

## 第2 宮崎県住宅供給公社

### 1 事業内容

宮崎県住宅供給公社は、住宅を必要とする勤労者に対し、住宅の積立分譲等の方法により居住環境の良好な集団住宅及びその用に供する宅地を供給し、もって住民の生活の安定と社会福祉の増進に寄与することを目的として「地方住宅供給公社法」に基づき設立されており、同法第21条により分譲事業及び賃貸管理事業等を実施している。

### 2 実施した監査手続き

- ・宮崎県公社等改革指針（平成16年3月策定）
- ・宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）
- ・平成18年度公社等経営評価シート
- ・平成13年度から平成18年度の財務諸表

上記の書類の通査突合に加えて、必要に応じて県の所管部署並びに公社の担当者に行ったヒアリングの結果や追加の資料等により、公社等の改革が宮崎県公社等改革指針（平成16年3月策定）に沿って行われているか、またその評価が平成18年度公社等経営評価シートで適正に行われておりその結果が宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）に反映されているかについて検証した。

### 3 宮崎県公社等改革指針（平成16年3月）における改革工程及び評価

宮崎県住宅公社の宮崎県公社等改革指針（平成16年3月）における改革工程の概要は次のようになっている。

#### (1) まなび野等の分譲促進の取組強化

平成16年度・販売促進策の強化、広告宣伝等の充実

平成17年度・「まなび野」の販売促進策の強化、広告宣伝等の充実

- ・倉岡団地の早期完成

平成18年度・「まなび野」の分譲推進

- ・倉岡団地の早期完成

#### (2) コスト削減の取組強化

平成16年度・人件費・一般管理費の削減等

平成17年度・人件費、一般管理費の削減

- ・事業原価の削減

平成18年度・一般管理費の削減

#### (3) 分譲事業の取組方針及び賃貸事業の基本方針の検討

平成16年度・各事業の評価、住宅事情等の分析、市町村に対する意向調査等の結

果を踏まえ、取組方針等を決定

(4) 職員宿舍改修事業の受託業務の見直し

平成16年度・県管財課と協議のうえ方針を決定

(5) 事業の整理・再編と他団体との統合の検討

平成16年度・改革工程の方針を受けて事業の整理・再編を検討

平成17年度・上記①～④の方針を受けて事業の整理・再編を検討

平成18年度・上記①～④の方針を受けて事業の整理・再編を検討

これらを活動内容、財務内容、組織運営の観点から評価するために活動指標、財務指標として5つの指標を定め、次のように評価している。

活動指標（活動内容の評価 A良好）

①指標名 分譲住宅用地残区画数

算式（単位） 「まなび野」全分譲住宅区画数－分譲済区画数－当該年度計画区画数

目標値 99区画

実績値 95区画

達成度(%) 107.3%

②指標名 賃貸住宅入居率

算式（単位） 賃貸住宅入居戸数／管理戸数

目標値 100.0%

実績値 100.0%

達成度(%) 100.0%

③指標名 倉岡団地造成工事進捗率

算式（単位） 累計支出事業費／全体計画額

目標値 79.0%

実績値 81.2%

達成度(%) 102.8%

財務指標（財務内容の評価 A良好）

①指標名 分譲事業資産比率

算式（単位） 分譲事業資産／資産合計×100%

目標値 26.1%

実績値 23.0%

達成度(%) 113.5%

②指標名 借入金依存率

算式（単位） 借入金残高／資産合計額×100%

目標値 12.9%

実績値 11.9%

達成度(%) 108.4%

改革工程を要約するとそれぞれ

- ①収益を増やす
  - ②原価及び経費を減らす
  - ③今後の経営方針を策定する
  - ④今後の経営方針を策定する
  - ⑤今後の経営方針を策定する
- というようなことになる。

経営方針の決定は別として収益を増やすとか原価及び経費を減らすということはその成果が直接決算書に反映されてくるものであるため、比較可能なように改革指針策定前3年間策定後3年間の6年間の比較財務諸表を作ると表1のようになる(平成13年度は決算書の様式が他の年度と違いすぎるために比較財務諸表に記載していない)。

表1 宮崎県住宅供給公社比較財務諸表

	(単位:百万円)					
	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度
貸借対照表						
現金預金		2,420	2,087	2,087	1,633	1,683
預託金	-	-	-	-	-	-
未収金		224	206	129	50	41
未収収益	-	-	-	-	-	-
分譲事業資産		335	4,259	2,903	2,224	1,713
前払金		4	579	-	0	0
その他流動資産		9	23	8	8	1
貸倒引当金		(4)	(1)	(1)	(1)	(1)
流動資産合計		2,988	6,576	5,128	3,914	3,438
貸貸事業資産		3,394	3,659	4,650	4,820	4,859
事業用土地資産		4,597	-	-	-	-
その他事業資産		6	6	5	5	4
有形固定資産		666	695	246	229	220
無形固定資産	-	-	-	-	-	0
その他の固定資産		13	12	13	11	11
長期有価証券	-	-	698	699	699	699
貸倒引当金	-	-	-	-	-	(3)
固定資産合計		8,676	5,071	5,613	5,764	5,790
資産合計		11,664	11,646	10,741	9,678	9,228
次期返済長期借入金		(31)	(132)	(928)	(678)	(29)
未払金		(70)	(21)	(40)	(49)	(95)
前受金		(48)	(53)	(78)	(40)	(26)

預り金		(146)	(107)	(30)	(10)	(5)
その他の流動負債		(4)	(3)	(27)	(9)	(5)
流動負債合計		(299)	(315)	(1,104)	(786)	(161)
長期借入金		(2,989)	(2,564)	(1,147)	(470)	(653)
預り保証金		(95)	(132)	(238)	(240)	(255)
繰延建設補助金		(72)	(155)	(152)	(138)	(135)
退職給付引当金		(346)	(346)	(325)	(263)	(182)
計画修繕引当金		(286)	(305)	(325)	(345)	(361)
その他固定負債		—	(113)	(195)	(153)	(56)
固定負債合計		(3,788)	(3,615)	(2,383)	(1,609)	(1,642)
住宅宅地分譲事業準備金		(4,181)	(4,259)	(2,903)	(2,224)	—
賃貸住宅管理事業準備金		(767)	(787)	(817)	(842)	—
特定準備金合計		(4,948)	(5,046)	(3,720)	(3,066)	—
資本金		(10)	(10)	(10)	(10)	(10)
資本剰余金		—	—	(130)	(130)	(130)
利益剰余金		(2,536)	(2,619)	(2,659)	(3,394)	(7,141)
当期純利益		(83)	(40)	(735)	(682)	(143)
資本合計		(2,629)	(2,669)	(3,534)	(4,216)	(7,425)
負債及び資本合計		(11,664)	(11,646)	(10,741)	(9,678)	(9,228)

損益計算書

(単位:百万円)

	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度
分譲事業収益		(1,488)	(2,477)	(1,838)	(1,535)	(1,673)
賃貸管理事業収益		(235)	(256)	(274)	(275)	(263)
その他事業収益		(88)	(88)	(72)	(67)	(108)
事業収益合計		(1,812)	(2,418)	(2,184)	(1,877)	(2,044)
分譲事業原価		1,304	2,139	1,923	1,371	1,352
賃貸管理事業原価		199	195	213	201	185
その他事業原価		87	84	69	64	104
事業原価		1,589	2,418	2,205	1,636	1,641
一般管理費		195	215	184	218	173
事業利益		(28)	(187)	205	(23)	(230)
その他経常収益		(21)	(32)	(13)	(17)	(16)
補助金等収入		—	—	0	(10)	—
その他経常費用		47	80	74	45	52
経常利益		(2)	(139)	265	(5)	(195)
特別利益		(99)	—	—	—	—
前期損益修正益					(43)	—

特別損失		2	1	0	21	—
前期損益修正損				326	—	—
災害その他の臨時損失						52
特定準備金計上前利益		(99)	(138)	591	(28)	(143)
住宅宅地分譲事業準備金取崩		—	(20)	(1,356)	(679)	—
賃貸住宅管理事業準備金取崩		—	—	—	—	—
特定準備金取崩合計		—	(20)	(1,356)	(679)	—
住宅宅地分譲事業準備金繰入		12	98	—	—	—
賃貸住宅管理事業準備金繰入		4	20	30	25	—
特定準備金繰入合計		16	118	30	25	—
当期純利益		(83)	(40)	(735)	(682)	(143)

この表からみると損益計算書の変動が非常に大きくなっているが、宮崎県住宅供給公社の経理担当者の話では、人件費や広告宣伝費、一般管理費（広告宣伝費以外の）の経理処理が変わっているということであり、これらの変化をまとめると表2年度毎の経理処理の変化のようになる。

表2 年度毎の経理処理の変化

項目毎の内訳

(単位:百万円)

	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度
役員給与	44	39	38	17	16	11
職員給与	228	214	201	190	156	166
その他の人件費	69	72	77	67	69	85
計	341	325	316	274	241	262
一般管理費(広告宣伝費除く)	54	62	65	51	80	45
広告宣伝費(直接原価分含む)	36	21	19	32	26	12
計	90	83	84	83	106	57
合計	431	408	400	357	247	319

勘定科目毎の内訳

(単位:百万円)

	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度
事業原価						
人件費	341	179	153	132	119	137
一般管理費(広告宣伝費除く)	54	13	13	9	10	9
広告宣伝費(振替分)	—	4	10	23	—	—
広告宣伝費(直接原価分)	36	17	9	9	—	—

計	431	213	185	173	129	146
一般管理費						
人件費	—	146	163	142	122	125
一般管理費(広告宣伝費除く)	—	49	52	42	70	36
広告宣伝費	—	0	0	0	26	12
計	—	195	215	184	218	173
合計	431	408	400	357	347	319

表1に表2を加味して支払利息控除後の経常利益まで作り直したものが表3修正比較損益計算書となる。

表3 修正比較損益計算書

(単位:百万円)

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
分譲事業収益		(1,488)	(2,477)	(1,838)	(1,535)	(1,673)
賃貸管理事業収益		(235)	(256)	(274)	(275)	(263)
その他事業収益		(88)	(88)	(72)	(67)	(108)
事業収益計	(1,542)	(1,812)	(2,821)	(2,184)	(1,877)	(2,044)
分譲事業原価		1,304	2,139	1,923	1,371	1,352
賃貸管理事業原価		199	195	213	201	185
その他事業原価		87	84	69	64	104
事業原価計	1,542	1,589	2,418	2,205	1,636	1,641
人件費・広告宣伝費・広告宣伝費以外の一般経費の一般管理費への振替	(431)	(213)	(185)	(173)	(129)	(146)
修正後事業原価	1,111	1,376	2,233	2,032	1,507	1,495
修正後売上総利益	(431)	(436)	(588)	(152)	(370)	(549)
一般管理費	—	195	215	184	218	173
人件費・広告宣伝費・広告宣伝費以外の一般経費の事業原価からの振替	431	213	185	173	129	146
修正後一般管理費	431	408	400	357	347	319
営業利益	0	(28)	(187)	205	(23)	(230)
支払利息	68	12	31	25	14	14
経常利益	68	(16)	(156)	230	(9)	(216)

#### 4. 監査の結果

##### (1) まなび野等の分譲促進の取組強化

改革指針が策定された平成16年3月当時宮崎県住宅供給公社では新たな分譲事業は計画されておらず、既開発の「まなび野」「倉岡ニュータウン」の分譲が行われている状態であった。

この両分譲地の販売戸数実績は表4のようになっている。これからみると一般的に分譲が進むにつれて売りにくい場所が残ってくることから分譲戸数が減少してくることはやむを得ない面があり、それなりに健闘しているといってもよい。

表4 「まなび野」「倉岡ニュータウン」分譲実績

(単位:戸)

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
まなび野	27	27	38	29	30	33
倉岡ニュータウン	0	0	26	20	3	1
計	27	27	64	49	33	34

##### (2) コスト削減の取組強化

分譲事業資産の売却が進むにつれて借入金は年々減少しており、財務内容は改善されているといえる。

人件費及び一般管理費の削減に関しては宮崎県道路公社、宮崎県土地開発公社との共通部門統合がはかられているため別途事務局の統合として触れることにする。

##### (3) 分譲事業の取組方針及び賃貸事業の基本方針の検討

現時点では財務諸表に現れてくるような変化をもたらしていない。

##### (4) 職員宿舍改修事業の受託業務の見直し

現時点では財務諸表に現れてくるような変化をもたらしていない。

##### (5) 事業の整理・再編と他団体との統合の検討

現時点では財務諸表に現れてくるような変化をもたらしていない。

これらの結果活動指標、財務指標に関しては、採用されている指標は共に改善されている方向を示しており活動内容及び財務内容の評価が共にA良好とされている結果

となっている。

このようにみえてくると、現行の評価方法に依れば改革の実績は計画通り達成されておりその評価も妥当なものということになる。

## 5. 事務局の統合

宮崎県住宅供給公社、宮崎県土地開発公社、宮崎県道路公社の3公社は、組織の簡素化、運営の効率化、経費の削減をはかるため平成16年4月に事務局の統合を行っている。

公社毎の修正比較損益計算書をみればいわゆる販売費及び一般管理費がかなり減少していることが見受けられるが、事務局の統合により一番影響を受けるのは人件費と考えられる。そこで3公社合算の6年間の従事者数及び人件費の推移表を作成したものが表5及び表7であり、3公社合算の修正後事業収益、修正後売上総利益、修正後人件費控除後一般管理費、修正後経常利益の推移及び従事者1人当たりの金額の推移を表にしたものが表8から表11である。

### (1) 従事者数の推移

平成16年4月から3公社の事務局の統合が行われているが、表5からプロパー、県派遣共に減少していることがわかり、人数の面では統合の成果が現れているようにみえる。

平成13年度と平成18年度とを比較して減少の内訳を要約すると表6のようになる。

この表からみるとの県派遣では役員が67%職員が50%減少している。プロパー役員は50%、職員が24%減少しており、事務局統合の成果は現れているといえる。

表6 従事者数の減少の要約

(単位：人)

	平成13 年度	平成18 年度	減少 人数	減少割 合
役員				
プロパー	2.0	1.0	1.0	50%
県派遣	9.0	3.0	6.0	67%
計	11.0	4.0	7.0	64%
職員				
プロパー	34.0	26.0	8.0	24%
県派 遣	20.0	9.0	11.0	55%
計	54.0	35.0	19.0	35%



表5 従事者数の推移

項目毎 役員	平成13年度		平成14年度		平成15年度		平成16年度		平成17年度		平成18年度	
	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣
土地開発公社	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.6	1.6	1.6	1.6	0.3	1.0
道路公社	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.6	1.6	1.6	1.6	0.3	1.0
住宅供給公社	4.0	4.0	1.0	3.0	1.0	3.0	1.6	1.6	1.6	1.6	0.3	1.0
計	2.0	9.0	2.0	8.0	1.0	8.0	5.0	5.0	5.0	5.0	1.0	3.0
共通課(総務・経理・企画)												
土地開発公社	3.0	1.0	3.0	1.0	3.0	1.0	1.8	0.2	3.1	1.3	1.8	0.2
道路公社	5.0	1.0	5.0	1.0	5.0	1.0	1.5	0.2	1.9	0.8	2.2	1.0
住宅供給公社	8.0	2.0	8.0	2.0	8.0	2.0	9.0	1.0	12.0	5.0	12.0	5.0
計	8.0	2.0	8.0	2.0	8.0	2.0	9.0	1.0	12.0	5.0	12.0	5.0
共通課以外												
土地開発公社	8.0	2.0	8.0	2.0	8.0	2.0	6.0	2.0	5.0	5.0	4.0	4.0
道路公社	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
住宅供給公社	13.0	12.0	12.0	11.0	12.0	9.0	10.0	9.0	6.0	6.0	7.0	4.0
計	26.0	18.0	25.0	17.0	25.0	15.0	19.0	11.0	14.0	14.0	14.0	4.0
合計	36.0	29.0	35.0	27.0	34.0	25.0	28.0	17.0	26.0	15.0	27.0	12.0

(単位:人)

公社毎	平成13年度		平成14年度		平成15年度		平成16年度		平成17年度		平成18年度	
	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣	プロパ ー	県派遣
土地開発公社												
役員	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.6	1.6	1.6	1.6	0.3	1.0
共通課(総務・経理・企 業)	3.0	1.0	3.0	1.0	3.0	1.0	1.8	0.2	3.1	1.3	1.8	0.2
共通課以外	8.0	2.0	8.0	2.0	8.0	2.0	6.0	6.0	5.0	4.0	4.0	4.0
計	13.0	5.0	12.0	5.0	11.0	5.0	7.8	1.8	8.1	2.9	6.1	1.2
道路公社												
役員	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.6	1.6	1.6	1.6	0.3	1.0
共通課(総務・経理・企 業)	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	1.5	0.2	1.9	0.8	2.2	1.0
共通課以外	5.0	7.0	5.0	7.0	5.0	7.0	4.5	3.8	4.9	2.4	5.5	2.0
計	5.0	7.0	5.0	7.0	5.0	7.0	4.5	3.8	4.9	2.4	5.5	2.0
住宅供給公社												
役員	4.0	4.0	1.0	3.0	1.0	3.0	1.6	1.6	1.6	1.6	0.3	1.0
共通課(総務・経理・企 業)	5.0	1.0	5.0	1.0	5.0	1.0	5.7	0.6	7.0	2.9	8.0	3.8
共通課以外	13.0	12.0	12.0	11.0	12.0	9.0	10.0	9.0	6.0	5.0	7.0	4.0
計	18.0	17.0	18.0	15.0	18.0	13.0	15.7	11.2	13.0	9.5	15.3	8.8
合計	36.0	29.0	35.0	27.0	34.0	25.0	28.0	17.0	26.0	15.0	27.0	12.0

合計	65.0	39.0	26.0	40%
----	------	------	------	-----

## (2) 人件費の推移

人件費の絶対額は平成13年度から減少傾向にあるが、平成16年度以降は事務局の統合や宮崎県からの派遣の人数を減らすなどした結果大幅に減少していることがわかる。

しかし1人当たりの人件費額でみると役員、職員共に減少傾向はみられずほぼ横ばいの状況にある。このことから給与水準の改定は行われなかったものと推測される。給与水準を据え置いていたとしても人数が減少すれば人件費の絶対額が減少することは自明の理であり、経費の削減という改革目的に照らせば十分な努力がなされているとはいえない。

表7 人件費の推移

(単位：千円)

公社毎		平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
土地開発公社							
役員	プロパー	11,640	5,128				1,818
	県派遣	24,111	15,903	12,703	16,037	15,995	9,067
	小計	35,751	21,031	12,703	16,037	15,995	10,885
職員	プロパー	86,102	84,223	82,948	61,574	63,610	41,443
	県派遣	24,753	24,470	24,000	1,871	8,761	1,711
	小計	110,855	108,693	106,948	63,445	72,371	43,154
計		146,606	129,724	119,651	79,482	88,366	54,039
道路公社							
役員	プロパー						1,818
	県派遣	35,526	33,343	23,182	16,587	15,995	9,067
	小計	35,526	33,343	23,182	16,587	15,995	10,885
職員	プロパー	38,725	37,564	37,306	35,260	37,854	39,482
	県派遣	31,522	30,848	30,834	14,373	5,391	6,495
	小計	70,247	68,412	68,140	49,633	43,245	45,977
計		105,773	101,755	91,322	66,220	59,240	56,862
住宅供給公社							
役員	プロパー		5,128	4,896			1,817
	県派遣	44,361	33,796	32,976	16,627	15,994	9,067
	小計	44,361	38,924	37,872	16,627	15,994	10,884
職員	プロパー	136,738	129,595	127,781	122,183	99,683	112,953
	県派遣	90,944	84,408	73,492	68,222	56,542	52,583

小計	227,682	214,003	201,273	190,405	156,225	165,536
計	272,043	252,927	239,145	207,032	172,219	176,420
合計	524,422	484,406	450,118	352,734	319,825	287,321

(単位：千円)

項目毎	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
役員						
土地開発公社	35,751	21,031	12,703	16,037	15,995	10,885
道路公社	35,526	33,343	23,182	16,587	15,995	10,885
住宅供給公社	44,361	38,924	37,872	16,627	15,994	10,884
計	115,638	93,298	73,757	49,251	47,984	32,654
職員						
土地開発公社	110,855	108,693	106,948	63,445	72,371	43,154
道路公社	70,247	68,412	68,140	49,633	43,245	45,977
住宅供給公社	227,682	214,003	201,273	190,405	156,225	165,536
計	408,784	391,108	376,361	303,483	271,841	254,667
合計	524,422	484,406	450,118	352,734	319,825	287,321

(単位：人)

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
役員	11.0	10.0	9.0	5.0	5.0	4.0
職員	54.0	52.0	50.0	40.0	36.0	35.0
従事者数合計	65.0	62.0	59.0	45.0	41.0	39.0

役員1人当たり人権費	10,513	9,330	8,195	9,850	9,597	8,164
------------	--------	-------	-------	-------	-------	-------

職員1人当たり人件費	7,570	7,521	7,527	7,587	7,551	7,276
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

### (3) 修正後の事業収益

修正後の事業収益は絶対額では年により増減はあるものの、この6年間あまり変わっていないようにみえる。

しかし1人当たりの事業収益では、事務局統合により人数が減少した平成16年度以降むしろ増加傾向にあることがわかる。このことは少ない人数で従来と同じ事業収益を確保しているということであり、販売促進の面ではある程度の成果が上がっているといってもよい。

表8 修正後事業収益

(単位：百万円)

	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度
宮崎県土地開発公社						
公有地取得事業収益	(782)	(187)	(70)	(74)	(40)	(780)
附帯等事業収益	—	(19)	(29)	(3)	(1)	(1)
あっせん等事業収益	(170)	(181)	(174)	(166)	(84)	(55)
事業収益合計	(952)	(387)	(273)	(243)	(125)	(837)
宮崎県道路公社						
道路料金収入	(1,534)	(1,453)	(1,431)	(1,385)	(1,477)	(1,420)
駐車場料金収入	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
附帯施設収入	(2)	(2)	(2)	(1)	(1)	(1)
業務雑収入	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(12)
業務収入計	(1,540)	(1,459)	(1,437)	(1,391)	(1,483)	(1,435)
関連道路負担金受入	(15)	—	—	—	—	—
受託業務収入	—	—	(390)	(325)	(25)	—
事業収益合計	(1,556)	(1,460)	(1,828)	(1,716)	(1,508)	(1,435)
宮崎県住宅供給公社						
分譲事業収益		(1,488)	(2,477)	(1,838)	(1,535)	(1,673)
賃貸管理事業収益		(235)	(256)	(274)	(275)	(263)
その他事業収益		(88)	(88)	(72)	(67)	(108)
事業収益合計	(1,542)	(1,812)	(2,821)	(2,184)	(1,877)	(2,044)
事業収益総合計	(4,050)	(3,659)	(4,922)	(4,143)	(3,510)	(4,316)

従事者数合計	65.0	62.0	59.0	45.0	41.0	39.0
--------	------	------	------	------	------	------

1人当たり事業収益	(62)	(59)	(83)	(92)	(85)	(111)
-----------	------	------	------	------	------	-------

#### (4) 修正後の売上総利益

事業収益はこの6年間あまり変わっていないのに対し、売上総利益は平成16年度を境に減少している。ただ1人当たりの売上総利益は平成16年度以降もあまり変わっていないことから、平成16年度以降は利益率が下がっているのではないかと推測できる。利益率が下がれば事業収益が一定でも売上総利益は減少するからである。

利益率の低下の要因は販売単価の低下や原価の増加が考えられるが、いずれにしても人数が減少した中で頑張って事業収益そのものは確保したものの売上総利益の低下を阻止することはできず、従来と同程度の1人当たりの売上総利益を維持できたに止まったというところである。

表9 修正後売上総利益

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
宮崎県土地開発公社 修正後売上総利益	(210)	(213)	(194)	(166)	(91)	(62)
宮崎県道路公社 修正後売上総利益	(332)	(329)	(282)	(231)	(203)	(170)
宮崎県住宅供給公社 修正後売上総利益	(431)	(436)	(588)	(152)	(370)	(549)
修正後売上総利益総合計	(973)	(978)	(1,064)	(549)	(664)	(781)
従事者数合計	65.0	62.0	59.0	45.0	41.0	39.0
1人当たり売上総利益	(15)	(16)	(18)	(12)	(16)	(20)

## (5) 修正後の一般管理費

人件費以外の一般管理費は、事務局の統合により平成16年度から減少していることがわかる。

しかし1人当たりの一般管理費でみると、人数が減少した平成16年度からむしろ増加傾向にあることがわかる。これは一般的に一般管理費には維持管理の費用、たとえば家賃、水道光熱費、通信費等の人数が減少してもパラレルには減少しない経費が含まれているため仕方の無いところではある。

従って絶対額が減少しているので、経費の削減という改革目的はある程度達成されているとみることができる。

表10 修正後一般管理費

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
宮崎県土地開発公社 販売費及び一般管理費 人件費及び管理費の事業 原価からの振替	255	223	194	61	73	56
修正後販管費合計	255	223	194	131	142	101
宮崎県道路公社 一般管理費	196	190	168	140	141	139
宮崎県住宅供給公社						

一般管理費	—	195	215	184	218	173
人件費・広告宣伝費・広告宣伝費以外の一般経費の事業原価からの振替	431	213	185	173	129	146
修正後一般管理費	431	408	400	357	347	319
修正後一般管理費総合計	882	821	762	628	630	559
人件費合計	524	484	450	353	320	287
人件費控除後一般管理費	358	337	312	275	310	272

従事者数合計	65.0	62.0	59.0	45.0	41.0	39.0
1人当たり一般管理費	5.51	5.44	5.29	6.11	7.56	6.97

#### (6) 修正後の経常利益

売上総利益は減少しているものの人件費及び一般管理費の減少により経常利益は平成16年度以降も従前の水準を維持する事ができたというところである。

表11 修正後経常利益

(単位：百万円)

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
宮崎県土地開発公社 経常利益	55	15	4	(28)	51	39
宮崎県道路公社 経常利益	27	(2)	(5)	(8)	(1)	9
宮崎県住宅供給公社 経常利益	68	(16)	(156)	230	(9)	(216)
経常利益総合計	150	(3)	(157)	194	41	(168)

以上のことから事務局の統合の目的である組織の簡素化、運営の効率化、経費の削減はある程度は達成されているといえることができる。

#### 包括外部監査人の意見

住宅分譲事業において、新たな事業を行わず現有の分譲用資産を売却し投下資本の回収を進め、回収した投下資本で借入金の返済を行うという現状の事業形態では、財務指標の分譲事業資産比率や借入金依存率が低下するのは当然の帰結である。

従って財務内容としては結果的には改善されているものの、公社改革とはいっても

実質的には事務局の統合以外には従来と同じことをしているだけということもできる。

また公社改革の一番の眼目である事務局の統合に関しても、人数の推移や人件費の額から推測すると、県派遣は宮崎県に戻りプロパーは新規採用を控えた結果人件費が減少したということに止まっていると思われる。

従って事務局を場所的に統合はしたものの、定年前の早期退職で人数を減らす等の積極的に人件費を削減する施策が採られたわけではないためやはり十分とはいえない状況にある。

総括的にいえば、事務局を場所的に統合したということ以外に積極的な改革が行われていないにもかかわらず、平成18年度公社等経営評価シートにおける自己評価並びに宮崎県の評価は活動内容A、財務内容A、組織運営Bとなっていることから、評価作業は採用された指標に現れた数字等から表面的に行われているように思われ、実質的な判断にまで踏み込んでいないようにみえる。

宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）における「（1）これまでの改革の取組、成果」欄も平成18年度公社等経営評価シートに準じたような評価がされており、これを受けて平成19年度から平成21年度の改革実施工程が作成されている。特に「コスト縮減への取組」などの項目に関しては、表面的な見方及びそれに基づく評価によって今後の改革実施工程が作成されているようにみえるため、平成21年度以降に評価する際に平成18年度の評価の時と同様に、実際には特に何かをしたわけではなく単に新規採用をせず退職による人数の減少によって人件費が減少しただけなのを改革が進んでいるというような評価を再びしてしまうことが危惧される。

これは評価の指標として  
宮崎県住宅供給公社では

- |      |        |                                 |
|------|--------|---------------------------------|
| 活動指標 | ①指標名   | 分譲住宅用地残区画数                      |
|      | 算式（単位） | 「まなび野」全分譲住宅区画数－分譲済区画数－当該年度計画区画数 |
|      | ②指標名   | 賃貸住宅入居率                         |
|      | 算式（単位） | 賃貸住宅入居戸数／管理戸数                   |
|      | ③指標名   | 倉岡団地造成工事進捗率                     |
|      | 算式（単位） | 累計支出事業費／全体計画額                   |
| 財務指標 | ①指標名   | 分譲事業資産比率                        |
|      | 算式（単位） | 分譲事業資産／資産合計×100%                |
|      | ②指標名   | 借入金依存率                          |
|      | 算式（単位） | 借入金残高／資産合計額×100%                |

宮崎県道路公社では

- |      |        |               |
|------|--------|---------------|
| 活動指標 | ①指標名   | 一ツ葉有料道路利用台数   |
|      | 算式（単位） | 年間の延べ通行台数（千台） |
|      | ②指標名   | 小倉ヶ浜有料道路利用台数  |
|      | 算式（単位） | 年間の延べ通行台数（千台） |

- ③指標名 有料道路回数券販売活動  
算式(単位) 年間販売額(千円)
- 財務指標 ①指標名 業務収入一般管理費率  
算式(単位)  $\text{一般管理費} \div \text{業務収入} \times 100(\%)$
- ②指標名 総資本経常利益率  
算式(単位)  $\text{経常利益} \div \text{総資本} \times 100(\%)$
- ③指標名 借入金等償還率  
算式(単位)  $\text{償還額} \div \text{道路建設費(借入金等要償還額)} \times 100(\%)$

宮崎県土地開発公社では

- 活動指標 ①指標名 公有地取得事業契約面積  
算式(単位) 年間契約面積(m<sup>2</sup>)
- ②指標名 あっせん等事業契約件数  
算式(単位) 年間契約件数(件)
- 財務指標 ①指標名 公有地取得事業比率  
算式(単位)  $\text{公有地取得事業費額} / \text{当期支出額} \times 100(\%)$
- ②指標名 あっせん等事業比率  
算式(単位)  $\text{あっせん等事業事務費額} / \text{当期支出額} \times 100(\%)$
- ③指標名 管理比率  
算式(単位)  $\text{管理費} / \text{事業収益} \times 100(\%)$

というように年間の金額や数量がどうだったか、その時点で割合もしくはパーセントがどうだったか等のどちらかという静的な、量的な判断を行うのに適した指標が多く採用されていることに原因があるように見受けられる。

改革には確かに静的、量的な面からの評価も必要であるが、改革の主要な目的の一つである運営の効率化、経費の削減等の観点からは動的、質的な面からの評価のほうがより有効ではないかと考える。

動的な評価の指標としては年間で固定資金の流動化がどれくらい進んだか(キャッシュフローがどれくらい改善されたか)というようなことがあり、質的な評価の指標としては時間当たりの労働生産性がどれだけ上がったか、1人当たりの収益性がどれだけ上がったか、1人当たりの人件費がどれだけ下がったか等が考えられる。

これらを指標として3公社を評価すれば活動内容、財務内容共に最低のD課題多いという結果になる可能性があり、そうすれば自ずから宮崎県公社等改革指針(改訂版)(平成19年3月改訂)における今後の改革の方向性、改革実施工程も違ったものになっていたことが予測される。

よって公社等経営評価シートにおける評価の指標には、動的、質的な評価を行いやすい指標を採用すべきであろう。



### 第3 宮崎県道路公社

#### 1 事業内容

宮崎県道路公社は、宮崎県の区域及びその周辺の地域において、その通行又は利用について料金を徴収することができる道路の新設、改築、維持、修繕その他の管理を総合的かつ効率的に行うこと等により、この地域の地方的な幹線道路の整備を促進して交通の円滑化を図り、もって住民の福祉の増進と産業経済の発展に寄与することを目的として、「地方道路公社法」に基づき設立され、同法第21条により有料道路事業を実施している。

#### 2 実施した監査手続き

- ・宮崎県公社等改革指針（平成16年3月策定）
- ・宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）
- ・平成18年度公社等経営評価シート
- ・平成13年度から平成18年度の財務諸表

上記の書類の通査突合に加えて、必要に応じて宮崎県の所管部署並びに公社の担当者に行ったヒアリングの結果や追加の資料等により、公社等の改革が宮崎県公社等改革指針（平成16年3月策定）に沿って行われているか、またその評価が平成18年度公社等経営評価シートで適正に行われておりその結果が宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）に反映されているかについて検証した。

#### 3 宮崎県公社等改革指針（平成16年3月）における改革工程及び評価

##### (1) 未償還問題についての県民への説明

平成16年度・ホームページの作成・活用

平成17年度・ホームページの活用等による県民への説明を行う

平成18年度・ホームページの活用等による有料道路の内容や経営情報の提供

##### (2) 未償還問題の処理方針の検討

平成16年度・基礎資料の収集、収支シミュレーションの実施等

平成17年度・16年度に引き続き処理方針の検討を行う

平成18年度・県・国と連携して北線の通行料金引き下げによる、利用動向調査を実施し、その結果を踏まえ、料金引き下げ等の検討を行う

##### (3) 未償還問題の処理方針の決定

平成17年度・処理方針を決定する

平成18年度・値下げ実験の結果を踏まえ、料金引き下げ及び徴収期間延長等につ

いて、国、県と協議を行い、事業変更手続きを進める

(4) 経営計画の策定

平成18年度・処理方針に基づき経営計画を策定する

(6) 収益性の改善（利用促進・コスト縮減）

平成16年度・増収対策の実施、経費節減の実施

平成17年度・増収対策及び経費節減対策を実施する

平成18年度・増収対策及び経費節減対策を実施する

これらを活動内容、財務内容、組織運営の観点から評価するために活動指標、財務指標としてそれぞれ3つの指標を定め、次のように評価している。

活動指標（活動内容の評価 A良好）

- ①指標名 一ツ葉有料道路利用台数  
算式（単位） 年間の延べ通行台数（千台）  
目標値 6,020  
実績値 6,456  
達成度(%) 107.2%
- ②指標名 小倉ヶ浜有料道路利用台数  
算式（単位） 年間の延べ通行台数（千台）  
目標値 670  
実績値 627  
達成度(%) 93.6%
- ③指標名 有料道路回数券販売活動  
算式（単位） 年間販売額（千円）  
目標値 42,000  
実績値 50,617  
達成度(%) 120.5

財務指標（財務内容の評価 B良ほぼ良好）

- ①指標名 業務収入一般管理費率  
算式（単位）  $\text{一般管理費} \div \text{業務収入} \times 100 (\%)$   
目標値 9.7%  
実績値 9.5%  
達成度(%) 102.1%
- ②指標名 総資本経常利益率  
算式（単位）  $\text{経常利益} \div \text{総資本} \times 100 (\%)$   
目標値 3.7%  
実績値 4.4%  
達成度(%) 118.9%
- ③指標名 借入金等償還率

算式(単位) 償還額÷道路建設費(借入金等要償還額)×100(%)

目標値 59.4%

実績値 60.4%

達成度(%) 101.7%

改革工程を要約するとそれぞれ

- ①今後の経営方針を策定する
  - ②今後の経営方針を策定する
  - ③今後の経営方針を策定する
  - ④今後の経営方針を策定する
  - ⑤収益を増やし経費の削減をはかる
- というようなことになる。

経営方針の決定は別として収益を増やすとか原価及び経費を減らすということはその成果が直接決算書に反映されてくるものであるため、比較可能なように改革指針策定前3年間策定後3年間の6年間の比較財務諸表を作ると表1のようになる。

表1 宮崎県道路公社比較財務諸表

貸借対照表

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
現金	0	0	0	0	0	0
預金	366	33	86	102	87	177
未収金	15	14	345	211	26	12
前払費用	—	—	—	—	—	0
仮払金	—	—	—	0	0	2
流動資産合計	382	46	432	313	113	191
道路	18,926	18,926	18,926	18,921	18,921	18,921
附帯施設	39	38	38	38	38	38
附帯施設減価償却累計額	(21)	(21)	(22)	(23)	(23)	(24)
有形固定資産	331	331	331	329	279	279
有形固定資産減価償却累計額	(185)	(190)	(201)	(206)	(167)	(173)
無形固定資産	1	1	1	1	1	1
投資その他の資産	0	0	0	—	—	0
固定資産合計	19,091	19,085	19,073	19,060	19,049	19,042
資産合計	19,473	19,131	19,505	19,373	19,162	19,233
未払金	(371)	(30)	(409)	(274)	(76)	(183)
短期借入金	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)

預り金	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
その他の流動負債	0	0	0	0	0	(4)
流動負債合計	(1,172)	(831)	(1,210)	(1,075)	(877)	(988)
債券	(1,271)	(976)	(732)	(488)	(244)	—
長期借入金	(5,925)	(5,328)	(4,690)	(4,051)	(3,290)	(2,546)
退職手当引当金	(79)	(81)	(84)	(87)	(91)	(74)
固定負債合計	(7,275)	(6,385)	(5,506)	(4,626)	(3,624)	(2,620)
道路事業損失補てん引当金	(3,047)	(3,185)	(3,322)	(3,453)	(3,594)	(3,729)
償還準備金	(4,238)	(4,992)	(5,743)	(6,481)	(7,231)	(8,080)
償還準備金当期繰入額	(755)	(751)	(738)	(750)	(849)	(829)
特別法上の引当金	(8,039)	(8,928)	(9,802)	(10,685)	(11,674)	(12,639)
宮崎県出資金	(2,987)	(2,987)	(2,987)	(2,987)	(2,987)	(2,987)
負債及び基本金合計	(19,473)	(19,131)	(19,505)	(19,373)	(19,162)	(19,233)

損益計算書

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
道路料金収入	(1,534)	(1,453)	(1,431)	(1,385)	(1,477)	(1,420)
駐車場料金収入	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
附帯施設収入	(2)	(2)	(2)	(1)	(1)	(1)
業務雑収入	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(12)
業務収入	(1,540)	(1,459)	(1,437)	(1,391)	(1,483)	(1,435)
宮崎県負担金受入	(1)	(1)	(1)	(1)	—	—
関連道路負担金受入	(15)	—	—	—	—	—
受託業務収入	—	—	(390)	(325)	(25)	—
利息収入	0	0	0	0	0	0
雑収入	(10)	(12)	(1)	(2)	(1)	0
業務外収入	(10)	(12)	(1)	(2)	(1)	(1)
過年度損益修正益	(1)	0	—	0	—	—
道路管理業務費	271	239	273	276	274	277
駐車場管理業務費	0	0	0	0	0	0
附帯施設管理業務費	1	0	1	1	1	0
業務管理費	272	239	274	276	275	278
一般管理費	196	190	168	140	141	139
関連道路業務費	15	—	—	—	—	—
受託業務費	—	—	390	325	25	—
附帯施設減価償却費	1	1	1	1	1	1
有形固定資産減価償却費	13	12	11	8	7	6
諸減価償却費	14	13	12	9	8	7

道路事業損失補てん引当損	146	138	136	132	141	135
退職手当引当損	6	2	3	3	4	7
償還準備金繰入額	755	751	738	750	849	829
諸引当損	907	891	877	886	994	971
支払利息	163	137	109	83	61	40
雑損	—	2	0	0	5	0
業務外費用	163	138	109	83	67	40
過年度損益修正損	0	—	—	—	—	—
当期純利益	0	0	0	0	0	0

この表からみると損益計算書における当期純利益が毎年ゼロになっている。これは道路の減価償却の経理処理が宮崎県道路公社会計規程実施細則第72条に依っているためである。

すなわち、道路別に料金収入等の収益の合計から、道路の維持管理等に要する費用の合計を控除した額が、プラスであればその全額を償還準備金繰入額として処理し、マイナスであればその全額を償還準備金の取崩額として処理するということである。有料道路別に総収益から総費用を控除した差額を減価償却とみなし、全額償還準備金とされるため、最終的に損益ゼロということになる（平成16年度宮崎県包括外部監査結果報告書より）。

決算書が公社改革の成果を反映したものになるためには損益計算書を一般的なものを作り替えなければならないが、そのためには減価償却費をどのように捉えるかということが重要となってくる。ここでは減価償却の自己金融という面に着目し、自己金融で内部留保した資金で債券及び借入金を返済していると考え、債券及び借入金の年間の純返済額を減価償却費として捉えることにした。債券及び借入金の年度毎の純返済額をまとめたものが表2である。

表2 債券及び借入金の年度毎の返済額

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
短期借入金	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)
債券	(1,271)	(976)	(732)	(488)	(244)	—
長期借入金	(5,925)	(5,328)	(4,690)	(4,051)	(3,290)	(2,546)
期末残高計	(7,996)	(7,104)	(6,222)	(5,339)	(4,334)	(3,346)
短期借入金	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)
債券	(1,567)	(1,271)	(976)	(732)	(488)	(244)
長期借入金	(6,566)	(5,925)	(5,328)	(4,690)	(4,051)	(3,290)
期首残高計	(8,933)	(7,996)	(7,104)	(6,222)	(5,339)	(4,334)
差引返済額	937	892	882	883	1,005	988

表1に表2を加味して修正したものが表3（修正比較損益計算書）となる。この表から見る限り経常利益は非常に少なく、利息の支払いをしたらなにも残っていない、見方を変えればなにも残らなくなるまで債券及び借入金の返済を行っているということが出来る。

表3 修正比較損益計算書

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
道路料金収入	(1,534)	(1,453)	(1,431)	(1,385)	(1,477)	(1,420)
駐車場料金収入	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
附帯施設収入	(2)	(2)	(2)	(1)	(1)	(1)
業務雑収入	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(12)
業務収入	(1,540)	(1,459)	(1,437)	(1,391)	(1,483)	(1,435)
関連道路負担金受入	(15)	—	—	—	—	—
受託業務収入	—	—	(390)	(325)	(25)	—
事業収益計	(1,556)	(1,460)	(1,828)	(1,716)	(1,508)	(1,435)
道路管理業務費	271	239	273	276	274	277
駐車場管理業務費	0	0	0	0	0	0
附帯施設管理業務費	1	0	1	1	1	0
業務管理費	272	239	274	277	275	277
関連道路業務費	15	—	—	—	—	—
受託業務費	—	—	390	325	25	—
事業原価計	287	239	664	602	300	277
債券・借入金減少額	937	892	882	883	1,005	988
修正後事業原価	1,224	1,131	1,546	1,485	1,305	1,265
修正後売上総利益	(332)	(329)	(282)	(231)	(203)	(170)
一般管理費	196	190	168	140	141	139
営業利益	(136)	(139)	(114)	(91)	(62)	(31)
支払利息	163	137	109	83	61	40
経常利益	27	(2)	(5)	(8)	(1)	9

#### 4 監査の結果

##### (1) 未償還問題についての宮崎県民への説明

財務諸表に現れてくるような変化はもたらさない。

##### (2) 未償還問題の処理方針の検討

平成18年3月に「有料道路事業の未償還金の処理方針―公社改革の方向性―」が作成され、これに基づき通行料金引き下げの社会実験等が行われ、平成19年4月1日から新料金の設定や料金徴収期間の延伸が実施されている。

### (3) 未償還問題の処理方針の決定

平成18年3月に「有料道路事業の未償還金の処理方針―公社改革の方向性―」が作成され、これに基づいて通行料金引き下げの社会実験等が行われ、平成19年4月1日から新料金の設定や料金徴収期間の延伸が実施されている。

### (4) 経営計画の策定

平成18年3月に「有料道路事業の未償還金の処理方針―公社改革の方向性―」が作成され、これに基づいて通行料金引き下げの社会実験等が行われ、平成19年4月1日から新料金の設定や料金徴収期間の延伸が実施されている。

### (5) 収益性の改善（利用促進・コスト縮減）

利用促進に関しては、平成18年3月に「有料道路事業の未償還金の処理方針―公社改革の方向性―」が作成され、これに基づいて通行料金引き下げの社会実験等が行われ、平成19年4月1日から新料金の設定が実施されており改革の成果は今後の決算書に反映されてくると思われるが、平成18年度の決算しか判明していない現時点で判断することは尚早である。

コスト縮減に関しては、人件費及び一般管理費の削減に関して宮崎県住宅供給公社、宮崎県土地開発公社との共通部門統合が図られているため、宮崎県住宅供給公社の項で述べている。

財務指標の②総資本経常利益率は実際の計算は経常利益として償還準備金繰入額を採用して計算されており、収益の合計から、道路の維持管理等に要する費用の合計を控除した額（＝償還準備金繰入額）÷総資本×100(%)という計算式になっている。

従って活動指標、財務指標に関しては、採用されている指標からみればほぼ目標値を達成していることから、活動内容の評価がA良好とされている。財務内容の評価の関しては多額の未償還金が残っていることから1ランク下のBほぼ良好とされているようである。

このようにみえると改革の実績は計画通り達成されておりその評価も妥当なものである。

またこれらの評価の結果を基に宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）が作成されていることが見て取れ、その面でも問題は無い。

## 包括外部監査人の意見

コスト縮減に関しては、54頁宮崎県住宅供給公社と同じ意見がある。

### 第4 宮崎県土地開発公社

#### 1 事業内容

宮崎県土地開発公社は公共用地、公用地等の取得、管理、処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と県民福祉の増進に寄与することを目的として、「公有地の拡大の推進に関する法律」に基づき設立され、同法第17条の規定に基づき公有地先行取得事業及び工業用地造成事業並びに公共事業に係る土地取得のあっせん事業等を実施している。

#### 2 実施した監査手続き

- ・宮崎県公社等改革指針（平成16年3月策定）
- ・宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）
- ・平成18年度公社等経営評価シート
- ・平成13年度から平成18年度の財務諸表

上記の書類の通査突合に加えて、必要に応じて県の所管部署並びに公社の担当者に行ったヒアリングの結果や追加の資料等により、公社等の改革が宮崎県公社等改革指針（平成16年3月策定）に沿って行われているか、またその評価が平成18年度公社等経営評価シートで適正に行われておりその結果が宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）に反映されているかについて検証した。

#### 3 宮崎県公社等改革指針（平成16年3月）における改革工程及び評価

##### （1）法人のあり方の検討

平成16年度・公社活用の可能性と必要性の検討（今後見込まれる業務等の調査）

- ・存続及び廃止についての総合的な検討
- ・財務（今後の収支見込み等）の改善と検討

平成17年度・受託可能な業務等の調査を実施する

- ・16年度に引き続き検討を行い、今後の公社のあり方をとりまとめる

- ・運営の効率化、経費の削減等に取り組む

平成18年度・県と連携して効率的、効果的な公有地取得等実施する



- ・公社改革の方針を受けて、効率的な事業の執行を図る
- ・上記経営計画に基づき、運営の効率化、経費の削減等に取り組む

これらを活動内容、財務内容、組織運営の観点から評価するために活動指標、財務指標としてそれぞれ2つないし3つの指標を定め、次のように算出している。

活動指標（活動内容の評価 Cやや課題）

- ①指標名 公有地取得事業契約面積  
 算式（単位） 年間契約面積（㎡）  
 目標値 86,500  
 実績値 85,848  
 達成度（%） 99.2%
- ②指標名 あっせん等事業契約件数  
 算式（単位） 年間契約件数（件）  
 目標値 600  
 実績値 353  
 達成度（%） 58.8%

財務指標（財務内容の評価 Cやや課題）

- ①指標名 公有地取得事業比率  
 算式（単位）  $\text{公有地取得事業費額} / \text{当期支出額} \times 100 (\%)$   
 目標値 66.1%  
 実績値 20.2%  
 達成度（%） 30.6%
- ②指標名 あっせん等事業比率  
 算式（単位）  $\text{あっせん等事業事務費額} / \text{当期支出額} \times 100 (\%)$   
 目標値 29.0%  
 実績値 42.7%  
 達成度（%） 147.2%
- ③指標名 管理比率  
 算式（単位）  $\text{管理費} / \text{事業収益} \times 100 (\%)$   
 目標値 12.2%  
 実績値 58.6%  
 達成度（%） 20.8%

改革工程を要約すると、今後の経営方針を策定する、ということに尽きる。

他の2公社と同じように改革指針策定前3年間策定後3年間の6年間の比較財務諸表を作ると表1のようになる。

表1 宮崎県土地開発公社比較財務諸表

貸借対照表

（単位：百万円）

	平成1 3年度	平成1 4年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
現金預金	667	154	154	1,086	513	544
事業未収金	191	148	158	157	41	613
公有用地	1,862	577	579	581	753	72
完成土地等	3,382	3,383	3,384	3,384	3,384	3,384
前払費用	0	0	0	—	—	—
未収収益	1	2	1	1	1	1
流動資産合計	6,103	4,264	4,276	5,209	4,691	4,614
有形固定資産	386	368	353	4	3	2
無形固定資産	0	0	0	0	0	0
投資その他の資産	—	—	—	—	0	0
投資有価証券	660	660	1,160	1,160	1,160	1,156
長期定期預金	750	750	750	—	—	—
固定資産合計	1,797	1,778	2,264	1,165	1,163	1,159
資産合計	7,900	6,042	6,540	6,374	5,855	5,773
未払金	(33)	(21)	(77)	(51)	(75)	(84)
短期借入金	(2,155)	(1,251)	(1,751)	(1,955)	(1,404)	(1,404)
未払費用	(5)	0	0	0	0	0
預り金	(2)	(2)	(1)	(1)	(1)	(1)
引当金	(642)	—	—	—	—	—
流動負債合計	(2,837)	(1,273)	(1,829)	(2,006)	(1,481)	(1,490)
長期借入金	(2,916)	(1,955)	(1,955)	(1,955)	(2,008)	(2,023)
退職給付引当金	(447)	(465)	(406)	(378)	(380)	303
固定負債合計	(3,363)	(2,420)	(2,361)	(2,333)	(2,388)	(2,327)
負債合計	(6,200)	(3,693)	(4,190)	(4,340)	(3,869)	(3,816)
基本財産	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
前期繰越準備金	(1,676)	(1,670)	(2,319)	(2,319)	(2,004)	(1,956)
当期純利益	6	(649)	0	316	48	29
資本合計	(1,700)	(2,349)	(2,349)	(2,034)	(1,986)	(1,957)
負債及び資本合計	(7,900)	(6,042)	(6,540)	6,374	(5,855)	(5,773)

### 損益計算書

(単位：百万円)

	平成1 3年度	平成1 4年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
公有地取得事業収益	(782)	(187)	(70)	(74)	(40)	(780)
附帯等事業収益	—	(19)	(29)	(3)	(1)	(1)
あっせん等事業収益	(170)	(181)	(174)	(166)	(84)	(55)

事業収益合計	(952)	(387)	(273)	(243)	(125)	(837)
公有地取得事業原価	741	174	51	74	40	780
附帯等事業原価	—	—	28	2	1	1
あっせん等事業原価	—	—	—	70	62	39
事業原価合計	741	174	79	146	103	820
事業総利益	(210)	(213)	(194)	(96)	(22)	(17)
販売費及び一般管理費	255	223	194	61	73	56
事業利益	44	10	0	(35)	51	40
受取利息	(3)	(1)	0	0	0	0
有価証券利息	(1)	(3)	(3)	(4)	(4)	(17)
雑収益	(43)	(19)	(20)	(2)	(21)	(8)
事業外収益	(47)	(23)	(24)	(6)	(25)	(25)
支払利息	—	0	0	0	0	0
雑損失	—	—	19	1	21	11
消費税	10	5	4	7	—	—
事業外費用	10	5	23	8	21	11
固定資産売却益	—	—	0	—	—	—
その他の特別利益	—	(642)	—	—	—	—
特別利益	—	(642)	0	—	—	—
有価証券売却損	—	—	—	—	—	4
前期損益修正損	—	—	—	—	0	—
固定資産除却損	—	0	0	348	0	—
特別損失	—	0	0	348	0	4
当期純利益	6	(649)	0	316	48	29

この表からみると損益計算書の販売費及び一般管理費の変動が大きくなっているが、宮崎県土地開発公社の経理担当者のお話では、販売費及び一般管理費の経理処理が変わっているということであり、これらの変化をまとめると表2年度毎の経理処理の変化のようになる。

表2 年度毎の経理処理の変化

項目毎の内訳	(単位：百万円)					
	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
役員給与	36	21	13	16	16	11
職員給与	111	109	107	63	72	43
その他の人件費	55	43	25	27	35	31
	202	173	145	106	123	85

一般管理費	53	50	49	25	19	16
	255	223	194	131	142	101

勘定科目毎の内訳

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
事業原価						
人件費				70	69	45
一般管理費						
計				70	69	45
一般管理費						
人件費	147	130	120	61	73	56
一般管理費	108	93	74			
計	255	223	194	61	73	56
合計	255	223	194	131	142	101

これらの点を考慮して支払利息及び消費税控除後の経常利益まで作り直したものが表3修正比較損益計算書である。

表3 修正比較損益計算書

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
公有地取得事業収益	(782)	(187)	(70)	(74)	(40)	(780)
附帯等事業収益	—	(19)	(29)	(3)	(1)	(1)
あっせん等事業収益	(170)	(181)	(174)	(166)	(84)	(55)
事業収益合計	(952)	(387)	(273)	(243)	(125)	(837)
公有地取得事業原価	741	174	51	74	40	780
附帯等事業原価	—	—	28	2	1	1
あっせん等事業原価	—	—	—	70	62	39
事業原価合計	741	174	79	146	103	820
人件費及び管理費の 販管費への振替				(70)	(69)	(45)
修正後事業原価	741	174	79	76	34	775
修正後売上総利益	(210)	(213)	(194)	(166)	(91)	(62)
販売費及び一般管理 費	255	223	194	61	73	56
人件費及び管理費の 事業原価からの振替				70	69	45

修正後販管費合計	255	223	194	131	142	101
営業利益	45	10	0	(35)	51	39
支払利息	—	0	0	0	0	0
消費税	10	5	4	7	—	—
経常利益	55	15	4	(28)	51	39

ももとの改革の内容自体が法人のあり方の検討であり積極的に何かをしようというわけではないため、事務局を他の2公社と統合したことを除いて決算書に反映された成果はないように見える。

#### 4 監査の結果

##### (1) 今後の経営方針を策定する

平成18年6月に5年後(平成22年度末)を目途に解散する方針を決定している。

完成土地等として貸借対照表に計上されている宮崎フリーウェイ工業団地は6年間売却がなく、その造成資金のための宮崎県からの借入金は返済されていない。宮崎県からの借入金は無利息であるにもかかわらず経常利益がマイナスになっていることから、今後宮崎県土地開発公社単独で存続していくことは不可能と考えられる。

そういう観点から平成22年度末に解散するという決定をしたことは評価できるものの、むしろ遅すぎた感がある。平成17年度、18年度とそれぞれ51百万円、39百万円と赤字を出していることを考えれば22年度まで存続することにより赤字が増える可能性があるため、解散までの間、一層の経費削減に努め、単年度収支の改善を図る必要がある。

また現状のままでは、宮崎県にとって解散時に宮崎県土地開発公社から引き継ぐ資産の処理をどのようにするのかということが今後の課題となる。

平成18年度公社等経営評価シートにおける活動指標は、比較的達成しやすい指標が採用されているにもかかわらず達成度は低く、活動内容C、財務内容C、組織運営Bとなっている。

現状維持ということでは概ね妥当な評価であると考えられ、この評価を踏襲している宮崎県公社等改革指針(改訂版)(平成19年3月改訂)の改革実施工程も同様である。

#### 包括外部監査人の意見

コスト縮減や、人件費及び一般管理費の削減に関しては宮崎県住宅供給公社、宮崎県道路公社との共通部門統合がはかられているため、54頁宮崎県住宅供給公社と同じ意見がある。

## 第5 財団法人宮崎県公園協会

### 1 事業内容

財団法人宮崎県公園協会は宮崎県の施策に即応し、県営の宿泊施設及び県立の都市公園その他施設等の健全なる運営をはかり、県民の福祉の向上に寄与することを目的として、都市公園条例に基づく都市公園の管理委託及び公の施設に関する条例に基づく施設の管理を行っている。

### 2 実施した監査手続き

- ・宮崎県公社等改革指針（平成16年3月策定）
- ・宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）
- ・平成18年度公社等経営評価シート
- ・平成13年度から平成18年度の財務諸表

上記の書類の通査突合により、公社等の改革が宮崎県公社等改革指針（平成16年3月策定）に沿って行われているか、またその評価が平成18年度公社等経営評価シートで適正に行われておりその結果が宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）に反映されているかについて検証した。

### 3 宮崎県公社等改革指針（平成16年3月）における改革工程及び評価

財団法人宮崎県公園協会の宮崎県公社等改革指針（平成16年3月）における改革工程の概要は次のようになっている。

#### (1) 見直し計画の策定と推進

平成16年度・経営管理の徹底を図るための問題点の把握と改善

平成17年度・経営管理の徹底、業務執行体制の確立、経費の節減等、給与及び諸手当等の見直し

平成18年度・経営管理の徹底、業務執行体制の確立、経費の節減等、給与及び退職手当等の見直し

#### (2) 事業の見直し（再編）

平成16年度・協会が運営する赤字施設の中で、改善が見込めない施設からの、早期撤退を検討

平成17年度・指定管理者制度への参入に併せ、施設・公園緑地の各部門の事業の見直し、さらには協会の今後のあり方について検討を行う

平成18年度・業務効率化を柱に公益性のある事業を展開する一方、安定的な運営

を確保するため採算性のある事業の営業も強化する

(3) 民間事業者による施設管理に関する検討等 (指定管理者制度)

平成16年度・指定管理者制度への参入に向けた経営体質の改善  
平成17年度・指定管理者制度への参入に向けた経営体質の改善  
平成18年度・協会の今後のあり方について検討を行う。

これらを活動内容、財務内容、組織運営の観点から評価するために活動指標、財務指標として6つの指標を定め、次のように評価している。

活動指標 (活動内容の評価 Bほぼ良好)

①指標名 県営国民宿舎の宿泊利用者数

算式(単位) 人  
目標値 35,300  
実績値 31,304  
達成度(%) 88.7%

②指標名 講習会等の参加者数

算式(単位) 人  
目標値 1,655  
実績値 1,006  
達成度(%) 60.7%

③指標名 収益事業所の利用者数

算式(単位) 人  
目標値 32,300  
実績値 30,374  
達成度(%) 94.0%

財務指標 (財務内容の評価 Bほぼ良好)

①指標名 長期借入金

算式(単位) 千円  
目標値 40,000  
実績値 40,000  
達成度(%) 100.0%

②指標名 管理費比率の改善

算式(単位)  $\text{管理費} / (\text{支出合計} + \text{累積剰余金}) \times 100\%$   
目標値 49.0%  
実績値 18.5%  
達成度(%) 264.9%

③指標名 収支比率の改善

算式(単位)  $\text{事業費} / \text{事業収入}$   
目標値 46.0%

実績値 47.3%  
達成度(%) 97.3%

改革工程を要約するとそれぞれ

- ①経営管理の見直し及び実行
  - ②経営方針の決定及び実行
  - ③指定管理者制度導入への準備及び参入
- というようなことになる。

経営方針の決定は別として経営管理の見直し、特に経費の節減、給与及び諸手当等の見直しに関してはその成果が直接決算書に反映されてくるものであるため、比較可能なように改革指針策定前3年間策定後3年間の6年間の比較財務諸表を作ると表1のようになる。

表1 財団法人宮崎県公園協会

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
現金	27	11	10	10	4	1
普通預金	449	384	238	432	438	29
定期預金	8	3	3	3	3	5
当座預金	0	0	0	0	0	—
売掛金	30	27	8	9	4	—
未収金	208	274	205	85	107	65
仮払金	25	28	29	6	4	20
貯蔵品	17	14	18	12	9	9
流動資産合計	763	741	510	556	569	129
建物	—	—	4	3	3	18
構築物	0	1	6	5	6	5
機械及び備品	7	8	7	7	9	10
電話加入権	0	0	0	0	0	0
車両運搬具	—	—	0	0	—	—
固定資産合計	7	9	18	17	19	34
資産合計	770	750	528	573	588	163
短期借入金	(160)	(120)	—	—	—	(50)
未払金	(170)	(168)	(232)	(409)	(498)	(18)
買掛金	(38)	(31)	(21)	(18)	(7)	—
預り金	(97)	(113)	(60)	(46)	(34)	(4)
流動負債合計	(465)	(432)	(313)	(472)	(540)	(72)
退職給与引当金	(168)	(168)	(88)	(103)	—	—



賞与引当金	(6)	(2)	—	—	—	—
長期借入金	—	—	(80)	(40)	—	—
固定負債合計	(174)	(170)	(168)	(143)	—	—
基本金	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(5)
前期繰越剰余金	(75)	(128)	(146)	(44)	45	(43)
当期純利益	(53)	(18)	102	89	(90)	(43)
	(131)	(148)	(47)	42	(48)	(91)
負債及び資本合計	(770)	(750)	(528)	(573)	(588)	(163)

(単位：百万円)

	平成13 年度	平成14 年度	平成15 年度	平成16 年度	平成17 年度	平成18 年度
営業直接収入	(632)	(573)	(520)	(492)	(385)	(45)
営業間接収入	(118)	(117)	(104)	(101)	(86)	(32)
繰入金	(21)	(19)	(23)	(40)	(81)	—
ポイント繰入金	—	—	(2)	(3)	—	—
受託料	(1,152)	(1,161)	(1,110)	(987)	(916)	(390)
補助金	—	—	—	(332)	(337)	(17)
退職引当取崩益	(32)	(17)	(95)	(331)	(294)	—
賞与引当金取崩益	(6)	(6)	(2)	—	—	—
施設使用料	(37)	(31)	(30)	(33)	—	—
営業外収入	(1,706)	(1,619)	(1,578)	(1,497)	(1,568)	—
貯蔵品	(17)	(14)	(18)	(12)	(9)	(9)
総収入	(3,720)	(3,557)	(3,482)	(3,830)	(3,675)	(493)
営業仕入	274	256	222	210	150	10
人件費	1,034	1,011	1,027	967	671	210
一般経費	42	85	27	18	34	11
退職金	43	22	111	331	385	—
需用費	320	299	355	327	301	114
役務費	46	53	52	53	47	10
ポイント繰出金	—	—	2	3	—	—
繰出金	21	19	23	40	81	—
退職引当繰出金	27	17	16	346	191	1
賞与引当金繰出金	5	2	—	—	—	—
委託料	150	155	173	125	157	94
営業外支出	1,706	1,619	1,578	1,497	1,568	—

総支出	3,667	3,539	3,584	3,919	3,585	450
当期純利益	(53)	(18)	102	89	(90)	(43)

#### 4. 監査の結果

##### (1) 見直し計画の策定と推進

宮崎県から平成16年度に332百万円（退職金の支払いは331百万円）、平成17年度に337百万円（退職金の支払いは385百万円）の補助金を受けて人員の削減に取り組んだ結果、平成17年は人件費が大幅に減少しそれなりの成果が出ている。平成18年度の動きに関しては指定管理者制度が導入されたことに依る影響である。

##### (2) 事業の見直し（再編）

財務諸表に現れてくるような大幅な見直しが実施される前に平成18年度から指定管理者制度が導入されたため、指定管理者制度導入の影響が大きく出ている。

##### (3) 民間事業者による施設管理に関する検討等（指定管理者制度）

平成17年度に管理・事業を行ってきた施設のうち次の施設に指定管理者制度が導入され、これらの内引き続き指定管理者として選定された施設は○印の施設だけとなった（×：指定管理者に応募したが選定されなかった施設、無印：指定管理者に応募しなかった施設）。

×宮崎県東京学生寮

県営国民宿舎えびの高原荘及び県営えびの高原スポーツレクリエーション施設

×県営国民宿舎高千穂荘

宮崎県サンビーチーツ葉及び宮崎港マリーナ施設

○宮崎県総合運動公園及び県立青島亜熱帯植物園

×県立平和台公園及び宮崎県総合文化公園

×県立阿波岐原森林公園

○特別史跡公園西都原古墳群

人件費が大幅に減少していることから「指定管理者制度への参入に向けた経営体質の改善」という改革工程の目標はある程度達成されていたと推測される。しかし指定管理者制度の選定は「住民の平等な利用の確保」「公の施設の効用を最大限に発揮する事業計画」「経費の節減」「事業計画を着実に実施するための管理運営能力」その他の選定基準により判断されるため、総合的に見て他の応募者に及ばなかったものと思われる。

ただ平成18年度公社等経営評価シートにおいて採用されている指標の数値は、平成17年度の指定管理者制度導入前の財務諸表の数字を基に算出されている。このことを考慮すると、平成18年度公社等経営評価シートにおいて活動内容、財務内容、組織運営が共にBほぼ良好という評価になったのもやむを得なかったと思われる。

#### 包括外部監査人の意見

宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）は平成19年3月の改訂であるため、指定管理者制度導入の最初の事業年度である平成18年度の事業及び決算の内容が判明する前に作成せざるをえなかったと推測される。しかし平成17年度に管理・事業を行ってきた8施設の内2施設に応募せず、応募した6施設の内選定されたのは2施設という選定結果自体は判明していた。

宮崎県公社等改革指針（平成16年3月策定）においては「民間業者による管理も可能となったことから・・・・・・管理のあり方の方向性も含めて再検討する必要・・・」とあり、平成18年度公社等経営評価シートにおいても具体的な改革工程として「指定管理者制度への参入に向けた経営体質の改善」と明記してある。これらのことが意味することは選ばれなかった4施設に関しては、指定管理者制度への参入に向けて努力はしたものの結果的には総合的に見て他の応募者に及ばなかったということになる。

この点について宮崎県公社等改革指針（改訂版）（平成19年3月改訂）においては「（1）これまでの改革の取組、成果（平成16年度から平成18年度まで）」においては「事業再編・見直し及び指定管理者制度導入に伴い、多くの不採算施設管理・事業からの撤退・それに伴う余剰人員の縮小による経営合理化」と述べるに止まっている。

また今後に関して「（2）今後の改革に向けての現状・課題」の「経営」の「経営・事業運営」において「県内における花・みどりの啓発・推進や技術情報提供等の公益性を有する事業は継続する必要がある。一方で、指定管理者業務及び県受託事業など、採算性のある事業が安定した運営確保のためには必要である。」と述べられている。

これらの文章から今後採算性のある事業の一つとして指定管理者に応募していこうという意欲が読み取れるが、そうであれば、少なくとも指定管理者制度への参入に向けて努力をしてきたにもかかわらず選定されなかった施設が多かったという事実と、選定基準のどこが他の応募者に比べて劣っていたのかということの分析の上で今後どのような改革工程にするのかということに言及すべきであろう。