

外郭団体の自主的・自立的経営に関するガイドライン

平成27年6月

京 都 府

目 次

はじめに.....	1
I これまでの取組状況、現状と今後の課題	2
1. 「外郭団体の見直し指針」策定時の状況及び取組の方向性.....	2
2. 指針に基づく取組成果及び指針策定後の状況の変化.....	2
3. 現状と今後の課題.....	3
II 今後の方向.....	4
1. 中期経営計画の策定、実行及び進捗管理.....	4
2. 自主財源の確保	4
3. 内部統制の整備・運用及び資金運用	4
4. 指針に基づく取組の継続.....	5
III ガイドラインの対象団体	6
1. 基本的な考え方	6
2. 対象団体.....	6
IV 具体的な方策.....	7
【京都府の取組】	7
1. 事業の委託について	7
2. 派遣職員について.....	7
3. 中期経営計画について	7
4. 財政的関与について	7
5. 新たな外郭団体の設立について	8
【外郭団体の取組】	9
1. 中期経営計画の策定、実行及び進捗管理について.....	9
2. 組織、組織運営等の適正化.....	9
3. プロパー職員について	10
4. 情報公開について.....	10
5. 自主財源確保の取組	10
6. 外郭団体の内部統制	10
7. 外郭団体の資金運用	11
(別紙1：外郭団体の統廃合の状況)	12
(別紙2：対象団体)	13
(別紙3：内部統制について)	14
(別紙4：内部統制の例)	16
(別紙5：資金運用方針の例)	18

はじめに

外郭団体は、高齢者の健康促進、文化の振興、青少年野外活動施設・文化施設等の管理など、多様化・高度化する行政ニーズに柔軟に対応するため、昭和 30 年頃から様々な分野において設立され、大きな役割を果たしてきたところである。

しかし、バブル経済崩壊後の極めて厳しい財政状況の中で、行財政運営全般にわたる徹底した行財政改革を進める必要があったことから、「新しい行政推進大綱」（平成 8 年 1 月）、「新しい行政推進大綱（第二次）」（平成 11 年 1 月）、「財政健全化指針」（平成 11 年 11 月）に基づき、外郭団体についても統廃合を含めた積極的な見直しに取り組むとともに、平成 15 年 3 月には、「外郭団体の見直し指針」を策定して外郭団体の自主的・自立的な経営の確立とともに外郭団体のあり方そのものの抜本的見直しを集中的に実施し、平成 27 年 3 月までに、8 団体を廃止、19 団体を 9 団体に統合した。

その一方で、「外郭団体の見直し指針」策定後、地方自治法の改正により、指定管理者制度が導入され、施設管理運営団体が条例で定められた範囲内で施設の使用許可や利用料金設定などの管理権限を有し、施設利用料を自らの収入にすることが可能となるなど、施設の管理運営に関する制度が大きく変化するとともに、会社法や金融商品取引法による内部統制の体制整備の義務付けや、一部の地方公共団体において、外郭団体の資金運用に関する指針が策定されるなど、経営を取り巻く環境にも変化が生じてきている。

以上のように、今日までの統廃合をはじめとする見直しの進捗状況を踏まえ、「見直し」から「自主的・自立的経営の確立」へと取組の軸足を移すとともに、外郭団体を取り巻く環境の変化など、「外郭団体の見直し指針」を今日的な視点で改め、本ガイドラインを策定するものである。

I これまでの取組状況、現状と今後の課題

1. 「外郭団体の見直し指針」策定時の状況及び取組の方向性

外郭団体は、民間企業と同様の経営手法により、地方公共団体が直接実施するよりも効率的に事業が実施できる上、複数の地方公共団体が区域を越えて事業を実施する際においても、簡便かつ有効に機能するなどのメリットがあり、昭和 30 年頃から、様々な分野において設立され、役割を果たしてきた。

しかし、民間企業によって同様のサービスが提供され、外郭団体において取り組む必要性が低下するものも生じるなど、その後の環境の変化に応じて廃止を含めたあり方の検討が必要となった。また、外郭団体の組織、人員配置等に対する京都府の関与が大きかったため、外郭団体の自主的・自立的な経営が結果として阻害され、職員の経営意識を低下させる例も見受けられた。

これらのことから、京都府の関与の範囲・程度を明確にした上で、外郭団体の自主的・自立的な経営のため、経営責任の明確化や徹底した効率化を実現する体制づくりを目指し、平成 15 年 3 月に「外郭団体の見直し指針」（以下「指針」という。）を策定し、今日まで取組を進めてきた。

2. 指針に基づく取組成果及び指針策定後の状況の変化

(1) 指針に基づく取組成果

① 外郭団体の統廃合

(財)京都府下水道公社、(社)京都フラワーセンター、(財)京都府少年教育振興会及び(一社)京都府森と緑の公社を廃止し、(財)平安建都 1200 年記念協会と京都コンベンションビューローを統合した（別紙 1 参照）。

② 京都府の人的関与

外郭団体における府派遣職員、府 OB 職員の人数の推移は次のとおりである。指針策定後の 10 年間で府派遣職員が 68 人減少し、全体として関与の程度は低下してきた。

(単位：人)

	H15 年度	H21 年度	H22 年度	H23 年度	H24 年度	H25 年度
府派遣職員	179	124	126	110	101	111
府 OB 職員	95	103	105	100	102	89

※常勤役職員を集計

③ 外郭団体の経営・運営

外郭団体の経常損益、当期純損益、累積損益及び借入金等残高の推移は次のとおりである。平成 21 年度からの 5 年間で経常損益は 359 百万円増加、当期純損益は 238 百万円増加、累積

損益は1,222百万円増加する一方、借入金等残高は12,176百万円減少しており、外郭団体の経営・運営状況は全体的に改善している。また、平成27年4月から、北近畿タンゴ鉄道(株)に上下分離方式(北近畿タンゴ鉄道(株)が線路や車両等の鉄道施設等を保有し、民間企業が有償で同施設等を借り受けて運行を行う方式)を導入したところであり、経営改善を進めつつ、沿線地域全体の活性化にもつながる取組が進められている。

(単位：百万円)

	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度
経常損益	△ 976	△ 859	△ 759	△ 807	△ 618
当期純損益	107	242	575	△ 132	344
累積損益	6,986	7,381	8,192	8,097	8,208
借入金等残高	78,524	75,301	69,935	67,563	66,348

※1.平成16年及び20年の公益法人会計基準の改正を考慮し、平成21年度からの推移を記載している。

※2.経常損益： 経常収益 － 経常費用

※3.当期純損益： 経常損益 ＋ 経常外損益

※4.累積損益： 外郭団体設立時からの当期純損益の累計

(2) 指定管理者制度の創設

指針策定時は、公の施設の管理は主に京都府から施設管理運営団体に委託されていたことから、公の施設の管理権限は京都府が有し、施設管理運営団体は施設の使用許可や利用料金設定を行うことができなかった。

しかし、平成15年9月施行の地方自治法の一部改正により、指定管理者制度が創設され、指定管理者が条例で定められた範囲内で施設の使用許可や利用料金設定などの管理権限を有し、施設利用料を自らの収入にすることも可能となった。

3. 現状と今後の課題

以上のとおり、指針に基づく取組は大きく進んでおり、外郭団体の統廃合や経営改善といった観点からの見直しは区切りがつつある。

しかし、中長期的な視点を持った経営責任者が育たないという現状や、一部の外郭団体において、自主財源が少なく運営そのものを府の補助金に依存している場合もあることから、外郭団体は中長期的な視点を持って、引き続き自主的・自立的な経営に向けた一層の努力が必要である。

Ⅱ 今後の方向

外郭団体は、各地域における住民の暮らしを支える事業を行うなど、重要な役割を担う一方で、収益性が著しく悪化した場合は、京都府の財政に深刻な影響を及ぼすことも懸念されるため、京都府の限られた財源を最大限有効に活用し、持続可能な財政構造を確立するためにも、引き続き、外郭団体と京都府の双方において効果的かつ効率的な事業実施のための取組を展開することとする。

1. 中期経営計画の策定、実行及び進捗管理

外郭団体では、経営責任者である役員や事務局長の就任期間が、現状においても民間企業と比べて短い傾向にあるため、計画的な経営に努めるという意識の保持が難しい場合が見受けられ、それに伴って、外郭団体職員の経営に対する無関心を誘い、営業活動意欲や責任感・使命感をもった勤労意欲を削ぐおそれもある。

このため、事業年度ごとの具体的な数値目標の設定によって、経営責任を明確化するとともに、中長期的な視点を持った自主的・自立的な経営に資するため、中期経営計画の策定、実行及びその適切な進捗管理に取り組む必要がある。

また、京都府においても、外郭団体の健全な経営が維持されるよう、経営状況を把握するとともに、中期経営計画の進捗状況を点検する必要がある。

2. 自主財源の確保

京都府では、今後とも社会保障関係経費等の義務的経費の増加が見込まれるなど、厳しい財政状況にあることを踏まえ、「府民満足最大化・京都力結集プラン」（平成 26 年度～30 年度）を策定し、引き続き行財政改革に取り組む一環として、外郭団体の運営改善を盛り込んでいる。

そのため、外郭団体は、自主的・自立的な経営に向けて、収益事業の実施・拡大、賛助会費や寄附金の獲得など自主財源の確保に取り組む必要がある。

3. 内部統制の整備・運用及び資金運用

外郭団体の自主的・自立的な経営のためには、事業が効果的かつ効率的に遂行され、財務報告や事業活動に関する法令が遵守される体制整備が必要である。外郭団体が簡素で効率的な組織体制を確立しつつ、事務事業を適切に実施する体制を確保するためにも、内部統制の整備及び運用に取り組む必要がある。

また、府補助金にできる限り頼ることのない団体運営のためにも、資金運用による自主財源の拡充を図る必要があり、安全性を重視した上で、より効果的な資金運用に取り組む必要がある。

4. 指針に基づく取組の継続

指針に基づく外郭団体の統廃合をはじめとした取組によって、各団体の経営は大きく改善されてきたことから、外郭団体の簡素・効率的な組織体制の確立や京都府の関与を必要最小限に止めることなど、指針の中核をなす考え方に基づく取組は継続する必要がある。

Ⅲ ガイドラインの対象団体

1. 基本的な考え方

指針においては、行政遂行を補完している団体及び京都府の施設の管理運営を委ねている団体の2つの類型に該当する外郭団体であって、京都府の関与・権限・責任度合いが高いものに見直しの対象を限定した。

一方、平成20年4月施行の「京都府の出資法人への関わり方の基本的事項を定める条例」に基づき、出資比率が高い外郭団体に対しては自己評価報告書の提出を求め、京都府として経営改善に向けた指導・助言を実施してきたところである。また、地方自治法に基づき、外郭団体に経営状況の報告も求めているが、平成23年12月施行の地方自治法施行令の改正によって、その対象が拡大され、前述の自己評価報告書の対象と大半が重複する状況となっている。

こうした実態に照らし合わせ、当ガイドラインにおいては、行政遂行補完団体及び施設管理運営団体という枠組みにとらわれず、対象団体を自己評価や経営状況の報告と同様に、出資比率が高い団体を幅広く対象とすることとする。

2. 対象団体

当ガイドラインでは、「京都府の出資法人への関わり方の基本的事項を定める条例」に定められた以下の団体を対象とする（37団体。別紙2参照）。

- ① 府の出資の割合が4分の1以上の法人（京都府公立大学法人を除く。）
- ② 府の出資の割合が4分の1未満の法人のうち、その業務が府の事務又は事業と密接な関連を有する法人であって、前号に規定する法人に準じて取り扱う必要があるものとして「京都府の出資法人への関わり方の基本的事項を定める条例施行規則」で定めるもの

なお、対象団体以外の出資法人等関連団体についても、引き続き、同様の取組を行うこととする。

IV 具体的な方策

【京都府の取組】

1. 事業の委託について

外郭団体への事業の委託に当たっては、以下の検討を行う。その際、継続事業であっても、より一層効果的・効率的な事業委託となるよう不断に検討する。また、存続の意義が乏しくなった外郭団体については、統廃合を検討する。

- (1) 京都府が直接実施するよりも効率的に事業が実施でき、簡便かつ有効に機能すると認められるものについては、積極的に事業の委託を検討する。
- (2) 事業実績が低迷し、回復の見込みのないものについては、事業の廃止や縮小を検討する。また、当初の目的と大きな乖離が生じたり、実施意義が低下しているものについては、事業の廃止を検討する。
- (3) 市町村において同種・類似の事業が行われ、京都府として担う先駆的な役割を終えたと認められるものについては、事業の廃止を検討する。
- (4) 民間において類似の事業が行われ、競合しているものについては、事業の廃止を検討する。

2. 派遣職員について

京都府からの派遣職員については、派遣の必要性を定期的に点検するとともに、外郭団体の経営責任の所在を明らかにするため、代表者又は専務理事等の常勤役員への派遣は、必要最小限に止める。

3. 中期経営計画について

外郭団体に対して中期経営計画の策定、実行及びその適切な進捗管理を求めるとともに、その状況を定期的に点検する。

4. 財政的関与について

外郭団体に対する補助金については、財政的関与の範囲・程度を必要最小限とするため、中期経営計画の進捗状況の点検を通じて着実な達成を求める。

5. 新たな外郭団体の設立について

多様化・高度化する行政ニーズに対応するため、新たに京都府の事業を外郭団体に委ねる必要が生じた場合においても、原則として、類似の業務を行う既存の外郭団体にその役割を委ねることとし、新たな外郭団体の設立は極力抑制する。

その上で、新たな外郭団体を設立する場合には、将来の行政需要や事業計画、収支見通しなどを十分に精査するとともに、京都府が関与する範囲・程度及び京都府の責任の範囲を予め明確にする。

【外郭団体の取組】

1. 中期経営計画の策定、実行及び進捗管理について

外郭団体は中期経営計画の策定、実行及びその適切な進捗管理を行うこととする。また、経営責任者は、中期経営計画の中で事業年度ごとの具体的な数値目標を明確にすることにより経営責任の明確化に努めることとする。

2. 組織、組織運営等の適正化

(1) 簡素・効率的な組織体制の確立

より一層、簡素で効率的な組織体制を確立するため、外郭団体内の小規模組織への管理職の配置を極力行わないこととし、中間職制を廃止する。

また、理事会、取締役会及び監事等外郭団体の各機関をより有効に機能させるため、各機関の人数は組織規模に応じた適切な人数とすることとし、外郭団体の運営を機動的に実行し得る体制を確保する。

(2) 共同処理方式の導入

総務的な事務など他の外郭団体と共通する事務や類似する事業については、他の外郭団体との共同処理方式による効率的な運営方法を検討することとする。

(3) 臨時職員等の活用、人材確保・育成の取組

事業運営の効率性を向上させるため、事業規模に応じた適正な職員配置とするとともに、常勤職員の配置にこだわることなく、業務内容や繁忙に柔軟に応じることができるよう、臨時職員の採用や派遣労働者の受入、外部委託化など効率的かつ柔軟な組織体制の構築に努めることとする。

また、専門知識と併せ経営感覚を持ったスタッフの育成・確保を図るため、経営管理能力の向上のための育成研修等への積極的な参加や外郭団体間の職員交流、民間企業の経営ノウハウを有する人材の登用などについて、計画的に取り組むこととする。

さらに、社会経済情勢の変化等により、事業対象が著しく減少している場合にあっては、漫然と組織体制等を維持するのではなく組織・人員配置を見直すこととする。

(4) NPO・ボランティア団体等との協働

外郭団体と類似の目的を掲げるNPO・ボランティア団体等（以下「NPO等」という。）がある場合には、「社会貢献活動の促進に関する基本方針」（平成13年4月京都府策定）に基づき、NPO等と企画立案、運営実施など様々な面で協力し、事業の共同実施やNPO等への業務委託を推進することとする。

3. プロパー職員について

プロパー職員の給与等の処遇については、外郭団体が独立した法人格を持つ団体であることや、外郭団体の自立した経営が尊重されるべきであることを踏まえつつ、外郭団体の経営状況等に留意してその処遇のあり方を不断に検討することとする。

(1) 給与制度の適正化

プロパー職員の給与水準については、団体の規模に応じた給与水準となるよう、市町村の職員と同程度の給与水準とするなどの検討を行う。また、社会経済情勢や経営状況等の変化も踏まえ、諸手当の妥当性についても検証を行う。

(2) 定年制等高齢者措置の適正化

60歳定年制（60歳を超えて雇用する必要がある場合には再任用制の導入）及び昇給停止措置については、府に準じる。

(3) 成績主義の導入

職員の勤労意欲の一層の向上を促すため、目標管理手法等を用い、職員の勤務成績や外郭団体の業績が昇任や給与に反映される成績主義の導入を進める。

4. 情報公開について

外郭団体は、京都府情報公開条例（平成13年京都府条例第1号）に基づき、その保有する情報の公開について必要な措置を講じるよう努めることとされており、積極的に府民に対する説明責任を果たすため、情報開示を一層進めることとする。

5. 自主財源確保の取組

外郭団体は京都府の補助金にできる限り頼らず、恒久的な自主財源を確保するため、各団体の特色を生かした収益事業の実施・拡大、賛助会費や寄附金などの独自収入の確保に努めることとする。

6. 外郭団体の内部統制

外郭団体は、事務事業を適切に実施する体制を確保するため、組織全般に関する内部統制及び個々の業務に関する内部統制の整備及び運用に努めることとする。（内部統制については別紙3参照、内部統制の例については別紙4参照）。

7. 外郭団体の資金運用

(1) 運用の基本

株式などリスクの高い金融商品による運用が、外郭団体の経営の悪化を招くことのないよう、外郭団体は、財産の元本確保を第一として、安全性を重視した上で、より効果的な運用に努めることとする。なお、複数の金融機関において取扱いのある金融商品の取得にあたっては、原則として2以上の金融機関から条件の提示を得て、より有利な条件を提示した金融機関から取得することとする。

(2) 資金運用方針の策定

資金運用にあたっては、資金運用方針を策定するとともに、理事会又は取締役会等の意思決定機関の承認を得ることとする（詳細は別紙5参照）。

(3) 資金の取扱いについて

決済用の資金については、当座預金や利息の付かない普通預金など、無制限の預金保護対象となる決済用預金の活用を検討することとする。また、余剰資金を利息の付く普通預金や定期預金等で運用する場合は、原則として1金融機関あたりの預金上限額を1千万円とし、預金保護の上限を超過しないよう留意することとする。

なお、余剰資金については、預金と比較して運用利回りが高い傾向にある債券での運用を検討する。

(4) 債券運用について

債券運用は、国債、政府保証債、地方債によって行うこととし、中長期間において債券を複数保有する場合は、満期到来時期の分散を図るなど、金利変動リスクの影響をできる限り小さくする運用を心がけることとする。

(5) 株式、株式投資信託について

株式や株式投資信託は、取得・売却の時期の決定や当該金融商品に関するリスクの把握などにおいて、高度な専門性が必要であるとともに、価格の変動が大きな金融商品であることから、原則として資金運用の対象としないこととする。

(別紙 1 : 外郭団体の統廃合の状況)

外郭団体の統廃合の状況

	対象団体	統廃合の内容	時期
廃止	(社)京都府婦人センター	廃止	平成 8 年 3 月
	京都府広報協会	廃止	平成 11 年 3 月
	(財)京都労働者信用基金協会	廃止	平成 14 年 12 月
	(財)京都府老人休養ホーム	廃止	平成 14 年 12 月
	(財)京都府下水道公社	廃止	平成 18 年 5 月
	(社)京都フラワーセンター	廃止	平成 22 年 9 月
	(財)京都府少年教育振興会	廃止	平成 26 年 6 月
	(一社)京都府森と緑の公社	廃止	平成 27 年 3 月 ※
統合	(社)京都中小企業経営研修センター	(社)京都経営・技術研究会 へ統合	平成 8 年 2 月
	(社)京都工業技術研究会		
	(社)京都府青少年育成協会	(社)京都府青少年育成協会 へ統合	平成 8 年 4 月
	(財)京都府青年会館		
	(財)京都府民総合交流事業団	(財)京都府民総合交流事業 団へ統合	平成 8 年 4 月
	(財)京都府勤労者研修センター		
	京都府住宅供給公社	京都府住宅供給公社へ統合	平成 8 年 4 月
	(財)京都府住宅融資・管理公社		
	(社)京都府畜産会	(社)京都府畜産会へ統合	平成 8 年 7 月
	(社)京都府子豚需給調整基金協会		
	(財)京都文化財団	(財)京都文化財団へ統合	平成 11 年 4 月
	(財)京都府文化財保護基金		
	(社)京都府畜産会	(社)京都府畜産振興協会へ 統合	平成 12 年 4 月
	(社)京都府畜産物価格安定基金協会		
	(財)京都府中小企業振興公社	(財)京都産業 2 1 へ統合	平成 13 年 4 月
	(財)京都産業情報センター		
	(財)京都産業技術振興財団		
(財)平安建都 1200 年記念協会	(財)京都文化交流コンベン ションビューローへ統合	平成 19 年 1 月	
京都コンベンションビューロー			

※ 平成 27 年 3 月末をもって解散、平成 27 年 6 月現在において清算手続中

(別紙 2 : 対象団体)

対象団体

○下記 37 団体を対象団体とする。

- ・ 京都府道路公社
- ・ 京都府土地開発公社
- ・ (公財) 京都府公園公社
- ・ (公財) 京都府埋蔵文化財調査研究センター
- ・ (一財) 京都府民総合交流事業団
- ・ (一財) 丹後王国食のみやこ
- ・ (公社) 京都府家畜畜産物衛生指導協会
- ・ (一財) 京都こども文化会館
- ・ 北近畿タンゴ鉄道(株)
- ・ (一社) 京都国際工芸センター
- ・ (公財) 京都 S K Y センター
- ・ (公財) 京都府暴力追放運動推進センター
- ・ (公財) 京都府丹後文化事業団
- ・ (公財) 京都府長岡京記念文化事業団
- ・ (公財) 京都文化財団
- ・ (公財) 京都府生活衛生営業指導センター
- ・ (公財) 京都府水産振興事業団
- ・ (公財) 関西文化学術研究都市推進機構
- ・ (株) けいはんな
- ・ (公財) 京都府国際センター
- ・ (福) 京都府社会福祉事業団
- ・ 京都府住宅供給公社
- ・ (公社) 京都府畜産振興協会
- ・ 京都府漁業信用基金協会
- ・ (一財) 京都府中小企業センター
- ・ 職業訓練法人城南地域職業訓練協会
- ・ (株) 舞鶴 2 1
- ・ (公財) 世界人権問題研究センター
- ・ 丹後地区土地開発公社
- ・ (公財) 京都府林業労働支援センター
- ・ (一財) 京都府総合見本市会館
- ・ (公財) 京都府中丹文化事業団
- ・ (一財) 京都ゼミナールハウス
- ・ (公財) 京都産業 2 1
- ・ (公社) 京都府農業総合支援センター
- ・ (株) 京都総合食品センター
- ・ (一財) 城陽山砂利採取地整備公社

内部統制について

1. 内部統制の定義

内部統制とは、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的を達成するために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行される仕組みをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。

2. 内部統制の目的

・業務の有効性及び効率性

事業活動の目的の達成のため、業務の有効性及び効率性を高めることをいう。

・財務報告の信頼性

財務諸表及び注記事項など財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保することをいう。

・事業活動に関わる法令等の遵守

事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進・確保することをいう。

・資産の保全

資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認の下に行われるよう、資産の保全を図ることをいう。

3. 内部統制の基本的要素

・統制環境

組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えると同時に、他の基本的要素に影響を及ぼす環境をいう。

・リスクの評価と対応

組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行うことをいう。

・統制活動

経営責任者の命令が適切に実行されることを確保するための方針及び手続をいい、権限及び職責の付与、職務の分掌などが含まれる。

- ・情報と伝達

必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。組織内のすべての者が各々の職務の遂行に必要とする情報は、適時かつ適切に、識別、把握、処理及び伝達されなければならない。また、必要な情報が伝達されるだけでなく、それが受け手に正しく理解され、その情報を必要とする組織内のすべての者に共有されることが重要である。

- ・モニタリング（監視活動）

内部統制が有効に機能していることを継続的に評価することをいう。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。モニタリングには、業務に組み込まれて行われる日常的モニタリング及び業務から独立した視点から実施される独立的評価がある。両者は個別に又は組み合わせて行われる場合がある。

- ・IT（情報技術）への対応

組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それらを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応することをいう。

ITへの対応は、内部統制の他の基本的要素と必ずしも独立に存在するものではないが、組織の業務内容がITに大きく依存している場合や組織の情報システムがITを高度に取り入れている場合などには、内部統制の目的を達成するために不可欠の要素として、内部統制の有効性に係る判断の規準となる。

4. 内部統制に関するその他の用語

- ・組織全般に関する内部統制

組織全般にわたって重要な影響を及ぼし、組織全般を対象とする内部統制をいう。

- ・個々の業務に関する内部統制

個々の業務に組み込まれ一体となって遂行される内部統制をいう。

- ・職務分掌

業務の担当者と承認者を分離するなど、それぞれの担当者間で適切に相互牽制を働かせることにより、業務の適正さを保つ組織体制を築くためのプロセスをいう。

- ・リスク

組織目標の達成を阻害する要因をいう。具体的には、天災、盗難、市場競争の激化、為替や資源相場の変動といった組織を取り巻く外部的要因と、情報システムの故障・不具合、会計処理の誤謬・不正行為の発生、個人情報及び高度な経営判断に関わる情報の流失又は漏洩といった組織の中で生ずる内部的要因など、様々なものが挙げられる。

内部統制の例

1. 組織全般に関する内部統制の例

- ① 適切な経営理念や倫理規程に基づき、外郭団体内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正を行うこと。
- ② 理事会又は取締役会（以下「理事会等」という。）及び監事、監査役又は監査委員会（以下「監事等」という。）は、財務報告とその内部統制に関し経営責任者を適切に監督・監視する責任を理解し、実行すること。
- ③ 経営責任者は、適切な業務の実施を支えるのに必要な能力を識別し、所要の能力を有する人材を確保・配置すること。また、経営責任者は、職員等に職務の遂行に必要となる手段や訓練等を提供し、職員等の能力を引き出すことを支援すること。
- ④ 職員等の勤務評価は、公平で適切なものとなっていること。
- ⑤ 経営責任者は、不適切事務に関するリスクを検討する際に、単に不適切な事務に関する表面的な事実だけでなく、不適切な事務を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応すること。
- ⑥ 適切な業務の実施に対するリスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための手続を定めること。
- ⑦ 経営責任者は、適切な業務の実施に関し、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者に適切に分担させること。また、全体的な職務規程や、個々の業務手順を適切に作成していること。
- ⑧ 会計及び財務に関する情報が、関連する業務から適切に情報システムに伝達され、適切に利用可能となるような体制を整備すること。また、内部統制に関する重要な情報が円滑に経営責任者及び組織内の適切な管理者に伝達される体制が整備されていること。
- ⑨ 経営責任者、理事会等、監事等及びその他の関係者の間で、情報が適切に伝達・共有されていること。また、内部統制に関する外部からの情報を適切に利用し、経営責任者、理事会等、監事等に適切に伝達する仕組みとなっていること。

2. 個々の業務に関する内部統制の例

(1) 日常の伝票処理等について

- ① 会計責任者は、日常の会計処理方法を会計規程や会計マニュアル等に定めること。
- ② 担当者は、会計伝票の起票後、適切な管理者の検証・承認を受けること。
- ③ 担当者は、会計伝票に証憑書類を添付し、伝票綴りを体系的に整理・保存すること。
- ④ 担当者は、外郭団体に帰属するすべての取引を漏れなく会計帳簿に記録すること。

⑤ 担当者は、書損じの伝票、領収書、小切手等を破棄せず、適切に保管すること。

(2) 資金管理、預金管理及び有価証券管理について

- ① 担当者は、小口現金、一時預り現金を金庫等、安全な場所で、一箇所にまとめて保管すること。
- ② 担当者は、定期的に小口現金の現物確認を行い、現物と帳簿残高との一致を確認した上、適切な管理者の承認を得ること。
- ③ 担当者は、売上現金、会費等の収納現金を直接支払に充てることなく、遅滞なく金融機関に預け入れること。
- ④ 担当者は、伝票等に基づき、入出金取引を現金出納帳等に網羅的に記帳すること。
- ⑤ 適切な管理者は、一定の基準日を設けて、現金出納帳等と証憑書類を照合すること。
- ⑥ 担当者は、現金を収納したときは、適切な管理者により押印された領収書を発行すること。
- ⑦ 領収書用紙については、連番管理の上、担当者が適切に保管すること。
- ⑧ 職員の立替払いを行う場合は、会計規程に必要な手続を定め、当該手続に従い、立替払いの精算を行うこと。
- ⑨ 小切手や振込依頼書の作成と、届出印の押印については、それぞれ別の担当者が行うこと。
- ⑩ 担当者は、預金の帳簿残高と銀行残高を、定期的に照合すること。
- ⑪ 担当者は、有価証券や出資証券を金融機関に預けたり、金庫に保管するなど、適切に管理すること。

(3) 債権債務管理、棚卸資産管理及び固定資産管理について

- ① 担当者は、債権残高及び債務残高について、定期的に回収遅延又は支払遅延の有無を確認すること。
- ② 会計責任者は、棚卸資産の種類・範囲を会計規程等に定めること。
- ③ 担当者は、棚卸資産の受入、払出、保管を適切に実施すること。
- ④ 会計責任者は、固定資産の種類、範囲、取得及び売却の手続を会計規程等に定めること。
- ⑤ 会計責任者は、一定の基準日を定めて棚卸資産、固定資産及び京都府からの借用物品の現物確認を実施すること。

(別紙 5 : 資金運用方針の例)

資金運用方針の例

資金運用方針の例

- ① 資金運用については、安全性を重視し、その上でより効果的な方法により行う。
- ② 資金運用の最高意思決定機関は理事会又は取締役会（以下「理事会等」という。）とする。
- ③ 資金運用の最高責任者は理事長又は代表取締役（以下「理事長等」という。）とする。
- ④ 資金運用の権限については、理事長等から事務局長等に委任できる。
- ⑤ 運用結果については、理事会等及び理事長等に報告する。また、報告にあたっては、その内容及び時期を明確にする。
- ⑥ 資金運用は、善良な管理者としての注意をもって行う。
- ⑦ 資金運用にあたっては、中期経営計画に基づく資金計画の状況等を勘案し、各決算期で得られる利回りを確認した上、金融商品及び運用期間を設定する。