

平成20年3月	策定
平成21年7月	改訂
平成24年3月	改訂
平成26年3月	改訂
平成29年4月	改訂
令和2年4月	改訂
令和6年9月	改訂

第三セクターの経営評価指針

令和6年9月 改訂

青 森 市

目 次

1	指針策定の目的	1
2	経営評価の対象団体	2
3	経営評価に当たっての基本的視点	3
4	経営評価の手法	3
5	抜本的見直しの検討	4
6	「経営戦略プラン」の策定等	5
7	市の関与（支援）の基本的な考え方	6
8	情報の公開	7

1 指針策定の目的

本市においては、複雑・高度化する市民ニーズに的確に対応するため、民間の人材・経営ノウハウ等を活用することで、市が直接事業を実施するよりも、より迅速・効率的・柔軟なサービス提供が可能な場合等に第三セクターの設立に参画し、その活用を図ってきた。

市では、これまで第三セクターに行政機能の補完、代替、支援の役割を担わせ、行政施策と密接に連携しながら市民サービスの維持や向上、産業の振興など地域振興に積極的に取り組んできた。

しかしながら、規制緩和の進展やNPOなどによる公的サービスの担い手の拡大、公益法人制度改革関連3法の施行による新たな公益法人制度への対応、さらには「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成19年法律第94号）の全面施行など、本市と第三セクターを取り巻く社会経済情勢が急速に変化しているなかで、第三セクターそのもののあり方が問われているとともに、一層の経営健全化、自主・自立化に向けた取組が強く求められている。

第三セクターの経営評価指針は、出資者である市が不断の取組として第三セクターの事業や経営状況を点検するに当たっての基本的事項を定め、経営評価を通じて第三セクターの経営健全化と自主・自立化を促進することを目的として策定する。

2 経営評価の対象団体

経営評価の対象となる第三セクターは、市からの出資等の比率が25%以上で、かつ、当該法人に出資している地方公共団体の中で市の出資比率が最も大きい以下の法人とする。

【令和6年9月1日現在】

No	第三セクターの名称	主な業務概要	市出資比率
1	一般財団法人青森市文化観光振興財団	公の施設の管理運営等	25.0%
2	株式会社アップルヒル	道の駅の管理運営	75.0%
3	職業訓練法人青森情報処理開発財団	職業訓練及び情報処理技術者の養成	40.0%
4	公益財団法人青森学術文化振興財団	学術文化の振興に係る事業等	49.8%

3 経営評価に当たっての基本的視点

経営評価に当たっては、第三セクター本来の設立趣旨及び運営の基本に立ち返り、以下の視点から検証を行う。

なお、抜本的な見直しにより、廃止や民営化を選択した団体であっても、一定期間は第三セクターとして存続することから、存続期間中は下記（1）以外の視点に基づく経営評価を継続して実施する。

（1） 公共性・公益性の視点

第三セクターの実施する事業について、「行政機能の補完等」という点から、実施する事業の必要性（市民ニーズ）や行政関与の必要性について、また、行政関与の必要性が認められた場合における実施主体としての妥当性について検証する。

団体の設立目的が既に達成されていたり、あるいは主たる事業が民間事業者等の提供で十分確保できる場合などには、統廃合や市の関与の見直し等について検討する。

（2） 効率的・効果的な事業の視点

第三セクターの実施する事業について、効率（有効）的・効果的という点から、事業コストの縮減への取組状況や市民ニーズへの迅速・柔軟な対応状況、また、事業内容等が市民ニーズに合致し、かつ、市民サービスの向上につながっているのかどうかについて検証する。

(3) 独立した経営体としての視点

第三セクターは、独立した事業主体であり、その経営は当該第三セクターの自助努力によって行われることを基本とする。

市は、第三セクターの経営に対する関与を必要最小限のものに止めつつ、第三セクターの自主・自立化を促進していく必要がある。

このことから、第三セクターの経営面における主体性・独自性の発揮という視点から、経営理念・組織・人事・財務等のほか、各種計画等の進捗状況などについて検証する。

4 経営評価の手法

経営評価は、第三セクター自身による評価（第一次評価）、当該第三セクターの所管部局による評価（第二次評価）及び第三セクター経営評価委員会が行う評価（第三次評価）により実施するものとし、経営評価委員会が行う第三次評価については、基本的に各団体を3年に1回のサイクルで実施する。

(1) 第三セクター自身による評価の実施

第三セクターは独立した経営体として、主体的に責任ある経営が行われるものであり、経営者自らが経営改善に積極的に取り組むべきものである。

このことから、経営評価については、まず、第三セクター自身が評価（第一次評価）を毎年度行うこととする。

(2) 第三セクター所管部局による評価の実施

市は、第三セクターの出資者として、事業や経営状況の点検・評価を行い、第三セクターの経営健全化と自主・自立化に一層積極的に取り組む必要がある。

このことから、第三セクター自ら行う評価を踏まえ、所管部局の長による評価（第二次評価）を毎年度行うこととする。

(3) 第三セクター経営評価委員会による評価の実施

第三セクターの経営状況等の点検評価において、経営改善等を効果的に進めるには、第三者の視点で、また、専門的な観点から評価を行うとともに、併せてその改革のための助言等が求められる。

このことから、外部の有識者による「第三セクター経営評価委員会」を設置し、各団体を3年に1回のサイクルで評価（第三次評価）を行うこととする。

ただし、第三次評価の特例として、抜本的な見直しにより廃止や民営化を選択した団体で、取組が予定どおり進んでいる場合、又は、引き続き存続する団体で、当委員会と同等の機能を有する委員会が別に設置されている場合や他の手法により点検評価等に関する取組が行われている場合は、当委員会による第三次評価は実施しないこととする。

なお、当委員会の会議については、青森市情報公開条例（平成17年青森市条例第26号）

第7条に規定する不開示情報を含む内容について審議等を行うことから、非公開とする。

5 抜本的見直しの検討

経営評価の結果、事業実施の必要性や市の関与の必要性が低い場合、事業内容が他団体の行う事業と類似している場合、または、経営の悪化が認められ、将来にわたってその改善が極めて困難である場合など抜本的見直しが必要な場合に、市は、統廃合等も含め、団体のあり方について検討するものとする。

【抜本的見直しが必要な場合】

- ① 設立目的が達成されたもの又は団体の設立の意義が希薄化している場合
- ② 累積欠損金があり、今後も経営状況からみて改善される見込みがない場合
- ③ 団体の主たる事業（サービス）が、民間事業者等の提供で十分確保できる場合
- ④ 受益が市民の一部に限られ、公共性、公益性が低い場合
- ⑤ 団体の設立目的が類似していたり、類似した事業を実施している場合
- ⑥ 統合することにより、組織体制の簡素化や合理化が期待できるとともに、一層の効果的・効率的な事業運営が見込まれる場合
- ⑦ 団体の実施する事業が、営利法人の事業と競合する場合
- ⑧ 団体の運営状況等からみて、市の関与の必要性が少ない又は必要がない場合

【見直しの観点】

- ア. ①～④に該当する場合には、公共性、公益性、事業の必要性等の視点から団体そのものの「廃止」を検討する。
- イ. ⑤～⑥に該当する場合には、効率性、効果的な事業運営の視点から類似する事業を行う団体との「統合」を検討する。
なお、「統合」に当たっては、コストの削減、サービスの質的・量的な向上、財政基盤の強化といった統合メリットが十分に発揮されるよう中長期的視点からの検討を行う。
- ウ. ⑦～⑧に該当する公益法人については、事業の公益性を高めることや営利法人への転換、また、株式会社については、保有株式の民間への譲渡等について、民間事業圧迫や公的関与の必要性の視点から検討する。

6 「経営戦略プラン」の策定等

(1) 「経営戦略プラン」の策定

団体は独立した事業主体であり、自己責任の原則に基づき、自主的に経営課題の解決のみならず、優れた経営理念の下、戦略的な経営を行うことが原則であり、一方、出資者である市としても、団体の経営健全化と自主・自立的な運営を促進するため、適切な指導等に努める必要がある。

このことから、引き続き存続する団体に対しては、中長期視点のもと自主的・自立的・持続可能な団体として戦略性を持って法人経営を実践して行けるよう、「経営戦略プラン」の継続的な策定を各団体に対し求めることとし、策定に当たっては、法人と所管部とが協議の上、策定するものとする。

(2) 「経営戦略プラン」の内容

事業環境の変化等に、より俊敏に対応するため、「経営戦略プラン」の計画期間は毎回3年間を基本とし、以下の項目を盛り込むこととする。

① 経営戦略方針

団体の設立目的や持続可能な経営を実現するための活動戦略となる経営戦略方針

② 経営戦略に向けての課題

経営評価や自己分析、現行の各種計画の分析などにより把握した問題点や経営戦略上の課題など

③ 課題等に対する具体的取組

把握した問題点や経営戦略上の課題についての具体的な取組方策

また、取組方策については、スケジュールの明示とできる限り数値目標の設定

(3) 「経営戦略プラン」の点検評価

策定した「経営戦略プラン」の着実な実効を図るため、団体自らが進捗状況をまとめた上でPDCAサイクルに基づく点検・評価を毎年度行い、継続的に計画の見直し等を実施するとともに、各団体の所管部においても、進捗状況を定期的に点検し、必要に応じて適切な指導等を行う。

また、必要に応じて「第三セクター経営評価委員会」を活用するなどして、本プランの着実な実施と点検評価における客観性の確保を図る。

(4) 「経営戦略プラン」の情報公開

策定した「経営戦略プラン」及び毎年度の進捗状況等については、インターネット等も活用し、団体自らが積極的かつ分かりやすい情報公開に努めることとする。

なお、団体の権利、その他正当な利益を害するおそれがある場合には、別途調整の上、公開するものとする。

7 市の関与（支援）の基本的な考え方

第三セクターの経営改善に当たっては、第三セクターが独立した事業主体であること、また、その経営は当該第三セクターの自助努力によって行われるべきものであることから、原則として公的支援は、

- ① その性質上当該第三セクターの経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費

② 当該第三セクターの事業の性質上能率的な経営を行ってもなお経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費に限られるものである。

(1) 財政的関与

市の財政的関与については、第三セクターの自主・自立的な経営努力を促す観点から次のとおりとする。

- ① 赤字補てんのための出資・補助金等の公的支援は行わないこととする。
- ② 補助金については、対象とする事業の公益性を十分に勘案するとともに、その成果等を的確に評価することにより見直しを図る。
- ③ 委託料については、市として期待する成果をあらかじめ明確にするとともに、額の算定に当たっては、類似民間事業者とも比較・検証し、見直しを図る。
- ④ 資金調達に当たっては、事業自体の収益性に着目したプロジェクト・ファイナンスの考え方を基本とし、損失補償は、将来の新たな支出負担リスクを回避する観点から原則行わない。
ただし、プロジェクト・ファイナンスによる資金調達が困難な事業であっても、公共性、公益性の観点からなお実施する必要がある場合には、補助又は貸付け等により、第三セクターの財務の安全性を高めつつ、民間資金を活用できるような手法を検討する。
- ⑤ 職員人件費等などの管理部門の経費については、効率的な運営体制等を検証し、見直しを図る。

(2) 人的関与

第三セクターから市職員の派遣の要請があった場合には、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」（平成 12 年法律 50 号）の趣旨を踏まえ、派遣目的、職務、人数、期間等に関する必要性を明確にするとともに、必要最小限に止める。

8 情報の公開

(1) 第三セクターによる情報公開

第三セクターの経営状況に関する情報については、株式会社にあつては、会社法に基づく貸借対照表、損益計算書等を、公益法人にあつては、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律や公益法人の設立許可及び指導監督基準に基づく業務及び財務等に関する資料を、それぞれ主たる事業所に備え、一般の閲覧に供するとともに、インターネットも活用した公開に努めること。

また、これら経営状況に関する情報以外についても、自ら積極的かつ分かりやすい情報公開に努めること。

(2) 市による情報公開

第三セクター所管部においては、毎年度、経営状況等についての経営状況基本情報シートを

作成し、公開することとする。

また、各法人による経営評価（第一次評価）、法人所管部による経営評価（第二次評価）及び「第三セクター経営評価委員会」による経営評価（第三次評価）の各評価結果についても公開することとする。

ただし、青森市情報公開条例（平成 17 年青森市条例第 26 号）第 7 条の規定により、不開示情報を除き、開示の対象とする。

第三セクターの経営評価指針
(令和6年9月 改訂)

青森市企画部行政資産経営課

〒030-8555 青森市中央一丁目22番5号

TEL 017-718-2637

FAX 017-718-1890

E-mail gyoseishisan-keiei@city.aomori.aomori.jp