

# 第三セクターへの関与に関する指針

令和5年3月

岩手県西和賀町

## 目次

1	指針策定の趣旨	1
2	第三セクターの状況	1
3	町の関与の基本方針	2
4	町の取組事項	2
5	第三セクター等の運営に関する町の要請事項	5
6	第三セクターの経営健全化	6
7	第三セクターの活用	9

## 1 指針策定の趣旨

本町の第三セクターは、地域の産業振興、雇用創出など「地域活性化」を目的に設立され、今日までその重要な役割を担ってきている。その一方で、社会経済情勢の急激な変化により経営状況が深刻化するなど、全国的にも第三セクターを取り巻く環境は厳しさを増している。

国では、平成 21 年度から進めてきた「第三セクターの抜本的改革に関する指針」（平成 21 年 6 月 23 日）に続く、「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」（平成 26 年 8 月 5 日）を示し、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、存廃を含めた抜本的改革の推進などを求めている。

本町では、「第 3 次西和賀町行政改革大綱」（平成 30 年 3 月策定）において、第三セクターの経営改善に取り組んでおり、経営状況の把握分析、必要に応じて経営健全化を図るための措置を取っているが、より具体的に第三セクターに対する町の関与のあり方を明らかにするため、本指針を策定するものである。

## 2 第三セクターの状況

本指針の対象となる「第三セクター」は、本町が出資又は出捐した法人で、地方自治法第 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する。

法人種別	法人名	資本金	町出資等額	出資等比率	設立年月日
株式会社	湯田牛乳公社	98,964 千円	37,200 千円	37.6%	昭和 42 年 2 月 20 日
株式会社	西和賀 産業公社	36,000 千円	18,500 千円	51.4%	平成 9 年 5 月 30 日
株式会社	山の幸王国	15,000 千円	5,000 千円	33.3%	平成 15 年 5 月 16 日

### 【参考】出資等比率による調査権等の取り扱い

#### ○町の出資等比率が 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。

○町の出資等比率が 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。

### 3 町の関与の基本方針

第三セクターは、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。

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組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) 町は、第三セクターに対する出資等比率、経営形態等を踏まえ、法人経営等に関して適切な指導等を行う。
- (2) 町は、新たな第三セクターの設立は、原則行わない。
- (3) 町は、定期的に第三セクター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。

### 4 町の取組事項

第三セクターに対する行政関与については、次の内容に基づき、適切な指導等を行うこととする。

- (1) 経営形態の再検証

- ① 必要性と採算性の見直し

第三セクターの設立目的やその目的の達成状況、町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。

- ア 自立化（町として必要性が高く、自立的運営が可能）

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」を促進する。

イ 健全化（町として必要性が高いが、自立的運営が不可能）

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」に向けた取組を行う。それでもなお改善に至らない場合は、直営での実施も検討する。

ウ 民営化（町として必要性は低いが、自立的運営が可能）

本来の目的を達成し、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」に向けた取組を行う。

エ 統廃合（町として必要性が低く、自立的運営も不可能）

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。

## ② 経営分析と経営改善の実施

第三セクターの経営状況については、財務諸表等を活用し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、税理士等外部専門家の意見も踏まえ、適切な経営改善指導を実施する。

## （２）財政的関与の考え方

第三セクター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、町の財政的関与は必要最小限にとどめるものとする。ただし、事業の公共性・公益性を考慮したうえで、財政的支援が必要と考えられる場合は、町と第三セクターが協議のうえ、その内容を定めることとする。

### ① 補助金

補助金の交付については、原則として事業実施に伴うものに限り、対象事業の公益性等を十分に精査したうえで検討する。

### ② 貸付金

町が第三セクターに対し貸付を行う場合は、経営状況や償還計画を検証し、その必要性を十分に協議したうえで、必要最低限にとどめるものとする。なお、短期貸付を反復かつ継続的に実施することは、短期貸付の趣旨を逸脱するため、行わないこととする。

### ③ 委託料・指定管理料

事業の委託については、町として必要な事業を業務委託するものであり、期待する目標を明確化するとともに、その効果や成果を的確に評価し、委託事業の必要性を検証する。

また、指定管理料についても、その透明性を確保するよう努め、「西和賀町公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例」（平成 18 年 3 月 10 日条例第 2 号）等に基づき、適正な制度運用を行う。

#### ④ 損失補償

第三セクターの債務に対して行う損失補償については、将来的にその一部又は全部を負担する可能性があり、経営破綻等により巨額の債務を負うリスクがあることから、行わないこととする。

#### ⑤ 出資（増資）

町が第三セクターに対して行う新たな出資（増資）は、公・民の役割やリスク分担と財政的支援としての意義の双方を勘案し、その是非、規模を慎重に判断することとする。

### （3）人的関与の考え方

第三セクターに対して行う職員の派遣については、「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）の趣旨を踏まえ、第三セクターの主体的な経営の確保及び経営責任の明確化を図るため、必要最小限とし、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

町長、副町長及び町職員が第三セクターの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、町の一般職員が退職後、直ちに第三セクターの役員や管理職に就任し、経営に参画することは、町と第三セクターとの適正な関係の保持という観点から、慎重を期す必要がある。

#### ② 町職員の派遣

町の関与の適正化を図るため、町職員の派遣については、施策を推進するなど特別な場合を除き行わないこととする。ただし、その経営状況を把握し、適切な指導等を行う必要があるときは、役員等に就任していない場合においても、担当課職員がオブザーバー等として出席する。

### （4）情報公開の推進

#### ① 情報開示の徹底

第三セクターの経営状況のほか、町の財政的関与や人的関与の状況について、積極的に情報提供することとし、町のホームページで公表する。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、その職員数及び職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。

## ② 議会への報告

議会に対しては、地方自治法の規定に基づき、出資比率が2分の1以上の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、出資の状況や財政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。

## 5 第三セクター等の運営に関する町の要請事項

第三セクターの経営改善を目指すにあたって、町は、第三セクター自らが経営の自主性・自立性の強化を図るよう、以下の項目に取り組むよう要請する。

### 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、不要と判断される事業の廃止や統廃合を検討する。
- ・顧客満足度等の把握に努め、より効果的、効率的に事業目的の達成を図るよう、事業内容や手法の改善を図る。

### ② 経営責任の明確化

- ・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。
- ・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。

### ③ 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に転換し、資金の適切な流動性を確保する。
- ・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。

### ④ 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。
- ・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。

### ⑤ 自立的な資金調達の実施

- ・資金調達にあたっては、町の出資法人であることに依存せず、自立的な資金調達に取り組む。
- ・投入した資金を事業収入により改修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。

### ⑥ 職員の人事・給与制度の見直し

- ・職員の給与水準や昇任については、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。

- ・職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、非常勤職員等多様な人材の活用を検討する。

⑦ 情報公開の推進

- ・町民に対する説明責任を果たすため、事業内容、財務状況、職員数等を明らかにし、ホームページ等によりわかりやすい形式で公開する。

## 6 第三セクターの経営健全化

町が第三セクターの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むこととする。

なお、抜本的な改革を含む経営健全化に取り組むべき第三セクターは、「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」による、次の基準に該当するものとする。

- 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
- 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

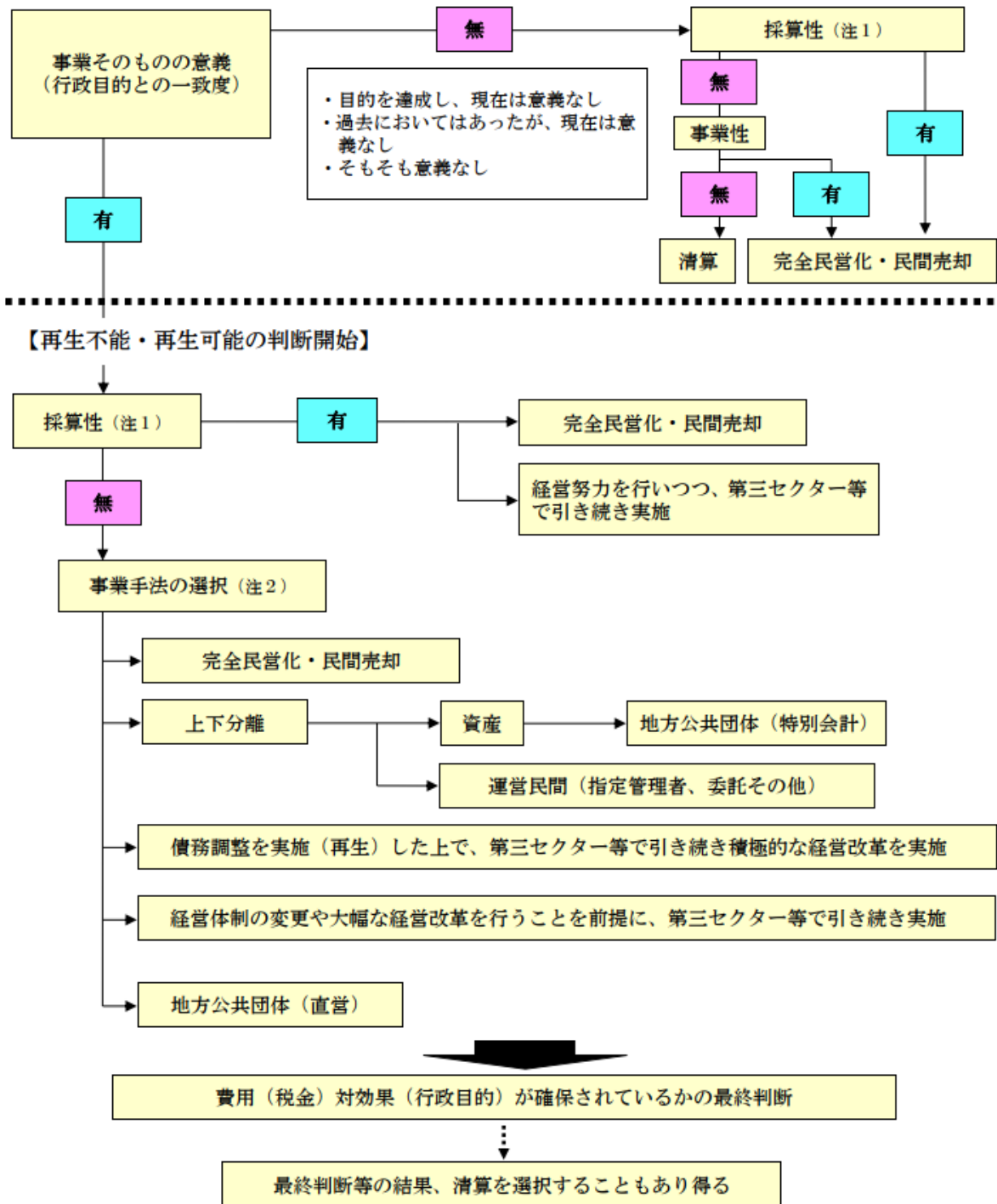
上記の基準に該当する第三セクターの抜本的改革を含む経営健全化については、同指針のフローチャート（別紙1）の手順により検討する。なお、フローチャート中の「採算性」の判断にあたって、次の基準に該当する第三セクターについては、原則として「採算性」が無いものと判断する。

○損失補償を行っていない第三セクターで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、判断する。
- 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、判断する。
- 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。



【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】



(注1) 採算性の判断に当たっては、基本的に、指針第3を参照のこと。

(注2) 地方公共団体が、補助金を投入する前提で事業手法の選択を行うべきではない。ただし、性質上第三セクター等の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び当該第三セクター等の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費等に限って、補助金を投入することもあり得る。

## 7 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ってきた。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る。

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うえで有効な手法となる場合があり、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する。

### (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る。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ある。

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る。

### (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、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る。

特に公共施設等の維持・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可能性がある。

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る。