

# 第三セクター等の経営健全化等に関する指針

## 現状と課題

- 第三セクター等の経営健全化の取組(H21～25年度に集中的に実施)  
(地方公共団体が行う損失補償・債務保証 7.5兆円 → 5.0兆円(▲33.6%)、補助金等交付額 4,380億円→3,000億円(▲31.4%))
- 平成26年度以降も、取組が遅れている第三セクター等を中心に、効率化・経営健全化について不断の取組が必要。
- 現下の社会経済情勢を踏まえれば、第三セクター等を活用した地方の創生等についての検討も必要。

## 対応

- 第三セクター等の経営改革等に関する新たなガイドラインとして、「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定。同指針を踏まえた助言等により地方公共団体の取組を支援。

### <指針の内容>

昨年度までは、基本的にすべての第三セクター等について、存廃を含めた抜本的改革の推進を要請。  
新たな指針では、第三セクターの経営健全化と適切な活用による地域の元気創造の両立を要請。

#### 第1. 本指針の基本的な考え方

#### 第2. 地方公共団体の第三セクター等への関与

- ・経営状況等の把握、監査、評価
- ・議会への説明と住民への情報公開
- ・経営責任の明確化と徹底した効率化等
- ・公的支援(財政支援)の考え方

#### 第3. 第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化

- ・第三セクター等の経営健全化についての役割分担
- ・抜本的改革を含む経営健全化
- ・債務調整を伴う処理策

#### 第4. 第三セクター等の設立

#### 第5. 第三セクター等の活用

- ・地方公共団体の区域を超えた活動
- ・民間企業の立地が期待できない地域における事業実施
- ・公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

#### 第6. その他

総財公第 101 号

平成 26 年 8 月 5 日

各都道府県知事  
各都道府県議会議長  
各指定都市市長  
各指定都市議会議長

殿

総務大臣 新藤 義孝

## 第三セクター等の経営健全化の推進等について

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等は、地域住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担う一方で、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ます。このため、総務省においては、「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）の全面施行等を踏まえ、平成 21 年度から平成 25 年度までの間に「第三セクター等の抜本的改革」を集中的に推進したところです。

「第三セクター等の抜本的改革」の集中的な推進は、全国的には相当の成果をあげたことから、当初の予定どおり平成 25 年度末をもって一区切りとしました。

しかし、地方公共団体は自らの財政規律の強化を不断に図っていくことが重要であり、平成 26 年度以降においても、関係を有する第三セクター等につい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が必要となります。

このため、「経済財政運営と改革の基本方針 2014」（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）においても、地方財政改革の推進のために、「公営企業・第三セクター等の徹底した効率化・経営健全化を図る。」こととされているところです。

特に、第三セクター等の財政的なリスクを正確に把握していない地方公共団体や同リスクが潜在的に極めて高い水準に達している地方公共団体等にあっては、当該第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化に速やかに取り組むことが求められます。

また、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を踏まえれば、公共部門においても民間の資金やノウハウの活用により、経済再生・地域再生と財政健全化の両立を図ることも重要です。

第三セクター等は、健全な経営が行われる場合には、公共部門において民間の資金やノウハウを活用するための有力な手法の一つとなるとともに、経営が好調な場合には投下した資金を上回る経済効果をあげることが可能であり、また、市町村の圏域を越えた活動が可能であること等の長所も有しているところです。このため、地方公共団体は、適切な経営が行われることを前提として、第三セクター等を活用した経済再生・地域再生等について検討することも重要です。

これらのことを踏まえて、今般、総務省においては「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定しました。各地方公共団体におかれては、同指針の内容に十分留意の上、自らが関係する第三セクター等について、効率化・経営健全化と地域の元気を創造するための活用の両立に適切に取り組まれるようお願いいたします。

各都道府県知事におかれては、貴都道府県内の指定都市を除く市町村長及び市町村議会議長に対しても、この旨を周知していただくとともに、適切な御助言をお願いいたします。

なお、地域の元気創造プラットフォームにおける調査・照会システムを通じて、各市町村に対して、本通知についての情報提供を行っていることを申し添えます。

総財公第 102 号  
平成 26 年 8 月 5 日

各都道府県知事  
各都道府県議会議員  
各指定都市市長  
各指定都市議会議員

殿

総務省自治財政局長

### 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

標記については、「第三セクター等の経営健全化の推進等について」（平成 26 年 8 月 5 日付総財公第 101 号総務大臣通知）により、各地方公共団体が第三セクター等の効率化・経営健全化と地域の元気を創造するための活用の両立に適切に取り組まれることを要請しているところです。

これを踏まえて、総務省においては、第三セクター等の経営改革等に関する新たなガイドラインとして、別添のとおり「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定しました。各地方公共団体におかれては、指針の内容に十分留意の上、適切な対応をお願いします。

なお、「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」（平成 21 年 6 月 23 日付総財公第 95 号）は、廃止します。

各都道府県知事におかれては、貴都道府県内の指定都市を除く市町村長及び市町村議会議員に対しても、この旨を周知していただくとともに、適切な御助言をお願いします。

また、地域の元気創造プラットフォームにおける調査・照会システムを通じて、各市町村に対して、本通知についての情報提供を行っていることを申し添えます。

本通知は、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 245 条の 4 第 1 項（技術的な助言）に基づくものです。

## 第三セクター等の経営健全化等に関する指針

### 第1. 本指針の基本的な考え方

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等（第三セクター及び地方公社（注1））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、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。地方公共団体は、関係を有する第三セクター等について、自らの判断と責任により徹底した効率化・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ある。

特に、地方公共団体が損失補償を行っている第三セクター等の債務については、第三セクター等の経営状況が著しく悪化している場合には、将来的に地方公共団体に多額の財政負担が生じるおそれがある。第三セクター等の抜本的改革（注2）を必要とする状況にありながらも、取組が遅れている地方公共団体にあつては、抜本的改革を含む経営健全化について、速やかに取り組むことが求められる。

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（第三セクター等以外の企業をいう。以下同じ。）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所であり、第三セクター等はそれらを実現するための有効な手法となる場合がある。

各地方公共団体におかれては、これらの点を踏まえて、出資（原則として25%以上）を行っている法人、損失補償等の財政援助を行っている法人その他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を対象として、効率化・経営健全化と地域活性化等に資する有意義な活用の両立に取り組まれるよう留意されたい。

#### （注1）

本指針において、「第三セクター」とは地方公共団体が出資又は出えん（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。）並びに会社法法人をいい、「地方公社」とは地方住宅供給公社、地方道路公社及び土地開発公社をいうものとする。

#### （注2）

「第三セクター等の抜本的改革」とは、第三セクター等が行っている事業そのものの意義（必要性、公益性）、採算性等について改めて検討を行い、事業継続の是非や事業手法の選択について、第三セクター等の存廃を含めて判断を行うことをいう。

### 第2. 地方公共団体の第三セクター等への関与

地方公共団体は、以下の点に留意して、第三セクター等の健全な経営が維持されるように、経営状況等を把握し、適切な関与を行うことが必要である。

## 1 経営状況等の把握、監査、評価

- (1) 地方公共団体は、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。以下、「健全化法」という。）の趣旨を踏まえ、関係する第三セクター等の現在又は将来の経営状況や資産債務の状況について、適切に把握を行うことが必要である。その際、同法の損失補償債務等負担見込額の算定基準等に基づくことが適当であり、また、その法人形態や行う事業の特性にも留意するべきである。

特に、当該第三セクター等に関する地方公共団体の現在及び将来における財政的リスク（詳細は第2.4（公的支援（財政支援）の考え方）を参照）について、別紙1も参考として、適切かつ簡明な把握を行うことが必要である。

第三セクター等の経営状況等の正確な把握を行うためには、当該第三セクター等の財務諸表の適正性の確保が前提となるため、当該法人の形態等に応じた適切な会計基準を適用することが重要である。

また、資産（販売用資産、事業用資産等）については、時価額や売却の可否等について、当該資産の実情や特性を踏まえた適切な手法と水準で把握することが望ましい。

- (2) 地方公共団体の長は、第三セクター等に対する財政援助についての監査（地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第7項前段）、出資法人に対する監査（同項後段）及び外部監査制度（同法第252条の37第4項等）等により、第三セクター等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るべきである。

また、一定の要件を満たす一般社団法人及び一般財団法人、並びに会社法法人は、法令に基づき会計監査人の監査を受けることが義務付けられていることに留意するとともに、それ以外の第三セクター等についても外部の監査を積極的に活用することが望ましい。

- (3) 地方公共団体は、経営・資産債務の状況等を把握した上で、継続的かつ定期的に評価を行うことが必要である。

評価に当たっては、外部の専門家の意見等も参考としつつ、第三セクター等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、第三セクター等以外の事業手法との比較も行い、最終的な費用対効果に留意することが必要である。その際、当該第三セクター等の「存続（事業継続）の前提となる条件」（ゴーイング・コンサーン）の明確化に取り組むことが望ましい。

なお、地方公共団体は、これらの評価に先立って第三セクター等が自ら評価を積極的に行うよう指導・監督等を行うとともに、合理的な評価基準の策定等に取り組むことが望ましい。

- (4) 第三セクター等の経営状況等について把握、監査、評価を行った結果、現在又は将来における経営の悪化、健全性の喪失等が判明した場合には、速やかにその旨を明らかにし、経営健全化に取り組むことが必要である。

## 2 議会への説明と住民への情報公開

地方公共団体は、議会・住民に対して、第三セクター等の財務書類や将来負担額等を報告・公表することに加え、第三セクター等の経営諸指標（経常収支比率、流動比率、自己資本比率、有利子負債比率等）、地方公共団体が行っている財政的支援とそれに伴う財政的なリスク、現在の経営状況に至った理由、将来の見通し等について、分かりやすい説明を行い、理解を得ることが必要である。

そのためには、地方公共団体が第三セクター等の経営状況等を一覧できる資料を作成し公表することや、第三セクター等が自ら積極的な情報公開等に取り組むように指導すること等も有効であると考えられる。

また、第三セクター等の他の出資者及び利害関係者（債権者、取引先等）に対しても、経営状況等について十分な説明が行われ、理解が得られるように努めることが求められる。

## 3 経営責任の明確化と徹底した効率化等

- (1) 第三セクター等は、地方公共団体から独立した事業主体として自らの責任で事業を遂行する法人であり、第三セクター等の経営責任は経営者に帰するものである。

経営者は、第三セクター等の経営が悪化した場合等には、民事・刑事上の法的責任追及が行われる可能性があり得ることを十分に認識した上で、第三セクター等の経営に当たることが必要である。

- (2) 地方公共団体は、第三セクター等の役職員の選任について、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ることが必要である。

第三セクター等の事業内容、他の出資者及び利害関係者との関係等により、地方公共団体の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、十分に検討を行うことが求められる。

また、地方公共団体を退職した者を第三セクター等が採用する場合にあっては、当該第三セクター等が必要とする能力・知見を有する人材であるか、よりふさわしい人材はいないのか等の観点から、十分な検討を行った上で採用することが必要である。

- (3) 地方公共団体は、第三セクター等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進めることが必要不可欠である。

また、第三セクター等の内部における組織体制、責任、サービス、会計及び資金の管理・運用等の経営上の重要事項について、あらかじめ当該地方公共団体としての指導・監督方針や基準を策定し、明確にしておくことが望ましい。

- (4) 地方公共団体は、第三セクター等の経営において、民間の資金やノウハウを可能な限り活用するように留意するべきである。このような観点から、当該第三セクター等

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（地方公共団体からの出資の解消）を視野に入れた経営のあり方についても検討することが望ましい。

- (5) 地方公共団体は、第三セクター等の資金調達について、4（公的支援（財政支援）の考え方）に記載する公的支援（財政支援）の考え方も踏まえ、地方公共団体の信用力に依存するのではなく、徹底した情報開示を前提とした上で、自立的に行われるように留意するべきである。

#### 4 公的支援（財政支援）の考え方

##### (1) 基本的な考え方

第三セクター等は地方公共団体から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る。その経営は原則として当該第三セクター等の自助努力により行われるべきであるが、性質上当該第三セクター等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等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、地方公共団体が公的支援を行うこともやむを得ないものと考えられる。

公的支援を行う場合にあっても、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にすることが特に重要である。このため、地方公共団体と第三セクター等の間で、公的支援の上限や期限、支援を打ち切る要件等について取り決めておくことが必要である。その際には、第三セクター等が行う事業の公共性、公益性、法人形態、「存続の前提となる条件」（ゴーイング・コンサーン）等を踏まえた検討を行うことが求められる。

なお、地方公共団体が第三セクター等に対する事実上の支援として行う業務委託等や、地方公共団体が給与等を負担する職員の出向等についても同様に取り扱うことが必要である。

##### (2) 損失補償（債務保証を含む。）

地方公共団体が第三セクター等の債務について行う損失補償（地方道路公社及び土地開発公社に対する債務保証を含む。以下同じ。）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。特に、多額の損失補償を行う第三セクター等が経営破たんした場合には、当該地方公共団体は巨額の債務（財政負担）を負うという特別なリスクが存在する。

加えて、第三セクター等に対する金融機関等による資金調達面からのガバナンスが希薄となるため、本来は存続困難な事業が存続したり、第三セクター等、地方公共団体、金融機関等の間で適切なリスク分担が行われないなどの問題を有する。

このため、地方公共団体が第三セクター等に対して公的支援を行う場合には、債務について損失補償を行うべきではない。これは、既に地方公共団体が損失補償を行っ



ている債務の借換えを行う場合や政府関係機関等が第三セクター等に対して貸付けを行う場合にも同様である。

また、既存の損失補償債務についても、地方公共団体は適切な把握及び管理を行うとともに、計画的に削減することが必要である。

他の方策による公的支援では対応困難であるなど、真に必要やむを得ず損失補償を行う場合には、あらかじめ損失補償契約の内容、損失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）を当該地方公共団体が負うことになった場合の影響等を記載した調書を調製した上で、議会・住民等に対して明らかにし、理解を得るべきである。

### (3) 短期貸付け

地方公共団体が第三セクター等に対して短期貸付け（同一年度に貸付けと返済の双方が行われる貸付け）を反復かつ継続的に実施することは、本来は長期貸付け又は補助金の交付等により対応すべきであって制度の趣旨を逸脱しており、他の方策による公的支援に移行することが必要である。

また、短期貸付けは、損失補償と同様に、当該第三セクター等が経営破たんした場合には、その年度の地方公共団体の財政収支に大きな影響を及ぼすおそれがあることから、避けるべきである。

特に、短期貸付けの出納整理期間における返済を恒常的に行っている場合には、予算単年度主義の原則や健全化法の趣旨に反している。このような不適切な取扱いを行っている地方公共団体は、法の趣旨を十分に踏まえ、速やかに見直すことが強く求められる。

### (4) 長期貸付け

地方公共団体が第三セクター等に対して行う長期貸付けについては、一般的に、損失補償や短期貸付けと比べれば地方公共団体の財政的リスクは低いものと考えられるが、一の年度に多額の償還が見込まれる場合や地方債（いわゆる「貸付金債」）を財源としている場合等には、長期貸付けを行う第三セクター等の経営の著しい悪化が地方公共団体の財政運営に大きな影響を及ぼすおそれがあることに留意することが必要である。

### (5) 出資（増資を含む。）

地方公共団体が第三セクター等に対して行う出資（増資を含む。）は、公的支援の手法としては、地方公共団体には既に行った出資が毀損すること以上の財政負担が生じることはないという特性を有し、また、出資額に応じた権利等が生じる場合が多い。

このため、第4（第三セクター等の設立）において詳述する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、出資の是非・規模等を判断することが必要である。

なお、第三セクター等のガバナンスを強化するため、地方公共団体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ておくことが重要である。

また、地方債（いわゆる「出資金債」）を財源として出資を行っている場合においては、(4)（長期貸付け）と同様、出資を行う第三セクター等の経営が破たんした場合等には出資金債の繰上償還等が求められ、当該地方公共団体の財政運営に大きな影響を及ぼすおそれがあることに留意することが必要である。

#### (6) 長等の私人としての債務保証

地方公共団体の長等が私人としての立場で第三セクター等の債務を保証することは、公職としての立場での契約と混同されるおそれがあるため、行うべきではない。現在このような契約を行っている場合には、早急に是正することが必要である。

### 第3. 第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化

地方公共団体が経営状況等の把握に努めた結果、現在又は将来の経営の悪化、健全性の喪失等が判明した場合には、速やかにその旨を明らかにし、経営健全化に取り組むことが必要である。特に、地方公共団体に相当程度の財政的リスクが存在する第三セクター等において、経営が著しく悪化している場合には、速やかに抜本的改革を含む経営健全化を検討することが強く求められる。

地方公共団体は第三セクター等の経営健全化、特に抜本的改革を含む経営健全化に取り組む場合には、以下の点に留意することが必要である。

#### 1 第三セクター等の経営健全化についての役割分担

(1) 第三セクター等の経営は、地方公共団体から独立した事業主体として、自らの判断と責任に基づいて遂行することが原則であるが、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、地方公共団体が行う公的支援による財政的リスク等を踏まえて、地方公共団体が主導することが必要である。

(2) 地方公共団体は、第三セクター等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、財政支援は行うべきではない。

また、第三セクター等が公共性、公益性が高い事業を行っていたとしても、財政支援の前に経営の効率化、合理化の余地について検討し、速やかに取り組むことは当然である。

#### 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等については、地方公共団体が抜本的改革を含む経営健全化に取り組むべき対象とすることが適当である。

- 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（例えば、地方公共団体の直営、民間企業への委託等）と比べて費用対効果が乏しいもの。
- 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。
- ④ 地方公共団体が多大な財政的リスクを有するもの。具体的な基準を一律に設定することは困難であるが、一つの目安として、地方公共団体が第三セクター等に対して行う損失補償及び短期貸付けの標準財政規模に対する比率が、当該地方公共団体の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都道府県は 3.75%、市町村は 11.25%～15%）に達している場合には、多大な財政的リスクを有するものとして取り扱うことが適当である。（別紙 1 参照）
- ⑤ 「存続の前提となる条件」（ゴーイング・コンサーン）を満たさなくなったもの。

(2) 第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化について、地方公共団体は、別紙フローチャートの手順により検討を行うことが適当である。（別紙 2 参照）

なお、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等については、原則として採算性が無いものと判断することが適当である。

- ① 損失補償を行っている第三セクター等（地方道路公社及び土地開発公社を除く。）で、損失補償債務等についての一般会計等負担見込額の算定に関する基準（平成 20 年総務省告示第 242 号）における標準評価方式において損失補償債務が B～E と評価されたもの、又は個別評価方式においてその算入割合が 30%以上とされたもの（B～E は負担額の算入割合の基準であり、破たん可能性ではないことに留意が必要。）。
- ② 損失補償を行っていない第三セクター等（地方道路公社及び土地開発公社を除く。）で、次のいずれかに該当するもの。
  - ア 経常収支が赤字のもの。地方公共団体から補助金等の財政援助を受けている場合はその額を控除の上、判断すること。
  - イ 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、判断すること。
  - ウ 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。
- ③ 地方道路公社
  - 料金収入が管理運営費（借入金利息を含む。）に満たない不採算路線を有するもの。
- ④ 土地開発公社
  - 損失補償を付した借入金によって取得された土地で保有期間が 5 年以上であるものを保有しているもの、又は保有している資産を時価評価等した場合に実質的に債務超過であると認められるもの。

(3) 地方公共団体の長は、第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化の検討に当たり、関連予算の議決、地方公社の解散、和解契約の締結等の局面で議会の議決が行

われることに留意の上、議会・住民等に対して以下に掲げる事項について十分に明らかにすることが適当である。

- ① 事業採択から現状に至った経緯と責任
- ② 当該第三セクター等の抜本的改革を含む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 事業の整理（売却・清算）又は再生を選択し、それに伴い損失補償の履行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

- (4) 地方公共団体は、第三セクター等の抜本的改革を行った結果、第三セクター等が行っていた事業を地方公共団体又は別の第三セクター等に引き継ぐ場合には、当該事業が地方公共団体の財政に及ぼす影響等を勘案の上、経営状況、資産管理状況等を議会・住民等に明らかにすることが必要である。

### 3 債務調整を伴う処理策

- (1) 地方公共団体が債務調整を伴う処理策を実行する場合には、手続き、内容等についての公平性、透明性等を確保することが必要である。このため、債務調整に当たっては、法的整理や私的整理に関するガイドライン、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再生計画の策定手順、特定認証紛争解決手続等の一般に公表された債務処理の準則等について、各手法の特性を十分に理解した上で、活用を図ることが適当である。

- (2) 地方公共団体は、第三セクター等に対する公的支援についての第2.4（公的支援（財政支援）の考え方）の考え方を踏まえ、処理策の実行においても新たな損失補償は行うべきではない。

また、当該第三セクター等の債務を地方公共団体が代わって引き受ける免責的債務引受は、既に付した損失補償債務の範囲内であって、当該債務の短期かつ確実な履行のため等の特別な理由がある場合を除き、行わないことが適当である。

さらに、地方公共団体の長等が個人保証を行っている場合に、個人の限度を超えた負担が求められることにより、抜本的処理策推進の阻害要因となることがないように、関係者間で必要な調整が行われるべきである。

### 第4. 第三セクター等の設立

第三セクター等の設立等については、以下の点に留意して検討を行い、事業を行うために最も適切な手法・法人形態等を選択し、実施体制を構築することが必要である。

- (1) 地方公共団体が、公共性、公益性と採算性を併せ持つ事業を実施する手法を選定する場合には、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、第三セクター等以外の事業手法も含めて具体的な比較

を行うことが必要である。

検討に当たっては、外部の専門家の意見を聴取すること等により、客観性、専門性の確保に特に留意した上で、将来の需要予測、事業計画の策定等を行うことが強く求められる。事業実施ありきによる収支の辻褃合わせは厳に行うべきではない。

- (2) 役割を終えた第三セクター等については、整理や地方公共団体の関与の解消等を検討すべきである。このことを踏まえて、地方公共団体は当該第三セクター等の「存続の前提となる条件」（ゴーイング・コンサーン）を設立の際に明らかにしておくことが適当である。
- (3) 地方公共団体と第三セクター等が一体的なものであるとの誤解や、地方公共団体が第三セクター等の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ておくことが必要である。
- (4) 検討の結果として、「第三セクター等」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等の方式で行う理由、地方公共団体の負担・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ことが必要である。
- (5) 新たに設立する第三セクター等に対して地方公共団体が行う公的支援については、第2.4（公的支援（財政支援）の考え方）に記載されている内容に十分に留意することが必要である。
- (6) 第三セクター等の資金調達については、地方公共団体の財政健全化と当該第三セクター等の自主的な経営の観点から、地方公共団体の信用に依存するのではなく、第三セクター等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・ファイナンスの考え方に立った資金調達）を始めとする自立的な資金調達を基本とするべきである。地方公共団体は、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、第三セクター等による事業化を断念するべきである。
- (7) 第三セクター等の設立に当たっては、当該第三セクター等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することが必要である。資本のうち、地方公共団体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を活用することを検討するべきである。

なお、地方公共団体が経営に関し主導的な地位を確保すべき場合には、必要な割合の出資を行うことが必要である。

## 第5. 第三セクター等の活用

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、単独の地方公共団体が自ら直接に事務事業を執行する手法のみによっては、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る。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る。

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等は、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る。地方公共団体は、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、第三セクター等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が望ましい。

### 1 地方公共団体の区域を超えた活動

現状では、第三セクター等は、複数の地方公共団体がそれぞれの区域を超えて共同で事業を実施するための簡便で有効な手法の一つである。

第三セクター等を活用した場合には、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（第三セクター等の設立）と終了（第三セクター等の解散）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等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である。

### 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（特に、中山間地域、離島等）においては、第三セクター等は、産業振興、地域活性化等に取り組むための有効な手法となる場合がある。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である。

初期投資（イニシャルコスト）等は地方公共団体が負担しながらも、第三セクター等が経営の安定により地方公共団体の関与・支援を必要としなくなった場合には、地方公共団体との関係を解消（地方公共団体の出資の返還、保有株式の買い取り等）するなど、第三セクター等という手法を法人が自立的な運営が可能となるまでの過渡的な事業手法として取り扱うことも可能である。

### 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、第三セクター等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、地方公共団体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る場合がある。

特に、公共施設、インフラ等の維持・管理、運営等については、地方公共団体が直接

実施するよりも、第三セクター等が事業を行うことにより、効率化が図られ、新たな価値が生み出される事例が見受けられるところである。現在、多くの第三セクター等が PFI 事業における選定事業者（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成 11 年法律第 117 号）第 2 条第 5 項）や指定管理者（地方自治法第 244 条の 2 第 3 項）として、地域において一定の役割を果たしている。

また、これらの事業について、民間企業を事業実施主体とするのでは、公共性、公益性の担保について、議会・住民等の理解や支持が得られにくいことがあり、このような場合に、第三セクター等が主体となることで、確実かつ円滑な進捗が可能となることが考えられる。

## 第 6. その他

### 1 市町村に対する都道府県の支援

都道府県にあっては、市町村の第三セクター等について、市町村が行う抜本的改革を含む経営健全化を始め、設立、運営等について実効性のある支援を行うことが必要であり、先進事例の紹介、企業会計に精通した人材のあっせん、助言や情報提供等を行うべきである。

### 2 関係府省の支援

地方公共団体は、地方公社、林業公社を始め、国の施策に関連して設立された第三セクター等について、抜本的改革を含む経営健全化の取組を行う場合には、関係府省による地方公共団体に対する支援策を有効に活用することが適当である。

### 3 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」（平成 25 年 11 月 29 日付インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議決定）において、地方公共団体は、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いる。地方公共団体は、このことを踏まえて、関係する第三セクター等に対して、適切な要請、助言、支援等を行うことが必要である。

### 4 先進的事例の活用

地方公共団体が第三セクター等の効率化・経営健全化と活用に取り組む場合には、先進事例を参考とすることが有効である。

総務省においては、先進的取組の事例を整理し、紹介する予定である。地方公共団体におかれては、このような情報も参考として、適切に取組を進められたい。

## 1. 債権・出資金の放棄額

地方公共団体にとって当該年度の財源は不要であるが資産が減少するものである。

① 長期貸付金	<input type="text"/>		
② 出資金	<input type="text"/>	計	<input type="text"/> α

## 2. 当該年度に財源を要する財政的リスク

破たん時(破たん年度)に地方公共団体が負担する可能性がある財政的リスクである。

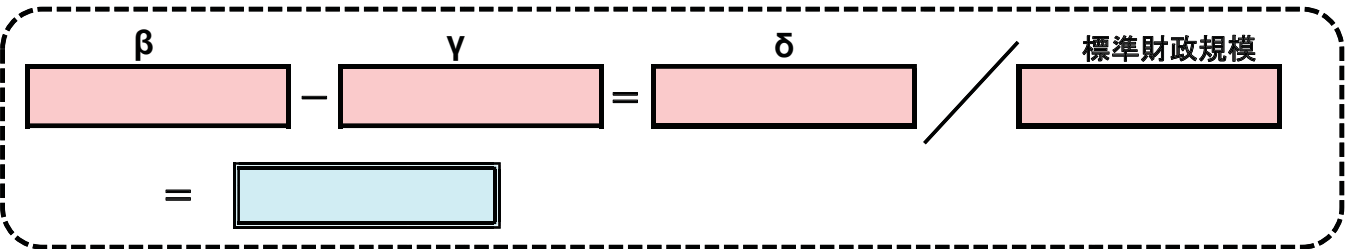
① 損失補償・債務保証	<input type="text"/>		
② 短期貸付金	<input type="text"/>	計	<input type="text"/> β



## 3. 財源が手当てできない可能性がある財政的リスク

上記β から第三セクター等による弁済や財源充当が可能なものを控除したもの。地方公共団体にとって財源手当てができない場合には実質赤字額となる可能性があるものである。

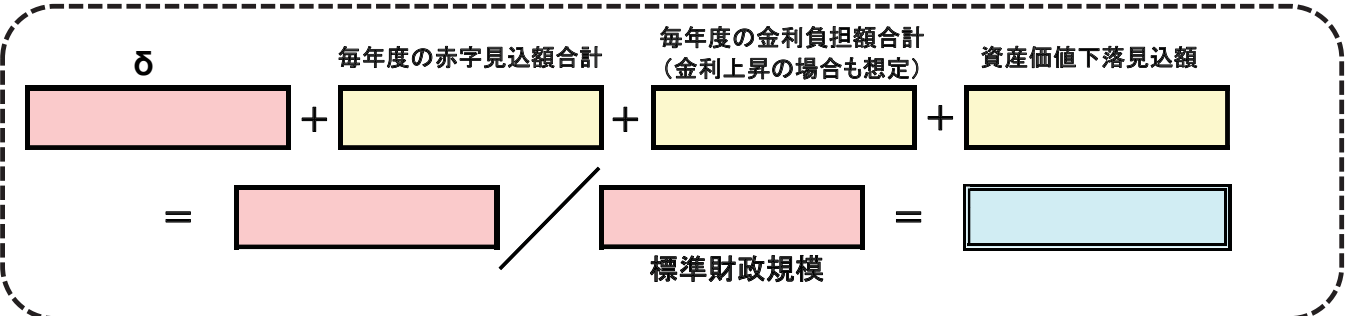
① 第三セクター等の弁済可能額(※)	<input type="text"/>		
② 地方公共団体の財政調整基金額	<input type="text"/>	計	<input type="text"/> γ



※破たん時に弁済可能なもののみ(預貯金や速やかな売却可能な資産(時価額)のみ。  
なお、土地等については破たん時に適切な価格で売却できないリスクを考慮。)

## 4. 将来的なリスクを見込んだ財政的リスク

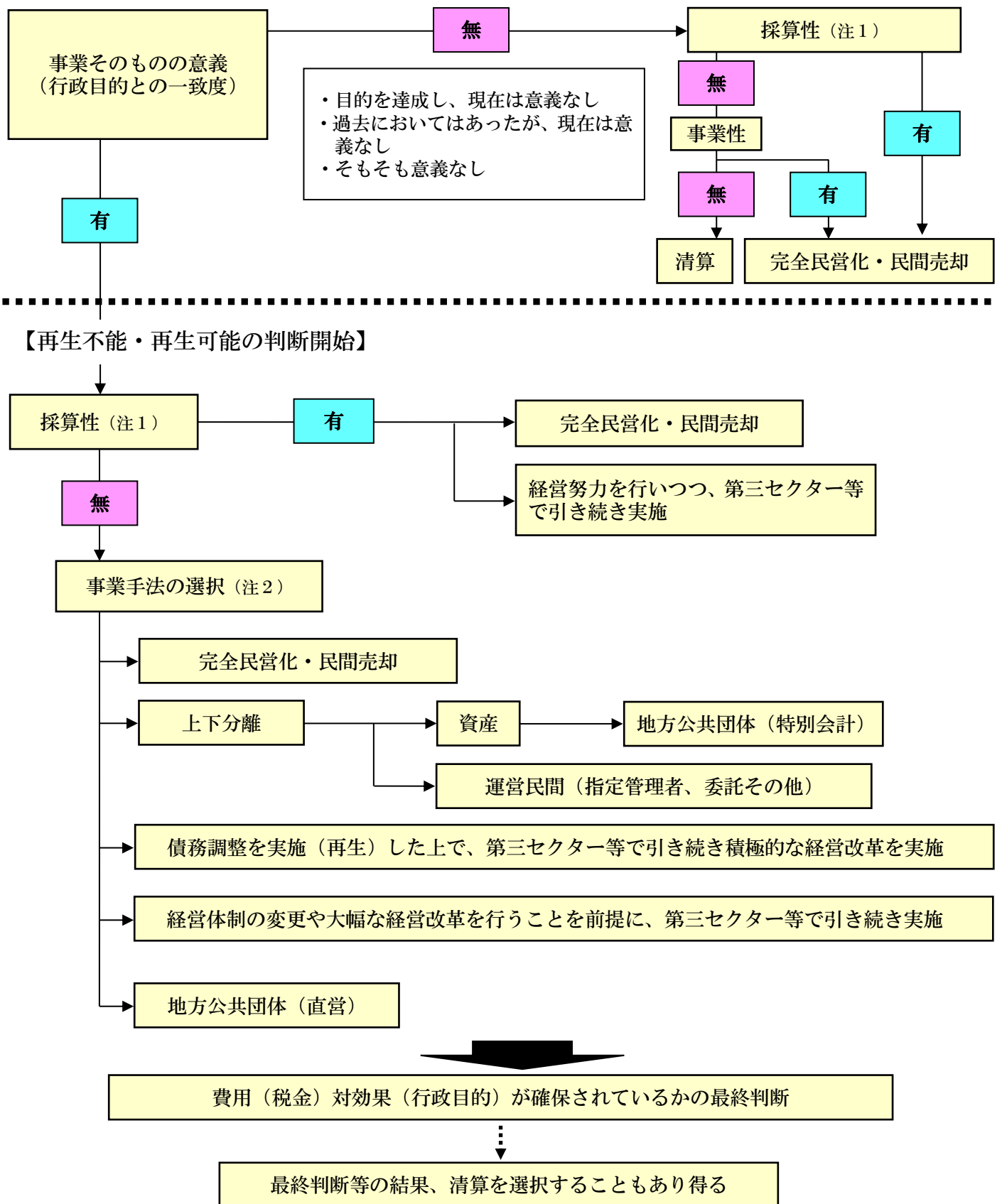
現在の財政的リスクに今後の赤字見込額や金利増加額を加算したもの。将来的に地方公共団体が負担する可能性がある(場合によっては実質赤字となる可能性がある)財政的リスクである。



※長期貸付金のうちN年度までの返済を見込んでいる場合には必要に応じて赤字見込額に含めるべきである。



【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】



(注1) 採算性の判断に当たっては、基本的に、指針第3を参照のこと。

(注2) 地方公共団体が、補助金を投入する前提で事業手法の選択を行うべきではない。ただし、性質上第三セクター等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等の事業の性質上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であると認められる経費等に限って、補助金を投入することもあり得る。