

令和3年度第4回

宮城県公社等外郭団体経営評価委員会



令和4年4月

宮 城 県

令和3年度第4回宮城県公社等外郭団体経営評価委員会 議事録

I 日 時 令和4年1月26日(水) 午前10時～午後0時14分

II 場 所 宮城県行政庁舎5階 総務部会議室

III 出席委員 6名

IV 出席者(敬称略)

(委員長)

尾 町 雅 文 公認会計士

(副委員長)

橋 本 潤 子 公認会計士

(委員)

阿 部 仁 紀 公認会計士

菊 田 克 樹 中小企業診断士

須 田 沙 織 公認会計士

渡 部 美紀子 宮城学院女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科教授

(事務局)

鈴 木 智 子 宮城県総務部行政経営推進課長

高 橋 幸 宏 宮城県総務部行政経営推進課 副参事兼総括課長補佐

佐 藤 信太郎 同 主幹(行政経営システム班長)

蓬 田 なつき 同 主任主査(副班長)

杉 山 雅 紘 同 主事

V 会議経過

1 開 会

●司会（高橋副参事）

ただいまより令和3年度第4回宮城県公社等外郭団体経営評価委員会を開催させていただきます。本日の出席者につきましては、次第裏面にございます出席者名簿で紹介に代えさせていただきます。

3 議 事

●司会（高橋副参事）

それでは、さっそく議事に映らせていただきます。議事の進行につきましては、尾町委員長にお願いいたします。よろしくお願いいたします。

●尾町委員長

それでは、議事に入ります。議題（1）について事務局から説明をお願いします。

●鈴木課長

それでは、宮城県公社等外郭団体自立推進計画における経営評価指標（案）について、資料1に基づき御説明いたします。

はじめに、第1．経営評価指標の見直しですが、現行V期計画の経営評価に当たっては、点線囲みの内側、①公社等の公益的使命と県が期待する役割への対応、②組織運営の健全性、③財務の健全性の3つの観点から、評価を行っています。

このうち、②組織運営の健全性、③財務の健全性については、V期計画から指標を設定して定量評価を行い、最終的にAからDの区分により総合評価を行うことで、公社等の経営の見える化に取り組んでございます。

新しい自立推進計画においては、3経営評価指標の見直しになりますが、各団体の個別の事情により実態とは異なった評価結果とならないよう、より公正な評価ができる指標に見直しを図りましたので、その内容について次ページより説明いたします。

まず、第2．組織運営の健全性に関する指標についてですが、令和3年5月に開催しました第1回委員会における意見及び対応案のうち、（1）見直し案に対する意見ですが、現行指標にあ

る、下線箇所の「コンプライアンスに関する規程を今年度中に整備する予定」という内容について、整備予定を評価する意義が乏しいことから削除するという事務局の見直し案に対しまして、本委員会では、削除により、未整備の公社等は整備しなくなるのではないかという御意見を頂戴しました。対応案ですが、この内容を削除したとしても、一つ上の「コンプライアンスに関する規程を整備している」という整備済みか否かの項目を残すことで、今後も規程の整備を働きかけていけますことから、原案のとおりとしたいと考えております。

次に、3ページを御覧願います。委員の皆様から頂いた意見でございます。（2）その他意見ですが、組織統制に関する業務規程等が整備されているのは当然で、評価項目に入れるのはいかがかという御意見でございました。対応案としましては、評価内容の「8項目以上整備」に該当しない団体が、令和2年度実績においていまだに49団体中13団体もございます。依然としてこの取組みが必要な状況にありますことから、次期計画においても引き続きこの項目を残して整備を推進していきたいと考えているところでございます。

また、組織運営の健全性では、経営理念が明確にされ、職員に浸透していることが重要であるという意見もいただきました。対応案として、次期計画では経営方針の明確化を求めていることから、経営方針の策定・職員等への周知に関する評価項目を追加したいと考えております。

続きまして、4ページを御覧願います。2計画改定に伴う見直しについてでございます。これまでの改革計画では、以下のとおり取組項目の見直しを行っておりますので、これに伴いまして、指標の見直しが必要と考えているところでございます。

次に、5ページを御覧願います。（2）計画改定に伴う指標の変更内容でございます。具体的には、V期計画において内部統制の取組やBCPの作成、業務監査体制の整備については、コンプライアンスに関する取組の一環として整理しておりました。一方で、次期計画では、内部統制の強化を大きな項目とし、その下にコンプライアンスの徹底、事業継続計画の策定、業務監査体制の整備を位置づけることとしておりますことから、これらに関する指標の項目立ても整理しているところでございます。

続きまして、6ページを御覧願います。こちらは公社等から頂いた意見でございます。計画（素案）では、公社等に求められるものとして「SDGsやDX推進」が謳われているが、現行の様式には記述箇所がないので何らかの工夫が必要という御意見でございました。これにつきましては、SDGsの取組について記載できるよう様式を工夫し、DX推進については、新たに指標を追加したいと考えております。

次に、4の経営評価指標（案）でございます。下線箇所がこれまで説明した件について反映させたものになります。上から、経営方針の明確化、職員への周知の追加、DX推進の体制整備の追加、事業継続計画の項目替え、7ページにまいりまして組織内の業務監査体制整備の項目出し、コンプライアンスの取組の基準変更としております。

8ページを御覧願います。第3. 財務の健全性に関する指標でございますが、こちらは担当の杉山から説明させていただきます。

●杉山主事

それでは、私の方から説明させていただきます。

はじめに1の第1回委員会における意見及び対応案、(1)見直し案に対する意見ですが、一つ目、現行指標では、収支の状況の評価するに当たり、公益法人と公益法人以外の法人で異なる評価内容になっております。このうち、公益法人では、収支相償の基準を満たしているかも評価内容としていますが、こちらについては、複数年の状況から判断するものであり、単年での評価に馴染まないことから、この箇所を削除し、併せて公益法人とそれ以外の法人の評価内容を統一し、わかりやすい指標に改めるという見直し案に対しまして、皆様から御意見がございませんでしたので、原案のとおり収支相償に関する項目を削除し、また、収支状況をより正確に評価できるよう、経常的な活動による損益である経常損益と事業全体の損益である正味財産増減額又は純損益の2つの項目に分け、両面から評価することとします。

9ページを御覧願います。見直し案の二つ目ですが、現行指標のとおり、これまでは総収入に対する補助金等の割合の状況の評価していましたが、補助金等の割合は必ずしも財務の健全性と連動しないものでございますので、評価項目から削除しますという見直し案に対し、意見がありませんでしたので、原案のとおりといたします。

三つ目になりますが、借入金依存度に対する評価ですが、現行指標のとおり3か年の推移を基に評価しておりましたが、この内容では、借入金依存度は低いにも関わらず3年連続で割合が上昇した団体の評価が低くなるという問題がございました。これを踏まえ、評価方法を変更しますという見直し案に対し、意見がありませんでしたので、原案のとおり評価方法を変更したいと思います。変更後の評価方法につきましては、借入金依存度と正味財産比率又は自己資本比率と比較することにより、返済不要な正味財産で借入金の返済を担保できているかという観点から、財務の安全性を評価いたします。

10ページを御覧願います。見直し案の四つ目ですが、財務の健全性に関する評価に当たり、新たに財務の効率性や長期的な財務の安全性について評価できるよう、固定比率や総資本回転率、販管費比率の指標を追加しているという案に対しまして、これらの指標は、団体の体質により異なることから、指標とするのは難しいのではないかと御意見をいただきました。この御意見を踏まえ、追加は行わないこととします。

次に、(2)その他の意見ですが、財務指標はそれぞれの事業によっても異なるので、数値がどう推移しているかは客観的で分かりやすいという御意見をいただきました。この御意見を踏まえ、現在の様式を継続して使用し、財務指標がどう推移しているかをこれからも把握していきたいと思えます。

11ページを御覧願います。続きまして、財務の健全性に関する、2経営評価指標(案)ですが、下線箇所がこれまで説明しました件について反映したものになります。上から経常的な活動による損益の項目、事業全体の損益の項目の追加、借入依存度に関する評価方法の変更と、御覧のとおりといたしました。

●鈴木課長

続きまして、12ページを御覧願います。最後に第4. 新たな指標でございます。前回の委員会で当課から提案しました見直し案については、これまでの改革計画の目的として県の関与の適正化があり、次期計画でも目標の一つであることから、①県の関与の程度と、②事業の公益性の2つの観点から評価する定量的な指標の導入を検討していると御説明しました。

これに対しまして、前回の委員会では、記載にありますとおり御意見をいただいたところでございます。対応案としましては、まず、委員御指摘のとおり共通の定量的な指標での評価は難しいと判断しましたので、導入は見送ることといたしました。関与の適正性につきましては、現行と同様、出資や職員の派遣を行う都度、公社等外郭団体総合調整委員会での審議を通じて、その適正性を確保していきたいと考えております。また、事業の公益性につきましては、従来どおり公社等の公益的使命と県が期待する役割への対応の中で定性的に評価し、その際には、団体がそれぞれ独自の指標を設定し、評価していくよう支援していくことといたします。

開会前に菊田委員から御意見を頂戴しましたので、県の関わりについて、また検討を進めたいと考えております。

説明は以上になります。よろしく御審議お願いします。

●尾町委員長

ただいまの御説明につきまして、御意見等ありましたらお願いいたします。

●須田委員

6 ページ目ですけれども、4 経営評価指標（案）のDX推進に向けた体制を整備しているかというところで、指標、DX推進について検討する部署の設置又は担当者の配置というのは、渡された側は評価しづらいのかなと。DXというのは、すごく広い概念だと思います。紙の帳票をPDFにするだけなのか、それともAIやVR、クラウドなどそういうところまでなのか。団体に合わせて柔軟に評価できるように曖昧に書いているということなのか、それともこれから詳しく決めていくということなのか、どういう状況か教えていただけますか。

●鈴木課長

趣旨としましては、団体の状況に応じて取組状況を積極的に評価していただきたく、このような指標としているところでございます。評価の指標としては具体性に欠けるのでなかなか難しいと認識する一方で、これまでの公社等外郭団体改革計画の指標というのが県として公社等に取り組んでいただきたい内容を網羅的に設定するというものでした。今回、DXの推進を謳っておりますので、指標としたいという考えで入れております。

ただ、御指摘のとおり、DXはデジタルイゼーションからデジタルイゼーション、そしてサービス、経営革新に繋がらないとDXではないと言われていた中で、何をもってDXとするのかがつまづらいいところがございます。こちらについては要綱の中で、評価に当たって団体がDXを将来的な目標として、そこに向けて何らかの取組みをしている、評価指標としては担当がいればプラス1点として評価するというやり方で進めていきたいと考えております。

●阿部委員

評価のポイントというのが沢山ありますが、こういったポイントというのはこれまでの委員の先生方や事務局の方が盛り込んだ方が良くということで積み上げてきたものなので、どれも良いものが揃っていると思います。先ほど団体の状況に応じた評価とありましたが、全ての公社等に当てはめて評価するというのは違うのではないかと考えています。団体のビジネスの内容や成熟

度合いによって評価の仕方というのは違うと思います。借入金依存度の話がありましたが、ビジネスの内容として投下資本が多いのであれば借入金に依存せざるを得ないと思いますし、或いは箱物を利用しないようなものであれば低くて当たり前でしょう。やっている内容が全く違うのに同じ評価方法を当てはめること自体がずれていると私は感じます。画一的にこれで評価するというのは、採点が簡単だから採点する側は良いでしょうけれども、される側は堪らない、傾斜配点をしてほしいという感じがします。評価する側も考えて評価ポイントを当てはめていくのが良いかなと。一方的に押しつけるというよりは、そういうことも調整しながら今回はこれとこれを評価ポイントにしますというような流れが良いのではないかと感じました。

●鈴木課長

公社等外郭団体の取組みが始まってもう20年経っていて、そこで積み上げてきたものを今使っており、賞味期限という観点からなかなか難しくなっているのではないかという自覚はございます。統一した評価指標を使う意義というのが二つあると思っています。一つが、これから御審議いただく改善支援団体を抽出して、この経営評価委員会で今後の方向性について御審議いただくということです。もう一つが、毎年度、取組状況報告を出していますが、ここで経営状況についてAからDの総合評価をしているので、県民の方や議会に対しての見える化をしていくこと、その二つの意義がまだ残っていると思っています。

一方で、団体が経営ツールとして使うには、やらされ感や横並びで見られるのは堪らないという御意見もありましたが、恐らくそのとおりです。では、そうなったときに次のステップとしてどういった評価、或いは県が出資等していることについての県民の方への説明責任の見える化としてどういった評価が良いのかを研究していかなければいけないというのは、問題意識としてとてもあります。そこについて御意見を頂戴したいと思っていますところでございます。

●阿部委員

採点基準や何を採用するのかというのは、究極的には先ほど菊田委員からもあったようにどういった団体を目指すのかだと思います。そこで県からの関与というか、県はこういったものを評価するというものを自立するまでは与えてあげないといけない。感覚としては子どもを育てる親という感じですが、自立するまではある程度ルールを敷いてあげないと駄目で、ある程度成熟すれば自分たちでやっていけると思います。子どもの成長度合いに応じて何を当てはめるべきかと

いうのも、県主導でやらないと厳しいのではないかと個人的には思います。

●橋本副委員長

感想ですけれども、評価というのは個別の指標があるとどうしても画一的にならざるを得ないので限界があると思います。ただ、一方でそういったものが必要ということもありますから、問題のある団体を抽出するというのは置いといて、説明責任という面で言えば、一応こういう評価指標があっただけでこうなっていますけれども、その後の行間を埋める作業を丁寧にしていくしかないという気がしております。

●菊田委員

最後の事業の公益性の評価というところは、定量評価をしなくても良いと思いますが、定性評価をするに当たっては、定量評価より難しいですが、これをしっかりしないことには状況の悪い団体に対しての県民からの理解を得られないので、きちんとやっていただきたいと思います。

定量評価だと何となく納得してしまいそうなこともあります。定量評価にもメリット・デメリットがあり、定性評価にもメリット・デメリットがあります。評価の段階できちんとやっていただければと思います。

全体を統一的に見て、ふるいに掛ける段階では共通の指標が必要だと思いますが、特に状況の悪い団体というのは、どちらかというと国主導で作った団体でその使命が尽きている、時代に合わなくなっている団体が多いと思います。そういったところについて、全部に定性的な評価だけでは足りないからKPIを設定しなさいというのではなく、改善支援団体について県民の皆様が納得いただけるようにうまく説明しなければならない。公益的評価がこれくらいあるので、若干の赤字はしょうがないだろうというところで納得をいただくための定性的評価プラス何かしらの指標というのは必要なのではないかと。全公社にKPIを設定するのは大変でしょうけれども、しっかりとした評価をお願いしたい。

●渡部委員

教育機関にもKPI評価が入ってきていて、評価しづらいものを数値化しろということで大変な状況ではあります。恐らく数値化できないものの方が大事だったりする機関なのですが、そういう流れにあるのかと今日の会議でもひしひしと感じています。先ほど企業の成熟度によって指

標は変わってくるというお話もあり、創生期から成熟して、そして衰退するというループはどの業界にもあると思います。ただ、それが業界によって同じ期間かどうかは別の問題なので、適切な指標でもって適正に今ある団体を判断するというのはすごく難しいことだろう、適正な指標があるだろうと想定しつつも難しいことだろうと感じました。ですので、最低限公平に見ることができる程度の指標は必要で、今までお話ありましたように、それを埋める説明、なぜ今そういう状態なのかを説明しながら支援していく形に持っていくということなのかとお聞きしました。

●尾町委員長

概要シートを記載する上で、団体が考えていることと県が考えていることを、例えば、団体の使命や役割、自己評価を記述する、最後に取り組状況や現状抱えている課題について記載する欄がございますから、KPIについてはこのどこかに記載するような形で指導していくのではないかと思います。財務などは指標の方が分かりやすいですね。ただ、その他の経営の体制や職員、事業の進捗度となるとなかなか指標では表せませんよね。これを研修の中でやるかは別として、団体を所管する課が第一義的には責任を持っているので、そこを踏まえた上で、概要シートを作成するときに団体とディスカッションをするなども必要になっているかもしれません。やっている課もあるかもしれませんが、課長がおっしゃったように概要シートを書くことによって自意識が高まっていくこともあるかと思しますので、どう記載していくのかも踏まえていただいて指標と併せて、この活用を是非ともお願いさせていただいて、この概要シートとして一つの資料になるようお願いしたいと思います。

●鈴木課長

ありがとうございます。委員の皆様からのお話を聞いて、色々な団体がございますので、団体にもお話を聞いてみたいと思いました。その上で、皆様から頂いた御意見を踏まえて反映させていきたいと思っています。

●尾町委員長

他にないようですので、ここで5分ほど休憩にしたいと思います。

議事（２）～（３）

《非公開》

４ その他

●尾町委員長

事務局から何かありますか。

●事務局（佐藤班長）

意見の項目については、後ほどメールでお送りしたいと思います。

最後になりますが、今後のスケジュールについてお知らせいたします。本日の審議を踏まえまして、林業公社に対する御意見を２月９日水曜日までにメールにより事務局宛て提出をお願いしたいと思います。様式については追ってメールでお送りさせていただきます。

なお、各委員の方々から頂いた御意見は、２月下旬頃までに事務局で取りまとめ、委員長に確認いただいた上で、各委員にお示しさせていただきます。意見確定後、担当課を通じて団体に委員会意見を通知し、委員会意見に対する対応方針の報告を求めます。団体・担当課から提出のありました対応方針については、委員の皆様にも御報告させていただきます。今後の流れについては、以上となります。

●尾町委員長

ありがとうございました。それでは事務局に進行をお返しいたします。

５ 閉 会

●司会（高橋副参事）

大変長時間にわたり御議論いただきましてありがとうございました。

以上をもちまして、令和３年度第４回宮城県公社等外郭団体経営評価委員会を閉会いたします。

長時間にわたり御審議ありがとうございました。