

愛媛県出資法人経営評価指針

平成 23 年 10 月
(平成 27 年 3 月改定)

愛 媛 県

目 次

I 指針策定の目的	1
II 対象法人及び経営評価期間	
1 対象法人	2
2 経営評価期間	2
III 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	3
(2) 経営基盤の充実・強化	4
(3) 役職員数及び給与制度の見直し	5
(4) 経営におけるPDCAサイクルの実践	5
2 県の関与の適正化	
(1) 財政的関与の見直し	6
(2) 人的関与の見直し	6
(3) 出資法人の活用	7
3 法人情報等の積極的な開示等	
(1) 法人情報の公開	7
(2) 認知度の向上	9
IV 出資法人の経営評価	
1 経営状況等の把握及び経営評価検証シートの作成	9
2 評価体制	
(1) 1次評価と見直しの実施	9
(2) 外部専門家による経営評価の実施	9
(3) 経営評価の連絡調整体制	10
(4) 出資法人の監査	10
3 経営評価結果等の周知・公表等	10

I 指針策定の目的

本県が資本金、基本金その他これらに準ずるものを出資又は出えんする法人は、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において、民間の経営ノウハウ等を活用しながら公共的な事業を実施することを目的に設立され、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の一環として「行政改革大綱」（平成8～10年度）、「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）、「構造改革プラン」（平成18～22年度）及び「新しい行政改革大綱」（平成23年～26年度）に基づき必要な見直しを行いながら法人の廃止、統合等に積極的に取り組んできており、その結果、本県が資本金、基本金その他これらに準ずるものを出資又は出えんしている法人数は、既に全国最少レベルのものとなっている。

これらの法人のうち、本県が4分の1以上出資又は出えんしている法人については、「新しい行政改革大綱」の推進期間中、公益法人の新体系への移行を含めた集中的な改革・見直しに取り組むとともに、外部評価機関として「愛媛県出資法人経営評価専門委員会」（以下「経営評価専門委員会」という。）を設置のうえ、点検評価を行い、経営改善を進めてきた。

一方、国は平成26年8月に「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定し、第三セクターの効率化、経営健全化及び地域活性化等に資する有意義な活用の両立に取り組むよう、地方公共団体に要請を行っている。

これらを踏まえ、本県における今後の経営評価については、引き続き法人の設立目的、事業の公益性、県の施策との関係など、法人が有する公共性の観点や今後の経営方針を勘案しながら行うものとし、これらの取組みにより県が出資又は出えんする法人の経営改善及び効率的運営の実効性の確保を図るとともに、有効な活用の検討を進めるものとする。

《出資法人数が少ない都道府県》（平成25年3月末現在）

順位	県名	出資法人数	うち出資比率25%以上(順位) ^(注2)
第1位	奈良県	28	18(1)
第2位	香川県	31	26(14)
第3位	山口県	33	21(2)
第4位	愛媛県	34	21(2)
第4位	徳島県	34	25(8)

(注) 1 「平成25年度第三セクター等の状況に関する調査」結果（平成25年12月 総務省）を基に整理

2 出資している地方公共団体のうち、その都道府県の出資比率が最も大きな出資法人数。ただし、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。

Ⅱ 対象法人及び経営評価期間

1 対象法人

本指針の対象とする県が出資又は出えんする法人は、県が資本金、基本金その他これらに準ずるものの4分の1以上を出資又は出えんしている法人（以下「出資法人」という。）とする。ただし、広域的な性格を有する法人及び地方独立行政法人は除く。（表－1のとおり）

2 経営評価期間

平成27年度から30年度までの4か年とする。

表－1 対象法人（平成26年4月現在）

（単位：千円、％）

出資法人名	出資総額	県出資金額	県出資比率
社団法人・財団法人（15法人）			
（公財）愛媛県文化振興財団	1,517,300	1,200,000	79.1
（公財）愛媛県スポーツ振興事業団	750,204	500,000	66.6
（公財）えひめ女性財団	1,000,000	1,000,000	100.0
（一財）愛媛県廃棄物処理センター	10,000	2,500	25.0
（公財）伊方原子力広報センター	6,000	2,000	33.3
（公財）えひめ産業振興財団	2,469,557	950,000	36.4
（公財）松山観光コンベンション協会	521,000	150,000	28.8
（公財）愛媛県国際交流協会	1,500,000	1,000,000	66.7
（公社）愛媛県園芸振興基金協会	121,954	45,041	36.9
（公財）えひめ農林漁業振興機構	15,000	10,650	71.0
（公財）愛媛の森林基金	1,051,130	400,000	38.1
（公財）えひめ海づくり基金	2,574,400	785,000	30.5
（公財）愛媛県動物園協会	20,000	10,000	50.0
（公財）愛媛県埋蔵文化財センター	5,000	5,000	100.0
（公財）愛媛県暴力追放推進センター	600,000	300,000	50.0
会社法法人（4法人）			
松山空港ビル(株)	1,125,000	300,000	26.7
愛媛エフ・イー・ゼット(株)	3,427,000	936,000	27.3
松山観光港ターミナル(株)	600,000	256,000	42.7
南レク(株)	400,000	106,933	(注)26.7
社会福祉法人（1法人）			
（社福）愛媛県社会福祉事業団	10,000	10,000	100.0
特別法人（2法人）			
愛媛県土地開発公社	30,000	30,000	100.0
愛媛県住宅供給公社	10,000	10,000	100.0
合 計：22法人			

（注）南レク(株)については、出資総額（資本金）に本県の持株比率を乗じた額である。

Ⅲ 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、出資法人のうち、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」（平成 18 年法律第 49 号。以下「認定法」という。）第 2 条に規定する公益社団法人又は公益財団法人（以下「公益法人」という。）について、監督を行うべき行政庁であるとともに、その他の出資法人についても、法人の種別により関与の度合いに違いがあるものの、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取り組んでいくことが必要である。

このようなことから、次のとおり、引き続き、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、出資法人の経営改善及び効率的運営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

法人は独立した事業主体として自らの責任で事業を遂行するものであり、本来の出資法人のあるべき姿として、出資法人自らが自主性・自律性を発揮することにより、県民へのサービスの充実が図られなくてはならない。

出資法人においては、法人の自主性・自律性の一層の向上を目指し、健全な経営体制を確保するため次のとおり取組みを進める。

(1) 組織体制の見直し

①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、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。

このため、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を認識し、経営責任を明確にする観点から、組織の肥大化の防止を図りつつ、役員の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への取組みを行う。

また、特別法人を除く出資法人は、原則として、役員会等には代理人を出席させることはできず、本人の出席が必要であること及び出資法人の経営が悪化した場合等には、民事、刑事又はその双方の法的責任追及が行われる可能性があり得ること（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成 18 年法律第 48 号）第 111 条第 1 項、会社法（平成 17 年法律第 86 号）第 423 条第 1 項など）を、役員等に対し十分に認識させる必要がある。

②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、機動的な組織運用に資する組織の大きくくり化、人材派遣会社からの派遣職員や嘱託職員等多様な人材の活用、夜間・土日勤務制、フレックスタイム制の導入等勤務形態の見直しなど、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。

③プロパー職員の育成と見直し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が欠かせない。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、業務に関連する研修・講座等の受講機会の充実、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、管理職登用など、プロパー職員の育成に向けた取組みを行う。

また、見直しを推進していく過程において、職員の雇用問題が発生する場合には、早期退職制度の導入や再就職先の斡旋、資格取得に対する支援など、出資法人において可能な最大限の配慮を行う。

(2) 経営基盤の充実・強化

①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ほか、出資法人で実施する必要性が薄れた事業、他の民間主体が成長し、市場が形成されている事業については、事業の廃止、譲渡、共同実施などの検討を行う。

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。

②収支構造の改善

収支構造を改善する観点から、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みを行う。

なお、公益法人については、事業を実施するに当たり、認定法に規定する以下の事項に留意する。

- 公益目的事業を行うことを主たる目的とすること(認定法第5条第1号)
- 投機的な取引、高利の融資その他の事業であって公益法人の社会的信用を維持するうえでふさわしくないもの又は公の秩序若しくは善良の風俗を害するおそれのある事業を行わないこと(同第5号)
- 公益目的事業について、当該事業に係る収入がその実施に要する適正な費用を償う額を超えないと見込まれるものであること(同第6号)
- 公益目的事業以外の事業を行う場合には、当該事業を行うことによって公益目的事業の実施に支障を及ぼすおそれがないものであること(同第7号)
- その事業活動を行うに当たり、毎事業年度における公益目的事業比率が100分の50以上となるように公益目的事業を行わなければならないこと(同第8号及び第15条)

また、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。

③資金の管理運用の適正化

出資法人の基本財産及び運用財産の管理運用に当たっては、あらかじめその運用に関する方針・基準を明確にし、効率的な管理運用に努めるとともに、運用リスクに対して十分配慮する。

なお、資金調達については、県の財政健全化と当該出資法人の自主的な経営の観点から、県の信用に依存するのではなく、出資法人が行う事業自体の収益性に着目した資金調達（プロジェクト・ファイナンスの考え方に立った資金調達）をはじめとする自立的な資金調達を基本とするよう検討する。

④監査体制の強化

出資法人においては、適正な事業運営を支えるとともに、経営の透明性及び法人に対する外部の信頼性を高めるために、監査体制の充実・強化を図ることとし、法人の形態により法令等で定められたものを置くことはもとより、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) 役職員数及び給与制度の見直し

①役職員数の適正化

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。特に、特別法人を除く出資法人は、原則として役員会等に役員等の代理人を出席させることはできないこと、また、公益法人においては、他の同一の団体の理事、使用人等で理事等の3分の1を超える数を占めてはならないこと（監事も同様。認定法第5条第11号）などを踏まえ、適正化を図る。

職員数については、人件費適正化等の観点から、事業の見直し、新規採用の抑制、早期退職制度の活用、多様な人材の活用等を進めることにより、法人の事業規模に応じたものとなるよう適正化を図る。

②給与等水準の適正化

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、従来から県に準じた給与水準となっている法人が多い。このため、民間企業の水準等を参考にしつつ、出資法人の業績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。

③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、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。

(4) 経営におけるPDCAサイクルの実践

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サイクルを実践する。

2 県の関与の適正化

出資法人の経営は、原則として自助努力により行われるべきものであるが、性質上、当該法人の経営に伴う収入をもって充てることが客観的に困難と認められる経費については、県が支援を行うこともやむを得ないものと考えられる。

このため、これまで県は、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、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も十分留意しなければならない。

また、県と出資法人が一体的なものであるとの誤解や県が出資法人の債務等について暗黙の保証を行っているとの誤解等を他の出資者、利害関係者から受けることがないように、それぞれの法的責任及び財政的負担の範囲を明確に示しておくことが必要である。

さらに、出資法人は、将来にわたり設立の目的とする事業を継続することを前提とするものの、その役割を終えたものや将来にわたっても採算性がないと判断されたものについては、整理や県の関与の解消等の検討を行う必要がある。

これらを踏まえ、県は出資法人と連携し、当該法人の自立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更に進める。

(1) 財政的関与の見直し

①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見直しを行うとともに、国や市町が行う事業との分担や重複に留意しながら、限られた財源の効率的な配分、事業の整理・統合を進め、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・自律性を向上させる観点から縮減を図る。

②委託料・貸付金の見直し

事業の委託については、今後も、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、民間事業者等の事業参入に公正を確保するため、競争入札の実施に努めるとともに、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。やむを得ず県の貸付けが必要とされる場合で、現に出資法人への運転資金としての短期貸付けを行っているときも、補助金と同様、縮減するなど、見直しを図る。

③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

①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、県は「公益的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。

② 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。

③ 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) 出資法人の活用

出資法人においては、民間企業と同様の機動的、効率的な経営手法で行政の補完・代行機能を果たすことにより、まちづくり、福祉、インフラの提供、地域活性化等の事業について、行政が直接実施するよりも有効に実施することが可能となる場合がある。

また、民間企業の立地が期待できない地域(特に中山間地域及び離島等)においても、産業振興、地域活性化等に資する場合がある。

このため、県は、本指針の内容に十分留意しながら、公共性と企業性を併せ持つ出資法人が有する長所を踏まえ、有効な活用に努める。

3 法人情報等の積極的な開示等

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うえに成り立っていることなどを踏まえ、県民の理解と信頼を得られるよう、法人情報等の積極的な開示を行う。

(1) 法人情報の公開

出資法人に関する情報については、他の民間団体と同様に法人の種別ごとに法令等により、公開が定められているものだけでなく、より積極的に開示される必要がある。

このため、県では、出資法人に対して表-2に掲げる情報の提供を要請のうえ、県のホームページで公開することとし、出資法人においては、上記趣旨を踏まえ、県に対して情報の提供を行うものとするほか、これらの情報を出資法人自らのホームページで公開するよう努めるものとする。これらの公開に当たっては、より県民に分かりやすく、記載・表現方法を工夫するなど配慮する。

なお、表-2中、会社法法人については、営利を目的とする法人であることを考慮し、一部の情報について一律に公開の対象とせず、出資法人の判断により公開することとするが、出資法人として説明責任をより積極的に果たす観点から、自主的な公開に努めることが望まれる。

また、愛媛県情報公開条例に基づき、情報公開の努力義務を負う出資法人においては、今後も適切な情報の公開の推進に努める。

表-2 県のホームページで公開する情報

区 分	社団法人 財団法人	会社法法人	社会福祉法人 特 別 法 人
定款	○	○	○
役員名簿	○ (役員等名簿)	○	○
社員名簿 (社団法人のみ)	○		
事業報告 (書)	○	○	○
貸借対照表	○	○	○
損益計算書又は正味財産 増減計算書	○	○	○ 〔社会福祉事業団にあつて は事業活動計算書に相当 するもの〕
財産目録	○		○
株主資本等変動計算書		○	
キャッシュフロー計算書 〔公益法人制度に移行した法人 は一定規模以上のものに作成 義務あり〕	○	△	○ 〔 ・土地開発公社 ・住宅供給公社 〕
資金収支計算書			○ (社会福祉事業団)
附属明細書	○	●	
個別注記表又は財務諸表 (計算書類) の注記	○	○	○
監査報告 (書)	○	● (監査役設置会社)	○
会計監査報告	○ (会計監査人設置法人)	● (会計監査人設置会社)	
運営組織及び事業活動の 状況の概要及びこれらに 関する数値のうち重要な ものを記載した書類	○ 〔一般社団及び一般財団 法人を除く。〕		
事業計画 (書)	○	○	○
(収支) 予算書	○	○	○
資金調達及び設備投資の 見込みを記載した書類	○ 〔一般社団及び一般財団 法人を除く。〕		
理事、監事及び評議員に対 する報酬等の支給の基準 を記載した書類	○ 〔一般社団及び一般財団 法人を除く。〕		

○：県のホームページで一律に公開することとする情報

△：作成等義務はないものの、作成している場合は公開することとする情報

●：出資法人の判断により公開することとする情報

(2) 認知度の向上

出資法人に対する県民の理解と信頼を得るうえで、(1)による法人情報の公開もさることながら、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。このため、出資法人においては、自らのホームページ、広報誌等を利用し、県民への積極的なアピールに努める。

IV 出資法人の経営評価

1 経営状況等の把握及び経営評価検証シートの作成

県は、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成 19 年法律第 94 号）の趣旨を踏まえ、出資法人の現在又は将来の経営状況や資産債務の状況について、適切に把握を行うことが必要である。

このため、出資法人の法人形態や行う事業の特性にも留意しながら、本指針による出資法人の経営改善及び効率的運営の実効性の確保を図るため、出資法人ごとに「経営評価検証シート」を作成し、経営評価を行う。

なお、当該シートは、各出資法人の設立目的や事業内容、財務状況、これまでの評価結果などを踏まえ、今後取り組むべき課題を設定し、これに対する取組実績を記載するなどして、出資法人が県所管課と協議を行いながら作成する。

経営評価に当たっては、外部の専門家の意見等も参考としつつ、出資法人が行う事業の公共性、公益性、採算性及び将来見通し等を十分に精査するとともに、最終的な費用対効果に留意することが必要である。

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。

2 評価体制

(1) 1次評価と見直しの実施

①出資法人

出資法人は、毎年度、経営状況、課題に対する取組実績等を分析・検証し、1次評価を行う。

さらに、1次評価や、後述する経営評価専門委員会による2次評価等を踏まえ、自らの見直しを推進する。

②県所管課

県所管課は、出資法人の経営状況、取組実績等とともに自らの取組状況を分析・検証し、1次評価を行う。

さらに、次の(2)による経営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、出資法人と協議を行いながら見直しを推進する。

(2) 外部専門家による経営評価の実施

出資法人改革の実効性の確保を図る観点から、国の「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」（平成 26 年 8 月）等を踏まえ、外部の専門家による「愛媛県出資法人経営評価専門委員会」を設置する。

経営評価専門委員会は、出資法人ごとの経営評価（2次評価）を行うとともに、経営評価結果を「愛媛県行政改革・地方分権戦略本部」に報告し、必要に応じて「愛

媛県行政改革・地方分権推進委員会」に報告する。

(3) 経営評価の連絡調整体制

総務部行財政改革局行革分権課は、経営評価専門委員会の事務局として、出資法人の経営評価結果等の取りまとめを行うほか、経営評価に係る庁内外の連絡調整を行うとともに、「愛媛県行政改革・地方分権戦略本部」の事務局として、経営評価専門委員会から報告のあった経営評価結果等を県所管課に通知する。

(4) 出資法人の監査

県は、出資法人等に対する財政援助についての監査（地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 199 条第 7 項前段）、出資法人に対する監査（同項後段）及び外部監査制度（同法第 252 条の 37 第 4 項等）等を実施する部局が連携することにより、出資法人の経営や公的支援の実態を把握し、監査結果については議会・県民に対して説明を行うとともに、当該監査結果を踏まえた措置を速やかに講じる。

3 経営評価結果等の周知・公表等

出資法人の経営評価結果等は、県のホームページを通じて県民に分かりやすい形で公表するとともに、県の所管課が各出資法人に周知し、それぞれが連携・協議のうえ経営改善等に取り組む。

また、出資法人の経営状況等についての把握、評価、監査を行った結果、現在又は将来における経営の悪化及び健全性の喪失等が判明した場合には、速やかにその旨を明らかにしたうえで、経営健全化に取り組むこととする。

《県出資法人経営評価の進め方》

