

公社等に関する指導指針（改定案）

第 1 目的

この指針は、「第三セクター等の経営健全化等について」（平成 26 年 8 月 5 日付総財公第 101 号総務大臣通知）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 日付総財公第 102 号総務省自治財政局長通知）を踏まえ、県が公社等に対する助言、指導及び必要な見直しを行ううえで共通となる考え方を示すことで、県が公社等の事業を通じて行政目的を効率的かつ効果的に果たすとともに、公社等の経営健全化と地方創生に資する有効活用の両立に向けて適切な取組みを図ることを目的とする。

第 2 対象公社等

この指針は、資本金、基本金その他これらに準ずるものの県の出資（出えんを含む。以下同じ。）の割合が 25%以上の法人及びその他県行政と密接な関係があり県が特に運営管理の適正化を図る必要があると認める法人（以下「公社等」という。）に対して適用する。

なお、県の出資の割合が 50%を超える法人が行うその他法人への出資については、県の出資とみなす。

第 3 県の関与のあり方

（1）基本的な考え方

公社等への出資等を所管する課長（以下「所管課長」という。）は、下記第 4 から第 8 に基づき、公社等の事業の意義、経営健全性（財務・経営状況、県の関与状況等）及び費用対効果等の観点から、それぞれ継続的かつ定期的に把握し、検証したうえで、特に、県の財政的リスクの回避の観点に留意し、当該公社等に対して助言、指導及び必要な見直しを行う。

また、公社等の経営について、収支改善や事業成果の向上等の運営改善、並びに役職員の数、給与の見直し及び組織機構のスリム化など徹底した効率化について不断の取組みを促すとともに、公社等の組織体制、責任、サービス、会計及び資金の管理・運用等の経営の重要事項について、公社等が自らの問題として取組みを進めるよう、助言及び指導等を行う。

（2）公社等見直し計画の作成と公表

所管課長は、上記（1）の考え方に基づき、毎会計年度、「公社等見直し計画」（別記様式 1～5）を作成する。なお、作成に当たっては、当該公社等をはじめ他の出資者と十分調整するものとする。

行政改革課長は、各公社等の「公社等見直し計画」を検証し、共通の課題に対して調整を図ったうえで取りまとめ、その内容について、行政改革の取組みの推進のために設置する第三者委員会等に報告し、助言や意見を得たうえで、県ホームページで公表する。

第 4 事業の意義の検証

所管課長は、事業内容、事業実績を適切に把握し、公社等の設立趣旨や県の出資目的等に照らし、当該公社等の運営が当初の目的どおりに適切になされているか、公社等の設立経緯やその性格（類型）にも留意して、以下のア～ウの視点から検証を行う。

検証の結果、事業そのものの意義を失っている場合は、県の関与のあり方（財政支援の見直し、委託事業の廃止、出資の引揚げ等）や公社等のあり方について、抜本的な見直しを行う（第 8（公社等の抜本的改革を含む経営健全化）参照）。

ア．公社等の必要性

- ・ 当該公社の運営は県の出資目的どおり適正になされているか。
- ・ 設立目的を達成済み、又は設立趣旨が社会経済情勢の変化により希薄化していないか。

イ．県の関与の必要性

- ・ 県の関与は制度等で求められる義務的なものか、任意的なものか。
- ・ 公社等の運営全般に今後も県の関与が必要か。
- ・ 県の出資者としての立場や出資の意図が希薄化していないか。

ウ．代替可能性

県が直接実施する場合や民営化、他公社等との統合と比較し、引き続き公社として行うことが最も適当か。

第 5 経営健全性等の検証

（1）財務・経営状況

所管課長は、公社等の財務及び経営状況について適切に把握し、収入確保や支出の削減等、収支改善や経営の効率化のための取組みについて、助言、指導及び必要な見直しを行う。また、財務及び経営状況の把握に当たっては、次の項目について特に留意することとする。

- ・ 財務状況：県出資額及び出資割合、資産、負債、借入金、純資産（債務超過）、剰余金（累積損失）
- ・ 経営状況：収益、費用、経常損益、純損益

（2）県の関与状況（財政支援及び人的支援等）

所管課長は、公社等に対する県の財政支援及び人的支援の状況について適切に把握し、公社等に対する県の関与が必要最小限のものとなるよう、助言、指導及び必要な見直しを行う。また、県の関与状況の把握に当たっては、次の項目について特に留意することとする。

- ・ 財政支援：損失補償・債務保証、短期及び長期貸付、補助金、委託料、その他県の関与度合いを検討するための財務指標（総収入に占める県の財政支援額の割合、剰余金の推移等）

① 財政支援

公社等に対する県の財政支援について、公益性を勘案したうえで、事業の性質上、当該公社等の経営に伴う収入をもって充てることができない経費及び当該公社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困難で

あると認められる経費に限り、必要最小限の範囲で行うものとする。

また、財政支援を行う場合には、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、あらかじめ県と公社等の間で、その考え方や条件等を取り決めておくものとする（別紙1（公社等に対する財政支援の考え方）参照）。

② 人的支援等

公社等への人的支援を行う場合には、目的や効果などを検証し、あらかじめ県と公社等との間でその考え方や条件等を取り決めておくものとする。

また、県退職者の公社等役員への再就職については、公社等の機能が十分発揮され、その設立目的が達成されるよう、公社等の要請に基づき、有為な人材の活用と適材適所の観点から対応する。

（3）経営健全性・財政的リスクの検証

所管課長は、公社等の経営健全性及び県の財政的リスクについて、次の観点から、それぞれ検証を行う。

- ① 債務超過に陥っていないか。
- ② 累積損失が生じていないか。
- ③ 当期純損益赤字が2期以上継続し、かつ今後3期以内に累積損失が生じるおそれがないか。
- ④ 県の債務保証、損失補償を受けていないか。
- ⑤ 県から長期貸付金を受けていないか。
- ⑥ 債務の元利償還金の財源の10%以上を県補助金又は貸付金等に依存していないか。

検証の結果、経営健全性が無い又は県にとって財政的リスクがあると判断される場合（第8（2）（抜本的改革の手順）参照）、その理由、解消時期等の明示を求めたうえで、必要に応じて中期経営健全化計画等の策定を求めるなど、経営健全化に向けた助言、指導及び必要な見直しを行う。

第6 費用対効果の検証（地方創生に資する公社等の有効活用を含む）

（1）費用対効果の検証

所管課長は、第4（事業の意義の検証）、第5（経営健全性等の検証）を踏まえ、当該事業を公社等が行うことが最終的に最も効率的で効果的であるかどうか、費用対効果の観点から、費用（県による出資、補助金その他の支援）に見合う効果（県民サービスや県民福祉の向上につながる成果）が出ているかなどについて、以下の点を参考に総合的に検証する。

- ・ 事業実績が県の出資目的に照らし期待される効果を上げているか。
- ・ 事業成果が費用（県による出資、補助金、その他の財政支出）に見合っているか。
- ・ 公社等の運営（事業手法やサービス提供方法）が効率性等に十分配慮したものか。
- ・ 現行の手法について、採算性や持続可能性の点で問題はないか。

なお、検証に当たっては、事業報告等に基づき、事業実績や事業成果を適切に把握するとともに、出来る限り事業活動等に関する数値目標（例えば、施設稼働率、利用者数、相談件数、事業実施数や住民サービス1回当たりのコストの推移等）の設定や

評価、それらを踏まえた見直し（PDCAマネジメントサイクルの活用等）の手法を含めて検討することとする。

検証の結果、費用対効果が乏しいと認められる場合は、公社等のあり方について抜本的改革を含む見直しを行う（第8（公社等の抜本的改革を含む経営健全化）参照）。

（2）地方創生に資する公社等の有効活用

人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化、厳しい財政事情をはじめとする現下の社会経済情勢において、県が直接的に事業執行する手法のみでは、地域住民が必要とする行政サービスを適確に提供すること等が困難となってきた。次の長所を有する公社等は、これらの課題を克服していくうえで有効な手法となる場合がある。このため、これまで述べてきた事項に十分留意し、公社等の健全な経営を前提としたうえで、十分な費用対効果が認められる場合には、公共性と企業性を併せ持つ公社等を地方創生等の実現のため、有効に活用を図ることとする。

ア. 地方公共団体の区域を超えた活動

公社等は、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として、機動的、弾力的な事業実施が可能であること。

イ. 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中山間地域や離島などの地域において、公社等は、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り、民間の資金やノウハウの適切な活用による地域活性化等に取り組むことが可能であること。

ウ. 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

公社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又は効果的に行うことが可能となる場合があり、特に、民間企業では公共性、公益性が担保できない事業における確実かつ円滑な進捗が可能であること。

第7 その他

（1）情報公開等

所管課長は、公社等の役割や事業内容、財務諸表、中期経営健全化計画、その他事業活動について、インターネットの活用等により県民に対して積極的な情報公開等に取り組むよう、指導する。

行政改革課長は、各公社等の「公社等見直し計画」を検証し、共通の課題に対して調整を図ったうえで取りまとめ、その内容について、行政改革の取組みの推進のために設置する第三者委員会等に報告し、意見や助言を得たうえで、県ホームページで公表する（再掲）。

また、県議会に対して、地方自治法第243条の3第2項の規定に基づき、対象となる法人の経営状況説明書（毎事業年度の事業の計画及び決算に関する書類）を提出する。

(2) 監査等

所管課長は、上記助言及び指導等の他、各種法令等に基づく指導監督機関と連携を図りながら、次の点について、助言、指導及び必要な見直しを行う。

① 会計基準、外部監査

会計基準の厳正な運用を行うとともに、可能な限り、公認会計士等による外部監査を受けるなど、決算の正確性を担保すること。

② 第三者評価

必要に応じ、外部の専門家を活用した第三者による評価を実施し、公社等のあり方の見直しや運営改善、経営の効率化に向けた取り組み強化を行うこと。

(3) 資金運用

所管課長は、公社等が資金の管理運用を行うに当たって、あらかじめ資金の運用基準を明確にし、金融機関の経営状況、各金融商品の性格やリスクなど、必要な情報を把握したうえで行うよう、指導を行う。また、事務手続きや運用責任の所在など、資金運用体制を明確にするよう、併せて指導する。

第8 公社等の抜本的改革を含む経営健全化

(1) 抜本的改革の対象となる公社等

所管課長は、公社等の評価・検証の結果、次の点に該当すると認められた場合は、当該公社等について、抜本的改革を含む経営健全化に取り組むものとする。

- ① 公共性、公益性が喪失したか、著しく低下したものの。
- ② 他の事業手法と比べて費用対効果が乏しいものの。
- ③ 実質的に債務超過であるものの。
- ④ 県が多大な財政的リスクを有する（県が公社等に対して行う損失補償及び短期貸付の標準財政規模に対する比率が3.75%以上である）もの（別紙2（公社等の県に対する財政的リスクの認識方法）参照）。
- ⑤ その他「存続の前提となる条件」を満たさなくなったもの*。

* 公益法人の事業継続の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が認められる場合、「公益法人の継続事業の前提について」（平成25年1月15日付日本公認会計士協会非営利法人委員会研究報告第21号）を参考に個別に検討。

(2) 抜本的改革の手順

公社等の抜本的改革を含む経営健全化を図る場合、所管課長は、別紙3（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）の手順により検討を行う。

なお、フローチャート中の「経営健全性」の判断に当たって、次の基準に該当する公社等については、原則として経営健全性が無い又は県にとって財政的リスクがあると判断するものとする。

- ① 債務超過であるもの（含み損のある資産についても考慮し判断）。
- ② 累積損失が生じているもの。
- ③ 当期純損益が2期以上継続して赤字かつ今後3期以内に累積損失が生じる見込みの

もの。

- ④ 県が損失補償、債務保証を行っているもの。
- ⑤ 県が長期貸付けを行っているもの。
- ⑥ 債務の元利償還がある場合、当該償還費の10%以上を県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。

第9 設立時における検討

公社等を新たに設立する場合又は追加出資等により県の出資割合が25%以上となると見込まれる場合、所管課長は、あらかじめ第4から第7の考え方にに基づき検討を行うとともに、行政改革課長に事前相談を行うものとする。

第10 公社等に準じた取扱い等

県の出資の割合が25%未満の出資法人並びに県が出資していない法人で県からの補助金及び委託費等が総収入の50%以上を占める法人又は人的支援を行っている法人については、所管課長は、公社等に準じ、決算報告書等の提出を受け、公社等の運営状況及び県の財政的リスクの有無等を適切に把握するとともに、「公社等見直し計画」を作成するなど運営管理の適正化を図るものとする。

別紙1 公社等に対する財政支援の考え方

別紙2 公社等の県に対する財政的リスクの認識方法

別紙3 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

別記様式（1～5）

公社等に対する財政支援の考え方

1 損失補償、債務保証

県が損失補償等を行っている公社等が経営破たんした場合、県が多大な財政負担を負う特別なリスクがあることに留意し、当該損失補償等の対象債務について、適切な把握及び管理を行うものとする。他の方策による公的支援では対応困難であるなど、真に必要なやむを得ず行う場合には、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等について明らかにしておくものとする。

2 短期貸付

短期貸付は、損失補償等と同様、県の財政に多大な影響を及ぼすおそれがあることに留意し、短期貸付を行う場合には、県の施策に沿った事業を実施するに当たり、公社等の臨時の資金需要に対応する必要があるかどうかを確認するものとする。

また、安易な反復かつ継続的な短期貸付を避けるべきであり、他の方策による支援を検討するものとする。

3 長期貸付

長期貸付は、損失補償と同様、公社等の経営状況の悪化等により、県が多大な財政負担を負うリスクがあることに留意し、当該貸付について、公社等による計画的な償還が行われるよう、適切な把握及び管理を行うものとする。

4 出資

公社等へ出資を行う場合又は出資金等の取崩しを承認する場合は、目的や効果などを検証し、あらかじめ県と公社等との間でその考え方や条件等を取り決めておくものとする。なお、増資を行う場合も同様とする。

5 補助金・委託料

公社等に対して単なる赤字補てんを目的とした補助金の交付や公社等の運営支援のための委託による財政支援を行うことは避けるべきであることに留意し、他の方策による支援を検討するものとする。

公社等の県に対する財政的リスクの認識方法

1. 県に対する債務・出資金の額
 公社等が破たんした場合、当該年度の財源は不要だが、県の資産が減少するおそれのある額

①長期貸付金 千円
 ②出資金 千円 計 千円 **A**

2. 県にとって、当該年度に財源を要する可能性のある財政的リスク
 公社等が破たんした場合、破たんした年度に県が負担する可能性がある額

①損失補償・債務保証 千円
 ②短期貸付金 千円 計 千円 **B**

B / 標準財政規模 = **B**

3. 県にとって、財源が手当てできない可能性がある財政的リスク
 上記Bから公社等による弁済や財源充当が可能なものを控除したもの
 県にとって、財源手当てできない場合、実質赤字額となる可能性のあるもの

①公社等の弁済可能額(※) 千円
※ 破たん時に弁済可能なもの(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。

②県の財政調整基金額 千円 計 千円 **C**

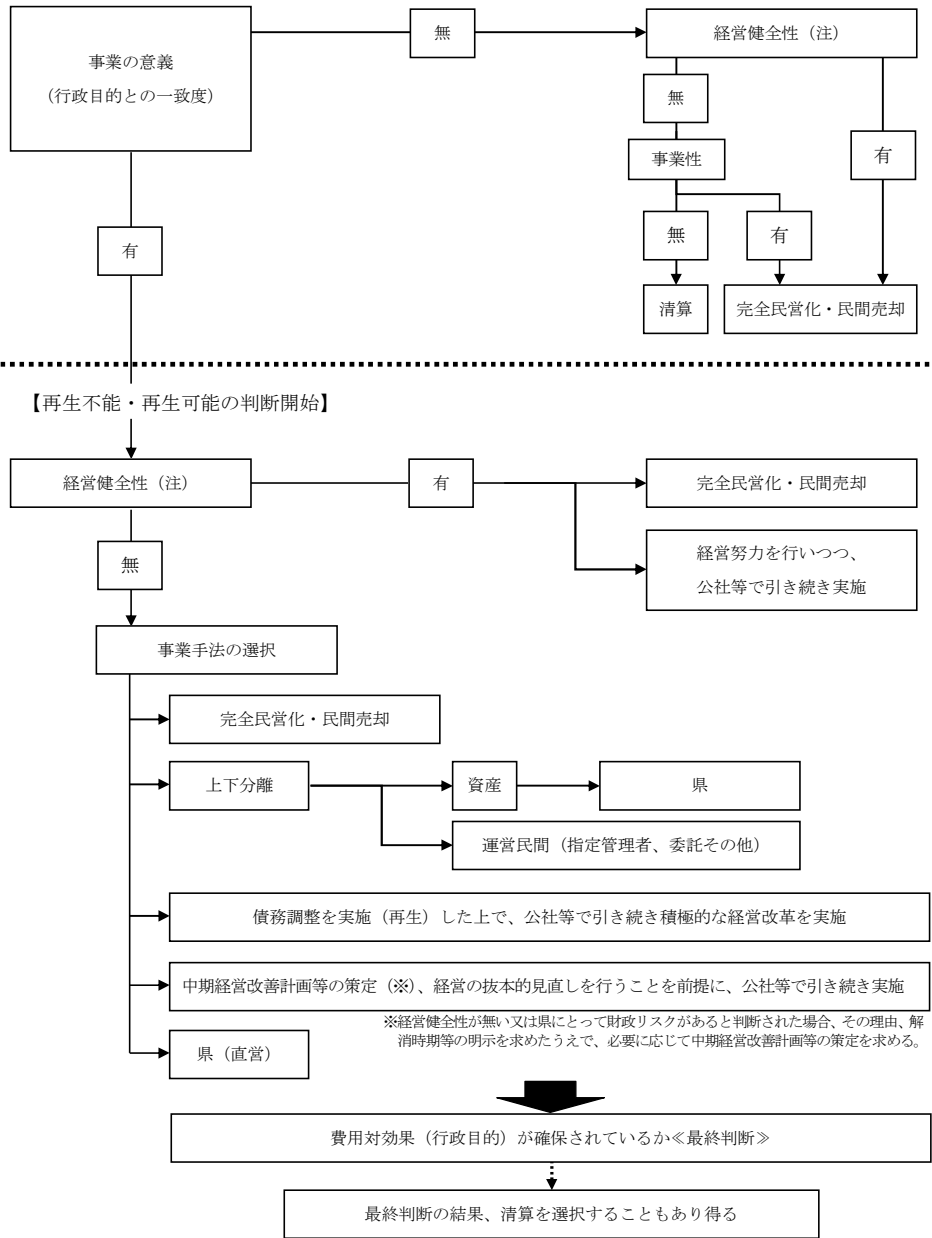
B - **C** = **D**
D / 標準財政規模 = **D**

4. 県にとって、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。
 将来的に県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)額。

D + 千円 毎年度の赤字見込額合計
 + 千円 毎年度の金利負担額合計 + 千円 資産価値下落見込額 = **E**
E / 標準財政規模 = **E**

(注) 長期貸付金のうち、当該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み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) 経営健全性の判断に当たっては、指導指針第8(2)参照。