

# 第三セクターの経営健全化に関する指針

令和5年10月

鹿角市

## 目次

|     |                   |   |
|-----|-------------------|---|
| I   | 指針策定の趣旨           | 1 |
| II  | 対象となる第三セクター       | 1 |
|     | 1 第三セクターの定義       |   |
|     | 2 対象となる本市の第三セクター  |   |
| III | 第三セクターに対する関与の基本方針 | 2 |
| IV  | 市の取組事項            | 3 |
|     | 1 第三セクターへの適切な関与   |   |
|     | 2 経営状況等の評価と説明     |   |
| V   | 第三セクターの経営健全化の取組   | 7 |
| VI  | その他               | 7 |

## I 指針策定の趣旨

公共性と企業性を併せ持つ第三セクターは、地域の産業振興や市民福祉の向上など、公共性、公益性が高い事業の効果的な実施等で重要な役割を担っている一方で、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念される。

このような中、国は、「第三セクター等の経営健全化等に関する指針の策定について」（平成 26 年 8 月 5 日付け総務省自治財政局長通知。以下「総務省指針」という。）、「第三セクター等の経営健全化方針の策定について」（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）により、地方公共団体に対して、関係を有する第三セクターに関して、自らの判断と責任による効率化・経営健全化に取り組むこと、さらに経営が著しく悪化した場合には、抜本的改革を含む経営健全化に速やかに取り組むよう要請されている。

こうした状況を踏まえ、鹿角市（以下「市」という。）として、第三セクターの健全な経営が維持されるよう、適切な関与を行いながら、定期的に第三セクターの役割や経営状況を把握・評価することで将来負担の軽減と議会・市民への説明責任を果たし、もって第三セクターの効率化・経営健全化と地域活性化等に資するよう、本指針を定めるものである。

## II 対象となる第三セクター

### 1 第三セクターの定義

第三セクターとは、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。以下同じ。）並びに会社法人をいう。

### 2 対象となる本市の第三セクター

本指針の対象となる第三セクターは、地方自治法第 243 条の 3 第 2 項の規定に基づき議会の経営状況の説明書類を提出している法人（市が 25%以上出資している法人）とする。

【市の第三セクターの対象法人】

（単位：千円）

| 法人名               | 資本金    | 市出資額   | 出資比率   | 設立年月日     |
|-------------------|--------|--------|--------|-----------|
| 株式会社かづの観光物産公社     | 50,000 | 25,500 | 51.0%  | H6.4.8    |
| 有限会社八幡平地域経営公社     | 20,000 | 10,000 | 50.0%  | H8.5.27   |
| 公益財団法人鹿角市子ども未来事業団 | 25,000 | 25,000 | 100.0% | H14.12.13 |
| 株式会社県北環境保全センター    | 10,200 | 2,900  | 28.4%  | H4.1.20   |
| 株式会社かづのパワー        | 9,900  | 4,851  | 49.0%  | R1.7.17   |

### Ⅲ 第三セクターに対する関与の基本方針

第三セクターは、行政機能を補完・代行する役割を果たし、公共性、公益性が高い事業を行う法人であるが、独立した経営主体として、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、法人経営の効率化・健全化に向けた計画的な取組みの要請など、指導、監督や必要な支援を行うにあたり、次の3つの基本方針により、第三セクターの健全性の維持に取り組むこととする。

#### ①第三セクターの役割の発揮

行政機能を補完・代行する役割を担っている第三セクターが、社会経済情勢の変化などに対応し、求められる役割を発揮し続けることができるように、第三セクターの存在意義を不断に検証する。

#### ②第三セクターに対する市負担の適正化

公共性と企業性を併せ持つ第三セクターは、公共サービスの提供主体として重要な役割を担う一方で、経営状況が著しく悪化した場合は、市の財政運営に深刻な影響を及ぼすことが懸念される。

第三セクターは独立した経営主体として、自助努力によって経営が行われるべきものであることから、補助金、委託料、指定管理料などの財政的関与は、常に必要性や内容を検証し、財政負担の適正化を図る。

#### ③第三セクターの経営の自主・自立化

第三セクターは独立した経営主体として、自らの判断と責任により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、事業展開を実行していくとともに、市に過度に依存することなく、将来にわたり持続可能な健全経営が実現できるよう、経営の自主性・自立性の一層の強化を図る。

## IV 市の取組事項

### 1 第三セクターへの適切な関与

#### (1) 基本的な考え方

第三セクターの経営は、原則として市から独立した事業主体として、自助努力により行われるべきであり、その責任は経営者に帰するものである。

ただし、経営が悪化した場合の抜本的改革については、事業の公共性、公益性、財政リスク等を踏まえて、市が主導することが必要となる。

また、性質上、第三セクター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第三セクターが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と認められる経費については、市が公的支援を行うことを検討する必要がある。

なお、第三セクターが経営悪化に至った主たる要因が、公共性、公益性が高い事業を行ったことにより生じた損失以外である場合は、財政支援は行わないこととする。

#### (2) 財政的関与の在り方

第三セクターに対する市の財政的関与については、税金を原資又は担保とするものであることから、漫然と合理性なく継続することなく、必要最小限にとどめることとし、次のとおりとする。

##### 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考慮したうえで、必要最小限にとどめることとする。

また、赤字補填のための補助金等の公的支援は、原則として行わない。

##### ②委託料・指定管理料

事業の委託については、市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にするとともに、その効果や成果を評価し、委託業務の必要性を検証する。

指定管理料については、指定管理者が効率的な運営を行ってもなお運営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難な経費を算定根拠とする。また、指定管理料の透明性を確保するように努め、「鹿角市の施設の指定管理者の指定手続等に関する条例」（平成16年鹿角市条例第1号）等に基づき、適正に制度を運用する。

##### ③貸付金

貸付けは、短期貸付け、長期貸付けともに行わない。

##### ④損失補償（債務保証を含む）

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、これを行わない。

##### ⑤出資（増資を含む）

市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。

### (3) 人的関与の在り方

市の人的関与については、第三セクターの事業内容、経営状況及び役員就任の必要性等を精査して必要最小限とし、次のとおりとする。

#### ① 役員の就任

第三セクターへの市職員の役員就任は、原則として出資等比率が50%以上であることなど、市が第三セクターの経営に関し主導的立場にあることが明確である場合に限り可能とする。

また、市職員を退職後、直ちに第三セクターの役員に就任することは、市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こととする。

#### ② 職員の派遣

第三セクターのうち会社法法人に対しては、法人の事務に従事するための市職員の派遣は、原則行わないこととする。

公益的法人については、「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、関係する条例及び規則に基づき、市職員を派遣することができる。

## 2 経営状況等の評価と説明

### (1) 定期的な評価

市は、第三セクターの現状及び将来の経営状況や資産債務の状況のほか、第三セクターが実施する事業の意義や採算性に関する分析・評価を踏まえ、将来の方向性を判断する。

#### ① 経営状況の分析・評価

所管課において、第三セクターに毎年度経営状況の報告を求め、決算書（貸借対照表、損益計算書等）を基に、経営実績、財務状態、キャッシュ・フローの状況等について、経年での推移や経営諸指標（流動比率、負債比率等）などを分析する。その際、特に、安全性及び収益性に留意する。

また、出資者や役員の状況、借入金の状況、市の財政負担等の関与の状況等について把握し、第三セクターの経営状況に対する評価を行う。

なお、経営状況の把握、点検、評価は、「第三セクター経営状況確認シート」（別紙）により行い、第三セクターが抱える問題を早期に発見し、経営改善等の対策が必要と判断される場合は、第三セクターに対して取組みの要請を行うなど、適切な指導、監督を行う。

#### ② 事業の分析・評価

第三セクターの経営状況に対する評価とともに、第三セクターが行う事業の公共サービスとしての必要性とともに、第三セクターの役割や存在意義を検証し、第三セクターが実施する事業等の将来の方向性について総合的に評価する。

評価にあたっては、第三セクターが行う事業の公共性、公益性、採算性及び将来見通し等を十分精査し、次の3つの視点から分析・評価する。

なお、事業の分析・評価は、総務省指針を参考にした「事業の分析・評価のフローチャート（図1）」により、第三セクターの設立経緯や概要、実施する事業の状況や、第三セクターの課題を踏まえ、事業の方向性等を判断する。

#### **ア 事業そのものの意義の確認**

第三セクターの設立目的をすでに達成していないか、そもそも意義があるか、行政目的が明確であるか検証する。

#### **イ 採算性の判断**

継続的に経営状況を把握し、将来の見通しを踏まえて採算性を判断するものとし、経常収支が連続して赤字のもの、債務超過であるものは、原則として採算性がないものと判断する。

#### **ウ 事業手法の選択**

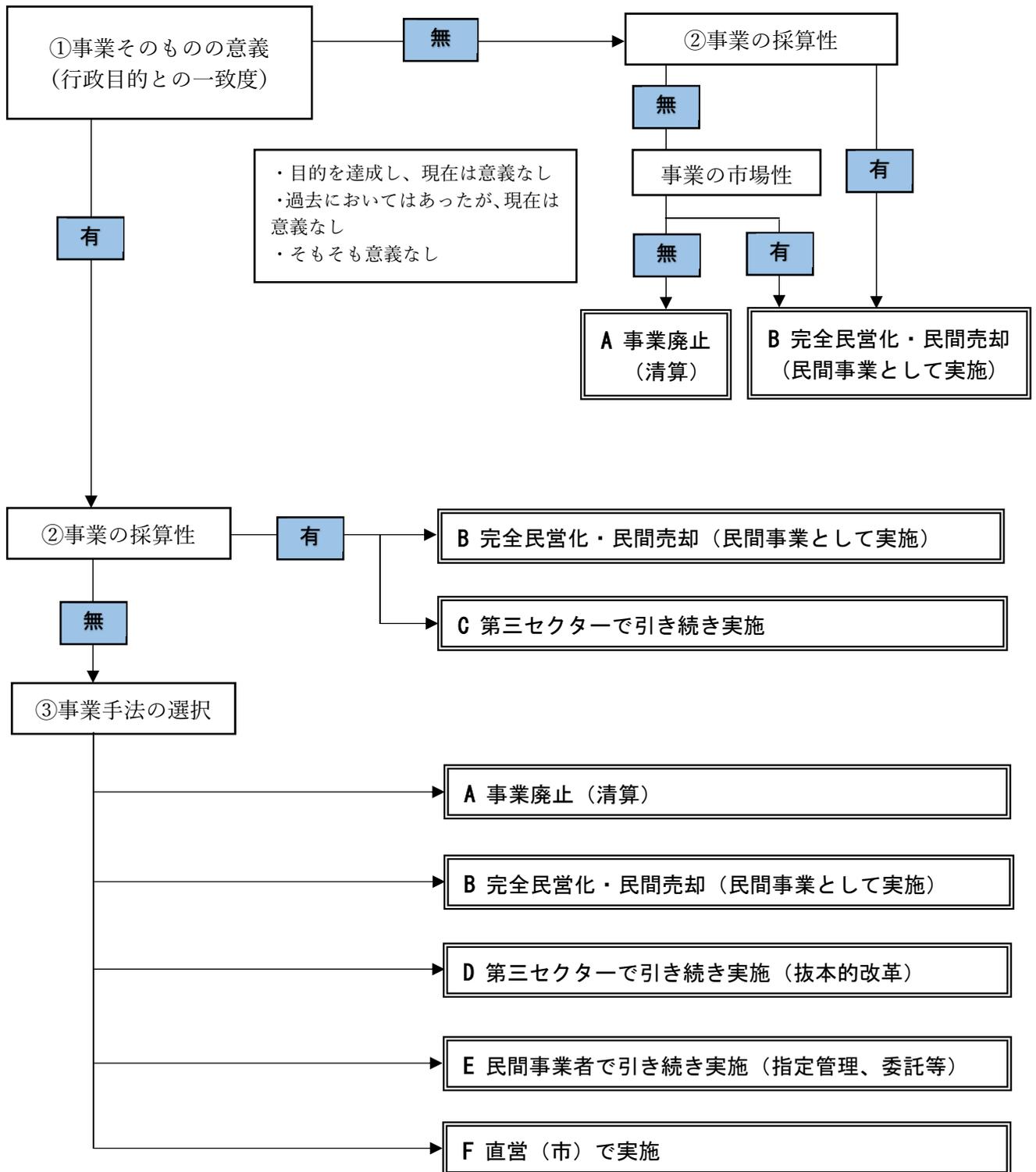
将来の見通しを踏まえてもなお採算性がないと判断される第三セクターは、清算、民営化、抜本的改革等を選択することを検討する。

### **(2) 議会への説明と市民への情報公開**

第三セクターの経営状況等の評価の後、地方自治法等の規定に基づき、出資している法人の経営状況を説明する資料として、「第三セクター経営状況確認シート」に関係書類を添えて議会に報告する。

また、市民に対する説明責任を果たすため、議会への報告に合わせ、市のホームページで「第三セクター経営状況確認シート」を公表するものとする。

【図1：事業の分析・評価のフローチャート】



## V 第三セクターの経営健全化の取組

第三セクターの経営状況等の評価の結果、現在又は将来の経営の悪化、健全性の喪失等、市へ相当程度の財政的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方針の策定について」（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）に基づき、次の要件に該当するものとし、速やかに「経営健全化方針」を策定し、経営健全化に取り組むこととする。

### 1 策定する必要がある法人の要件

ア 債務超過法人

イ 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

ウ 市が多大な財政的リスクを有する法人

※第三セクターに対して行う損失補償、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、実質赤字の早期健全化基準の水準（標準財政規模と比較して11.25%～15%）に達している法人

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

※経営状況等の評価（「第三セクター経営状況確認シート」による評価）の結果、「D 第三セクターで実施（抜本的改革）」の評価に該当する法人

### 2 策定する「経営健全化方針」の内容

ア 法人の概要

イ 経営状況、財政的リスクの現状及びこれまでの市の関与

ウ 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

エ 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

オ その他必要な事項

## VI その他

本指針は、市が出資する第三セクターの経営健全化に関して、基本的な考えを示したものであり、この方針に基づき、市として第三セクターへの関与を適切に運用していくものであるが、社会経済情勢及び市民ニーズの変化など、第三セクターの経営等に関する環境の変化や新たな課題などを踏まえ、必要に応じて指針の見直しを行うこととする。

別紙

第三セクター経営状況確認シート

1 法人の概要

|      |  |       |  |
|------|--|-------|--|
| 代表者名 |  | 設立年月日 |  |
| 設立目的 |  |       |  |
| 事業内容 |  |       |  |

2 資本金等の状況

|          |         |          |          |          |  |
|----------|---------|----------|----------|----------|--|
| 資本金（千円）  |         | 市出資金（千円） |          | 市出資割合（％） |  |
| その他の主な出資 | 出資者等の名称 |          | 出資金額（千円） | 出資割合（％）  |  |
|          | ①       |          |          |          |  |
|          | ②       |          |          |          |  |
|          | ③       |          |          |          |  |

3 役員・社員の状況

|     |       |       |       |       |    |
|-----|-------|-------|-------|-------|----|
| 役員数 | 常勤役員  |       | 非常勤役員 |       | 合計 |
|     | うち市職員 | うち市OB | うち市職員 | うち市OB |    |
| 職員数 | 常勤職員  |       | 非常勤職員 |       | 合計 |
|     | うち市職員 | うち市OB | うち市職員 | うち市OB |    |

4 財務状況

(1) 貸借対照表

(円)

|              |        |       |       |       |       |
|--------------|--------|-------|-------|-------|-------|
|              | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 |
| <b>【資産】</b>  |        |       |       |       |       |
| 流動資産         |        |       |       |       |       |
| 固定資産         |        |       |       |       |       |
| 繰延資産         |        |       |       |       |       |
| <b>【負債】</b>  |        |       |       |       |       |
| 流動負債         |        |       |       |       |       |
| 固定負債         |        |       |       |       |       |
| <b>【純資産】</b> |        |       |       |       |       |
| 資本金          |        |       |       |       |       |
| 準備金          |        |       |       |       |       |
| 繰越剰余金以外      |        |       |       |       |       |
| 繰越剰余金        |        |       |       |       |       |
| ◆自己資本比率      |        |       |       |       |       |
| ◆流動比率        |        |       |       |       |       |

別紙

(2) 損益計算書

(円)

|           | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 |
|-----------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高       |        |       |       |       |       |
| 売上原価      |        |       |       |       |       |
| 売上総利益     |        |       |       |       |       |
| 販売管理費     |        |       |       |       |       |
| うち人件費     |        |       |       |       |       |
| 営業利益(損失)  |        |       |       |       |       |
| 営業外収益     |        |       |       |       |       |
| 営業外費用     |        |       |       |       |       |
| 経常利益(損失)  |        |       |       |       |       |
| 特別利益      |        |       |       |       |       |
| 特別損失      |        |       |       |       |       |
| 法人税等      |        |       |       |       |       |
| 当期純利益(損失) |        |       |       |       |       |

5 市の財政的関与状況

|       | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 指定管理料 |        |       |       |       |       |
| 〇〇委託料 |        |       |       |       |       |
| 〇〇委託料 |        |       |       |       |       |
| 〇〇補助金 |        |       |       |       |       |
| 〇〇補助金 |        |       |       |       |       |
|       |        |       |       |       |       |
|       |        |       |       |       |       |

6 事業及び経営の評価

|                         | 評価       | 評価内容                     |
|-------------------------|----------|--------------------------|
|                         | ※A～Fから選択 |                          |
| 「事業の分析・評価のフローチャート」による評価 |          | A：事業廃止（清算）               |
|                         |          | B：完全民営化・民間売却（民間事業として実施）  |
|                         |          | C：第三セクターで引き続き実施          |
|                         |          | D：第三セクターで引き続き実施（抜本的改革）   |
|                         |          | E：民間事業者で引き続き実施（指定管理、委託等） |
|                         |          | F：直営（市）で実施               |
| 法人の具体的な課題               |          |                          |
| その他特記事項                 |          |                          |