

外部経営調査報告書

平成29年1月

I 調査の概要

1 調査の目的

「平成 28 年度外部経営調査（特定課題調査）実施要領」によると、外部経営調査の趣旨と目的は以下のとおりである。

（趣旨）

県出資等法人の指導監督に関する統括部署等の機能を強化、補完するため、県出資法人指導監督要領第 9 条の規定に基づき、外部の専門家による法人運営上の特定課題に関する経営調査（以下「調査」という。）を実施する。

（調査の目的）

調査は、調査対象法人の運営評価レポートにおける課題等について検証し、法人の効率的な運営及び改革の実効性を高めることを目的とする。

2 調査対象法人

公益財団法人岩手県国際交流協会（以下、「当財団」という。）

3 調査項目

県から指定された調査項目は以下のとおりである。

(1) 法人の経営状況及び中期経営目標の検証

当財団の経営状況及び中期経営目標の内容の妥当性などについて検証

(2) 法人の役割の検証

県の施策推進上、当財団の果たすべき役割及び県との連携の内容などについて検証

なお、当財団の正味財産増減計算書（平成 27 年度事業別内訳）は「別添資料」のとおりである。

4 調査者

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 井口立和

5 調査の進め方

調査は、平成 28 年 7 月 1 日現在の「県出資等法人運営評価シート」（以下、「運営評価シート」という。）に基づき、主に当財団職員を対象としたヒアリングにより実施した。

調査の日程は以下のとおりである。

| 日時 | 場所 | 実施事項 |
|--|-----|---------------|
| 平成 28 年 11 月 17 日 10 : 00 ~ 15 : 00 | 当財団 | ヒアリング、関係資料の閲覧 |

なお、ヒアリングは、岩手県総務部財政課（調査の所管課）、環境生活部若者女性協働推進室（当財団の所管室）の職員立ち会いの中で実施した。

6 「調査の結果」について

「Ⅱ 調査の結果」に記載されている情報は、公開情報を除き、県または調査対象法人から提出を受けた資料、また、その内容についての質問を基礎としている。これら入手した情報自体の妥当性・正確性については、調査者として関知していない。

II 調査の結果

1. 財務諸表の開示不備

運営評価における指摘事項への取組状況（平成 27 年度実施分）として、以下の説明がなされている。

| 指摘事項 | 取組による効果・進捗状況・特記事項等 |
|--|--|
| 資金運用の一部に外国債を組み入れた仕組債（2 億円）で運用しているが、そのうち 1 億円は平成 20～37 年まで利益を生み出さない可能性が高いものであることから、資金運用については、元本が確実に回収でき、安全な資金運用がもてられているところ、極めて適切でない認めらるので、国債等により、より安全な資金運用を行う必要があります。 | 財務運用方針を見直し、仕組債は扱わないこととし、国債等の購入で、安全かつ確実な運用を図っている。 平成 25 年度に、保有している仕組債 2 億円の内、1 億円は早期償還になったが、残り 1 億円については、元本を確実に回収できる状況ではないことから、当面は保有せざるを得ない。 |

出所：運営評価シート

当該仕組債に係る時価情報は以下のとおりである。

（単位：千円）

| 科目 | 額面価額 | 帳簿価額 | 時価（決算日） | |
|----------------------|---------|---------|----------|----------|
| | | | 平成 26 年度 | 平成 27 年度 |
| 基本財産 仕組債 ノルウェー地方金融公社 | 100,000 | 100,000 | 94,970 | 100,304 |

出所：当財団作成資料

【現状の問題点】

上記仕組債に係る時価情報開示の不備が検出された。

■平成 26 年度

財務諸表上の時価情報の開示がもれている。

■平成 27 年度

調査時点（平成 28 年 11 月 17 日）の当財団ホームページ掲載の公表財務諸表上、時価情報の開示がもれていた。

【解決の方向性】

会計基準に準拠した財務諸表の開示を徹底する。

2. 目標指標の検討不足

当財団の中期経営目標は以下のとおりであり、県の施策や成果測定目標と整合したものになっている。

| 区分 | 目標 | 指標 | H27 | H28 | H29 | H30 |
|--------|--------------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| 事業目標 | コミュニケーション及び生活支援の充実 | 外国人相談件数 | 615 件 | 同左 | 同左 | 同左 |
| | 多文化共生理解支援の充実 | 外国文化紹介・国際理解事業実施回数 | 40 件 | 43 件 | 45 件 | 47 件 |
| | 国際交流等の拠点の機能充実 | 情報提供件数 | 1,240 件 | 1,260 件 | 1,280 件 | 1,300 件 |
| | | 国際交流センター施設利用者数 | 11,600 人 | 同左 | 同左 | 同左 |
| 経営改善目標 | 自主財源の確保 | 寄附金収入 | 100 千円 | 同左 | 同左 | 同左 |
| | | 民間助成金 | 1,000 千円 | 1,100 千円 | 1,000 千円 | 同左 |
| | 賛助会員の加入促進 | 賛助会員数 | 380 人・団体 | 400 人・団体 | 420 人・団体 | 440 人・団体 |

出所：県出資等法人に係る中期経営計画書（平成 27～30 年度）

また、県の施策推進における法人の具体的な役割は以下のとおりである。

- ① 日本語学習の支援や情報の多言語化等に取り組むとともに、外国人相談などの支援施策の充実・周知を行い、コミュニケーション及び生活支援の充実に努める。
- ② 多文化共生の意識を浸透させるための普及や啓発を行い、お互いの文化や習慣の理解を深める交流の機会を増やし、多文化共生理解支援の充実に努める。
- ③ 市町村国際交流協会との連携・協力を図りつつ、国際交流センターの管理運営を通じ、多文化共生、国際交流・協力の拠点機能の充実に努める。

出所：県出資等法人に係る中期経営計画書（平成 27～30 年度）

【現状の問題点】

中期経営目標（事業目標）は県の施策や成果測定目標と整合したものとはいえ、各目標指標に係る以下の問題を考慮すると、目標指標の妥当性について十分な検討が行われたものといえるか疑問が残る。

| 目標指標 | 左記指標に対する調査者の所見 |
|-------------------|---|
| 外国人相談件数 | 事業の活動指標とは考えられるものの、相談件数が多くなることは、県内在住外国人の満足度の低さを示唆する指標と見ることもできるため、成果目標の指標として適当といえるか疑問である。 |
| 外国文化紹介・国際理解事業実施回数 | 実施回数は事業の活動指標とは考えられるものの、成果目標の指標にならないのは、参加者数の少ない事業を多数実施することが有効性に乏しいことから容易に推測できる。 |
| 情報提供件数 | 事業の活動指標とは考えられるが、事業成果を端的に示す指標といえるか疑問である。 |
| 国際交流センター施設利用者数 | |

【解決の方向性】

事業のアウトプット（活動指標）とアウトカム（成果指標）を整理し、事業目標は成果に着目した指標を設定する。当財団の場合、主要な顧客（例えば、県内在住外国人、県内の国際交流支援団体）の満足度に関連する指標が合理的と思料される。

3. 不十分な目標設定水準

当財団に対する県からの補助金（平成 27 年度）は以下のとおりである。

| | 対象事業名 | 補助金の金額 (千円) | 補助対象経費 |
|----------|------------------|----------------|------------------|
| 補助金（運営費） | 国際交流推進事業費補助 | 16,417 | 当財団の役職員 4 名分の人件費 |
| 補助金（事業費） | 留学生等人材ネットワーク形成事業 | 4,800 | 留学生への奨学金支給額 |
| | 合計 | 21,217 | |

一方、中期経営目標（経営改善目標）として「自主財源の確保」が掲げられているが、経営改善目標の達成状況等は以下のとおりである。

（単位：千円）

| | 平成 27 年度 | | 設定理由等 | 未達成の原因（具体的な阻害要因） | 左に対する対応策 |
|-------|----------|-------|-------|------------------|----------|
| | 目標 | 実績 | | | |
| 寄附金収入 | 100 | 280 | （空欄） | （目標達成のため空欄） | |
| 民間助成金 | 1,000 | 1,071 | （空欄） | （目標達成のため空欄） | |

出所：運営評価シート

【現状の問題点】

以下の点を考慮すると、県からの「国際交流推進事業費補助」は当財団の財源として現行水準を維持可能といえるか疑問である。

- ✓ 補助対象経費が当財団の役職員の人件費となっているが、法人管理運営の従事者を含んだ人件費を対象としているため、事業に対する補助ではなく、法人の運営費補助（団体補助）の外観を有している（実際、別添資料の正味財産増減計算書（平成 27 年度事業別内訳）によると、県補助金が「収益事業等会計」に 525 千円、「法人会計」に 3,743 千円充当されている）。法人の運営費補助の実施にあたっては強い公益上の必要性の説明が求められるところであり、今後の状況の変化（県の財政状況の変化）によっては補助金の削減があり得ること。
- ✓ 当財団の主要事業である国際交流センター運営（県受託事業）の受託者選定は公募によっているため、イコールフットィング（同等の競争条件による公平性の確保）の観点から疑問視されるリスクがあること。

このため、県補助金への依存度を減らすために自主財源の確保は喫緊の課題と考えられるが、経営改善目標の設定水準は当該問題を解消するための必要水準に達しておらず、当財団の課題解決に必要な取組みと乖離したものとなっている。

この点につき、当財団の説明によると、「自主財源の確保」に係る目標設定は、限られた当財団の人的体制の中で実現可能な水準を設定したものである、とのことである。

しかし、当財団の課題解決と乖離した目標水準を設定することで、目標管理の形骸化が懸念され、中期目標の設定水準として妥当といえるか疑問である。

【解決の方向性】

経営改善目標は法人の課題解決に向けた取組みと整合する指標・水準を設定することにより、県出資等法人の指導監督に係る PDCA サイクルの実効性を確保する。

4. 法人運営基盤の充実化(意見)

法人を取り巻く経営環境について、当財団では以下のように分析している。

| SWOT 区分 | 環境要因 | 状況の説明 | 対応策 | | |
|-----------|------|----------------|---|---|--|
| 内部環境 | 強み | 拠点施設 | 国際交流センターを管理運営し、ボランティア等の活動拠点、外国人との交流施設として活用。 | 国際交流・協力・多文化共生活動の拠点機能の一層の充実。 | |
| | | 専門知識 | 国際交流・協力・多文化共生の推進に対応できる専門知識を有した職員の配置。 | 事業や研修会等を通じて専門性を更に向上。 | |
| | | 多様なノウハウ等の蓄積 | 協会事業を通じて、国際交流・協力・多文化共生に関するノウハウ、人脈、情報、県内外の機関・団体等とのネットワーク等の蓄積。 | 蓄積したノウハウ等を活かし、情報収集・発信やコーディネート支援、人材育成などの機能の充実。 | |
| | | 外国人相談専門員 | 在住外国人登録者数の多い、中国、韓国、フィリピンからの外国人に対応する相談専門員を配置し随時相談に対応。各地域からの相談にも対応。 | 専門性を高め、在住外国人からの相談等へのサポート機能の充実。 | |
| | | 国際交流補助員 | イベント等の企画運営等に対応する在住外国人の補助員を配置。 | 補助員を活用した国際交流や国際理解、在住外国人支援の充実。 | |
| | 弱み | 自主財源の減少 | 基本財産の運用収入の増加が困難。自主事業等が縮小傾向。 | 運用債券の適切なタイミングでの売却益の確保、民間助成金の活用、寄附金募集、経費削減の徹底、事業の重点化。 | |
| | | 組織体制の弱体化 | 県から人件費支援を得ているが、助成金額など厳しい状況が続いており、安定的な経費確保の目途が難しい。 | 県に対しての補助の要請。個々の職員の能力向上やノウハウの蓄積が可能となり、高い能力と強い組織力を持つ体制づくり。 | |
| | 外部環境 | 機会 | 在住外国人の増加・多様化 | 生活や雇用上のトラブルの増加。問題の多様化・複雑化。 | 情報収集・発信、相談等の支援機能の充実。市町村や市町村協会、他関係機関との連携強化。 |
| | | | 外国人の在住期間の長期化 | 長期化により、日本人同様の課題（老後生活、年金、介護等）が出現。 | 関係機関との連携強化、センターの情報収集・発信・相談機能の充実。 |
| | | | ILC 誘致、ラグビー-W杯の開催、外国人観光客の増加 | 本県への外国人来訪者の増加。 | 関係機関と連携した外国人受け入れ態勢の充実や支援の拡充。 |
| グローバル化の進展 | | | 「グローバル人材」育成・確保の必要性の高揚。 | 人材育成の取り組み強化、情報収集・発信機能の充実。 | |
| 脅威 | | 市町村国際交流協会等の脆弱化 | 担い手の高齢化、会員数の減少等による運営体制の脆弱化、国際交流事業の停滞。 | 市町村協会等との連携強化、支援の拡大、協働事業の拡充。 | |
| | | 市場金利の低下等 | 基本財産の運用収入が低下。 | 基本財産の安全、安定的かつ効率的な運用。会員の加入促進と企業からの募金依頼の継続。民間助成金などの外部資金の活用。 | |
| | | 県補助金等の減少 | 補助金、委託料の減少。 | | |

出所：県出資等法人に係る中期経営計画書（平成 27～30 年度）

【現状の問題点】

当財団の SWOT 分析を調査者の視点で整理すると、「法人運営基盤の充実化」に課題集約されると考えられる。

| | 当財団の SWOT 分析に対する所見 | 法人運営基盤の充実化の必要性 |
|-------|--|---|
| 強み | 「人材とネットワーク」に集約される。 なお、当財団が強みの筆頭に掲げている「拠点施設」は、当財団のソフト面の強みが評価され、県公募事業を受託したものであり、一義的な強みではないと思料される。 | 当財団職員の多くが非常勤職員であるが、当財団の強みを維持・充実化のため、非常勤職員の処遇改善も検討課題になると考えられる。 |
| 弱み・脅威 | 県補助金に代わる自主財源の確保ないし経費削減が急務であるが、その解決策が不明確である。 | 自主財源の確保にしても、そのための人的体制の充実化は不可欠である。 |
| 機会 | 対応策のキーワードは「関係機関との連携強化」である。 | 新たな取り組みを実施するための人的体制の充実化は不可欠である。 |

しかし、当財団の中期経営計画において、法人運営基盤の充実化に向けた具体策が明らかでなく、法人の期待役割を果たすための取組みが十分に反映されているといえるか疑問が残る。

【解決の方向性】

法人運営基盤の充実化に向けた取組みとして、「他の県出資等法人との連携強化」が考えられる。当財団の SWOT 分析を踏まえ、法人単独運営との代替性評価を検証する。

| | 他の県出資等法人との連携強化の検討の視点 |
|----|---|
| 強み | 連携強化で、当財団の強みが阻害される要因は見当たらない。 |
| 弱み | 当財団単独による経費削減余地は限られるため、規模の経済や範囲の経済の効果で、弱みを補完する。 |
| 機会 | 当財団事業との親和性の高い法人との新たな取組みを効果的に実施することで、機会に的確に対応する。 |
| 脅威 | 新たな自主財源を確保するための相乗効果を高めた取組みで、脅威に備える。 |

別添資料 正味財産増減計算書(平成27年度事業別内訳)

| | | 公益目的事業会計 | | | | | 収益事業等会計 | | 法人会計 | 合計 |
|-------------|---------|--------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|-----|--------|--------|
| | | 国際交流センター運営受託 | 「世界とのかけはしクラブ」設置運営 | 多文化コミュニティ基盤整備事業 | 私費外国人留学生支援・奨学金支給 | その他 | 海外研修員等のサポート | その他 | | |
| 経常収益 | 基本財産運用益 | | | | | 9,704 | | | 9,704 | 19,408 |
| | 県受託収入 | 17,820 | 4,841 | | | | 5,123 | | | 27,784 |
| | 県補助金 | | | | 4,800 | 12,149 | 525 | | 3,743 | 21,217 |
| | その他収益 | | | 929 | | 1,872 | | 60 | 586 | 3,447 |
| | 計 | 17,820 | 4,841 | 929 | 4,800 | 23,724 | 5,649 | 60 | 14,033 | 71,856 |
| 経常費用 | 人件費 | 16,174 | 4,689 | | | 19,715 | 702 | | 7,502 | 48,783 |
| | 支払交付金等 | | | | 4,800 | | | | | 4,800 |
| | その他 | 2,270 | 587 | 963 | 10 | 5,161 | 5,009 | 65 | 736 | 14,802 |
| | 計 | 18,445 | 5,276 | 963 | 4,810 | 24,876 | 5,711 | 65 | 8,238 | 68,385 |
| 当期一般正味財産増減額 | | △ 625 | △ 435 | △ 34 | △ 10 | △ 1,152 | △ 63 | △ 5 | 5,795 | 3,472 |

| | | | | | | | | | |
|-------|--------|-----|-----|--|-----|--|-----|-----|------|
| 配置人員数 | 役員(常勤) | | | | 0.5 | | | 0.5 | 1.0 |
| | 常勤職員 | 0.2 | 1.0 | | 1.5 | | 0.1 | 0.1 | 3.0 |
| | 非常勤職員 | 9.1 | | | 1.0 | | | 0.9 | 11.0 |
| | 計 | 9.3 | 1.0 | | 3.0 | | 0.1 | 0.1 | 15.0 |

出所：当財団作成資料

(注) 配置人員数の事業別内訳は業務従事割合を考慮した人員数を表している。