



**JRI news release**

## **第三セクターの再生と地域力再生機構(仮称)の 活用に関する調査結果について**

(地方自治体及び第三セクター(商法法人)に対するアンケート調査結果を受けて)

**2008年4月11日**

**株式会社 日本総合研究所**

**総合研究部門  
地域経営戦略グループ 地域再生チーム**

<http://www.jri.co.jp/>

## 目次

### 調査結果

1. 三セクの経営状態について、積極的に評価・点検している自治体の割合は高くはない 2
2. 経営改善が必要な三セクに対する処方箋としての地域力再生機構の認知度の低さ 3
3. 業務分野別では観光レジャー、地域別では北海道・東北で地域力再生機構への期待 4
4. 地域力再生機構に求められる経営改善ノウハウと計画策定能力の発揮 5
5. 効率性と雇用の確保、住民へのサービス水準の確保が三セク経営改善のカギ 6

### 提言

7

1. 自治体は進んで三セクの評価・点検を
2. 一刻も早く三セクの復活モデルを示す
3. 三セク再生のビジョンを共有する必要性

**本資料は 内閣府記者クラブ にて配布しております。**

#### (会社概要)

株式会社 日本総合研究所は、三井住友フィナンシャルグループのグループIT会社であり、情報システム・コンサルティング・シンクタンクの3機能により顧客価値創造を目指す「知識エンジニアリング企業」です。システムの企画・構築、アウトソーシングサービスの提供に加え、内外経済の調査分析・政策提言等の発信、経営戦略・行政改革等のコンサルティング活動、新たな事業の創出を行うインキュベーション活動など、多岐にわたる企業活動を展開しております。

#### (ご案内)

当社は、主として三井住友フィナンシャルグループ関連企業以外のお客さまに向けたITソリューション提供力の一層の強化を図るため、「お客さま向けIT事業」に特化する100%子会社「株式会社日本総研ソリューションズ」を、会社分割により2006年7月に設立いたしました。

名称：株式会社 日本総合研究所 (<http://www.jri.co.jp/>)

創立：1969年2月20日

資本金：100億円

従業員：1,600名 連結4,400名

社長：木本 泰行

理事長：門脇 英晴

東京本社：〒102-0082 東京都千代田区一番町16番 TEL 03-3288-4700 (代)

大阪本社：〒550-0013 大阪市西区新町1丁目5番8号 TEL 06-6534-5111 (代)

本件に関するご照会は、総合研究部門・亀山 宛てにお願い致します。

電話番号：03-3288-4525

メール：[rcdweb@rcd.jri.co.jp](mailto:rcdweb@rcd.jri.co.jp)

## 第三セクターの再生と地域力再生機構（仮称）の活用に関する調査結果について

近年、地域間格差の拡大が指摘され、地域の自立につながる社会・経済構造の構築が全国的な課題となっています。また、財政健全化法の施行により、第三セクター等を含めた財政指標が導入されることから、第三セクターの経営状況が今後の自治体の財政運営に大きな影響を及ぼすことが想定されます。このような状況を受けて、政府は今国会に、「地域力再生機構（仮称）」（以下「地域力再生機構」とする）にかかる法案を提出しており、第三セクター及び地域の中規模企業の経営改善を支援することとしています。

そこで、弊社では地方自治体及び第三セクター（商法法人のみ）に対して、地方自治体の第三セクターの経営状況に対する認識や、今後の対応、さらには、地域力再生機構に期待されること等についてアンケート調査を実施し、今後の対策のあり方について提言しました。

### 【調査結果概要】

出資している三セクの経営状態の評価・点検を行っている自治体は2割足らず。約半数は総務省からの基準待ちで、2割超は「行う予定はない」と回答。

4割以上の自治体が「経営改善が必要な商法法人の三セク」を抱えている。約3割の自治体が地域力再生機構の仕組みが経営改善に有効であると考えているものの、過半数が「分からない」と回答。

地域力再生機構の活用を予定、活用を検討（予定）している三セク（112企業）のうち、業務分野別では「観光・レジャー分野」が約半数を、地域別では「北海道・東北」が約3割を占めている。

地域力再生機構に対する自治体側の主な期待は、「経営改善に係る専門家の派遣」や「事業再生に係る資金支援」「事業再生計画の策定支援」。

三セク経営改善で必要なこととしては、「経費の削減」や「マーケティングの改革」との回答が上位。一方、「雇用の確保」と「住民へのサービス水準の確保」は経営改善の際の留意事項。

### 【調査方法等】

- ・ 調査対象 第三セクターに出資している都道府県、市町村、広域組合等 1,067 団体  
（三セク企業（株式会社）数は 3,407 団体）  
（平成 19 年 3 月現在、総務省調査の対象となった株式会社を抽出）
- ・ 調査期間 平成 20 年 3 月
- ・ 調査方法 質問票を郵送配布、郵送回収
- ・ 回収数 都道府県、市町村、広域組合等 626 団体（回収率 58.7%）  
個別三セク企業（株式会社） 1,753 団体（回収率 51.5%）

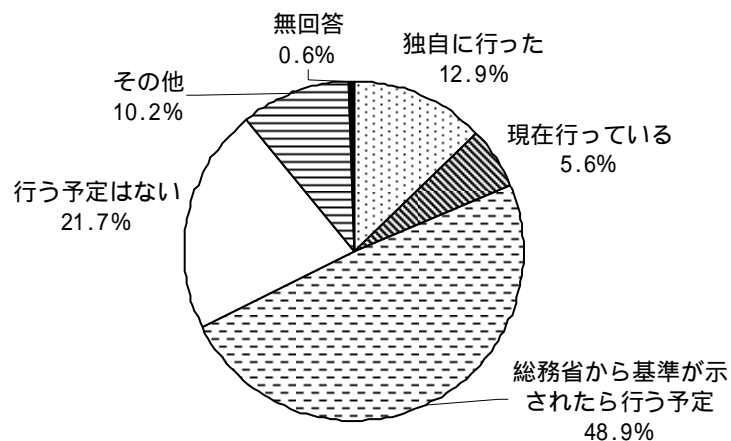
## 調査結果

### 1. 三セクの経営状態について、積極的に評価・点検している自治体の割合は高くはない

出資している三セクの経営状態の評価・点検を行っている自治体は2割足らず。約半数は総務省からの基準が示されてから行う予定としている。一方、2割超は「行う予定はない」と回答している。

近年、多くの三セクで経営状況の悪化が指摘されている中、出資している三セクの経営状態の評価あるいは点検を「独自に行った」のは1割強、「現在行っている」と合わせても2割弱にとどまっている。一方、約半数の自治体が「総務省から基準が示されたら行う予定」と回答しており、自治体としても三セクの評価方法について、基準を必要としている様子が見えてくる。また、評価・点検を「行う予定はない」とする自治体も2割を占めている。

【三セクの経営状態の評価・点検】(N=626)



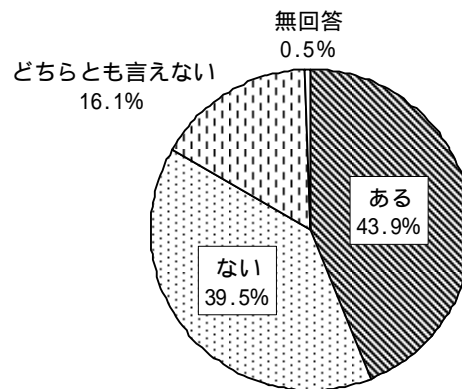
## 2. 経営改善が必要な三セクに対する処方箋としての地域力再生機構の認知度の低さ

4割以上の自治体が「経営改善が必要な商法法人の三セク」を抱えている。また、約3割の自治体が地域力再生機構の仕組みが経営改善に有効であると考えているものの、過半数が「分からない」と回答している。

商法法人の三セクで経営改善の必要が「ある」と回答した自治体は、全体の4割以上に達している。

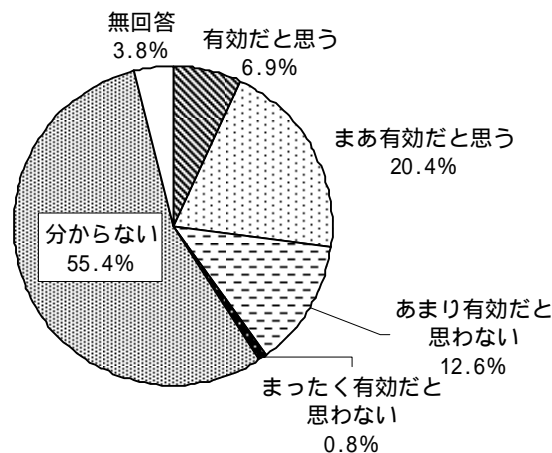
また、約3割の自治体は経営改善のための手段としての地域力再生機構へ期待しており、有効だと思わないと考える自治体の割合を上回っている。しかし、「分からない」と回答する自治体が過半数に上っていることから、地域力再生機構の仕組みと活用方法・目指すべき成果について早急に具体化し、認知を高めていく必要がある。

【経営改善が必要な三セク（商法法人のみ）の有無（自治体からの回答）】(N = 626)



参考：同様の設問に対する個別三セク企業（株式会社）からの回答割合は、「ある」（38.4%）、「ない」（49.6%）、「どちらともいえない」（9.5%）。

【地域力再生機構の仕組みが有効だと思うか】(N = 626)



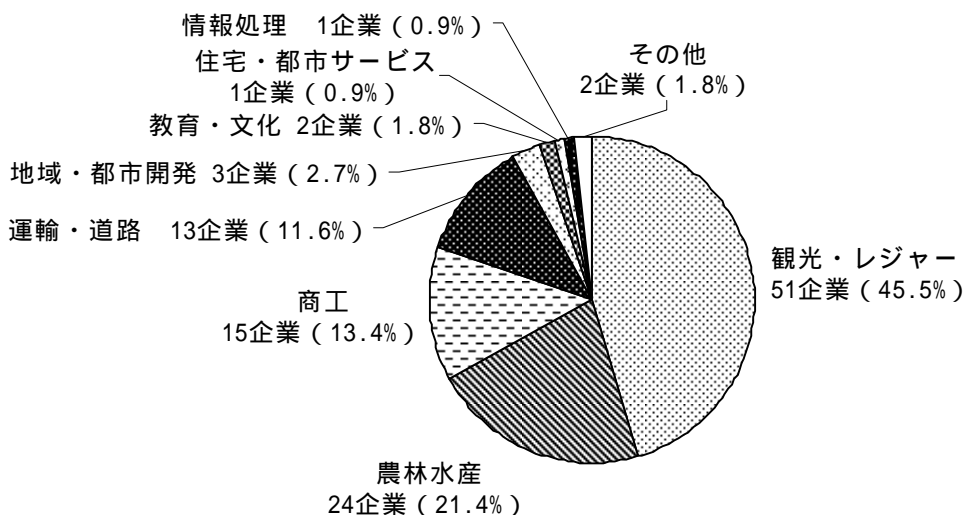
3. 業務分野別では観光・レジャー、地域別では北海道・東北で地域力再生機構へ期待

経営改善の必要が「ある」「どちらともいえない」と回答した三セク(841企業/1,753企業)のうち、地域力再生機構の活用を予定、活用を検討(予定)している三セクは112企業(13.3%)に上った。

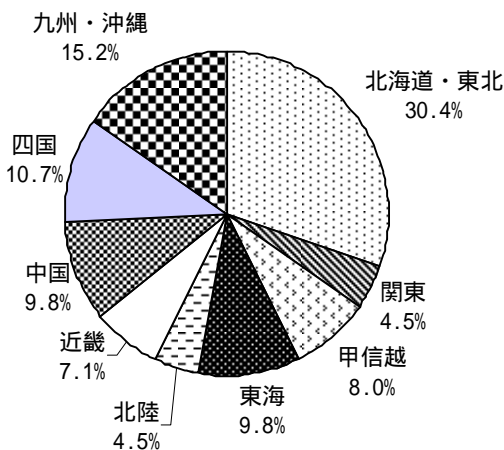
業務分野別では、「観光・レジャー」が約半数、地域別では「北海道・東北」が約3割を占めている。

経営改善にあたって、地域力再生機構の活用を「予定している」あるいは「活用に向けて検討している」「活用の検討を予定している」と回答した三セクは計112企業に上った。このうちの業務分野の内訳では、「観光・レジャー」が約半分を占めている。また、地域別では、「北海道・東北」をはじめ「九州・沖縄」などで高くなっている。

【地域力再生機構の活用を予定、検討(予定)している企業の業務分野】(N=112)



【地域力再生機構の活用を予定、検討(予定)している企業の地域分布】(N=112)

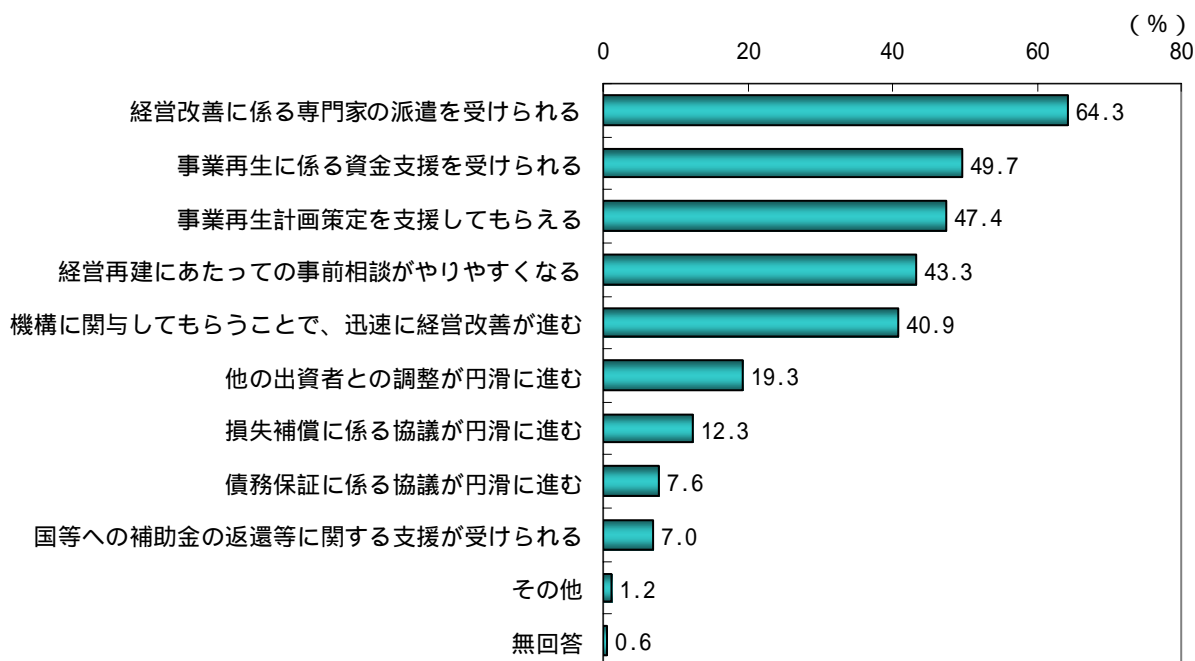


#### 4. 地域力再生機構に求められる経営改善ノウハウと計画策定能力の発揮

地域力再生機構に対する自治体の主な期待は、「経営改善に係る専門家の派遣」や「事業再生に係る資金支援」「事業再生計画の策定支援」である。

地域力再生機構の仕組みが有効だと考える自治体が期待する支援としては、「経営改善に係る専門家の派遣」への回答が最も高く、次いで「事業再生に係る資金支援」「事業再生計画策定の支援」となっており、資金面のみならず、経営改善ノウハウや事業再生のための計画策定能力の発揮を期待している様子がうかがえる。

【自治体が期待する地域力再生機構の役割（3つまで）】(N=171)



## 5. 効率性と雇用の確保、住民へのサービス水準の確保が三セク経営改善のカギ

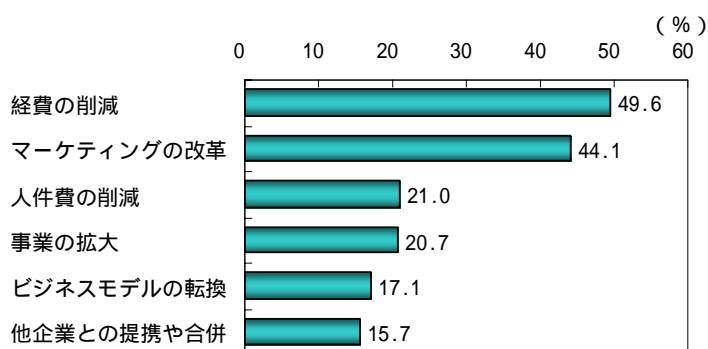
三セク経営改善で必要なこととしては、「経費の削減」や「マーケティングの改革」との回答が上位。一方、「雇用の確保」と「住民へのサービス水準の確保」は経営改善の際の留意事項である。

経営改善が必要と考えている三セクに対し、経営改善に必要な方策をたずねたところ、「経費の削減」や「マーケティングの改革」が高い割合を示した。

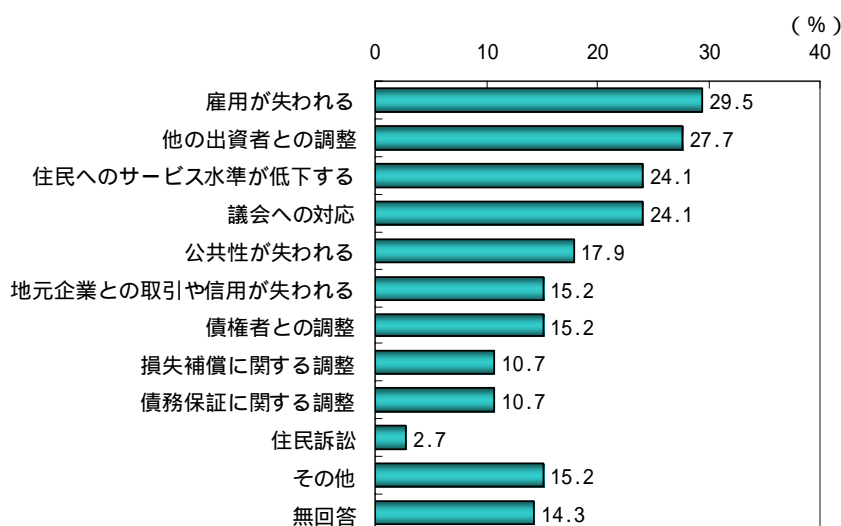
一方、地域力再生機構の活用を予定、検討（予定）している三セクに対し懸念することをたずねたところ、「雇用が失われる」や「住民へのサービス水準が低下する」といった項目の割合が高くなっている。また、「他の出資者との調整」や「議会への対応」など、関係者との調整に対する不安も垣間見られる。

以上のことから地域力再生機構は、コスト削減による効率化の一方で、地域の雇用確保への配慮も求められるほか、出資者や議会等の関係者間の調整も期待されていることがうかがえる。

【経営改善に必要な方策（3つまで）】(N=841)



【地域力再生機構を活用する際の懸念（3つまで）】(N=112)





**自治体は「基準待ち」ではなく、地域性を重視した独自の基準で三セクの評価・点検を主体的に実施することが求められる。**

**地域力再生機構はその趣旨や活動内容の周知徹底を図るとともに、成功事例づくりが必要。**

**三セク再生のねらいやビジョンを共有し、実効性のある支援を行っていくことが求められる。**

### 1．自治体は進んで三セクの評価・点検を

本調査結果では、回答があった自治体のうち4割超が、経営改善が必要な三セクを抱えていることが明らかになった。一方、出資している三セクの経営状態の評価あるいは点検を行った、あるいは現在行っている自治体は2割弱にとどまるなど、「問題があることは認識しているものの、その原因と解決策についてはこれから調査」という様子がうかがえる。今後、新財政基準による自治体の財政状況が明らかになり、経営が著しく悪化した三セクへの対策が迫られる中、「基準待ち」ではなく地域性を重視した自治体独自の視点と基準で、問題のある三セクの抽出と再生・処分を進めていくことが求められている。

### 2．一刻も早く三セクの復活モデルを示す

三セクの経営改善について、地域力再生機構の仕組みが有効であると回答した自治体は全体の3割弱で、有効だとは思わないとした自治体を大きく上回った。

その一方で「分からない」も過半数を超えていることから、地域力再生機構の果たす役割について自治体関係者に周知がなされていないことがうかがえる。また、どのような場面で機構を活用し、どのような効果が得られるのかが具体的でないことから、様子見の自治体も多いと考えられる。調査結果からも、外部の専門家の派遣による経営改善に対する期待が大きいことがうかがえ、これらのニーズに対する実績を重ねることにより、支援を必要とする自治体・三セクが地域力再生機構を有効に活用することができる環境を整備することが望まれる。

### 3．三セク再生のビジョンを共有する必要性

本来、地域力再生機構の役割は地域経済の建て直し＝地域力再生であり、雇用の維持、創出は重要な使命の一つである。にもかかわらず、機構を活用するにあたって懸念される事項として雇用が失われることを指摘する声があがっているのは、本来の役割が理解されていないことの表れでもある。

財政健全化法により、自治体が三セク経営に対する危機感をこれまで以上に持ちつつあるものの、そもそも三セク再生は何のために行うのかについてビジョンの共有が不十分であり、機構が果たす役割も明確にされていないのが現状である。

機構の活用に前向きな三セクが北海道・東北、九州・沖縄をはじめとして地方部に集中していることも、三セク再生問題の特色を表している。国は早急に三セク再生のねらいとビジョンを描き、文字通り「地域力再生」につながる実効性のある支援を行っていくことが求められる。