

益田市第三セクター取扱方針（案）

令和元年〇月

益田市

目 次

第1章 取扱方針策定の経緯

- 1 第三セクターの現状・課題及び取扱方針策定の経緯 . . . 1
- 2 対象とする第三セクター . . . 1
- 3 第三セクターの現状の課題分析 . . . 2

第2章 第三セクター取扱いの基本方針

- 1 取扱いの基本方針 . . . 3
- 2 市の関与の基本 . . . 3
- 3 検証の視点 . . . 4
- 4 方向性の判断の類型 . . . 4

第3章 経営状況の検証の手順

- 1 「検証の視点」に係る判断項目 . . . 6
- 2 方向性判断のためのフローチャート . . . 7
- 3 庁内における方向性判断のための体制 . . . 8
- 4 経営健全化方針の策定 . . . 8
- 5 方向性判断の基本的手順 . . . 9

第4章 第三セクターの自主的な取組

- 1 業務効率化の取組 . . . 10
- 2 経営責任の明確化 . . . 10
- 3 組織・人事管理 . . . 10
- 4 積極的な情報公開 . . . 10

第5章 その他

- 1 第三セクターの新規設立について . . . 11
- 2 本取扱方針に係る効果の検証 . . . 11

第 1 章 取扱方針策定の経緯

1 第三セクターの現状・課題及び取扱方針策定の経緯

本市において、第三セクターは、市民サービスの維持、地域の産業振興、地域福祉の向上等、様々な側面において必要な役割を担ってきた。

しかし、規制緩和や指定管理者制度の導入による公的サービスの担い手の拡大、少子高齢化の進展や社会情勢の変化に伴う市民ニーズの多様化・複雑化など、第三セクターを取り巻く環境は大きく変化し、加えて、地域経済の長期低迷により、その経営状況は厳しいものとなっている。

このような状況下において、平成 30 年度に「株式会社ひきみ」が債務超過により事業休止を余儀なくされたことも踏まえ、第三セクターの経営に対する市民の関心が高まっており、その他の法人についても、喫緊の課題として、一層の業務効率化・経営健全化が求められている。

一方で、将来の財源縮減が見込まれる益田市にとっても、財政健全化は最重要課題であり、より効率的な行政運営を目指す中で、第三セクターに対する行政関与についても、抜本的な見直しが必要である。

以上の経緯から、市が行政責任として第三セクターの経営状況を正確に把握し、定期的な役割・効果の検証や、適正な指導・支援を行うとともに、財政負担・人的補償を含む行政関与のあり方を明らかにするため、ここに「第三セクターの取扱方針」を定めることとした。

2 対象とする第三セクター

本取扱方針の対象となる第三セクターとは、次の各号に該当するものをいう。

- (1) 市が出資又は出えん（以下単に「出資」という。）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。）並びに会社法法人（以下「出資法人」という。）のうち、基本財産又は資本金に占める市の出資の割合が 25% 以上であるもの
- (2) 出資法人のうち、基本財産又は資本金に占める市の出資の割合が 25% 未満で、市が継続的に人的又は財政的な支援を行っているもの
- (3) 前 2 号のほか、市が実質的に主導的な立場を確保していると認められる出資法人

【対象第三セクター一覧】

出資等区分	法人区分	法人名称	出資等割合(※)
50%以上	株式会社	株式会社益田市総合サービス	52.2%
		株式会社エイト	71.4%
25%以上	株式会社	株式会社きのこハウス	49.6%

(※ 平成 30 年度決算による)

3 第三セクターの現状の課題分析

本取扱方針の策定に当たり、第三セクターが抱える現状の課題として、今後見直しを必要とする事項は、次のようなものであると分析する。

(1) 経営状況の悪化

平成30年度決算において、単年度赤字又は前年度比で正味財産が減少しているものは1法人、累積欠損金を有するものは2法人と、経営状況は全般的に悪化しており、経営の健全化が急務である。

(2) 市への過度な依存

共通して、公共サービスの担い手として設立され、市所有施設の管理、市からの事業受託等による委託料、指定管理料、補助金等が中心的な財源となっているため、市への財政的な依存度が高い。また、市職員の役員就任など、一部では人的関与の度合いも高くなっている。

(3) 経営管理の脆弱性

経営、企画、経理等の各分野の専門知識を持った人材の確保が難航し、特定の職員に業務が集中するなど、特に人事面での経営管理が脆弱な状況にある。

また、職員の入れ替わりが少なく、高齢化、人事の硬直化等により、知識やノウハウの承継が進んでおらず、将来的な事業継続が危ぶまれる状況にある法人もある。

第2章 第三セクター取扱いの基本方針

1 取扱いの基本方針

第三セクターの取扱いは、その経営の健全化に向けた適正な関与を行うことを基本方針とする。

市は、この基本方針に基づき、第三セクターが行う事業について、その必要性、公益性、採算性等の観点から定期的な検証を行うとともに、当該検証の結果に基づき、事業継続の是非や事業手法の選択、経営体制の見直し等、将来に向けた当該第三セクターの方向性について、存続を含む判断を適時行うものとする。

2 市の関与の基本

第三セクターへの市の関与の基本は、次の各号に掲げるものとする。

(1) 財政的関与

原則として、現行以上の財政負担は行わず、財政面の自立化を図ることを基本とし、運営費補助を行う場合にあっては、当該自立化の促進に併せて段階的に縮減する。

また、市の将来負担に繋がるおそれのある損失補償、債務保証、貸付け、増資等についても、原則として行わないものとする。

やむを得ずこれらの財政負担等を行う場合にあっては、地域経済に与える影響の範囲、その深刻さの度合いを慎重に検討して、真に必要と認められる場合及び範囲に限り行うものとする。

(2) 人的関与

第三セクターの自立化を図る観点から、経営健全化のために真に必要と認められる場合を除き、原則として、市の職員（特別職を含む。）の役員等への就任は行わず、また、経営に関する直接的な関与も行わないものとする。

(3) 経営状況が著しく悪化した場合の関与

累積欠損金の額が資本金の額の50%を超過する場合その他経営状況が著しく悪化した場合（そのおそれがある場合を含む。）は、早期に関係者間で協議を行い、事業継続の是非や事業手法の選択、経営体制の見直し等について、第三セクターの存続を含む判断を行う。

(4) 廃止する場合の関与

第三セクターを廃止することとした場合において、当該廃止に関し必要となる経費に係る市の負担は出資の範囲内を基本とし、原則として新たな負担は行わないものとする。

(5) 株主としての関与

株式会社である第三セクターに対する関与においては、出資割合を踏まえ、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使し、その責任を果たすものとする。

3 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、次の各号に掲げる視点から行うものとする。

(1) 必要性

地域において期待される役割、経済効果等のほか、他の民間事業者、地域団体等による代替可能性、民業への影響範囲、手法の適正性・妥当性など、多角的な見地から、第三セクターの事業及び当該事業を第三セクターで行うことの必要性を検証すること。

(2) 公益性

第三セクターが運営する事業に関し、地域・社会の経済状況等を踏まえ、市の施策推進において果たす役割が高く、また、当該事業の目的そのものが、市民ニーズに応え、公益に合致するものであるかを検証すること。

(3) 採算性

市からの委託料等による事業部門に自主事業部門を加えた法人全体の損益のバランスに加え、施設の修繕等、今後発生が予想される経費や、これに対する市の財政負担など、将来にわたっての採算性及び財政リスクを検証すること。

(4) 運営の自立性

第三セクターについては、市への依存度を低減させ、自立化を促進することが基本方針であることに鑑み、法人の採算性のほか、人材の確保・育成の状況、経営体制等、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こと。

4 方向性の判断の類型

第三セクターの事業及び運営に関する検証の結果を踏まえた方向性の判断は、次の各号に掲げる類型によるものとする。

(1) 現状維持

設置目的とする事業の必要性・公益性が高く、かつ、現状の経営状況、経営体制等に特段の問題がないと判断されるもの。

(2) 経営健全化

設置目的とする事業の必要性・公益性が高く、第三セクターによる実施ができない場合、市民サービスの低下に繋がることから、経営健全化による事業継続が必要と認められるもの。ただし、市の財政的関与及び人的関与は、真に必要と認められる範囲に限る。

(3) 事業部門縮小等

- ・ 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。
- ・ 設置目的とする事業について、当該事業分野における民間事業者の進出が増えたことにより、第三セクターによる事業実施が民業の発展を妨げるなど、必要性・公益性が低下したと判断されるもの。

- ・ 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。ただし、設置目的とする事業にあっては、当該事業について、譲渡を含む代替手段により市民サービスの低下が回避可能、又は必要性・公益性が低下していると判断されるものに限る。

(4) 民営化・自立化

主要事業の公益性に鑑み、市が関与する必要性が低く、かつ、当該法人の経営状況が良好で、市の財政的・人的支援がなくても自立経営が可能と判断されるもの。ただし、当該第三セクターが株式会社である場合にあっては、株式の譲渡（市有施設の管理運営を主たる事業とする場合にあっては、当該施設及び株式の譲渡）が可能であるものに限る。

(5) 第三セクター統合

設立目的及び主要事業の内容が他の第三セクターと重複しており、法人の経営を統合し、一元的に事業を実施することで、効果性・効率性の向上、経営安定、新たな事業展開等に繋がると判断されるもの。

(6) 第三セクター廃止（別の事業手法検討）

事業の公益性は高いが、第三セクターの経営状況の悪化が著しく、赤字部門の廃止、縮小、譲渡等を含む経営健全化のための支援を行っても、なおその改善の可能性が低く、将来にわたって市の財政的リスクを生じさせる可能性があることから、別の事業手法への転換が必要と判断されるもの。

第 3 章 経営状況の検証の手順

1 「検証の視点」に係る判断項目

前章の「3 検証の視点」の各号に掲げる必要性等は、次の各号に掲げるところにより検証し、総合的に判断する。

(1) 必要性

① 事業の必要性	・ 設置目的とする事業が、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。
	・ 民間において行われるべき収益事業ではないか。（民業を圧迫していないか。）
	・ 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	・ 第三セクターの設置目的を達成し、必要性が薄れていないか。
	・ 設置目的は引き続き有効で、これに沿った事業運営ができているか。
	・ より効率的・効果的に事業実施ができる民間企業、NPO 等がないか。

(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。
・ 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) 採算性

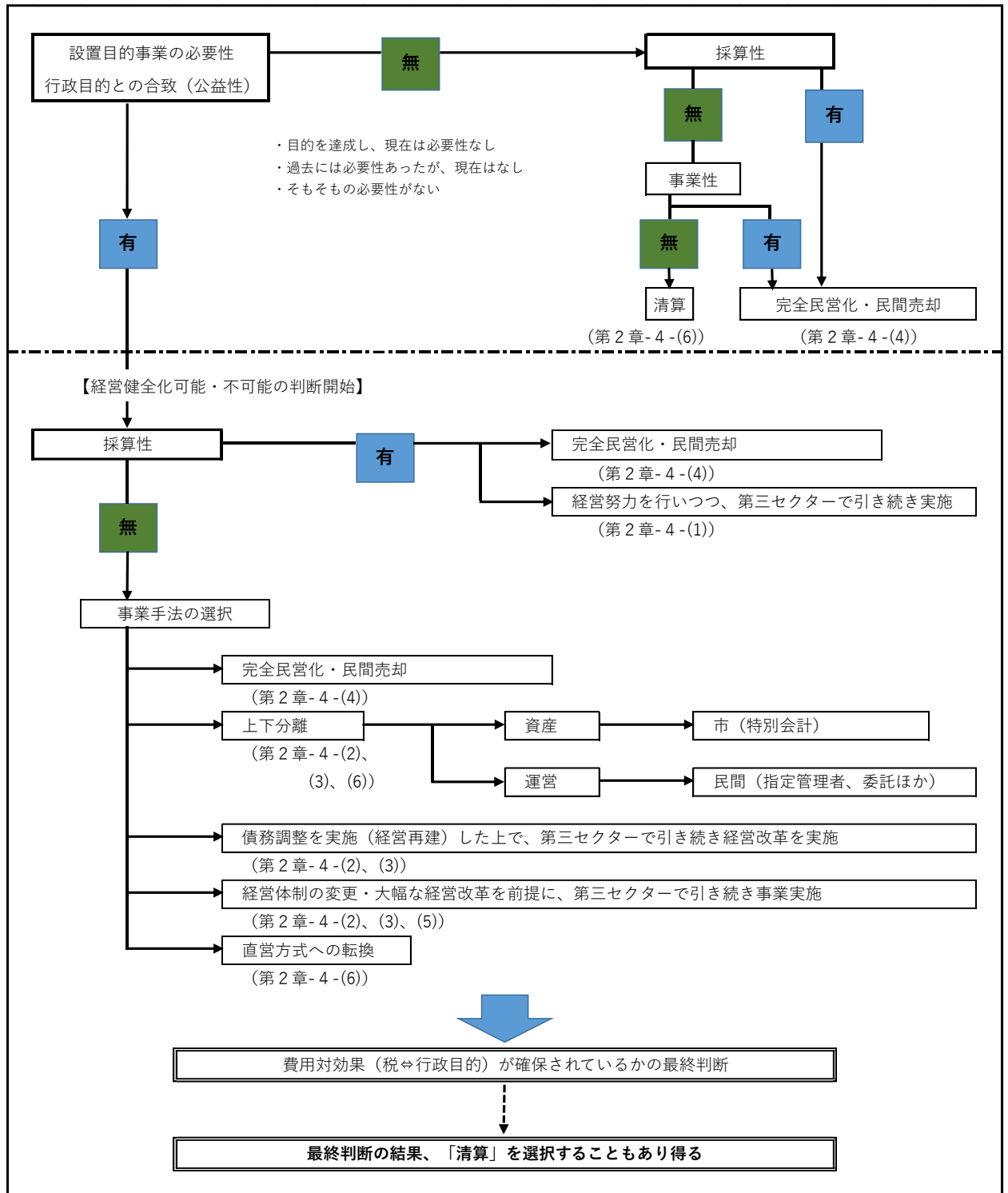
・ 経常収支が赤字となっていないか。（市から補助金等の財政援助を受けている場合、当該援助額を控除して判断する。）
・ 債務超過となっていないか。（含み損のある資産を保有する場合、当該含み損を反映して判断する。）
・ 債務の元利償還がある場合において、当該償還の一部について市からの財政支援に依存していないか。

(4) 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。
・ 累積欠損金を生じていないか。
・ 財政的支援・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。
・ 自らの情報開示を前提とした、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。）
・ 自ら積極的な経営改善に取り組んでいるか。

2 方向性判断のためのフローチャート

検証は、可能な限り広範かつ客観的に行う必要があることから、次の『経営健全化の取組に係る検討のフローチャート』を用いるものとする。



3 庁内における方向性判断のための体制

第三セクターの方向性の判断に向けた経営状況等の把握及び検証を行うため、次の職員により構成する「益田市第三セクター経営検討委員会（以下「委員会」という。）」を設置する。

委員長	副市長
委員	政策企画局長、総務部長、産業経済部長、福祉環境部長、政策企画課長、同課行革推進室長

委員会は、年度ごとに第三セクターの経営状況等を当該法人の職員及び関係者並びにこれを所管する課の職員に対するヒアリングを行い、2の『経営健全化の取組に係る検討のフローチャート』により、方向性の判断に向けた「経営検討報告書」を作成し、市長に提出するものとする。

市長は、報告の内容を踏まえて、第三セクターの方向性の判断を行うものとする。

この場合において、「現状維持」とされた場合を除き、当該第三セクター及びこれを所管する課は、当該判断における方向性実現のための実施計画（経営健全化計画・統廃合等実施計画）を策定するものとする。

委員会は、方向性実現のための実施計画が策定された場合は、その進捗状況を定期的に把握し、必要な指導、助言等を行うものとする。

4 経営健全化方針の策定

市長は、3の「経営検討報告書」において、第三セクターが次の各号のいずれかに該当することが明らかとなった場合は、第三セクター等の経営健全化方針の策定について（総財公第26号平成30年2月20日付け総務省自治財政局公営企業課長通知）に基づく「第三セクター経営健全化方針」を策定し、これを公表するものとする。なお、当該方針の策定に当たっては、必要に応じて公認会計士等の外部専門家の意見を求めるものとする。

(1) 債務超過法人

(2) 実質的に債務超過である法人

（事業の内容に応じて時価で評価した場合に債務超過になる法人）

(3) 地方公共団体が多大な財政的リスクを有する法人

（市が行う損失補償、債務保証及び短期貸付けの標準財政規模に対する比率が、市の実質赤字比率の早期健全化基準の水準（12.80％）に達している法人）

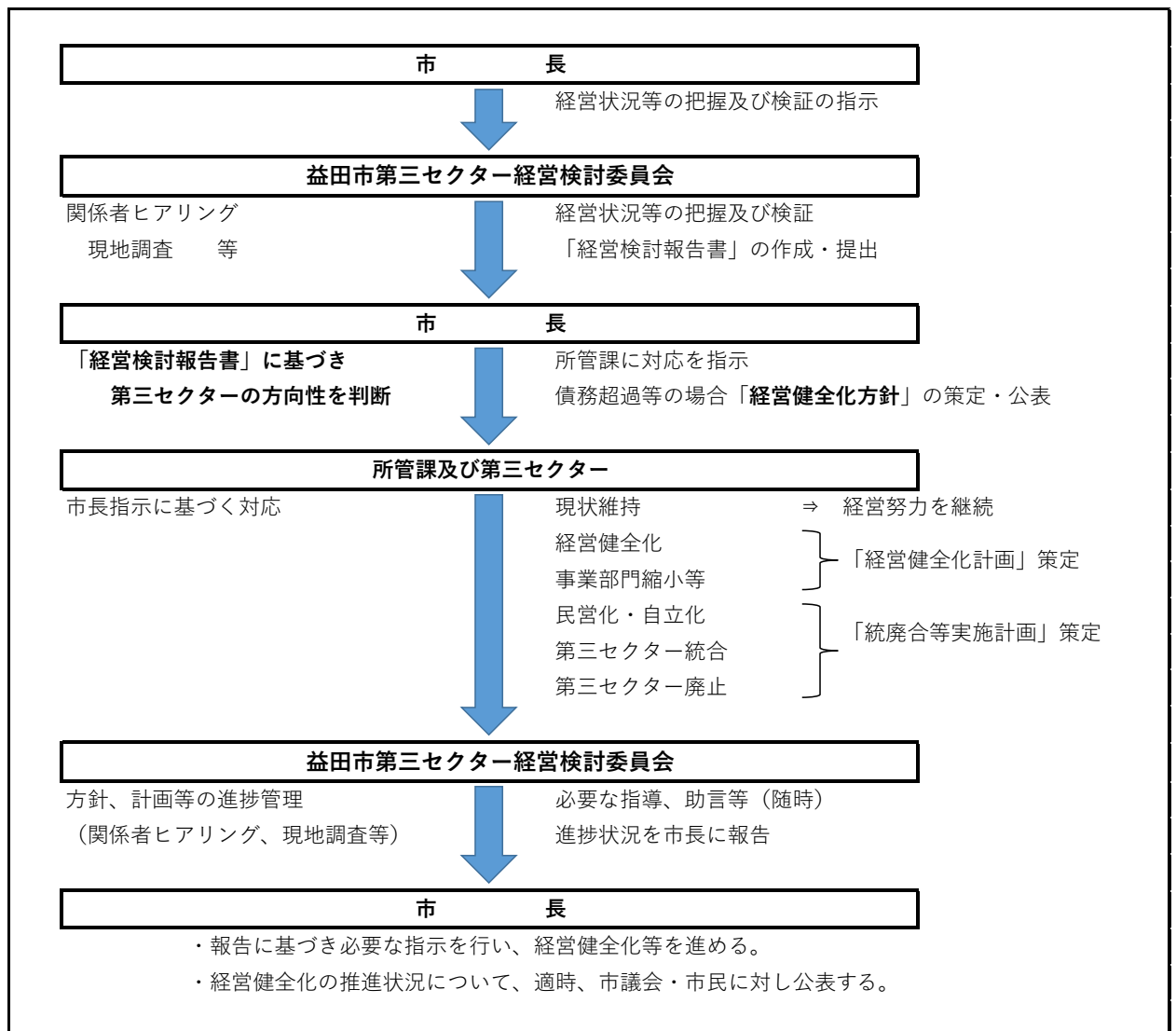
(4) その他、経常収支など当該法人の経営状況等を勘案し、経営健全化の取組が必要である法人

第三セクター及びこれを所管する課は、「第三セクター経営健全化方針」が策定された場合は、当該方針に基づき3に定める方向性実現のための実施計画を策定するものとする。

委員会は、「第三セクター経営健全化方針」が策定された場合は、その進捗状況を定期的に把握し、必要な指導、助言等を行うものとする。

5 方向性判断の基本的手順

3の方向性の判断及び4の経営健全化方針の策定の基本的な手順は、次のとおりとする。



第4章 第三セクターの自主的な取組

経営の健全化に向け、第三セクターに求められる自主的な取組を次のように整理する。

1 業務効率化の取組

- (1) 事業運営における採算性、費用対効果を常に検証すること。
- (2) 安易に市の財政支援に頼らず、自主財源の確保につとめること。また、市の信用力に依存した資金調達を行わないこと。
- (3) 市場動向を把握し、効果的・効率的なサービス提供を目指すとともに、顧客満足度を把握し、質の高いサービスの維持に努めること。
- (4) 自主事業のうち、赤字又は収益性の低い部門について、整理統合を行い、安定的な経営を目指すこと。

2 経営責任の明確化

- (1) 経営責任者は常勤を原則とし、結果責任を含む経営全般に対して責任を負う立場であることに鑑み、官民の別、出身地域等によらず、経営能力に着目した適切な人材を登用すること。
- (2) 過大な経営体制とならないよう、常勤役員数は、事業規模に見合ったものとする。
- (3) 業績・目標達成度を反映する報酬体系の導入検討など、役員の報酬、退職金、在任年数等を適切なものとするよう努めること。

3 組織・人事管理

- (1) 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こと。
- (2) 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こと。
- (3) 職員の給与水準や人事制度については、近隣の民間同業種等との均衡に配慮しつつ定めること。

4 積極的な情報公開

- (1) 出資金、委託料等の公金投入があることを踏まえ、経営の透明性の確保し、説明責任を果たすため、その経営の状況を積極的に公表すること。
- (2) 情報公開に当たっては、ホームページを活用し、広く市民がアクセスしやすいものとする。
- (3) 事業内容、財政状況、職員数等のほか、中長期の経営計画、その進捗状況、財務諸表等を積極的に公表し、自らの信用力・収益力による資金調達に繋げること。

第5章 その他

1 第三セクターの新規設立について

市による第三セクターの新規設立（既存の法人に対する出資により、当該法人を新たに第三セクターとする場合を含む。）については、本取扱方針を踏まえ、必要性、公益性、採算性等について、行政、議会、市民、関係団体等で広く議論し、他の事業手法との比較も行いつつ、厳密な検討を行ったうえで、慎重に判断する必要がある。

検討の結果として、第三セクターという手法を執ることとした場合においても、当該第三セクター等の目的達成、経営状況の悪化等の際に、事業廃止、統廃合等の法人の整理を判断するための「存続の前提となる条件」（ゴーイング・コンサーン）及び判断基準（マイルストーン）について、設立の際に明らかにしておかなければならない。

また、市と第三セクターが一体的なものであるとの誤解や、市が第三セクターの債務等について暗黙の保証を行っているとの誤解等を他の出資者、利害関係者から受けることがないように、それぞれの法的責任及び財政的負担の範囲を明確に示しておく必要がある。

2 本取扱方針に係る効果の検証等

第三セクターの取扱いにおける本取扱方針に定めのない事項については、市及び第三セクター並びに他の出資者、関係者等の間で密に連携し、協議して定めるものとする。

また、本取扱方針に基づく経営改善化の効果についても、適時検証を行うものとし、必要に応じて、本取扱方針の見直しを行い、その実効性の確保に努めるものとする。