

外部経営調査報告書

平成 20 年 12 月

調査の概要

1．調査の目的

「平成 20 年度外部経営調査（特定課題調査）実施要領」では、外部経営調査の趣旨として、「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し、補完するため、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。」こととされている。また、調査の目的としては、「調査は、調査対象法人の中期経営計画における課題等について検証し、経営改善・改革の実効性を高めることを目的とする。」とされている。

2．調査対象法人

財団法人岩手県観光協会（以下「観光協会」）

3．調査者

公認会計士 宗和 暢之

4．調査項目

「平成 20 年度外部経営調査（特定課題調査）実施要領」によれば、本調査の調査項目は以下のとおりである。

（1）経営目標の妥当性の検証

中期経営計画において設定されている経営目標の項目及び目標値設定の妥当性の検証

（2）経営改善方策の検討

経営改善の取組状況及び今後の方策の検討

（3）その他（1）（2）に関連する項目

5．調査の進め方

調査は、「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。）、「県出資等法人に係る中期経営計画書」（以下、中期経営計画書という。）などの書類のほか、

観光協会職員を対象としたヒヤリングによった。なお、ヒヤリングには、岩手県総合政策部経営評価課（以下、経営評価課という）の職員が立会った。

具体的な調査のスケジュールは以下のとおりである。

月日	時間	場所	調査内容
8月1日	13:00 から 14:00	岩手県庁	・調査の全体スケジュールの確認 ・調査のための書類の確認
9月24日	13:00 から 17:00	観光協会	・書類調査の実施 ・ヒヤリング
10月24日	13:00 から 17:00	観光協会	・書類調査の実施 ・ヒヤリング
12月19日	13:30 から 15:00	観光協会	・調査結果の講評

6. その他

本調査報告は、調査者の所属する法人の見解とは何ら関係するものではない。

調査の結果

1. 調査結果の概要

本調査は、平成20年度から平成22年度の3カ年を計画期間とする中期経営計画書と平成19年度の総合評価に基づき実施した。

岩手県（以下、県という。）では、平成16年度から県と県出資等法人（以下、法人という。）が共に徹底して課題を洗い出し、改革・改善を進める新たな運営評価制度を創設し、マネジメントサイクル（PDCAサイクル）の確立による徹底した法人改革に取り組んでいるところである。マネジメントサイクルを機能させるためには、評価制度の確立と、評価結果の次期計画への反映が不可欠である。そこで、県では、運営評価制度を導入するとともに、具体的な改善策や数値目標を含む実効性の高い中期経営計画の策定に取り組んでいる。

しかし、各法人が策定する中期経営計画書及び運営評価シートをみると、必ずしも適切な改善策や数値目標が示されているとは言いがたい。例えば、中期経営計画書に示される経営改善目標は、法人の自律的な運営と経営改善を促進するための目標であるが、法人が設定した経営改善目標からは、どのような自律的な経営を目指しているのかが不明確なものも多い。また、目標や目標の実現に向けた各年度のスケジュール

ルが抽象的なため、運営評価に耐えがたい経営目標となっている。さらに、目標の達成に向け、どのような取り組みを行うのが具体的に示されていないものも多い。また、改善策についても、方針が示されているに過ぎず、具体性に欠けるものも多い。

県の財政状況が厳しさを増すなか、法人の自律的な運営と経営改善は緊急の課題である。そのためには、具体的で効果のある取り組みが求められているのであって、抽象的な取り組みに終始している余裕はないことを、法人、所管部局及び経営評価課は自覚すべきである。

2. 調査項目ごとの調査結果

(1) 経営目標の妥当性の検証

法人の役割を踏まえた効率的で質の高いサービスの実現のために、法人では3カ年を計画期間とした中期経営計画書を作成し、さらに毎年度、事後評価として中期経営計画の達成状況を運営評価シートを用いて評価している。中期経営計画書では、県の施策推進における法人の役割や法人を取り巻く経営環境の変化、中期経営目標（事業目標、経営改善目標）などが示されている。また、運営評価シートでは、事業目標や経営改善目標の達成状況の評価やこれに伴う課題の検討などが法人と所管部局によって行われている。

観光協会の平成20年度から平成22年度を計画期間とする中期経営計画書では、事業目標及び経営改善目標として以下の項目が挙げられている。

事業目標

- 1 県外観光客数
- 2 外国人観光客数

経営改善目標

- 1 保有株式の売却
- 2 自主財源確保の取り組み
- 3 経費節減の取り組み
- 4 経営改善計画の確実な達成に向けた指導監督

事業目標の設定について

事業目標の一つとして挙げられている県外観光客数は、県の観光施策の目標と同一のものである。また、その目標値は平成22年度成果目標値として17,500千人回とされているが、平成20年度、平成21年度については目標値が掲げられていない。県と法人の関係からすると、観光協会の事業目標は、県の

目標である県外観光客数を達成するためにどのようなことを行うのが事業目標となるべきである。また、ヒヤリングでは、観光協会としては県外観光客数よりも、観光協会の会員の満足度の方が観光協会の経営を行う上では重要との意見もあった。確かに観光協会は、会員である観光事業者の集客などに貢献することで、県の観光振興施策を達成することを使命としている。したがって、観光協会の事業目標は、会員に対しての目標であるべきであり、事業目標としては、例えば、会員数の増加や会員の満足度（具体的には、会員に対してアンケートを行うことが考えられる）などが考えられる。

また、観光協会は、観光客向けのパンフレットの作成や観光ルートの企画を行うなど、県の観光課と比べて観光客とは近い関係にある。したがって、観光協会の事業目標は、実際の観光客に着目した目標が必要と考えられる。例えば、観光客に着目した事業目標としては、観光客のリピーター率や観光客の満足度などが考えられる。

経営改善目標の設定について

経営改善目標の一つとして挙げられている保有株式の処分は、八幡平産業振興、江刺開発振興、三陸鉄道の株式の処分を意味するものである。これらの株式の処分に向けた平成 20 年度から平成 22 年度までのスケジュールについては、いずれの年度も「内外の情勢変化に的確に対応し、保有株式を処分する」とされているだけで、処分に向けた具体的なプロセスは示されていない。

特に流動性がなく、地域の振興に関連する団体の株式の処分を進めるにあたっては、様々な項目の検討が必要とされる。また、これらの団体は厳しい経営環境にあり、株式の処分に向けては、なお困難を伴うものである。したがって、保有株式の処分を達成するためには、具体的にどのように処分を進めるかを検討することが必要となる。

経営改善目標においても、保有株式の処分に向けた年度ごとの具体的なスケジュール（工程表）を示す必要がある。また、年度ごとの具体的なスケジュールが示されることで、はじめて運営評価においてその達成状況の評価が可能になる。現在、中期経営計画書に記載されている「内外の情勢変化に的確に対応し、保有株式を処分する」では、達成状況の評価はできない。

次に、経営改善目標の一つである経費削減の取組みについては、平成 20 年度から平成 22 年度までのスケジュールは、いずれも「対前年比 1%の経費削減」とされている。観光協会では、これまでも光熱費の削減など経費削減に取り組んでいる。今後も継続して経費削減に努めることが望まれるが、そのためには、どのような経費に削減の余地があるのかを、コスト分析などをおして検討する必要がある。中期経営計画書では、「対前年比 1%の経費削減」という目標は定め

られているものの、コスト分析が行われていないため、具体的にどのような経費を削減することを予定しているのかが明らかではない。目標値の設定においては、コスト分析などを行うことで具体的な経費削減の方策を示す必要がある。そうすることで、目標管理による経営改善は初めて意味のあるものとなる。

観光協会と県の観光課との関係についてみると、これまで県が行っていた業務を観光協会に、大幅に移管を進めてきた経緯がある。その結果、現在、観光協会と県の観光課が行う業務は、概ね国内観光に関するものは観光協会が、国際観光に関するものは観光課が担当することとなっている。しかし、国内観光業者との対応も観光協会に一元化されているわけではなく、観光課が対応することもある。県と法人の関係からすると、本来、観光施策の企画立案を観光課で行い、その執行を国内観光、国際観光含めて観光協会で行うことが考えられる。また、企画立案のほか、その執行についても観光課で行い、観光協会は、マーケティングなど民間事業者のサポートに特化するという方向も考えられる。

いずれにしても、観光協会と県の観光課との役割分担を再検討し、明確にすることは、観光施策の推進とその効率化に資するものである。したがって、観光協会の経営改善目標の一つとして、観光協会と観光課との役割分担の再検討を加えるべきである。

経営目標の設定と現状分析の関係

中期経営計画書では、観光協会を取り巻く環境として外部環境要因、内部環境要因の分析を行っている。さらに外部環境要因、内部環境要因は、観光協会にとって、機会、脅威、強み、弱みに分析されている（SWOT分析の手法を参考にしたものである）。これらの環境分析は、今後の観光協会の方向性を決定するためのものである。したがって、環境分析の結果は事業目標、経営改善目標に反映される必要がある。例えば、中期経営計画書では外部環境要因の機会の一つとして、旅行ニーズの多様化が挙げられている。観光協会は、新たな成長の機会として、旅行ニーズの多様化を捉えられているのである。しかし、事業目標をみると、旅行ニーズの多様化に対応した目標は設定されていない。旅行ニーズの多様化を、新たな成長の機会として捉えているのであれば、旅行ルート of 企画件数など、旅行ニーズの多様化に対応した事業についても事業目標が設定されるべきである。経営目標は、環境分析の結果を反映したものにする必要がある。

(2) 経営改善方策の検討

中期経営計画で設定された目標は、毎年度、法人及び所管部局において運営

評価シートを用いてその達成状況が評価される。さらに、経営評価課において、運営評価シートに基づき、「法人の役割と実績」、「財務状況」、「マネジメント」、「取り組むべきこと」の4つの視点から総合評価が行われる。法人及び所管部局において、次期中期経営計画に、総合評価で示された「取り組むべきこと」を反映することで、マネジメントサイクルが機能することになる。そこで、観光協会の経営改善方策の検討は、平成19年度の総合評価の「取り組むべきこと」に基づいて行うこととする。

「取り組むべきこと」の指摘事項について

総合評価では、平成19年度の「取り組むべきこと」として、観光協会と所管部局に対して、次の通り示されている。

ア 観光協会が取り組むべきこと

「安定的な法人運営と事業展開を実現するため、法人の自立に向けて、一層の経費削減と自主財源の確保に向けた取組みを進める必要があります。」
(一部抜粋)

イ 所管部局が取り組むべきこと

「県と市町村、当法人と市町村協会の役割分担も含めた観光振興策の推進全体のあり方も踏まえ、法人、関係団体と検討を行う必要があります。」(一部抜粋)

「事業目標の設定に当たっては、法人の事業管理の面にも留意し、法人と十分に協議を行う必要があります。」

「事業目標の設定に当たっては、包括的な成果目標に加え、法人の実施事業の成果測定が可能となるような目標値を設定するよう、法人と十分な協議を行う必要があります。」

「法人と県の役割分担を踏まえ、県職員派遣の必要性、規模等について検証するとともに、引き続き、その適正化を図る必要があります。」

上記の通り、経営評価課では、観光協会及びその所管部局に対して、「取り組むべきこと」を示しているが、その内容は必ずしも十分なものとはいえない。例えば、観光協会の平成19年度末(平成20年3月31日現在)の財務状況は、総資産439百万円、負債総額125百万円で、正味財産は313百万円である(観光振興事業会計と観光基盤整備事業清算特別会計との合算)。しかし、総資産439百万円に含まれる投資有価証券191百万円については、今後、評価が必要

である。したがって、観光協会の「取り組むべきこと」としては、投資有価証券について評価を行い、必要であれば評価減を行うことを加えるべきである。

次に、経営評価課は、所管部局が取り組むべきこととして、観光協会と県との役割分担の適正化を求めている。先に触れたとおり、確かに観光協会と県との役割分担を明確にすることは重要な点である。両者の役割が不明確な状況であれば、観光施策の推進にも不効率が生じ、効果も上がらないことが予想される。そのためには、両者の役割分担の見直しは、緊急に取り組むべき課題である。平泉の世界遺産登録に向けた取組みや岩手県内の貴重な観光資源の活用など、民間事業者の観光施策に対する期待も大きい。経営評価課は、観光協会と県、さらには市町村、市町村協会の役割分担の再検討について、具体的な期間を区切って「取り組むべきこと」として示すべきである。

「取り組むべきこと」の中期経営計画への反映について

経営評価課から示された総合評価を受け、観光協会及び所管部局では、経費節減の取組み及び自主財源確保の取組みを中期経営計画書の経営改善目標の一つとして取り上げている。しかし、マネジメントサイクルを機能させるという観点からは、目標値の設定など経営改善目標には見直しが必要である。経費節減の取組みについて、コスト分析の必要性など具体性に欠けている点については、先に説明したとおりである。一方で、自主財源確保については、中期経営計画書では、「自主財源確保の取組み」として、平成 20 年度から平成 22 年度のスケジュールは、いずれも「新規会員の加入促進（年 3 会員）、新規財源確保の方策検討」とされている。しかし、これらの取組みを進めることで、観光協会の自主財源が、どの程度、増加するのかは示されていない。平成 19 年度の正味財産増減計算書総括表によれば、観光協会の経常収益は 127 百万円、経常費等は 119 百万円、当期一般正味財産増減額は 9 百万円となっている。また、経常収益 127 百万円のうち、受取補助金等は 24 百万円、特別負担金は 24 百万円、受託事業収益は 19 百万円と、県からの収益に依存している割合は高い。今後、観光協会と県との役割分担が見直されることで、これら県からの収益についても減少することが予想される。今後、観光協会が継続的、自律的に事業を進めるためには、仮に県からの収益が減少したとしても耐えられるだけの自主財源の確保が、観光協会には求められる。また、最近の傾向では、会員は、むしろ減少傾向にあり、新規会員の加入は容易なことではない。このような状況を考慮すると、観光協会は、中期経営計画において、自主財源確保の具体的な方策を示し、さらに、その金額的な効果についても目標値として設定すべきである。

(3) その他(1)(2)に関連する項目

ここまで、観光協会の中期経営計画書及び運営評価シートを基に、経営目標の妥当性、経営改善方策の妥当性について検討を行った。いずれの点でも見直すべき課題を抱えていることは、これまでの指摘の通りである。しかし、今回指摘した項目は、観光協会に限ったことではなく、他の法人についても同様の課題を抱えていることが予想される。そこで、経営改善目標を設定する際のポイントについて、以下に掲げることとする。

チェック項目	
<p>1. 経営改善目標について</p> <p>(1) 経営改善目標は、法人の役割を踏まえたものとなっているか</p> <p>(2) 経営改善目標は、法人の抱える経営上の課題を網羅しているか</p> <p>(3) 経営改善目標を達成することで、法人の経営は改善するか</p> <p>(4) 経営改善目標は、事後的に評価することは可能か</p> <p>(5) 経営改善目標を達成することで、経費削減額など具体的な効果は明確か</p> <p>(6) 経営改善目標の達成に向けての課題、障害は明確か</p> <p>(7) 経営改善目標は、理事長をはじめ全職員に認識されているか</p>	<p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p>
<p>2. 具体的な取組内容について</p> <p>(1) 内容は具体的か</p> <p>(2) 取組内容を進めることで、経営改善目標は達成できるか</p> <p>(3) 取組内容を進めるための、具体的な方策、手段は明確か</p> <p>(4) 取組内容を進める主体は、法人または県に限定されているか</p> <p>(5) 取組内容は、理事長をはじめ全職員に認識されているか</p>	<p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p>
<p>3. 各年度のスケジュールについて</p> <p>(1) スケジュールに従って取組むことで、経営改善目標は達成できるか</p> <p>(2) 3カ年のスケジュールには、整合性があるか</p> <p>(3) スケジュールでは、具体的な方策、手段が示されているか</p> <p>(4) 各年度のスケジュールは、事後的に評価することは可能か</p> <p>(5) スケジュールは、法人及び県が努力することで実現可能なものか</p>	<p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p> <p>Yes ・ No</p>

以上