

# 真庭市第三セクター経営健全化指針

令和2年3月  
真 庭 市

## 目次

1. 基本的な考え方.....	- 3 -
2. 対象第三セクター.....	- 3 -
3. 第三セクターへの関与方針.....	- 4 -
1) 経営状況等の把握、監査、評価.....	- 4 -
2) 議会への説明と住民への情報公開.....	- 4 -
3) 経営責任の明確化と徹底した効率化等.....	- 5 -
4. 出資・設立等に係る考え方.....	- 7 -
5. 第三セクター等の活用方針.....	- 8 -
1) 地方公共団体の区域を超えた活動.....	- 8 -
2) 民間企業の立地が期待できない地域における事業実施.....	- 8 -
3) 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施.....	- 8 -
6. 公的支援（財政支援）の考え方.....	- 9 -
1) 基本的な考え方.....	- 9 -
2) 損失補償（債務保証を含む。）.....	- 9 -
3) 出資（増資を含む。）.....	- 9 -
7. 経営健全化の考え方.....	- 10 -
1) 第三セクターの経営健全化についての役割分担.....	- 10 -
2) 抜本的改革を含む経営健全化.....	- 10 -
8. インフラ老朽化対策への対応.....	- 10 -
9. その他の出資団体について.....	- 11 -

## 資料

【具体的見直し項目】

## 1. 基本的な考え方

現在、市内に存在する第三セクターは、産業振興や文化振興施策の推進に、「民間的手法の導入」や「民間企業・地域住民等の多様な主体の参画」等を推進するために設立し、それぞれの設立趣旨に沿って事業活動を行っています。

債務超過等著しく経営が悪化した第三セクターはありませんが、市の施設を使用して事業経営を行っているものがほとんどであり、実質的な経営状態としては決して楽観できるものではありません。

公共性と企業性を併せ持つ第三セクターは、地域において住民の暮らしを支える事業を行う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、市の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。そのため、真庭市が保有する第三セクターについても、徹底した効率化・経営健全化等についての取組を進め、もって財政規律の強化に努めることが必要です。

一方、人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化等を始めとする現下の社会経済情勢においては、地方公共団体の区域を超えた施策の展開、民間企業の立地が期待できない地域における産業の振興や雇用の確保、公共性、公益性が高い事業の効率的な実施等が強く期待されるところであり、第三セクターはそれらを実現するための有効な手法でもあります。

今回、それぞれの設立経緯や各地域における事業の意義も勘案しつつ、市の財政状況や社会環境・市民ニーズの変化に対応し、実施事業の再検討や経営健全化への指導・助言等による第三セクターの自立経営の確立と地域活性化等に資する有意義な活用の両立に取り組むこととします。

## 2. 対象第三セクター

上記の「基本的考え方」を踏まえて、真庭市が出資等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。）並びに会社法法人の内、経営に実質的に主導的な立場を確保していると認められる法人（原則として25%以上の出資等又は財政援助等を行っている法人）を対象とします。

【対象第三セクター一覧表】

令和元年7月1日現在

法人 (指定管理施設名称)	資本金等 (千円)	役員就 任状況	出資比率・額(千円)
一般社団法人 蒜山農業公社 (堆肥センター等指定管理者)	45,000	理事	77.8%・(35,000)
公益財団法人 真庭エスパス文化振興財団 (エスパス・MIT指定管理者)	100,000	評議員 理事	100.0%・(100,000)
一般財団法人 真庭スポーツ振興財団 (落合総合公園指定管理者)	15,000	評議員 理事	100.0%・(15,000)
有限会社 醍醐の里 (道の駅醍醐の里指定管理者)	7,800	—	25.6%・(2,000)
株式会社 アストピア蒜山 (津黒高原観光施設等指定管理者)	62,650	監査役	99.8%・(62,550)

株式会社 グリーンピア蒜山 (風の家・ﾊﾞﾌﾞﾙ等指定管理者)	36,250	監査役 (顧問)	66.2%・(24,000)
------------------------------------	--------	-------------	----------------

### 3. 第三セクターへの関与方針

#### 1) 経営状況等の把握、監査、評価

(1)「地方自治法」及び「財政健全化法」の趣旨を踏まえ、対象第三セクターの現在又は将来の経営状況や資産債務の状況、財政的リスクについて適切に把握します。

(2)第三セクターに対する財政援助についての監査、出資法人に対する監査等により、第三セクターの経営や公的支援の実態を把握し、監査結果については議会・住民に対して説明を行うとともに、当該監査結果を踏まえた措置を速やかに講じます。

(3)評価に当たっては、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に精査するとともに、最終的な費用対効果に留意します。

#### 2) 議会への説明と住民への情報公開

(1)第三セクターの財務書類や将来負担額等を議会・住民に対して報告・公表することに加え、第三セクターの経営諸指標（経常収支比率、流動比率、自己資本比率、有利子負債比率等）、市が行っている財政的支援とそれに伴う財政的リスク、将来の見通し等について、分かりやすい説明を行い、理解を得るよう努めます。

(2)第三セクターが自ら積極的な情報公開等に取り組むとともに、他の出資者及び利害関係者に対しても、経営状況等について十分に説明し、理解を得るよう指導に努めます。

#### 【関係法令等（抜粋）】

○地方自治法第 199 条第 7 項
※監査委員の監査権と対象法人 監査委員は、必要があると認めるとき、又は普通地方公共団体の長の要求があるときは、当該普通地方公共団体が補助金、交付金、負担金、貸付金、損失補償、利子補給その他の財政的援助を与えているもの出納その他の事務の執行で当該財政的援助に係るものを監査することができる。当該普通地方公共団体が出資しているもので政令で定めるもの、中略 についても、また、同様とする。
○地方自治法施行令第 140 条の 7
※監査委員の調査等の対象となる法人等の範囲 地方自治法第 199 条第 7 項後段に規定する当該普通地方公共団体が出資しているもので政令で定めるものは、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四分の一以上を出資している法人とする。
○地方自治法第 221 条
※予算の執行に関する長の調査権等 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、中略 にこれを準用する。
○地方自治法施行令第 152 条
※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 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

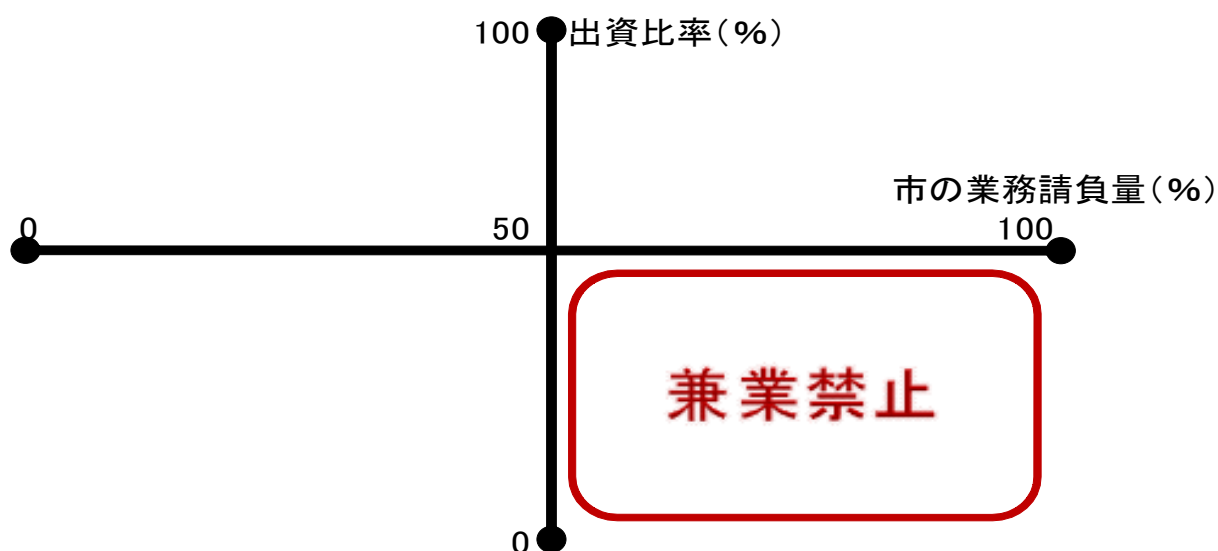
掲げる法人とする。 二 当該普通地方公共団体が資本金、基本金その他これらに準ずるものの二分の一以上を出資している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社 三 当該普通地方公共団体が資本金、基本金その他これらに準ずるものの四分の一以上二分の一未満を出資している一般社団法人及び一般財団法人並びに株式会社のうち条例で定めるもの
○地方自治法第 243 条の 3
※財政状況の公表等 2 普通地方公共団体の長は、第 221 条第 3 項の法人について、毎事業年度、政令で定めるその経営状況を説明する書類を作成し、これを次の議会に提出しなければならない。
○地方自治法施行令第 173 条
※法人の経営状況等を説明する書類 地方自治法第 243 条の 3 第 2 項に規定する政令で定めるその経営状況を説明する書類は、当該法人の毎事業年度の事業の計画及び決算に関する書類とする。
○地方公共団体の財政の健全化に関する法律第 2 条
※将来負担比率 ハ 地方公共団体が単独で又は他の地方公共団体と共同して設立した法人で政令で定めるものの負債の額及び 中略 財務内容その他の経営の状況を勘案して当該地方公共団体の一般会計等において実質的に負担することが見込まれるものとして総務省令で定めるところにより算定した額
○地方公共団体の財政の健全化に関する法律第 3 条
※健全化判断比率の公表等 地方公共団体の長は、毎年度、前年度の決算の提出を受けた後、速やかに、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率及び将来負担比率並びにその算定の基礎となる事項を記載した書類を監査委員の審査に付し、その意見を付けて当該健全化判断比率を議会に報告し、かつ、当該健全化判断比率を公表しなければならない。

### 3) 経営責任の明確化と徹底した効率化等

- (1) 第三セクターが民間的手法を公共分野に生かす目的で設立されたものであることにかんがみて、役職員の選任については、職務権限や責任にふさわしい人材を広く求め、民間の経営ノウハウを含めた適切な知見を有する人材が積極的に登用されるように努めます。
- (2) 第三セクターの事業内容、他の出資者及び利害関係者との関係等により、市長や職員が役員に就任する場合にあっては、その職責を果たし得るのか、十分に検討を行います。
- (3) 第三セクターの役職員の数及び給与の見直し、組織機構のスリム化等、徹底した効率化について不断の取組を求めます。
- (4) 第三セクターの経営が設立当初から良好である場合はもとより、設立当初には収益が上がらなくとも、将来的には収支が均衡し、継続的に自立した経営を行う見込がある場合には、完全な民営化（市からの出資の解消）を視野に入れた経営のあり方について検討します。

【関係法令等（抜粋）】

<p>○<b>地方自治法第 142 条</b></p> <p>※市長等の役員就任に係る法的制限 普通地方公共団体の長は、当該普通地方公共団体に対し請負をする者及びその支配人又は主として同一の行為をする法人（当該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を除く。）の無限責任社員、取締役、執行役若しくは監査役若しくはこれらに準ずべき者、支配人及び清算人たることができない。</p>
<p>○<b>地方自治法第 166 条第 2 項</b></p> <p>※首長の兼業禁止規定を副市長にも準用して適用 第 141 条、第 142 条及び第 159 条の規定は、副知事及び副市町村長にこれを準用する。</p>
<p>○<b>地方自治法施行令第 122 条</b></p> <p>※兼業禁止規定の適用除外対象法人 地方自治法第 142 条の規定する当該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、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 1/2 以上を出資している法人とする。</p>



<p>○<b>公益的法人等への真庭市職員の派遣等に関する条例第 2 条</b></p> <p>※職員の派遣 任命権者は、次に掲げる公益的法人等との間の取決めにに基づき、当該公益的法人等の業務にその役職員として専ら従事させるため、職員を派遣することができる。 (1)一般社団法人・一般財団法人 (2)一般地方独立行政法人 (3)その他法令の定めにより設立された公益的法人 (4)自治法の定めにより設置された連合組織等</p>
---

#### 4. 出資・設立等に係る考え方

(1)第三セクターの設立に当たっては、事業の公共性、公益性と採算性、事業そのものの地域における意義や必要性、収支等の将来見通し、費用対効果等について検討を行い、第三セクター以外の事業手法も含めて具体的な比較を十分に行うこととします。

(2)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ます。

(3)検討の結果として、「第三セクター」という事業手法を採用した場合には、当該事業・住民サービスを第三セクターの方式で行う理由、市の負担・リスク等の見込み等について、議会・住民や利害関係者等の理解を得るよう努めます。

(4)第三セクターの資金調達については、市の財政健全化と当該第三セクターの自主的な経営の観点から、第三セクターが行う事業自体の収益性に着目した資金調達（プロジェクト・ファイナンス）を始めとする自立的な資金調達を基本とします。

(5)特に公共性、公益性が高い事業を除き、投入した資金を事業収入により回収することが困難と認められる場合には、「第三セクター」の事業手法は採用しません。

(6)第三セクターの設立に当たっては、当該第三セクターが安定的に経営を継続することが可能となる規模の資本を確保します。

(7)資本のうち、市が出資する額の検討に際しては、事業の公共性、公益性とともに、できる限り民間活力の活用を図り、市の出資は必要最低限としますが、経営に関し主導的な地位を確保する必要がある場合には、必要な割合の出資を行います。

※一定の権利を保留しつつ経営参画又は経営責任に関わるような比率とならないよう、解散請求権が生じる10%以上且つ経営参画に対する判断（特別決議拒否権が発生）が発生しない33%未満を原則とします。

(8)第三セクターの法人形態については、法人の設立目的、活動内容、出資の構成などを考慮し、適正な形態を選択することとします。設立後であっても、適宜見直しを行います。

##### 【保有する議決権（株式保有率）の比率と主な権利】

議決権比率	主な権利
100%	株主全員の同意による権利
3分の2超	定款変更・監査役の解任・株主総会の特殊決議・株主総会の特別決議を単独採決
50%超	取締役の選任・解任・監査役の選任・計算書類の承認・株主総会の普通決議を単独採決
3分の1超	株主総会の※特別決議を拒否
10%以上	解散請求
3%以上	株主総会の招集・帳簿の閲覧
1%以上	株主提案権

※特別決議事項は、法人の合併や事業譲渡、新株の有利発行、株式併合、定款変更等

## 5. 第三セクター等の活用方針

人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化、国・地方を通じた厳しい財政状況を始めとする現下の社会経済情勢においては、単独の自治体で地域住民が必要とする住民サービスの提供、施策の展開等が困難となってきています。

市の区域を超えた施策の展開、民間企業の立地が期待できない地域における産業の振興や雇用の確保等が強く期待されるとともに、行政が担うべき分野全般においても、より効率的な業務の執行が求められています。

公共性と企業性を併せ持つ第三セクターは、これらの課題を克服していく上で、有効な手法となる場合があり、真庭市においても、本指針においてこれまで述べてきた事項に十分に留意しながら、第三セクターが有する以下のような長所を踏まえ、有効に活用することとします。

### 1) 地方公共団体の区域を超えた活動

第三セクターは、一部事務組合や広域連合等の他の広域的な枠組みと比べて、広域的な事業の開始（設立）と終了（解散）が簡便な手続きで行うことができること、事業の運営の多くが第三セクターの自主性や関係者の合意等に委ねられていること等により、事業を機動的、弾力的に行うことが可能となります。

### 2) 民間企業の立地が期待できない地域における事業実施

民間企業の立地が期待できない地域においては、第三セクターは、産業振興、地域活性化等に取り組むための有効な手法です。民間の資金やノウハウを適切に活用し、地域の特産品の製造・販売、観光施設等の経営、地域おこしに関わるイベントの企画等に取り組むことが考えられ、また、収益を住民サービスに還元することも可能となります。

### 3) 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

まちづくり、福祉、インフラの提供、地域活性化等の事業について、第三セクターが民間企業と同様の機動的、効率的な経営手法で行政の補完・代行機能を果たすことにより、市が直接実施するよりも効率的に、或いはユニークな形で行うことが可能となります。

現在、多くの第三セクターが指定管理者として、地域において一定の役割を果たしていますが、公共施設、インフラ等の維持・管理、運営等については、公共性、公益性を担保しつつ、効率化を図ることが可能となります。



## 6. 公的支援（財政支援）の考え方

### 1) 基本的な考え方

第三セクターは独立した事業主体として、公共性、公益性が高い事業を行う法人であり、その経営は原則として当該第三セクターの自助努力により行われるべきですが、性質上当該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当該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、公的支援を行うこともやむを得ないものと考えます。

ただし、公的支援を行う場合にあっては、支援を漫然と継続することや、支援の規模が安易に拡大することがないよう、第三セクターが行う事業の公共性、公益性、法人形態等を踏まえた検討を十分に行います。

また、指定管理者となっている第三セクターについては、当該指定管理業務以外の業務についての市からの業務委託金や事業補助金等に過度に依存していると認められる場合、指定管理者更新時の募集・選定において、他の民間企業等との公平公正な競争条件を阻害する懸念があるため早急に是正することとします。

### 2) 損失補償（債務保証を含む。）

第三セクターの債務について行う損失補償は、将来的にはその一部又は全部を負担する可能性を有するものであるため、真庭市においては原則として損失補償は行いません。

真に必要なやむを得ない場合に、例外的に損失補償を行う場合においても、あらかじめ損失補償契約の内容、補償を行う特別な理由・必要性、対象債務の返済の見通しとその確実性、健全化法の規定に基づき将来負担比率に算入される一般会計等負担見込額、損失補償を行っている債務（財政負担）を市が負うことになった場合の影響等を議会・住民等に対して明らかにします。

### 3) 出資（増資を含む。）

第三セクターに対して行う出資（増資を含む。）は、公的支援の手法としては、既に行った出資以上の損失が生じることがないこと、また、出資額に応じた権利（利益）が生じること等から有効な手段と考えますが、出資の是非・規模等については、公と民の役割やリスク等の分担の考え方と公的支援としての意義の双方を勘案して判断します。

なお、第三セクターのガバナンスを強化するため、市が出資者として負う責任はあくまでも出資の範囲内であることを、当事者間のもとより、利害関係者等に対しても明確にします。

#### 【関係法令等（抜粋）】

##### ○法人に対する政府の財政援助の制限に関する法律第3条

政府又は地方公共団体は、会社その他の法人の債務については、保証契約をすることができない。ただし、財務大臣（地方公共団体のする保証契約にあつては、総務大臣）の指定する会社その他の法人の債務については、この限りでない。

※したがって、法人たる第三セクターに対して市が債務保証を行うには、総務大臣の指定を受けない限りできないこととなります。

## 7. 経営健全化の考え方

### 1) 第三セクターの経営健全化についての役割分担

(1) 第三セクターの経営が悪化した場合の経営健全化、特に、抜本的改革については、事業の公共性、公益性、市が行う公的支援による財政的リスク等を踏まえて積極的に関与します。

(2) 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には、原則として財政支援は行いません。

(3) 自主的な運営が可能となるよう、第三セクターが経営の安定により市の関与・支援を必要としなくなった場合には、出資の返還や保有株式の買い取り等を積極的に働きかけます。

### 2) 抜本的改革を含む経営健全化

(1) 以下の基準に該当する第三セクターについては、抜本的改革（廃止・清算等）を含む経営健全化に取り組みます。

- ① 公共性、公益性が喪失したか、著しく低下したものの。
- ② 他の事業手法（直営、民間企業への委託等）と比べて費用対効果が乏しいものの。
- ③ 実質的に（事業の内容に応じて時価で評価した場合に）債務超過であるものの。
- ④ 地方公共団体が多大な財政的リスクを有するもの。

(2) 第三セクターの抜本的改革を含む経営健全化については、別紙1【具体的見直し項目】及び別紙2【フローチャート】の手順により検討を行います。

(3) フローチャート中の「採算性」の判断に当たって、以下の基準に該当する第三セクターについては、原則として採算性が無いものとします。

- ① 経常収支が赤字のもの（市の財政援助を受けている場合はその額を控除の上、判断する。）
- 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それを反映の上、判断する。）
- ③ 債務の元利償還がある場合、当該償還費の10%以上を地方公共団体からの補助金又は実質的な新規貸付金等の財政支援に依存しているもの。

(4) 第三セクターの抜本的改革を含む経営健全化の検討に当たっては、議会・住民等に対して以下に掲げる事項について明らかにすることとします。

- ① 事業採択から現状に至った経緯と責任
- ② 経営健全化を行うに当たって、最善と考えられる選択（手法）とその理由
- ③ 事業整理（売却・清算）、再生を選択し、それに伴い損失補償等を行う必要がある場合にはその旨と財源
- ④ 他の出資者及び利害関係者との費用分担の考え方

## 8. インフラ老朽化対策への対応

「インフラ長寿命化基本計画」において、地方公共団体には、自らが出資等を行っている各インフラの管理者に対し、必要に応じて行動計画及び個別施設計画の策定等を要請すること等が求められており、真庭市においてもこのことを踏まえて関係する第三セクターに対して、適切な要請、助言、支援等を行います。

## 9. その他の出資団体について

真庭市に事業所等が所在し、市民に対して影響が見込まれる出資比率 25%未満の第三セクターについても同様にこの指針に基づき議決権比率に応じた権限の範囲内で対応することとします。

【出資比率 25%未満の第三セクター一覧表】

令和元年 7 月 1 日現在

法人名	資本金等 (千円)	役員就 任状況	出資比率・額(千円)
ひるぜんワイン 有限会社 (ひるぜんワイナリー指定管理者)	37,000	-	10.8%・(4,000)
株式会社 真庭ノウキョウ連合青果市場	12,000	監査役	19.2%・(2,300)
真庭バイオマス発電 株式会社	250,000	-	12.0%・(30,000)
株式会社 オール真庭	25,000	-	12.0%・(3,000)

なお、市が出資している団体で特別法上の組合及び市外に事業所等が所在し国・県・近隣市町の出資により構成される団体については、この指針による関与の対象から除外とします。

対象外法人

R S Kホールディングス(株)、(株)トマト銀行、せきがね犬狹観光(株)、ヒルゼン観光(株)、真庭森林組合、びほく森林組合、(社)おかやまの森整備公社、岡山県農業信用基金協会、(公社)岡山県野菜生産安定協会、岡山県広域水道事業団、地方公共団体金融機構、岡山県信用保証協会、(公財)岡山県郷土文化財団、(公財)岡山県農林漁業担い手育成財団、(公財)岡山県健康づくり財団、(公財)岡山県林業振興基金、(公財)岡山県暴力追放運動推進センター、(学)吉備高原学園、(公財)岡山県動物愛護財団、(一財)砂防フロンティア整備推進機構、(一社)岡山県畜産協会

## 【具体的見直し項目】

見直し項目	主な見直しの観点
①事業の必要性	・当初の事業目的を既に達成していないか。
	・社会情勢の変化により事業の意義が薄れていないか。
	・民間が行うべき収益的事業ではないか。
	・事業の効果（費用対効果）が十分上がっているか。
②第三セクターの必要性	・既に団体としての目的を達成していないか。
	・設立目的は現在も有効であり、実施事業はその目的と合致しているか。
	・事業を（純）民間企業等に委託（指定管理者）することができないか。
	・受託事業を再委託（丸投げ）していないか。
③第三セクターの自立性	・民間の手法を活かした効率的な経営となっているか。
	・累積欠損金はないか、逆に良好な収支ではないか。
	・人的、財政的な支援など市の関与が過大になっていないか。
	・市として今後も経営に関与（役員就任、出資等）する必要があるか。
④第三セクター活用のメリット・必要性	・市にはない独自のノウハウやネットワークを団体が有しているか。
	・市直営実施よりも効率的に実施できているか。（再委託割合が過大でないか）
	・団体を活用するメリットが明らかであるか。
	・市民満足度はどうか。
⑤経営上の課題	・役職員数及び給与は適正か。
	・組織機構のスリム化に取り組んでいるか。
	・積極的に経営改善にとりくんでいるか。
	・多額の赤字や負債を有し、経営の持続性が危ぶまれるような状態にないか。
	・収益が、市からの補助金に過度に依存していないか。
⑥法人廃止や事業廃止の影響	・市の施策や財政にどのような影響を与えるか。
	・団体の関係者、市民にどのような影響を与えるか。

【抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート】

