

第三セクターの経営健全化に関する指針

平成29年3月
令和3年7月改正

山 都 町

目次

1 策定の趣旨	1
2 第三セクターの現状	2
(1)第三セクターとは	2
(2)全国の状況	2
(3)本町の第三セクターの状況	2
3 第三セクターの見直しの方向性	2
(1)自立化	3
(2)健全化	3
(3)民営化	3
(4)統合	3
(5)廃止	3
4 町の関与の基本的な考え方	3
(1)第三セクターの点検・評価	3
(2)経営責任の明確化と効率化	4
(3)財政支援の考え方	5
(4)人的関与の見直し	6
5 第三セクターの抜本的改革を含む経営健全化	6
(1)第三セクターの経営健全化についての役割分担	6
(2)抜本的改革を含む経営健全化	7
別紙1 抜本的改革を含む経営健全化の取り組みに係る検討のフローチャート	8
別紙2 標準評価方式	9
6 第三セクターの活用	10
(1)民間企業の立地が期待できない地域における事業実施	10
(2)公共性、公益性が高い事業の効率的な実施	10

1 策定の趣旨

第三セクターは、採算性の確保が難しい分野や行政が直接対応することが困難な事業において、「公共性を確保しながら民間の資金・人材・経営ノウハウなどを活用し、行政が直接実施するよりも、より効率的、弾力的にサービスの提供を行うことなどを目的に設立されたものです。

しかしながら、公共性と企業性を併せ持つ第三セクターは、地域において住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担っている一方で、急激に経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。

また、平成19年6月には、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」(以下、「健全化法」という。)が公布され、自治体の収支のみならず、公営企業や第三セクターを含めた連結決算で財政状況を評価することとなり、第三セクターの経営状況次第では、自治体の財政運営に影響を及ぼすことも予想されます。

こうした中、国においては、平成21年度から平成25年度の間、「第三セクター等の抜本的改革」を集中的に推進し、全国的に相当の成果を上げたものの、第三セクターの抜本的改革を必要とする状況にありながらも、取り組みが遅れている地方公共団体にあつては、抜本的改革を含む経営健全化について、速やかに取り組むことが求められています。

地方公共団体において、より簡素で効率的な行政運営を目指し、行政改革を進めるため、第三セクターの必要性等を考慮し、今後のあり方も含めて効率的・効果的な事業展開の方法や行政関与のあり方についても検討する必要があります。

本町における第三セクターも地域産業や観光の振興、住民サービスの維持・向上、地域雇用の拡大など「地域活性化」の実現を目的に、合併前の旧町村のそれぞれの想いや期待を背負って設立され、合併後も継続して重要な役割を担ってきました。しかし、一部で累積欠損金を有するなど経営状況が深刻な法人もあります。

こうしたことから、第三セクターについて、その事業の必要性や公益性の有無、役割などを確認し、法人のあり方から抜本的に見直し、併せて、効果的・効率的な事業展開を図っていくことが必要となっています。

本指針は、行財政改革を一層推進するため、第三セクターに対する基本的な方針及び今後のあり方の方向性を示すとともに、第三セクターが自らの判断と責任により徹底した効率化・経営健全化と地域活性化等に資する自立的な経営を推進することを目的として、この指針を策定するものです。

2 第三セクターの現状

(1) 第三セクターとは

地方公共団体が出資又は出捐を行っている一般社団法人及び一般財団法人(公益社団法人及び公益財団法人を含む。以下同じ)並びに会社法法人(以下「第三セクター」という。)をいうものとします。

(2) 全国の状況

平成31年3月31日現在、第三セクターは、7,467法人(社団・財団法人(特例民法法人を含む)3,150法人、会社法法人3,447法人、地方三公社728法人、地方独立行政法人142法人)であり、平成30年度の調査(7,500法人)に比べ、33法人、約0.4%減少しています。

(3) 本町の第三セクターの状況

本指針の対象となる団体は、本町が主体的に設置し出資又は出捐した法人で、地方自治法243条の3第2項により議会に対し経営状況を報告している法人及び同法第199条第7項により監査委員による監査対象となる法人とします。

法人種別	法人名	出資等総額 (千円)	町出資等額 (千円)	出資等比率	設立年月日
有限会社	虹の通潤館	5,000	2,000	40.0%	平成8年4月1日
株式会社	まちづくりやべ	20,000	10,000	50.0%	平成13年8月1日
一般財団法人	清和文楽の里協会	30,000	30,000	100.0%	平成9年4月1日
有限会社	清和資源	3,000	3,000	100.0%	平成13年6月27日

3 第三セクターの見直しの方向性

第三セクターについては、そのメリットが十分に発揮されるよう民間の資本や人材の参画を促進するなど、その経営ノウハウを積極的に活用する必要があります。

町は出資者として、必要性が高いと判断され経営ノウハウを引き続き活用していく第三セクターについては、法人経営の健全化・効率化に向けた計画的な取り組みと自立化を支援し、効果的・効率的な事業展開に向けた支援に取り組むとともに、存続の必要性が低いと判断される場合、または経営の悪化が懸念される第三セクターについては、民営化や廃止・統合等抜本的な見直しに取り組めます。

その具体的な取り組みとして、対象となる法人との十分な協議や情報共有など綿密な連携を図ったうえで、第三セクターの必要性や役割、法人経営のあり方、事業内容等を確認し、次の(1)～(5)の考え方にに基づき実施することとします。

(1) 自立化

経営的に健全で安定しており、専門知識等を活用して事業展開を図っている第三セクターについては、町の出資比率の引き下げや人的関与、財政的関与を受けることなく事業を展開するよう法人経営の「自立化」を促進します。

(2) 健全化

自立化の達成には至らないが、今後も引き続き安定的、継続的に使命を果たすことが必要と判断される第三セクターについては、事業の見直し、経費削減などによる更なる効率化や効果的な事業展開の推進など、業務活性化や経営改善を促し「健全化」に向けた取り組みを行います。

(3) 民営化

本来の目的を達成したが、引き続き社会的に大きな役割を果たしている第三セクターについては、保有株式の譲渡などによる「民営化」に向けた取り組みを行います。

(4) 統合

単独で事業に取り組むよりも、類似性を有する複数の法人が一体となった方が効果的・効率的と考えられる第三セクターについては「統合」を検討するとともに、組織運営の効率化や経費の節減を図るため、類似する法人等の管理部門の連携についても検討を行います。

(5) 廃止

町として所期の目的を達成し、その役割も終了している若しくは経営改善が極めて困難と判断される第三セクターについては、「廃止」を含めた抜本的見直しを行います。

4 町の関与の基本的な考え方

(1) 第三セクターの点検・評価

第三セクター等は、行政機能を補完・代行する役割を果たしていますが、独立した経営主体である以上、自主的・主体的に健全経営に取り組むことが原則です。町は出資者として、出資額に応じた範囲において責任を負うべきものでありますが、その設立に大きく関与した立場から、健全な法人経営に向けた計画的な取り組みと自立化を支援しながら、出資等比率や経営形態等を踏まえた継続的かつ定期的な評価と適切な指導・監督・要請の関与を行います。

① 実施事業の点検・評価の視点

ア 事業の必要性

事業目標の達成度、公益性の有無、事業意義の希薄化等

イ 第三セクター方式の必要性

他の事業手法(直営・民営)との比較、民間参入可能性等

ウ 利用者ニーズに対応したサービス提供

ニーズ把握(調査)、効果的・効率的サービス提供の実施状況等

② 経営状況の確認と助言指導

財務諸表等を活用し経営状況を確認するとともに、日常業務を通じて法令等の遵守や税理士等外部の専門家の活用など、必要に応じて助言・指導を行うこととします。

③ 監査

ア 監査委員による監査

監査実施計画に基づき、第三セクターの経営の透明性を確保する観点から、財政的援助を行っている法人についての監査(地方自治法第199条第7項)を実施し、指定管理者として公の施設の管理運営を受託している第三セクターについては、出納その他の事務の執行状況について監査します。

イ 所管課による指導監査

第三セクターの経営状況等を点検・監査し、適切な助言・指導等に資することとします。

④ 情報公開

町が出資し、本町の業務と密接な関係を有している第三セクターの状況については、その情報を住民へ積極的に提供し、説明責任を果たしていく必要があります。従って、第三セクター等に対する本町の関与の状況や第三セクター自身の経営状況等については、毎年度、町のホームページ上で公表することとします。

(2) 経営責任の明確化と効率化

本来、第三セクターは、独立した経営主体であり、独立採算を基本として自らの経営ノウハウによる自主的・主体的な健全経営に取り組むことが原則です。町は出資者として、出資額に応じた範囲において責任を負うべきものでありますが、町が出資者として負う責任は、当然ながら出資等の範囲内(有限責任)であり、これを超えた責任は存在しないことを他の出資者や債権者等はもとより対外的にも明確にしておく必要があります。

逆に、経営者は、第三セクター等の経営が悪化した場合には、民事・刑事上の法的責任追及が行われる可能性があり得ることを十分に認識した上で、経営に当たることが必要です。

以上のことから、経営者の職務権限や責任の明確化・効率化を図るため、次のような取り組みを行う必要があります。

- ① 経営責任者は原則として常勤とし、役職員の選任について、職務権限や責任にふさわしい人材を広く求め、民間の経営ノウハウを含めた適切な知見を有する人材が積極的に登用されるよう努める必要があります。
- ② 第三セクターの役職員の数及び給与の見直し、組織機構のスリム化等、徹底した効率化について不断の取り組みを進める必要があります。

- ③ 第三セクターの経営において、民間の資金やノウハウを可能な限り活用するよう留意し、将来的には収支が安定し、継続的に自立した経営を行う見込がある場合には、完全な民営化(出資の解消)を視野に入れた経営のあり方を検討することも必要です。

(3) 財政支援の考え方

第三セクターに対する財政支援には、出資(出捐)や補助金、委託料、債務保証(損失補償)、貸付金等がありますが、第三セクターの経営は自助努力により行われるべきであり、自立的経営を促す観点から、積極的に自主財源の確保を要請するとともに、町からの関与は必要最小限にとどめることとします。また、収支の赤字を補填することを目的とした安易な財政的関与は行わないこととします。

① 補助金、委託料等の見直し

補助金については、原則として事業実施に伴う補助金とすることとし、対象事業の公益性や事業内容、業務量などを十分に精査し、それぞれに応じた適正な支出を行います。

委託料については、事業に対して成果をあらかじめ明確にするとともに、額の算定にあたっては類似民間企業や統計資料等と比較・検証して必要最小限にとどめます。

指定管理料については、対象施設での事業内容や業務量などを十分に精査するとともに、指定管理制度の特色を生かしながらその算定基礎を明確にします。なお、指定管理者制度については、「山都町公の施設の指定管理者の指定の手続きに関する条例」(平成17年条例第167号)に基づいて適正に運用します。

② 損失補償等への対応

債務について行う損失補償については、将来的にはその一部又は全部を負担する可能性があり、経営破綻した場合、巨額の債務を負う特別なリスクが存在することなどから、行わないものとします。

③ 短期貸付

短期貸付(同一年度に貸付と返済の双方が行われる貸付)を反復かつ継続的に実施することは、本来は長期貸付又は補助金の交付により対応すべきであり、特に短期貸付の出納整理期間における返済を恒常的に行っている場合は、予算単年度主義の原則や健全化法の趣旨に反していることから、行わないものとします。

④ 長期貸付

長期貸付は損失補償や短期貸付と比べれば財政的リスクは低いと考えられますが、第三セクターの経営の著しい悪化が町の財政運営に大きな影響を及ぼす恐れがあることから、貸付に関しては十分に留意することとします。

⑤ 出資(増資)

町が第三セクターに対して行う出資(増資を含む)は、公と民の役割やリスク等の分担の

考え方と公的支援としての意義の双方を勘案して、出資の是非・規模等を判断することが必要ですが、新たな出資を行う場合は慎重な判断が必要です。

なお、町が出資者として負う責任はあくまでも出資の範囲内に限られます。

(4) 人的関与の見直し

第三セクターに対して行う役員への就任や職員派遣については、「公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」(平成 12 年法律第 50 号)を踏まえて、適切に対応する必要があります。また、派遣等を行った場合には、定期的に点検・検証し、将来的に目的が達成された場合などにおいては、引き上げを行うなどの確な運用に努めます。

① 役員 の 就 任

町長、副町長が第三セクターの代表権のない役員に就任している場合、その経過・状況を十分検討した上で、退任が可能と判断されたものについては、辞任するものとします。

町長、副町長は、原則として新たな第三セクターの役員に就任しないものとします。ただし、法令等で定めにある場合や他の出資者との関係等で地方公共団体の長等が役員に就任する場合、又は出資(出捐)法人からの特段の要請に基づき就任する場合は除きます。

② 職員 の 派 遣

町の関与の適正化を図るため、職員派遣については、町の施策を推進するなど、特別な場合を除き職員の派遣を行わないものとします。ただし、所管の法人の経営状況等の把握のため、各種会議等については担当課職員が出席し、状況確認を行います。

第三セクター等の改革(平成 20 年6月 30 日総務省通知)により、経営悪化や再生、組織の変更などの理由によりやむなく職員等を派遣する必要がある法人については、その目的と派遣・就任の期限を明確にし、必要最小限の関与に止めることとします。

5 第三セクターの抜本的改革を含む経営健全化

町が経営状況等の把握に努めた結果、現在又は将来の経営の悪化、健全性の喪失等、町へ相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクターが判明した場合には、速やかにその旨を明らかにし、抜本的な改革を含む経営健全化に取り組みます。

(1) 第三セクターの経営健全化についての役割分担

第三セクターの経営は、町から独立した事業主体として、自らの判断と責任に基づいて遂行することが原則ですが、経営が悪化した場合の経営健全化、特に抜本的改革については、事業の公共性、公益性、町が行う公的支援による財政的リスク等を踏まえて、町の指示に従うものとします。

第三セクターが経営悪化に至った主たる要因が、公共性、公益性の高い事業を行ったことにより生じた損失であっても経営の効率化、合理化の余地について検討し、経営健全化に速やかに取り組むよう指示することとします。

(2) 抜本的改革を含む経営健全化

抜本的改革を含む経営健全化に取り組むべき第三セクターは、次の基準に該当するものとします。

- ① 公共性、公益性が喪失したか、著しく低下したもの
- ② 他の事業手法(直営、民間委託等)と比べて費用対効果が乏しいもの
- ③ 実質的に債務超過であるもの
- ④ 町が多大な財政的リスクを有するもの
町が第三セクターに対して行う損失補償及び短期貸付の標準財政規模に対する比率が、町の実質赤字の早期健全化基準の水準(11.25%~15%)に達している場合には、多大な財政的リスクを有するものとして取り扱う
- ⑤ 第三セクターの「存続(事業継続)の前提となる条件」(ゴーイング・コンサーン)を満たさなくなったもの

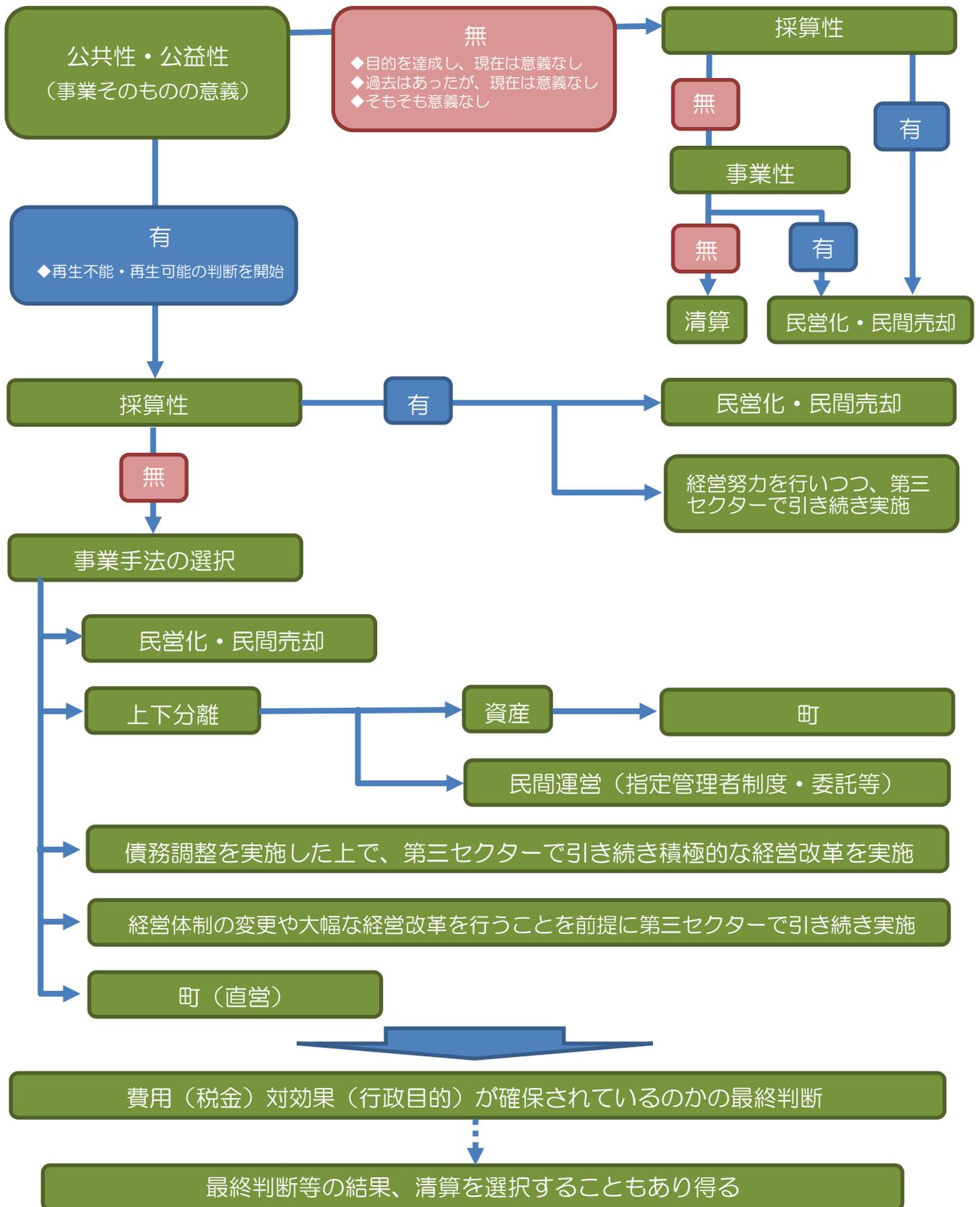
上記の基準に該当する第三セクターの抜本的改革を含む経営健全化については、別紙1フローチャートの手順により検討するものとします。

なお、フローチャート中の「採算性」の判断に当たって、次の基準に該当する第三セクターについては、原則として「採算性」が無いものと判断するものとします。

- ① 損失補償を行っている第三セクター
損失補償債務等に係る一般会計等負担見込額の算定に関する基準(平成20年総務省告示第242号)における「標準評価方式」(別紙2)において損失補償債務が「B~E」と評価されたもの、又は個別評価方式においてその算入割合が30%以上とされたもの
- ② 損失補償を行っていない第三セクター
次のいずれかに該当するもの
 - ア 経常収支が赤字のもの。町から補助金等の財政援助を受けている場合は、その額を控除の上、判断します。
 - イ 債務超過であるもの。含み損の資産を保有している場合は、それを反映の上、判断します。
 - ウ 債務の元利償還がある場合、当該償還費の10%以上を町からの補助金又は実質的な新規貸付金等の財政支援に依存しているもの

【別紙1】

抜本的改革を含む経営健全化の取り組みに係る検討のフローチャート



財務諸表評価方式(一般法人)

		損益計算書上の経常損益					
		経常損益が黒字		経常損益が赤字			
資産超過	負債超過	債務超過額の 3分の1以上	債務超過額の 5分の1以上3 分の1未満	債務超過額の 10分の1以上 5分の1未満	債務超過額の 10分の1未満	経常赤字の損失補償付き債務額に対する割合	
		20分の1以上 10分の1未満	20分の1以上 10分の1未満	10分の1以上 2分の1未満	5分の1以上2 分の1未満	20分の1以上 10分の1未満	2分の1以上
10年後において資産超過		A				A	
5年後において資産超過であって、10年後において債務超過		B				B	
5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額 のいずれか少ない額が損失補償付債務額の4分の1未満		B	B	B	B	B	C
5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額 のいずれか少ない額が損失補償付債務額の4分の1以上2分の1 未満		B	B	B	B	C	D
5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額 のいずれか少ない額が損失補償付債務額の2分の1以上4分の3 未満		B	B	B	B	C	D
5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額 のいずれか少ない額が損失補償付債務額の4分の3以上損失補 償付債務額未満		B	B	C	C	D	E
5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額 のいずれか少ない額が損失補償付債務額以上		B	B	C	C	D	E
		経常黒字の債務超過額に対する割合				経常赤字の損失補償付債務額に対する割合	
		債務超過額の 3分の1以上	債務超過額の 5分の1以上3 分の1未満	債務超過額の 10分の1以上 5分の1未満	債務超過額の 10分の1未満	20分の1未満	20分の1以上 10分の1未満
		B	B	B	B	20分の1以上 10分の1未満 <td>5分の1以上2 分の1未満 </td>	5分の1以上2 分の1未満
		B	B	B	B	B	E
		B	B	B	B	C	E
		B	B	B	C	E	E
		B	B	C	D	E	E
		B	C	D	E	E	E

貸借対照表上の純資産

※ A、B、C、D及びEとは、債務区分のA、B、C、D及びEのことをいう。
 資産超過額とは、資産の額が負債の額を超える場合において当該超える額をいう。
 負債超過額とは、要償還債務償還可能法人とは、要償還債務の額を減価償却前経常利益の額で除して得た額を下回る法人をいう。

6 第三セクターの活用

人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化、国・県を通じた厳しい財政状況をはじめとする近年の社会経済情勢においては、単独の地方公共団体が自ら直接に事務事業を執行する手法のみによっては、地域住民が必要とする住民サービスの提供、施策の展開等が困難となつてきています。民間企業の立地が期待できない地域における産業の振興や雇用の確保等が強く期待されるとともに、行政が担うべき分野全般においても、より効率的な業務の執行が求められています。

公共性と企業性を併せ持つ第三セクターは、これらの課題を克服していく上で、有効な手法となる場合があります。本指針において、これまでの事項を十分に留意しながら、第三セクターが有する以下の長所を踏まえて、有効に活用していくこととします。

(1)民間企業の立地が期待できない地域における事業実施

民間企業の立地が期待できない本町においては、第三セクターは産業振興、地域活性化等に取り組むための有効な手法となる場合があります。

民間の資金やノウハウを適切に活用し、地域の特産品の製造・販売、観光施設等の経営、地域おこしに関わるイベントの企画等に取り組むことが考えられ、また、収益を住民サービスに還元することも可能です。

初期投資(イニシャルコスト)等は、町が負担しながらも、第三セクターが経営安定により町の関与・支援が必要としなくなった場合には、町との関係を解消(町出資の返還、保有株式の買取り等)するなど、第三セクターという手法を法人が自立的な運営が可能となるまでの過渡的な事業手法として取り扱うことも考えられます。

(2)公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

まちづくり、福祉、インフラの提供、地域活性化等の事業について、第三セクターが民間企業と同様の機動的、効率的な経営手法で行政の補完・代行機能を果たすことにより、地方公共団体が直接実施するよりも効率的に、或いはユニークな形で行うことが可能となる場合があります。

特に、公共施設、インフラ等の維持・管理、運営等については、地方公共団体が直接実施するよりも、第三セクターが事業を行うことにより、効率化が図られ、新たな価値が生み出される事例が全国では見受けられるところです。現在、全国においては、多くの第三セクターがPFI事業における選定事業者(民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する法律(平成11年法律第117号)第2条第5項)や指定管理者(地方自治法第244条の2第3項)として、地域において一定の役割を果たしています。

また、これらの事業について、民間企業を事業実施主体とするのでは、公共性、公益性の担保について、議会・住民等の理解や支持が得られにくいことがあり、このような場合に、第三セクターが主体となることで、確実かつ円滑な進捗が可能となることが考えられます。