

大阪府指定出資法人評価等審議会（第3回）

- と き 令和5年5月31日（水曜日）13：00～16：15
- と ころ Web 開催
- 出席者 新生 雅則（F&Link 株式会社 公認会計士）
上野山 達哉（大阪公立大学大学院経営学研究科・商学部 教授）
小沢 貴史（大阪公立大学大学院経営学研究科 グローバルビジネス専攻 准教授）
川崎 ますみ（オフィス・リオ 中小企業診断士）
村井 恵美（恵み法律事務所 弁護士）
山口 朋子（株式会社コングレ 取締役相談役）
山田 美智子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員）
- 議 事 令和5年度経営目標について（事務局説明）
 - （1）（公財）大阪府都市整備推進センター
 - （2）大阪モノレール（株）
 - （3）大阪外環状鉄道（株）
 - （4）大阪府道路公社
 - （5）大阪府土地開発公社
 - （6）大阪府住宅供給公社

（1）（公財）大阪府都市整備推進センター

資料に基づき、事務局から令和5年度経営目標案の説明

- 委員：「土地区画整理等の地元支援地区数」について、令和3年度から減少傾向にあるが、最終的にゼロになるのか。長期的にどのように考えているのか。
- 部 局：件数については、横ばいというふうに考えており、土地区画整理事業は地元市のニーズがあって初めて件数につながるものだが、ニーズが0になることはないと考えている。
- 委員：そういうことであれば、マイナス4地区という目標は、少し消極的に感じるがその点はどうか。
- 部 局：地元からのニーズを集約しながら、実態に応じて目標を設定している。多少の波はあるものの、急激に増やすということは難しい。着実にやれるところをしっかりとフォローしていく。
- 委員：6地区の支援が終了するということが、この終了理由は何か。
- 部 局：土地区画整理事業自体が完了したため、6地区で支援が終了となっている。
- 委員：「不動産賃貸事業（土地貸付）における収益確保」について、令和3年度から4年度にかけて、1,300万円増加しているが、この増加理由は何か。
- 部 局：貸付件数は変わらないが、固定資産税相当額が上昇したため、貸付金額が上昇している。
- 委員：「管理経費（法人管理部門）の抑制」について、令和4年度の実績は目標よりコストがかかっており、令和5年度目標についても中期経営計画の目標よりも金額を上げた形で設定している。物価が高騰する中、計画の最終年度目標まではどのように考えているか。
- 部 局：金額としては、現状維持が目標となるが、管理経費ということで、例えばモニターを活用して、コピー用紙、消耗品費を削減するなど、できるところから経費の節減に努めていきたい。
- 委員：消耗品費の節減などを進めていくとしても、増加理由として記載されている人件費の増加が固定化するのであればなかなか厳しいのではないかと。現実的にどのように管理経費の抑制に

取り組んでいくのかの説明を追加してほしい。

部 局：承知した。人件費については、対応を検討していく。

委 員：「合葬式墓地の新規契約数」について、合葬式の墓地は、一般墓地の墓じまいの受け皿になっているということだが、これは北摂霊園の中でという位置づけか、あるいは、北摂霊園以外の、大阪を問わず全国にある一般墓地の墓じまいの受け皿という位置づけのどちらか。

部 局：北摂霊園の中でという位置づけ。

委 員：墓地霊園を開発されている方の話を聞くと、全国の地域で墓守ができなくなり、世帯主やご子息がおられる都市圏にお墓を引っ越しさせるというニーズが結構あるとのことであった。北摂霊園でも全国からの移設を獲得できる素地があるのではないかと思うが、そのあたりどう考えているか。

部 局：ご指摘のとおり、一定そういった需要はあると考えている。

委 員：需要があるのであれば、もう少し目標値を上げることも可能ではないか。

部 局：合葬式の墓地については、年度ごとに件数のばらつきが生じていることもあり、直近3か年の平均をとって目標を設定させていただいたところ。

委 員：「密集市街地まちづくり活動の支援実績（老朽建築物除却への支援件数）」について、毎年60件の支援になっているが、この件数の支援を行えば、大阪府密集市街地整備方針に基づく建築物除却の計画事業量（R3～R7年度まで計984棟）を達成することができるということか。

部 局：5年間で984棟なので、1年あたりではおよそ200棟。当法人は全体のおよそ15%に相当する件数に相談で貢献している。この件数を着実に達成するために、件数の2倍の相談を受けるという形で60件と目標設定をしている。

委 員：そのあたりの内容を、参考として様式に記載して欲しい。

部 局：承知した。

委 員：「市町村道路施設点検等の支援団体数（支援に関する基本協定締結団体数）」について、令和5年度の目標が累計38団体となっているが、中期経営計画上の目標は累計39団体で、1団体減っている。計画の最終年度である令和7年度の目標41団体の達成に向けて、令和6年度、7年度の計画値が変わるという認識でよいか。

部 局：今年度は1市との締結を目指すとともに、来年度以降の下準備を行う。最終年度で41団体という目標を達成できるよう調整を進めているところ。

委 員：目標設定として、ウエイト5の目標が多く並んでいる。万遍なく色々なことを達成していこうという姿勢はわかるが、基本的に目標は、法人の頑張りが何らかの結果に繋がって、それが達成できたかどうかを判断する。つまり、努力次第で結果が左右されるという前提で設定すべきもの。「府からの財政支援額」や「不動産賃貸事業（土地貸付）における収益確保」などは、近年の実績などから、特段何か努力しなくても達成できてしまうように見えてしまう。努力により左右される目標のウエイトを高めたり、そうではないものは、目標から外してもよいのではないか。

部 局：「府からの財政支援額」については、大阪府タウン管理財団と合併した際に法人として赤字である中に、北摂霊園など赤字の事業がさらに加わった経緯があり、経営の安定を獲得していくということで目標設定したものの。不動産賃貸事業については、世間的にもテレワークの普及の影響などにより、空室率が上がってきている状況の中で、顧客満足を高め、契約を維

持していくことも非常に大事な観点かと考えており、所管部局としては項目を維持したい。

(2) 大阪モノレール(株)

資料に基づき、事務局から令和5年度経営目標案の説明

委員：「売上高」の令和4年度実績が98億円に対し、令和5年度の目標値が101億円とプラス3億円となっているが、一方で「EBITDA」に関しては令和4年度実績42億円に対して令和5年度の目標値はマイナス1億円の41億円となっている。「EBITDA」の減少理由としては、修繕費を前年度より多くかけるということだが、売り上げが3億円上昇するならば、修繕費を約2億円プラスしたとしても、「EBITDA」はプラスになるか少なくとも横ばいとなるのではないか。

部局：主な要因が修繕費になるが、電気料金の改定によるモノレールの動力費等も増えている。

委員：「EBITDA」の説明箇所にそういった内容も補足されてはいかがか。

部局：承知した。

委員：「設備故障等自社責任による20分以上の遅延発生回数」の令和5年度の目標値について、設定の仕方が過去10年の平均値ということだが、過去10年を見ても、令和元年度の7回はかなり多いが、直近では2回となっている。安全への投資もされているのであればもう少し厳しく設定してもよいのではないか。10年間の平均値とする必要もないのではないか。

部局：この自社責任による遅延の原因の主なものは設備の故障となっている。モノレールは開業から30年が経過している中、計画的に修繕を進めているが、設備の経年劣化等で故障の発生リスクが年々高まっていることもあり、直近10年間の長期的な傾向を踏まえた目標値を設定している。

委員：「サービス介助士資格の取得」について、更新ではなく新規で毎年20人取得されるのか。

部局：その通り。

委員：約100名の駅係員のうち、サービス介助士資格の取得者は何名か。

また、最終的には取得率100%を目指すのか。

事務局：駅係員103名のうち、資格取得人数は51名となっており、約半数が取得している状況。

部局：最終的には100%を目指す。

委員：「売上高」について、令和元年度と令和2年度はどの程度か。

部局：令和元年度は112億円、令和2年度は80億円となっている。

委員：中期経営計画の目標値は117億円で、令和5年度の目標値は101億円となっているが、計画当初の目標までは届かないと予測しているという理解でよいか。

部局：コロナの影響が依然としてあり、まだコロナ前の乗降客数まで回復に至っていないため、中期経営計画よりも低い目標値としている。

委員：「プロモーション実施項目数」について、令和4年度実績が4項目で、令和5年度の目標値も4項目となっている。目標値が4項目ということは、戦略目標達成のための活動事項欄に記載の各イベント項目を1回ずつ行えば目標値達成という考え方なのか。

部局：考え方としては各項目を1回ずつ実施すると達成ということにはなるが、法人としても1回で終わるのではなく、各項目を複数回実施していく計画。

また、目標の立て方については、イベントの実施回数も検討したが、一つのイベントを複数回実施することよりも、多様なイベントで様々な企画を実施することで、多くの方の外出機

会に繋げるという考えのもとで項目数を指標に設定している。

委員：イベントの回数が多ければ多いほどいいというわけではないと思ってはいるが、各項目を1回ずつ行うだけで達成できるのは目標の妥当性としてどうか。質や種類の違いを出すなど、何か目標の設定の仕方にもう一工夫してほしい。

委員：利用者満足度調査について、民間の調査会社に委託しているということだが、コストはどの程度か。また、どのような実施方法なのか。

部局：委託費用については把握できていないため確認する。実施方法についてはインターネットのモニターアンケートで実施している。

委員：調査の内容はかなり細かく、今回資料に記載のある実施結果や取り組みは抜粋したものだと思うが、委託費を多くかけて実施した結果、今回の内容であれば委託するほどでもないと感じた。

部局：アンケートの活用の仕方というところについては法人にも確認し、今後の法人運営に活かしていきたい。

委員：「変電所電力設備の更新」と「分岐器制御盤の更新」を指標として設定しているが、これらは根幹施設に関するものであり、事業を行うために必要不可欠な部分だと思う。事業を行う上でそもそも行わなければならないことを目標に設定するのは自体が妥当なのか。

部局：モノレールの施設の老朽化が進んできているため、各設備を計画的に耐用年数までに更新していくということで設定している。その中でも変電所と分岐器は運航に直結するため、計画に遅れることのないよう、更新を今年度に完了するというように設定している。会社としても工事を発注して終わりというわけではなく、各工事間の調整や、運行しながら工事を進めていくための調整もあるため、年度内に終わるように取り組んでいく。

(3) 大阪外環状鉄道(株)

資料に基づき、事務局から令和5年度経営目標案の説明

委員：「検査・工事の不備による事故防止」について、JR西日本と連携されているということだが、どういったことを行い0件に抑えていこうとしているのか。

部局：JR西日本と保守協定を締結しており、施設の管理自体はJR西日本に行っているが、法人としては、JR西日本が工事する際の安全性の確認を行うとともに、近接工事についても、工事業者と協議を行い、安全の確保に取り組んでいる。

委員：JR西日本に任せきりではなく法人としてもしっかりと安全管理等のチェックはされるという認識でよいか。

部局：基本的な保守管理はJR西日本が行うこととなるため、まずはJR西日本の責任でもって行うことになるが、全てをJR西日本に任せるのではなく、法人としても安全管理の徹底を図るため、JR西日本と連携し、取り組んでいる。

委員：「全社員に対する安全研修の実施」について、研修を年に何回も行うと慣れてきてしまい、安全に対する意識が逆に薄らぐということが起こりかねない気もするが、1回というのも少ないのではないかとも思う。安全に対する意識の醸成ということを考えた場合妥当な回数なのか。

部局：これまで、年1回の開催で安全面の取り組みができてきたという実績もあるため、経過や実績も踏まえて1回としている。

- 委員：借入金の「返済額」について、基本的には約定弁済という理解でよいか。
- 部局：その通り。
- 委員：そうであれば繰り上げ返済などをしていなければ目標値と実績値は基本的には一致する。一致しない場合というのは資金が枯渇する場合だと思うが、そういったリスクは現時点で存在するのか。
- 部局：現時点では、安定的な線路使用料もあるため、そういったリスクは生じていない。
- 委員：使用料収入は金額が固定なのかそれとも乗客数に応じて変わるものなのか。
- 部局：金額は固定。
- 委員：その場合、返済額が変わることは基本的にはなく、どうしても返済できないパターンは、コスト・管理費が予期せず増加した場合ぐらいしかないので、借入金の返済については達成できるという理解で問題ないか。
- 部局：その通り。
- 委員：「返済額」のウエイトが40もあるのは高いように感じる。
- この事業を継続するには安全性とコストを無駄にかけないという2点に絞られると思う。安全性については最重点目標である程度担保されていると思うが、コストについては下げればいいというわけではない。安全もコストで買うという部分もあると思うため、適切なコスト配分を考えた上でウエイトの置き方等もまた次の計画では検討いただければと思う。

(4) 大阪府道路公社

資料に基づき、事務局から令和5年度経営目標案の説明

- 委員：「鳥飼仁和寺大橋有料道路のネットワーク型ETC利用率（ETCX）」に関して、令和4年度の実績が17%で令和5年度目標が25%となっているが、最終的な目標は何%か。
- 法人：最終目標については60%を見込んでいる。今年度は25%で、中期経営計画最終年度の令和6年度には40%、鳥飼仁和寺大橋の料金徴収期間が満了する令和8年度に60%を見込んでいる。
- 委員：60%という目標は、日常使いの利用者については可能な限り導入していただき、非日常的に通る人は、ETCXを導入していない場合が多いことも踏まえて目標値を設定されているという理解でよいか。
- 法人：ETCXは、事前に登録をした上で、また普通のETCと異なり、ETCレーン内では、徐行ではなく一旦停止をしないとイケない。また、順次改良は進んでいるが、一部クレジットカードに対応していない等の課題もある点も踏まえ、60%と設定している。
- 委員：「SNS広報の閲覧数」が成果測定指標から外されたが、今後も閲覧数は把握していくという認識でよいか。
- 法人：今年度以降も閲覧数は確認していく。
- 委員：「利用促進策等の効果的な情報発信」について、令和4年度も令和5年度も7項目だが、内容的にも変わらないのか。
- 法人：内容としては、令和4年度から4項目入れ替えている。
- 委員：効果的な情報発信を項目で効果測定しようとする場合、7項目くらいであれば、その項目名を様式に記載し、項目数は変わらないが、効果を踏まえどういう入れ替えを行ったかがわかろうようにしてほしい。場合によっては、項目数は減っているけれども、項目一つのウエイト

が高ければ、減ったからといって評価が低くなるものではないということもある。

法人：承知した。

委員：道路公社 40 周年記念イベントや、商工会議所と連携することで、管理する道路の利用が本
当に促進されるのか。

法人：利用促進を図るには、まずは道路公社の管理している路線の認知度を上げていかないとはいけ
ないと考えている。40 周年記念イベント等を通して、認知度の向上を図っていききたい。

委員：項目を設定する際は、そもそもの目的である利用促進に、どのように結び付くのか、あるいは
結び付けていくのかということまで考えて欲しい。

委員：「償還準備金等積立額」について、令和 5 年度の目標値が中期経営計画の目標値を 3.1 億円
下回っているが、この理由を教えてください。

法人：トンネルや設備関係でかなりの電力を消費するため、電気代高騰により 1 億円を超える支出
の増加に繋がっている。あわせて、労務費の上昇により、発注する工事や委託等の落札率が
上がっており、そもそもの労務費の増加も加えて約 1 億 5 千万円の支出増加、また設備点
検時に、想定よりも早く部品交換が必要なものが見つかり約 5 千万円の支出増加となること
が主な理由となっている。

(5) 大阪府土地開発公社

資料に基づき、事務局から令和 5 年度経営目標案の説明

委員：「府への公有用地売渡し額」について、令和 4 年度の目標が 7 億円で、実績値は 45.4 億円
となっている。この大きな差はどこからくるのか。

法人：当公社からすると、府に代わり用地買収した土地を府に売却をすることになるが、現
状のルールでは、公社が買収した年の翌年度から 4 年以内に府に買い戻していただくこと
になっている。買戻しについては、府の方では 4 年目、3 年目を迎えるいわば緊急度の高い土
地をまず買い戻すということで、毎年度の予算措置がされている。ただ当公社としては、4
年目、3 年目だけではなく、できるだけ買い戻してもらいたいようお願いをしている。年度末に
なり、府の方で、それまでの予算の執行状況等を勘案し、できるだけ多く買い戻していただ
くということを繰り返しており、その結果として、目標と実績に差が出ている。

委員：目標値として、府が買戻しを計画している金額ではなく、公社が買い取りを希望している金
額とすることはできないのか。

法人：府では、毎年の予算編成があり、どうしても特に必要性、緊急性のある 4 年目、3 年目の土
地を中心に予算を立てられている。当公社としては、もっと買い戻して欲しいという思いも
あるが、府の財政状況との関係もあるので、現状のような目標値としている。

委員：「用地取得の進捗率」などの指標で、3 か年平均で目標を設定している。いずれも資料の中
で説明のあるとおり、年度により状況や難易度が異なり、前年度の実績のみを基準にして設
定することは妥当ではないということは一応わかるが、ミッションや基本方針を踏まえると、
結果をさらに上回る目標を設定していくことによって、ミッションや基本方針を達成してい
くということも 1 つの考え方と思うがいかがか。

法人：用地買収は、まず相手様の事情によって様々な状況があり、一律にこれぐらい買収できるだ
ろうということを前もって見込むことが困難である。また、道路買収については、買収開始
段階と終盤では、進捗のスピードが異なる。買収開始当初は、権利者の方から見ても、まだ

まだ周りにも家があり、周りの皆さんがどういうふうに対応されるのか、どれぐらいの価格をもらって転出されるのかを見ておられる場合が多く、買収が簡単に進まない。それが路線の買収が9割ぐらい進んでいくと、周りに空き地が増えたり、一部では道路の工事も始まったりするため、権利者も、もうそろそろ出ないといけないなというようなことで、交渉にすんなり応じていただけないということがある。路線や権利者の状況により、年度ごとにどうしても変わってしまう。また、単純に3か年平均で目標を設定しているが、目標をクリアすると、当然、その次の目標が高くなるので、3か年平均とは言え、厳しい部分があるのではないかと認識している。

委員：新名神高速道路事業を除く「用地取得に係る人件費率」について、昨年度実績7.81%から今年度目標値は10.67%とかなり下がっている。何か外的な要因があり用地取得が厳しくなったというのであればわかるのだが、単純に3か年平均ということだと理解が難しい。

法人：人件費率については、これまで未達成が続いていたが、令和4年度については、7.81%と初めてひと桁台の実績値が出た。人件費率は、公社の1年間の用地買収額を分母、人件費を分子として算定しているが、人件費は、新名神高速道路事業を除くと3億数千万円でほぼ変わらない。一方、分母にあたる用地買収額は、令和3年度は約26億円、令和2年度は約30億円のところ、令和4年度は約46億円となっている。これは、令和3年度末に買収する予定で準備を進めていた大型物件10億円相当分が、令和3年度末までに契約ができず、令和4年度に入ってから契約を行った影響によるもの。したがって、分母が非常に大きくなり、令和4年度の実績値としては7.81%となった。

委員：7.81%という実績が例外だということなのであれば、その理由がわかるように、注意書き等で様式に落とし込んで欲しい。

法人：承知した。

(6) 大阪府住宅供給公社

資料に基づき、事務局から令和5年度経営目標案の説明

委員：「借入金残高」について、令和4年度実績が1,181億円、令和5年度目標が1,205億円ということで、24億円プラスされている。それだけ資金調達をするのかと思うが、資金使途を教えて欲しい。

部局：今回の増加分の資金使途については、建て替え事業があり、その建設費に充てることになっている。

委員：将来の収益、賃料収入の獲得に貢献するため、まず一時的に資金調達した上で投資を行い、後に大きく回収する、それが経常利益に跳ね返ってくるというようなビジネスモデルという理解でよろしいか。

部局：はい。

委員：「経常利益」の目標値で令和4年度目標の5.5億円から令和5年度目標10億円と4.5億円増加しているのは、先ほどの投資効果が現れているということか。

部局：建て替え事業自体は、令和5年度中に終わるものもあれば、来年度以降継続するものもあり、すぐ回収ができるというわけではない。これは、建て替え等に伴い、発生した余剰な土地が出てくることがあり、その土地を売るかどうかの影響している。令和4年度の実績が目標以上に大きくなったのも、想定以上に土地が高く売れたということがある。今年度も土地があ

るので、その分、目標として見込んでいる。

委員：「公社賃貸住宅稼働率」について、マイナス目標となっているが、減ってくるというのは解約が多くなるということか。

法人：稼働率は、各年度の入居者と退去者の数に左右されることになる。92%という令和5年度目標値は中期経営計画の目標値より設定している。

委員：令和5年度目標値の設定について、基本的に中期経営計画に基づいている。令和4年度の実績値が中期経営計画の目標を上回っているものについて、その実績を維持する、あるいは少し上回るような目標設定があってもよかったかと思うがどうか。

部局：例えば、「借入金残高」のように累積していくものは、当然、前年の実績を踏まえた上で目標を設定していくが、他の入居件数などは、それぞれ年度ごとで空室が出る状況やキャンペーンの状況などが異なるため、やはり一定中期経営計画の数値を基本とするというのがよいのではないかということで、公社とも議論し、今回の目標設定とした。

委員：「住戸リノベーション実施戸数」について、中期経営計画の目標戸数2,500戸に基づいて、過剰供給とならないように、年間250戸を目標とするとのことだが、そもそも2,500戸はどういう考え方で設定したものか。リノベーションが可能ならば、目標戸数を見直して、リノベーションをさらに進めてもよいのではないか。

法人：リノベーションは、今の住戸の設備水準を少し上げて、お客様に満足いただけるような設備水準に持っていくことが目的である。ただ、投資額も限られているため、闇雲に全住戸リノベーションしているというわけではなく、その投資額の範囲内で目標を設定し、例えば1階から3階など、入居の希望者が多いところを中心に、優先順位をつけてリノベーションしている。

委員：「連携事業の新規取組」について、毎年目標が3件だが、どういう効果があったのかがよくわからないので、目標が妥当なのか判断ができない。

法人：公社単独では取り組めない事業を、いろいろなノウハウや実績を持たれている事業者や公共団体と共同で取り組むことで、相乗効果を目指している。昨年度は自治体と一緒に、シェアサイクルや電動カートを団地の中に取り入れることによって、住民への付加価値が高まったり、地域の利便性が向上したりした。3件という目標は、30件という中期経営計画の目標を均等割したものであるが、もちろん効果が見込めるものに対して、積極的に連携事業を行いたいと考えている。

委員：利便性が上がったとか、住民の方の満足度が上がったということがあれば、この3件は有効なのかと思うが、単に連携する数が増えたというだけでは、評価しづらい。今から目標を変えるのは難しいかもしれないが、連携の効果も含めて検討をしていただければと思う。

法人：連携の効果検証を公社だけでなく、府とも協議しながら今後も進めていきたい。

委員：「技術支援新規営業件数」について、自治体の担当部門と具体的業務に関する協議を実施した回数をカウントするということだが、これは延べ数なのか。同じ自治体でも、2件、3件と協議を行えば、それぞれカウントしているのか。

部局：実績の4件は延べ件数ではなく、4市町。打ち合わせ自体は、12市町と延べ31回行っている。この実績のカウントは、具体的業務に関する協議をした回数としており、それでカウントすると4市町ということになる。