

第三セクター等の
自立的経営に関する指針

平成 18 年 10 月

山口市

目 次

1	策定の趣旨	1
2	現状と課題	2
3	基本的な考え方	3
4	対象となる第三セクター等の範囲	4
5	市が主体的に取り組む課題	5
6	第三セクター等が主体的に取り組む課題	9
7	今後の進め方	12
	(別紙1) 第三セクター等の経営状況チェック表	13
	(別紙2) 第三セクター等に関する調査票	14
	(参考資料) 資本及び有価証券により出資している法人	15

1 策定の趣旨

第三セクターの運営については、不透明な経営体質や、景気の低迷等に伴う経営破綻・民間譲渡等が全国的な問題となり、第三セクターへ出資している地方公共団体については、その経営への関与のあり方等が大きな課題となっています。

このような中で、地方公共団体においては、これまで、総務省の「第三セクターに関する指針（平成 15 年 12 月）」や「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（平成 17 年 3 月）」により、第三セクターへの適切な対応に努めてきたところです。

国においては、平成 18 年 6 月に「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）（いわゆる「行革推進法」）が施行され、同年 7 月には「経済財政運営に関する基本方針 2006」が閣議決定されるなど、今後も各分野にわたった構造改革が進められることとされています。また、これらの方向性を踏まえ、同年 8 月に総務省から「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」が改めて示され、第三セクターの人件費抑制等に対する地方公共団体の徹底した取り組みが要請されたところです。

一方、本市が出資している第三セクターや外郭団体等の法人（以下「第三セクター等」という）については、地方自治法において公共施設の管理委託を行える団体が公共的団体や第三セクター等に限られていたことなどから、公共施設の維持管理や地域振興等のために設立され、これまで、独自のノウハウ等により、効果的で効率的な公共サービスを提供してきたところです。

このような中で、平成 15 年 9 月に地方自治法の一部が改正され、指定管理者制度が導入されたところですが、これにより公共施設の管理運営に民間事業者の参入が可能となり、これまで行政から施設管理の委託を受けていた第三セクター等にとっては、民間事業者との競合に勝ち残るため、社会情勢の変化や市民ニーズに応じたサービスが提供できるような組織体制や運営事業を整えるとともに、経営体質を強化していく必要に迫られているところです。

また、本市の第三セクター等については、現在のところ特に経営面での深刻な問題は見られませんが、経営状況や組織、職員等の情報開示が本市に比較して不十分であるなど、まだまだ課題は多い状況であり、より弾力的で効率的な経営への改善を図っていく必要があります。

本市においては「山口市集中改革プラン」を本年 9 月に策定し、第三セクター等の見直しを位置づけたところですが、第三セクター等による経営改善の進め方や、第三セクター等に対する本市の関与の見直し等について、統一した考え方により全庁的に取り組み、第三セクター等の自立的経営を促進するため、この指針を策定するものです。

2 現状と課題

(1) 合併による状況変化への対応

平成17年10月の合併により、本市の第三セクター等については、事業対象エリアが拡大したものや依然として旧町エリアに限定しているもの、また、公の施設が増加する中で類似施設が発生し、これらの管理運営が複数のもにより行われているなど、状況が合併前とは大きく異なってきており、改めて第三セクター等や、第三セクター等が管理運営している施設について、その必要性を含め、第三セクター等の位置づけを整理し、本市と第三セクター等の役割分担を明確化する必要があります。

また、合併前には運営経費の不足分を補助金として補填するなど、行政からの補助金、負担金、委託料等に依存した経営となっている法人も見受けられます。合併前の設立時の状況等により、旧市町間で第三セクター等への支援の状態が異なることはやむを得ないものの、今後は、本市をはじめ、他の構成団体との適正な役割分担による公平な公的関与に努めていく必要があります。

(2) 第三セクター等の経営状況

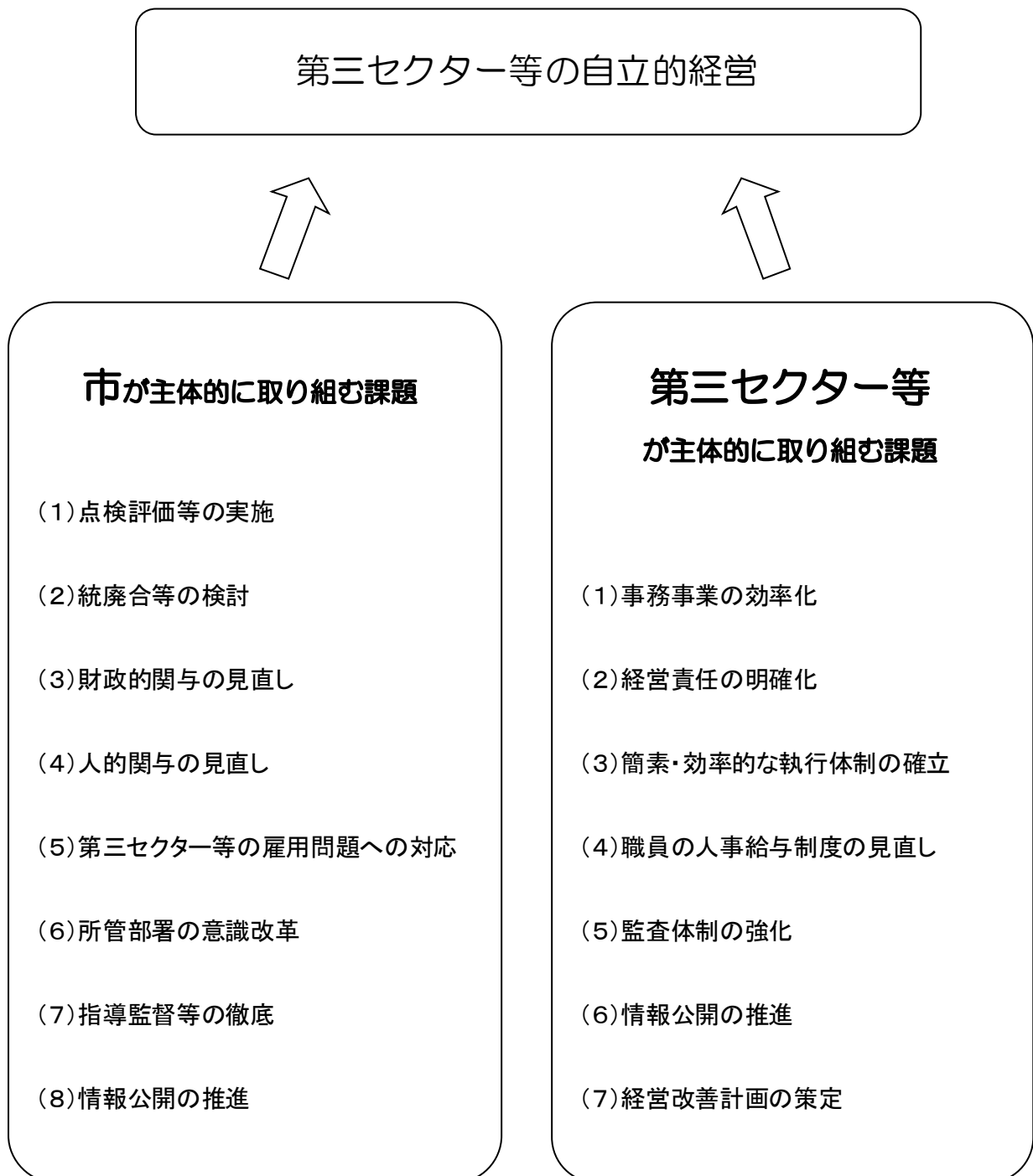
本市の第三セクター等には、今のところ危機的な経営状況であり緊急に対処が必要なものはありませんが、中には、補助金等への依存体質や脆弱な運営体制などにより、経営の悪化が懸念されるものが見受けられます。

もともと、公益的な事業の運営を目的に設立されているため、採算性のみを追求することはできませんが、第三セクター等は独立した法人格を有する経営主体であり、自立採算の経営が基本となることから、自らの責任において経営改善に努め、自立した経営を目指す必要があります。

また、指定管理者制度により、施設の維持管理業務を実施する際に民間事業者と競合していくことも踏まえて、市からの支援を最小限に抑えるような経営改善を行うとともに、独自性のあるサービスの提供を行い、事業の実績を積んでいく必要があります。

3 基本的な考え方

本市が第三セクター等に対して適切に対応するため、まずは第三セクター等の必要性や役割についての再検討を行うなど、本市が主体的に取り組む課題と、自立的な経営のために第三セクター等が主体的に取り組む課題を明らかにして、第三セクター等に対する本市の関与の見直しや第三セクター等の経営改善を図ることとします。



4 対象となる第三セクター等の範囲

この指針は、本市が出資している全ての第三セクター等を対象に、その自立的な経営を促進するために必要な取り組みの方向性を示したものです。

ただし、国の対応等からも、当面は、地方自治法 243 条の 3 第 2 項により市議会に経営状況を報告すべき法人（市の出資割合が 50%以上の団体）や地方自治法第 199 条第 7 項に定める監査対象法人（市の出資割合が 25%以上の団体）のうち、資金又は有価証券を出資している下記 10 法人を対象として取り組むこととします。

区 分	法 人 名	市の出資等割合 (%)
財団法人 (民法法人)	山口市公営施設管理公社	100
	山口市文化振興財団	100
	阿知須まちづくり財団	50
	山口観光コンベンション協会	38
社団法人 (民法法人)	山口市徳地農業公社	70
株式会社 (商法法人)	阿知須まち開発	60
	ちょうげん	59
	街づくり山口	33
	阿知須まちづくり	25
公社	山口市土地開発公社	100

5 市が主体的に取り組む課題

(1) 点検評価等の実施

第三セクター等が実施する事業について、その必要性はもとより、市民ニーズに応えたものとなっているかどうか、また他に効果的・効率的なサービス提供方法はないかなどを毎年度点検評価するとともに、あわせて第三セクター等の経営状況に対する診断を行う必要があります。

① 事業の点検評価

本市にとって不可欠な事業であり、かつ、第三セクター方式等で事業を実施することが適当と認められるかどうかを点検し、評価します。

【点検評価の視点】

ア 事業の意義

事業の必要性や公共性、社会的便益、採算性、類似事業を実施する民間企業の活動等との関係など

イ 第三セクター方式等の活用の意義

設立目的、他の事業手法（直営、民営、PFI等）で行う場合との比較、民間としての経営ノウハウの発揮状況など

② 経営状況の診断

第三セクター等の経営状況がどのような状況なのかを診断します。

【診断の方法】

第三セクター等の経営状況チェック表（別紙1）により診断します。なお、この診断は予備的なものであり、この診断結果が第三セクター等のあり方を最終的に決定するものではなく、あくまでも事前の協議資料等となることに留意します。

(2) 統廃合等の検討

第三セクター等の事業や経営の状況について点検評価等を行った結果に応じて、第三セクター等の今後の方向性を検討する必要があります。

① 廃止、出資の引揚げの検討

次のケースに該当する場合は、第三セクター等の廃止や出資の引揚げを検討します。なお、その際には、第三セクター等の経営状況をはじめ、補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律等、関係が予想される様々な要件を整理して慎重に検討します。

【廃止】

ア 第三セクター等の設立目的が既に達成済、あるいは陳腐化している場合

イ 主たる事業が他の事業者から提供されている場合

ウ 財政状況が悪化し、今後も採算性の確保が見込めない場合

エ 受益者が一部の市民に限られ、公共性・公益性が薄い場合

【出資の引揚げ】

- ア 第三セクター等の事業が民間事業者の事業と競合する場合
- イ 出資割合の低い第三セクター等で民間事業圧迫の可能性がある場合

② 統合等の検討

次のケースに該当する場合は、第三セクター等の統合や事務部門の共通実施を検討します。なお、その際には、形式的に組織を一体化させるのではなく、効果や事業目的の達成を含めた統合メリットが十分に発揮できるよう長期的な視点に立った検討を行います。

- ア 複数の第三セクター等が重複して類似事業を実施したり、設立目的が類似している場合
- イ 複数の第三セクター等の管理事務部門を統合することなどにより、各第三セクター等の一層の効果的・効率的な運営が見込まれる場合

(3) 財政的関与の見直し

第三セクター等に対して本市が行う財政的な関与については、出資（出捐）や補助金、負担金、委託料、債務保証（損失補償）、貸付金等がありますが、第三セクター等の自立的な経営努力を促す面からも、必要最小限の関与にとどめるとともに、第三セクター等のインセンティブが働く方法を導入するなど、基準の見直しについても検討します。

特に、そのほとんどの事業が本市からの財政的関与により行われている第三セクター等にあつては、本市からの財政的関与が直接第三セクター等の収益につながらないよう留意する必要があります。

なお、第三セクター等との随意契約については、市民の目線に立って厳格かつ徹底的に見直し、透明性の向上を図るなど適正な取り扱いを行います。

① 補助金、負担金、委託料等の見直し

負担金の支出割合については、単に出資の割合とするのではなく、そもそもこれらが真に成果の受益に応じた負担割合となっているかどうかを検証し、必要があれば見直しを行います。

また、運営費全般に対する支援（負担金、補助金、税の減免等）については、原則として事業実施に伴う補助金や委託料へ転換することとし、事業内容の精査等により、個々の業務量等に応じた適正な支出を行います。

なお、義務的に必要なものなどやむを得ないものを除き、財政的関与について抑制を図り、平成18年度から平成22年度までの5年間で、原則として5%以上の抑制を図ることとします。

② 債務保証（損失補償）等への対応

資金調達に関する債務保証（損失補償）や貸付金の支出については、将来の新たな支出負担リスクを回避する観点から、原則として行わないこととします。

ただし、やむを得ず実施する場合は、その内容や必要性、返済の見込みとその確実性、最終的なリスク負担をあらかじめ明らかにしたうえで実施します。

なお、貸付金については、市場の貸付金利や預金金利等を参考として、適切な利息を徴収します。

③ インセンティブ制度等の検討

第三セクター等の経営努力により、収益が上がった場合や事業費が削減された場合等には、その成果が事業に投入され、市民サービスの向上のための自主事業に反映されるようなシステムを検討します。

(4) 人的関与の見直し

第三セクター等に対して本市が行う職員派遣については、「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）により、その業務が本市の事業と特に密接な関連を有するものなど、必要最小限のものにとどめる必要があります。

なお、第三セクター等の主体的な事務執行を確保し、経営責任の明確化を図るためにも、その必要性を定期的に点検・検証し、目的が達成された場合には派遣の引揚げを行うなど、的確な運用に努めます。

① 職員の派遣

市職員の派遣は、第三セクター等の自立した事業運営に向け、必要に応じて行うものであり、その目的を明確にするほか、第三セクター等の事業規模や事業内容、経営状況等を十分に精査し、最小限の人数に抑えることとします。

また、第三セクター等の役員については、市長等の特別職の就任を原則として廃止する（ただし、法令等で定めのある場合や、他の出資者との関係で地方公共団体の長等が役員に就任する場合は除く。）とともに、その総数に占める本市職員の割合を本市の退職者を含めて本市の出資割合以下とするなど、その抑制に取り組みます。

② 退職者の雇用

市退職者の雇用人数については、社会経済情勢に適合した範囲内とし、抑制に向けて取り組めます。

報酬等の額については、本市と第三セクター等の協議により規程を定めることとし、雇用期間については、本市の臨時職員や嘱託職員の取り扱いと均衡を失しない範囲内とします。

(5) 第三セクター等の雇用問題への対応

指定管理者制度の導入や統廃合等により生じるプロパー職員の雇用問題については、基本的には第三セクター等自身が経営の健全化に向けた努力を行う中で、労働基準法等の定めるところにより解決するものですが、本市としても、次の取り組

みについて、第三セクター等の自助努力を促すこととします。

- ① 外部に委託している業務の自己実施または委託先との共同実施
- ② 職員に対する転職のための自己啓発の実施
- ③ 人件費総額の抑制、新たな給与体系による職員のモチベーションの向上
- ④ 早期退職制度の導入
- ⑤ 新規採用の中止等による中長期的な雇用調整
- ⑥ 後継法人への職員の引継ぎ

なお、第三セクター等の自助努力に加え、更なる対応が必要となった場合には、本市としても、他の第三セクター等の職員採用情報の提供や派遣職員が従事している業務への配置転換等の支援に努めることとします。

(6) 所管部署の意識改革

所管部署は、第三セクター等が独立した人格を有することを再認識し、団体の自主性や独立性を尊重するとともに、自立的な経営ができるような環境づくりに努める必要があります。

また、所管部署は、第三セクター等に対する指導監督責任を有することを十分自覚し、適切な指導助言を行うためにも、実施事業の内容や事業経営状況等を常に把握しておきます。

(7) 指導監督等の徹底

所管部署は、第三セクター等の事業について、市民が求める公共サービスの提供に向けたものとなるよう、第三セクター等の設立目的を念頭に置き、第三セクター等が直面する課題の解決のための必要な指導助言や、適切な支援等を実施しなければなりません。

第三セクター等の指導監督については、「第三セクターに関する指針」や「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」などにより、第三セクターへの関与の見直しに向けた徹底した取り組みが示されたところであり、これらを十分に踏まえて指導監督に当たる必要があります。

(8) 情報公開の推進

本市が出資し、本市の業務と密接な関係を有している第三セクター等の状況については、本市としても、その情報を市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。

したがって、第三セクター等に対する本市の関与の状況や第三セクター等自身の経営状況等については、毎年度ホームページ上で公表することとします。

なお、公表に当たっては、第三セクター等に関する調査票（別紙2）の様式により行います。

6 第三セクター等が主体的に取り組む課題

第三セクター等の経営者は、自立的な経営に向け、自主的に自らの経営状況を点検し、自身の長所や短所を再認識して経営改善に積極的に取り組む必要があります。

(1) 事務事業の効率化

事務事業の効率化に向け、次のような取り組みを行う必要があります。

- ① 実施事業について、設立目的に沿ったものであるかどうかを再点検し、可能なものから事業の整理統合を行う。
- ② 自立化や経営の安定化を図るため、運営経費のあり方や自主事業（収益事業）の採算性などを検証し、市からの財政支援のみに頼るのではなく、事業収入や寄付金、会費収入などの自主財源の確保に努める。
- ③ 事業の簡素化、効率化に努めるとともに、予算執行においては入札を導入するなど、厳しく経費の削減を図り、事業運営の改善を推進する。
- ④ 市民へ提供するサービスに対する顧客満足度を把握し、効果の面から事業手法や事業内容についての評価を実施し、事務事業の抜本的な見直しを推進する。
- ⑤ 定型的業務等について一層のアウトソーシングを推進し、職員数を必要最小限にとどめる。
- ⑥ 事業に係る出資構成団体等との役割分担を見直し、場合によっては支援の充実に要請する。

(2) 経営責任の明確化

第三セクター等は独立した事業主体として自らの責任で事業を遂行するものであることから、経営者の職務権限や責任の明確化を図るため、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、官民を問わず適切な人材を求める。特に、民間の経営ノウハウを有する人材を活用する。
- ② 常勤役員数は、第三セクター等の事業規模や内容に見合ったものとし、過大な経営体制とならないよう常に見直す。
- ③ 業績や目標達成度を反映した役員報酬体系の導入を検討するなど、役員に対する報酬や退職金、在任年齢等についての見直しを行い、規程を整備する。

(3) 簡素・効率的な執行体制の確立

簡素・効率的な執行体制を確立するため、次のような取り組みを行う必要があります。

- ① 業務内容、業務量に応じた執行体制を構築し、迅速で効率的な事業実施を図るとともに、指揮命令系統の明確化を図る。

- ② 業務の効率化に向けたOA化を推進するとともに、専門的な技術を有する者や経験者の登用を図る。
- ③ 人材派遣や非常勤職員等、多様な人材の活用と勤務形態の見直しなどにより、職員数や組織機構の適正化を推進する。

(4) 職員の人事給与制度の見直し

第三セクター等の人事給与制度については、基本的に労働基準法が適用され、民間の雇用制度の中で構築されることが基本となることから、次のような取り組みを行う必要があります。

- ① 職員の給与水準や昇任について、単に市役所に準じた処遇とするのではなく、同種の民間事業者との均衡をはじめ、第三セクター等の経営状況や職員のモチベーション等を勘案した人事・給与・退職金の制度となるよう見直す。
- ② 人材の育成や職員の専門能力向上を図るため、計画的な研修を実施し、資質向上を図る。
- ③ 退職手当引当金等、人件費に係る長期的な財源の確保に努める。

(5) 監査体制の強化

第三セクター等の経営状況を把握する上で、会計監査の結果は基礎的な資料となることから、外部の専門家を活用した会計監査を受けるように努める必要があります。

(6) 情報公開の推進

地方自治法により、本市の出資比率が50%以上の法人の経営状況については議会への報告が義務付けられているほか、本市の出資比率が25%以上の法人に対しては、本市の監査委員が必要に応じて監査できることとされています。

また、商法法人については、商法により取締役が貸借対照表又はその要旨を公告すること、民法法人については、「公益法人の設立許可及び指導監督基準」等により公益法人の業務及び財務等に関する資料を主たる事務所に備え置き、原則として、一般の閲覧に供するとともに、インターネットにより公開することとされています。

本市の出資により設立した第三セクター等には、いわゆる市民の税金が投入されているということを第三セクター等自身が強く認識し、第三セクター等の経営についての透明性の向上を図るとともに、市民に対する積極的な説明責任を果たしていくため、商法等に規定されている資料のみではなく、次のような情報についても、毎年度ホームページ上等で公表していく必要があります。

- ① 経営状況と公的支援の状況
- ② 職員数及び職員の給与の状況
- ③ 役員の報酬・退職金の状況

(7) 経営改善計画の策定

第三セクター等が自立的な経営を行っていくためには、常に自らの経営の状況を分析し、自主的な経営改善に取り組んでいく必要があります。

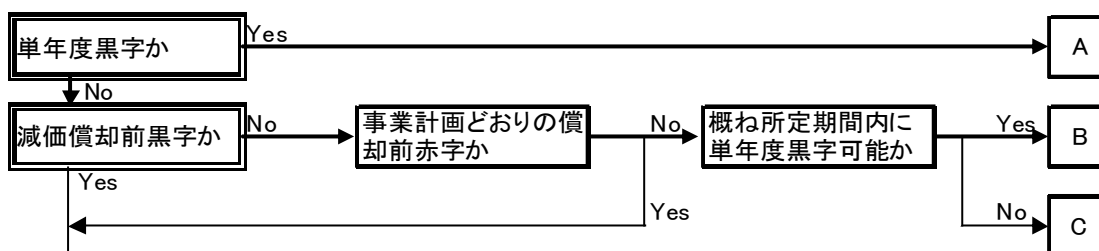
このため、第三セクター等が概ね5年間にわたって自主的に取り組む事項を掲げた経営改善計画（例として上記（1）から（6）の項目についての対応を明記したもの）を所管部署と調整のうえ策定します。

7 今後の進め方

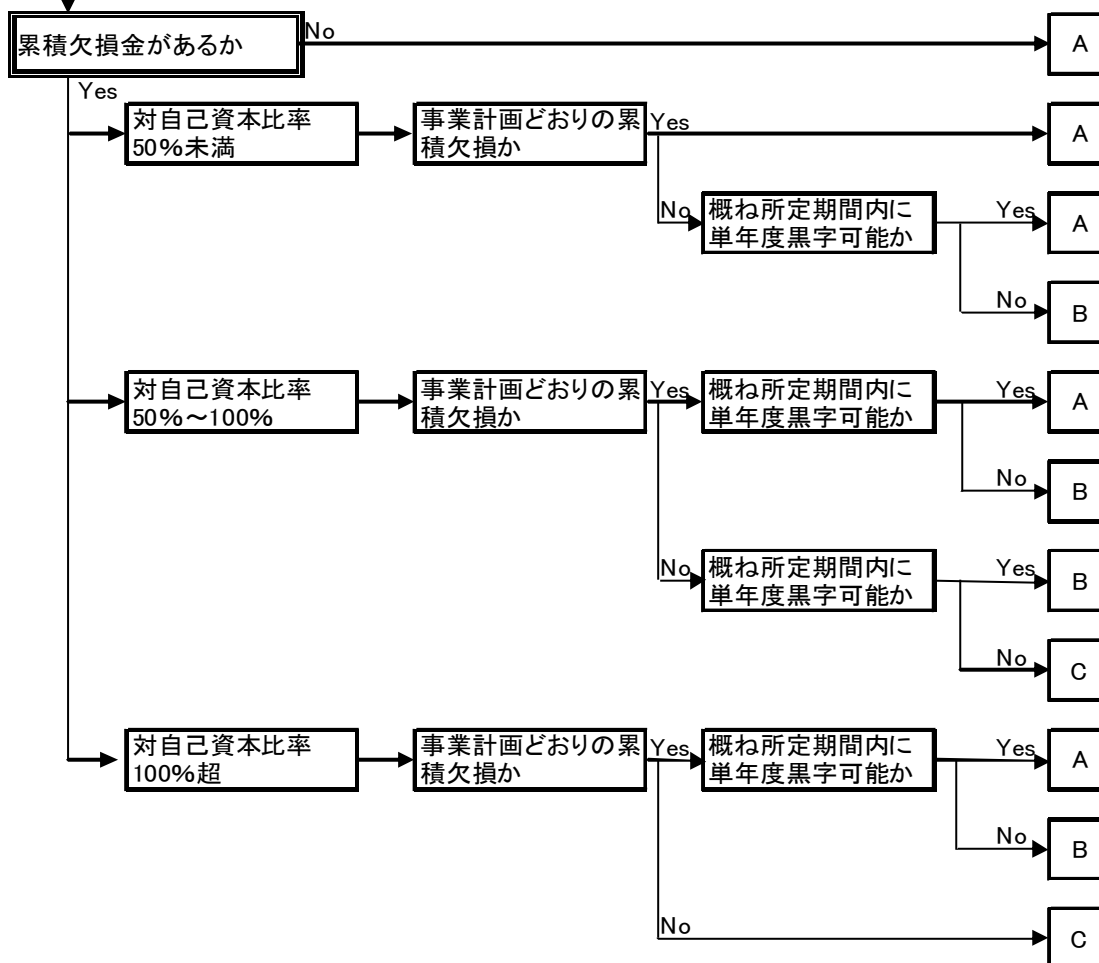
- ◆ 第三セクター等の事業や経営の状況について点検評価等を行うとともに、第三セクター等の位置づけや役割、今後の方向性等を検討します。
- ◆ 第三セクター等において経営改善計画を策定し、人事給与制度の見直しや情報公開の推進等、自立的な経営に向けた自主的な取り組みを実施します。
- ◆ 第三セクター等に対する本市の関与の状況や第三セクター等自身の経営状況等について、毎年度ホームページ上で公表します。
- ◆ 第三セクター等に対する本市の人的・財政的な関与の見直しを進めます。また、必要に応じて統廃合や民営化についても検討します。

第三セクター等の経営状況チェック表

【損益計算書からみて】



【貸借対照表からみて】



※ 上記の「自己資本」とは、資本金に法定準備金と剰余金を加えたものをいう。

※ 上記の「事業計画」とは、事業開始当初のものではなく、現状等を踏まえた現時点のものとする。

※ 経営諸指標やその数値水準は、対自己資本比率を対設備投資比率とするなど、第三セクター等の業種や設備投資の多寡等によって適切なものとする。また、設立時の資本金の不足や、災害等の経営の責めに帰すべきでない理由により、経営諸指標が悪いという場合もあること等に留意する。

【判定】 A： 経営努力を行いつつ事業は継続

B： 事業内容の大幅見直し等による抜本的な経営改善が必要

C： 深刻な経営難であり、経営の観点から事業の存廃を含めた検討が必要

第三セクター等に関する調査票

所管課

1 第三セクター等名称等									
名称									
所在地		電話番号							
設立年月日		HPアドレス							
2 事業内容									
3 資本金	千円								
4 市出資金	千円	市出資割合	%						
5 財務状況									
貸借対照表から	項目	金額(千円)			損益計算書から	項目	金額(千円)		
		前々年度	前年度	本年度			前々年度	前年度	本年度
	総資産					総収入			
	負債					(うち市からの補助金・委託金)			
	(うち有利子負債)					経常損益			
	資本					当期損益			
累積欠損金				減価償却前当期損益					
6 役職員の状況									
役員数(うち市出向者・退職者)	()		職員数(うち市出向者・退職者)	()					
役員平均年齢			職員平均年齢						
役員の平均年収(千円)			職員の平均年収(千円)						
7 第三セクター等への関与の状況(単位:千円)									
(1) 公的支援									
項目	前々年度	前年度	本年度	備考(目的、内容、算出根拠等)					
①補助金									
②利子補給金									
③税の減免額									
④その他()									
小計									
⑤損失補償契約に伴う金利軽減額									
⑥出資金、低利貸付等に伴う機会費用									
小計									
合計									
(参考)委託料									
(2) その他									
項目				備考(目的、内容、算出根拠等)					
①損失補償契約に係る債務残高									
②貸付金残高									
③出資金									
合計									
8 所管課による点検評価の結果									
経営状況についての予備的診断における評価		A: 経営努力を行いつつ事業は継続 B: 事業内容の大幅見直し等による抜本的な経営改善が必要 C: 深刻な経営難の状況にあり、経営の観点からは事業の存廃をも含めた検討が必要							
今後の方向性		ア: 経営努力を行いつつ現状のまま存続 イ: 事業内容等の見直しを行った上で存続 ウ: 再建を行いつつ存続 エ: 廃止、又は完全民営化、若しくは事業の民間譲渡 オ: その他()							
9 今後の方向性に関するコメント、克服すべき課題等									
10 その他の特記事項									

資本及び有価証券により出資している法人

法人名	出資金額 (千円)
山口・防府地区広域事務組合	419,400
(社)山口市社会福祉協議会	258,679
山口県信用保証協会	215,662
(財)山口県産業技術開発機構	77,400
山口県流通センター(株)	75,000
(社)山口市徳地農業公社	35,000
山口中央森林組合	28,026
阿知須まちづくり(株)	25,000
山口県農業信用基金協会	20,478
山口ケーブルビジョン(株)	18,000
山口朝日放送(株)	15,000
(財)山口観光コンベンション協会	15,000
(財)山口県暴力追放県民会議	14,220
(財)山口県国際交流協会	14,188
(株)ちょうげん	13,000
(社)山口県労働者福祉協議会	11,040
(財)山口県ニューメディア推進財団	10,700
(財)やまぐち農林振興公社	10,281
山口市土地開発公社	10,000
(財)山口市文化振興財団	10,000
(株)街づくり山口	10,000
(財)やまぐち角膜・腎臓等複合バンク	9,155
阿知須まち開発(株)	7,000
山口県漁業信用基金協会	6,900
(財)山口県栽培漁業公社	5,012
(財)阿知須まちづくり財団	5,000
(社)山口県青果物生産出荷安定基金協会	4,960
(株)エフエム山口	4,950
(財)山口市公営施設管理公社	3,000
(財)山口県施設管理財団	2,500
(財)日本立地センター・テクノポリス債務保証基金	1,880
(社)山口県社会福祉協議会	1,710
(財)やまぐち森林担い手財団	1,512
(社)山口県畜産振興協会	1,210
(財)山口県農業信用協会	755
(財)山口・防府地域工芸地場産業振興センター	700
(財)山口県建設技術センター	290
(財)山口県教育会	258
(財)宇部小野田廃棄物処理事業団	190
カルスト森林組合	118
(財)山口県土地区画整理協会	90
阿武・萩森林組合	2
みずほ信託銀行(株)	2