

**平成 26 年度**  
**千葉県包括外部監査の結果報告書**

県が出資する公益財団法人の事務事業の執行等及び  
出資、財政的援助等に伴う所管課の関与について

**千葉県包括外部監査人**  
**公認会計士 川口 明浩**



## 目 次

	頁
<b>第1 外部監査の概要</b> . . . . .	<b>1</b>
1. 外部監査の種類 . . . . .	1
2. 選定した特定の事件（テーマ） . . . . .	1
3. 事件を選定した理由 . . . . .	1
4. 外部監査の方法 . . . . .	4
5. 外部監査の実施期間 . . . . .	6
6. 外部監査の補助者 . . . . .	6
<b>第2 監査対象公益財団法人の概要</b> . . . . .	<b>7</b>
1. 公益法人改革の概要について . . . . .	7
（1）全国の公益法人の公益移行状況について . . . . .	7
（2）千葉県内の公益法人の公益移行状況について . . . . .	7
2. 監査対象公益財団法人の概要比較について . . . . .	9
（1）監査対象公益財団法人の一覧について . . . . .	9
（2）人的支援の状況について . . . . .	9
（3）損益の状況について . . . . .	10
（4）財政的支援の状況について . . . . .	10
3. 監査対象公益財団法人の概要について . . . . .	11
（1）公益財団法人 千葉県消防協会について . . . . .	11
（2）公益財団法人 千葉ヘルス財団について . . . . .	12
（3）公益財団法人 千葉県動物保護管理協会について . . . . .	13
（4）公益財団法人 千葉県青少年協会について . . . . .	14
（5）公益財団法人 千葉県文化振興財団について . . . . .	15
（6）公益財団法人 ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉について . . . . .	16
（7）公益財団法人 千葉県産業振興センターについて . . . . .	17
（8）公益財団法人 かずさ DNA 研究所について . . . . .	19
（9）公益財団法人 ちば国際コンベンションビューローについて . . . . .	20
<b>第3 外部監査の結果</b> . . . . .	<b>22</b>
<b>I 総括的意見</b> . . . . .	<b>22</b>
1. 県所管課等と外郭団体との関係について . . . . .	22
2. 余裕財産の運用について . . . . .	27
3. 指定管理業務について . . . . .	28
4. 委託業務について . . . . .	31
5. 補助金申請・補助事業実施・精算等について . . . . .	34

6. 公益認定取得後の状況について	38
7. 外郭団体のマネジメントについて	40
8. 外郭団体のガバナンスについて	45
9. 千葉県外郭団体ブランドの確立に向けて	47
10. 外郭団体の連携及び統合について	48
<b>Ⅱ 各論としての外部監査結果</b>	<b>51</b>
1. 公益財団法人千葉県消防協会及び消防課に係る外部監査の結果	51
2. 公益財団法人千葉ヘルス財団及び疾病対策課に係る外部監査の結果	89
3. 公益財団法人千葉県動物保護管理協会及び衛生指導課に係る外部監査の結果	113
4. 公益財団法人千葉県青少年協会及び県民生活・文化課に係る外部監査の結果	128
5. 公益財団法人千葉県文化振興財団及び県民生活・文化課に係る外部監査の結果	158
6. 公益財団法人ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉及び県民生活・文化課に係る外部監査の結果	187
7. 公益財団法人千葉県産業振興センター及び経済政策課に係る外部監査の結果	212
8. 公益財団法人かずさDNA研究所及び産業振興課に係る外部監査の結果	245
9. 公益財団法人ちば国際コンベンションビューロー、経済政策課及び国際課に係る外部監査の結果	276
<b>第4 利害関係について</b>	<b>304</b>

**略記：**

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成18年6月2日法律第48号）

⇒ 一般法人法

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6月2日法律第49号）

⇒ 認定法

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律（平成18年6月2日法律第50号）

⇒ 整備法

**注：**

外部監査結果報告書中の表の合計は、端数処理の関係で総数と内訳の合計とが一致しない場合がある。

## 第1 外部監査の概要

### 1. 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び第4項並びに千葉県外部監査契約に基づく監査に関する条例第2条の規定により監査

### 2. 選定した特定の事件（テーマ）

#### （1）外部監査対象

県が出資する公益財団法人の事務事業の執行等及び出資、財政的援助等に伴う所管課の関与について

#### （2）外部監査対象期間

平成25年度及び必要に応じ遡及する年度並びに一部平成26年度

### 3. 事件を選定した理由

千葉県の公社等外郭団体の状況をみると、平成25年度では37法人が外郭団体と位置付けられており、そのうち、公益法人等が31法人、株式会社が6法人である。平成14年度における公社等外郭団体数は56法人であったため、平成25年度では19法人が解散、統合、出資の解消、出資比率の低下、事業撤退、全額減資及び精算により、公社等外郭団体の管理から除外されている。また、公社等外郭団体から株式会社を除いた公益法人等の法人数の推移をみると、平成14年度では44法人であったが平成25年度では31法人となっており、13法人の減少となっている。また、これら公益法人等の損益の状況をみると、平成14年度における黒字法人の割合は52.3%（23法人）であったが、平成24年度では64.5%（20法人）となっており、12.2ポイント増加している。さらに、公社等外郭団体の役職員数の推移をみると、役員数について平成14年度では152名であったのに対して、平成25年度では83名となっており、69名の減少である。そのうち千葉県職員の派遣は平成14年度の25名から平成25年度では7名になっており、18名の減少であった。一方、同じく職員数について、平成14年度では3,487名であったのに対して、平成25年度では1,931名となっており、1,556名の減少である。そのうち千葉県職員の派遣は平成14年度の677名から平成25年度では106名になっており、571名の減少であった。

このように千葉県の子会社等外郭団体の法人数、損益の状況及び千葉県職員の派遣の状況を見ると、子会社等外郭団体の改革が進捗しているものと見受けられる。

地方公共団体の行政改革及び外郭団体の改革をめぐる近年の動きとしては、「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」（平成17年3月29日総行整第11号）及び「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」（平成18年8月31日総行整第24号）等に基づき、全国の地方公共団体で「集中改革プラン」が策定され外郭団体の改革が推進されてきた。千葉県においてもこのような流れの中で、上記のような子会社等外郭団体の改革が進められたものと考えられる。

一般に、地方公共団体の外郭団体は、特定の行政目的、又は公の施設等の管理運営をより効率的に裁量を持って弾力的に実施することを期待され設立された経緯があり、日本経済の右肩上がりの成長の中で一定の成果を挙げてきたものと評価することができる。しかし、バブル経済の崩壊、長期化したデフレ経済及び世界金融危機等の逆風の中で、外郭団体に潜む課題が顕在化してきた。すなわち、外郭団体との密接な人的・財政的な関わりが逆に弊害を生み、また、競争相手等の不存在により当初の期待に反して、法人運営の非効率等が目立つようになり、社会問題化するまでになった。

特に公の施設の管理運営については、従来から地方自治法の規定により委託先が出資法人に限られ、当該地方公共団体の条例で定めることにより、外郭団体が公の施設の管理運営を独占することができた。しかし、平成15年6月に地方自治法が改正され、同年9月から指定管理者制度が導入された。この新制度により外郭団体以外でも公の施設の管理運営を指定管理者として実施することが可能となり、当該外郭団体を取り巻く経営環境が厳しさを増していった。また、平成18年6月に公益法人制度改革関連3法が公布され、平成20年12月に行われた公益法人改革により、外郭団体は公益財団法人又は公益社団法人を目指すべきか、一般財団法人又は一般社団法人を目指すべきか等を選択しなければならない、経営上の大きな判断を迫られた。

このような全国レベルの外郭団体、とりわけ公益法人改革の流れの中で、千葉県の子会社等外郭団体の改革を概観すると、公益認定を受けた法人について次のような課題を認識することができる。

まず、千葉県の子会社等外郭団体のうち、公益認定を受けた法人は平成25年度現在で18団体であったが、基本財産合計約156億円のうち、県からの出資が約93億円であった（59.5%）。これら18法人には補助金及び委託料等の財政支出が約70億円であった（平成24年度決算ベース、以下同様。）。役職員数も18法人合計で385名であるが、そのうち、県派遣職員及び県退職者が121名であった。これらの外郭団体は県からの自立化等が課題であるが、財政的支援や人的支援等の現在の状況を見ると、改革の道半ばであると考えられる。

また、県は外郭団体への出資者として、又は指定管理業務や管理委託業務の発注者として、更には運営費等に対する補助を行う者として、行政代替的な役割も担ってい

る外郭団体に対するモニタリング等の責務を効果的に遂行する必要性があるものと考えられる。特に公益認定を受けた法人について、公益認定申請時に求められる「不特定多数の利益の増進」に向けた「技術的能力」と「経理的基礎」の構築・運用状況が法人経営の重要な要素となるものと考えられる。公益認定後の法人に対する業績評価等において、公益認定取得という、少なくとも外形的な自立化の度合いが高まったこともあり、十分な分析・検証等が実施されていないという課題を把握した。

このような課題を検証するために、次に掲げる一覧表のとおり、県の外郭団体で公益認定を受けた法人のうち、比較的規模が大きいか、又は上記のような代表的な課題を抱えていると考えられる9つの公益財団法人を対象として外部監査を実施する意義が大きいものと判断して、特定の事件を選定するものである。

【外部監査の対象とした公益財団法人及び県所管課一覧】

法人	所管課	基本財産の状況(平成25年4月1日現在)				役員員数(平成25年7月1日現在)				平成24年度決算の状況(単位:百万円)									
		基本財産 :百万円	県出 資金 :百万円	県出資 比率	出 資 順 位	常勤役員 :人		常勤職員 :人		当期 損益	累積 損益	借入金残高		県の財政支出		貸付 金・出 資金 等			
						県退 職者	県派 遣	県退 職者	県派 遣			県借入 金残高	債務保 証等対 象借入	委託料	補助金等				
公財千葉県 消防協会	防災危機管 理部消防課	109	60	55.0%	1	2	2	0	2	0	0	△ 0.6	19	0	0	0	0	44.6	0
公財千葉ヘル ス財団	健康福祉部 疾病対策課	615	300	48.8%	1	1	1	0	0	0	0	△ 0.7	7	0	0	0	0	6.7	0
公財千葉県 動物保護管 理協会	健康福祉部 衛生指導課	280	140	50.0%	1	1	1	0	6	0	0	△ 0.4	5	0	0	0	14.0	0	0
公財千葉県 青少年協会	環境生活部 県民生活・ 文化課	4	1	25.0%	2	1	0	0	6	0	0	0.1	11	0	0	0	29.8	40.4	0
公財千葉県 文化振興財 団	環境生活部 県民生活・ 文化課	574	300	52.3%	1	1	1	0	29	0	0	△ 6.3	104	0	0	0	312.5	33.8	0
公財ニュー フィルハーモ ニーオーケ ストラ千葉	環境生活部 県民生活・ 文化課	65	25	38.3%	1	1	1	0	16	0	0	2.3	△ 1	0	0	0	10.6	47.8	0
公財千葉県 産業振興セ ンター	商工労働部 経済政策課	964	521	54.0%	1	6	4	0	44	4	7	△ 77.2	509	16,134	13,720	0	418.8	504.2	1,718
公財かずさ DNA研究所	商工労働部 産業振興課	4,818	3,750	77.8%	1	2	1	0	63	0	6	45.7	336	0	0	0	1,168.3	0	
公財ちば国 際コンベン ションビュ ロー	商工労働部 経済政策課/ 総合企画部 国際課	2,135	1,300	60.9%	1	2	2	0	14	1	2	8.8	127	40	40	0	15.5	82.4	0
外部監査対象法人合計		9,564	6,397	66.9%	-	17	13	0	180	5	15	△ 28.3	1,116	16,174	13,760	0.0	801.2	1,928.2	1,718
公社等外郭団体合計		15,607	9,290	59.5%	-	31	20	5	354	28	68	167.7	4,792	16,306	13,889	2.6	4,346.3	2,610.0	1,755
外部監査対象法人割合		61.3%	68.9%	-	-	54.8%	65.0%	0.0%	50.8%	17.9%	22.1%	-	-	99.2%	99.1%	0.0%	18.4%	73.9%	97.9%

出典:「Ⅲ 公社等外郭団体の経営状況等一覧」より加工。

注1:「法人名」の記載で「公財」とは「公益財団法人」を意味する。

注2:外部監査の対象とした所管部署別法人数は次のとおりである。

防災危機管理部	1
健康福祉部	2
環境生活部	3
商工労働部	3
外部監査対象法人合計	9
公社等外郭団体合計	18
外部監査対象法人割合	50.0%

## 4. 外部監査の方法

### (1) 監査の視点

県が出資する公益財団法人の事務事業の執行等及び出資、財政的援助等に伴う所管課の関与についての主な監査の視点は次のとおりである。

- ① 県が出資する公益財団法人の事務事業の執行等が、関連する各種法令及び条例・規則・要綱等並びに各公益財団法人の定款及び諸規程等に従い処理されているかどうかについて
- ② それらの法人への出資、財政的援助等に伴う所管課の関与が、関連する法令及び条例・規則・要綱等に従い合規的に、また、経済性・効率性等を追求して処理されているかどうかについて
- ③ 公益財団法人が、公益認定後、特に関連する諸法令（一般法人法、認定法及び整備法）及び内閣府公益認定等委員会等が公表する指針等に基づいて、公益法人として不特定多数の利益の増進に資する事業を推進し、公益にふさわしい付加価値等を自らの事業に付与して日々の活動を行っているかどうかについて
- ④ 公益財団法人が、公益認定後も、経理的な基礎や技術的能力を発揮して業務運営に臨んでいるかどうかについて
- ⑤ 千葉県の外郭団体として、公益財団法人が「公社等外郭団体の改革方針」（平成24年3月）等に沿った事業運営を行っているかどうかについて

### (2) 主な監査手続等

特定の事件に対する監査手続としては、上記（1）に記載した監査の視点に基づき、外部監査の本旨である財務監査を基礎とし、併せて経済性・効率性及び有効性等を検証するための監査手続を実施した。具体的な監査手続の概要は次のとおりである。

まず、県が出資する公益財団法人の事務事業の執行等及び出資、財政的援助等に伴う所管課の関与を監査するために、監査対象の各法人から、予算・決算の状況、各種計画の策定・遂行状況及び公益認定後の事業の実施状況等について説明を受け、必要と考えられる資料を依頼し、これらの資料の閲覧・分析の過程で質問等の監査手続を行った。

次に、公益財団法人の全てについて現地へ赴き監査を実施し、それらの管理体制及び事業執行状況等について、関連資料により説明を受け、監査上必要な質問を行い、内部統制の状況及び事業の遂行状況を実地で観察し把握した。

さらに、公益財団法人が実施する指定管理業務、委託業務及び補助事業等の遂行状況を予算・決算、基本協定書等、管理許可書及び補助金申請書・精算書・事業報告書等を入手して、閲覧・分析することにより、事業の特徴及び問題点・課題等を把握し、各法人事務局や県所管課とのヒヤリングを通じて、法令等準拠性、経済性・効率性及び有効性等の視点で意見を述べ、事務・事業の改善・改革にも資する監査報告書の作成を行った。

また、監査対象法人のガバナンスやマネジメントの整備・運用についても、関連する法令に基づき整備されているかどうか及びマーケティング等の手法を含む経営的ノウハウの展開状況に対する評価等についても一部実施した。

### (3) 監査の結果

監査の結果については、「第3 外部監査の結果」(22～303頁)に記載しているとおりである。監査の結果、指摘事項は39件、意見は132件であった(「Ⅱ各論としての外部監査結果」の集計結果)。

### (4) 監査対象

#### ① 監査対象項目

県が出資する公益財団法人の事務事業の執行等及び出資、財政的援助等に伴う所管課の関与を監査対象とした。

#### ② 監査対象部局等

監査対象部局等は、次の表に示す公益財団法人及びそれらの所管課である。

**【外部監査の対象とした公益財団法人及び県所管課】**

法 人	所 管 課
公益財団法人 千葉県消防協会	防災危機管理部消防課
公益財団法人 千葉ヘルス財団	健康福祉部疾病対策課
公益財団法人 千葉県動物保護管理協会	健康福祉部衛生指導課
公益財団法人 千葉県青少年協会	環境生活部県民生活・文化課
公益財団法人 千葉県文化振興財団	環境生活部県民生活・文化課
公益財団法人 ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉	環境生活部県民生活・文化課
公益財団法人 千葉県産業振興センター	商工労働部経済政策課
公益財団法人 かずさDNA研究所	商工労働部産業振興課
公益財団法人 ちば国際コンベンションビューロー	商工労働部経済政策課/総合企画部国際課

**5. 外部監査の実施期間**

平成 26 年 7 月 8 日から平成 27 年 2 月 23 日まで

**6. 外部監査の補助者**

古屋 尚樹 (公認会計士)  
 氏家美千代 (公認会計士)  
 久保 睦江 (公認会計士)  
 山田 英裕 (公認会計士)  
 一條 千弦 (公認会計士)  
 榎本 尚子 (公認会計士)  
 草薙 信久 (公認会計士)  
 須田 徹 (弁 護 士)  
 豊田 泰士 (弁 護 士)  
 松井麻里奈 (弁 護 士)  
 澤村 暁 (弁 護 士)  
 澤田 祐治 (公認会計士)

## 第2 監査対象公益財団法人の概要

### 1. 公益法人改革の概要について

#### (1) 全国の公益法人の公益移行状況について

平成20年12月1日に施行された公益法人制度改革3法に基づき、制度施行時点で特例民法法人となった24,317法人が、平成25年11月末までに公益法人に移行した数は、次の表によると9,050法人であった（「公益法人制度改革の進捗と成果について～旧制度からの移行期間を終えて～」平成26年8月：内閣府より。以下、同様。）。また、同じく平成25年11月末現在までに一般法人に移行したのは11,679法人であった。その比率は、公益法人：一般法人で1:1.3の比率で、移行認可を受けて一般法人となった割合の方が多かった。なお、移行期間内に申請が行われず、法律上、解散したとみなされた法人数は426法人であった。

【公益法人への移行認定】 (単位:件)				【一般法人への移行認可】 (単位:件)			
移行認定内訳	社 団	財 団	合 計	移行認可内訳	社 団	財 団	合 計
内閣府へ	700	1,468	2,168	内閣府へ	1,329	992	2,321
都道府県へ	3,267	3,615	6,882	都道府県へ	5,952	3,406	9,358
合 計	3,967	5,083	9,050	合 計	7,281	4,398	11,679

【解散・合併等】 (単位:件)	
みなし解散法人数 <sup>注</sup>	
国所管	71
都道府県所管	355
合 計	426

注: 移行期間内に移行申請が行われず、法律で解散したとみなされた法人数

#### (2) 千葉県内の公益法人の公益移行状況について

基準日は異なるが、平成26年11月末現在で、全国の申請状況並びに千葉県における移行認定等の申請及び処分件数は次の表に示すとおりであった。

	【移行認定申請】 (単位:件)				
	移行認定申請				
	全件数	電子申請による申請数		処分が行われた件数	
		(電子申請率)	うち認定処分		
内閣府	2,172	2,167	99.8%	2,157	2,154
茨城県	135	135	100.0%	135	135
栃木県	123	123	100.0%	123	123
群馬県	108	108	100.0%	108	108
埼玉県	207	207	100.0%	202	202
千葉県	185	185	100.0%	184	184
東京都	420	419	99.8%	416	415
神奈川県	280	278	99.3%	280	280
全国合計	9,031	8,995	99.6%	8,953	8,943
うち都道府県合計	6,859	6,828	99.5%	6,796	6,789

【移行認可申請】 (単位:件)

	移行認可申請				
	全件数	電子申請による申請数		処分が行われた件数	
		(電子申請率)			うち認可処分
内閣府	2,325	2,290	98.5%	2,278	2,277
茨城県	189	187	98.9%	189	189
栃木県	143	142	99.3%	143	143
群馬県	168	168	100.0%	168	168
埼玉県	209	206	98.6%	199	199
千葉県	224	219	97.8%	222	222
東京都	428	427	99.8%	426	426
神奈川県	310	291	93.9%	309	307
全国合計	11,691	11,506	98.4%	11,467	11,467
うち都道府県合計	9,366	9,216	98.4%	9,189	9,187

【公益認定申請】 (単位:件)

	公益認定申請				
	全件数	電子申請による申請数		処分が行われた件数	
		(電子申請率)			うち認定処分
内閣府	247	245	99.2%	196	193
茨城県	4	4	100.0%	3	3
栃木県	0	-	-	-	-
群馬県	4	4	100.0%	4	4
埼玉県	7	7	100.0%	6	6
千葉県	8	8	100.0%	7	7
東京都	19	19	100.0%	14	14
神奈川県	15	14	93.3%	14	12
全国合計	444	439	98.9%	365	360
うち都道府県合計	197	194	98.5%	169	167

【合計】 (単位:件)

	合計				
	全件数	電子申請による申請数		処分が行われた件数	
		(電子申請率)			うち肯定処分
内閣府	4,744	4,702	99.1%	4,631	4,624
茨城県	328	326	99.4%	327	327
栃木県	266	265	99.6%	266	266
群馬県	280	280	100.0%	280	280
埼玉県	423	420	99.3%	407	407
千葉県	417	412	98.8%	413	413
東京都	867	865	99.8%	856	855
神奈川県	605	583	96.4%	603	599
全国合計	21,166	20,940	98.9%	20,785	20,767
うち都道府県合計	16,422	16,238	98.9%	16,154	16,143

注:「新公益法人制度における全国申請状況(速報版)」

平成20年12月1日～平成26年11月30日

この速報版の表によると、平成26年11月30日までの千葉県の移行認定申請件数は185法人で、そのうち認定処分が行われたのは184件であった。全国合計では9,031法人の申請に対して、8,943法人が認定処分を受けたということであるため、千葉県の認定処分件数は全国比で2.1%、約50分の1である。同じく一般法人への申請件数は224法人に対して222法人が移行認可を受けたことになる。全国合計では11,691法人の申請に対して、11,467法人が認可処分を受けたということであるため、千葉県の認可処分件数は全国比で1.9%、約50分の1である。公益法人及び一般法人の合計では、千葉県の申請件数は417法人に対して413件の肯定処分を受けたという結果であった。全国の肯定処分件数は20,767法人であるため、千葉県の割合は2.0%である。

## 2. 監査対象公益財団法人の概要比較について

### (1) 監査対象公益財団法人の一覧について

今回の外部監査で監査対象とした公益財団法人は次の表に示すとおり 9 法人である。それら 9 法人の基本財産の合計は 95 億 54 百万円であり、そのうち千葉県が出資（出捐）した額は 63 億 92 百万円であるため、県の出資比率は 66.9%である（平成 26 年 4 月 1 日現在。以下、同様。）。千葉県公社等外郭団体の基本財産合計では 262 億 11 百万円であり、そのうち県が出資（出捐）した額は 119 億 61 百万円である。外部監査で対象とした公益財団法人の基本財産比率では 36.5%の割合であるが、県出資比率では 53.4%の割合となっている。

【外部監査の対象とした公益財団法人及び県所管課一覧】

法人	所管課	基本財産の状況(平成26年4月1日現在)				役員員数(平成26年7月1日現在)				平成25年度決算の状況(単位:百万円)									
		基本財産 :百万円	県出 資金 :百万円	県出資 比率	出 資 順 位	常勤役員 :人		常勤職員 :人		当期 損益	累積 損益	借入金残高		県の財政支出		貸付 金・出 資金 等			
						県退 職者	県派 遣	県退 職者	県派 遣			県借入 金残高	債務保 証等対 象借入	委託料	補助金等				
公財千葉県 消防協会	防災危機管 理部消防課	109	60	55.0%	1	2	2	0	2	0	0	△ 6.9	21	0	0	0	0	44.6	0
公財千葉ヘル ス財団	健康福祉部 疾病対策課	605	295	48.8%	1	1	1	0	0	0	0	△ 9.7	△ 3	0	0	0	0	0	0
公財千葉県 動物保護管 理協会	健康福祉部 衛生指導課	280	140	50.0%	1	1	1	0	6	0	0	1.6	5	0	0	0	15.4	0	0
公財千葉県 青少年協会	環境生活部 県民生活・ 文化課	4	1	25.0%	2	1	0	0	6	0	0	△ 0.5	11	0	0	0	29.8	40.3	0
公財千葉県 文化振興財 団	環境生活部 県民生活・ 文化課	574	300	52.3%	1	1	1	0	29	0	0	11.5	116	0	0	0	312.5	35.0	0
公財ニュー フィルハーモ ニーオーケ ストラ千葉	環境生活部 県民生活・ 文化課	65	25	38.3%	1	1	1	0	16	0	0	8.3	7	0	0	0	10.6	54.6	0
公財千葉県 産業振興セ ンター	商工労働部 経済政策課	964	521	54.0%	1	6	4	0	44	4	7	△ 21.9	487	15,798	13,695	0	417.4	487.3	1,718
公財かずさ DNA研究所	商工労働部 産業振興課	4,818	3,750	77.8%	1	2	1	0	58	0	6	△ 27.2	309	0	0	0	1	1,124.0	0
公財ちば国 際コンベン ションビュ ロー	商工労働部 経済政策課/ 総合企画部 国際課	2,135	1,300	60.9%	1	2	2	0	19	1	2	8.3	135	40	40	0	22.7	84.2	0
外部監査対象法人合計		9,554	6,392	66.9%	-	17	13	0	180	5	15	△ 36.5	1,088	15,838	13,735	0.0	809.6	1,870.1	1,718
公社等外郭団体合計		26,211	11,961	45.6%	-	33	22	5	354	33	63	△ 3,052.9	1,781	15,958	13,853	1.8	4,384.6	2,572.8	1,021
外部監査対象法人割合		36.5%	53.4%	-	-	51.5%	59.1%	0.0%	50.8%	15.2%	23.8%	-	-	99.2%	99.1%	0.0%	18.5%	72.7%	168.2%

### (2) 人的支援の状況について

監査対象の公益財団法人に県が人的支援を行っている内容として、常勤役員のうち県の退職者が 13 人、常勤職員のうち県の退職者が 5 人及び県職員の派遣 15 人であり、人的支援比率は常勤役員で 76.5%、常勤職員で 11.1%であった（平成 26 年 4 月 1 日現在）。

### (3) 損益の状況について

当期損益の状況は、監査対象公益財団法人合計で、△36.5百万円の赤字であった。これは公益財団法人千葉県産業振興センター（以下、「産業振興センター」という。）（△21.9百万円）及び公益財団法人かずさDNA研究所（以下、「かずさDNA研究所」という。）（△27.2百万円）の赤字が大きく影響している（平成25年度決算。以下、同様。）。黒字であったのは、公益財団法人千葉県文化振興財団（以下、「文化振興財団」という。）（11.5百万円）、公益財団法人ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉（以下、「ニューフィル千葉」という。）（8.3百万円）、公益財団法人ちば国際コンベンションビューロー（以下、「コンベンションビューロー」という。）（8.3百万円）及び公益財団法人千葉県動物保護管理協会（以下、「動物保護管理協会」という。）（1.6百万円）であった。特に、ニューフィル千葉は累積損益の赤字からも脱却している。

### (4) 財政的支援の状況について

財政的支援のうち、補助金額は監査対象団体合計で18億70百万円であり、全体の72.7%であった（平成25年度決算。以下、同様。）。補助金額が一番大きいのはかずさDNA研究所（11億24百万円）であり、一方、公益財団法人千葉ヘルス財団（以下、「ヘルス財団」という。）及び動物保護管理協会は補助金の受取は該当しない。

また、外部監査対象の外郭団体が受け取る委託料の合計は8億10百万円であり、そのうち産業振興センター（4億17百万円）及び文化振興財団（3億13百万円）が主な受託先である。

さらに、産業振興センター及びコンベンションビューローは千葉県から借入れを行い、貸付金の原資としている。

### 3. 監査対象公益財団法人の概要について

#### (1) 公益財団法人 千葉県消防協会について

##### 【消防協会の概要】

団体名	公益財団法人 千葉県消防協会		
代表者	会長 石橋 毅		
所在地	千葉市中央区仁戸名町666-2		
電話	043-263-9885		
設立年月日	昭和23年6月21日		
事業内容	消防防災力の充実強化を通じ、安心・安全な地域社会を形成するために、消防防災思想の普及啓発、消防防災知識・技術の向上、消防防災活動能力・組織の強化、消防職・団員の士気高揚及び福利厚生の実施を図ることにより、社会公共の安全、福祉の増進に寄与する事業を実施。		
県所管課	防災危機管理部消防課		
電話	043-223-2179		

##### 【出資等の状況(H26.4.1現在)】

(単位:千円,位)

資本金(又は出捐金)	109,100			
出資(出捐)者	出資(出捐)額	出資(出捐)割合	出資(出捐)順位	備考
千葉県	60,000	55.0%	1	
市町村	40,000	36.7%	2	
その他	9,100	8.3%	3	

##### 【貸借対照表】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総資産	161,668	169,437	162,222
負債	32,981	2,213	1,928
(うち有利子負債)	0	0	0
純資産	128,687	167,224	160,294
累積損益(利益剰余金)	19,587	25,706	21,290

##### 【損益計算書】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総収入(=売上高+営業外収益+特別利益)	77,921	86,342	90,481
経常損益	1,455	△ 621	△ 6,930
当期損益	1,455	△ 621	△ 6,930
減価償却前当期損益	2,033	△ 71	△ 6,407

##### 【県の財政支出の状況:委託料・補助金等】

(単位:千円)

項目	目的、内容、算出根拠等	23年度	24年度	25年度
委託料				
補助金・交付金・負担金	消防振興事業補助金(防災思想普及・教養訓練等)	44,600	44,600	44,600
合計		44,600	44,600	44,600

##### 【役員員数】

(単位:人)

項目	24年度	25年度	26年度
常勤役員数	2	2	2
うち県退職者	2	2	2
うち県派遣職員	0	0	0
常勤職員数	2	2	2
うち県退職者	0	0	0
うち県派遣職員	0	0	0

##### 【役員員の平均年収等の状況】

項目	24年度	25年度	26年度
役員数(県派遣又は県OB)	2人(2人)	2人(2人)	2人(2人)
役員平均年齢	62.5歳	62歳	63歳
平均年収(千円)	4,354千円	4,433千円	4,433千円
職員数(県派遣又は県OB)	2人(0人)	2人(0人)	2人(0人)
職員平均年齢	44歳	45歳	46歳
平均年収(千円)	3,302千円	3,302千円	3,472千円

(2) 公益財団法人 千葉ヘルス財団について

【千葉ヘルス財団の概要】

団体名	公益財団法人 千葉ヘルス財団		
代表者	代表理事 平山 登志夫		
所在地	〒260-8667 千葉市中央区市場町1番1号		
電話	043-223-2663		
設立年月日	平成3年6月1日		
事業内容	在宅ケア体制を推進するための事業、老人医療、難病医療及び終末期医療に対する体制を推進するための事業及び臓器移植に関する知識の普及啓発及び体制整備に関する事業を実施。		
県所管課	健康福祉部疾病対策課		
電話	043-223-2576		

【出資等の状況(H26.4.1現在)】

(単位:千円,位)

資本金(又は出捐金)	605,142			
出資(出捐)者	出資(出捐)額	出資(出捐)割合	出資(出捐)順位	備考
千葉県	295,123	48.8%	1	
医療関係者	132,274	21.9%	2	
県内市町村	122,968	20.3%	3	
銀行	25,577	4.2%	4	
ボランティア等	20,740	3.4%	5	
経済団体	8,460	1.4%	6	

【貸借対照表】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総資産	624,636	641,822	614,940
負債	792	547	754
(うち有利子負債)	0	0	0
純資産	623,844	641,275	614,186
累積損益(利益剰余金)	7,864	7,160	△ 2,569

【損益計算書】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総収入 (=売上高+営業外収益+特別利益)	468,498	125,396	8,401
経常損益	1,488	△ 703	△ 9,729
当期損益	1,488	△ 703	△ 9,729
減価償却前当期損益	2,054	△ 63	△ 8,986

【県の財政支出の状況:委託料・補助金等】

(単位:千円)

項目	目的、内容、算出根拠等	23年度	24年度	25年度
委託料		0	0	440
補助金・交付金・負担金		6,800	6,700	0
合計		6,800	6,700	440

【役職員数】

(単位:人)

項目	24年度	25年度	26年度
常勤役員数	1	1	1
うち県退職者	1	1	1
うち県派遣職員	0	0	0
常勤職員数	0	0	0
うち県退職者	0	0	0
うち県派遣職員	0	0	0

【役職員の平均年収等の状況】

項目	24年度	25年度	26年度
役員数(県派遣又は県OB)	1人(1人)	1人(1人)	1人(1人)
役員平均年齢	*歳	*歳	*歳
平均年収(千円)	*千円	*千円	*千円
職員数(県派遣又は県OB)	人(人)	人(人)	人(人)
職員平均年齢	歳	歳	歳
平均年収(千円)	千円	千円	千円

(3) 公益財団法人 千葉県動物保護管理協会について

【動物保護管理協会の概要】

団体名	公益財団法人 千葉県動物保護管理協会		
代表者	理事長 市川 陽一郎		
所在地	千葉市中央区都町463-3		
電話	043-214-7814		
設立年月日	平成5年4月7日		
事業内容	(1)普及啓発事業(2)指導・相談事業(3)教育調査研究事業(4)受託事業(5)その他目的達成に必要な事業を実施。		
県所管課	健康福祉部衛生指導課		
電話	043-223-2642		

【出資等の状況(H26.4.1現在)】

(単位:千円,位)

資本金(又は出捐金)	280,000			
出資(出捐)者	出資(出捐)額	出資(出捐)割合	出資(出捐)順位	備考
千葉県	140,000	50.0%	1	
千葉市	48,000	17.1%	2	
市町村	48,000	17.1%	3	
(公社)千葉県獣医師会	44,000	15.7%	4	

【貸借対照表】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総資産	286,846	294,897	285,353
負債	1,046	9,522	69
(うち有利子負債)	0	0	0
純資産	285,800	285,375	285,284
累積損益(利益剰余金)	5,800	5,375	5,284

【損益計算書】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総収入 (=売上高+営業外収益+特別利益)	35,584	35,576	36,912
経常損益	△ 60	△ 425	1,631
当期損益	△ 60	△ 425	1,631
減価償却前当期損益	△ 60	△ 425	1,631

【県の財政支出の状況:委託料・補助金等】

(単位:千円)

項目	目的、内容、算出根拠等	23年度	24年度	25年度
委託料	収容動物管理処分等業務ほか2業務	15,422	13,968	15,447
補助金・交付金・負担金		0	0	0
合計		15,422	13,968	15,447

【役員員数】

(単位:人)

項目	24年度	25年度	26年度
常勤役員数	1	1	1
うち県退職者	1	1	1
うち県派遣職員	0	0	0
常勤職員数	6	6	6
うち県退職者	1	0	0
うち県派遣職員	0	0	0

【役員員の平均年収等の状況】

項目	24年度	25年度	26年度
役員数(県派遣又は県OB)	1人(1人)	1人(1人)	1人(1人)
役員平均年齢	*歳	*歳	*歳
平均年収(千円)	*千円	*千円	*千円
職員数(県派遣又は県OB)	6人(1人)	6人(0人)	6人(0人)
職員平均年齢	59.7歳	49.5歳	50.6歳
平均年収(千円)	2,805千円	2,648千円	2,476千円

(4) 公益財団法人 千葉県青少年協会について

【青少年協会の概要】

団体名	公益財団法人 千葉県青少年協会		
代表者	会長 萩原 博		
所在地	千葉市稲毛区天台6丁目5番2号		
電話	043-287-1711		
設立年月日	昭和41年5月30日		
事業内容	青少年健全育成活動の推進及び必要な環境づくりを進めることにより、千葉県の次代を担う青少年の健やかな成長と社会的自立の実現に資することを目的として、青少年育成事業及び千葉県青少年女性会館管理運営事業を実施。		
県所管課	環境生活部県民生活・文化課		
電話	043-223-2288		

【出資等の状況(H26.4.1現在)】

(単位:千円,位)

資本金(又は出捐金)	4,000			
出資(出捐)者	出資(出捐)額	出資(出捐)割合	出資(出捐)順位	備考
千葉県	1,000	25.0%		
その他	3,000	75.0%		

【貸借対照表】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総資産	45,256	44,039	44,918
負債	29,927	28,579	29,982
(うち有利子負債)	0	0	0
純資産	15,329	15,460	14,936
累積損益(利益剰余金)	11,329	11,460	10,936

【損益計算書】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総収入(=売上高+営業外収益+特別利益)	108,311	92,405	93,850
経常損益	△ 2,355	131	△ 524
当期損益	722	131	△ 524
減価償却前当期損益	898	306	△ 462

【県の財政支出の状況:委託料・補助金等】

(単位:千円)

項目	目的、内容、算出根拠等	23年度	24年度	25年度
委託料	千葉県青少年女性会館の管理運営委託	30,500	29,800	29,800
補助金・交付金・負担金	千葉県青少年協会助成事業補助金	50,700	40,439	40,329
合計		81,200	70,239	70,129

【役職員数】

(単位:人)

項目	24年度	25年度	26年度
常勤役員数	1	1	1
うち県退職者	0	0	0
うち県派遣職員	0	0	0
常勤職員数	6	6	6
うち県退職者	0	0	0
うち県派遣職員	0	0	0

【役職員の平均年収等の状況】

項目	24年度	25年度	26年度
役員数(県派遣又は県OB)	1人(0人)	1人(0人)	1人(0人)
役員平均年齢	*歳	*歳	*歳
平均年収(千円)	*千円	*千円	*千円
職員数(県派遣又は県OB)	6人(0人)	6人(0人)	6人(0人)
職員平均年齢	44歳	45歳	46歳
平均年収(千円)	5,244千円	5,260千円	5,260千円

(5) 公益財団法人 千葉県文化振興財団について

【文化振興財団の概要】

団体名	公益財団法人 千葉県文化振興財団	
代表者	理事長 高木 健一	
所在地	千葉市中央区市場町11番2号	
電話	043-222-0077	
設立年月日	昭和61年3月26日	
事業内容	文化芸術の創造、振興及び鑑賞普及事業、文化芸術活動の支援及び人材の育成事業、文化芸術資源の調査研究及び活用事業、文化芸術情報の収集及び発信事業及び文化芸術拠点施設の管理運営事業等を実施。	
県所管課	環境生活部県民生活・文化課	
電話	043-223-2406	

【出資等の状況(H26.4.1現在)】

(単位:千円位)

資本金(又は出捐金)	574,024			
出資(出捐)者	出資(出捐)額	出資(出捐)割合	出資(出捐)順位	備考
千葉県	300,000	52.3%	1	
千葉県内市町村	105,000	18.3%	2	
(株)京葉銀行	52,000	9.1%	3	
(株)太陽堂印刷所	12,000	2.1%	4	
永井幸喜	10,000	1.7%	5	
(株)千葉銀行	6,000	1.0%	6	
ノザキ健工(株)	5,000	0.9%	7	
千葉トヨタグループ	5,000	0.9%	8	
(財)千葉県文化会館	4,000	0.7%	9	
第6回国民文化祭千葉 実行委員会 他	75,024	13.1%		

【貸借対照表】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総資産	964,992	983,957	953,164
負債	280,766	305,910	263,592
(うち有利子負債)	0	0	0
純資産	684,226	678,047	689,572
累積損益(利益剰余金)	110,291	104,023	115,548

【損益計算書】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総収入(=売上高+営業外収益+特別利益)	565,010	558,130	588,503
経常損益	△ 2,631	△ 6,148	△ 5,217
当期損益	△ 2,631	△ 6,268	11,524
減価償却前当期損益	△ 2,192	△ 6,077	11,656

【県の財政支出の状況:委託料・補助金等】

(単位:千円)

項目	目的、内容、算出根拠等	23年度	24年度	25年度
委託料	県立文化会館管理運営	310,500	312,500	312,500
補助金・交付金・負担金	人件費、文化事業補助	45,487	33,804	34,970
合計		355,987	346,304	347,470

【役員員数】

(単位:人)

項目	24年度	25年度	26年度
常勤役員数	1	1	1
うち県退職者	1	1	1
うち県派遣職員	0	0	0
常勤職員数	29	29	29
うち県退職者	0	0	0
うち県派遣職員	0	0	0

【役職員の平均年収等の状況】

項 目	24年度	25年度	26年度
役員数(県派遣又は県OB)	1人(1人)	1人(1人)	1人(1人)
役員平均年齢	*歳	*歳	*歳
平均年収(千円)	*千円	*千円	*千円
職員数(県派遣又は県OB)	29人(0人)	29人(0人)	29人(0人)
職員平均年齢	42.6歳	43.6歳	44.6歳
平均年収(千円)	6,121千円	6,300千円	6,300千円

(6) 公益財団法人 ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉について

【ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉の概要】

団体名	公益財団法人 ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉		
代表者	理事長 小川 延英		
所在地	千葉市中央区市場町11番2号(千葉県文化会館内)		
電 話	043-222-4231		
設立年月日	昭和60年4月16日		
事業内容	①演奏会の開催、②音楽鑑賞教室の開催、③音楽に関する講座の開催、④その他、法人の目的を達成するために必要な事業を実施。		
県所管課	環境生活部県民生活・文化課		
電 話	043-223-2408		

【出資等の状況(H26.4.1現在)】

(単位:千円,位)

資本金(又は出捐金)	65,300			
出資(出捐)者	出資(出捐)額	出資(出捐)割合	出資(出捐)順位	備考
千葉県	25,000	38.3%	1	
太陽堂印刷	11,000	16.8%	2	
千葉銀行	4,000	6.1%	3	
千葉市	1,500	2.3%	4	
船橋市	1,500	2.3%	4	
千葉興業銀行	1,500	2.3%	4	
東京電力千葉支店	1,500	2.3%	4	
東京ガス千葉支店	1,500	2.3%	4	
市川市	1,000	1.5%	9	
松戸市他12者	16,800	25.7%		

【貸借対照表】

24年度

(単位:千円)

項 目	23年度	24年度		25年度
		特例民法法人 (H24.4.1~9.30)	公益財団法人 (H24.10.1~H25.3.31)	
総資産	88,821	90,094	75,100	80,040
負債	26,928	27,504	10,888	7,549
(うち有利子負債)	10,000	0	0	0
純資産	61,893	62,590	64,212	72,491
累積損益(利益剰余金)	△ 3,407	△ 2,710	△ 1,088	7,191

【損益計算書】

24年度

(単位:千円)

項 目	23年度	24年度		25年度
		特例民法法人 (H24.4.1~9.30)	公益財団法人 (H24.10.1~H25.3.31)	
総収入 (=売上高+営業外収益+特別利益)	170,017	60,601	93,446	179,228
経常損益	3,096	697	1,622	8,279
当期損益	3,096	697	1,622	8,279
減価償却前当期損益	3,286	785	1,709	8,321

【県の財政支出の状況:委託料・補助金等】

(単位:千円)

項目	目的、内容、算出根拠等	23年度	24年度	25年度
委託料	特別支援学校巡回コンサート 器楽体験講座	10,560	10,560	10,560
補助金・交付金・負担金	音楽鑑賞教室事業負担金 県民芸術劇場事業負担金 運営費補助	51,581	47,822	54,616
合計		62,141	58,382	65,176

【役職員数】

(単位:人)

項目	24年度	25年度	26年度
常勤役員数	1	1	1
うち県退職者	1	1	1
うち県派遣職員	0	0	0
常勤職員数	16	16	16
うち県退職者	0	0	0
うち県派遣職員	0	0	0

【役職員の平均年収等の状況】

項目	24年度	25年度	26年度
役員数(県派遣又は県OB)	1人(1人)	1人(1人)	1人(1人)
役員平均年齢	*	*	*
平均年収(千円)	*	*	*
職員数(県派遣又は県OB)	16人(0人)	16人(0人)	16人(0人)
職員平均年齢	47歳	48歳	51歳
平均年収(千円)	3,308千円	3,217千円	3,247千円

(7) 公益財団法人 千葉県産業振興センターについて

【産業振興センターの概要】

団体名	公益財団法人 千葉県産業振興センター		
代表者	理事長 武田 好夫		
所在地	千葉市美浜区中瀬2丁目6番地1		
電話	043-299-2901		
設立年月日	昭和47年4月11日(平成12年4月1日(財)千葉県中小企業振興公社と(財)千葉県工業技術振興センターを統合)		
事業内容	新事業・新産業創出支援事業、技術振興事業、東葛テクノプラザ事業、経営基盤強化事業、取引振興事業、設備支援事業、若年者就業支援センター事業、ベンチャークラブちば支援事業、ちば中小企業元気づくり基金事業及びちば農商工連携基金事業等を実施。		
県所管課	商工労働部経済政策課		
電話	043-223-2703		

【出資等の状況(H26.4.1現在)】

(単位:千円,位)

出資(出捐)者	出資(出捐)額	出資(出捐)割合	出資(出捐)順位	備考
千葉県	521,000	54.0%	1	
(旧)千葉県工業技術振興センター	441,400	45.8%	2	
(株)東京自働機械製作所	400	0.0%	3	
(株)モルテック	200	0.0%	4	
(株)モノベエンジニアリング	100	0.0%	5	
伸和ビジネス(株)	100	0.0%	5	
日曹丸善ケミカル(株)	100	0.0%	5	
信田缶詰(株)	100	0.0%	5	
(株)藤井製作所	100	0.0%	5	
(株)正文社 ほか4社	500	0.1%		

## 【貸借対照表】

(単位:千円)

項 目	23年度	24年度	25年度
総資産	18,743,556	19,359,610	18,947,497
負債	16,805,335	17,501,617	17,114,045
(うち有利子負債)	(2,317,915)	(2,414,225)	(2,103,742)
純資産	1,938,221	1,857,993	1,833,452
累積損益(利益剰余金)	586,338	509,123	487,232

## 【損益計算書】

(単位:千円)

項 目	23年度	24年度	25年度
総収入 (=売上高+営業外収益+特別利益)	3,071,485	2,829,007	2,704,708
経常損益	132,439	△ 77,215	△ 517
当期損益	132,439	△ 77,215	△ 21,891
減価償却前当期損益	152,778	△ 53,759	△ 72

## 【県の財政支出の状況:委託料・補助金等】

(単位:千円)

項 目	目的、内容、算出根拠等	23年度	24年度	25年度
委託料	東葛テクノプラザ管理運営 事業業務、ジョブカフェちば 事業業務委託 他	461,704	418,766	417,424
補助金・交付金・負担金	チャレンジ企業支援センター 事業等補助金、産業振興事 業費補助金 他	554,431	504,162	487,302
合 計		1,016,135	922,928	904,726

## 【役職員数】

(単位:人)

項 目	24年度	25年度	26年度
常勤役員数	6	6	6
うち県退職者	4	4	4
うち県派遣職員	0	0	0
常勤職員数	44	44	44
うち県退職者	2	4	4
うち県派遣職員	8	7	7

## 【役職員の平均年収等の状況】

項 目	24年度	25年度	26年度
役員数(県派遣又は県OB)	5人(4人)	5人(4人)	5人(4人)
役員平均年齢	62歳	62歳	62歳
平均年収(千円)	8,140千円	7,596千円	8,589千円
職員数(県派遣又は県OB)	45人(10人)	45人(11人)	45人(11人)
職員平均年齢	42歳	42歳	43歳
平均年収(千円)	5,536千円	5,124千円	5,571千円

(8) 公益財団法人 かずさDNA研究所について

【かずさDNA研究所の概要】

団体名	公益財団法人 かずさDNA研究所
代表者	理事長 大石 道夫
所在地	木更津市かずさ鎌足2-6-7
電話	0438-52-3900
設立年月日	平成3年3月28日
事業内容	DNA及び生体高分子の構造、機能及び情報の解析研究・解析研究データの蓄積及び提供並びに解析研究結果の医療、環境及び食糧分野への応用の研究・研究成果の産業への応用及び技術支援等を実施。
県所管課	商工労働部産業振興課
電話	043-223-2725

【出資等の状況(H26.4.1現在)】

(単位:千円位)

資本金(又は出捐金)	4,818,000			
出資(出捐)者	出資(出捐)額	出資(出捐)割合	出資(出捐)順位	備考
千葉県	3,750,000	77.8%	1	
新日本製鐵(株)	100,000	2.1%	2	
富士通(株)	90,000	1.9%	3	
東京電力(株)	50,000	1.0%	4	
(株)千葉銀行	50,000	1.0%	5	
(株)日立製作所	40,000	0.8%	6	
寶酒造(株)	40,000	0.8%	7	
キヤノン(株)	35,000	0.7%	8	
木更津市	30,000	0.6%	9	
日産化学工業(株)ほか40社	633,000	13.1%		

【貸借対照表】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総資産	6,185,695	6,092,280	5,938,715
負債	1,077,730	938,617	812,215
(うち有利子負債)	0	0	0
純資産	5,107,965	5,153,663	5,126,500
累積損益(利益剰余金)	289,965	335,662	308,500

【損益計算書】

(単位:千円)

項目	23年度	24年度	25年度
総収入(=売上高+営業外収益+特別利益)	2,025,597	1,919,139	1,776,047
経常損益	56,305	46,781	△ 26,984
当期損益	56,305	45,697	△ 27,162
減価償却前当期損益	277,713	276,410	206,108

【県の財政支出の状況:委託料・補助金等】

(単位:千円)

項目	目的、内容、算出根拠等	23年度	24年度	25年度
委託料	アカゲザルモニタリング 先端バイオ産業支援	25,271	0	0
委託料	遺伝子識別表示適正化推 進事業	0	0	745
補助金・交付金・負担金	DNAに関する研究	1,230,150	1,168,336	1,124,040
合計		1,255,421	1,168,336	1,124,785

## 【役職員数】

(単位:人)

項 目	24年度	25年度	26年度
常勤役員数	2	2	2
うち県退職者	1	1	1
うち県派遣職員	0	0	0
常勤職員数	64	63	58
うち県退職者	0	0	0
うち県派遣職員	6	6	6

## 【役職員の平均年収等の状況】

項 目	24年度	25年度	26年度
役員数(県派遣又は県OB)	2人(1人)	2人(1人)	2人(1人)
役員平均年齢	64.7歳	63.3歳	62.3歳
平均年収(千円)	12,282千円	11,695千円	12,108千円
職員数(県派遣又は県OB)	63.5人(6人)	61.3人(6人)	58.3人(6人)
職員平均年齢	42.3歳	43.0歳	43.0歳
平均年収(千円)	6,136千円	5,961千円	5,669千円

## (9) 公益財団法人 ちば国際コンベンションビューローについて

## 【ちば国際コンベンションビューローの概要】

団体名	公益財団法人 ちば国際コンベンションビューロー		
代表者	代表理事 高柳 哲男		
所在地	千葉県美浜区中瀬2-6 WBGマリブイースト14階		
電 話	043-297-4301		
設立年月日	平成元年6月1日(平成13年4月1日(財)千葉コンベンションビューローと(財)千葉県国際交流協会を統合)		
事業内容	千葉県の有する歴史、文化、経済その他の地域的特性を生かし、千葉県で開催される会議、報奨・研修旅行、国際会議及びイベント事業等(MICE)を推進するとともに、国際交流等の促進を図り、もって地域経済の活性化及び文化の向上並びに国際相互理解の増進に資することを目的に事業を実施。		
県所管課	商工労働部経済政策課		
電 話	043-223-2733		

## 【出資等の状況(H26.4.1現在)】

(単位:千円位)

出資(出捐)者	出資(出捐)額	出資(出捐)割合	出資(出捐)順位	備考
千葉県	1,300,000	60.9%	1	
千葉市	200,000	9.4%	2	
船橋市	25,000	1.2%	3	
浦安市	25,000	1.2%	3	
成田市	21,000	1.0%	5	
習志野市	15,000	0.7%	6	
(株)幕張メッセ	10,000	0.5%	7	
(株)オリエンタルランド	10,000	0.5%	7	
鴨川市	9,000	0.4%	9	
銚子市ほか244者	520,050	24.4%		

## 【貸借対照表】

(単位:千円)

項 目	23年度	24年度	25年度
総資産	2,329,683	2,338,920	2,350,162
負債	76,818	77,208	80,158
(うち有利子負債)	0	0	0
純資産	2,252,865	2,261,712	2,270,004
累積損益(利益剰余金)	117,815	126,662	134,954

## 【損益計算書】

(単位:千円)

項 目	23年度	24年度	25年度
総 収 入 (＝売上高＋営業外収益＋特別利益)	177,730	186,562	192,947
経 常 損 益	2,563	8,847	8,588
当 期 損 益	2,548	8,847	8,292
減価償却前当期損益	2,657	8,948	8,361

## 【県の財政支出の状況:委託料・補助金等】

(単位:千円)

項 目	目的、内容、算出根拠等	23年度	24年度	25年度
委託料	フィルムコミッション事業、外国人テレホン相談事業ほか	14,844	15,487	22,650
補助金・交付金・負担金	コンベンションの振興、国際化及び国際交流の推進を図ることを目的に補助	74,576	82,376	84,247
合 計		89,420	97,863	106,897

## 【役職員数】

(単位:人)

項 目	24年度	25年度	26年度
常勤役員数	1	2	2
うち県退職者	1	2	2
うち県派遣職員	0	0	0
常勤職員数	15	14	19
うち県退職者	3	1	1
うち県派遣職員	2	2	2

## 【役職員の平均年収等の状況】

項 目	24年度	25年度	26年度
役員数(県派遣又は県OB)	1人(1人)	2人(2人)	2人(2人)
役員平均年齢	*歳	63.75歳	64.5歳
平均年収(千円)	*千円	6,981千円	7,654千円
職員数(県派遣又は県OB)	15人(5人)	13.58人(3人)	19人(3人)
職員平均年齢	47.57歳	44.64歳	45歳
平均年収(千円)	4,672千円	4,543千円	5,050千円

### 第3 外部監査の結果

#### I 総括的意見

##### 1. 県所管課等と外郭団体との関係について

###### (1) 外郭団体の改革状況について（意見）

千葉県の指導対象団体となっている団体は、平成26年12月1日現在で37団体あり、次の基準に基づくものである。

- i 公社等外郭団体のうち、県が基本財産、資本金その他これらの準ずるものの25%以上の出資又は出捐している団体
- ii 公社等運営協議会に加盟している団体
- iii 上記i、iiの要件を満たさなくなったものの、引き続き指導対象団体として指導対象団体として取り扱うこととした団体

千葉県の外郭団体等に対する指導の権限は、「公社等外郭団体指導指針」（平成11年4月1日）によると、千葉県公社等事務推進連絡協議会を構成する団体に対する直接的な指導に関しては、団体を所管する部長にあり、一方、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の総合的調整権限は、総務部長とされている。

上記の指導指針の中には、「指導に係る基本的考え方」が、大きく2つに分けて規定されている。

すなわち、「1. 業務運営の適正化」及び「2. 内部管理の適正化」である。その中でも、前者の内容は次のとおりである。

- i 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にかつ効率的に運営されるよう指導を行う。
- ii 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組について指導を強化する。

また、後者（内部管理の適正性）は、所管部長が、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はかられるよう、指導を行うとして、次の項目を列挙している。

- i 役員：(i) 役員数、(ii) 報酬、(iii) 退職手当
- ii 職員：(i) 役員数、(ii) 給与、(iii) 定年制

さらに、団体の再編・整備については、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には、総

務部長と協議のうえ、団体の再編・整備に向けた指導・調整を行うものとしている。

外郭団体に対する指導・調整の状況をみると、直近では、平成14年度に各団体別に主な問題点の把握と今後の改革方針を打ち出している。当時の56団体に対する改革方針としては、i 廃止：5 団体、ii 民営化：5 団体、iii 統合：4 団体、iv 縮小：11 団体、v 関与縮小：8 団体、vi 経営改善：18 団体、vii 別途検討：2 団体、viii 継続：3 団体という内容であった。

この改革方針により、外郭団体の改革が進められ、平成25年度末現在で団体数は36団体となり、平成14年度に比べて20団体減少している。また、役職員数も平成25年度末現在では2,005人となり、平成14年度末現在と比べて1,634人減少している。

直近では、県は公社等外郭団体の改革方針（平成24年3月）を公表し、外郭団体ごとに次のような改革方針の区分を設定して更なる改革を推進している。すなわち、「経営改善：29 団体」、「関与縮小：3 団体」、「縮小：4 団体」及び「民営化：1 団体」に分けられている。その際に示された内容のうち、今回の外部監査の対象となった外郭団体について抜粋すると、次の一覧表のとおりである。

【 公社等外郭団体の改革方針（平成24年3月） 】

区分	所管課	外郭団体	改革方針	
			方向性	概要
1	防災危機管理監消防課	(財)千葉県消防協会	経営改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで役職員の減員等に取り組んできたが、引き続き県の人的・財政的関与等について、更なる改善に取り組む。</li> <li>公益法人制度改革に基づき、公益法人への移行を目指す。</li> </ul>
2	商工労働部経済政策課 総合企画部国際課	(財)ちば国際コンベンション ビューロー	経営改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務合理化や自己財源の充実による経営改善に引き続き取り組むほか、MICE(マイス)部門と国際交流部門の効果的な連携に取り組むとともに、県内のコンベンション施設やホテル等とのネットワーク強化、アフターコンベンションの充実等により、地域経済における誘致効果を高める。</li> <li>国際交流部門については、ボランティアの育成や交流団体のネットワーク化等、多文化共生時代の要請に適切に対応していく。</li> <li>コンベンション施設、ホテル、市町村国際交流協会等の関係機関と連携し、専門性の高いスタッフの人材養成や体制の強化を図る。</li> <li>第3次中期計画(H22～24)の期間中を目的に、公益法人への移行と自立型経営への転換を図る。</li> </ul>
3	健康福祉部疾病対策課	(財)千葉ヘルス財団	関与縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の基本財産の取崩しを前提として事業を充実させ、公益法人への移行に向けて、関係機関等と協議をしていく。</li> </ul>
4	健康福祉部衛生指導課	(財)千葉県動物保護管理協会	経営改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下のとおり、既存の受託事業の見直し、新たな収益事業の検討、基本財産の適正な運用等、経営の安定化に向けて検討するとともに、公益法人への移行に向けて検討する。</li> <li>取寄動物の管理処分業務や飼養管理業務の受託事業について、継続して受託できるような新たな業務内容を付加することを検討する。</li> <li>その他の受託事業や新たな収益事業について、関係市町村と協議をして受託先を増やす等、収入の確保に努める。</li> <li>賛助会員の加入促進や基本財産の運用収入増を図ることにより、財務体制の強化に努める。</li> </ul>
5	環境生活部県民生活課	(財)千葉県青少年協会	経営改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費等の経費節減、事務事業の精査、民間活力の活用、自主財源の確保等を行う。</li> <li>24年度を目的に公益法人への移行を進める。</li> <li>市町村民会議(自治会、青少年団、PTA等)の活性化と強化を図ることによって、地域レベルでの青少年施策を一層推進する。</li> </ul>
6	環境生活部県民交流・ 文化課	(財)ニューフィルハーモニー オーケストラ千葉	関与縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的な計画として、良質な音楽文化の振興を図るため、県内各地における音楽鑑賞機会の提供、中核的な人材の育成、評価制度の継続、県内各地でチケット販売等を行うサポーターの組織づくり等を実施する。</li> <li>短期的には、25年度末までに、県依存型の経営から自立型経営への転換を目指すこととし、安定的な運営を可能にするよう収入の増加を図りつつ、支出の削減を図る。</li> </ul>
7	環境生活部県民交流・ 文化課	(財)千葉県文化振興財団	経営改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間補助金の新規獲得や給与体系の更なる見直し等の収入増加・経費削減を図る。</li> <li>28年度からの次期指定管理獲得に向けたノウハウを向上させる。</li> <li>自主事業の開拓や休館日利用等による民間企業に負けない真の経営体への転換を図る。</li> </ul>
8	商工労働部経済政策課	(公財)千葉県産業振興 センター	関与縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>センター独自の企画事業(中核人材育成事業等)を実施することにより、引き続き自主財源の確保に努めるとともに、プロパー人材の育成強化を進める。</li> <li>県内の企業や大学等と積極的に連携しながら、国の公募型委託事業等の採択を得るように努める。</li> <li>個々の事業について必要性を精査し、事業の見直しを進めるとともに、未収債権の回収に努める。</li> </ul>
9	商工労働部産業振興課	(財)かずさディー・エヌ・エー 研究所	経営改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期中期経営計画(H24～26)において、研究所の今後のあり方・活動内容・目標の明確化を図る。(中期経営計画の方向性)</li> <li>研究機能と産業支援機能を二本柱とする体制の構築</li> <li>研究機能は競争力のある研究テーマに重点化</li> <li>産業支援機能は産学の橋渡し、公設試験研究機関との連携を強化</li> <li>組織の見直しと経費削減による運営の効率化</li> <li>公設試験研究機関との連携拡大等、研究所の有するポテンシャルを最大限活用するよう、県の関与のあり方について見直しを行う。</li> </ul>

このような方針に対して、各外郭団体の取組状況は毎年度、各外郭団体から県

へ報告され、「公社等外郭団体の経営状況等の公表について」として、ホームページ上で公表されている。

今回の外部監査では、上記のような県の指導・調整の指針も参考としつつ、外郭団体が置かれた現在の状況を考慮すると、良い意味でも悪い意味でも公益認定制度が外郭団体に与えている影響を認識して監査を進めることが必要であった。

そして、外部監査を行った結果に係る各論的意見は、「第3Ⅱ各論としての外部監査結果」に記載しているとおりである。一方、この項で述べる意見としては、これまで県で行ってきた外郭団体等に対する改革に対して、公益認定取得に当たって各外郭団体が構築してきたと考えられる視点を加味して各所管課でも継続して検証することが重要であることを述べるものである。外郭団体の改革をさらに進めるためにも、それぞれの外郭団体の属性に応じた指導等の視点を加味した仕組みとして、改革の取組を再構築することを要望するものである。

すなわち、今回意見として提案する外郭団体に対する指導の視点は次のとおりである。

属 性		指導・調整等の視点	
一 団体 属性 の 視 点	出 資 団 体	1	出資の規模の適切性
		2	人的関与の必要性
		3	補助金等財政支援の必要性
	公 益 認 定 法 人	1	経理的基礎の充実性
		2	技術的能力の維持・向上性
		3	公的付加価値の十分性
二 団体 業 務 の 視 点	指 定 管 理 者	1	業務水準の確保の十分性
		2	収支計画と予算・決算との関係の適切性
		3	モニタリングの的確性
	業 務 受 託 者	1	業務委託の必要性
		2	業務委託の競争性
		3	業務委託の効果性・十分性

まず、外郭団体の属性・性格（1. 団体属性の視点）としては、県側からみた場合の「出資法人（出捐法人）」と団体の主体的な性格としての「公益認定法人」という2つの属性を認識できる。前者に対する視点は、i 出資の規模が現在も適切であるかどうか（出資の規模の適切性）、ii 現職職員の派遣や職員OBの再就職は必要性が高いかどうか（人的関与の必要性）及びiii 事業費補助及び運営費補助（赤字補助）の必要性が高いかどうか（補助金等財政支援の必要性）についての視点が指導・調整等の視点に位置付けられる必要があるものと考えます。また、後者としては、i 公益財団法人運営に必要な経常収益が充実しているかどうか（経理的基礎の充実性）、ii 公益法人にふさわしい付加価値を法人サービス等の事業企画・提供等のプロセスで付与することができる技術的能力を保有しているかどうか（技術的能力の維持・向上性）及びiii 公益法人にふさわしい付加価値が法人が提供するサービ

ス等に備わっているかどうか（公的付加価値の十分性）という指導・調整等の視点に位置付けられる必要があるものとする。

次に、外郭団体が実施する業務の視点（２．団体業務の視点）からは、「指定管理者」及び「委託業務の実施者」等に分けられる。前者は、i 県と指定管理者との間で合意した業務水準が十分に確保されているかどうか（業務水準の確保の十分性）、ii 指定管理者選定時に提案した収支計画が適切に予算・決算に反映されているかどうか（収支計画と予算・決算の関係の適切性）及びiii 県所管課等によるモニタリングが的確に実施されているかどうか（モニタリングの的確性）等の視点が重要である。また、後者としては、業務の受託者に基づく事業実施者に係る視点として、i 業務がどのような必要性に基づき委託として実施されているのか（業務委託の必要性）、ii 委託業務の実施に際して、業務の質的及び量的向上等が常に担保される仕組みが県所管課側の評価視点等として存在するかどうか（業務委託の競争性）及びiii 委託業務等が効果的、効率的に十分に実施されているかどうか（業務委託の効果性・十分性）等の視点が重要である。

## （２）外郭団体と所管課との関係について（意見）

所管課等が外郭団体に対して指導等を行う直接の根拠は、前述の「公社等外郭団体指導指針」にある。そもそも財団法人であれば、県が出資（出捐）し、それを基本財産等としてその運用益等により事業を実施することが予定されている。県から補助金や業務委託料又は指定管理料を受け取り、関連する事業を実施しているため、県の影響力は事実上大きく、民間企業で言えば、県が親会社であれば、外郭団体は子会社等に該当する立場であるとも言える。

一方で、公益認定制度が導入されて、外郭団体が公益財団法人として認定されたことにより、法人としての独立性は法律上高まったものと考えられる。

すなわち、公益認定制度の施行により、平成 18 年 6 月 2 日に公布された一般法人・公益法人制度に係る法律（一般法人法、公益認定法及び整備法）に基づいて、従来の財団法人等は特例民法法人として位置づけられ、平成 25 年 11 月 30 日までに公益認定の取得等を意思決定しなければならなかった。今回の外部監査の対象とした公益財団法人については、当該公益認定等の制度に基づき、特例民法法人の立場から公益の移行認定を受けた法人であり、その公益認定申請の際には、次の主要な要件をクリアする必要があった。

- i 団体の事業が公益目的事業を行うことを主たる目的とするものであること（認定法第 5 条第 1 項）。
- ii 公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎及び技術的能力を有するものであること（認定法第 5 条第 2 項）。

iii 当該公益目的事業は学術、技芸、慈善その他の公益に関する別表各号に掲げる種類の事業であって、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するものであること（認定法第2条第4項）。

このような法的要件及び行政庁・公益認定等委員会の判断に基づき、公益認定を取得したことは、団体にとって大きなプラスになるものであり、指定管理者選定段階や業務委託契約等の各段階で、公益認定の重みは十分に加味されるべきブランドのようなものである。

県所管課（特にその担当職員及び管理職の地位にある者）はこのような公益認定制度の概要について次のとおり熟知する必要があるものとする。

すなわち、今回の外部監査の視点のひとつとして、技術的能力の維持・向上の十分性を掲げている。その技術的能力に関連して、各外郭団体の公益目的事業における収支相償（経常収益と経常費用が同額か又は後者が多いこと等を条件とし、毎年度行政庁へ報告して検証を受けているもの）の要件は極めて重要な条件である。その重要な条件を公益認定申請の際には満たしていたものと考えられるが、公益認定後においても基本的に維持されなければならない、その点は、公益の移行認定を取得した外郭団体にとっては重大な関心事である。外郭団体の職員にとっても、公益目的事業に係る深い理解と高度な経理的分析能力を兼ね備えていなければ、公益目的事業比率を管理することはできない。公益目的事業比率を算定する際に金額的にも大きな重要性を有する事項で、管理が難しいものの一つに人件費の各事業会計等に対する配賦、すなわち、按分比率の設定がある。

公益認定申請段階で人件費等の配賦における按分比率は慎重に決定されてきたものと推察されるが、公益認定後の決算において、事業会計等に配賦した按分比率が多少の変動を伴ったとしても、公益認定を維持するうえで大きな問題は生じないものと推察される。

しかし、仮に、事業の実態から判断して、当初設定した配賦基準から大きく乖離した人件費等の配賦があった場合には、早急に現在の配賦基準を実態としての従事割合に変更しないと、日々の業務に重大な支障を生じさせ、法人経営の機能に深刻な障害をもたらすことになることを認識する必要がある。さらに問題はそれに止まらず、一旦取得した公益認定そのものの基礎を大きく揺るがすこともあり得るものと懸念される。

外郭団体の事業は、独自事業だけではなく指定管理者としての業務や管理受託事業もあり、また、独自事業に対する事業費補助等を受ける事業もある。一旦、事業への従事割合に大きな乖離があることが判明した場合、また、従事割合を大きく変更する必要がある場合には、公益認定取得時の配賦ルールの変さらに止まらず、事業費補助の申請内容や指定管理料の積算金額等に影響することが懸念されることである。

このような事態が生じた場合に県の所管課は、外郭団体の所管課として、また、指定管理業務の発注者又は事業費補助金等の交付者として、その影響を正確に認識し、外郭団体と解決策を話し合っ、改善スケジュールを設定する必要があり、所管課においても公益認定制度の理論や実務に対する深い理解を有していることが求められているものと認識する。

したがって、全ての外郭団体の役職員はもちろんのこと、県所管課の管理職を含む担当職員においては公益認定制度に係る知識を習得し、運用に関する実務についても理解を深めるために、継続的に外部研修を履修し、また、実地で習得（OJT等）することを意欲的に推進するよう要望する。

## 2. 余裕財産の運用について（意見）

公益財団法人は経理的な基礎を充実させる一つの手法として、基本財産及び特定資産（退職給付引当資産及び特定目的積立資産等）を金融資産に投資するなどして運用している。その際に、銀行の倒産リスクに対応するために（ペイオフ対策<sup>注</sup>）、一部の余裕財産を利息が付かない決済性預金に預け入れている。その状況は次の表の検証項目 1. に対する回答③において、産業振興センター及びコンベンションビューローにおける多額の無利息運用の実態に見ることができる（前者が 29 億 5,070 万円、後者が 2 億 3,185 万円）。

注：「ペイオフ」とは、金融機関が破綻した場合に預金者を保護するために金融機関が加入している「預金保険機構」が預金者を保護するための制度であり、ペイオフの対象商品を銀行等に預けている場合、一定額（1,000 万円とその利息まで）しか保護されない制度である（『金融・経済用語辞典』より）。

【余裕財産の運用状況】

検証項目		回答項目	千葉県消防協会	千葉ヘルス財団	千葉県動物保護管理協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉	千葉県産業振興センター	かずさDNA研究所	ちば国際コンベンションビューロー	集計	
1	ペイオフ対策（原則として、名寄せ後一つの銀行の預金残高を1,000万円以内とすること。）は済んでいますか？	① 1銀行当たり1,000万円超の預金はない。		1	1							2	
		② 1銀行当たり1,000万円超の預金がある。	1			1	1	1		1	1	6	
		③ 決済性預金を有している。							1			1	2
		決済性預金残高：円							2,950,701,912			231,849,775	3,182,551,687
2	基本財産の運用に関して、国債または地方債等、国内の国・地方公共団体発行債での運用を行う場合がありますが、余裕財産の運用規程または要綱等を特に定めていますか？	① 特には定めていない。										0	
		② 財務規程の一部に記載している。		1	1	1			1				4
		③ 詳細な運用規程または要綱等を有している。	1					1	1		1	1	5

注：上記「1」の表記は当該質問について該当している選択肢を指す。以下、同様。

また、検証項目 2. によると、基本財産等の運用に関して、国債又は地方債等、国内の国・地方公共団体発行債での運用を行う規程又は要綱等を有しているにも拘らず効果的で効率的な運用を行っていない法人があることも分かった。利息が付かない決済性預金での余裕資金の運用が多額であることを考慮すると、債券等での運用を行っ

ていれば得ることができた利益（単純試算でも年間約 38 百万円（年間利回り 1.2%で 31 億 83 百万円を運用した場合）を失っているという、法人経営に与える悪影響は大きいものと認識する必要がある。

したがって、債券等での運用等を行うために運用方針を詳細に設定することを前提として、現在の運用益よりもより高い運用益が得られる債券等による運用を行うこと、また債券運用であっても、リスクの少ない運用方法（償還期までの持切り政策）で、その時々々の経済情勢に左右されない手法（ラダー運用）等を採用することを要望する。

### 3. 指定管理業務について

#### (1) 外郭団体にとっての指定管理業務について（意見）

平成 18 年度から本格的に導入された指定管理者制度は現在では定着して運用されているが、一部課題もある。その課題の一部は次の表において把握することができる。すなわち、i 所管課との定例的な連絡会議（業務報告や必要事項伝達等）の実施は必要不可欠であるが、公益財団法人千葉県青少年協会（以下、「青少年協会」という。）及び文化振興財団は例月の会議を、また、産業振興センターは 2 か月に 1 回の会議を実施している。また、ii 指定管理者選定時において、提案書として選定委員会に提出した書類の中に収支計画書があるが、指定管理業務を直接実施する職員等の直接人件費・経費以外に、間接的に関与する事務局の間接人件費・経費を当該収支計画書の中でルールを持って明確に見積もられていないケースが散見される。これは、その後の指定管理者の業務に対する検証を行う上でも重要なルールであり、また、仮に見積もられていない場合（青少年協会及び産業振興センター）、自己収益で賄わない限り、他の業務の委託料か補助金交付の中で賄われているという不適切な処理となっている可能性が高い。

【指定管理業務の状況】

検 証 項 目	回 答 項 目	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	千葉県産業振興センター	集 計
1 所管課との定例的な連絡会議（業務報告や必要事項伝達等）は実施されていますか？	① 毎月実施	1	1		2
	② 2か月に1回			1	1
	③ 四半期ごとに実施				0
	④ 半期ごとに実施				0
	⑤ 不定期で実施				0
	⑥ 年間1回実施				0
2 指定管理者選定時点で提案書として選定委員会に提出した書類の中で、指定管理業務を直接実施する職員等の直接人件費・経費以外に、間接的に発生する事務所の間接人件費・経費について、ルールを持って明確に見積もられていますか？	① 一定のルールで科目を別に表示して見積もっている。		1		1
	② ルールは曖昧であるが、科目を別に表示して見積もっている。				0
	③ 直接か間接かの区別なく、人件費・経費を見積もっている。				0
	④ 見積もっていない。	1		1	2
3 収支計画書上の収入・支出金額及びその内訳科目・金額の年度ごとの内容について、毎年度の予算（年度協定）取決めの段階や決算段階で、「収支計画」と「年度予算」との内容を比較分析を実施していますか？	① 「収支計画」と「予算」、「収支計画」と「決算」の双方の内容比較分析を予算時、決算時に実施している。		1	1	2
	② 「収支計画」と「予算」との内容比較分析は実施しているが、「収支計画」と「決算」との内容比較分析は実施していない。				0
	③ 「収支計画」と「予算」との内容比較分析は実施していないが、「収支計画」と「決算」との内容比較分析は実施している。	1			1
	④ 「収支計画」と「予算」、「収支計画」と「決算」の双方の内容比較分析を予算時、決算時に実施していない。				0

さらに、iii 収支計画書上の収入・支出金額及びその内訳科目・金額の年度ごとの内容について、毎年度の予算（年度協定）取決めの段階や決算段階で、「収支計画」と「年度予算」との内容を、また、「収支計画」と「年度決算」との内容を適切に比較分析しているかどうかについて、青少年協会以外は実施しているということであった。指定管理者選定段階で外部の有識者を含めた選定委員会において精査されるべき収支計画の内容が、基本的に指定期間に亘って踏襲されたり、変更があったとしてもその合理性を明示的に合意したりしていることが重要である。したがって、指定管理者としての3団体においては少なくとも上記3点（i～iii）の検証を常に念頭に置き、継続して実施する仕組みを構築するよう要望する。

（2）所管課にとっての指定管理業務について（意見）

所管課が指定管理者に指定管理業務を実施させる場合、協定書等に記載された業務水準を確保させる必要がある。千葉県の場合、詳細なモニタリングのためのガイドライン（「指定管理者の管理運営状況のモニタリングに関するガイドライン」（平成26年3月改訂））が作成され運用されている。実際にモニタリングを行う場合は、県全体の全庁的なモニタリングのためのチェックリスト（履行確認票）に基づき、1事業年度に1回は実施されている。しかし、実際には次のような課題も存在する。

- i 事業によっては全庁的なモニタリング・チェックリストを事業の内容に合わせてカスタマイズする必要があるが、その必要性に応じて修正されていない場合があること。

- ii モニタリングの際のチェックの内容は、形式的な業務実施体制のチェック以外に、指定管理業務（又は業務委託契約の仕様書の記載指示内容）の業務水準とそれに対応した指定管理者の業務提案内容のうち、重要な活動水準等をチェック基準としてリストアップし、現場にてモニタリングを実施する必要があること。
- iii モニタリングの実施時期及び回数等が限定されていること。1事業年度のうち、適切な時期に複数回実施することでモニタリングのマンネリ化を防ぎ、平均的な業務実施状況を的確に把握することができ、所管課としての適切な指導に有用な情報が得られるものと考えられる。
- iv 指定管理者が指定管理者選定時点で提出した業務提案書（申請書等）の内容について、業務水準の具体的な提案内容のうち、重要な提案事項等が確実に実施されているかどうかを的確に確認する必要があること。
- v 指定管理者が指定管理者選定時点で提出した業務提案書（申請書等）の一環として指定期間に亘る収支計画を作成し、提出しているが、その収支計画と対比して予算及び決算の内容を検証し、間接費のルールの実用状況についても、検証する必要があること。

このような課題を解決する手段に関連して、i 指定管理者との定例的な連絡会議（業務報告や必要事項伝達等）を実施しているかどうか、ii 指定管理業務の実施状況を現場（公の施設）において確認するために、どのような頻度で現場に赴き、業務実施状況を確認しているかについて、再検討することは有意義であるものと考えられる。その点、青少年協会や文化振興財団の所管課である県民生活・文化課は連絡会議を例月実施しているが、現場視察は年間8回、10回であると回答している。これに対して、産業振興センターの所管課である産業振興課は連絡会議を2か月に1回程度開催しているが、現場での業務確認は1か月2回実施しているという回答であった。

【指定管理業務について】

検 証 項 目	回 答 項 目	県民生活・文化課	県民生活・文化課	経済政策課	集 計
		千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	千葉県産業振興センター	
1 指定管理者との定例的な連絡会議（業務報告や必要事項伝達等）は実施されていますか？	① 例月実施	1	1		2
	② 四半期ごとに実施				0
	③ 半期ごとに実施				0
	④ 不定期で実施				0
	⑤ 未実施				0
	2か月に一度			1	1
2 指定管理業務の実施状況を現場（公の施設）において確認するために、所管課としてどのような頻度で現場での業務実施状況を確認していますか？	① 1週間に複数回現場に赴き確認：回数				0
	② 1か月に複数回現場に赴き確認：回数			2	2
	③ 四半期に複数回現場に赴き確認：回数				0
	④ 6か月に複数回現場に赴き確認：回数				0
	⑤ 1年間に複数回現場に赴き確認：回数	8	10		18
	⑥ 現場に赴くことは原則としてない。				0
3 指定管理者選定時点で提案として選定委員会に提出させる書類の中で、収支計画書の様式について、職員等の直接人件費・経費以外に、事務局等の間接人件費・経費を算定する様式となっていますか？	① 直接人件費・経費と間接費との明確な区分を設けている。				0
	② 本部事務局経費等間接費も人件費・経費の中で見積ることとなっている。	1		1	2
	③ 本部事務局経費等間接費を見積ることはなっていない。		1		1
4 上記①か②と回答した所管課について、提案する法人が設定していると考えられる間接経費の精算ルールを明確に把握しているか？	① 毎年度、予算・決算上確認している。		-		0
	② 把握しているが、予算・決算上確認していない。	1	-		1
	③ 把握していない。		-	1	1
5 収支計画書に記載された収入・支出金額及びその内訳科目・金額の年度ごとの内容について、毎年度の予算や決算段階で、それぞれ「収支計画」と「年度予算」との内容の比較分析、「収支計画」と「年度決算」との内容の比較分析を実施していますか？	① 「収支計画」と「予算」「決算」の比較分析を予算時、決算時に実施。		1	1	2
	② ①のうち「収支計画」と「決算」の比較分析は未実施。				0
	③ ①のうち「収支計画」と「予算」の比較分析は未実施。	1			1
	④ ①のうちいずれも未実施。				0

さらに、収支計画の策定段階では間接人件費や間接経費を明示的に見積もる必要があると考えるが、見積もることになっていない場合もあれば、見積もることになっていてもそのルールを把握していない場合もあった。少なくとも間接費を直接費と区分せずに見積もる手法は、間接費に対する管理が十分になされない可能性が高い。また、間接費を指定管理業務の収支計画に見積もらないことは、運営費補助金による間接費への充当等を意味する可能性が高い。

したがって、指定管理者の所管課として、上に列挙した課題を十分に認識して指定管理者の業務を連絡会議の開催や現場視察等により熟知することに努め、併せて、指定管理者の間接経費の発生現場である外郭団体の事務局の経費（公益法人会計における法人会計における経常経費の発生の態様）を観察して把握し、間接費の適正な管理を徹底するよう要望する。

#### 4. 委託業務について

##### (1) 外郭団体にとっての委託業務について（意見）

外郭団体が所管課等との間で業務委託契約を結ぶ場合に、次の表に示すとおり、随意契約である場合が7割を超えている。

【業務委託の状況】

検証項目		回答項目	千葉県消防協会	千葉ヘルス財団	千葉県動物保護管理協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉	千葉県産業振興センター	かずさDNA研究所	ちば国際コンベンションビューロー	集計
1	平成25年度において、県から業務委託を受けている案件について、随意契約等競争性のない案件等は何本ありますか？	① 随意契約案件(本数)	-	1	2	0	1	2	2	1	4	13
		② 随意契約以外の案件(本数)	-	0	1	0	0	0	3	0	0	4
2	業務委託案件の翌年度予算編成に際して、参考見積書を所管課に提出することはありますか？	① ある	-		1							1
		② ない	-	1			1	1	1	1	1	6
		③ 該当なし	-			1						1

その場合、このように継続的な業務委託案件が随意契約である場合には、業務実施のコスト構造をお互いに熟知している場合が多いこともあるものと考えられる。その際の危険性は、コストの見直しがなされない危険性があることと形式的にシーリングが掛けられて、無理な業務実施のコスト構造となってしまう場合等があり得ることである。

受託者としての外郭団体は、業務実施の経費が直接費とともに間接費も含めて賄われるよう積算されているかどうかには留意する必要がある。実際に間接費が積算対象となっていない場合があり、その業務を実施するに当たってのフルコストが明確に把握されない点や間接費の管理が“どんぶり勘定”的になってしまい、管理経費のコスト管理が曖昧なままとなってしまう点などに問題の本質があると考えられる。

したがって、外郭団体においては、業務委託の予算編成段階や契約の際に参考見積り等を所管課に対して提出する際には、委託業務のフルコストを明確に把握し、間接費も含めた負担の割合を適切に認識するなどして、随意契約の定期的な見直しに所管課とともに務めることを要望する。

(2) 所管課にとっての業務委託契約について (意見)

所管課が外郭団体との業務委託契約に際して、その設計書等をどのように作成しているかについて検証した内容は、次の表に示すとおりである。

【業務委託関係について:その1】

検証項目	回答項目	消防課	疾病対策課	衛生指導課	県民生活・文化課	県民生活・文化課	県民生活・文化課	産業振興課	経済政策課	国際課	集計
		千葉県消防協会	千葉ヘルス財団	千葉県動物保護管理協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフルハーモニーオーケストラ千葉	かずさIMA研究所	ちば国際コンベンションビュロー	ちば国際コンベンションビュロー	
1 業務委託案件の翌年度予算編成に際して、参考見積書の提出を契約相手方と想定される法人に指示することはありますか？	① ある	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	② 参考見積り依頼先数	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	③ ない	-	1	-	-	1	1	-	-	1	7
	④ 該当なし	1	-	-	1	-	-	1	-	-	3
2 業務委託案件の翌年度予算編成に際して、参考見積書の提出を契約相手方と想定される法人から受けた際に、参考見積りの内容を検討し、所管課としての内容(設計単価や数量、間接費比率等)に変更していますか？	① 見積内容検討後、単価・数量・間接費比率等の変更を行う。	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	② 見積内容を検討するが、単価・数量・間接費比率等の変更は行わない。	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	③ 見積内容の検討を行わず、そのまま活用する。	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0

注:上の表では、産業振興センターの所管課である経済政策課を省略し、別に掲載している。

【業務委託関係について:その2(経済政策課)】

検証項目	回答項目	経済政策課			集計
		千葉県産業振興センター			
		農林産	中小企業振興課	ジョブカフェ	
1 業務委託案件の翌年度予算編成に際して、参考見積書の提出を契約相手方と想定される法人に指示することはありますか？	① ある	-	-	-	1
	② 参考見積り依頼先数	-	-	-	1
	③ ない	1	1	1	7
	④ 該当なし	-	-	-	3
2 業務委託案件の翌年度予算編成に際して、参考見積書の提出を契約相手方と想定される法人から受けた際に、参考見積りの内容を検討し、所管課としての内容(設計単価や数量、間接費比率等)に変更していますか？	① 見積内容検討後、単価・数量・間接費比率等の変更を行う。	-	-	-	0
	② 見積内容を検討するが、単価・数量・間接費比率等の変更は行わない。	-	-	-	1
	③ 見積内容の検討を行わず、そのまま活用する。	-	-	-	0

注:上の表では、産業振興センターの所管課である経済政策課だけを別に掲載している。

検証内容としては、業務委託案件について翌年度の予算編成段階で、参考見積りの提出を契約相手方と想定される法人に指示しているかどうかを確認したが、その結果は、1つの所管課(衛生指導課)の出先機関である千葉県動物愛護センターが外郭団体(動物保護管理協会)に対して参考見積りの提出依頼をし、その内容をそのまま予算要求資料の基礎としているということであった。

しかし、業務委託契約の予算編成資料作成段階や実際の契約事務の処理段階においては、参考見積りを徴取すること自体問題ではないが、業務委託の所管課は次のような留意点に意を用いることが必要となるものと考えらる。

- i 業務委託の予算編成資料及び設計書の作成段階において、様々な情報に基づく設計単価や工数が設定されるべきであるが、受託事業者である財団法人等の見積りを徴取し、そのまま設計書としている場合などが見受けられ、発注者である所管課等の検討の形跡が見受けられない場合、効果的な設計書の作成等契約事務の質的改善が必要となること。
- ii 設計書等の内容として、直接労務費+直接材料費(必要な場合)+現場管理費等=直接費、それに加えて、間接経費=一般管理費(事務局経費の負担分+適正利潤)が見積もられていなければならない。このような構造になっていない場合、例えば、直接費のみの積算としている場合、適正な積算にする必要がある。併せて、委託業務の受託者としての外郭団体は、間接費を賄うための収益をどのように手当しているかについて、確認を行い、結果として、補助金等で充当しているのか、基本財産又はその運用益等で充当しているのかを明確

にする必要があり、そのような充当方法の適正性に対して、所管課としても見直しを行う必要がある。例えば、補助金で間接費を賄っている場合は、運営費補助の金額が本来の赤字補填としての性格を考慮すると過大となっている可能性が高く、適正な補助金算定に努めるためにも業務委託費等で積算するよう努めることが必要である。

iii 一般的に、委託業務の内容を仕様書に正確に記載しない場合が見受けられる。今回の外部監査の内容でも一部にその傾向があった。委託業務の具体的な内容はその実施に際して経費がかかる場合が通常であり、その内容が曖昧であると設計金額のどの部分に見積もられているのか、明瞭ではない場合もある。そのような業務委託案件を随意契約で実施している場合に、継続的に外郭団体の負担となったり、補助金での補填等につながったりする結果となり、見直しをする必要がある。

併せて、継続的な業務委託案件で随意契約である案件が多いことから、業務実施のコスト構造をお互いに熟知している場合が多いものと考えられる。その際の危険性は、コストの見直しがなされない場合と形式的にシーリングが掛けられて、無理な業務実施のコスト構造となってしまう場合等があり得るということである。

したがって、業務委託の所管課においては、業務委託の予算編成段階や契約事務の段階で、仕様内容や設計金額の構造等を定期的に見直すこと及び外郭団体を含めて複数の事業者から参考見積りを徴取すること等に留意し、適正な業務委託の実施に意を用いるよう要望する。

## 5. 補助金申請・補助事業実施・精算等について

### (1) 外郭団体にとっての補助金申請・補助事業実施・精算等について（意見）

補助金交付を受ける外郭団体は、補助金申請書類等、補助金交付要綱で規定されている一定の様式を所管課に提出して申請し、所管課による公益性の審査を経て補助金交付決定がなされ、補助事業を実施した後、一定の様式に基づき精算報告等が所管課へ提出されて一連の補助金に係る事務が終了している。

平成 25 年度における各外郭団体が受け取る補助金の件数及び補助金の額等は次の表に示すとおりである。

すなわち、次の表の検証項目 1 によると、7 外郭団体合計で 45 件の補助金を受け取り、その補助金合計額は、20 億 2,134 万円であった。1 団体平均 6 件で 2 億 8,876 万円であるが、受取補助金が最大である団体はかずさ DNA 研究所で 11 億 2,404 万円であり、他方、最小である団体はニューフィル千葉で 2,125 万円である。

【補助金申請・業務実施・精算等関係について】

(単位:円)

検証項目	回答項目	千葉県消防協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉	千葉県産業振興センター	かずさDNA研究所	ちば国際コンベンションビューロー	集計
1	① 件数	1	1	11	8	20	1	3	45
	② 確定金額(単位:円)	44,600,000	40,329,000	47,269,553	21,247,000	659,607,984	1,124,040,000	84,247,169	2,021,340,706
2	① 峻別している。	1	1	1	1	1	1	1	7
	② 峻別していなかったが、運営費補助の把握の必要性を感じており、包括外部監査の受検過程で特別に算定した。								0
	③ 峻別していないが、運営費補助の把握の必要性を感じている。								0
	④ 峻別しておらず、その峻別の必要性について認識がない。								0
3	① 法人の事業報告書のみ				1			1	2
	② 補助対象事業に係る成果報告書を特別に作成し提出しているが、その内容は事業実施のアウトプット指標(例:事業の実施回数、参加者、対象者数等)を中心としたものである。	1	1			1	1		4
	③ 補助対象事業に係る成果報告書の内容はアウトプット指標だけではなく、アウトカム指標(例:事業参加者の満足度調査結果等)も報告している。			1				1	2
	④ 補助対象事業に係る成果報告書の内容はアウトプット指標・アウトカム指標に加え、インパクト指標も報告している。								0

所管課からの補助金を受領する場合には、事業費に対する補助が原則であり、法人の自立性を目指す側面からは運営費補助（法人運営における赤字補助）は例外的である点の認識があるか、また、その運営費補助については削減されることが望ましく、事業費補助と運営費補助とを明確に区分しているかどうかについて、上の表の検証項目2の回答によると、全ての団体において明瞭に区別しているという回答であった。

また、補助対象事業の実施による公益性の成果把握について、どのような成果報告書を作成し所管課に対して提出しているかについては、上の表の検証項目3の回答によると、文化振興財団及びコンベンションビューローは、利用者数等のアウトプット指標だけではなく、事業参加者の満足度調査結果等を含むアウトカム指標も報告しているとしている。他の補助金受取団体は、概ね利用者数等のアウトプット指標を中心とした成果報告書であるということである。

以上のことから、補助金受取団体は、改めて受け取った補助金の内容を分析し事業費補助とは性格が異なる運営費補助の実態を把握し、その削減計画を具体的に策定することを要望する。また、補助対象事業の成果に係る報告書の内容については、所管課と調整し、アウトプット指標以外にもアウトカム指標を取り入れた成果報告を作成し提出することによって、補助金を受け取る団体としての説明責任を明確にすることにつながることを認識するよう要望する。

## (2) 所管課にとっての補助金申請・補助事業実施・精算等について（意見）

補助金交付等の所管課は、次の表に示すとおり一部の例外を除き（なお、疾病対策

課は平成 25 年度以降の補助金交付を廃止したため補助金交付要綱はない。)補助金等交付規則に基づいて、事業ごとに補助金交付要綱を整備している。

【補助金申請・業務実施・精算等関係について:その1】

検証項目	回答項目	消防課	疾病対策課	衛生指導課	県民生活・文化課	県民生活・文化課	県民生活・文化課	産業振興課	経済政策課	国際課	集計
		千葉県消防協会	千葉ヘルス財団	千葉県動物保護管理協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉	かずさDNA研究所	ちば国際コンベンションビューロー	ちば国際コンベンションビューロー	
1 補助金交付要綱は所管課において整備されていますか？	① あり	1		-	1	1	1	1	1	1	15
	② なし		1	-							1
2 補助金交付要綱上、補助対象事業と支出科目が各別に指定されていますか？	① 補助対象事業と支出科目を指定している。		-	-					1	1	9
	② 事業のみ指定している。	1	-	-		1	1	1			5
	③ 事業も科目も指定していない。		-	-	1						1
3 補助金の交付に際しては事業費に対する補助が原則であり、法人の自立性を促す面からは運営費補助(赤字補助)は削減されるべきですが、補助金交付要綱上、事業費補助と運営費補助との区分は峻別されていますか？	① 峻別して把握している。	1	-	-	1	1	1			1	12
	② 曖昧であるが、所管課として算定している。		-	-				1			2
	③ 曖昧であり、所管課としては特別に把握していない。		-	-					1		1
4 補助金の交付対象となった事業の実施状況を法人の事業実施の現場において確認するために、所管課としてどのような頻度で現場での事業実施状況を確認していますか？	① 1週間に複数回現場に赴き確認:回数		-	-							0
	② 1か月に複数回現場に赴き確認:回数		-	-					1		4
	③ 四半期に複数回現場に赴き確認:回数		-	-						2	5
	④ 6か月に複数回現場に赴き確認:回数		-	-				4			4
	⑤ 1年間に複数回現場に赴き確認:回数		-	-	3	5					8
	⑥ 補助対象事業の実施の際に現場に赴き確認:回数		-	-				25	10	3	48
	⑦ 現場に赴くことは原則としてない。	1	-	-							2
	⑧ その他		-	-							0
5 補助金対象事業の実施による公益性の成果把握に際して、どのような成果報告書を提出させていますか？	① 法人の事業報告書のみ		-	-			1		1		2
	② 補助対象事業に係る成果報告書を特別に提出させているが、その内容は事業実施のアウトプット指標(例:事業の実施回数、参加者、対象者数等)を中心としたものである。	1	-	-	1			1		1	11
	③ 補助対象事業に係る成果報告書の内容はアウトプット指標だけではなく、アウトカム指標(例:事業参加者の満足度調査結果等)も報告させている。		-	-		1					2
	④ 補助対象事業に係る成果報告書の内容はアウトプット指標・アウトカム指標に加え、インパクト指標も報告させている。		-	-							0

注1:上の表では、産業振興センターの所管課である経済政策課を省略し、別に掲載している。

【補助金申請・業務実施・精算等関係について:その2(経済政策課)】

検 証 項 目	回 答 項 目	経済政策課								集 計	
		千葉県産業振興センター									
		ジョブカフェ	センター補助金 設備費等事業	ベンチャークラブ千葉	産業振興事業	新事業・新産業創出 支援	中小企業外国出展 支援	中小企業知財活用 支援	被災中小企業施設・ 設備支援		
1	補助金交付要綱は所管課において整備されていますか?	① あり	1	1	1	1	1	1	1	1	15
	② なし										1
2	補助金交付要綱上、補助対象事業と支出科目が各別に指定されていますか?	① 補助対象事業と支出科目を指定している。	1	1	1		1	1	1	1	9
		② 事業のみ指定している。				1					5
		③ 事業も科目も指定していない。									1
3	補助金の交付に際しては事業費に対する補助が原則であり、法人の自立性を促す面からは運営費補助(赤字補助)は削減されるべきですが、補助金交付要綱上、事業費補助と運営費補助との区分は峻別されていますか?	① 峻別して把握している。	1	1	1		1	1	1	1	12
		② 曖昧であるが、所管課として算定している。				1					2
		③ 曖昧であり、所管課としては特別に把握していない。									1
4	補助金の交付対象となった事業の実施状況を法人の事業実施の現場において確認するために、所管課としてどのような頻度で現場での事業実施状況を確認していますか?	① 1週間に複数回現場に赴き確認:回数									0
		② 1か月に複数回現場に赴き確認:回数					1	1	1		4
		③ 四半期に複数回現場に赴き確認:回数	3								5
		④ 6か月に複数回現場に赴き確認:回数									4
		⑤ 1年間に複数回現場に赴き確認:回数									8
		⑥ 補助対象事業の実施の際に現場に赴き確認:回数		1	8					1	48
		⑦ 現場に赴くことは原則としてない。				1					1
		⑧ その他									1
5	補助金対象事業の実施による公益性の成果把握に際して、どのような成果報告書を提出させていますか?	① 法人の事業報告書のみ									2
		② 補助対象事業に係る成果報告書を特別に提出させているが、その内容は事業実施のアウトプット指標(例:事業の実施回数、参加者、対象者数等)を中心としたものである。		1	1	1	1	1	1	1	11
		③ 補助対象事業に係る成果報告書の内容はアウトプット指標だけではなく、アウトカム指標(例:事業参加者の満足度調査結果等)も報告させている。	1								2
		④ 補助対象事業に係る成果報告書の内容はアウトプット指標・アウトカム指標に加え、インパクト指標も報告させている。									0

注:上の表では、産業振興センターの所管課である経済政策課だけを別に掲載している。

それらの要綱に基づき、補助金の交付申請、交付決定、補助事業の実施、精算等の行為が行われている。その一連の事務処理等の流れの中で、次の項目に関して改善の必要があるものと考えられるため、所管課は改めて自らの補助事業のP(計画)・D(実施)・C(検証)・A(検証結果の反映)サイクルの機能の充実に努めるよう要望する。

ア. 補助金申請時点では、事業別・科目別事業計画額を補助申請財団から徴取する必要がある。それらの書類を徴取していない場合、精算段階での補助金充当状況

の精査が容易ではなく、適正な精算業務に支障を生じる可能性が高いこと。

イ. 補助金精算時点で、補助金申請時点の計画額と対比して明示された決算金額を徴取する必要がある。その書類を徴取していない場合、精算書類の精査事務に支障を来す可能性が高い。

ウ. 補助事業の精算段階で、補助事業の成果を示す書類を各別に徴取する必要がある。実務として、外郭団体の事業報告書を必要書類としての成果内容としていることが散見されるが、事業報告書の中から補助事業を特定して、その事業の成果（参加者等の数値及び目標達成度等のアウトプット指標とその満足度指標等）を明記した書類として徴取することが事業補助の成果把握のためには必要であると考ええる。

エ. 補助申請段階で提出している申請書の中で、計画上の支出予定科目及び金額を特定しているにも拘らず、実際の事業実施において、補助事業とは全く関係ない支出科目に補助金を充当している場合（申請上、備品購入費ゼロ申請にも拘らず、補助金充当実績として備品購入費を精算報告書上充当科目としているなど）、申請時点と実施時点とに差異が生じている場合があり、所管課として精算事務を実施するうえで適正に分析・評価を行う必要があるものと考ええる。

## 6. 公益認定取得後の状況について

### (1) 公益認定等の監督について（説明）

公益認定及び移行認定並びに移行認可を受けた法人の年度推移は次のとおりである。

区 分	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	合 計
公益認定	内閣府	0	20	29	39	44	171
	都道府県	1	12	15	29	29	143
移行認定	内閣府	5	107	486	794	533	2,149
	都道府県	5	146	933	2,646	2,095	6,815
小 計	内閣府	5	127	515	833	577	2,320
	都道府県	6	158	948	2,675	2,124	6,958
移行認可	内閣府	2	27	218	773	859	2,290
	都道府県	5	34	285	2,068	4,305	9,257
合 計	内閣府	7	154	733	1,606	1,436	4,610
	都道府県	11	192	1,233	4,743	6,429	16,215

注:「公益認定等委員会の活動状況」平成25年度(内閣府公益認定等委員会)19頁

この表で分かるとおり、平成25年度までに公益法人となった法人数は、内閣府所管では2,320法人であり、都道府県所管では6,958法人であった。また、移行認可で一般法人となった法人数は、内閣府所管では2,290法人であり、都道府県所管では9,257法人であった。それぞれの合計では、内閣府所管で4,610法人、都道府県所管で16,215法人であり、総合計では20,825法人であった。

このように、公益法人及び一般法人となった法人は、公益認定等後も次のよう

な仕組みで所管行政庁等の監督を受けることが一般法人法、認定法及び整備法等により予定されている。このうち、公益法人に対する監督制度は次に示すとおりである。

【公益法人への監督制度】

No	項 目	内 容	根拠条文
1	適用法	法人法及び認定法	
2	監督の範囲	公益法人の事業の適正な確保	認定法第27条
3	定期提出書類の種類	事業計画書等(事業年度開始日の前日)	認定法第22条
4		事業報告等(事業年度経過後3か月以内)	認定法第22条
5	立入検査・報告徴収の要件	公益法人の事業の適正な確保に必要な限度	認定法第27条
6	勧告→命令の要件	認定取消し事由に該当すると疑う相当な理由があるとき	認定法第28条
7	認定取消しの要件等	欠格事由該当、行政庁の命令違反、認定基準不適合、認定基準等の府令違反等 注:認定取消し→一般法人となる。	認定法第28条

注:「公益認定等委員会の活動状況」平成25年度(内閣府公益認定等委員会)

公益認定等の後に変更認定申請や変更届出を行った件数は次の表に示すとおりであり、内閣府及び都道府県合計では、変更認定で838件であり、変更届出で20,536件であった。

【変更認定申請・変更届出】

(単位:件)

区 分	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	合 計
内閣府	変更認定	0	5	6	30	53	78
	変更届出	0	54	308	959	1,976	2,724
都道府県	変更認定	0	1	21	36	144	464
	変更届出	0	38	259	1,517	4,609	8,092
合 計	変更認定	0	6	27	66	197	838
	変更届出	0	92	567	2,476	6,585	10,816

注:「公益認定等委員会の活動状況」平成25年度(内閣府公益認定等委員会)21頁

これらの変更認定及び変更届出の内容は、前者では、公益目的事業の種類や内容等に変更が生じた場合(認定法第11条及び第43条)、また、後者では、法人の代表者の氏名等に変更が生じた場合(認定法第13条及び第45条)、それぞれ、変更認定及び変更届出の事務処理が必要となる。

(2) 公益認定等の状況について(意見)

公益認定後の外郭団体の状況について、今回の外部監査では経理的な基礎や技術的な能力の充実等、様々な視点により検証したが、その中でも公益認定目的事業等への職員の従事割合等についても、検証を行った。

公益目的事業比率を算定する際に金額的にも大きな重要性を有する事項で、管理が難しいものの一つに人件費の各事業会計等に対する配賦があることは前述(1(2))のとおりである。

すなわち、公益認定申請段階で人件費等の配賦における按分比率は慎重に決定されてきたものと推察されるが、事業の実態から判断して、当初設定した配賦基準から大きく乖離した人件費等の配賦が生じていないかどうかについて検証した結果は、次の表に示すとおりであった。

【公益認定取得後の状況】

検証項目	回答項目	千葉県消防協会	千葉ヘルス財団	千葉県動物保護管理協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉	千葉県産業振興センター	かずさDNA研究所	ちば国際コンベンションビューロー	集計	
1	① 公益認定申請時点において、公益目的事業、収益事業、その他事業及び法人会計に従事する役員別の人件費の按分割合と平成25年度における人件費の按分割合との比較を行った結果、会計別に、それらの人件費按分割合に10%以上の乖離が生じている会計が存在しますか？	① 存在する。										0
	② 存在しない、または、10%未満で僅少である。	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
2	① 過去の決算で、千葉県公益認定等委員会に決算結果を様式に基づき提出する際に、変更認定の必要性を指摘され、変更認定等を行ったことはありますか？	① ある										0
	② ない	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	

検証項目 1 で分かるとおり、公益認定申請時点で、公益目的事業、収益事業、その他事業及び法人会計に従事する役員別の人件費の按分割合と平成 25 年度における人件費の按分割合との比較を行った結果、会計別には、それらの人件費按分割合に 10%以上の乖離が生じている会計は存在しなかった（一部法人については、一部の公益目的事業会計で理事以外の職員の給料手当に 10%以上の乖離が生じていた。）。これらの点については、明らかに人件費配賦割合に 10%以上の乖離が生じた団体においては、職員の従事割合の再検討を早急に行うよう要望するとともに、その他の団体でも改めて職員の従事割合を再検証することとを要望する。

## 7. 外郭団体のマネジメントについて

新公益法人制度では、法人の経営における理事と法人の関係は、委任の関係にあり（一般法人法第 64 条）、委任を受けた理事は善良な管理者の注意を持って、委任義務を処理する義務（いわゆる善管注意義務といわれるもの。）を負っている（民法第 644 条）。そのため、理事は常勤であっても非常勤であっても、また、報酬があってもなくても、善管注意義務を負って職務に当たることが求められる。したがって、公益法人となった外郭団体でも、理事、特に代表理事や業務執行理事は善管注意義務を持ってより良い経営を行うことが必要である。

一般に現代の組織の中では、よりよくマネジメントされている組織とは次のような組織をいうとされている（シュガーマンの引用：「現代組織論」田尾雅夫著）。

- i 明確に定義されたミッション・目的がその構成員に周知され、それに基づき計画等が策定されていること。
- ii これを達成するために適切な組織としてのシステムや施策を備えていること。
- iii そのための人材が採用され配置されて、監督され研修が行われていること。

- iv 組織目標に向けて構成員の努力を動員することができる効果的なリーダーシップが確立されていること。
- v 目標に至る様々な努力の適否を評価し、問題を明らかにし、さらにそれに至るためにふさわしい行動とは何かを明示できること。つまり、評価システムの整備であり、成果とその達成過程の可否等を適正に評価することができること。
- vi 他の組織との連携関係を構築し、外的環境からの様々な圧力を処理して前向きに積極的に対応することができること。
- vii 当初意図した成果をより多くより上質に獲得することができること。

このようなより良い経営の条件等を参考に、今回の外部監査の対象となった外郭団体のマネジメントの状況を検証した結果は次の表（【法人のマネジメントの状況（その1～3）】）に示すとおりであった。

### （1）外郭団体職員の意識改革及び事業の効果的実施手法等について（意見）

次の表に示す検証項目は民間企業等で一部実施している経営手法の1つであり、法人のミッション・目的、組織目標に向けて構成員の努力を動員することができる効果的なリーダーシップが確立されているかどうかを判断する1つの指標と考えられる。したがって、外郭団体においてもより良いマネジメントの実現のためにも参考にすることが考えられる項目であるため、各外郭団体での検討を要望するものである。

【法人のマネジメントの状況(その1)】

検証項目	回答項目	千葉県消防協会	千葉ヘルス財団	千葉県動物保護管理協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフィルハモニーオーケストラ千葉	千葉県産業振興センター	かずさDNA研究所	ちば国際コンベンションビューロー	集計
1 法人の役員及び職員は、法人の設立目的、各事業単位の職務、職務実施における心得等を明記した文書(手帳、民間企業における“ credo ”(約束、信条、志、Credo)等)を携帯する習慣はありますか？	① ある										0
	② ない	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
2 法人の日々の事業開始に際して、職場での朝礼・集会等を実施していますか？	① 実施している。				1	1				1	3
	② 実施していない。	1	1	1			1	1	1		6
3 法人の事業実施状況を把握し、適切な指示を行い、役員及び職員の間で情報を共有するために、定例的な運営会議等を実施していますか？	① 実施している。	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	実施タイミングは？	月次	日々	月次	月次	月次	月次	月次	月次	週次、月次	-
	② 実施していない。										0
4 上記3で定例的な運営会議を実施している場合、どのような役員が出席していますか？	① 理事長と常勤の理事	1		1		1	1	1		1	6
	② 常勤の理事のみ		1		1				1		3
5 法人の事業実施の結果を把握し、既存事業の改善・見直し、新規事業の企画等に役立てるために、アンケートを実施していますか？	① アンケート箱の設置と事業ごとの実施				1	1					2
	② アンケート箱の設置のみ										0
	③ 事業ごとの実施のみ		1				1	1	1	1	5
	④ 利用者等への特定なインタビュー等を実施					1					1
	⑤ 実施していない。	1		1							2

上の表の検証項目 1 に関して、法人の役員及び職員は、法人の設立目的、各事業単位の職務、職務実施における心得等を明記した文書（手帳、民間企業における“クレド”（約束、信条、志：Credo）等）を携帯する習慣があるかどうかについては、全ての外郭団体が利用していないという回答であった。

検証項目 2 に関して、法人の日々の事業開始に際して、職場での朝礼・集会等を実施している法人は 3 法人であった。

検証項目 3・4 に関して、法人の事業実施状況を把握し、適切な指示を行い、役員及び職員の間で情報を共有するためにも、定例的な運営会議等を実施することが考えられるが、実施していない外郭団体はなかった。多くの外郭団体は月に 1 度は実施している。また、その会議へ出席する理事については常勤の理事のみの出席が 3 法人で、残り 6 法人は理事長及び常勤の理事が出席しているという回答であった。

検証項目 5 に関して、法人の事業実施の結果を把握し、既存事業の改善・見直し、新規事業の企画等に役立てるために、各種アンケートを実施しているかどうかについて、実施していない法人が 2 法人存在した。また、事業ごとのアンケート実施は 5 法人であり、それに加えてアンケート箱を設置している法人が 2 法人であった。文化振興財団はその他にも個別インタビューを実施しているということであった。

## （2）効果的な事業管理及び企画の手法について（意見）

次の表に示す検証項目は、法人が当初意図した成果をより多く、より上質に獲得するために、どのような努力が具体的に実施されているか、また、内部の経営資源では対応できない専門的な経営手法等については、外部専門家等の経営ノウハウを適時、適切に利用しているかどうかにかかわる検証項目である。

したがって、外郭団体においてもこのような視点から、より良いマネジメントの実現のために参考にすることが考えられる項目であるため、各外郭団体での検討を要望するものである。

【法人のマネジメントの状況(その2)】

検 証 項 目	回 答 項 目	千葉県消防協会	千葉ヘルス財団	千葉県動物保護管理協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフィルハモニーオーケストラ千葉	千葉県産業振興センター	かずさDNA研究所	ちば国際コンベンションビューロー	集 計
6	① 事業計画書及び収支計画を作成し、事業の実績を把握報告している。	1	1		1	1	1	1	1		7
	② 事業計画書を作成し、収支計画・事業実績は作成していない。									1	1
	③ 事業計画書を作成していない。			1							1
7	① 事業実施に直接従事する人件費を含めた直接人件費と直接経費	1		-				1		-	2
	② 直接人件費は含まれず、直接経費のみ			-	1	1	1			-	3
	③ 直接費(①)と間接費(間接人件費・経費)		1	-					1	-	2
8	① 具体的に検討中。				1	1	1		1		4
	② 必要性は感じるが、具体的には未検討。	1	1	1				1		1	5
	③ 必要性は低い。										0
9	① 設置・検討中である。		1			1					2
	② 未設置である。	1		1	1		1	1	1	1	7
10	① 実施中である。					1					1
	② 未実施である。	1	1	1	1		1	1	1	1	8

すなわち、上の表の検証項目 6 に関して、法人としての自主事業等を実施するに際して、事業の企画書を作成し、その中で、事業実施に係る収入と支出の予定額を記した収支計画と実施後に収支実績等を事業ごとに把握し、上司へ報告しているかどうかについて、2 法人を除いて 7 法人は収支計画の策定と実績報告の作成等を実施しているという回答であった。この回答に関連して（検証項目 7）、事業実施の収支計画において収入で賄うべき支出の範囲について、事業直接費及び間接費の両方を回収する計画である法人は 2 法人であった。また、間接費は回収することにはなっていないが、直接人件費を含め直接費を回収する収支計画である法人は、2 法人であった。さらに、直接人件費は含まない直接経費のみを回収する収支計画である法人は 3 法人であった。

検証項目 8 に関して、法人としての自主財源を新たに確保する施策や独自事業等の新規企画を具体的に検討している法人は 4 法人であったが、他方、必要性は感じるが、具体的には未検討である法人は 5 法人であった。

検証項目 9 に関して、法人事業のあり方や事業の見直し等のために、直近か現時点で外部の有識者を委員とする審議会等を設置し検討を行っている法人は 2 法人（千葉ヘルス財団及び文化振興財団）であった。また、検証項目 10 に関して、法人事業のあり方や具体的な事業の見直し等のために、直近か現時点で、コンサルティング会社等と契約し調査・検討を行っている法人は 1 法人（文化振興財団）であった。

### (3) 技術的能力の涵養と人材育成等について（意見）

よりよくマネジメントされる組織の一つの考え方として、明確に定義されたミッション・目的に基づき計画等が策定され、これを達成するために適切な組織としてのシステムや施策を備えていることが重要であるが、次の表に示す検証項目はそのための人材が採用され配置されて監督され研修が行われていること、また、目標に至る様々な努力の適否を評価し、問題を明らかにし、さらにそれに至るためにふさわしい行動とは何かを明示できること、つまり、評価システムが整備されており、成果とその達成過程の可否等を適正に評価することができることに関連している。

したがって、外郭団体においてもより良いマネジメントの実現のためにも参考にすることが考えられる項目であるため、各外郭団体での検討を要望するものである。

【法人のマネジメントの状況(その3)】

検 証 項 目	回答項目	千葉県消防協会	千葉ヘルス財団	千葉県動物保護管理協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフィルハモニーオーケストラ千葉	千葉県産業振興センター	かずさDNA研究所	ちば国際コンベンションビューロー	集 計
11 公益認定を受けた法人として、役員及び職員の「技術的能力」を育成するための研修会を実施しているものと認識していますが、どのような役員研修を実施していますか？	① 外部研修で法人管理（人事・経理等）		1			1	1	1	1	1	6
	② 外部研修で法人事業		1	1	1	1		1	1	1	7
	③ 内部研修で法人管理（人事・経理等）					1		1	1	1	4
	④ 内部研修実施で法人事業	1						1	1	1	4
	⑤ 外部講師（大学教授等）で法人事業一般を法人内部で実施					1			1		2
	⑥ ⑤をより具体的に法人事業の実施・課題等に係るノウハウを取得する目的で実施						1				1
12 法人の自主事業等を実施する際に、民間企業で実施されているマーケティングの手法を公共部門の経営のツールとして導入することは有用性が高いと考えられますか？	① 法人経営に有用性が高く導入を検討すべきと考える。			1	1	1	1		1	1	6
	② 法人経営に有用性は低く導入は必要ないと考える。	1	1					1			3
13 法人経営改革の一環として、独自の給与体系と人事考課の必要性について、現時点ではどのような進捗度ですか？	① 独自の給与体系への検討中である。			1			1	-		1	3
	② 独自の給与体系を確立した。	1	1		1	1		-	1		5
	③ 独自の人事考課制度を検討中である。							-			0
	④ 独自の人事考課制度を確立した。					1		-	1		2

上の表の検証項目 11 に関して、公益認定を受けた法人として、役員及び職員の「技術的能力」を育成するため、i 外部研修で法人管理（人事・経理等）研修を実施している法人は 6 法人、ii 外部研修で法人事業の研修を実施している法人は 7 法人、iii 内部研修で法人管理（人事・経理等）研修を実施している法人は 4 法人、iv 内部研修で法人事業の研修を実施している法人は 4 法人であった。さらに、v 外部講師（大学教授等）で法人事業一般を法人内部の研修で実施している法人は 2 法人（文化振興財団及びかずさDNA研究所）であり、vi さらに具体的に法人事業の実施・課題等に係るノウハウを取得する目的で研修を行っている法人は 1 法人（文化振興財団）であった。

検証項目 12 に関して、法人の自主事業等を実施する際に、民間企業で実施され

ているマーケティングの手法を公共部門の経営のツールとして導入するに有用性を認識している法人は6法人であったが、法人経営に有用性は低く導入は必要ないと考える法人は3法人であった。

検証項目13に関して、法人経営改革の一環として、独自の給与体系を確立した法人は5法人であり、そのうち、2法人（文化振興財団及びかずさDNA研究所）は独自の人事考課制度を確立したとしている。残り4法人は独自の給与体系を検討中としており、そのうち、1法人（産業振興センター）は独自の人事考課制度も検討中であるとしている。

## 8. 外郭団体のガバナンスについて

新公益法人制度では、法人の経営における評議員、理事及び監事と法人の関係は、委任の関係にあり（一般法人法第64条）、委任を受けた評議員、理事及び監事は善良な管理者の注意を持って、委任義務を処理する義務（いわゆる善管注意義務といわれるもの。）を負っている（民法第644条）。そのため、評議員、理事及び監事は常勤であっても非常勤であっても、また、報酬があってもなくても、善管注意義務を負って職務に当たることが求められる。したがって、公益法人となった外郭団体においても、評議員、理事及び監事は善管注意義務を持ってより良い経営が実施されるために評議員会及び理事会において、また、監事監査において、理事長及び業務執行理事の業務の執行等を牽制する機能が求められているものとする。

このような評議員、理事及び監事に求められる牽制機能の一部を把握したものが次の表である。

【法人のガバナンスの状況】

検証項目	回答項目	千葉県消防協会	千葉ヘルス財団	千葉県動物保護管理協会	千葉県青少年協会	千葉県文化振興財団	ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉	千葉県産業振興センター	かずさDNA研究所	ちば国際コンベンションビューロー	集計	
1	① 平成25年度において、理事会及び評議員会等への理事または評議員の出席率が50%以下の理事または評議員はいますか？	出席率50%以下の理事	1	0	4	4	0	0	1	0	3	13
		理事会全体の「」%	5	0	30.8	44	0	0	11	0	20	12.3
	②	出席率50%以下の評議員等	3	0	6	5	0	8	2	9	4	37
		評議員等全体の「」%	15	0	50	50	0	42	11	53	20	26.8
2	監事による監査は、会計監査と業務監査が予定されていますが、どのような実施状況でしょうか？	① 会計監査：人日				1						0.1
		業務監査：人日				1						0.1
		② 会計監査と業務監査の合計で：人日	3	2	2		2	2	51	1	3	66
		③ 会計監査：人日										0
		④ 業務監査：人日										0
		⑤ 上記以外に会計事務所等への業務委託あり				1				32	2	35
⑥ 監事監査では実施せず、実質的に会計事務所等の監査のみ											0	
3	監事監査の実施に際して、年間監査計画（監査実施日、実施項目、監査従事者等）は毎年作成され、法人内で周知されていますか？	① 毎年作成され周知されている。	1	1		1		1				4
		② 以前作成されたものをそのまま使用している。										0
		③ 口頭で監査実施日、実施項目、監査従事者等を確認している。					1		1	1	1	4
		④ 年間監査計画は、文書でも口頭でも作成・提出されていない。			1							1

## (1) 代表理事等に対する効果的な牽制について（意見）

上の表の検証項目1は、平成25年度において、理事会及び評議員会等への理事又は評議員の出席率が50%以下の理事又は評議員の状況である。すなわち、理事会への出席率50%以下の理事が存在する法人は5法人であり、中でも青少年協会（4人）、動物保護管理協会（4人）及びコンベンションビューロー（3人）が目立っている。また、評議員会への出席率50%以下の評議員が存在する法人は7法人であり、中でもかずさDNA研究所（9人）、ニューフィル千葉（8人）、動物保護管理協会（6人）及び青少年協会（5人）が目立っている。

代表理事及び業務執行理事に対する非常勤の理事及び評議員の牽制機能としては、予算・決算等に係る事前の意思決定情報の入手・分析等が重要であり、それを踏まえて理事会や評議員会に出席して意見を述べることが期待されている。上記のように理事及び評議員の出席率が低い法人はその牽制機能に課題が残るものと考えられるため、法人経営の面で牽制機能を効果的に発揮させるための理解と努力が求められる。

したがって、理事及び評議員の本来の牽制機能を発揮させるためには、少なくとも理事会及び評議員会への出席率を高め、効果的な牽制機能の前提を確保する努力を要望する。

## (2) 監事監査等による効果的な牽制について（意見）

検証項目2・3に関して、監事による監査は会計監査及び業務監査を実施することが期待されている。監事監査の実態としては、年間概ね1日から3日で会計監査及び業務監査を実施していること、監事監査の計画が書面により示されていない法人もあること、一部、会計事務所等による監事監査の補助的業務が監査という概念とは別に実施されていること及び会計事務所等が事実上一部の監査業務を実施している場合、監事監査では会計監査の実証手続を事実上実施していないこと等が分かった。

監事監査が他の会計事務所等による監査業務に依拠する場合には、明確に依拠の監査手続を踏む必要があると考えるが、そのような手続はとられていない。むしろ、法人と会計事務所との契約書を分析すると、契約書上の会計事務所の業務は明確に監査ではないことについて、責任を限定する方式で規定されている場合が多い。そもそも業務の成果が文書として残されていない契約履行状況も一部にはある（青少年協会等）。また、会計事務所との契約が書面で行われていない法人もあった（コンベンションビューロー）。

今回の監査では、一部、監事監査及び会計事務所における監査的な業務におい

て牽制機能に係る課題があることを認識せざるを得ない状況が把握された（個別意見参照。）。したがって、本来の牽制機能のあり方を改めて認識し、今後の監事監査並びに会計事務所等による監査的な業務とされる業務のあり方及び監事監査との関連性等を適正に見直すことを要望する。

## 9. 千葉県外郭団体ブランドの確立に向けて（意見）

今回の外部監査の対象となった外郭団体の中には、指定管理者等として千葉県が設置した多くの公の施設等を管理運営している団体もあれば、県から補助金を受け取り、独自事業を展開している団体もあった。

公益財団法人が実施するこれらの事業において提供されるサービスは、次のとおり多彩である。例えば、操法大会の実施と表彰等（公益財団法人千葉県消防協会（以下、「消防協会」という。）、臓器移植普及推進出前講座の開催（千葉ヘルス財団）、犬等の動物しつけ方教室の実施（動物保護管理協会）、県町村の青少年育成活動担い手支援事業（青少年協会）、文化芸術活動の支援及び人材育成事業（文化振興財団）、千葉県唯一のプロのオーケストラとして実施する学校音楽教室（ニューフィル千葉）、中小企業の振興支援策の実施（産業振興センター）、ゲノム研究等を通じた新技術産業への応用（かずさDNA研究所）、MICE（マイス）事業の推進（コンベンションビューロー）等である。それぞれについて、公益法人としてふさわしい付加価値が求められているものと考ええる。各公益財団法人は自らが実施する事業において、既に取得した“公益”というブランドが提供する具体的なサービスにどのように体现しているのか、常に自問することが求められているものと考えられる。公益財団法人にふさわしい付加価値を提供サービスに付与するためには、そこに所属する職員に技術的能力が涵養され、サービスを受けるものにとって様々な価値をもたらすものと認識されなければならない。そのサービス提供の経常的な費用を賄うものが、利用料金であれば、サービス利用者がどの程度まで支払うことを許容できる価値をそのサービスが有しているかについて、外郭団体職員は常に検証すべきである。公益財団法人が実施する公益目的事業であるからといって、安易に低価格又は無料でサービスを提供するということを管理者及び経営者は決定してはならない。なぜなら、価値のあるサービスには相応の対価が支払われるべきだからである。自由市場における供給過少の財は公共財として、適正な量を適正な料金で提供されなければならないが、それによる損失は補助金等により補填されることとなる。外郭団体が提供するサービスには、自由市場にその提供を委ねると過少供給となってしまうサービスであるものも認められる。しかし、排除可能性と非競合性を性質にもつ純粋な公共財であるわけではないが、民間企業で提供するには採算が取れない事業も存在する。

このような公共財に近いサービスの性格を有するからといって、外郭団体は提供す

るサービスが民間企業におけるブランドの確立と縁がないものと考えてはならない。自らが提供するサービスのコンセプトは明確であるか？サービスをブランド化するための要素は何か？サービスの名称やロゴ、パンフレットのデザイン等にも気を配っているか？サービス利用者のターゲットは明確であるか？サービス利用者の会員制等一種のコミュニティを重要視しているか？民間企業の場合、商品やサービス等がブランドとして確立するためには、自らが展開する事業領域の特性を深く研究し、サービスの差別化を図らなければならない。そして効果的な手段を利用して、PR等の広報活動を実施する必要がある。

そのようなブランド確立のための戦略や適正な料金設定、プロモーション活動等を効果的に実施する戦略を有しているかについても、公益財団法人としての技術的能力として求められるものとする。したがって、外郭団体は公益財団法人としてふさわしい付加価値をその提供するサービスに付与する手法を研究し、技術的能力の涵養の基礎となる専門能力を有する人材育成に力を注ぐよう要望する。

## 10. 外郭団体の連携及び統合について

### (1) 外郭団体の再編・整備について（説明）

外郭団体のあり方について、県は既に平成11年4月1日公表の「公社等外郭団体指導指針」において、「第6：団体の再編・整備」という項を設けて、次のようにその方針を示している。

「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。」

前述のとおり、平成14年度から平成25年度までの間に20団体減少し、現在36団体となっている。つまり、減少した20法人は解散・清算したり、他の法人へ統廃合されたりしているものである。

一方、現在の外郭団体を取り巻く社会経済情勢は極めて厳しい情勢が続いているものとする。すなわち、外郭団体にとっては、指定管理者制度の導入や新たな公益法人制度の導入など、制度の大きな変革を受けている。これらの情勢に正面から向き合い、自らの経営努力とガバナンス力の確立により、他の団体との協働等に基づく実施事業の改革や業務提携等を模索することも一つの道として求められているものとする。

### (2) 外郭団体等の事業連携、業務提携及び統合等の検討について（意見）

県は（１）で記載したとおり、外郭団体の再編・整備を少なくとも平成 11 年度から強力に推進してきたものと考えられる。外部監査の総括的な意見として、この 1～2 年間のうちに統合を提案すべき団体について、明確に意見を述べることはできない。しかし、3 年後以降では、中期的、段階的に基本財産の寄付や統廃合を検討することが求められる外郭団体も存在するものとする。この際、団体間の統廃合に向けた監査人としての考え方を述べることにする。

#### ① 事業連携の可能性及び必要性について

まず、今回監査対象となった外郭団体は全て、自らの事業、業務及び活動等の棚卸を公益認定申請の際に実施しているものと考えられる。しかし、事業、業務及び活動等の棚卸を形式的にしか実施していないと考えられる団体も認識された。公益認定取得後 2 年目以上の団体であることから、早急に自らの事業及び業務等の棚卸をそれらに従事する職員の配賦基準の見直しを含めて実施することを要望するものである。

その上で、各事業の効果的な実施のためには、他の団体の事業実施のノウハウを獲得するためにもどのように事業連携を行うべきかについて、法人の事業計画策定段階等において、関連する団体同士で十分に検討することも必要である。

#### ② 業務提携の可能性及び必要性について

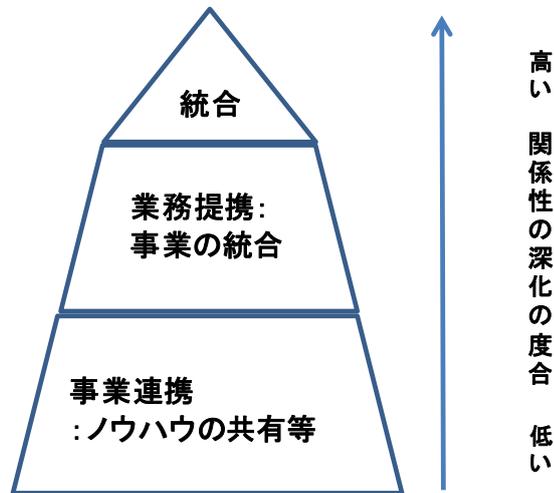
次に、各団体間の事業協力が進み、事業連携の段階から業務提携の必要性が生じる場合もありうる。その場合は、団体間で協定を結び、多くの業務で提携することを協定書等の形で取り交わすこともありうるものと考えられる。

#### ③ 統合の可能性及び必要性について

最後に、事業連携から業務提携へ進み、又は事業連携から直接、団体間の統合というダイナミックな動きに進む場合もありうる。統合主体間の事業の整理や職員の地位の合意等を経て統合がなされるものと考えられるが、その場合、いずれかの公益法人が消滅する公益法人の地位を承継する認可を受けなければならない（新設合併契約による新設法人の設立：認定法第 25 条第 1～3 項）。

以上のような概念的な段階を踏んで統合まで行き着くこともあれば、利害関係者の意向により直接統合を行う場合もありうる。上記の流れを図にすると次のとおりである。

【外郭団体間の統合の段階】



外郭団体同士が事業実施上のノウハウを他の団体から得たいと考えた場合、まず、上の図の低いレベルでの関係性を持つことから始めることとなり、更に関係性が進化すれば業務提携に移行し、最終的には統合という高い関係性を背景にした動きが想定される。

したがって、各外郭団体の事業企画者も含めた役職員は他の外郭団体との事業連携や業務提携を積極的に進めることで、自らの事業へ他の団体のノウハウを積極的に取り入れることができ、公益財団法人としての技術的能力が向上し、公益法人にふさわしい付加価値を自らの事業やその提供サービス等に組み込むことができることを認識するよう要望する。その先には団体間の統合も可能性としてありうることを否定せず、外郭団体を取り巻く社会経済の厳しい経営環境を正面からとらえて、利用者中心の経営を目指し、組織の再編・整備を積極的に検討することも必要である。外郭団体の指導及び総合的な調整を行う県は、このような動きを誘導する活動をこれまで以上に活発化することを要望する。

## II 各論としての外部監査結果

### 1. 公益財団法人千葉県消防協会及び消防課に係る外部監査の結果

#### (1) 概 要

##### ① 組織の概要

消防協会の概要は次の表のとおりである。

組織名	公益財団法人 千葉県消防協会
設立年度	昭和 23 年 6 月 21 日
公益法人 移行年度	平成 24 年 4 月 1 日以降
住 所	千葉県千葉市中央区仁戸名町 666-2
事業目的	消防防災力の充実強化を通じて、安心・安全な地域社会を形成するために、消防防災思想の普及啓発、消防防災知識・技術の向上、消防防災活動能力・組織の強化、消防職・団員の士気の高揚及び福利厚生の実施を図ることにより、社会公共の安全、福祉の増進に寄与することを目的とする。(定款第 3 条)
事業内容 (定款 第 4 条)	1. 消防防災思想の普及啓発に関する事。 2. 雑誌図書その他刊行頒布に関する事。 3. 会員の研修、消防防災知識・技術の向上に関する事。 4. 殉職会員の遺族及び会員並びに被災者に対する弔慰救済、慰霊に関する事。 5. 消防機関及び会員並びに消防功労者の表彰に関する事。 6. 消防諸団体の育成、協力、連携に関する事。 7. 消防防災に関する調査研究に関する事。 8. 会員の福祉厚生事業に関する事。 9. 千葉県消防会館事務室の貸付に関する事。 10. その他この法人の目的を達成するために必要な事業。

##### ② 事業の概要

消防協会は、防災思想の普及啓発事業、消防に関する教養訓練事業、弔慰救済事業、報償事業を公益目的事業として実施している。

認定法上の事業区分は、下記の 4 区分である。

公益事業（以下、「公1」という。）

防災思想普及事業、教養訓練事業、弔慰救済事業、報償事業、支部活動事業  
収益事業（以下、「収1」という。）

施設貸与事業、千葉県消防会館建設改良

相互扶助事業（その他事業）（以下、「他1」という。）

福祉共済制度への加入促進等事業、弔慰見舞事業、退職者報償事業

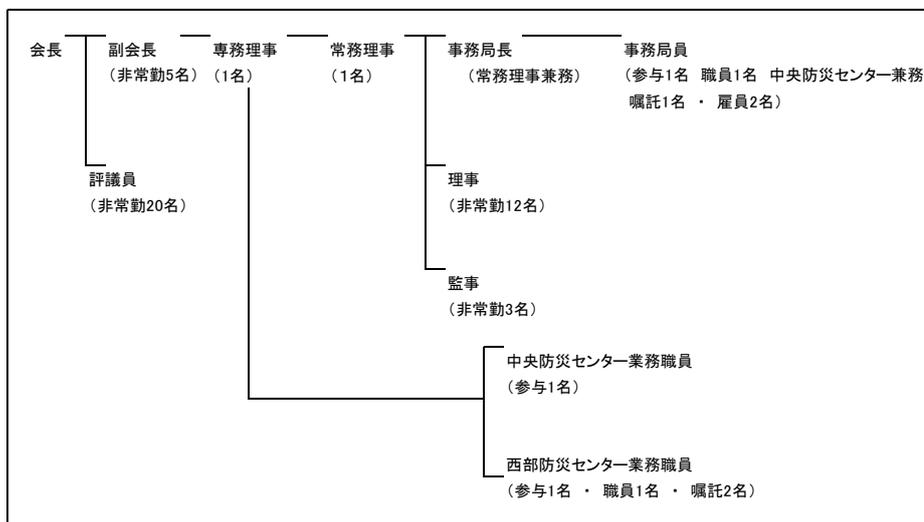
法人会計

本部管理費

### ③ 組織体制・役職員の状況について（平成26年4月1日現在）

消防協会の事業拠点は、協会本部、西部防災センター及び県内の地域振興事務所等に併設された10の支部の合計12ヶ所に及ぶ。

協会本部には、専務理事、常務理事（事務局長兼務）の他、2名の職員、1名の嘱託職員が配属されており、西部防災センターには2名の職員、2名の嘱託職員が配属されている。一方、各支部には、協会の職員が一切配属されておらず、支部業務の全てを県の消防課及び地域振興事務所地域振興課が所掌している。すなわち、消防課及び地域振興課に所属する県職員が、職務専念義務（地方公務員法第35条）の免除を受けたものとして、支部業務に従事している。支部を除く組織体制は下記のとおりである。



### ④ 財務状況の推移

消防協会の財政状態及び正味財産の増減状況等の年度推移は、次に掲げる表のとおりである。

## (貸借対照表)

(単位：千円)

区 分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
流動資産 <sup>注</sup>	9,665	16,185	12,007
固定資産	152,003	153,253	150,215
基本財産			
投資有価証券	95,260	108,553	108,671
定期預金	13,840	547	429
特定資産			
弔慰引当資産	7,428	7,728	7,728
備品積立資産	14	14	0
会館準備積立資産	23,176	24,676	22,176
流動負債	2,362	2,213	1,929
固定負債	30,619	-	-
正味財産	128,687	167,224	160,294
総資産	161,668	169,438	162,223

(注：流動資産：現金預金の内訳)

(単位：千円)

区 分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
現金預金	9,665	16,185	12,007
普通預金	9,665	16,185	12,007
本部	9,665	10,596	7,229
千葉支部	-	1,234	1,212
東葛飾支部	-	1,507	1,224
印旛支部	-	1,166	618
香取支部	-	277	419
海匝支部	-	391	514
山武支部	-	42	108
長生支部	-	127	273
夷隅支部	-	338	126
安房支部	-	343	211
君津支部	-	163	73

(正味財産増減計算書)

(単位：千円)

項目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
経常収益	77,920	86,342	90,481
うち、千葉県からの補助金	44,600	44,600	44,600
千葉県委託料比率	57.2%	51.7%	49.3%
経常費用	76,465	86,963	97,411
事業費	66,156	78,444	88,494
管理費	10,309	8,519	8,916
経常増減額	1,454	△621	△6,930
経常外増減額	0	30,618	0
一般正味財産増減額	1,454	29,997	△6,930
一般正味財産期首残高	127,232	137,226	167,224
一般正味財産期末残高	128,687	167,224	160,294
正味財産期末合計額	128,687	167,224	160,294

(経常収益の内訳)

(単位：千円)

項目	平成 23 年度		平成 24 年度		平成 25 年度	
受取会費	350	0.4%	310	0.4%	300	0.3%
受取補助金等	54,155	69.5%	55,357	64.1%	57,818	63.9%
事業収益	8,553	11.0%	8,435	9.8%	8,419	9.3%
受取負担金等	13,108	16.8%	20,669	23.9%	22,832	25.2%
雑収益	694	0.9%	65	0.1%	74	0.1%
<b>小計</b>	<b>76,859</b>	<b>87.1%</b>	<b>84,835</b>	<b>82.0%</b>	<b>89,443</b>	<b>98.9%</b>
基本財産運用益	1,061	1.4%	1,507	1.7%	1,038	1.1%
<b>経常収益合計</b>	<b>77,921</b>	<b>100.0%</b>	<b>86,342</b>	<b>100.0%</b>	<b>90,481</b>	<b>100.0%</b>

注：平成 23 年度は、一般会計、特別会計の会計区分ごとに個別に決算書が作成されていたため、両決算書を合計した数値による。

## ア 比較年度内における留意事項について

消防協会では平成 24 年度の公益法人認定のタイミングで、会計処理及び会計範囲の再検討を行っている。この点に関する留意事項は以下のとおりである。

### (ア) 支部会計の取り込み

平成 23 年度決算まで、支部の会計は別会計となっており、市町村から支部に直接支払われる支部事業負担金等の収益や支部が直接支出する費用は帳簿外となっていた。平成 24 年 4 月 1 日公益法人認定時に、支部会計が保有している財産の残高が協会会計に取り込まれ、それ以降の正味財産の増減は協会会計上で処理されている。しかし、この際の合算取込処理については、後述のとおり、帳簿上どのように行われたのかが不明確な状態となっている。

#### (イ) 弔慰引当金、備品積立引当金及び会館準備積立引当金の取崩し

平成 23 年度決算まで、固定負債の部に、弔慰引当金、備品積立引当金、会館準備積立引当金が、特定資産として積み立てられている弔慰引当資産、備品積立引当資産、会館準備積立資産と同額計上されていた。これらの引当金については平成 24 年度中に全て取崩しを行っているが、会計上の引当金の要件を満たさないため、会計的に誤っていた過去の処理を修正したものである。

#### イ 財政状態及び正味財産増減について

平成 25 年度の貸借対照表上、総資産は 1 億 6,222 万円であり、その他固定資産として計上されている有形固定資産 1,073 万円を除く全てが金融商品を含む資金である。流動比率（流動資産 1,201 万円 ÷ 流動負債 193 万円）は 622%と、短期的な財務安定性についても問題はない。

次に、正味財産増減については、県の補助金の額は 4,460 万円で一定であるものの、他の補助金及び負担金が増加したことにより、経常収益は増加している。これは、支部会計を取り込んだことにより、損益が両建てで処理されるようになったことが主な要因である。一方、平成 26 年度開催の第 20 回全国女性消防団員活性化ちば大会の開催準備等のため、経常収益の増加を上回る経常費用が発生し、結果として経常損益が悪化している。

収益の内容としては、千葉県の補助金収入が約半分を占めており、主な収益源となっている。一方、これまで各支部が受け入れていた各市の負担金が収益として処理されていることにより受取負担金の著しい増加が見られる。事業収益は、784 万円が収益事業である施設貸与事業に関する消防会館の賃借料であり、その大部分を占める他、公益目的事業における機関誌広告料収益が 52 万円ある。基本財産運用益は 100 万円超で推移しており、収益に占める割合は 1%強にとどまっている。

なお、平成 23 年度末の一般正味財産期末残高と平成 24 年度期首の一般正味財産期首残高が一致していない。これは、支部会計の取り込みを財務会計の仕訳外

で行ったことによるもの及びその他の要因が含まれているが、通常は発生しえない差額であり、この点については後述の指摘を参照されたい。

## (2) 手 続

消防協会におけるガバナンス、マネジメント、事務の遂行及び会計処理等が適正に行われているか、事務の執行及び事業の管理が効果的、効率的に実施されているか、また、所管部署の補助対象業務に対する補助決定、審査及びモニタリング等が適正に行われているかを検証するため、以下の監査手続を実施した。

- i 補助金要綱、補助決定関係資料、各種決議書、予算書、決算書、総勘定元帳、事業報告書、理事会議事録、公益法人認定関係資料等の査閲
- ii 協会本部、東葛飾支部、山武支部への現場往査及びヒヤリング
- iii 消防課へのヒヤリング
- iv 各支部に対する支部業務の工数調査

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

### ① 経理処理、財務管理、情報開示の適正性について

消防協会では、公益法人会計基準（平成 20 年 4 月 11 日施行の平成 20 年会計基準）に基づいた会計処理を行い、計算書類等を作成している。一般法人法施行規則第 21 条では、一般に公正妥当と認められる会計の基準その他の会計の慣行をしん酌しなければならないとされているのみであり、公益法人会計基準の適用は義務ではない。消防協会では公益法人に求められる区分経理や公益目的で保有する財産の表示等が織り込まれ、公益法人の会計処理の利便に資する公益法人会計基準を適用している。以上を前提として、消防協会の決算書の表示が公益法人会計基準に照らし合わせて適切かどうかを検証した。

#### ア. 年度間決算数値の不整合について（指 摘）

消防協会の事業報告書及び決算書に関して、事業年度間の整合性を検証したところ、平成 23 年度末の一般正味財産期末残高と平成 24 年度期首の一般正味財産期首残高が一致していないことが判明した。本来、前年度の一般正味財産期末残

高は当年度の一般正味財産期首残高に当然一致するものであり、通常では起こり得ない実態となっている。また、平成 23 年度決算書（以下、「前者」という。）で表示されている金額と、平成 24 年度の決算書で比較対象年度として表示されている前年度決算書（以下、「後者」という。）の金額に差額があることが判明した。

決算数値の不整合が見られる具体的な箇所は下表及び以下の記載のとおりである。

(単位：円)

	平成23年度	平成23年度’ (平成24年度 決算書上の 前年度数値)	平成24年度	平成25年度
a 経常収益	77,920,539	77,920,539	86,342,206	90,481,287
事業費				88,494,781
防災思想普及事業費	42,085,456	42,085,456	42,932,574	
教養訓練費	12,091,853	12,091,853	8,197,745	
弔慰救済費	1,735,462	1,735,462	1,387,889	
報償費	4,368,185	4,368,185	3,665,917	
会館事業費	4,822,811	4,822,811	4,013,429	
支部事業活動費	0	0	17,177,723	
管理費	↓ B1 10,309,059	↓ B2 8,075,878	8,519,267	8,916,853
負担金	1,053,114	1,053,114	1,069,157	
b 経常費用	76,465,940	74,232,759	86,963,701	97,411,634
a-b 経常増減	1,454,599	3,687,780	-621,495	-6,930,347
c 経常外増減	0	0	30,618,892	0
d 一般正味財産期首残高	↓ A1 127,232,606	↓ A2 133,539,185	137,226,965	167,224,362
a-b+c+d 一般正味財産期末残高	↓ C1 128,687,205	↓ C2 137,226,965	167,224,362	160,294,015
貸借対照表上の 一般正味財産	128,687,205	↓ D 128,687,205	167,224,362	160,294,015

<表内 A1 と A2 の差額>

一般正味財産期首残高の金額が前者では 127,232,606 円であるのに対し、後者では 133,539,185 円となっており、6,306,579 円の差額がある。

<表内 B1 と B2 の差額>

管理費の金額が、前者では 10,309,059 円であるのに対し、後者では 8,075,878 円となっており、2,233,181 円の差額が発生している。なお、この金額は平成 23 年度決算書の正味財産増減計算書に表示された特別会計の管理費の金額と一致

する。

<表内 C1 と C2 の差額>

一般正味財産期末残高の金額が前者では 128,687,205 円であるのに対し、後者では 137,226,965 円となっており、8,539,760 円の差額がある。なお、平成 24 年度に引き継がれている一般正味財産期首残高は、137,226,965 円であり、決算承認を受けた前者の金額ではなく、後者の金額と一致している。

<表内 D と C2 の差額>

なお、正味財産増減計算書については、上記の不一致が見られる一方、貸借対照表については、前者と後者とで差異がない。したがって、後者では、正味財産増減計算書の一般正味財産期末残高と貸借対照表の一般正味財産の金額に 8,539,760 円の差額が生じている。

以上の差額が発生した原因を担当者に確認したところ、以下の事実が判明した。

**(ア) 支部会計取り込み時の会計処理の帳簿外処理について**

平成 24 年 4 月期首の公益認定のタイミングに合わせ、これまで独立した会計単位として取り扱われてきた支部会計を本部会計に取り込むこととなった。この際、平成 24 年 3 月末日の支部預金残高が合算されている。ここで、本来は、平成 24 年 3 月 31 日又は平成 24 年 4 月 1 日に、支部会計の受入処理を行うべきであったところ、帳簿内で本処理が行われることなく、平成 23 年度の一般正味財産期末残高に、平成 23 年度末の支部預金残高を加算した額をもって平成 24 年度の正味財産期首残高としている。さらに、平成 24 年度決算書に比較対象年度として表示された平成 23 年度決算書上では、正味財産増減計算書と損益計算書で取扱いが整合しておらず、正味財産増減計算書上の数値は支部会計取込後を前提として作成される一方、貸借対照表は支部会計取込前を前提として作成されている。

以上のように、平成 23 年の期末残高と平成 24 年度の期首残高が分断されてしまっている。なお、平成 24 年 3 月 31 日現在の支部預金残高は以下のとおりであり、一般正味財産期末残高の差額と一致している。なお、各支部の預金残高については、今回の監査手続時に通帳のコピーを入手し、通帳履歴と一致していることを確かめている。

(単位：円)

区 分	平成 24 年 3 月 31 日現在の 普通預金残高
千葉支部	1,329,937
東葛飾支部	2,770,008
印旛支部	2,090,736
香取支部	294,820
海匝支部	434,469
山武支部	152,623
長生支部	74,825
夷隅支部	519,270
安房支部	623,130
君津支部	249,942
計	8,539,760

#### (イ) 平成 24 年度決算書の前年度数値の引用誤りについて

平成 24 年度決算書作成時に、比較対象年度として平成 23 年度の決算数値を引用するにあたり、特別会計の管理費の金額を集計し漏れていることが判明した。なお、平成 23 年度までは、一般会計と特別会計の決算書が別建てで作成され、合算された決算書が作成されていない。そのため、平成 24 年度決算書作成時に平成 23 年度の決算書を合算し、比較対象年度として平成 23 年度の合算決算書を作成しているが、この時の合算処理を誤ったものとみられる。その際、平成 23 年度の一般正味財産期首残高は、年度決算金額から逆算して計算されたと推測され、結果として一般正味財産期首残高の不一致を生んでいるものと考えられる。

以上のように、公益認定初年度である平成 24 年度に作成された決算書に関しては、重大なエラーが含まれており、適切な開示が行われているとはいいがたい状況にあったことが判明した。しかし、当該決算書をもって監事監査を通過し、決算承認が行われ、県への提出が行われており、これまで指摘を受けることなくエラーが看過されてきたのが実態である。このような状況は、協会の経理的基礎の不足、ガバナンス面、マネジメント面の不十分性とどまらず、県のモニタリング体制においても不十分な状況であったと言わざるを得ない。

今後、このようなエラーが発生しないよう、適切な決算体制を構築するよう要望する。また、県のチェック体制も改善するよう要望する。なお、具体的な体制構築については、後述のガバナンス面に対する意見等を参照されたい。

## イ. 支部会計合算取込時における検証の不十分性について（指 摘）

前述のとおり、支部会計取り込み時において、預金残高の取り込み処理を行っているが、その際の手続きが十分でない可能性がある。具体的には、以下に述べる点について、検証の不十分性が疑われる。

### （ア）資金残高の正確性の検証（預金残高の検証）について

支部会計の合算取り込みにあたっては、協会として、平成 23 年度末残高が正確に取り込まれていることを検証することが必要である。しかし、監査時に預金残高の検証を行った資料は入手できなかった。今回の監査手続において、預金残高の検証を行い、預金残高について不明な差額が発生していないことは確かめられたが、合算時には、預金残高について、残高証明書の入手又は通帳残高との照合を行っていないということである。

### （イ）資金残高の網羅性の検証（預金残高以外の残高がないことの検証）について

支部会計の取り込み時に合算された支部保有の資金は預金残高のみであり、現金残高の該当はなかったということである。しかし、これまで独立会計の形をとっていた支部に関しては、支部ごとに資金の事務的な取扱い方法が必ずしも一致していない可能性がある。すなわち、小口現金制度を採用するなど、手元に現金を保有し、預金残高の他に小口現金残高を保有していた支部も存在していた可能性がある。しかし、合算取り込み時には、支部会計から提示を受けた預金残高を取り込むのみであった。ここで、普通預金以外の現金等資金の残高が本当に存在していなかったかどうかを検証する視点が不十分である。

### （ウ）正しく反映されていない取り込み処理の承認について

また、平成 23 年度決算では取り込みを行わない状態で決算が承認されている一方、平成 24 年度決算では、いつの時点で取り込みが行われたのか不明な決算状況の決算書が承認されている。

すなわち、合算取り込みの妥当性について、監事や理事会において承認されていない可能性があり、ガバナンス面で手続きの欠陥があるものと考えられる。

以上のように、合併取り込み時の支部会計の残高の妥当性につき、業務手続上

の不十分性があると同時に、監事の責任が果たされていない可能性が高い。したがって、合併取込時残高に対して、調査を行い、取り込み処理に問題がなかったかどうかを再検証されたい。

#### ウ. 附属明細書の記載誤りについて（指 摘）

平成 25 年事業報告書及び決算書における附属明細書につき、表示の誤りが検出された。具体的には、引当金等の明細において、平成 25 年度中、引当金の増減及び残高の該当がないにもかかわらず、弔慰引当金、会館準備積立金に関する増減額及び期末残高が記載されている。なお、弔慰引当金については、弔慰引当資産の増減内容及び残高が、会館準備積立金については、会館準備積立資産の増減内容及び残高が記載されている。

（単位：円）

科 目	期首残高	当期増加額	当期減少額	期末残高
弔慰引当金	7,728,256	0	0	7,728,256
会館準備積立金	24,676,401	0	2,500,000	22,176,401

ここで、引当金と引当資産は名称が類似するものの以下のように全く異なる性質を持つものである。すなわち、引当金は将来の特定の費用又は損失であって、その発生が当期以前の事象に起因し、発生の可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積もることができる金額を引当計上しておく負債であるのに対し、引当資産は将来の発生可能性の高い支出に備え、利用目的を拘束するために通常の資金と色分けして保有しておく資産である。引当資産は通常の営利企業では計上されることが稀であるが、多くの公益法人では引当資産を計上している。この違いは両者の存在目的及び事業の性質に起因するものである。すなわち、営利企業の場合、余剰資金をフルに使った方が収益を生み出す可能性が高まるため、将来見込まれる支出があったとしても、資金の利用目的を拘束することは最小限にとどめる方が経営上効率的である。これに対し、公益法人の事業の多くは対価性を伴わないため、余剰資金を事業に投入しても回収を見込めない場合が多い。そのため将来見込まれる資金原資につき別途手当てを行う必要性があるためである。

したがって、決算業務においては、引当金及び引当資産の意義を正しく理解した上で、正確な表示を行うことを徹底されたい。

#### エ. 日常の仕訳処理について（指 摘）

消防協会本部において、総勘定元帳をレビューしたところ、会計処理日付が入出金日付と一致していないケースが散見された。また、福祉共済加入事務費等、

最終的に各市町村へ支給されるべきもので一旦は消防協会に入金されるケースについても、預り金処理を行うことなく、各市町村への精算支払終了後に消防協会の収益となる部分だけを収益計上している等、日常の会計処理が資金増減に従った厳密な処理が行われていない。その結果、預金残高の増減と会計処理の会計年度中の整合性がなく、会計処理の正確性、検証可能性の観点から問題がある。

会計処理は、例外的に、月次バッチ処理等の自動処理により月次の総括仕訳が発生するケースを除き、本来的に発生都度、会計処理を行うことが求められる。特に、現金預金等の項目については、通帳記録と仕訳処理の同時性が確保されないと、月次処理の妥当性の検証を行うことができない。今後は、仕訳処理日付と預金勘定の増減日付を一致させ、正確かつ検証可能な会計処理を行うよう、徹底されたい。

#### オ. 賞与引当金の計上の必要性について（意見）

消防協会では、6月（支給計算期間12月～5月）と12月（支給計算期間6月～11月）に賞与を支給している。職員給与規程に定められた賞与支給の基準は以下のとおりである。

##### 【職員給与規程】

第10条 期末手当は、6月1日及び12月1日（以下、「基準日」という。）にそれぞれ在籍する職員に対して支給する。これらの基準日前1か月以内に退職し、又は死亡した職員についても同様とする。

2 期末手当の額は、期末手当基礎額に支給率及び在職期間率を乗じて得た額とする。

3 前項の期末手当基礎額は、それぞれ基準日現在（退職し、又は死亡した日現在）において職員が受けるべき給料及び調整手当の月額合計額とする。

4 第2項に規定する、支給率及び在職期間率は、千葉県職員の例による。※

以下省略

##### ※【千葉県・職員に関する給与条例 第20条より抜粋】

2 期末手当の額は、期末手当基礎額に、六月に支給する場合には百分の百二十二・五、十二月に支給する場合には百分の百三十七・五を乗じて得た額（人事委員会規則で定める管理又は監督の地位にある職員（第二十条の四第二項及び附則第三十五項において「特別管理職員」という。）にあっては、六月に支給する場合には百分の百二・五、十二月に支給する場合には百分の百十七・五を乗じて得た額）に、基準日以前六箇月以内の期間におけるその者の在職期間の次の各号に掲げる区分に応じ、当該各号に定める割合を乗じて得た額とする。

一 六箇月 百分の百

- |   |            |       |
|---|------------|-------|
| 二 | 五箇月以上六箇月未満 | 百分の八十 |
| 三 | 三箇月以上五箇月未満 | 百分の六十 |
| 四 | 三箇月未満      | 百分の三十 |

以上のように、消防協会では期末日である 3 月 31 日を跨いだ賞与計算期間を対象として、その勤務期間に応じて賞与支給が行われるため、期末時点で支給する賞与の見積額を算定することが可能であり、当該見積額が賞与引当金の要件を満たすこととなる。したがって、その事業年度の負担に属する部分の金額を賞与引当金として負債の部へ計上することを要望する。

## ② 経理的な基礎の構築状況について

### ア. 基本財産等の運用について（意見）

消防協会における基本財産の残高は、平成 26 年現在 1 億 910 万円であり、今回の監査において調査対象とした年度を通して一定である。また、特定資産として保有している余裕資金の残高は、弔慰引当資産が 773 万円、会館準備積立資産が 2,218 万円である。ここで、弔慰引当資産とは弔慰金給付規程に従った弔慰金の給付に備えて積立を行うものであり、年度予算として毎年度 77 万円を弔慰事業資金として計上し、その期に実際に支払った弔慰金が予算よりも少なかった場合に、その予算未消化額を積み立てている。また、会館準備積立資産は協会本部が所有する千葉県消防会館の建て替えに備えて積立を行うものであるが、当該建て替え計画は平成 26 年 11 月現在、具体化されておらず建て替えの時期の見通しは立っていない。

基本財産等の運用方針は資産運用規程に定められており、円建て預貯金の他、元本保証の円建て金銭信託、国債・政府保証債、地方債の他、格付け機関の格付けが A3 以上のものに限定している。平成 26 年 3 月現在の基本財産、特定資産の内訳は下記のとおりである。

区分	種別	額面 (千円)	取得価額 (千円)	期間	満期日	利率
基本財産	千葉県債	31,710	31,694	10 年	H36. 3. 25	0.65%
	千葉県債	47,000	46,976	10 年	H35. 2. 24	0.82%
	定期預金		15	10 年	H36. 3. 6	0.07%
	千葉市民債	30,000	30,000	5 年	H29. 12. 26	0.24%
	定期預金		413	5 年	H30. 3. 1	0.03%
基本財産計			109,100			

特定資産 (弔慰引当資産)	定期預金		4,600	1～4年		0.025% ～ 0.03%
	普通預金		3,128			
	小計			7,728		
特定資産 (会館準備積立資産)	普通預金		22,176			
	小計			22,176		
特定資産計			32,419			

上記のとおり、基本財産の運用方法は5年、10年償還の千葉市民債、千葉県債を中心に行われている。また、特定資産については、弔慰引当資産のうち460万円を定期預金としている他は全て普通預金として保有している。

なお、基本財産の運用成果を表す基本財産運用益の金額は、平成23年度106万円、平成24年度151万円、平成25年度104万円と推移しており、年度ごとの平均利回りは平成23年度より順に0.97%、1.38%、0.95%である。また、経常収益合計に占める割合も1.4%、1.7%、1.1%と低く、消防協会における収益に対する基本財産運用益の貢献割合は相対的に低い状況にある。

基本財産運用益は、自主収益獲得の手段が限定的である消防協会のような公益法人にとって、収益を自主的に獲得することが可能な限られた手段であり、当該収益を安全性に配慮しながら最大化する努力を行うことで協会の運営の安定性を高めることが求められる。平成26年11月現在、10年国債の利回りは0.5%前後で推移しており、今後新たに取り組む運用商品の選択によっては、より利回りが下がる可能性も考えられるため、運用益を確保するためより幅広い運用手段を検討することが不可欠になると考えられる。

したがって、基本財産の一定部分を相対的に利回りの高いより長期の債券(20年等)で保有すること等も検討されたい。また、現在普通預金で保有している協会準備引当資産についても、短期的な使用が見込まれないのであれば、債券による保有を積極的に検討されるよう要望する。

(参考：国債利回り(財務省HP国債金利情報より))

(単位：%)

基準日	1年	5年	10年	15年	20年	25年	30年	40年
平成26年11月20日	0.009	0.117	0.48	0.858	1.245	1.35	1.427	1.546

## イ. 寄附金収入等自主財源獲得努力の必要性について(意見)

消防協会のように、現状において自主財源に限られる公益法人の場合、公益法人としての経理的基礎の充実を図るためには、可能な限り自主財源獲得に対する取組を行うことが不可欠である。前述の基本財産等の運用は、法人内部の意思決定のみで行いうる比較的容易な手段であるが、この他にも、民間に対する働きかけを積極的に行うことで経理的基礎の充実を図る余地があるものと考えられる。現実的には以下のような方向性を検討されたい。

第一に、寄附金の積極的な募集を行うことを検討されたい。寄附金は、公益制度改革の目玉の一つであり、公益法人改革でも「民による公益」増進を支えるものとして、寄付者においても税制上優遇される等、公益法人の収益獲得手段として期待される場所である。しかし、現在、消防協会では寄附金の募集活動を一切行っておらず、寄附金収入の実績もないのが実情である。寄附金収入を獲得するための第一歩として、消防協会の設立目的、事業内容や公益法人としての社会的意義につき、協会内で整理することが不可欠である。また、これらに加え、公益法人に対する寄付についての税制上の優遇等簡潔明瞭にまとめた資料を作成することで、効果的な寄附金募集を行いうるものと考えられる。なお、具体的な募集方法としては、ホームページ等で寄附金の募集を広く呼びかけること、消防協会が主催を行う操法大会等において、来場者等に対し、パンフレットや専用ブース等により寄付募集を広く呼びかける等の方法が考えられる。

第二に、有償会員制度の充実拡充を行うことを検討されたい。現在、消防協会では消防職員、消防団員からなる正会員からは会費を徴収しておらず、準会員である法人企業のみから1口1万円を徴収しており、会費収入は35万円に過ぎない。消防協会の業務においてより便益を受けるであろう火災リスクの高い民間法人等に対し、当法人の存在意義や事業の趣旨を理解していただくことで、会員企業を増やす余地があるものと考えられる。そのためには、消防協会の業務内容を精査し、その業務が果たす公益的な付加価値を整理し有償会員募集に資する資料等の作成を検討されるよう要望する。

第三に、機関誌である「消防千葉」における広告掲載者の募集を積極的に行うことを検討されたい。消防千葉の想定読者を吟味することで広告効果の得られる業者を吟味することにより、広告掲載の潜在的ニーズを発掘することができるものと考えられる。

### ③ 財務的支援（補助金等）の状況について（意見）

消防協会では、平成25年度の総収益に占める補助金の割合は63.9%、受取負担金の割合が25.2%と、総収益の9割を外部財源に依存している状況である。

事業費、管理費から自主財源を控除した不足額が県や日本消防協会の補助又は市町村負担金等の依存財源で補填されているという考え方にに基づき、正味財産増減内訳書の表示内容を組み替え、実態を明示すると下表のとおりである。

(単位：千円)

項目		公1	収1	他1	法人	計
事業費・管理費	事業費	78,923	5,706	3,866		88,495
	管理費				8,917	8,917
A	事業費・管理費合計	78,923	5,706	3,866	8,917	97,412
自主財源	基本財産運用益				1,038	1,038
	受取会費	300				300
	機関誌広告料	520				520
	賃借料		7,848			7,848
	その他	58	738		16	812
B	自主財源計	878	8,586	0	1,054	10,518
A-B	依存財源受入前不足額	78,045	-2,880	3,866	7,863	86,894
依存財源						
補助金	受取地方公共団体補助金	44,600				44,600
	受取日本消防協会補助金	8,573			96	8,669
	受取福祉共済事業補助金			750	3,799	4,549
負担金	市町村負担金	7,529		2,198	2,716	12,443
	支部事業負担金	9,589				9,589
	消防人共済会				113	113
C	依存財源計	70,291	0	2,948	6,724	79,963
A-B-C	財源不足額	7,754	-2,880	918	1,138	6,930

ここで、まず、正味財産増減内訳書の区分経理の実態から、各補助金・負担金が事業費補助なのか、運営費補助なのかを判断すると、下記のとおりとなる。

勘定科目	補助金名	補助元	金額 (千円)	正味財産増減内訳書の区分 経理に基づく補助の判断
受取地方 公共団体 補助金	消防振興事業 補助金	千葉県	44,600	補助金収益の全額が公1で 計上されており、公益目的事 業に対する事業費補助とな っている。
受取日本 消防協会 補助金	福祉増進事業 助成金	日本消防 協会	5,308	補助金収益の全額が公1で 計上されており、公益目的事 業に対する事業費補助とな っている。
	消防団活性化 大会助成金	日本消防 協会	2,355	補助金収益の全額が公1で 計上されており、公益目的事

	都道府県消防操法大会援助金	日本消防協会	500	業に対する事業費補助となっている。ただし、9万6千円のみ法人会計に計上されており、部分的に運営費補助となっている。
	その他諸助成(慰霊祭等)	日本消防協会	505	
受取日本福祉共済事業補助金	福祉共済加入に係る事務費	日本消防協会	4,330	75万円は他1で計上されており、相互扶助事業に対する事業費補助となっている。一方、その他の金額は全て法人会計に計上されており、運営費補助となっている。
	福祉共済事業助成金	日本消防協会	135	
	婦人消防隊員等福祉共済制度加入推進計画に基づく会議費助成	日本消防協会	60	
	その他諸助成	日本消防協会	24	

一方、負担金については、支部負担金は全額事業費に区分されているのに対し、市町村負担金については公益目的事業（公1）、相互扶助事業（他1）、法人会計に按分されている。また、消防人共済会からの負担金については法人会計に計上されている。以上の処理につき、以下の問題点があるものと考えられる。

受取日本福祉共済事業補助金の福祉共済加入事業に係る事務費については、75万円を除き、法人会計に計上され、運営費補助となっている。この点につき、本補助金の支給根拠となる、公益財団法人日本消防協会福祉共済事業規程第12条には、「消防団員等の本共済への加入及び加入者又は共済金の受取人からの共済金の請求等の取りまとめに係る費用等に対する取扱い事務費を支払うものとする」とされており、加入1人あたりを基準として計算支給されている。条文を見る限り、消防協会における相互扶助事業（他1）に係る事業費補助であると解釈できる。また、運営費補助を支給していると解釈できる明確な文言は含まれていない。但し、「等」に運営費補助が含まれているかどうかは明確ではない。

しかし、本補助金収入が法人会計における依存財源の過半を占めている点、法人会計が公益目的事業を行うことを主目的とした法人運営の経費である点を鑑みる

と、本補助金の大半が運営費補助とされることにつき、補助金の支給目的と照らして適切であるかどうか疑問の生じるところである。

前述のとおり、消防協会では、法人会計部分（運営費）を確保するだけの自主財源収益を有していない。一方で、県の補助金は毎年一定金額を事業費補助に限定して支給されている。このように法人会計の財源獲得手段が限られている中、比較的用途制限の低い市町村負担金と、本来その他付帯事業の収益である福祉共済制度の事務費を法人会計に割り当てているのではないかと推測される。

このように、本来の補助金の趣旨と異なる区分経理を行うことで、補助金交付主体である日本消防協会より指摘を受ける恐れがあるばかりでなく、各事業に係るコストの評価や補助金額の妥当性を正しく検証ができなくなる恐れがあるため、各補助金の要項等を再吟味したうえで、本来あるべき事業区分で経理することで、収益獲得及びコスト削減等に関する適切な経営意思決定ができる決算処理を行うよう改善を要望する。

#### ④ 所管課による補助金交付に対するモニタリングについて

千葉県は、消防協会に対して消防振興事業補助金（以下、「本補助金」という。）を交付している。平成 25 年度本補助金の対象事業は以下のとおりである。

（単位：千円）

事業名	事業内容	事業費総額	補助対象事業費	補助額
1. 防災思想 普及事業	(1)千葉県防災センターにおける普及啓発 (2)「消防千葉」の発行 (3)消防関係定例表彰 (4)全国火災予防運動の実施 (5)第 34 回九都県市合同防災訓練・千葉県会場訓練の実施 (6)防災活動団体への助成支援 (7)第 20 回全国女性消防団員活性化ちば大会の開催準備	48,624	48,624 注：全額が補助対象。	(a)
2.	(1)消防団員指導員研修の実	8,038	7,746	(b)

教育訓練事業	施 (2) 現地訓練の奨励 (3) 修学奨励金等の交付 (4) 千葉県消防操法大会の実施 (5) 第 21 回全国女性消防操法大会への参加 (6) 諸会議の開催		注：減価償却費及び修繕費は除外。	
3. 弔慰救済事業	(1) 第 49 回消防殉職者慰霊祭の実施 (2) 傷病見舞金の贈呈	1,598	0 注：弔慰救済事業は除外。	
4. 報償事業	(1) 千葉県消防大会、消防出初式での表彰 (2) 退職者報償事業	879	488 注：退職者報償事業は除外。	(c)
5. 支部活動事業	(1) 支部消防操法大会の実施 (2) 支部長表彰 (3) 地域での消防防災知識の普及	19,784	17,999 注：支部管理費は除外。	(d)
合 計		78,923	74,856	(a)～(d)全体 に対して 44,600

上記のとおり、消防協会の公益目的事業支出 7,892 万円のうち、弔慰救済事業 160 万円及び他の事業の一部の費用を除いた大部分が補助対象となっている。なお、補助支給額は 4,460 万円であり、補助率は 59.6%となっている。

#### ア. 補助金算定基準の不明確性について（指 摘）

消防振興事業補助金交付要綱によると、消防振興事業補助金の額の決定方法として、「千葉県消防協会が、消防振興事業を行うために要する経費について予算の範囲内で毎年度知事が定める額とする」とされている。なお、補助金の支給実績額について平成 19 年度から平成 25 年度までは、4,460 万円と一定であり、実質的な定額補助となっている。なお、本要綱は平成 19 年に改正されており、以前の要綱では「千葉県消防協会が、消防振興事業を行うために要する経費の 2 分の 1 以内」とするとされている。

また、補助金の交付申請書では、補助申請の根拠として収支予算書が提出され

ているが、補助対象事業全体に対して補助金額が交付決定されている。平成 26 年度の交付申請書では、防災思想普及事業及び教育訓練事業など各事業について、支出科目ごとの予算額を明確にした上で申請している。また、実績報告書においても、平成 24 年度までは、補助金が実際にどの経費に使用されたのかが明らかにされていなかったが、平成 25 年度については、各事業について、科目ごとの支出額を明確にした上で報告されている。このように、現在は、補助金申請交付手続において補助対象経費が明確にされつつあるものの、補助金算定根拠が明示されてはいない状況にある。

県補助金は、県民の税金等の財源によって賄われている以上、補助金交付主体である県には、補助金の規模や使途に対する適正性を検証・評価する義務がある。ここで、補助金算定根拠が不明確なまま定額補助が継続していることは、その適正性が補助金額に反映されていない可能性があり、補助金交付主体が果たすべき責務を果たしていない点で問題である。さらに、補助対象経費が明確でない場合、特定の具体的支出項目が、公益性、有効性及び効率性等の観点から問題があると判断された場合でも、その支出が補助金を財源にしているかどうかの特定ができない。

したがって、今後、補助金の算定根拠を明確にされたい。具体的には、補助対象事業のうち、県が補助すべき補助対象額に対して定率補助とするよう検討されたい。この際、補助対象経費を決定するにあたっては、日本消防協会等、他の団体や市町村からの補助・負担の状況を見定め、それと整合する視点が必要であること、また県税の使途の観点から慎重に検討するよう要望する。

## イ. 補助金交付対象の業務遂行に対するモニタリングについて（意見）

所管課である消防課に現場の事業実施状況を確認したところ、西部防災センターに関しては直営の職員が現場に常駐することで一定のモニタリングが図られているものの、協会本部や支部に対する定期的な現場往査は行っていないことが判明した。

そもそも補助金交付対象団体に対してモニタリングを働かせるためには、定期的に又は必要に応じて現場往査を行い、定期的な指導監督を行う体制を整備することが必要である。消防協会のように、収益の 6 割が県の補助事業に係る補助金収入で占める団体の業務執行については、県の行政の一部を代替している要素が強く、補助団体の日常の業務執行についても、県の直営業務に準じた水準でモニタリングを行う必然性が高いものと考えられる。したがって、補助金の執行状況等について定期的に、又は不定期に現場往査を行うことを検討するよう要望する。

## ウ. 補助金交付に対する成果の把握について（意見）

消防振興事業補助金について、千葉県補助金等交付規則第 12 条に従い、補助事業の完了の際の実績報告として事業報告書を提出している。当該実績報告において報告されているのは、事業費、西部防災センターの来館者数、起震車貸出件数、消防千葉発行部数、各種表彰件数、消防操法大会・支部操法大会や研修等の参加人数等、補助金交付事業の実績報告としてのアウトプット指標に限られている上、目標数値や過年度数値との比較が全く行われていない。また、来場者や受賞者に対するアンケート等の実施も行われていない。このような報告様式では、補助金交付に対する成果の評価の面で問題があるため、以下の見直しを図るよう要望する。

第一に、アウトプット指標につき、目標値を設定し、目標比較や過年度比較を行うことを検討されたい。上記アウトプット指標の報告しかなされない場合、補助金交付対象事業が効率的、かつ効果的に実施されたかどうか評価することが難しい。すなわち、各指標について目標値が設定された上で、目標値と実績値とを比較しない限り、本来の補助が求める水準を達成したかどうか評価することが不可能である。したがって、各アウトプット指標に対して、目標値を設定し、達成度を把握することで、補助金を効率性の面から評価することが必要であると考えられる。

第二に、事業の目的を織り込んだアウトカム指標を設定することを検討されたい。アウトカム指標とは、利用者の満足度調査や事業実施の成果を示す数値を把握することにより事業実施の質的側面を評価するものである。例えば、西部防災センターの設置目的である県民防災意識の向上が実際の来場者にどの程度伝わったのか、表彰を受けることにより受賞者や消防関係者にどのようなインセンティブが生じたのかをアンケート等により調査集計することが考えられる。

第三に、事業実施に伴い参加者及び社会に及ぼす中長期的な貢献をデータ蓄積し、社会に対するインパクトを示すデータの継続的な収集に努めることも必要である。

## ⑤ 各地域振興事務所における支部業務の遂行について

### ア. 県の職務専念義務免除に関する取扱いについて（概要）

消防協会の各支部には、協会の職員が一切配属されておらず、支部業務の全てを県の消防課及び地域振興事務所地域振興課が所掌している。すなわち、消防課及び地域振興課に所属する県職員が、職務専念義務の免除を受けたものとして、

支部業務に従事している。本来、地方自治体の職員は職務専念義務（地方公務員法第 35 条）を負い、執務時間中の全てを地方公共団体がなすべき責を有する職務にのみ従事しなければならないとされている。一方、業務遂行上の必要性、職員本人の健康管理面や福利厚生、及びやむを得ない事情に鑑み、法令又は条例に特別な定めがある場合は、例外的に職務専念義務免除が認められるとされる。

なお、県では、職務専念義務免除に関する取扱いにつき、複数の通知等が発信されている。消防協会の支部業務に関わるものについて整理を行うと以下のとおりである。

### （ア）県の消防関係業務と協会支部関係業務の色分けについての考え方

当時の消防地震防災課消防室長より各支庁<sup>注</sup>の消防担当者に対し、平成 16 年 3 月 9 日付けで「消防協会支部業務と県の消防指導業務の関係の考え方について」と題した事務連絡が行われている。これにより、県の消防関係業務と協会支部関係業務の色分けについての考え方が次に掲げる表のように整理されている。

【地域振興事務所と協会支部の消防関係業務等】

区 分		県の 消防関係業務	協会関係業務
1	支部総会	—	○
2	消防団担当者会議	○	○
3	市町村消防長・消防団長会議	○	○
4	支部操法大会	○	○
5	千葉県消防操法大会	○	○
6	殉職消防職・団員慰霊祭	○	—
7	支部長・常務理事・事務主任者会議	○	○
8	支部理事会議	—	○
9	消防出初式ほか	○	○
10	消防団幹部職員研修	○	○
11	県協会の理事会	○	○
12	千葉県消防大会	○	○

注：千葉県では、平成 16 年に支庁制度が廃止され、消防業務等

支庁業務の一部は現在の地域振興事務所等に引き継がれている。

結論としては、地域の実情により判断してもらいたいとしながらも、県の消防関係業務と協会支部関係業務については、支部総会等を除き、明確に区分けできない部分が多く、基本的には県の消防関係業務と考えることができるとき

れている。なお、上記重複業務につき、職務専念義務免除を行うべきかどうかについては明確な見解が付されていない。ただし、協会支部関係業務に丸が付されている業務に関しては、区分けが難しいながらも地域振興事務所の県職員が、消防協会支部業務に従事しているという認識があるものと窺える。

#### (イ) 職務専念義務免除の所属長委任及び申請方法

総務部総務課長より各部主管課長に対し、平成 24 年 3 月 22 日付けで「団体の事務に従事する場合の職務専念義務免除について」と題した通知が行われている。ここでは、消防協会支部の事務に従事する場合、所属長の権限で職務専念義務免除を承認して差し支えないものとしており、申請にあたっては、その都度庶務共通事務処理システム（「しよむ 2」）で申請することとされている。

また、総務部長より各部主管課長に対し、平成 23 年 3 月 29 日付けで「職務専念義務免除の承認及び受託許可の取扱いについて」と題した通知が行われている。ここで、職務専念義務を免除できる時間数は原則として、1 週について 1 回、1 回について 2 時間を限度とし、これ以外の場合は、1 か月で 10 時間以内、1 年で 104 時間以内を限度とすることとされている。

#### イ. 職務専念義務免除に関する法的な問題点について（指 摘）

概要でも述べたとおり、地方公務員は全体の奉仕者として公共の利益のために勤務しなければならない（地方公務員法第 30 条）、職務に専念する義務を負っている（地方公務員法第 35 条）。そのため、地域振興事務所の県職員が、消防協会支部業務を実施する場合、職務専念義務免除の決裁を行い、職務専念義務の免除を受けたうえで消防協会支部業務を実施する必要がある。

しかし、平成 25 年度に職務専念義務免除の申請を行い、決裁を受けたものは、印旛地域振興事務所において 1 件で 7 時間 45 分、海匝地域振興事務所において、5 件で 34 時間 30 分、安房地域振興事務所において、2 件で 15 時間 30 分のみであった。また、職務専念義務免除を受けずに消防協会の業務に従事している可能性のある職員について、県の職員として 100%の給与が支払われている。

これは、県の負担で消防協会の業務を行っているものであり、地方公務員法第 35 条、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第 2 条、同法第 6 条に反する可能性がある。

県の見解では、職務専念義務免除申請を行っていないのは、平成 16 年 3 月 9 日付け「消防協会支部業務と県の消防指導業務の関係の考え方について」と題した通知に基づき、県の消防関係業務と消防協会の支部業務につき、明確に区分け

できないことを理由とし、基本的に県の消防関係業務と解しているためということである。しかし、同通知において支部の協会関係業務とされている支部総会や支部理事会議についての職務専念義務免除申請も行われておらず、同通知を根拠として職務専念義務免除申請をしていないとは認められない。

そもそも、同通知は、「県の消防関係業務と消防協会の支部の業務とは、支部の総会等を除き、明確に区別ができない部分が多く、基本的には県の消防関係業務と考えることができると思われる。」との記載があるが、なぜ基本的に県の消防関係業務と考えることができるのか、その理由が不明である。県の消防関係業務として認められるのは、当該事務が、消防協会に対する監督事務や消防協会との交渉事務に県側担当者として関与するものであるなど、それ自体としても県の事務と評価できるものである場合のほかは、当該事務の性質や内容等に照らし、消防協会の事務であるにもかかわらず県の事務と同一視することができるような特段の事情が認められ、かつ、その事務従事について県の指揮監督が及んでいと認められる場合などの例外的な場合に限られる。

現時点では、県の消防関係業務と消防協会の支部業務につき明確に区別されておらず、その分担も曖昧なまま、県の負担において業務を行っている。そこで、県の消防関係業務と消防協会の支部業務を明確に区別したうえ、消防協会の支部業務については、適切に職務専念義務免除申請を行い、業務に従事するよう、実務を変更されたい。

また、各地域振興事務所等に対してアンケートを実施し、県の消防関係業務及び消防協会の支部業務に従事している時間数を調査した結果、事務所ごとに大きな差異が認識できること、事務所職員が相当の時間を消防協会の支部業務に従事し、職務専念義務の免除が認められる年間104時間を上回る可能性が高いこと等が分かった。そのため、職務専念義務免除ではなく、公益法人への派遣という方法で消防協会の支部業務に従事させることを検討されたい。なお、その場合、公益的法人等への職員の派遣等に関する条例及び公益的法人等への職員の派遣等に関する規則において、職員を派遣することができる団体に消防協会を加える旨の改正が必要となる。

#### ウ. 消防関係業務等の総従事時間数等について（指 摘）

前述の職務専念義務免除関係の通知等からも読み取れるとおり、地域振興事務所の役職員の共通認識として、県の消防関係業務及び消防協会の支部業務の区分が難しいため、実務上明確な区分を行ってこなかったという実態がある。そのような実態を前提として、本来必要な職務専念義務の免除手続については、一部を除き実施されてこなかったが、今後、改善を要するものである。その曖昧な区分

に該当する業務の実態について、外部監査上で把握する必要があるものと判断した。すなわち、各地域振興事務所に対してアンケート調査を実施し、県職員が平成16年事務連絡に掲げられた事務区分に基づき、消防関係業務に従事している時間数等を把握した。その結果は次の表のとおりである。なお、各支部とも、業務時間の過半は主査及び主事クラスの主担当者が従事している時間数に係るものである。

地域振興事務所と協会支部の消防関係業務等	主催者/共催者	千葉		東葛飾		印旛		香取		海匝	
		時間数	人件費	時間数	人件費	時間数	人件費	時間数	人件費	時間数	人件費
1 支部総会	支部	23	55,303	306	329,710	124	189,596	62	104,492	44	68,504
2 消防団担当者会議	地域振興事務所	24	57,336	0	0	0	0	0	0	176	274,016
3 市町村消防長・消防団長会議	県協会	36	86,612	10	10,600	16	20,784	15	20,550	52	69,576
4 支部操法大会	支部	17	42,037	269	302,948	398	624,620	509	721,215	416	646,192
5 千葉県消防操法大会	県・県協会	25	62,573	87	93,420	16	20,784	27	36,990	44	70,288
6 殉職消防職・団員慰霊祭	県協会・県(後援)	36	86,612	10	12,472	10	12,990	8	10,960	12	16,056
7 支部長・常務理事・事務主任者会議	県協会	3	7,243	105	112,500	13	27,027	11	20,022	16	32,824
8 支部理事会議	支部	0	0	0	0	64	100,628	10	13,700	132	205,512
9 消防出初式ほか	市町村	13	31,413	155	170,636	128	206,094	42	72,204	88	144,856
10 消防団幹部職員研修	支部	9	21,501	0	0	0	0	0	0	16	21,408
11 県協会の理事会	県協会	4	9,708	10	10,600	20	25,980	16	21,920	36	48,168
12 千葉県消防大会	県・県協会	25	62,573	58	61,790	16	26,298	17	23,290	48	64,224
13 表彰関係業務その他		80	191,120	430	459,640	358	470,556	76	104,120	160	214,080
合計		295	714,031	1,439	1,564,316	1,163	1,725,357	793	1,149,463	1,240	1,875,704

地域振興事務所と協会支部の消防関係業務等	主催者/共催者	山武		長生		夷隅		安房		君津		総合計	
		時間数	人件費	時間数	人件費	時間数	人件費	時間数	人件費	時間数	人件費	時間数	人件費
1 支部総会	支部	57	108,300	108	166,552	23	29,105	68	148,548	73	126,421	888	1,326,531
2 消防団担当者会議	地域振興事務所	20	38,000	10	14,500			40	85,032	10	15,716	280	484,600
3 市町村消防長・消防団長会議	県協会	48	91,200	12	17,400	6	6,912	8	17,672	6	8,418	209	349,724
4 支部操法大会	支部	480	912,000	490	787,052	100	131,100	264	583,572	115	203,046	3,058	4,953,782
5 千葉県消防操法大会	県・県協会	60	114,000	24	52,908	37	62,188	24	53,016	10	14,030	354	580,197
6 殉職消防職・団員慰霊祭	県協会・県(後援)	4	7,600	5	7,250	1	1,152	8	17,672	2	2,806	96	175,570
7 支部長・常務理事・事務主任者会議	県協会	4	7,600	8	16,370	2	3,772	12	25,676	4	8,662	178	261,696
8 支部理事会議	支部	108	205,200	14	30,252	46	58,210	42	89,034			416	702,536
9 消防出初式ほか	市町村	112	212,800	35	70,654	30	39,778	10	22,090	12	23,940	625	994,465
10 消防団幹部職員研修	支部	80	152,000	0	0	0.5	576	40	88,360	19	40,865	165	324,710
11 県協会の理事会	県協会	27	51,300	21	49,308	27	31,104	24	53,016	11	15,433	196	316,537
12 千葉県消防大会	県・県協会	20	38,000	5	7,250	4	4,608	8	17,672	9	15,156	210	320,861
13 表彰関係業務その他		175	332,500	240	377,856	235	302,021	20	44,180	13	18,239	1,787	2,514,312
合計		1,195	2,270,500	972	1,597,352	512	670,526	568	1,245,540	284	492,732	8,461	13,305,521

この表からは地域振興事務所間で従事時間数にかなりの乖離があることが読み取れる。その理由としては、過去からの経緯で地域振興事務所の管轄区域に属する市町村の関わり方が大きい地区については、地域振興事務所又は消防協会の支部が負担する業務が少なくなっている等の地域性が見られるためということである。

また、この表から、県職員が県の消防関係業務及び消防協会の支部業務に従事している総時間数は全支部合計で8,461時間にのぼり、人件費の概算では約1,331

万円であることがわかる。これらの数値のうち、主催者の如何に拘らず純粹に消防協会の支部業務に従事している時間数等は業務の性質上明確に区分し把握することはできない。しかし、これらの時間数等のうち相当程度の時間数等が支部業務であることを推測できるものである。

このような消防関係業務等の区分の曖昧性を早急に改善するために、県の消防関係業務及び消防協会の支部業務の棚卸を実施し、県が直営で実施する消防関係業務と消防協会が実施すべき支部業務の色分けを行い、役割分担を明確にすることにより、業務の透明化を図られたい。なお、外部監査の過程での指摘等に基づき、所管課を中心として、県の消防関係業務と消防協会の支部業務との区分を明確化する方針を作成しているところである。その方針に基づいて、職務専念義務の免除手続の徹底と職務専念義務免除が認められる年間 104 時間以内という制限を職員個人が超過しないための方策について検討中であることを外部監査人は把握している。

## ⑥ 西部防災センター運營業務について

### ア. 西部防災センターの運営体制について（意見）

平成 26 年度現在、西部防災センターは、県の直営で運営されており、県職員 2 名が常駐している。消防協会は県から行政財産使用許可を受け、来館者等に対する協会の防災思想の普及啓発事業を行うとともに、県業務の補助を行っている。また、西部防災センターにおける消防協会職員の人件費に対して、協会に支払われる消防振興事業補助金の一部が充当されている。

なお、西部防災センター運営体制の過去の経緯を整理すると、平成 16 年度から平成 18 年度まで、西部防災センターの運營業務の全般を消防協会が業務委託で実施していたが、平成 19 年度より県の直営とされた。この点について、平成 22 年度包括外部監査において管理者に対する有効性、効率性等に関する審査の不十分性等の観点から、直営か指定管理か、管理運営方法の再検討の必要性を指摘されている。これに対し、平成 23 年度に公表された包括外部監査の結果に係る措置結果（千葉県報第 12683 号別冊）においては、指定管理者制度を導入することとし、千葉県防災センター設置管理条例の一部改正が行われたとされている。なお、千葉県中央防災センターの廃止により、平成 26 年 7 月より千葉県西部防災センター設置管理条例に引き継がれており、本条例第 4 条において、「知事は、センターの設置の目的を効果的に達成するため、センターの管理を、法人その他の団体であって知事が指定するもの（以下、「指定管理者」という。）に行わせることができる。」とされている。しかし、平成 26 年度現在に至るまで、指定管理

者制度は導入されておらず、県の直営で運営されている。このような西部防災センターの運営方法の推移をまとめると、次の表のとおりである。

年 度	運営方法	県の常駐者数	協会の常駐者数	備 考	
平成10年度	県直営 + 消防協会の事業 費補助方式	3名 ~4名	4名	開館	
平成11年度					
平成12年度					
平成13年度					
平成14年度					
平成15年度					
平成16年度	消防協会に運営 委託	常駐者 なし (兼務職員のみ)			
平成17年度					
平成18年度					
平成19年度	県直営 + 消防協会の事業 費補助方式			1名	
平成20年度					
平成21年度					
平成22年度					
平成23年度					
平成24年度					
平成25年度					
平成26年度		2名			

西部防災センターは、利用料金の徴収がない施設であること、防災思想の普及啓発だけではなく防災用資機材の備蓄の役割を担っている等、県の防災行政や政策に深くかかわる施設であることから、指定管理者制度に移行する場合には、以下の観点に留意しつつ、導入の目的及び効果を十分に検証することを要望する。

- (ア) 本施設が果たす防災行政上の役割と意義は何か。
- (イ) 本施設が県民生活に与える付加価値は何か。
- (ウ) 上記付加価値に見合った本施設に投入されるべき適切なコストはどの程度か。
- (エ) 本施設の有効性を示す成果指標は何か。
- (オ) 本施設の有効性を検証する方法は何か。
- (カ) 本施設の中長期的目標値としての利用率の設定方法は何か。

#### イ. 行政財産使用許可書に定められた光熱水費の未徴収について（指 摘）

西部防災センターにおいては、西部防災センターに常駐する職員が利用する以下の行政財産について行政財産使用許可を行っている。なお、所管課では、公共的団体が県の施策に協力するための事業の用に供するものに該当するとして、行政財産の使用許可を行っている。行政財産使用許可の内容の概要は、以下のとお

りである。

使用許可箇所：西部防災センター1階事務室の一部

面積：7.76 m<sup>2</sup>

使用許可期間：1年間（年度毎に更新）

使用料：免除

費用負担：光熱水費を負担

本許可書によれば、使用料は免除されているものの、費用負担条件として光熱水費については、「使用者は、使用を許可した行政財産に付帯する電話、電気、ガス、水道等の諸設備の使用に必要な経費を負担しなければならない」（行政財産使用許可書第6項）とされている。しかし、実際には県から消防協会へ当該光熱水費の請求は行われていないということであり、使用許可の条件と異なる取扱いが行われており問題がある。

なお、光熱費を請求していない理由として防災政策課に確認したところ、下記のとおり、適切・妥当な負担額の算定が困難であることが理由ということであった。

- (ア) 電話料金：消防協会独自の回線を設置しておらず、共同利用のため合理的な負担額を算定できないため。
- (イ) 電気料金：西部防災センターでの電力利用は、地震体験装置・風水害体験装置・消火体験装置・総合シミュレーション装置等各種体験装置、施設の照明等がある中、使用許可を認める事務室部分について子メーターの設置もないことから、実態額がわからない。また、平成8年3月4日付け管財第211号「行政財産の目的外使用許可等に伴う光熱水費等の計算方法について（通知）」に定める使用許可財産の面積按分による方法での算定を当てはめたとしても、合理的な負担額とは言えず、本協会の負担分が過大に計算されてしまうため。
- (ウ) ガス料金：事務室の空調は電気使用のみであり、消防協会の負担額は発生しない。
- (エ) 水道料金：電気料金と同様の考え方で、合理的な負担額を計算できないため。

なお、当該使用許可に関しては、許可面積そのものが消防協会職員の使用する机の面積のみとなっていて、使用許可範囲として現実的ではないため、面積按分による方法で妥当な按分を定めることが妥当であるともいえない。

したがって、当該使用許可の考え方、使用許可面積を再考するとともに、本使用許可条件を継続する限りにおいて、妥当な按分基準を定め、光熱水費の負担を求めるよう要望する。

## ⑦ 報償業務について

### ア. 報償対象者の網羅性に対するモニタリングの必要性について（意見）

消防協会では、消防士気の高揚等を図るため、公益財団法人千葉県消防協会表彰規程に基づき、特別功労章をはじめ、各種の表彰を行っている。表彰の種類の一つとして、退職者報償があり、「退職会員にして、勤続期間が15年未満で在職中の功績が顕著なる者」に対して、金盃及び感謝状の贈呈を行っている。金盃及び感謝状交付の年度別推移は以下のとおりである。

支部名	表彰者数		
	平成23年度	平成24年度	平成25年度
千葉	103	104	84
東葛飾	68	65	63
印旛	18	12	19
香取	122	28	138
海匝	24	29	37
山武	—	—	—
長生	—	87	—
夷隅	—	—	—
安房	48	15	49
君津	207	81	170
合計	590	421	560

上記のうち、山武支部、夷隅支部については3年連続で対象者なし、長生支部については、平成23年度及び平成25年度に対象者なしとなっている。この理由を確認したところ、長生支部に関しては支部内で発生した不祥事による自主的な報償辞退があったということであり、正当な理由によるものである。一方、山武支部、夷隅支部については、市町村担当者異動時の引継ぎの不徹底により、報償対象者が存在していたにもかかわらず、交付申請自体が失念されていたのが理由ということである。なお、表彰対象者の選定及び申請は各市町村が自主的に行うものであり、消防協会は申請を受動的に受け付けるのみで、積極的な申請の働きかけは特に行ってないのが実情ということである。

このように、一部の表彰対象者が漏れることについては、消防士気の高揚という表彰事業の目的が達成されないばかりでなく、対象者の取扱いに公平性を欠く

結果となり、公益事業の在り方として問題である。なお、表彰事業のうち今回漏れが検出された退職者報償事業だけは公益目的事業ではなく相互扶助事業（その他の事業）として位置付けられているが、報償という性質上、消防士気の高揚と深く関連する事業であることに変わりはなく、公平性に関する問題についても同様である。

前述のとおり、表彰者選定事務の実務上、一義的には各市町村の問題であることは言うまでもない。しかし、消防に関する公益目的を掲げている消防協会の業務上、表彰の網羅性を確かめるための検証を行う責任があるものと考えられる。

なお、上記の実態は山武支部、夷隅支部において表彰対象者が全くいないという極端な事例であったため監査において検出されたものであるが、対象者が存在する支部においても市町村によっては当該手続を失念しているリスクが考えられる。また、他の表彰項目についても同様のリスクがあることに留意されたい。表彰項目全般に対して過去数年の対象者市町村別に洗い出し、当該業務が失念されている可能性のある市町村に対し、通達連絡を行うことを要望する。なお、過去に漏れがある表彰者に対しての取扱いについても、早急に方針決定を行うことを要望する。

#### イ. 退職者報償事業の区分経理及び事業報告上の取扱いについて（指 摘）

消防協会では、報償事業のうち、退職者報償事業については相互扶助事業（その他の事業）（他1）として位置付けており、事業計画、予算、区分経理においては、相互扶助事業（その他の事業）（他1）で取り扱っている。一方、事業報告書上では公益目的事業（公1）の実施内容として報告されており、予算、経理、報告に関して一貫性が見られない部分がある。

事前計画、予算上相互扶助事業としている以上、事業報告上も相互扶助事業として説明するよう改められたい。さらに、退職者報償事業がどのような目的で実施されるものであるのか協会内部で再検討を行い、事業の位置づけを再度明確化することを検討されたい。

#### ウ. 表彰事業の公益性をより高めるために（意 見）

前述のとおり、報償事業は消防士気の高揚等を図るための公益目的事業として位置付けている。したがって、報償の項目を吟味することで、消防士気の高揚に効果的になるような報奨制度を調査研究する意識も必要であると考えられる。表彰内容については各県各市で異なる運用が行われている部分があり、他県、他市町村の事例を研究することで、より士気向上につながる表彰制度とするよう定期

的に見直しを行うよう要望する。

## ⑧ マネジメント及びガバナンスの仕組み構築状況について

### ア. 小規模な組織におけるマネジメント及びガバナンスのあり方について（概要）

消防協会では、平成 26 年度の理事は 20 名であり、常勤理事は、専務理事と常務理事の 2 名となっている。なお、代表理事（会長）を含めた 18 名の理事は非常勤である。

専務理事及び常務理事は県の OB であり、常務理事が事務局長を兼務している。また、常務理事の下位職の参与（センター長）2 名もともに県の OB であり、正規職員のうちプロパー職員は、実質的な事務統括を行う協会本部の主査、西部防災センターの担当職員である副主査の 2 名のみである。なお、過去 7 年間の役職員配置状況の実績では、県の OB である専務理事、常務理事は 2 年で交代しており、その他の県、市出身の職員も 2 年～3 年で交代しているのが現状である。

また、各支部業務に関しては、協会固有の職員配置が一切なく、全てを県の地域振興事務所等が行っており、県の人事異動方針に従い、担当者が数年内に交代するのが実情となっている。

消防協会は小規模な予算、人員体制で県全体の消防思想普及他の公益業務を行っているため、マネジメントとガバナンスを適切に行えるだけの十分な体制をとることが困難である側面があることは否めないものの、独立した公益財団法人として、効率的かつ効果的なマネジメントとガバナンスの体制を構築する必要性があるものとする。

### イ. 事務局長人材の育成及び事務局体制の充実の必要性について（意見）

消防協会の事務局長は、代々県の OB が 2 年交代で就任し、常務理事又は専務理事と兼務しているのが実態である。本来、事務局長は現場実務に精通し、担当者の業務を統括し、豊かな経験に基づき適切な指導を行うことで法人業務を効率的かつ効果的に遂行する役割が求められるため、法人内での経験年数の長いプロフェッショナルが担当すべきである。一方、現場の実務経験がなく、かつ経験年数の少ない人材が現場実務を適切に統括することは容易ではないものと考えられ、現場業務の適切性につき正しい判断を行うことができ得るかどうか疑問であり、現場の内部統制上問題があるものと考えられる。

したがって、事務局長には、現場精通者が就任できるよう体制整備を行うことを検討されたい。なお、現在はこのような人材が育成されていないため、中長期

にわたって当該人材を計画的に育成していくことを前提的な事項として検討するよう要望する。

なお、公益法人において、理事の役割は、業務執行の意思決定及び代表理事等の業務執行の監督を行うことである。一方、事務局長は、現場の実務の統括者であって、業務執行の実務部隊の責任者である。理事が事務局に果たすべき牽制機能の面から、本来は兼務することが望ましいとは言えない。したがって、消防協会のような小規模な組織においても、少なくとも、常勤理事の最上位者が事務局長を兼ねることで、ガバナンス機能が形骸化しないように留意されたい。

## ウ. 監事監査体制について（指 摘）

財団法人における監事の役割は、理事の職務執行の監督及び会計の監査を行うことである（一般法人法第99条）。監査は主に業務監査と会計監査に区分することができるが、理事の職務執行の適正性を判断できるだけの経験と実務感覚が伴っていること、そして会計帳簿及び決算書の適正性を判断できるだけの会計知識を有していることが求められる。

現在、消防協会の監事は、2名の消防団長、1名の消防長（平成26年12月現在は元職）で構成されている。監事の人選の方針については、「公益財団法人千葉県消防協会の評議員及び役員の推薦等に関する基準（内規）」（以下、「内規」という）に従っているということである。また、当該内規について、平成17年4月6日付けの決裁紙面である「支部長が推薦する消防団長の協会監事の取り扱いの件」により、消防団長については、人口規模の大きい東葛飾支部から1名、その他の支部から1名推薦することとしている。

### 【公益財団法人千葉県消防協会の評議員及び役員の推薦等に関する基準（内規）】

第5条 監事の候補者については、消防団長2名、消防(局)長1名とする。

2 消防団長の監事候補者については、東葛飾支部から1名、その他の支部の中から1名を候補者とする。

3 消防(局)長の監事候補者については、消防長会より推薦のあった者とする。

### 【支部長が推薦する消防団長の協会監事の取り扱いの件】平成17年4月6日協会長決裁

支部長が推薦する協会監事については、人口規模の大きい東葛飾支部から1名、その他の支部から1名推薦することとする。

その他の支部については、その他地域の中で団長歴の最も長い団長を推薦候補者とする。

なお、団長歴については同年者が複数いる場合にあっては、原則として長年の者を推薦候補者とする取り扱いとする。

(以下略)

以上のように、監事の選定に当たっては、判断の余地が殆どないと言ってよい程に機械的な選定が行われている。以上のように、監事業務を執行するに足る経験面、能力面で十分に吟味されているとは言い難い状況である。かかる選定が行われてきた消防協会において、前述したとおり、適正でない決算が承認されてきた事実もあり、監事の役割を十分に果たしてきたとは言い難い状況にある。

公益法人の場合、公益目的に従った職務執行と予算執行が行われていることから、その社会的責務は重大であり、監事の責任も当該社会的責務に相応するものと考えられる。したがって、監事の人選に当たっては、消防業務に精通した人材だけでなく、会計面、法務面に対する知識が十分にある専門家等を選任するよう検討されたい。

## エ. 支部監査について（指 摘）

支部の会計については支部ごとに選任された支部監事がチェックを行っている。なお、監査報告書の形式は支部により異なるが、会計監査についての監査意見が表明されている。そもそも、支部監事制度は公益法人認定前に別経理であった時代から行われてきたものであり、その名残としてそのままの体制が継続しているものである。しかし、支部監事の監査手続及び結果に対して、消防協会の正式な機関としての監事（以下、この項において「協会監事」という）がどのように取り扱い、協会全体に対する監査意見形成を行っているのかが不明である。なお、協会監事と支部監事は業務の遂行に関する情報共有、連絡等の連携は行われておらず、また協会監事が支部業務の遂行や帳表等をチェックした実績はないということである。かかる現状は、協会監事が果たすべき監督機能が各支部まで行き届かない可能性が高く、ガバナンスの網羅性の面で問題がある。

したがって、支部業務に対しても監事の監督機能が発揮されるよう、ガバナンス体制を再整備されたい。なお、再整備に当たっては以下に述べる事項を検討されたい。

(ア) 支部監事制度を統一し、支部監査基準等の規程を整備すること。監査手続や監査報告書を統一することが必要である。また、支部監事と協会監事の連携についてもルールを整備することが必要である。

(イ) そもそも、支部監事制度そのものの必要性を慎重に検討されたい。監査に関する知識と能力を持った者が協会監事に就任し、計画的な監査手続を実施することで監事監査そのものが実効性を持つことで、支部ごとに別途選任される支部監事による監査よりも効率かつ効果的なガバナンス体制が構築

できる可能性がある。

#### オ. 消防団に対する助成金に対するモニタリング（意見）

消防協会では、各消防団に対し、操法大会出場の助成金・激励金等、各種の助成金や補助金を支出している。支払助成金の年額は830万円であり、その多くは、支部事業として支部会計から支出されており、消防団1件当たりの助成金額は比較的少額ではあるが、当該助成金の利用状況のモニタリングは行っていないということである。

消防団に対する助成金の財源は県補助金をはじめとした外部財源であることから、外部に対して交付した補助金、負担金についても適切に利用されていることを協会として確かめ、補助金交付元に対し補助金が適切に使用されたことを説明する責任があるものと考えられる。したがって、助成先に対して助成金の用途を説明する資料の提出を求めるか、定期的に監査を実施することで補助金が適切に使用されていることを確かめる手続を行うよう要望する。

#### カ. 外部専門家等の活用によるマネジメント及びガバナンス能力の補強について（意見）

公益法人には、経理的基礎と技術的能力を兼ね備える必要があり、消防協会も当該趣旨に従ってノウハウ獲得に努めるべきであることは言うまでもない。しかし、前述のとおり、消防協会は少人数の組織であるため組織内部で技術的能力を構築するのは限界があるものと考えられる。したがって、外部のノウハウを活用し、効果的かつ効率的に公益法人の付加価値を担保することができるような組織運営を行っていく努力が必要である。以下に述べるように、積極的な外部知識の活用を検討するよう要望する。

##### （ア）専門的知識を有する外部理事及び外部監事の登用

外部専門家等の活用をガバナンス面から行うのが、外部理事及び外部監事の登用である。外部理事としては、自主事業実施のアイデアやノウハウを有する民間企業出身者や他の公益法人で適切なマネジメントを行った経験を持つ実務経験の長い人材等が考えられる。また、外部監事としては、公認会計士、弁護士等の専門家や経理出身者、公益法人会計や内部統制に詳しい人材等が考えられる。

##### （イ）職員の人材育成に関する外部人材の活用

当協会では、人材育成の手段として、自己啓発、OJTを基本とするのみで、職員に対して外部研修等の機会は設けられていない。研修制度を充実すべく、

外部研修への積極的な参加と外部人材の活用を行うことが考えられる。

#### (ウ) 会計専門家等の外部人材の活用

消防協会では、人員体制や会計知識の蓄積が十分ではなく、会計処理、決算書作成につきノウハウの獲得に努めることが急務である。そのためには、会計知識のある外部専門家に業務委託を行い、決算処理に関するサポートを行うことも有効であると考えられる。

### ⑨ マーケティング手法の導入・運用の状況又は必要性について（意見）

監査手続を進めていく中で、消防協会では、顧客満足及び業務改善に対する基本的な意識が根付いていない様子が窺えた。例えば、千葉県西部防災センターの業務につき、来館者数の状況についての評価や来館者数の増加に対する取組に対して質問を行ったところ、消防協会は責任や評価する立場にないとの回答を得た。

消防協会は、消防防災思想の普及啓発、消防防災知識・技術の向上を公益目的事業として掲げて活動している公益財団法人である。県が消防協会に防災センターの行政財産使用許可を行っているのは、上記の公益目的を有する財団の性質上、備えているであろうと思われる消防防災思想普及等に対する技術的能力を期待してのことであると考えられる。したがって、県から明確な依頼があろうがなかろうが、当法人の性質上、取り組む事業において防災意識をより向上させるべき責任を積極的に果たし、社会的意義を果たすべきことは当然である。

そもそも、消防行政機関からの受託事業であっても、単純な業務委託もあり、それだけで直ちに公益目的事業ということにはならないとされている。（新たな公益法人制度への移行等に関するよくある質問（FAQ）IX-①）そして、公益事業として認められるためには、その事業を通じて社会にどのように貢献しようとしているのか、そのためにどのような工夫をしているのかを説明することとされている。すなわち、その業務が公益事業として認められるためには、公益法人としてふさわしい付加価値の付与が行われていることが必要である。かかる付加価値を付与する意思が認められない場合、本業務の公益性についても疑念が生じることとなる。

公益法人として普及啓発に対する意識を自発的にもち、業務に工夫を行うよう組織全般の意識が改善されることを要望する。具体的には、以下のような視点からマーケティング活動を行い、消防協会のサービス水準を高める努力を継続的に行うよう要望する。

#### ア. 消防協会の包括的な顧客分析

消防協会の対象顧客である一般市民及び消防職員・消防団員とに区分し、それぞれに対してどのようなサービスを実施し、どのような実績を積み重ねてきたかを総括するとともに、各対象顧客に対して与える付加価値を再整理し、不足して

いるサービスがないかを包括的に検証する。

#### イ. 防災思想普及事業

防災意識向上を適切に表す指標の明確化、当該指標の目標実績管理（防災意識の向上を表す県民の行動、例えば、防災グッズの購入、火の元の取扱いに関する日常的な意識、避難訓練の実施、避難経路や手順の家族内での確保共有の有無、消火器の家庭への配置等複数のチェックポイントを設定し、ポイントごとに県民への普及率を調査し、その普及率の推移を検証する等の方法が考えられる。）、防災普及事業の一環として実施される西部防災センターの入館者数目標、アンケート分析、市場分析等。

#### ウ. 機関誌「消防千葉」の発行

本来の想定購読者のターゲティングと現状の購読者との比較、アンケートの実施及び分析（購読者が求める情報、購読者にとって最も人気のあった紙面企画等を分析し、内容のブラッシュアップを図る等の方法が考えられる。）、購読率向上に向けた紙面改善等。

#### エ. 消防関係表彰

消防士気を適切に表す指標の明確化、当該指標の目標実績管理（消防士気の向上を表す消防関係者の変化、例えば、消防団地域別加入率、年齢別加入率、消防訓練への参加率、地域別受賞率と活動の活発度との関係分析等複数の指標から、消防関係表彰が与える効果を「見える化」し、あるべき表彰制度を検討していく等の方法が考えられる。）、消防士気受賞者に与える影響のアンケート調査、表彰設定の妥当性の検証等。

#### オ. 教育訓練事業

各種研修のアンケートの実施、消防大学校・千葉県消防学校への入校者と非入校者の基礎能力の差異分析等。

#### カ. 操法大会の実施

消防操法技術と操法大会との関係を表す指標の明確化、当該指標の目標実績管理（操法大会において優秀な地区の消防活動の実態調査等）。

### ⑩ 貯蔵品及び備品等の管理について

#### ア. 備品台帳の整備状況について（意見）

支部の保有する備品管理については、支部毎に独自に行われている。東葛飾支部、山武支部において入手した備品台帳と実物のサンプルチェックを行った結果、以下の事実が判明した。

(ア) 東葛飾支部において備品台帳として提示されたものは実際の棚卸個数を記載

したものではなく、支部操法大会に必要な標準個数があらかじめ記入されており、確認欄で定期的に照合を行う形式となっている。この中で、未使用消耗品である盾、メダル等もリスト化されているが、実際の在庫（予備メダル 5 点を確認）とも一致していない。また、受付票、シナリオ、受付用名簿、プログラムといった、常備している備品ではなく大会の都度準備する印刷物等もリスト化されている。

(イ) 山武支部で入手した備品台帳に計上されている、「優勝旗等入れトランク」77,175 円の内訳として、備考欄に内訳として記載されている支部旗、優勝旗 2 個、準優勝旗 2 個（各 15,435 円）と記載されている。当該トランク内には、数枚の優勝旗の他、三脚、旗棒、ベルト等が 1～2 式同梱されていた。なお、別の行で「優勝旗等旗棒」76,440 円（備考欄に 4 本購入、優勝旗 2 個、準優勝旗 2 個）「優勝旗 2 枚、準優勝旗 2 枚」316,000 円（備考欄記載なし）、「優勝用トランク、旗頭」38,220 円（備考欄にトランク 2 個、旗頭 1 本と記載）、「支部旗用ベルト」9,450 円の計上がある。なお、支部旗、三脚については台帳上該当するものがない。以上のように、備品台帳の内容がどの物品を示すものなのか不明な点がある。

消防協会が有する備品は、公益目的事業を実施するうえで必要不可欠なものであり、備品の実在性や網羅性が確認できない現状は管理上問題があるため、各支部において再度備品のリストアップを行い、定期的に棚卸を実施することを要望する。

## イ. 備品等管理方法の統一について（意見）

前述のとおり、備品管理が支部毎に独自に行われている状況では、支部毎に異なる管理水準を許容する状況は、備品管理に関する不正リスクが高く、組織運営の効率性の観点からも問題である。なお、支部で保有している備品は、実際に確認した範囲においていずれも取得価額が 10 万円未満のものであり、公益法人会計上、固定資産計上されるものではなく、購入時に費用処理されてきたものであるが、固定資産に計上すべき支出を看過する可能性もある。

したがって、備品管理の範囲と対象物（金額基準を含む）、備品の棚卸基準、備品台帳の様式を統一し、消防協会内部で統一した備品管理を行うことを検討するよう要望する。なお、全社的に統一した備品管理方法を導入することで、備品管理に関する不正リスクの低減を図れるばかりでなく、支部間で余剰品・不足品を融通し合う余地や、支部毎の備品整備状況を比較することで無駄を省く余地が生まれ、コスト意識を全社的に醸成しながらコスト削減に資する可能性がある。

また、貯蔵品についても金額基準を定め、期末時点で未使用分については、期末棚卸を実施し、資産計上するよう要望する。

(参考) 備品台帳の様式例

備品台帳

部署名	品番	種別	品名	耐用年数	購入日	取得価額	設置場所	備考
●●支部	1001	用品	プリンター(メーカー・型番)		不明	220,000	2F倉庫①	
●●支部	1001	用品	優勝旗一式		不明	75,000	2F倉庫①	優勝旗・竿・トランク
●●支部	2601	用品	パソコン		H26.3.6	85,000	事務室	
固定資産計上すべきものとそうでないものを種別で分類することが望ましい。 例： 固定資産計上するもの → 備品 経費処理するもの → 用品		品名を明確にするとともに、その品名が表わす範囲をわかりやすく表示する。		金額基準を決定し、当該金額を超えるものを網羅的に計上する。なお、文具等で取得価額の小さい消耗品等について網羅的に計上する必要はない。		一式で計上され、品名だけでは特定できないケースについては、付属品等の情報について分かりやすく記載する。		

## 2. 公益財団法人千葉ヘルス財団及び疾病対策課に係る外部監査の結果

### (1) 概 要

#### ① 法人の概要

##### ア. 法人の沿革及び事業目的

ヘルス財団は、高齢化の進展、疾病構造の変化、医療技術の進歩等により生じた様々な変化に迅速に対応するために、とりわけ在宅ケア、老人医療、難病医療、終末期医療、臓器移植の推進・普及啓発を主軸事業として、千葉県・市町村・医療団体・企業等広く県民の協力を得て平成3年6月1日に財団法人として設立された。その後、平成25年4月1日に移行認定により組織変更され公益財団法人となり現在に至っている。

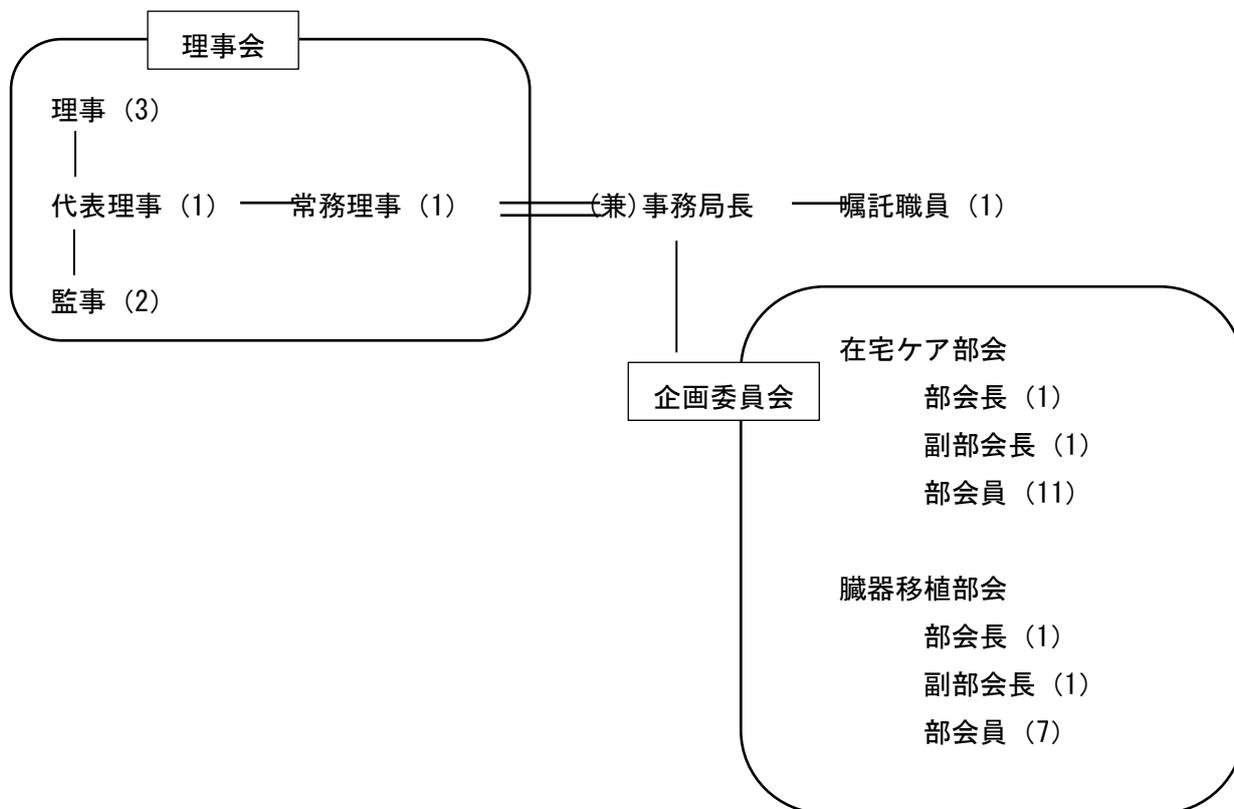
ヘルス財団は前記の目的を達成するため、下記の事業を行っている。これらの事業はいずれも公益目的事業に区分されている。

- i 在宅医療体制を推進するための事業の実施及び助成
- ii 老人医療、難病医療及び終末期医療に対する体制を推進するための事業の実施及び助成
- iii 総合的臓器不全対策を推進するための事業の実施及び助成
- iv 前各号に関する情報の提供及び知識の普及啓発
- v その他前各号の事業を達成するために必要な事業

##### イ. 法人の組織・役職員の状況

平成25年度現在、財団は2名の職員と7名の役員を擁している。役員7名のうち常勤者は常務理事の1名であり、この常務理事は職員である事務局長との兼務となっている。組織図は次のとおりである。

平成 25 年度（4 月 1 日）組織図



ウ. 法人の決算状況

直近 3 か年の決算の概況は次のとおりである。

【正味財産増減計算書の概要】 (単位：千円)

科目		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
一般正味財産増減の部	経常収益	基本財産運用収益	8,500	5,197	4,797
		受取補助金等	6,800	6,700	-
		事業収益	-	-	440
		受取寄付金	560	1,514	385
		雑収益	0	0	0
		経常収益計	15,861	13,411	5,622
	経常費用	事業費	3,928	3,783	11,399
		管理費	10,445	10,331	3,952
		経常費用計	14,372	14,114	15,351
		当期経常増減額	1,488	△ 703	△ 9,729
	当期経常外増減	0	0	△ 0	
	当期一般正味財産増減額	1,488	△ 703	△ 9,729	
指定正味財産増減の部	当期指定正味財産増減額	△ 5,412	18,135	△ 17,360	

【貸借対照表の概要】 (単位：千円)

科目		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
資産の部	流動資産	現金預金	7,346	5,274	6,011
	固定資産	基本財産	615,980	634,115	606,788
		その他の固定資産	1,310	2,434	2,141
負債の部	流動負債	792	547	754	
	固定負債	-	-	-	
正味財産の部	指定正味財産	615,980	634,115	616,755	
	一般正味財産	7,864	7,160	△ 2,569	

ヘルス財団は、基本財産の大半を国債及び地方債により運用しているほか、一部を定期預金等で運用している。収益面においては、平成 25 年度以降補助金収入がなくなったため収益構造は大幅に変わってきており、経常収益の約 85%を基本財産運用収益が占めている。運用利回りの低下は経常収益を左右する大きな要因となっている。一方、費用面においては、平成 25 年度の公益財団法人への移行に伴い、人件費の一部が事業費に按分されており単純比較はできないが、経常費用合計額は概ね同水準で推移している。その結果、平成 25 年度における当期一般正味財産増減額は△9,729 千円となっている。

指定正味財産増減額は、投資有価証券の評価損益に係る増減である。平成 24 年度まで投資有価証券の評価方法について時価法を採用しており、投資有価証券の帳簿価額と時価を比較し、その差額を調整して投資有価証券の帳簿価額に時価を付すとともに、当該差額分を指定正味財産の増減額として評価損益を計上している。平成 25 年度から投資有価証券の評価方法を償却原価法に変更し、過年度に時価法により積み上げられた評価損益を決算において修正しており、それらが影響して指定正味財産増減額が変動しているものである。指定正味財産増減額の内訳、及び貸借対照表上の指定正味財産の内訳は、以下のとおりである。

【指定正味財産増減額の内訳】 (単位：千円)

科目		平成23年度	平成24年度	平成25年度
指定正味 財産増減 の部	基本財産運用益	-	-	33
	過年度修正益	-	-	2
	過年度修正損	-	-	△ 17,362
	一般正味財産への振替額	-	-	△ 33
	基本財産評価益	547	18,426	-
	基本財産評価損	△ 5,960	△ 291	-
	当期指定正味財産増減額	△ 5,412	18,135	△ 17,360

【貸借対照表上の指定正味財産の内訳】 (単位：千円)

科目		平成23年度	平成24年度	平成25年度
指定正味 財産	受取寄付金	615,143	615,143	616,755
	基本財産評価益	6,797	25,223	-
	基本財産評価損	△ 5,960	△ 6,250	-
	指定正味財産計	615,980	634,115	616,755
	(うち基本財産への充当額)	△ 615,903	△ 634,114	△ 616,755

## ② 事業の概況

ヘルス財団は、在宅ケア推進事業、老人医療・難病医療・終末期医療体制推進事業及び臓器不全対策推進事業の3つの事業を展開している。平成 25 年度における財団の事業の概況は次のとおりである。

<b>在宅ケア推進事業</b>		
在宅ケア研修会の開催	地域における在宅ケアシステムを構築するため、医師・保健師・看護師・ボランティア・一般県民など、在宅ケアに関わる者を対象に研修会を開催した（参加者75名）。	
<b>老人医療・難病医療・終末期医療体制推進事業</b>		
在宅人工呼吸器療養者支援事業	在宅人工呼吸器療養者を支援するため、人工呼吸器関連機器を取得しようとする者に対し、取得費の一部を助成した（11件、999千円）。	
在宅療養者支援事業	重度身体障害者用意思伝達装置「伝の心」1台を購入した。在宅で人工呼吸器を装着し療養する難病患者に対し、意思伝達装置の貸し出しを行った（日本ALS協会千葉県支部に業務を委託）（貸出件数19件）。	
<b>臓器不全対策推進事業</b>		
臓器移植等普及啓発事業	臓器移植推進月間事業として、啓発立看板を作成及び設置した。	
	臓器移植に関する市民公開講座を開催した（参加者25名）。	
	講師派遣による臓器移植普及推進出前講座を開催した。 1. 医師等医療従事者を対象にしたセミナー（参加者約150名） 2. 主に医学部学生を対象にした講演（参加者120名） 3. 主に看護学生を対象にした講演4回（参加者計285名）	
	コーディネーター支援事業については、臓器移植を推進するため、関係医療期間に臓器移植の提供を呼びかけることを計画しているが、実績は公表していない。	
臓器移植推進特別事業	腎不全患者が腎移植を希望する際に受ける組織適合検査に要する費用の一部を助成した（34件、計340千円）。	
	臓器提供者及び臓器摘出病院へ感謝状等を贈呈について、平成25年度は対象者及び対象医療機関がなかった。	

## (2) 手 続

ヘルス財団の事務の執行及び事務の管理が、事業に関連する法令、条例及び関連規則等に基づき、適正に実施されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 定款その他の各種規程を閲覧した。
- ii 助成金等の支出について申請書等を査閲した。
- iii 受託契約についての仕様書、契約書、実績報告等を査閲した。
- iv 財団事務局へ必要と認めた質問を行った。

併せて、当該事務事業が、経済性及び効率性について問題がないかどうかについて検証するため、次の監査手続を実施した。

- i 事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv 財団事務局へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることとする。

#### ① 経理的な基礎の構築状況について

ヘルス財団は、基本財産等の運用収益、公益に寄与する受託事業及び寄附金収入により公益財団法人としての経理的基礎の充実を図っている。すなわち、経理的な基礎の各収益項目のうち、基本財産等の運用収益の確保の現状については、次の表に示すとおりである。下記の表によると、平成25年度における基本財産等の運用益は4,797千円であり、経常収益の85.3%を占めていることがわかる。

【基本財産等の余裕資金運用収益の年度推移】 (単位：千円)

項目 \ 年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
i 基本財産運用益	8,500	5,197	4,797
ii 経常収益計	15,861	13,411	5,622
運用益が経常収益に占める割合 (i + ii) / iii	53.6%	38.7%	85.3%

他方、運用収益の源泉となる預金や債券等の状況は次の表に示すとおりである。

【預金等金融商品の年度推移】 (単位：千円)

項目 \ 年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
i 流動資産			
現金預金	7,346	5,274	6,011
ii 基本財産			
特定預金（普通預金・定期預金）	34,890	35,180	25,180
投資有価証券（国債・公債等）	581,090	598,935	581,608
iii 特定資産	-	-	-
iv 資産合計	624,636	641,822	614,940
金融商品が総資産に占める割合 (i + ii + iii) / iv	99.8%	99.6%	99.7%

財団は、保有資産のほとんどが預金・公債等の金融商品により構成されており、平成25年度末において99.7%である。

【事業収入等の年度推移】 (単位：千円)

項目 \ 年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
事業収益	-	-	-
i 在宅ケア体制推進事業	0	0	0
事業収益	-	-	-
ii 老人・難病・終末期医療推進事業	0	0	0
事業収益	-	-	440
iii 臓器不全対策事業	0	0	440
基本財産運用益	8,500	5,197	4,797
受取補助金等	6,800	6,700	-
受取寄付金	560	1,514	385
雑収益	0	0	0
iv 共通	15,861	13,411	5,182
v 経常収益計	15,861	13,411	5,622
事業収入が経常収益に占める割合 (i～iv合計) / v	0.0%	0.0%	7.8%

注：平成25年度の正味財産増減計算書内訳書では上記「iv 共通」の記載の内容を各事業に按分しているが、比較解説上、全額共通として集計している。

この表のとおり、ヘルス財団の経常収益のうち事業関連収入が占める割合は、平成25年度において7.8%である。臓器不全対策推進事業に係る臓器移植等普及啓発事業について千葉県から受託しており、それ以外の事業については基本財産運用益及び受取寄附金等で賄っているのが現状である。

#### ア. 基本財産に関する定款の定めについて（指 摘）

ヘルス財団は、平成25年4月1日より公益財団法人に移行しており、移行時に定款の見直しも行っている。しかし、定款では、基本財産に関する定款の定めがない。事務手続上、「公益財団法人千葉ヘルス財団特定資産等取扱規程」（平成26年4月1日施行）に基づいて事務処理を行っている。

そもそも基本財産は、財団法人の目的である事業を行うために不可欠なものとして定めた上、維持義務と処分制限がかかり（一般法人法第172条第2項）、その滅失により法人の目的事業が不能となると法人の解散事由になるものとして（同法第202条第1項第3号）定められている（「新たな公益法人制度への移行等に関するよくある質問（FAQ）」、内閣府、平成25年6月版、問VI-3-①）。すなわち、一般社団・財団法人法上の基本財産とは、財団法人の目的である事業を行うために不可欠なものとして定款で定めた財産である。定款に基本財産を定めるに当たっては、どの財産が基本財産となっているのかをある程度具体的に判別できるような方法で定款に記載することが必要であるものと考えられるが、その定め方については、原則として各法人における種々の事情に応じて任意であると考えられ

る（同、問VI-3-②）。

定款における具体的な記載の方法は法人の任意であるとしても、定款に基本財産として定めた財産を一般社団・財団法人法上の基本財産と位置づけられていることから、基本財産はその処分方法も含めて法律上定款への記載が求められているものであることを踏まえ、定款の文言の見直しを検討されたい。

## イ. 基本財産の処分に関する承認状況について（指 摘）

ヘルス財団の平成25年度の予算決算の執行率は以下のとおりであった。

【平成25年度予算決算】		（単位：千円）	
科目	平成25年度 （当初予算）	平成25年度 （決算）	執行率
I 一般正味財産の部			
1. 経常増減の部			
(1) 経常収益			
基本財産運用収益	5,196	4,797	92%
事業収益	440	440	100%
受取寄付金	500	385	77%
雑収益	0	0	-
経常収益計	6,136	5,622	92%
(2) 経常費用	0	0	
事業費計	15,189	11,399	75%
管理費計	3,648	3,952	108%
経常費用計	18,837	15,351	81%
当期経常増減額	△ 12,701	△ 9,729	77%

ヘルス財団は、基本財産の処分に関する手続について、「公益財団法人千葉ヘルス財団特定資産等取扱規程」（以下、「特定資産等取扱規程」という。）で規定している。この規程によれば、寄附金収入及び基本財産並びに特定資産等（以下、「特定資産等」という。）は、理事長が運用することとされており、理事会の議決を経て取り崩し、事業実施費用に充てることができることとされている（特定資産等取扱規程第4条、第5条第1項）。

ヘルス財団における基本財産の取崩しに関する実際の手続については、前年度理事会で承認を受けた取崩予算における「財産の資金の運用」として事務局長の権限の範囲内で決定し行っているということであった。そのことについて、平成25年度の予算を見ると、「基本財産取崩収入」の予算が取られている訳ではなく、各事業の予算の積み上げの結果、「当期経常増減額」△12,701千円を見込んでいた。一方、決算においては各事業の執行率の影響により金額は少なくなったが、当該赤字分を結果として基本財産の取崩しで賄うものとしていると見受けられる。

確かに、平成 24 年 3 月当時の「公社等外郭団体の改革方針」によると、当時の「財団法人千葉ヘルス財団」に関する改革方針として、「関与縮小」とされ、「現在の基本財産の取崩しを前提として事業を充実させ、公益法人への移行に向けて、関係機関等と協議をしていく。」とされている。

公益認定申請後、移行認定を受けた現在において、基本財産の処分については、理事会の事前承認を前提としているが、現状では理事会での結果報告・事後承認となっている。

また、前年度理事会で承認を得た取崩予算における「財産の資金の運用」として事務局長の権限の中で決定し行っているという点に関しても、事務局長の専決事項は、「予算の執行に関すること（1 件 100 万円未満のものに限る）」とされており、また、常務理事の専決事項は、「予算の執行に関すること（1 件 100 万円以上 300 万円未満のものに限る）」とされている。

したがって、基本財産の取崩しに係る予算執行という面では、専決事項の範囲内とは言えない状況であるため、基本財産の処分に関する承認手続の遵守が行われるか、専決処分の規定内容を変更されるか、適正に対応されたい。

## ウ. 指定正味財産等の金額表示について（意見）

ヘルス財団の貸借対照表の概要は次のとおりである。

### 【貸借対照表の概要】

（単位：千円）

科目		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
資産の部	流動資産	現金預金	7,346	5,274	6,011
	固定資産	基本財産	615,980	634,115	606,788
		その他の固定資産	1,310	2,434	2,141
負債の部	流動負債	792	547	754	
	固定負債	-	-	-	
正味財産の部	指定正味財産		615,980	634,115	616,755
	<<うち基本財産への充当額>>		615,903	634,114	616,755
	一般正味財産		7,864	7,160	△ 2,569

会計基準上、貸借対照表では、正味財産の部が指定正味財産と一般正味財産に分かれ、それぞれについて「うち基本財産への充当額」と「うち特定資産への充当額」が記載される。指定正味財産は基本財産か特定資産で保有する必要があるため、指定正味財産の額は「うち基本財産への充当額」と「うち特定資産への充当額」の合計額と一致することになる。

ヘルス財団の上記の貸借対照表では、平成 23 年度、平成 24 年度、平成 25 年度、いずれも金額の整合性が取れていない。平成 23 年度は、指定正味財産と基本財産の金額はいずれも 615,980 千円で一致しているが、指定正味財産のうち基本

財産への充当額は615,903千円となっており、77千円の誤差が生じている。平成24年度は、指定正味財産と基本財産の金額はいずれも634,115千円で一致しているが、指定正味財産のうち基本財産への充当額は634,114千円となっており、1千円の誤差が生じている。平成25年度は、指定正味財産と、指定正味財産のうち基本財産への充当額は616,755千円で一致しているが、基本財産は606,788千円となっており、9,967千円の誤差が生じている。したがって、今後はこのように差額が生じた原因を分析し適正に把握して、会計基準に従った処理を行うよう要望する。

#### エ. 指定正味財産の取崩し処理について（指 摘）

会計基準では、指定正味財産に区分される寄附により受け入れた資産の用途の制約が解除された場合は指定正味財産から一般正味財産への振替処理が必要となる。一方、ヘルス財団における会計処理では、このような振替処理は行われておらず、会計上は資産の用途の制約が解除されたものとされていない。これに関して、基本財産の金額は減額されている。その結果、前述のとおり指定正味財産と基本財産の金額が整合していない。したがって、今後は会計基準に従った処理に改められたい。

#### オ. 償却原価法を採用している場合の運用益の会計処理について（指 摘）

会計基準では、指定正味財産を財源とする基本財産投資有価証券の運用益を計上する場合、運用益の入金時に指定正味財産の増加として認識し、その後、一般正味財産への振替額として計上することとされている。一方、償却原価法による受取利息相当額は指定正味財産の増加として認識するが、一般正味財産には振り替えないこととなっている。

これについて、ヘルス財団においては正味財産増減計算書上、運用益を直接一般正味財産の増減額として把握しており、また、償却原価法による受取利息相当額を指定正味財産の増減額として認識した上で一般正味財産へ振替えている。したがって、今後は、会計基準に従った処理に改められたい。

#### カ. 基本財産の運用方針の明確化について（意 見）

ヘルス財団は、寄附金収入及び基本財産並びに特定資産等（以下、「特定資産等」という。）の運用について、特定資産等取扱規程を設けてルール化している。この規程の趣旨は、ヘルス財団の事業が特定資産等の運用益を原資とするため、

事業計画を実施するに当たっては、安定的な収入を確保することが不可欠であることから、特定資産等の適正な管理により当初計画した事業ができるようにすることである（特定資産等取扱規程第1条）。また、この規程の目的は、ヘルス財団における特定資産等の積立て、取崩し及びその他の取扱いに関し必要な事項を定めることを目的としており（同第2条）、特定資産等の運用は、元本の安全性に配慮するとともに、相応の運用益が得られる方法で運用しなければならないものとしている（同第4条第2項）。

平成25年度末における基本財産の内訳は、定期預金、普通預金、国債及び地方債で運用されている。運用利益率をみると定期預金は0.025%、国債・公債は0.37%～1.0%での運用である。基本財産運用益は年々減少傾向にある一方、ヘルス財団の経常収益に占める割合は、平成25年度では85%と高い水準である。

したがって、投機的な運用は排除されるべきであるが、効果的で効率的な運用益を獲得すべく、基本財産における特定預金での運用についてもその一定の割合を債権（国債・公債等）による運用に変更することを検討するよう要望する。

【運用率推移】

（単位：千円）

科目		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
基本財産（貸借対照表価額）		①	615,980	634,115	606,788
調整項目	基本財産評価益（累計）	②	6,797	25,223	0
	基本財産評価損（累計）	③	△ 5,960	△ 6,250	0
	償却原価法増減額（当期）	④	-	-	74
基本財産（取得価額相当額）		⑤=①-②-③-④	615,143	615,143	606,713
基本財産運用益（一般）		⑥	8,500	5,197	4,797
基本財産運用益（指定）		⑦	-	-	33
基本財産運用益計		⑧=⑥+⑦	8,500	5,197	4,830
運用率概算値		⑨=⑧/⑤	1.38%	0.84%	0.80%

キ. 寄附金収入確保について（意見）

ヘルス財団は、事業運営が主に基本財産から生ずる運用益（利子）で賄われていることを認識しており、運用利回りの低下や事業の特殊性から継続的な収入の獲得が困難であることを踏まえ、ホームページ上で「ご寄付のお願い」を記載し、支援を募っている。寄付を頂いた方々に対しては理事長が感謝状を贈呈するとともに、その氏名及び金額を公表して謝意を表している。平成25年度は13件、合計39万円の寄附金収入が計上されている。

ヘルス財団の運営上、寄附金収入の獲得は重要な意味を持つものであり、更なる獲得のための方策を検討する必要があるため、例えば、募金箱の設置を病院に依頼し、その募金箱を回収している。かつては200箇所程度、募金箱を設置して

いたということであるが（平成25年5月29日開催理事会議事録）、現状は把握できていないということである。平成25年度は13件の団体及び個人からの寄附金収入があり、かつての募金箱設置件数の規模と乖離が多少なりとも存在するものと推測される。募金箱の設置に関するコストが高いという認識を持っているため、積極的な展開が見込まれない可能性はあるが、少なくとも現状を確認することは必要である。公益財団法人に対する寄付により、寄付者にとっての税務上のメリット等の周知を行うとともに募金箱の実態を把握し、より効果的な寄附金収入の獲得を図るよう要望する。

なお、ヘルス財団のホームページ上で理事長及び常務理事の日々の活動状況が細やかに公表されているのも事実である。外部の団体や個人が寄附金の拠出を意思決定する際に重要な情報のひとつとして認識していただくことを願うものであるが、ヘルス財団の活動状況をより具体的に、読者に共感を持って閲覧していただけるような活動報告を工夫することも考えられる。現在のホームページ上で公表されている情報をより読者に分かり易く、さらに寄附金拠出の意思決定に寄与する情報のあり方を検討することも併せて要望するものである。

## ② 財政的支援について（意見）

ヘルス財団の一般正味財産増減額の推移は次の表のとおりである。

科目		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
一般正味 財産増減 の部	経常 収益	基本財産運用収益	8,500	5,197	4,797
		受取補助金等	6,800	6,700	-
		事業収益	-	-	440
		受取寄付金	560	1,514	385
		雑収益	0	0	0
	経常収益計	15,861	13,411	5,622	
	経常 費用	事業費	3,928	3,783	11,399
		管理費	10,445	10,331	3,952
		経常費用計	14,372	14,114	15,351
	当期経常増減額		1,488	△ 703	△ 9,729
当期経常外増減		0	0	△ 0	
当期一般正味財産増減額		1,488	△ 703	△ 9,729	
指定正味 財産増減 の部	当期指定正味財産増減額	△ 5,412	18,135	△ 17,360	

この表で示されている経常費用は、平成25年度の公益認定により比率按分を行っているため単純比較はできないが、経常費用合計額は概ね同水準で推移している。一方、経常収益については、基本財産運用収益の減少に加え、平成25年度以降、

受取補助金がなくなっているため、一般正味財産増減額が大幅な赤字となっている。かつての受取補助金は事業費運営補助金として受け取っていたが実際は赤字補てんの意味合いが強い側面があった。補助金がなくなったことで、その事実が数値に顕著に表れている状況である。

平成 24 年 3 月に公表された「公社等外郭団体の改革方針」による改革によって、補助金の廃止と基本財産の取崩しにより、事業の充実を目指す方向に歩み出したものと評価されるが、ヘルス財団の事業内容に基づき、難病等の対策事業等に関する事業展開の可能性を含めて、ヘルス財団の存在意義等を外部有識者等の意見を聴きつつ、2～3 年かけて調査し、中期経営計画等の重要な計画を再構築することが求められているものと推察する。このような事業の見直しを、公益認定取得後、財団としての経営状況の推移を管理しながら、着実に進めていき、国の特殊疾病対策の動きをこれまでと同様に注意深く見守りながら、事業方針を公表する経営努力の方に軸足を移動させる機会が到来しているものとする。そのような経営改革の推進には、千葉県等の出捐団体の理解が欠かせないことは言うまでもないが、設立当時の出資金と事業規模との関係で、改革後の事業規模を考慮して、適切な基本財産の規模を目指すことも必要であるものとする。

したがって、現在の財団経営者等の意向として既に検討する意思を有している事業の見直しの方針を、具体的な中期経営計画等に結実させ、特定疾病対策等に対する社会の役割期待に先駆的に応える事業としての活動を加速されるよう要望する。

### ③ 業務委託について

#### ア. 委託業務の契約方法について（指 摘）

ヘルス財団は、会計システムの保守及び会計支援業務について、随意契約により業務委託契約を締結している。契約に当たっては業者からのサービス内容一覧に基づき支援サービスの内容を選択し、その内容に沿って契約金額を決定しているということである。

平成 24 年度までは、県の職員が財団業務を兼務していたこともあり、財団職員の会計処理について県職員が確認をした上で当該業者に業務を委託していたため、委託した支援サービスの内容は限定的であった。しかし、平成 25 年度以降は県職員の兼務が解除されており、その分、業者に委託するサービス内容が拡大したため、報酬額は前年度に比べて増加している。当該契約については、仕様書、設計書がなく、前年度契約業者から提示された価格表から必要なサービスを選択し、それにより契約金額を決定している。

一方、ヘルス財団における契約の方法については、競争入札等により最も効率的にその目的を達成するよう努めるものとする一方で、予定価格が少額の場合及び事業運営上必要があると認められる場合は随意契約によることができることとされている。ただし、随意契約により契約を締結しようとするときは、2人以上の者から見積書を徴するものとしている（財務規程第17条）。

契約締結に際して、仕様書及び設計書がなく、また2者以上の見積書を採らずに業者指定の金額で契約していることには再考を要するものとする。適正価格での契約を行うためには、業者提示のサービス内容と価格について詳細な説明を聴取し、その説明が合理的であるかどうかについて、ヘルス財団として精査することにより、試行錯誤ではあるが適正価格による契約が成立するものとする。その過程で、同規模の会計システムを整備している他の財団等の情報を様々な情報源から得ることにより、適正な判断を行うことができるものとする。現状では、契約価格に見合ったサービスの提供があったかどうかを評価する手段や基準を持ち合わせていない状態である。

したがって、会計システムの保守及び会計支援業務について、その契約の手法や委託業務の透明性を含めて抜本的な見直しを検討されたい。

#### イ. 委託業務のモニタリングについて（意見）

ヘルス財団は、会計システムの保守及び会計支援業務について、随意契約により業務委託契約を締結している。委託しているサービス内容は多く、専門的な内容が多いため、業務を全面的に任せている面が見て取れる。

業務委託契約を締結するに場合、仕様書に沿って業務が遂行されているか、金額に見合った業務が行われているか、専門性を有した担当者が実施しているか等、委託内容の質的水準が確保されるよう、業務をモニタリングする必要がある。

したがって、財団内部での人手不足や専門家利用を目的に業務委託契約を行う場合には、委託業務の実施状況を定期的に報告させ、疑問点については的確に対応してもらえようような仕組みを構築されるよう要望する。

#### ④ 所管課による委託業務等のモニタリングについて（意見）

千葉県から受託している契約の概要は次のとおりである。

【受託事業の概要】

委託事業名	平成25年度臓器移植対策普及啓発事業
履行期限	平成26年3月31日
委託料金（消費税等を含む）（千円）	440

【実績報告】

（単位：千円）

会場使用料	49
講師謝礼	30
ポスター・パンフレット作成費	89
通信費	100
委託費	149
事務費・旅費・諸雑費	47
合計	462

上記のとおり、当該委託業務は規模が大きくはないが、業務実施コストは委託料金額を若干上回っているため、赤字事業である。所管課はこのような業務を委託する意義と成果について、適切な評価を行うために、講演会出席者からのアンケート調査の結果をクロス分析に基づく実態分析と今後の実施方針のあり方等まで見据えて、ヘルス財団に対して結果報告を求めることを検討するよう要望する。

⑤ マネジメントの仕組み構築状況について

ア. 法人としての継続性について（意見）

財務諸表の分析から、6億円の基本財産の取崩しで事業を賄っている実態がわかり、経常収益も県からの受託事業収益と基本財産運用益等のほかにはないことがわかることから、財政基盤が必ずしも安定しているものではないと評価せざるを得ない。これは県における外郭団体等の改革方針に沿ったものでもあった。

一方、現在のヘルス財団における事業展開において、難病対策の門戸は開いているが、利用率が決して多くないことや既存事業の抜本的な見直し等が公益認定作業等に労力が割かれてきたこともあり不十分であったことなどに起因して、新規事業の展開がまだ緒についていない。今後の財団の方向性について、企画委員会で具体的に期限を決めて、法人事業のあり方、すなわち、厚生労働省における特定疾患拡大に伴う先駆的な対応等への期待に基づく事業のあり方などを諮問し、

答申を得ることも検討を要する重要な事項のひとつであると考える。

公益認定を取得した財団として、まだ1～2年目であることを考慮すると、公益財団法人としては、一度は積極的な難病対策等の各事業について、既存事業の見直し及び新規事業の企画等、独自・自主事業の再構築を要望するものである。今後2～3年間のうちに、今後の事業展開の方向性を中期経営計画として打ち出す手続・作業を行うことを要望する。

特定疾患の指定拡大に伴う緊急の対策として、また、その実施主体として、財団に期待がかかる可能性が高く、そこに事業展開のチャンスがあると考えられる。また、その前提として、マーケティング計画の各項目などを参考にして、新規特定疾患に係るサービス提供の相手方（ターゲット）情報を、関係者・団体に対するアンケート調査等によるマーケットリサーチの手法でデータを収集し、分析することが必要である。難病患者の実態について、直接ご本人や患者団体に接触し、関連する属性データや実態データ等を地道に入手することも必要と考える。

#### イ. 企画委員会の積極的活用について（意見）

ヘルス財団は、事業を円滑に執行するため、企画委員会を置くことができることとしている（定款第41条）。当該委員会を構成する委員は理事会の議決を経て理事長が委嘱する。また、当該委員会は理事長の諮問に応じ、事業の企画及び審査やその他理事長が必要と認めた事項を審議し、その結果を報告することとされている（定款第41条）。この定款の記載に基づき、ヘルス財団は「公益財団法人千葉ヘルス財団企画委員会規程」（以下、「企画委員会規程」という。）を設け、企画委員会で、事業の企画、助成対象事業の審査及びその他理事長から諮問された事項を審議することとしている（企画委員会規程第2条）。

また、企画委員会には、在宅ケア部会と臓器移植部会を設けている（企画委員会規程第7条）。平成26年4月1日現在、在宅ケア部会委員は13名、臓器移植部会委員は9名であり、それぞれ医療機関や関連団体の有識者で構成されている。どちらの部会も年3回会議を開催しており、平成25年度における会議の内容は以下のとおりであった。

【在宅ケア部会】

会議名等	内容	
第1回在宅ケア部会 H25. 6. 11	1. 報告	平成24年度在宅ケア事業報告等について
	2. 議題	(1)平成25年度在宅ケア事業計画について
		(2)在宅人工呼吸器療養者支援事業審査について (3)在宅ケア研修会について
第2回在宅ケア部会 H25. 9. 10	1. 議題	(1)在宅ケア研修会について (2)在宅人工呼吸器療養者支援事業審査について
	第3回在宅ケア部会 H26. 2. 18	1. 報告
2. 議題		(1)在宅人工呼吸器療養者支援事業審査について (2)平成26年度事業計画（案）について

【臓器移植部会】

会議名等	内容	
第1回臓器移植部会 H25. 6. 11	1. 報告	平成24年度臓器移植事業報告等について
	2. 議題	(1)平成25年度臓器移植事業計画について
		(2)臓器移植に関する公開講座について (3)臓器移植普及推進啓発事業（出前講座）について
第2回臓器移植部会 H25. 9. 10	1. 議題	(1)臓器移植に関する公開講座の開催について (2)臓器移植普及推進啓発事業（出前講座）について
	第3回臓器移植部会 H26. 2. 18	1. 報告
2. 議題		平成26年度臓器移植事業計画（案）について

現在の企画委員会は、上記のとおり2つの部会の活動が中心であり、その会議の議題は専ら各部会にかかわる事業についての内容であった。前述のとおり、企画委員会は、事業の企画を審議することも想定されているが、現状においては部会の活動がメインとなっており、企画委員会としての会議は開催されていない。

一方で、ヘルス財団は基本財産の取崩しをもって事業を行っている現状にあり、ヘルス財団が存続し公益財団法人としての使命を達成するためには、既存事業の見直し及び新規事業の企画等、独自・自主事業の再構築が必要である。そのためにも、期限を決めて方向性の原案を事務局で作成し、この企画委員会において事業に関する議論を積極的に行い、ヘルス財団の方向性の決定に資する情報を蓄積していくことも検討するよう要望する。

⑥ マーケティング手法の導入・運用の状況又は必要性について

ア. 各事業の予算と実績の乖離について（意見）

ヘルス財団は、平成25年度において主に次のような事業を行っている。

事業	事業名	事業内容
在宅ケア推進事業	在宅ケア研修会の開催	地域における在宅ケア等を推進するため、医師・歯科医師・保健師・ボランティア・一般県民等を対象に研修会を開催する。
老人医療・難病医療・終末期医療体制推進事業	在宅人工呼吸器療養者支援事業	難病患者の在宅人工呼吸器療養者を支援するため、人工呼吸器関連機器を取得しようとする者に対し補助金を交付する。
	在宅療養者支援事業	在宅で人工呼吸器を装着し療養する難病患者に対し、意思伝達装置の購入費補助決定までの間（最長6ヶ月）意思伝達装置の貸し出しを行う（業務は日本ALS協会千葉支部に委託する）。
臓器不全対策推進事業	臓器移植等普及啓発事業	臓器移植推進月間事業
		市民公開講座の開催
		講師は県による出前講座 コーディネーター支援事業
	臓器移植推進特別事業	組織適合検査費用助成 臓器提供者及び臓器摘出病院へ感謝状等を贈呈
委員会等運営事業	部会運営費	在宅ケア部会・臓器移植部会開催
広報事業	広報事業	機関誌発行、HP作成

この表の中でも、老人医療・難病医療・終末期医療体制推進事業の中の在宅療養者支援事業（意思伝達装置貸出）については、次のような実績があった。

【在宅療養者支援事業（意思伝達装置貸出）】

区分	平成23年度	平成24年度	平成25年度
実績（件数）	資料なし	27件 <sup>注</sup>	19件
実績（台数）	7台	10台	10台 <sup>注</sup>

注：資料に基づき集計した数値である。

この表によると、利用者によって利用期間が異なるため、意思決定装置貸出に係る回転率は年度により異なるが、概ね一定の台数が常に利用されている状況であると推測される。これは、貸出業務を日本ALS協会千葉県支部に委託しており、必要な患者の情報が集約されるため、機器の効率的な貸出しが可能となっているものと考えられる。

一方、その他の事業の支出に関する予算と実績を対比すると、次の表のとおりであった。

【在宅人工呼吸器療養者支援事業】

区分	平成23年度	平成24年度	平成25年度
助成予算（千円）	3,500	3,500	3,300
助成実績（千円）	1,856	1,465	999
助成実績（件数）	21件	17件	11件

【組織適合検査費用助成】

区 分	平成23年度	平成24年度	平成25年度
助成予算（千円）	300	500	300
助成実績（千円）	460	510	340
助成実績（件数）	46件	51件	34件

【臓器提供者への感謝状・香典】

区 分	平成23年度	平成24年度	平成25年度
助成予算（千円）	50	50	50
助成実績（千円）	20	0	0
実績（件数）	2件	2件 <sup>注</sup>	0件

注：感謝状・香典を希望されなかった。

【臓器摘出病院への謝礼】

区 分	平成23年度	平成24年度	平成25年度
助成予算（千円）	250	250	250
助成実績（千円）	150	100	0
実績（件数）	2件 <sup>注</sup>	2件	0件

注：1医療機関で2回行われた。

これらの事業は、予算を下回る実績であった。この点につき、ヘルス財団の見解としては、これらの事業は予算ありきの制度ではなく、いつでも申請者（希望者）に対し、対応できるように予算計上しなければならないこと、また、実績における減少傾向については、法令等制度が徐々に充実しているからと推測しているという回答であった。

しかし、これらの制度がどの程度周知されているのか、希望者のどの程度の割合の方々が制度を利用しているのか、助成等の金額は適正か等については、実態調査を行ったことがないということである。当該事業を実施するに当たって基本的な実態を何らかの手段により把握することを前提に、予算化の規模が過大であるならば予算の見直しが必要であり、予算が適正であるならば予算執行率の低さを改善するための対策を進める必要がある。したがって、その前提となるべき実態調査を進めることにより、今後の事業の方向性を決定するための判断材料を得ることが可能であるため、実態調査の必要性と実施手法等を検討するよう要望する。

イ. 関連団体への訪問について（意見）

ヘルス財団は、各種事業の実施を行うほか、事業につながる情報を入手するため、理事長及び常務理事が関連団体を訪問している。ホームページに記載されている活動内容（一部抜粋）は以下のとおりであった。

【活動記録】

日付	訪問先	内容
2014. 5. 24	第3回特定非営利活動法人 「脳死移植を推進する会」講演会	
2014. 6. 1	特定非営利活動法人千葉県腎臓病協議会 「第11回県大会」	
2014. 7. 24	千葉東病院	入院中のALS (*1) 患者に療養に関するご希望をお聞きしました
2014. 8. 15	サービス付高齢者向け住宅 「つばさ式番館」 (ALS患者が多数入居されている 市川の施設)	開設者の吉野英先生から、在宅療養上の現状と課題についてお話しをお聞きしました
2014. 9. 10	「国立成育医療研究センター」 (2016年にレスパイトケア施設 (*2) を開設予定)	重い病気を持つ子どもと家族を支える みんなの「家」事業についてお話しをお聞きしました
2014. 9. 17	サービス付高齢者向け住宅 「サボテン六高台」 (松戸の施設)	開設者の佐塚みさ子様他から、在宅療養上の現状と課題についてお話しをお聞きしました
2014. 9. 18	共同生活援助 (グループホーム) 「りべるたす ブレイブ」 (千葉市の施設)	開設者の伊藤佳世子様から、在宅療養上の現状と課題についてお話しをお聞きしました

(\*1) ALSとは、筋委縮性側索硬化症を言う。

(\*2) レスパイトケアとは、乳幼児や障害児・者、高齢者などを在宅でケアしている家族を癒すため、一時的にケアを代替し、リフレッシュを図ってもらう家族支援サービスのことである。

この表に取りまとめた訪問先については、入居者、看護者、医療機関及び施設運営者等、各々の立場によって認識している課題も問題点も変わりうる。このような施設等への訪問は難病対策の現状を知る上で有意義なものである。このような活動を単なる訪問で終わらせることのないよう、そこで得た情報を有効に活用できる仕組みが必要である。施設訪問時に、「入居者数」、「年齢層」、「男・女の比率」、「入居年数」、「現在の状況」、「公的機関への要望事項」等のデータが入手可能であるか、又は、難病の実態を把握するためのアンケート調査を実施させていただけるかどうかの調整とその可能性の有無等について事前に検討し、それによってさらに効果的で効率的な事業展開を目指すよう要望する。

## ウ. アンケートの実施について (意見)

ヘルス財団は、在宅ケア研修会及び臓器移植に関する市民公開講座において、参加者アンケートを実施している。アンケートの回収状況は次のとおりであった。

【アンケート回収状況】

研修会\年度	平成25年度		平成26年度	
在宅ケア研修会	配布	62件	配布	182件
	回収	45件	回収	99件
	回収率	72.6%	回収率	54.4%
臓器移植市民公開講座	配布	25件	配布	33件
	回収	18件	回収	16件
	回収率	72.0%	回収率	48.5%

また、アンケート調査の分析結果は次のとおりであった。

【在宅ケア研修会】

項目		構成比	
参加者	性別	男性	4%
		女性	96%
		計	100%
	年齢別	20代	11%
		30代	27%
		40代	38%
		50代	22%
		60代	2%
		計	100%
	職業	看護師	44%
		保健師	36%
		歯科医師	7%
		MSW	2%
		介護福祉士	2%
		訪看職員	2%
その他		5%	
未記入		2%	
計	100%		

項目		構成比	
満足度	講演1	満足	34%
		やや満足	42%
		ふつう	22%
		未記入	2%
		計	100%
	講演2	満足	40%
		やや満足	35%
		ふつう	18%
		やや不満	7%
	計	100%	
	講演3	満足	44%
		やや満足	27%
		ふつう	29%
	計	100%	
	パネルディスカッション	満足	29%
やや満足		45%	
ふつう		22%	
やや不満		2%	
未記入		2%	
計	100%		

【臓器移植市民公開講座】

項目		構成比	
参加者	性別	男性	56%
		女性	44%
		計	100%
	年齢別	20代	11%
		30代	11%
		40代	67%
		60代	5%
		80代	6%
	計	100%	
	職業	医師	39%
		看護師	16%
		一般県民	17%
		患者・家族	11%
その他		17%	
計		100%	

項目		構成比
満足度	満足	44%
	やや満足	28%
	ふつう	11%
	不満	6%
	未記入	11%
	計	100%
講座を知ったきっかけ	医療関係者	33%
	医療機関からの案内	28%
	知人の案内	11%
	チラシ	11%
	HP	6%
	その他	11%
計	100%	
財団の活動について	知っていた	72%
	知らなかった	28%
	計	100%

これらの結果をみると、参加者の性別、年齢別及び職業別の分布状況を把握するとともに、講演ごとの満足度を満足、やや満足、ふつう、やや不満又は不満の5項目で評価しており、現状の把握及び次回以降の講座のテーマ選定に有用な情報として結果集計が行われているものと評価することができる。しかし、年代別の満足度や職業別の満足度等、よりきめ細かい調査結果を得るためには、これらの分析結果だけでは十分に把握することができず、むしろ、アンケート内で自由に記載されたコメントの内容が有用であったとも推測される。

一度の開催で全ての要望が満たされることはないが、必要性の高い事項、要望の多い事項等を優先的にテーマとして選定することが必要である。そのためにも、個別のコメントを参考にするだけでなく、きめ細かいクロス分析等を行うことによって、より有用な実態把握ができるようにして、アンケートをより有効に活用されることを要望する。

⑦ ガバナンスの現状とその評価について

ア. 理事職と事務職の兼務等について（意見）

財団は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しており、定款において、理事の中から理事長を選定し、必要に応じて常務理事を選定することとなっている。他方、財団の組織運営上、事務局に事務局長を置いている。主な役職の職務及び権限に関する定款や規則の定めは次のとおりとなっている。

役職名	職務及び権限
代表理事 (理事長)	法令及び定款で定めるところにより、この法人を代表し、その業務を統括する（定款第23条第2項）
業務執行理事 (常務理事)	常務理事は理事長を補佐し、この法人の業務を執行する（定款第23条第3項）
事務局長	理事長の命を受け、事務局の事務を掌理し、職員を指揮監督する（処務規程第4条）

平成 25 年度の役職員の状況によれば、非常勤の理事長、常勤の常務理事を置いているが、常務理事は事務局長と兼務となっている。処務規程の別表において常務理事及び事務局長の専決事項が定められているが、理事が事務局職員を兼務することは、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能が有効に機能しない可能性があることから、別の手法による牽制機能の発揮、すなわち、理事会の活性化や評議員会での活発な審議等を目指されるよう要望する。

#### イ. 監事監査の実施状況について（意見）

ヘルス財団は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会及び監事を有しており、監事の職務及び権限に関する定款の定めは次のとおりとなっている。

役職名	職務及び権限
監事 (定款第24条)	1. 監事は、理事の職務の執行を監査し、法令で定めるところにより、監査報告を作成する。 2. 監事は、いつでも、理事及び使用人に対して事業の報告を求め、この法人の業務及び財産の状況の調査をすることができる。

平成 24 年度の決算監査は、平成 25 年 5 月 8 日（水）に行われた。事務局長より事業内容の説明後、約 1 時間半の間に会計監査及び業務監査を実施し、その後監査講評を行ったということである。監査の概要についてはメモが残っているが、事前の監査計画や具体的な監査実施事項に関する事項、監査講評の内容について、文書で保管していない状況であった。

ヘルス財団の機関としての職務を遂行するため、監査の年間計画を策定し、その計画に沿って監査手続を進めることにより、計画的かつ有効な監査の実施が可能となり、もって理事の職務の執行を監督することが可能となる。

したがって、監事監査の前提として、これら年間監査計画や実施した監査の概要を文書として保管することを要望する。

#### ⑧ その他の監査結果について

## ア. 財務諸表項目及び表示について

### (ア) 有価証券の会計処理及び注記について（意見）

平成 25 年度より有価証券の評価方法を時価法から償却原価法に変更している。償却原価法の計算について、年割計算で行っているが、適正な期間損益計算を行うため、月割計算で行うことを検討されたい。当該有価証券の評価方法の変更は、会計方針の変更の注記として記載すべきところ、注記の記載がなかった。また、有価証券の時価を表示すべきところ、正しい数値が記載されていなかった。注記の内容について、誤りがないよう慎重を期するよう要望する。

### (イ) 固定資産除却損の会計処理について（意見）

固定資産を除却した際の会計処理について、固定資産除却損に計上すべき金額は除却した資産の除却時の未償却残高である。しかし、ヘルス財団の会計処理は、固定資産売却益に除却した固定資産の減価償却累計額を計上し、固定資産除却損に除却した固定資産の取得価額を計上していた。損益に影響はないが、売却の事実がないにも関わらず、売却益が計上され、また、除却損が過大に計上される結果となっており、取引の実態を適正に表していない。したがって、実態に沿った会計処理に努めるよう要望する。

### (ウ) 役員報酬の会計処理について（意見）

ヘルス財団は、企画委員会の部会として、在宅ケア部会及び臓器移植部会の 2 つの部会を設置しており、平成 26 年 4 月 1 日現在、在宅ケア部会委員は 13 名、臓器移植部会委員は 9 名で構成されている。これらの部会は年 3 回会合を開催しており、部会委員の出席者には報酬を支払っているが、会計処理に際して、「役員報酬」の科目を使用している。これらの表示科目については、「公益財団法人千葉ヘルス財団役員及び評議員の報酬等並びに費用に関する規程」に準じて支給することができることとされている（「公益財団法人千葉ヘルス財団企画委員会規程」第 9 条）。しかし、公益財団法人の役員はあくまで、評議員、理事及び監事であり、公益認定の際に経費按分する際の予算数値は、当該役員の報酬を前提としたものと考えられる。一方、企画委員会の各部会の委員は、財団の役員としての地位にはないため、会計上も「報酬」や「支払手数料」といった科目で処理するよう要望する。

## イ. 財務規程の整備状況について（意見）

会計処理上の勘定科目の整備について、財務規程第5条第2項では、「前項に規定する勘定科目は、別表のとおりとする。」としているが、その別表が確認できなかった。実務上、会計処理のソフトウェアに付属する勘定科目一覧表を使用しているようであるが、別表としての勘定科目は規程上で設定すべきものである。したがって、財務規程の別表として、正式に勘定科目一覧を整備するよう要望する。

### 3. 公益財団法人千葉県動物保護管理協会及び衛生指導課に係る外部監査の結果

#### (1) 概要

##### ① 法人の概要について

###### ア. 法人の沿革及び事業目的

動物保護管理協会は、動物の適正飼育及び保護管理に関する知識の普及及び啓発、収容動物の保護管理を目的として、平成5年4月7日に設立された。その後、平成25年4月1日に組織変更され、公益財団法人となり現在に至っている。

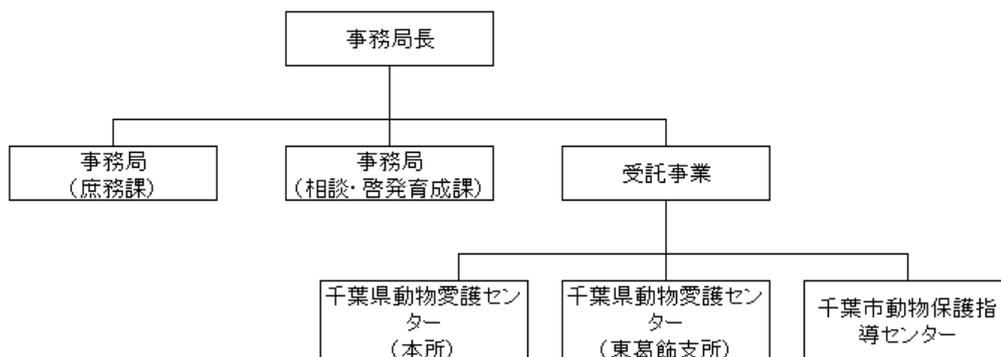
犬の正しい飼い方・しつけ方教室の開催、電話相談等により動物の適正な飼養管理の知識の普及を図るとともに、千葉県、千葉市等の動物愛護センターに収容した動物の管理処分、譲渡動物の管理訓練教育及び飼い主紹介業務を受託し、動物による被害・危害の防止、処分動物の減少による動物愛護精神の普及を行っている。このような目的を達成するため次に掲げる事業を行っている。また、動物保護管理協会の実施する事業は全て公益目的事業に区分され、収益事業はない。

- i 動物の愛護及び適正な保護管理に関する知識の普及及び啓発に関する事業
- ii 動物の適正な飼養及び保管に関する指導及び相談に関する事業
- iii 動物の保護及び管理に関する必要な教育、調査及び研究に関する事業
- iv 動物の保護及び管理に係る業務の受託に関する事業
- v 社会福祉の向上に関する事業
- vi その他公益目的を達成するために必要と認める事業

###### イ. 法人の組織・役職員の状況

平成25年4月1日現在、動物保護管理協会は14名の職員と12名の理事を擁している。理事12名のうち常勤者は常務理事の1名であり、業務執行理事として事務局長を兼務している。なお、動物保護管理協会の組織図は次のとおりである。

公益財団法人千葉県動物保護管理センター(平成25年4月1日現在)



## ウ. 法人の決算状況

千葉県動物保護管理協会の直近3か年の決算の概況は次に掲げる表のとおりである。

### 【正味財産増減計算書の年度推移】

(単位：千円)

区 分		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
一般正味 財産増減 の部	経常収益	基本財産運用益	4,607	6,395	7,383
		受取会費	2,133	2,031	1,868
		事業収益	1,580	1,924	1,346
		受取補助金等	26,646	24,397	25,779
		受取寄付金	389	456	301
		雑収益	229	374	235
	経常収益計	35,584	35,576	36,912	
	経常費用	事業費	24,362	24,682	33,573
		管理費	11,282	11,319	1,708
		経常費用計	35,644	36,001	35,281
	当期経常増減額		△ 60	△ 425	1,631
当期経常外増減額		-	-	-	
当期一般正味財産増減額		△ 60	△ 425	1,631	
一般正味財産過年度修正額		-	-	△ 1,722	
過年度修正後当期一般正味財産増減額		△ 60	△ 425	△ 91	
指定正味 財産増減 の部	当期正味指定財産増減額	-	-	-	

### 【貸借対照表の年度推移】

(単位：千円)

区 分		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
資産の部	流動資産	現金預金	2,760	4,156	3,548
		未収金	1,441	9,312	1,804
	固定資産	基本財産	280,000	280,000	280,000
		特定資産	0	0	0
負債の部	流動負債	借入金	0	8,000	0
		その他流動負債	1,046	1,522	69
正味財産 の部	指定正味財産	280,000	280,000	280,000	
	一般正味財産	3,155	3,946	5,284	

これらの表のうち、まず、平成 25 年度の貸借対照表により財政状態をみると総資産は 2 億 8,535 万円であり、その大部分が固定資産に含まれる基本財産（2 億 7,285 万円）である。動物保護管理協会としては自主事業を実施するだけの自前の施設を有しておらず、受託事業に係る施設で事業を展開するという特徴がある。流動資産は 535 万円で年度推移では変動が激しいが、流動負債との関係では短期的な財務安定性に問題があるとは言えない。

次に、正味財産増減の年度推移について、平成 25 年度の経常収益は 3,691 万円で過去 2 年間と比較して 100 万円以上増加している。これは主に、基本財産運用益の増加に加えて、千葉県から受託している千葉県動物保護管理センターにおける収容動物の管理処分業務について、時間外・休日分の職員人件費が増額されたことによるものである。経常収益のうち、40%前後が千葉県からの委託料収入であり、平成 24 年度に減少したものの、平成 25 年度は平成 23 年度の水準に回復している（約 1,540 万円）。経常費用は年度推移でみると 3,500 万円から 3,600 万円で推移しており、また、平成 25 年度では前年度以前と比較して、事業費が管理費からの区分替え等により 1,000 万円ほど増加している。これは、公益法人移行に伴い、平成 24 年度まで管理費で区分されていた事業従事人件費を事業費に区分替えしたことによる影響である。

平成 23 年度から平成 25 年度の経常収益の年度推移をみると、その約 70%が千葉県や千葉市等から受託した事業の収益であり、20%程度が基本財産運用益となっている。受託事業収益以外では、基本財産運用益が事業の財源として重要な位置を占めていることが分かる。また、賛助会員からの会費収入が過去 3 年間で徐々に減少しており、法人経営上の主要な課題のひとつとなっていることが分かる。

さらに、講習会活動やしつけ方教室は受講料を受領しているが、必要経費を賄うに至らず慢性的な赤字事業となっている。

基本財産運用益を除く事業収益は毎年 3,000 万円程度となっており、事業収益だけでは経常費用（毎年 3,500 万円から 3,600 万円程度）を賄うことができない状況であり、経営状況は厳しい状況である。

## ② 事業の概況

動物保護管理協会は、動物による危害・被害を防止し、動物を愛護する精神を広く社会に普及し、併せて生命尊重等の意識高揚を図り、もって人と動物との調和のとれた社会づくりに寄与するとともに、社会福祉の向上を目的として（定款第 3 条）、下記の事業を実施している。

普及・啓発活動事業	
講習会活動事業	犬の正しい飼い方・しつけ方教室を開催し、動物飼育者及び一般市民の動物愛護・適正飼養管理等の知識を普及した。
地域活動活性化事業	ボランティア登録者の再教育を行い、人材の育成と確保を図った。
広報・啓発イベント事業	「動物愛護週間」行事に協力し、動物愛護・適正飼養管理についての普及啓発を行った。
会報等発行事業	会報の発行により協会事業及び動物飼育関連情報等を県民に提供し、適正飼養管理の啓発を行った。
不妊・去勢支援普及事業	千葉県獣医師会との共催により、不妊・去勢手術費用の一部助成を行った。
指導・相談事業	
相談事業	適正飼養管理を推進するため、電話相談日を設け、専門指導員による指導・助言を行った。また、各種行事に出張し、動物に関する各種の相談に対する指導・助言を行った。
しつけ方教室事業	犬の正しい飼い方・しつけ方教室を開催した。
飼い主紹介事業	やむを得ない事情により飼えなくなった犬・猫等について新しい飼い主を紹介した。
教育・調査研究活動事業	
指導者等育成支援事業	行政と一体となって動物愛護・適正管理の推進を図るため、関係行政機関担当者、(社)千葉県獣医師会関係者等連絡会議・研修会を開催した。
調査・研究事業	協会の厳しい財政事情に鑑み、今後の安定した協会運営並びに事業の拡充を図るための検討委員会を設置し、調査研究した。
教材等提供事業	動物愛護及び適正管理啓発用教材・チラシ等の作成・配布並びに情報提供等を行い、人と動物とが共生できる社会づくりを推進した。
受託事業	
収容動物の管理処分業務	千葉県動物愛護センター及び千葉市動物保護指導センターにおける収容動物の飼育管理及び処分業務を受託した。
愛護事業用動物の飼養管理業務	千葉県動物愛護センターにおける愛護事業用動物の飼養管理業務を受託した。
浦安市教室業務	浦安市ドッグラン施設などにおける犬の正しい飼い方としつけ方教室を受託した。
マイクロチップ普及啓発事業	犬、猫のしつけ方教室におけるマイクロチップ装着の普及講習とデモンストレーションの実施事業を受託した。
その他	
関係団体協力事業	県・市町村及び関係団体等の動物愛護・飼養管理に関する行事に協力、支援した。
募金・賛助会員の募集	動物病院などへ募金箱の設置を依頼するとともに、協会ホームページ上に賛助会員の募集広報を掲載し、会員の増加を図った。

## (2) 手続

動物保護管理協会の事務執行及び事業の管理が、事業に関連する法令、条例及び関連規則等に基づき、適正に実施されているかどうかを確認するため、次の監査手続を実施した。

- i 受託事業に関する業務委託契約書、業務完了報告書等を査閲した。
- ii 動物保護管理協会の管理及び運営の状況を視察した。
- iii 動物保護管理協会の事務局及び千葉県健康福祉部衛生指導課に必要と認められた質問を実施した。

併せて、当該事務事業を実施するにあたり、その技術的能力及び経理的な基礎についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における以降認定申請書を査閲した。

- iii 決算報告書を査閲した。
- iv 事務局へ必要と認めた質問を実施した。

### (3) 結果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることにする。

#### ① 経理的な基礎の構築状況について

##### ア. 基本財産の運用方針について（意見）

基本財産については、国債や県債に代表される信用力の高い公債券で運用されているが、一時的な運用益の確保を目的として、償還期限到来前での売却が行われている。このように償還期限到来前での売却が行われているのは、事務局からの回答によれば、動物保護管理協会の財政状態が厳しく、少しでも多くの財源を確保したいからということであった。

しかし、金融機関等からの情報提供と提案の都度、保有債券の売却・運用替え等をする運用の手法では、少ない事務局職員の事務処理の手間が増え、動物保護管理協会の本来業務に支障が生じてしまう可能性もある。また、償還期限到来前での売却及び新規購入の際には、入札方式ではなく特定の金融機関等との相対取引にて行われているため、より有利な条件での運用機会を逃している可能性がある。

そもそも動物保護管理協会が行う基本財産の運用に関しては資金運用規程に次のような運用方針を規定している（第3条第1項）。

「基本財産の目的に応じて資産価値の維持を図ることを旨として、最善と考えられる方法により運用するように努めるものとする。」

しかし、この規定の中には具体的な方針は定められていない。すなわち、債券の取得に関するルールが規定されておらず、相対取引等の一般競争入札以外の方法も規程上で規制されていない。また、保有債券等の償還期限前の譲渡に関する規制的な規定も見当たらない。

したがって、基本財産の運用に関する事務負担の軽減を図りつつ、安定的な運用収益を確保するためには、まず、次のような視点から資金運用規程を見直し、基本財産の最適な運用を図ることができるような仕組みづくりを検討するよう要望する。

- i 国債・公債等の取得時には、競争入札や見積り合わせ等で複数の金融機関

等から見積りを徴取し、その中からもっとも有利な利率等の条件の債券（実質利回りが最も良い債券）を購入する。

- ii 債券については満期まで保有することを運用の原則とし、途中売却等は原則的には認めないこととする。例外的に途中売却等を認める場合でも、その売却の収益性と運用替えの公平性・競争性について、合理的で説得的な理由に基づくこととする。

## イ. 寄附金について（意見）

動物保護管理協会では、動物病院等へ募金箱を設置して募金の募集を行っている。しかし、ホームページ上では賛助会員の募集はしているものの、寄附金の呼びかけは行っていない。寄附金収入は経常収益全体の1%程度と少額であり、収入が伸び悩んでいる状況が伺える。

（単位：千円）

項目	平成23年度	平成24年度	平成25年度
i 受取寄附金	389	456	301
ii 経常収益	35,584	35,576	36,912
寄附金が経常収益に占める割合 (i / ii)	1.0%	1.2%	0.8%

寄附金収入は、動物保護管理協会にとっては重要な収益源になり得るものであると考えられるため、公益財団法人としての経理的な基礎を強化する取組の一つとしてより積極的に募集する取組を実施するよう要望する。

現在、ホームページ上で賛助会員の募集を行っているが、併せて寄附金についても呼びかけを行い、寄付者への税制上の優遇措置を記載することでインセンティブを与えることが対応として考えられる。また、寄附金がどのような形で事業に利用され、社会に還元されたのかを明示するなど、情報開示の充実も行うことを要望する。

## ② 受託事業について

### ア. 受託事業別損益の状況について

平成25年度に動物保護管理協会が受託した事業は次に示すとおりである。

委託者	業務委託契約名	委託業務内容
千葉県	収容動物の管理業務委託	千葉県動物愛護センターにおける、収容動物の管理処分・育成訓練業務
	新たな飼い主紹介仲介業務	ホームページや電話等による譲渡仲介及び新たな飼い主への指導助言等
	飼い主のいないねこ不妊去勢手術事業関連業務	申請書受理・承認事務、通知事務及び報告書受理事務
千葉市	収容動物の管理業務委託	千葉市動物保護指導センターにおける、収容動物の飼養管理等
柏市	犬・猫の管理処分業務委託	千葉県動物愛護センターにおける、収容動物の管理処分業務
浦安市	愛犬の正しい飼い方としつけ方教室	浦安市内のドッグラン等においてしつけ方教室を開催し、正しい飼育方法の教育を行う

各受託事業の損益状況について、これまで動物保護管理協会では内部管理目的のデータとして各受託事業の損益状況を把握することは行っていないということであった。そのため今回の外部監査の過程で動物保護管理協会自ら、平成25年度における受託事業損益を作成した（以下、「受託事業損益表」という。）。その内容を取りまとめると次のとおりである。

(単位：千円)

項目	千葉県	千葉市	柏市	浦安市	合計
委託料	15,447	9,068	1,100	165	25,779
事業費	14,335	8,557	225	52	23,170
限界利益	1,111	511	874	113	2,610
限界利益率	7.2%	5.6%	79.5%	68.6%	10.1%
管理費	2,507	1,472	178	46	4,203
管理費比率	16.2%	16.2%	16.2%	28.1%	16.3%
費用計	16,842	10,029	404	98	27,373
事業損益	△1,396	△961	696	67	△1,594

注：会計処理上、各契約に紐づけて費用を計上していないため、動物愛護センター専属の従業員の人件費以外は、委託料比率や従事比率等の予算編成時の予算編成時の按分比率で配賦した。

この受託事業損益表の内容として、委託料は各県及び市からの受託料収入であり、その受託業務に直接従事した人件費等を変動費とみなして事業費に集計している。これら委託料と事業費の差額として限界利益（又は貢献利益ともいう。）を算出している。この利益は、当該業務を遂行するに際して直接必要な変動費である事業費を収入から差し引いた利益を表し、間接経費としての事務局経費である管理費を加味する前の利益である。当該管理費を限界利益から差し引いた利益を事業損益として表示している。この表によると、平成25年度の事業損益の状況は、千葉県受託事業（△1,396千円）及び千葉市受託事業（△961千円）が赤字事業であり、柏市受託事業（696千円）及び浦安市受託事業（67千円）は黒字事業である。これらの受託事業全体では159万円の事業赤字であることが分かる。

#### (ア) 千葉県受託事業の損益状況について（意見）

この受託事業損益表では、千葉県からの受託事業が1,545万円の事業規模で

最大の受託事業であるにも拘らず、赤字を計上していることは、動物保護管理協会にとっても経営上最大の課題のひとつである。その事業赤字の原因には様々な原因が考えられる。その事業赤字の原因を分析するに当たり、契約金額の基礎データのひとつであり、動物保護管理協会から千葉県所管課に提出されている事業ごとの見積金額にも問題があることを認識する必要がある。そのため、動物保護管理協会は当該見積金額の内訳について精査する必要があるが、今回の外部監査において検証した結果を以下では意見を述べることとする。

まず、千葉県と動物保護管理協会との業務委託について、その業務内容と契約手法は次のとおりである。

番号	契 約 件 名	契約方式
i	収容動物の管理処分・譲渡動物の管理訓練育成業務及び愛護事業用動物の飼養管理業務	プロポーザル形式での競争入札
ii	飼い主のいないねこ不妊去勢手術事業関係業務	随意契約
iii	新たな飼い主紹介仲介業務	随意契約

千葉県の所管課が行う業務委託の積算に当たって、i に関しては毎年2月から3月にかけて、また、ii 及びiii に関しては4月から5月にかけて、動物保護管理協会から所管課である衛生指導課に提出された所要経費の見積書に基づき、衛生指導課において設計金額が決定されている。このような受託事業ごとの所要経費の見積りに当たっては、当該作業に直接従事する職員の給料（実績額）と見積作業時間から直接人件費を算出し、その合計金額に管理経費を加えて見積額としている。管理経費については、人件費に3.6%を乗じて積算しているということであるが、その際使用した比率である3.6%の採用根拠は現時点では曖昧なものとなっている。

以上のとおり、受託事業ごとの必要経費は直接労務費中心の見積りとなり、その他人件費や交通費等の管理経費については、合理的な根拠が確認できない比率に基づいて見積もられている。そもそも、公益財団法人として自立的な経営を行うためには、事業を実施するに際して適正な規模の間接経費も回収できるよう、業務委託費に適正利潤も含んだ形で見積額を積算する必要がある、公益性の面での合理的な理由がない限り、赤字受注をすることは法人の経営上、役員等の忠実義務の観点からも問題であると考えられる。

受託事業の収支均衡のレベルまで事業損益を回復させる必要がある、そのためには、まず、事業ごとの損益を明確にする管理会計の仕組みを構築することが必要である（本項での監査人の事業損益の算定手法を参照）。事業別損益を明確化するためには、財務会計システムへの経費入力の際に受託事業ごとの区別ができるようにコード付を工夫することも効率的な事業別損益管理の面で

検討することも重要である。

その上で、受託業務を実施する際に必要な直接費・変動費を集計し、受託料収入から差し引いた後の利益と適正な管理費をさらに差し引いた後の事業損益を精査して、少なくとも赤字になることのないように、事業を受託するに際しては、必要経費を見積もることを要望する。各県及び市の所管課に対しても、事業を受託するに当たっての法人としての考え方や方針を十分に説明し、必要な業務委託料を予算確保に理解を示していただけるようなコスト情報と業務実施の成果等を示すことも重要である。

#### (イ) 千葉市受託事業の業務範囲の明確化について（意見）

平成 25 年度において、千葉市動物保護指導センターに収容している犬猫等動物の管理業務を千葉市から受託している。当該受託業務の中には、「薬剤の投与補助」が含まれているが、当該「投与補助」業務の範囲が仕様書上、明確ではない。動物保護管理協会の職員は、当該管理業務を実施するに際して、実際には千葉市職員である獣医師からの包括的な指示に基づき、動物保護管理協会職員の判断で目薬等の投与を実施している。管理頭数の増加により、薬剤投与補助に係る業務負担が増している中、委託業務仕様外の業務を実施している可能性がある。また、現場においては職員の判断で目薬等の薬剤の投与が行われているが、少なくとも獣医師からの指示があるため、医療上の重大なリスクは低いものと判断しているようである。しかし、専門的な知識のない職員が独自の判断で投薬を行うことにより、管理動物を死に至らしめる等、不測の事態が発生する危険性がないとは言えない。

このため、「薬剤の投与補助」業務の範囲を明確にすることにより、責任範囲を明確化するとともに、委託外の業務の実施の可能性を精査して、当該可能性がある場合は合意の上委託経費の項目として個別に積算することも必要となるため、千葉市所管課と十分に協議するよう要望する。

なお、平成 27 年度より、「薬剤の投与補助」業務に関する契約書上の文言が次のように整理される予定であるという情報を動物保護管理協会から入手している。

旧 条 文	新 条 文
職員の行う薬剤の投与の補助を行うこと	以下の事項を遵守し、職員の行う薬剤の投与の補助を行うこと ア 動物の個体ごとの処方とすること（投与対象動物の特定） イ 職員（獣医師）の指示による投薬を行うこと

	ウ 職員（獣医師）は、口頭により投薬の指示を行い、必要に応じて処方メモを渡すこと エ 業務従事者の判断による投薬は行わないこと
--	--

### ③ 法人のマネジメントについて

#### ア. 嘱託職員の競業禁止義務違反及び規程の整備状況について（意見）

動物保護管理協会は、実施事業の一つとして飼い犬のしつけ方教室事業を有償で実施している。動物保護管理協会は、当該事業の実施のために、獣医師を嘱託職員として雇用し、毎月定額の給与を支払っている。

この点について、獣医師である職員のうち一名については、動物保護管理協会の職員として飼い犬のしつけ方教室事業に講師として携わる一方で、個人事業主としても飼い犬のしつけ方教室事業と同内容の講師業務を行っている。さらに、動物保護管理協会の職員として業務に携わる際には、次の2つの方法により実施されている。

- i 動物保護管理協会が依頼者からの飼い犬のしつけ方教室事業の実施につき講師の派遣依頼を受け、これに基づき動物保護管理協会が受託した上で、職員が個人事業主としての立場で講師業務の再委託を受け、動物保護管理協会が得た受託料（講師料）の半額を当該職員が「講師手当」として受け取る方法。
- ii 動物保護管理協会が依頼者から派遣依頼を受けた後に、動物保護管理協会は飼い犬のしつけ方教室事業を受託せずに、職員のみを依頼者の下に派遣し、職員が依頼者から直接講師料を受け取る場合。

まず、職員が個人事業主として、動物保護管理協会が実施している飼い犬のしつけ方教室事業と同内容の講師業務を行っていることについては、職員の競業禁止義務との関係から、動物保護管理協会において、明確な規定を設けるべきである。雇用契約における労働者は、使用者に対して、信義誠実の原則に基づく付随的義務として職務専念義務及び競業禁止義務を負っており、職務に専念し、使用者の利益に著しく反する競業行為を差し控える義務を負っている。当該職員も、しつけ方教室事業という動物保護管理協会の事業を実施するために雇用されており、動物保護管理協会から当該職員に交付している雇用通知書においてもその旨明記されている。また、当該職員に適用される就業規則においても、第3条において職務専念義務が明記されている。他方で、就業規則には兼業に関する規定は存在禁止せず、明確に兼業を禁止しているわけではない。

したがって、動物保護管理協会としては、仮に、当該職員が個人事業主として動物保護管理協会の業務と類似の業務を行うことを認めるのであれば、就業規則

において、兼業可能な範囲、動物保護管理協会の事前承認等の手続、兼業の際に動物保護管理協会の名称を使用しないことや積極的な営業活動の禁止等の規定を整備し、原則として、動物保護管理協会での業務を最優先させることを仕組みとして明確化するよう要望する。また、兼業を広く認めるのであれば、そもそも動物保護管理協会との関係を雇用契約ではなく、業務委託契約として、見直すことも検討するよう要望する。

#### イ. 嘱託職員への講師手当の支給について（指 摘）

動物保護管理協会は、動物保護管理協会が受託した飼い犬のしつけ方教室事業に関し、嘱託職員を講師として派遣した場合、動物保護管理協会が依頼者から支払われた業務委託料のうち、半額に相当する金額（1回当たり2,000円～4万5,000円）を、当該職員に対して、「講師手当」として支給している。平成25年度の「講師手当」支給実績は、合計80回で60万9,500円である。動物保護管理協会では、講師業務の一部について、実質的には、嘱託職員の立場ではなく個人事業主の立場として講師業務を依頼している実態があった。

ところで、当該職員が講師として行っている内容は「しつけ方教室」であり、他方で動物保護管理協会と当該職員との間の雇用契約における業務内容は「電話相談事業、しつけ方等に係る業務」である。また、当該職員は、職員としての業務時間内に講師業務を実施しており、動物保護管理協会と当該職員との間で別途講師業務についての業務委託契約も締結していない。このような実態や業務委託料としてではなく「講師手当」という手当名目で支給していることから、当該職員の講師業務は、当該職員が個人事業主としての立場で行っているものではなく、嘱託職員としての業務の一環として行っているものと考えられる。

そのため、現在支給されている「講師手当」は、嘱託職員の給与としての性格を有するものであるが、現在の給与規程には、「講師手当」に相当する手当の規定はなく、根拠のない手当であり、給与の二重払いと評価され得るものである。

したがって、今後も引き続き「講師手当」の制度を維持するのであれば、給与として取り扱った上で、新たに給与規程に当該規定を設けた上で支給し、給与の体系的な整合性を取るよう検討されたい。

#### ウ. 動物保護管理協会非受託案件での職員派遣について（指 摘）

動物保護管理協会は、動物保護管理協会宛てに業務に係る依頼文書が送られてきている飼い犬のしつけ方教室事業の一部について、動物保護管理協会を受託することなく、当該職員を派遣しており、当該職員が依頼者から直接委託料を受領

するという運用を行っている。このようなケースが平成 25 年度で 2 件存在し、一定額の委託料を業務委託者から当該職員が受け取っている。このような運用は、少なくとも平成 5 年頃から続いているということである。

本来は、動物保護管理協会が受託した上で、当該職員を派遣し、動物保護管理協会が委託料の支払を受ける必要がある。現在の動物保護管理協会の運用は、本来得られるはずの委託料をあえて受け取らず、当該職員の受託業務として取次・紹介しているものとみなされてもやむを得ず、結果として、委託料相当額は、動物保護管理協会にとって機会損失となっているものと考えられる。

したがって、今後は動物保護管理協会が受託した上で、職員を講師として派遣するような仕組みにするよう検討されたい。

## エ. 職員に対する時間外勤務の指示について（指 摘）

動物保護管理協会の就業規則第 5 条（勤務時間）第 1 項には「職員の勤務時間は、月曜日から金曜日まで午前 8 時 30 分から午後 5 時 15 分までとする。」と規定されており、同第 6 条（休憩時間及び休息時間）では「休憩時間は、正午から午後 1 時までとする。」と規定されている。また、同第 7 条（休日等）は「休日は、次の各号に掲げる日とする。（1）国民の祝日（2）1 月 2 日、3 日及び 12 月 29 日から 12 月 31 日まで（3）日曜日及び土曜日は勤務を要しない日とする（4）祝日が日曜日に当たるときは、その翌日を休日とする」と規定されている。

他方で、同第 8 条（時間外勤務）は「職員は、業務上特に必要がある場合には、前条の休日等に勤務を命ぜられるものとする。」と規定している。

上記の規定からは、動物保護管理協会の職員の労働時間は 1 日 7 時間 45 分、週 38 時間 45 分となる。

この点について、平成 25 年度において、動物保護管理協会は職員 7 名に対して、合計 1,796 時間の休日勤務を命じている。最も多くの休日勤務を命じられた職員は 1 か月で最大 48 時間、一年間で 390 時間であった。なお、平日における時間外勤務は存在しないということである。これについては、労働基準法第 32 条は「使用者は、労働者に、休憩時間を除き 1 週間について 40 時間を超えて、労働させてはならない。」（第 1 項）、「使用者は、一週間の各日については、労働者に、休憩時間を除き 1 日について 8 時間を超えて、労働させてはならない。」（第 2 項）と規定し、同第 35 条第 1 項は「使用者は、労働者に対して、毎週少なくとも 1 回の休日を与えなければならない。」と規定し、「1 日 8 時間、1 週 40 時間」の法定労働時間及び「週 1 日以上」の休日の付与を規定している。

そして、同第 36 条第 1 項本文は「使用者は、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織

する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定をし、これを行政官庁に届け出た場合においては、第 32 条から第 32 条の 5 まで若しくは第 40 条の労働時間又は前条の休日に関する規定にかかわらず、その協定で定めるところによって労働時間を延長し、又は休日に労働させることができる。」と規定しており、法定労働時間以外や法定休日における労働を命じる場合には、労働者との「書面による協定」が必要であると規定している。

しかし、上記のように、動物保護管理協会は職員に対して、法定労働時間外や法定休日での勤務を命令しているところ、その根拠となる労働者との上記労働法第 36 条 1 項本文の「書面による協定」については存在しないため、かかる命令は労働基準法第 32 条及び第 35 条に反する可能性が高い。その違反事由については罰則等の規定もある（同第 119 条第 1 号及び第 121 条第 1 項）。

したがって、今後も同様に職員に対して法定労働時間外や法定休日に勤務を命じるのであれば、職員の過半数代表者との間で、「書面による協定」を締結されたい。

#### オ. 就業規則の不備について（指 摘）

動物保護管理協会には就業規則が整備されている。その就業規則の内容につき、勤務時間に関しては、就業規則第 5 条は月曜日から金曜日まで午前 8 時 30 分から午後 5 時 15 分までと規定している一方で、一部の職員については、勤務日や勤務時間について例えば「午前 10 時から午後 4 時まで」とする就業規則の記載内容とは異なる内容で雇用通知書を送付しており、両者に差異が生じている。また、就業規則第 20 条において「禁治産者」や「準禁治産者」という既に廃止された制度における名称がそのまま使用されており、現状に沿った修正が行われていない。

したがって、現在の就業規則については、早急に見直し作業を進められたい。

#### カ. 受託業務の相手方に対する考え方について（意 見）

動物保護管理協会では、しつけ教室等の実施事業を受託する際に、委託先を地方公共団体等の公的な機関に限っており、例えば、マンションの管理組合からの依頼や民間企業が開催するイベントでの実施依頼については断っている。動物保護管理協会が民間からの依頼を断っている理由は、そのような委託先から受託すると、特定の者に対するサービスとなり、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の第 5 条第 4 号に定める「株式会社その他の営利事業を営む者又は特定の個人若しくは団体の利益を図る活動を行うものとして政令で定める者に対し、寄附その他の特別の利益を与える行為」であるという認識を持っており、

公益事業として行うことができず、他方で、現在、動物保護管理協会の定款には収益事業についての定めがないことから、かかる事業については許されないと判断しているためである。

しかし、上記の「特別の利益」とは経済的な利益を特定の者に特別に与える場合を指し、適正な料金でサービスを一般に提供すること自体は、何ら特別な経済的な利益を与えるものではなく、当然に許されるものであり、むしろ広く「しつけ教室」等を実施することは、動物保護管理協会の定款第3条に定める動物保護管理協会の目的に合致するものと考えられる。

したがって、今後は公益法人としての経理的な基礎を充実させる観点からも、公の団体以外からも広く事業を受託する経営方針にするよう要望する。また、受託事業の大幅な増加が見込まれるような場合には、収益事業として定款に定め、変更認定等の手続を経ることも検討するよう要望する。

#### ④ ガバナンスの現状について

##### ア. 理事職と事務職の兼務について（意見）

動物保護管理協会は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会及び監事を有しており、定款において、理事の中から理事長及び常務理事を選定することになっている。また、動物保護管理協会の組織運営上、事務局に事務局長を置いている。主な役職の職務及び権限に関する定款の定めは次のとおりとなっている。

役職名	職務及び権限
理事長	法令及び定款で定めるところにより、法人を代表し、その業務を執行する（定款第24条第2項）
常務理事	理事会において別に定めるところにより、法人の業務を執行する（定款第24条第3項）
事務局長	法人の事務を統括する

平成25年度の役職員の状況によれば、理事長は非常勤であり、業務は実質的に常務理事が主体で執行されているが、事務局長との兼務になっている。組織規模が小さく、また、厳しい財政状態を勘案した場合、現在の状況はやむを得ないものと推察されるが、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能が十分には働かない可能性もある。事務局長として専任の職員を採用することが難しいのであれば、理事及び監事による牽制機能が十分に発揮されるよう、理事会の開催数及び理事の出席状況等の形式的な見直しや改善を行い、併せて動物保護管理協会業務

に対する貢献意思及び理事の牽制機能に対する注意喚起を常に行うことを要望する。

## イ. 監事監査について（意見）

動物保護管理協会の監事監査については、2名の監事が年1回の往査により実施されている。その監事監査のうち会計監査については、作成された財務諸表が適切に作成されているかについて、総勘定元帳や証憑書類等の閲覧により実施している。また、業務監査については、事務局長から事業報告書に記載されている業務実績の説明を受け、適宜質問を行うことにより実施している。また、監事は理事会に出席している。

しかし、監事監査の年間計画書は作成されておらず、また平成25年度において監事監査の実施に伴う指摘事項等は特段なく、監事監査の結果改善事項等を記載した意見書等は作成されていない。

そもそも監事には理事の職務執行を監査して法人経営上の問題点を指摘する責任がある。一方、今回の外部監査で述べている事項（基本財産の運用方法、業務受託の赤字受注の状況及び嘱託社員の競業避止義務に関連する諸問題）について、これまでの監事監査では指摘されてこなかった。これは、監事監査の実施日数が十分でないこと、監査実施計画の不存在や監査実施上の要点が明確ではない可能性があること等が要因の一つとも考えられる。

今後は年間監査計画の作成及び会計監査と業務監査に必要な監査日数の精査と合意、監事監査実施に伴い検出された事項の文書的な共有化等を監事監査の仕組みとして構築し、効率的で効果的な監視機能の発揮を目指されるよう要望する。

#### 4. 公益財団法人千葉県青少年協会及び県民生活・文化課に係る外部監査の結果

##### (1) 概要

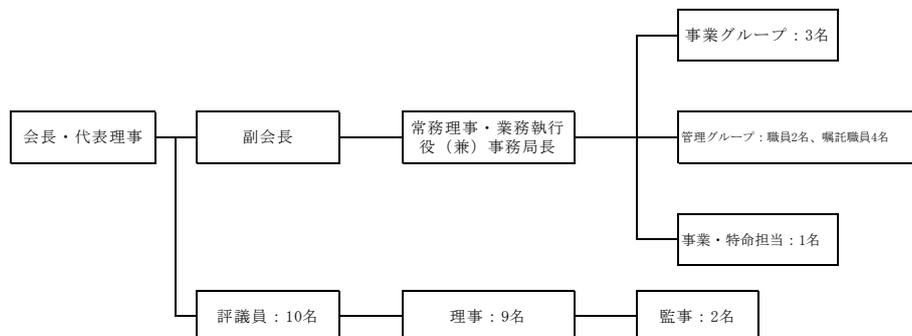
###### ① 法人の概要

###### ア. 法人の沿革及び事業目的

青少年協会は、家庭、学校、地域及び社会環境などの青少年を取り巻く環境の変化に鑑み、行政及び関係機関と連携・協力し、青少年健全育成活動の推進及び必要な環境づくりを進めることにより、千葉県の次代を担う青少年の健やかな成長と社会的自立の実現に資することを目的としている。公益認定を取得する前の「財団法人千葉県青少年協会」は、昭和41年5月30日に設立された。昭和56年10月15日、千葉県青少年婦人会館の管理運営業務を受託した。平成4年4月1日、千葉県青少年女性会館に名称変更された。また、平成8年9月1日付けで「財団法人千葉県青少年女性協会」に名称変更し、千葉県女性センター事業を受託している（同女性センターは平成8年11月15日に開設。）。平成16年3月31日、千葉県青少年女性会館の宿泊部門を廃止した。平成18年4月1日、千葉県青少年女性会館の指定管理者として管理運営業務を受託した。平成19年6月15日、財団法人千葉県青少年協会に名称変更した。平成25年4月1日に公益財団法人千葉県青少年協会に移行した。現在、千葉県青少年女性会館の指定管理者としては、第3期目の最終年度である（第3期目：平成24年度～平成26年度）。

###### イ. 法人の組織・役職員の状況

平成25年4月1日現在、青少年協会は10名の職員と11名の役員を擁している。役員11名のうち常勤者は業務執行理事の1名であり、職員である事務局長を兼務している。なお、組織図（平成26年5月1日現在）は次のとおりである。



## ウ. 法人の決算状況

青少年協会の決算の概況は、次に掲げる表に示すとおりである。

【正味財産増減計算書の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度		平成 25 年度	
一般 正味財産 増減の部	経常 収益	基本財産運用益等	4
		受取会費	3,238
		事業収益	11,658
		受取補助金等	71,539
		受取負担金	2,784
		雑収益	1,310
		経常収益計	90,533
	経常 費用	事業費	83,230
		管理費	7,827
		経常費用計	91,057
	当期経常増減額		△524
当期経常外増減額		0	
当期一般正味財産増減額		△524	
指定 正味財産 増減の部	当期指定正味財産増減額	—	

【貸借対照表の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度		平成 25 年度	
資産 の部	流動 資産	現金預金	9,959
		その他	999
	固定 資産	基本財産	4,000
		特定資産	24,332
		その他固定資産	5,629
負債 の部	流動負債		5,651
	固定 負債	長期借入金	0
		退職給付引当金	24,332
正味財 産の部	指定正味財産		4,000
	一般正味財産		10,936

## ② 事業の概況

青少年協会は、千葉県における青少年の健全育成を目指して「大人が変われば、子どもも変わる運動-青少年の心を育てるキャンペーン-」をスローガンに事業を展開しており、次のような事業方針を打ち出している（平成25年度事業報告より）。

- i 千葉県青少年総合プランの一翼を担い、民間活力の積極的な活用をはかり、地域社会と連携を緊密に青少年の健全育成活動の普及・啓発に取り組む。
- ii 地域に根ざした青少年育成実践活動組織の「要」である青少年育成市町村民会議の設置、活性化を促進。
- iii 青少年育成団体と協力、地域・社会の青少年育成活動の担い手を支援。
- iv 青少年育成団体と情報交換に努め、情報発信の強化をはかる。
- v 会員増強、財政基盤の拡充に努める。

青少年協会は昭和41年5月30日発足時から民間の青少年育成運動の推進母体という役割と同時に青少年育成千葉県民会議の役割を担うものであり、当初から県民会議として設立されたものである。実施事業は、青少年育成千葉県民会議としての事業（県補助事業）と指定管理事業に分かれる。前者は担い手支援事業と啓発事業等であり、平成25年度の当該事業の概要は次の一覧表のとおりである。

### 【青少年育成千葉県民会議としての事業（県補助事業）】

#### 【平成25年度青少年協会(青少年育成千葉県民会議)事業内容】

I 担い手支援	
	(1)実践体験活動
	(2)青少年相談員連絡協議会との連携
	(3)若者と大人のコミュニケーション
	(4)青少年サポーターの育成・事業推進
	(5)青少年育成会議への出席
II 啓発事業	
	(1)「私の思い」～中学生の主張～千葉県大会
	(2)青少年育成千葉県民会議推進大会
	(3)市町村民会議代表者会議
	(4)市町村事務担当者会議
	(5)市町村民会議設置促進、活性化
	(6)「少年の日」・「家庭の日」の普及啓発
III 広報・公聴事業	
	(1)「青少年ちば」の発行
	(2)かべ新聞
	(3)HPの活用・情報収集提供
IV 財政基盤の強化	
V 受託事業	
	(1)県環境財団助成事業

また、それぞれの事業の詳細な実績は次の表のとおりであり、中には参加者の少ない事業も見受けられるが、活発に事業を推進していることが把握できる。

I 担い手支援 (1)実践体験活動
市町村の青少年育成活動担い手支援、活動のマンネリ化を刷新するため、市町村の活動状況、抱えている問題を把握、当協会が付加価値のある差別化した事業の企画提案を行い、青少年育成関係団体と連携強化を図り事業を推進した。
①お米づくり(田植え体験) 芝山町 5月11日 73人
②船橋市ケータイ・インターネット安全教室 船橋市立海神南小学校 5月31日 186人
③お米づくり(稲刈り体験) 芝山町 9月14日 112人
④青少年育成茂原市民会議研修会「子どものSOS～親と地域でできること」 茂原市 10月6日 67人
⑤いすみ市親子体験講座「子どもたちとの接し方」 いすみ市 11月30日 19人
⑥香取市ケータイ・インターネット安全教室 香取市 1月28日 17人
⑦館山市青少年問題協議会「子どもへの家庭教育と道德教育の重要性」 館山市 2月23日 41人

I 担い手支援 (2)青少年相談員連絡協議会との連携	
各地域振興事務所と連携を図り、青少年育成担い手支援に協力。課題研修への企画提案を行った。地域に出向いて市町村青少年相談員と意見交換を行い、事業の活性化に協力した。	
①東庄町青少年相談員研修会 「子どもたちとの接し方」 東庄町 4月7日 50人	②香取地区青少年相談員課題研修 「子どもたちとのコミュニケーション」 6月8日 50人
③香取市青少年相談員研修会 「子どもたちとの接し方」 香取市 6月15日 93人	④山武地区青少年相談員課題研修 「子どもたちとの接し方」 6月15日 60人
⑤長生地区青少年相談員課題研修 「子どもたちとの活動安全対応」 6月23日 81人	⑥印旛地区青少年相談員課題研修 「子どもたちとの接し方」 6月23日 55人
⑦東葛飾地区青少年相談員課題研修 「スマートフォンの安全利用」 7月13日 67人	⑧県央地区青少年相談員課題研修 「子どもたちとのコミュニケーション」 9月29日 95人
⑨香取市青少年相談員 「とんぼ玉づくり体験」 香取市 11月2日 15人	⑩安房地区青少年相談員課題研修 「救急法とAEDの使い方体験」 2月2日 80人

I 担い手支援 (3)若者と大人のコミュニケーション
青少年とのコミュニケーションが希薄になっている。中・高校生を対象に青少年が社会や日常生活の中で考え、感じていることについて大人と意見交換を行い、コミュニケーションを図る。地域の青少年育成関係団体と協力して開催。
若者と大人のコミュニケーション「しゃべり場」 3月2日開催 場所:千葉県青少年女性会館 高校生・大学生 9人、大人 11人 協力 (一社)千葉県子ども会育成連合会

<p><b>I 担い手支援 (4)青少年サポーターの育成・事業推進</b></p> <p>高校生、大学生を青少年育成ボランティアとして組織化。高校、大学で学習した環境、自然観察などの体験企画を提案。学生が市町村に出向いて小学生を対象に体験学習を行い、環境、自然への意識を高めた。</p> <p>青少年サポーター事業「理科実験」 8月8日開催 場所:佐倉市臼井公民館 参加:小学生20人、青少年サポーター13人 協力 千葉大学園芸学部</p>
<p><b>I 担い手支援 (5)青少年育成会議への出席</b></p> <p>内閣府主催の研修会、関東甲信越静ブロック協議会の研修会に出席し、情報を収集、市町村に提供。併せて、青少年育成助成機関の活用情報を提供。</p>
<p><b>II 啓発事業 (1)「私の思い」～中学生の主張～千葉県大会</b></p> <p>中学生が社会の一員としての役割と責任を自覚して、自らの目標を持ち、それに向かって努力を続けていくのは大変なこと。中学生の体験を通して、青少年の健全育成に理解と関心を深める。</p> <p>県内の中学校から、中学生が日常の生活体験から感じている「僕たち、私たちの思い」の作文を募集、一次、二次審査で選ばれた14人が県大会で発表。最優秀賞(千葉県知事賞)受賞者は、東京で開催される全国大会に千葉県代表として出場し、国立青少年教育振興機構奨励賞を受賞した。</p> <p>場所:千葉市文化センター 9月21日開催 発表者:14名 参加:350人 発表文集の作成配布(2,800部) 47校から4,203点の応募</p>
<p><b>II 啓発事業 (2)青少年育成千葉県民会議推進大会</b></p> <p>県民、会員、企業、青少年育成団体、行政機関の方々に青少年育成運動の更なる理解と周知を深めてもらうことを目的に開催。</p> <p>協会活動報告、中学生の主張優秀作文の発表、基調講演、地域の活動事例の発表、表彰を行った。</p> <p>場所:千葉県青少年女性会館 11月16日開催 参加:170人 共催:千葉県青少年総合対策本部</p>
<p><b>II 啓発事業 (3)市町村民会議代表者会議</b></p> <p>市町村民会議の位置付けや役割、青少年育成運動の現状や課題について率直な意見交換を行い、青少年育成運動活性化につなげる会議として開催した。</p> <p>①3市(市原市、浦安市、山武市)合同意見交換会 9月14日 21人 ②浦安市代表者意見交換会 11月7日 17人 ③市町村民会議代表者意見交換会 1月17日 35人 千葉市文化センター ④茂原市代表者意見交換会 1月23日 24人</p>
<p><b>II 啓発事業 (4)市町村事務担当者会議</b></p> <p>平成26年度開催(隔年開催)</p>

<b>II 啓発事業 (5)市町村民会議設置促進、活性化</b>
青少年育成実践活動の旗振り役の「要」として、市町村民会議を明確に位置付け、役割と必要性について説明し、設置の促進を図った。 県民会議と市町村民会議の一体感を構築するために、市町村に出向いて意見交換を行い、市町村民会議への理解を深めていく。
館山市が再登録 設置市町村43か所、未設置市町村 11か所
<b>II 啓発事業 (6)「少年の日」・「家庭の日」の普及啓発</b>
子ども・若者育成支援室と連携し、地域の子どもや親、青少年育成団体関係者らの意見を広く聞き、次代に適応した活動へ刷新を図った。

<b>III 広報・公聴事業 (1)「青少年ちば」の発行</b>
青少年育成関係団体の活動情報を掲載。青少年育成運動の一層の理解と協力を深めた。 8月、12月 各14,000部発行配布 配布先 会員、行政関係機関、青少年育成団体、企業等
<b>III 広報・公聴事業 (2)かべ新聞</b>
速報媒体として、青少年育成活動事業終了後、市町村事務担当者、青少年育成関係団体に送付。青少年育成活動の理解を深めてもらった。
<b>III 広報・公聴事業 (3)HPの活用・情報収集提供</b>
青少年健全育成活動の周知を図り、一層の理解を深めた。 事業活動概要冊子 3,500部作成配布

<b>IV 財政基盤の強化</b>
<b>V 受託事業 (1)県環境財団助成事業</b>
地域に自生している樹木を植樹し、景観を整備する。 場所: 館山市平砂浦海岸 期日: 2月23日 参加者: 親子、子ども会、ボーイスカウト、ガールスカウト、青少年相談員等 504人 クロマツ 2,500本、アキグミ、トベラ、マサキ 2,500本 合計5,000本

#### 【指定管理事業】

青少年協会は千葉県青少年女性会館の指定管理者としても活動している（平成24年度～平成26年度）。その活動における指定管理料及び施設の管理運営方針は次のとおりであり、一部民間の発想による提案内容が含まれており評価すべき内容と考えられる。

#### 【千葉県青少年女性会館管理運営業務 指定管理料：平成24年度～平成26年度】

区 分	指定管理料 (単位：円)
平成24年度	29,800,000
平成25年度	29,800,000
平成26年度	30,651,429

注：平成24～25年度は実績であり、平成26年度は契約額である

【指定管理者指定申請時点での施設管理運営の方針】<sup>注</sup>

1. 県民の平等な利用の確保	
①	青少年育成運動の推進、活動拠点としての利用に拘らず、青少年育成団体の利用を中心に、その他一般企業及び団体等への利用促進を図る。
②	会館利用状況をホームページに掲載し、多方面の方々に会館の利用状況を知ってもらおう。
③	毎週最新の予約状況を掲載する。
2. 利用者の増加を図るための方策	
①	利用団体の区分の状況を把握し、きめ細かな営業活動を行う。
②	企業、団体、NPO、業界団体事務所等の新規開拓先にパンフレットを送り、安価でクリーンネスを訴求ポイントに営業活動を行っていく。
③	新規利用団体にはお礼の手紙を送り、継続利用に努める。
④	「青少年ちば」に会館利用をPRする。
⑤	職員の名刺の裏に会館利用を印刷し、全員がセールスマンとして動く。
3. 施設の維持管理計画	
①	利用するお客様の立場に立ってクリーンネスで安心、安全な施設管理を心掛ける。おもてなしの心「トイレに花一輪」は継続して行っていく。
②	電気、ガス、水道等施設維持管理経費の管理を行い、経費削減に努める。
③	快適な施設管理のために都度、施設管理委託業者とミーティングを行い、課題の改善を図っていく。
4. 県民サービス向上のための方策：お客様第一の視点で取り組む。	
①	お客様アンケートを実施し、その結果を会館に掲示する。
②	お客様からの要望や意見に対して返事を書いてボードに掲示し、施設利用者の誰でもが見えるようにする。
③	会館利用や施設の管理運営、サービスに係るお客様のクレームについて、お客様の立場に立って十分な理解が得られるよう、速やかに誠実に対応する。
5. 地域との連携	
①	稲毛区役所地域振興課の協力に基づき、区内9町内会三役会理事会で、会館利用、会館行事への参加などの案内をしている。
②	来館されるお客様に地域サークルの作品を鑑賞していただく展示スペースを1階ロビーに設けている。
③	若者たちに期待をし、大学生、高校生を青少年育成活動のサポーターとしての組織化を図り、会館を利用したイベント等に積極的に携わってもらっている。
④	協会が位置する町内会との連携を密にして、会館行事の案内を行い、イベント等への参加をお願いしている。

注：平成23年9月7日時点の方針内容である。

(2) 手 続

青少年協会の事務の執行及び事業の管理が、法令、条例及び関連規則等に基づき、適正に実施されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 青少年育成千葉県民会議として実施する事業に関する計画書及び実績報告書等を査閲し必要な質問等を行った。
- ii 補助事業申請書類関係一式を査閲し必要な質問等を行った。
- iii 指定管理事業に係る提案書類、基本協定書、実績報告書等を査閲し必要な質問等を行った。
- iv 青少年協会及び所管課である県民生活・文化課へ必要と認めた質問を行った。併せて、当該事務事業が、経済性及び効率性について問題がないかどうかにつ

いて検証するため、次の監査手続を実施した。

- i 事業計画書及び事業報告等を査閲し青少年協会主催事業を視察し必要な質問等を行った。
- ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）を査閲し必要な質問等を行った。
- iii 決算報告書を査閲し必要な質問等を行った。
- iv 青少年協会事務局へ必要と認めた質問を行った。

### （3）結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることとする。

#### ① 経理的な基礎の構築状況について

青少年協会の経理的な基礎は基本財産及び特定資産等の運用では充実させることはできないほどの基本財産等の規模である。すなわち、基本財産として管理されている額は400万円である（定款第5条第2項第1号、基本財産管理取扱規程）。また、特定資産としては退職給付引当資産があり、平成25年度末では2,433万円であった。また、青少年育成基金は青少年の健全育成のために設置された基金（青少年育成基金運用規程）であるが、平成25年度末では545万円であった。

それらの財産等の運用については基本的に定期預金での運用であり、国債及び地方債等債券での運用がなされていないこともあり、平成25年度の運用益は合計で1万円（13,405円）であった。

一方、青少年協会の経理的な基礎としては、青少年育成千葉県民会議の事業を実施していることに伴い、県からの事業補助等を継続して受け取っている（平成25年度（以下、同様。）：40,329千円）。さらに、千葉県青少年女性会館の指定管理者として利用料金収入（11,658千円）と会館管理運営事業受託収益（29,800千円）及び受取負担金（2,784千円）を収益として得ている。

#### ア. 寄附金の募集について（意 見）

平成25年度における経常収益は約9,053万円であるが、公益認定制度の根幹に関わる寄附金については、経常収益としての実績が平成25年度ではない。したがって、公益法人としての経理的な基礎を強化する取組を積極的に推し進めることが求められていることから、寄附金を積極的に募集する取組を要望する。

寄附金収入は「民による公益」の増進活動を支える収益となることが期待されて

いるため、例えば、青少年協会のホームページ等の広報媒体において寄附金の募集情報をより効果的に掲載することが考えられる。寄附金の拠出者は青少年協会の設立目的や事業内容、簡潔・明瞭な財務内容等を寄附金拠出の意思決定情報として必要としているものと考えられる。しかし、現在のホームページには寄附金の募集情報は掲載されていない。また、ホームページに掲載されている定款（第3条：目的、第4条：事業）、事業計画書・予算書及び事業報告書・決算書等を閲覧したとしても、寄附金拠出に十分なインセンティブを与える魅力的な情報には編集されていない。現在のホームページではトップページや会員募集の項目では、事業実施の状況を写真とともに魅力的に情報発信していると評価できるが、寄附金の募集についてもそれらと同様に位置づけることが公益法人には求められるべきと考える。

また、寄附金拠出を促す要因は様々な要因があると考えられるが、公益認定制度の特徴として、寄付者への税制上の優遇制度を広くPRすることが必要である。すなわち、公益認定取得後の法人は特定公益増進法人とされたため、寄附金の損金算入等が容易となった点は寄附金拠出のインセンティブとなる。

したがって、青少年協会が実施する主要な事業の社会的な意義を寄附金獲得の視点から魅力ある情報を再編集するなどの取組を要望する。

#### イ. 基本財産、特定資産及び余裕財産の運用について（意見）

基本財産（400万円）、特定資産である退職給付引当資産（2,433万円）及び青少年育成基金（545万円）の運用（合計3,378万円）は、現在のところ基本的に定期預金による運用である。青少年協会はこれらの資産について資金運用規程を適用して運用しているものと考えられる。すなわち、基本財産については、公益目的事業に資するため、適正な維持及び管理に努めるとし（同規程第5条第1号、基本財産管理取扱規程第4条）、また、その他の財産については、資金の使途及び積立て目的、運用可能期間等その資金の特性を勘案し、適正な運用に努めるものとする（同規程第5条第2号）としている。そして、それらの財産の運用対象としては、円建て預貯金、元本保証の円建て金銭信託及び元本保証の円建て債券等としている（同規程第6条）。その運用状況については、理事会及び評議員会に対して、資金運用の経過及び結果を年1回以上、資金運用の管理責任者である会長から報告することとなっている。

これらの規定によると、現在のところ定期預金で運用されている基本財産等は円建て金銭信託や債券等で運用することも可能である。仮に現在の基本財産等の合計額（3,378万円）を債券等により運用していたとして試算すると、約40万円の受取利子収入が期待できるものと考えられる（年間運用利回り1.2%と仮定する。）。この額は、平成25年度に青少年協会が各種助成機関に申請し不採択となった次の

3つの補助・助成事業を実施することができるだけの収益額である。

- i 「若者と大人のコミュニケーション事業」（申請額：132千円）  
RINGRINGプロジェクト競輪&オートレースの補助事業：公益財団法人  
JK A（旧日本自転車振興会）
- ii 「子育て親学講座」（申請額：150千円）  
キリン子育て公募助成：公益財団法人キリン福祉財団
- iii 「子育て親学講座」（申請額：120千円）  
JTNP O助成事業：日本たばこ産業株式会社

以上のことから、基本財産や特定資産等の運用による収益も重要な自己収益であることから、数か月から数年間の運用が可能であると考えられる運用規模の金額を特定して、債券等での運用を実施するよう要望する。

## ② 財政的支援（補助金関連）について

県から青少年協会は補助金を交付されているが、平成 25 年度の受取補助金は 4,033 万円であり、そのうち、公益目的事業会計で 3,549 万円、法人会計で 484 万円であった。法人会計に充当している補助金 484 万円は事業費への補助ではなく、運営費補助であり赤字補助金の性格を有している。法人会計には経常収益が受取補助金以外になく、経常費用を賄うための基本財産等運用益、受取会費収入及び受取負担金が法人会計に充当されていないこともあって、平成 25 年度法人会計の当期経常増減額は 299 万円の赤字となっている。法人会計における経常収益へ充当すべき収益項目を再度整理する必要がある。

このような法人会計に計上されている運営費補助金の額を実質的に削減する努力が求められるべきである。そのためにも次のような収益項目の充実に努めることが必要である。

### ア. 会員獲得の状況について（意見）

青少年協会における会員には、特別会員、法人会員、団体会員及び個人会員が設定されている（会員規程第 5 条第 1 項、別表）。その会員の区分別件数と会費の収入状況は次のとおりである。

【平成25年度会員数】 (単位: 件、円)

会員区分	件数	うち、 市町村会員	会費収入
特別会員	35	1	1,548,000
法人会員	40	4	500,000
団体会員	68	8	360,000
個人会員	261	0	830,000
合計	404	13	3,238,000

【会員年度推移】

区分	平成23年度	平成24年度		平成25年度		会費
	件数	件数	前年比	件数	前年比	
特別会員	42	37	88%	35	95%	1口 36,000円
法人会員	32	35	109%	40	114%	1口 10,000円
団体会員	64	65	102%	68	105%	1口 3,000円
個人会員	243	226	93%	261	115%	1口 2,000円
合計	381	363	95%	404	111%	

また、それぞれの会員のうち、市町村会員の数は平成25年度末では14団体と少ないが、その内訳は次の表のとおりである。

特別会員 (1件)

No.	名称	口数	金額	入会年月日
1	市原市	1口	36,000円	S49.3.10

法人会員 (4件)

No.	名称	口数	金額	入会年月日
1	浦安市青少年健全育成連絡会	1口	10,000円	H20.3.10
2	大多喜町	1口	10,000円	S50.4.5
3	いすみ市	1口	10,000円	S50.4.19
4	御宿町	1口	10,000円	S50.7.17

団体会員 (9件)

No.	名称	口数	金額	入会年月日
1	千葉市青少年育成委員会会長会	1口	3,000円	S61.6.23
2	青少年育成大網白里市民会議	1口	3,000円	S61.9.25
3	佐倉市青少年育成市民会議	1口	3,000円	S61.10.7
4	成田市青少年育成市民会議	1口	3,000円	S63.3.4
5	習志野市青少年相談員連絡協議会	1口	3,000円	H2.7.3
6	流山市青少年育成会議	1口	3,000円	H3.5.20
7	船橋市青少年の環境を良くする市民の会	1口	3,000円	S53.11.1
8	山武市青少年育成市民会議	1口	3,000円	H25.8.29
9	青少年育成茂原市民会議	1口	3,000円	H26.7.2

注: 平成26年10月9日現在

このうち、会員種類別の年度推移をみると、特別会員及び個人会員は減少し、法人会員と団体会員は増加傾向にある。法人会員と団体会員は青少年協会の会員拡大努力の成果であるが、個人会員及び市町村会員等の拡大には課題があることが分かる。結果として、平成25年度の会員収入は、324万円であった。次の表で

分かつとおり、平成 21 年度（364 万円）をピークに減少傾向にあったが、平成 25 年度では約 2 万円の増加に転じている。

【青少年協会会員会費収入の年度推移(平成17年度～平成25年度)】 (単位:円、%)

区 分	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
会員会費収入	2,626,400	2,777,400	3,363,400	3,622,400	3,642,400	3,522,400	3,414,400	3,209,000	3,238,000
対前年度伸び率	-	105.7%	121.1%	107.7%	100.6%	96.7%	96.9%	94.0%	100.9%

青少年育成事業をより魅力的に実施し、その成果をホームページや機関誌「青少年ちば」で分かり易く掲載して、企業に対しても会員となる社会的使命を訪問して説明している青少年協会の方向性は間違っていないと考えられるため、今後もさらに魅力的なPR手段（テレビ、ラジオ及び新聞等での取材回数の増加等）を様々なネットワークにより展開することにより、会員数の拡大につなげることを要望する。

## イ. 補助事業の実施状況について

青少年協会は青少年育成千葉県民会議としての事業を展開するに当たって、千葉県行政との緊密な関係により、県内市町村の教育委員会や民間団体等とのネットワークを維持、強化する必要がある。当該事業の平成 25 年度における実施状況は次の表に示すとおりである。それぞれの事業の実施に充当される財源には、県の補助金、会員会費及び各種助成金等が挙げられる。

【平成25年度青少年協会補助事業】 ( )内は県補助金額 (単位:円、%)

事業名	予算額	実績	決算額		財源	
			執行率	執行率		
実践体験活動	300,000 (150,000)	①お米づくり(田植え体験) 芝山町 5月11日 73人 ③お米づくり(稲刈り体験) 芝山町 9月14日 112人	②船橋市ケータインターネット安全教室 船橋市立海神南小学校 5月31日 186人 ④青少年育成茂原市民会議研修会 「子どものSOS～親と地域でできること」 茂原市 10月6日 67人 ⑥香取市ケータインターネット安全教室 香取市 1月28日 17人	299,978 (150,000)	100.0	県補助金 150,000円 会員会費 149,978円
		⑤いすみ市親子体験講座「子どもたちの接し方」 いすみ市 11月30日 19人 ⑦船山市青少年問題協議会 「子どもへの家庭教育と道徳教育の重要性」 船山市 2月23日 41人	⑧香取地区青少年相談員課題研修 「子どもたちのコミュニケーション」 6月8日 50人 ④山武地区青少年相談員課題研修 「子どもたちの接し方」 6月15日 60人 ⑥印旛地区青少年相談員課題研修 「子どもたちの接し方」 6月23日 55人 ⑧県央地区青少年相談員課題研修 「子どもたちのコミュニケーション」 9月29日 95人 ⑩安房地区青少年相談員課題研修 「救急法とAEDの使い方体験」 2月2日 80人	219,222 (109,000)	99.6	県補助金 109,000円 会員会費 110,222円
I 担 い 手 支 援	220,000 (60,000)	①東庄町青少年相談員研修会 「子どもたちの接し方」 4月7日 50人 ③香取市青少年相談員課題研修 「子どもたちの接し方」 6月15日 93人 ⑤長生地区青少年相談員課題研修 「子どもたちの活動安全対応」 6月23日 81人 ⑦東葛飾地区青少年相談員課題研修 「スマートフォンの安全利用」 7月13日 67人 ⑨香取市青少年相談員「とんぼ玉づくり」 11月2日 15人	②香取地区青少年相談員課題研修 「子どもたちのコミュニケーション」 6月8日 50人 ④山武地区青少年相談員課題研修 「子どもたちの接し方」 6月15日 60人 ⑥印旛地区青少年相談員課題研修 「子どもたちの接し方」 6月23日 55人 ⑧県央地区青少年相談員課題研修 「子どもたちのコミュニケーション」 9月29日 95人 ⑩安房地区青少年相談員課題研修 「救急法とAEDの使い方体験」 2月2日 80人	219,222 (109,000)	99.6	県補助金 109,000円 会員会費 110,222円
		若者と大人のコミュニケーション 3月2日 千葉県青少年女性会館 高校生・大学生:9人 大人:11人 協力:(一社)千葉県子ども育成連合会		148,325 (140,000)	98.9	県補助金 140,000円 会員会費 8,325円
		青少年サポーター「理科実験」 8月8日 佐倉市白井公民館 小学生:20人 青少年サポーター:13人		398,678 (200,000)	99.7	県補助金 200,000円 会員会費 198,678円
		青少年健全育成会議への出席	98,000 (65,000)	青少年健全育成会議への出席		79,320 (65,000)

(単位:円、%)

	事業名	予算額	実績	決算額	執行率	財源
II 啓 発 事 業	「私の思い」～中学生の主張～千葉県大会	1,500,000 (1,100,000)	9月21日 千葉県青少年女性会館 14人発表 参加350人 発表文集の作成配布 (2,800部) 47校 4,203点応募	1,499,752 (1,099,000)	100.0	県補助金 1,099,000円 会費 752円 国立青少年教育振興機構助成金 400,000円
	青少年育成千葉県民会議推進大会	400,000 (400,000)	11月16日 千葉県青少年女性会館 参加者:170人 共催:千葉県青少年総合対策本部	400,000 (400,000)	100.0	県補助金 400,000円
	市町村民会議代表者会議	100,000 (50,000)	①3市(市原市・浦安市、山武市)合同意見交換会 9月14日 21人 ②浦安市代表者意見交換会 11月7日 17人 ③市町村民会議代表者意見交換会 1月17日 35人 千葉市文化センター ④茂原市代表者意見交換会 1月23日 24人	81,104 (50,000)	81.1	県補助金 50,000円 会費 31,104円
	市町村事務担当者会議	0	平成26年度開催(隔年開催)	0		
	市町村民会議設置促進、活性化	110,000 (100,000)	館山市が再登録 設置市町村43か所 未設置市町村 11か所	107,489 (100,000)	97.7	県補助金 100,000円 会費 7,489円
	「少年の日」「家庭の日」の普及・啓発	21,000 (5,000)		20,220 (5,000)	97.7	県補助金 5,000円 会費 15,220円
	「青少年ちば」の発行	723,000 (510,000)	8月、12月 各14,000部発行配布	720,682 (472,000)	99.7	県補助金 472,000円 会費 78,682円 広告収入 170,000円
III 広 報 ・ 広 報 事 業	かへへ新聞	350,000 (100,000)	かへへ新聞	335,696 (100,000)	95.9	県補助金 100,000円 会費 235,696円
	HPの活用、情報収集提供	504,000 (252,000)	事業活動概要冊子 3,500部作成配布	503,207 (252,000)	100.0	県補助金 252,000円 会費 251,207円
合計		4,876,000 (3,142,000)		4,813,673 (3,142,000)		県補助金 3,142,000円 助成金(主張) 400,000円 会費 1,101,673円 広告収入 170,000円

## (ア) 担い手支援事業の実施状況について (意見)

担い手支援事業には、5つの活動等が区分され実施されている。その中でも、実践体験活動や青少年相談員<sup>注</sup>連絡協議会との連携事業は千葉県内の各地域で様々な事業を展開している。例えば、実践体験活動では、市町村の青少年育成活動担い手を支援し、活動のマンネリ化を刷新するため、市町村の活動状況、抱えている問題を把握し、青少年協会が付加価値のある差別化した事業の企画提案を行い、青少年育成関係団体と連携強化を図り事業を推進していくものとされている。平成25年度では7事業が実施されて、芝山町でのお米作り体験には延べ185人の参加があった。一方で、香取市ケータイ・インターネット安全教室では17人、いすみ市親子体験講座「子供たちとの接し方」では19人の参加にとどまった。

注：青少年相談員は、地域社会における青少年健全育成の積極的な推進を図るため、昭和38年10月に設置された制度であり、現在4,279名(平成26年4月1日現在)が委嘱を受けて県内各市町村で活動している。各市町村からの事業報告によると、平成25年度に事業に参加した青少年相談員は延べ28,905名、青少年は延べ187,281名に及んだ。【課題】

千葉県青少年相談員連絡協議会の中に、第18期青少年相談員のあり方について検討するための専門部会を設置し、各市町村青少年行政担当課長と各市町村青少年相談員連絡協議会会長にアンケート調査を行うとともに提言をまとめた。その提言では、課題として次の3点が挙げられた。

- ①青少年相談員の選任方法、②異年齢交流・事業対象者の拡大、  
③活動の広報・啓発

#### 【県の立場】

県では、このような専門部会の提言を尊重し、地域特性に合わせ委嘱を行った。また、対象を中高生に広げるだけでなく、ジュニアリーダーをボランティアとして事業にも加えるなど活動の充実の検討や活動の広報・啓発に関しては、ホームページ等を活用して、広報活動の活発化を図りたいとしている。

また、青少年相談員連絡協議会との連携事業は、各地域振興事務所と連携を図り、青少年育成担い手支援に協力しており、課題研修への企画提案を行っている。そして、地域に出向いて市町村青少年相談員と意見交換を行い、事業の活性化に協力している。平成 25 年度では、10 の事業が実施されて、県中央地区青少年相談員課題研修「子供たちとのコミュニケーション」では 95 人受講しているが、香取市青少年相談員「とんぼ玉づくり」では 15 人の参加であった。

以上のように参加者の人数だけでみる限り、事業提案等が多くの対象者に受け入れられている事業とそうではない事業とに分かれている。事業の企画・実施・見直しの過程で、マーケティング調査、特にインタビュー調査等を取り入れて子どもと親、社会をめぐる諸問題の解決にどのような提案内容が適切であるのか、その実施時期と実施場所等の企画に更に研鑽されるよう要望する。特に、平成 25 年度で参加者が多かったお米づくり（田植え・稲刈り体験）等の体験は、青少年協会が公益法人としてふさわしい付加価値を付与している事例のひとつではないかと評価できる。

#### （イ）啓発事業の実施状況について（意見）

啓発事業には、6 つの活動等が区分され実施されている。その中でも、「私の思い」～中学生の主張～千葉県大会や青少年育成千葉県民会議推進大会では実施予算規模や参加者の大きなイベントである。例えば前者は、平成 25 年度では 9 月 21 日に千葉市文化センターで実施されているが（発表者 14 人、参加者 350 人：予算規模 150 万円）、平成 26 年度は 9 月 28 日に千葉市文化センターで 13 人の発表者に対して県内教育関係者が 400 人来場していた。また、後者は 11 月 16 日に青少年女性会館において 170 人が参加して実施された（予算規模 40 万円）。決算額 150 万円のうち、110 万円が県からの補助金であった。

前者について、今年度も千葉市文化センターで実施され、参加者が多くなり座れない参加者は入り口ドア階段で座っているだけの参加者もいたほどであった。また後者について、今年度は関係者の表彰と事例発表等が行われたが、

一般の参加者が少なかったように感じられた。また、推進大会という性格上、表彰に時間が割かれており、また、事例発表では専門家等の事例評価を交えての発表であればさらに深みのあるものとなったのではないかと考える。全て県からの補助金で実施されている。

したがって、両大会ともに青少年協会主催事業の目玉事業であり、一定の成果が得られていることを評価するものであるが、さらに付加価値を付与するためにも、一般の参加者を増やし、より多くのマスコミ関係者の取材とメディア露出を期待するために、また、多くの補助金で実施されている現状の中であっても、企業協賛等の獲得を目指すなど、大会実施内容にも工夫を凝らし、付加価値を付与した企画を充実させることを要望する。

#### (ウ) 広報及び広聴事業について（意見）

広報及び広聴事業として、青少年協会の機関誌である「青少年ちば」が年2回8月と12月に各14,000部発行・配布されている。72万円の経費のうち、県補助金が47万円、会員会費8万円が充当され、残りの17万円は広告収入である。毎回、表紙に詩画家（浅野照子氏：千葉県館山市出身）による無償の絵とコメントが人気である。ほかに、かべ新聞の発行（35万円）、ホームページの作成・更新費用等（50万円）により広報・広聴活動が実施されている。

機関紙28,000部の効果測定とホームページでのバナー広告の企画を行い、さらにSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス：フェイスブック、ツイッター等）の活用にも取り組むことは青少年の健全育成にとっても適切な戦略的広報手段になるものと考えられ、検討を要望する。

なお、現在の常務理事就任以後、様々な新たな取組が実施されているが、関係諸機関への広報の一環として、青少年協会の活動状況を四半期ごとに報告する「四半期活動報告」が作成され、関係諸機関へ送付されている。例えば、平成26年度の第3四半期（9月～12月）の報告は平成27年1月10日付けの文書により、その期間の活動状況（青少年協会活動及び千葉県青少年女性会館活動の状況）を実績データと写真及び新聞等メディア掲載記事等の編集により分かり易く、かつ、詳細にしかもタイムリーに作成・送付されている。確かに、当該文書について民間の公開企業等のように監査・レビューを受けるわけではないが、しかし、少人数の職員の中で、公益財団法人としての広報体制の充実について特筆すべき活動であると評価することができる。

### ③ 指定管理業務について

青少年協会は、千葉県青少年女性会館の指定管理者である。現在の指定期間は平成24年度から平成26年度までの3年間であり、県の施設改修計画や活用再編計画の進行の影響で短い指定期間を余儀なくされている。概要でも示したとおり（133～134頁参照）、指定管理者選定段階で民間の発想を提案内容に取り入れており、また、現在の指定管理期間に公益認定の移行認定を受けている。

平成25年度の指定管理者としての予算及び決算の状況は次のとおりである。

【平成25年度千葉県青少年女性会館収支概要】 (単位:千円)

収 入	補正後予算	決 算	増 減	増減理由	平成24年度
1 会館利用料収入	11,465	11,658	193	茶室の利用増加	13,016
2 県委託費収入	29,800	29,800	0		29,800
3 こども夢基金助成収入 <sup>注</sup>	260	260	0		299
4 負担金収入	2,849	2,784	△ 65	光熱水費負担金の減少	2,514
5 雑収入	135	142	7	コピー代収入の増加	237
6 前期繰越収支差額	4,836	4,836	0		2,850
収 入 合 計	49,345	49,480	135		48,716

注:(独法)国立青少年教育振興機構

支 出	補正後予算	決 算	増 減	増減理由	平成24年度
1 人件費	11,676	11,670	6		11,628
2 事業費	1,610	1,604	6		1,871
3 管理費	29,930	29,475	455	修繕費の減少	30,381
4 繰入金支出	3,317	3,317	0		0
支 出 合 計	46,533	46,066	467		43,880

これらの表から、指定管理の収入として会館利用料収入1,166万円や負担金収入278万円等で支出4,607万円を賄えないために、指定管理料(県委託費収入)2,980万円を受け取っていることが分かる。この指定管理料の年度推移は次の表のとおりである。

【千葉県青少年女性会館管理運営業務  
指定管理料：平成24年度～平成26年度】

区 分	指定管理料 (単位:円)
平成24年度	29,800,000
平成25年度	29,800,000
平成26年度	30,651,429

注：平成24～25年度は実績であり、平成26年度は契約額である

一方、支出のうち、事業費の内訳は次の表のとおりである。

【平成25年度千葉県青少年女性会館事業計画：指定管理のうち事業費内訳】 (単位:円)

事業名	当初予算	決 算	増 減	増減理由
I 交流事業	1,301,000	1,095,867	205,133	
1 ヤングフェスティバル	1,098,000	1,095,867	2,133	
2 子育て支援	153,000	0	153,000	講座の趣旨理解不十分のため未実施。
3 子どもの居場所づくり(新規事業)	50,000	0	50,000	2月8日雪のため未実施。
II 体験	792,000	508,158	283,842	
1 千葉県指定伝統的工芸品のづくり	100,000	66,822	33,178	マイ箸づくり:講師都合つかず未実施。
2 伝統文化に触れる	221,000	128,718	92,282	季・茶道体験、雪のため未実施。
3 花植え	50,000	21,399	28,601	2回のうち1回のみ実施。
4 野菜づくり・食育体験	335,000	291,219	43,781	サポーター旅費の減。
5 環境学習・自然体験	86,000	0	86,000	2月8日雪のため未実施。
III 広報	60,000	0	60,000	
1 1階ロビーの活用	60,000	0	60,000	
① 利用団体の活動紹介	10,000	0	10,000	パネル展示備品の購入不要。
② 千葉県指定伝統的工芸品の展示	50,000	0	50,000	購入予定パネルの代替品対応。
2 機関誌「青少年ちば」及びホームページの活用	0	0	0	
IV 支援	30,000	0	30,000	
1 若者の自立、社会参画支援	30,000	0	30,000	「あゆみ」会員募集をHPで実施のため。
事業費合計	2,183,000	1,604,025	578,975	

ア. 建物維持管理について（意見）

青少年協会は青少年女性会館の指定管理業務のうち、建物維持管理費等を外部業者との契約により実施している。その内容は次の表に示すとおりである。

No.	業務委託件名	平成23年度	平成24年度	平成25年度	25-23増減	25-24増減	25-23比較	25-24比較
1	青少年女性会館電気・機械設備保守管理・清掃等の建物管理業務	11,917,500	11,917,500	11,959,500	42,000	42,000	100.35%	100.35%
2	青少年女性会館昇降機保守業務	504,000	504,000	504,000	0	0	100.00%	100.00%
3	青少年女性会館自家用電気工作物管理業務	282,492	282,492	282,492	0	0	100.00%	100.00%
4	青少年女性会館自動ドア保守点検業務	267,750	267,750	267,750	0	0	100.00%	100.00%
5	青少年女性会館機械警備業務	235,620	235,620	235,620	0	0	100.00%	100.00%
6	青少年女性会館消防用設備保守点検業務	189,000	189,000	189,000	0	0	100.00%	100.00%
7	青少年女性会館ポンプ及び送風機定期点検業務	165,900	165,900	165,900	0	0	100.00%	100.00%
8	青少年女性会館電話設備保守業務	129,150	129,150	129,150	0	0	100.00%	100.00%
9	青少年女性会館非常用発電機保守点検業務	126,000	126,000	126,000	0	0	100.00%	100.00%
10	青少年女性会館ホール舞台吊物照明設備保守点検業務	124,950	124,950	124,950	0	0	100.00%	100.00%
11	青少年女性会館ボイラ定期検査準備整備業務	119,700	149,625	149,625	29,925	0	125.00%	100.00%
-	合計	14,062,062	14,091,987	14,133,987	71,925	42,000	100.51%	100.30%
-	No.2～11:10件分	2,144,562	2,174,487	2,174,487	29,925	0	101.40%	100.00%
-	No.2～11:1件当たり平均金額	214,456	217,449	217,449	2,993	0	-	-

この表から、過去3年間契約額がほぼ同額で推移しているということが分かる。また、1番を除き、残り10件の各契約額は僅少であり、1件当たり年間契約額の平均は約22万円である。

このような契約の状況に関して、青少年協会は以前、建物維持管理に伴う委託契約についてまとめられるものはまとめているということであり、また、現在の契約の中でメーカーとの委託契約については、部品等のコストの削減や緊急時の迅速な対応が可能であること等のメリットもあると認識している。

また、別の視点から平成24年度の契約内容を分析したものが次の表である（便宜的に平成24年度を分析の対象としたが、その問題構造は平成25年度も同じである。）。

No.	業務委託件名	受託者	設計金額	契約額	落札率等	入札方式	根拠	期間	支払	
1	青少年女性会館電気・機械設備保守管理・清掃等の建物管理業務	協和ビル管理(株)	11,954,258	11,917,500	99.7%	指名競争	\$86	単年度	12回	
2	青少年女性会館昇降機保守業務	東芝エレベータ(株)	504,000	504,000	100.0%	随意契約	\$88 I	単年度	12回	
3	青少年女性会館自家用電気工作物管理業務	(財)関東電気保安協会	283,000	282,492	99.8%	随意契約	\$88 I	単年度	1回	
4	青少年女性会館自動ドア保守点検業務	ナブコシステム(株)	268,000	267,750	99.9%	随意契約	\$88 I	単年度	3回	
5	青少年女性会館機械警備業務	協和警備保障(株)	236,000	235,620	99.8%	随意契約	\$88 I	単年度	12回	
6	青少年女性会館消防用設備保守点検業務	防災技術センター(株)	189,000	189,000	100.0%	随意契約	\$88 I	単年度	2回	
7	青少年女性会館ポンプ及び送風機定期点検業務	荏原テクノサーブ(株)	166,000	165,900	99.9%	随意契約	\$88 I	単年度	1回	
8	青少年女性会館電話設備保守業務	宮川電気通信工業(株)	130,000	129,150	99.3%	随意契約	\$88 I	単年度	6回	
9	青少年女性会館非常用発電機保守点検業務	防災技術センター(株)	126,000	126,000	100.0%	随意契約	\$88 I	単年度	2回	
10	青少年女性会館ホール舞台吊物照明設備保守点検業務	不二整備工業(株)	125,000	124,950	100.0%	随意契約	\$88 I	単年度	1回	
11	青少年女性会館ボイラ定期検査準備整備業務	(株)千葉ボイラ	150,000	149,625	99.8%	随意契約	\$88 I	単年度	1回	
-	合計		14,131,258	14,091,987	99.7%	-	-	-	53回	
-	No.2～11:10件分	9業者	2,177,000	2,174,487	99.9%	随意契約	\$88 I	単年度	41回	
									No.2～11:平均契約額	217,449
									No.2～11:1回当たり平均支払額	53,036

この表から、次のことが分かる。

- i 落札率又はそれに類する比率（落札率等）が高い。
- ii 指名競争入札は1番目のみであり、その他10件は規模も小さく、随意契約となっている。
- iii 支払回数が11件で53回も存在するが、それぞれ同じだけの事務処理が必要

である。

このような特徴と事務处理的なデメリット等を有する契約案件について、施設維持管理の総合委託を再度検討する価値があるものとする。そうすることで、事務処理の煩雑さを回避でき、また、複数年契約を目指すことにより、請負事業者のコスト圧縮等のノウハウ等を期待することができる。

したがって、建物維持管理業の業務委託案件の整理を再度実施し、事務処理の簡素化と当該業務実施コストの削減を更に検討するよう要望する。

## イ. 施設の利用率について（意見）

青少年女性会館にはホール、視聴覚室、各種会議室（第1～第8）、多目的室、相談室及び茶室という施設が設置され、また、旧宿泊施設に付随した旧浴室が未活用のまま残されている。それらの貸出施設の利用状況（2期比較）は次の表のとおりである。

【青少年女性会館利用団体数及び利用人数の前期比較等】（単位：人）

年度	団体	人数
平成25年度	2,479	70,045
平成24年度	2,740	77,824
増減	△ 261	△ 7,779
比率	-9.5%	-10.0%

部 屋 別 人 数												
ホール	視聴覚	第1	第2	第3	多目的	相談室	第4	第5	第6	第7	第8	茶室
25,750	10,743	2,527	5,251	10,973	6,783	1,164	2,657	1,244	1,022	812	781	338
30,507	11,066	3,032	5,593	11,362	7,506	1,264	2,956	1,362	1,081	1,135	882	78
△ 4,757	△ 323	△ 505	△ 342	△ 389	△ 723	△ 100	△ 299	△ 118	△ 59	△ 323	△ 101	260
-15.6%	-2.9%	-16.7%	-6.1%	-3.4%	-9.6%	-7.9%	-10.1%	-8.7%	-5.5%	-28.5%	-11.5%	333.3%

平成25年度では、2,479団体の利用で70,045人が利用した。前期比較では10%程度の減少であった。施設別にみると、部屋別前期比較では、茶室を除き、全ての施設の利用率が減少している。茶室の利用者数（78人）はもともと低いが、平成25年度には利用率が伸びて338人となった。これらの利用率の減少等について、青少年協会は詳細な原因分析を行っているが、予算と決算の分析に基づき、施設利用のプロモーションをどのように行っていき、確実に利用団体及び個人を獲得することができるかどうかについての課題を抱えている。施設の老朽化が利用率の低下に一定の影響を及ぼしているのは明らかである。

また、利用料金ベースでの各施設の利用状況は次の表に示すとおりである。

【青少年女性会館利用団体数及び利用人数の前期比較等】 (単位:円)

年度	会議室等						
	ホール	第1	第2	第3	第4	第5	第6
平成25年度	4,098,560	763,230	856,980	1,525,430	441,860	227,160	258,030
平成24年度	4,664,620	856,770	915,570	1,623,750	494,710	264,700	255,710
増減	△ 566,060	△ 93,540	△ 58,590	△ 98,320	△ 52,850	△ 37,540	2,320
比率	-12.1%	-10.9%	-6.4%	-6.1%	-10.7%	-14.2%	0.9%

年度	会議室等						
	第7	第8	多目的	視聴覚	茶室	相談室	小計
平成25年度	173,980	172,460	1,148,940	1,436,410	55,730	167,390	11,326,160
平成24年度	245,960	205,820	1,253,200	1,640,970	18,790	197,350	12,637,920
増減	△ 71,980	△ 33,360	△ 104,260	△ 204,560	36,940	△ 29,960	△ 1,311,760
比率	-29.3%	-16.2%	-8.3%	-12.5%	196.6%	-15.2%	-10.4%

年度	付帯設備										合計
	舞台	拡声	照明	ピアノ	カセット	レコード	16ミリ	スライド	ビデオ	小計	
平成25年度	43,430	88,360	146,600	39,940	4,560	860	0	0	8,040	331,790	11,657,950
平成24年度	54,000	108,570	174,300	30,790	3,710	860	0	0	6,320	378,550	13,016,470
増減	△ 10,570	△ 20,210	△ 27,700	9,150	850	0	0	0	1,720	△ 46,760	△ 1,358,520
比率	-19.6%	-18.6%	-15.9%	29.7%	22.9%	0.0%	-	-	27.2%	-12.4%	-10.4%

平成25年度は利用料金が1,166万円であり、前期比で136万円の減少であった。その中でもホールの使用料は466万円から410万円へと前期比で12%も減少している。

また、指定管理者選定段階の提案書では、平成25年度の目標稼働率は62.0%であった。しかし、次の表に示すとおり、13部屋平均稼働率は52%であり、当初の目標62%を超えているのは、上位4位までの6施設であった。

【平成25年度稼働率】		(単位:%)
順位	部屋別	稼働率
1	第2会議室	77
2	ホール	73
3	視聴覚室	70
4	第3会議室	66
4	多目的室	66
4	第4会議室	66
7	第1会議室	52
8	相談室	45
9	第8会議室	42
10	第5会議室	40
10	第7会議室	40
12	第6会議室	37
13	茶室	8
13部屋平均		52

平成25年度の稼働率の減少について、青少年協会では、企業団体の会議、研修会の利用減少で104万円の減少と千葉大学音楽団体の利用見込減少で51万円の影響であったと分析している。

このような増減分析は意味があるものであり、毎年度継続して分析している姿勢は評価しなければならない。その上で、施設の稼働率の減少が実際にはどのような理由で発生したのかを直接のインタビュー等により把握し、その原因毎に対応策を検討するよう要望する。例えば、施設の老朽化に伴う利用者の減少であるのかどうか、また、当該年度だけの特殊要因があるのかどうか、利用条件の良い施設への変更がなかったかかなどによって、きめ細かな対応を求められるも

のと考えられる。また、各部屋の設置目的を広く解釈して、例えば、茶室で囲碁大会を開くことや着付け教室、さらには和服の展示会等を開くなどの裁量の幅を与えることで、社会の需要に適時、的確に応えることも検討する必要がある。

## ウ. 収益事業について（意見）

青少年女性会館の施設の利用状況に関して、平成17年度以降の各年度の利用料金の推移と各年度における各種利用団体数とその構成割合を示したのが次の表である。

【青少年女性会館利用実績(平成17年度～平成25年度)】

区 分	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
利用料金	12,797,970	13,081,000	13,564,570	13,766,880	13,096,200	12,042,070	12,409,880	13,016,470	11,657,950
対前年度伸び率	-	102.2%	103.7%	101.5%	95.1%	92.0%	103.1%	104.9%	89.6%
利用団体数	2,772	2,773	2,794	2,830	2,706	2,712	2,744	2,740	2,479
対前年度伸び率	-	100.0%	100.8%	101.3%	95.6%	100.2%	101.2%	99.9%	90.5%
青少年団体	1,022	930	871	825	795	886	857	829	821
対前年度伸び率	-	91.0%	93.7%	94.7%	96.4%	111.4%	96.7%	96.7%	99.0%
構成比	36.9%	33.5%	31.2%	29.2%	29.4%	32.7%	31.2%	30.3%	33.1%
女性団体	242	304	374	351	360	381	349	342	299
対前年度伸び率	-	125.6%	123.0%	93.9%	102.6%	105.8%	91.6%	98.0%	87.4%
構成比	8.7%	11.0%	13.4%	12.4%	13.3%	14.0%	12.7%	12.5%	12.1%
青少年育成者団体	178	185	176	187	185	141	131	157	111
対前年度伸び率	-	103.9%	95.1%	106.3%	98.9%	76.2%	92.9%	119.8%	70.7%
構成比	6.4%	6.7%	6.3%	6.6%	6.8%	5.2%	4.8%	5.7%	4.5%
一般団体・企業	1,330	1,354	1,373	1,467	1,366	1,304	1,407	1,412	1,248
対前年度伸び率	-	103.9%	94.4%	104.9%	103.5%	76.0%	91.8%	120.0%	78.1%
構成比	48.0%	48.8%	49.1%	51.8%	50.5%	48.1%	51.3%	51.5%	50.3%
1利用団体当たり利用料金	4,617	4,717	4,855	4,865	4,840	4,440	4,523	4,751	4,703
対前年度伸び率	-	102.2%	102.9%	100.2%	99.5%	91.7%	101.9%	105.0%	99.0%

注1:「構成比」は各年度における利用団体数に占める各種利用団体の割合をいう。

これらの推移について、青少年協会は詳細に分析しているが、例えば、平成22～25年度の増減分析の主要なものは次の表のとおりである。

【各年度利用料金増減分析内容】

平成25年度減少理由	減少額
① 企業団体の会議、研修会の利用減少	104万円
② 千葉大学音楽団体の利用見込減少	51万円
平成24年度増加理由	増加額
① 利用料金の高いホール、視聴覚室の利用増加	61万円
i ホール利用増: 千葉大学管弦楽団(84時間(H23)⇒160時間(H24))	
ii 視聴覚室: インターパック棟(53時間(H23)⇒94時間(H24))	
平成23年度増加理由	増加額
① 音楽団体、企業の利用増加	37万円
i 音楽団体利用増: 千葉大学吹奏楽団、千葉フィルハーモニー管弦楽団等	
ii 花キュービット、東京セクスイファミエンス棟等	
平成22年度減少理由	減少額
① 東日本大震災による予約キャンセル	30%減少

また、上記の利用実績の年度推移の表から次のような特徴が分かる。

- i 平成17年度以降9年間における利用料金のピークは、平成20年度であり、ボトムは平成25年度であった。

- ii 1 利用団体当たり利用料金の推移をみると、平成 17 年度以降はそのピークが平成 20 年度の 4,865 円で、ボトムは平成 22 年度の 4,440 円であった。
- iii 一般団体・企業の利用が 5 割を占めていることがわかる。利用料金収入ベースでも平成 25 年度実績では 54.2%を占め、重要な収入源であることがわかる。
- iv 一般団体・企業への貸付けによる収益は収益事業等として、公益目的事業への利益還元にも使用することも考えられる。また、結果として、運営費補助の削減のために使用することもありうる。

特に上記 iii 及び iv について、一般団体・企業への貸付けが当該公の施設の利用実態として、50%超に上っていることは当該施設の利用目的を今後検討する上で重要な考慮要件となるべきである。

現在の青少年協会の公益財団法人としての会計では、上記一般団体・企業への貸付けが営利目的であるということで、その収益事業等の主要な事業として位置付けられている。その収益が全体の利用料金の中でどのような割合であるか等について、次の表により把握することができる。

**【平成25年度利用料金団体別内訳】** (単位:円)

区 分		利用料金	構成比
会 議 室	青少年団体	3,116,400	27.5%
	女性団体	1,216,400	10.7%
	青少年育成者団体	853,770	7.5%
	一般団体・企業	6,139,590	54.2%
	会議室計	11,326,160	100.0%
音響設備使用料等		331,790	-
合 計		11,657,950	-

注:「構成比」は会議室利用料金だけを対象としたものである。

この表によると、会議室全体の収入 1,133 万円のうち、一般団体・企業への貸出しが 614 万円で 54.2%の割合を占めており、収益面でも重要な財源であることが分かる。ちなみに各利用者団体の内訳は次の表のとおりである。

【利用者団体属性】

区 分	主要な利用団体	料金基準
青少年団体	幼児、小学校児童、中学校・高校生徒、大学生が音楽練習等で利用する学生団体など。主な団体としては、千葉大学吹奏楽団、千葉県高等学校文化連盟茶道専門部等。	50%
女性団体	作品作りや音楽練習等で利用する女性団体など。主な団体としては、押し花サークル、ウィークエンド等。	100%
青少年育成者団体	学校教員、幼稚園・保育園の教諭の会議や研修等で利用する団体等。主な団体としては、千葉県高体連体操専門部、千葉市幼稚園協会等。	100%
一般団体・企業	企業等の研修、会議及び講演会で利用する団体など。主な団体としては、ポーラ化粧品、千葉県中小企業家同友会、千葉フィルハーモニー管弦楽団等	100%

この表には料金基準も記載されているが、収益事業等に区分されている一般団体・企業の料金体系が、女性団体や青少年育成団体と同様である点が見られる。この点を実際の料金体系で確認するために次の表（料金体系表）を掲載する。

【会議室等利用料】

区 分 室 名	利 用 料			
	青少年が団体若しくはグループで 利用する場合又は青少年の団体が 青少年の利用に供する場合		そ の 他	
	4時間以内	延長1時間につき	4時間以内	延長1時間につき
ホー ル	6,690円	1,660円	13,390円	3,340円
第一会議室	1,940円	480円	3,880円	960円
第二会議室	1,290円	290円	2,590円	640円
第三会議室	2,590円	640円	5,280円	1,290円
第四会議室	960円	230円	1,940円	480円
第五会議室	960円	230円	1,940円	480円
第六会議室	960円	230円	1,940円	480円
第七会議室	640円	120円	1,290円	290円
第八会議室	640円	120円	1,290円	290円
多目的室	1,940円	480円	3,880円	960円
視聴覚室	2,590円	640円	5,280円	1,290円
茶 室	960円	230円	1,940円	480円
相 談 室	530円	120円	1,080円	230円

【附帯設備利用料】

区 分	利 用 料				
	青少年が団体若しくはグループで 利用する場合又は青少年の団体が 青少年の利用に供する場合		そ の 他		
	一式一回につき		一式一回につき		
舞台設備	一式一回につき	290円	一式一回につき	580円	
拡声装置	一式一回につき	480円	一式一回につき	960円	
照明設備	一式一回につき	1,180円	一式一回につき	2,370円	
ピアノ	一式一回につき	580円	一式一回につき	1,180円	
音響装置	カセットデッキ	一式一回につき	290円	一式一回につき	580円
	レコードプレーヤー	一式一回につき	290円	一式一回につき	580円
映像設備	映写機(十六ミリ)	一式一回につき	860円	一式一回につき	1,720円
	映写機(スライド)	一式一回につき	290円	一式一回につき	580円
	ビデオテープレコーダー	一式一回につき	580円	一式一回につき	1,180円

収益事業等に区分される一般団体・企業の利用の場合であっても、これらの表の「その他」の区分に含まれ、青少年又はその団体の利用以外の利用と同等の料金体系であり、公益目的事業に区分される利用形態と差異を設けていないこと

は不合理である。

したがって、収益事業等に区分される一般団体・企業の利用の場合は、異なる料金体系にするよう要望する。

## エ. 館内施設「あゆみ」について（意見）

青少年協会の定款には、「困難を抱える青少年への支援事業」（定款第4条第1項第3号）を実施する事業の一つとしている。しかし、これに関しては、当初、「ニート」及び「ひきこもり」の自立をサポートするNPO法人セカンドスペース（以下、「セカンドスペース」という。）が運営している館内の施設「あゆみ」へ支援協力を計画していたが、専門的知識の修得が充分でなく実行に至っていないということであった。ちなみに、インターネット及びスマートフォンのラインのやり取りで青少年や親が苦慮している状況があり、その対応について青少年協会が専門家を講師に学校や地域で実践的な講演会を開催し問題解決に協力している。また、いじめ問題についても家庭や地域でできることを学び、子どもからのSOSを見逃さない体制づくりの研修会を開催しているということである。

青少年女性会館の1階に位置する青少年の居場所「あゆみ」事業は、設立当初から、セカンドスペースと事業協定書を取り交わし、不登校や引きこもり、ニートといった社会的自立支援の必要な若者に対する居場所づくり事業を連携協力して実施している（事業協定書第1条）。その役割分担は、次のとおりである（同協定書第3条）。

### 【青少年協会の分担事業】

- i 事業実施に必要な場所の提供
- ii 青少年協会の広報紙、ホームページ等による広報啓発

### 【セカンドスペースの分担事業】

- i セカンドスペースのホームページ等による本事業内容の広報
- ii 不登校・引きこもり・ニート等に関わる相談・カウンセリング及び家庭教育指導、心理学講座等の実施
- iii 不登校及び高校中退者への学習指導
- iv 遊び・体験・交流等の機会の提供
- v 学習・研修機会の提供
- vi コミュニケーション能力の提供
- vii ニート等へのパソコン、資格取得等の職業訓練及び体験の場の提供
- viii 訪問カウンセリングの実施

このような役割分担の下、相互の連携を密にして事業目的を達成するために適切に運営されることが必要であり、毎月第2火曜日には事業の効果的遂行を図る

ための事業実施状況及び効果等を検証するための会議を実施している。

セカンドスペースは、市川市、船橋市に拠点を構え、日本教育カウンセラー協会認定上級教育カウンセラー等の資格を有する現代表が「当事者の方々から「学校復帰や社会復帰をする為の場をつくってほしい」という要請を受けて、平成14年に発足し、平成15年にはNPO法人格を取得」した団体である（当NPOホームページより。）。5つの主要事業等を実施しているが、青少年協会での活動を含む3つの公的機関等からの事業請負等は収支差額ゼロとなっているが、現代表からの資金拠出を受けて実施している事業が2つ存在する。したがって、繰越収支差額にマイナスの金額が存在している。

セカンドスペースの役割等に係る事業実績として青少年協会は一定のプラス評価を与えている。しかし、事業実施におけるマンパワーの視点から次のような課題も多いと考えられる。

- i 「あゆみ」における活動は休業日（月）及び12月29日～1月3日までを除く毎日であるが、残り6日間のうち、木・土曜日の2日間が「あゆみ」での活動がない。
- ii 役割分担のうち「訪問カウンセリングの実施」の実績が報告されていない。
- iii 現代表以外のスタッフとその資格取得、経験年数等の情報に乏しい。
- iv 「あゆみ」での事業実施状況について、「ホームページ等」で広報することになっているが、セカンドスペースのホームページ上では特に活動状況を情報発信している部分が見当たらない。また、ホームページの更新も平成23年1月以来行われていない状況である。セカンドスペースの機関誌は1年に1度作成され広報されることになっているが、効果的な広報の実施にはホームページ上での情報発信が欠かせない。
- v 法人としての決算書に未収金があるにも拘らず、流動負債のマイナス表示で計上している等、誤りが存在すること。

このような事業実施上の諸課題を解決するためには、次の点についても検討をする段階に来ているのではないかと考えられる。

- i 「あゆみ」での日々の活動を充実させるために、現在1つの法人の活動に事実上限定しているが、活動実績のない曜日（木・土曜日）を他の法人の活動に開放するために、公募等による連携協力法人の選定を実施する。
- ii 現法人の活動実績の棚卸を行うことにより、話し合いにより未実施事業等に係る理由や分担事業内容の見直しを行う。
- iii 事業実施の成果について積極的な広報活動を実施する。

以上のような改善項目について、県や関係機関等と連携し、個人情報等の取扱いにも留意して、これまで以上に積極的に取り組まれることを要望する。

#### ④ 所管課（県民生活・文化課）による事業モニタリング等の状況について

##### ア. 補助金交付のモニタリングについて

県民生活・文化課による青少年協会の存在意義に係る認識は次のとおりである。

「千葉県青少年総合プランの一翼を担い、民間活力の積極的な活用を図り、地域社会との連携を密にして青少年の健全育成活動を普及啓発することに取り組んでいる。また、青少年育成団体と協力して、地域・社会の青少年育成の担い手を支援する活動を県内全域で行っている。」

「青少年の健全育成及び非行防止運動を推進するため、青少年育成県民会議が設立され青少年協会はその推進母体となっている。また、千葉県青少年総合プランにおいても青少年協会と連携して計画を推進している。青少年協会は青少年健全育成施策の推進に不可欠であるため、今後も県が関与することが適当である。」

このような認識の下で、補助事業交付等の所管課である県民生活・文化課による補助金適正執行の確認については、次のとおり、事業年度中と事業終了後に実施されている。

- i 事業年度中での確認は、四半期ごとの事業報告を受けて補助事業の実施状況を確認し、中核事業には共催又は事業協力という形で参加して確認している。
  - (i) 中核事業：中学生の主張千葉県大会（共催）、青少年育成千葉県民会議推進大会（共催）、市町村民会議代表者会議・担当者会議
  - (ii) その他事業：実践体験活動、青少年相談員連絡協議会との連携、若者と大人とのコミュニケーション、青少年サポーターの育成・事業推進等
- ii 事業終了後の確認：実績報告書の提出を受けて補助金精算内容を確認している。

このような確認行為の中では、所管課は特に事業の成果指標等を設定して、補助事業の評価・確認を行っているわけではないということであった。

##### (ア) 補助金交付要綱の詳細化について（指 摘）

補助金交付要綱には、補助の目的から申請、交付請求及び実績報告等が規定されている。実際の補助金の充当先をみると、事業への充当がきめ細かく計画され、実施状況の詳細なデータとともに実績報告がなされている。一方で、交付要綱の中には、補助金を充当すべき細事業や補助対象の執行科目の特定が特になされていない。実際には、青少年協会の事業報告書資料によると詳細な充当先の細事業が明示されており、結果として透明性が高いものと考えられるが、

充当先の細事業によっては、全て補助金で実施している事業もあり、その執行科目の内訳についてまでは把握することができない。充当先事業が分かっても対象事業の執行科目のうち、例えば、福利厚生的な科目（食料費等）に支出されていないかどうか等の検証が必要である。

したがって、補助金交付要綱に別表を作成し、対象事業の概要レベルでの特定か、又は、補助充当禁止科目の明示等の仕組みを導入することを検討されたい。

#### (イ) 補助事業の評価について（意見）

前述のとおり、実際の補助金の充当先をみると、事業への充当がきめ細かく計画され、実施状況の詳細なデータとともに実績報告がなされているため、人件費補助や事業補助の事業充当状況について極めて分かり易い仕組みとなっている。それらのデータに基づく補助事業評価の方法としても、年度比較や参加者1人当たりの補助金額及び事業ごとの補助割合が実態として把握できるため、評価指標が設定しやすいものと考えられる。

今後は、補助事業の評価を実施する際には、これらのアウトプット指標やアウトカム指標等の評価指標を参考に評価の視点を明確にし、青少年協会とも共有して運用するよう要望する。

#### (ウ) 青少年育成市町村民会議の拡大について（意見）

青少年育成市町村民会議は、青少年の健全育成のために青少年協会が青少年育成千葉県民会議として事業を実施する際に、各市町村に会員となってもらい、連携して推進する機関のひとつである。このような青少年育成市町村民会議が設置されている市町村は、県内54市町村のうち43団体である。その43団体のうち、代表者が設置されているのは31市町村で、残り12市町は代表者がいない状況である。未設置の市町は11団体である。

各市町村への青少年育成市町村民会議のための設置要請活動については、そのための訪問活動を、所管課も含めて地道に実施しているということであるが、千葉県内市町村の教育委員会への理解促進に県教育庁を含めて全庁的に取り組む支援活動を機能させる仕組みづくりを検討するよう要望する。

#### イ. 指定管理業務のモニタリングについて

県民生活・文化課は指定管理者としての青少年協会に対して次のような認識を有

している。

「コスト意識を持ちながら、青少年女性会館の管理運営を適切に行い、良好な施設環境の提供が行われている。今後も、会館の利用促進を図るため、効果的な広報や積極的な営業活動に取り組むこと。」（平成 26 年度指定管理者管理運営状況評価・履行確認票）

総括評価をみる限り、県の青少年協会に対する評価は極めて高いものである。

#### （ア）評価手法について（意見）

平成 26 年度実施された指定管理者管理運営状況評価の総合評価（平成 25 年度業務対象）は、「良好」であった。所管課の評価コメントをみる限り、4 段階評価のうち、最高評価である「3」を付したものは見当たらず、全ての項目が「2」（「ほぼ事業計画どおり」、「ほぼ期待する水準どおり」で達成度イメージは「90%以上～110%未満」）であるが、実態的には最高評価であるものと認識できる。また、昨年度の評価における指摘についても解消していることやそもそも青少年協会常務理事兼事務局長以下職員の業務遂行能力の高さを考慮すると、指定管理者の業務執行の評価の仕組みから枠を超えた部分の評価として、定性的な評価コメントが重要視されるレベルに達しようとしているものと考えられる。指定管理者は公の施設の管理運営を行う者であるが、公の施設の属性のうち、施設の物理的魅力度には老朽化や用途変更等による施設の利用の利便性に課題があることも付記されるべきである。

したがって、指定管理者の評価に当たっては、数値化されて評価される部分以外の業務実施過程の努力の状況や経営ノウハウの評価を定性的な記述を充実させることにより、実施することを要望する。

#### （イ）アンケート結果の報告について（意見）

指定管理者として青少年女性会館の利用者に対するアンケートを 1 月から 3 月にかけて実施している。

まず、その実施時期について、3 月までの実施により取りまとめは年度を跨いでしまうため、1 か月早めに実施することを指導することで、所管課としても年度終了後の評価としてタイムリーに分析し、次年度事業への改善・指導項目として有用な情報となるのではないかと考える。

次に、アンケートの実施スタイルが前年度までの郵送方法からその場での配付回収方法に変更されている点で、改善が見られている。これに対して、実施結果の分析手法として、属性ごとのクロス集計結果になっていないことは、今

後の利用者の減少を食い止め、又は新規発掘の情報として活用できる可能性を持つデータとして、十分な分析・報告ではない点を認識する必要がある。

以上のような点を改善し、利用率の向上策に活用されるよう指導することを要望する。

## ⑤ マネジメントの仕組みとガバナンスの状況について

### ア. 理事職と事務職の兼務等について（意見）

青少年協会は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しており、定款において、理事の中から代表理事（会長）及び業務執行理事を選定することとしている。また、青少年協会の組織運営上、事務局に事務局長等を置いている。

平成 25 年度の役職員の状況によれば、常勤の理事として業務執行理事を置いているが、業務執行理事は事務局長との兼務となっている。

青少年協会は正規職員数が少なく、効率的なマネジメントの遂行上、業務執行理事と事務局長との兼務は目的合理的であるものとも考えられる。しかし一方で、公益財団法人としての牽制機能（定款第 17 条、第 29 条、第 30 条及び第 35 条）の実質的な有効性の面で不安も生じる。

会長及び常務理事は、毎事業年度に 4 箇月を超える間隔で 2 回以上、自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければならないとされている（定款第 29 条第 5 項）。また、監事は、いつでも、理事及び事務局職員に対して事業の報告を求め、この法人の業務及び財産の状況の調査をすることができる（定款第 30 条第 2 項）。さらに理事会及び評議員会が理事等に対する選任又は解任権等を執行することで牽制機能が働くことを予定している（定款第 17 条、第 35 条）。

したがって、青少年協会の法人業務の執行に当たり、マネジメントの機能とともにガバナンス上の牽制機能も十分に考慮して、会長及び業務執行理事は適切で積極的な情報開示を継続的に、またこれまで以上に実施することを要望する。

### イ. 監事監査の実施状況及び会計監査の委託状況について

青少年協会のガバナンス機能を高めるためには、監事監査の充実も一つの重要な要件である。定款には次のような規定がある（第 30 条第 1 項～第 5 項）。

すなわち、監事は、理事の職務の執行を監査し、法令で定めるところにより、監査報告を作成する。また、監事は、いつでも、理事及び事務局職員に対して事業の報告を求め、この法人の業務及び財産の状況の調査をすることができる。仮に、理

事が不正の行為をし、若しくはその行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を理事に報告しなければならないとされている。さらに、監事は、理事会又は評議員会に出席し、必要があるときは意見を述べる義務又は権限を有している。

このように定款が求める監事の権限と責任は重要であり、監事は理事の業務執行に対して、基本的に会計監査とともに業務監査も実施しなければならない。公益法人の監査には会計監査と業務監査を実施するに十分な日数と人員体制が求められるところである。

#### (ア) 監査計画について（意見）

監査においては、自ら主体的に、計算書類等の会計監査を実施するのみならず、事業報告も含む業務監査も行い、監査報告を作成する必要がある（一般法人法第99条第1項、第124条第1項・第2項第2号）。

平成25年度の監査の実施状況は、理事会及び評議員会に出席する以外に、理事会及び評議委員会での承認に先立ち、事業報告及び決算についての監査が行われている。監査の実施に際しては、監査計画の作成・提出はなかった。

監事監査を効果的かつ効率的に実施するために、次の項目を含む監査計画を策定することを要望する。

- i 監査の基本的な方針、ii 監査実施日、iii 監査実施項目、
- iv 監査方法、v 監査従事者等

#### (イ) 監査指導業務委託契約について（指摘）

事業報告及び決算についての監事監査に先立ち、監査法人により監事監査補助業務等の契約が締結されている。当該契約は監査の保証業務ではない点を明示されている。実際に会計処理でアドバイスを受れたり、監事監査の補助業務を実施したりするものである（調査報告の提出もあるということである。）という、事務局における認識である。

しかし、法人のガバナンスに重要な地位を占める監事監査との関係が明瞭ではなく、次の点で問題があり、契約内容等を改善されたい。

- i 当該委託業務の成果物が文書として残されていない。契約書上も、監査ではないと明記されているのであるから、監査報告書ではない成果物がなければならぬ。委託業務の明確化、透明性を高めるために契約書上、業務の内訳内容を明記し、業務体制と実施計画及び結果報告等の成果を合意の上明記する必

要がある。

- ii 監事監査の補助業務を実施することになっているが、監事監査のうち、そのような監査業務を補助するのであるか明記がなされていない。
- iii 監事監査の補助業務を行うに当たって、現在の監事とどのように協議をして、監事監査はどの補助業務を監事監査の一部として位置づけるのか不明である。

## ⑥ 賞与引当金について（意見）

青少年協会では、給与規程第 23 条により、職員に対して期末手当及び勤勉手当（いわゆる賞与）を支給している。

一方、公益会計基準では、次に掲げるとおり、財務諸表の注記として引当金の計上基準の記載が例示されていることから、賞与引当金の計上が求められているものとする。しかし、公益財団法人への移行後も青少年協会は賞与引当金を計上していない。

### 【公益法人会計基準】

#### 第 2 貸借対照表

##### 1 貸借対照表の内容

貸借対照表は、当該事業年度末現在における全ての資産、負債及び正味財産の状態を明りょうに表示するものでなければならない。

##### 第 5 財務諸表の注記

財務諸表には、次の事項を注記しなければならない。

(1) 略

(2) ……、引当金の計上基準等財務諸表の作成に関する重要な会計方針

以下、略。

一般に公正妥当と認められる会計の基準にしたがい、翌事業年度に職員に対して支給する賞与の見積額のうち、当事業年度の負担に属する部分の金額は、賞与引当金として負債の部へ計上することを要望する。

## 5. 公益財団法人千葉県文化振興財団及び県民生活・文化課に係る外部監査の結果

### (1) 概 要

#### ① 法人の概要

##### ア. 法人の沿革及び事業目的

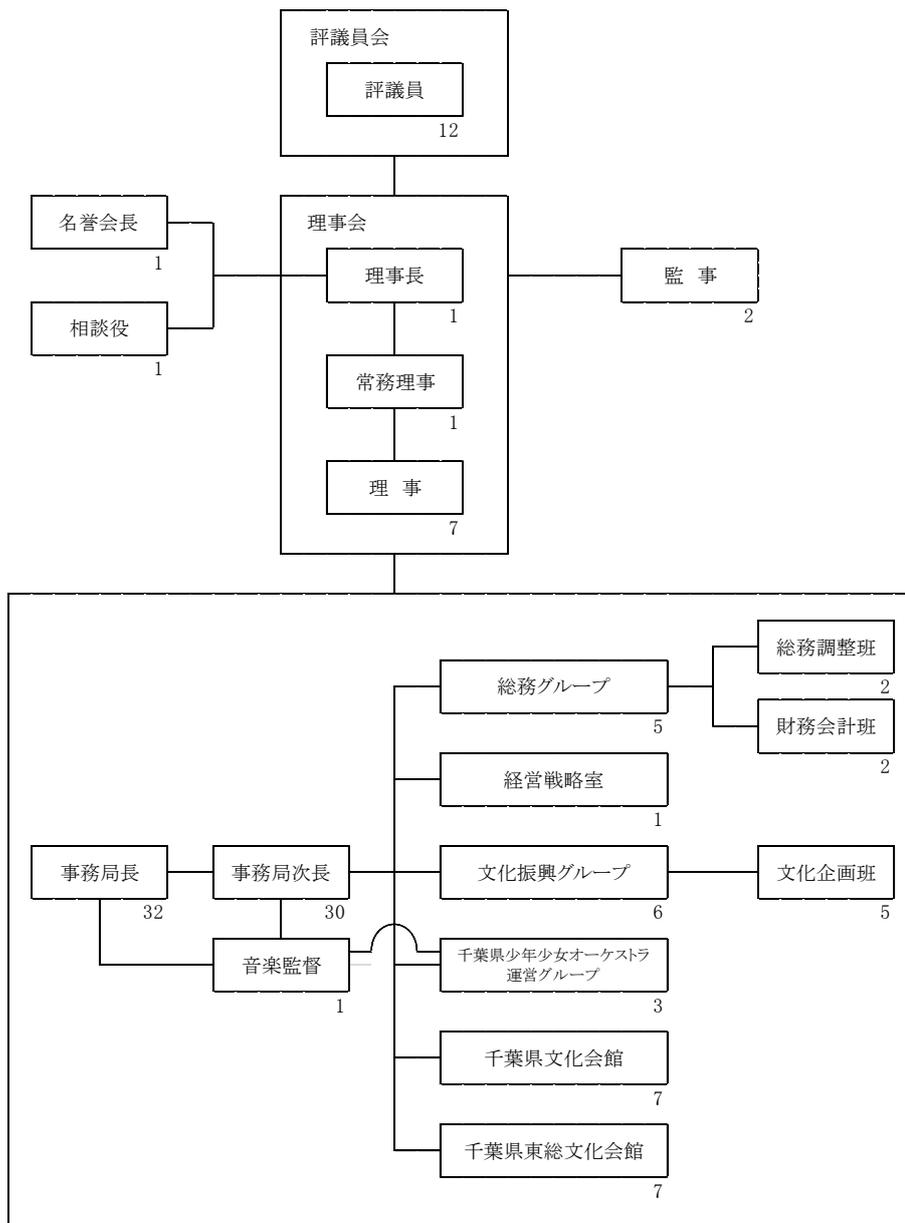
文化振興財団は、県・市町村・県民（個人・法人・団体）の3者が一体となり地域文化の振興や県民の自主的文化活動を支援することにより生きがいと潤いのある、世界に開かれた文化県千葉の建設に寄与することを目的として昭和 61 年 3 月 26 日に財団法人として設立された。その後、平成 24 年 4 月 1 日に組織変更され公益財団法人となり現在に至っている。

文化振興財団は前記の目的を達成するため、下記の事業を行っている。このうち、i から vi については公益目的事業に区分され、vii については公益目的事業のほかに収益目的事業も含まれている。

- i 文化芸術の創造、振興及び鑑賞普及事業
- ii 文化芸術活動の支援及び人材の育成事業
- iii 文化芸術資源の調査研究及び活用事業
- iv 文化芸術情報の収集及び発信事業
- v 文化芸術振興のための国内外との交流事業
- vi 文化芸術拠点施設の管理運営事業
- vii その他、公益目的を達成するために必要な事業

##### イ. 法人の組織・役職員の状況

平成 25 年度現在、文化振興財団は 32 名の職員と 11 名の役員を擁している。役員 11 名のうち常勤者は理事長と常務理事の 2 名であり、このうち常務理事は職員である事務局長との兼務となっている。組織図は次のとおりである。



## ウ. 法人の決算状況

直近3か年の決算の概況は次の表のとおりである。文化振興財団は、基本財産の大半を千葉県公債により運用しているほか、特定資産については千葉県公債や定期預金により運用している。流動資産の手許資金（現金及び預金）を含め、資産の大半は金融商品により構成されており、実物資産はほとんど有していない。また、収益面においては、文化会館2館（千葉県文化会館・千葉県東総文化会館）に係る県からの委託料が経常収益の50%超を占めており、会館利用料等の関連収益を含めると経常収益の大半は文化会館2館に起因するものとなっている。

(単位：千円)

正味財産増減計算書の概要			平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
一般 正味財産 増減の部	経常 収益	基本財産運用益	5,907	5,907	21,087
		特定資産運用益	130	246	364
		事業収益	488,032	493,224	485,984
		受取補助金等	69,113	54,833	62,102
		受取寄附金	250	750	1,200
		雑収益	1,580	3,080	1,025
		経常収益計	565,011	558,040	571,763
	経常 費用	事業費	501,124	557,596	570,569
		管理費	66,518	6,592	6,411
		経常費用計	567,642	564,188	576,980
	当期経常増減額		△2,631	△6,148	△ 5,217
	当期経常外増減額		—	—	16,741
	税引前当期一般正味財産増減額		△2,631	△6,148	11,524
	法人税、住民税及び事業税		—	120	—
当期一般正味財産増減額		△2,631	△6,268	11,524	
指定 正味財産 増減の部	受取寄附金		—	90	—
	基本財産運用益		5,907	5,907	21,087
	一般正味財産への振替額		△5,907	△5,907	△21,087
	当期正味指定財産増減額		—	90	—

貸借対照表の概要			平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
資産 の部	流動 資産	現金預金	92,731	99,448	85,627
		その他流動資産	6,149	4,867	4,770
	固定 資産	基本財産	573,934	574,024	574,024
		特定資産	291,759	305,388	288,648
		その他の固定資産	419	228	96
負債 の部	流動負債		83,120	94,633	69,058
	固定負債（退職給付引当金）		197,647	211,276	194,535
正味財 産の部	指定正味財産		573,934	574,024	574,024
	一般正味財産		110,292	104,023	115,548

注：公益財団法人移行前の平成 23 年度については、財団決算が一般会計と特別会計に分かれているが、複数年度比較の便宜上、これを合算して表示している。

## ② 事業の概況

平成 25 年度における文化振興財団の事業の概況は次のとおりである。

<b>文化芸術の創造、振興及び鑑賞普及事業</b>	
創造・振興事業	新しい時代にふさわしい文化芸術の創造に努め、「施設まるごと！文化発見フェスタ in 千葉」をはじめとして延べ 5 公演を開催した。
鑑賞普及事業	多くの県民が優れた文化芸術公演を低廉な価格で鑑賞できるよう、延べ 21 公演を開催した。
<b>文化芸術活動の支援及び人材の育成事業</b>	
支援事業	斬新で優れた企画を提案した団体を助成や会場提供などの手法で支援し、延べ 3 公演を開催した。
育成事業	幅広い文化芸術分野における若い才能を発掘し、将来へのステップアップとなる公演の実施に努め、「オーケストラとあそぼう！」をはじめとして延べ 13 公演を開催した。
<b>千葉県少年少女オーケストラ育成事業</b>	
音楽を通じた青少年の健全な育成に努めるとともに、演奏技術のさらなる向上に努め、延べ 3 公演を開催するほか、支援組織の充実に努めた。	
<b>文化芸術資源の調査研究及び活用事業</b>	
資源活用事業	伝統的工芸品の制作体験や地域の観光資源・農産物などを活かした事業を通じて、県の魅力の再発見や地域の活性化に努め、延べ 6 公演を開催したほか、延べ 18 回の展示会を開催した。
伝統文化振興事業	日本古来の伝統芸能や、地域に伝わる郷土芸能を保存継承していくため、平成 25 年度において延べ 7 公演を開催した。
<b>文化芸術情報の収集及び発信事業</b>	
ホームページや Facebook、メールマガジンなどの WEB 媒体を通じた情報発信に努めるほか、「ちば文化振興ネットワーク協議会」を通じて文化施設の活動紹介や共同ポスターの作成に努め、「財団 News」を 3 回発行したほか、「文化のかおり」に 12 公演を掲載した。	
<b>文化芸術振興のための国内外との交流事業</b>	
千葉県文化を県外に広く発信することに努め「交流コンサート」など延べ 3 公演を開催した。	
<b>文化芸術拠点施設の管理運営事業</b>	
指定管理者として千葉県文化会館と千葉県東総文化会館の施設管理に努めた。また、文化団体懇談会や共催公演を開催した。	
<b>その他事業</b>	
地元の農業協同組合から受託した文化イベントを実施した。	

平成 25 年度現在、文化振興財団は千葉県文化会館と千葉県東総文化会館、計 2

館の文化芸術拠点施設について施設管理を行っており、各館の概要は次のとおりである。

【各文化芸術拠点施設の概要】

	千葉県文化会館	千葉県東総文化会館
所在地	千葉市中央区市場町 11 番 2 号	旭市ハの 666 番地
竣工年月	昭和 42 年 2 月	平成 3 年 5 月
施設規模	大ホール 1,790 席 小ホール 252 席 練習室 5 室 会議室 4 室	大ホール 900 席 小ホール 302 席

各館の利用状況は次のとおりである。

【平成 25 年度 千葉県文化会館利用状況】

	利用可能日 (日)	利用件数 (件)	利用率 (%)	利用人員 (人)	収入額 (円)
大ホール	295	290	98.3	316,882	60,205,810
小ホール	293	205	70.0	39,529	10,510,620
大練習室	311	255	82.0	39,004	2,854,275
中練習室	308	226	73.4	22,594	1,891,890
第 1 小練習室	308	256	83.1	7,456	1,142,750
第 2 小練習室	313	144	46.0	2,567	158,140
第 3 小練習室	—	—	—	—	—
第 1 会議室	311	201	64.6	9,751	1,497,410
第 2 会議室	310	201	64.8	9,705	1,507,250
第 3 会議室	310	148	47.7	6,478	1,490,830
特別会議室	308	78	25.3	1,272	838,060

【平成 25 年度 千葉県東総文化会館利用状況】

	利用可能日 (日)	利用件数 (件)	利用率 (%)	利用人員 (人)	収入額 (円)
大ホール	281	163	58.0	62,267	16,378,910
小ホール	286	192	67.1	30,706	7,380,000

(2) 手続

法令や千葉県立文化会館の設置及び管理に関する条例、千葉県立文化会館管理規則等の関連規則や各施設の管理運営に関する協定書等に基づき、各施設の管理及び運営に関する事務事業の執行が適正に執行されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 各施設の管理及び運営の状況を視察した。
- ii 指定管理者事業報告書を査閲した。
- iii 施設の管理及び運営に関連する協定書、委託契約書を査閲した。
- iv 財団事務局総務グループ及び環境生活部県民生活・文化課へ必要と認めた質問を行った。

併せて、行政代替的な役割を担っている文化振興財団について、その「技術的能力」や「経理的な基礎」についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv 財団事務局総務グループへ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

#### ① 経理的な基礎の構築状況について

文化振興財団は、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収益等の確保により、また、公益に寄与する受託事業や自主事業に対する事業費補助の獲得等により、公益財団法人としての経理的な基礎の充実を図っている。

経理的な基礎の各収益項目のうち、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収益等の確保の現状については、次の表に示すとおりである。下記の表によると、平成25年度における基本財産等の運用益は2,145万円であり、経常収益の3.8%を占めていることがわかる。

【基本財産等の余裕資金運用収益の年度推移】 (単位：千円)

項目 \ 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
i 基本財産運用益	5,907	5,907	21,087
ii 特定資産運用益	130	246	364
iii 経常収益計	565,011	558,040	571,763
運用益が経常収益に占める割合 (i + ii) / iii	1.1%	1.1%	3.8%

他方、運用収益の源泉となる預金や債券等の状況は次の表に示すとおりである。

【預金等金融商品の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
i 流動資産	現金預金	92,731	99,449	85,627
ii 基本財産	特定預金(普通預金・定期預金)	442	532	451
	投資有価証券(公債)	573,492	573,492	573,572
iii 特定資産	退職給付引当資産 (普通預金・定期預金・公債)	197,647	211,276	194,535
	文化事業積立資産(普通預金・ 定期預金・未収国庫補助金)	94,113	94,113	94,113
iv 資産合計		964,992	983,957	953,164
金融商品が総資産に占める割合 (i + ii + iii) / iv		99.3%	99.5%	99.4%

文化振興財団は、保有資産のほとんどが預金・公債等の金融商品により構成されており、平成 25 年度末において 99.4%である。

【事業収入等の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
i 千葉県少年少女オーケストラ育成事業	事業収益	11,957	6,950	10,929
	国庫補助金	11,251	6,221	11,900
	地方自治体補助金(人件費補助含む)	43,997	32,883	32,889
		67,205	46,054	55,717
ii 芸術文化振興事業	事業収益	5,968	4,889	5,301
	地方自治体補助金	—	170	—
	民間受託収益	700	—	2,000
	6,668	5,059	7,301	
iii 伝統文化振興事業	事業収益	1,665	2,256	3,818
	地方自治体補助金	—	751	591
	民間助成金	—	400	400
	1,665	3,407	4,809	
iv 県民参加事業収益	事業収益	10,252	6,952	8,037
	地方自治体補助金	1,490	—	1,490
	地方自治体受託収益	—	2,000	2,000
	民間助成金	700	600	—
	12,441	9,552	11,527	
	事業収益	35,703	41,628	31,074
	民間受託収益	10,975	11,807	10,832

v	鑑賞公演事業	46,678	53,436	41,906
	会館利用料収益	100,576	109,914	105,856
	県立文化会館管理事業収益	310,500	310,500	310,500
	業務管理事業収益	8,009	8,136	8,084
vi	指定管理事業	419,084	428,550	424,440
vii	共催事業収益	3,402	1,999	2,385
viii	経常収益計	565,011	558,040	571,763
	事業収入が経常収益に占める割合 (i～vii 合計) /viii	98.6%	98.2%	95.9%

注：法人決算上の事業収入のみならず、事業に関連する補助金等収入についても事業別に集計した。

事業収入等の状況は上記の表のとおりであり、財団の経常収益のうち事業関連収入が占める割合は、平成 25 年度において 95.9%である。県からの文化会館指定管理に係る委託料収入は県立文化会館管理事業収益に計上されているほか、利用料金は会館利用料収益、自動販売機等の手数料は業務管理事業収益として計上されている。指定管理事業に起因する収入は財団全体の収入の 74.2%を占めており、文化振興財団は千葉県行政代替的な役割を担っている財団であるとの様子が伺える。

## ア. 文化事業積立資産について

文化振興財団は、基本財産や特定資産について資金運用規程に基づき運用を行っており、基本財産及び特定資産のうち退職給付引当資産については、主に千葉県公債による運用が図られている。他方、文化事業積立資産については、財政調整を目的として資産取得資金として管理されていることから、普通預金と定期預金によって運用されている（計 8,221 万円）。また、未収国庫補助金についても文化事業積立資産として計上されている（1,190 万円）。

### (ア) 未収国庫補助金について（指 摘）

文化振興財団は、文化庁からの国庫補助金のうち当年度中に入金されない補助金（平成 25 年度実績 1,190 万円）について、翌年度に確実に入金される性格の補助金であることから、文化事業積立資産として計上している。

しかし、当該補助金は千葉県少年少女オーケストラ育成事業に関連して、文化庁の平成 25 年度「劇場・音楽堂等活性化事業」（活動別支援事業）の人材養成事業として採択されたものであり、未収国庫補助金は交付決定がなされて公益目的事業の補助金等収入として計上されているものである。したがって、未

収国庫補助金は短期での回収が予定されている流動債権であって、これを直接積立資産として取り扱うことは不相当であると考えられるため、貸借対照表における表示区分を改められたい。

## (イ) 文化事業積立資産の用途について（意見）

文化振興財団によると、文化事業積立資産は、財政調整資金的な役割を想定しているということであった。しかし、過去3か年において用途実績はなく、また、積立目的や方針等について財団として明文化していない。その積立資産の用途、積立目的、運用期間及び運用方法について明瞭に文書化されることを要望する。

## ② 業務委託又は指定管理業務について

### ア. 指定管理施設の利用料金について

#### (ア) 公益目的と利用料金の関係性について（意見）

文化振興財団は、千葉県文化会館及び千葉県東総文化会館の指定管理者として、各文化会館のホールや付帯設備などを貸与している。千葉県文化会館の大ホールを例にとると、利用料金は次のとおりである。

【千葉県文化会館の大ホール利用料金】 (単位：円)

日時		AM8:30 から AM12:00 まで	PM1:00 から PM5:00 まで	PM5:00 から PM9:30 まで	全 日
入場料を徴収 しない場合	平日	27,420 (41,130)	59,820 (89,730)	80,770 (121,150)	161,670 (242,500)
	休日	38,650 (57,980)	75,370 (113,060)	103,350 (155,020)	215,550 (323,330)
3,000円未満の 入場料を徴収 する場合	平日	46,640 (69,960)	101,720 (152,580)	137,460 (206,190)	274,950 (412,430)
	休日	66,080 (99,120)	128,390 (192,580)	172,350 (258,530)	366,540 (549,810)
3,000円以上の 入場料を徴収 する場合	平日	54,850 (82,270)	119,550 (179,320)	161,670 (242,500)	323,440 (485,160)
	休日	77,530 (116,300)	150,970 (226,460)	207,030 (310,540)	431,220 (646,830)

注：上段が平成 26 年 4 月 1 日現在の利用料金、下段の括弧書きは条例の上限額である。

利用料金は千葉県立文化会館の設置及び管理に関する条例に掲げられている金額の範囲内で、あらかじめ知事の承認を得て指定管理者が定めることとなっており、現行の利用料金水準は上限額の概ね 3 分の 2 となっている。利用料金は入場料水準及び平日・休日の別によって異なる体系となっており、平日は休日の概ね 2～3 割引で、3,000 円以上の入場料を徴収する場合は入場料を徴収しない場合の概ね 2 倍となっている。

文化振興財団は、施設の貸与は全て公益目的での貸与であると認識しており、貸与によって得た料金収入は全て公益目的事業の収入（一定の按分計算により法人会計に配賦した収入を除く。）として計上している。公益財団法人への移行段階において、公益目的以外での施設の貸与を付随的収益事業として整理しているが、その具体的なケースについては特段想定をしていなかった。

実際の施設の貸与状況について確認したところ、次のような利用が存在した。

	催物名	主催
例 1	安全大会	民間の建設会社
例 2	内部研修	民間の生命保険会社
例 3	陳列補充コンテスト	ドラッグストア運営会社

上記に掲げた例 1～例 3 は文化芸術の普及振興に関わる催物ではなく、主催者は民間の株式会社である。これらは、千葉県文化振興財団の定款目的事業 1 項～6 項に該当するものではないため、7 項目の「その他、この法人の公益目的を達成するために必要な事業」に該当する施設の貸与であると考えられる。

「公益目的事業のチェックポイントについて」（内閣府公益認定等委員会：平成 20 年 4 月）によると、「公益目的事業としての「施設の貸与」は、施設を貸与することによって公益目的を実現しようということを趣旨としている必要」があるとされており、また注釈において「公益的な活動をしている法人に貸与する場合であっても、当該法人の収益事業、共益事業等のために貸与する場合は、公益目的での貸与とならない」との記載がある。文化ホール等の施設の貸与については千葉県立文化会館の設置及び管理に関する条例に基づいて行われており、公共的団体や学校等への行事を一般利用より優先して確保していることから、確かに不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与することを主たる目的として貸与されているものと言える。しかし、先に挙げた貸与の事例は、文化振興財団が識別している各公益目的、具体的には「二 文化及び芸術の振興を目的とする事業」「七 児童又は青少年の健全な育成を目的とする事業」「九 教育、スポーツ等を通じて国民の心身の健全な発達に寄与し、又は豊かな人間性を涵養することを目的とする事業」「十九 地域社会の健全な発展を

目的とする事業」に該当するものではないと考えられることから、公益目的以外での施設の貸与として整理されるべき取引であるものと考えられる。

他方、現在の千葉県立文化会館の設置及び管理に関する条例は、入場料に着目した負担能力によって3段階の料金区分を設定していることから、施設の貸与が公益目的を実現しようということを趣旨としているかどうかについては問われていない。この点、他県における文化会館大ホール類似施設の利用料金の状況について調査したところ、営利利用に関連して一定の定めを設けている施設は概ね次の3つに大別された。

#### i 販売や宣伝などの行為について一定の入場料区分を適用するケース

たとえ入場料が無料であっても、販売や宣伝を目的とした利用の場合には、一定の入場料区分を適用するケースである。一定以上の入場料を徴収する場合には、営利であるかどうかに関わりなく当該入場料区分に応じた利用料金が適用されるため、一定以上の入場料等では販売や宣伝を目的としたことによる割増は結果として生じないことがある。

このような料金体系を採用しているホールには、やまぎんホール（山形県）、サラマンカホール（岐阜県）、岡山シンフォニーホール（岡山県）、アルファあなぶきホール（香川県）などがある。

例：やまぎんホール（山形県県民会館） ～ 大ホール・9時から22時

利用目的 入場料等	通常	備考
300円以下	78,800円	商業宣伝、その他これに類する目的で使用する者については、1,001円から3,000円までの入場料区分といたします。
301円から 1,000円	118,200円	
1,001円から 3,000円	157,600円	
3,001円から 5,000円	173,360円	
5,001円以上	197,000円	
準備・練習	39,400円	

#### ii 販売や宣伝などの行為について営利目的の利用料金表を適用するケース

販売や宣伝を目的とした利用の場合には、そうでない場合の利用料金表とは別の利用料金表を適用するケース。ただし、料金的な差異が見られるのは入場

料等が一定以下の場合に限られるケースも見られる。

このような料金体系を採用しているホールには、静岡県コンベンションアーツセンター、三重県文化総合センター等がある。

例：静岡県コンベンションアーツセンター ～ 大ホール・平日全日

利用目的 入場料等	物品の販売、契約・商談・ 勧誘・商品宣伝等	左記以外
入場料・参加費等を徴収せず	418,000 円	252,000 円
1 円～1,000 円以下	418,000 円	252,000 円
1,001 円～3,000 円以下	418,000 円	335,000 円
3,001 円～5,000 円以下	418,000 円	418,000 円
5,001 円以上	503,000 円	503,000 円

### iii 会議や集会についても割増料金の対象とするケース

ii に類似するが、販売や宣伝のみならず、営利団体が会議や集会を目的とした利用の場合にも割増料金が生じるケース。このような料金体系を採用しているホールには、福岡シンフォニーホール（福岡県）、iichiko グランシアタ（大分県）などがある。

例：福岡シンフォニーホール ～ 大ホール・平日終日

利用目的 入場料等	企業の冠イベント、その他商業 宣伝のための催物に利用する 場合、又は会議、集会、講演会 等に利用する場合	室内楽形式 利用による 小規模音楽 公演の場合	左記以外
入場料を徴収しない場合 又は 1,000 円以下の場合	513,000 円	303,480 円	394,200 円
1,001 円以上 3,000 円以下の場合		394,200 円	513,000 円
3,001 円以上の場合	670,680 円	513,000 円	670,680 円

### iv 営利団体の利用については割増料金の対象とするケース

利用目的にて判断するのではなく、利用団体の営利性に着目して割増料金が生じるケース。このような料金体系を採用しているホールには、ハーモニーホールふくい（福井県）がある。

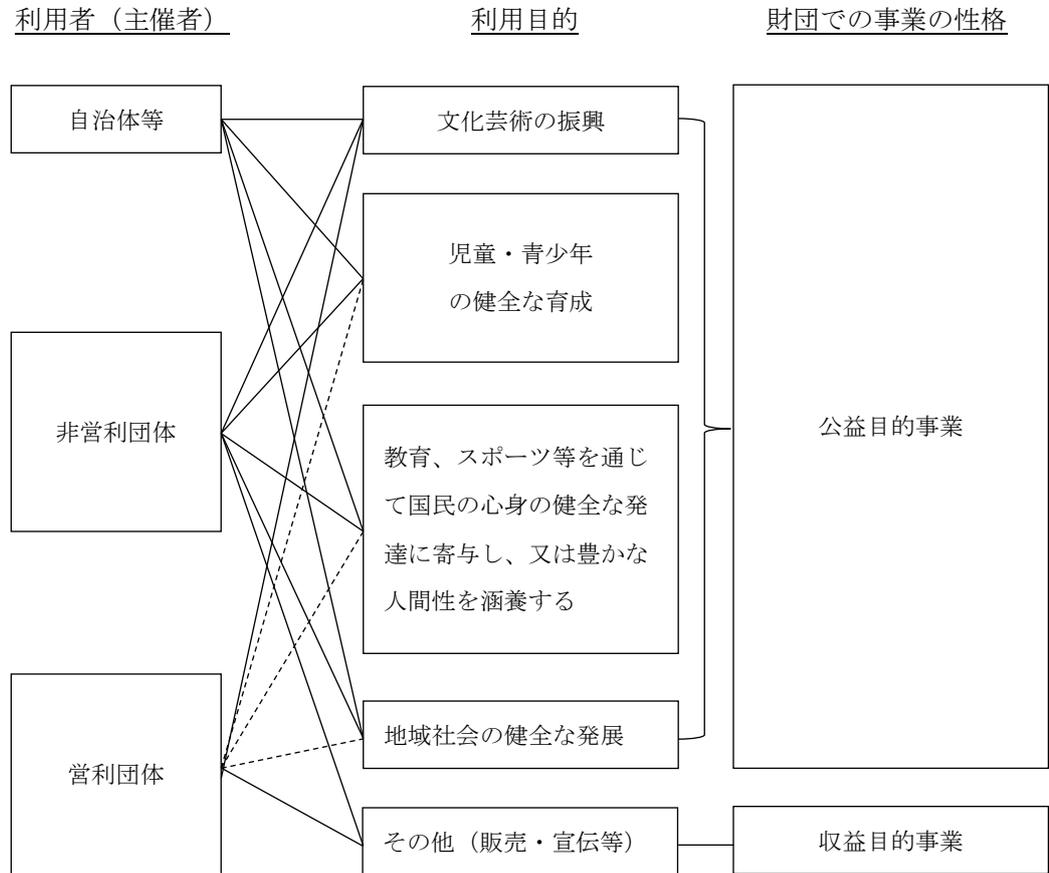
例：福井県立音楽堂（ハーモニーホールふくい） ～ 大ホール・平日全日

利用団体 入場料等の最高額	営利を目的とする 団体が利用するとき	左記以外
1,000 円以下	399,425 円 (15 割加算)	135,770 円 (施設利用基本額)
1,000 円を超え 2,000 円以下		203,655 円 (5 割加算)
2,000 円を超え 3,000 円以下		244,386 円 (8 割加算)
3,000 円を超える場合		271,540 円 (10 割加算)

i から iv に掲げた他県の例はほんの一例に過ぎず、その優劣について述べようとするものではない。しかし、現在の新公益法人制度下において、公益目的事業において不特定多数の者の利益の増進に寄与することを主たる目的とすることを求めていることに鑑みれば、iii のケースのように、販売や宣伝のみならず会議や集会などの利用については公益目的外利用として扱い、適用される利用料金の面において一定のペナルティ（割増）を課すことが最も理論的であると考えられる。これは、例えば 1,000 円の入場料を徴収する演奏会よりも入場料を徴収しない民間企業の社内研修会の方が低廉な利用料金で施設を利用できるという現状の問題点を解消する上で有効な手段であると考えられる。また、指定管理者である文化振興財団において、公益目的の貸与と公益目的外の貸与との明瞭な区別をする上でも、利用料金と利用目的の相関関係を整理することは非常に重要であると考えられる。

文化会館の指定管理者は常に公益財団法人であるとは限らないが、現段階でも文化振興財団が 2 つの文化会館の指定管理者として指定されており、今後も公益財団法人が指定管理者となる蓋然性が決して低くはないと考えられる。このような状況下において、公益財団法人たる指定管理者が、公益目的事業において不特定多数の者の利益の増進に寄与することを、利用機会の側面のみならず利用料金の側面においても確保できるような制度に改めることを検討するよう要望する。

【利用者・利用目的と公益目的性の相関図（イメージ）】



(イ) 付帯施設の利用料金について（意見）

千葉県文化会館は第1会議室から第3会議室及び特別会議室の4会議室を擁しており、一般への貸出しを行っている。各会議室の利用状況は次のとおりである。

区 分	第1会議室 70 m <sup>2</sup> 14,990 円/日	第2会議室 70 m <sup>2</sup> 14,990 円/日	第3会議室 80 m <sup>2</sup> 17,480 円/日	特別会議室 96 m <sup>2</sup> 32,070 円/日
利用可能日数 A	311	310	310	308
利用件数 B	201	201	148	78
利用回数	429	431	321	199
利用率 (%) B/A	64.6	64.8	47.7	25.3
利用人数 C	9,751	9,705	6,478	1,272
収入額 (円)	1,497,410	1,507,250	1,490,830	838,060

注：平成 25 年度 千葉県文化会館指定管理者事業報告書より一部改編

指定管理者事業報告書において報告されている利用率 (B/A) は利用件数を利用可能日数で除しているが、利用件数とは1日あたりのユニークユーザー数を意味している。他方、利用回数とは、3つの時間帯区分における時間帯区分ごとの回数を意味している。したがって、ある会議室において1日に2団体の利用があると、その日の利用件数は2件であり利用率は200%という計算となる。また、朝から晩までの全ての時間帯の利用があると、その日の利用回数は3回ということになる。

そこで、100%が上限となるような利用率となるように、利用回数を利用可能な時間区分の延べ区分数で除した場合の利用状況は次のとおり試算された。

区 分	第1会議室	第2会議室	第3会議室	特別会議室
利用可能時間区分数 D	933	930	930	924
利用回数 E	429	431	321	199
利用率 (%) E/D	46.0	46.3	34.5	21.5
平均利用人員 (人) C/B	48.5	48.2	43.7	16.3

特別会議室は4つの会議室のなかで最も広い会議室であるほか、内装も他の3つの会議室とは異なり豪華であることから、相対的に高額な利用料金の設定がなされている。他方、会議テーブルの配置が固定的であるという設備の特殊性から、想定収容人員は約20名と限られている。

その結果、特別会議室の利用実績は利用率（E/D）において21.5%と他の会議室を大きく下回っており、設備の有効活用の観点から対応策が望まれるところである。会議室の仕様を抜本的に改めるには新たな設備投資が必要となり現実的ではないと考えるが、平米あたりの利用料金が他の会議室より明らかに高く設定されているほか収容人員も大きく劣る特別会議室については、より柔軟な利用料金を設定するなどの利用促進策を検討するよう要望する。

## イ. 補助事業及び委託事業について

### (ア) 補助事業に係る実績報告書の記載誤りについて（指 摘）

文化振興財団は青少年育成の一環として千葉県青少年オーケストラ育成事業を行っている。平成25年度実績として2,879万円の事業支出を行っている。うち公演等に要した経費を除いた純然たる育成事業に1,480万円を支出しており、このうち600万円については千葉県から補助金の交付を受けている。また、別途、総合文化振興事業（人件費）として音楽監督など4名分の人件費に相当する2,689万円の補助金の交付を受けている。事業の概況は次の表のとおりである。

#### 【千葉県青少年オーケストラの事業概況】

県事業名	財団事業名		事業費実績	うち 県補助金	うち 国庫補助金
総合文化 振興事業	千葉県 青少年 オーケストラ 育成事業	千葉県青少年オーケストラ育成事業	14,803千円	6,000千円	5,900千円
		大発見コンサート	3,782千円	—	1,000千円
		交流コンサート	7,551千円	—	4,000千円
		第18回定期演奏会	2,657千円	—	1,000千円
文化振興事業	(人件費補助)		26,889千円	26,889千円	—

文化振興財団は県の総合文化振興事業による補助金600万円に関して、千葉県補助金等交付規則に基づきその実績を県に報告しているが、報告内容に誤りがあった。収入欄の数値については、計上の解釈を間違えていたこと及び賃金については記載ミスであるということである。

今回の誤りについては、修正後も引き続き財団負担が40万円生じていることから、交付を受けた600万円の補助金について他の用途への使用は認められないものと考えられる。しかし、実績報告の記載誤りは補助事業が目的どおり遂行されているかの県の判断を誤らせかねない。今後、同様の誤りが生じない

ように十分留意されたい。

【収支実績の報告値と正しい数値について】

項 目	実績報告数値	正しい数値
補助金収入（千葉県）	6,000 千円	6,000 千円
補助金収入（その他）	7,454 千円	5,900 千円
その他収入	—	2,500 千円
財団負担	1,357 千円	403 千円
収入合計	14,812 千円	14,803 千円
賃金	605 千円	597 千円
・・・(中略)・・・		
支出合計	14,812 千円	14,803 千円

(イ) 委託業務に係る実績報告書の記載誤りについて（指 摘）

県は、平成 25 年 9 月 14 日に開催した平成 25 年度千葉・県民芸術祭「中央行事」の開催を文化振興財団に委託しており、その委託料は 200 万円（税込）であった。文化振興財団は同年 10 月 30 日付けで委託業務完了報告書を提出しており、報告書に添付された収支決算書によると、収入 200 万円に対して支出 200 万円となっていた。

しかし、財団が管理する事業別収支の資料によると、同事業の支出合計は 190 万円であり、9 万円の収支差益が生じていた。本事業は委託契約であるため正常水準の収支差益が生じることになんら問題はないと考えるが、報告書は正しく記載されたい。

③ 所管課による指定管理業務等のモニタリングについて

県立文化会館 4 館の指定管理者の管理運営状況について、平成 23・24 年度については第三者評価を含めた評価を行い、平成 25 年度については所管課評価となっている。これらの評価は『指定管理者の管理運営状況のモニタリングに関するガイドライン』に基づき行われている。評価結果の概要は次のとおりである。

【平成 25 年度管理運営状況～第三者評価無し】

	千葉県文化会館	千葉県 東総文化会館	千葉県 南総文化ホール	青葉の森公園 芸術文化ホール
指定管理者	公益財団法人千葉県文化振興財団		(株)ケイミックス	J&T 共同体
合計得点	20.2 点／30 点満点	20.3 点／30 点満点	20 点／30 点満点	20.2 点／30 点満点

総合評価	良好	良好	良好	良好
特に改善を要する点	ない	ない	ない	ない

【平成 23・24 年度管理運営状況～第三者評価有り】

	千葉県文化会館	千葉県 東総文化会館	千葉県 南総文化ホール	青葉の森公園 芸術文化ホール
指定管理者	公益財団法人千葉県文化振興財団		(株)ケイミックス	J&T 共同体
合計得点	20 点/30 点満点	20 点/30 点満点	20 点/30 点満点	20 点/30 点満点
総合評価	良好	良好	良好	良好
特に改善を要する点	高い利用率実績に甘んじることなく、引き続き利用者層のさらなる拡大を図るため、幅広い分野でのジャンルの充実を図ること。	老若のニーズの差異など、世代別のニーズを細かく分析し、利用回数、利用方法の改善に努めること。	引続き各種公演事業の誘致等、安定した貸館利用者の確保に努めるとともに、魅力ある自主事業の実施により、集客力のアップに取り組むこと。	第三者評価において、特に「地域との連携」に係る取り組みが求められた。地域のニーズを適切に把握し、今以上に市民と連携した取組を図ること。文化ギャラリーの活用に精力的に取り組む、魅力ある運営を行うこと。

文化振興財団が指定管理者となっている 2 館を含め、所管課は各館とも各評価項目について「ほぼ事業計画どおり」ないしは「ほぼ期待する水準どおり」との評価を行っている結果、総合評価についても「良好」としている。

ア. 第三者評価結果の取りまとめについて（意見）

平成 23 年度及び平成 24 年度についての管理運営状況評価は第三者評価の結果が織り込まれているが、県ホームページで公表されている評価点数は県立文化会館 4 館全てについて項目ごとに 2 点となっており、総合得点も県立文化会館 4 館全てが 20 点となっている。県立文化会館 4 館の指定管理者には文化振興財団の他に民間事業者 2 団体が含まれているが、公表されている評価点数という観点においては横並びの結果となっており、管理運営状況の優劣が見受けられない状況となっていた。

県民生活・文化課によると、『指定管理者の管理運営状況のモニタリングに関するガイドライン』において、「指定管理期間が5年のものは原則として2年目又は3年目に（指定管理期間が3年のものは原則として2年目に）、それ以前の年度についての評価を実施し、以降の管理運営水準の向上に活かすこと」とされていることから、指定管理期間を2年経過した平成25年9月に平成24年度以前2年分の第三者評価を実施したということである。また、評価結果の公表に当たっては、『指定管理者の管理運営状況のモニタリングに関するガイドライン』を踏まえて、所管課評価の評価点数と第三者評価の評価点数の平均値を算出し、整数表記を望む行政改革推進課の意向も踏まえてその各項目の評価点数を四捨五入したということであった。

そこで、平成25年9月に実施された外部有識者（5名）による第三者評価の実際的评价状況について確かめたところ、次表のとおりであった。この第三者評価については、『指定管理者の管理運営状況のモニタリングに関するガイドライン』が定める標準的な評価項目への準拠性より、平成22年度に実施した「県立文化会館指定管理者（候補者）審査基準」への準拠性を重視して行われていることから、ホームページにて公表されている評価結果と項目立てに異なるところがある。また、第三者評価の外部有識者は平成22年度指定管理第2期選定時の委員と同じ顔ぶれとなっている。

【平成23・24年度 第三者評価の評価結果】

評価項目（中項目）	千葉県文化会館	千葉県東総文化会館
適切な管理運営	12点／15点満点	12点／15点満点
事業の実施	44点／60点満点	44点／60点満点
施設の設備や専門性を最大限に活用した事業の実施	23点／30点満点	10点／15点満点
利用者サービスの向上	12点／15点満点	10点／15点満点
地域の連携等	36点／45点満点	47点／60点満点
施設利用状況に関する事項	36点／45点満点	30点／45点満点
運営体制	22点／30点満点	20点／30点満点
収支状況	20点／30点満点	20点／30点満点
財務状況	10点／15点満点	10点／15点満点
施設利用者の意見の反映	10点／15点満点	10点／15点満点
施設利用者の満足度	10点／15点満点	12点／15点満点
合 計	234点／315点満点	225点／315点満点

注：5人の外部有識者が評価した点数を評価項目の中項目ごとに単純合算した。

上記の評価結果によると、「施設の設備や専門性を最大限に活用した事業の実施」や「利用者サービスの向上」という観点では、相対的に千葉県文化会館の方が優れ

た評価を受けているのに対し、「施設利用者の満足度」という観点では千葉県東総文化会館の方が優れた評価を受けていることが分かる。また、全体的な評点としては大きな差はないものの、千葉県文化会館の方がやや優れた評価を受けていることも分かる。

以上のとおり、実際の第三者評価においては評価項目ごとに多少の差異が生じている状況にある。しかし、最終的に外部公表されている評価結果においては、0点～3点の4段階評価のなかで全てが2点という表記に収まってしまうことから、実際の評価結果に多少の差異が生じていることを窺い知ることができない。評価点数が4段階評価の上から2番目（達成度イメージ：90%～110%未満）という表記は、広く県民にとって単純で分かりやすいものではあるものの、外部有識者による評価結果（1人1項目あたり3点満点）について、その平均値を四捨五入してしまうという方法は、一定の特色が認められる評価結果の特徴を相殺しているものと考えられる。

第三者評価が「公の施設の価値を高めていく方策の一つ」として行われており、その結果を指定管理者における今後の管理運営に反映させていくことを鑑みると、複数の外部有識者による評価点数について、より有効に表現できるような集計方法や処理方法について検討されることを要望する。

#### ④ マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

##### ア. 経営計画の策定について

文化振興財団は、平成24年4月に公益財団法人に移行したことを踏まえ、平成24年度から平成26年度の3か年に及ぶ経営計画を策定している。経営計画は平成22年3月に「文化振興ビジョン ～文化芸術創造への参加と発信～」として策定したビジョンを基礎として3か年の基本方針を取りまとめたものであり、経営計画に記載されている基本方針の柱として、「1. 優れた文化芸術の提供、創造と発信」「2. 千葉県少年少女オーケストラの充実した運営」「3. 会館のもつ機能・役割の発揮」「4. 経営基盤の強化」を掲げている。その体系図は次項のとおりである。

##### (ア) 経営計画の達成目標について（指 摘）

経営計画に記載された各重点項目及び具体的な事業については、平成24年度から平成26年度の収支計画と役職員数についてのみ具体的な数値としての記載がなされているものの、その他の項目については定性的な記載に留まり、定

量的な指標が特段示されていない。その結果、事後的に経営計画の達成状況を定量的に測定することは極めて困難な計画となっている。

文化振興財団は、その事業のほとんどが文化会館2館（千葉県文化会館・千葉県東総文化会館）の指定管理事業にて占められており、県からの指定管理業務の委任なくしては存続し得ないほど、自立性の乏しい外郭団体である。したがって、行政代替的な役割を担う組織として、一義的には財団自らが経営計画の達成状況について定期的な自己モニタリングを行うと同時に、県としても財団に対する最大の出捐者かつ指定管理業務の委任者として財団に対する十分なモニタリングを実施する必要がある。しかし、中長期に亘る財団運営のモニタリング指標となるべき定量指標が経営計画上示されていないことから、果たして十分なモニタリングが機能しているのか疑念が生ずるところである。

したがって、経営計画は、それを策定することが目的ではなく、経営を行う上での手段であるため、事後的な評価を行うことで初めて活かされるものであることから、具体的な評価指標を定めその数値化を行った上で、定期的にモニタリングされたい。

【千葉県文化振興財団 経営計画の体系】

事業の柱	重点項目	具体的な事業
優れた文化 芸術の提供、 創造と発信	さまざまなジャンルの 鑑賞機会の提供	①国際性・芸術性の豊かな公演の実施 ②伝統文化の継承と発展 ③県民ニーズに応える提案
	県民参加による事業の推進	①県民合唱団の運営 ②伝統文化の参加・体験公演 ③文化芸術に触れる機会の拡大 ④文化ボランティアの充実
	県内アーティストの育成	①県内アーティストの育成
	新たな可能性の創造	①文化フェスタの開催 ②文化ネットワークを活用した公演の実施 ③文化芸術活動実践者との協働
千葉県少年 少女オーケ ストラの充 実した運営	演奏活動の充実	①さまざまな地域での演奏 ②活動成果の発信
	運営環境の整備	①指導体制の強化 ②運営体制の強化
	支援体制の強化	①千葉県少年少女オーケストラを支える会 ②OB・OG会、保護者会活動の充実
会館の持つ 機能・役割の 発揮	県 No.1 ホールブランドの 強化（千葉）	①国際性・芸術性の豊かな公演の実施 ②新たなファンの獲得 ③文化ネットワーク形成の促進 ④千葉県少年少女オーケストラ活動拠点
	地域文化の発信拠点の 強化（東総）	①様々なジャンルの鑑賞機会の提供 ②地域に根ざす文化芸術の創造 ③地域の文化芸術活動・交流の促進 ④地域芸家の発掘・支援
	文化芸術の力による 東日本大震災復興支援	①復興に向けたイベントの開催 ②文化芸術の力で励ます活動
	利用者、来場者サービスの充 実と安全対策の一層の強化	①平等かつ公平な利用の確保 ②利用者、来場者サービスの充実 ③利用者、来場者の安全確保への取り組み ④質の高い施設維持管理
	指定管理者申請事業計画書 内容の的確な遂行	①進行管理の実施 ②新規事業の検討等
経営基盤 の強化	人材育成、組織力の向上	①組織の専門性の強化 ②組織の活性化
	人事・給与体系の見直し	①人事給与制度の整備
	経費削減に向けた 更なる改善	①経験を活かした管理経費の削減 ②ネットワークを活かした事業経費の削減
	経営力の強化、 顧客サービスの向上	①事業収入の増加策 ②利用者（主催者等）サービスの充実 ③利用者（主催者等）の積極的な誘致活動 ④ファンドレイジングの充実
	財団ブランディングの実施	①パブリシティの強化 ②文化ネットワークの活用と強化 ③周年イベントの活用 ④地元メディア機関との連携 ⑤文化芸術創造のコミュニケーション
	県との連携の強化	①県と財団の文化芸術振興事業の連携による相乗づくり ②文化振興関連情報の共有化

(イ) 収支計画の合理性について（指 摘）

文化振興財団は、経営基盤の強化のための具体的な方策として人材の育成、収支の改善、運営組織の整備を上げている。このうち、収支の改善に関連する具体的な取組としては、①経験を活かした管理経費の削減、②ネットワークを活かした事業経費の削減、③事業収入の増加策等である。

他方、平成 24 年度から平成 26 年度の収支計画は次のとおりとなっていた。

【経営計画上の平成 24 年度～平成 26 年度の収支計画】（単位：千円）

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
収入	579,069	586,300	586,300
文化事業収入	61,804	62,100	62,100
補助金等収入	46,631	47,300	47,300
県委託料収入	310,500	310,500	310,500
利用料収入	108,000	109,500	109,500
その他収入	52,134	56,900	56,900
支出	579,069	586,300	586,300
人件費	238,033	240,600	240,600
文化会館管理費	235,742	235,600	235,600
文化公演事業費	85,698	87,700	87,700
一般管理費	1,887	1,800	1,800
退職給付引当資産	17,709	20,600	20,600
当期収支差額	0	0	0

事業収入の観点では平成 25 年度以降、文化事業収入や利用料金収入の若干の増加が伺える計画となっているものの、同額だけ支出が増加することから、収支差額はゼロという収支計画となっている。この点、経費削減がどのように織り込まれているのかも判然とせず、経営計画の文書中に記載された収支の改善という表現との関連性が読み取れない収支計画となっている。

この結果、経営計画に掲げられた収支計画が経営基盤の強化に資する状況にあるとは言い難いことから、事後的に各年度の実績値と収支計画値を比較して経営計画の達成度合いを測定することも適わない。

したがって、収支計画の策定に当たっては、土台となる経営方針との整合性に十分な留意を払われたい。

## イ. 管理費の配賦計算と事業収支の的確な把握について（意見）

内閣府公益認定等委員会が公表している『公益認定等に関する運用について（公益認定等ガイドライン）』によると、事業費・管理費はそれぞれ次のように定義付けられている。

i	事業費：当該法人の事業の目的のために要する費用
ii	管理費：法人の事業を管理するため、毎年度経常的に要する費用 (管理費の例示) 総会・評議員会・理事会の開催運営費、登記費用、理事・評議員・監事報酬、会計監査人監査報酬。 (事業費に含むことができる例示) 専務理事等の理事報酬、事業部門の管理者の人件費は、公益目的事業への従事割合に応じて公益目的事業費に配賦することができる。 管理部門で発生する費用（職員の人件費、事務所の賃借料、光熱水費等）は、事業費に算入する可能性のある費用であり、法人の実態に応じて算入する。

文化振興財団では、上記のガイドラインに従い、管理部門で発生する人件費について、公益目的事業や収益事業への従事割合に応じてそれぞれ配賦計算を行っており、公益認定申請時における配賦状況と平成 25 年度決算書における配賦状況は次のとおりであった。

勘定科目	会計区分	配賦額 / 配賦割合	移行認定申請時	平成 25 年度	増 減	備 考
役員報酬	公益	配賦額（千円）	9,389	6,408	△2,980	理事減少
		配賦割合（%）	71.8	89.0	+17.2	
	収益	配賦額（千円）	—	—	—	—
		配賦割合（%）	—	—	—	—
	法人	配賦額（千円）	3,689	792	△2,896	理事減少
		配賦割合（%）	28.2	11.0	△17.2	
給与手当	公益	配賦額（千円）	177,724	182,641	4,916	
		配賦割合（%）	92.9	97.5	+4.6	
	収益	配賦額（千円）	2,487	2,509	22	
		配賦割合（%）	1.3	1.3	0.0	
	法人	配賦額（千円）	11,096	2,266	△8,830	
		配賦割合（%）	5.8	1.2	△4.6	

以上のとおり、役員報酬及び給与手当のどちらにおいても、移行認定申請時に

比べて平成 25 年度決算数値における法人会計への配賦額及び配賦割合が大きく減少していた。

移行認定申請時においては、全職員 33 名のうち事務局長及び総務グループ職員（計 7 名）の法人会計に対する従事割合を 25%～33%、その他の職員については法人会計に対する従事割合を 0%と判断し、配賦計算を行っていた。この結果が、法人会計に対する配賦額 1,110 万円、配賦割合 5.8%となっていた。

これに対して、平成 25 年度実績においては期中において管理費として計上された人件費のうち法人会計に対する従事割合を 6.15%、事業費として計上された人件費については法人会計に対する従事割合を 0%として配賦計算を行っていた。この結果、法人会計に対する配賦額 227 万円、配賦割合 1.2%となっていた。

文化振興財団によると、①役員報酬については報酬を支給している役員そのものの人数が減少したこと、また、②給与手当については職員の退職等により職員の従事割合が変さらになっており、平成 25 年度決算において採用した従事割合は平成 24 年度の職務実態調査に基づき算定した割合をそのまま利用していることから、それぞれの配賦計算は合理的であるという見解であった。

しかし、文化振興財団が行っている人件費の配賦計算については次の 2 点において再考の余地があると考えられる。

- i 法人会計の区分に按分された給与手当の額は、認定申請時の 1,110 万円から平成 25 年度 227 万円と著しい減少が認められる。ここで法人会計の区分とは、管理業務に関するものやその他の法人全般に係る（実施事業等会計、その他会計に区分できないもの）ものを表示する区分であるとされている（『公益法人会計基準の運用指針』（平成 21 年 10 月改正）、様式 1－4、作成上の留意事項）。

平成 25 年度の配賦結果である給与手当 227 万円は、概ね事務職員 0.5 人分の人件費に相当すると考えられる。公益財団法人を運営していく上で、法人全般に係る事務をわずか 0.5 人相当の人員で行っているとすれば大変効率的に事務を行っているのであろうと推測される。しかし、認定申請の段階からわずか 2 年程度で（人員異動等が生じていたとしても）法人全般に係る事務が劇的に効率化されたとは通常考えにくく、配賦結果の 227 万円が実態に照らして合理的なのか疑念が残る。

- ii 認定申請段階における人件費の配賦計算と、平成 25 年度において財団が行っている人件費の配賦計算は、その計算プロセスが異なっている。認定申請段階においては、申請書別表である「別表 F（1）各事業に関連する費用額の配賦計算表（役員等の報酬・給与手当）」に基づき、役員及び職員の各人別に各事業や法人会計への従事割合に基づく配賦計算を行っている。他方、平成 25 年度の決算においては、配賦計算前の管理費に属する給与手当（合計額）に対

し、平成 24 年度の職務実態調査に基づき算定したとする配賦率を乗じて配賦計算を行っているため、認定申請時に採用している各人別の配賦額を合算した方式ではない。その結果、変動要因の分析を困難にしている。

公益財団法人は、公益目的事業の種類又は内容、若しくは収益事業等の内容に変更が生じた場合には、変更認定申請を提出しなければならない、再び「別表 F(1)」を提出しなければならないこととされている。認定申請・変更申請との比較可能性を担保するためには、決算時における人件費の配賦計算については申請書別表の考え方に則り、各人別の配賦額を積み上げ計算されることを要望する。

また、配付金額は法人の事業収支にも影響を与えることから、配賦結果としての配賦金額が法人の実態を適正に表示するものであるのかについて、十分に考慮されることを要望する。

#### ウ. マーケティング手法の導入・運用について

文化振興財団は、千葉県における文化芸術の振興を図ることを最大の使命としており、特に主催公演においては主にクラシック音楽、オペラ、バレエ、古典芸能など、県民ニーズが高く、民間事業者では採算面から実施しないようなジャンルの公演を選定し実施している。他方で、県民の誰もがさまざまな形で文化芸術に参画でき、良質な舞台芸術公演を鑑賞できる機会を提供することも重要であるとの観点から、日本の大衆に受け入れられている演歌などの芸能についても、中高年層のニーズに応えるため主催公演として企画及び実施をしている。

文化振興財団は、事業に対する感想や要望を把握する手段として、利用団体との懇談会や近隣市町村等との協議会等の他に、施設利用者や施設来所者に対するアンケート調査という形で実施し、その結果を毎年取りまとめている。平成 25 年度に実施したアンケートの集計結果の状況は次のとおりであった。

施設 \ 内容	施設利用者アンケート		公演入場者アンケート	
	回収	回収率	回収	回収率
千葉県文化会館	19 件	0.9%	1,446 件	6.4%
	2,004 件		22,569 件	
千葉県東総文化会館	32 件	9.0%	1,051 件	22.4%
	355 件		4,693 件	

(ア) 施設利用者アンケートの実施について（意見）

各アンケートの結果について、施設や質問項目にもよるが、「満足」と「やや満足」を合わせて概ね7割以上の回答者が満足であるという回答である。これを受けて、県が平成26年8月に公表した指定管理者評価結果においても、千葉県文化会館については「全体の満足度では8割が大変満足、やや満足であり、不満、やや不満の回答はなかった。」と評価しており、千葉県東総文化会館においても「平成25年度は全体の満足度では満足、やや満足が97%であり、不満、やや不満の回答はみられなかった。」との評価を下している。

しかし、特に千葉県文化会館の施設利用者アンケートについては、回収者数がわずか19件であり、回収率が1%に満たない状況にあった。文化振興財団はアンケートを実施することで県民ニーズの把握に努めたということであるが、十分な母集団を確保できなければ実態を反映したアンケート結果を引き出せない可能性がある。特に施設利用者アンケートについては、相手方がリピータであり、直接連絡も可能であるものと考えられることから、コミュニケーションの頻度を高める等、回収率を高めるための工夫を考えられるよう要望する。

(イ) アンケート結果の深度ある分析について（意見）

文化振興財団は公演後にアンケートを実施しており、平成25年度に千葉県文化会館で実施したアンケート結果の一部を抜粋すると次のとおりであった。

どのような公演を希望しますか。

管弦楽	451	ミュージカル	373
室内楽	251	演劇	207
ピアノリサイタル	298	バレエ	171
ヴァイオリンリサイタル	188	歌舞伎	187
声楽リサイタル	202	能・狂言	123
その他リサイタル	49	ポピュラー	125
オペラ	260	その他	62

あなたの年代を教えてください。

10代	119
20代	21
30代	62
40代	146
50代	141
60代	273
70代	270
80代	52

この結果によると、管弦楽やミュージカルの公演を希望する利用者が多く、60代や70代の利用者が多いといった傾向が分かる。しかし、これらの集計結果は、各質問への回答を単純集計したに過ぎないことから、管弦楽やミュージカルを希望している利用者と年齢層との関係性については分からない。さらに、アンケート回答者のサンプルが相対的に少ない20代や30代について、希望す

る公演と実施している公演とのミスマッチが生じているのか等の分析も行えない。

また、実際の催事としては、鑑賞普及事業の一環として、毎年、演歌歌手のコンサートを開催している。文化振興財団によると、県民の誰もがさまざまな形で文化芸術に参加でき良質な舞台芸術公演を鑑賞できる機会を提供するという役割のなかで、演歌などの芸能は中高年層からのニーズがあることから、これを実施しているということである。しかし、アンケート項目には演歌などの芸能が含まれていないことから、文化振興財団の事業（催事）選定プロセスにおいてアンケート結果が有効に活用されているのか判然としないところがある。

今後、アンケートの実施に際しては、アンケート項目と実施事業との関係性についても十分に考慮し、併せてクロス集計等の深度ある分析を行うことで、アンケート実施の結果分析から事業を効果的に企画することができる仕組みに変換するよう要望する。

## エ. 理事職と事務職の兼務等について（意見）

文化振興財団は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しているが、定款において、理事の中から理事長を選定し、必要に応じて専務理事、常務理事を選定することとなっている。他方、文化振興財団の組織運営上、事務局に事務局長、グループ長及び館長などを置いている。主な役職の職務及び権限に関する定款や規則の定めは次のとおりとなっている。

役職名	職務及び権限
理事長	代表理事としてこの法人を代表し、その業務を執行する（理事職務規程第5条(1)）
業務執行理事 （専務理事、常務理事）	理事長が定める業務を分掌し、執行する（理事職務規程第7条(1)）
事務局長	この法人の事務を統括する（事務局規程第4条）
事務局次長	上司の命を受け、この法人の事務を掌理し、職員を指揮監督する（事務局規程第4条）
グループ長、館長	所属の長として、分掌事務を掌理し、職員を指揮監督する（事務局規程第4条）

平成25年度の役職員の状況によれば、常勤の理事として理事長と常務理事を置いているが、常務理事は事務局長との兼務となっている。

理事職務規程の別表において「事務局長の服務に関すること」は理事長の専決事項とはされているものの、理事が事務局職員と兼務をすることは、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能に支障をきたす恐れがある。理事が事務局長を兼務するメリットとデメリットを制度の本来の趣旨や組織論・マネジメントの視点から十分に考慮し、公益財団法人としてのあるべき理事制度と事務局の関係を再構築するよう要望する。

## ⑤ その他の監査結果について

### ア. 経常収益における科目表示について（指 摘）

平成 25 年度の正味財産増減計算書の受取補助金等には民間受託収益 1,283 万円が計上されている。このうち、1,083 万円については、文化振興財団の公演実施に関するマネジメント力や専門知識を提供して、地元の農業協同組合から文化公演の開催を受託したものである。この事業は、県民に対して広く文化芸術を振興するものではなく、公演への参加が当該組合の関係者に限定されることから、付随的収益事業として区分整理されている。また、残る 200 万円については、「オーケストラとあそぼう！」という公演名で、県内幼稚園・こども園 5 園に出向き、教育的要素も取り入れた演奏会を実施したものであり、公益目的事業として区分整理されている。

『「公益法人会計基準」の運用指針』（内閣府公益認定等委員会、平成 21 年 10 月改正）によると、受取補助金等とは、事業費等に充当する目的で毎年度経常的に受け取るものとされている。

文化振興財団が受取補助金等の内訳として表示した受託料収入のうち、少なくとも文化公演の開催により受け取った 1,083 万円については、収益事業であり事業実施の対価性が認められることから、受託事業収益などの表記で事業収益の内訳として表示されたい。また、「オーケストラとあそぼう！」については、他財団との共催という性格上、受取民間助成金等と表記することを検討されたい。

## 6. 公益財団法人ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉及び県民生活・文化課に係る外部監査の結果

### (1) 概 要

#### ① 法人の概要

##### ア. 法人の沿革及び事業目的

ニューフィル千葉は、良質のオーケストラの演奏を通じて「県民文化の創造」を図ることを目的として昭和 60 年に財団法人として設立された。その後平成 24 年 9 月 21 日に公益財団法人に認定され現在に至っている。

千葉県唯一のプロオーケストラとして、地域に根差した音楽活動を基本に、さらには日本音楽界に新風を送るようなオーケストラを目指して活動している。

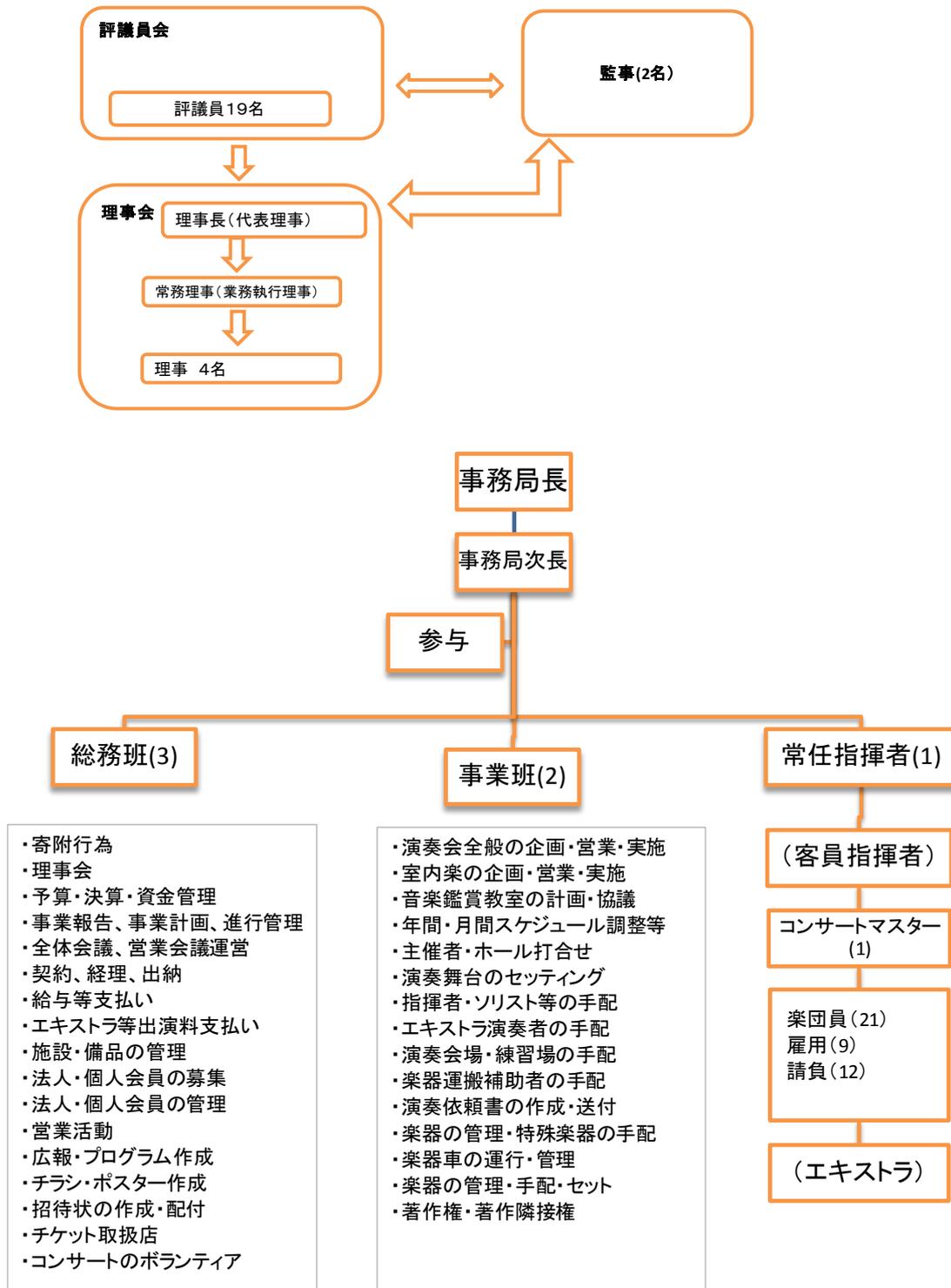
上記目的を達成するためニューフィル千葉は以下の公益目的事業を行っている。

- i 演奏会の開催、ii 音楽教室の開催、iii 音楽に関する講座の開設、
- iv その他この法人の目的を達成するために必要な事業

##### イ. 法人の組織・役職員の状況

平成 26 年 5 月現在、ニューフィル千葉は 8 名の役員、5 名の職員、23 名の楽団員（コンサートマスター1 名を含む。）、1 名の常任指揮者及び 1 名の音楽実務家を擁している。役員 8 名のうち常勤者は理事長と常務理事の 2 名であり、このうち常務理事は職員である事務局長との兼務となっている。組織図は次項のとおりである。

(公財)ニューフィル千葉 組織図 (平成26年5月1日現在)



## ウ. 法人の決算状況

総資産の80%以上を占める固定資産のうち6,530万円は基本財産であり、事業のための固定資産はほとんど所有していない。流動資産1,448万円のうち1,340万円は預金であり、流動負債との対比において安定性は確保されている。

収益面では、学校音楽鑑賞教室や県民芸術劇場等、県からの支援がある事業が経常収入の約70%を占めており、自主事業である定期演奏会、特別演奏会及び依頼演奏会の収入が約30%を占めている。

(単位：千円)

正味財産増減計算書の概要			平成23年度	平成24年度	平成25年度
正味財産 増減の部	経常 収益	基本財産運用益	26	20	20
		受取会費	5,472	7,594	4,528
		事業収益	118,811	117,883	132,272
		受託料収入	10,560	10,560	10,560
		受取補助金等	24,651	17,414	21,247
		受取寄付金	100	200	10,080
		雑収益	397	377	521
		経常収益計	160,017	154,048	179,228
	経常 費用	事業費	129,254	121,039	159,229
		管理費	27,667	30,688	11,720
		経常費用計	156,921	151,727	170,949
	当期経常増減額		3,096	2,320	8,279
	当期経常外増減額		-	-	-
	当期正味財産増減額		3,096	2,320	8,279

貸借対照表の概要			平成23年度	平成24年度	平成25年度
資産 の部	流動 資産	現金預金	21,752	8,330	13,396
		その他流動資産	1,296	1,171	1,088
	固定 資産	基本財産	65,300	65,300	65,300
		その他の固定資産	472	298	256
	資産合計		88,821	75,100	80,040
負債の部	流動負債	26,928	10,888	7,549	
正味財 産の部	指定正味財産	-	-	-	
	一般正味財産	61,893	64,212	72,491	
負債及び正味財産合計		88,821	75,100	80,040	

注：平成 24 年度に公益財団法人に移行したため、移行前と移行後にそれぞれ決算をしているが、複数年度比較の便宜上これを合算し、移行後の様式にて表示している。

## ② 事業の概要

平成 25 年度におけるニューフィル千葉の事業の概況は次のとおりである。

演奏会の開催事業	
定期演奏会 特別演奏会	ニューフィル千葉が目指す音楽の最前線を表現し、文化及び音楽芸術の振興を図る目的で、春、秋の定期演奏会のほか、ニューイヤーコンサートなど計 4 公演を実施した。
依頼演奏会	主催者の目指す趣旨に沿い、共にオーケストラによる演奏会を開催し、多くの人が音楽に触れ楽しめる機会を提供するため、計 46 回の演奏会を実施した。
県民 芸術劇場	千葉県及び地元主催者との共催で、主催者からの依頼を受けて実施する演奏会。文化ホールや学校などで、計 31 回の演奏会を実施した。
音楽教室の開催事業	
学校音楽 鑑賞教室	オーケストラによる演奏及び指導、共演などを通じて児童・生徒の健全な育成に寄与し、優れた音楽を鑑賞する機会を提供するため、県内各地の学校へ出向き、計 56 回の演奏会を実施した。
特別支援 学校巡回 コンサート	一般の演奏会場で演奏を聴くことが困難な特別支援学校の児童・生徒に対し、オーケストラによる優れた音楽を鑑賞する機会を提供するため、県内各地の特別支援学校へ出向き、計 13 回の演奏会を実施した。
音楽に関する講座の開設事業	
器楽 クリニック	主に管弦楽部、吹奏楽部に属する児童・生徒を対象に、プロのオーケストラプレイヤーによる楽器の指導を行うことにより、演奏力のレベルアップ、千葉県の音楽芸術の一層の普及・振興及び後継者の育成を図る目的で、計 6 回実施した。
アウトリーチ活動	
病院、社会福祉施設、老人ホーム等、オーケストラの演奏を聴く機会に恵まれない人たちを対象に良質の音楽を提供すること及びニューフィル千葉を広く知ってもらうことを目的として、小編成の演奏会を実施している。平成 25 年度は計 8 公演を実施した。	

## (2) 手続

ニューフィル千葉の運営に関する事務の執行及び事業の管理が、法令、条例及び関連規則等に基づき、適正に実施されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 各施設の管理及び運営の状況を視察した。

- ii 補助金交付要綱、申請書等を査閲した。
- iii 負担金支出に関する協定書、業務委託契約書等を査閲した。
- iv ニューフィル千葉事務局総務班及び環境生活部県民生活・文化課へ必要と認め  
た質問を行った。

併せてニューフィル千葉について、その「技術的能力」や「経理的基礎」についての  
の検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv ニューフィル千葉事務局総務班へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにす  
る。

#### ① 経理的な基礎の構築状況について（意 見）

ニューフィル千葉は、基本財産等の余裕資金の運用収益、会費収入及び自己収  
益等の確保により、また、公益に寄与する受託事業の受託等により、公益財団法人  
としての経理的基礎の充実を図っている。しかし、一方では、特に運営費補助  
に頼る経営を続けざるを得ない状況でもあり、経理的な基礎が十分には構築でき  
ていない状況も把握できる。

平成25年度における基本財産等の運用益は2万円であり、運用は資金運用規程  
及び基本財産管理取扱規程に基づき、全て銀行の1年満期の定期預金で行われてい  
る。

【基本財産等の余裕資金の運用収益の年度推移】 (単位：千円)

区 分	平成 23 年	平成 24 年度	平成 25 年度
基本財産	65,300	65,300	65,300
基本財産運用益	26	20	20
利回り	0.040%	0.031%	0.031%

平成 25 年度において基本財産の運用状況は以下のとおりである。

金融機関名	運用額 (単位：千円)	運用開始年月日	利率 (%)	償還期日
千葉銀行	20,000	平成 24 年 12 月 20 日	0.03	平成 25 年 12 月 20 日
	15,300	平成 24 年 12 月 20 日	0.03	平成 25 年 12 月 20 日
千葉興業銀行	15,000	平成 24 年 11 月 14 日	0.03	平成 25 年 11 月 14 日
京葉銀行	15,000	平成 24 年 11 月 15 日	0.03	平成 25 年 11 月 15 日

資金運用規程では、運用対象は円建ての預貯金、元本保証の円建ての金銭信託及び円建て債券の 3 種類が認められており、さらに理事会の承認のもと、これら以外での運用も可能である。

したがって、利息収入の経常収益への貢献度は約 0.01%程度と低いことから、安全性を重視しながらもより高い運用利回りが得られるように、複数の金融機関からの債券運用情報の提案を受ける等、情報収集を行い、より効果的で効率的な運用方法を検討されるよう要望する。

## ② 財務的支援について

ニューフィル千葉が千葉県から受けている財務的支援には、補助金、負担金支出及び委託事業の委託料収入の 3 種類があり、その内訳と推移は以下のとおりである。

(単位：千円)

区 分		平成23年度	平成24年度	平成25年度
補助金	運営費補助	17,651	17,413	20,247
負担金支出	県民芸術劇場公演	18,118	15,062	18,212
	学校音楽鑑賞教室	15,812	15,346	16,158
委託事業	特別支援学校巡回コンサート	9,360	9,360	9,360
	器楽クリニック	1,200	1,200	1,200
合 計		62,141	58,381	65,177

### ア. 補助金の交付について

千葉県は、千葉県補助金等交付規則及び公益財団法人ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉事業補助金交付要綱に基づき、千葉県における文化の振興を図るため、オーケストラによる音楽芸術の普及向上を目的として設立されたニューフィ

ル千葉に補助金を交付している。所管課は千葉県環境生活部県民生活・文化課である。平成 25 年度の補助金の概要は以下のとおりである。

趣 旨	ニューフィル千葉の運営に要する経費についての補助
補助の根拠	公益財団法人ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉事業補助金交付要綱に基づき、事務局運営費（人件費）に対して補助が実施されている。
補助金額の根拠	要綱に定められた役員、事務局長及びその他の事務局職員の人件費（一部を除く。）の一定割合を補助。
補助の成果の評価	ニューフィル千葉の年度の事業報告書

補助金の精算金額の推移は以下とおりである。

（単位：千円）

区 分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
運営費補助	17,651	17,413	20,247
経常収入に対する割合	11.0%	11.3%	11.3%

平成 25 年度の補助金内訳は以下のとおりである。

（単位：千円）

対 象 者	項 目	補助対象経費	補助率	補助金額
理事長	役員報酬	6,511	10/10	6,511
音楽実務家	報酬	3,500	1/2	1,750
事務局員(5名)	給料手当	23,973	1/2	11,986
合 計		33,984	—	20,247

平成 25 年度の経理処理では、補助の対象となる人員の人件費を業務従事割合で公益目的事業と法人会計に区分した上で、その比率に基づいて補助金収入を按分して計上している。

費 用 の計上		
① 理事長の報酬		公益目的事業会計と法人会計に 50%ずつ計上している。50%は、公益財団法人の移行認定申請時の役員等の報酬の配賦基準と一致している。
② 音楽の実務家の報酬		公益目的事業会計に 100%計上している。
③ 事務局員の人件費		総務班の事務局員分については、約 70%を公益目的事業会計、30%を法人会計に計上している。この割合は、最近の担当業務の割合を反映させている。

		事業班の事務局員分については、100%を公益目的事業会計に計上している。
	補助金の按分	上記①から③の合計値から算出した比率は、公益目的事業会計が 77%、法人会計が 23%となっており、補助金収入をこの比率で区分して計上している。

#### (ア) 負担金事業及び受託事業との関係について(意見)

前述のように、ニューフィル千葉が実施している事業には県の委託事業や負担金事業があり、県からの委託料や負担金の支出がある。補助金の対象となっている人員は、公益目的事業と法人管理業務の両方を担っているため、当該人員の人員費は、県からの委託事業や負担金事業の原価を構成している。現状では、これらの原価は委託料や負担金で補填されることになる一方で、公益目的事業と法人管理業務の区分なく人員費に対する補助金も受けていることになるため、補助金の水準の妥当性の検討を行うことが困難である。

したがって、このような補助金の水準の妥当性を効果的に検討するためにも、委託事業や負担金事業がある場合には、その事業別の原価計算を実施した上で委託料や負担金の水準の妥当性を検討し、その上で、法人会計の収支の補助金による補填をどの程度行うかについて検討するよう要望する。

#### (イ) 補助金の解消へ向けた方策について(意見)

(1) の概要に示したとおり、平成 25 年度の一般正味財産増減額は 873 万円、県からの補助金は 2,000 万円である。したがって、補助金収入がなければ経常費用を賄いきれず約 1,100 万円の赤字となることが予想される。このような状況は過去から継続しており、人員費補助は過去 5 年間で約 1,700 万円から 2,500 百万円までの水準で毎年受け取られている。

赤字補填という運営費補助の性格を考慮すると、長期的には補助金の解消に向けて努力すべきであるものと考えられる。ニューフィル千葉では、平成 26 年 3 月に「ニューフィル千葉ステップアッププラン 2014」を策定し、定期公演の収支の改善、依頼演奏会の獲得など、経営基盤の安定化のための方策を定めている(詳細は「④イ中期経営計画の実行について」を参照)。また、千葉県内の教育施設等に向向いての演奏会も積極的に実施しており、楽団員の意欲も感じられる。

したがって、これらの方策を実現していくために、事務局と楽団員が一体となって、実現スケジュールをより具体的に、年単位や月単位の行動計画へ落と

し込み、また、構成員の必要なスキルの把握、事業展開のための人的資源の最適な割当て、不足する人的・財務的資源の明確化及び職員の人材育成等を着実にを行うよう要望する。

(ウ) 適切な運営費補助の水準について(意見)

ニューフィル千葉としては、県から受けるべき運営費補助の水準を数値で定めてはいないが、類似の他団体と比較して少額であることもあり、現行の水準維持が現時点では望ましいという見解を持っている。金銭的支援を他団体と比較すると次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	山 形 交響楽団	群 馬 交響楽団	神奈川フィル ハーモニー管 弦楽団	ニューフィル ハーモニーオー ケストラ 千 葉
創立 (年)	1972	1945	1970	1985
会員数(人)	1,427	727	1,306	230
事業活動収入(千円)：①	509,884	828,629	752,080	154,047
①のうち地方自治体からの 公的支援(千円)：②	90,710	367,780	236,200	17,413
②/①	17.8%	44.4%	31.4%	11.3%
①のうち文化庁・芸術文化 振興基金からの支援：③	44,200	109,400	33,700	—
③/①	8.7%	13.2%	4.5%	—
事業活動支出(千円)	554,026	819,735	752,461	151,728

(「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑 2013」より抜粋及び監査人加筆)

この表によると、ニューフィル千葉に対する地方自治体からの公的支援は他団体と比較して低い水準にあることが分かる。しかし、各楽団はその歴史、会員数の多寡、活動内容等によりそれぞれに特徴を有している。このため、一概に絶対的金額だけを比較して結論を出すわけにはいかない。

特に、創設年度の違いについてはニューフィル千葉が一番新しく設立されていることが分かるが、会員数は 230 人であり、他の楽団と比較して極端に少ないため、会員数の増加に向けて楽団員を動員した、より積極的な取組が求められているもの

と考える。

独自事業としての企業協賛のコンサートやクラシックに関心を持ちそうな各種団体の定期総会等でのアンサンブル演奏会等の企画・プロモーションにもマーケティングやブランド・コミュニケーション等の考え方を取り入れて、より一層戦略的に展開していくことも考えられる。また、独自企画としてニューフィル千葉の場合は楽団そのものの魅力を高める努力とともにその知名度を上げる手法として、ネーミングライツ等の手法の導入も検討に値するものとする。公の施設に対するネーミングライツは近年積極的に実施されているが、楽団そのものに対するネーミングライツは稀であり社会的にもインパクトが高く、広告戦略としても効果が高いものと期待できる。

これらの検討に加えて、上記（ア）で述べた負担金事業や委託事業として受けている県からの支援の、事業全体における重要性を検証し、上記（イ）で述べた長期的な運営費補助の削減計画の策定を実施して、他の収入増加策を検討した上で、県からの適切な補助の水準の目標を検討されるよう要望する。

### ③ 所管課による委託事業等及び補助金交付のモニタリングについて

#### ア. 委託事業等について

ニューフィル千葉に対する、県からの委託事業は、特別支援学校巡回コンサートと器楽クリニックの2つである。事業の概要は以下のとおりである。

事業名	特別支援学校巡回コンサート
趣旨	一般の演奏会場において演奏を聴くことが困難である公立特別支援学校の児童生徒に対し、豊かな情操の醸成を図るため、優れた音楽を鑑賞する機会を提供する。
公演回数	13公演、参加者 3,567人
県からの委託料	72万円（25人編成）×13公演 = 936万円
業務委託契約	県とニューフィル千葉の間で取り交わされている。開催学校長が県の代理人となり、実質的には学校とニューフィル千葉との間で協議が行われている。
委託料の根拠	別途定められる「特別支援学校巡回コンサート開催要項」により、1公演72万円とされている。これは、学校音楽鑑賞教室における「小・中学校音楽鑑賞教室」25人編成の経費に準じている。

委託事業の評価	所管課による視察、受託者からの実施報告、実施校の感想等により、総合的に評価する。
---------	--

事業名	プロに学ぼう 器楽クリニック
趣 旨	県内の小・中学校の児童・生徒を対象に、洋楽のプロの演奏家を派遣して楽器の指導を行い、演奏力のレベルアップと千葉県音楽芸術の一層の普及・振興、後継者の育成を図る。
実施回数	3 教育事務所管内で各 2 校、計 6 校
県からの委託料	1,200 千円
業務委託契約	県とニューフィル千葉の間で取り交わされている。
委託料の根拠	積算書が作成されている。積算の主な内訳は、指導者派遣の経費 968 千円、その他経費（事務職員の旅費、日当、資料代、事務管理費）175 千円
委託業務の評価	業務完了報告書の入手、参加者へのアンケート実施、参加者数の集計、視察の実施（2 地域）

委託事業の評価は、受託者からの業務報告書、所管課による視察、実施対象となった学校の感想及びアンケート結果等により総合的に行われている。しかし、以下の点についてより効果的なモニタリングの方法について検討されることを要望する。

#### (ア) 効果的なモニタリング方法の検討について(意 見)

ニューフィル千葉から所管課へ提出されている委託業務完了報告書には、実施日時・場所、鑑賞者数、演奏曲目、収支決算及び関係者の感想等が記載されている。また、所管課では、児童生徒が興味を持って最後まで楽しんでいるか、公演当日までの事前打合せ等は円滑だったか、等の視点で演奏会の視察を行っている。

これらの内容を踏まえて、委託事業の評価の際には、企画段階の仕様書のとおり業務が実施されたかについての結果報告がなされることは重要なことであるが、以下の観点から更に効果的な評価を実施するように要望する。

すなわち、現状の報告内容では、委託事業の目的が効率的、効果的に達成できているかについて評価するための情報に欠ける部分があるものと考えられる。委託業務においては、様々なニーズを持つ県民に対して優れた音楽鑑賞の

機会の提供、若年演奏者の演奏力のレベルアップや県内での音楽振興及び後継者の育成等、委託事業の具体的な目的が達成できているかについて、例えば、企画内容の充実度、運営の効率性、演奏の質等の評価（観客の感動体験の把握等による評価）の視点を所管課と受託者で共有し、結果について協議・検討の上、次年度の事業計画に反映させることが必要である。

#### (イ) 委託料の水準の検討について（意見）

ニューフィル千葉への委託料は、特別支援学校巡回コンサートについては1公演当たり72万円の実施回数分、器楽クリニックについては3地域6校の実施で120万円となっている。特別支援学校巡回コンサートの単価は、近隣のプロのオーケストラが実施している公演の経費と比較するとともに、負担金支出事業である学校音楽鑑賞教室（25人編成）を参考に決定している。また、器楽クリニックの指導者への報償費は、所管課が定めている講師謝金を基準に専門性を加味して決定されている。また、ニューフィル千葉以外の他団体からの参考見積りを主催者は入手しておらず、委託料の水準は最近数年間変更されていない。

委託料の毎年の変更は必ずしも必要ではないが、上記に加えて経費の決定の際には、実施する演奏会の特徴や企画内容から求められる品質を把握し、実施者である財団がその品質の演奏会を提供するための経費を賄うことができる水準となっているかどうかについても常に検討されるよう要望する。

#### イ. ニューフィル千葉が実施する事業への負担金支出（意見）

ニューフィル千葉の事業のうち、学校音楽鑑賞教室と県民芸術劇場の2事業には、県から負担金が支出されている。それらの事業の概要は以下のとおりである。

事業の名称	学校音楽鑑賞教室
趣旨	児童・生徒等の情操のかん養を図るため、優れた音楽を鑑賞する機会を提供し、もって芸術活動への参加の気運を醸成する。
公演回数	50公演（小・中学校47公演、高等学校3公演） 鑑賞人数28,648人（小・中学校26,878人、高等学校1,770人）
県からの負担金支出	16,158千円
負担金支出の根拠	県と学校音楽鑑賞教室実行委員会が協定書を結び、学校音楽鑑賞教室開催要項に従って開催される。経費の負担は、協定書に定められており、オーケストラの編成ごとの総経費を、県、実行委員会、開催校がそれぞれ3分の1ずつ負担する。

委託料の根拠	学校音楽鑑賞教室開催要項により、オーケストラの編成ごとに総経費と関係者の負担金額が定められている。
委託事業の評価	ニューフィル千葉からの実施報告の受領により、実施回数、参加人数を把握 実施校の感想を入手

事業の名称	県民芸術劇場公演
趣 旨	県民及び私立学校等の園児・児童・生徒に優れた舞台芸術を鑑賞する機会を提供し、併せて本県の芸術文化の普及振興に資するため、プロの演奏団体を県内各地に派遣して、巡回公演を開催する。
公演回数	31 公演、入場者数 14,565 人
県からの負担金支出	18,212 千円
負担金支出の根拠	県と地元主催者が協定書を結び、県民芸術劇場公演開催要項に従って開催される。経費の負担は、要項に定められており、管弦楽、室内管弦楽、室内楽の区分ごとの総経費を、県、地元主催者がそれぞれ2分の1ずつ負担する。
委託料の根拠	県民芸術劇場開催要項に、総経費と関係者の負担金額が定められている。
委託事業の評価	ニューフィル千葉からの実施報告の受領により、実施回数、参加人数を把握 実施校の感想を入手

これらの事業についても、ア．委託事業で述べたことと同様の視点で、事業の評価や負担金支出額の妥当性の検討を行うよう要望する。

#### ④ マネジメント及びガバナンスの仕組み構築状況について

##### ア．事業別収支管理について（意 見）

ニューフィル千葉に対する県からの金銭的支援は、人件費に対する補助金のほかに、委託事業における委託料支払と負担金支出としても行われている。委託料の支払や負担金支出は、例えば、特別支援学校巡回コンサートや音楽鑑賞教室などのように対象となる事業が特定されている。

これに対し、補助金は特定の理事や職員の人件費に対して交付されている。ニューフィル千葉では、定期演奏会等の自主事業については演奏会ごとに収支報告書を作成しているが、その他の事業は、事業ごとあるいは演奏会ごとの収支計算を実施していない。このため、交付された補助金が実質的に充当されている事業に対して、委託料や負担金の支出も行われているという状況が生まれているにも

かかわらず、事業別の収支管理が行われていないため、県からの金銭的支援の過不足を判断することが困難になっている。

また、自主事業の演奏会別に収支報告書では直接人件費、直接経費のみが集計されており、管理部門に携わる人員の間接人件費やその他間接経費は集計されていない。

このように、事業別の収支管理において、間接費の配賦は短期的な回収可能性の観点からは実現性が乏しいものとも考えられるが、少なくとも自主事業に従事している直接人件費を含めた直接費を回収するという目標と基準を設定し、その基準に基づいて、事業別の収支計算をルールとして明示的に実施して、県からの金銭的支援と対比し、その効果を検討することができるような仕組みを整えるよう要望する。

なお、事業別の収支計算を行うに当たっての直接人件費の中には、通常のオーケストラであれば配置されているべき「ライブラリアン<sup>注1</sup>」と「ステージマネージャー<sup>注2</sup>」が存在しないのも、ニューフィル千葉の特徴である。演奏会の現場では十分ではないにしろ、事務局職員がマルチにその役割をこなしている実態があるため、直接人件費と間接人件費の合計額は、少なくとも2名分圧縮されて事業が実施されていると評価することができる。

注1:「ライブラリアン」とは、演奏会で使用する楽譜の調達や仕分け、配付、回収、製本及びコピー等の管理を行い、また、指揮者との関係では、事前に指揮者から送られたスコアに指示等を記載して準備しておくこと等も行う専門職である。

注2:「ステージマネージャー」とは、指揮者、楽団員等の出入りを指示したり、楽団員の椅子及び譜面台等を動かしたりして、ステージをセットする責任者である。

## イ. 中期経営計画の収支面での裏付けについて（意見）

ニューフィル千葉の過去の経営状況を見ると、平成18年度に県から緊急支援として補助金2,500万円を受けるなど、経営的に非常に厳しい時期があったため、赤字リスクのある主催公演回数の減少及び楽団員や事務局職員の給与見直し等により法人としての維持存続を図ってきた。その後、平成20年に策定した「再構築計画第Ⅱ期実施計画」が平成25年までに終了し、それまでの経営努力の結果として、平成25年度にそれまでの累積債務を解消するに至っている。

こうした状況を受けて、平成26年度から始まる次期中期経営計画「ステップアッププラン2014」を策定している。この計画は、これまでの「経営的視点から演奏活動を考える」という考え方を変更し「演奏活動的視点から経営を考える」ものとして策定されている。その基本方針は次のとおりである。

項目	施策	実施方法等
1. 音楽芸術の向上に資する演奏体制の整備		
(1)	2管編成38名体制の早期確立	オーディションを年2回実施する。 (採用人員・オーディションの時については変更する場合もある)。
(2)	楽団員採用方法の改善	新採用基準(第3次評価)を導入する。
(3)	首席制の確立	首席の選定方法や評価方法を速やかに検討のうえ、必要に応じたオーディション等を実施します。
(4)	演奏拠点の確保	設置団体と協議を行い、フランチャイズ・ホールを定める。 (候補:千葉県文化会館 京葉銀行プラザ)
2. 演奏活動の活性化		
(1)	定期演奏会等自主公演の増加	①主体的なプログラムに取組み聴衆から評価を得る。 ②演奏会を増加させることで、会員獲得や助成金の獲得を促す。
(2)	地方定期演奏会の実施	①東総・南総地域での開催を検討します。 ②県民芸術劇場としての位置づけを県・地元市等へ働きかけます。
(3)	依頼演奏会の増加	依頼演奏会獲得のための企業、地方公共団体に営業活動を行う。
(4)	ファミリーコンサートの実施	クラシック音楽愛好者の高齢化が進むなかで、新しい聴衆育成に向け、親子で楽しめるコンサートを実施します。
3. 千葉県の教育・文化への積極的な貢献		
(1)	音楽鑑賞教室	①早期に全ての音楽鑑賞教室を32名編成以上で実施できるよう啓発を行う。 ②32名以上のプログラム充実を図るため、現場の担当者との懇談を図る。
(2)	県民芸術劇場	①千葉県内のオーケストラ公演が可能な全てのホール、及び過去に実施経験があるホール対し、事業の復活を図る。 ②地元のニーズを掘り起こし、地元の演奏家や演奏団体の情報を入手する。
(3)	器楽クリニック	①楽団の人的資源を活用して、若い人たちのクリニックを拡大します。 ②成果の著しい受講者に対しては共演を検討します。
(4)	アマチュアへの指導と協演	①社会人を対象とした楽器指導を行います ②受講者や地域で活動している演奏家、合唱団等との共演を目指し、ニューフィル千葉と県民との音楽でのつながりを紡いでいきます。
(5)	音楽教育プログラムの検討	①現在実施している「セミナー+ミニコンサート」の継続や、新たに「クリニック+ミニコンサート」などの実現を図ります。 ②従来の音楽鑑賞教室のほかに「事前出前授業+コンサート」等の検討

		をします。
(6)	その他	県をはじめ県内自治体の周年行事や特別な行事へニューフィル千葉が関わりをもてるよう関係各方面に働きかけます。
4. 定期会員の獲得		
(1)	定期会員制度の見直し	①座席指定による新制度に移行し、新規会員獲得を目指す。 ②会員向けの新たなサービスとして季刊誌を発行する。
(2)	支援会員制度の創設	支援目的のための新制度を創設する
5. 情報発信の強化		
(1)	定期会員向け（PR用）季刊誌の発行	①演奏会情報や団員の活動を掲載する季刊誌を発行し、ニューフィル千葉の情報を提供する。 ②季刊誌の発行により、新たな定期会員の獲得や企業の協賛金等の営業ツールとして使用し、新たな顧客獲得を図る。
(2)	ホームページの改良	ブログ、ツイッター、Facebook等の掲載を行い、見やすい、親しみやすいホームページを作る。
(3)	PR用DVDの作成	権利関係に留意し、オーケストラ演奏会、音楽鑑賞教室等を収録したDVDを作成し、企業等への営業ツールとして活用し、新たな事業獲得を図る。
(4)	演奏会プログラムの改良	バラエティーに富んだ親しみやすいプログラムの改良を図る。
(5)	ロゴ・キャッチフレーズの制定等	①ロゴ、キャッチフレーズを公募する。 ②公募終了後、対象物を確定しホームページや印刷物等で公表する。
(6)	演奏会ネット配信の検討	著作権等を配慮しつつ、YouTube等を活用し、外部に情報を発信して新規顧客を図る。
(7)	創立30周年記念行事の開催	平成27年度に創立30周年を迎えるのに当たり「記念演奏会」、又は「ファンの集い」、及び記念誌等の発行を検討する。
6. 経営基盤の安定化		
(1)	定期公演のマイナス収支差の圧縮	徹底した経費の見直しを図り、収支差額1公演当たり100万円台を目標にする。
(2)	依頼演奏会獲得による収入増	企業・団体・ホール等に積極的に営業を図る。
(3)	各種助成金の獲得	演奏体制を確立し助成金等の外部資金を獲得し、演奏会の運営補助に充当する。
(4)	徹底した費用の見直し	事業費、管理費において削減できる費用を精査し、場合によっては値引き交渉を行う等して削減する。
(5)	企業等からの寄附・協賛・支援の獲得	ニューフィル千葉の活動を積極的にPRし、企業、個人等から支援を頂けるよう訴求していく。

7. 事務局体制の強化		
(1)	事務局体制の見直し	①座席予約システムの導入を行い、事務量の軽減を図る。 ②営業部門の活性化を図り、新規事業を獲得する。 ③ステージマネージャー・ライブラリアンの整備を行う。 ④、②・③より総務班・事業班の増強を検討する。（当面は非常勤職員で対応）
(2)	マネジメントの強化	①営業部門を活性化させるため、企画セクションの強化を図る。 ②事務局職員、及び役員、常任指揮者を交えた自主公演企画会議（仮称）を立ち上げ、芸術面と経営面の両面からマネジメントの構築を図る。
(3)	楽団員・事務職員の処遇	①雇用契約、請負契約の処遇等について慎重に検討を行う。 ②事務局職員の処遇について慎重に検討を行う。

（ニューフィル千葉 ステップアッププラン 2014（A3版）より抜粋）

ニューフィル千葉では平成26年度から平成28年度までの年度ごとの目標を策定して実行に移している。年度への目標の落とし込みは前経営計画においても実施されていたが、最終年度になっても達成できなかったものも見られる。また、新計画における年度ごとの実施計画は、演奏回数の増加目標など一部を除くと定性的な行動目標にとどまっており、中期経営計画に基づく年度単位の収支計画は策定していない。

中期経営計画の実施に当たり、短期の行動目標への落とし込みは年度単位での達成状況の評価にも資するものとも考えられる。しかし、この方法では会員数、演奏回数及び寄付金額などの個別目標への達成度は測定することができたとしても、ニューフィル千葉全体の収支目標の達成状況の評価をすることは難しい。

前述の「ステップアッププラン2014」の基本方針7で、事務局体制の見直しや楽団員・事務職員の処遇が挙げられているが、これは過去に経営状況の改善のため事務職員数抑制やその給与水準の引下げが行われてきたもの見直しであり、ニューフィル千葉の演奏の質の向上や企画の充実のために着実に実施する必要があるものと考えられる。

これらの目標の達成のためには、自主事業である会費収入、演奏会収入及び寄付金の増加により、事務局の体制整備に必要な経費増をどのように賄っていけるのかを評価する必要がある。したがって、中期経営計画の実施に伴う収支面での裏付けを一つひとつ確認しながら遂行するために、年度収支計画を策定し、年度ごとの評価を実施するよう要望する。

また、経常収入の10%以上の運営費補助を受けている状況を考えると、収支計画を策定した上で、中期計画の実行によりどのように収益が改善するか、又は、経費が削減されるかを、経営サイクルとしてのP（計画）⇒D（実施）⇒C（検

証・評価) ⇒A (計画・予算への反映) を念頭にモニタリングしながら、独自収益の確保のための活動を充実させることにより、運営費補助金の削減に向けた取組を推進するよう要望する。

#### ウ. 監事監査の実施状況について(意見)

ニューフィル千葉には定款の定めに基づいて、2名以内の監事が置かれることとなっており、平成25年度は2名の監事が選任されている。同年度の監事監査の実施状況は以下のとおりである。

監査計画の策定	書面による監査計画はない。
監査の実施日数	会計監査と業務監査を合わせて2人日/年
監査報告	平成26年5月12日付けの監査報告書が作成されている。

監事の職務は、定款第26条に規定されているように、理事の職務の執行を監査し、監査報告を作成することにある。この職務を遂行するために、監事は理事及び使用人に対して事業の報告を求め、あるいは法人の業務及び財産の状況を調査することができることとされている。

このような監事の職務を果たすためには、監事はニューフィル千葉の事業の執行状況について、内部統制も含む管理体制を確認の上、毎年度適切な監査計画を立てて監査を実施する必要がある。また、監査の結果についてはニューフィル千葉の理事とも共有し、その改善状況についても継続して確認していく必要がある。

これに対し、現状では書面による監査計画書は作成されておらず、また、監査時間も年間延べ2人日と非常に少ない時間にとどまっている。定款第29条によれば、非常勤の監事は無報酬とされており、このことも監査時間が短時間にとどまる原因となっているとも考えられる。また、監事には会計監査とともに業務監査も期待されている。法人の経営改善にもつなげる業務監査にも重点を置いた監事監査が求められているものと考えられる。

したがって、公益財団法人等における監事監査の機能の重要性に鑑み、法人のガバナンスの改善やマネジメントの向上に寄与する監事監査を効果的に実施する仕組みを再構築されるよう要望する。

#### エ. 理事職と事務職の兼務等について(意見)

ニューフィル千葉は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会及び監事を有している。定款において、理事の中から理事長を1名及び常務理事を1名それぞれ選任することとなっている。また、ニューフ

イル千葉の組織運営上、事務局に事務局長、参与及び班長を置いている。主な役職の職務及び権限に関する定款や規則の定めは次のとおりとなっている。

役 職 名	職務及び権限
理事長	代表理事として法人を代表し、法令及び定款で定めるところにより、その業務を執行する（定款第 25 条（2））
業務執行理事（常務理事）	理事会が定めるところにより、法人の業務を分担執行する（定款第 25 条（2））
事務局長	事務局の事務を掌理し、所属職員を指揮監督する（組織規程第 5 条）
参与	事務局長の命を受け、事務を処理する（組織規程第 5 条）

平成 25 年度の役職員の状況によれば、常勤の理事として理事長と常務理事を置いているが、常務理事は事務局長との兼務となっている。

処務規程の別表において、業務執行理事と事務局長の専決事項が峻別されているにもかかわらず、業務執行理事が事務局職員である事務局長とを兼務をすることは、専決事項を区分した目的が損なわれる可能性があるほか、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能に支障をきたす恐れがある。

したがって、理事が事務局長を兼務するメリットとデメリットについて、組織的に小規模な法人であることも勘案しつつ、その制度の本来の趣旨や組織論・マネジメントの視点から再度、考慮することも検討するよう要望する。ニューフィル千葉の常務理事兼事務局長はプロパー職員であったこともあり、事業の内容を熟知している点で経営上の安定感が感じられる。一方で、対外的なネットワークや広報戦略、マーケティング等の展開に比重を移して、戦略的なオーケストラ経営における事業展開に期待するところである。

#### オ. 財務諸表における支払手数料の表示科目について（指 摘）

ニューフィル千葉の正味財産増減計算書において、銀行の振込手数料が諸謝金という科目に含まれている。この処理は、ニューフィル千葉の財務諸表の設定科目の中に支払手数料という科目がなかったため、税理士と相談した結果、諸謝金に含めた処理を行っているものである。しかし、銀行の振込手数料は、たとえ諸謝金の振込みであっても支払手数料という科目に計上すべきものであるため、早期に変更されたい。

#### カ. 請負楽団員と雇用契約楽団員の区別について（意 見）

ニューフィル千葉において、演奏会を実施する際に稼働する楽団員については、

2種類の楽団員が存在する。一つ目は、ニューフィル千葉との間で雇用契約を締結している楽団員（以下、「雇用楽団員」という。）であり、二つ目が、ニューフィル千葉との間で請負契約を締結している楽団員（以下、「請負楽団員」という。）である。平成25年度における22名の楽団員の内訳は、コンサートマスター1名を含め、雇用楽団員は10名、請負楽団員は12名である。

ニューフィル千葉では、従前は全員が雇用楽団員であったところ、財政的な理由から、請負楽団員の導入が始まり、現在では新規に採用する楽団員は全て請負楽団員である。請負楽団員に切り替えることで、ニューフィル千葉としては、固定給の削減が可能となる。

雇用楽団員と請負楽団員との契約内容を比較すると次のとおり、大きな差異があることが分かる。

区 分	雇用楽団員	請負楽団員
契約形態	雇用契約	請負契約
支払われる金銭	給与：固定給及び出演料	報酬：契約料及び出演料
契約期間	2年ないし3年	1年
社会保険及び労働保険	適用あり	適用なし

このうち、固定給については、月額6万円であり、契約料は新規の契約締結時に10万円、更新時に3万円が支払われることになっている。出演料については、雇用楽団員と請負楽団員との間で、項目及び金額に差異はなく、請負楽団員には雇用楽団員に支払われる出演料に消費税を加えた金額が支払われる。

請負楽団員は、ニューフィル千葉以外においても業務に従事することが許されており、ニューフィル千葉での業務についても請け負うか否かの自由が与えられている。ニューフィル千葉は、請負楽団員に対して、月間スケジュール毎に出演可能か否かの返答を受けている。そして、ニューフィル千葉は、請負楽団員に対し、年間演奏会の50パーセント以上の出演機会を保証する一方で、請負楽団員には最低限の出演義務は課されていない。その結果、平成25年度のニューフィル千葉の演奏会への参加率が、年間98パーセントを超える者もいれば、25パーセントにとどまる者もいる。

上記の実態からは、ニューフィル千葉と請負楽団員との間の契約には以下の点で問題が存在する。

まず、現在の契約内容においては、請負楽団員が年間一度も演奏会に参加しなかった場合においても、契約料の返還を当該請負楽団員に求めることができない。また、請負楽団員には業務の請負について諾否の自由が認められていることから、場合によって演奏会の出演者が足りない事態が生じることもある。実際にかかる事態が生じた場合には、ニューフィル千葉において代役を探している。

他方で、現在の運用下において、請負楽団員に諾否の自由を認めなければ、出演料が雇用楽団員と異なる点や個別演奏会毎に正式な請負契約書を作成していない点等を加味すると請負楽団員との間の法的関係が請負ではなく、雇用であるとして、請負楽団員は労働基準法が適用される「労働者」に該当すると判断される可能性がある。

そのため、本来は、請負楽団員との間の請負契約は対象の演奏会毎に締結されなければならないところ、請負楽団員との請負契約書において、出演演奏会を特定した上で、その出演回数に応じて、契約金を設定する形式についても検討するよう要望する。

#### ⑤ マーケティング手法の導入の必要性について

ニューフィル千葉の経常収入のうち、補助金、委託料収入及び負担金受領額を合わせた県からの財務的支援は、平成 25 年度で 6,518 万円となっており、これは経常収入 1 億 7,923 万円の 36.4%を占めている。一方、会費収入と自主事業として行っている演奏会収入は、それぞれ 453 万円と 3,694 万円であり、経常収入への貢献度も低いものに止まっている。これらの会費収入と自主事業の演奏会収入の推移は以下のとおりである。

##### 【会費収入の年度推移】

(単位：千円)

区 分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
法人会員会費収入	1,390	1,260	1,150
個人会員会費収入	4,082	6,230	3,300
エール会員会費収入	0	104	78
合 計	5,472	7,594	4,528
経常収入に対する割合	3.4%	4.9%	2.5%

会費には会員の形態により数種類の会費区分がある。例えば、法人正会員は 10 万円、法人賛助会員は 1 万円等である。年度により増減はあるが会費収入は減少傾向にあり、会員の新たな確保が求められている。

##### 【演奏会収入の年度推移】

(単位：千円)

区 分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
事業収益	118,811	117,883	132,272
定期演奏会	2,961	2,696	2,447
特別演奏会	2,823	3,452	3,929
依頼演奏会	18,127	32,749	30,566
小 計	23,911	38,897	36,942
経常収入に対する割合	14.9%	25.3%	20.6%

依頼演奏会は、年度途中でも公演数が増加するなど年度により大きく増減する傾向にある。

## ア. マーケティング概念と事業展開上の必要性の認識について(意見)

「ステップアッププラン 2014」に示された楽団運営の基本方針は、201～203頁に示したとおりであり、平成26年度から実行に移している。経営計画について、年度の収支計画の作成の必要性は前述のとおりであるが、マーケティングの観点から整理すると、以下のような検討項目が含まれている。

基本方針	期待する成果	マーケティングの観点からの検討
1 音楽芸術の向上に資する演奏体制の整備	ニューフィル千葉が提供する演奏会の質の向上	ニューフィル千葉が提供する価値の識別 顧客のセグメント分析とターゲットの絞り込み
2 演奏活動の活性化	演奏会の種類、回数の充実と新サービスの開発	ニューフィル千葉が提供する価値の識別 顧客のセグメント分析とターゲットの絞り込み
3 千葉県の教育・文化への積極的貢献	音楽文化の振興への貢献度の増大	ニューフィル千葉が提供する価値の識別
4 定期会員・聴衆の獲得	会員の増加を通じての収益の拡大	顧客のセグメント分析とターゲットの絞り込み 価格戦略の検討
5 情報発信の強化	販売促進方法の改善と多様化	販路、販促方法の見直し
6 経営基盤の安定化	収益増、支出減の結果としての演奏会の価格競争力の強化	提供するサービスに見合った体制づくり
7 事務体制の強化	事務管理能力の強化、企画力・販売力の強化、	提供するサービスに見合った体制づくり

ニューフィル千葉が行っている公益目的事業は、定期演奏会等の自主事業と学校音楽鑑賞会等の県の事業の一環として行われているものである。いずれにおいても、ニューフィル千葉が提供できる公益法人にふさわしい付加価値の確認、顧

客のセグメンテーション、ターゲットの絞り込み、差別化の検討、4P（製品・サービス、価格、販促方法及び販路）の検討といった体系的なマーケティング概念を導入することで、効果的な事業展開を期待することができる。

また、千葉県の地元根差したニューフィル千葉のブランドを確立するために、長期的には若い年齢層のクラシック・ファンを長期的な視点で育成していく事業の企画をマーケティング計画の策定により行い、また、短期的には、現在のファンを増やす努力の中で、お客様とのコミュニケーションを推進し、楽団員を含めた積極的なイベント企画を行うことで心情的なつながりを強くすることが求められているものとする。

さらには、ブランドの確立の観点から、ネットでのPRとして、ホームページの充実、例えば、これまでの演奏会の動画・音の配信や楽団員の活動紹介などをコンサートに行く前でも疑似体験できるコミュニケーション手段を準備することも顧客獲得戦略では重要である。

したがって、平成26年度からの「ステップアッププラン2014」の実行において、マーケティング概念やブランド確立の観点から、体系的で戦略的な事業展開とファン及び会員等の増加のためのブランド・コミュニケーション活動等を検討されるよう要望する。

## イ. マーケティング手法の適用－提供する価値の識別について（意見）

ニューフィル千葉の強み及び弱みについて、同財団事務局は次のとおり考えている。

強み	県内唯一のプロオーケストラ 音楽鑑賞教室の実績（青少年育成への積極的関与）
弱み	発信する材料が限られている。 例：主催公演（公演数）、楽団員（人数）の少なさなど

これらの強みや弱みの内部環境の分析に加えて、事業拡大の機会やその妨げとなる脅威の外部環境の分析を行うことにより、ニューフィル千葉が提供できる公益にふさわしい付加価値をより明確に識別することができる。特に千葉県は、地域的に東京に近い大規模で実績もある東京の楽団と競合することが考えられる。それを前提に分析を実施した上で、何をニューフィル千葉の強みとしていくかについて、在京の楽団とは差別化できる付加価値を早急に検討する必要がある。

楽団員へのアンケートや会員及び関係者へのインタビューなどにより、千葉県という地域に根差したニューフィル千葉に対して、どのような期待が存在し得るのか、その期待に全ての楽団員がどのように応えていけるのか、また、そもそも

楽団員はお客様から自らの演奏活動をどのようにみられたいのか等について、マーケティングの手法等を取り入れて、今後の楽団サービスのあり方について、顧客中心の視点で更に深く検討をされるよう要望する。

#### ウ. 事業ごとのセグメンテーション及びターゲティングについて（意見）

「ステップアッププラン2014」の中で、ニューフィル千葉は演奏会の活性化や情報発信の強化など、収益への貢献が期待できる施策を取り上げている。ターゲットとしている聴衆は以下のとおりである。

主催公演	領域	開催会場を中心とした在住、在勤（在学）者
	年齢層	定期及びニューイヤーは50歳代を中心。 夏休みコンサートは、小学生世代を中心としたファミリー層
支援企業	領域	県内に本社（本店）又は活動拠点のある企業
	業種・規模	特に業種は限定していない。 企業規模：営業活動としては規模の大きい企業からとなるが、対象は限定しない

このようにターゲットとする聴衆を絞り込むことは、行動計画の策定において重要なことである。その前提として聴衆や市場の特性を十分に検討することも重要であり、それに基づきニューフィル千葉のファンになっていただけるお客様のセグメンテーションを行う必要がある。例えば、セグメンテーションとしては、千葉県内の聴衆となり得る人の地理的、年齢的、又は職業的な分布等を調査し、年齢、性別及び職業等、複数の属性に基づき潜在的な市場を区分し掘り起こす作業である。その結果として区分された特定のターゲットは、個人の顧客である場合もあれば、協賛していただけるような企業であったり、千葉県内の各種職業団体であったりするものである。それらの潜在的な顧客に対して、効果的なメディア（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ、チラシ、HP、フェイスブック、ツイッター等）を活用して情報発信を行うことが潜在的なお客様へのコミュニケーション手段として有効である。潜在的な顧客に実際にホールへ来ていただくための第1歩として、疑似的なクラシック体験を効果的なメディアを通して実施し、共感してもらうことが重要である。

また、ニューフィル千葉で行っている自主公演でのアンケート調査結果分析などにおいても、お客様の属性ごとのクロス分析を行い、その結果を活用することで、このようなセグメンテーションのために利用できる可能性がある。

したがって、効果的な中期経営計画の確実な実施のために、セグメンテーショ

ンに基づくターゲティングを効果的に行い、効果的なメディア戦略を展開することも要望する。

## 7. 公益財団法人千葉県産業振興センター及び経済政策課に係る外部監査の結果

### (1) 概要

#### ① 法人の沿革及び事業目的

産業振興センターの沿革は次のとおりである。

【沿革】	
昭和47年4月11日	財団法人千葉県中小企業振興公社を設立/下請企業振興事業、設備貸与事業を開始
昭和61年4月21日	財団法人千葉県工業技術振興センターを設立/新事業創出プラットフォーム事業を開始
平成10年11月12日	東葛テクノプラザ管理運営業務の開始
平成12年4月1日	2財団を統合して、財団法人千葉県産業振興センターを設立/中小企業支援センター事業を開始
平成13年4月1日	千葉県中小企業総合指導所の廃止に伴う機能の拡大
平成23年4月1日	公益財団法人に移行

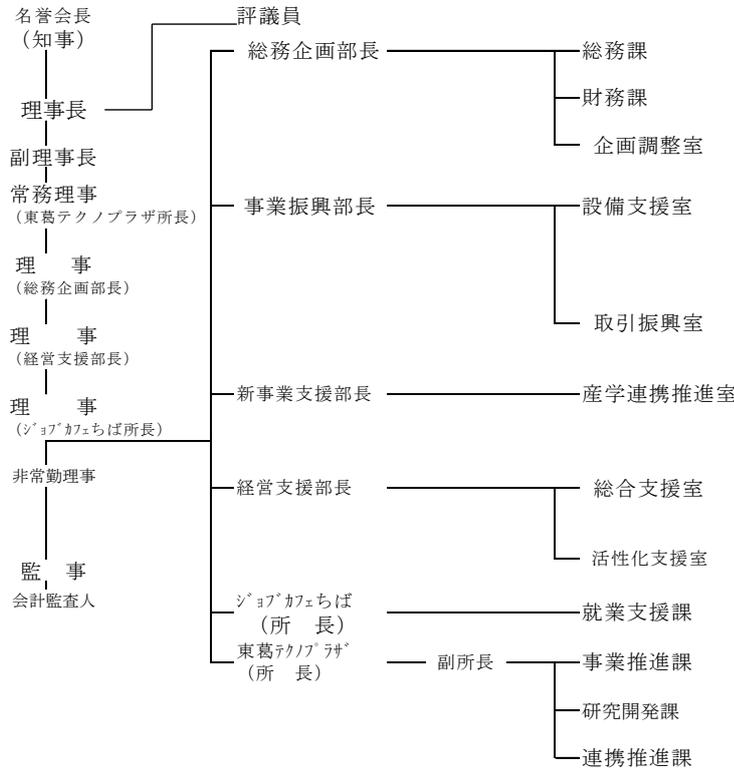
また、産業振興センターは次の表に掲げる事業を行っている。

1	産業振興に係る企画及び総合的支援に関する事業
2	産・学・官の連携及び交流の促進に関する事業
3	技術開発、技術交流及び技術移転の促進に関する事業
4	人材の育成及び交流並びにこれらと一体的に行う就業支援に関する事業
5	中小企業への総合的経営支援に関する事業
6	下請中小企業の振興及び販路拡大に関する事業
7	創造的中小企業の育成支援等に関する事業
8	中小企業者が行う事業の用に供する設備の購入及び貸与に関する事業
9	小規模企業者等設備導入資金に関する事業
10	中小商業者等の活性化支援に関する事業
11	中小企業者の経営革新に関する事業
12	情報の収集、加工、調査分析及び提供に関する事業
13	中小企業の情報化支援に関する事業
14	東葛テクノプラザの運営に関する事業
15	国・県その他の公共的団体の委託を受けて行う事業
16	その他この法人の公益目的を達成するために必要な事業

#### ② 法人の組織・役職員の状況

産業振興センターでは理事 9 人と職員 142 人を擁している（外部監査実施時点：平成 26 年 7 月 1 日現在）。それら理事 9 人のうち常勤者は 6 人である。また、常勤者 6 人の内訳は、常務理事 2 人と理事 2 人が東葛テクノプラザ所長、新事業支援部長、総務企画部長及びジョブカフェちば所長とを兼務している。なお、監査対象年度（平成 25 年度）時点の組織図は次に示すとおりである。

【産業振興センター 組織図】 (平成25年4月1日現在)



また、産業振興センターにおいては多くの専門家等である嘱託職員を雇用して各種事業に従事させている。その嘱託職員等の部署別一覧は次のとおりである。

【平成26年度部署別嘱託職員等一覧表】

(単位：人)

部署	職名	人員	年齢層	専門分野例	初就任状況	職歴例
総合支援室	プロジェクトマネージャー	4	53～65歳	経営、工業、機械工学、情報	平成12～26年度	金融機関、行政、機械・鉄鋼メーカー
	よろず支援コーディネーター等	2	45～66歳	経営、販売	平成26年度	人材派遣、食品販売
	サブコーディネーター	8	34～61歳	経営、化学、金融、情報、電気工学等	平成26年度	電気機器・機械メーカー、住宅、百貨店等
	小計	14	-	-	-	-
活性化支援室	中核人材育成コーディネーター等	2	47～66歳	機械工学、事務	平成18～24年度	石油関連、派遣会社
	地域需要創造型等起業・創業促進アドバイザー等	5	45～61歳	経済、法律等	平成25～26年度	教育・印刷・金融関連、事務機器メーカー
	地域資源活用アドバイザー	3	57～62歳	食品、法律、旅行	平成25年度	食品販売、商社、旅行代理店
	小計	10	-	-	-	-
産学連携推進室	研究開発コーディネーター	5	49～65歳	化学、金属工学、電子通信・生物工学等	平成21～25年度	石油関連、鉄鋼・機械メーカー
	ベンチャー支援コーディネーター	1	64歳	交通土木工学	平成23年度	住宅関連
	販路相談員	2	58～59歳	電気電子、経営	平成24年度	電気機器・音響関連
	船橋新事業創出型事業施設支援事業嘱託員	1	-	-	平成19年度	運送会社
	小計	9	-	-	-	-
東葛テクノプラザ	インキュベーションマネージャー	2	61～62歳	経営、化学	平成23～26年度	金融機関、化学関連
	医工連携コーディネーター	2	57～59歳	機械、生物工学	平成24～26年度	事務・電気機器メーカー
	東葛テクノプラザ嘱託職員	1	-	一般事務	平成25年度	特許事務
	小計	5	-	-	-	-

部 署	事 業	人員	年齢層	専門分野例	初就任状況	職歴例
取引振興室	専門指導員	4	57～63歳	電気・機械・金属工学、工業化学	平成24～26年度	電気・搬送機器メーカー、商社、住宅関連
設備支援室	債権管理アドバイザー	1	66歳	経済	平成22年度	金融機関
	設備支援アドバイザー	1	61歳	経営	平成24年度	金融機関
	小 計	2	-	-	-	-
就業支援課	ジョブカフェちば事業	19	32～65歳	人材育成	平成18～26年度	人材派遣会社、教育・食品・IT関連等
	ジョブカフェちば出張版事業	7	52～61歳	人材育成	平成21～25年度	人材・不動産・食品・金融関連、証券会社等
	ジョブカフェ支援体制円滑化事業	2	36～60歳	人材育成	平成18～19年度	人材関連、施設経営
	若年者地域連携事業	10	32～59歳	人材育成	平成18～25年度	人材派遣会社、病院、教育関連等
	小 計	38	-	-	-	-
総 合 計		82	-	-	-	-

平成 26 年度において専門家等の嘱託職員の総合計は 82 人であり、部署別では就業支援課（38 人）、総合支援室（14 人）、活性化支援室（10 人）、産学連携推進室（9 人）及び東葛テクノプラザ（5 人）の順で多くの嘱託職員等を雇用している。

### ③ 法人の決算状況

産業振興センターの正味財産増減計算書の年度推移は次の表のとおりである。

区 分		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
一般正味財産増減の部	経常収益	基本財産運用益	13,690	10,814	10,645
		特定資産運用益	169,278	170,019	168,919
		受取会費	3,140	2,660	1,900
		事業収益	1,350,174	1,262,163	1,245,924
		受託金収益	873,097	616,477	592,027
		受取補助金等	654,919	758,117	659,608
		雑収益	7,187	8,758	12,705
		経常収益計	3,071,485	2,829,007	2,691,727
	経常費用	事業費	2,789,556	2,760,642	2,555,990
		管理費	149,490	145,580	136,254
		経常費用計	2,939,046	2,906,222	2,692,244
当期経常増減額		132,439	△ 77,215	△ 517	
当期経常外増減額		-	-	△ 21,374	
当期一般正味財産増減額		132,439	△ 77,215	△ 21,891	
指定正味財産増減の部	当期指定正味財産増減額	△ 7,238	△ 3,014	△ 2,650	
基金増減の部	当期基金増減額	-	-	-	

この表によると、一般正味財産増減の年度推移では、平成 24 年度及び平成 25 年度が赤字となっている。平成 24 年度の赤字の要因は、主に国の競争的資金制度からの資金獲得額が減少し、受取国庫受託金が減少（△2 億 1,096 万円）したことにより、また、平成 25 年度の赤字の要因は、過年度に県から収受した設備貸与事業の損失負担額の返還（2,137 万円）があったことが主な要因である。

経常収益に占める千葉県からの補助金は、概ね 18%程度で推移している。また、

千葉県からの委託費は概ね 15%程度で推移している。

次に、貸借対照表の年度推移は次の表に示すとおりである。

【貸借対照表の年度推移】

(単位：千円)

区 分		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
資産の部	流動資産	現金預金	177,863	416,150	646,611
		その他	3,440,715	3,332,351	2,824,427
		小 計	3,618,578	3,748,501	3,471,038
	固定資産	基本財産	964,000	964,000	964,000
		特定資産	13,604,737	14,302,420	14,159,489
		その他	556,240	344,688	352,970
		小 計	15,124,978	15,611,108	15,476,458
資産合計		18,743,556	19,359,609	18,947,497	
負債の部	流動負債	1,874,363	1,917,423	1,712,892	
	固定負債	14,930,972	15,584,193	15,401,153	
	負債合計	16,805,335	17,501,617	17,114,045	
正味財産の部	指定正味財産	1,351,883	1,348,869	1,346,220	
	一般正味財産	586,338	509,123	487,232	

この貸借対照表によると平成 25 年度末の総資産は 189 億 4,750 万円であり、その主要な資産構成は固定資産に含まれる「ちば中小企業元気づくり基金事業（基金規模 80 億円）」及び「ちば農商工連携基金事業（基金規模 25 億円）」の積立資産である。一方、固定負債（154 億 115 万円）のうち主要なものは千葉県等からの借入金（136 億 9,463 万円）であり、基金事業や貸付・貸与事業の原資として借入金である。

また、流動資産 34 億 7,104 万円の主要な構成では、26 億 167 万円が貸付・貸与事業に係る設備や貸付金である。一方、流動負債 17 億 1,289 万円の主要な構成要素は、千葉県等からの借入金（10 億 9,956 万円）である。

このように、産業振興センターの資産及び負債は基金事業及び貸付・貸与事業に係る資産・負債であることが特徴である。

#### ④ 事業の概況

産業振興センターでは、次の表に示すとおり中小企業支援のため千葉県が実施している産業振興に寄与する様々な事業を展開している。それらの主要な事業区分は 4 つである。

- i 技術・研究開発、新事業育成等支援事業（4 事業：3 億 1,992 万円）
- ii 経営基盤強化、地域活性化等支援事業（8 事業：16 億 3,425 万円）
- iii 若年者の就業、人材育成等支援事業（1 事業：2 億 1,155 万円）
- iv 施設管理・研修・投資等事業（6 事業：3 億 6,167 万円）

## 【平成25年度事業一覧及び事業別経常収益】

(単位：千円)

事業		平成25年度 経常収益
I 技術・研究開発、新事業育成等支援事業		319,923
新事業・新産業創出支援事業	産学官連携支援体制を構築し、意欲ある県内中小・ベンチャー企業に対して支援を行い、新事業・新産業創出を推進した。	29,087
技術振興事業	中小企業、大学、公的研究機関等との共同研究を促進し、知的財産の活用や技術課題の解決に取り組んだ。	272,903
東葛テクノプラザ機器運営事業	電波妨害測定装置の貸出、依頼測定を実施した。	14,029
ベンチャークラブちば支援事業	千葉県経済界が一体となったベンチャー支援組織である「ベンチャークラブちば」主催のビジネスプラン発表会等を通して、優秀企業への表彰や企業と投資家等とのマッチングの場を提供し、ベンチャー企業の創出や事業促進等の支援を行った。	3,905
II 経営基盤強化、地域活性化等支援事業		1,634,253
経営基盤強化支援事業	チャレンジ企業支援センターを運営し、経営・金融・技術・ITに関する相談を受け、支援を行った。	325,311
取引振興事業	下請中小企業の自立化促進等を支援するため、県内外の大手企業に対する発注案件の開拓、各種商談会の開催、下請取引あっせん支援システム等の活用を行った。	38,934
情報化基盤整備促進事業	中小企業のIT化を推進するため、セミナー開催及びIT専門家を派遣した。	4,017
設備貸与事業	県内創業者及び小規模企業者等に、機械設備並びに情報関連機器等の貸与(割賦・リース)を行った。	1,084,015
設備資金貸付事業	県内創業者及び小規模企業者等に、経営基盤強化に必要な設備導入資金の貸付を行った。	17,030
被災中小企業施設・設備整備支援事業	東日本大震災により被災した県内中小企業者に対して、被災した施設・設備等の復旧整備を図るため、必要な導入資金の貸付を行った。	3,582
ちば中小企業元気づくり基金事業	「ちば中小企業元気づくり基金」の運用益を活用し、中小企業の成長発展を促すとともに、地域の活性化、地域経済活動の拡大を目指し、助成事業を実施した。	126,616
ちば農商工連携基金事業	「ちば農商工連携事業支援基金」の運用益を活用し、商工業者と農林漁業者の連携を促進し、中小企業及び農林漁業者の活性化を促すとともに地域の活性化を図るため助成活動を実施した。	34,750
III 若年者の就業、人材育成等支援事業		211,546
若年者就業支援センター事業	千葉県が船橋市に設置したジョブカフェちばを拠点とし、若年者の就業支援及び企業の採用活動支援を行った。	211,546
IV 施設管理・研修・投資等事業		361,672
東葛テクノプラザ管理運営事業	指定管理業務として、東葛テクノプラザの管理運営を行った。	234,371
基盤強化事業	産業振興センター職員の能力開発、コンビナート地域の中核人材育成及び中小・ベンチャー企業の人材育成を目的とした研修事業を実施した。	17,298
中小企業再生ファンド事業	「千葉中小企業再生ファンド投資事業有限責任組合」への出資を通じ、再生に取り組む県内中小企業に投資を行った。	-
ちば新産業育成ファンド事業	「ちば新産業育成投資事業有限責任組合」への出資を通じ、成長可能性を秘めた中小、ベンチャー企業に投資を行った。	-
千葉産業復興ファンド事業	「千葉産業復興機構投資事業有限責任組合」への出資を通じ、東日本大震災の被害により、既存債務の負担に苦しむ中小企業等の債権買取を行い、早期再生を支援した。	-
機械類貸与事業及び成長企業設備貸与事業	優れた技術やノウハウを持ち、事業の発展を目指す中小企業者の資金需要に対応するため、設備貸与事業を行った。	110,003

## (2) 手続

産業振興センターの事務執行及び事業の管理が、法令、条例及び関連規則等に基づき、適正に実施されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 補助事業に関する要綱、実績報告書等を査閲した。
- ii 受託事業に関する業務委託契約書、業務完了報告書等を査閲した。
- iii 産業振興センターの管理及び運営の状況を視察した。
- iv 産業振興センターの事務局及び千葉県商工労働部経済政策課に必要と認めた

質問を実施した。

あわせて、当該事務事業を実施するに当たり、その「技術的能力」や「経理的基礎」についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv 事務局へ必要と認めた質問を実施した。

### (3) 結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

#### ① 経理的な基礎の構築状況について

##### ア. 基本財産の運用に関する規程の整備について（意見）

平成 25 年度決算ベースで、産業振興センターは基本財産を 9 億 6,400 万円有しており（【貸借対照表の年度推移】参照）、そのほとんどである 9 億 6,122 万円を国債等の債券で、また、278 万円を普通預金で運用している。このうち、国債等の債券での運用に際して、産業振興センターは証券会社（7～8 社）から見積り入手し、最も有利な条件を提示した証券会社から有価証券を取得する方法により債券の取得を行っている。

ちなみに、基本財産の運用について、定款には「基本財産のうち現金は、確実な金融機関に預け入れ、又は国債、公債その他確実な有価証券に換えて補完するなど、適正な維持管理に努めるものとする」（第 9 条第 2 項）と規定されている。また、財務規程には「定期預金又は元本返済の確実な有価証券等を選び事業の執行に支障のない範囲内で効率的に行うものとする」（第 44 条）と定められている。

しかし、実務的には債券取得時点での運用対象債券と取得の手法が実務上の慣例等として認識され、実施されているものと考えられ、一方、債券等取得後の管理手法等については、特に詳細な運用規定があるわけではない。また、現在の実務では、基本財産の運用のうち、債券等への投資の取得・保有期間の全ての段階における包括的な管理規定が不足している。具体的には、投資対象の債券等の種類、運用期間、入札手法、競争性を求める要件（実質利回り、償還期間、仲介手数料等）及び債券等保有期間のリスク情報等の管理方針（時価情報の把握・報告手法、ラダー運用等の諸手法、持ち切り政策等）等について、内部統制を確立する

必要があるものとする。

約10億円の基本財産の運用は法人運営上重要性が高いものと考えられるため、その基本財産の運用に係る規定は特別に明文化する必要があるものとする。

したがって、公益財団法人としての基本財産の金銭的、経営的な重要性に鑑み、財務規程の一般的な運用規定に加えて、取得時点や取得後のリスク情報に対する効果的な管理手法を明文化して、そのルールに基づいた基本財産の運用に努めるよう要望する。

## イ. 余裕資金の効果的な運用について（意見）

上記の基本財産の運用と関連して、特定資産である退職給付特定資産、収支差額変動準備金積立資産及び貸倒引当資産の運用については、産業振興センターの管理方針としてペイオフ対策を優先し決済用預金に預け入れているということであった。なお、特定資産とは、特定の目的のために用途等に制約を課した定期預金等をいう（財務規程第46条（2））。

産業振興センターの特定資産の年度推移は次の表に示すとおりである。

区 分	平成23年度	平成24年度	平成25年度
退職給付特定資産	374,817	345,520	295,942
収支差額変動準備金積立資産	87,995	87,995	87,995
貸倒引当資産	7,579	7,825	7,890
貸倒引当資産S	233,371	189,983	235,408
特定資産合計	703,763	631,324	627,236

基金事業の基金を除く特定資産のうち、退職給付引当資産・貸倒引当資産S等の一部資産について目的使用に支障のない範囲で地方債等による運用を行っているとしており、平成25年度においては589万円の運用益を得ている。

退職給付引当資産の運用について、退職金の支払に支障を来さない認められる等、中長期に保有することが合理的に見込まれる範囲内では、国債及び公社債等の安全確実な方法での運用は可能であるとする。また、収支差額変動準備金積立資産及び貸倒引当資産についても、損失が生じた際に取り崩して補填することを目的として保有しているものであるため、それらの引当資産の運用に当たっては一定の制限の必要性は前提として国債及び公社債等の安全確実な方法での運用は可能であるとする。現時点でもこれらの特定資産について、一定の割合を設けて運用しているが、その運用割合の合理性を再度検証して、運用可能な割合の資金については可能な限り、国債及び公社債等の安全確実な方法での運用を図り、安定的で効率的な運用益の拡大の可能性を再度検討するよう要望する。

なお、特定資産の運用に関する事務負担の軽減を図りつつ、安定的な運用収益を確保するためには、『公益法人会計基準に関する実務指針（その 2）Q10』に準じ、次の事項も勘案して運用規程を整備する必要がある。すなわち、整備すべき項目としては、i 目的、ii 積立の方法、iii 目的取崩しの要件、iv 目的外取崩しの要件及びv 運用方法等である。

#### ウ. 寄附金について（意見）

公益法人改革の結果、法的に特定公益増進法人としての性格が付与されたことにより、公益財団法人への寄附金は、法人税等の課税所得計算上、税額控除が認められた。そのため当該公益法人への寄附のモチベーションが存在するものと考えられる。一方、この寄附金収益の獲得は、公益財団法人改革の主要な項目の一つでもあり、収益源の一つになるものとする。

この点について、産業振興センターでは、寄附の呼びかけは特別には実施していないが、中小企業支援等の成功事例企業等に対する寄附金の呼びかけも含めて、事業の特性等を勘案した公益財団法人としての寄附金募集の知恵等を発揮することが求められているものとする。

したがって、経理的な基礎を強化する取組の一つとしてホームページや会報等を用いて積極的に呼びかけを行うとともに、産業振興センターが展開する中小企業等への支援の結果として成功した企業等からの寄附金等の募集等も検討するよう要望する。

なお、寄付者の立場からは寄付した資金の活用方法と社会へのインパクトが関心の高い情報である。したがって、寄附金の募集を行う際には、寄付者への情報開示も併せて充実させる必要がある。

## ② 財政的支援について

### ア. 千葉県からの受取補助金の状況について（説明）

産業振興センターの事業を展開する上で、千葉県から受け取る補助金収入は平成 25 年度では 4 億 8,730 万円であり、経常収益全体の 18%程度であった。平成 25 年度決算ベースにおける千葉県からの受取補助金の会計区分別状況は次の表に示すとおりである。すなわち、平成 25 年度補助金合計額（4 億 8,730 万円）のうち、公益目的事業 1 は 1 億 3,028 万円（26.7%）、公益目的事業 2 は 2 億 476 万円（42.0%）、公益目的事業 3 は 2,064 万円（4.2%）及び法人管理は 1 億 3,161 万円（27.0%）であることが分かる。

会計区分	補助対象事業	金額
公1	新事業・新産業創出支援事業	29,087
公1	技術振興事業 中小企業知財活用支援事業	6,057
公1	技術振興事業 中小企業外国出願支援事業	176
公1	技術振興事業 船橋新事業創出型事業施設支援事業	2,910
公1	技術振興事業 技術振興事業 研究開発促進事業及び人材育成・交流事業等	90,050
公1	ベンチャークラブちば支援事業	2,005
公益目的事業1 合計		130,284
公益目的事業1への補助金の割合		26.7%
公2	経営基盤強化支援事業 千葉県産業情報ヘッドライン事業	853
公2	取引振興事業	43,847
公2	設備資金貸付事業	16,949
公2	被災中小企業施設・設備整備支援事業	509
公2	経営基盤強化支援事業 プロジェクトマネージャー等支援人材充実強化事業	22,002
公2	経営基盤強化支援事業 事業可能性評価委員会運営事業	111
公2	経営基盤強化支援事業 情報機器整備事業	16,098
公2	経営基盤強化支援事業 窓口相談事業	2,077
公2	経営基盤強化支援事業 訪問相談事業	2,554
公2	経営基盤強化支援事業 専門家派遣事業	14,139
公2	経営基盤強化支援事業 フロンティア企業支援事業	3,744
公2	経営基盤強化支援事業 セミナー開催事業	514
公2	経営基盤強化支援事業 人件費	81,365
公益目的事業2 合計		204,762
公益目的事業2への補助金の割合		42.0%
公3	若年者就業支援センター事業 人件費ジョブカフェちば事業補助金	20,643
公益目的事業3 合計		20,643
公益目的事業3への補助金の割合		4.2%
法人管理	法人管理 人件費及び管理運営費等	131,612
法人管理 合計		131,612
法人管理への補助金の割合		27.0%
総 合 計		487,302

## イ. 運営費補助の把握とその削減の方向性について（意見）

平成25年度の受取補助金（4億8,730万円）のうち1億2,539万円は役職員人件費や間接部門のコスト等、運営費に対する補助金である。一方、平成25年度の法人管理の管理費は1億3,625万円であり、その大部分（92.0%）が当該運営費補助金で賄われている。

### 【千葉県からの受取補助金の年度推移等】 (単位：千円、%)

区 分	平成23年度	平成24年度	平成25年度
事業費補助	396,279	369,395	361,910
運営費補助	140,091	134,766	125,392
補助金計	536,371	504,162	487,302
法人管理の管理費	149,490	145,580	136,254
運営費補助割合	93.7%	92.6%	92.0%

注：「運営費補助割合」とは、「法人管理の管理費」の金額に占める「運営費補助」の割合を示している。

公益財団法人は公益認定を受ける際に様々な要件の一つとして経理的な基礎が十分であるかどうかについても審査を受けている。産業振興センターは千葉県内の中小企業の支援を実施することを目的として設立された財団であり、公益認

定の際にも当該支援事業を主要な事業として位置付けていることから、千葉県の中小企業振興施策と表裏一体として事業を実施することを期待されている公益財団法人であると認識することが適切である法人と考えられる。したがって、公益目的事業等の実施のための原資としては基本財産及び特定資産の運用益を効率的に実現することが求められる。しかし、現在の超低金利の金融情勢の中では基本財産等の運用益だけで公益目的事業等を実施することは難しい面がある。

そもそも産業振興センターが実施する事業の性格として、その公益性の高さを勘案し、千葉県中小企業振興に係る補助金交付の仕組みが構築されている。それらの仕組みを利用して、事業費補助を申請し交付を受けて、公益目的事業を実施している。業務委託であればその積算の中に含まれるべき事業実施の間接費について、補助金交付の仕組みの上で、原則的に事業費補助は認められても、間接費である運営費への補助金は将来的に削減されるべき対象とされている。その運営費補助が充当されている法人会計の管理費は、自主財源で賄われることが期待されている。

したがって、まず、運営費を含む補助金の内容については、運営費補助の金額を千葉県所管課と産業振興センターの双方において、認識を共有することを要望する。そして、その運営費補助の金額の削減の現実性について、既存の業務委託の積算における間接費の積算手法の改善や所管課に対する新規業務委託の提案活動、さらには、産業振興センターにおける収益事業等の企画立案等を実施するよう要望するものである。そのためには、中小企業支援策の現場におけるニーズを市場調査等により把握し、中小企業のニーズに合った独自事業の立案をマーケティングの手法等を活用し、産業振興センター内部で検討することが必要である。行政代替的な事業の実施だけに拘ることなく、独自事業の発掘作業や公益法人としての寄附金募集に寄与する魅力的な事業展開をアピールできる組織文化にシフトすることを期待するものである。

### ③ 指定管理業務の管理について

産業振興センターでは、千葉県東葛テクノプラザの指定管理業務（以下、「本指定管理業務」という。）を指定管理者として実施している。本指定管理業務の内容は以下のとおりである。

- i 主として研究開発等を行うために企業が使用する部屋の提供
- ii 研修、会議室、展示会等のための施設の提供
- iii 研究開発等のための技術指導及び機器の貸付け
- iv 研究開発等に資する情報の提供
- v その他テクノプラザの設置の目的を達成するために県が必要と認める業務

なお、vに掲げられた「県が必要と認める業務」として、具体的には依頼試験、インキュベーションマネージャーによる支援、相談業務、地域交流事業、広報業務及び東葛テクノ会の運營業務等が含まれている。また、自主事業は指定管理者の創意工夫で行うことができるとされ、事業計画書により行うものとされている。また、参加費用の徴収についても参加者の過度の負担とならない限り認められている。

## ア. 利用料金制導入検討の必要性について（意見）

本指定管理業務については、現在のところ利用料金制が導入されていない。したがって、入居企業の賃料は県に直接支払われる仕組みを採用している。また、会議室及び試験機器の使用料については、産業振興センターが徴収業務を指定管理とは別の業務委託（委託料は指定管理業務に含む）に係る使用料であり、一旦は産業振興センターの預金に入金されるものの、その全額を県に納付することとしている。その例外として入居企業から徴収する光熱水費に関しては、指定管理者が支払う光熱水費に充当されることとされているため、収入として計上される他、施設の利用に係る料金の収入は産業振興センターには一切発生しないという経理の仕組みである。

一般的に、指定管理業務では、地方自治法第244条の2第8項に定めるとおり利用料金を指定管理者の収入として収受させることができるとされている。利用料金制は、指定管理施設のサービスの質や量を向上させ、利用者を増加させることに対するインセンティブを高める最も単純な方法として、多くの公共施設で導入されている。一方、指定管理料が一定の場合、施設利用者が増加すればするほどコストが増加する可能性が高まることにより、施設利用者を一定水準以下に保とうとする逆インセンティブの問題が指摘されることもある。なお、利用料金の水準が利用者の増加によるコスト増を賄いきれないほど低い場合、利用料金制度を導入しても逆インセンティブの問題は改善できないと考えられる（参考：「平成18年度指定管理者事例研修会 指定管理者制度における適切なインセンティブのあり方について報告書」平成19年3月）。また、契約内容や施設立地等の条件によっては、利用料金制を導入することにより指定管理者が負担するリスクが、指定管理者の努力では対処しきれないほど過度にならないかどうかを勘案することも必要である。

なお、総務省の調査によれば平成24年4月1日現在の指定管理者における利用料金制の採用実績は、全国73,476施設中、36,621施設と約半数に上っている。本統計において母集団とされた指定管理者導入施設中には、利用料金が生じないか、発生したとしても極めて低額な施設等、利用料金制になじまない施設も相当数含まれている。一方、インセンティブを付与するための方法として利用料金制

を導入することを実質的に検討できる施設では、利用料金制を導入するケースが優勢であることがわかる。

(単位：件)

区 分	都道府県	指定都市	市区町村	合計
利用料金制 採用施設数	3,460	2,569	30,592	36,621
指定管理者 導入施設数	7,123	7,641	58,712	73,476
利用料金制 採用率	48.6%	33.6%	52.1%	49.8%

注：出典「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」平成24年11月 総務省自治行政局行政経営支援室

利用料金制の導入は指定管理者のインセンティブを高める可能性が高い性質を有するものと考えられる。例えば、インキュベーション施設に空室がある場合、施設利用率の低下のリスクが続くことになり、当該施設の設置目的から好ましくない状況が発生する。利用料金制を採用する場合、指定管理者に当該空室を解消するモチベーションが働くことは合理的に推測できる。また、会議室及び試験機器の使用率の向上のモチベーションについても同様の効果が考えられる。さらに、利用料金制を導入することは、当該施設の管理を営利目的とすることを意味するものではないことを前提に、インキュベーション事業に民間企業が参入しているケースもある。

したがって、利用料金制を導入することによって指定管理者が負担するリスクを勘案しながらも、利用料金制を導入することを検討するよう要望する。

## イ. 指定管理業務に対する成果の把握について（意見）

本指定管理業務の所管課である産業振興課は、2か月に一度、産業振興センターと連絡会議を開催し、かつ現場に赴き業務実施状況を確認しており、指定管理業務についての計画・実績の管理や指定管理業務に対するモニタリングが定期的に行われている。しかし、指定管理者選定時に指定管理者選定委員会が入手した収支計画や事業報告書における収支報告では、指定管理業務に関する直接人件費・経費と本部事務局等の間接人件費・経費との区分を設けておらず、また、産業振興センター内での間接費の積算ルールについても把握を行っていない。

この点については、指定管理者選定時に提出された収支計画で様式上は事務管理費を見積もることはできたが、産業振興センターは「本部職員の人件費は県の

別の補助金から支出されている」との理由により計上しなかったということであった。

指定管理業務の場合、通常の業務委託と異なり、仕様の範囲内で、施設運営管理の頻度や方針決定等を包括的に指定管理業者が決定するという性質上、施設運営の直接経費だけでなく、本部事務局等の間接経費が管理上一定額発生するのが通常である。そのため、指定管理に関する収支計画の積算に当たっては、事務局でかかる本部経費を無視することはできない。ここで、指定管理業務そのものに係る直接的な人件費・経費と本部経費を明確に区分せずに積算すると、指定管理料の収支決算を評価する段階で、指定管理業務遂行上の効率性が問題なのか、経営管理上の効率性が問題なのか不明確となり、指定管理業者の評価を適切に行うことができない可能性がある。

したがって、指定管理業者から提出させる収支計画、損益計画については直接経費と間接経費を明確に区分した形で行うことを要望する。

#### ウ. 稼働率の目標設定方法について（意見）

本指定管理業務に関する指定管理者業務仕様書上、施設の管理運営に関する基本的な考え方として、「効率的かつ効果的な管理運営を行うこと」が掲げられており、指定管理者選定基準の具体的な審査項目である「効率的かつ効果的な利用を図るための具体的手法」の中に、「利用拡大の取組内容は適切か」という項目がある。また、指定管理者管理運営状況評価においては、「施設利用状況に関する事項」として、稼働率に関する評価が行われている。このように、県は指定管理者に対し施設の稼働率向上に対する継続的な努力を求めている。

また、貸研究室・オフィスの入居率、会議室貸出件数、試験機器貸付件数につき、事業計画書で目標を明記し、事業報告書で実績を報告している。事業計画書の目標値及び事業報告書の実績値は以下のとおりである。

区 分	平成 22 年度実績	平成 23 年度実績	平成 24 年度実績	平成 25 年度目標	平成 25 年度実績
オフィス 入居率	86.2% 44/51 室	76.5% 39/51 室	97.9% 47/48 室	95%	92.2% 47/51 室
会議室 貸出件数 及び金額	363 件 3,279 千円	325 件 3,297 千円	299 件 3,012 千円	300 件 3,000 千円	334 件 3,482 千円
試験機器 貸付件数 及び金額	834 件 18,785 千円	882 件 17,486 千円	801 件 17,392 千円	800 件 17,000 千円	912 件 17,288 千円
備 考	平成 25 年度実績の目標達成状況について入居率は未達成であり、会				

議室貸出件数及び金額並びに機器貸出件数及び金額は達成している。
---------------------------------

注：入居率については年度末時点の稼働率である。その他は年度の件数合計である。

上記のとおり、本指定管理業務については、施設の稼働率につき目標実績の報告が一通りは行われている。しかし、事業計画書をみる限り、目標設定は過去の実績を踏まえて決定されているにすぎず、目標として設定された件数や金額の妥当性については疑問が残る点がある。アウトプット指標に関して目標管理を行う場合、過去の推移から目標設定を行うだけでなく、効率性の観点で妥当性を有するような目標設定を行うべきである。したがって、客観的に妥当性を有する目標設定方法につき、産業振興センター及び所管課で再検討するよう要望する。例えば、貸し会議室、機器貸付に関する稼働率向上の方策や目標設定については、以下に述べる考え方を参照されたい。

#### (ア) 貸し会議室について

東葛テクノプラザ事務局が作成した統計データによると、平成 25 年度下期の貸し会議室の利用状況は以下のとおりである。多目的ホール（客席 209 名）の稼働率は 14%、第一会議室～第五会議室（定員 24 名～49 名）の稼働率は 11%～31%、特別会議室（定員 30 名）の稼働率が 6%、第一研修室（定員 45 名）の稼働率が 29%、第二研修室（定員 81 名）の稼働率は 25%となっており、全貸し室の平均稼働率が 19%と非常に低い水準である。なお、実際の貸出枠は午前（9 時～12 時）、午後（13 時～17 時）、夜間（18 時～21 時）と 1 日 3 枠あるものの、事務局の統計上は 1 日当たり 1 枠でも利用があれば利用日数を 1 日と換算しているため、実際の稼働率はさらに低いと推定される。

平成25年度下期		多目的 ホール	会議室						研修室		合計
			第1	第2	第3	第4	第5	特別	第1	第2	
10月	利用日数	6	8	5	7	3	10	1	12	10	62
	歴日数	31	31	31	31	31	31	31	31	31	279
	利用率%	19%	26%	16%	23%	10%	32%	3%	39%	32%	22%
11月	利用日数	8	2	2	5	5	8	0	9	9	48
	歴日数	30	30	30	30	30	30	30	30	30	270
	利用率%	27%	7%	7%	17%	17%	27%	0%	30%	30%	18%
12月	利用日数	1	3	3	5	1	3	3	6	4	29
	歴日数	28	28	28	28	28	28	28	28	28	252
	利用率%	4%	11%	11%	18%	4%	11%	11%	21%	14%	12%
1月	利用日数	0	8	4	5	6	15	2	8	6	54
	歴日数	28	28	28	28	28	28	28	28	28	252
	利用率%	0%	29%	14%	18%	21%	54%	7%	29%	21%	21%
2月	利用日数	3	8	2	7	8	13	3	14	9	67
	歴日数	28	28	28	28	28	28	28	28	28	252
	利用率%	11%	29%	7%	25%	29%	46%	11%	50%	32%	27%
3月	利用日数	6	4	3	6	6	5	1	2	6	39
	歴日数	31	31	31	31	31	31	31	31	31	279
	利用率%	19%	13%	10%	19%	19%	16%	3%	6%	19%	14%
計	利用日数	24	33	19	35	29	54	10	51	44	299
	歴日数	176	176	176	176	176	176	176	176	176	1584
	利用率%	14%	19%	11%	20%	16%	31%	6%	29%	25%	19%

以上のように、貸し会議室の稼働率が非常に低いため、抜本的な稼働率の向上に努めることが不可欠である。

なお、柏市周辺の貸し会議室につき、インターネット検索サイトでの検索を試みたところ、「東葛テクノプラザ」と具体的な施設名を入れない限り、検索結果としてヒットすることは困難な状況であることが判明した。また、本施設は「ナビ千葉」(<http://navichiba.com/kashikaigishitsu/kashiwashi/>)、「研修・会議e情報」(<http://kenshu.e-joho.com/modules/pico/content0018.html>)等のポータルサイトに登録もされておらず、本施設内に貸し会議室があることにつき市民の認知度が極めて低いものと考えられる。

今後は、ポータルサイトへの登録、ホームページの更新、SEO対策等、インターネットの有効活用をはじめ、認知度を高める広告戦略を講じることを検討されたい。また、稼働率管理については、貸出枠別にデータ把握を行い、時間別稼働率、曜日別稼働率、季節別稼働率分析を行うことで、稼働率向上に資するデータの収集に努められたい。

さらに、本指定管理施設の管理運営業務を収益事業としている趣旨に鑑みても、収益を獲得すべく空き会議室を利用して積極的に自主事業に取り組むことを検討されたい。

#### (イ) 試験機器貸付けについて

試験機器の貸付けに関しては、投資回収を意識した目標設定を行うことを検討されたい。目標を合理的に設定する方法の一例として、現在貸出対象となっている機器一覧から、4 機器を任意抽出し、以下に説明する。任意抽出した機器の名称、取得価額、貸付料は以下のとおりである（単位：円）。

	機器名称	型式・規格	取得価額 (出納簿記載金額)	貸付料	
				最初の1時間	1時間増すごとに
1	CNC三次元測定機	PROSM07 Super ACC VAST	41,790,000	4,870	3,500
	三次元測定機架台	KT-18	993,300		
	三次元測定機ベースプレート	BL-4	945,000		
	三次元防振ダンパーユニット	MBM-3	940,800		
	三次元測定機一式		44,669,100		
2	共焦点顕微鏡	OPTELCICS C130	8,499,750	1,830	800
3	イオンコーター	SC-701AT	995,400	930	250
4	カーボンコーター	SC-701C	1,493,100	1,000	320

まず、これらの機器について、取得価額及びランニングコストを見積り、投資金額を算定した上で、利用予定年数を設定する。ここから、投資回収を実現するための稼働率を計算することになるが、公共施設である性質上、全ての投下資本を利用料金で回収する必要はなく、公共性を加味してどの程度受益者負担で回収すべきかを検討し、算定することが必要となる。当該受益者負担で回収すべき額を利用予定年数で除すると年間要回収額が算定され、年間要回収額を時間単価で除することで、年間目標貸出時間を算出することができる。以上の計算を行うと以下のとおりである。

	機器名称	取得価額	ランニングコスト(率)	投資額	公益性を加味した要回収率	要回収額	利用予定年数	年間要回収額	時間単価	年間目標貸出時間
1	三次元測定機一式	44,669,100	10%	49,136,010	50%	24,568,005	20	1,228,400	3,671	335
2	共焦点顕微鏡	8,499,750	5%	8,924,738	100%	8,924,738	15	594,983	929	640
3	イオンコーター	995,400	5%	1,045,170	100%	1,045,170	15	69,678	335	208
4	カーボンコーター	1,493,100	5%	1,567,755	100%	1,567,755	15	104,517	405	258

(注) ランニングコスト (%) については、仮定値による。公益性を加味した要回収率 (%) については、仮定値による。利用予定年数は、実際のものではなく、仮定値による。なお、耐用年数とは異なり、施設の設備投資・更新計画に基づいた利用予定年数を想定している。時間単価は、1回の利用時間が平均

8時間であることを前提に、以下の数式で算出した。

$$\text{「時間単価}=\text{最初の1時間の貸付料}+\text{追加貸付料}\times\text{7時間}\text{)}\div\text{8時間}」$$

本来、貸付料の設定は、最初の1時間の貸付料と追加の貸付料との差額部分に、機器立上げに係るコストや申込手続等の事務手数料を織り込み、追加の時間貸付料で投下資本回収を見込むことが合理的であると考えられる。このような前提で貸付料が算定されているとした場合、上記計算に用いる時間単価としては、最初の1時間の貸付料の超過金額部分は無視し、単純に追加の時間貸付料を設定することが望ましいものとする。

以上によって計算された年間要回収額、年間目標貸出時間を元に、目標貸付件数及び金額を設定することが考えられる。なお、計算された目標貸出時間が実現できない水準となる場合には、現在適用されている貸付料を見直すことも検討すべきものと考えられる。

## エ. インキュベーションマネージャー等の業務管理の必要性について（意見）

東葛テクノプラザでは、2名のインキュベーションマネージャーを配置し、入居企業、卒業企業の経営相談、資金繰りのための銀行窓口の紹介、補助金申請等の助言、技術相談等を行っている。インキュベーションマネージャーの職歴及び勤務体制は以下のとおりである。

	区 分	契約	職 歴	勤務体制
1	インキュベーションマネージャーA	嘱託	銀行	常勤（224日）
2	インキュベーションマネージャーB	嘱託	セルロース等の化学系製造メーカー	週3日のフルタイム勤務

インキュベーションマネージャーは事務室に席を有し、入居企業を定期的に回り、面談を行うことで入居企業の悩みや相談を把握し、録取している。入居企業の活動状況は、入居企業活動状況等ヒヤリング調書にまとめられ、入居企業の実態と課題がわかるように保存されている。勤怠管理は出勤簿による記録により行われているが、日報や相談内容数の集計・分析等は行われていない。

これらのインキュベーションマネージャーの業務は、起業・開業間もない新興企業にとって非常に付加価値が高く、東葛テクノプラザのソフト面での品質を担保する大変重要な業務である。そのため、インキュベーションマネージャーの勤務実態や業務実施内容に問題がないか、人員体制に過不足がないか等を常時モニタリングするとともに、インキュベーションマネージャーの評価を行う体制を整

備する必要がある。

したがって、日報や業務内容を統計的に記録するとともに、入居者にアンケート調査等を実施し、インキュベーションマネージャーの評価を行うことのできる体制を構築することを要望する。

なお、同様の論点は、本指定管理業務以外で産業振興センターが実施している他の事業において雇用している嘱託等の職員（総合支援室のプロジェクトマネージャー、産学連携推進室の研究開発コーディネーター、中小企業知材活用支援事業の知財戦略プロデューサー、地域企業立地促進等事業費補助事業における広域連携コーディネーター、企業連携コーディネーター、ジョブカフェちば事業のカウンセラー等）の一部についても該当するため、上記と併せて検討することを要望する。

#### ④ 業務委託について

産業振興センターが千葉県から受けている業務委託の推移は次に示すとおりである。

【千葉県からの主要な業務委託の推移】

(単位：円)

区 分	平成23年度	平成24年度	平成25年度
1-1 中小企業販路開拓支援事業	48,645,835	-	-
1-2 ものづくり中小企業販路開拓拡大支援事業	-	26,839,562	-
1-3 中小企業販路開拓総合支援事業	-	-	6,936,409
2-1 圏央道を活かした地域産業活性化事業	-	-	29,051,068
3 ジョブカフェちば事業	91,640,298	118,082,876	109,794,088
4-1 ジョブカフェちば地域展開推進事業	56,365,715	-	-
4-2 ジョブカフェちば出張版事業	-	40,587,639	38,386,814

上記のうち、1-1～1-2は、平成25年度に実施している1-3「中小企業販路開拓総合支援事業」の前身であり、中小企業の販路を開拓する支援事業である点では同様であるが、その支援対象及びその手法に違いがある。

2-1「圏央道を活かした地域産業活性化事業」は平成25年度からの新規の業務委託であり、平成26年度も産業振興センターが受託している事業である。

3は継続事業である。また、4-1と4-2は平成23～25年度に実施されている事業であり、事業名が変更されているが事業内容は同じである。

上記の業務委託は、専門職の嘱託職員等の人件費や旅費等が主な経費内訳であり、当該嘱託職員等の業務実施に対する管理及びその成果の把握・評価が重要な要素となっている。これらの業務委託に関連して、3及び4-1・4-2に従事する専門職員等の管理手法等に関する監査意見については、前述の③エ（228頁）を参照されたい。

## ア. 中小企業販路開拓総合支援事業について

中小企業販路開拓総合支援事業の事業概要は次のとおりである。

「県内に本社又は事業所を有し、自社製品を持つ、又は、自社製品や新技術の開発を進める中小企業等を対象に、メーカー等で製品開発に携わった経験を有する人材や営業等のマーケティング活動の経験を有する人材を販路相談員として、公益財団法人千葉県産業振興センターに配置し、中小企業が抱える販路に関する問題等に対して、アドバイス等を行うことにより、経営の安定化を図る。また、販路相談員では対応しきれない特定分野の相談に対する専門的なアドバイスが必要な場合には販路ナビゲーターを活用する。」

また、業務の実施計画として、事業の実施に当たっては、販路相談員 2 人を雇用し、原則として週 3 日の勤務としており、次の業務を行うとしている。なお、産業振興センターが有する支援メニューや幅広いネットワークを有効に活用し、問題解決に向けて効果的な支援となるように努めることとする。

- i 販路相談員の実施する業務内容
  - (i) 企業の担うべき市場や販売活動などのアドバイス
  - (ii) 販売先の紹介等
  - (iii) 製品仕様に対する技術的なアドバイス
  - (iv) 製品のコンセプトや想定される市場等のアドバイス
  - (v) 必要に応じて販路ナビゲーターを活用したアドバイス
  - (vi) 上記の他、販路開拓に係る相談業務
- ii 販路ナビゲーターを活用する場合の実施業務内容
  - (i) 販路相談員では対応しきれない特定分野の相談に対する専門的なアドバイスが必要な場合に実施する。
  - (ii) 相談場所は企業（現地）及び産業振興センター内とする。
  - (iii) 相談時間は 1 回当たり概ね半日程度とする。

### (ア) 業務稼働率について（意見）

当該事業の販路相談員は 2 人雇用され、平成 25 年 4 月から翌年 3 月までの 1 年間の勤務日数は、2 人合計で 288 日であった。それに対する延べ相談件数は 206 件であったことから、1 回当たり相談時間が概ね半日程度という仕様内容に照らして稼働率を算定すると、相談稼働率は、勤務日数に対して約 35%であると判断することができる（ $206 \text{ 件} \div 2 \text{ 件} / \text{日} \div \text{勤務日数} 288 \text{ 日} = 35.8\%$ ）。また、平成 25 年度における販路ナビゲーターの派遣による勤務日数は、年間合計で 19

件であり、1件当たり1日単位であるため19日の実績であった。

2人のうち1人の平成26年3月の実績では、相談企業は延べ8社であった。そのうち、1社は一部上場企業のため当該事業の対象外であり、また、2社は同一の企業の相談と現地訪問であったため、実質6社の相談等であった。その6社に対する業務実施形式としては、電話相談が3社、産業振興センターでの来訪相談が1社、産業振興センター内での内部会議が2回、現地訪問が1社であった。

このような販路相談があった場合には、「販路相談受付表兼報告書」を作成することとしているが、その一部を閲覧したところ、詳細な相談記録が残されており、販路開拓実績があるものも認識できる。

以上にに基づき、改善点としては、相談稼働率の向上を図ることとそのためには、中小企業に潜在的に存在するものと考えられる販路開拓のニーズを把握するための手法を開拓することが求められているものと考えられる。販路相談員及び販路ナビゲーターの職務経歴として期待されている「営業等のマーケティング活動の経験」に裏付けされた販路開拓に対する需要の把握等の手法を体系的に仕組みとして構築することを検討するよう要望する。

#### (イ) アンケート調査内容について（意見）

当該業務委託のアンケート調査の結果を閲覧すると、販路開拓のための専門家の派遣を受け入れた企業の意見として、次の項目が特徴的であった（「平成24年度モノづくり中小企業販路拡大支援事業に係る専門家派遣アンケート調査結果」）。

- i 平成24年度派遣企業数30社からの回答によると（以下、同様。）、派遣日数の実績は5～10日が80%、2～4日が10%、1日が10%であった。
- ii その結果、売上高が増加した企業は47%、横ばいの企業は30%、減少の企業は20%、不明の企業は3%であった。
- iii 派遣終了後の成果としては、成果があった企業は54%、成果がなかった企業は23%、どちらともいえない企業は23%であった。
- iv 現在の販路開拓に関する課題に係る企業の意見として、「即発注とはいかないため、時間がかかってしまう。（ポリエチレン袋製造・販売業）」、「客先の案件、予算、タイミングが合わないとなかなか受注に結び付かず、どうしても時間がかかる。（映像機器の開発・製造・販売業）」、「短期間での販路開拓は難しい。長期的な指導が望ましい。（プラストマシン製造・販売業）」、「会社の名刺を持っていないので、関係説明に時間がかかる。限定的な販路開拓では上辺だけになる。商社としてマージンを取ってやるべき。（電子機器、ソフトウェア、

音響機器開発・設計・販売業)」等の意見があった。

v 派遣希望日数に係る企業の回答として、5～10 日を希望する企業は全体の 43%、11 日以上を希望する企業は 30%、2～4 日を希望する企業は 20%、その他は 7%等であった。

このようなアンケート結果によると、平成 25 年度の実績として 10 日以上派遣を希望する企業が 7 割以上あることが分かる。また、販路相談員や販路ナビゲーターによる相談業務の実施には、企業の製品及び商品の理解と売り先への効果的で粘り強いアプローチ等が希望されていることも把握できる。

以上より、当該業務の 1 社当たり相談等の日数について、企業の希望に可能な限り沿うよう、限られた予算の中で工夫することが求められ、所管課との支援検討会議でも産業振興センター職員が過去に主張していたように、所管課に対して説得的なデータに基づき、効果的な事業実施の条件を説明することが求められているものとする。そのためには、事業実施の年度ごとに相談実績のある企業に対してアンケート調査を随時実施し、中小企業のニーズの実態を適時、的確に把握し、分析結果を取りまとめる作業を毎年度実施するよう要望する。また、産業振興センターで取り扱っている、有償での専門家派遣制度の更なる利活用が可能な事業であるかどうかについて検討することも今後の事業企画の課題として位置付けることを検討するよう要望する。

## イ. 圏央道を活かした地域産業活性化事業について

圏央道を活かした地域産業活性化事業の事業概要は次のとおりである。

「千葉県が指定した地域資源を活用した新商品、新サービス等の事業化に取り組む、又は、取り組もうとする中小企業を支援することにより、地域資源の有効活用と中小企業者の事業推進、地域経済の進行に寄与することを基本方針とする。この方針に基づき、各機関及び団体と連携しつつ、産業振興センターや国及び県が有する様々な支援策を活用し、段階的な支援を実施することにより、地域資源の確実な事業化と事業実施企業の経営の安定化等に資するものとする。」

また、業務の実施計画と方法については、「地域資源活用アドバイザー（以下、「AD」という。）の実施する業務」及び「専門家派遣に関する支援」が業務委託実施計画書に規定されている。そのうち、ADは、6 人の配置で延べ 960 日の勤務を予定しており、その分野としては鉱工業分野、観光分野及び農林水産分野の 3 分野に各 2 人を予定していた。

一方、専門家の派遣に当たっては、広範な地域資源の活用先に充てることとし、かつ、一定レベルのアドバイスを実現するため、1 件当たり 5 日程度を上限とし、全体で 25 件程度、合計 80 日間程度の派遣を目標とするとしていた。

#### (ア) 業務委託の積算について（意見）

業務委託経費内訳明細書によると、ADの報酬等の人件費は約23百万円（全体の80%）であり、一方、専門家への謝金は320万円（全体の11%）であった。この経費内訳によると、ADの人件費が業務委託の大半を占めていることが分かるが、その業務内容としては、千葉県内の市町村や商工会議所等の団体等を訪問して地域資源の活用状況を調査する業務及び当該業務委託の需要の把握・専門家の派遣のための調整等であった。これらの業務は、上記事業概要に記載されている「千葉県が指定した地域資源を活用した新商品、新サービス等の事業化に取り組む、又は、取り組もうとする中小企業を支援する」業務の間接的な業務である。確かに、当該業務を実施するに当たり、マーケティング的な市場調査等をまず実施することが必要であること及び雇用関連基金事業であるためADの人件費が事業費の50%以上としなければならない制度上の制約があることは理解できるものである。しかし、平成25年度においてはADの活動のうち、市町村等への調査業務が大きな割合を占めており、支援を希望する中小企業の立場からはより多くの時間を直接企業現場等での面談・分析・アドバイス等の支援を期待しているものと考えられる。これは、前記アで述べたアンケート調査結果（支援日数の充実等）からも中小企業のニーズを類推することができる。

したがって、今後、当該業務委託が平成26年度も継続されていることから、その積算内容について、中小企業のニーズに対応してより高度かつ専門的な課題解決に従事する専門家への謝金等の割合を制度実施の制約を勘案しつつも増加させる等、より業務実施の目的に沿った積算内訳にするよう所管課に対して説明するよう要望する。そのためには、当該事業の実施結果に関する受入企業の意見をアンケート調査等により把握することを検討する必要があるものと考えられる（後述の「(ウ) 専門家派遣日数について」を参照。）。

また、当該設計の主な積算項目は、業務を実施する人件費と交通費である。当該業務を実施するための事務局経費を合理的に見積り、設計金額に含めることを要望する。

#### (イ) 専門家謝金の支払方法について（意見）

当該業務委託は平成25年8月から開始された新規事業であった。進捗状況を予算の執行状況により把握すると、9月末でのADの報酬の執行率は14%（1,920万円の予算に対して264万円の支払実績）に対して、より高度かつ専門的な課

題解決に従事する専門家に対する謝金の執行率は0%（派遣実績なし：320万円の予算に対して支払実績なし。）であった。次に、11月末現在では、ADの報酬の執行率は39%（1,920万円の予算に対して754万円の支払実績）であり、これに対して、より高度かつ専門的な課題解決に従事する専門家に対する謝金の執行率は0%（派遣実績はあるが終了案件なし。：320万円の予算に対して支払実績なし。）であった。さらに、平成26年1月末現在では、ADの報酬の執行率は63%（1,920万円の予算に対して1,219万円の支払実績）であり、これに対して、より高度かつ専門的な課題解決に従事する専門家に対する謝金の執行率は1%（派遣実績1件：320万円の予算に対して支払4万円。）であった。

このことから、ADの支払と違い、より高度かつ専門的な課題解決に従事する専門家に対する謝金は、派遣の実績があっても、当該派遣が終了するまでは、産業振興センターから専門家に対して支払がなされないということになっていた。専門家派遣の実績としては、11月末現在2日分の実績であり、12月現在では23日分の実績であり、1月末現在では49日分の実績があった。

したがって、ADの支払実績と比較すると、より高度かつ専門的な課題解決に従事する専門家に対する謝金の支払方法が派遣実績よりも遅くなる方法について、中小企業に対するより高度かつ専門的な課題解決に従事する支援サービスの実施についても重視する立場からは、派遣実績に対応したタイムリーな支払方法に変更することを検討するよう要望する。そうすることで中小企業への派遣専門家のモチベーションを高める効果も期待できるものと考えられる。当該支払方法の変更のためには、千葉県の所管課からの概算払いの額やその執行の配分方法について変更する旨の調整を行う必要があるものとする。

#### （ウ） 専門家派遣日数について（意見）

業務実施計画によると、専門家の派遣に当たっては、広範な地域資源の活用先に充てることとし、かつ、一定レベルのアドバイスを実現するため、1件当たり5日程度を上限とし、全体で25件程度、合計80日間程度の派遣を目標とするとしていた。これに対して、派遣の実績をみると19の派遣対象企業等に対して全体で80日の派遣実績であった。計画上の上限である5日間の実績企業等は、11社であり、4日間で3社、3日間で4社、1日が1社であった。

当該業務委託について、専門家派遣の日数の上限を5日間にした根拠は合理的であるかどうか不明である。平成24年度に実施された、前述アの受入れ企業に対するアンケート調査によると、5～10日を希望する企業は全体の43%、11日以上を希望する企業は30%であった。事業内容は相違するが、販路開拓事業と当該支援事業との類推からも、5日間以上の需要が見込まれるものとする。

ことができるものとする。

したがって、当該支援事業においても受入れ企業に対するアンケート調査を実施し、合理的で実施可能な専門家派遣日数を把握するよう要望する。

### ⑤ 設備貸与事業等のリスクと貸倒引当金について（指 摘）

産業振興センターでは、小規模企業者等の設備投資を支援するため、i 設備貸与事業（センターが機械設備を購入し、割賦又はリースにより貸与する事業）、ii 設備資金貸付事業（設備導入資金の貸付け）を行っている。また、iii 東日本大震災により被災した県内の中小企業者に対して、被災した施設・設備等の復旧整備を図るために必要な導入資金の貸付事業を行っている。平成 25 年度の貸与件数・金額及び平成 25 年度末の貸与残高は、下記のとおりである。

#### 【設備貸与事業】

（単位：千円）

業 種	企業数	契約件数	台数	貸与金額	貸与残高
建設業	5	6	7	123,594	
製造業	9	9	19	96,580	
運輸業	3	3	3	82,519	
卸売業	2	2	5	21,399	
小売業	1	1	1	1,220	
サービス業	1	1	1	6,400	
業種別計	21	22	36	331,712	2,658,632
うち、割賦	19	20	33	302,869	2,162,335
リース	2	2	3	28,843	496,298

#### 【設備資金貸付事業】

（単位：千円）

業 種	企業数	台数	貸付金額	貸付残高
製造業	1	3	32,000	320,650

#### 【被災中小企業施設・設備整備支援事業】

（単位：千円）

業 種	企業数	貸付対象	貸付金額
製造業	1	施設・設備等	79,492
サービス業	5	施設・設備等	62,939
		(1) 施設・設備等	(20,000)
その他	1	施設・設備等	31,918
合 計	7		174,349
	(1)		(20,000)

( )は平成25年度貸付先決定企業分

当該設備貸与事業及び設備資金貸付事業は、経営基盤が脆弱で銀行等の金融機関からの資金調達が困難な県内小規模企業者等の設備導入促進の支援を目的として行われている事業であるため、潜在的に貸倒リスクの高い事業である。ただし、「小規模企業者等設備導入資金助成法」（昭和 31 年法律第 115 号）に基づき国の施

策として実施されている事業であり、千葉県小規模企業者等設備導入資金貸付要綱（以下、「要綱」という。）の第12条第1項において、産業振興センターは、原則として債権残高の100分の1以上に相当する額を貸倒引当金として積み立てなければならないとされており、貸倒損失に対する措置を求められていることから、設備貸与事業等において産業振興センターにも実質的な損失負担額はあることを認識しているということであった。この点については、産業振興センターでは事業毎に会計を管理する中で設備貸与事業においても貸倒引当金を充当してなお不足する場合、損失補償契約に基づき千葉県からその不足分が補填されることから、貸倒償却により欠損が生じるリスクはないという認識を産業振興センターは持っている。また、被災中小企業施設・設備整備支援事業についても、貸倒引当率を超えて貸倒れが発生する場合には収益を生まない貸付制度であることと被災道県を対象とした国の緊急復興施策を千葉県と表裏一体で支援している産業振興センターの円滑な事業運営に支障を来すこととなることから、国及び千葉県に対応を協議する仕組みであると産業振興センターは認識している。

これに対して、産業振興センターは次の表に示す基準で貸倒引当金を設定している。これによると、産業振興センターは多額の貸倒リスクを負担しているような印象を受ける。なお、設備貸与事業及び設備資金貸付事業の引当率は金融機関で用いられている貸倒引当金繰入率を参考に決定したものであり、また、被災中小企業施設・設備整備支援事業に関しては県からの指示による引当率を使用している。

**【設備貸与・設備資金貸付事業等に係る貸倒引当金設定基準及び平成25年度引当額】** (単位：千円)

区分	分類	内容	引当率	貸倒引当金
設備貸与・設備資金貸付事業	第Ⅰ分類	債権期日未到来のもの	2/100	50,566
	第Ⅱ分類	5年以内に回収見込みのもの	20/100	7,213
	第Ⅲ分類	6年以上の長期回収見込みのもの	70/100	94,690
	第Ⅳ分類	回収見込みのないもの	100/100	113,974
被災中小企業施設・設備整備支援事業	—	—	17.4%	31,513

これらの基準に基づいて平成25年度に設定した貸倒引当金の明細書は次の表のとおりである。

**【設備貸与・設備資金貸付事業等に係る貸倒引当金明細書】** (単位：千円)

区分	引当限度額	期首残高	当期増加額	当期減少額		期末残高
				目的使用	戻入額	
設備貸与事業	220,206	296,609	220,206	61,267	235,342	220,206
機械類貸与事業	1,711	1,753	1,711	0	1,753	1,711
成長企業設備貸与事業	3,019	7,093	3,019	0	7,093	3,019
設備資金貸付事業 1年以内回収予定分	2,461	0	2,461	0	0	2,461
被災中小企業施設・設備 整備支援事業 1年以内回収予定分	868	0	868	0	0	868
設備資金貸付事業	39,047	10,882	28,165	0	0	39,047
被災中小企業施設・設備 整備支援事業	30,645	1,448	30,645	0	1,448	30,645
合計	297,957	317,785	287,075	61,267	245,636	297,957

この表によると、5つの貸付事業における貸倒引当金の合計は2億9,796万円です。

ある。その中でも、設備貸与事業については、平成 25 年度に目的使用による減少分として 6,127 万円が発生している。これらの内訳をみると、次の表に示すとおりである。

【設備貸与事業における貸与債権の評価：平成25年度貸倒償却企業の状況一覧表】

No	貸与先	貸与年度	当初貸与額	未収貸与料	貸倒償却額	機械類信用	円滑化補助金	貸倒引当金	償却原因
						保険金充当額	充当額	充当額	
1	㈱U社	平成16年度	31,500,000	19,012,171	19,012,171	0	18,125,886	886,285	回収不能
2	㈲H社	平成12年度	29,400,000	23,384,200	23,384,200	10,103,623	0	13,280,577	回収長期化
3	D㈱	平成20年度	7,140,000	688,215	688,215	0	656,339	31,876	回収不能
4	D㈱	平成20年度	47,250,000	28,286,416	28,286,416	0	27,091,319	1,195,097	回収不能
合 計			115,290,000	71,371,002	71,371,002	10,103,623	45,873,544	15,393,835	-

注1：No1は設備貸与企業における割賦販売契約に基づく貸倒償却案件、No2～4は同じくリース契約に基づく貸倒償却案件である。

注2：貸倒引当金充当額に対して、平成25年度では県の損失補填金はなかった。

この表では 3 社・貸付案件 4 件がそれぞれの理由（償却原因）により、貸倒引当金の目的使用による減少を行っていることが分かる。具体的には、この表の中の「貸倒償却額」の 3 つの内訳のうち次の 2 つの項目の合計が平成 25 年度に目的使用による減少分 6,127 万円である。すなわち、「円滑化補助金充当額 (4,587 万円)」と「貸倒引当金充当額 (1,539 万円)」の合計である。

ここで、円滑化補助金は、平成 15 年 4 月に廃止された機械類信用保険に代わるものとして創設された補助金である。千葉県からの損失補填金の充当については、平成 12 年度設備資金貸付事業及び設備貸与事業損失補償契約（第 2 条第 2 項）において、機械類信用保険契約の保険金又は当該債権の保証金のうち充当していない額がある場合は、これを差し引いた額に要綱第 12 条第 1 項の貸倒引当金を充当してなお不足する額が損失補填金の対象となっている。したがって、千葉県からの損失補填金は、産業振興センターが設定した貸倒引当金の範囲内で対応し、不足額が発生しなかったため、千葉県の損失補填を受ける必要がなかったということである。

該当する貸倒償却案件はNo.2 の(有)H社であり、貸倒償却額 2,338 万円のうち、機械類信用保険金の充当 (1,010 万円) を差し引いた残額 1,328 万円は貸倒引当金の目的に基づく取崩しで対応しているため、産業振興センターの実質的負担となるものである。ただし、この金額の中には事後的な消費税等の還付対象となる金額が含まれることになっているため、実際の負担額は還付予定消費税分だけ差し引くこととなる。

以上より、平成 12 年度から平成 14 年度までに貸し付けられた設備貸与事業等について、回収見込みがない等の理由により貸倒償却の対象となる貸付債権については、実質的に産業振興センターの負担となる可能性が高いため、早急に当該案件の把握をし、貸倒れ懸念等のリスク評価を実施されたい。

また、産業振興センターの実質的な負担にならないと考えているものの中で、平成 25 年度に貸倒れた案件のうち、No.1 の(株)U社の案件では、貸与設備が盗難扱いとなっていた。同案件では、平成 19 年 3 月に 2 度目の手形不渡が発生しており、少なくとも 1 度目での個別引当を行い、2 度目の不渡りの際に早急に貸与設備の引

揚げ等を行っていただければ、貸与設備の売却により資金の若干の回収が可能であった可能性もある。この案件については、1回目の手形不渡は産業振興センターの貸付けに係るものではないこともあり、タイムリーな情報の入手ができなかったという事実がある。また、2回目の手形不渡に対する対応についても、その前後から㈱U社の状況説明を受け、貸付設備の引揚げ・転売による残債への充当等が話し合われており、自己破産申請手続が進んでいる中で、貸与設備の確認の問合せがなされていた。しかし、実際に貸与設備の現物確認を行う時機を逸しており、当該設備の盗難に至っている。

したがって、今後の適正な滞納債権管理のためにも、連帯保証人を含めた債務返済資力のより厳格な評価とその評価に基づく適切な債務返済管理を見直し、貸与設備の確実な確認行為等を優先する実務を徹底するよう要望する。

その他の案件については、設備貸与・設備資金貸付事業及び被災中小企業施設設備整備事業から生じる貸倒損失は、実質的に千葉県から補償される仕組みとなっている場合、そのことを決算書上、注記で適切に表示し、産業振興センターが負担する実質的なリスクが読み取れるよう、財務諸表の注記の記載を行うよう要望する。

## ⑥ 所管課による補助金交付及び業務委託等のモニタリングについて

産業振興センターの所管課である商工労働部経済政策課は、補助金の交付及び委託業務に対して次の表に示すとおりモニタリングを実施している。

【補助事業に対する所管課のモニタリング等】

補助金名	金額 (千円)	報告内容	報告頻度	定例会議
新事業・新産業創出支援事業費補助金	29,087	①企業からの相談・支援件数 ②競争的資金の獲得支援件数 ③セミナー開催数 ④ちば新事業創出ネットワーク登録数	半年に1回	月1回実施
中小企業知財活用支援事業費補助金	6,057	①知財戦略プロデューサーの相談件数 ②講習会開催数	半年に1回	月1回実施
千葉県中小企業外国出願支援事業補助金	176	補助金採択数	1年に1回	なし
千葉県チャレンジ企業支援センター事業等補助金 (下請取引振興事業)	46,756	①専門員による相談・訪問件数 ②取引斡旋件数 ③受発注情報の発信	半年に1回	月1回実施
千葉県産業振興事業費補助金	90,050	①戦略的基盤技術高度化支援事業のテーマ件数 <sup>注1</sup> ②ちば中小企業元気づくり基金事業の助成件数 <sup>注1</sup>	半年に1回	なし
「ベンチャークラブちば」によるリーディングカンパニーの育成支援事業補助金	2,005	①発表会、表彰式、交流会の開催数及び参加者数 ②発表企業のフォローアップ数	半年に1回	なし <sup>注2</sup>
千葉県産業情報ヘッドライン提供事業補助金	853	①配信回数 ②配信登録者数	半年に1回	なし
千葉県産業振興センター補助金	16,949	①貸付件数 ②巡回調査数 ③債権管理業務の実績 ④未収企業数	1年に1回	なし
被災中小企業施設・設備整備支援事業補助金	509	①貸付決定事務・債権管理事務の実績 ・貸付審査数 ・施設整備状況確認検査数 ・契約数 ②補助事業に要した経費	1年に1回	なし
ジョブカフェちば事業補助金	20,643	①総利用者数 ②進路決定率	1年に1回	なし
千葉県チャレンジ企業支援センター事業等補助金	274,216	①プロジェクトマネージャー数 ②事業可能性評価委員会開催数 ③窓口相談数 ④専門家派遣数 ⑤セミナー開催数	半年に1回	月1回実施
合 計	487,302			

注1:千葉県所管事業には該当しない。

注2:定例会議ではないが、当該事業の実施において開催する会議に参加し、現場確認を行っている(8回)。

【業務委託に対する所管課のモニタリング等】

業務委託件名	金額 (千円)	報告内容	報告頻度	定例会議
圏央道を活かした地域産業活性化事業	29,051	①月次報告書で支援内容を確認 ②事業検討会議にて状況ヒアリング	月1回	年4回実施
中小企業販路開拓総合支援事業	6,936	①月次報告書で支援内容を確認 ②事業検討会議にて状況ヒアリング	月1回	年4回実施
ジョブカフェちば事業	109,794	①進路決定者、新規登録社数等を報告 ②毎月第3金曜日に県、船橋市、ハローワーク及びジョブ カフェを参加団体とする会議を開催している。	月1回	月1回
ジョブカフェちば出張版事業	38,387			
合 計	184,168			

これらの表によると、補助事業及び委託業務のモニタリングとしては、各種報告様式による実績の報告や定例会議による実績の報告及び検証が実施されていることが分かる。以下では、主要な補助事業について、平成 25 年度において所管課がどのようなモニタリングを実施しているのかについて記述し、主に目標管理についての意見を述べることとする。なお、業務委託については③及び④の記載内容を参照されたい。

ア. 新事業・新産業創出支援事業費補助金について（意見）

当該補助金は、企業の新製品・新技術の更なる研究・開発を図るため、産業振興センターを通じて、企業と大学、企業と企業のマッチング、ネットワーク形成、国の競争的資金の獲得を支援する補助金である。実績報告の内容としては次のとおりである。

- i 企業からの相談・支援件数：1,812 件（相談 572 件、支援 1,240 件）
- ii 競争的資金の獲得支援件数：80 件（うち採択件数 42 件）
- iii 大学・企業等のネットワーク形成のためのセミナー等の開催回数：6 回
- iv ちば新事業創出ネットワークの登録数：650 機関

所管課としては、競争的資金の獲得支援件数の増加に向け、コーディネーターによる支援を強化しており、支援内容及び中途実績について、月に 1 回の定例会議で報告させ検証を行っているということである。その結果、平成 24 年度の獲得支援件数は 14 件であったところ、平成 25 年度では 42 件と大幅に増加している。

今後ともコーディネーターによる支援を強化することを継続し、年度ごとの目標獲得支援件数又は申請件数に対する獲得支援件数目標割合を定めて、目標管理を行うよう要望する。

イ. 千葉県チャレンジ企業支援センター事業等補助金（下請取引振興事業）について（意見）

当該補助金は、下請中小企業の受注量の確保や取引拡大を図るため、産業振興センターを通じて、景気動向などの把握、発注案件の開拓、効果的な取引あっせん等を実施する補助金である。実績報告の内容としては次のとおりである。

- i 専門員による相談・訪問件数：1,144 件
- ii 取引あっせん件数：725 件
- iii 受発注情報の発信：12 回（対象：3,750 企業）

所管課としては、業種別の景気動向について、専門員による質の高い情報収集を行うことを重点事項としており、訪問・相談内容及び状況について、毎月、第 2 月曜日に、県及び多くの関係部署が参加する定例会議を開催して報告させ、実績に対する検証を行っている。産業振興課だけでなく、県庁内の他課及びセンター内の関係部署の職員も参加し、情報共有を図っている。

当該補助事業は、専門員による相談・訪問件数（1,144 件）に対する取引あっせん件数（725 件）の割合を高めること等により、毎年度の事業評価を効果的に行うことが想定できるため、当該目標管理を実施することを検討するよう要望する。

#### ウ. ジョブカフェちば事業について（意見）

当該補助金は、若年者の就労支援施設である「ジョブカフェちば」の管理運営業務に携わる事務職員 4 名に係る人件費の補助を行う補助金である。実績報告の内容としては次のとおりである。

- i 総利用者数：37,671 人
- ii 就職を含む進路決定率：66.5%  
（進路決定率＝進路決定者数 4,844 人÷新規登録者数 7,286 人）

所管課としては、キャリアカウンセラー等を配置して、若年求職者に対し、個別相談や各種セミナー等を行うとともに、若年求職者と若年人材確保に苦慮している中小企業等とのマッチングイベント、中小企業等の人材育成・定着セミナー等を実施したことを確認している。また、県内市町村・教育機関等と連携し、ジョブカフェちばのサービスを県内各地で実施するとともに、市町村への若年者就業支援のノウハウの継承を図っていることも確認している。

当該補助金については、上記の進路決定率等の成果指標について、毎年度目標値を設定し、達成度評価を行うことも検討するよう要望する。

#### エ. 千葉県チャレンジ企業支援センター事業等補助金について（意見）

当該補助金は、中小企業の経営資源の確保等を支援し、もって中小企業の振興と経営の安定に資する補助金である。当該補助事業の目標値は次のとおり設定されている。

- i チャレンジ企業支援センターにおける窓口相談件数：2,000 件
- ii BCPセミナー受講者数：100 名

これに対応する実績報告の内容としては次のとおりである。

まず、産業振興センターはチャレンジ企業支援センターにおいて、事業可能性評価、相談、専門家派遣及びセミナーの開催等を通じ、県内中小企業の経営基盤強化を支援している。

- i プロジェクトマネージャーの配置：4名
- ii 事業可能性評価委員会の開催：2回
- iii 窓口相談：2,256件
- iv 専門家派遣：495日
- v セミナー開催状況
  - (i) BCP&経営革新セミナー開催：2回、66名
  - (ii) 創業セミナー開催：1回、51名

所管課としては、当該補助事業の管理について次のことを実施しているということであった。すなわち、毎月1回、相談、専門家派遣、事業可能性評価委員会及び専門家登録状況について報告を徴し、進捗状況を把握している。また、セミナー事業について、可能な限り当日職員が出席し、状況を確認し、セミナー開催後はアンケート結果を提供させている。その他、随時担当職員間で情報交換を行い、施策の効果を上げられるよう管理している。

当該補助事業の目標管理については、「i チャレンジ企業支援センターにおける窓口相談件数：2,000件」に対して、実績は2,256件であり目標値を超過している。これに対して、「ii BCPセミナー受講者数：100名」という目標値に対して、66名の参加者であった。

以上のことから、目標値と実績値の対応関係に留意するとともに、窓口相談件数等のアウトプット指標の内容についても、その相談内容等の集計データと解析等の報告を受けることにより、当該事業補助をより具体的に評価することができるよう、検討することを要望する。

## ⑦ マネジメントの状況について

### ア. マネジメントの仕組み構築状況について（意見）

産業振興センターは、自らが実施する事業の性格（行政代替的な事業）から千葉県の中企業振興策に基づいて事業展開を実施する特徴を有していると考えている。したがって、産業振興センターの事業実施では、千葉県の中企業振興策の確実な実行を自らのミッションとしている。

そして実施事業の大部分が千葉県からの補助事業であること、また、事業の内容が千葉県の施策に基づき、単年度予算で事業の枠が決定されることにより、事業

の見直しや改廃については産業振興センターでは主導権を持って決定することができない状況である。

しかし、公益財団法人は、不特定多数の者の利益の増進に寄与する法人であり、指定管理事業、補助事業及び業務委託事業等について、公益にふさわしい付加価値を付与して事業展開することが期待されている。

例えば、設備貸付事業では一部を除き産業振興センターの貸倒れリスクが県の助成金等により補填されるところとしても、最終的には税金での補填となってしまうことを勘案すると、現在の貸付債権管理の手法をより厳格に実施する方針を策定することは、公益財団法人としてのより良いマネジメントの実施として、所管課を始めとして、利害関係者に高い評価を受けるものと考えられる。

また、中小企業の販路開拓や地域産業活性化事業等の展開においても、中小企業の現場におけるニーズを的確に把握するための市場調査等を実施し、所管課からの業務委託を端緒として、独自事業等の企画策定に結び付けること等も、公益財団法人としてのより良いマネジメントの実施として、所管課を始めとして、利害関係者に高い評価を受けるものと考えられる。

したがって、産業振興センターが実施する中小企業振興事業等が、千葉県所管課の事業と密接な関係にあり、事業の性格として行政代替的な事業の実施であったとしても、上記のように個別事業の実施の中でも、また、法人全体の方針としても、公益法人としてのより良いマネジメントを遂行するよう要望する。

## イ. 損益管理の重要性について（意見）

また、産業振興センターが実施する個別事業（特に収益事業等）における損益管理について、良いマネジメントを実施する上では、個別事業の経常収益で回収すべきコストの範囲は、目標管理のためにもフルコストで実施すべきものとする。ここでは、京葉臨海コンビナート人材育成講座の損益管理を例に次のとおり意見を述べることにする。

すなわち、京葉臨海コンビナート人材育成講座の実施について、京葉臨海コンビナートの国際競争力強化を図るとともに、急速に進む世代交代に対処するため、千葉大学、千葉工業大学及び京葉臨海コンビナート立地企業と連携して、i プランのメンテナンス・安全管理業務の高度化、ii 高効率・低コスト生産への対応、iii 重大事故の防止・大規模災害時の危機管理、iv 次世代オペレータの短期育成 という製造現場が抱えている課題に対応できる中核人材を育成するための研修事業を収益事業として実施している。平成 25 年度の実施状況は次の表のとおりである。

【平成25年度 京葉臨海コンビナート人材育成講座】

区 分	項 目
I 参加企業数	34社
II 講座参加者	281人
III 収支状況 (単位：千円)	金 額
1. 事業収益	15,686
2. 事業費用	11,718
福利厚生費	397
報酬	2,440
謝金	5,125
旅費	396
租税公課	360
事務費	709
保険料	99
使用料及び賃借料	414
備品費	737
委託料	1,040
3. 事業利益	3,968

当該事業は、受講者からの受講料収入から、従事する職員の人件費、講師料等の直接経費を差し引いて損益管理を行っているため、管理部門の人件費等の間接経費は損益管理上考慮されていない。これは、管理部門の人件費等の間接経費は補助金として受領しており、当該事業の収益を管理部門の財源としていないことをその理由としている。

当該講座の実施に関わる直接の職員の人件費や経費だけではなく、管理会計的には事務局において、間接的に関わっている職員の人件費及び経費についても、回収すべきコストとして、事業実施の職員等に意識付けすることも重要であると考えらる。

したがって、公益財団法人としてより良いマネジメントの実施とそれに伴う職員のコスト意識の醸成のためにも、間接経費をも考慮したフルコストで実施事業の採算管理を行うことを検討するよう要望する。

⑧ 公益法人としてのガバナンスの現状等について（意見）

産業振興センターは、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しており、定款において、理事の中から理事長、副理事長、専務理事、常務理事を選定することになっている。また、産業振興センターの組織運営上、総務企画部、事業振興部、新事業支援部、経営支援部、ジョブカフェちば及び東葛テクノプラザに事業部が分かれている。主な役職の職務及び権限に関する定款や規則の定めは次のとおりとなっている。

役職名	職務及び権限
理事長	定款に基づきセンターを代表し、業務を総括管理する（役員職務権限に関する規程第2条）
副理事長	理事長を補佐し、理事長の事故あるときは、その職務を代行する（役員職務権限に関する規程第3条）
専務理事	理事長及び副理事長を補佐して業務を処理し、理事長及び副理事長に事故あるときは、その職務を代行する（役員職務権限に関する規程第4条）
常務理事	理事長の命により、専務理事を補佐し、業務執行役員として特定事業部門を担当する（役員職務権限に関する規程第5条）
常勤理事	常勤の理事は、理事長の命により上位の役員を補佐し、特定業務を処理する（役員職務権限に関する規程第6条）

平成26年度の役職員の状況によれば、常勤の理事として理事長、副理事長、常務理事（2人）及び理事（2人）を置いているが、常務理事及び理事計4人は、総務企画部長、新事業支援部長、ジョブカフェちば所長及び東葛テクノプラザ所長を兼務している。

職務規程において、業務執行理事と部長の専決事項が峻別されているが、業務執行理事が部長及び所長を兼務することについては、専決事項を区分した目的が損なわれる可能性があるほか、理事が事業部に対して発揮すべき牽制機能に支障を来す恐れがある。理事が部長・所長を兼務するメリット・デメリットや制度本来の趣旨及び組織のマネジメントの視点により、現在の組織のあり方を見直し、公益法人としてのガバナンスのあり方を再構築するよう要望する。

## 8. 公益財団法人かずさDNA研究所及び産業振興課に係る外部監査の結果

### (1) 概要

かずさDNA研究所の概要は次のとおりである。

組織名	公益財団法人 かずさDNA研究所
公益法人 移行年度	平成 24 年 4 月 1 日
住 所	千葉県木更津市かずさ鎌足 2-6-7
事業目的 (定款第 3 条)	ゲノム研究を中心とした生命科学・技術に関する研究を通じ、生命科学・技術による医療・健康づくり、環境及び食糧問題の解決、新技術の産業への応用等を推進することにより、新産業の創出及び産業構造の高度化並びに科学技術の振興を促し、もって人類の福祉に貢献することを目的とする。
事業内容 (定款第 4 条)	1 DNA及び生体高分子の構造、機能及び情報の解析研究 2 解析研究データの蓄積及び提供 3 解析研究結果の医療、環境及び食糧分野への応用の研究 4 研究成果の産業への応用及び技術支援 5 人材の育成及び普及啓発 6 内外研究機関等との研究交流及び研究協力 7 前各号に掲げるもののほか、この法人の目的を達成するために必要な事業

#### ① 事業内容

かずさDNA研究所は公益目的事業のみを実施しており、公益目的事業会計と法人会計の2つに区分される。また、公益目的事業会計は3つの事業（研究事業、産業支援事業及び広報・啓発事業）に区分され、以下のような内容となっている。

##### ア. 研究事業

DNA及び生体高分子の構造、機能及び情報の解析研究、解析研究データの蓄積及び提供、解析研究結果の医療、環境及び食糧分野への応用の研究及び内外研究機関との研究交流及び研究協力を行う。（上記事業内容の1、2、3、6に該当し、平成25年度の事業費率約79%であった。）

##### イ. 産業支援事業

ゲノム研究を中心とした生命科学・技術に関する研究を通じ、生命科学・技術

による医療・健康づくり、環境及び食糧問題の解決、新技術の産業への応用等を推進することにより、新産業の創出及び産業構造の高度化を促す。(上記事業内容の4、6に該当し、平成25年度の事業費率約11%であった。)

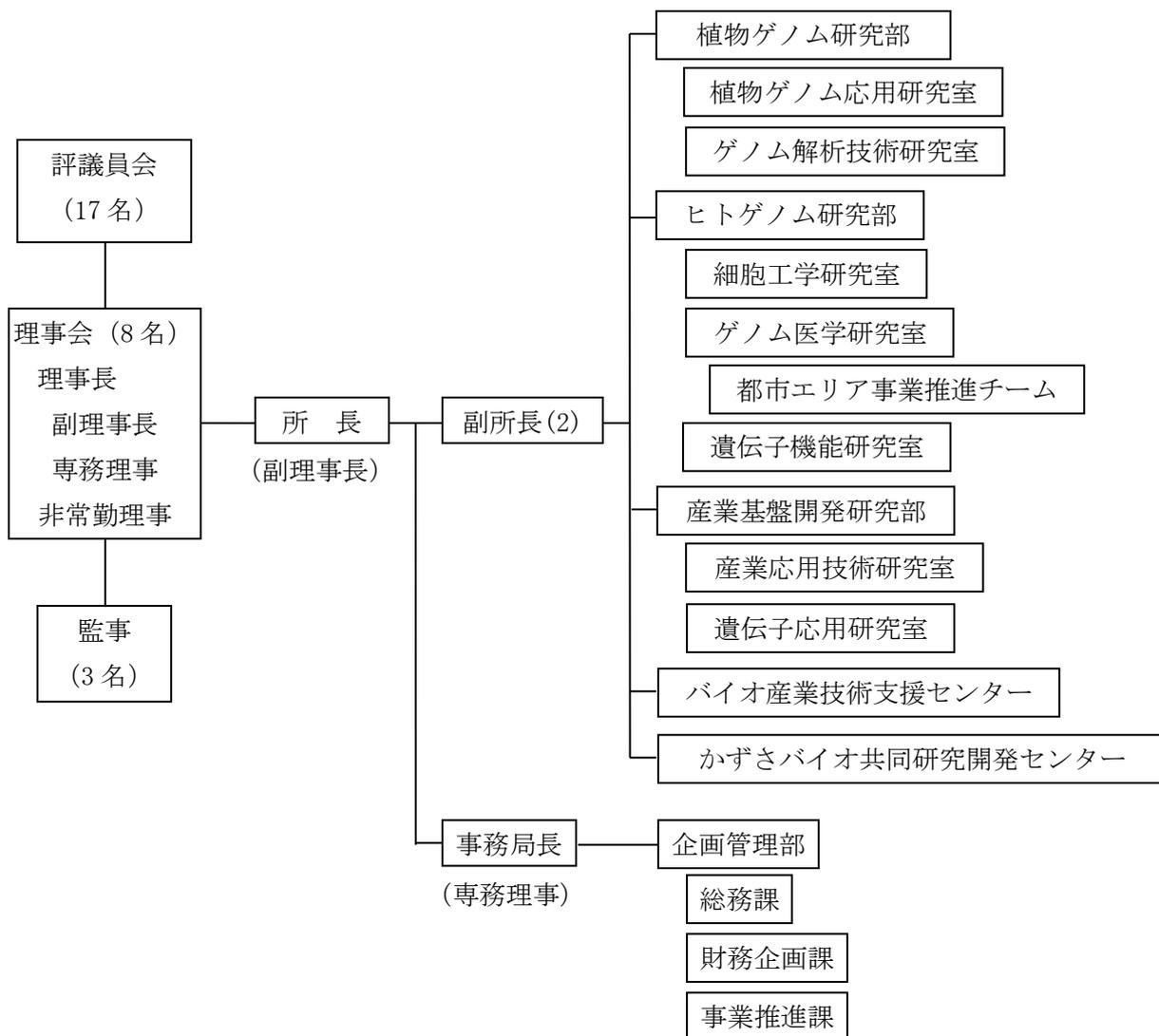
ウ. 広報・啓発事業

ゲノム研究を中心とした生命科学・技術に関する研究成果の社会還元及び生命科学・技術に関する正しい知識の普及促進を行う(上記事業内容の5、6に該当し、平成25年度の事業費率約2%であった。)

② 組織の状況

平成25年度現在、かずさDNA研究所の組織は次のとおりである。

【かずさDNA研究所 組織図】



### ③ 財務の状況

法人の財政状態及び正味財産の増減状況等の年度推移は、次に掲げる表のとおりである。

(貸借対照表の要約)

(単位：千円)

項目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
流動資産	214,374	223,543	133,258
固定資産	5,971,321	5,868,736	5,805,457
基本財産	4,823,837	4,824,962	4,818,000
特定資産	280,350	321,605	347,419
その他固定資産	867,134	722,170	640,038
資産合計	6,185,695	6,092,279	5,938,715
流動負債	334,894	334,039	281,320
固定負債	742,835	604,578	530,895
正味財産	5,107,965	5,153,663	5,126,500
負債及び正味財産	6,185,695	6,092,279	5,938,715

(正味財産増減計算書の要約)

(単位：千円)

項目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
経常収益	2,025,597	1,919,139	1,776,047
うち、千葉県からの補助金	1,230,150	1,168,336	1,124,040
千葉県補助金比率	60.7%	60.9%	63.3%
経常費用	1,969,291	1,872,358	1,803,031
事業費	1,810,709	1,733,209	1,665,738
管理費	158,582	139,150	137,293
経常増減額	56,305	46,781	△26,984
経常外増減額	0	△1,084	△179
一般正味財産増減額	56,305	45,697	△27,162

(経常収益の内訳)

(単位：千円)

項目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
(受取補助金等)			
千葉県	1,230,150	1,168,336	1,124,040
文部科学省	172,367	160,000	152,000

農林水産省	5,000	7,500	7,500
助成金	1,000	1,196	—
受託金	386,159	276,285	202,913
科研費間接費	22,568	25,981	23,593
(研究支援助益)			
研究支援助益	115,734	200,702	191,300
(受取会費)			
協力会員受取会費	0	0	2,200
賛助会員受取会費	21,000	17,900	13,800
(雑収益)			
共同研究フローアー収益	7,992	7,992	3,395
その他	122	76	1,998
小計	1,962,092	1,865,968	1,722,738
基本財産運用益	63,504	53,171	53,027
特定資産運用益	0	0	282
<b>経常収益合計</b>	<b>2,025,597</b>	<b>1,919,139</b>	<b>1,776,047</b>

(平成 25 年度正味財産増減計算書内訳表の要約)

(単位：千円)

科目	公益 1	公益 2	公益 3	共通	公益会計	法人会計	合計
<b>経常収益</b>	<b>1,168,835</b>	<b>191,542</b>	<b>42,434</b>	<b>69,308</b>	<b>1,472,119</b>	<b>303,928</b>	<b>1,776,047</b>
基本財産運用益	0	0	0	53,027	53,027	0	53,027
特定資産運用益	0	0	0	282	282	0	282
受取会費	0	0	0	16,000	16,000	0	16,000
受取補助金等	1,168,835	241	42,434	0	1,211,510	298,536	1,510,046
研究支援助益	0	191,300	0	0	191,300	0	191,300
雑収益	0	0	0	0	0	5,392	5,392
<b>経常費用</b>	<b>1,428,318</b>	<b>192,714</b>	<b>44,706</b>	<b>0</b>	<b>1,665,738</b>	<b>137,293</b>	<b>1,803,031</b>
事業費	1,428,318	192,714	44,706	0	1,665,738	0	1,665,738
管理費	0	0	0	0	0	197,293	197,293
<b>経常増減額</b>	<b>△259,483</b>	<b>△1,172</b>	<b>△2,273</b>	<b>69,308</b>	<b>△193,619</b>	<b>166,635</b>	<b>△26,984</b>
<b>経常外増減額</b>	<b>△370</b>	<b>403</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>△211</b>	<b>△179</b>
<b>他会計振替額</b>	<b>162,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>△162,000</b>	<b>0</b>
<b>一般正味財産増減額</b>	<b>△97,853</b>	<b>△769</b>	<b>△2,273</b>	<b>69,308</b>	<b>△31,586</b>	<b>4,424</b>	<b>△27,162</b>

まず、(貸借対照表の要約)のうち平成 25 年度分をみると、総資産 59 億 3,872 万円のうち基本財産が 48 億 1,800 万円となっている。千葉県は推進するはずさア

カデミアパーク構想の中核施設として施設と設備の大部分は千葉県より借り受けて運営しているため、土地・建物の計上はなく、基本財産としては定期預金と投資有価証券のみ保有している。この運用益は年間 5～6 千万円程度であり、全額、公益目的事業会計の共通で計上している。

基本財産に関しては、定款において、「この法人の目的である事業を行うために不可欠な財産として理事会で定めたものとする」とあるのみで、具体的に科目で特定できるように記載されている訳ではない。

年度推移をみると、その他固定資産及び固定負債の額が大きく減少している。これは、平成 23 年度に締結したリース契約の中の富士通株の電算機システム・ネットワークシステム（リース資産計上額 6 億 5,025 万円、リース期間 5 年）の減価償却（平成 25 年度計上 1 億 3,005 万円）による資産の減少と、当該リース債務の支払による負債の減少による影響が大きい。

次に、（正味財産増減計算書の要約）をみると、每期、財源の 60%以上を千葉県に依存していることが分かる。経常収益が年間 1～2 億円減少しているが、（経常収益の内訳）でみると、千葉県補助金（年間 4～6 千万円減少）と受託金（年間 7～11 千万円減少）の減少が大きく影響している。受託金の内容は独立行政法人や大学からの受託、民間との共同研究による受託等である。これらの収益は主として公益目的事業会計の中の研究事業（公益 1）に計上される。基礎研究部分での資金獲得の厳しい状況が伺える。

一方、産業支援事業（公益 2）で収益計上される研究支援収益については、平成 24 年度に大きく増加しており（前期比 8 千万円増加）、平成 25 年度も同水準で推移している。当該研究支援収益や研究事業の中での受託等の自主財源を強化し、自立型経営への転換をさらに進めていくことが求められている。

（平成 25 年度正味財産増減計算書内訳表の要約）をみると、法人会計で多額の黒字が計上されているが、これについては、「②財政的支援について ア．法人会計の経常収益に充てられる千葉県事業費補助金について（指摘）」を参照されたい。

## （2）手 続

かずさDNA研究所の管理及び運営に関する事務事業の執行が適正に執行されているかどうかを確かめるため、かずさDNA研究所及び所管課に対して、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書の閲覧
- ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）及び移行後の定期提出書類の閲覧
- iii 決算書類、総勘定元帳、固定資産台帳等の閲覧
- iv 千葉県からの補助金に関する要綱、申請書、実績報告書の閲覧

- v 施設の賃借及び転貸に関する契約書の閲覧
- vi 科学研究費に関する資料の閲覧
- vii 施設の管理及び運営の状況の視察
- viii 上記 i ～vii に関して必要と認める資料の依頼、担当課への質問等

### (3) 結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

#### ① 経理的な基礎の構築状況について

##### ア. 産業支援事業による自主財源の強化について（意見）

産業支援事業（公益2）で収益計上される研究支援収益については、以下のとおり、平成24年度に大きく増加しており（前期比8千万円増加）、平成25年度も同水準で推移している。これに応じて、当該事業についての千葉県からの補助金充当額も大幅に減額しており、平成25年度はほぼ自主財源のみで実施している。その収支についても平成23年度は1,324万円の赤字であったが、平成25年度の赤字幅は117万円となり、大きく縮小している。

さらに、産業技術支援センターでの受託業務件数についても以下のとおり平成25年度は平成23年度の3倍の件数となっており、平成26年度目標を大きく上回っている。

【産業支援事業（公益2）の収益・費用と受託件数】（単位：千円、件）

項目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度目標
研究支援収益	115,734	200,702	191,300	—
県補助金の充当額	42,588	22,516	241	
経常収益計	158,322	223,218	191,542	
事業費	171,557	223,680	192,714	
経常増減額	△13,235	△462	△1,172	
産業技術支援センターの受託業務件数	107	252	300	120

産業支援事業の中のゲノム解析や生体物質解析等の受託事業に係る値決めについては、委託された事業ごとに、人件費、消耗品費等の直接経費にリスク相応額（解析作業が上手く進まないケース、解析結果の精度を高めるために再検証を行うケース、多角的な検証を行うケース等を想定）を上乗せした金額を基本とし、

県内企業や賛助会員には値引きを行うとともに、ベンチャー等の中小企業には相手先企業の予算に対応して減額するということである。また、バイオ資源の分譲に係る値決めについては、上記同様、直接経費にリスク相応額を上乗せした金額を基本とした上で、共同研究による成果物を販売していることから、共同研究の相手方企業と協議を行い、市場の適正価格を考慮しながら単価を決定しているということである。

これらの単価及び値引き等の値決めに関するルールについては、各部門において事案を積み上げていく中で、バイオ産業技術支援センター長及び研究所長と協議し、了解を得た上で決めてきたということであるが、間接経費の回収認識が不十分であると考ええる。現在のルールを案件別に再度棚卸的な調査を行うことで、一貫した文書化による一貫した把握と管理が必要であると考ええる。自主財源としての外部からの研究支援収益に対する経常経費の回収範囲が基本的に統一的な方針に基づいて管理されていないため、収益面で実質赤字となる案件があるかどうか明確に把握されていないことが懸念される。法人会計への補助金が運営費に対する補助金であり、収支差額の埋め合わせの性質を有する補助金であることの認識とその削減努力等を具体化するための損益管理を徹底するよう要望する。

## ② 財政的支援について

### ア. 法人会計の経常収益に充てられる千葉県事業費補助金について（指 摘）

平成 25 年度の経常収益 17 億 7,605 万円のうち、千葉県からの補助金は 11 億 2,404 万円であり、63.3%を占めている。当該補助金 11 億 2,404 万円は、公益目的の事業会計で 8 億 4,910 万円、法人会計で 2 億 7,494 万円という内訳で収益計上を行っている。また、補助の対象となる事業については、「公益財団法人かずさ DNA 研究所事業費補助金交付要綱（以下、「補助金交付要綱」という。）」第 2 条において次のとおり列挙している。

- i DNA 及び生体高分子の構造、機能及び情報の解析研究事業
- ii 解析研究データの蓄積及び提供事業
- iii 解析研究結果の医療、環境及び食糧分野への応用の研究事業
- iv 研究成果の産業への応用及び技術支援事業
- v 人材の育成及び普及啓発事業
- vi 内外研究機関等との研究交流及び研究協力事業
- vii i から vi までに掲げる業務の管理
- viii その他知事が特に必要と認めた事業

上記 i ～ vii については「(1)概要」にも記載している定款記載の事業内容と一致しており、i ～ vi については公益目的事業会計に区分されるものである。したがって、vii に該当する管理費で、補助金の実績報告書上で認められた額についてのみ、法人会計においても補助金収益として計上が認められるものとする。

平成 25 年度の千葉県からの補助金 11 億 2,404 万円に関する実績報告書の事業精算書金額と正味財産増減計算書の収益計上額を対比させると次の表のとおりである。

【平成 25 年度千葉県補助金の科目別精算額と収益計上額の対比】 (単位：千円)

勘定科目	実績報告書 事業精算書金額	正味財産増減計算書 収益計上額	差異
<b>事業費</b>	<b>967,558</b>	<b>849,097</b>	
研究事業 公益 1	927,257	806,422	△120,835
産業支援事業 公益 2	0	241	241
広報・啓発活動事業 公益 3	40,301	42,434	2,133
<b>管理費 法人会計</b>	<b>107,827</b>	<b>274,943</b>	167,116
<b>固定資産</b>	<b>22,841</b>		
什器備品購入	13,522		
ソフトウェア購入	9,319		
<b>特定資産</b>	<b>25,814</b>		
退職給付引当資産	25,814		
減価償却引当資産	0		
<b>補助金合計</b>	<b>1,124,040</b>	<b>1,124,040</b>	

表の中で、研究事業（公益 1）が実績報告書での精算額よりも約 1 億 2,084 万円少なく収益に計上され、法人会計が管理費分として実績報告書で認められた額よりも 1 億 6,712 万円多く収益に計上されている。その結果、「(1)概要」でも記載したとおり、公益目的事業会計が大幅な経常赤字となり、法人会計が大幅な経常黒字となっている。

法人会計で収益計上された補助金の内訳は、実績報告書と法人からの説明により判断すると以下の内容となる。

- i 管理費 1 億 783 万円
- ii 固定資産購入費 2,284 万円
- iii 退職給付引当資産 905 万円 (2,581 - (公益 1) 1,677)
- iv i ～ iii の他に公益目的事業で認められた額 1 億 3,522 万円

このうち、ii ～ iv について次のような問題を指摘しなければならない。

(ア) 固定資産購入費に充当した補助金の処理について

- ii で補助金を充当している固定資産購入費 2,284 万円（備品 1,352 万円、ソ

フトウェア 932 万円) の内容については、補助金を受けたかずき DNA 研究所でも、いずれの事業で使用する固定資産の取得分かについて特定できないという認識であった。どのような判断で固定資産購入のための補助金を法人会計の経常収益として計上したものが判然としないということであった。

今回の外部監査において分析した結果、固定資産台帳に登載されている内訳をみると、平成 25 年度に法人会計で取得した固定資産は 1,013 万円 (取得備品 5,111 万円のうち、法人会計分 81 万円と取得ソフトウェア 932 万円のうち、法人会計分は 372 万円の合計) であり、法人会計で補助金充当 (収益計上) した固定資産購入費分 2,284 万円は、台帳上の法人会計分より明らかに多い。

減価償却費は固定資産台帳の会計区分に基づき計算されており、固定資産購入費に対する補助金の収益計上は全額法人会計で行っているにも拘らず、減価償却費の計上はそれぞれの会計区分で行っている。正味財産増減計算書の収益と費用が対応せず、収支相償の計算上も取引実態を適正に反映していない。

#### (イ) 退職給付引当資産に充当した補助金の処理について

上記 iii に関して、退職給付引当資産に関する補助金充当額全体では 2,581 万円であり、退職給付引当金繰入額 4,455 万円のうち実際に退職金支給した額 1,874 万円を除いたものである。その内訳は、公益 1 : 1,677 万円、公益 2 : 561 万円、公益 3 : 計上なし、法人会計 : 343 万円である。公益 1 については、公益 1 で収益計上しているという説明を受けた。しかし、その金額を除いたとしても、公益 2 を含める残額 905 万円を法人会計に収益計上する根拠がない。退職給付費用についてはそれぞれの会計区分で計上をしているので、正味財産増減計算書の収益と費用が対応せず、収支相償の計算上も乖離が生じている。

#### (ウ) 実績報告書上、公益目的事業会計で充当が認められている補助金の処理について

上記の iv は実績報告書上、公益目的事業会計で充当が認められているにも拘らず、法人会計の収益としているものである。このうち、研究事業 (公益 1) が実績報告書の充当額よりも大幅に減額 (1 億 2,084 万円) して収益計上されている主な要因として、以下のとおり説明を受けた。

- a. 実績報告書上ではリース料について、リース債務取崩し分も含めて記載しているが、収益計上の際にはこれを除いている。(影響額 :  $\Delta$ 1 億 4,678 万円)
- b. 実績報告書上では退職給付費用は退職金の実際の支給額 1,874 万円を充当しているが、収益計上の際にはこれに退職給付引当金繰入額も含めて記載している。(影響額 : +1,677 万円)

このうち、リース債務取崩し分 (リース料支払額) 1 億 4,678 万円について、研究事業 (公益 1) の収益から除いたとしても、公益 1 に係る費用であるのならば、これを法人会計の収益とする理由がない。

また、実績報告書上では、既に研究事業（公益1）のリース資産減価償却費1億5,890万円を除いた上で補助金を充当しており、ここからさらにリース料支払分1億4,678万円を除いて収益計上すると、公益目的事業会計で確実に1億数千万円の経常赤字が発生することになる。一方で、法人会計で1億数千万円経常黒字が発生する。すなわち、会計上、研究事業（公益1）のリース資産の減価償却費は研究事業（公益1）の事業費に計上されているが、リース債務取崩し分に対応する補助金については法人会計で収益計上されているようであり、研究事業（公益1）では多額の赤字となり、法人会計では多額の黒字となっている。収支相償の計算上、取引実態を適正に反映していない。

「法人の財務に関する公益認定の基準に係る書類」別表Aで収支相償の計算が行われるが、この収支相償の計算では、公益事業会計の経常収益と公益事業会計の経常費用で算定されるため、法人会計は収支相償の対象には当然含まれない。上記ii～ivのような状況で収支相償の正確な計算は不可能である。

また、内閣府のFAQによれば、問V-8-②（法人会計の黒字）の中で以下のような回答がなされている。

- i 公益目的事業のみを実施する法人は、寄附を受けた財産や公益目的事業に係る活動の対価として得た財産のうち、適正な範囲内の管理費相当額については、公益目的事業財産には含まれないものと整理することができます（ガイドラインI 17. (4)）。これは、公益目的事業を行っている法人に管理費の原資がなくなるのを防ぐためです。
- ii この場合に、何が「適正な範囲内」であるのかが、法人の個別事業により異なると考えられます。例えば、将来において管理部門の設備投資が予定されている場合など管理部門強化のための財源が必要となるような場合には、合理的な計画の下で必要な範囲で法人会計を黒字としたとしても適正な範囲内であると考えられることも可能と考えられます。
- iii 他方で、公益法人は、公益目的事業の実施に当たり無償又は低廉な価格設定などによって受益者の範囲を可能な限り拡大すること、また管理業務のために現に使用せず、かつ、今後も使用する見込みがない多額の財産を蓄積しないことが求められています。このため、上記iiのような合理的な理由もないにもかかわらず、法人会計に多額の黒字が恒常的に発生するような状態は、適切ではないと考えられます。
- iv こうした考えの下、審査の段階では、法人に対し、必要に応じ、公益目的事業会計と法人会計への配分の考え方等について、必要な確認等をさせていただくことがありますのでご注意ください。

また、事後の監督において、法人会計に多額の黒字が恒常的に計上されている場合その他必要と認められる場合には、法人会計の黒字について、その合理

的理由や公益目的事業への影響等を確認させていただくことがあるほか、必要に応じ見直しを求める場合もあります。

このような内閣府のFAQの内容を前提にして、次の表において、直近3年間の法人会計の推移をみると、平成23年度は当期経常増減額ゼロであったが、平成24年度は2億1,209万円、平成25年度は1億6,664万円の黒字となっている。平成25年度について上記のとおり調査したところ、千葉県の補助金収益が事業費と対応して計上されていないことが主因であった。そのため、収支相償の計算についても信頼性に欠ける面がある。

【直近3年間の会計区分別事業別経常増減額】

(単位：千円)

科目	公益1	公益2	公益3	共通	公益計	法人会計
(H23年度)						
経常収益	1,577,416	158,322	46,772	84,504	1,867,014	158,582
経常費用	1,585,226	171,557	53,926	0	1,810,709	158,582
経常差額	△7,810	△13,235	△7,154	84,504	56,305	0
(H24年度)						
経常収益	1,234,098	223,218	39,518	71,071	1,567,904	351,235
経常費用	1,466,378	223,680	43,151	0	1,733,209	139,150
経常差額	△232,280	△462	△3,633	71,071	△165,304	212,085
(H25年度)						
経常収益	1,168,835	191,542	42,434	69,308	1,472,119	303,928
経常費用	1,428,318	192,714	44,706	0	1,665,738	137,293
経常差額	△259,483	△1,172	△2,273	69,308	△193,619	166,635

また、法人会計に対する補助金の中に固定資産購入のための補助金が混入しており、運営費補助金の金額の算定が難しくなっており、運営費補助金の削減対象金額が法人において適正に把握されていない可能性が高い。少なくとも、正味財産増減計算書内訳表の上では、法人会計での計上補助金の性質に対する利害関係者の判断を誤らせる会計処理となっていることを懸念するものである。

したがって、法人会計に計上した補助金の会計処理について、公益法人会計基準等に照らして、再度検証し適正な会計処理に修正されたい。すなわち、固定資産を購入するための補助金の受入処理について、現在の会計処理では、法人会計の経常収益で受けて、法人会計の剰余金を赤字となっている各公益目的事業に繰り出す処理を行っているが、本来、固定資産取得目的の補助金の処理は、指定正味財産として受け入れ、その後取得した固定資産の減価償却費に対応させて、一般正味財産への振替分として各公益目的事業会計の経常収益に充当する必要がある

ったものとする。このような本来あるべき会計処理をせずに、収支相償の面でも問題が生じる現在の会計処理を実施してきたことについて、かずさDNA研究所内部及び外部の監査等においてどのような判断基準で認めてきたのかについても検証されたい。

#### イ. 退職金支給額の按分について（指 摘）

上記アでも触れた平成25年度の退職金支給額については以下のとおりである。

- i 支給人数：5名（2名は役員、3名は研究事業所属である。）
- ii 支給総額：1,874万円（このうち役員分は1,696万円であった。）

この退職金支給額については、全額、研究事業（公益1）の事業費として計上されており、また、平成25年度の千葉県補助金実績報告書の中でも研究事業（公益1）として全額補助金が充当され、会計上も研究事業（公益1）で収益計上されている。支給対象者の中に役員2名が含まれているが、役員分の退職金支給額について産業支援事業（公益2）、広報・啓発事業（公益3）及び法人会計の経常費用に按分がなされていない。しかし、「法人の財務に関する公益認定の基準に係る書類」別表F(1)によれば、常勤役員の報酬は全て各事業と法人会計に按分されている。したがって、退職金の支給額についても各会計、各事業区分に正しく按分されるよう検討されたい。

#### ウ. 補助事業の成果について（意 見）

補助金等交付規則第12条によると、補助事業が完了したときは、補助事業の成果を記載した補助事業実績報告書を提出することになっている。しかし、補助金交付要綱の実績報告書様式の中で補助事業の成果についての記載箇所がない。所管課が当該補助事業の成果を容易に把握できるような仕組みに変更する必要がある。上記ア. で記載したとおり、公益目的事業会計で収益計上される8億4,910万円のうち、各事業に充当されている金額は以下のとおりである。

- ・研究事業（公益1）： 8億642万円、95%
- ・産業支援事業（公益2）： 24万円、0%
- ・広報・啓発活動事業（公益3）：4,243万円、5%

主たる補助対象である研究事業については、当年度の補助金に対する短期的な成果を示すことは事業の性格上難しいと考えられるが、中、長期的な目標に対する成果について、各事業年度において実績報告書の中で示すことは重要な成果報告の一つであるとする。例えば、中期経営計画の中で、次の表のとおり（右端

の列)、平成26年度の目標数値が示されている。

【中期経営計画/事業目標数値】

項目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度 目標
企業や大学等との共同研究件数	35件	39件	45件	42件
論文や学会での発表数	128件	122件	134件	140件
開所記念講演会参加者数	275人	169人	174人	310人
所内視察者数	1,907人	2,212人	2,269人	2,200人
実験講座参加者数	399人	375人	696人	600人
DNA Research インパクトファクター	4.754	4.425	4.975	4.800
ホームページアクセス数	2,028万件	1,479万件	2,046万件	2,500万件
ワークショップ開催件数	2件	0件	0件	5件
外部資金獲得件数	26件	25件	18件	35件
産業技術支援センター受託業務件数	187件	252件	300件	120件
産業技術支援センタークローン分譲件数	1,254件	1,442件	806件	1,200件
特許出願件数	4件	8件	5件	6件
賛助会員数	14団体	14団体	14団体	14団体

これらの項目はいずれも公益目的事業に関するものではあり、補助対象事業の区分に関連させて目標値と毎年の達成度を実績報告書の中で示す方法も考えられる。また、広報・啓発活動事業については、講演会や講座参加者、所内視察者数などのアウトプット指標はもとより、当該アウトプット指標に対する目標値との比較なども必要であると考え。さらに、参加者アンケート等を実施し、その調査結果を取りまとめて実績報告書の中で示す等必要であると考え。

また、成果指標として掲げている中には、研究機関としての質にも関わる指標があり、例えば、「共同研究件数」、「論文等発表数」、「産業技術支援センター受託業務件数」、「産業技術支援センタークローン分譲件数」及び「特許出願件数」等であるが、既に目標値を達成している項目もある一方で、「産業技術支援センタークローン分譲件数」及び「特許出願件数」のように不安定な推移を見せている指標もある。また、「論文等発表数」等のように発表件数とともに、論文引用件数や国内だけではなく海外でも一流とされる英文専門誌等への採用論文数という、具体的でさらに重要な指標があるはずである。さらに、「産業技術支援センター受託業務件数」のように実績が目標値を大幅に超えている項目があり、目標値の意味の再確認と受託業務が法人経営にどの程度貢献しているのかを的確に示す、受託業務ごとの剰余金比率等の指標も管理の対象として検討すべきである。

したがって、所管課は補助事業の成果の効果的な把握・開示方法と研究機関と

しての実質的な評価につながる指標のあり方を目指して、現在の成果指標を研究部門と協議して見直す作業を行うよう要望する。

### ③ 所管課による補助金交付事務等の状況について

#### ア. 千葉県からの事業費補助金の予算と実績の比較について（指 摘）

平成 25 年度の千葉県からの補助金 11 億 2,404 万円に関する交付申請書（変更後）の事業経費の配分表と実績報告書の事業精算書を比較すると以下のようなになる。

【平成 25 年度千葉県補助金の申請時と精算時の比較】 (単位：千円)

勘定科目	補助対象 事業費	申請時 補助金充当額	精算時 補助金充当額	執行額 <sup>注</sup>
<b>経常費用</b>	<b>1,714,182</b>	<b>1,116,428</b>	<b>1,075,385</b>	<b>1,692,724</b>
事業費	1,587,315	1,003,197	967,558	1,561,250
研究事業	1,357,142	915,555	927,257	1,336,068
産業支援事業	184,997	45,489	0	180,887
広報・啓発活動事業	45,176	42,153	40,301	44,295
管理費	126,867	113,231	107,827	131,474
<b>経常外費用</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>662</b>
<b>固定資産</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22,841</b>	<b>60,430</b>
什器備品購入	0	0	13,522	51,111
ソフトウェア購入	0	0	9,319	9,319
<b>特定資産</b>	<b>7,612</b>	<b>7,612</b>	<b>25,814</b>	<b>25,814</b>
退職給付引当資産	3,899	3,899	25,814	25,814
減価償却引当資産	3,713	3,713	0	0
<b>補助金合計</b>	<b>1,721,794</b>	<b>1,124,040</b>	<b>1,124,040</b>	<b>1,779,630</b>

注：執行額では決算書金額から以下の調整を行っている。

- i 減価償却費を除く。
- ii リース料は実際の支払額（リース債務の取崩を含む。）で計算。
- iii 退職給付費用は退職給付引当金繰入額を除き、退職金支給額で計算。

表の中で固定資産についてみると、補助対象事業費としても、また申請時にもゼロであるにも拘らず、精算時の補助金充当額として 2,284 万円が記載されている。また、産業支援事業費は 4,548 万円申請していたが、精算時にはゼロとなっている。さらに、特定資産は申請時より 1,820 万円増額している。

そこで、補助金交付要綱によると、補助対象事業は特定されているが、勘定科目は特定されていない。法人としても、補助対象事業費は勘定科目による支出制限を行うものでなく、単に当該科目中の執行予定額を示すものであるという認識である。また、精算時点においては、法人の判断により充当すべき科目や金額を選定・充当し、所管課に提出しており、その際の所管課の確認行為も十分とはいえない状況にある。

しかし、補助金等交付規則第5条第1項第1号には以下のような記載がある。

「補助事業等の内容の変更又は補助事業等に要する経費の配分の変更（知事の定める軽微な変更を除く。）をする場合においては知事の承認を受けること。」

また、補助金交付要綱にも同様の記載がある。

このように、経費の配分の変さらについて知事の承認を受けることとしながらも、重大な変更ではないという認識のもと、精算時点においては、法人の判断により充当すべき科目が選定され、充当金額も変更している実態があるため、補助金等交付規則及び補助金交付要綱による統制を十分に機能させる必要がある。

さらに、補助金等交付規則第14条には以下のように記載されており、補助金の実績報告書に基づき、千葉県は、条件に適合するものであるか調査するよう求めている。

「知事は、補助事業等の完了又は廃止に係る補助事業等の成果の報告を受けた場合においては、報告書等の書類の審査及び必要に応じて行う現地調査等により、その報告に係る補助事業等の成果が補助金等の交付の決定の内容及びこれに附した条件に適合するものであるかどうかを調査し、適合すると認めるときは、交付額を確定し、当該補助事業者等に通知するものとする。」

したがって、所管課は、かずさDNA研究所が提出した実績報告書に基づき、申請時と精算時の経費の配分について、勘定科目に基づいた詳細な分析を実施し、補助金の交付、執行及び精算事務の適正な実施を確保されたい。

#### ④ マネジメントの仕組み構築状況について

##### ア. 正味財産増減計算書における事業別予算実績管理について（指 摘）

かずさDNA研究所は、事業計画及び収支予算、事業報告及び収支決算について、運営委員会（月1回、常勤役員及び管理職員が出席）による承認を経て、理事会及び評議員会での承認を得ている。しかし、予算数値と決算数値の比較分析については数字の把握のみに留まり、詳細な差異分析等を行われず、内部での報告もされていない。

平成23年度から24年度の公益目的事業に係る予算と実績を比較すると以下の

表のようになる。

【公益目的事業収益予算実績比較】

(単位：千円)

年 度	予 算	決 算	差 異
(公益 1)			
平成 23 年度	1,382,941	1,577,416	194,475
平成 24 年度	1,397,483	1,234,098	△163,385
平成 25 年度	1,403,077	1,168,835	△234,242
(公益 2)			
平成 23 年度	152,705	158,322	5,617
平成 24 年度	165,857	223,218	57,361
平成 25 年度	156,849	191,542	34,693
(公益 3)			
平成 23 年度	56,687	46,772	△9,915
平成 24 年度	42,309	39,518	△2,791
平成 25 年度	23,573	42,434	18,861

【公益目的事業費用予算実績比較】

(単位：千円)

年 度	予 算	決 算	差 異
(公益 1)			
平成 23 年度	1,466,396	1,585,226	△118,830
平成 24 年度	1,722,907	1,466,378	256,529
平成 25 年度	1,639,931	1,428,318	211,613
(公益 2)			
平成 23 年度	161,897	171,557	△9,660
平成 24 年度	182,794	223,680	△40,886
平成 25 年度	185,922	192,714	△6,792
(公益 3)			
平成 23 年度	60,051	53,926	6,125
平成 24 年度	56,658	43,151	13,507
平成 25 年度	46,120	44,706	1,414

平成 24 年度及び平成 25 年度の公益 1 の費用について、決算額が予算額よりも 2 億円以上減少している。この理由としては、各年度の予算とも、リース資産減価償却費（例えば、平成 25 年度 1 億 5,142 万円）について、公益 1 での「リース資産減価償却費」勘定に計上するとともに、「賃借料」勘定にも同額計上されていたため、二重計上となり、決算額が大幅に減額となったということである。また、

同様に平成 24 年度及び平成 25 年度の公益 1 の収益についてもマイナスとなっているが、これは、公益 1 のリース債務の支払分に充当される補助金を法人会計に充当しているためである。（これについては、253 頁以降で指摘している。）このような予算実績分析が毎年実施されていたならば、2 年間連続して同じ内容の予算算定上の誤りが行われているということは考えられないことである。また、2 億円以上の多額の差異があるにもかかわらず、差異内容を精査せず、放置しているような状況に関しては、内部統制の重要な構成要素である情報伝達、統制活動及び監視等が機能していないものと考えられる。

したがって、事業別の予算・決算に係る財務数値等の適正な分析等について、財務部門を中心に、少なくとも予算実績比較や前期比較等の分析が詳細に実施され、法人内部で適正に情報伝達され、監事監査等内外の監査において適正に監視される仕組みを再構築されたい。

#### イ. 平成 24 年度正味財産増減計算書上の前期数値の誤りについて（意見）

正味財産増減計算書では当年度と前年度の数値を併記することになっているが、平成 24 年度の正味財産増減計算書の前年度分の管理費の数字について以下のような誤りがあった。

## 【平成 24 年度正味財産増減計算書の管理費部分の記載】

(単位：円)

科目名	当年度	前年度	増減
<b>管理費</b>	139,149,856	158,582,304 *1	△ 19,432,448
役員報酬	1,724,283	781,907	942,376
給料手当	9,544,872	9,882,102	△ 337,230
臨時雇賃金	327,438	843,090	△ 515,652
報酬	7,139,661	7,023,226	116,435
退職給付費用	2,048,916	2,032,818	16,098
法定福利費	12,429,902	5,966,488 *2	6,463,414
福利厚生費	2,841,801	14,453,711 *3	△ 11,611,910
交際費	261,490	231,829	29,661
会議費	0	3,000	△ 3,000
旅費交通費	1,963,781	1,162,754	801,027
通信運搬費	4,118,759	3,942,282	176,477
什器備品減価償却費	993,525	12,428,181	△ 11,434,656
ソフトウェア減価償却費	102,630	0	102,630
リース資産減価償却費	1,112,996	1,112,996	0
消耗品費	8,974,149	20,305,172	△ 11,331,023
図書費	0	0	0
修繕費	1,427,514	3,821,002	△ 2,393,488
印刷製本費	0	0	0
燃料費	129,003	192,926	△ 63,923
光熱水料費	22,482,395	17,491,236	4,991,159
賃借料	3,194,755	3,127,543	67,212
保険料	436,370	483,020	△ 46,650
諸謝金	460,377	929,875	△ 469,498
租税公課	17,692,635	11,982,500	5,710,135
支払負担金	505,573	441,710	63,863
委託費	33,366,622	39,686,127	△ 6,319,505
支払利息	0	0	0
雑費	638,123	1,061,278	△ 423,155
手数料	691,885	740,998	△ 49,113
賞与引当金繰入額	4,540,401	4,421,021	119,380

上記の表の\*1の前期の管理費合計は158,582,304円と記載されているが、実際に各科目の金額は164,548,792円となり、5,966,488円多くなる。これは\*2の法定福利費の金額5,966,488円を\*3の福利厚生費の金額から別掲したにもかかわらず、そのまま福利厚生費の金額にも含めてしまっていたためである。合計はあるべき合計金額を記載しているため、法定福利費と福利厚生費の金額の誤りということになる。増減の欄をみると、法定福利費が前期比倍増し、福利厚生費が前期比1,161万円も減少しており、明らかな誤りである。上記と同様に、財務諸表を作成、公表するに当たっては、表示されている数字の合計チェックや整合性のチェックは最低限必要であり、慎重になされるべきである。したがって、予

算・決算業務においては複数担当者による照合や上司による承認行為等の基本的な統制活動等を見直すよう要望する。

## ウ. 科学研究費間接費の会計処理について（意見）

文部科学省・日本学術振興会の交付する科学研究費の間接費について、当法人は以下のように収益・費用計上している。

### 【科研費間接費の計上】

（単位：千円）

項目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
(収益計上)	法人会計 その他受取補助金等 22,568	法人会計 その他受取補助金等 25,981	法人会計 その他受取補助金等 23,593
(費用計上)	公益目的事業会計 研究事業（公益 1） 光熱水料費 22,568	公益目的事業会計 研究事業（公益 1） 光熱水料費 25,981	公益目的事業会計 研究事業（公益 1） 光熱水料費 23,593

かずさDNA研究所の説明では、研究機器等の使用により年々高騰する光熱水料費に充当することを最優先としているため、科研費間接費全額を光熱水料費に充当しているということである（管理費からの振替）。科研費分の光熱水料費のうち、科研費間接費の分としての試算は実施していなかった。一方で、科研費に関する事務は事業推進課が行っているが、これに対する人件費は科研費間接費で充当されていない。

「科研費ハンドブック 2014 年度版」（文部科学省研究振興局 独立行政法人日本学術振興会）に記載されている内容は次のとおりである。すなわち、「間接経費は、補助事業の実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費として、研究代表者及び研究分担者の研究環境の改善や研究機関全体の機能の向上に活用するものであり、別添「間接経費の主な用途の例示」を参考として、各研究機関の長の責任の下で公正・適正かつ計画的・効率的に使用すること（研究代表者・研究分担者の人件費・謝金として使用することも、禁じられていない。）」この中で言及されている「間接経費の主な用途の例示」としては、「被配分機関において、競争的資金による研究の実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費のうち、以下のものを対象とする。

#### ○管理部門に係る経費

- 管理施設・設備の整備、維持及び運営経費
- 管理事務の必要経費

#### ○研究部門に係る経費

— 共通的に使用される物品等に係る経費

— 当該研究の応用等による研究活動の推進に係る必要経費等」…として詳細に例示されている。

このような間接経費の例示に対して、「各研究機関の長の責任の下で公正・適正かつ計画的・効率的に使用すること」と指導されていることと、かずさDNA研究所に対する千葉県からの運営費補助金の正確な把握とその充当先である間接費の削減を含む適正な管理に向けての取組の必要性を考慮すると、現在、かずさDNA研究所が間接経費の充当経費として光熱水料費だけを特定していることは疑問であり、充当先の検討を十分に行っておらず、明確な所内のルールのない充当方法である。また、他の間接経費のうち研究を間接的に支援することとなる人件費等は按分計算などによる把握が可能であることから、研究に係る間接費と運営費そのものとを区分して、前者を科研費間接費として把握し、後者を運営費として把握することに意味があることを認識する必要がある。

平成25年度の光熱水料費は法人全体で1億4,950万円を計上しているが、研究事業（公益1）では1億2,607万円を計上しており、そのうち2,359万円分が科研費分ということになる。一方で、平成25年度の研究事業（公益1）の収益11億6,884万円に対する光熱水料費（科研費間接費分を除く）が1億247万円（収益全体に対して8.8%）であるのに対し、科研費の直接費と間接費の合計1億1,984万円に対する科研費分の光熱水料費が2,359万円（科研費合計に対して19.7%）とするのは明らかに過大であると考えられる。したがって、科研費間接費について、安易に全額を光熱水料費とするのではなく、そのうち科研費間接費分として、適正に試算し、承認した上で処理されるよう要望する。

#### エ. 科研費間接費の収益計上と費用計上の会計区分について（指 摘）

上記ウの表【科研費間接費の計上】で示したとおり、科研費間接費2,359万円の収益は全額法人会計で計上され、費用は全額公益目的事業会計で計上されている。かずさDNA研究所の説明では、科研費間接費収入については、管理事務相当費として法人会計で計上し、経費については研究事業の実施に要する光熱水料費に充当しているため公益目的事業会計（公益1）に計上しているということであった。しかし、科研費間接費に対応する収入の会計区分である法人会計の経常収益の部と充当対象である公益目的事業の経常費用の部とは、事業会計が異なっている点の認識に欠けている。したがって、現在の会計処理では、特に公益目的事業会計における収支相償の合理的対応性に欠けており、早急に現在の会計処理を改められたい。

## オ. 経費の按分について（意見）

平成 23 年度～平成 25 年度の「法人の財務に関する公益認定の基準に係る書類」別表 F (2) 各事業に関連する費用額の配賦計算表をみると、面積割合で配賦するものとして、修繕費の一部、光熱水料費の一部、委託費の一部がある。このうち、光熱水料費について会計・事業区分ごとの推移でみると、以下の表のとおりであった。

【光熱水費の事業ごとの配賦】

(単位：千円)

区 分	公益 1	公益 2	公益 3	法人会計
平成 23 年度 直接配賦	1,314	0	0	12,000
面積割額	107,030	0	0	14,305
面積割合	88.2%	0%	0%	11.8%
平成 24 年度 直接配賦	34,011	0	0	11,637
面積割額	81,146	0	0	10,845
面積割合	88.2%	0%	0%	11.8%
平成 25 年度 直接配賦	0	0	0	0
面積割額	126,066	0	0	23,436
面積割合	84.3%	0%	0%	15.7%
(参考)				
平成 23 年度修繕費面積割合	88.2%	0%	0%	11.8%
平成 23 年度委託費面積割合 <sup>注</sup>	88.2%	0%	0%	11.8%
平成 24 年度修繕費面積割合	88.2%	0%	0%	11.8%
平成 24 年度委託費面積割合	88.2%	0%	0%	11.8%
平成 25 年度修繕費面積割合	81.5%	7.4%	0.8%	10.4%
平成 25 年度委託費面積割合	78.2%	2.3%	5.4%	14.0%

注：平成 23 年度（申請年度）の直接配賦を除く委託費に関しては面積割合でなく利用割合と記載されている。

この表をみると、平成 23 年度と平成 24 年度では費用科目に拘らず、面積割合は一定（公益目的事業会計 88.2%と法人会計 11.8%）であるが、平成 25 年度は面積割合が光熱水料費と修繕費と委託費でそれぞれ異なっている。面積割合は費用科目に関わらず、各会計区分及び事業区分ごとに一定のはずである。

実際の表示数値の内容を確認すると、直接配賦するものと面積割で配賦するものが合算されているということであった。そうであれば、配賦基準を記載する箇所に直接配賦と面積割合の両方の記載が必要であるものとする。その上で別途、

面積割合で配賦した金額と直接配賦した金額や根拠が分かるよう資料を整えておくことも必要である。

したがって、同一科目での配賦基準が異なる場合の別表F(2)記載方法について適正な表記に改めるよう要望する。

#### カ. リース台帳と貸借対照表及び注記の不一致について（指 摘）

1 契約当たりのリース料支払総額が300万円以上のリース取引については「リース機器一覧」により台帳管理され、リース資産ごとに取得原価相当額、減価償却費、減価償却累計額、リース債務（短期及び長期）及び支払リース料等の管理がされている。このうち、リース債務について、台帳と貸借対照表の金額に以下のような相違があった。

##### 【平成25年度リース債務の残高】

（単位：千円）

項 目	A. リース台帳	B. 貸借対照表	差額(B-A)
短期リース債務	166,364	165,694	△670
長期リース債務	229,760	229,763	3
合 計	396,124	395,458	△667

上記の差額について、平成23年度におけるリース台帳の短期リース債務の期首残高について、前年度期末残高が正しく繰り越されなかったため（251,522円過少）、その後の短期リース債務の取崩処理（期中支払時には賃借料処理し、期末にリース債務と賃借料を相殺処理している。）や長期から短期への振替処理等に誤りが生じたということであった。したがって、平成25年度においては、会計上、短期リース債務の残高が67万円過少（賃借料が同額過少）、長期リース債務の残高が3万円過大（賃借料が同額過大）となっている。毎期、台帳残高と貸借対照表残高を照合していれば、平成23年度から3年間も差異が放置されるようなことはなかったと考える。

また、平成25年度の財務諸表に対する注記「5 固定資産の取得価額、減価償却累計額及び当期末残高」について、リース台帳と照合すると以下のような差異がある。

##### 【平成25年度リース資産に関する注記】

（単位：千円）

項 目	A. リース台帳	B. 注記	差額 (A-B)
取得価額	822,364	922,856	100,492
減価償却累計額	428,401	528,893	100,492
当期末残高	393,963	393,963	0

この差額については、既にリース期間が終了し、物件を返却しているもので、取得価額と減価償却累計額（平成 24 年度リース契約終了のもの 2 件）についても注記に含まれてしまっているためという理由であった。したがって、注記の取得価額と減価償却累計額が実際よりも 1 億 49 万円ずつ過大となっている。これについても、上記リース債務のケースと同様、リース台帳と注記との照合が事実上なされていないかたものと考えられる。

したがって、過去のリースに関する処理誤りや注記の数字について適正に修正処理を行うとともに、今後、財務諸表の作成に当たっては、財務部門における各台帳と決算数字の照合作業や上司による確認・承認等の業務フローを文書化することにより再度見直し、決算上の財務数値の整合性に留意されたい。

#### キ. リース料の前払について（指 摘）

リース資産及びリース債務を計上しているリース取引案件について、初年度多額のリース料の支払を行っているが、その多額な支払額を「前払費用」という誤った科目を使用し処理している。その内容は次の表のとおりである。なお、上段のリース契約（GS Junior：ベンチトップシステム）については、過年度に前払費用計上しているものがあつたが、平成 25 年度末ではリース契約が終了し、全額取り崩されている。

##### 【リース料の支払額】

（単位：千円）

区 分	総リース料	年度	契約による 支払額	リース債務 取崩額	H25 前払 費用	H25 長期 前払費用
GS Junior ベンチトップシステム	12,674	H23	10,500	3,001		
		H24	1,087	4,539		
		H25	1,087	4,585	—	—
GENE PREP STAR PI-480	4,693	H23	3,502	120		
		H24	397	1,450		
		H25	397	1,457	1,126	—
		H26	397	—		
HiSeq1000 シーケンスシステムタイプ KZ	56,986	H23	39,900	2,135		
		H24	4,271	12,855		
		H25	4,271	12,932	9,405	9,405
		H26	4,271	—		
HiSeq1000to1500 アップグレードタイプ KZ	5,408	H24	5,250	140		
		H25	53	1,685	1,701	1,701

		H26	53	—		
		H27	53	—		
合 計			—	—	12,232	11,106

注：法人のリース会計処理については、支払利息や維持管理費を除いた額でリース資産及びリース債務を計上している。「リース債務取崩額」はリース物件の本体部分のみの金額である。一方、この表の「総リース料」、「契約による支払額」の金額にはリース物件の本体部分の他、支払利息や維持管理費分も含まれているため、合計額は若干異なる。

上記の表に記載したリース物件については、リース契約初年度において、リース料を多額に払う契約となっている。当該多額の支払リース料を前払費用として処理している。財務部門等の担当者に確認したところ、千葉県からの補助金が年々減少してきており、今後もその傾向は続く見通しであったことや研究機器のバージョンアップにも相当な費用がかかることから、資産取得にかかる後年負担を軽減させ、後年のバージョンアップが対応できるよう、このような契約にしたということであった。

このような会計処理を仮に認めたとして、問題となるのは、当該前払費用の取崩しの方法である。リース料の支払をリース期間中均等とした場合の当初の支払予定表に基づいて毎年前払費用を取り崩しているということであった。また、リース債務についても、初年度多額の支払を行った金額も含めて、リース債務としている。その金額の一部は、上記前払費用と対応して計上されている。しかし、形式的にはリース契約に基づき、リース契約初年度に既に多額の支払が実行された金額については、法的支払債務は存在しないにも拘らず、裏付けのない債務が計上されており、また、費用性も資産性もない前払費用が計上されている点も会計的に誤りである。

平成25年度末の前払費用1,223万円、長期前払費用1,111万円の残高のうち、支払利息や維持管理費を除いた額（約2千万円）については、リース債務と両建てとなっており、平成25年度の貸借対照表上、資産と債務がそれぞれ約2千万円過大となっている。

そもそも、上記の4件の物件はリース会計を適用すべき案件ではないものと判断する。初年度に70%から97%の購入代金を支払っている案件が、ファイナンス・リースとして処理されていること自体が誤りである。したがって、初年度多額の支払を行い、その残金をリース期間とする期にわたって分割返済しているものであり、売買取引と判断されてもおかしくない取引実態である。通常のファイナンスリース取引では、リース期間にわたり元利均等で、元金部分と利子部分等を支払っていくことにより、一度に資金を調達する必要がなくなるのがメリットである。しかし、少なくとも上記4件は資産取得にかかる後年度の支払額を減ら

すことを目的に初年度に多額の支払を行うことにより、リース会計の適用に無理が生じている。会計処理上、リース資産とリース債務の形式的な同額計上、同額償却という変則的な処理を行い、しかも、前払費用処理をすることで資産性や債務性のない資産・負債を計上してしまったものと判断せざるを得ない。また、支払総額の算定根拠が、通常のリース計算により算定されているものであるとしたら、法人にとっては過大な支払がなされている可能性を否定できない。

したがって、このように形式的にはファイナンスリースとして会計処理を行っている案件について、ファイナンスリース取引の適用要件に該当するのかどうかを早急に再検討し、取引事実を忠実に表す会計処理に改められたい。

## ⑤ その他の監査結果について

### ア. 千葉県とかずさDNA研究所との県有財産貸付契約について（意見）

かずさDNA研究所本棟は千葉県が平成6年3月25日建設により取得したものであり、かずさDNA研究所は発足当初から研究目的で千葉県から建物全体を普通財産として借り受けている。その際、かずさDNA研究所の運営に関して、千葉県とかずさDNA研究所との間で「かずさDNA研究所の運営に関する協定書」（平成6年4月1日）が締結されている。その協定書第1条で、千葉県はかずさDNA研究所の事業の目的が達せられるよう、研究所建物をかずさDNA研究所へ貸与する旨記載されている。これを受け、千葉県と当法人の間で県有財産貸付契約が締結された。当時の「県有財産貸付契約書」（平成6年3月16日付け）によれば、貸付物件は、研究棟1、2（現在の研究東棟、研究西棟）、管理棟（現在の中央棟）、厚生棟（現在の交流棟）とし、研究所本棟全体となる。

一方、千葉県の公有財産台帳によれば、研究所本棟は普通財産（平成6年3月25日取得、取得価額93億3,460万円）として分類されているが、いつから、どのような経緯で普通財産とされたのか調査を行ったが、推測の域を出ない結果であった。所管課に確認したところ、平成6年3月16日付けの「県有財産貸付契約書」の第2条に「貸付物件を普通財産貸付申請書に記載した使用目的のとおりを使用しなければならない。」とあるため、当初から普通財産であったという説明を受けた。しかし、行政財産ではなく普通財産とされたのか確認できる資料はない。

行政財産と普通財産に関して地方自治法第238条第4項には次のとおり規定されている。

「行政財産とは、普通地方公共団体において公用又は公共用に供し、又は供することを決定した財産をいい、普通財産とは、行政財産以外の一切の公有財産をいう。」

明らかに公共用ではないため、公用か否かの判断となるが、これを決定した資料は残っていない。しかし、かずさDNA研究所の事業の目的は（１）概要に示したとおりであり、不特定多数の利益の増進に寄与するものであること、また、千葉県からかずさDNA研究所へは毎年十数億円の補助金が交付され、千葉県が推進するかずさアカデミアパークの先導的・中核施設として千葉県の支援を受けていることを考慮すれば、公益性の高い利用目的であることがわかる。一方で、研究所本棟は、行政財産ではなく普通財産と位置づけられている。普通財産であれば外部への貸付けに当たって相当の賃借料を徴収すべきところ、実際には、施設や設備の大部分をほとんど無償で千葉県から借り受けている。

この点について、かずさDNA研究所の事業の目的に高い公益性が存することは理解できるが、一方で普通財産として位置づけられていることの意味を考慮し、賃借料のあり方を再度見直す必要性について検討するよう要望する。

#### イ. 共同研究フロアに係る転貸契約について（指 摘）

研究所本棟４階部分（東棟 740 m<sup>2</sup>と西棟 740 m<sup>2</sup>の合計 1,480 m<sup>2</sup>）については、開設当初より共同研究フロアとして位置づけ、「公益財団法人かずさDNA研究所共同研究フロア運営要領」を制定し、当法人の賛助会員で以下に該当する者に貸し出している。

- i 研究所と共同研究を目的とするもの
- ii 研究内容が研究所の研究と密接に関連し、研究所の研究活動に相乗効果が期待できるもの

また、共同研究フロアの貸し出し状況は以下のとおりである。

##### 【共同研究フロア貸し出し状況】

項 目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
入居企業数	1 社	1 社	2 社
貸付面積	740 m <sup>2</sup>	740 m <sup>2</sup>	753 m <sup>2</sup>
転貸料（千葉県の収入）			
A社	17,612 千円	16,177 千円	5,798 千円
B社	—	—	112
共益費（当法人の収入）			
A社	7,992 千円	7,992 千円	3,330 千円
B社	—	—	65

注：A社は平成 19 年 11 月から平成 25 年 10 月まで入居。B社は平成 25 年 11 月から入居。

かずさDNA研究所と賃借人の間では「賃貸借契約書」が締結されており、その中で、「甲（かずさDNA研究所）が千葉県から貸与を受けている建物のうち、4階共同研究フロアの貸室を乙（賃借人）に転貸する」旨が明示されている。

したがって、当然に当該転貸料はかずさDNA研究所の収入として計上すべきものと考えられるが、かずさDNA研究所は賃借人から入金された転貸料を預り金処理し（あるいは立替金の貸方計上し）、そのまま千葉県に納付している。こういった処理は、「賃貸借契約書」第1条第4項の以下の記載を根拠としている。

「甲（かずさDNA研究所）は、貸付料を預り金として処理し、県へ納付するものとする。」

しかし、当該「賃貸借契約書」はあくまでかずさDNA研究所と賃借人との間の契約であり、千葉県は契約の当事者となっていない（三者契約とはなっていない）以上、当該賃借料が、かずさDNA研究所でなく千葉県の収入となる根拠にはならないものとも考えられる。契約書上で転貸すると明示している以上は、かずさDNA研究所の収入とせざるを得ないものとする。

そもそも千葉県は研究所本棟全体の賃料をかずさDNA研究所から徴収しつつ、研究所本棟の一部である共同研究フロアの転貸料も徴収しており、外形的には二重徴収の対象になっている可能性がある。

一方で、共同研究フロアの貸出しに関しては、千葉県が直接貸し出しているものと同様な実態がある。千葉県とかずさDNA研究所の「県有財産貸付契約書」第13条によると、県の承認のない転貸を禁止した上で、承認を受けた場合に転貸料は千葉県が決定するとし、当該転貸料は千葉県の発行する納入通知書により納付期日までに納付しなければならないとしている。

千葉県で貸付料を決定し、千葉県の収入とする現状を続けるのであれば、処理実態としては千葉県と賃借人との直接契約であり、かずさDNA研究所では管理委託を受けているものと同様である。4階共同研究フロアについては、所管課が入居する共同研究団体と直接賃貸借契約を取り交わし、賃借料も直接県知事口座に入金させる仕組みに変えることが、千葉県・かずさDNA研究所・入居する共同研究団体の三者にとって、法的・契約上の関係及び会計処理の面からも整合性がある解決策であるものとも考えられる。一方で、転貸料をかずさDNA研究所の収益として位置付け、現在のような預り金処理を改めるという処理も契約上の複雑性を解消する方策として考えられる。この手法は事務処理の簡素化にもつながるメリットがある。

したがって、上記のような見直し方策を参考として、「公益財団法人かずさDNA研究所共同研究フロア運営要領」、「県有財産貸付契約書」及び「賃貸借契約書」等の見直しを検討されたい。

## ウ. 研究所建物賃借料と共同研究フロアに係る転貸料について（意見）

上記アで述べたように、千葉県と当法人の間では県有財産貸付契約が締結されており、研究所建物について、当法人が千葉県に対して賃借料を支払っている。その賃借料の算定は、当該建物の敷地を千葉県が土地所有者から賃借していることから、県が土地所有者に対して支払う地代及び税金（木更津市の固定資産税、都市計画税）相当額としている。平成 25 年度の賃借料の算定根拠は以下の i ~ iii の合計であり、平米単価は 463.06 円 である。

- i 千葉県が地主に払う地代単価賃料：339 円
- ii 木更津市の固定資産税課税単価：102.175 円
- iii 木更津市の都市計画税課税単価：21.894 円

このうち、i の地代については、平成 25 年 3 月 27 日に千葉県と上総新研究開発都市土地賃貸地権者会との間の合意が成立し、平成 25 年度以降 3 年間の賃料は 339 円/㎡となっている。当該平米単価 463.06 円に研究所本棟の建築面積 4,572 ㎡をかけ、平成 25 年度の研究所本棟の賃借料として 2,117,110 円を千葉県に支払っているものである。

一方、上記イの 4 階共同フロアの転貸料の平成 25 年度の算定根拠は以下のとおりとなり、平米単価は 20,799.44 円 である。

- i 取得価格 9,334,600,000 円
- ii 耐用年数 50 年
- iii 償却率 4.5%
- iv 平成 5 年度（取得年度）建築費指数 101.7
- v 平成 25 年度建築費指数 80.3
- vi 再建築費  $9,334,600,000 \text{ 円} \times 80.3 / 101.7 = 7,370,387,217.3 \text{ 円}$
- vii 平成 25 年度評価額  $7,370,387,217.3 \text{ 円} \times (1 - 0.0045)^{20} = 2,934,659,621.9 \text{ 円}$
- viii 平成 25 年度貸付額  $2,934,659,621.9 \text{ 円} \times 10 / 100 \text{ (注)} \times 105 / 100$   
 $= 308,139,260.3 \text{ 円}$   
注：公有財産管理規則第 30 条より
- ix 平米単価  $308,139,260.3 \text{ 円} / \text{延床面積 } 14,814.78 \text{ m}^2 = 20,799.44 \text{ 円}$

千葉県は、かずさ DNA 研究所との間の賃料に関しては、県が土地所有者に対して支払う地代及び税金（木更津市の固定資産税、都市計画税）相当額を根拠として、平米単価 463.06 円と設定している一方で、4 階共同フロアの転貸料に関しては、研究所本棟の建物評価額を根拠として、平米単価 20,799.44 円と設定しており、算定根拠資料上、賃借料と転貸料の算定の考え方が統一されていない。

すなわち、賃借料の算定上、政策的に建物部分は全額減額して無償とし、一方

で、共同研究フロア入居企業への転貸料については建物分を減額していない。このような賃料の決定方法について政策的な判断が働いていることの意義を再度認識し、現在の賃借料の水準が適切であるのかどうかについて、再検証することを要望する。

## エ. 共同研究フロアの利用促進策について（意見）

空き室となっている貸しフロアについて、中期経営計画（第3期 平成24年度から平成26年度まで）では、「入居者の確保に努める」としている。また、平成25年度の事業報告書では、「入居者の確保に努めた」と記載されている。

具体的な利用促進策について確認したところ、理事長及び所長によるトップセールスを随時実施しているという回答であった。また、研究部においても研究スペースを求めている企業等に対して積極的にアプローチしているということである。しかし、交渉状況を記録している文書等は確認できなかった。また、利用促進策について組織的な検討を行っているとは見受けられない。

そもそも、当該共同研究フロアについては上記イのような問題があり、長期に空き室となったままの箇所についての責任の所在が明確ではないものと考えられる。したがって、上記イの問題を解決するとともに、4階共同研究フロアについてはその面積部分に係る施設利用促進責任の所在を明確にした上で、組織的に利用促進に向けての検討を行っていくよう要望する。

## オ. かずさバイオ共同研究開発センターの貸室について（意見）

かずさバイオ共同研究開発センターは、研究所本棟の隣接地に建てられており、かずさDNA研究所の研究成果の一層の有効活用を図るとともに、かずさアカデミアパークにおける産学官連携の推進を図るため、かずさDNA研究所が大学等の研究機関や民間企業とともに実用化に向けた共同研究を行う施設である。センター内の研究室及び研究ユニットを、共同研究を行う大学、高等専門学校、独立行政法人、国公立試験研究機関、特殊法人及び公益法人等の研究機関又はこれに所属する研究者及び民間の企業から構成される研究グループを対象として使用させている。貸付けの対象となるのは研究ユニット6室（141㎡/室）と研究室2室（45㎡/室）である。

その貸付けに当たって、光熱水費や共益費は徴収しているが、賃料については徴収していない。直近の貸付状況は次の表のとおりである。

【かずさバイオ共同研究開発センター貸室】

項 目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
入居企業数	2 社	2 社	2 社
貸付面積	280 m <sup>2</sup>	280 m <sup>2</sup>	280 m <sup>2</sup>

かずさバイオ共同研究開発センターは、かずさDNA研究所が千葉県から借り受けており、賃料は上記「ウ. 研究所建物賃借料と共同研究フロアに係る転賃料について」で記載したとおり、県が土地所有者に対して支払う地代及び税金（木更津市の固定資産税、都市計画税）相当額としている。そして、平成 25 年度は、平米単価 463.06 円にセンターの建築面積 1,578 m<sup>2</sup>をかけ、センターの賃借料として 730,708 円を千葉県に支払っている。

研究所本棟とバイオ共同研究開発センターは、千葉県から同じ条件で借り受けているにもかかわらず、研究所本棟 4 階共同研究フロアの貸出しでは相手先から賃料を徴収し、バイオ共同研究開発センターの貸室については無償としている。

このように所管課による取扱いに相違がある合理的な理由を、それぞれの根拠要領である「公益財団法人かずさDNA研究所共同研究フロア運営要領」（主に応用研究に係るもの）と「かずさDNA研究所バイオ共同研究開発センター運営要領」（主に基礎研究に係るもの）における「目的」（第 1 条）の記載において明確に記載する必要があるものとする。それにより、それぞれの共同研究主体及び利害関係者が明瞭に認識できるよう、当該要領の規定を整理し、また、定期的にその取扱いが相違する根拠の合理性を見直すよう要望する。

カ. 薬品等の受払台帳について（意見）

公益目的事業会計の各事業における消耗品費について、直近の計上額は次のとおりである。

【消耗品費計上額】

（単位：千円）

項 目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
研究事業（公益 1）	266,498	223,527	181,571
産業支援事業（公益 2）	26,383	56,333	44,132
広報・啓発事業（公益 3）	5,967	5,456	2,707
合 計	298,848	285,316	228,410

総勘定元帳（公益目的事業会計）の通査を実施したところ、金額的な重要性が高いものとして検査試薬等の購入が把握された。かずさDNA研究所では研究用消耗品についての実地棚卸を実施しておらず、会計上、棚卸資産計上もしていない。その理由を確認したところ、研究用消耗品については、年度内に使い切れる

分だけを計画的に発注し管理するよう研究部を指導しているため、期末に在庫がないと判断しているという回答であった。

しかし、薬品や消耗品の受払簿等、期末に在庫がないことが客観的に確認できる書類は確認できなかった。千葉県及び木更津市に対して、毎年化学物質の使用量を報告しているということであるが、これにより薬品の受払や期末在庫が確認できる訳ではない。また、化学物質等の受払記録がなく、実地棚卸も実施していないため、それらの使用実態が把握されていない状況である。

したがって、化学物質管理の重要性に鑑みて、千葉県や木更津市への報告制度があるということの意味を再度認識し、化学物質管理に関する規定等を設けられたい。その規定等の内容として、受払台帳等の整備を行い、併せて重要性に応じた棚卸回数により、実地棚卸を行うよう検討されたい。そして、期末における実地棚卸の結果、金額的に重要性がある場合は、流動資産の貯蔵品をして貸借対照表上、資産計上することを検討されたい。

## 9. 公益財団法人ちば国際コンベンションビューロー、経済政策課及び国際課に係る外部監査の結果

### (1) 概要

#### ① 法人の概要

##### ア. 法人の沿革及び事業目的

コンベンションビューローは、県の有する歴史、文化、経済その他の地域的特性を生かし、県で開催される会議、報奨・研修旅行、国際会議及びイベント事業等（以下、「MICE<sup>註</sup>」という。）を推進するとともに、国際交流の促進等を図り、もって地域経済の活性化及び文化の向上並びに国際相互理解の増進に資することを目的として、平成元年6月1日に公益法人として設立された。その後、平成25年4月1日に組織変更され、公益財団法人となり現在に至っている。

コンベンションビューローは前記の目的を達成するため、次に掲げる事業を行っている。なお、コンベンションビューローの実施する事業は、公益認定の申請の段階で全て公益目的事業に区分している。

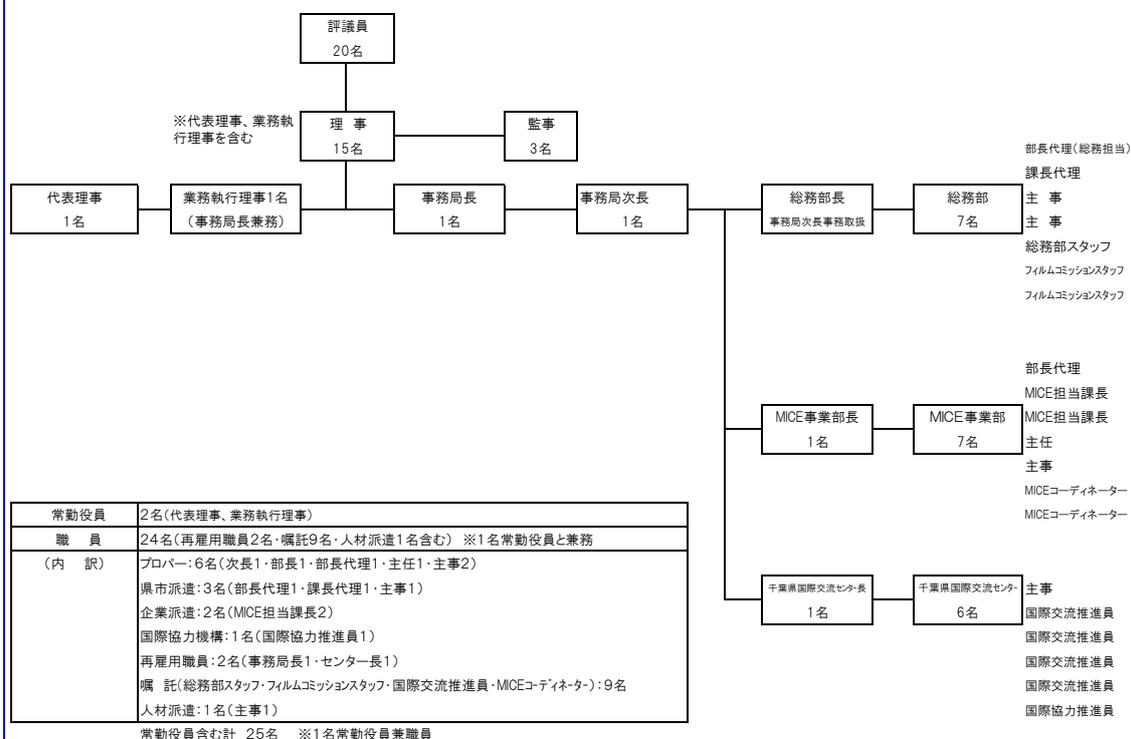
注：MICE（マイス）：企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（インセンティブ旅行）（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、イベント、展示会・見本市（Event/Exhibition）の頭文字のことであり、多くの集客効果が見込まれるビジネスイベントの総称である。

- i MICE誘致、開催及びそのための支援
- ii MICEエリア千葉の広報及び宣伝
- iii MICEの企画、調査及び開発
- iv MICE及び国際交流に関する情報の収集及び提供
- v 国際交流の機会の提供及び意識の啓発
- vi 国際交流に関する団体の活動の振興及びボランティア活動の育成
- vii その他本法人の目的を達成するために必要な事業

##### イ. 法人の組織・役職員の状況

平成25年4月1日現在、コンベンションビューローは24名の職員と18名の役員を擁している。役員18名のうち常勤者は代表理事と業務執行理事の2名であり、このうち業務執行理事は職員である事務局長との兼務となっている。なお、組織図は次に掲げる表に示すとおりである。

公益財団法人ちば国際コンベンションビューロー組織図 H25.4.1



## ウ. 法人の決算状況

コンベンションビューローの直近3か年の決算の概況は、次に掲げる表に示すとおりである。

【正味財産増減計算書の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
一般 正味財産 増減の部	経常 収益	基本財産運用益	26,776	28,394	29,408
		受取会費	26,960	25,635	25,368
		事業収益	22,163	24,372	28,876
		受取補助金等	88,753	96,904	98,495
		受取負担金	12,569	10,749	10,290
		雑収益	508	508	510
		経常収益計	177,730	186,562	192,947
	経常 費用	事業費	164,237	163,967	169,585
		管理費	10,930	13,748	14,774
		経常費用計	175,167	177,715	184,359
当期経常増減額		2,563	8,847	8,588	

	当期経常外増減額	△14	—	△296
	当期一般正味財産増減額	2,548	8,847	8,292
指定 正味財産 増減の部	当期指定正味財産増減額	—	—	—

【貸借対照表の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	
資産 の部	流動 資産				
		現金預金	117,858	124,465	110,789
		その他	19,114	11,273	32,340
	固定 資産	基本財産	2,135,050	2,135,050	2,135,050
		特定資産	27,654	30,226	31,146
その他固定資産		30,007	37,906	40,837	
負債 の部	流動負債	9,164	6,982	9,012	
	固定 負債	長期借入金	40,000	40,000	40,000
		退職給付引当金	27,654	30,226	31,146
正味財 産の部	指定正味財産	2,135,050	2,135,050	2,135,050	
	一般正味財産	117,815	126,662	134,954	

上に掲げる表のうち、まず、財政状態をみると総資産のほとんどが固定資産に含まれる基本財産（21億3,505万円）である。基本財産の大半は、国債及び公債により運用しているほか、特定資産については普通預金（決済用預金）に預け入れている。流動資産の手許資金である現金及び預金を含め、資産の大半は金融商品により構成されており、実物資産はほとんど有していない。次に、正味財産増減の年度推移について、平成25年度の経常収益は1億9,295万円で平成23年度と比較して1,500万円以上増加している。経常収益のうち、MICE事業と国際交流・多文化共生事業に係る県及び千葉市からの補助金等が経常収益の50%超を占めている。また、賛助会員からの受取会費が過去3年間で徐々に減少していることが分かる。

## ② 事業の概況

コンベンションビューローは、MICE事業と国際交流・多文化共生事業の2つの事業を展開している。MICE事業では、県が有する優れたアクセス、多様な施設、バラエティに富んだ観光資源等、国際会議等の開催地としての限りないポテンシャルを活用し、MICE主催者へ必要な情報とサービスを提供し、MICE事業

の推進を図ることにより、地域経済の活性化に取り組んでいる。また、国際交流・多文化共生事業では県の国際交流活動の中核として、県内に居住する、約 150 カ国から来た 10 万人を超える外国人が、言葉や文化の異なる人々と互いに理解を深め、誰もが暮らしやすい社会をつくるための支援、啓発活動及び人材育成等に努めている。

なお、平成 25 年度におけるコンベンションビューローの事業の概況は次に掲げる表に示すとおりである。

MICE 事業	
MICE 誘致 支援事業	国際競争力、マーケティング力を高め「オール千葉」として MICE 誘致に取り組み、MICE 取扱件数 111 件、MICE 誘致件数 52 件（JNTO 基準国際会議 <sup>注</sup> 25 件）、誘致に係る経済波及効果 6,228 百万円を実施し、地域経済の活性化に貢献した。
広報 事業	千葉県の有する魅力ある MICE 資源を PR するため、各種媒体による情報発信を行うとともに、千葉県フィルムコミッション運営事業等を実施した。
国際交流・多文化共生事業	
ネットワーク化 事業	国際交流ボランティアの資質向上に向け、日本語ボランティア講座やコミュニティ通訳等の講座を行うとともに、県民等による国際理解や国際交流・協力への気運を醸成するため、国際理解講座やちば出前講座等を開催した。
情報提供 事業	民間交流団体活動や国際交流ボランティア等に関する各種情報提供を行うとともに、様々な関係団体との連絡会議を開催した。
在住外国人 支援事業	在住外国人が安心して生活できるよう、外国人テレホン相談や無料法律相談等を実施した。
助成金 事業	自治体国際化協会からの助成を受けて、中級レベルの医療通訳ボランティア研修やセミナーを実施した。

注：JNTO（日本政府観光局）基準の国際会議：次を満たす国際会議である。

(1) 国際機関・国際団体（各国支部を含む）又は国家機関・国内団体が主催する会議

(2) ①参加者総数が 50 名以上、②参加国が日本を含む 3 か国以上、③開催期間が 1 日以上

## (2) 手 続

コンベンションビューローの事務の執行及び事業の管理が、法令、条例及び関連規則等に基づき、適正に実施されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 補助事業に関する要綱、実績報告書等を査閲した。
- ii 受託事業に関する業務委託契約書、業務完了報告書等を査閲した。
- iii コンベンションビューローの管理及び運営の状況を視察した。

iv コンベンションビューロー事務局総務部、商工労働部経済政策課、同観光誘致促進課、総合企画部国際課へ必要と認めた質問を行った。

併せて、当該事務事業が、経済性及び効率性について問題がないかどうかについて検証するため、次の監査手続を実施した。

i 第4次中期計画、事業計画書、事業報告等を査閲した。

ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）を査閲した。

iii 決算報告書を査閲した。

iv コンベンションビューロー事務局総務部へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

#### ① 経理的な基礎の構築状況について

コンベンションビューローは、基本財産運用益及び受取会費等の確保により、また、公益に寄与する受託事業や補助事業に対する事業費補助の獲得等により、公益財団法人としての経理的基礎の充実を図っている。

経理的な基礎の各収益項目のうち、基本財産運用益等の確保の現状については、次に掲げる表に示すとおりである。平成25年度における基本財産運用益は2,940万円であり、経常収益の15.1%を占めていることが分かる。

【基本財産運用益の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
i 基本財産運用益	26,776	28,394	29,408
ii 経常収益計	177,730	186,562	192,947
運用益が経常収益に占める割合 i / ii	15.1%	15.2%	15.2%

他方、運用収益の源泉となる預金や債券等の金融商品の状況は次に掲げる表に示すとおりである。コンベンションビューローの保有資産のほとんどが預金・国債・公債等の金融商品により構成されており、平成25年度末において96.9%を占めていることが分かる。

## 【金融商品の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
i 流動資産	現金預金	117,858	124,465	110,789
ii 基本財産	特定預金（普通預金・定期預金）	35,182	34,855	134,475
	投資有価証券（国債・公債等）	2,099,868	2,100,195	2,000,575
iii 特定資産	退職給付引当資産（普通預金）	27,654	30,226	31,146
iv 資産合計		2,329,683	2,338,920	2,350,162
金融商品が総資産に占める割合（i + ii + iii）/ iv		97.9%	97.9%	96.9%

## 【事業収入等の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
i MICE 誘致・支援事業	事業収益	11,947	7,216	5,996
	受取補助金等	43,417	41,177	45,900
	受取負担金	8,440	10,060	9,726
ii 広報事業		63,804	58,453	61,623
iii 国際協力・多文化共生事業	事業収益	17,910	14,934	20,678
	受取補助金等	21,812	20,106	17,884
	受取負担金	335	218	166
iv 共通		40,057	35,259	38,728
v 法人会計	事業収益	2,250	2,222	2,202
	受取補助金等	29,491	27,776	26,659
	受取負担金	250	321	248
vi 経常収益計		31,991	30,319	29,109
vii 経常収益計	基本財産運用益	19,877	20,793	18,968
	受取会費	23,318	17,945	20,294
	受取負担金	150	150	150
	雑収益	7,668	7,601	10,440
viii 経常収益計		43,345	38,887	39,412
ix 経常収益計	基本財産運用益	7,668	7,601	10,440
	受取会費	2,591	7,691	5,074
	受取補助金等	8,956	7,845	8,052
	雑収益	560	508	510
x 経常収益計		19,775	23,645	24,075
xi 経常収益計		198,972	186,562	192,947
事業収入が経常収益に占める割合 (i ~ iv 合計) / vi		90.1%	87.3%	87.6%

注：法人決算上の事業収入のみならず、事業に関連する受取補助金等についても事業別に集計した。

事業収入等の状況は上に掲げる表に示すとおりであり、コンベンションビューローの経常収益のうち事業関連収入が占める割合は、平成 25 年度において 87.6%であることが分かる。また、県からの補助事業に対する事業費補助は受取補助金として計上されているほか、県からの受託事業に係る受託収入は事業収益として計上されている。

#### ア. 寄附金の募集について（意見）

平成 25 年度における経常収益は約 1 億 9,295 万円であるが、公益認定制度の根幹に関わる寄附金については、実績がない。

したがって、公益法人としての経理的な基礎を強化する取組を積極的に推し進めることが求められていることから、まず、寄附金を積極的に募集する取組を要望する。

寄附金収入は「民による公益」の増進活動を支える収益となることが期待されているため、例えば、コンベンションビューローのホームページ等の広報媒体において寄附金の募集情報をより効果的に掲載することが考えられる。寄附金の拠出者はコンベンションビューローの設立目的や事業内容、簡潔・明瞭な財務内容等を寄附金拠出の意思決定情報として必要としている。しかし、ホームページには寄附金の募集情報は掲載されておらず、また、ホームページに掲載されている定款（第 3 条：目的、第 4 条：事業）、事業計画書・予算書、事業報告書・決算書及び中期計画等を閲覧したとしても、寄附金拠出に十分なインセンティブを与える魅力的な情報には編集されていない。

寄附金拠出を促す要因は様々であると考えられるが、公益認定制度の特徴として、寄付者への税制上の優遇制度を広く PR することが必要である。すなわち、公益認定取得後の法人は特定公益増進法人とされたため、寄附金の損金算入等が容易となった点は寄附金拠出のインセンティブとなる。また、コンベンションビューローが実施する主要な事業の社会的な意義をより具体的に情報発信することも重要である。

#### イ. 基本財産の運用先について（意見）

基本財産については、国債や県債に代表される、信用力の高い公債券で運用されている。また、コンベンションビューローが行う基本財産の運用に関しては、基本財産等運用検討委員会設置要綱に基づき設置している当該委員会において、運用の都度、運用方針等を決定している。また、平成 25 年 12 月 9 日開催の同委員会において、運用先及び運用方法に係る具体的な方針が検討されており、その一つとして、

「運用先については、特段の支障がないことから、そのまま継続する」旨を決定している。したがって、有利な条件での債権の購入に関する入札等の競争に関するルールが規定されておらず、相対取引等の一般競争入札以外の方法も規程上で制限されていない。

コンベンションビューローでは、国債、公社債券の購入時には、入札方式ではなく賛助会員となっている特定の金融機関との相対取引で行われているため、より有利な条件での運用機会を逃している可能性がある。賛助会員以外の金融機関へのヒヤリングにより、より有利な条件での運用機会の提示が賛助会員以外でも可能かどうかの確認は可能であるものとする。

会員対策の一環として、運用先をコンベンションビューローの賛助会員に限定していることは、一定の理解はできる。しかし、金融機関を含む全ての賛助会員が会員としてのメリットを公平に享受するためには、国債、公社債等の購入時には、競争入札や見積り合わせ等で複数の金融機関から見積りを徴取し、その中から最も有利な利率等の条件の債権（実質利回りが最も良い債券）を購入する等、基本財産の最適な運用を図られるよう要望する。

#### ウ. 余裕資金の運用について（意見）

コンベンションビューローは、職員の退職金に充てる特定資産として退職給付引当資産を有しており、ペイオフ対策として決済用預金である利息の付かない普通預金に預け入れているということである。また、平成 25 年度の基本財産及び特定資産の運用成績は、次に掲げる表に示すとおりである。

【退職給付特定資産の年度推移】

（単位：千円）

項目 \ 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
基本財産	2,135,050	2,135,050	2,135,050
特定資産	27,654	30,226	31,146
投資金額計	2,162,704	2,165,276	2,166,196
基本財産運用益	26,776	28,394	29,408
特定資産運用益	—	—	—
運用益	26,776	28,394	29,408
基本財産運用利回り	1.25%	1.33%	1.38%
特定資産運用利回り	—	—	—
単純運用利回り	1.24%	1.31%	1.36%

これで分かることは、基本財産運用益は債券の運用利回り（単純に運用益を投資金額で割り返した割合）に表れているとおり、一定の成果を挙げている。一方、特定資産は運用の対象としておらず、決済用預金である利息の付かない普通預金に預

け入れているため、運用益はない。

コンベンションビューローが継続的に事業を展開し法人としても安定的に継続して存在する限り、退職手当の支給対象である全職員が一斉に退職することは想定し得ないものと考えられる。このため、退職金の支払に支障を来さないと認められる等、中長期に保有することが合理的に見込まれる範囲内では、国債、公社債の購入等、安全確実な方法での運用は可能と考える。

ここで、次に掲げる表に示す一定の条件で、試算として、当該特定資産を基本財産と同じ運用利回りで運用していたと仮定した場合、年間 38 万円の運用益が実現していたとも考えられ、逸失利益として認識しなければならない。

【特定資産の運用の試算】

(単位：千円)

項目 \ 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
i 特定資産	27,654	30,226	31,146
ii 特定資産の 90%相当額 (i × 0.9)	24,889	27,203	28,031
iii 基本財産運用利回り	1.25%	1.33%	1.38%
iv 仮定運用益の試算 (ii × iii)	311	362	387

基本財産や特定資産の運用による収益も重要な自己収益を獲得することができるものであり、合理的な理由もなく運用の対象外にすることなく、公益財団法人としての経理的な基礎を充実することにも意を用いる必要がある。

したがって、特定資産の運用に関する事務負担の軽減を図り、安定的な運用収益を確保するためには、退職給付引当資産のうち一定割合については、基本財産に準じて最適な運用を図ることができるような仕組みづくりを検討するよう要望する。

## ② 財政的支援について（意見）

運営費補助金は事業費補助金と異なり、法人の運営に要する経費である法人会計の経常経費を補助金以外の経常収益で賄えない場合に、所管課から交付されているものであり、赤字補助金の性格を有している。

【法人会計における経常収益の年度推移】

(単位：千円)

項目 \ 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
基本財産運用益	7,668	7,601	10,440
受取会費	2,591	7,691	5,074
受取補助金等	8,956	7,845	8,052
雑収益	560	508	510
法人会計	19,775	23,645	24,075

上に掲げる表に示すとおり、正味財産増減計算書内訳表の中の「法人会計」の「経

常収益」に充てられている補助金の額が赤字補助金の額に該当するため、平成 25 年度は 805 万円であることが分かる。

赤字補助金は、賛助会員の獲得による受取会費等の自主財源の確保がない限り解消することができず、コンベンションビューローの自立性を確保することができない。なお、コンベンションビューローでは、第 4 次中期計画において次の 4 項目を具体的に挙げ、自主財源確保の強化を施策の一つとしている。

- i 賛助会員にメリットのある事業展開を図り、多くの賛助会員獲得を目指す。
- ii 主催者のニーズに合わせた有料支援サービスの拡充・促進を図り、収入の増加に努める。
- iii M I C E の誘致・開催支援、国際交流・国際協力の促進、多文化共生社会づくりに寄与する事業を受託し、効率的運営に努める。
- iv 競争が激化する M I C E 誘致に勝ち抜くため、適正な財政構造確立に向けた取組を更に強化する。

このうち、賛助会員については、コンベンションビューローの目的・活動に賛同し、支援していただける方を対象に、次に掲げる内容で募集している。

【賛助会員の区分】

区分	年会費	特典
正会員 コンベンションビューローの目的に賛同し、これを援助していただける法人、団体及び個人	1 口：50,000 円	ビジネスマッチングや国内外への PR サービス、発行物等への有用な情報の提供等
国際交流会員 コンベンションビューローの行う国際交流事業に賛同し、これを援助していただける法人、団体及び個人	個人：2,000 円 団体：10,000 円	会報、イベント情報、講演・講座等の案内送付や主催事業の会員割引等

【賛助会員数の年度推移】

項目 \ 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	
受取会費（千円）	26,960	25,635	25,368	
コンベンション会員	団体会員（団体）	343	343	341
	個人会員（人）	2	2	3
コンベンション会員	345	345	344	
国際交流会員	団体会員（団体）	99	97	94
	個人会員（人）	583	545	511
国際交流会員	682	642	605	

賛助会員数	1,027	987	949
-------	-------	-----	-----

賛助会員の状況は上に掲げる表に示すとおりであり、平成 25 年度において受取会費は 25,368 千円が計上されているが、その金額及び会員数ともに次第に減っていることが分かる。

平成 25 年 4 月からの公益財団法人への移行に伴い、限られた予算をこれまで以上に効果的に投下し、効率的な事業運営の推進を図ることが求められている。また、会費や寄附金等を受領して公益に寄与する活動を展開することが期待されている公益法人制度においては、コンベンションビューローの積極的な活動・成果報告を効果的な媒体で外部に発信する努力も求められているものとする。

したがって、これまでの活動ノウハウ、専門性、ネットワークを活用し、公益性を確保しながら民営的な手法を導入し、賛助会員数の増加に努める等、可能な限り自主財源の確保に取り組むことを要望する。

### ③ 委託業務完了報告書の記載について（意見）

コンベンションビューローは、映像産業を通して、県の知名度、情報発信、文化の向上を図り、観光客の来葉促進等に寄与するよう県が実施するフィルムコミッション運営事業を受託し、県のフィルムコミッションの総合窓口として、新しい形の「MICE千葉エリア」の情報発信を行っている。

平成 25 年度において実施した「千葉県フィルムコミッション運営事業」において、業務の内容又は結果は、業務委託契約書（仕様書）、委託業務完了報告書及び委託業務状況報告書では、次のように記載されている。

区分	業務委託契約書（仕様書）	委託業務完了報告書	委託業務状況報告書
作成 時点	契約締結時	委託業務終了後	四半期ごと（第 4 四半期を除く）
業 務 の 内 容	1. 映像関係者に対するロケーション撮影及びロケ候補地等に関する情報提供、相談業務、その他の撮影支援 2. フィルムツーリズムの促進 3. 市町村 FC の設立促進	【業務の内容及び結果】 映画やテレビ番組等のロケーション撮影を誘致することにより、地域の情報発信力や知名度の向上、観光客の誘致、地域への経済効果の波及を図る。 今年度は、172 件（撮影支援依頼書の提出がなかった	【業務の遂行状況】 ① 撮影支援 撮影支援依頼書の提出件数 撮影実績件数 ② HP 保守・管理・運営

<p>又 は 結 果</p>	<p>及び市町村担当者の能力向上のための担当者会議の開催</p> <p>4. 撮影に関する市町村等との調整、支援、実績調査</p> <p>5. ロケ候補地及びロケ実績の情報収集・整理、ホームページの更新・保守</p> <p>6. 集積したロケ候補地情報等のデータベース（サーバーを含む。）の保守・管理</p> <p>7. 各種イベントの参加の際に活用する広報情報（パネル）の作成・更新</p> <p>8. 海外映画・ドラマ等に係る映像関係者に対するロケーション撮影及びロケ候補地等に関する情報提供、相談業務、その他の撮影支援</p> <p>9. その他 1 から 8 までに掲げる業務に付随する業務</p>	<p>案件及び早期に撮影地の紹介が困難とされたこと等により支援できなかった案件を除く。）のロケ支援依頼があり、現時点で 51 件が撮影に至った。</p>	
----------------------------	---	--	--

受託者であるコンベンションビューローが提出した委託業務完了報告書及び委託業務状況報告書と業務委託契約書（仕様書）において記載されている業務内容等が一致していないため、受託者であるコンベンションビューローが実施するとされている業務が、確実に実施されているかどうかを把握することが難しい。

受託事業が確実に実施しているかどうかを評価するためには、業務報告書の記載項目と仕様書の記載項目を一致させる等、より効果的、効率的なモニタリングが実際にできるような様式へと見直すよう要望する。

④ 所管課（経済政策課、国際課）による補助金交付事務等の状況について

ア. 補助金交付のモニタリングについて（意見）

補助事業に起因する収入はコンベンションビューロー全体の収入の 50%超を占めており、平成 25 年度における県からの補助金の交付状況等は次に掲げる表に示すとおりである。

【平成 25 年度 補助金の内訳及び交付者並びに交付額】 (単位：千円)

補助金の名称	交付者	交付額
公益財団法人ちば国際コンベンションビューロー事業費補助金（コンベンション部門）	県	60,995
公益財団法人ちば国際コンベンションビューロー事業費補助金（国際交流部門）	県	22,257
在外千葉県人会活動事業補助金	県	995
合 計		84,247

千葉県補助金等交付規則第 12 条では、「補助事業等の成果」を報告することになっており、コンベンションビューローでは、補助金の精算報告を提出する際には事業報告書を添付している。また、補助事業等の成果として事業計画の中で目標を設定し、事業報告書でその結果を次のとおり報告している。

【平成 25 年度 MICE 部門：MICE 取扱実績及び経済波及効果額】

区 分	MICE 取扱件数	MICE 誘致件数 (JNTO 基準国際会議)	誘致に係る経済波及 効果（百万円）
目 標	100 件	50 件 (9 件)	5,500
実 績	111 件	52 件 (25 件)	6,228

【平成 25 年度 国際交流部門：各種講座受講者数】

区 分	国際理解促進		ボランティア向け	
	目標	実績	目標	実績
平成 25 年度	3 講座 300 人	3 講座 284 名	3 講座 110 人	4 講座 150 名

事業報告書では、次の点で問題であるため、補助事業等の成果の報告形式を見直すよう要望する。

例えば、国際交流部門における補助事業等の成果として記載されている各種講座受講者数は、アウトプット指標、アウトカム指標、インパクト指標（社会に対する中期的な影響度指標）のうちのアウトプット指標である。アウトプット指標は、補

助対象事業等を実施した結果、各種講座の開催回数や受講者数がどれほどであるかという実績数値を中心とするものである。このようなアウトプット指標も重要ではあるが、補助事業等の成果を開催回数等で集計、報告しているだけでは、補助対象事業等が効果的、効率的に実施されたかどうかについての情報が欠落していると考ええる。国際交流・多文化共生事業では、活動の内容や質も評価の対象とする必要があり、多文化共生時代のネットワークづくりが十分に行われているか、在住外国人に対する支援事業が十分に行われているか等、国際交流・国際協力の促進と多文化共生社会づくりという目的が図られているかとの視点から評価を行っていくことが必要である。したがって、各種講座の開催回数や受講者数というアウトプット指標であっても、達成度がどの程度であったかを自己評価することが必要であると考ええる。

さらに言えば、アンケートは実施事業の感想を把握するために実施しており、その結果もあくまで参考程度にとどまっているということであるが、回答者の属性等をもとにしたクロス分析を行ったり、属性等から任意に抽出した参加者を集めた意見交換会を開催したりする等、アウトカム指標やインパクト指標に係るデータを継続的に把握することも必要であると考ええる。

#### イ. 在外千葉県人会等の送金業務について（意見）

コンベンションビューローは、国際交流部門（ネットワーク化事業）において在外千葉県人会活動補助事業を実施しており、ブラジル及びアルゼンチンの千葉県人会に対して、県と連携して補助を行っている。当該補助事業は、移住千葉県人の福祉の増進を図り、移住先国と県との交流推進を図ることを目的としており、補助事業に関する経費は、その全額が県からの補助金で賄われている（平成 25 年度補助金交付額 99 万円）。

コンベンションビューローでは、補助金の交付先であるブラジル及びアルゼンチンの千葉県人会に対しては、当該県人会の活動や会の運営実態を把握していないということである。補助対象事業として実施しているからには、そもそもの補助金交付の目的に即して、補助金交付の効果を測定するよう要望する。

具体的には、次のような視点から事業の在り方を検討することが重要であるものと考ええる。

- i 補助対象事業である在外千葉県人会等の送金業務が公益性を有しているかどうか。
- ii 公益財団法人として、在外千葉県人会等の送金業務を補助対象事業として実施する意味があるかどうか。
- iii 在外千葉県人会等の送金業務それ自体に公益性があるとは考えられないため、

当該送金の結果として、在外千葉県人会等の活動にどのように役立っているか。

## ⑤ マネジメントの仕組みについて

### ア. 観光部門との連携強化について（意見）

コンベンションビューローは、県の特性・強みを生かしたMICE誘致をめざし、国際競争力、マーケティング力を高め「オール千葉」としてMICE誘致に取り組んでいる。県の特性・強みを生かす上で、開催都市の魅力向上は欠かせない要因であるとする。これまで多くの誘致実績のある国際会議と今後の拡充を計画しているインセンティブ旅行を誘致成功の要因で比較した場合、次のような優先順位になるということである。

項目	国際会議	インセンティブ旅行
1	会場が希望日にとれること	会場及び宿泊が希望日にとれること
2	会場の収容能力と開催経費	<u>開催都市の魅力</u>
3	開催補助金の有無と金額	受入れ都市の支援
4	国際空港からのアクセス	
5	宿泊施設の収容人数と価格帯	
6	<u>開催都市の魅力</u>	
7	受入れ都市の支援	

「千葉インバウンド促進協議会」等により、公益社団法人千葉県観光物産協会等の観光関係機関・団体等との間で、一定の連携は構築されているということである。しかし、インセンティブ旅行等の、国際会議以外の誘致活動を強化促進していくためには、より一層、開催都市の魅力向上を図り、県内・県外、さらには外国の観光客を呼び込んで千葉県の潜在的な観光資源等を体験し感動していただくことが必要であると考えられる。そのため、観光関係機関・団体等とより密接な連携ネットワークを構築することを要望する。また、コンベンションビューローと公益社団法人千葉県観光物産協会との間では、公益性の立場からの協働ができるものと考えられる。さらに、密接な連携ネットワークが構築できた後は、必要に応じて観光関係機関・団体等の実施事業のノウハウを獲得するための事業連携や各団体間で協定を結ぶ等の業務提携も検討する余地があるものと考えられる。

### イ. 経済波及効果の算定方法について（意見）

コンベンションビューローは、MICE誘致事業の成果指標の一つとして、MICE誘致に係る経済波及効果を設定しており、次のとおり事業報告書でその結果を報告している。

【経済波及効果の年度推移】

(単位：百万円)

項目 \ 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
MICE 誘致に係る経済波及効果	6,278	9,950	6,228

経済波及効果の算定方法は、平成 14 年度に実施したコンベンション主催者及び来場者を対象としたアンケートによる実際の支出額調査の結果を加味した「経済波及効果調査（以下、「委託調査」という。）」のデータを基に、以下の算式に基づき、コンベンションビューロー独自で経済波及効果を算定している。

$$\text{経済波及効果} = \{ (\text{参加者 1 人 1 泊当たり消費者原単位} \times \text{参加者数} \times \text{宿泊日数}) + (\text{参加者 1 人 1 日当たり主催者消費原単位} \times \text{参加者数} \times \text{開催日数}) \} \times \text{経済波及率}$$

この算定に用いる係数のうち、「参加者 1 人 1 泊当たり消費者原単位」「参加者 1 人 1 日当たり主催者消費原単位」「経済波及率」については、委託調査が実施された平成 14 年度以降、見直しが行われていない。また、MICEは、雇用や税収等の経済波及効果が見込まれるだけでなく、千葉県の実業、ひいては雇用の拡大、県民所得の向上等に寄与できるものである。委託調査のデータを基にすれば、所得形成効果、雇用創出効果、税収増大効果についても、コンベンションビューロー独自で算定が可能である。

一方、観光庁から「MICE開催による経済波及効果測定のための簡易測定モデル」がバージョンアップし、国内地域ごとの効果が試算可能となる等の機能を備えた「MICE開催による地域別経済波及効果測定のための簡易測定モデル（以下、「地域別簡易測定モデル」という。）」が新たに開発、公表されている。地域別簡易測定モデルは、①データ入力、②効果算出条件の確認、③地域別産業関連表に基づく効果の算出／アウトプットの表示という 3 つの部分から構成され、簡単な入力項目に基づき、MICEによる直接効果及び経済波及効果を把握することができるものである。

したがって、MICE誘致事業の成果をより正確に評価するためには、次のような視点から経済波及効果の算定方法を見直し、より直近の経済状況に合わせた算定ができるように見直すよう要望する。

- i ある一定の仮定を基に、年度ごとに各係数の見直しを行い、経済波及効果を算定する。
- ii MICE誘致事業の成果指標の一つとして、経済波及効果以外の成果指数である、所得形成効果、雇用創出効果、税収増大効果についても算定する。

- iii 地域別簡易測定モデルの導入の可否について検討する。

## ウ. 開催助成金について

コンベンションビューローは、県内におけるコンベンションの振興を図るため、県内で開催されるコンベンションの主権者に対し、コンベンションの開催に要する資金（以下、「開催資金」という。）の助成を行っている。また、助成の円滑な運営と成功に寄与することを目的として「ちば国際コンベンションビューロー開催助成金交付要綱（以下、「交付要綱」という。）」を設けている。なお、交付要綱第3条によれば、開催資金の助成対象は、次に掲げるとおりである。

- i 県内において開催される国際的又は全国的なコンベンションのうち、学術、国際交流、文化等の分野における公共性の高いコンベンションで、非営利団体が主催するもの。
- ii 6ヶ月以上の準備期間を要するもの
- iii 営利を目的とするもの又は政治的若しくは宗教活動を目的とするものを除く。

【コンベンション開催助成金の交付状況の年度推移】

年度	交付件数	交付総額	主な交付会議
20	2	50万円	第13回国際神経芽種学会等
21	3	50万円	第1回アジア太平洋ヘルスプロモーション健康教育学会議等
22	3	50万円	音声言語処理国際会議（INTERSPEECH2010）等
23	3	33万円	知的無人システム国際会議2011等
24	7	260万円	第2回日中がん研究シンポジウム等
25	15	400万円	国際重粒子線シンポジウム2013大会等

### (ア) 開催助成金の加算額について（意見）

助成金の交付額は、交付要綱第5条に基づき、コンベンションの主権者が提出した収支計画書に基づき、「コンベンション支援要領（以下、「支援要領」という。）」の「助成金交付基準額一覧（別表-2）」に従い参加者数に応じたランクに基づいて算定される基準額と、「助成金交付基準額の加算表（別表-3）」に従い加算項目に応じたランクに基づいて算定される加算額の合計金額とにより算出される。

この加算表では、③及び④の適用内容（加算項目）に対応する摘要ランクが1～3ランクとランク数に選択の余地がある。ランク付けをする際には、各案件の開催状況等を総合的に判断しその度合いによりランク数を適用するということであるが、ランク付けの根拠に曖昧さが生じる可能性がある。

【(別表-3) 国際コンベンション 助成金交付基準額の加算表】

摘要内容 (加算項目)	摘要ランク
① コンベンションビューローが誘致した場合	2 ランク上を適用
② 誘致において、他の都道府県と競合した場合	2 ランク上を適用
③ 地元県民及び対外的に PR 効果が高いと認められる場合	1～3 ランク上を適用
④ 地元行政にとって、コンベンションが重要であると認められた場合 (後援等を受け積極的な活動が認められる時)	1～3 ランク上を適用
⑤ 開催期間が4日間以上のもの	1 ランク上を適用
⑥ 新たなコンベンション誘致及び開催継続が期待できる場合	1 ランク上を適用

したがって、総合的な判断といったあいまいさを排除するためには、③及び④の加算項目を適用する場合の適用条件を数値化する等、できるだけ主観的な判断が介入する余地を少なくし、公平かつ客観的に助成金の交付額を算定できるように見直すよう要望する。

#### (イ) 開催助成金の限度額について (意見)

コンベンションビューローは、開催助成金の適正な運用を期するために、交付要綱第2条により、コンベンション開催助成金審査会を設置している。支援要領によれば、助成金額は原則として収支計画書の5%以内とされている。しかし、平成25年第1回コンベンション開催助成金審査会で承認された案件のうち、次の案件については、助成金額が収支計画書の5%を超過していた。さらに、審査案件資料には、助成金額が収支計画書の5%を超過する旨や5%を超過している理由を説明した資料は添付されていなかった。

コンベンション名	区分	参加者数	開催予算総額	助成金額
4 <sup>th</sup> QATEM Workshop	国際会議	25人	822千円	150千円

助成金額が収支計画書の5%を超過する場合には、審査案件一覧に5%を超過している旨と超過理由の合理性を説明した資料を添付するとともに、助成金の支出した以降の年度において超過助成金の支出の効果をフォローする等、より公平かつ客観的に助成金の運用ができるように見直すよう要望する。

#### (ウ) 協賛の表示について (意見)

交付要綱第10条によれば、「交付の決定を受けた者は、原則として、助成の

対象となったコンベンションに関して発行されるパンフレット等の印刷物に、公益財団法人ちば国際コンベンションビューローの協賛を受けている旨の表示をするもの」としている。しかし、平成 24 年度の審査案件 15 件のうち、7 件については印刷物に、コンベンションビューローの協賛を受けている旨の表示がなされていなかった。

したがって、コンベンション開催助成金の位置づけを考慮すると、協賛を受けている旨の表示がなされなかった場合には、交付の決定の取消し又は助成の全部若しくは一部の返済を求めることができる旨を交付要綱に追加する等、より円滑な運営と成功に寄与できるように見直すよう要望する。

## エ. 媒体効果の測定について（意見）

コンベンションビューローは、キーパーソンとなる M I C E 主催者向けに「千葉」を大いに P R するとともに、コンベンションビューローの M I C E 誘致・開催支援への理解と協力を得るため、賛助会員にとっても有益・新鮮・正確な情報を定期的に配信している。具体的には、広報事業として次に掲げる広報誌を発行する他、M I C E 主催者や参加者、一般来葉者他全世界の不特定多数の者がアクセスできるホームページにおいて、M I C E 開催地としての県の魅力や利便性、施設の P R やイベントカレンダー等の M I C E に必要な情報を P R している。

【広報誌の発行回数等の年度推移】

誌名	位置づけ	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
Face to Face	コンベンションビューローの機関紙	2 回/年 2 回 各 4,000 部	2 回/年 2 回 各 4,000 部	2 回/年 各 4,000 部
CCB-IC ニュース	賛助会員向けニュース	14 回発行/年 6 回発行 (随時)	16 回発行/年 6 回発行 (定期・随時)	定期発行 1 回/月 随時発行 5 回/年
ぶらりネット CHIBA	一般向け情報誌	年 6 回/6 回 各 160,000 部	年 6 回/6 回 各 160,000 部	4 回/年 各 160,000 部

ホームページへのアクセス数等の解析を行っている以外には、紙面媒体である広報誌の成果の測定は行っていないということである。広報事業では、その目的が果たされているか否かが重要であり、広報誌等の発行回数、ホームページへのアクセス数及びプレスリリース等の配信件数だけでは、その成果を正確に判断したことにはならないと考える。

したがって、広報として行っている活動では、活動の内容や質も評価の対象と

する必要があり、県の有する魅力あるM I C E資源を十分にPRできているか、賛助会員にとって有益な情報発信が十分に行われているか等、M I C E誘致・開催支援という目的が図られているかという視点から評価を行う仕組みを構築するよう要望する。

#### オ. 千葉ロッテマリーンズかもめ会事務局について（意見）

千葉ロッテマリーンズかもめ会（以下、「かもめ会」という。）は、千葉ロッテマリーンズが県民のフランチャイズ球団として引き続き存続・発展できるように支援と応援をしていくことを目的として、県内の経済人が中心となって設立された球団後援会である。かもめ会は地域と球団のきずなを深めることが目的であるため、直接的な資金援助は行わず、ファンと選手の交流会等のイベント企画を中心に活動を行っている。また、かもめ会事務局はコンベンションビューロー内に置かれ、コンベンションビューローはかもめ会の事務局業務を行っている。

コンベンションビューローとかもめ会との間に業務委託契約等は締結されていないが、コンベンションビューローはかもめ会の事務局業務に係る対価として、消耗品費等の発生経費を集計し、毎年 50 万円の請求を定額で行っている。主な請求項目は、封筒代、コピー代（用紙代を含む。）、電話・FAX代、パソコンリース代である。また、請求項目には人件費が含まれていないが、平成 25 年度のかもめ会の事務局業務には、プロパー職員 1 名、嘱託職員 1 名が従事しているということである。

当該事務局業務は、かもめ会からの受託業務に該当するため、当該業務に関する適切な設計書の積算が行われた後、対価が決定されるのが一般的である。また、直接労務費は、適正な設計書の積算の中に含まれていなければならない。さらに、直接費に加え、適切な間接経費＝一般管理費が見積もられていなければならない。

したがって、当該事務局業務を継続して行っていくためには、まず、次のような視点から業務を見直し、適切に受託業務が実施できるように見直すよう要望する。

- i かもめ会とコンベンションビューローとの間で、受託業務に関する協定を締結する等、業務の目的、内容等を明確化する。
- ii 受託業務に関連して発生した費用を集計する。
- iii 必要に応じて委託主であるかもめ会との間で受託金額の見直しについて交渉する。

#### カ. 国際交流事業におけるコンベンションビューローの役割について（意見）

県内には、千葉県国際交流センターの他 33 の市町に国際交流協会（基金）があ

り、国際交流・国際協力の促進や在住外国人支援に取り組んでいる。また、約 150 の民間国際交流・協力団体や、約 150 の日本語教室があり、多くのボランティアが国際交流・国際協力の促進や在住外国人支援の場において活躍している。したがって、国際交流・国際協力の担い手である市町村国際交流協会（基金）、民間国際交流・協力団体、ボランティア等、個々はそれぞれ豊かな経験や情報を有しているものと考えられる。

コンベンションビューローが行っている国際交流・多文化共生事業は、県の実施事業との補完的な関係があるとのことであり、県と共催で「千葉県国際交流・協力量ネットワーク会議」を開催しているということである。また、同事業における専門性の高いスタッフの人材育成や体制の強化が必要と考えられるが、限りある人員で業務運営を効率的に実施するためには、コンベンションビューロー外部の関係者・団体等が有する経験や情報を効果的、効率的に活用することが必要と考える。

多くの関係者・団体が繋がって社会全体のものとして共有化されるためには、市町村国際交流協会、各市町村、JICA（国際協力機構）、NPO、国際交流・国際協力団体、ボランティア、大学等との問題意識の共有等、関係者・団体間の連携の強化が必要であり、コンベンションビューローがより中心的役割を担って有効なネットワークをまとめあげることができる仕組みを構築するよう要望する。

#### キ. 国際交流ボランティアの活動機会の提供について（意見）

コンベンションビューローでは国際交流事業及び多文化共生サポートにボランティアとして積極的に参加を希望する県民及び賛助会員に活動の場を提供するとともに、県内で開催される国際交流事業の効果的な実施及び外国人住民が暮らしやすい環境づくりの推進を図るために、「国際交流ボランティア制度」を設けている。また、国際交流ボランティア制度におけるボランティアの登録者数と紹介件数の推移は次に掲げる表に示すとおりであり、紹介件数がゼロの制度もあることが分かる。

【国際交流ボランティア制度の登録者数及び紹介件数の年度推移】

項目 \ 年度		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
語学ボランティア	登録者数	898 名	919 名	973 名
	紹介件数	23 件 (延べ 54 人)	26 件 (延べ 59 人)	20 件 (延べ 74 人)
ホストファミリーボランティア	登録者数	346 家庭	341 家庭	333 家庭
	紹介件数	1 件 (11 家庭)	4 件 (32 家庭)	2 件 (18 家庭)
文化ボランティア	登録者数	259 名	258 名	251 名
	紹介件数	0 件	0 件	0 件
日本語ボランティア	登録者数	75 名	85 名	91 名
	紹介件数	0 件	0 件	0 件

コンベンションビューローでは、国際交流ボランティアの活動のニーズを把握するための事前調査等を行っていないということである。一方、国際交流ボランティアに登録しても活動の機会があまりないという声も講座開催時等にあるということである。

国際交流ボランティアの養成と活動機会の提供は、国際交流・多文化共生事業の両輪と考える。引き続き、県が開催・誘致する行事への紹介及びボランティアの活躍のための関係機関への需要調査等を地道に行い、国際交流ボランティア制度のより一層の活性化のために効果的な広報を行っていくよう要望する。

#### ク. 給与体系と人事考課制度について（意見）

給料は、正規の勤務時間による勤務に対する報酬（職員給与規程第3条）とされており、給料は給料表（別表1）に定めるところにより支給する（同規程第4条第1項）とされている。

コンベンションビューローは、主に県からの出損金や補助金で運営しているとともに、県と共同してMICEの推進や国際交流等の公益事業を行う法人であること等から、職員の給与体系等は県に準拠しており、独自の給与体系を検討中ということである。

職員の給料は、職務の複雑、困難及び責任の度合いに基づき（同規程第4条第2項）支給されるものであるから、県の給与体系に準拠するだけでなく、コンベンションビューローの職員の職務の複雑性、困難性及び責任の度合い等に応じた弾力的な給与体系のあり方を構築するよう要望する。

#### ⑥ MICEマーケティングの高度化について（意見）

コンベンションビューローは、県の特性・強みを生かしたMICE誘致をめざし、国際競争力、マーケティング力を高め「オール千葉」としてMICE誘致に取り組んでいる。コンベンションビューローは、コンベンションの中でも、経済波及効果が大きく期待できる600名規模以上の国際会議、1,000名規模以上の国内大会、1,000名規模以上の国際インセンティブ旅行、社会的影響力の高い政府間会議や国際機関の会議、海外の大型企業インセンティブ旅行等を中心に誘致活動を実施している。下に掲げる表に示すとおり、コンベンションビューローのMICEの誘致・開催実績は、国際会議が大部分を占めていることが分かる。

【MICE の誘致・開催実績の年度推移】

(単位：件)

項目 \ 年度		平成 23 年度		平成 24 年度		平成 25 年度	
		誘致	開催	誘致	開催	誘致	開催
M	企業等の会議	1	3	0	0	0	0
I	インセンティブ旅行	0	0	1	1	0	0
C	JNTO 基準国際会議	22	20	28	20	25	33
	JNTO 基準国際会議以外の会議	20	25	31	27	23	23
E	展示会・見本市	6	7	4	4	4	6
合 計		49	55	64	52	52	62

一方、JNTO認定国際会議の千葉県内の都市別の開催件数の年度推移は、次に掲げる表に示すとおりである。コンベンションビューローは、国際会議観光都市である千葉市・成田市・木更津市・浦安市の各都市が持つMICE施設の特徴（収容人数、会議室数、空き情報等）、宿泊施設数、アクセス、アフターコンベンションの魅力等を把握し、MICE主催者のニーズ（開催仕様案、開催期間、予算、会議のテーマ等）に合わせて、開催地の提案を行っているため、これらの国際会議観光都市での開催が多くを占めていることが分かる。

【JNTO 認定国際会議県内都市別開催件数の年度推移】

(単位：件)

都市名 \ 年度	2011 年	2012 年	2013 年	合 計
千葉市	30	30	28	88
成田市	2	1	3	6
木更津市	1	3	1	5
浦安市	5	2	7	14
柏市	4	5	8	17
習志野市	1	0	7	8
船橋市	0	0	2	2
佐倉市	1	3	0	4
市川市	0	0	2	2
市原市	1	0	0	1
松戸市	1	0	0	1
銚子市	1	0	0	1
合 計	47	44	58	149

注：暦年基準での統計である。

国際的なMICE誘致活動が激化する中、海外競合国・都市との厳しい誘致競争に打ち勝つため、今後国際会議以外にも実施事業を拡充し、海外におけるMICE

誘致活動等を強化促進していくということである。MICE誘致事業は、県民という不特定多数の者にMICE開催による多大な経済波及効果をもたらすという利益の増進に寄与することから、事業の公益性が認められている。したがって、コンベンションビューローの県出資の公益財団法人としての位置づけを考慮すると、今後は国際会議観光都市のみならず、経済波及効果が偏りなく、不特定多数の県民にもたらされるようなMICE誘致事業の拡充が求められる。

一方、県へのMICE誘致をいかに効率的に行うかという視点からコンベンションビューローとしての活動を行っているため、MICEマーケティングについて体系的に実施したことはないということである。これまで培った国際会議の誘致ノウハウを生かし、企業等の会議やインセンティブ旅行といった分野でのMICE誘致活動を強化促進し、実施事業を拡充するためには、平成25年8月のMICE国際競争力強化委員会最終とりまとめ「我が国のMICE国際競争力の強化に向けて～アジア No.1の国際会議開催国として不動の地位を築く～」を参考にしながら、次のような視点からマーケティング活動を見直し、より高度なMICEマーケティングが実施できるよう要望する。

- i 国際会議の分野別開催動向、開催地のローテーションの種類、会議規模、施設要件等のセグメント化を行った市場分析の実施
- ii 主催者のニーズ等の分析、競合他都市の重点誘致分野、施設整備状況、開催支援ツール等のリサーチの実施
- iii 県のブランドイメージである①自然豊かな美しいエリア、②成田空港、羽田空港及び東京からのアクセスの利便性、③県民の熱いおもてなしの気持ちといった強みを生かした重点分野の設定
- iv 競合他都市との差別化を図るため、県内に存する歴史的建造物や文化施設等のユニークベニューを含む観光資源を再発掘する等、ホスピタリティ・観光要素のサービス充実

## ⑦ ガバナンスの現状とその評価について

### ア. 理事職と事務職の兼務等について（意見）

コンベンションビューローは、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しており、定款において、理事の中から代表理事及び業務執行理事を選定することとしている。また、コンベンションビューローの組織運営上、事務局に事務局長、事務局次長及び部長並びにセンター長等を置いている。なお、主な役職の職務及び権限に関する定款や規則の定めは次のとおりである。

役職名	職務及び権限
代表理事	法令及び定款で定めるところにより、本法人を代表し、その業務を執行する（定款第 30 条(2)）
業務執行理事	代表理事を補佐し、本法人の業務を執行する（定款第 31 条(3)）
事務局長	代表理事の命を受けて事務局を統括する（組織規程第 4 条）
事務局次長、部長、センター長	上司の命を受けて分掌事務を掌理し、所属職員を指揮監督する（組織規程第 4 条）

平成 25 年度の役職員の状況によれば、常勤の理事として代表理事と業務執行理事を置いているが、業務執行理事は事務局長との兼務となっている。

処務規程の別表において業務執行理事と事務局長の専決事項が峻別されているにもかかわらず、業務執行理事が事務職である事務局長とを兼務をすることは、専決事項を区分した目的が損なわれる可能性があるほか、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能に支障を来す恐れがある。理事が事務局長を兼務するメリットとデメリットを制度の本来の趣旨や組織論・マネジメントの視点から十分に考慮し、公益財団法人としてのあるべき理事制度と事務局の関係を再構築するよう要望する。

## イ. 監事監査の実施状況について

コンベンションビューローは、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しており、監事の職務及び権限に関する定款の定めは次のとおりとである。

役 職 名	職務及び権限
監事（定款第 31 条）	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 理事の職務の執行を監査し、法令で定めるところにより、監査報告書を作成すること。</li> <li>(2) 本法人の業務及び財産の状況を調査すること、並びに各事業年度に係る計算書類等及び事業報告等を監査すること。</li> <li>(3) 評議員会及び理事会に出席し、必要があるときには、意見を述べること。</li> <li>(4) 略</li> <li>(5) 略</li> <li>(6) 理事が評議員会に提出しようとする議案、書類その他法令で定めるものを調査し、法令若しくは定款に違反し、又は著しく不当な事実があると認められるときは、その調査の結果を評議委員会に報告すること。</li> <li>(7) 略</li> </ul>

監事は、理事の職務の執行を監査し、理事が作成した計算書類等及び事業報告等を監査するとともに、その職務の遂行のために法人の業務及び財産の状況を調査することができるなどの広範な権限を与えられている（一般法人法第 99 条、第 124 条第 1 項）。また、法人の運営が適正に行われるための重要な役割を担っており、年間を通して理事の職務の執行を監査する職責をも負っている（同条第 1 項）。

#### （ア）監査計画について（意見）

監査においては、自ら主体的に、計算書類等の会計監査を実施するのみならず、事業報告も含む業務監査も行い、監査報告を作成する必要がある（一般法人法第 99 条第 1 項、第 124 条第 1 項・第 2 項第 2 号）。

平成 25 年度の監査の実施状況は、理事会及び評議員会に出席する以外に、理事会及び評議員会での承認に先立ち、事業報告及び決算についての監査が行われている。監査の実施に際しては、監査計画の作成・提出はなく、口頭で確認をしているということであった。

監事監査を効果的かつ効率的に実施するために、次の項目を含む監査計画を策定することを要望する。

- i 監査の基本的な方針、ii 監査実施日、iii 監査実施項目、
- iv 監査方法、v 監査従事者等

#### （イ）会計指導契約について（指摘）

事業報告及び決算についての監事監査に先立ち、税理士法人Aにより予備監査が実施されている。同法人に対しては、会計指導料として年間 60 万円の支払いを行っているということである。また、経理規程第 34 条では、「1 件の金額 100 万円を超えない契約をする場合」には、契約書の作成を省略することができる」とされている。コンベンションビューローでは、この規定により、税理士法人Aとは契約書の作成を省略しているということである。

税理士法人Aの業務範囲を明確化し、コンベンションビューローの利益を確保するためにも、簡易な請書を作成し、業務内容と対価の価額等を明文化するよう改善されたい。併せて、契約書の作成を省略することができる「1 件の金額 100 万円を超えない契約」という基準についても、物品の購入と請負等、契約の種類別に基準を異なる金額とする等、より適切な事業の管理が可能となるような規程への変更を検討するよう改善されたい。

#### (ウ) 予備監査の利用について（意見）

予備監査の実施項目は次のとおりである。

- i 期末試算表と総勘定元帳との突合せ
- ii 期末試算表と正味財産増減計算書、貸借対照表、財務諸表に対する注記、付属明細書及び財産目録等との突合せ
- iii 流動資産である普通預金及び定期預金の残高について、全ての取引銀行の通帳と残高証明書との突合せ
- iv 基本財産である定期預金、投資有価証券の残高について、全ての取引銀行について証書と残高証明書との突合せ

予備監査の結果を利用し、計算書類等の会計に関する部分について当該外部の専門家の結果に委ねるためには、次のような視点から監事監査と予備監査の役割分担を明確化し、監事監査がより効果的かつ効率的に実施することを要する。

- i 専門家による予備監査の項目及びその方法と、監事監査における監査の項目及びその方法とを、協定等で明確にする。
- ii 専門家から独立の立場を保持し職務を執行したことの通知を受け取る。
- iii 専門家による監査の方法と結果が相当であるか否かの判断をした上で、専門家の監査結果に依拠する。

#### ⑧ 賞与引当金について（意見）

公益財団法人が適用する会計基準については、特に義務付けられている会計基準はなく、一般に公正妥当と認められる会計の基準やその他の会計の慣行によることが求められている（一般法人法施行規則第 21 条）。コンベンションビューローにおいては、公益法人会計基準が附属明細書や基金も含む会計基準であり、法人の会計処理の利便に資するものと考え、同会計基準に従って計算書類等を作成している。

コンベンションビューローでは、次に掲げる職員給与規程にしたがい、コンベンションビューロー職員に対して期末手当（いわゆる賞与）を支給している。

##### 【職員給与規程】

第 18 条 期末手当は、6 月 1 日及び 12 月 1 日（以下、この条においてこれらの日を「基準日」という。）にそれぞれ在籍する職員並びにこれらの基準日前 1 か月以内に退職し、又は死亡した職員に対して支給する。

2 期末手当の額は、期末手当基礎額に次表に掲げる支給率を乗じて得た額に、基準日以前6か月以内の期間におけるその者の在職期間の次の各号に掲げる区分に応じて、当該各号に定める割合を乗じて得た額とする。

基準日	支給率	支給日
6月1日	100分の122.5	6月30日
12月1日	100分の137.5	12月10日

- (1) 6か月 100分の100  
 (2) 5か月以上6か月未満 100分の80  
 (3) 3か月以上5か月未満 100分の60  
 (4) 3か月未満 100分の30

3 以下、略

一方、公益会計基準では、次に掲げるとおり、財務諸表の注記として引当金の計上基準の記載が例示されていることから、賞与引当金の計上が求められているものとする。しかし、公益財団法人への移行後も、コンベンションビューローは賞与引当金を計上していない。

【公益会計基準】

第2 貸借対照表

1 貸借対照表の内容

貸借対照表は、当該事業年度末現在における全ての資産、負債及び正味財産の状態を明りょうに表示するものでなければならない。

第5 財務諸表の注記

財務諸表には、次の事項を注記しなければならない。

- (1) 略  
 (2) ……、引当金の計上基準等財務諸表の作成に関する重要な会計方針

以下、略。

一般に公正妥当と認められる会計の基準に従い、翌事業年度にコンベンションビューロー職員に対して支給する賞与の見積額のうち、当事業年度の負担に属する部分の金額は、賞与引当金として負債の部へ計上することを要望する。具体的には、期末手当については支給対象期間の定めがあると認められるため、平成26年6月にコンベンションビューロー職員に対して支給した期末手当額(748万円)のうち、当事業年度の負担に属する部分の金額(461万円)は、平成25年度決算において賞与引当金として負債の部へ計上することが必要であったものと考えられる。

#### 第4 利害関係について

包括外部監査の対象としての特定の事件につき、私には地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。