホームページなどで存在意義や活動も含めて積極的にアピールし、その反応を得ることで、県民目線による更なる改革へつなげる必要があるのではないかと考える。

- ・ 見直しの方向性の再検討

当部会においては、見直しの方向性が「廃止」又は「統合」とされた法人を除き、基本的には法人の存続を前提として点検評価を行ってきたところであるが、「経営改善を行いつつ存続」とされた法人の中にも存廃も含めた抜本的な経営改革策の検討を求めた法人があった。今後とも、国や県における制度見直しなどの環境変化や、経営状況の推移等を踏まえ、見直しの方向性も絶えず再検証していく必要があると考える。

- ・ 点検評価体制

- ・ で述べたとおり、改革には法人自らが積極的に取り組んでいかねばならないが、この取組を更に進展させていくためには、会計や経営などの専門的・客観的な視点からの評価が必要であると考えます。

このため、外部専門家による評価と改善策の助言ができる体制を引き続き継続し、更なる県出資法人の改革に取り組んでいくことが望まれる。

愛媛県出資法人点検評価部会委員名簿（50音順、敬称略）

氏 名	職 業
岡本 直之	愛媛大学 法文学部総合政策学科 准教授
黒田 周子	今治コミュニティ放送株式会社代表取締役 社長
妹尾 克敏	松山大学 法学部教授 法学部長
橋本 まゆみ	税理士・行政書士
武士末 研郎	公認会計士
松本 庸子	四国放教株式会社 代表取締役 会長

印は部会長