

# 行政連携団体の地方創生・経営健全化指針

令和5年3月  
徳島県

## 1. これまでの取組み

平成16年6月に県が策定した「外郭団体見直し等の基本方針」を踏まえ、各団体においては平成27年度までの3期にわたる「経営改善計画」を策定し、団体の存廃を含めた抜本的な見直しや経営改善に取り組み、役職員数や県補助・委託金の半減など、大幅な「経営のスリム化」を実現した。

また、平成26年8月の総務省通知「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」も踏まえ、平成28年度からは県が策定する「地方創生・経営健全化指針（第1期：平成28年度～平成30年度、第2期：令和元年度～令和4年度）」に基づき、各団体において「地方創生・経営健全化計画」を策定し、「経営健全化」と「地域活性化」の両立に資する事業運営が図られているところである。

## 2. 次期取組みの基本方針

県においては、人口減少・少子高齢化や激甚化する自然災害、新型コロナウイルス感染症への対応など更に複雑多様化する行政課題に迅速に対応し、県民サービスの向上や地方創生の実現に向け、多様な事業主体との連携・分担による効果的な事業展開を図っているところであり、とりわけ、行政の補完・代替機能を有する行政連携団体には、公共性や公益性が高い事業の効率的な実施などにより、各団体の特性を活かした地域活性化への貢献が引き続き強く期待されている。

一方で、国の指針においては、地方公共団体が自らの判断と責任により、関係団体における徹底した効率化・経営健全化等の取組みを推進し、もって財政規律の強化に努めることが必要とされており、地方公共団体が今後も経営健全化と地域活性化等に資する取組みの両立に主体的に取り組んでいくことが求められている。

こうした状況を踏まえ、行政連携団体における「地域活性化」と「経営健全化」の更なる推進に向け、引き続き各団体には、直近の社会情勢の激変も踏まえた上での次期「地方創生・経営健全化計画」の策定を要請する。

なお、次期取組みの新たなポイントとして、各団体における「地方創生・経営健全化計画」策定にあたり、

- ・「大阪・関西万博」「SDGs」「カーボンニュートラル」等の県の中長期ビジョン
- ・「デジタル社会」「グリーン社会」の実現 など

ポストコロナ新時代への視点を導入した「重点取組目標（事業分野）」の見直しを実施するとともに、定量的成果指標の導入徹底と、県における新たな視点を踏まえた検証及び第三者機関への報告等の実施により、PDCAサイクルの更なる強化を行う。

### 3. 「地方創生・経営健全化計画」策定の対象となる行政連携団体

- (1) 県が25%以上出資又は出せん（以下「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、公益財団法人及び特例民法法人を含む。以下同じ。）並びに会社法法人等
- (2) 県が損失補償を行っている法人
- (3) 地方公社（住宅供給公社及び土地開発公社）

### 4. 「地方創生・経営健全化計画」策定の基本的考え方

#### (1) 「地方創生・経営健全化」策定の方向性

各団体においては、「地方創生・経営健全化計画」を策定し、その推進を図っているが、ほとんどの団体で、今年度がその最終年度にあたることから、引き続き「経営健全化」を進めるとともに、「県民目線・現場主義」で「地域活性化」に貢献し「地方創生」の実現を目指すため「計画」を策定し、取組を推進する。

#### (2) 3つの柱

計画推進の3つの柱は次のとおりとする。

##### ・地方創生の推進

団体のもつ強みを活かした事業展開で「地方創生」を加速

##### ・更なる連携推進

「産・学・官・金・労・言」の「六位一体」の連携推進で効果的・効率的な事業推進

##### ・不断の経営改善

更なる「経営改善」に向けた団体独自の取組を推進

#### (3) 計画期間：令和5年度～令和8年度（4年間）

#### (4) 取組内容

##### ①目標設定

##### ・事業分野

各団体は「地方創生」や「SDGs」に掲げる目標の達成に寄与する「重点取組目標」（数値目標）を定め、地域に根ざした団体の特性を活かした機動的な事業運営を推進する。

なお、「重点取組目標」についてはポストコロナ新時代への視点を導入した見直しを実施するとともに「定量的成果指標※」の導入を徹底する。

##### ・経営分野

各団体は「効率化・経営健全化」に資する「重点取組目標」（数値目標）を定め、財務や役職員数の適正化等、経営体質強化に向けた取組を推進する。

##### ②透明性

各団体でのコンプライアンス向上の取組や情報公開の推進など、透明性の向上に努める。

##### ③進捗管理（PDCAサイクルの確立）

各団体は、「計画」の取組状況の達成度や課題の分析に加え、団体の経営状況、財政的リスクの状況、事業の公共性・採算性及び今後の方向性について「自己点検評価」を実施し、毎年度、県へ報告するものとする。

団体所管課は、団体から評価報告を受け、事業運営や経営状況、財政的リスク等を把握・評価するとともに、必要に応じ事業運営や経営の健全化に向けた具体的な対応を検討し、実施するものとする。

県の評価結果は、人事課が指定する「第三者で構成する機関」に報告し、評価を受けるとともに、意見や提言を聴取し、更なる「地方創生・経営健全化」の推進に反映させる。

## 5. 行政連携団体に求められること

### (1) 地方創生の取組推進について

- ①行政連携団体は、行政の補完・代替機能を有し、機動的かつ弾力的に行政目的を達成するための有効な手段として公益的・公共的事業の役割を果たすため設立されたものであることに鑑み、その社会的使命や役割を踏まえた事業を主体的に企画・推進する。
- ②行政、民間事業者、住民等の官民連携により、SDGsの達成に向けた取組を推進する。

### (2) 経営健全化の推進

- ①県からの補助金・委託金等については、県の財政支援に過度に依存しない財務体質を確立し、自立を促進するため、事業の必要性、効果、コストの妥当性等を十分検証した上で、適正化に努める。
- ②経営の効率化を進め、黒字基調の健全な経営を目指す。また、経営状態が安定している団体であっても、今後の社会経済情勢等の変化にも対応できるよう、経費削減や増収策など、更なる経営改善に取り組む。
- ③役職員数の適正化に努めるとともに、新たな業務への対応については、既存事業の見直しや事務処理方法の改善を行うとともに、職員の採用については、事業効果や事業期間を検証し慎重に対応する。また、給与の適正化や組織機構のスリム化等不断の見直しを行う。
- ④一定の役割を終えた団体や経営が悪化している団体については、「廃止」や「統廃合」なども含め、抜本的対策を行う。
- ⑤「公の施設」の指定管理者となっている団体については、団体の特性を活かしながら、管理コストや組織の適正化、さらには企画力やサービスの質の向上など、更なる経営体質の改善に取り組む。
- ⑥団体の自主財源を確保するため、収益事業を展開するほか、国の公募的資金や賛助会費、寄附金など収入の拡大に向けた取組を積極的に進めるとともに、国等から新たな委託業務を獲得するなど、自立に向けた経営努力も併せて行う。

### (3) 議会や県民への説明責任

地方自治法の規定により、団体は、長の調査権の対象となる法人等及び、長が議会に経営状況の報告を要する対象となる法人等とされていることから、今後も議会への報告はもとより、県民にもその状況を積極的に説明する。

### (4) 情報公開の更なる推進

県では、団体の経営状況や進捗状況等について、県ホームページ等を活用し、県民に分かりやすい情報提供に努めているところであるが、各団体においても、その設立や運営が県民の負担によってなされていることから、団体の透明性の確保や県民に対する説明責任が課せられていることを理解し、積極的に情報公開を行う。なお、情報公開を行うにあたっては、自らの存在価値をより一層発揮するため、全ての団体が法令上公表を求められている財務状況や役員名簿などの情報、各団体の活動状況や事業実績について、ホームページなどを活用したわかりやすく積極的な広報を行う。

※ 成果指標は、施策に関連した事業実施の結果、県民にどれだけ成果（効果）が現れるのかを示す指標で、施策の目的に対応するもの。

(例) 禁煙教室開催回数・・・活動指標（アウトプット）

禁煙教室参加者数、修了者数、喫煙率の低下・・・成果指標（アウトカム）

団体一覧

団体名	所管部局
一般財団法人徳島県環境整備公社	危機管理環境部
公益財団法人e-とくしま推進財団	政策創造部
公益財団法人とくしま“あい”ランド推進協議会	未来創生文化部
公益財団法人徳島県国際交流協会	未来創生文化部
公益財団法人徳島県文化振興財団	未来創生文化部
公益財団法人徳島県埋蔵文化財センター	未来創生文化部
公益財団法人とくしま移植医療推進財団	保健福祉部
公益財団法人徳島県福祉基金	保健福祉部
社会福祉法人徳島県社会福祉事業団	保健福祉部
公益財団法人とくしま産業振興機構	商工労働観光部
株式会社徳島健康科学総合センター	商工労働観光部
徳島工芸村株式会社	商工労働観光部
一般財団法人徳島県観光協会	商工労働観光部
株式会社コート・ベール徳島	商工労働観光部
公益財団法人徳島県農業開発公社	農林水産部
公益財団法人徳島県水産振興公害対策基金	農林水産部
公益財団法人徳島県林業労働力確保支援センター	農林水産部
公益財団法人徳島森林づくり推進機構	農林水産部
公益財団法人徳島県建設技術センター	県土整備部
徳島県土地開発公社	県土整備部
徳島ハイウェイサービス株式会社	県土整備部
徳島県住宅供給公社	県土整備部
阿佐海岸鉄道株式会社	県土整備部
徳島空港ビル株式会社	県土整備部
公益財団法人徳島県暴力追放県民センター	警察本部

(令和5年1月末現在)

## 〈参考資料1〉

### 第三セクター等の経営健全化等に関する指針

(平成26年8月5日付け総務省自治財政局長) 抜粋

#### 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ところであり、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。

#### 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た。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。

#### 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。

（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せん（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。

〈参考：第三セクター等の経営健全化に関する指針概要（総務省）〉

## 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。

<p><b>第1. 本指針の基本的な考え方</b></p> <p><b>第2. 地方公共団体の第三セクター等への関与</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況等の把握、監査、評価</li> <li>・議会への説明と住民への情報公開</li> <li>・経営責任の明確化と徹底した効率化等</li> <li>・公的支援（財政支援）の考え方</li> </ul> <p><b>第3. 第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第三セクター等の経営健全化についての役割分担</li> <li>・抜本的改革を含む経営健全化</li> <li>・債務調整を伴う処理策</li> </ul>	<p><b>第4. 第三セクター等の設立</b></p> <p><b>第5. 第三セクター等の活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方公共団体の区域を超えた活動</li> <li>・民間企業の立地が期待できない地域における事業実施</li> <li>・公共性、公益性が高い事業の効率的な実施</li> </ul> <p><b>第6. その他</b></p>
--	---

## 〈参考資料2〉

### 第三セクター等の経営健全化方針の策定について

（平成30年2月20日付け総務省自治財政局公営企業課長）抜粋

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））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、総務省では、「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日付け総財公第101号総務大臣通知）及び「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」（平成26年8月5日付け総財公第102号自治財政局長通知）（以下「大臣通知等」という。）により、各地方公共団体において、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、特に、地方公共団体に相当程度の財政的な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、抜本的改革を含む経営健全化に速やかに取り組むことを要請しているところです。

これを受け、総務省では、第三セクター等について地方公共団体が有する財政的なリスクの状況に係る調査を実施してきたところであり、地方公共団体に相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等が相当数見受けられます。

こうした状況を踏まえ、これらの第三セクター等と関係を有する地方公共団体によっては、引き続き、大臣通知等に基づき、財政的なリスクの計画的な解消に向けて、一層の経営健全化に取り組むことが必要です。

さらに、「経済・財政再生計画改革工程表2017改定版」（平成29年12月21日経済財政諮問会議決定）においても、第三セクター等については、財政的なリスク状況を踏まえ、各地方公共団体における経営健全化のための方針の策定・公表を推進することとされているところです。

つきましては、相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等と関係を有する地方公共団体におかれては、下記に御留意の上、抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応等を内容とする経営健全化のための方針（以下「経営健全化方針」という。）を速やかに策定し、公表していただきますようお願いします。