

# 第三セクター等への関与に関する指針

平成27年10月

横手市

## 1. 指針策定の目的

本市における第三セクター等は、地域産業の振興、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、合併前の旧市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た。

しかしながら、社会経済情勢の急激な変化により、経営状態が深刻化するなど第三セクター等を取り巻く環境は一段と厳しさを増している。加えて、運営に係る財政負担の増大など市の財政に多大な影響を及ぼすケースも顕在化している現状である。

また、規制緩和の進展や公的サービスの担い手の拡充、さらには指定管理者制度の導入などによる民間団体との競合も生じており、社会情勢の変化や市民ニーズの多様化に応じた柔軟な経営が求められている。

こうした中で、総務省から「第三セクター等の抜本的改革に関する指針」（平成 21 年 6 月 23 日）、「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）が示され、全国的にもその存廃を含めた抜本的な改革が進められている。

本市においては、「第 2 次横手市行財政改革大綱」（平成 23 年 4 月）に基づき、第三セクター等についての継続的な見直しに取り組んでおり、その設立目的を果たした第三セクター等については順次解散するとともに、その他の第三セクター等についても経営状況を分析したうえで、統一的な視点により法人の健全な経営と市民サービスの一層の向上に努めている。

本指針は、第三セクター等に対する行政関与のあり方の方向性を明らかにすることを目的として策定するものである。

## 2. 第三セクター等の状況

本指針における「第三セクター等」は、次のとおりとする。

なお、今回対象とした法人は、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もの及び同法第 199 条第 7 項により監査対象となるものについて、本市が主体的に設置し、出資又は出損する社団法人及び財団法人並びに会社法法人としている。

単位：千円

法人種別	法人名	資本金	市出資 (出損)金	出資比率	設立年月
株式会社	横手殖林社	10,000	6,373	63.73%	明治 35 年 4 月
株式会社	天下森振興公社	12,050	10,000	82.99%	平成 13 年 3 月
株式会社	ウッディさんない	40,000	28,000	70.00%	平成 5 年 6 月
株式会社	増田町物産流通センター	68,000	50,000	73.53%	平成 3 年 3 月
株式会社	山内観光振興公社	151,000	110,000	72.85%	平成 9 年 6 月

【参考1】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。

◆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。

【参考2】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

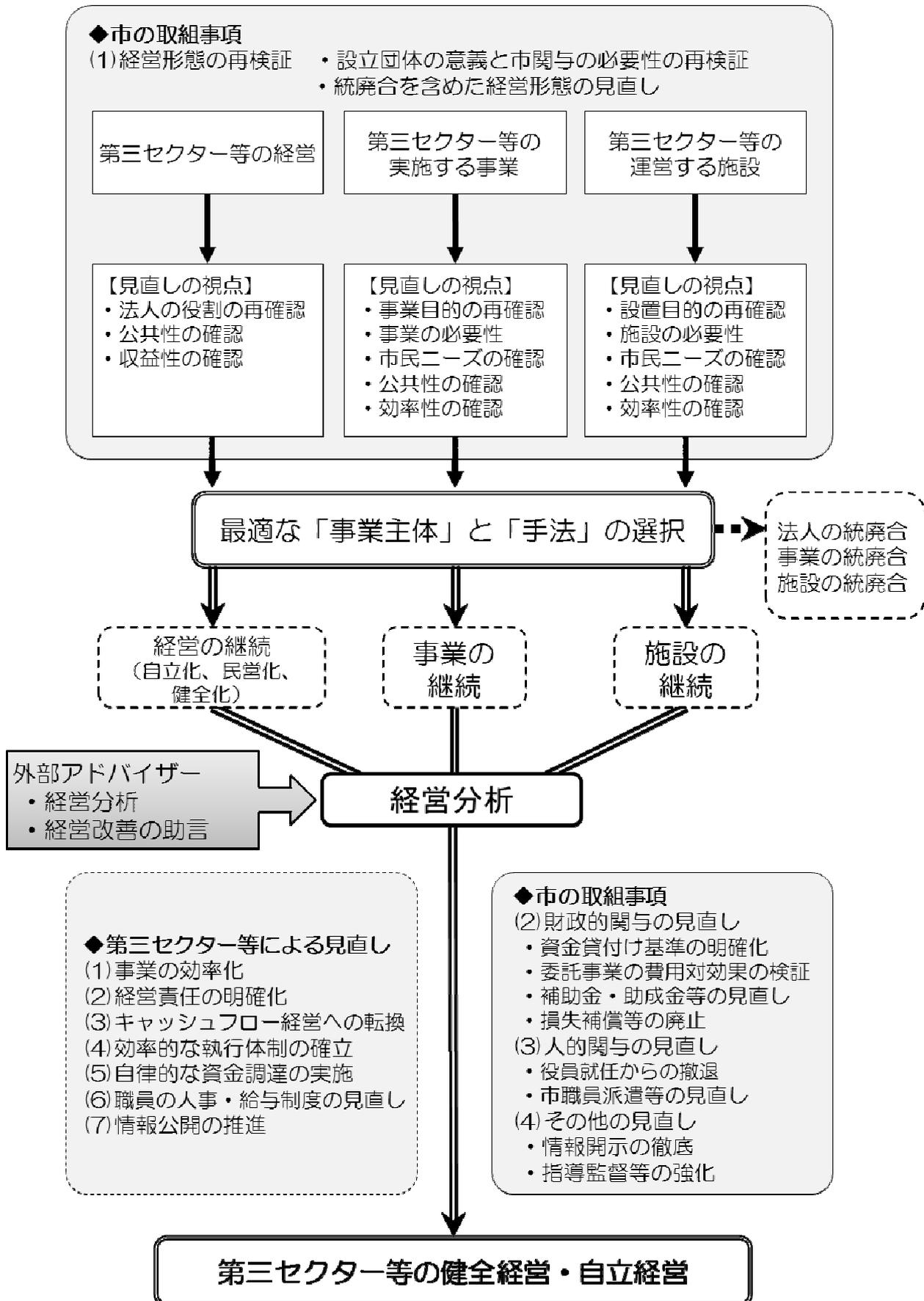
### 3. 行政関与の基本方針

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。

<p>基本方針</p>	<p>○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、法人経営に関して適切な指導等を行う。</p> <p>○市は、新たな第三セクター等の設立は、原則行わない。</p> <p>○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。</p>
<p>基本姿勢</p>	<p>◆<u>市の出資等比率が50%以上の第三セクター</u> ⇒地方自治法第221条及び第243条の3に基づき、経営全般に対して指導・監督を行う。</p> <p>◆<u>市の出資等比率が50%未満の第三セクター</u> ⇒「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」（平成21年6月23日総務省）の趣旨を踏まえ、50%以上の第三セクターに準じ、経営の適正化について要請する。</p>
<p>市の主な取組事項</p>	<p>(1) 経営形態の再検証</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・必要性和採算性を見直し</li> <li>・経営分析と経営改善の実施</li> </ul> <p>(2) 財政的関与の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資金貸付け基準の明確化</li> <li>・委託事業の費用対効果の検証</li> <li>・補助金・助成金等を見直し</li> <li>・損失補償等の廃止</li> </ul> <p>(3) 人的関与の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員就任からの撤退</li> <li>・市職員派遣等を見直し</li> </ul> <p>(4) 情報公開の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報開示の徹底</li> <li>・議会への報告</li> </ul>

## 【見直しフロー】



#### 4. 市の取組事項

第三セクター等に対する行政関与については、以下の内容に基づき、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	㊶自立化	㊷民営化
自立的運営不可能	㊸健全化	㊹統廃合

###### ㊶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。

###### ㊸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。

###### ㊷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。

###### ㊹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。

## ②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、外部アドバイザー等の意見も踏まえ、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、P9参照）

- ㊦安全性…貸借対照表で財務の安全性を分析
- ㊧収益性…損益計算書により経営成績を分析
- ㊨生産性…経営資源の活用度を分析
- ㊩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。

## (2) 財政的関与の見直し

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、今後も財政的関与については、必要最低限とする。

ただし、事業の公共性・公益性を考慮したうえで、公的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。

### ①資金貸付け基準の明確化

市が第三セクター等に対して貸付けを実施する場合は、市出資の必要性を十分に協議したうえで、必要最低限とする。貸付けについては、第三セクター等の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することは、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実施する。

### ②委託事業の費用対効果の検証

事業の委託にあたっては、その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、指定管理者となっている第三セクター等についても同様とし、指定管理料の積算にあたっては透明性を確保するよう努め、「横手市公の施設における指定管理者の指定の手続きに関する条例」(平成17年10月1日条例第18号)等に基づいて適正な制度運用を行う。施設における指定管理の状況については、継続的なモニタリングを実施しながら、指定期間満了時には第三セクター等自らによる評価や市所管課による評価を実施し、施設運営方針の見直しやサービス水準の改善等に努めることとする。

### ③補助金・助成金等の見直し

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。

※本市においては、平成27年10月現在、第三セクター等の運営に対する補助金・負担金等の財政的支援は行っていない。

### ④損失補償等の廃止

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、第三セクター等に対する市の損失補償は、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。

また、市長ほか市職員等が私人の立場で第三セクター等の債務について保証することは、公職の立場における契約と混同されるおそれがあるため避けることとする。

### (3) 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

市長、副市長及び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市職員派遣等の見直し

第三セクター等への市職員の派遣については、今後も原則として行わない。

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、担当課職員等がオブザーバーとして役員会等に出席できるよう第三セクター等に要請するものとする。

### (4) 情報公開の見直し

#### 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。また、出資比率が4分の1以上の法人については、行政改革推進法を踏まえ、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。

## 5. 第三セクター等の運営に関する市の要請事項

市は、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以下の課題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なった事業の廃止や統廃合を検討すること。
- ・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るよう事業内容や手法の改善を図ること。

### (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こと。
- ・役職員の選任にあたっては、ポストとして固定化せず、「官」「民」を問わず広く人材を求めること。

### (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（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。

### (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。

### (5) 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。

### (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こと。
- ・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こと。

### (7) 情報公開の推進

- ・市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市民に分かりやすい形式で公開すること。

◆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
	17 棚卸資産回転率	$\text{売上高} \div \text{棚卸資産}$	↑	前期比較増
生産性	18 職員1人あたりの売上高	$\text{売上高} \div \text{職員数}$	↑	前期比較増
	19 職員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 職員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

◆参考資料 1

第三セクター等破たん時の財政的リスクの認識方法

1. 債権・出資金の放棄額

地方公共団体にとって当該年度の財源は不要であるが資産が減少するものである。

① 長期貸付金	0		
② 出資金	0	計	0 $\alpha$

2. 当該年度に財源を要する財政的リスク

破たん時(破たん年度)に地方公共団体が負担する可能性がある財政的リスクである。

① 損失補償・債務保証	0		
② 短期貸付金	0	計	0 $\beta$

$$\beta \quad 0 \quad \text{標準財政規模} \quad 0 = \text{\#DIV/0!}$$

3. 財源が手当てできない可能性がある財政的リスク

上記  $\beta$  から第三セクター等による弁済や財源充当が可能なものを控除したもの。地方公共団体にとって財源手当てができない場合には実質赤字額となる可能性があるものである。

① 第三セクター等の弁済可能額(※)	0		
② 地方公共団体の財政調整基金額	0	計	0 $\gamma$

$$\beta \quad 0 - \gamma \quad 0 = \delta \quad 0 \quad \text{標準財政規模} \quad 0 = \text{\#DIV/0!}$$

※破たん時に弁済可能なもののみ(預貯金や速やかな売却可能な資産(時価額)のみ。  
なお、土地等については破たん時に適切な価格で売却できないリスクを考慮。)

4. 将来的なリスクを見込んだ財政的リスク

現在の財政的リスクに今後の赤字見込額や金利増加額を加算したもの。将来的に地方公共団体が負担する可能性がある(場合によっては実質赤字となる可能性がある)財政的リスクである。

$$\delta \quad 0 + \text{毎年度の赤字見込額合計} \quad 0 + \text{毎年度の金利負担額合計(金利上昇の場合も想定)} \quad 0 + \text{資産価値下落見込額} \quad 0 = \text{\#DIV/0!}$$

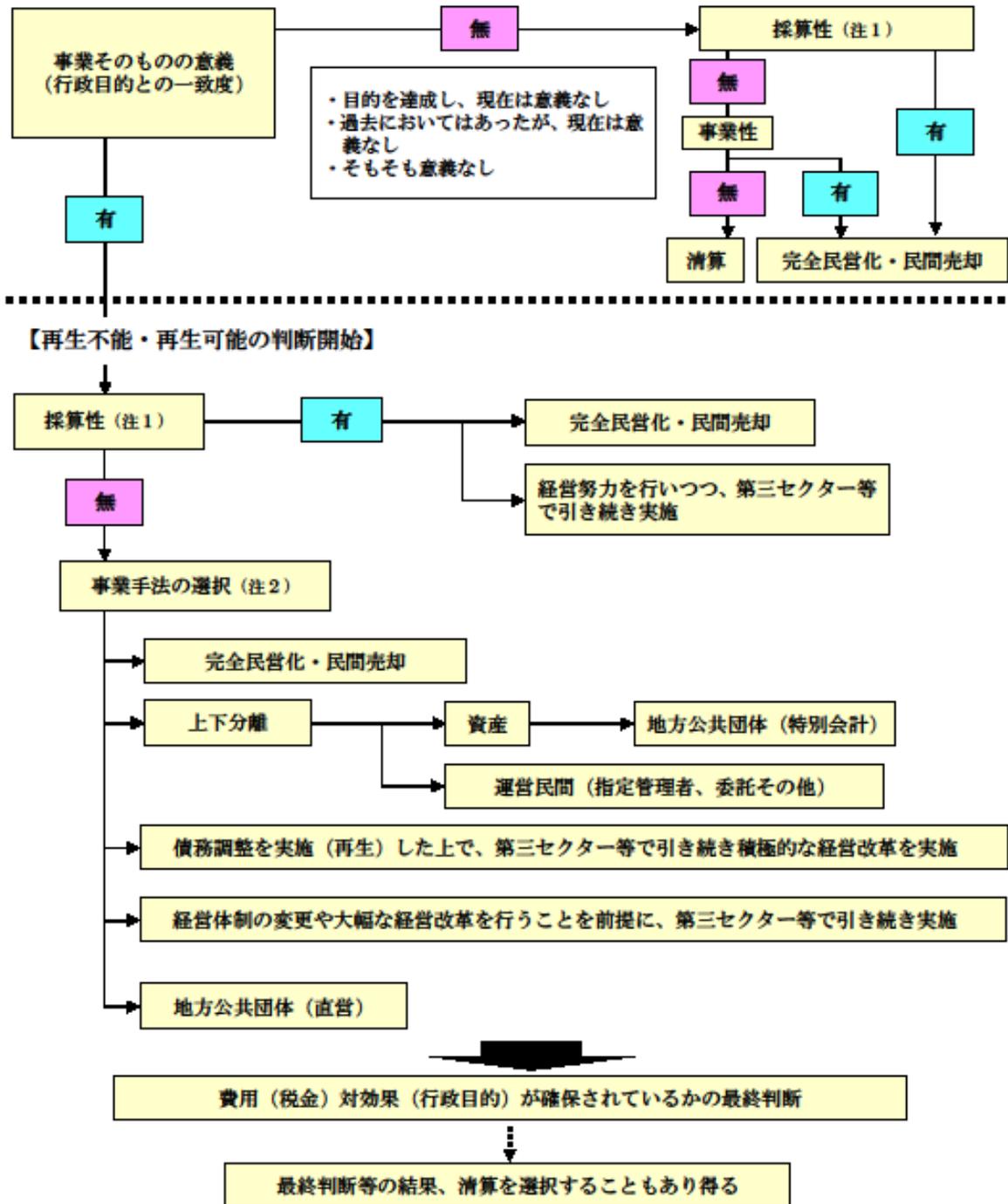
標準財政規模

※長期貸付金のうちN年度までの返済を見込んでいる場合には必要に応じて赤字見込額に含めるべきである。

※総務省指針(平成26年度)から抜粋

◆参考資料2

【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、基本的には、報告書第4章を参照のこと。

(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。

※総務省指針(平成26年度)から抜粋