

**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 30 年度評価及び評価期間（27～30 年度）総括】**

愛媛県出資法人経営評価専門委員会

**1 平成 30 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） 書面による疑義照会の実施**

7 月豪雨の影響等に鑑み、例年実施している現地調査・ヒアリングに代えて、1 次評価の結果を基に、全出資法人及び県所管課に対して書面による疑義照会を行った。

**（2） その他協議事項**

今年度で現行の経営評価期間（平成 26 年度～29 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、本県指針の改定に係る協議を実施した。

《検討の経過》

表 1

実施日・期間	内 容	協議事項等
平成 30 年 6～7 月	出資法人・県所管課による 1 次評価の実施	
8 月 31 日	第 1 回経営評価専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 30 年度の進め方協議</li> <li>・ 1 次評価結果確認</li> <li>・ 中長期的経営計画の策定状況</li> </ul>
	第 1 回打合せ会	書面による各法人への疑義照会の実施について
平成 30 年 9～11 月	疑義照会	全出資法人(22)に対し、検証シートの記載内容等に係る疑義照会を実施
12 月 17 日	第 2 回経営評価専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2 次評価案の審議(最終)</li> <li>・ 指針改定案の審議</li> </ul>
平成 31 年 2 月 19 日	第 3 回経営評価専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価期間総括の審議(最終)</li> <li>・ 指針改定案の審議(最終)</li> </ul>
3 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2 次評価及び評価期間総括の公表</li> <li>・ 改定指針の公表</li> </ul>	

**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 30 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、平成 29 年度末において、常勤の役員を設置する法人は 19 法人である。なお、常勤の役員

が不在であった法人のうち（公財）えひめ女性財団において、平成 29 年 6 月から常勤職員の財団参事を理事とし、法人の運営体制を強化していることは評価できる。

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。

### （平成 27 年度～30 年度評価期間総括）

平成 30 年度評価に記載したとおり、常勤の役員を設置する法人が増加したことは評価できるが、未設置の法人もあることから、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

#### （平成 30 年度評価）

平成 29 年度決算において、赤字を計上した出資法人は 10 法人であり、前年度と比較して 2 法人増加した。

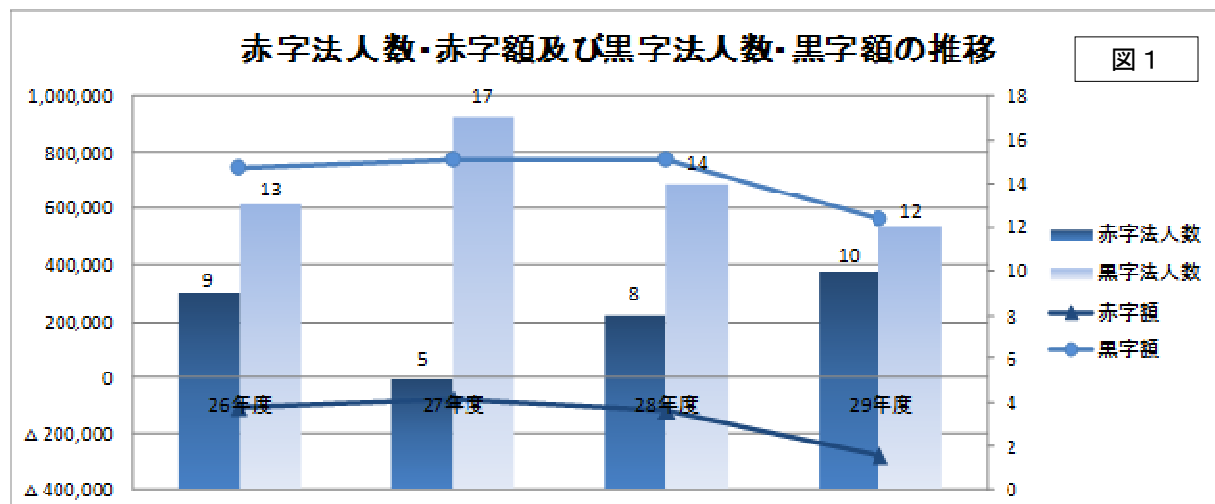
また、赤字額合計は前年度より 1 億 5,787 万円多い 2 億 7,705 万円となった。このうち、単年度の赤字額が 1 千万円を超える法人の数は、5 法人（26 年度：2 法人、27 年度：1 法人、28 年度：4 法人）となっている。

赤字の主な要因は、施設の利用料金収入の減少、基本財産運用益の減少や公益法人が実施する公益目的事業において収支相償の観点から計画的に支出を行ったこと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と評価できるものの、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 12 法人と前年から 2 法人減少し、黒字額合計は 561,188 千円となり、211,057 千円減少している。単年度の黒字額が 1 千万円を超える法人は 6 法人あり、このうち黒字額が 1 億円を超過する法人は、2 法人である。

表 2

		26年度	27年度	28年度	29年度	増減 (H28→H29)	増減 (H26→H29)
赤字	赤字法人数	9	8	5	10	± 25.0・増	± 11.1・増
	赤字額	139,184	79,759	119,178	677,345	± 167,872 132.5・増	± 167,911 153.9・増
黒字	黒字法人数	13	17	14	12	± 14.3・減	± 7.7・減
	黒字額	749,848	772,839	772,246	561,188	± 211,067 27.3・減	± 166,456 24.8・減



（注）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

## (平成 27 年度～30 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 2 のとおり、赤字額合計については、平成 26 年度の 109,134 千円から増加傾向にあり、29 年度には 26 年度の倍を超える 277,048 千円となり、赤字の出資法人数は 26 年度の 9 法人から、29 年度には 10 法人となった。

赤字の要因としては、利用料金収入の減少等に加え、特に 29 年度においては低金利による基本財産の運用益減少に伴う収入減等の影響が見られた。(公財) えひめ海づくり基金の赤字転落は、その顕著な例である。

個々の出資法人の状況については、現評価期間前に赤字を計上していた(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が黒字を計上するに至っている一方で、(一財)愛媛県廃棄物処理センターの経営環境が急速に悪化しているほか、(公財)愛媛県文化振興財団や(公財)えひめ産業振興財団は、赤字基調に陥っており、(公財)愛媛県動物園協会は、一時改善の兆しが見えたものの、赤字基調を脱し切れていない。

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、黒字幅が減少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。

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 公益財団法人の基本金(基本財産)の運用状況等

公益財団法人は、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

#### (平成 30 年度)

平成 29 年度末時点において、公益財団法人 14 法人の基本金(基本財産)の総額は約 108 億円で、預金による運用が約 28 億円(13 法人)、債券による運用総額は約 80 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、アルゼンチン債を保有していることから、当委員会による 26 年度 2 次評価において、当該国債については、価格の下落に対する圧力が強いことから、これからの国際情勢等を勘案しながら、今後の動向を注視することを求め、毎年、この点についての指摘を行ってきたところであるが、当該法人は、29 年度に当該債権を基本財産から特定資産に移しており、より適切な基本財産の管理のため、見直しを適宜行っていることは評価できる。

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。

#### (平成 27 年度～30 年度評価期間総括)

公益財団法人の正味財産については、平成 26 年度の約 157 億円から 29 年度には約 153 億円と約 4 億円減少している。

減少の主な要因は、(公財) えひめ産業振興財団の正味財産が平成 26 年度との比較で約 6 億円減少しているためであるが、これは当該法人が実施するファンド事業の拡大に伴い、一時的な借入金が増加したことによるものであり、経営本体に影響を与えるものではないと認められる。

なお、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。

#### (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 30 年度)

公益財団法人 14 法人のうち、預金での運用を行う法人は 13 法人、債券での運用を行う法人は 11 法人(うち 10 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、預金のみで運用を行う 1 法人については規程が未整備であった。

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に、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 27 年度～30 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数は、低金利の状況を受け、満期を迎えた債権等について、預金での運用に切り替えた法人があったため、平成 26 年度の 12 法人から 29 年度には 11 法人と減少した。

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、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

#### (平成 30 年度評価)

平成 28 年度から 29 年度にかけ、役員数は、5 人の減少となっている。内訳としては、法人改革に伴う役員数の見直し等により、2 法人で各 4 人が減員した一方で、3 法人で各 1 人の役員が増員となっている。評議員数においても、法人改革に伴う見直しにより 1 法人で 14 人減員され、1 法人で 1 人増となった。

職員数は、3 人の減となっており、内訳としては、3 法人が計 19 人減員した一方、事業量の増加に伴い、職員 13 人を増員した(社福)愛媛県社会福祉事業団をはじめ 3 法人で計 16 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、多様な勤務形態の導入による職場環境の充実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。

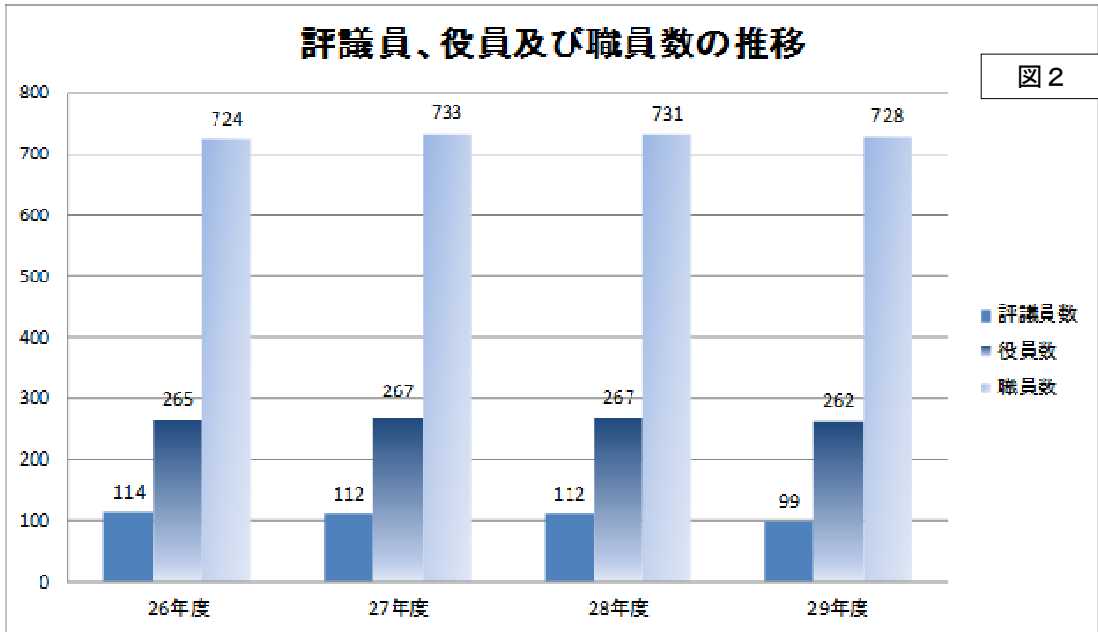
表 3

【単位：人】

	26年度	27年度	28年度	29年度	増減 (H28→H29)	増減 (H26→H29)
評議員数	114	112	112	99	△ 13 11.6%減	△ 15 13.2%減
役員数	265	267	267	262	△ 5 1.9%減	△ 3 1.1%減
職員数	724	733	731	728	△ 3 0.4%減	↓ 0.6%増

評議員、役員及び職員数の推移

図 2



(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。

### (平成 27 年度～30 年度評価期間総括)

役員数については、表 3 のとおり、平成 26 年度の 265 人から 29 年度の 262 人と、ほぼ横ばいで推移しており、平成 22 年から 25 年にかけての新公益法人制度への移行に伴う組織体制の見直しにより、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により、現評価期間においては、各法人の組織体制が安定期に入ったために大きな変動がなかったと考えられる。なお、28 年度から 29 年度は 5 名減となっているが、これは（社福）愛媛県社会福祉事業団において、社会福祉法人改革による組織体制の見直しが行われたことが主因である。

職員数についても、26 年度の 724 人から 29 年度には 728 人となり、横ばいの状況であり、各法人においては、事業量の変化に応じた増減はありつつも、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、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 30 年度評価)

平成 28 年度から 29 年度にかけ、県補助金・負担金は 2,642 千円減少しているが、これは、事業の縮小に伴う補助金減が主な要因である。

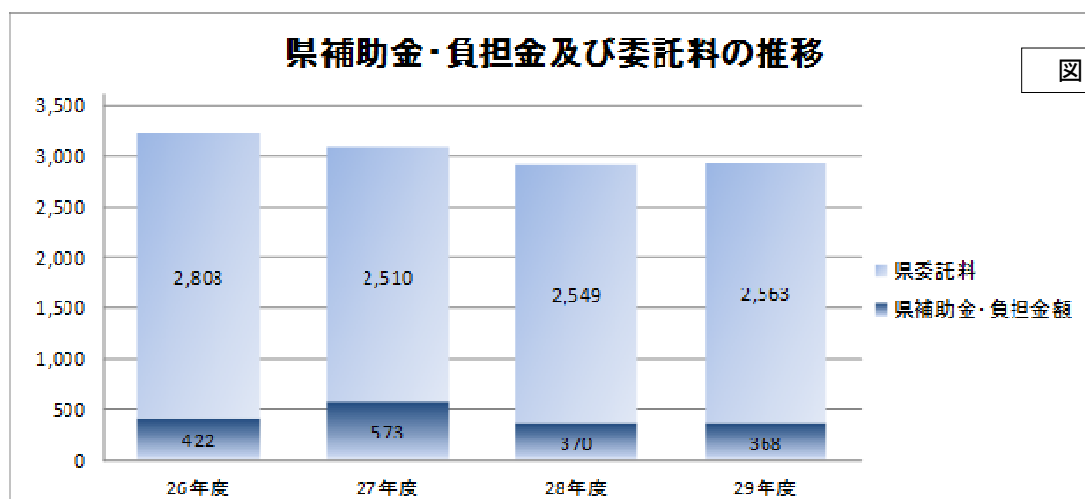
県委託料は、13,912 千円増加したが、増加分の主な要因は、各施設の改修・修繕等による指定管理委託料の増加によるものであり、各施設の全体的な老朽化に伴うやむを得ない増加と認められる。

なお、貸付金については 343 千円増加しているが、これは(公財)えひめ産業振興財団が行うファンド事業のために貸し付けたものであり、問題はないと考えられる。

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。

表 4

					(単位: 百万円)	
	26年度	27年度	28年度	29年度	増減 (H28→H29)	増減 (H23→H29)
県補助金・負担金額	422	573	370	368	△ 2 (0.5%減)	△ 54 (12.0%減)
県委託料	2,808	2,510	2,549	2,563	14 (0.5%増)	△ 245 (8.7%減)
計	3,230	3,083	2,919	2,931	12 (0.4%増)	△ 299 (9.3%減)



### (平成 27 年度～30 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及び委託料を削減しており、28 年度及び 29 年度は一時的に委託料が増加しているが、これは、施設老朽化による修繕費等が要因である。修繕費等の増加は、各法人の経営努力等で軽減できるものではなく、また、施設の運営維持のために不可欠な支出であ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が、各施設の老朽化の状況に応じ、中長期の修繕計画等に基づく計画的な支出に努める必要がある。

なお、(一財)愛媛県廃棄物処理センターへの貸付金は多額に上るため、今後の状況に注視する必要がある。当該センターについては、関係機関と廃止を含めた検討を進めており、東予事業所の稼働を 30 年度末で休止することとしていることから、30 年度 2 次評価において、早期に対応方針を決定することを求めたところである。

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

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を検討することが必要である。

## ② 人的関与の見直し (平成 30 年度評価)

平成 28 年度から 29 年度にかけ、県派遣職員は、愛媛県土地開発公社で 2 人の減(14 人→12 人)となり、(公財)愛媛県スポーツ振興事業団及び(公財)えひめ産業振興財団で各 1 人の増であったことから、総数では変動なしとなっている。

県職員の兼務職員数については、愛媛県住宅供給公社の解散に伴い、兼務役員数が 4 人減となった。また、県退職者の役職員数については、(公財)愛媛県動物園協会で 1 人減少したものの、(公財)愛媛県スポーツ振興財団、(公財)えひめ女性財団及び(社福)愛媛県社会福祉事業団でそれぞれ増加した結果、3 人増であった。

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。

表 5

〔単位：人〕

	26年度	27年度	28年度	29年度	増減 (H28→H29)	増減 (H26→H29)
県派遣職員数	32	34	31	31	0	△ 1
県兼務役員数 (特別職を含む。)	30	29	29	25	△ 4	△ 5
県兼務職員数	47	47	45	45	0	△ 2
県〇B役員数	23	24	24	27	3	4
県〇B職員数	37	37	39	39	0	2

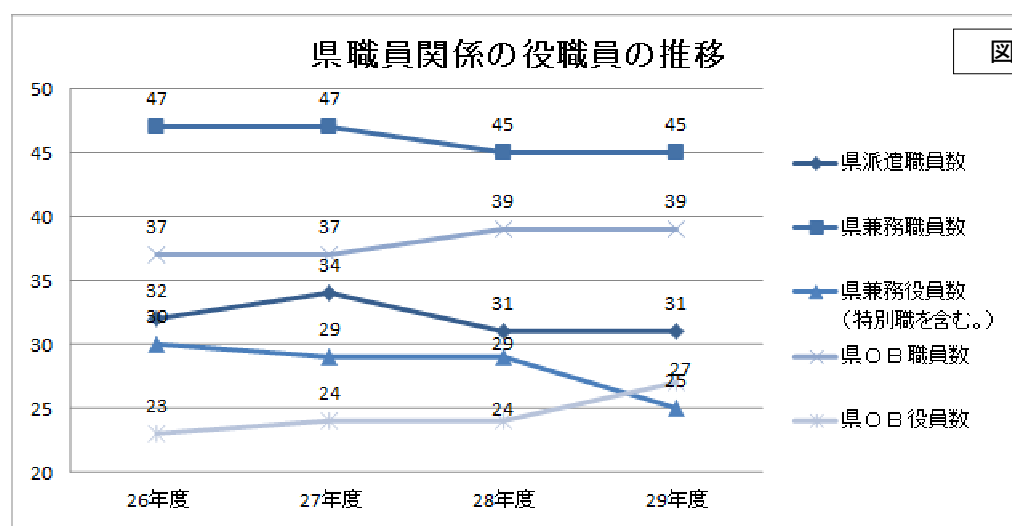


図 4

### (平成 27 年度～30 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 5 のとおり、平成 26 年度と 29 年度の比較で 2 人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**

#### **(平成 30 年度評価)**

平成 30 年 3 月に解散した愛媛県住宅供給公社を除く全ての出資法人でホームページを開設している。事業概要や事業計画、決算資料の公表等、必要な情報については既に開示されているが、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、今後は、開示内容の充実に努めるとともに、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。

#### **(平成 27 年度～30 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、特に認知度向上に係る情報発信については改善の余地があるため、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 31 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 27 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いる。

具体的には、以下のようなものである。

### **(1) 出資法人の自主性・自律性の向上**

基本財産の運用益が収入の大半を占める財団・社団法人において、低金利による基本財産の運用益減少に伴う収入減等の影響により、赤字法人が増加傾向にある。

いずれの法人においても、当面は遊休財産の活用等により対処が可能な状況であり、直ちに経営に深刻な影響を及ぼすおそれはないが、今後、流動比率の改善や自主財源の確保等に向けた対策を強化し、収支構造の安定化に努める必要がある。

### **(2) 県の関与の適正化**

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について言及してきたところであるが、未だ取組みが不十分な状況にあるため、次期評価期間においても、県職員派遣の計画的な見直しについて、各出資法人の取組みを注視していく必要がある。

ただし、この取組みに当たっては、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上で、県職員の関与のあり方については今後も十分な検討を行う必要がある。併せて、プロパー職員の積極的な雇用と育成に努めるよう、各出資法人の取組みを促すこととする。



### **(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。

なお、国は三セク経営改革の推進のため、財政的リスクが高いと認められる法人に対する経営健全化方針策定を促しているところであり、これと連動する本県独自の取組みとして、経営基盤の充実にに向けたフォローアップを継続する必要がある。

### **(4) 地域活性化の役割**

複雑化する行政課題の解決のため、比較的柔軟な対応が可能であるという特性を持つ出資法人には、公の施設の指定管理者としての業務以外にも、地域活性化の役割を担うことが期待されるが、未だ不十分であると考えられる。より機動的で効率的な経営手法で、行政の補完・代行機能を果たせる体制整備に向け、当委員会として今後も助言を行っていく必要がある。