

## 公社等外郭団体の改革について

### 1 これまでの成果と今後の取組み

#### (1) これまでの成果

公社等外郭団体については、平成 14 年 7 月に「公社改革の基本的考え方」を策定するとともに、団体ごとに個別の改革方針を作成し、廃止や統合を含む改革に取り組んでおり、平成 24 年 3 月には「公社等外郭団体の改革方針」を新たに策定し、これまで一定の成果を挙げてきたところである。

#### ○ 団体数

これまで、公社等外郭団体の廃止・統合・事業の見直し等を行ってきた結果、団体数については、平成 14 年度の 56 団体に対して、平成 27 年度には 37 団体となっており、19 団体（約 34%）減少している。

##### < 廃止・統合 >

幕張熱供給（株）など 13 団体

##### < 民営化 >

（株）かずさアカデミアパークなど 2 団体

##### < 出資比率低下 >

千葉県レクリエーション都市開発（株）など 4 団体

#### ○ 常勤役職員数

常勤役職員数については、平成 14 年度の 3,639 名（うち県退職者・県派遣職員 802 名）に対して、平成 27 年度には 1,982 名（うち県退職者・県派遣職員 171 名）となっており、1,657 名（約 45%）減少している。

#### ○ 財政支出額

補助金・委託料等の財政支出額について、平成 14 年度の 52,362 百万円に対して、平成 26 年度には 15,663 百万円となっており、36,699 百万円（約 70%）減少している。

##### < 補助金・交付金・負担金 >

H14 : 11,326 百万円 → H26 : 3,389 百万円 (△7,937 百万円)

##### < 委託料 >

H14 : 41,036 百万円 → H26 : 12,274 百万円 (△28,762 百万円)

##### < 合計 >

H14 : 52,362 百万円 → H26 : 15,663 百万円 (△36,699 百万円)

## (2) 今後の取組み ～団体ごとの改革方針の見直し～

改革方針策定から3年が経過し、また、平成26年4月には公益法人制度改革に伴う一般社団法人及び一般財団法人（公益社団法人及び公益財団法人を含む。）への対象団体の移行が完了するなど公社等を取り巻く環境の変化や依然として厳しい県の財政状況を踏まえ、本年度は平成24年3月に策定した改革方針を見直し、今後も県依存型から自立型の経営への転換等を基本に、引き続き、公社等の経営健全化に向けた改革を進めていくこととする。

### 千葉県行政改革計画（平成25～28年度）【抜粋】

#### 公社等外郭団体改革

##### (ア) 公社等外郭団体の自立型経営の推進

- ・ 公社等外郭団体について、県からの財政支出や人的な支援の削減に継続して取り組みます。
- ・ 指導対象の37団体について、平成24年3月に定めた「公社等外郭団体の改革方針」に基づき、民営化、縮小、関与縮小、経営改善の4区分に従って、団体毎の改革を推進します。

## 2 経営状況・県関与度による団体区分の考え方（「資料3-2」参照）

### (1) 経営状況の指標（縦軸）

ア：債務超過となっている団体

イ：累積損益が赤字となっている団体

ウ：累積損益は黒字だが、経常損益が赤字である団体又は県からの補助金を控除すると経常損益が赤字である団体

エ：累積損益が黒字で、かつ、経常損益が黒字である団体

### (2) 県の関与度の指標（横軸）

団体における県の退職者や県からの派遣職員の数（人的関与）と、団体における県からの補助金・委託料・貸付金等の額（財政的関与）を考慮し、各団体を次の①～⑥に分類する。

県の財政的関与（支出額）		県の人的関与（県退職者及び派遣職員数）	
①	10億円以上（極めて多額）	②	10人以上（極めて多数）
③	5千万円以上10億円未満（多額）	④	5人以上10人未満（多数）
⑤	5千万円未満（その他）	⑥	5人未満（その他）

### 3 経営改善の小分類について（「資料3-3」参照）

現行の公社改革の区分は、民営化、縮小、関与縮小、経営改善の4つであるが、指導対象としている37団体のうち、30団体が「経営改善」に区分されており、同区分における団体間の状況の相違などが分かりにくい形となっている。

このため、経営改善の小区分を次のとおり設定することとする。

小分類名	概要
団体のあり方検討を伴う経営改善	県の政策推進に果たす役割や必要性など、今後のあり方等を検討する団体
県と連携した経営改善	県との連携の下に経営改善を行う団体
委員会等による経営改善	外部委員会等により経営指導が行われる団体
自立的な経営改善	株式会社、法律に基づき設置された国の認可法人や特別法人及び過去3年間連続で以下にすべて該当する団体 ・累積黒字 ・経常黒字（県からの補助金は控除） ・県財政支出額が5千万円未満 ・県OB・派遣職員数が0～4人

### 4 本年度の行政改革審議会で個別議論を要する団体（案）

#### （1）経営状況が厳しく、県の関与度が高い団体

- 東葉高速鉄道（株）
- 千葉県住宅供給公社

#### （2）あり方検討を行う団体

- （公財）千葉県青少年協会
- （公財）かずさDNA研究所

～参考資料～

	ページ
参考 1 行政改革計画における公社等外郭団体の改革に係る取組状況・・・	5
参考 2 公社等外郭団体の改革のこれまでの実績・・・・・・・・・・	7
参考 3 統廃合等により指導対象団体ではなくなった団体一覧・・・・・・・・	8
参考 4 公社改革の基本的考え方（平成 14 年 7 月）・・・・・・・・・・	9
参考 5 公社等外郭団体指導指針（平成 11 年 4 月）・・・・・・・・・・	11

## 行政改革計画における公社等外郭団体の改革に係る取組状況

### I. 千葉県行財政システム改革行動計画（平成14～16年度）

#### （3）公社等外郭団体の抜本的見直し

- ①新たな公社は設置しない。
- ②既存の公社については、公共性・採算性をゼロベースで検討し、統廃合、民営化などを決定します。
- ③県からの人的支援は、原則としてなくします。
- ④経営形態は、原則として独立採算とします。⑤改革の期間は、平成14～16年度を原則とし、具体的な見直しを行います。
- ・土地開発公社、住宅供給公社及び（財）千葉県まちづくり公社の統廃合等について検討
- ・千葉県道路公社、（財）千葉県水道サービス協会、（財）千葉県福祉ふれあい財団、（財）千葉県産業振興センター、（財）千葉県観光公社、（社）千葉県農業開発公社、（財）千葉県下水道公社の見直し案策定
- ・その他の団体については、平成14年度中に見直し案を策定。

【取組状況】解散 5、出資率低下による非指導対象団体化 3

### II. 千葉県行財政システム改革行動計画（平成17～20年度）

#### 2 県庁経営改革

#### （3）公社等外郭団体の見直し

県依存型の経営から自立型の経営へと転換を図り、県の政策課題に対応する真に必要な事業を独立採算により行うことを基本的考え方として、県行政改革推進本部で決定した見直し方針に沿って抜本的な改革に取り組みます。

なお、見直し方針についてはその後の環境変化に応じてチェックし、団体の統廃合や役職員数の削減など必要な見直しを行い、団体数、役職員数を概ね2割削減します。

- ①新たな公社は設置しません。
- ②経営状況を積極的に開示します。
- ③県からの人的支援は、原則としてなくします。
- ④県退職者の採用は、経験・能力が必要な場合のみ行います。
- ⑤公社等の財務状況や経営改善等について、客観性や透明性を図るため各公社等における監査機能を強化します。

【取組状況】解散 6、事業撤退 1、出資率低下による非指導対象団体化 1

### III. 千葉県行政改革計画（平成22～24年度）

#### ② 組織体制の適正化

#### ウ 公社等外郭団体改革

- ①県の人的・財政的関与が高く、かつ、経営状況が厳しい団体を「重点指導団体」と位置づけ、より重点的に、改革の検討及び取組の進捗管理を実施します。
- ②土地開発公社、道路公社、住宅供給公社など県の事務事業と密接に関係する業務を行う団体については、自立型経営への転換を基本としつつ、必要に応じて県も適切に人的・財政的な関与を行いながら、団体を指導していきます。
- ③公益法人改革への速やかな対応を行います。
- ④土地造成事業を行う団体が保有する土地の売却・処分を促進します。
  - ・原則として、県からの人的支援は廃止します。また、県退職者の採用は、経験・能力が必要な場合のみ行います。
  - ・原則として、法令や国の制度に基づく場合を除いて、新たな損失補償は行いません。また、新たな公社は設置しません。

【取組状況】見直し方針を24年3月に策定、民営化：2、統合：1

## IV. 千葉県行政改革計画（平成25～28年度）

### ② 組織・人材改革

#### オ 公社等外郭団体改革

##### （ア）公社等外郭団体の自立型経営の推進

- ・公社等外郭団体について、県からの財政支出や人的な支援の削減に継続して取り組みます。
- ・指導対象の37団体について、平成24年3月に定めた「公社等外郭団体の改革方針」に基づき、民営化、縮小、関与縮小、経営改善の4区分に従って、団体毎の改革を推進します。

##### 【これまでの実績】

平成14年度（4/1現在）	法人数56、役職員数3,639、財政支出52,362百万円
平成27年度（4/1現在）	法人数37、役職員数1,994、財政支出※12,276百万円 (※平成26年度)

## 公社等外郭団体の改革のこれまでの実績

### 1 団体数

(各年度4月1日現在)

年度	14年度 (a)	23年度 (b)	24年度	25年度	26年度	27年度 (c)	(c)-(a)	(c)-(b)
法人数	56	39	37	37	36	37	△ 19	△ 2
財団・社団法人	37	25	24	24	23	24	△ 13	△ 1
株式会社	12	7	6	6	6	6	△ 6	△ 1
特別法法人	5	5	5	5	5	5	0	0
社会福祉法人	2	2	2	2	2	2	0	0

※公益社団法人千葉県青果物価格補償協会は平成26年3月31日に出資引揚、公益社団法人千葉県園芸協会は平成26年7月31日に出資のため、平成26年4月1日現在の法人数は36となる。

### 2 役職員数

(各年度7月1日現在)

年度	14年度 (a)	23年度 (b)	24年度	25年度	26年度	27年度 (c)	(c)-(a)	(c)-(b)
常勤役職員総数	3,639	1,975	2,009	2,014	2,005	1,982	△ 1,657	7
役員数	152	80	82	83	82	84	△ 68	4
うち県退職者	89	42	40	42	41	42	△ 47	0
うち県派遣	25	7	7	7	7	7	△ 18	0
職員数	3,487	1,895	1,927	1,931	1,923	1,898	△ 1,589	3
うち県退職者	11	24	35	39	43	36	25	12
うち県派遣	677	149	130	106	90	86	△ 591	△ 63

<参考>

県退職者	100	66	75	81	84	78
県派遣	702	156	137	113	97	93
計	802	222	212	194	181	171

### 3 県の財政支出の状況

(単位:百万円)

年度	14年度 (a)	23年度 (b)	24年度	25年度	26年度 (c)	(c)-(a)	(c)-(b)
委託料	41,036	11,976	11,495	11,400	12,274	△ 28,762	298
補助金・交付金・負担金	11,326	3,518	3,317	3,228	3,389	△ 7,937	△ 129
計	52,362	15,494	14,813	14,628	15,663	△ 36,699	169

(参考)県の貸付金・出資金等(貸付金、新規出資、利子補給、先行取得した公有地の再取得)

(単位:百万円)

年度	14年度 (a)	23年度 (b)	24年度	25年度	26年度 (c)	(c)-(a)	(c)-(b)
貸付金・出資金等	15,286	5,953	6,260	5,212	4,036	△ 11,250	△ 1,917

## 統廃合等により県の指導対象団体ではなくなった団体一覧

## 廃止・統合

	団体名	時期等
1	幕張熱供給(株)	平成14年11月29日解散
2	(財)千葉県医療センター	平成15年3月31日解散
3	(社)千葉県畜産物価格補償協会	平成15年3月31日解散
4	(社)千葉県肉用子牛価格安定基金協会	平成15年3月31日解散
5	(財)千葉県水道サービス協会	平成16年3月31日解散
6	(財)千葉県社会教育施設管理財団	平成18年3月31日解散
7	(財)千葉県スポーツ振興財団	平成18年3月31日解散
8	千葉都市モノレール(株)	平成18年8月16日事業撤退
9	(財)千葉県福祉ふれあい財団	平成18年9月30日解散
10	(社)千葉県農業開発公社	平成19年3月31日解散
11	(財)千葉県史料研究財団	平成21年3月31日解散
12	京葉都市サービス(株)	平成22年3月31日事業終了
13	(社)千葉県私学教育振興会	平成23年11月1日統合(千葉県私学教育振興財団)

## 民営化

	団体名	時期等
14	(株)かずさアカデミアパーク	平成22年11月5日出資解消
15	(一財)千葉県観光公社	平成23年4月1日出資解消

## 出資比率低下

	団体名	時期等
16	千葉県レクリエーション都市開発(株)	平成16年3月29日出資比率低下(40%→10%)
17	(株)千葉ニュータウンセンター	平成16年7月1日出資比率低下(25%→20.8%)
18	(財)千葉県老人クラブ連合会	平成18年3月31日出資比率低下(25%→24%)
19	(財)千葉県地域ぐるみ福祉振興基金	平成19年3月31日出資比率低下(41.6%→12.5%)

※平成14年度:56団体→統廃合等:19団体→平成27年度:37団体

# 公社改革の基本的考え方

平成 14 年 7 月

右肩上がりの経済が終わり、県政のあらゆる分野において「施策拡大型」から「施策精選型」への行政システムへと転換していくこととしている。

このため、公社等についても、設立、県の関与、事業などについての考え方を見直し、「県民負担の軽減」を目的に、県依存型の経営から自立型の経営に転換を図り抜本的な改革に取り組むこととする。

## 1 既存の公社の見直し

従来県の施策実現については、主として県が自ら行うものと県が出資した財団法人や株式会社等を受け皿として行うものの二つの手法で取り組んできたが、今後は、民間部門への役割移転、NPO 等の住民ネットワークを活用した県政への転換が、財政負担の小さい機動的な政策運営には必要である。

そこで、これらの視点もふまえ、既存の公社等で行っているそれぞれの事業の公共性・採算性をゼロベースで検討し、当該公社等の廃止等を決定することとする。

### 公共性

事業の性質上、民間に委ねることができず、県の政策的課題に対応するため真に必要な事業

### 採算性

採算性も重視し、自主経営の可能性が確実に見込まれる事業

なお、当該団体の存続事業が一団体を構成する量に足りない場合は、統合するものとする。

## 2 公社等への県の関与

### (1) 人事（県退職者・現職派遣）

<1> 県からの人的な支援は、原則なくすこととする。特に経営責任者については、民間からの積極的な起用を図る。

<2> 県退職者の採用については、県退職者の経験・能力が必要な場合にのみ行うこととする。

<3> 現職派遣は、給与水準や職員の士気への影響があるため、設立間もない時期等の人材不足を補う場合や組織の活性化を図る場合など特別な場合を除き、一定期間（5 年から 10 年）をおいたうえで原則廃止することを検討する。

<4> 公社等の役・職員の報酬（給与）は、経営実態に沿ったものとし、その判断は経営者の責任において決定することとする。

### (2) 財政

公社等は、あくまでも民営（財団、社団、株式会社等）を経営形態としていることから、独立採算を原則とする。県の財政負担が必要な場合には、県民の視点に立って真に必要なものに対する最小の負担に留めることとする。

### 3 今後の事業の見直し

公社等で実施している事業については、社会経済、行政と民間の役割分担、県民の行政需要等の様々な変化を把握し、常に事業の見直しに取り組むこととするが、少なくとも3年に一度、事業全体の見直しを行い、県民の視点を取り入れながら不要なものは廃止していくこととする。

### 4 経営計画

公社等は、その自立経営を維持・継続させるため、上記の事業の見直しを踏まえた、中長期的な事業計画、収支計画、人員計画等を内容とする経営計画を策定し、ホームページに掲載することなどにより公表することとする。

さらに毎年度、計画のフォローアップを行うこととする。

### 5 雇用問題への対応

公社改革にあたっての職員の雇用の問題については、原則として、公社等の責任において対応することとするが、役・職員の不安を取り除き、改革に専念できるような環境をつくることも大切であるため、今後、雇用問題に対する県の考えを明確にしていくこととする。

### 6 改革の期間

公社改革の期間は、行財政システム改革指針に基づき、14年度から16年度までの3カ年を具体的な見直しの期間とする。

ただし、特に期間を要する団体については、個別に定めることとする。

### 7 公社等の設立

(1) 公社等の設立については、1の公共性・採算性の観点から県で実施する事業の妥当性、綿密な経営予測、適正な職員配置及び本来必要な経営基盤の確立などを十分検討することとする。

(2) 当面の取扱い

原則として、当分の間、新たな公社等の設立は行わないこととする。

## 公社等外郭団体指導指針

### 第1:目的

この指針は、県と公社等外郭団体がより一層密接な連携を図り、もって団体の効率的な運営に資することを目的とする。

### 第2:他の法令との関係

団体に対する指導については、法令、条例、規則等に特別の定めがあるものを除くほか、この指針に定めるところにより行うものとする。

### 第3:指導対象団体

1.この指針に基づく指導の対象団体は、千葉県公社等事務推進連絡協議会を構成する団体とする。

2.1 以外の団体で、県が基本財産、資本金その他これらに準ずるものの25%以上を出捐又は出資している団体については、1に準じた指導を行うものとする。

### 第4:実施体制

#### 1.所管部長の責務

千葉県公社等事務推進連絡協議会を構成する団体(以下「団体」という。)に対する直接的な指導に関する事務は、団体を所管する部長(以下「所管部長」という。)が処理する。

#### 2.総務部長の責務

総務部長は、団体に対する指導に関する事務の統一的な処理を図るため、必要な総合調整を行う。

### 第5:指導に関する基本的考え方

#### 1.業務運営の適正化

(1)所管部長は、団体の財政状況、経営状況を常に把握し、その自主性を尊重しつつ設立の趣旨に沿ってその業務が適正かつ効率的に運営されるよう指導を行う。

(2)所管部長は、団体の業務運営について特に改善の必要があると認めるときは、経営改善計画書の提出を求めるとともに、経営改善に向けた団体の取り組みについて指導を強化する。

#### 2.内部管理の適正化

所管部長は、団体の役職員の配置等内部管理について、適正かつ効率的な運営が図れるよう次により指導を行う。

##### (1)役員

###### ア 役員数

役員数については、団体の規模、業務内容等を総合的に勘案したものとする。

###### イ 報酬

常勤役員の報酬等については、経営の状況、他の団体との均衡等を勘案するとともに、社会的に妥当な水準とすること。

###### ウ 退職手当

県退職者である常勤役員については、原則として、退職手当は支給しないものとする。

##### (2)職員

###### ア 職員数

職員については、業務量の変化に応じた効率的かつ弾力的な配置に努めるとともに、既存事業の見直しや事務処理方法の改善等により、職員数の削減に努めること。

###### イ 給与

職員の給与等については、県及び他の団体との均衡、経営の状況等を勘案したものとする。

###### ウ 定年制

職員の定年制については、「職員の定年等に関する条例(昭和59年千葉県条例第1号)」に準じること

を原則とすること。

#### 第6:団体の再編・整備

所管部長は、社会経済の進展等に的確に対応できるよう、団体の経常的な見直しを行い、必要と認められる場合は、総務部長と協議のうえ、団体の再編・整備に向けた指導・調整を行う。

#### 第7:協議事項

所管部長は、団体が次に掲げる事項を行おうとするときは、必要に応じて、団体に協議を求める。

##### 1.事務管理事項

定款又は寄附行為の改廃、重要な財産の取得・処分

##### 2.組織・人事管理事項

役員及び職員数の増減、役員の任免、組織・職制の設置・改廃、役員の報酬の決定、職員の給与・旅費等の基準の制定・改廃

##### 3.事業管理事項

中長期経営計画の策定・変更、各事業年度の事業計画の策定・変更

##### 4.財務管理事項

各事業年度予算の作成・変更

#### 第8:報告事項

所管部長は、総会、理事会の会議結果、主要な事業の進捗状況、各事業年度の予算書・決算書について、必要に応じて、団体に報告を求める。

#### 第9:財務諸表等の閲覧体制の整備

所管部長は、団体の業務及び財務等に関する資料を一般の閲覧に応じられるようにする。

#### 附則

この指針は平成11年4月1日から施行する。