



日経産業新聞フォーラム2008

地方自治体財政再建のための第三セクター再生とM&A戦略

自治体財政再建における 第三セクターの現状と地域力再生機構の役割

株式会社日本総合研究所
2008年4月16日



第3セクターの意義と現状



「3セク」とは

総務省では、「第三セクター等」として、以下の法人を抽出

- ✓ 地方公共団体及び地方公共団体が過半を出資する団体の出資比率が25%以上の法人(出資比率25%未満でも、自治体からの財政支援(補助金、貸付金、損失補償・債務保証)を受けている法人も含む)

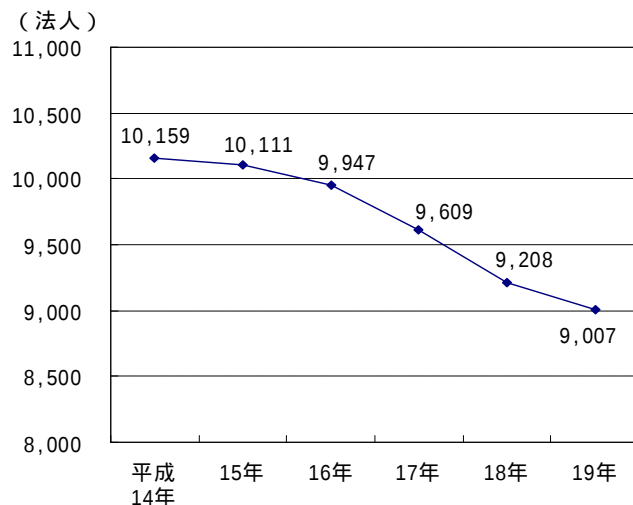
◆法人には民法法人、会社法法人を含む。

- ✓ 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

平成19年3月末現在で9,007法人であるが、平成14年と比較すると1割減少

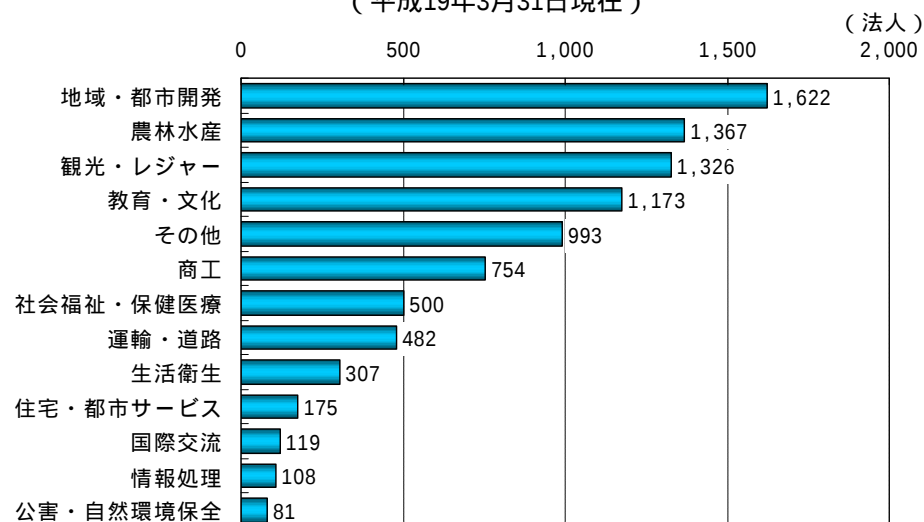
業務分野では、「地域・都市開発」「農林水産」「観光・レジャー」「教育・文化」が1,000法人以上。

第3セクター等の数の推移
(各年3月31日現在)



資料：総務省（第三セクター等の状況に関する調査結果）

第3セクター等の業務分野
(平成19年3月31日現在)



資料：総務省（第三セクター等の状況に関する調査結果）



3セクが果たしてきた意義

【経緯】

昭和61年	民活法(民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進)施行
昭和62年	リゾート法(総合保養地域整備法)施行、リゾート型第三セクターが増加
平成4年	新規第三セクターが年間444法人設立
平成11年	総務省から都道府県に「第三セクターに関する指針」通達 平成15年 指針改定
平成12年以降	民事再生法施行、第三セクター破綻処理の増加
平成13年	宮崎フェニックスリゾート 会社更生手続開始申立
平成15年	長崎ハウステンボス 会社更生手続開始申立

○ 公共性と効率性の両立

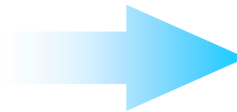
- ✓ 公共サービスの実施を、民間活力の導入で効率的に遂行することができる
- ✓ 民間企業にとっては、公共団体の参画によりリスクの分担が図られ、新たなビジネスチャンスが到来



平成4年には467法人が設立(地方三公社を含む)

○ 雇用の創出

- ✓ 民間企業の活動が必ずしも活発ではない地方部では、三セクが生み出す雇用の存在感は大きい



約31万9,000人の役職員
(平成19年3月末現在)

○ 地域振興

- ✓ 上記2点の意義をもとに、従来の公共サービスの枠を越えた地域振興の観点から、多くの法人が設立され、地域資源を活かした事業が展開された



「葉っぱビジネス」で知られる株式会社いどり(徳島県上勝町)など、ユニークな法人が誕生



3セクのメリット・デメリット

メリット

- － 民間ノウハウを活用して、公共性の高い事業を展開できる
 - ・ 行政だけではできない事業が実現する
 - ・ 民間だけでは得られない経営安定が望める
- － 公営企業よりも経営の効率性を確保しやすい

デメリット

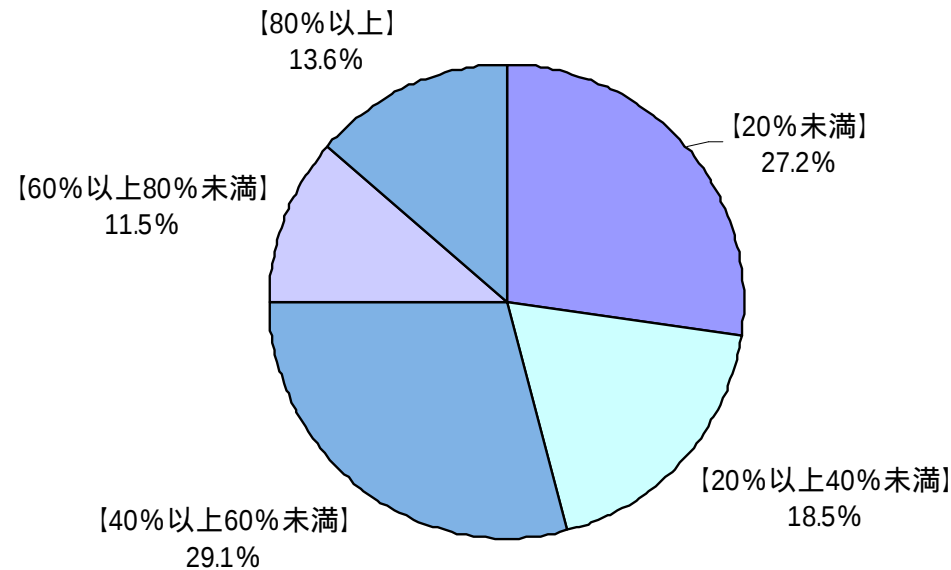
- － だれも責任を追及されない曖昧なリスク分担
 - ・ 甘い事業見通し、放漫経営の放置
- － 損失補償、補助金、無利子融資等の「公的保障」に依存
 - ・ 改革へのモチベーション不足
- － 自治体とのもたれあい
 - ・ 自治体出身の役員の存在
 - ・ 外部監査体制の弱さ



3セクの経営と自治体

- 商法法人の株式会社第3セクターのうち、地方公共団体等からの出資比率は40%以上60%未満が29.1%と最も多い。
(地方公共団体等からの出資比率が25%を超える法人は65.2%)

地方公共団体等からの出資比率(株式会社の第3セクターのみ)



N=3,405

出所:総務省「平成19年 第三セクター等の状況に関する調査結果」

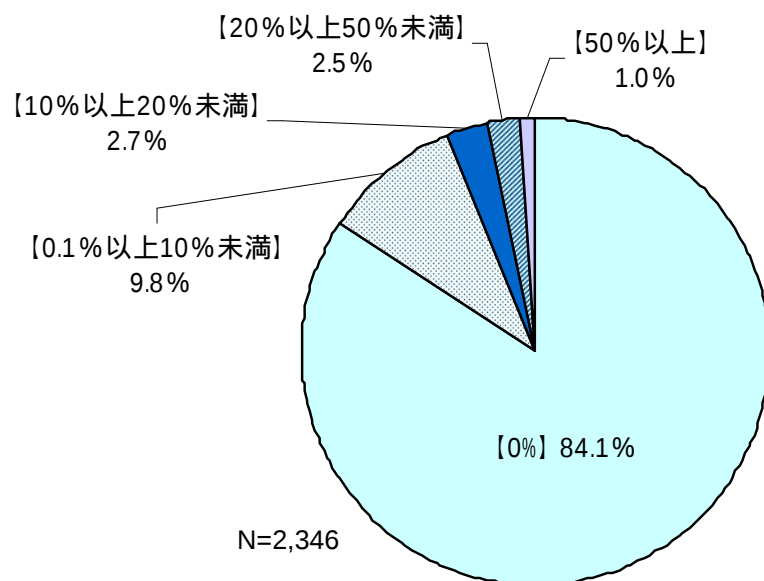


経常収益における地方公共団体からの補助金の割合

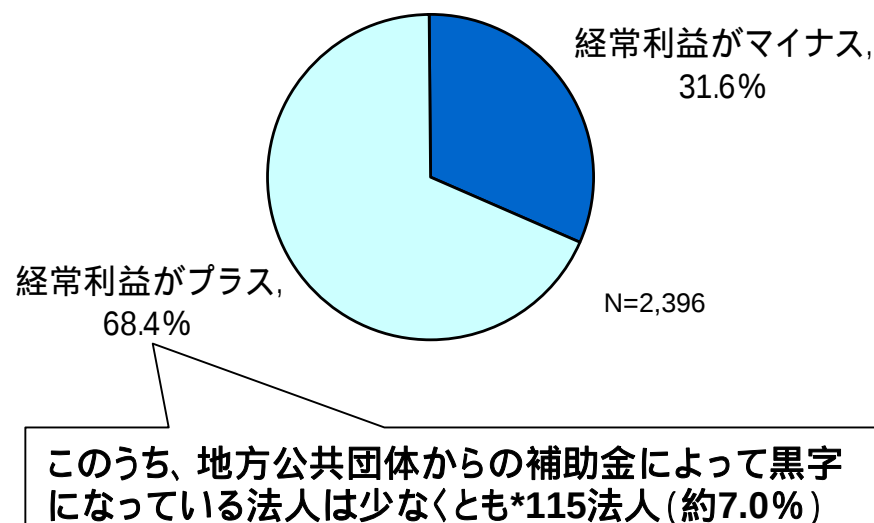
- 地方公共団体からの補助金を収益として措置されている企業は15.9%である。
- 平成18年度の経常収支は**31.6%が赤字**となっている。黒字の法人であっても、少なくとも***115法人(黒字法人の約7.0%)**は補助金がなければ赤字である。

* 補助金のデータがない法人があり、正確な数値は不明。

経常収益における地方公共団体からの補助金の割合
(株式会社の第3セクターのみ)



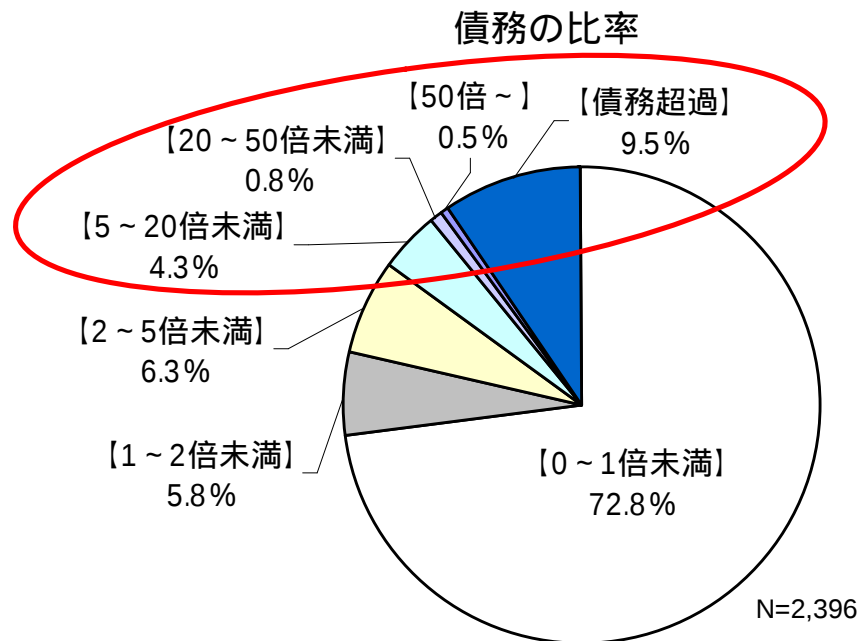
平成18年度の経常収支
(株式会社の第3セクターのみ)



出所: 総務省「平成19年 第三セクター等の状況に関する調査結果」

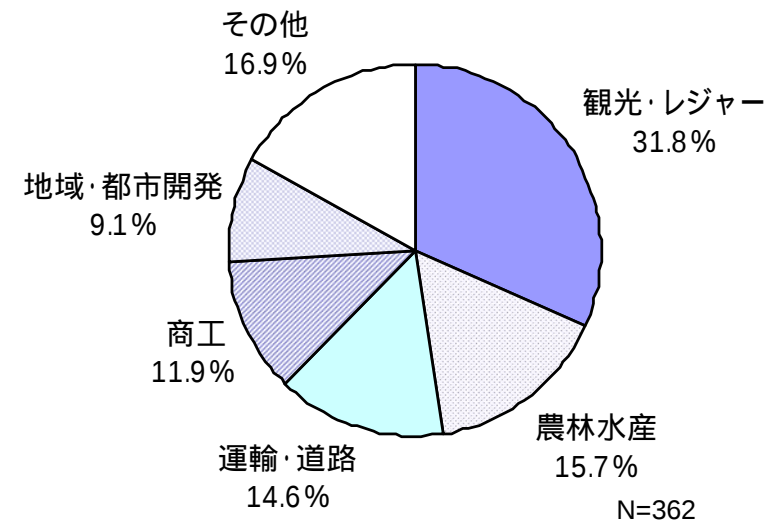
債務の比率 (株式会社の第3セクター)

- 債務の比率 = 債務 ÷ 純資産
- 債務が純資産の5倍以上、もしくは債務超過となっている法人は、全体の**15.1%**存在する。
 - 業務分類で内訳を見ると、観光・レジャーが31.8%と最も多く、次いで農林水産、運輸・道路となっている。



「債務超過」とは、純資産がマイナスの3セクを指す。

経営状況が悪化している法人の業務分類



出所: 総務省「平成19年 第三セクター等の状況に関する調査結果」



財政健全化法と3セク経営

■ 将来負担比率とは

「一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率」のこと。具体的には、

- ✓ 一般会計等の地方債残高
- ✓ 債務負担行為に基づく支出予定額
- ✓ 一般会計等以外の会計の地方債の元金償還に充てる一般会計等からの繰入見込額
- ✓ 退職手当支給予定額(全職員に対する期末要支給額)のうち、一般会計等の負担見込額
- ✓ 土地開発公社・地方道路公社等の負債の額及び第三セクター等の損失補償債務額のうち、当該法人の財務・経営状況を勘案した一般会計等の実質負担見込額 など



財政健全化計画の策定・公表を求められる「早期健全化基準」は、
市町村は350%、都道府県及び政令市は400%



今後の流れ

2008年秋
(20年度)

2007年度決算に基づき、各自治体は
将来負担比率等の健全化判断比率を公表

3セクによる自治体の
隠れ債務の表面化

2008年度末
(20年度)

地方公共団体は、経営が著しく悪化した第三セクター等について、平成20年度までに外部専門家等で構成される「経営検討委員会」(仮称)を設置し、評価検討を行い、平成21年度までに「改革プラン」(仮称)を策定する。

経営不振の3セクの
再生方法の決断

(総務省「第三セクター等の資金調達に関する損失補償のあり方について(中間まとめ)」平成19年10月より)

2009年秋
(21年度)

2008年度決算に基づき、各自治体は
将来負担比率等の健全化判断比率を公表

基準を越えた自治体は
早期健全化団体、再生
団体に指定

(3セクの経営を立て直さなければ、イエローカード、レッドカードに！)

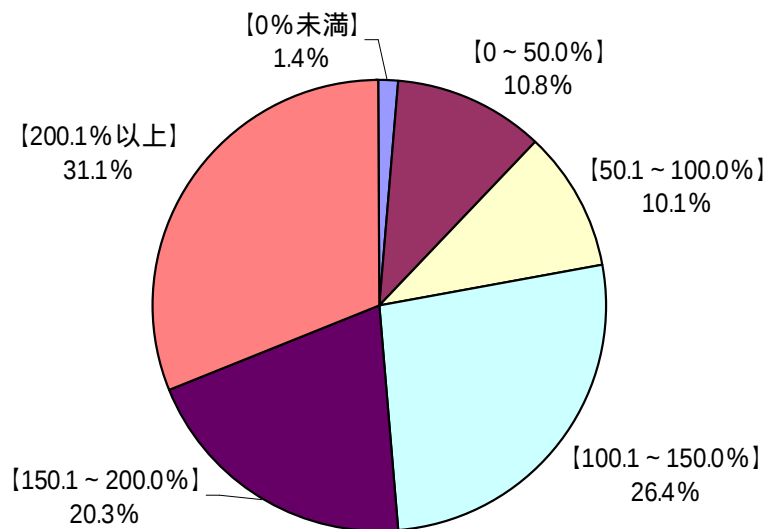


自治体の将来負担比率の現状

【第三セクターに関するアンケート調査（弊社実施）】

- ✓ 平成19年3月末時点で株式会社の第三セクターに出資している都道府県、市町村、広域組合等に対し、「第三セクターに関するアンケート調査」を実施。
- ✓ 1067団体中626団体から回収（回収率58.7%）
- ✓ 個別企業（株式会社）に対しても、経営改善の必要性等について調査票を配付。3,407団体中1,753団体から回収（回収率51.5%）

■ 回答した自治体の将来負担比率の内訳



N=148

- ✓ 200.1%以上が最も多く約3割。
- ✓ 市町村の早期健全化基準の350%に達している自治体は、アンケートを回答した中に2自治体あった。

将来負担比率については、現段階で把握している148自治体から回答を得た。

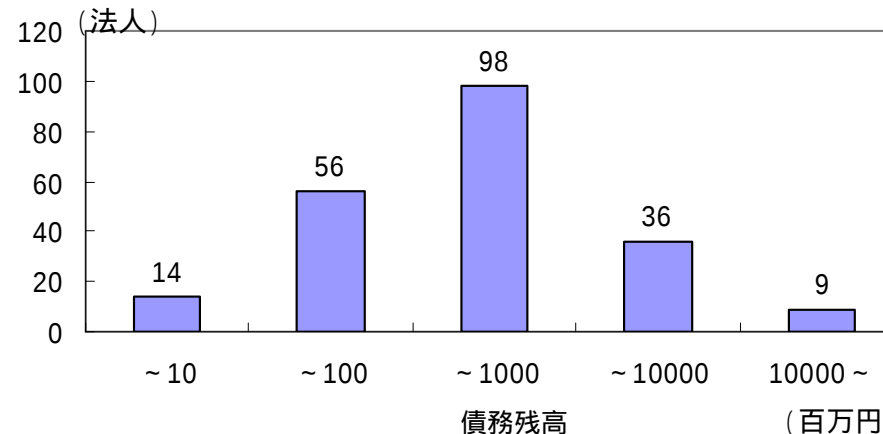
第三セクター等の損失補償

- 現在は将来負担比率が早期健全化基準に達している自治体は少ない。
→ しかし損失補償契約に係る債務残高は、商法法人だけでも213法人4,607億円にのぼる。



- ✓ 損失保証債務の将来負担比率への算入方法が明確になれば、数値が悪化する可能性あり！
- ✓ 第三セクターの整理がより求められる可能性大！

■ 損失補償契約に係る債務残高の分布 (残高がある商法法人のみ, 平成19年3月)



出所: 総務省「平成19年 第三セクター等の状況に関する調査結果」
調査で損失補償に関するデータを提出している法人(2,507法人)のうち、
損失補償契約に係る債務残高がある213法人を集計



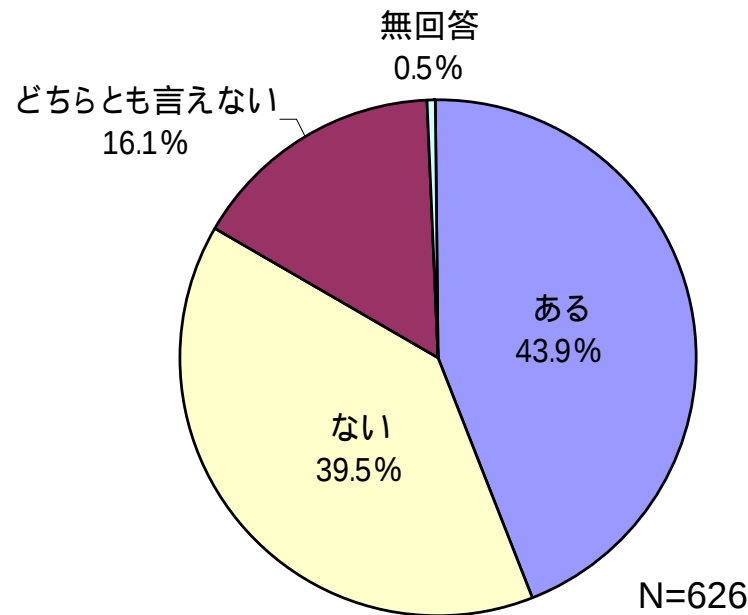
地域力再生機構への期待



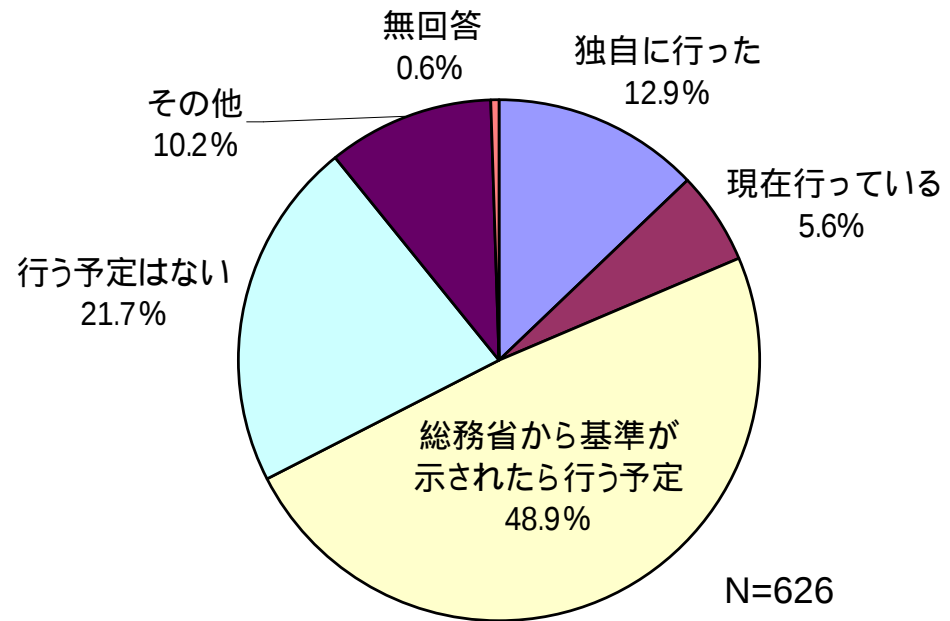
自治体の認識、取り組み状況等

- ✓ 経営改善の必要性について、「ある」「ない」いずれの回答も約4割と拮抗している。
- ✓ 「独自に行った」「現在行っている」を合わせて約2割。
- ✓ 「総務省からの基準が示されたら行う」が約5割と、「基準待ち」の自治体が半数近く。3セクの経営・点検に向けた自主的な取り組みはまだ途上。

■ 経営改善の必要性



■ 3セクの経営の評価・点検の現状

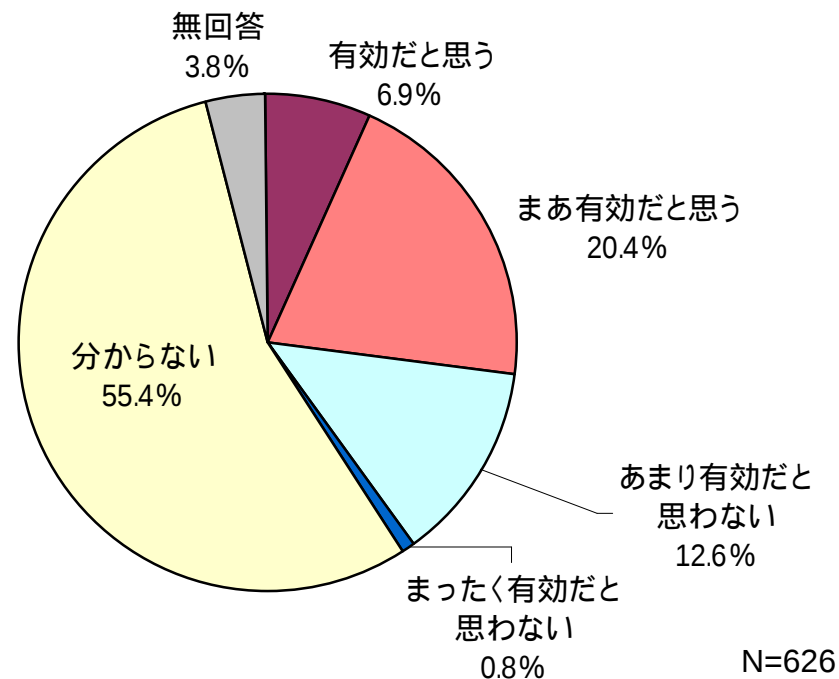




地域力再生機構が有効だと思うか

- ✓ 「有効」「まあ有効」を合わせて27.3%と3割弱と「あまり有効だと思わない」「まったく有効だと思わない」(合わせて13.4%)を上回った。
- ✓ 「分からない」は55.4%と半数以上。

■ 3セクの経営改善に地域力再生機構(仮称)の仕組みが有効だと思うか。

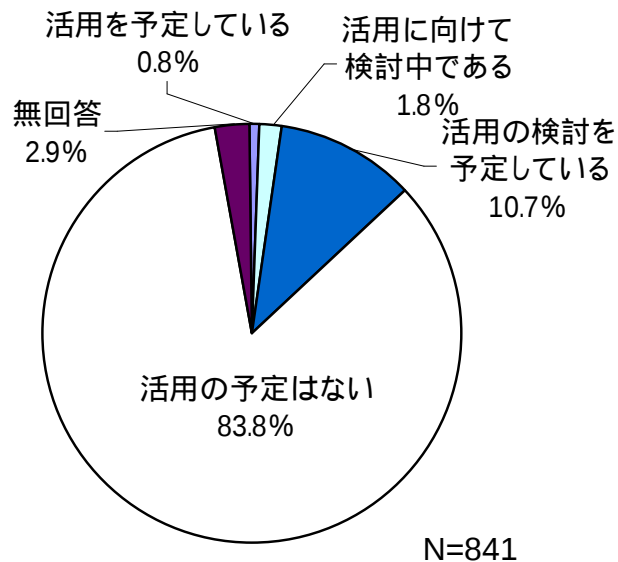




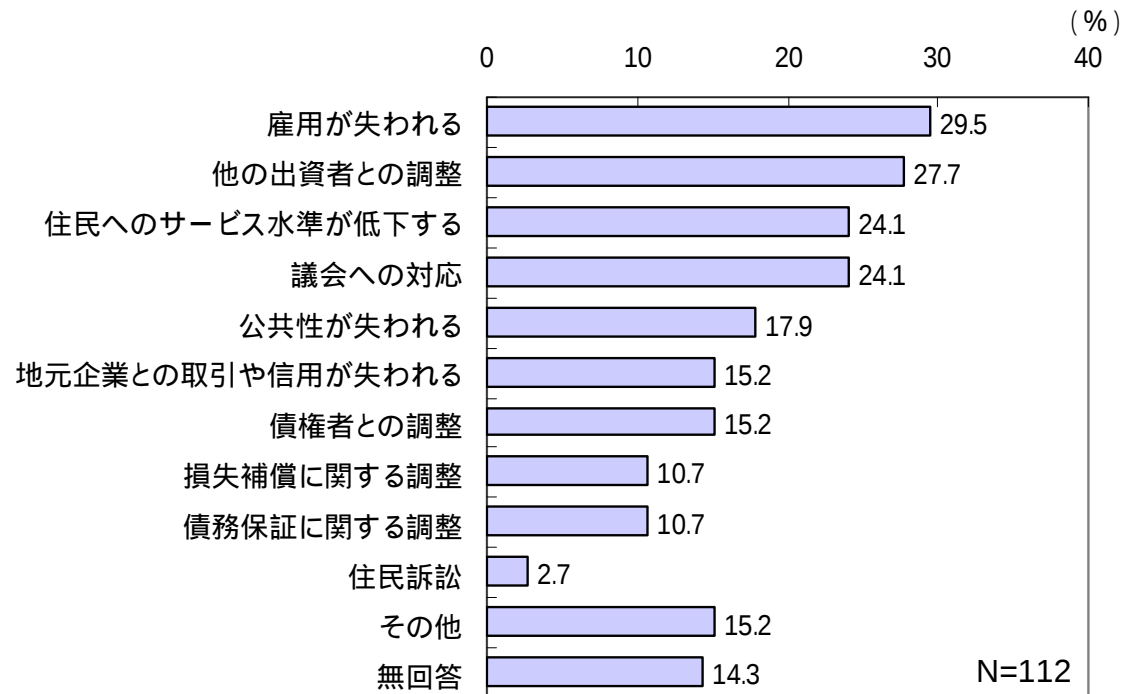
機構に対する3セク企業の意向

- 「活用を予定」「活用に向けて検討中」「活用の検討を予定している」合わせて13.3% (112企業)。
- 機構の活用の際に懸念することは「雇用が失われる」がトップで約3割。

■ 地域力再生機構の支援活用予定 (1つ)



■ 地域力再生機構の活用の際に懸念 (3つまで)

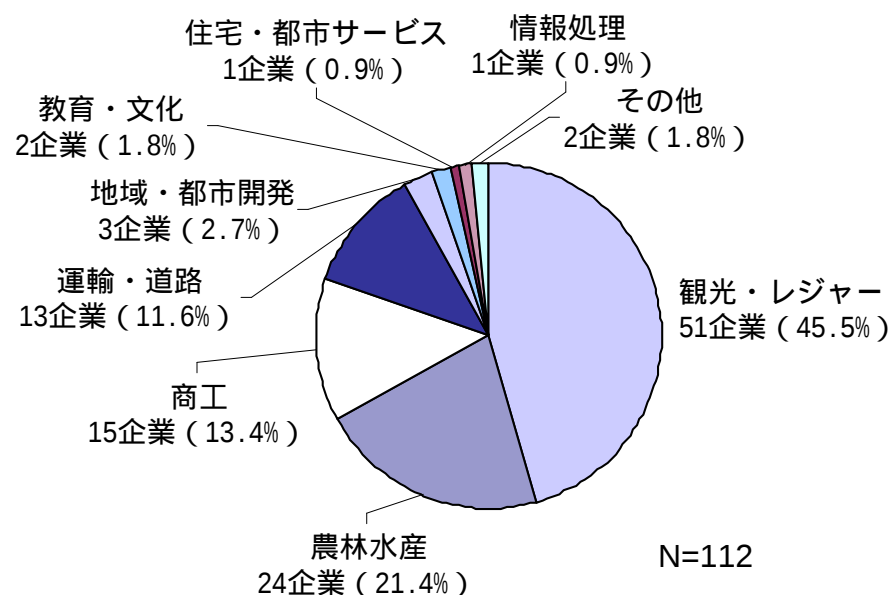




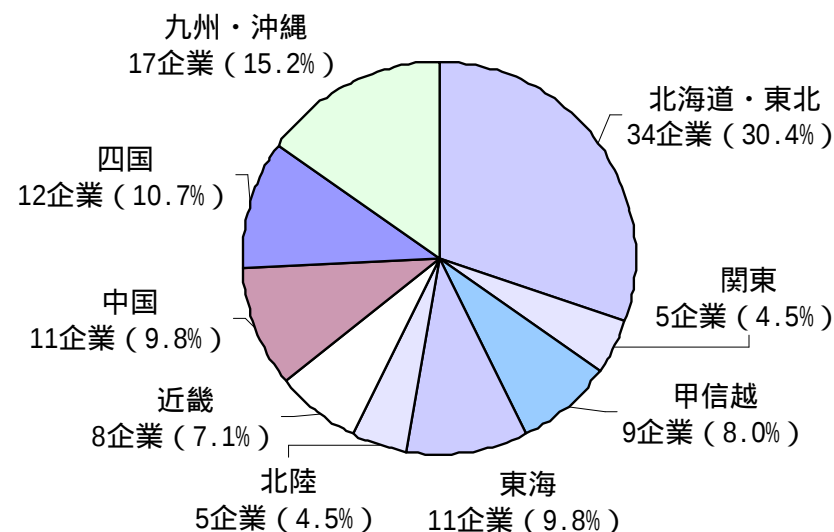
機構の活用を予定、検討(予定)している 112企業の内訳

- 業務分野別では「観光・レジャー」が最も多く、約半数。
- 地域別では「北海道・東北」が約3割。

■ 機構の活用を予定、検討(予定)している
企業の業務分野



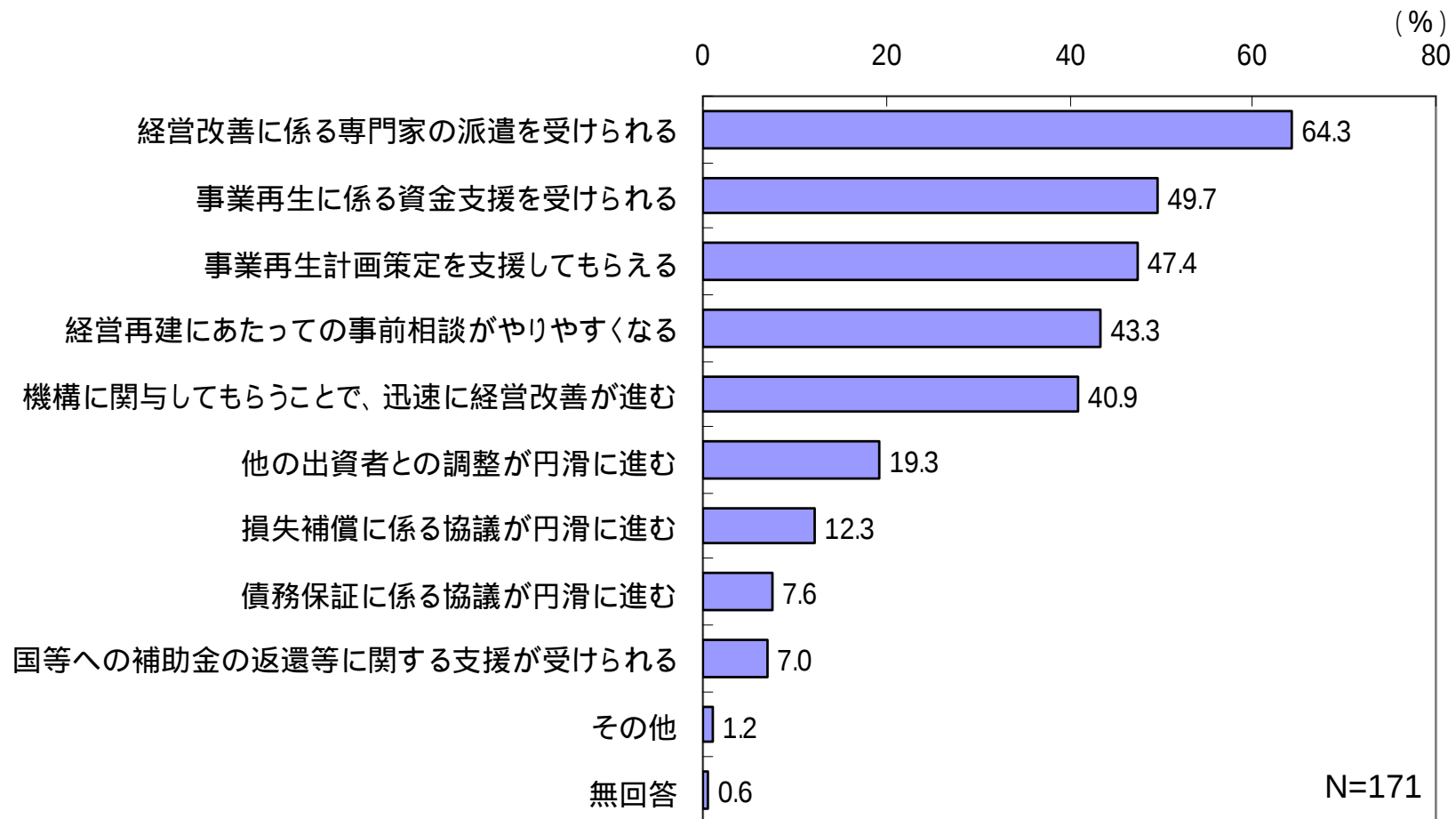
■ 機構の活用を予定、検討(予定)している
企業の地域分布





地域力再生機構に自治体が期待する役割

- ✓ 「専門家の派遣」が最も高く6割強。
- ✓ 次いで、資金支援、事業再生計画策定支援、事前相談、迅速に経営改善が進む、など。





地銀から見た地域力再生機構

－（複数の地銀へのヒアリング調査より）

- ✓ 三セクの場合、債務者（社長-経営者）に当事者意識が薄いこともあり、苦労するケースも。
- ✓ 出資し役員も派遣した3セクに対して、かつて民事再生の提案をしたが、自治体側の応諾得られず。
- ✓ 地域に事務所ができるわけでもなく、金が東京に集まるだけでは。ちゃんと配分されるのか。
- ✓ 機構には自治体との調整、損失補償の調整などを期待。



まとめ

- 機構は「有効」3割弱(自治体)、「活用を予定・検討」2割弱(個別企業)
 - ✓ 期待や活用意向はますます。さらに具体的なニーズの把握を
- 機構の有効性「分からない」5割以上
- 将来負担比率が早期健全化基準に達している自治体はなく、3セク経営の評価・点検も進んでいない。
 - ✓ 3セク経営に対する自治体の意識啓発を
 - ✓ 地域力再生機構に関する情報の周知徹底を
 - (当社へのアンケートへの問い合わせ)
 - どこまで支援してくれるのか？事業再生計画？債務調整？事業再生の現場まで？
 - どのような仕組みなのか、機構の概要は？
- 機構を活用するにあたっての懸念は「雇用が失われる」約3割
- 「金が東京に集まるだけでは」(地銀)
 - ✓ 地域にメリットが循環する事業展開とし、地域の雇用や経済活性化に十分配慮を
 - ✓ “3セク栄えて地域滅びる”は“地域力”再生としては失格
 - 3セク本来の趣旨である「公共性と効率性の両立」の原点を忘れずに



“地域”に根ざした”再生“へのヒント

- 「公共(行政)」の携わり方の見直しを
 - ✓ 行政が関与する目的を時代潮流に合わせてきっちり精査、「3セク」としての存在意義を十分に検討を(次ページ)
 - ✓ リスク分担、事業撤退基準など、クリティカルなポイントを関係者、議会で「事前」に決定し、“ゾンビ化”予防を
 - ✓ 上記を検討しても存続の意義が失われていると判断される場合には「損切り」の決断を
- 地域内での統合の検討を
 - ✓ 事業が類似、もしくは相互補完する3セクを統合し事業再編
 - ✓ 業務の効率化等のために事業を統合した事例(平成18年度)
 - 公共施設の管理等を行うアーバン・ルネサンス勝川を吸収統合(勝川開発)
 - 観光・レジャー関連事業を行う願成就、十種ヶ峰ウッドパークを事業統合(願成就)
 - ✓ 地域性を担保しつつ、広域性を持たせる
- 「地方互助」モデル(地方の企業が地方を救う)の可能性検討を
 - ✓ 廃止が予定されていた南海電気鉄道の貴志川線の事業を継承(岡山電気鉄道)
 - ✓ 中国バス(本社:福山市)の事業を継承(両備バス)
 - ✓ 星野リゾート(本社:軽井沢)によるホテル再生

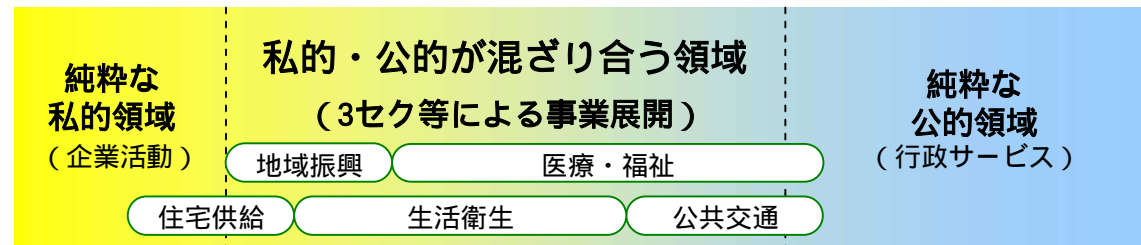
外資や東京の企業にこだわらず、“地域性”を生かしたビジネスモデルの堅持
「専門家の派遣」では、地方3セク、地方企業を建て直した経験者の登用も積極的に



再生の“出口”に向けた判断基準のイメージ

- ✓ 経済活動が低調な地方部において3セクの果たしてきた役割は無視できない。
- ✓ 3セクの存続の可否は私的・公的が混じり合う領域におけるプレイヤーの存在次第。
- ✓ 「財政再建」の名目でこの領域から行政、金融機関ともに手を引くだけでは地域の破滅を招きかねない。

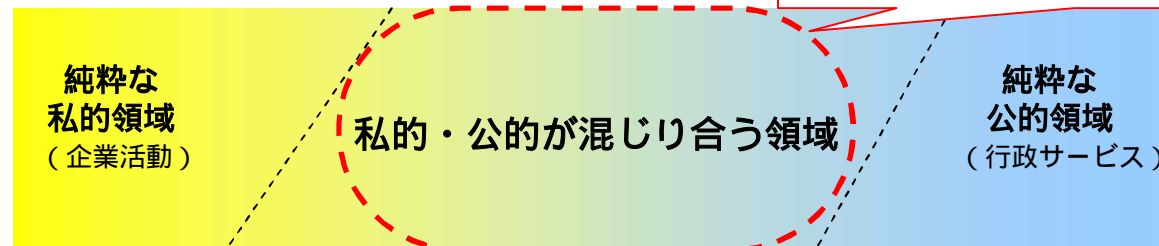
これまで



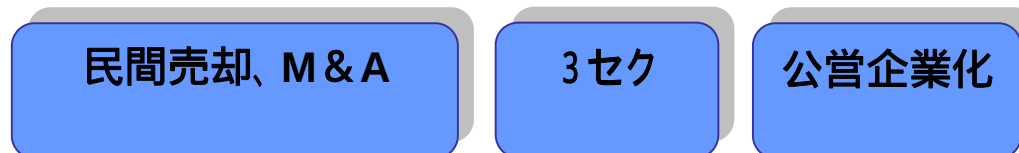
これから



都市部
↑
↓
地方部



再生の出口



採算がのぞめず、公的
にも存続の必然性がな
い場合

清算