

( 案 )

## 第三セクターの見直しに関する指針

令和3年 月

由利本荘市

## 目次

第1章 策定の趣旨 .....	1
第2章 第三セクターの見直しの基本理念.....	2
1 対象とする第三セクター .....	2
2 第三セクターに関する問題等 .....	4
3 改革の基本方針 .....	5
第3章 市の関与のあり方 .....	6
1 財政的関与の見直し .....	6
2 人的関与の見直し .....	7
3 株主としての関与.....	7
4 廃止等に伴う市の関与 .....	8
5 情報公開の推進 .....	8
6 指導監督・効率化の徹底.....	8
第4章 第三セクターの見直しの考え方 .....	9
1 検証の視点.....	9
2 経営形態の再検証について .....	9
3 将来の方向性の判断 .....	12
第5章 第三セクターの見直しの進め方 .....	13
1 実施の手順.....	13
第6章 第三セクターが自ら取り組む経営改革 .....	17
第7章 その他 .....	19
1 経営悪化時の対応.....	19
2 第三セクター等の設立・統合について.....	20
3 「第三セクター以外の法人への移行等」に向けた取組 .....	21
4 「法人の廃止」に向けた取組 .....	21
資料：第三セクターの状況 .....	23

## 第1章 策定の趣旨

本市の第三セクターは、住民の福祉向上、地域の産業振興、文化振興、雇用創出など地域振興を目的に合併前に設立され、合併後も継続して地域住民の暮らしを支える事業を行う役割を担ってきた。一方で、その経営が著しく悪化した場合には、市の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されている。

規制緩和の進展や公的サービスの担い手の拡充、指定管理者制度等の制度整備により官民連携の門戸が開放され、第三セクターを取り巻く環境は大きく変化してきた。少子高齢化の進行、人口減少など、社会経済情勢も大きく変化しており、全国的にも、厳しい経営の第三セクターが増加している。また、新型コロナウイルス感染症の拡大は、経営に多大な影響を与えており、今後も不透明な状況である。

総務省では、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」の全面施行等を踏まえ、平成21年度から平成25年度までの間に「第三セクター等の抜本的改革」を集中的に推進したところであり、平成26年8月には「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定し、地方公共団体に対して、第三セクターの経営健全化の取組、第三セクターの存廃を含めた抜本的改革の推進などを要請している。

この間、市では平成23年に中小企業診断士による経営調査を実施し、各第三セクターの課題を明らかにするとともに支援のあり方についてまとめた。また、平成27年には「第三セクター経営検証委員会」において、第三セクターの抜本的な対策の検討についての提言が行われた。さらに平成29年に設置した「第三セクターのあり方検討委員会」では、第三セクターの今後のあり方について事業継続のための提言を行うなど、見直しを進めてきたが、抜本的な経営改善には至らず、経営状況が著しく悪化している第三セクターも存在している。

総務省の第三セクター等のあり方に関する研究会報告書に「第三セクター等が地域において求められる役割を果たすためには、その経営が将来にわたって健全に行われることが前提となる。その上で、公共性・公益性が高い事業を第三セクター等の性質・特性が活かされた形で適切に進めることが重要となるものと考えられる。」とあるよう、事業を進める上で経営の健全化は重要な課題である。

令和2年度には、由利本荘市議会に設置された第三セクターに係る調査特別委員会より「第三セクターに係る調査特別委員会の調査に基づく提言」が提出され、市ではこの提言に対し、第三セクター全般に対する考え方を示したところである。

このような状況を踏まえ、第三セクター各社の実施事業内容や経営状況、市の支援額等の検証を基に今後の方向性を検討し、また、市の関与についても一定の条件を示すことにより、各第三セクターが独立した事業主体として自立した経営の実現を目指し、ひいては市財政の負担軽減につなげることを目的として本指針を策定する。

なお、「第三セクターへの見直しに関する指針」（平成19年11月）は、廃止する。

## 第2章 第三セクターの見直しの基本理念

### 1 対象とする第三セクター

本指針の対象とする第三セクターは、次の基準のいずれかに該当する法人とする。

- (1) 市が資本金、基本金その他これらに準ずるものの25%以上を出資し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。)並びに会社法法人
- (2) 市がその者のためにその資本金、基本金その他これらに準ずるものの25%に相当する額以上の額の債務を負担し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。)並びに会社法法人

#### 【対象第三セクター】

No.	名称	地域	出資比率	設立年月
1	株式会社鳥海高原ユースパーク	矢島	83.8%	平成4年5月
2	株式会社岩城	岩城	85.3%	平成26年4月 (3社合併)
3	株式会社大内町交流センター	大内	50.9%	平成11年5月
4	株式会社黄桜の里	東由利	93.8%	平成7年5月
5	にしめ物産株式会社	西目	33.3%	平成7年5月
6	株式会社ほっといん鳥海	鳥海	55.0%	平成16年2月
7	株式会社フォレスト鳥海	鳥海	55.8%	平成8年2月

#### 【対象としない第三セクター】

8	由利高原鉄道株式会社		38.5%	昭和59年10月
9	公益社団法人本荘由利産学振興財団		39.0%	平成25年4月

- ※ 8 由利高原鉄道株式会社については、秋田県においても出資を行っているため本指針からは除外する。
- ※ 9 公益社団法人本荘由利産学振興財団については、秋田県及びにかほ市においても出捐等を行っているため本指針からは除外する。

【参考】出資比率による調査権等の取り扱い

◆市の出資等比率が 50%以上の団体

○地方公共団体の長による調査権

地方自治法第 221 条第 3 項（同法施行令第 152 条）により、地方公共団体の首長は、収入及び支出の実績若しくは見込みについて報告を徴し、予算の執行状況を調査し、又はその結果に基づいて必要な措置を講ずるよう求めることができる。

○議会による経営状況の把握

地方自治法第 243 条の 3 第 2 項（同法施行令第 173 条）により、地方公共団体の首長は、毎事業年度、経営状況を説明する書類を作成し、議会に報告しなければならないとされている。

○新地方公会計制度での連結対象

平成 19 年 10 月 17 日、総務省「新地方公会計制度実務研究会報告書」により連結対象とされている。

○地方公共団体の監査委員による監査権

地方自治法第 199 条第 7 項（同法施行令第 140 条の 7）により、監査委員は、補助金等の財政的援助に係るものの監査を行うことができる。

◆市の出資等比率が 25%以上の団体

○地方公共団体の監査委員による監査権

地方自治法第 199 条第 7 項（同法施行令第 140 条の 7）により、監査委員は、補助金等の財政的援助に係るものの監査を行うことができる。

○地方公共団体の長による調査権

予算の執行に関する市長の調査等の対象となる法人を定める条例により、市長は、収入及び支出の実績若しくは見込みについて報告を徴し、予算の執行状況を調査し、又はその結果に基づいて必要な措置を講ずるよう求めることができる。

## 2 第三セクターに関する問題等

### (1) 経営状況の悪化

令和2年度は新型コロナウイルスの影響により売り上げの落ち込みが目立ったが、それに対応した多額の補助金が収支の下支えとなり、対象法人7社のうち、直近の決算が単年度で赤字の法人は2社、累積赤字が膨らみ債務超過に陥っている法人が1社となっている。コロナ関連の補助金を除くとほとんどの法人の単年度収支が赤字となっており、経営状況の悪化が懸念される。

※資料：第三セクターの状況～P23 参照

### (2) 市への依存

第三セクターは、市が所有する施設の管理や市の事業の受託などにより、委託料、指定管理料等を得ているため、市への財政的な依存度は高くなっている。一部の法人は、法人運営のための補助や貸付けを市から受けており、過度な依存状態になっている。

※資料：第三セクターの状況～P23 頁参照

### (3) 脆弱な経営体制

職員の入れ替わりが激しく知識やノウハウの継承が危うい法人があるほか、企画や営業に回せる職員が不足しているなど、企業としての存続に課題が生じている。

### (4) 社会情勢の変化

設立当時は、第三セクター以外の団体への公共施設の統括管理委託は、地方自治法上不可能であったが、指定管理者制度の整備により、それが可能になった。これにより、第三セクターにとって当該施設管理が基幹事業であっても、指定管理は原則公募によらざるを得なくなっているため、民間事業者と競争が発生することになり、結果として第三セクターの存在意義が薄れることとなっている。

秋田県や合併前の旧町との申し合わせ事項等について、地域経済状況や現行の施設条例等との整合性を含めて見直しを行う。

### 3 改革の基本方針

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るが、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ある。

市は出資者として、出資額に応じた範囲において責任を負うべきものであるが、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適切な指導・監督・要請（以下「指導等」という。）の関与を行うこととする。

- (1) 市は、第三セクター等に対する出資等比率、経営形態等を踏まえ、第三セクターの設立の目的や事業を第三セクターで続ける必要性など、第三セクターの存続意義を改めて検証し、第三セクターの存廃を含めた判断を行い、法人経営に関して抜本的改革を含む適切な指導等を行う。
- (2) 市は、新たな第三セクター等の設立は、原則行わない。
- (3) 第三セクターは独立した事業主体として、自らの判断と責任で事業を遂行する必要があることから、将来的な経営ビジョンに基づき、法人自身で今後の事業展開を考え実行していくとともに、市に過度に依存することなく、経営の自主性・自立性の一層の強化を図る。また、自らの経営責任に基づく事業運営や、効果的・効率的に人員を活用した組織運営ができるよう、体制の強化を図る。
- (4) 市は、定期的に第三セクター等の経営状況等について点検評価を行い、必要に応じて公的支援の見直しを行う。補助金、貸付金、指定管理料等の名目を問わず、市から第三セクターへの財政負担の適正化を図る。経営状態の改善が認められず、悪化している状況が続く場合は、財政的関与の打ち切りを実施する。

## 第3章 市の関与のあり方

### Ⅰ 財政的関与の見直し

市の財政的関与については、支出目的となる事業の公共性、事業の効率的かつ効果的な実施の可能性、団体の設立目的および財務状況等を調査検討し、厳正に行う。

第三セクター等は独立した経営主体であり、その経営は自助努力によって行われるべきものであることから、経営状態の改善が認められず、悪化している状況が続く場合は、財政的関与の打ち切りを実施する。

ただし、事業の公共性・公益性を考慮したうえで、法人から経営改善に関する提案がなされた場合、先進的な内容や時期の前倒しに関しては市として全面的にバックアップを行う。

#### (1) 補助金

補助金等の交付にあたっては、原則、事業の実施に伴うものに限定し、対象事業の公益性等を十分に精査したうえで検討する。

・運営費補助金 運営費補助は行わない。

現在運営費補助を受けている法人は、経営改革に取り組み、補助をゼロにする。

・事業費補助金 事業費補助は、市が必要と認める事業のみに行う。

市が必要と認める地域活性化につながる事業に対し、公共性・公益性を担うために必要な金額を精査し、個別補助要綱等に基づき行う。

#### (2) 指定管理料

指定管理料については、前年度の収支状況などから安易に算定するのではなく、対象施設での複数年での事業内容や業務量などを精査し、効率的な運営を目指して積算するものとし、その積算に当たっては、指定管理業務と指定管理者が自主的に行う事業（自主事業）を明確に区分し透明性を確保するよう努め、算定基準を明確化する。指定管理料の算定基準については、「指定管理者制度導入・運用に係るガイドライン」を別に定める。

また、食事の提供及び宿泊の提供など民間事業者が行っている事業については、指定管理料は積算せず、指定管理者が収受する利用料金のみで賄う利用料金制（テナント導入も可）とし、事業者の裁量で運営することを基本に、設置条例の見直しも含めて、指定管理業務の明確化をはかる。

#### (3) 委託料

委託料については、市が必要な事業を業務委託するものであることから、市として期待する成果をあらかじめ明確化するとともに、その効果や成果を的確に評価し、類似民間事業者との競合を前提に比較検証するなど、委託事業の見直しを図る。

#### (4) 損失補償

第三セクター等の経営破たんなどにより、市が予期せぬ巨額の債務（財政負担）を負うリスク



を回避するため、市は第三セクターの債務について、損失補償は原則として行わない。

なお、特別の理由により、緊急的に支援を要する場合には、その内容や理由、必要性、対象債務の返済の見通しとその確実性等を明らかにしたうえで検討する。

#### (5) 貸付金

・第三セクターへの貸付けは原則として行わない。

第三セクター等に対して貸付けを実施する場合は、貸付けの必要性を十分に協議し、必要最低限を検討し、経営状況や償還計画を十分に検証したうえで、その可否を決定する。

なお、短期貸付けを反復かつ継続的に実施している法人については、短期貸付けの趣旨を逸脱するため、他の支援に移行するなどの見直しを求めることとする。

※現在長期貸付けを受けている法人は、明確な償還計画を提示する。

## 2 人的関与の見直し

第三セクター等に対して行う職員の派遣については、「公益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)の趣旨を踏まえ、第三セクター等の主体的な経営を確保及び経営責任の明確化を図るため、必要最小限とする。また、その必要性についても、定期的に点検・検証を行う。

#### (1) 役員就任からの撤退

市職員が現在役員等に就任している場合は、その経緯や状況を十分に考慮し、経営関与の必要性を検証したうえで、退任が可能と判断されるものについては、順次、退任する。ただし、法令等で定めのある場合や特別な理由による場合を除くものとする。

また、市の一般職員が退職後、直ちに第三セクター等の役員や管理職に就任し、経営に参画することは、市と第三セクター等の適正な関係の保持という観点から、慎重を期すことが必要である。

#### (2) 市職員の派遣

市の施策を推進するなど特別な場合を除き、市職員の派遣を行わないものとする。

ただし、その経営状況を把握したうえで、適切な指導等を行う必要があるため、市職員等が役員に就任していない場合においても、役員会等については、担当部署の職員がオブザーバーとして出席等を行う。

## 3 株主としての関与

市は、株主としての役割を果たすため、株主総会における議決権のほか、株主としての権利を適切に行行使する。

【参考】保有する議決権の比率（株式保有率）と主な権利

議決権比率	主な権利
100%	株主全員の同意による権利
3分の2以上	定款変更 監査役の解任 株主総会の特殊決議 株主総会の特別決議を単独採決
50%超	取締役の選任・解任 監査役の選任 計算書類の承認 株主総会の普通決議を単独採決
10%以上	解散請求
3%以上	株主総会の招集 帳簿の閲覧
1%以上	株主提案権

#### 4 廃止等に伴う市の関与

市は、第三セクターの廃止縮小等が必要と判断した場合、統廃合等の実施計画を策定し、計画に従い実行する。

なお、債務整理などにあたり市からの支援が必要と考えられる場合は、市と第三セクター等が協議のうえ、その内容を定めることとする。

#### 5 情報公開の推進

第三セクターの経営状況のほか、市の財政的関与や人的関与の状況について、積極的に市民へ情報提供することとし、市のホームページ等で公表する。また、出資比率が4分の1以上の法人については、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（平成18年法律第47号）」を踏まえ、その従業員数及び従業員の給与に関する情報についても公開するよう要請する。

##### （1）情報開示の徹底

第三セクター等における経営状況等の情報公開については、市に準ずるものとし、市民に対して積極的に開示するよう指導等を行う。

##### （2）議会への報告

議会に対しては、地方自治法に基づき、出資比率が2分の1以上である出資法人の経営状況及び経営分析結果を報告する。なお、それ以外の場合においても、出資の状況や公的支援等を総合的に勘案して、必要に応じて議会にその経営状況を報告する。

#### 6 指導監督・効率化の徹底

市は、第三セクターの健全な経営のため、第三セクターの事業内容や経営状況等を常に把握し、事業の効率化に必要な指導助言を行う。

## 第4章 第三セクターの見直しの考え方

### 1 検証の視点

第三セクターの事業及び運営に関する検証は、次の視点による。

#### (1) 必要性

社会経済情勢の変化を踏まえ、現在第三セクターが実施している市の事業は、継続して実施する意義があるのか、また、当該事業を第三セクターで行うことの必要性について検証する。

#### (2) 公益性

第三セクターが行う事業について、市の施策推進において果たす役割が高く、また、当該事業の目的が市民ニーズに応え、公益に合致するか検証する。

#### (3) 事業の市場性

他の第三セクター等や民間事業者が類似の事業を行っていないか、民間との競合関係の有無や、民間等の参入可能性・代替可能性の有無を検証する。

#### (4) 採算性

第三セクターが行う事業について、施設に係る改修費や修繕費など法人の決算には表れない市の財政負担、事業の将来見通しなども勘案し、将来にわたっての採算性や財政リスクを検証する。

#### (5) 運営の自立性

第三セクターは独立した事業主体であり、その経営は原則として当該第三セクター等の自助努力により行われるべきであることを基本とし、将来にわたる事業の持続可能性を含む運営の自立性について検証する。

### 2 経営形態の再検証について

#### ① 必要性と採算性の見直し

第三セクター等の設立目的やその目的の達成状況、また、市が主体的に関与すべき事業かを再検証し、より効果的な経営形態を検討する。

検証項目	市としての必要性が高い	市としての必要性が低い
自立的運営可能	㊦ 自立化	㊧ 民営化
自立的運営不可能	㊨ 健全化	㊩ 統廃合

#### ㊦ 自立化（必要性が高く、自立的運営が可能）

⇒ 自立化に向け、市出資比率の引き下げや役員就任等の撤退を検討する。

- ① 健全化（必要性が高く、自立的運営が不可能）  
⇒行政の補完機関として存続させる必要があるため、安定的な運営ができるよう、必要最小限の範囲で支援を継続する。ただし、債務保証及び損失補償は行わない。
- ② 民営化（必要性が低く、自立的運営が可能）  
⇒民営化に向け、市の資本撤退及び施設の譲渡等を検討する。
- ③ 統廃合（必要性が低く、自立的運営が不可能）  
⇒類似性を有する複数の法人がある場合は、効率的な運用を図るため統合を検討する。また、経営改善が極めて困難と判断される場合は、廃止を含めた検討を行う。

### 経営分析と経営改善の実施

第三セクター等の経営状況については、経営分析指標による経営分析やキャッシュフロー分析などを通じて、定期的に経営分析を実施する。

また、経営分析の結果に応じて、第三セクターの自主的な経営改善を要請するとともに、適切な経営改善指導を実施する。

#### ◆経営分析の手法

##### ○経営分析指標による分析

経営分析指標による経営分析を行い、その指標の推移を基に経営状況を把握する。

※指標分析の視点（指標の一覧については、P11 参照）

- ⑦安全性…貸借対照表で財務の安全性を分析
- ①収益性…損益計算書により経営成績を分析
- ②生産性…経営資源の活用度を分析
- ③自立性…市への経営依存度を分析

##### ○キャッシュフロー計算書による分析

近年、財務諸表の中でキャッシュフロー計算書が重要視されている。

損益計算書は、1年間の収益と費用の差額を利益として表現するものであるため、実際の現金の流れ（収支）を把握するためにはキャッシュフロー計算書が必要である。

通常、会社は赤字を生み出している限り倒産することはない。しかしながら、逆に利益が計上される企業であっても、継続的に運転資金を生み出すことができないと企業存続ができなくなり倒産する場合がある。

そのため、運転資金の流れから第三セクター等の経営実態を把握するため、定期的にキャッシュフロー分析を行うこととする。

◆評価指標一覧

視点	指標項目	算式	目指す方向	評価基準
安全性	1 自己資本比率	$\text{総資産} \div (\text{純資産} + \text{負債}) \times 100$	↑	50%以上
	2 流動比率	$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$	↑	150%以上
	3 当座比率	$\text{当座資産} \div \text{流動負債} \times 100$	↑	100%以上
	4 負債比率	$\text{負債} \div \text{自己資本} \times 100$	↓	100%未満
	5 固定比率	$\text{固定資産} \div \text{自己資本} \times 100$	↓	100%未満
	6 固定長期適合率	$\text{固定資産} \div (\text{固定負債} + \text{純資産}) \times 100$	↓	100%未満
	7 借入金依存度	$\text{借入金} \div \text{総資産} \times 100$	↓	前期比較減
	8 剰余金	$\text{純資産 (正味財産)} - \text{資本金 (基本金)}$	↑	プラスであること
収益性	9 経常利益	—	↑	プラスであること
	10 当期利益	—	↑	プラスであること
	11 総資本経常利益率	$\text{経常利益} \div \text{資産の部合計} \times 100$	↑	プラスであること
	12 自己資本利益率	$\text{税引き前当期利益} \div \text{資本} \times 100$	↑	前期比較増
	13 売上高経常利益率	$\text{経常利益} \div \text{売上高} \times 100$	↑	前期比較増
	14 売上高営業利益率	$\text{営業利益} \div \text{売上高} \times 100$	↑	前期比較増
	15 売上原価率	$\text{売上原価} \div \text{売上高} \times 100$	↓	前期比較減
	16 総資本回転率	$\text{売上高} \div \text{資産} \times 100$	↑	前期比較増
生産性	17 棚卸資産回転率	$\text{売上高} \div \text{棚卸資産}$	↑	前期比較増
	18 従業員1人あたりの売上高	$\text{売上高} \div \text{職員数}$	↑	前期比較増
	19 従業員1人あたりの経常利益	$\text{経常利益} \div \text{職員数}$	↑	前期比較増
	20 管理費比率	$\text{管理費} \div \text{経常経費 (事業収益)} \times 100$	↓	前期比較減
	21 従業員1人あたりの管理費	$\text{販売費} \cdot \text{一般管理費} \div \text{職員数}$	↓	前期比較減
	22 人件費比率	$\text{人件費} \div \text{当期収入 (売上高} \cdot \text{事業収益)} \times 100$	↓	前期比較減
	23 役員人件費率	$\text{役員人件費} \div \text{人件費} \times 100$	↓	前期比較減
自立性	24 市職員比率	$\text{常勤職員数 (市)} \div \text{常勤職員数} \times 100$	↓	前期比較減
	25 財政的依存度	$\text{市財政支出} \div (\text{事業収益} + \text{事業外収益}) \times 100$	↓	前期比較減
	26 運営費補助比率	$\text{市運営費補助金} \div \text{経常収益} \times 100$	↓	前期比較減
	27 資金調達効率	$\text{支払利息} \div \text{長短期借入金} \times 100$	↓	前期比較減
	28 随意契約比率	$\text{市髓契約額} \div \text{市委託料} \times 100$	↓	前期比較減

### 3 将来の方向性の判断

第三セクターが実施する事業及び事業の実施主体としての検証に基づき、第三セクターの将来の方向性について、次に示す類型によって判断する。

#### (1) 現状維持

- ・ 第三セクターの事業の公共性・公益性が高く、市が事業に関与する必要性が高いもの
- ・ 第三セクターの経営状況や組織体制に特に問題がなく、現状のままでよいと判断されるもの

#### (2) 経営健全化

- ・ 第三セクターの事業の公共性・公益性が高く、市が事業に関与する必要性が高いもの
- ・ 他に実施主体が存在しない、他の手段による事業実施ができないなど、第三セクターを廃止することにより、市民サービスの著しい低下につながるもの
- ・ 民間企業の立地が期待できない地域であり、第三セクターが、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っているもの
- ・ 第三セクターの経営状況や組織体制に問題があり、経営健全化の取組が必要なもの

#### (3) 事業部門縮小

- ・ 法人の経営状況の著しい悪化により、赤字部門の廃止、縮小、譲渡等が必要な状況にあると判断されるもの
- ・ 第三セクターの事業が民間と競合し、民間事業者の健全な発展を妨げているもの
- ・ 設置目的とする事業について、求められる成果を達成し、第三セクターにより実施する必要性、公益性が低下したと判断されるもの

#### (4) 民営化・自立化

- ・ 第三セクターの主要事業の公共性・公益性が低く、市が関与する必要性が少ないもの  
(市の財政的・人的支援がなくても、自立的な経営が可能なもの)
- ・ 第三セクターの事業が民間と競合するが、民間事業者の健全な発展を妨げないもの
- ・ 第三セクターの株式の譲渡が可能なもの  
(公の施設の管理運営を主たる事業としている場合は、施設や株式の譲渡が可能なもの)

#### (5) 統合

- ・ 第三セクターの設立目的及び事業が他の第三セクターと類似しており、事業を総合的・一元的に行うことにより、より効果的・効率的な事業の実施が期待できるもの
- ・ 第三セクターの組織規模や事業規模が小さく、管理コストが収支を圧迫し、事業運営が非効率なもの
- ・ 他の第三セクターとの統合により、経営の安定性の向上や新たな事業展開等が期待できるもの

#### (6) 廃止

- ・ 決算において恒常的に赤字が続いている、多額の債務超過に陥っているなど、第三セクターの経営状況が著しく悪化し、市が追加的に資金注入しなければ改善の見込みが低いもの
- ・ 第三セクターの設立目的について一定の成果を得た、又は今後それ以上の成果が期待できないもの(第三セクター等の事業の必要性や効果が薄れたもの)
- ・ 第三セクターを廃止しても他の手段によって効果的・効率的に事業を実施できるなど、市民サービスが著しく低下しないもの

## 第5章 第三セクターの見直しの進め方

### 1 実施の手順

見直しの実施手順は、次のとおりとする。(図表1～10頁)

#### 【手順1】 第三セクターの実施する事業及び第三セクターの将来の方向性の検討

検証の視点(判断項目)及び総務省指針「抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート」の手順により、各事業及び第三セクター各社の将来の方向性について検討し判断する。

#### 【手順2】 第三セクターごとの改革実施計画の策定

第三セクターの将来の方向性の検討結果に基づき、それらの方向性を実現すべく、改革実施計画(経営改善計画もしくは統廃合等実施計画)を策定する。なお、法人の経営改善計画については、各法人と市が中心となって策定し、また、統廃合実施計画については市が中心となって策定する。

経営改善計画の期間は、3年以内を目処とする。

#### 【手順3】 経営状況、取組状況の検証

策定した改革実施計画について、毎年度その進捗管理を行う。なお、法人の経営改善計画の目標達成状況とその後の対応については、目標を概ね達成した場合は、新たな目標を定めさらに将来へ向けた経営改善を実施することとし、達成できなかった場合は、事業廃止の検討又は抜本的な経営改善を実施する。

##### 〈経営改善計画の進捗管理〉

市は行政改革推進本部内に内部検討委員会を設置し、改革実施計画の進捗管理及び点検・評価を行う。内部検討委員会の設置については別に定める。

- ① 改革の方向性の実現に向けて、「経営改善計画」を策定し、行政改革推進本部事務局に提出する。
- ② 第三セクターは、毎年度「経営状況報告書兼経営改善計画進捗状況チェックシート」を作成し、各所管部署へ提出する。各所管部署は、これについて内容を精査し、行政改革推進本部事務局に提出する。
- ③ 行政改革推進本部事務局に提出された「経営状況報告書兼経営改善計画進捗状況チェックシート」は、行政改革推進本部で点検・評価を行う。

※（図表1）

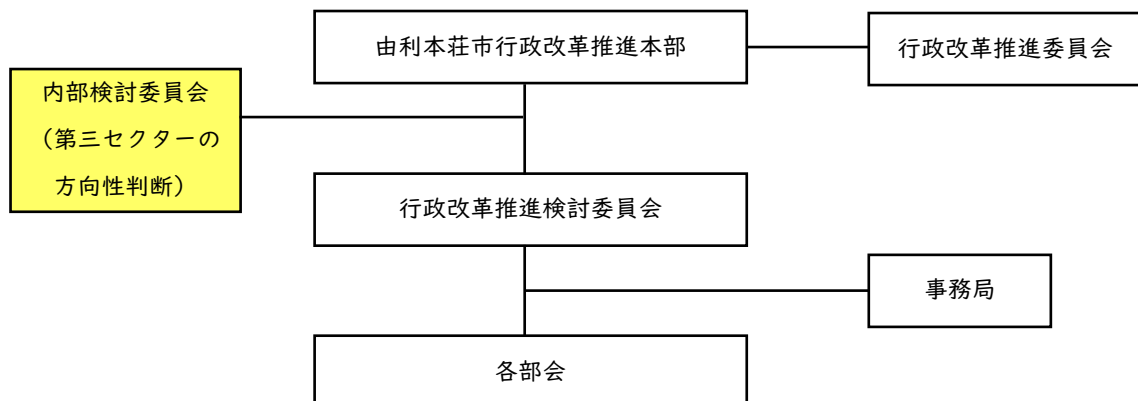
行政改革推進本部にて検証・方向性の判断



改革実施計画策定

	経営改善計画	統廃合等実施計画
策定主体	第三セクター・市	市
内 容	3年後の経営目標に向けた改善計画	統廃合等へ向けた具体的な計画
計画の実行	①行革推進本部へ計画を提出 ②計画に従い実行	計画に従い実行
進捗管理	① 三セクは毎年度終了後3ヶ月以内にチェックシートを所管部署へ提出 ② 所管部署はチェックシートの内容を精査し、行政改革推本部事務局に提出 ③ 行政改革推進本部内部検討委員会にて点検評価 ※ 三セクは計画及び進捗状況を株主総会へ報告 <計画期間終了時達成状況の評価> ○目標を概ね達成した場合 ～新たな目標を定め、さらに将来へ向けた経営改善を実施 → 新たな改善計画策定 ○目標が達成できなかった場合 ～事業廃止の検討又は抜本的な経営改善を実施 → 再検証の実施	適宜進捗管理と見直しを行う
公 表	実施計画及び進捗状況について、市民に対し公表する。	

〈由利本荘市行政改革推進本部組織図〉





【判断項目】

(1) 必要性

① 事業の必要性

- ・ 事業はすでにその目的を達成していないか
- ・ 事業の意義・目的が、社会情勢に沿っているか
- ・ 過去においては意義があったが、現在においては意義がない事業ではないか
- ・ 事業に対する市民ニーズは低下していないか
- ・ 事業の費用対効果は妥当なものであるか

② 第三セクターの必要性

- ・ 設立目的は現在の社会経済情勢に合致しているか（希薄化していないか）
- ・ 第三セクターの設立目的を達成し、必要性が薄れていないか
- ・ 設立目的に沿った事業運営ができているか

(2) 公益性

- ・ 市の施策推進において十分な役割を果たしているか
- ・ 社会的要請や市民ニーズに応える事業実施ができているか
- ・ 特定の者、団体等のみが利益を受ける事業運営となっていないか
- ・ 施設や事業の利用者数は適正か（公益性を有すると判断できるだけの利用があるか）
- ・ 公益に関わる事業の実施主体であることを意識した事業運営・経営がなされているか  
（法令順守、適正な職員の教育・育成、事業の持続性等）

(3) 事業の市場性

- ・ 民間において行われるべき収益事業ではないか（民間事業者の発展を妨げてはいないか）
- ・ 民間事業者等が類似の事業を行っていないか
- ・ より効率的、効果的に事業実施ができる民間事業者等がないか

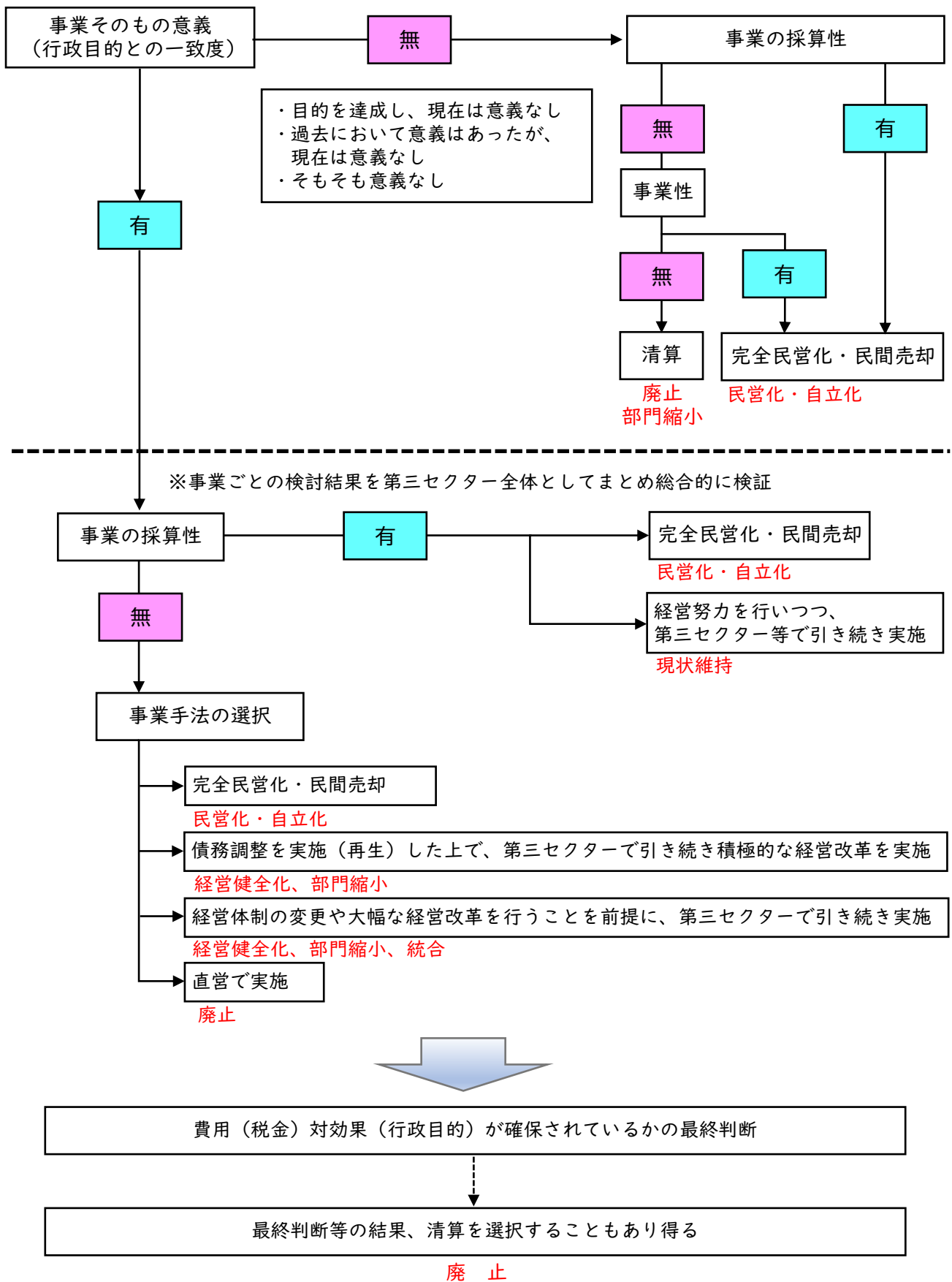
(4) 採算性

- ・ 経常収支が赤字となっていないか  
（市から補助金等の財政的援助を受けている場合、当該援助額を控除して判断する）
- ・ 債務超過になっていないか  
（含み損のある資産を保有している場合はそれを反映の上判断する）
- ・ 債務の元利償還がある場合、当該償還費について市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ないか

(5) 運営の自立性

- ・ 民間の手法を活かした効率的な経営となっているか
- ・ 組織運営は健全か（組織体制・人員等に問題はないか）
- ・ 累積欠損金を生じていないか
- ・ 財政支援・人的支援を含む市の関与が過大なものとなっていないか
- ・ 自立的な資金調達を行っているか（市の信用力に依存した資金調達を行っていないか）
- ・ 経営改善に関する方針や計画を策定しており（明らかにされており）、全職員に周知し取り組んでいるか
- ・ 第三セクターのあり方検討委員会等からの提言や市所管課からの指導等について、積極的に対応しているか

【抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート】



## 第6章 第三セクターが自ら取り組む経営改革

第三セクターの経営改革を進めるに当たり、第三セクター等の自立的経営のため、第三セクター等自らが今後の事業展開を考え実行し、市に過度に依存することなく、経営の自主性・自立性の一層の強化を図るよう以下の課題に取り組むよう要請する。

なお、法人から経営改善に関する先進的な提案がなされた場合、市としては全面的に支援することを前提に検討を行う。

### (1) 事業の効率化

- ・ 設立当初の目的や事業の効率性・必要性・有効性等の観点から事業を再点検し、不要となった事業の縮小や廃止、統廃合を行う。
- ・ 安定した経営を図るため、運営経費のあり方や事業の採算性を検証し、将来的な自立も視野に入れ、新たな事業拡大など、市からの財政的支援に頼らない事業収入による自主財源の確保に努める。
- ・ 顧客満足等の把握に努め、より効果的・効率的に事業目的の達成を図れるよう事業内容や手法の改善を進める。

### (2) 経営責任の明確化

- ・ 経営責任者は常勤を原則とし、民間の経営ノウハウを有する人材で、かつ、結果責任を含め経営に関する全般的な責任を負うことのできる適切な人材を登用する。
- ・ 役職員の選任にあたっては、ポストとして固定化せず、広く人材を求める。
- ・ 独立した事業主体として自らの責任で事業を遂行し、経営者の職務権限や責任の明確化を図ること。

### (3) 効率的な執行体制の確立

- ・ 業務内容を考慮し、多様化する社会情勢に対応できるよう組織機構の改善を実施すること。
- ・ 迅速かつ効率的な業務執行を図るため、柔軟な業務体制の整備に努めること。

### (4) 適切な組織・人事管理

- ・ 経営規模に見合った適正かつ効率的な人員体制を維持するとともに、人材育成を充実させノウハウの継承等、将来性を視野に入れた組織管理に努める。
- ・ 従業員の人事・給与制度は、近隣の民間同業種等との均衡に配慮するとともに、インセンティブの働く仕組みを導入することにより、市の補助金等に安易に頼らず、自らの経営状況に鑑み、人件費や人員の削減に努める。

### (5) キャッシュフロー経営への転換

- ・ 安定した経営を行うため、利益重視の考え方からキャッシュフローを重視した経営（キャッシュフロー経営）に転換し、資金の適切な流動性を確保すること。
- ・ キャッシュフロー計算書を四半期ごとに作成し、継続的にキャッシュフローの改善に努めるこ

と。

(6) 自立的な資金調達の実施

- ・ 資金調達にあたっては、市の出資法人であることに依存せずに、自立的な資金調達に取り組むこと。
- ・ 投入した資金を事業収入により回収することが困難な場合は、事業化を断念するなど経営の改善に努めること。

(7) 従業員の人事・給与制度の見直し

- ・ 従業員の給与水準や昇任については、その地域の他の民間同業種等の賃金体系を参考に、その均衡に配慮すること。
- ・ 従業員の勤務形態の見直しを行うとともに、人材派遣、有期雇用、非常勤の従業員等多様な人材の活用を検討すること。

(8) 情報公開の推進

- ・ 第三セクターは、出資金や委託料などに税金が投入されているということを強く自覚し、市民に対する説明責任を果たすため、事業内容・財務状況・役員数・従業員数等を明らかにし、ホームページ等にて市民に分かりやすい形式で公表すること。

## 第7章 その他

市は、見直しの円滑な推進に向けて法人とも十分に検討・協議を行い、法人が次の事項に留意し取組を進めるよう適切な指導、調整等を行うこと。

なお、自立した第三セクターについては、市としての必要性という視点から市の出資等のあり方を見直す場合等、必要に応じて適用する。

### 1 経営悪化時の対応

#### (1) 経営悪化法人

第三セクターが次のいずれかに該当する場合は、市は経営悪化状態にあると整理し、速やかに経営悪化の原因を検証するとともに、問題を先送りすることなく、法人としての存廃を含め、早期に抜本的な経営の改善に向けた徹底した指導や法人のあり方の見直しを行うこと。

- (ア) 資本金を設定している場合、累積損失が当該資本金（資本剰余金を除く。）の2分の1を超える法人
- (イ) 事業計画又は経営改善計画を超えて連続して単年度損失を計上した法人
- (ウ) その他、行政改革推進本部会議を経て、市が指定した法人

また第三セクターにおいて、主たる収入源である市から請け負う指定管理業務がなくなった場合には、存続が困難になることから、速やかに自主解散・清算することとする。なお、市から請け負う指定管理業務や委託業務に関わらず存続が可能な場合は、その限りではない。

#### (2) 市の取組

市は経営悪化状態にあるとされた第三セクター法人に対し速やかに事態の解消に向けた具体的な取組内容及び解消時期等を明確にした新たな「経営改善計画」の提出を求め、次の取組を進めること。

- (ア) 経営改善により事業を存続させることが適当と判断した場合は、「経営改善計画」の着実な実施等について徹底した指導を行うこと。  
なお、法人の指導に当たっては、必要に応じて外部の専門家を活用し、より効果的な改善が得られるよう努めること。
- (イ) 経営の改善が見込まれないものの何らかの形で事業を存続させる必要があると判断した場合は、その手続き・内容についての公平性及び透明性を確保する観点から、会社更生法（平成14年法律154号）、民事再生法（平成11年法律第225号）、特定債務等の調整の促進のための特定調停に関する法律（平成11年法律第158号）等の法的整理を視野に入れた検討を行うこと。
- (ウ) 経営の悪化が深刻であり、将来の経営改善の可能性が見込めず、事業存続が困難であると判断した場合は、債権者等関係者との役割分担を明確にしつつ、事業の廃止を検討するこ

と。

さらに、法人の清算については、その手続きについて責任分担の透明性の確保等の観点から、法的手続き（破産、特別清算）の活用を視野に入れ早急に対応方策を検討すること。

### （３）推進本部における検討

市は、上記の取組の状況（経営の状況、改善措置の内容、指導の状況等を含む。）を踏まえ、必要に応じて、行政改革推進本部を開催し、事業の存廃を含む法人のあり方等を検討する。

### （４）市の責任

市は、法人の解散、統廃合等に伴い債権債務関係の整理を行う場合には、市が出資等を行う者として負う責任はあくまでも出資等の範囲内であり、これを超えた責任は存在しないことを、当事者間はもとより対外的にも明確にするよう努め、市が過度の負担を負うことがないよう留意すること。

### （５）関係者間の密接な連携

市は、複数の地方公共団体等が出資等を行っている第三セクターについては、法人の存廃等の判断やその後の取組に当たり、関係者間で連携を密にしつつ、出資等の比率に応じて責任を持った対応をとること。

## ２ 第三セクター等の設立・統合について

市は、原則として今後新たな第三セクター等の設立は行わないものとするが、既存の第三セクターの設立目的及び事業が他の第三セクターと類似しており、事業を総合的・一元的に行うことにより、より効果的・効率的な事業の実施が期待できる場合や第三セクターの組織規模や事業規模が小さく、管理コストが収支を圧迫し、事業運営が非効率であり、他の第三セクターとの統合により、経営の安定性の向上や新たな事業展開等が期待できるものについては、市が関係する第三セクター各社と十分な協議を行った上で統廃合等実施計画を策定し、統合を進めることとする。

公共性、公益性の高い事業を実施するにあたり、第三セクターの統合を選択の一つとする場合は、以下の点に留意する。

第三セクター等の統合については、本指針における第三セクターのあり方の趣旨を踏まえ、事業を行うために最も適切な手法・法人形態等を選択するため十分な検討を行ったうえで、慎重に判断する。

市が、事業そのものの地域における意義や必要性、収支等の将来見通し、費用対効果等について検討を行い、第三セクター等の統合以外の事業手法も含めて具体的な比較を行うことが必要である。検討に当たっては、外部の専門家の意見を聴取する等により、客観性、専門性の確保に特に留意した上で、将来の需要予測、事業計画の策定等を行うことが重要である。

検討の結果、第三セクター等を統合することとした場合、当該第三セクター等の目的が未達成となった時や経営状況悪化の際に、事業廃止、統廃合等の法人の整理を判断するため、「存続の前提となる条件」（ゴーイング・コンサーン）について明らかにしておくとともに、当該事業・住民サービスを第三セクター等の方式で行う理由、市の負担・リスク等の見込みについて議会や市民に説明し、

理解を得るものとする。

### 3 「第三セクター以外の法人への移行等」に向けた取組

- (ア) 第三セクター以外の法人への移行等に当たっては、関連法令等を遵守し、事務手続き等に漏れがないようにすること。
- (イ) 新たな法人形態へ転換を図る場合には、法人の事業内容や見直し後の事業の運営方法等を十分に考慮し、最良の法人形態を選択すること。
- (ウ) 市保有株式を譲渡する場合は、譲渡先の選定や譲渡価格の算定を適正に行うこと。
- (エ) 第三セクター以外の法人への移行等に当たり、現在法人が行っている事業を廃止することとした場合は、その事業の継続や実施主体等について、適切に対応すること。
- (オ) 第三セクター以外の法人への移行等に向け、他の民間事業者等と対等に競争できるような競争力を確保し、健全で安定的な運営が可能となるよう、適切な人材育成等に努めること。
- (カ) 第三セクター以外の法人への移行等に当たり、雇用問題への対応が必要とされる場合は、4(3)「法人の廃止に伴う雇用問題への対応」の項目を参照すること。
- (キ) 関係団体等に対し、法人の見直しの方針について、その理由・必要性の他、第三セクター以外の法人への移行等に向けた手続き、また、見直し後の法人の事業内容、執行体制、経営改善計画等について、十分に説明し、理解を得ること。

### 4 「法人の廃止」に向けた取組

#### (1) 法人の廃止に伴う事業の取扱い

- (ア) 法人の廃止に伴う事業の取扱いについては、事業内容や継続の必要性、他法人等での代替性等を個別に十分に検証し、継続すべきもの、法人の廃止にあわせ終了させるもの等、それぞれの事業について適切な対応を図ること。
- (イ) 法人の廃止後も継続すべき事業がある場合は、当該事業について知識・経験を有する職員を活用し他法人等で実施する方法や、市自らが実施する方法等、様々な方法を検討し、円滑な事業の継続に努めること。
- (ウ) 法人の廃止に伴い事業を終了させることとした場合は、事業を適切に清算すること。

#### (2) 法人の廃止に向けた手続等

- (ア) 法人の廃止に当たっては、関連法令等を遵守し、事務手続き等に漏れがないようにすること。特に、法人の債権・債務、資産等については、関連法令等に基づき適切に処理をすること。
- (イ) 関係団体等に対し、法人の廃止の方針について、その理由・必要性の他、廃止に向けた手続き、また、法人が行ってきた事業の廃止後の取扱い等について、十分に説明し、理解を得ること。

(3) 法人の廃止に伴う雇用問題への対応

法人の廃止に伴う職員の雇用問題については、市は法人の職員と直接雇用関係はないことから、法人自らが労働基準法（昭和 22 年法律第 49 号）等の関連法令を遵守し対応する必要がある。

市は、次の事項について法人の自助努力を促すこと。

- (ア) 職員に対する転職のための自己啓発の実施
- (イ) 勧奨退職制度の活用
- (ウ) 経営移譲する場合の後継法人への引継ぎ

なお、市は、再就職支援に関する情報が必要な場合はその提供に努めること。



資料：第三セクターの状況

(単位：千円)

名称		株式会社 鳥海高原 ユースパーク	株式会社 岩城	株式会社 大内町交流 センター	株式会社 黄桜の里	にしめ物産 株式会社	株式会社 ほっといん 鳥海	株式会社 フォレスト 鳥海
R2 決算	資本金	60,000	100,000	86,400	96,000	30,000	30,000	50,000
	剰余金	▲ 60,910	▲ 99,970	▲ 76,666	▲ 91,439	24,373	10,935	▲ 30,968
	純資産	▲ 910	30	9,734	4,560	54,373	40,935	19,734
	当期 純利益	4,230	17,329	▲ 26,260	▲ 9,638	2,975	1,008	24,739
市からの補助金	R2 決算	8,276	49,166	15,493	8,314	2,079	5,023	55,810
	運営費補助	—	30,354	—	—	—	—	23,000
	事業費補助	8,276	18,812	15,493	8,314	2,079	5,023	32,810
指定管理料	R2 決算	16,832	49,493	22,543	30,661	3,065	6,452	—
	R3 決算見込	16,832	49,493	22,543	30,661	3,065	6,452	—
市からの貸付金	貸付残高 R4.3.31見込	27,200	21,000	—	—	—	—	—
	貸付内容 償還方法	短期貸付	長期貸付 5年償還	—	—	—	—	—
R1 純利益		▲ 2,016	▲ 16,870	▲ 13,378	▲ 13,479	502	162	▲ 395
H30 純利益		▲ 3,302	▲ 12,301	▲ 13,986	▲ 13,130	177	526	▲ 8,179
H29 純利益		2,277	▲ 17,626	▲ 3,705	▲ 5,431	▲ 5,951	▲ 213	▲ 2,722
H28 純利益		1,082	▲ 3,679	▲ 555	1,604	▲ 3,237	124	▲ 5,731

(補助金・指定管理料は税込)

※ 剰余金は、これまでの当期利益又は当期損失の累計額

※ 純資産がマイナスということは、資産よりも債務が多いということであり債務超過

※ 当期純利益がマイナスということは、単年度決算において赤字

※ (株)ユースパークは、債務超過の状況にあるため、総務省から「経営健全化方針の策定を要する団体」とされている