

# 県出資法人改革プラン

平成18年3月

愛媛県

# 目 次

- プラン策定の目的** . . . . . 1
  
- 対象法人及び改革期間**
  - 1 対象法人 . . . . . 1
  - 2 改革期間 . . . . . 2
  
- 出資法人ごとの見直しの方向性**
  - 1 廃止 . . . . . 3
  - 2 統合 . . . . . 3
  - 3 経営環境を踏まえた見直し . . . . . 3
  - 4 経営改善を行いつつ存続 . . . . . 4
  
- 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 . . . . . 5
    - ( 2 ) 経営基盤の充実・強化 . . . . . 6
    - ( 3 ) 経営における P D C A サイクルの確立 . . . . . 6
    - ( 4 ) 役職員数及び給与制度の見直し . . . . . 6
  - 2 県の関与の適正化
    - ( 1 ) 財政的関与の見直し . . . . . 7
    - ( 2 ) 人的関与の見直し . . . . . 8
  - 3 経営情報等の積極的な開示等 . . . . . 8
  
- 出資法人ごとの改革実施計画の作成** . . . . . 8
  
- 推進体制の整備**
  - 1 推進体制
    - ( 1 ) 改革の実施体制 . . . . . 9
    - ( 2 ) 改革の点検評価体制 . . . . . 9
    - ( 3 ) 改革の連絡調整体制 . . . . . 9
  - 2 点検評価サイクル及び改革の進捗状況の公表
    - ( 1 ) 点検評価サイクル . . . . . 11
    - ( 2 ) 改革の進捗状況の公表 . . . . . 11

## プラン策定の目的

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で、民間部門が対応できない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することを目的に、県が必要最小限の出資等を行い設立されたものであり、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「行政改革大綱」（平成8～10年度）や「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）に基づき、その時々々の県民ニーズ等に対応して、設立目的を達成した法人の廃止や類似業務を行っている法人の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、既に全国最低レベルのものとなっている。

しかしながら、地方分権の進展や人口減少、高齢化社会の到来など、社会経済情勢がこれまでになく大きく変化する中で、民間との役割分担や経営等における様々な課題が生じるなど、出資法人のあり方が改めて問われており、県では、平成17年2月、見直しの考え方等を示した「県出資法人のあり方に関する見直し指針」（県行政改革・地方分権推進本部会議決定）を策定し、出資法人ごとに見直しの方向性を検討してきたところである。

今後、各出資法人においては、見直し指針に基づき決定された見直しの方向性に沿って、組織・人員の見直しや経営基盤の充実・強化など、健全な経営体制の確立に向けた不断の取組を計画的に行っていくことが必要となることから、本プランにおいて見直しに関する具体的な取組事項や推進体制等を定め、県出資法人改革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17年4月現在）

順位	県名	出資法人数
第1位	埼玉県	22
第2位	奈良県	24
第3位	愛媛県	26
第3位	山口県	26
第4位	和歌山県	27
第5位	青森県	28

- （注）1 県の出資率が25%以上の法人  
2 「第三セクター等の状況に関する調査」結果（平成17年12月 総務省）等を基に整理  
3 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

## 対象法人及び改革期間

### 1 対象法人

見直しを行う県出資法人は、次に該当するものとする。

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

（広域的な性格を有する出資法人は除く）

(単位：千円、%)

出資法人名	出資総額	県出資金額	県出資率	備考
松山空港ビル(株)	1,125,000	300,000	26.7	
(財)愛媛県廃棄物処理センター	10,000	2,500	25.0	
(財)えひめ女性財団	1,000,000	1,000,000	100.0	
(社福)愛媛県社会福祉事業団	10,000	10,000	100.0	
愛媛エフ・イー・ゼット(株)	3,427,000	936,000	27.3	
(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	
愛媛県信用保証協会	11,644,024	3,437,731	29.5	
(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	
(財)今治地域地場産業振興センター	115,000	10,000	8.7	県財政支援
(株)今治繊維リソースセンター	761,000	50,000	6.6	県財政支援
(財)愛媛の森林基金	1,050,653	400,000	38.1	
(財)えひめ農林漁業担い手育成公社	15,000	10,650	71.0	
(社)愛媛県果実生産出荷安定基金協会	100,000	25,000	25.0	
(社)愛媛県野菜価格安定基金協会	71,954	20,041	27.9	
(財)愛媛県水産振興基金	423,000	120,000	28.4	
(財)愛媛県栽培漁業基金	2,209,200	665,000	30.1	
愛媛県農業信用基金協会	2,098,740	480,560	22.9	県財政支援
(社)愛媛県畜産協会	451,510	70,000	15.5	県財政支援
松山観光港ターミナル(株)	600,000	256,000	42.7	
(財)愛媛県動物園協会	20,000	10,000	50.0	
南レク(株)	1,500,000	401,000	26.7	
愛媛県土地開発公社	30,000	30,000	100.0	
愛媛県道路公社	920,750	920,750	100.0	
愛媛県住宅供給公社	50,000	50,000	100.0	
(財)愛媛県文化振興財団	1,517,300	1,200,000	79.1	
(財)愛媛県埋蔵文化財調査センター	5,000	5,000	100.0	
(財)愛媛県スポーツ振興事業団	750,203	500,000	66.6	
(財)愛媛県暴力追放推進センター	600,000	300,000	50.0	
公益法人：19 商法法人：5 社会福祉法人：1 特別法人：5 合計：30法人				

## 2 改革期間

平成18年度から21年度までの4か年とする。

## 出資法人ごとの見直しの方向性

平成17年2月に策定した見直し指針に基づき、出資法人による自己評価及び政策事務事業評価、公共施設評価の評価結果並びに指定管理者制度の動向などを踏まえ、直近の決算状況の分析等を通じて、出資法人ごとの見直しの方向性について総合的な検討を行った。その結果、各出資法人について、今後、次の方向性により見直しを進めていくこととした。

なお、見直し指針策定後、見直しの過程において、3法人を廃止するとともに、1法人の統合を行った。

### 1 廃止（1法人）

出資法人名	主な理由	備考
愛媛県道路公社	有料道路事業に係る料金徴収期間が満了し、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。	H18年3月末廃止

### 2 統合（4法人）

出資法人名	主な理由	備考
(社)愛媛県果実生産出荷安定基金協会 ..... (社)愛媛県野菜価格安定基金協会	事業目的に共通するところが多い上に、事業内容も類似していることから、両法人を統合し、経営の効率化を図る。	
(財)愛媛県水産振興基金 ..... (財)愛媛県栽培漁業基金	"	

### 3 経営環境を踏まえた見直し（12法人）

出資法人名	主な理由	備考
愛媛県住宅供給公社	分譲事業から撤退するのを期に、業務の抜本的な見直しを行うことが必要である。	H17年度をもって分譲事業から撤退
愛媛県土地開発公社	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。	
(財)愛媛県埋蔵文化財調査センター	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)えひめ女性財団	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。	
(社福)愛媛県社会福祉事業団	"	
愛媛エフ・エー・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)	"	
(財)愛媛県動物園協会	"	
南レク(株)	"	
(財)愛媛県文化振興財団	"	
(財)愛媛県スポーツ振興事業団	"	

#### 4 経営改善を行いつつ存続（13法人）

出資法人名	主な理由	備考
松山空港ビル(株)	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。	
(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	〃	
(株)今治繊維リソースセンター	〃	
(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	〃	
(社)愛媛県畜産協会	〃	
(財)愛媛県暴力追放推進センター	〃	

#### 《指針策定後の見直しの過程において見直しを行った出資法人》

見直しの内容	出資法人名	見直し時期
廃止（3法人）	(財)愛媛県長寿社会振興協会	平成17年3月
	(財)愛媛県保健医療財団	平成17年6月
	(財)愛媛県篤志献体協会	平成17年10月
統合（1法人）	(財)松山コンベンションビューローと松山市観光協会（任意団体）を統合し、(財)松山観光コンベンション協会を発足	平成17年4月

## 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、その自立と経営の効率化・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、県出資公益法人の指導・監督を行うべき所管行政庁であるとともに、商法法人についても、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、以下において、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

県において出資法人に対する支援のあり方を見直すとともに、出資法人においては、自己決定・自己責任を基本とした自立的な経営を行っていくため、法人の自主性・自律性の向上を目指し、健全な経営体制を確保するための取組を進めるよう要請するものとする。

#### (1) 組織体制の見直し

##### 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。

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認識し、経営責任を明確にする観点から、役員の原則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。

##### 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、組織の大括り化（機動的な組織運用）、多様な人材（人材派遣会社からの派遣職員・嘱託職員等）の活用、勤務形態の見直し（夜間・土日勤務制、フレックスタイム制の導入等）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ための取組を行う。

##### プロパー職員の育成と改革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も重要である。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、職員研修の充実（共同研修・セミナーの実施等）、専門学校・通信講座等受講への助成、他法人との人事交流促進、能力・業績重視の人事・給与制度の導入など、プロパー職員の育成に向けた取組を行う。

また、改革を推進していく過程においては、職員の雇用問題が発生してくることが予想されるが、この問題に関しては、早期退職制度の導入検討や再就職先の斡旋、

資格取得に対する支援など、最大限の配慮を行う。

## (2) 経営基盤の充実・強化

### 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。

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。さらに、他県の出資法人等との連携についても、法人の事業内容に応じて、連携を進めることにより一層の効率的・効果的な事業の執行等が期待されるものについては、積極的に取り組んでいくこととする。

### 収支構造の改善

収支構造を改善する観点から、基本財産及び運用財産の効率的な管理運用に努めるとともに、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。

公益法人については、公益事業を賄うのに必要な程度でかつ法人の実態から見て適正なものとし、可能な限り総支出額の2分の1以下にとどめる。また、公益法人としての社会的信用を傷つけることのないよう留意する。

### 監査体制の強化

監査体制の充実・強化を図る観点から、国の「公益法人の指導監督体制の充実等について」(平成13年2月9日公益法人等の指導監督等に関する関係閣僚会議幹事会申合せ)や商法等の趣旨を踏まえ、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) 経営におけるPDCAサイクルの確立

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サイクルを確立する。

## (4) 役職員数及び給与制度の見直し

### 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とともに、適切な業績評価に基づき役員を選任や再任を行う。

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る。



### 給与水準の適正化

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、従来からほぼ県に準じた給与水準となっている。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、出資法人の業務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。

### 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、県に準じている人事・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。

## 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、県の出資法人に対する関与のあり方を見直し、出資法人による自己決定・自己責任を基本とした自立的な経営を行う仕組みを構築するための取組を進める。

### (1) 財政的関与の見直し

#### 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抜本的な見直しを行い、限られた財源の効率的な配分を進めるとともに、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・自立性を向上させる観点から縮減を図る。

また、補助金の対象となる事業については、国や市町が行う事業との分担や重複に留意しつつ、事業の整理・統合を進める。

#### 委託料・貸付金の見直し

事業の委託については、市場原理に基づき、価格やサービスの質等について、民間事業者との比較優位性を精査するとともに、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、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こととし、やむを得ず県の貸付が必要とされる場合においても、原則として、市場金利などを参考に適正な利息を徴収する。

#### 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

### 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。

### 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ものとする。

### 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 経営情報等の積極的な開示等

出資法人の経営状況等に関する情報については、これまでも定款又は寄付行為、役員名簿、財務関係資料等を県や各出資法人の事務所に備え置き、一般の閲覧に供することや、県や法人のホームページ等において開示することなどにより行ってきたところであるが、今後、情報の開示については、より一層積極的に取り組んでいくこととし、より県民に分かりやすいものとなるように努める。

また、県民からの請求に基づいて、具体的な情報を公開する情報公開についても、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の範囲が拡大( )されたことに伴い、対象となる法人においては、法人独自の情報公開制度の導入に積極的に努める。

( 県出資率50%以上から25%以上に拡大。ただし、筆頭出資者が県でない法人や商法法人は対象外。)

## 出資法人ごとの改革実施計画の作成

出資法人ごとに設定した見直しの方向性を着実かつ計画的に実施していくため、各出資法人は、「基本的取組事項」における取組事項などを踏まえ、平成21年度を終期とする改革実施計画を出資法人ごとに作成する。

改革実施計画は、各出資法人の設立目的や事業内容、経営状況などの実情に応じて、具体的な取組内容や取組目標等を定めることとし、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こととする。

## 推進体制の整備

### 1 推進体制

#### (1) 改革の実施体制

##### 出資法人

出資法人は、改革の当事者として、県所管課と連携を図りつつ、法人ごとに作成した改革実施計画を着実かつ計画的に実施することとする。

また、改革実施計画については、毎年度、その取組状況を検証・分析し、県所管課と協議を行いながら、自己点検評価（1次評価）を行うこととする。

さらに、自己点検評価や、後述する点検評価委員会による外部点検評価（2次評価）等を踏まえ、毎年度、改革実施計画の見直しを行うこととする。

##### 県所管課

県所管課は、出資法人による改革実施計画の取組について、その状況を適宜把握し、出資法人に対して必要な指導、助言等を行うとともに、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ついては、計画に沿って確実に実施することとする。

また、改革実施計画の自己点検評価に当たっては、出資法人の取組状況とともに自らの取組状況を検証・分析し、法人と協議しながら点検評価を行うこととする。

さらに、点検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、法人と協議を行いながら改革実施計画の見直しを行うこととする。

#### (2) 改革の点検評価体制

改革実施計画を着実に実施し、出資法人改革の実効性の確保を図る観点から、国の「第三セクターに関する指針」（平成15年12月）や「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）等を踏まえ、外部の専門的・経営的視点から計画の進捗状況を管理する点検評価機関を設置することとする。

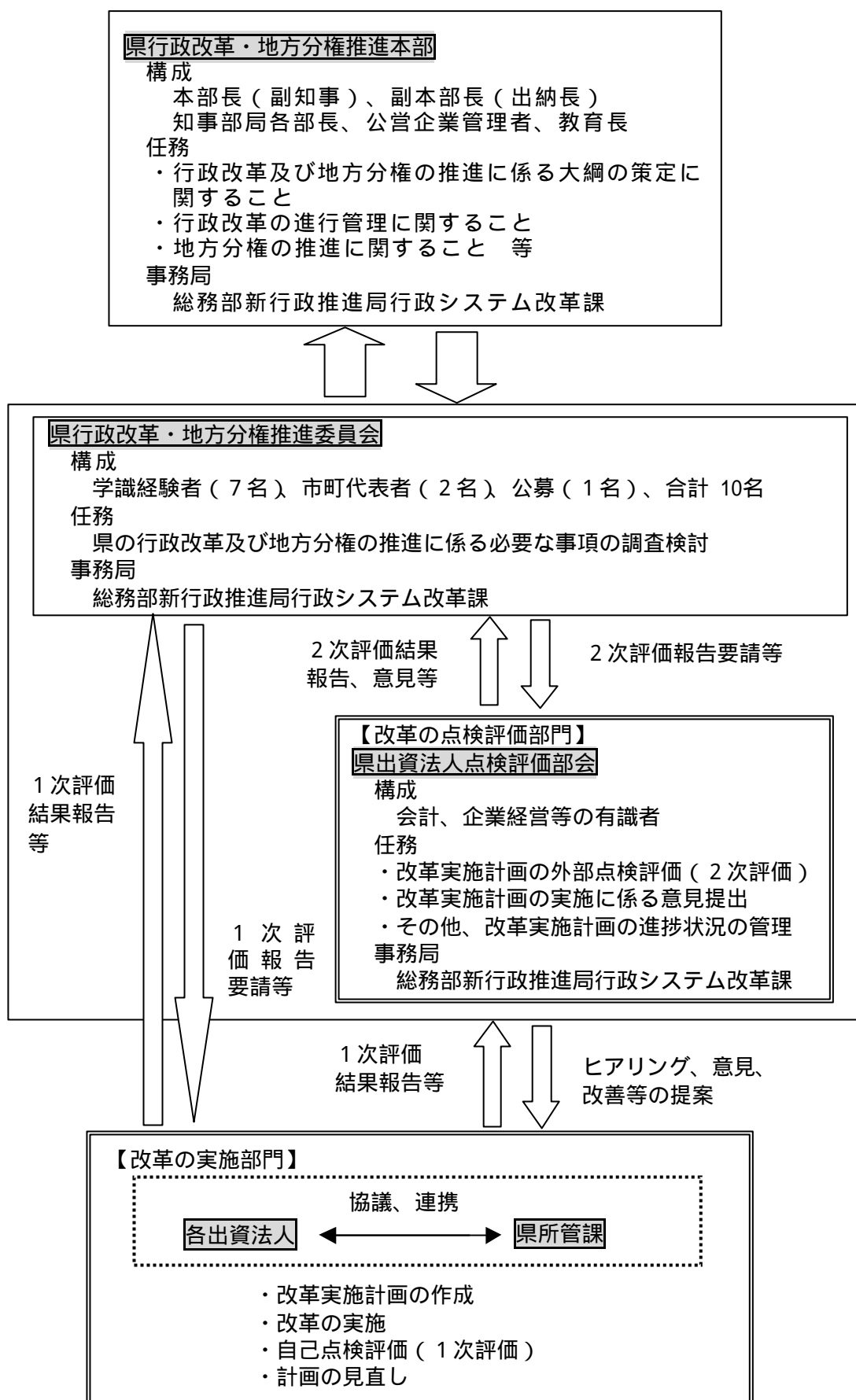
点検評価機関は、民間の会計、企業経営等の有識者で構成することとし、行革推進のため設置している「県行政改革・地方分権推進委員会」内の専門組織として、名称を「県出資法人点検評価部会」とする。

点検評価部会は、出資法人ごとの改革実施計画の外部点検評価（2次評価）を行うとともに、計画に沿った見直しが図られるよう、推進委員会へ意見を提出することとする。

#### (3) 改革の連絡調整体制

総務部新行政推進局行政システム改革課は、「県出資法人点検評価部会」の事務局として、改革実施計画や点検評価結果等の取りまとめを行うほか、その他、出資法人改革に係る庁内外の連絡調整を行うこととする。

《県出資法人改革の推進体制》



## 2 点検評価サイクル及び改革の進捗状況の公表

### (1) 点検評価サイクル

改革実施計画の点検評価については、毎年度、概ね以下のサイクルにより行う。

時期	県出資法人及び県所管課	県出資法人点検評価部会	県行政改革・地方分権推進委員会
4月	決算取りまとめ		
5月	↓		
6月	総会（決算承認） 決算状況や次年度目標等の公表		
7月	自己点検評価 （計画の取組状況等の検証、分析）	外部点検評価	
8月		（計画の取組状況の確認、評価意見の作成）	
9月			
10月		報告	評価結果等の報告聴取
11月	実施方法等の改善、計画の見直し検討	意見	報告 ↓ 意見 県行政改革・地方分権推進本部
12月			
1月			
2月	検討結果を踏まえた計画の実施		
3月			

出資法人及び県所管課による自己点検評価（1次評価）結果については、各出資法人等から「県出資法人点検評価部会」及び「県行政改革・地方分権推進委員会」へ報告することとし、点検評価部会は、外部点検評価（2次評価）結果を推進委員会へ報告する。

### (2) 改革の進捗状況の公表

県出資法人改革の進捗状況（点検評価結果等）の公表については、インターネット等を最大限に活用するとともに、積極的かつ県民に分かりやすい形で実施することとする。

また、各出資法人は、決算終了後、決算状況や次年度以降の目標、改革実施計画と実績の乖離状況及びその原因等について発表し、県民に対する説明責任を果たしていく。