

地方公共団体が抱える第三セクター等の経営診断について

MANAGEMENT ANALYSIS OF A THIRD-SECTOR AGENCY OF A LOCAL PUBLIC BODY

長谷川 宗昭*・佐々木 拓朗*・生形嘉良*・川野 哲*

Muneaki HASEGAWA, Takuro SASAKI, Yoshikazu UBUKATA and Tetsu KAWANO

The Ministry of Internal Affairs and Communications has introduced the “Act on Assurance of Sound Financial Status of Local Governments”, which when enforced will require the financial status of local public bodies to be evaluated using a management index. This management indicator represents the financial condition of local public corporations and third sector organizations to ensure they are managed with financial stability and sustainability. Moreover, it is necessary to define the state of management, such as early abolition and consolidation of joint public-private bodies, and to promote measures for managing the third sector soundly and efficiently. In this paper, the results of the “Survey of the Joint Third Sector” of the Ministry of Internal Affairs and Communications were used to conduct a survey of the financial condition of local public corporations and third sector bodies. We propose a new view on the analysis of the business affairs of third sector bodies. This diagnostic method consists of "evaluation of publicity and profitability", "the state of management, such as complete privatization and streamlining", "planning of remedial management", and the "monitoring method for the business to continue" in consideration of the unique financial conditions applying to local public corporations and the third sector.

Keywords : *the third sector, local public corporation, management analysis, Act on Assurance of Sound Financial Status of Local Governments, regional revitalization*

1. はじめに

バブル崩壊以後、度重なる景気低迷の波に、政府は様々な経済対策を実施してきたが、そのため、わが国の国債及び借入金残高は、平成 21 年度末において 846 兆円にも達し、国家財政は危機的な状況に陥っている。さらに、地方財政の借入金残高も、地方税収等の落ち込みや減税による減税の補てん、景気対策等のための地方債の増発等により急増し、平成 21 年度末には 197 兆円となり、これは対 GDP 比の 38.6%となる。地方では、財政運営が難しくなる中で、地方公共団体が出資又は出えんを行っている法人である第三セクター等の経営が悪化している状況が見受けられる。

そうした中で、平成 19 年 6 月に総務省の財政健全化法（地方公共団体の財政の健全化に関する法律）が制定され、将来負担比率※等の指標を用いて地方公共団体の財政状況の評価することとなった。財政健全化法では、これらの指標が基準値以上となった場合において、財政健全化計画を策定（議会の議決）し、計画に基づく取組実施状況を毎年

度議会に報告し公表する等の手続きを行うことが要請される。また、財政健全化計画の実施状況を踏まえ、財政の早期健全化が著しく困難であると認められるときは、総務大臣又は都道府県知事が、勧告できることとなった。このことは、すなわち、国や都道府県の管轄下での財政の健全化を進めることとなる。

地方公共団体が出資又は出えんを行っている法人である第三セクター等の債務額が 5.2 兆円、損失補償額（第三セクター等破綻時の債務を負うリスク額）は 2.3 兆円となっている（平成 18 年度時点）。さらに、地方公共団体の中には、毎年、第三セクター等への営業損失額相当額を支出している団体もあり、第三セクター等の経営がさらに悪化すれば、地方公共団体の財政負担は増す。

地方公共団体が持続的に財政を健全に運営していくためには、将来負担比率などの指標で公社・第三セクター等の経営状況を評価し、早期に法人の統廃合等も含めた経営のあり方を定め、法人運営の健全化・効率化をより一層推進することが必要となる。

本稿では、平成 18 年度及び平成 19 年度の総務省の「第三セクター等の状況に関する調査結果」に基づき、公社・第三セクター等の事業特性を踏まえた経営状況を概観し、こ

* 国内コンサルタント事業部 技術戦略室

れまでの著者らが関わったコンサルタント業務の中での知見から完全民営化、統廃合等の経営のあり方、経営改善策の立案の視点、継続事業に関する経営のモニタリング方法などについての考え方を提案する。

※地方債残高や公社・第三セクター等に対する債務保証など自治体の連結ベースの負債総額から、貯金に当たる基金など資産額を差し引き、公社・第三セクター等の将来負担の重さを測る指標。仮に収入を100とした場合、この指標が市町村の場合は350%、都道府県の場合は400%が黄信号と説明されている。

2. 第三セクター等の現状

(1) 第三セクター等の定義と総数

総務省の「第三セクター等の状況に関する調査」では、第三セクター等として以下の法人を対象としている。

- ・地方公共団体等の出資割合が25%以上の会社法法人及び民法法人
- ・出資比率が25%未満で財政的支援（補助金、貸付金、損失補償・債務保証）を受けている会社法法人及び民法法人
- ・地方三公社（地方住宅供給公社、地方道路公社、土地開発公社）
- ・地方独立行政法人

第三セクター等は、昭和61年5月の民活法（民間事業者の能力の活用による特定施設の整備促進）施行による税務・金融面等の様々な優遇措置と翌年のリゾート法（総合保養地域整備法）施行により、日帰り温泉施設やリゾート型第三セクター等の法人が急速に増えはじめた。平成4年には、年間444法人も設立され、平成19年度末時点では、9,007法人を数える。表－1 参照。

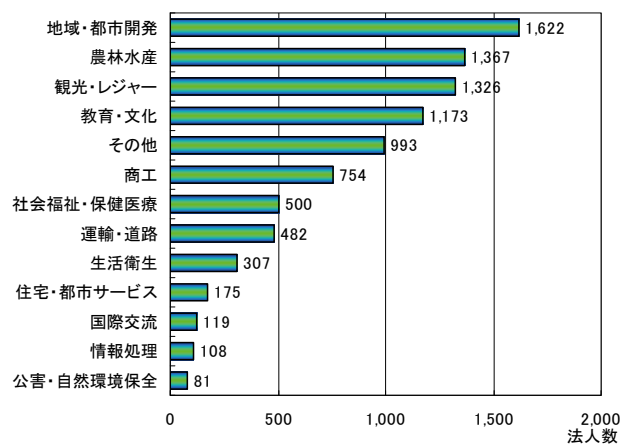
表－1 平成19年度の第三セクター等の数²⁾

事業所被害	法人数
会社法法人	3,724
民法法人	4,051
第三セクター	7,775
地方三公社等	1,232
総数	9,007

平成19年度末時点で、地方公共団体は、これらに対し37,345億円を出資（出資総額58,061億円の64.3%）し、補助金交付総額3,268億円相当を毎年支出している。¹⁾

(2) 第三セクター等の特徴

業務分野別に9,007法人（平成19年度末時点）の内訳（図－1）を見てみると、「社会福祉・保健医療」、「運輸・道路」、「生活衛生」、「住宅都市サービスなどに代表される住民生活の基礎的・日常的なサービスよりは、地域・都市開発、農林水産、観光・レジャーなどのリゾート型、開発型の法人が多い。なお、1,622法人と最も法人数の多い「地域・都市開発」は、土地の取得・造成・処分、都市再開発等の都市整備、公園・緑地等土木施設の管理などであり、土地開発公社や土地区画整理協会、住宅団地・工業団地造成事業等を行う法人などである。また、「その他」とは、庁舎、職員会館等の管理を行う法人、行政情報センター、消防協会、ケーブルテレビ、シンクタンクなどである。



図－1 第三セクター等の業務分野別の法人数²⁾

(3) 第三セクター等の経営状況

多くの第三セクター等の事業は、地域住民に対する重要なインフラの提供はじめ、雇用や取引関係などにおいて地域経済に寄与している。

第三セクター等は、地方公共団体として直接運営管理を行う事業としては適切ではなく、また、民間資金やノウハウ等の活用などの不足部分を補う理由から民間企業や団体などが参画し、或いは地元住民等が協力して公共と民間との共同の出えんや共同出資によって設立された。ある意味、斬新な事業手法として、多種多様な事業組織が展開されてきた。

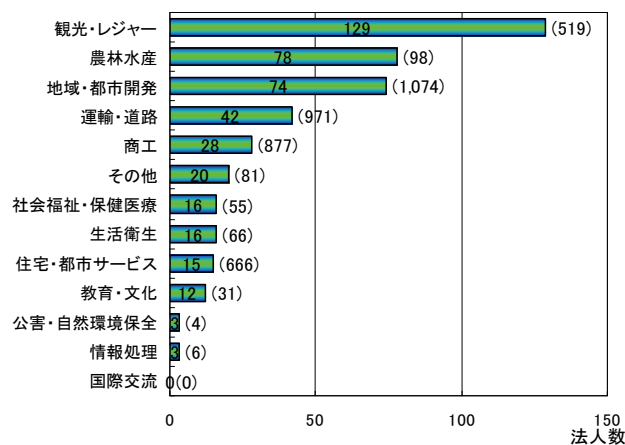
しかし、表－2のとおり、地方公共団体等の出資割合が25%以上又は地方公共団体等から財政的支援を受けている会社法法人、民法法人、地方三公社の7,775法人（平成19年度末時点）のうち、赤字法人数は2,743法人（黒字法人数5,013法人）であり、経常損失額は1,286億円に達している。

表－2 平成 19 年度の第三セクター等の経常利益・損失²⁾

区分	法人数	黒字法人数 (金額:億円)	赤字法人数 (金額:億円)
会社法法人	2,689	1,842 (1,340)	847 (△847)
民法法人	3,835	2,510 (890)	1,325 (△480)
第三セクター	6,524	4,352 (2,230)	2,172 (△1,439)
地方三公社等	1,205	635 (572)	570 (△313)
総数	7,756	5,013 (2,902)	2,743 (△1,286)

注：経常利益・損失＝営業利益・損失＋営業外収益（受取利息等）
－営業外費用（支払利息等）

さらに、負債が資産を上回る法人が、435 法人あり、その負債から資産額を差引いた額（資本額）は、マイナス 4,449 億円（平成 19 年度末時点）となっている。

図－2 第三セクター等の負債が資産を上回る法人数²⁾

注：(数字)は、平成 19 年度末時点の負債から資産額を差引いた額（資本額：億円）

図－2 のとおり、第三セクター等の法人のうち、負債が資産額を上回る法人の業務を見ると、観光・レジャーが 129 法人と最も多く、次いで、農林水産の 78 法人、地域・都市開発 74 法人と続く。しかし、1 法人あたりの資本額は、住宅・都市サービスが、マイナス 44 億円、商工がマイナス 31 億円、運輸・道路がマイナス 23 億円となっている。

建築物、構築物や土地に関連する事業では巨額の初期投資が収支を圧迫しているようにも推測される。

表－3 の業務分野別の対外債務状況と損失補償状況をみると、対外債務額は運輸・道路が 16,462 億円と最も多く、その損失補償額は 3,695 億円。次いで、地域・都市開発が、15,409 億円に対して、損失補償が 7,064 億円であり、損失補償比率（損失補償額に対する対外債務額の割合）が 45.8%となっている。

地域・都市開発では、上記の負債が資産を上回っている法人が 74 ある。その 74 法人の資本額の合計がマイナス 1,074 億円あり、他分野に比べ最も大きな金額となっている。

る。これらの地域・都市開発の負債が資産を上回る額は、それらの法人が経営上行き詰まり、金融機関から要求された場合、その損失補償を行っている地方公共団体が負担することになる。

表－3 第三セクター等の対外債務額・損失補償額の状況²⁾

	法人数	対外債務額 (億円) A	1法人当たり対外 債務額 (百万円)	損失補償額 (億円) B	1法人 当たり 損失補償額 (百万円)	損失補償比率 (B/A)
運輸・道路	181	16,462	9,095	3,695	2,041	22.4%
地域・都市開発	177	15,409	8,706	7,064	3,991	45.8%
農林水産	396	7,199	1,818	7,590	1,917	105.4%
商工	232	4,299	1,853	1,932	833	44.9%
観光・レジャー	343	2,730	796	506	148	18.5%
教育・文化	77	1,832	2,379	1,109	1,440	60.5%
生活衛生	68	1,522	2,238	592	871	38.9%
その他	120	1,137	948	276	230	24.3%
住宅・都市サービス	26	471	1,812	171	658	36.3%
社会福祉・保健医療	60	393	655	159	265	40.5%
情報処理	25	45	180	1	4	2.2%
公害・自然環境保全	9	44	489	14	156	31.8%
国際交流	6	11	183	0	0	0.0%
合計	1,720	51,554	2,997	23,109	1,344	44.8%

平成 21 年 4 月に健全化法が全面的に施行されることを踏まえて、平成 20 年 12 月に「第三セクター、地方公社及び公営企業の抜本的改革の推進に関する報告書」（債務調整等に関する調査研究会）が出された。³⁾

その中では、抜本的処理策の検討を踏まえ、債務調整等が発生する場合には、法的整理や私的整理ガイドライン、特定認証紛争解決手続、RCC 企業再生スキーム、中小企業再生支援協議会の支援による計画策定手順等一般に公表された債務処理の準則等の活用を図るよう指摘されている。

3. 第三セクター等の経営改善方法の考え方

(1) 特定された原因

著者らが行った第三セクター等の経営診断では、経営がうまく行っていない原因として、以下を特定している。

- ・ 実質的な現場の経営能力を持っていない地方公共団体の首長や自治体 OB などが第三セクター法人の社長や理事長などになっていることが多い。経営がうまくいっている場合は問題とはならないが、経営が悪化した場合には、官民双方で経営責任の所在が曖昧となり抜本的な経営改革を行おうとする機運にはならない。
- ・ 公益性と収益性など事業目的の曖昧さにより、地方公共団体からの損失補填など支援もあるため現場で

は公益性を盾に収益性が悪くても危機感を持たない。結果として、民間と同様のレベルでの緊張感を持った経営を行おうという意識にならない。

- ・ 地方公共団体は事業に必要な施設などの初期投資資金の確保には意識が高いが、継続的な売上確保や維持管理、更新など費用を含めた事業計画が設立時に安易に作成されている。このため、設立当初から赤字続きであるにも関わらず、補助金等の地方公共団体の支援措置により、決算上は経常損失が発生しないこととなり、事業計画も見直されることもなくなるなど支出削減等の抜本対策が取られていない。
- ・ 事業目標に対して事業実績をチェックし次年度の目標や、事業計画そのものを見直すなどPDCAの視点での仕組みがなかった。このため、時間と共に当初の事業目的と異なる事業を行っていたにも関わらず、それに伴う事業の目標を変更していない。
- ・ 地方公共団体の第三セクターに対する監査・調査権等を有する(出資割合に応じて関与の仕方が異なる)が、地方公共団体の損失補填に対する規律や制限が決められていない。このため、地方公共団体は経営悪化の際の経常損失相当の支出があったが、監査の仕組みが十分に機能せずに支出が膨らんでいても支出削減の抜本的な対策がとられていない。
- ・ 地方公共団体や首長個人の信用補完(損失補償、債務保証など)により、金融機関からの融資を容易に受けることができたため、負債が加重となる一方で、自己資本が脆弱となるなど、財務的なバランスが不均衡になりやすい。
- ・ このほかに、金融機関の問題もある。本来、企業に融資を行っている金融機関は厳格に経営状況を監視(モニタリング)し、資金返済が滞る前に対策を講じる役割を担うことが要請される。しかし、第三セクター等は地方公共団体からの出資が多く、また、地方公共団体等から損失補償・債務保証を受けている法人も多く、第三セクター等の経営に対するモニタリングやガバナンスが甘い。

(2) 経営改善方法の考え方

国から地方公共団体向けに経営悪化が深刻化した第三セクターの法的整理を含めた抜本的な対応を促すなど第三セクターに関する指導を具体化した指針⁶⁾が公表されている。また、第三セクター等の経営診断方法においては、対象とする法人の性格、経営状況、事業内容や出資・融資主体構成、クライアント等により様々な方法が紹介されている^{7) 8)}。

しかし、地域内の地方自治を行う地方公共団体側の立場からみた第三セクター等の経営診断についての標準的な取

組方法はこれまで示されていない。

筆者らは、少子高齢化に伴う人口が減少している地域の地方公共団体側の立場からみた第三セクター等の経営診断について、いくつか成果を上げてきた。この経験を通して培ってきた方法を経営改善の標準的な方法として、以下の流れを提案する。

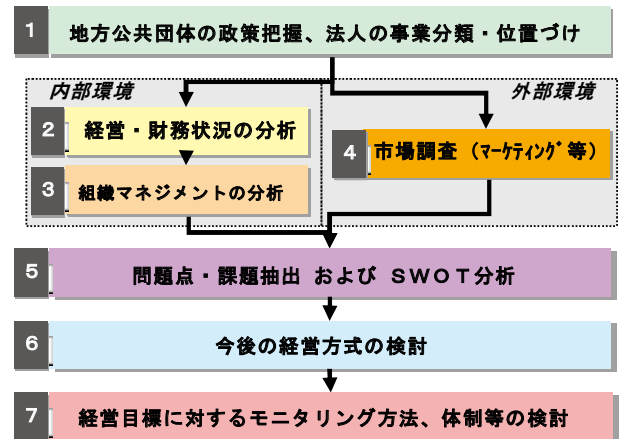


図-3 第三セクター等の経営改善の流れ

1) 地方公共団体の政策把握、法人の事業分類・位置づけ

設立当初の第三セクター等の多くは、地域経済への起爆剤として、また、地域の雇用の場など地方公共団体の政策目標やビジョン等を背景として、明確な目的に基づいて設立された。しかし、時代と共に少子高齢化等に伴う人口減少などの外部環境の変化に応じて経営がうまく行かなくなってくる中で、継続的に損失が発生し、出資者である地方公共団体や法人の経営者の双方において、本来の事業目的とは乖離した経営となっていることに気が付いていないケースが多くある。

そのため、まず第一に行うことは、公社・第三セクター等の実施する事業が、地方公共団体の政策目標・ビジョンを達成するために寄与できる事業として、現在もきちんと明確に位置づけがされているかを判断する必要がある。

この作業においては、地方公共団体の政策目標やビジョンの内容、設立当初の事業の成り立ち・変遷、事業の法規および組織枠組み、関連施設の概要と規模等について、既存資料整理や関係者へのヒアリングなど調査を行う必要がある。

特に、多くの第三セクター等の法人は、公益性と収益性の目的が異なる複数の事業を一つの経営体で行っている。このため、事業を「公益性」と「収益性」の2つの視点から分類し、改めて地方公共団体の政策目的・ビジョンに対して、現在の第三セクター等が実施しているそれぞれの事業の位置づけと公益性ある事業の位置づけからの存在意義等について、明確に認識することが重要となる。

公益事業や収益事業の定義において、一般的には“収益

事業」は、「一般にまたは地域的にその事業が成立するような環境が整っている収益性のある事業」として定義できる。しかし、「公益事業」には、鉄道、軌道、路面電車、ケーブルカー、自動車道、バス、定期船、定期航空、郵便、電信、電話、放送、水道、ガス、電気等の一般的に、法人・個人が不特定多数のために生み出した財やサービスではあるものの、収益事業としても成立している事業もあるなど、収益事業との差を見出すことは難しい。公表文献⁴⁾でも、公益事業の定義に関して法的な側面から検討し、「実定法上、公益事業という概念を真正面から捉えて定義し公益事業の規制のあり方を体系的に示した法律または法律規定はない」と結論づけている。

そこで、これまでの筆者らが従事した業務の中で行ったように、「公益事業」とは、「一般的に享受できるサービスの中で、当該地域では民間企業の市場が成長していない、または民間企業によるサービスでは対価が比較的高くなってしまような公共性のある事業」と定義し、公共性のある事業として位置づけるための評価の視点として、以下の4つの考え方を用いる。

- ① ユニバーサル・サービスであるか？
- ② アフォーダブル・プライスであるか？
- ③ 民間資本が育たないセクター、あるいは資本の蓄積不足のセクター（産業）をカバーすべきものか？
- ④ 産業の基本インフラ・設備を整備すべきものか？

一つ目の「ユニバーサル・サービスであるか？」においては国民生活に不可欠なサービス（生活に欠かせず、住民が享受できないと生活ができなくなる生活必需サービス）であって、地域内の誰もが利用可能な料金など適切な条件であまねく住民に対し公平かつ安定的な提供の確保が図られるべきサービス（電気通信審議会「IT 革命を推進するための電気通信事業における競争政策の在り方についての一次答申」（平成 12 年 12 月）などを参考とした）であるかどうかの評価である。

例としては、通信・放送・郵便、電気・ガス・水道、福祉・介護、医療、教育、交通基盤 等が上げられる。

二つ目の「アフォーダブル・プライスであるか？」においては原価や市場価格とは無関係に絶対的低価格で提供しているものであるかどうかの評価となる。提供しているものが高価格であれば、公平に地域内の住民がサービスを受けることができないこととなる。

三つ目の「民間資本が育たないセクター、あるいは資本の蓄積不足のセクター（産業）をカバーすべきものか？」においては民間資本が蓄積し、事業を拡大することによって、経済は成長し、地域内で労働に対する需要が増加する。この民間資本が育たない（需要不足や供給に対する費用が大きいなど）、または、資本の蓄積不足の産業に対して、

地方公共団体が下支えすべきものであるかどうかの評価である。

最後の四つ目の「産業の基本インフラ・設備を整備すべきものか？」においては地域政策としての産業育成の過程において市場メカニズムが発揮できない早発期の基礎的なインフラや設備の整備に該当するものであるかどうかの評価である。

一方で、収益性のある事業については、地方公共団体からの補助、委託費等の収入を除いた、住民や施設利用者等からのサービス料、施設利用料や物販飲食料等の収入に対して、実際にかかる費用を差し引いた収支の過去数年の実績で評価することとなる。

2) 経営・財務状況の分析

経営診断時点における経営状況が悪化している第三セクター等の法人については、経営に対する外部の監視やアドバイスなどがない場合が多く、経営の改善余地は多くある。このため、現況の経営・財務状況等の内部環境を十分に認識し、経営改善後の将来も見据えた収益性を評価することが重要となる。第三セクター等の法人の経営改善を実施するためには、できるだけ定量的に経営・財務状況を分析するとともに、現場での実質的に経営を担っている方や社員への聞き取り調査等をあわせて行うことにより、経営や財務の問題の原因を明確にし、その改善に取り組む当事者（経営者、社員など）への具体的な数値目標を設定することが重要となる。

検討対象の法人・事業の財務状況の分析においては、過去数年間の財務諸表等の財務情報を基に、収支（損益計算書）、資産と負債・資本（貸借対照表）の健全性（各経営指標）や投資融資（設備投資）等の妥当性（ROA 等）等について、民間企業の一般的な経営・財務状況（①成長性、②収益性、③生産性、④健全性、等）の指標を把握し、中小企業の経営指標（中小企業庁）等との比較評価などを行う。ただし、第三セクターによっては、財務諸表等の公開情報を作成していない場合も見受けられ、既存の様々な資料から財務分析に必要な情報を新たに作成することもある。

3) 組織マネジメントの分析

検討対象の法人・事業の組織と要員体制、経営報告体制等については、主に経営者、現場で実質的に経営を担っている方や社員への聞き取り調査等を実施し、経営管理上の問題点を明確にし、解決を図るべき課題等を抽出する。今後の組織の目標の変化に応じた現在の組織の課題について整理を行う。

一般的には、事業を営む上で、業務の流れ、情報の流れがどのようになっているかを整理（業務分析）するとともに、組織の目的・目標に応じた組織の構造が適切に構成されているかについて整理（組織分析）し、それらを支える

組織風土（明文化された規定以外の組織成員の思考や行動を左右している影響因子など）について調査が必要となる。

地方公共団体の第三セクター等の法人は、比較的事業規模も小さいことから、各社員の技能と職能などを専門化した分業体制とはなっていない場合が多いが、各社員自身の作業を限定している場合が多いため、作業が発生していない状況に対しても費用がかさむ場合も見受けられる。

こうした小規模な組織においては、複数の作業を同時に行うなどマルチタスク（分掌化から兼掌化へ）による運営体制を構築することにより、人材を有効に活用でき効率的な運営に繋がる。

4) 市場調査

地方公共団体における対象分野の統計資料、報告資料や各種白書、市販されているマーケット情報誌等の既存情報に基づき、第三セクター等の対象事業における競合状況や分野別の市場規模、市場の変化に影響を及ぼす要因となるライフスタイル変化、新業態・業種（異分野等）状況等の業界動向について調査する。

しかし、地方の温泉、レジャー施設等の観光地では広域的な商圏の市場調査が必要となり、市民に対する文化・福祉などのサービスなどにおいては当該地方公共団体の市民を対象とした商圏での市場調査となるなど、調査の対象範囲も異なる。対象範囲の規模によって、市場調査方法も異なるなど、その事業の対象とする商圏等を現状の顧客情報や将来の目指す商圏などを参考とし、対象とする調査範囲や調査対象等の前提条件を明確にしておく必要がある。

なお、昨今では少子高齢化に伴い、対象とする事業のサービスを受ける住民も減少しているため、事業の採算上、地域内のみを対象として事業を行うことが困難となってきた状況も見受けられ、事業の内容に応じて、訪日外国人なども含めて市場の捉え方を十分に吟味することが必要である。

5) 問題点・課題の抽出及び SWOT 分析

上記の経営・財務状況の分析や組織マネジメントの分析、市場調査等を踏まえて、これら基礎情報を基にして、関係部署・第三セクターの経営者等への聞き取り調査等を実施することにより、対象とする第三セクター等の事業環境（顧客層、コアサービス、差別化等）等を整理し、また、当該第三セクターに関する問題点・課題等について、地方公共団体の担当部署職員や第三セクターの経営者などの問題認識等について把握する。

上記の内部・外部環境の分析等を踏まえ、必要に応じて対象事業の SWOT 分析（Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威））を行い、最も強みを発揮し、弱みを克服するための問題点・課題等の抽出を行い、改善方策の立案を行う。

事例として、少子高齢化に伴い地域の定住人口が減少する一方で、高速道路整備による交流人口の拡大が見込まれる、ある地方部での国道に面した地元農作物や銘産品を取扱う道の駅の事業を対象とした SWOT 分析（表－4）を示す。

表－4 第三セクター等の SWOT 分析の事例
（道の駅を対象とした例）

		外部環境	
		(3)機会(Opportunity)	(4)脅威(Threat)
		・高速道路延伸により、交流人口が向上 ・IT 市場の創造、開拓で地域外販売も可能	・IT バーチャル消費の拡大 ・駅等交通結節点での消費圏拡大 ・人口、高齢化
内部環境	(1)強み(Strength)	積極的攻勢 （自社の強みで取込める事業機会創出）	差別化戦略 （強みで脅威回避または事業機会創出）
	・交通量の多い前面道路の顧客は限定できる ・郊外部では、自動車中心社会であり、ドアツードアの車両が対象 ・地域ブランドがあり、販促費が必要とならない ・公共交通機関の不足する地域の重要拠点の位置づけ ・知名度が高い	・リピータ客のニーズを理解した商品サービスを提供 ・広い交ネットワークを利用し様々な販売チャネルの開拓と PR 活動（インターネット販売、スタンプラリー、キャラクターコンテンツとの連携）	・地域ランド・商品（特産物等）に押し出した PR 戦略（→域外地域ブランドとのコラボレーション） ・インターネットによる直販などの新しい販売チャネルの開拓
	(2)弱み(Weakness)	段階的施策 （自社の弱みで事業機会を取りこぼさないための対策）	専守防衛または撤退 （自社の弱みと脅威で最悪の事態を招かない対策）
	・比較的消費地から離れている箇所 ・独自ブランド・商品サービスがない ・車両の疲労、ストレス等	・足元商における隙間・不足施設を周辺との補完的連携に提供 ・疲労・ストレスを解消する癒し空間、自然堪能空間を提供 ・集客施設等による時間シェア獲得サービスの提供	・類似・ものまね排除 ・ギャブ的発想の排除 ・単体施設の寄集めの排除 ・利用と乖離したコンセプト設定の排除

6) 今後の経営方式の検討

これまでの筆者らが行った業務では、地方公共団体が出資する複数の法人の複数の事業に対して、上記の検討を行い、その結果として、事業ごとに公共性と収益性に関して3段階の評価を行った結果を、以下のようなマトリックスに整理し、各事業を9つのグループに分類を行っている。

これらのグループごとに、以下のような経営方式を採用することとしているが、この経営のあり方に対する最終的な意志決定については、地方公共団体における第三セクター等の取り巻く環境（出資の経緯、地元雇用等）なども踏まえて、外部専門家等で構成される「経営検討委員会」などを設置し、評価検討を行うとともに、その検討結果を踏まえ、改革プランを策定することとなる。

表－5 評価マトリックスからみた経営のあり方

公共性	大	【継続】	【継続】	【継続】
		・公益事業として継続。 【統合】 ・類似事業、他事業と連携することで、相乗効果が見出せる場合には、統合し、合理化・効率化。	・公共性が維持できる範囲で最低限の採算性を確保する努力を継続し、公益事業として継続。	・公共性が維持できる範囲で公益事業として継続。
		【廃止 OR 継続】 ・収益性の向上が可能であれば、継続。 ・公共性が高められれば、公益事業として継続するが、財政負担が大きく、費用軽減ができなければ廃止。 【統合】 ・類似事業、他事業と連携することで、相乗効果が見出せる場合には、統合し、合理化・効率化。	【民営化又は継続】 ・収益性のさらなる向上の可能性がある、法人が事業リスクを積極的に保有する意思があれば、民営化。 ・法人が事業リスクを保有する意思がなく、公共性が維持できれば公益事業として継続。	【民営化又は継続】 ・現在の収益性をベースに、法人が事業リスクを積極的に保有する意思があれば、民営化。 ・法人が事業リスクを保有する意思がなく、公共性が維持できれば公益事業として継続。
	中	【廃止】 ・公共性の意義が見出せず、収益性の向上も困難な場合には廃止。	【廃止又は民営化】 ・公共性の意義が見出せず、収益性の向上も困難な場合には廃止。 ・収益性の向上が可能であれば、民営化。	【民営化】 ・公共性の意義が見出せず、収益性が高いことから事業を民営化。
小	小	小	中	大
		収益性		

なお、上記のマトリックス表の各グループに位置づけられた事業の経営のあり方として、「継続」、「民営化」、「廃止」が考えられるが、「継続」においても、「単独」、「吸収合併」、「対等合併」など様々な事業形態が想定されることとなる。地方公共団体からみた経営のあり方の各方式による地方公共団体への影響・関与は、「廃止・清算」や「民営化」では完全に今後の負担額増加などの事業リスク等を回避することが可能となるが、事業を継続する場合は、法人の経営の監視・モニタリング体制等を十分に検討しておくことが重要である。

表－6 第三セクターの経営方式の比較

経営方式	継続(民間資本交代、追加出資等)	民営化(100%民間資本)	廃止・清算
法人格	維持	譲渡又は資本交替	消滅
経営陣	交代又は継続	交代	－
経営方式の変更後の行政の関与	【△】自治体の関与に変化なし	【○】関与がほぼなくなり、財政的負担なし	【○】関与がなくなり、財政的負担なし
追加的な行政の財政負担	【△】引続き財政負担あり(負担の拡大もある)	【○】民営化方式変更時のみ財政負担あり	【○】清算時のみ財政負担あり
経済的な合理性	【△】官民リスク・役割分担の見直しが重要	【○】民間資金、ノウハウの活用によるメリット	【○】市場からの離脱

7) 目標値に対するモニタリング方法、体制等の検討

上記の経営のあり方において、「継続」することが決まった法人・事業においては、売上高や費用面の目標値のみならず、売上高や利益額（率）などの最終目標値の達成に至る過程においても評価指標（売上人件費比率など）とそのプロセスにおいてもモニタリングすることが重要である。

すなわち、当事者である法人の社員に対して、最終目標までの道筋を示した上で、事業計画立案(Plan)、実施(Do)、評価(Check)、改善(Action)のPCDAサイクルによって毎年スパイラルアップしていくことが必要となる。経営のモニタリングがきちんと実施されていれば、最終目標までの途中段階での事業計画や行動計画の軌道修正やプロセス(目標へのアプローチ方法)の再設定も適宜可能となる。

4. おわりに

地方公共団体による第三セクター等の経営診断は、継続、廃止、民営化など今後の経営方式を決定するための基礎情報として重要である。収益性を重視する民間企業の再生・改善等のための経営診断とは異なり、公益性や収益性はもとより、政策目標への寄与の可能性、および、継続性等を見定める必要がある。

経済性・合理性等を追求すべき収益事業に対して、社会的な意義や良好な市民サービスの提供など公共の福祉を目指す公益事業は、本質的に経営の目標も運営方式等も異なる場面が多くある。

こうしたことからコンサルティングにおいては、民間企業に対する場合とは異なり、公益性に対する配慮や経験が要請される。

また、経営改善には初期段階の経営診断のみならず、施設の老朽化に対する診断や効率的な管理方法、市民に対する情報サービスのための情報技術の活用なども重要なアドバイザー項目である。

参考文献

- 総務省「平成18年度第三セクター等の状況に関する調査結果」
- 総務省「平成19年度第三セクター等の状況に関する調査結果」
- 総務省、債務調整等に関する調査会「第三セクター、地方公社及び公営企業の抜本的改革の推進に関する報告書」2009.
- 根岸哲「公益事業における規制と競争—法的視点から—」東洋経済新報社
- 総務省「地域力再生機構(仮称)研究会「最終報告」2008.
- 総務省「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」2009.
- 事業再生実部家協会公企業体再生委員会編「地域力の再生」金融財政事情研究会
- あずさ監査法人パブリックセンター本部「自治体外郭団体の経営評価と再建手法」ぎょうせい