

第3セクター経営の実態とその課題
—第3セクターはすべて失敗か、その真相と失敗要因は—
新潟産業大学人文学部教授 出井 信 夫

40字×40行

平成15年3月27日、「**第三セクター等の状況に関する調査結果の概要**」と題する、地方公社・第3セクターの設立状況と経営状況に関する調査の結果概要が、総務省自治財政局地域企業経営企画室より発表された。

本稿では、この調査結果の概要と今後の第3セクターの在り方、その方向性を明らかにする。

● **調査対象法人**

今回の調査は、平成12年度から実施している「第三セクターの状況に関する調査」（調査対象：自治体の出資比率が25%以上の商法および民法法人）に加え、昭和30年代から3年に1度実施されている「地方公社等に関する調査」（調査対象：自治体が出資している商法・民法法人および地方住宅公社・地方道路公社・土地開発公社の法定三公社）が合わせて実施された。

調査対象は、平成14年1月1日現在設立されている法人であるが、経営状況についての調査対象は、平成14年7月1日における直近の財務諸表による。

● **減少傾向にある設立状況**

平成14年1月1日現在の地方公社・第三セクターは10,159法人で、3年前の平成11年1月1日現在時の10,135法人に比べ、24法人、0.2%の微増、また平成8年1月1日現在時の9,344法人に比べると、815法人、8.7%の増加となっている。

このうち、新たに設立された法人数をみると、昭和48～49年の「公有地の拡大の推進に関する法律」の施行に伴って多くの「土地開発公社」が設立された時期を除けば、近年では、平成4年に467法人が設立された時期をピークに、その後は減少する傾向にあり、平成13年も引き続き減少し、147法人となっている（図表1）。

● **第3セクター等に対する自治体の出資・出捐状況**

地方公社・第3セクターに対する出資・出捐の総額をみると、5兆3,847億円である。このうち自治体の出資・出捐額は57.3%、3兆1,087億円である。

自治体の出資・出捐額をみると、商法法人については37.5%、1兆1,434億円であり、民法法人については72.6%、9,752億円である。

ちなみに、地方三公社については100%、9,901億円となっている（図表2）。

● **赤字経営といわれる第3セクターの真偽は**

第三セクター等として調査された対象法人は、自治体の出資比率が25%以上の商法

・民法法人、 出資比率が25%未満であるものの財政的支援（貸付金、損失補償）を受けている商法・民法法人、 地方三公社である。

対象法人は、 商法法人は2,651法人、 民法法人は4,423法人、 地方三公社は1,680法人の8,754法人（以下、「経営状況等調査対象法人」という。）であるが、このうちから設立間もない等の理由から財務諸表が作成されていない28法人を除いた8,726法人を調査対象としている。

第3セクター等の全法人をみると、5,612法人、64.1%が黒字法人で、3,142法人、35.9%が赤字法人である。このうち、商法法人では黒字法人は1,703法人、64.2%、赤字法人は948法人、35.8%である。また、民法法人では、黒字法人は2,901法人、65.6%、赤字法人は1,522法人、34.4%である。

一方、地方三公社では、黒字が1,008法人、60.0%、赤字法人は672法人、40.0%である（図表3）。

なお、前回の調査でもほぼ同様な結果であった。

ちなみに、1999年版の国税庁統計年報書によれば、内国普通法人の経営状況について、利益計上法人の割合は1998年度は32.8%（760,187法人）、1999年度は30.1%であるのに対して、欠損法人の割合は1998年度は67.3%（1,688,550法人）、1999年度は69.9%である。

第3セクターは、一般に、よく経営赤字であるといわれている。しかしながら、これらの調査結果にみるかぎり、第3セクター等の黒字法人の割合は64.1%、内国普通法人の黒字法人の割合は30.1%であり、まさに両者は逆転状況にあることがわかる。

マスコミ等で批判されている第3セクターの経営破綻が多々あることは否定しないが、この統計資料による経営状況をみると、健気によく健闘しているといってもよいであろう。

● 財政的支援の状況

自治体からの補助金交付

第3セクター等のうち、自治体から補助金を交付されている法人は3,633法人（35.8%）であり、交付額総額は8,261億円となっている。うち、商法法人では521法人（14.1%）が、また民法法人では2,830法人（59.3%）が、補助金が交付されている（図表4）。

このように、自治体から補助金等を交付されている法人は少なくない。このような補助金の交付状況をみて、ただちにこれらの法人がすべて赤字経営である、あるいは補助金が交付されていることによりかろうじて黒字経営が維持されているというような批判がしばしばされるが、補助金の交付と赤字経営の相関関係については、この調査結果では明らかではない。そのような実態があることについては否定するものではないが、ただちに赤字経営と補助金の交付を短絡的に結びつけて批判することは早計であろう。

一般的に、自治体から補助金の交付を受けて運営されている団体は、自治会・町内会等の既存の組織をはじめ、文化団体やスポーツ団体、NPO法人など数えれば無数にある。

自治体からの補助金の交付については、委託事業や委託業務等の対価やその一部として交付されたものかどうか、単に、経営赤字の穴埋めのために交付された補助金か、よく実態を踏まえた上で、財政支援の在り方について議論すべきである。

貸付金残高の状況

貸付金については1,265法人(12.5%)が受けており、貸付金残高は4兆2,096億円となっている。うち、商法法人では310法人(8.4%)が、民法法人では402法人(8.4%)が、貸付金を受けている。

貸付金についても同様に、単に、経営赤字の穴埋めのために貸与された貸付金か、よく実態を踏まえた上で、財政支援の在り方について議論すべきである。

損失補償契約・債務保証契約の状況

第3セクター等の金融機関等からの借り入れに関して、出資自治体が金融機関等と締結している損失補償契約に係る債務残高を有する法人および自治体が債務保証を行っている地方三公社(地方道路公社、土地開発公社)の法人は、1,623法人で、16.0%となっている。

特に地方三公社では、1,090法人、64.8%と、その割合が高くなっている。

債務残高は、全体で10兆4,214億円となっており、商法法人が3,007億円、民法法人が2兆1,462億円、地方三公社が7兆9,745億円となっており、地方三公社の債務残高合計に占める割合は76.5%となっている。

一般的に認識されている第3セクターについては、出資自治体が金融機関等と締結している損失補償契約に係る債務残高を有する法人および自治体が債務保証を行っている法人は少ないが、地方三公社、とりわけ、土地開発公社における損失補償契約債務保証契約の債務残高が高いことが特徴的であるといえよう。

● 情報公開の取り組み・経営の点検評価

第3セクター等の情報公開等の状況

第3セクター等のうち、経営状況等調査対象法人の8,782法人を調査対象としている。情報公開が積極的に行われている第3セクター等の割合は、合計で93.3%となっており、大部分の第3セクター等の財務に関する情報が積極的に公開されている。

なお、都道府県の出資に係るものでは96.9%、指定都市の出資に係るものでは97.0%、市区町村の出資に係るものでは91.7%となっている。

自治体が条例・要綱等により情報開示を定めている第3セクター等の割合は43.5%となっている。

なお、条例・要綱等により情報開示を定めている第3セクター等の割合は、都道府県の出資に係るものでは71.2%、指定都市の出資に係るものでは83.4%、市区町村の出資に係るものでは30.4%となっている(図表5)。

経営の点検評価

経営に関する有識者等から構成される委員会等により、定期的に経営の点検評価の対象となっている法人は、第3セクター等全体で12.9%となっており、点検評価体制の整備は十分とはいえない。都道府県の出資に係るものでは25.2%、指定都市の出資に係るものでは49.6%、市区町村の出資に係るものでは5.6%が経営の点検評価の対象となっている。また、委員会等によらずに定期的に点検評価が行われている場合もある。

なお、自治体が出資する法人について経営に関する有識者等から構成される委員会等により点検評価している委員会の例は、出資法人経営評価委員会(新潟県)、出資法人経営

監理委員会（埼玉県）、北九州市外郭団体経営監理委員会（北九州市）、長岡外郭団体運営等検討会議（長岡市）などが代表的な例としてあげられる。

ちなみに、筆者は、新潟県の出資法人経営評価委員会の委員を委嘱されている。

● 第3セクター等の統廃合などの状況

第3セクター等の統廃合などの状況をみると、平成11年から平成13年までの3年間に、廃止が287法人、統合が148件（統合前330法人、統合後148法人）、出資引き揚げなどが28件となっている。

その理由をみると、廃止の場合では「既に目的を達成したため」、統合の場合では「組織の効率化、経営の合理化等のため」、出資引き揚げなどの場合では「公的関与の必要性がなくなったため」などの理由によるものが多い（図表6）。

● 第3セクター方式から市民参加による「ジョイントセクター」方式へ

近年、第3セクターの経営破綻・経営失敗した事例が頻繁に新聞等で報道されている。これらの報道を通じて、一般に、第3セクターのほとんどすべてが失敗であると認識されているが、これは大きな誤解である。それは前述の統計資料からも明らかである。経営破綻した事例の大半は、大規模な観光開発、リゾート施設、テーマパークなどである。これらは、第3セクター方式ゆえに失敗したというわけではない。民間企業においてもこれらの大規模な開発事業は、経営破綻している例が多いことを考えれば理解できよう。

では、成功している第3セクターはあるのか。なぜ、成功しているのか。その秘訣は何か。成功の秘訣は、要約すると、次のような理由があげられる。典型的な第3セクターと呼ばれる施設整備から管理運営までを一貫して事業実施したタイプ（このタイプでも成功例はある）のものよりは、公共事業等により整備された施設の管理運営を主体としたタイプのもの、小規模ではあるが地域住民ニーズに合致したもので、複合多機能的な要素をもつもの、経営センスの豊かなリーダーの存在、事業計画や資金計画が綿密に検討されたもの、他の類似的施設等の単なるものまねではなく、独自性・独創性を備えたものが成功しているといえる。

一方、失敗して経営破綻した第3セクターの多くは、この成功要因の逆を考えれば理解できよう。「大規模で」「地域のニーズに乏しい」「経営センスの欠如したリーダー」「ずさんな事業計画」「模倣的な施設」などの諸点が当てはまるといっても過言ではない。

これらの事例の詳細については、拙著『都市・地域政策と公民連携・協働—PPP・PFI・NPO・基金・公益信託・第3セクターの研究—』（地域計画研究所、2002年、3月）を参照されたい。

今後の地域活性化・地域振興を図る上で、NPOやPFI事業の現状や進展状況をかんがみると、第3セクターの役割・機能は再評価されるであろう。

しかしながら、これまでのような自治体と企業を中心にした、いわゆる古いタイプの第3セクター方式ではなく、NPO法人にみられるような市民活動を主体とした、市民参加を取り入れた「市民参加」型の新しいタイプの「市民」と「自治体」と「企業」との三者間の連携・協働、すなわち「ジョイントセクター方式」が新しい潮流となる（図表7）。