

掛川市第三セクター見直し方針

平成23年2月

企画調整課行革推進係

1 方針策定の趣旨

行財政改革の推進に当たっては、成長、拡大の時代から低成長、成熟へと社会経済情勢が変化していることを踏まえ、既成の概念や枠組みに捉われることなく、行政サービスの量から質への転換を念頭に、様々な工夫や見直しを進める必要がある。

特に、肥大化した行政の守備範囲を縮小し、今、真に求められる政策分野に人・金・時間といった経営資源を投入するため、どのようなサービスを切り出し、それを行政に代わって支える主体をどのように構築していくかが重要となる。

また、市長方針にあるとおり、都市経営は市民主権の時代であり、行政主体の均一型、統一方のやり方は限界にきていることから、民間にできることは民間に任せ、多様な主体が公共サービスを支える仕組みを整える必要がある。

市行財政改革方針及び改革工程表は、これらのことを踏まえた内容で「第三セクターの見直し」を改革推進項目として掲げている。

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を一層働かせ、市の財政的リスクを回避しつつ、行政の守備範囲を縮小しながらも、これまで以上により良い財・サービスの提供が可能となるよう、第三セクターの抜本の見直しを進めるため、今回「見直し方針」を策定するものである。

2 基本的事項

第三セクターの抜本的な見直しを行うに当たっては、当該セクターにより提供される財・サービスの経済的性格を含めた事業そのものの意義、採算性、事業手法の選択等について、可能な限り広範かつ客観的（比較可能性・将来予測性）な検討を行い、最終的な費用対効果を基に判断すべきである。

以下に基本的な考え方を示すので参考にすること。当然、当該セクターの実情や各セクター内に設置される（仮称）経営検討会での検討経過に応じ、検討項目が増えると考えられるので、適宜、必要な検討を行うこと。

なお、別紙に示す「見直しフローチャート」中の「採算性」の判断に当たっては、以下に掲げるものは、原則として採算性が無いと判断した上で検討すること。

- ① 経常収支が赤字のもの。市から補助金等の支出を受けている場合は、当該支出分を控除して判断すること。
- ② 債務超過であるもの、含み損のある資産を保有している場合は、当該含み損を反映の上判断すること。
- ③ 債務の元利償還金がある場合、当該償還費の10%以上を市からの補助金または実質的な新規貸付金等の財政支援に依存している場合。

3 検討の視点

- (1) 第三セクターの経営状況は、市の財政に将来を含めてどのような影響を及ぼすのか。
- (2) 設立当初に期待された政策的役割は果たされているか。または今後、その必要はあるか。
- (3) 事業収入に対して、負債・資本コスト、原価などはバランスがとれているか。
- (4) 市場等の外部環境の変化に対応できる経営活動（組織を含む）となっているか。
- (5) 政策目標の達成、経営改善のために抜本的な改善策が立案できるか。

4 検討の内容

(1) 政策的位置づけ

第三セクターの設立当初の目的、事業の変遷、今後の必要性や果たすべき役割など、あらためて政策目的に対する第三セクターの意義について整理する。

(2) 経営・財務上の分析

収支（損益計算書）、資本と負債（貸借対照表）などから、経営の健全性（成長性、収益性、生産性、健全性など）を把握し、中小企業の経営指標（中小企業庁）等との比較評価を行う。

(3) 組織の分析

組織体制等を評価し、経営管理上の解決すべき課題等を抽出する。

特に、市長や市職員OBなどが要職に就いている場合があるが、経営が悪化した場合、官民双方で経営責任の所在が曖昧になり抜本的な経営改革を行う機運にはならない等の課題が多いので検討すること。

(4) 市場分析

第三セクターの事業分野における競合状況や市場規模、市民ニーズの変化等による市場の変化、新業態・業種の進出等の業界動向について整理する。

(5) 類似事例の調査

第三セクターが提供する商品・サービスの質、運営効率、コスト、取り組み内容など、類似する成功事例と比較検討する。

(6) 将来収支予測

現行の経営形態のまま継続した場合、または経営改善策を講じた場合の双方で、長期的な収支を予測し、経営体力を検討する。

(7) 民営化の際の経営形態や解散（清算）のあり方

改善策の実施や民営化（新経営形態）に移行した場合の効果、影響、課題について分析する。

なお、民営化には、資産の売却を含んだ「完全民営化」と資産は市が保有したまま運営を民営化する「上下分離型民営化」があるので、双方のケースで検討する。

また、解散の手続き（出資金の取り扱い、清算、スケジュールなど）について検討する。

(8) 債務調整を伴う見直し

第三セクターの解散（清算）に関し、手続き、内容等についての公平性、透明性を確保する必要があることから、法的整理に関するガイドラインのほか、紛争解決手続き等一般に公表された債務処理の準則等を活用し、検討する。

(9) 見直し実施後の資産管理

見直し実施後に市が保有することになる資産については、適正に管理を行う必要があることから、管理費削減の観点から効果的な手法を検討する。

（用途変更による転用、売却、指定管理者制度導入、貸付など）

(10) 公的支援の考え方

第三セクターは独立した事業主体であり、その経営は当該法人の自助努力により行われるべきであり、見直し策の実行に関しても同様であることから、公的支援は講ずるべきではない。

また、市が出資者として責任を負う範囲は出資の範囲内であり、これを超えた責任は存在しない。

5 情報公開

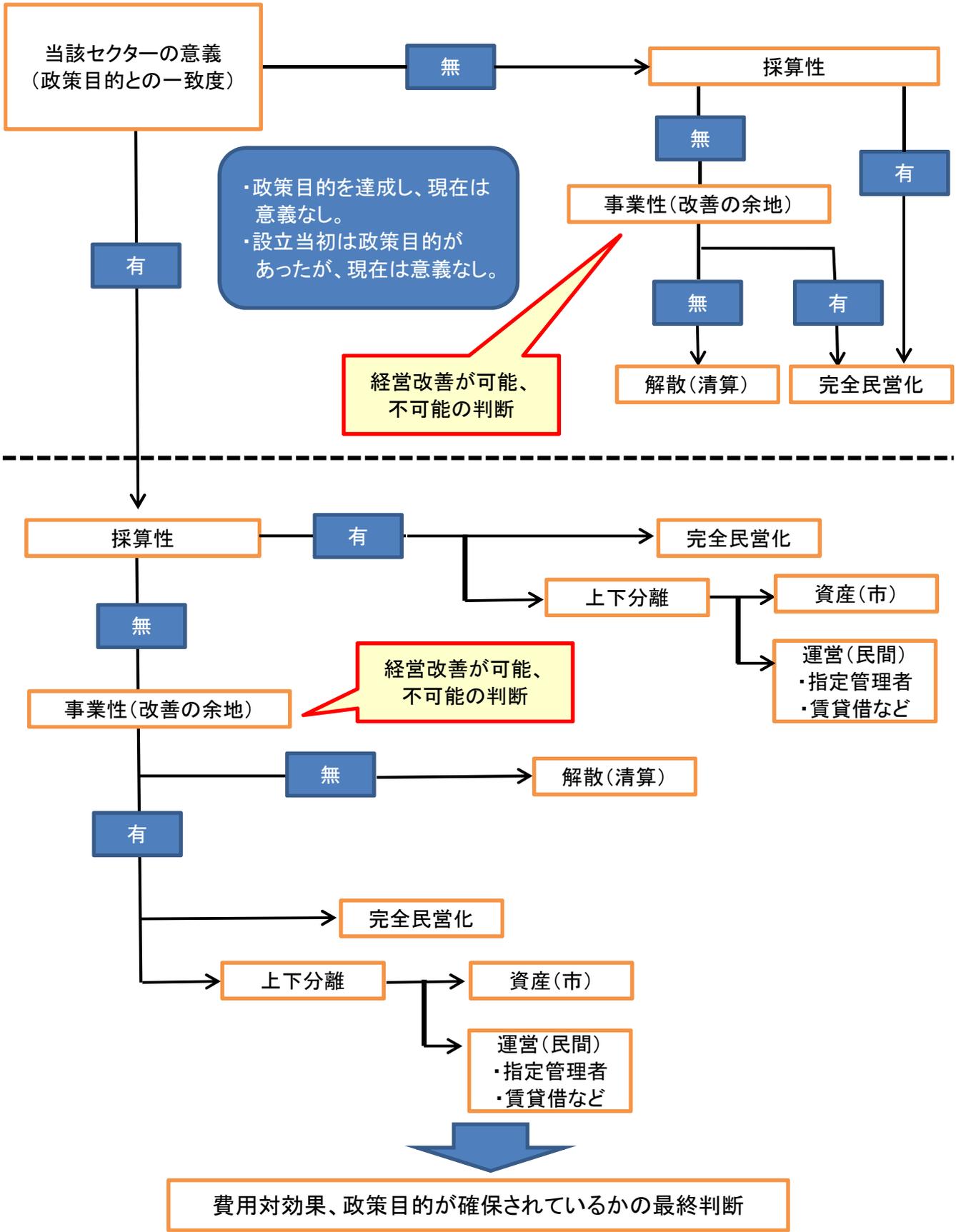
見直しの実施に当たり、次の事項については説明責任が果たせるよう特に明確にしておく。

(1) 第三セクター設立経緯、事業の実施状況、経営の責任、経営悪化の原因など。

(2) これまでの会計処理・決算報告等の適正性。

(2) 完全民営化、上下分離型民営化、解散（清算）が最善の選択であると考えられる理由。

第三セクターの見直しフローチャート



(注) ①完全民営化とは、資産の売却を含んだ完全な民営化のこと。
②採算性の判断に当たっては、基本的の方針の「2 基本的事項」を参照のこと。
③現在は採算性があるとしても、今後、経営が悪化すると判断されるものは解散(清算)とする。