



第三セクター等の検討委員による報告書

現状の課題と今後の方針



平成 22 年 5 月

中津川市

第三セクター等の検討委員会

はしがき

第三セクター（以下「三セク」とする）等の改革については、「経済財政改革の基本方針2008」（平成20年6月27日閣議決定）において、「三セクの改革に関するガイドライン等に基づき、経営が著しく悪化したことが明らかになった三セク等の経営改革を進める。」こととされ、「三セク等の抜本的改革の推進等について」（平成21年6月23日付け総務省自治財政局長通知）により、集中的な取組が要請されました。

また、平成21年4月に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成19年法律第94号）が全面的に施行されることも踏まえ、三セク等の抜本的改革について、先送りをすることなく早期に取り組み、将来的な財政負担の明確化と計画的な削減に取り組むべきとされました。

市の施設の運営管理を行ってきた三セク等については、本来求められる民間企業と同様の市場規律やガバナンスが働かないケースもあり、その経営状況が著しく悪化しており、今後、老朽化した施設の負担など将来的に市の財政に深刻な影響を及ぼすことが予測されているケースもあります。

平成15年の指定管理者制度の施行と平成18年の「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（市場化テスト法）※1」の導入により、「公の施設」の管理・運営に民間の事業者が参入できるようになりました。また、平成20年12月から新公益法人制度がスタートし、現行の財団法人等は平成25年までに新公益法人に移行するなど、法人を取り巻く環境も変換の時期に来ているといえます。

このため、本市では、「市民による行政評価委員会」及び「市民による行政改革委員会」の意見提言を踏まえ、三セク等の抜本的改革を推進するため、21年8月に検討委員会を立ち上げ、課題に取り組みました。

検討委員会では、平成21年度に21回の委員会を開催し、経営側との意見交換や個別検証を行い、団体の設立目的と地域振興に果たしてきた効果、経営状況を明らかにするとともに将来の方向性や経営の健全化等に取り組む上で必要な検討を行いました。

この報告書は、平成22年2月に実施した総務省地方公営企業等アドバイザー派遣事業の宮木康夫氏のアドバイスを参考とし、検討結果を取りまとめた内容となっております。

また、三セクは、市町村合併前の旧地域における地域的な存在意義もありますが、合併に当たっての「多様性の中の統一」という高い理念に基づき、類似施設の統廃合、経営の一体化は一つの検討事項であると思われます。

今後、市の所管担当課、経営者におかれましては、この報告書の内容を十分留意の上、三セクの設立的の検証と解決すべき問題を先送りすることなく適切な対処をお願いするものであります。

平成22年5月

第三セクター等の検討委員会
委員長 勝 佳 朗

目 次

	頁
報告書の概要	4
第1章 当初の経営側との意見交換会から見えてきた課題	5
第2章 三セクの問題と市の基本的な考え方	7
1. 三セクの問題と論点	7
2. 市の基本的な考え方	8
3. 将来の方向付けを行うための判断基準の考え方	8
第3章 三セクの抜本的な改革内容	10
1. 改革の期間	10
2. 実施体制	10
3. 地域の自主的な検討	10
4. 抜本的な改革内容	10
市が主体的に取り組む内容	10
法人が主体的に取り組む課題	13
第4章 経営悪化時の対応	16
1. 経営悪化時における速やかな対応	16
2. 経営改善を実施する場合の留意点	16
3. 経営改善が極めて困難とされる場合の対応	16
第5章 第三セクター等の検討委員会の概要	17

※1（解説）

競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（市場化テスト法 2006年5月26日成立）

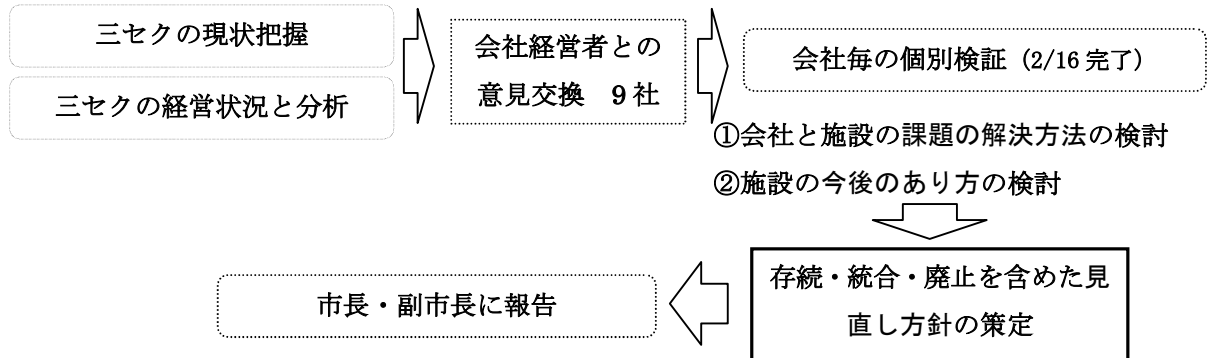
「民でできるものは民へ」の基本姿勢の具体化や公共サービスの質の維持向上・経費節減等を図る方法で、官の世界に競争原理を導入し、官における仕事の流れや公共サービス提供のあり方を変える取り組みである。この背景には、民間にできることを行政が独占しているとの批判や、財政赤字が膨らむ中で公的サービスをもっと効率化すべきであるといった議論があった。

公共サービスは官しか行うことができないというこれまでの考え方を転換し、公共サービスの中に民間でもできる仕事があるのではないかと、民間でできる仕事ならば官と民でどちらが効率的に行うことができるか競い合うことによって、公共サービスを向上させようというのが制度の根本的な考え方である。

検討委員会活動の流れ

1. 検討委員会の経過

検討委員会：21回開催



現状と課題

『これまで市は三セクの課題を先送りしてきた。』

○会社の経営状況が悪化
○施設そのものの経年劣化

⇒ 現状のままだと
税の再投資が必要となる。

- ✓ 3社が債務超過の恐れ
- ✓ 毎年、市が支払っているお金は約3,600万円となる。(H21年度)
(委託料等：2,618万円、借地料：982万円)

◎5つの課題

- ①情報公開と説明責任：現況が公開されていない。
- ②経営：債務超過の恐れ、常勤役員がいない。
- ③資産（土地、建物）：借地料は市が負担、施設修繕の増加
- ④資金調達：市の委託金等で管理運営費を賄っている。中には職員個人が債務保証。
- ⑤制度改正：財団法人は、H25.11.30までに法人形態を移行しないと解散。

解決策

- ① 経営者、担当者と地域が共通認識を持つ中で情報公開を行う。
- ② 三セクは、独立採算が原則。経営は、自助努力による。
- ③ 大規模改修に対する再投資はできない。
- ④ 資金調達は、会社自体の事業収入より確保する。(プロジェクト・ファイナンス)
- ⑤ 地域での事業継承を考える。

方針

『地域における必要性、経済性・持続性がなければ整理する』

【判断基準】

- 必要性：地域における公共としての必要性
- 経済性：効率的で収支バランスの黒字の確保

第1章 中津川市の三セクの概要

1. 中津川市の現状

- ・当市は、岐阜県の最南東部に位置する。人口約84千人、産業就業構造は1次6%、2次41%、3次53%である。
- ・平成17年、8市町村が合併（旧中津川市人口約55千人、同坂下町6、川上村1、加子母村3、付知町7、福岡町7、蛭川村4、山口村2）、内山口村は全国唯一の越県（長野県）合併である。
- ・旧中津川市は製造業（三菱電機、王子製紙他）中心、他町村は農林業が中心であった。
- ・財政規模（平成20年度）は、一般会計歳入、歳出345億円、特別会計同216億円、企業会計149億円、合計709億円である。実質公債費比率は16.5%である。
- ・財政規模を上回る、借金残高999.5億円ある。

2. 三セクの現状

(1) 三セクの概要

合併前の旧5市町村に属する三セク等を全て新中津川市が継承し、現在9社(除く土地開発公社)である。全てに市が50%以上出資、社長には、1社に市長が7社に副市長、1社に民間人が就任している。各社の概況は以下の通り。

■三セクの概況

(金額単位：百万円、()内%)

社名 ()内・旧市町村名	資本金 市比率)	業種	純損益 H20年度	純損益 H21年度
(財) 付知町振興公社 (旧付知町)	10.0 (100.0)	道の駅、温泉施設他	+2.6	決算前
(財) 椈の湖ふれあい村 (旧坂下町)	30.0 (100.0)	オートキャンプ場等レジャー施設、そば畑	▲0.8	決算前
(財) 中津川ふれあい公社 (旧中津川市)	10.0 (100.0)	公園、文化会館、駐車場、博物館等の管理	+0.0	決算前
山口特産開発(株) (旧山口村)	41.0 (58.5)	道の駅、他	+1.7	決算前
(株) クアリゾート湯舟沢 (旧中津川市)	81.0 (50.6)	健康温泉館、ホテル	▲22.8	+16.1
(株) クオリティ・ファーム中津川 (旧中津川市)	11.0 (54.5)	食肉、羊毛等加工、肥料生産販売、レストラン等	▲2.8	決算前
(株) ひるかわ企画 (旧蛭川町)	10.0 (95.0)	旅館、食堂、喫茶	+0.6	▲0.6
(株) きりら坂下 (旧坂下町)	50.0 (90.2)	道の駅、そば等体験教室	▲0.3	決算前
(株) 阿木レイクサイド (旧中津川市)	10.0 (50.0)	パターゴルフ場、公園施設、そば製粉、販売等	+1.9	+0.6
合計			▲19.9	

○市の出資金（平成 20 年度決算）

区分	法人数	市出資金総額	出資比率
財団法人（出資比率 100%）	3 法人	50,000 千円	100%
株式会社（出資比率 25%以上）	6 法人	130,600 千円	64%
計	9 法人	180,600 千円	

○法人の経常利益（平成 20 年度決算）

区分	法人数	経常利益	経常損失
黒字法人	4 法人	9,778 千円	
赤字法人	4 法人		26,607 千円

※以下、ふれあい公社は、収益事業を行っていないため除く。

○法人の累積剰余金（平成 20 年度決算）

区分	法人数	累積剰余金	累積欠損金
黒字法人	3 法人	88,195 千円	
赤字法人	5 法人		112,740 千円

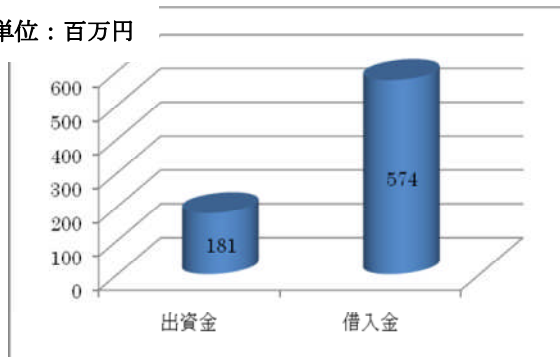
○法人の借入金（平成 20 年度決算）

区分	法人数	借入金残高
借入金がない法人	3 法人	
借入金がある法人	5 法人	574,419 千円

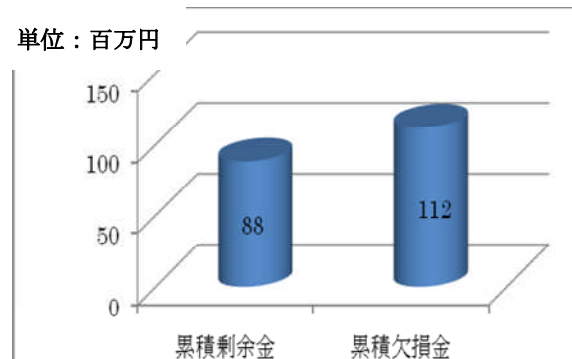
○法人の職員数（人）（平成 20 年度決算）

区分	社員	パート	他	計
財団法人	44	57	25	126
株式会社	48	84	15	147
計	92	141	40	273

単位：百万円



単位：百万円



(2) 三セクへの対応

これまで三セクにも種々の課題があり、かねてから課題解決のため検討されてきた。

○平成 12 年度、市役所内に三セク整備検討タスクフォースを立ち上げ検討。

○平成 16 年度、株式会社星ヶ見を純民間へ移行。

○平成 18 年度、市側主導のもと市民 19 名の「市民による行政評価委員会」を設け検討。

平成 19 年度に市民視点の提言。

○平成 21 年度、市役所内に検討委員会を設け検討を開始。手段の一つとして検証シートの作成、実質の経営者との意見交換会、個別検証を重ねるなど、精力的に作業を実行。

○同年度、総務省アドバイザー派遣事業は、検討委員会の作業の一環として、経営悪化が懸念される（財）椛の湖ふれあい村、（株）きりら坂下上記企業の内 2 社を選び助言を受けた。

1. 三セクの問題と論点

- ・当市の三セクは、観光事業の施設の管理運営を業務とするものであり、平成4年から平成7年が最も新設数が多く、(財)付知町振興公社の設立が一番古く平成2年、最も新しいのは(株)きりら坂下の平成9年となっている。
- ・三セクでは官と民との役割分担やリスク負担それに責任分担がはっきり決められていないため、これまでに多額の税金を投入したにも関わらず、種々の問題は解決していないまま無責任な対応で続けてきたことが事実です。
- ・検討委員会では、今後の3セクの方向性を判断していくため、それぞれ会社の努力もあるが全体として同じ視点で問題点を洗い出し、以下のとおり論点を絞り込んでみた。

(1) 現状と課題

項目	現 状	課 題
①資産 (土地、建物等)	<ul style="list-style-type: none"> ・借地料は、市が負担している。 ・ほとんどの施設が15年を経過し、修繕が増加の傾向がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年支払う借地料は、市が負担しており、将来負担となる。 ・市は大規模修繕に対する再投資はできない。 ・長期修繕計画がない。
②経営	<ul style="list-style-type: none"> ・債務超過の恐れがあるのに、適切な経営判断が行える常勤役員がいない。 ・正規な減価償却をした後の利益状態が知らされていない。 ・指定管理料や委託料を支払っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・債務超過に陥った場合の対処方法が検討されていない。 ・経営改革プランが作成されていない。 ・経営見通しの甘さや責任所在の曖昧さがある。 ・指定管理料や委託料を市が支払っている。
③制度改正	<ul style="list-style-type: none"> ・財団法人は新公益法人制度の公益性に該当する事業がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・財団法人はH25.11.30までに新たな法人形態に移行申請が行わなかった場合には解散となる。
④資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ・役員となっている市の職員個人が会社の短期借入の保証人になっている。 ・事業継続に必要な収支レベルである純損益±ゼロ以上の状態ができていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業自体の収益性に着目したプロジェクト・ファイナンス(会社自体の事業収入により確保する)の考え方がない。 ・三セクの債務について職員の立場で保証している。
⑤情報公開	<ul style="list-style-type: none"> ・3セクの実態が地域住民に知らされていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営状況と公的支援の状況等の公表ルールがない。

2. 市の基本的な考え方

三セクについては、そもそも時代の要請に応じて、地域活性化を支援するために設けられたものであり、それぞれの立場で、その役割を果たしてきたと考える。しかし、市財政の硬直化や指定管理者制度の導入による民間事業者との競合など、三セクを取り巻く環境が大きく変化してきている中で、三セクの必要性について以下の基本的な考え方に沿って将来の方向性を判断することとした。

- (1) 三セクの状況について情報を市民へ積極的に提供し説明責任を果たす。
 - ・ 経営者、担当者と地域が共通認識を持つ中で情報公開を行う。
- (2) 三セクは、独立採算制が原則。 経営は、会社の自助努力による。
 - ・ 市は損失補償、債務保証（※2）はできない。赤字補填は行わない。※2
- (3) 市は大規模修繕に対する再投資はできない。
 - ・ 厳しい財政状況の中、市の財政に影響を及ぼしかねない投資はできない。
- (4) 資金調達は、会社自体の事業収入により確保する。⇒プロジェクト・ファイナンス
 - ・ 資金調達が出来ない場合は、三セク方式による事業化は断念する。
- (5) 地域の事業継承を考える。
 - ・ 地域住民が主導的な受け皿となって継承できるものがあれば事業継承する。

3. 将来の方向付けを行うための判断基準の考え方

上記の基本的な考え方に基づき『地域における必要性、経済性がなければ整理する』とした。

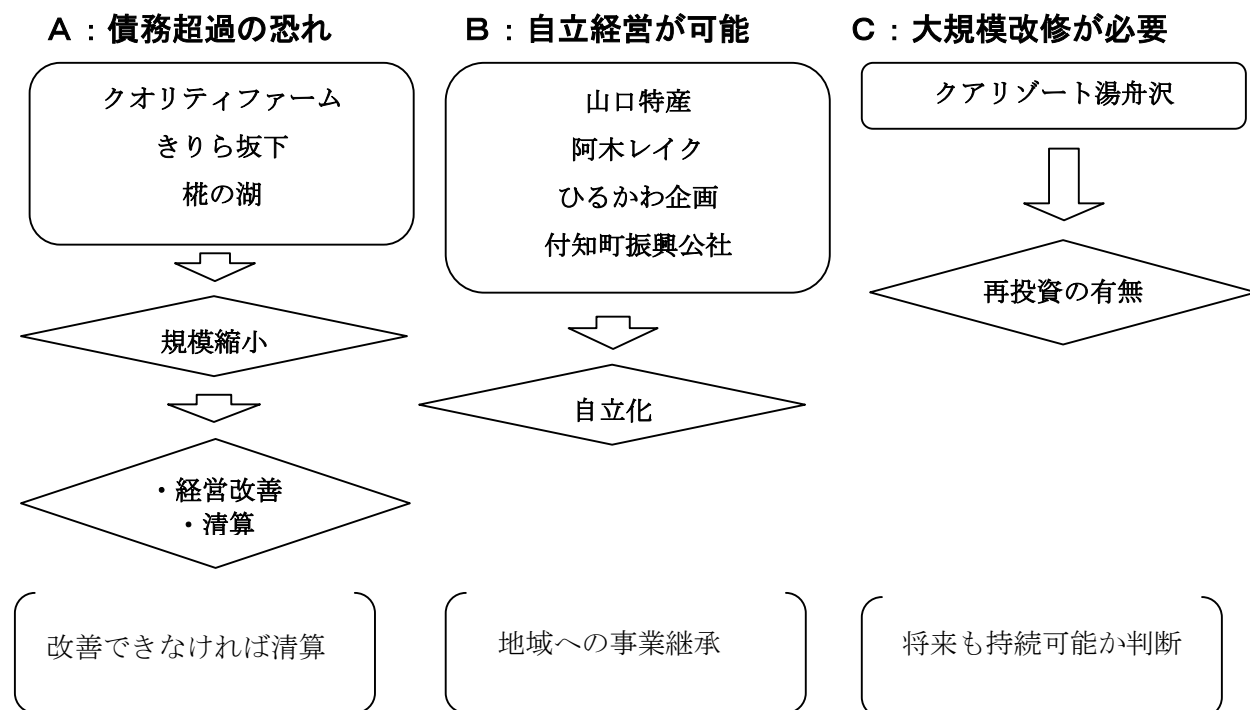
- (1) 必要性とは、地域における公共としての必要性
 - ・ 「公益性がある」「市行政との密接関連性がある」「民間ではできない」
 - ・ 「設立当初の目的である地域振興の役割を果たしているかどうか」
- (2) 経済性とは、効率的で収支バランスの黒字の確保
 - ・ 「経常利益がある」「資金調達ができる」「多額の借金がない」

(参考)

～市としての今後の考え方～ （平成21年12月議会）

- ・ 「必要性と収支バランスを検討し、情報も開示しながら対処していく」（総務部長答弁）
- ・ 「黒字赤字に着目し、分析した上で、経営が改善されない場合、政治決断する」（市長答弁）

■全8社をグループ化して対応



- 新公益法人制度の移行期限 (H25. 11. 30)
(財) 椈の湖ふれあい村、(財) 付知町振興公社

■目標

- ・ A : 債務超過の恐れ⇒「経営改善できなければ清算」
- ・ B : 自立経営が可能⇒「自立化して民営化」
- ・ C : 大規模改修が必要⇒「基準による投資の考え方」(例えば入湯税分)

※他の団体と統合により効果が見込まれるもの⇒「統合」

※2 (解説)

債務保証と損失補償について

財政援助の制限に関する法律により、法人に対する債務保証は禁止されている。
また、会社その他の法人に対して市が損失補償契約を締結することはできるとされているが、総務省の「債務調整等に関する調査研究会」が2008年(平成20年)12月にまとめた「三セク、地方公社及び公営企業の抜本的改革の推進について」でも、「三セクが経営破たんしたときには、当初予想しなかった巨額の債務(財政負担)を負うリスクもあることから、特別な理由がある場合以外は新たな損失補償は行なうべきでない」とされている。

第3章 三セクの課題を解決するための抜本的な改革内容

〔市の取組み〕〔法人の取組み〕

1. 改革の期間

三セクの将来の方向性を判断するため、平成22年度から24年度までの3年間を集中的に改革に取り組む期間として、抜本的な改革に取り組むこととする。なお、経営改善が進まず赤字の状況が続き黒字転化の見込みがない場合は廃止を含め判断する。

2. 実施体制

具体的な取組みについては、各法人と十分な連携を図りつつ、所管部課において実施することとし、総括的な評価及びサポートは「三セク等の検討委員会」において行う。

3. 地域の自主的な検討

地元、会社、所管部課は、方針に基づき“地域の視点”で検討する。まず、Aの「債務超過の恐れ」から地元を入れた経営改革プランを作成する。更にBの「自立経営が可能」についても早目に地元を入れて検討する。

4. 抜本的な改革内容

市の基本的な考え方に沿って改革を実行し、評価の結果、地域における必要性、自立性及び経済性がなければ、廃止等も含め判断するものとする。改革の取組み内容は以下のとおりとする。

市が主体的に取り組む内容

(1) 経営改革プランの策定を求める

各法人が自立的な経営を行っていくため、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ため、平成22年度中に経営改革プランが策定できるよう指導する。

(2) 定期的な点検評価の実施

各法人の決算報告に基づいて、三セク等の検討委員会で定期的に点検評価を行う。

点検評価のための判定項目の基準は次の3点とする。

第1点. 事業が適切であるか否かの判定。具体的には、

『事業の必要性【n】+ 効果【b】> 市の負担額（事業継続のためのコスト【c】』の判定式をクリアしているか否かの判定。最も重要な判定ポイント。

必要性と効果は、効果に一括して把握しても良いが、可能な限り数値化する。

第2点. 三セクが、赤字を圧縮するために効率経営の自助努力を十分行っているか否かの判定。

三セクの役割達成度合いのチェックする。

第3点. 三セクが、事業（企業）を継続するための必要最低限の収支、財務状況を維持しているか否かの判定。具体的な目標は、三セク（設備を市が所有する）の場合「純損益が±ゼロ以上の状態」であること。この目標を三セクの自助努力により達成する。

※良い三セクは3点全てをクリアする。悪い三セクは3点全部、あるいは一部をクリアしない。

(3) 統廃合等の検討

各法人の平成22年度から平成24年度の経営改革状況を踏まえ、評価等を行った結果に応じて、三セクの今後の方向性を検討する必要がある。

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、三セク等の廃止や出資の引揚げを検討する。

なお、その際には、三セク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する。

【廃止】

- ・三セク等の設立目的が既に達成済で、必要性和効果が薄いと判断する場合
- ・経営状況が悪化し、今後も採算性の確保が見込めない場合

②統合等の検討

次のケースに該当する場合は、三セク等の統合や事務部門の共通実施を検討する。

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う。

- ・複数の三セク等が重複して類似事業を実施し、設立目的が類似している場合
- ・複数の三セク等の管理事務部門を統合することなどにより、各三セク等の一層の効果的・効率的な運営が見込まれる場合

(4) 市の関与の見直し

法人の自立化、自主的運営の原則のもと、市の関与・指導の必要性を検討し、人的支援、財政的支援の見直しを行う。

①社長の責任と人的関与の見直し

法人の自立化や経営の強化を図るため、民間人等の登用による代表就任の見直しや、常勤の役員就任を検討する。

②財政支援の見直し

- ・法人は本来、自主的な努力による運営を原則とする。(依然として市からの委託金等で管理経費を賄っている法人の運営を見直す。)

- ✓ 商法法人(株式会社)については、本来独立採算で運営が行われるべきものであり、財政支援は原則行わない。
- ✓ また、民法法人(財団法人)等については、運営費等の管理経費に対する財政支援は原則行わない。

- ・市からの財政支援は、公共性・公益性に見合ったものとし、法人の自助努力を求めつつ、その必要性、支援額について絶えず見直しを行い、原則として縮減を図る。

- ・ただし、市として今後、力を入れていく施策に関わるものについては、単なる赤字補填を目

的としたものでなく、公的目的に応じて事業内容を強化する。

③資産（土地、建物等）の見直し

三セクの土地、建物は、ほとんどが市有財産であり、当該資産を団体がどのように活用しているか、法人の経営状況を勘案した見直しを実施する。

（土地）

- ・毎年支払う施設の借地料を市が負担しており、将来の財政運営の大きな課題です。借地料は合併前の算定基準になっているため見直しが必要であり、地域性や個々の事情を配慮し、個々の施設ごとに交渉する。
- ・用地取得や法人の負担を検討する。
- ・多額な取得料の財源が必要になること、土地所有者が売却の意思を持っていない場合の対応が課題。

（建物）

- ・施設の老朽化により大規模な修繕や建て替えが必要な時期であるが、市の財政負担が課題。
- ・施設の利用状況と使用料の実態を把握し、建物の必要性について検討する。
- ・地域の枠を超えた周辺の類似施設との連携・統合を検討する。

④債務保証、損失補償への対応

市は資金調達に関する債務保証、損失補償の支出については、将来の新たな支出負担リスクを回避する観点から、行わないものとする。

また、法人の役員となっている職員が、個人で保証する場合も同様とする。

（5）所管部課の意識改革

所管部課は、三セク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。

また、所管部課は、三セク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する。

（6）指導監督等の徹底

所管部課は、三セク等の事業について、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、三セク等の設立目的を念頭に置き、三セク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する。

一部の三セクにあっては、経営改善が行われぬまま赤字の累積等により経営が深刻化しているものが見受けられることなどから、法人に対する本市の監査の徹底を図るとともに、外部の専門家の活用も検討するなど、監査体制の更なる強化に努める。※3

（7）情報公開の推進

市が出資し、市の業務と密接な関係を有している三セク等の状況については、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る。

したがって、三セク等に対する本市の関与の状況や三セク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。なお、公表に当たっては、様式を別に定める。

※3（解説）
長の調査権等
地方自治法

（予算の執行に関する長の調査権等）

第 221 条 普通地方公共団体の長は、予算の執行の適正を期するため、委員会若しくは委員又はこれらの管理に属する機関で権限を有するものに対して、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、予算の執行状況を実地について調査し、又はその結果に基づいて必要な措置を講ずべきことを求めることができる。

3 前二項の規定は、普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの、普通地方公共団体が借入金の元金若しくは利子の支払を保証し、又は損失補償を行う等その者のために債務を負担している法人で政令で定めるもの及び普通地方公共団体が受益権を有する信託で政令で定めるものの受託者にこれを準用する。

（普通地方公共団体の長の調査等の対象となる法人等の範囲）

第 152 条 地方自治法第 221 条第 3 項に規定する普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるものは、次に掲げる法人とする。

（1）当該普通地方公共団体が設立した地方住宅供給公社、地方道路公社、土地開発公社及び地方独立行政法人

（2）当該普通地方公共団体が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 2 分の 1 以上を出資している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社

3 地方自治法第 221 条第 3 項に規定する普通地方公共団体がその者のために債務を負担している法人で政令で定めるものは、当該普通地方公共団体がその者のためにその資本金、基本金その他これらに準ずるものの二分の一に相当する額以上の額の債務を負担している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社とする。

法人が主体的に取り組む課題

（1）経営改革プランの策定

三セク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こと。このため、三セク等が概ね 3 年間にわたって自主的に取り組む事項を掲げた経営改革プランを所管部課及び地元と調整のうえ平成 22 年 8 月までに策定すること。

「経営改善プラン」には、以下の項目を盛り込む。

ア．経営方針

団体の設立目的を実現するための活動戦略となる経営方針

イ．経営改善に向けての課題

経営分析などにより把握した問題点や経営上の課題など

ウ．課題に対する具体的取組

把握した問題点や経営上の課題についての具体的な取組方策

また、取組方策については、スケジュールの明示とできる限り数値目標の設定をする。

（2）業務の効率化

業務の効率化に向け、次のような取り組みを行う。

①実施業務について、設立目的に沿ったものであるかどうかを再点検し、ムダな部門は整理

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、市からの財政支援に頼らない、事業収入による自主財源の確保に努める。
- ③業務の簡素化、効率化に努めるとともに、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、効果の面から手法や内容についての検証を実施し、抜本的な見直しを推進する。
- ⑤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を要請する。

（3）経営責任の明確化

三セクは、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。

- 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、三セク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。

（4）会計年度の統一

財政健全化法の正式稼働により、三セク等の経営を市全体で連結することから市の会計年度と同じ4月1日から3月31日に統一する。（現在、法人ごとに1月から12月、10月から9月、2月から1月となっている。）

（5）適正な減価償却費の計上

減価償却を行わないと利益が実態以上に計上され続け、税金によるキャッシュ支出が発生するほか、実際には減価し、価値のない固定資産が過大に計上されたままとなり正確な利益を知ることが出来なくなる。

税金が投入されている以上、市民に正確な減価償却をしたあとの損益を知らせるべきものであり適正な減価償却費を計上する。

（6）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。

- 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。

(7) 職員の人事給与制度の見直し

三セク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。

- 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、三セク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。

(8) 監査体制の強化

三セク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。

(9) 情報公開の推進とアカウントビリティー（説明責任）

地方自治法により、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。

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。

その他

(1) 指定管理料及び随意契約の見直し

市は、市出資法人に様々な業務を随意契約で委託している。現在は、民間企業やNPO等が十分に力を付けてきており、「本当に市出資法人に委託しなければならないのか」といった点を十分に検討する必要がある。これら随意契約で行っている業務を、市出資法人に限らず、競争入札等により委託先を選定することにより、経費を削減することも可能になると考える。

(3) 財団法人の公益法人制度改革による見直し

新たな公益法人制度の施行に伴い、出資団体のうち財団法人では、平成25年11月30日までに別の法人形態に移行しなければなりません。移行する法人形態の選択は、財団運営や今後の在り方に大きな影を与えることから、団体ごとに毎年度の計画を策定し、最適な法人形態を選択するため十分検討する。

第4章 経営悪化時の対応

1. 経営悪化時における速やかな対応

(1) 市は、22年度中に作成した経営改革プランに基づいた三セクの監査や点検評価の結果、累積赤字の大幅な増加や改善の見込のない債務の累積等により経営状況が深刻である場合はもとより、経営実績が予測を大きく下回る等により経営悪化しつつある場合には、問題を先送りすることなく、経営悪化の原因を検証し、会社に対して警告を通知する。

その際には、専門家の意見も踏まえつつ、地元、会社、所管部課と十分に協議し、経営実態に対する認識するよう努め、その上で、その改善が極めて困難である場合には、法的整理の実施等について判断を行うよう指導する。

(2) これらの判断に当たっては、点検評価の判定項目の基準にあるように経営状況に着目した評価のみならず、第三セクターの行っている事業が地域振興等の公共、公益的使命を果たしているかといった行政上の判断を加味した上で、事業存続の必要性や事業手法の見直し、出資比率等の関与のあり方などについて抜本的に検討を行う。

2. 経営改善を実施する場合の留意点

(1) 市は、監査や点検評価の結果などから、経営の改善により事業を存続させることとした三セクに対しては、自立経営について検討を行う。

(2) 経営改善策の実施に伴い、追加的な公的支援が求められる場合にあっては、経営責任を明確化した上で、経営改善等、抜本的改革が行われることを前提にその適否を検討するとともに、公的支援の手法、内容等については、市の財政運営に与える影響を十分考慮した上で、必要最小限のものとする。

(3) 上記の場合、市は、通常報告される財務諸表の他に経営状況に関する情報、経営悪化の原因分析結果、新たな事業計画案の作成を前提条件に、あらかじめ議会等に対して十分説明し、経営改善に係る公的支援について理解を求める。

3. 経営改善が極めて困難とされる場合の留意点

(1) 市の監査や点検評価の結果から、経営の改善が極めて困難と判断され、「警告」を2年つづけて受けた場合は、法的手続（清算）の活用について検討を行う。

(2) 市は、経営の改善及び事業の存続が極めて困難と判断した場合には、関係者との責任分担を明確にしつつ、事業の廃止を決断する。

(3) 法的整理等の実施に当たっては、それぞれの手続きによって、対象法人、担保の扱い、債権者の扱い、各種手続きのスケジュール、効力等に差異が生じるため、それぞれの特徴等を十分理解した上で選択する必要があるとともに、あらかじめ関係者と協議を行う等により、その手続きが円滑に行われるよう留意する。

(4) 債権債務関係の整理に当たって、市は過度の負担を負うことのないようにすること。

第5章 第三セクター等の検討委員会の概要

1. 目的 三セクの経営状況を明らかにするとともに抜本的な改革案を取りまとめる。

2. 構成員

○行政改革担当部、財政改革担当部等の長	勝理事、林総務部長、安部企画部長、大井総務次長、成瀬政策調整監
○所管担当部等の長	西尾産業振興部長、近藤文化スポーツ部長 張山山口総合事務所長、鎌田坂下総合事務所長、小池付知総合事務所長、柘植蛭川総合事務所長、鷹見阿木コミュニティセンター所長、林地域振興局長
○アドバイザー	鈴木参与、佐藤参与
○事務局	田立行政改革推進課長、丹羽係長、佐々木財政改革担当
○所管課長等（説明員）	島崎企画財務課長、牧野山口地域福祉課長、石原産業振興部局長、磯貝産業振興部局長、安彦付知企画振興課長、鈴木蛭川企画振興課長、加藤畜産振興課長、志津観光課長、尾関文化スポ部次長、鎌田坂下企画振興課長、永治坂下企画課長補佐、小池畜産課統括主幹

3. 活動期間

平成 21 年 8 月～平成 22 年 3 月

委員会回数：21 回

4. 検討対象法人

会社名	代表者
(財) 付知町振興公社	理事長 水野賢一（副市長）
(財) 椈の湖ふれあい村	理事長 水野賢一（副市長）
(財) なかつがわふれあい公社	理事長 水野賢一（副市長）
山口村特産開発（株）	会長 水野賢一（副市長）、社長 楯 鑑治
(株) クアリゾート湯舟沢	社長 大山耕二（市長）
(株) クオリティ・ファーム中津川	社長 水野賢一（副市長）
(株) ひるかわ企画	社長 水野賢一（副市長）
(株) きりら坂下	社長 水野賢一（副市長）
(株) 阿木レイクサイド中津川市	社長 水野賢一（副市長）

5. 活動経過

■ 検討委員会 12回

開催日	内 容	備 考
平成 21 年 8 月	第 1 回検討委員会開催	検討委員会と今後の取組、法人の現状について
平成 21 年 9 月	第 2 回検討委員会開催	今後のスケジュール、減価償却等資産について
平成 21 年 11 月	第 3 回検討委員会開催	見えてきた課題について、改革の方向付けについて
平成 21 年 12 月	第 4 回検討委員会開催	判断基準について、(株)クオリティファーム中津川について検証
平成 22 年 1 月	第 5 回検討委員会開催	(株)きりら坂下について検証
平成 22 年 1 月	第 6 回検討委員会開催	(財) 椈の湖ふれあい村について検証
平成 22 年 2 月	第 7 回検討委員会開催	(株)阿木レイクサイドについて検証
平成 22 年 2 月	第 8 回検討委員会開催	(株)クアリゾート湯舟沢について検証
平成 22 年 2 月	第 9 回検討委員会開催	(株)ひるかわ企画について検証
平成 22 年 2 月	第 10 回検討委員会開催	総務省経営アドバイザー派遣事業 山口特産開発 (株)
平成 22 年 2 月	第 11 回検討委員会開催	(財) 付知町振興公社について
平成 22 年 3 月	第 12 回検討委員会開催	最終まとめ

■ 経営担当者との意見交換会 9回

開催日	内 容	備 考
平成 21 年 10 月	経営担当者との意見交換会	(株)阿木レイクサイド
平成 21 年 10 月	経営担当者との意見交換会	(財) 付知町振興公社 山口特産開発 (株)
平成 21 年 10 月	経営担当者との意見交換会	(財) なかつがわふれあい公社
平成 21 年 10 月	経営担当者との意見交換会	(株)ひるかわ企画
平成 21 年 10 月	経営担当者との意見交換会	(株)きりら坂下 (財) 椈の湖ふれあい村
平成 21 年 11 月	経営担当者との意見交換会	(株)クアリゾート湯舟沢 (株)クオリティファーム中津川

■ 総務省経営アドバイザー派遣事業

平成 22 年 2 月 18 日 19 日

市の財政の健全化を図るためには、専門家の助言をいただきながら三セクの経営状況を的確に判断し、最適な抜本的改革を計画、実行するために実施。

- ◆ 対象 (株)きりら坂下、(財)椈の湖ふれあい村
- ◆ 総務省アドバイザー (株)シーズ総合政策研究所 宮木康夫氏
- ◆ 参加者 総務省、岐阜県、中津川市(検討委員会)、経営側