

平成28年度 調査・研究事業

熊本の第三セクターに関する調査・研究
～地域の成熟化を支える組織としての可能性と診断士の役割～

報 告 書

平成29年3月

一般社団法人 熊本県中小企業診断士協会

目 次

序章	2
第1章 第三セクターの定義と国の施策	3
1. 第三セクターの定義	3
2. 第三セクターに関わる国の施策	4
1) 第三セクターに関する指針	4
2) 第三セクター等の改革について	5
3) 第三セクター等の抜本的改革等に関する指針	7
4) 第三セクター等の経営健全化等に関する指針	9
5) 国の施策の変遷にみる第三セクターの今後の課題	11
第2章 第三セクターの現状	12
1. 全国と熊本県の第三セクター概況の比較	12
1) 第三セクター法人数と新設法人数の推移	12
2) 第三セクターの役職員の状況	14
3) 第三セクターの業務分野	15
4) 第三セクターの経営状況	16
2. 熊本県の第三セクターへのアンケート調査	18
1) 現在の経営状況	18
2) 内外経営環境	18
3) 事業経営について	20
4) 経営改善への取り組みについて	22
5) 震災の影響について	23
3. 熊本県の第三セクターへの訪問調査	23
1) 株式会社 小栗郷（山鹿市・指定管理者）	24
2) 一般財団法人 学びやの里（小国町・指定管理者）	25
3) さかもと温泉センター 株式会社（八代市・指定管理者）	25
4. 現状調査から見てきた第三セクターの問題点と課題	26
第3章 第三セクターの今後	28
1. 個別課題への対応策と考慮すべき事項	28
2. 欧州サードセクターについて	29
3. 公的施設の管理者、コミュニティ創造（再生）の受け皿としての役割	32
第4章 中小企業診断士の果たす役割	36
1. 監査業務と異なる価値の創出	36
2. 公的組織の運営を支援する業務の拡大可能性	38
<資料>	40
<参考文献>	44

序章

わが国において、「第三セクター」が政府の公式文書に明示されたのは、第二次田中角栄内閣（1972～1974年）で1973年に作成・閣議決定された「経済社会基本計画」である。その後、第三セクターの活用は、旧国鉄や同民営化後のJR各社が抱える「赤字ローカル線」の受け皿たる鉄道会社などを中心に幅広い事業範囲に拡大した。

第三セクターの活用が拡大した背景には、高度成長の終焉に伴う日本の経済システムの変容（社会の進展に伴い、公的投資による成長という循環が鈍化又は変化した）という構造的な課題と、公的部門の効率化や民間化を求める大きな流れの存在があった。

この流れをさらに強めたのは、中曽根内閣（1982～1987年）による「官から民へ」の言葉で代表される民間化政策の推進である。その中で第三セクターも地域開発・観光・物販等活用範囲を急速に拡大させている。（以上、「第三セクターの経営改善と事業整理（学陽書房）」より抜粋、一部修正して記載）

助成金等の公的な後押しもあって第三セクターが急速に拡大した後、経営状態の悪化等の問題が顕在化したため、国による抜本的な対策と指導（本文第1章の改革に関する指針等）が行われ、継続が不可能な事業体においては法的又は私的整理がなされ、その他多くの事業体についても、民間企業並みの中長期の事業計画に基づく経営や、行政組織に対する外部監査制度の適用対象化などによって、全般的には経営の改善がみられるところである。

しかしながら、地域における第三セクターの経営状況は、人口の減少や住民ニーズの変化への対応不足等の影響もあってばらつきが大きく、また、指定管理者制度の名の下での運営費の支給継続など、自立運営化には程遠い事業体も多く存在している。

そのような中、熊本県内に存在する「第三セクター」の実態を調査し、今後の継続（ゴーイングコンサーン）及び発展の可能性とあるべき姿について検討を行った。平成28年4月の熊本地震により、直接又は間接に被災した事業体も多い中、アンケートと訪問調査に多くの協力を得ることができた。

事業の継続には何が必要なのか、また、事業の内容を決める意思決定はどのようにあるべきか等について、いわゆる民間企業の経営に関する普遍的なテーマと変わるところはないが、第三セクター特有の事情についても考える機会となった。公的資格保有者である中小企業診断士が、経営改善を支援する対象としての「第三セクター」をどのように捉え、どのような支援ができるのか、また、すべきなのか等を考える際の後押しとなれば幸いである。

第1章 第三セクターの定義と国の施策

本章では、「第三セクター」の現状を把握する前段として、その定義を確認したうえで、近年国の施策がどのように変化したかを確認することで、第三セクターの問題点・課題がどのように捉えられてきたのかを俯瞰する。

1. 第三セクターの定義

「第三セクター」については法的に明確な規定があるわけではなく、多様な捉え方があるため、これを正確に定義することは難しいと言われている（「第三セクター～再生への指針～」堀場勇夫・望月正光、東洋経済新報社2007年）。

辞書には、「国や地方公共団体（第一セクター）と民間企業（第二セクター）の共同出資によって設立される事業体。地域開発など本来は国や地方公共団体が行うべき事業を、民間の資金・能力の導入によって官民共同で行おうとするもの。三セク。」（「デジタル大辞泉」小学館）と掲載されている。一般的には、「官民共同出資事業体」であると捉えられているわけだが、本報告書においては主に総務省の公表資料で実態を調査するため、総務省の示す「第三セクター等」の定義を確認しておく。

総務省報告「第三セクター等の状況に関する調査」対象企業

① 第三セクター

(i) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律等の規定に基づいて設立されている社団法人、財団法人及び特例民法法人（以下「社団法人・財団法人」という）のうち、地方公共団体が出資を行っている法人

(ii) 会社法の規定に基づいて設立されている株式会社、合名会社、合資会社、合同会社及び特例有限会社（以下「会社法法人」という）のうち、地方公共団体が出資を行っている法人

② 地方住宅供給公社、地方道路公社及び土地開発公社（以下「地方三公社」という）

③ 地方独立行政法人

ただし、以下の法人は対象外

- ・ 事業活動の範囲が全国的な法人又は全国規模で設立されている法人
- ・ 銀行等金融機関又は広域的に事業を行う電力会社若しくはガス会社

上記の通り、総務省の定義による「①第三セクター」は地方公共団体が出資する（i）社団法人・財団法人および（ii）会社法法人とされており、これに「②地方三公社」と試験研究機関や大学、地方公営企業、社会福祉事業などが対象とされる「③地方独立行政法人」が加えられることで、「第

三セクター等」とされている。

なお、総務省の定義によると、地方公共団体が100%出資する法人についても「第三セクター」となっており、先に確認した一般的な定義「官民共同出資」とは異なる事業体が含まれていることに留意が必要である。

2. 第三セクターに関わる国の施策

近年、第三セクターの問題や課題がどのように捉えられてきたかを確認するために、国の施策の移り変わりを、平成11年(1999年)以降に総務省から地方公共団体へ通知された指針等から概要を確認していく。

1) 第三セクターに関する指針

「第三セクターに関する指針」は、平成11年(1999年)5月20日付けで通知され、平成15年(2003年)12月12日付けで改定されている(平成15年12月12日付け総財経第398号)。

第三セクターを取り巻く状況として、バブル崩壊後経済環境が変化する中で、経営が深刻化するなど一段と厳しさが増したことから、地方公共団体に対してこのような社会経済情勢の変化等に的確に対応し、関係する第三セクターについて、その運営改善等に積極的に取り組むことを求めている。具体的には、第三セクター設立計画段階での十分な検討と公的支援のあり方、運営の指導監督としての監査や定期点検評価と情報公開、経営悪化時の速やかな対応と経営改善計画策定もしくは法的整理等の対応のあり方などについて、示されている。

「第三セクターに関する指針の概要」(平成15年12月12日改定)内容概略

第1: 一般的留意事項

第2: 第三セクター方式を選択するに当たっての留意事項

1. 事前の十分な検討

- ・第三セクター方式は、一般的には、次のような事業に限って活用されるものであること
- ア) 社会的便益が広く地域にもたらされる事業
- イ) 事業収益を一定程度地域社会に帰属させることが望ましい事業
- ウ) 民間資本を中心とする事業であるが、地域振興等の観点から地方公共団体が資本参加をする必要があると認められる事業

2. 公的支援のあり方

- ・単なる赤字補てんを目的とした公的支援は行うべきではないこと
- ・第三セクターの資金調達に関する損失補償は原則として行わないこととすべきであること
- ・地方公共団体の長等が私人の立場で債務保証することは避けるべきであること

第3：運営の指導監督等に当たっての留意事項

- 1 監査（外部の専門家を活用する等監査体制を強化）
- 2 定期的な点検評価（点検評価委員会の設置と予備的診断フローチャートを提示）
- 3 議会への説明と住民への情報公開（地方公共団体による情報公開様式例を提示）

第4：経営悪化時の対応に当たっての留意事項

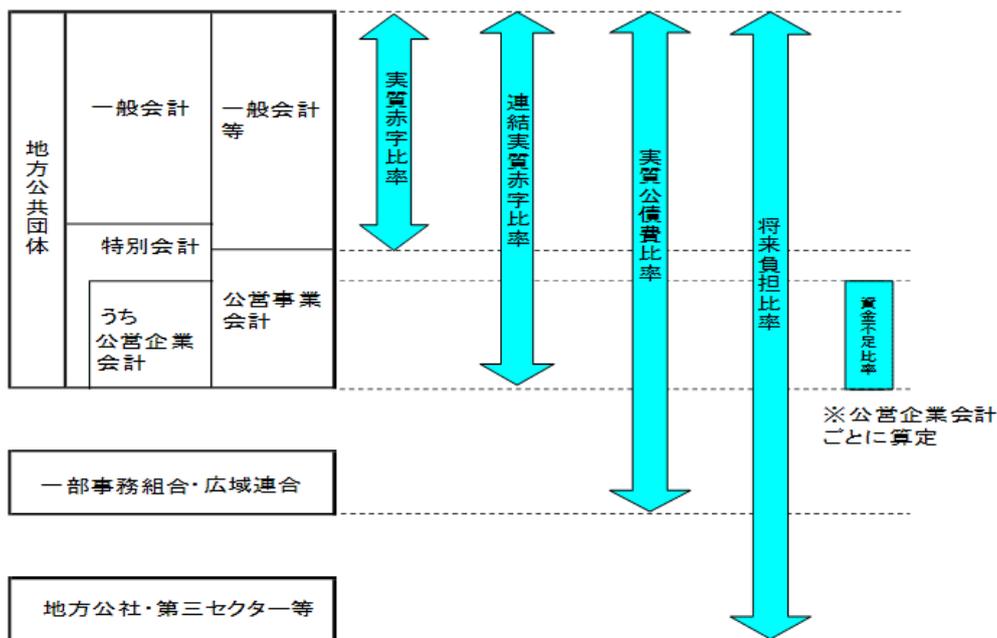
- 1 経営悪化時における速やかな対応
 - ・ 監査や点検評価の結果、経営状況が深刻であるなどの場合には問題を先送りしないこと
- 2 経営改善を実施する場合の留意点
 - ・ 事業を存続させる場合は、速やかに経営改善計画を策定するよう指導監督すること
- 3 経営改善が極めて困難とされる場合の留意点
 - ① 何らかの形で事業を存続させる必要があると判断した場合には、会社更生法、民事再生法、特定調停法等の法的整理を選択することが適当
 - ② 経営改善及び事業の存続が極めて困難と判断した場合には、債権者等関係者との責任分担を明確にしつつ、事業の廃止を決断すること
 - ③ 債権債務関係の整理に当たって、地方公共団体は、出資の範囲内の負担、損失補償契約に基づく負担を負うのが原則であり、過度の負担を負うことのないようにすべき

2) 第三セクター等の改革について

「第三セクター等の改革について」は、「地方自治法」（昭和22年法律第67号）第245条の4(技術的な助言)に基づいて平成20年（2008年）6月30日付けで通知された。

「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）の健全化判断比率等の公表に関する規定が、平成19年度（2007年度）決算から適用されることになった。これに伴い、地方公共団体の健全化判断比率の一つである将来負担比率には、地方公社、第三セクターの負債・債務のうち一定部分が一般会計等負担見込額として算入されることとされており（図表1）、その算定を通じて、個々の地方公社、第三セクターの経営状況についても明らかになると見込まれた。

このような状況の下、「経済財政改革の基本方針2008」（平成20年6月27日閣議決定）において、「第三セクターの改革に関するガイドライン等に基づき、経営が著しく悪化したことが明らかになった第三セクター等の経営改革を進める。」こととされ、「第三セクター等の改革について」が第三セクター等の存廃を含めた集中的な改革を求めるガイドラインとして示された。



図表 1. 健全化判断比率等の対象となる会計の範囲

出所：総務省報道資料より

この通知の中で具体的には、①経営検討委員会（仮称）を設置、②当該委員会において調査と評価・検討を実施し、③「改革プラン」（仮称）を策定することを、平成 21 年度（2009 年度）までに集中的に行うこととされており、第三セクターに対する地方公共団体のチェック機能強化とその評価結果に基づいて改革を進めることが求められている。

「第三セクター等の改革について」（総財公第 112 号 平成 20 年 6 月 30 日）内容概略

① 経営検討委員会（仮称）の設置

第三セクター等の経営状況等の評価と存廃も含めた抜本的な経営改革策の検討を行うことを目的として、外部専門家等で構成される「経営検討委員会」（仮称）を平成20年度中に設置し、所要の評価・検討を開始すること。

②経営検討委員会（仮称）における調査と評価・検討

評価・検討の対象とする第三セクター等は、経営が著しく悪化している恐れがあるものを幅広く対象とし、経営検討委員会（仮称）においてデュー・デリジェンス等による経営分析を行い、必要な改革案を検討すること。

③「改革プラン」（仮称）の策定等

地方公共団体において、経営検討委員会（仮称）の意見を踏まえて、それぞれの第三セクター等ごとの経営改革に関する方針を定めた「改革プラン」（仮称）を平成 21 年度中に策定し、議会への説明、住民への情報開示を行うこと。さらに、「改革プラン」（仮称）の実施状況について、経営検討委員会（仮称）に対して定期的に報告を行う等により、点検評価を実施すること。

3) 第三セクター等の抜本的改革等に関する指針

「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」は、「地方自治法」(昭和22年法律第67号)第245条の4(技術的な助言)に基づいて平成21年(2009年)6月23日付けで通知されたもので、この通知により、「第三セクターに関する指針の改定について」(平成15年12月12日付け総財経第398号)は、廃止された。

地方公共団体が損失補償等を行っている第三セクター等の経営状況が著しく悪化している場合は、将来的に地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが予想されるため、地方公共団体が自らの決定と責任の下、第三セクター等の抜本的改革を推進し、地方財政規律を強化することが求められた。なお、平成21年度(2009年度)から平成25年度(2013年度)までの間の時限措置として第三セクター等の整理又は再生のために特に必要となる一定の経費を地方債の対象とすることができる特例措置(第三セクター等改革推進債)の創設を盛り込んだ「地方交付税法等の一部を改正する法律」(平成21年法律第10号)が、本指針の通知に先立つ平成21年(2009年)4月1日に施行されている。

この指針の中で、各地方公共団体において、現在第三セクター等が行っている事業の意義、採算性等について、改めて検討の上、事業継続の是非を判断し、債務調整を伴う処理を行う場合には、法的整理等の活用を図るとともに、事業を継続する場合にあっても、最適な事業手法の選択、民間的経営手法の導入の検討を行うなど、第三セクター等改革推進債(前述)の活用も念頭に置きつつ、その存廃を含めた抜本的改革に集中的かつ積極的に取り組むことを求めた。

なお、本指針の「第4 第三セクター等の設立に関する留意事項」においては、「第三セクター等の設立の是非の検討に当たっては、まず、公・民の責任の範囲を明確に切り分ける仕組みの構築を検討すべきであるとともに、既述(本指針第1～第3)の考え方を十分踏まえ、慎重に判断すべきである」とし、さらに留意すべき事項として、「外部の専門家の意見を聞く」こと、「資金調達方式としては、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すべき」こと、など6点を掲げている。

「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」(総財公第95号 平成21年6月23日) 内容概略

第1 地方公共団体財政健全化法の全面施行

- ・健全化判断比率の一つである将来負担比率が早期健全化基準以上である場合は、財政健全化計画の策定が義務付けられること
- ・平成21年度から5年間で、基本的に全ての第三セクター等を対象として必要な検討を行い、第三セクター等改革推進債も活用し、存廃を含めた抜本的改革を集中的に行うべきであること

第2 抜本的改革の推進

- 1 処理策検討の手順について
- 2 情報開示の徹底による責任の明確化等について
- 3 議会の関与について
- 4 債務調整を伴う処理策について
- 5 残資産の管理等について
- 6 地方債の特例の活用について

第3 存続する第三セクター等の指導監督等

- 1 経営状況等の把握、監査、定期点検について
- 2 議会への説明と住民への情報公開について
- 3 経営責任の明確化と運営体制について
- 4 公的支援の考え方について
- 5 資金の管理運用について

第4 第三セクター等の設立に関する留意事項について

第5 その他

ちなみに、この「第三セクター等の抜本的改革」の成果については、その平成21年度（2009年度）から平成25年度（2013年度）までの実施期間後に総務省より報告が行われている。評価としては、「全国的に見れば、地方公共団体による財政支援の大幅な減少、赤字法人や債務超過法人の整理等、相当程度の成果を挙げたところ」とされ、当初の予定どおり平成25年度末をもって一区切りとされた。

具体的には図表2に示すとおり、地方公共団体の損失補償・債務保証額が7.5兆円から4.1兆円へ45.5%圧縮、補助金等交付額が4,380億円から2,690億円へ38.6%圧縮されるなど、大きな成果を上げていることがわかる。

図表 2. 第三セクター等の抜本的改革の成果（単位：億円、法人）

	平成20年度	平成25年度	増減率
地方公共団体の損失補償・債務保証額	74,784	40,784	-45.5%
借入額	168,351	108,993	-35.3%
地方公共団体からの借入額	46,362	42,446	-8.4%
地方公共団体以外からの借入額	121,989	66,547	-45.4%
地方公共団体からの補助金等交付額	4,379	2,688	-38.6%
法人数(総数)	8,685	7,634	-12.1%
経常赤字法人数	2,783	2,544	-8.6%
債務超過法人数	409	282	-31.1%

※ 総務省公表資料より

※ 各年度の「第三セクター等の状況に関する調査」（公営企業課）による

※ 地方公共団体が出資又は出えんを行っている社団法人、財団法人及び会社法法人と地方三公社の状況である（特別法に基づき設立された法人等を除く）

※ 「経常赤字法人数」「債務超過法人数」は地方公共団体の出資比率が25%未満の法人及び財政援助を行っていない法人を除く

※ 「法人数（総数）」は各年度末時点の数であり、それ以外は各年度末直近の財務諸表による

4) 第三セクター等の経営健全化等に関する指針

「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」は、平成26年（2014年）8月5日付けで通知された。「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」（平成21年6月23日付総財公第95号）は、前述のとおり相当の成果を上げたと評価され廃止されたが、第三セクター等に対してその後の対応が不要とされたわけではなく、「地方公共団体は自らの財政規律の強化を不断に図っていくことが重要であり、平成26年度（2014年度）以降においても、関係を有する第三セクター等について自らの判断と責任による効率化・経営健全化に取り組むことが必要」とされ、本指針に引き継がれた。

先の「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」においては、基本的にすべての第三セクター等について、存廃を含めた抜本的改革の推進が求められていたが、新指針では、「人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化等を始めとする現下の社会経済情勢においては、地方公共団体の区域を超えた施策の展開、民間企業の立地が期待できない地域における産業の振興や雇用の確保、公共性、公益性が高い事業の効率的な実施等が強く期待される場所であり、第三セクター等はそれらを実現するための有効な手法となる場合がある」とされ、第三セクターの経営健全化のみならず、その適切な活用による地域の元氣創造との両立が求められている。

本指針では、「第4 第三セクター等の設立」において留意する事項として、「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」でも示されていた「資金調達方式としては、プロジェクト・ファイナンスの考え方を基本とすべき」ことその他、「役割を終えた第三セクター等については、整理や地方公共団体の関与の解消等を検討するべきである。このことを踏まえて、地方公共団体は当該第三セクター等の「存続の前提となる条件」（ゴーイング・コンサーン）を設立の際に明らかにしておくことが適当である」こと、など7点を掲げている。

「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」（総財公第102号 平成26年8月5日）内容概略

第1. 本指針の基本的な考え方

第2. 地方公共団体の第三セクター等への関与

- ・ 経営状況等の把握、監査、評価
- ・ 議会への説明と住民への情報公開
- ・ 経営責任の明確化と徹底した効率化等
- ・ 公的支援（財政支援）の考え方

第3. 第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化

- ・ 第三セクター等の経営健全化についての役割分担
- ・ 抜本的改革を含む経営健全化

- ・債務調整を伴う処理策

第4. 第三セクター等の設立

- ・「存続の前提となる条件」（ゴーイングコンサーン）を明確にしておくことが適当、等

第5. 第三セクター等の活用

- ・地方公共団体の区域を超えた活動
- ・民間企業の立地が期待できない地域における事業実施
- ・公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

第6. その他

なお、本指針の特徴的な部分となる「第5. 第三セクター等の活用」では、前述のとおり「地域の元気創造」に繋げることを期待しているが、有効に活用すべきとされている第三セクター等の長所3点の内容について、以下確認しておく。

「有効に活用すべき第三セクター等の長所」（当該指針より抜粋）

① 地方公共団体の区域を超えた活動

一部事務組合や広域連合等の他の広域的な枠組みと比べて、第三セクター等は事業の開始と終了（設立と解散）が簡便な手続きで行うことができる。また、事業の運営の多くが第三セクター等の自主性や関係者の合意等に委ねられていること等により、事業を機動的、弾力的に行うことが可能である。

② 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地域（特に、中山間地域、離島等）においては、第三セクター等は、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る。また、第三セクター等の経営が安定した場合には、地方公共団体との関係を解消するなど、第三セクター等という手法を法人が自立的な運営が可能となるまでの過渡的な事業手法として取り扱うことも可能である。

③ 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

まちづくり、福祉、インフラの提供、地域活性化等の事業について、第三セクター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に、或いはユニークな形で行うことが可能となる場合がある。また、民間企業を事業実施主体とするのでは、公共性、公益性の担保について、議会・住民等の理解や支持が得られにくいことがあり、このような場合に、第三セクター等が主体となることで、確実かつ円滑な進捗が可能となることが考えられる。

5) 国の施策の変遷にみる第三セクターの今後の課題

以上のように、第三セクターに関する国の指針は、バブル崩壊後の第三セクターの経営悪化により地方公共団体の財政に深刻な影響を与えることを懸念し、経営状況の管理監督に加えて経営悪化時の対応として「改善」→「改革」→「抜本的改革」と表現をより強いものに変えながら示してきた。さらに、各指針においては第三セクター設立時の留意事項を示してその新たな設立に制約を課している。これは、過去に乱立した第三セクターの中に、経営状況が著しく悪化した団体が多く存在したからに他ならないであろう。

しかし、平成 26 年の「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」では、前述のとおり第三セクターの長所を掲げ、第三セクター方式を活用することが有効であると考えられる地域や事業においては「地域の元気創造」に繋がると考えられることを示している。

つまり、既存の第三セクターに関しては、その現状と将来見通しから廃止・直営化・完全民営化・民間売却などの対応が選択肢として考えられるわけであるが、それらの選択肢ではなく第三セクターとして存続させるのであれば、第三セクターであることの長所を活かしていかに「地域の元気創造」に繋げていくのか、ということが今後の課題として示されていると見ることが出来る。

第2章 第三セクターの現状

本章では、総務省と熊本県の公表資料から「第三セクター」の概況を確認し、さらに、アンケート調査および事業所への訪問調査により熊本県内の「第三セクター」の状況を把握する。

1. 全国と熊本県の第三セクター概況の比較

総務省と熊本県が公表している、第三セクター等の状況に関する調査結果から、全国と熊本県の第三セクターの状況について、確認する。

以降、第三セクターの状況把握は、地方三公社を除き、社団法人・財団法人と会社法法人について行った。なお使用したデータは、特に断りがない限り「全国」に関するものは総務省発表の「第三セクター等の状況に関する調査結果」より、「熊本県」に関するものは熊本県発表の「第三セクター等の状況」より引用・加工した。

1) 第三セクター法人数と新設法人数の推移

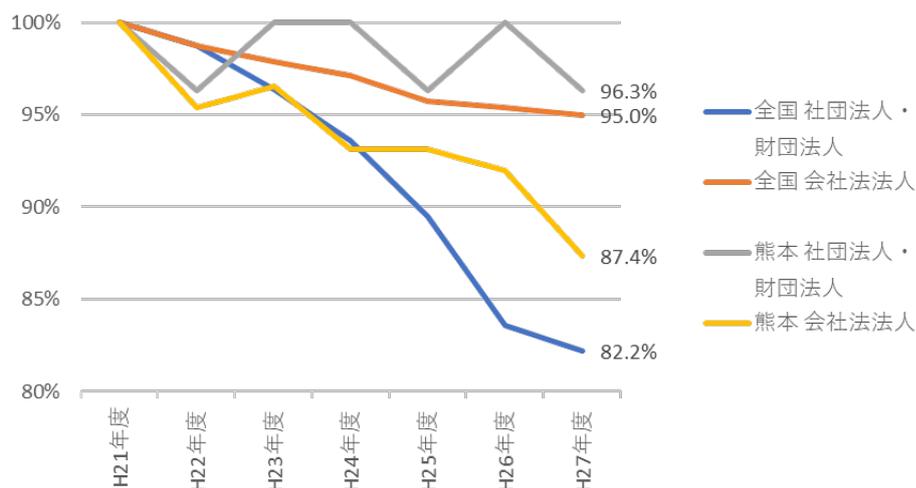
第三セクター法人数の推移を、図表3に示す。平成21年度の法人数を100%としたときの平成27年度の法人数比率（図表4）は、社団法人・財団法人では全国で82.2%まで減少しているのに対して熊本県では96.3%、実法人数で27から26への減少と小さい。一方、会社法法人では、全国が95.0%に対して熊本県では87.4%、実法人数で87から76へと大きく減少している。

図表3. 全国と熊本県の第三セクター法人数の推移

	法人区分	H21年度調査	H22年度調査	H23年度調査	H24年度調査	H25年度調査	H26年度調査	H27年度調査
全国	社団法人・財団法人	3,863	3,813	3,723	3,616	3,456	3,228	3,175
全国	会社法法人	3,672	3,626	3,594	3,565	3,515	3,502	3,488
熊本	社団法人・財団法人	27	26	27	27	26	27	26
熊本	会社法法人	87	83	84	81	81	80	76

社団法人・財団法人と会社法法人という視点では全国と熊本県で若干傾向が異なるが、全体的な傾向としては第三セクターの法人数は減少傾向であり、平成21年度～25年度で進められた「第三セクター等の抜本的改革」により、清算・統合・出資引き上げ等による淘汰が進んでいることがわかる。

第三セクター法人数推移の詳細を確認するため、第三セクター新設・廃止法人数の推移を図表5に示す。



図表 4. 全国/熊本県の第三セクター法人数変化率 (H21の法人数を100%とした時)

図表 5. 全国と熊本県の第三セクター新設/廃止法人数の推移

	法人区分	新設/廃止	H21年	H22年	H23年	H24年	H25年	H26年
全国	社団法人・財団法人	新設	21	11	15	22	15	9
全国	会社法人	新設	28	24	18	24	32	29
全国	社団法人・財団法人	廃止等 ^{※1}	-71	-101	-122	-182	-243	-62
全国	会社法人	廃止等 ^{※1}	-74	-56	-47	-74	-45	-43
熊本	社団法人・財団法人	新設等	-	-	-	0	1	0
熊本	会社法人	新設等	-	-	-	0	0	0
熊本	社団法人・財団法人	廃止等	-	-	-	-1	0	-1
熊本	会社法人	廃止等	-	-	-	0	-1	-4

※1. 全国の廃止等法人数は法人数の前年比減数と新設数から算出した計算値

全国での第三セクターの設立法人数は、平成4年度における社団法人・財団法人255法人、会社法人の189法人をピークに、年々減少傾向にある。ただし、新設がなくなったわけではなく、平成26年には全国で社団法人・財団法人が9法人（観光・レジャー分野で2法人、教育・文化分野で2法人、他）、会社法人が29法人（農林水産分野で10法人、運輸・道路分野で5法人、他）、新設されている。

全国では新設法人数が一定程度で推移していることから、今日においても、第三セクターの存在が一定程度求められているものと推測される。

熊本県の新設・廃止法人は、現時点で熊本県のホームページで確認できるものとして、平成24～26年の3年間で新設等が1法人、出資引揚を含む廃止等が7法人である（図表6）。新設等法人は、荒尾市の（一財）荒尾産炭地域振興センターが出資割合の変更により、新規報告対

象法人となったものである。

図表 6. 熊本県の第三セクター新設/廃止法人（平成 24～26 年）

	新設/廃止	所在地	法人形態	法人名	事業内容概略
H26 年	廃止	合志市	株式会社	にしごうし	浴場及び温泉プールの経営、レストランの経営・酒類、煙草の販売・農産物、畜産物、林産物、水産物、乳製品、清涼飲料水等の食料品の販売・工芸品、園芸品の販売・文化事業に関するイベントの企画、運営 等
H26 年	廃止	和水町	株式会社	肥後元気村	農産物販売・レストラン・温泉・加工・惣菜
H26 年	出資引揚	山鹿市	株式会社	幸の国木材工業	特産のアヤ杉やヒノキを材料とした建築部材の生産・販売業務
H26 年	出資引揚	阿蘇市	財団法人	リゾートホテル 阿蘇いこいの村	宿泊施設、野外レジャー施設等を有する総合リゾートホテルの運営
H26 年	出資引揚	阿蘇市	有限会社	神楽苑	飲食、小売、食品加工他
H25 年	廃止	八代市	株式会社	八代まちづくり	中心市街地の整備等
H25 年	出資割合 変更	荒尾市	財団法人	荒尾産炭地域振 興センター	産炭地域経済の自立的な発展に寄与する事業および特定鉱害復旧等事業
H24 年	廃止	大津町	財団法人	大津町体育施設 等管理公社	町運動公園の管理

2) 第三セクターの役職員の状況

全国の第三セクターの役職員の状況を確認する（熊本県について本状況は公表されていない）。

役職員の総数は、H24 年から H27 年の 3 年間で社団法人・財団法人は 13.0%減少、会社法法人では 0.6%増加しているが、このうち地方公共団体からの退職者および出向者の人数は、図表 7 に示す通り、実数および総役職員数に占める構成比率が減少している。

図表 7. 第三セクター役職員の地方公共団体からの退職者・出向者数

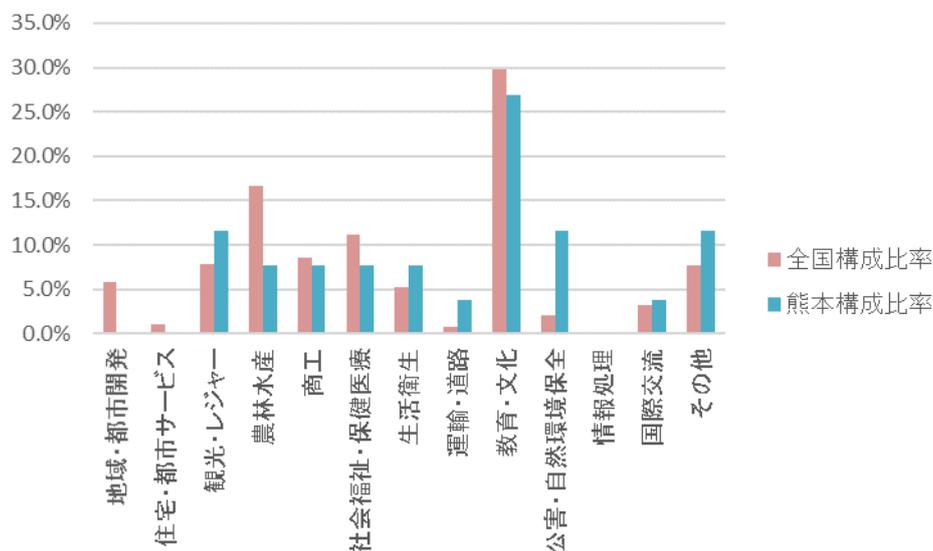
法人区分	H27年			H24年		
	総数	退職者+ 出向者数	構成比率	総数	退職者+ 出向者数	構成比率
社団法人・財団法人	99,920	21,284	21.3%	114,870	26,016	22.6%
会社法法人	123,628	8,324	6.7%	122,927	8,910	7.2%
合計	223,548	29,608	13.2%	237,797	34,926	14.7%

第三セクターの役職員に地方公共団体の退職者および出向者を選任・採用することに関しては、国の指針の中でも「十分に検討すること」とされており、さらに「民間の経営ノウハウを含めた適切な知見を有する人材が積極的に登用されるように努めること」も求められていることから、今後も従来地方公共団体出身者が担ってきた役割を、民間からの採用者・登用者が担うように進んでいくものと考えられる。

3) 第三セクターの業務分野

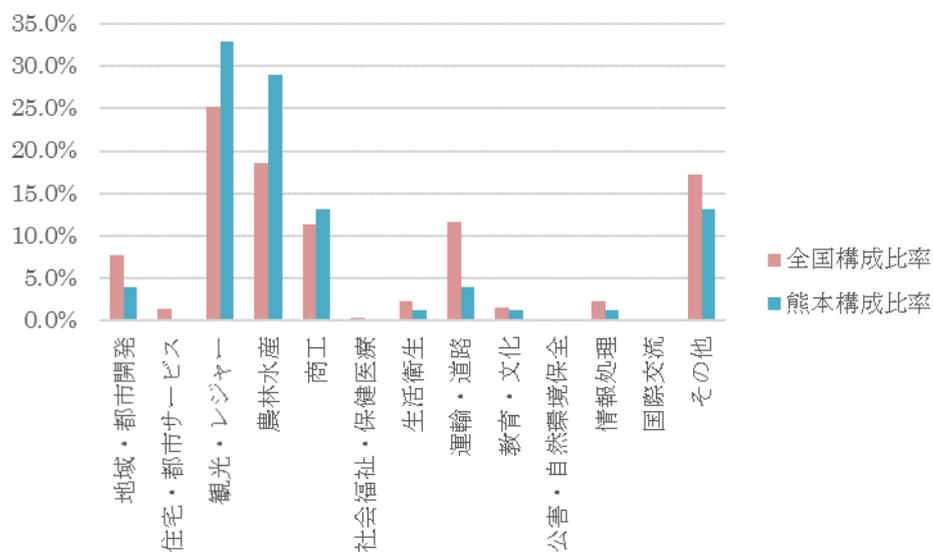
第三セクターの業務分野別比率を、確認する。

社団法人・財団法人では、図表 8 のとおり、熊本県では「教育・文化」分野が 7 法人であり法人数比率が最も高くなっているのは全国と同様である。次いで、「観光・レジャー」分野、「公害・自然環境保全」分野がそれぞれ 3 法人である。



図表 8. 全国と熊本県の社団法人・財団法人 業務分野比率

会社法法人では、図表 9 のとおり、熊本県では観光・レジャー分野および農林水産分野で全国よりも比率が高くなっている一方、運輸・道路関係分野の比率は全国比で低くなっている。熊本県で会社法法人の上位 3 分野は、①観光・レジャー：25 法人、②農林水産：22 法人、③商工：10 法人である。



図表 9. 全国と熊本県の会社法法人 業務分野比率

4) 第三セクターの経営状況

第三セクターの経営状況として、経常損益、純資産または正味財産、地方公共団体からの財政的支援の状況について確認する。

i) 経常損益の状況

第三セクターの経常損益状況を、図表 10 に示す。

H27 年では、全国と比較して熊本県は黒字法人数の比率が 10 ポイント前後低い。また、H24 年の黒字法人数比率と比較して、H27 年は全国ではほぼ横ばいなのに対して、熊本県では比率が低下しており（赤字法人実数は 22→27 法人と増加）、全国比で経営的に厳しい状況にある法人が多くなっていることがわかる。

図表 10. 第三セクター 経常損益の状況（平成 27 年 3 月末直近期）

	法人区分	全体法人数	黒字法人数	赤字法人数	H27 黒字 法人数比率	H24 黒字 法人数比率
全国	社団法人・財団法人	2,962	1,562	1,400	52.7%	53.8%
全国	会社法法人	2,433	1,686	747	69.3%	68.5%
熊本	社団法人・財団法人	25	11	14	44.0%	53.8%
熊本	会社法法人	65	38	27	58.5%	72.8%

ii) 純資産または正味財産の状況

純資産または正味財産の状況を、図表 11 に示す。

資産超過法人数の比率は、全国では H24 から H27 で大きな変化はないが、熊本県の会社法法人の資産超過率は H24 年から H27 年で 5.5 ポイント悪化しており（債務超過法人実数は 3→6 法人と増加）、前述の経常損益悪化により純資産または正味財産の状況も悪化しているものと見られる。

図表 11. 第三セクター 純資産または正味財産の状況（平成 27 年 3 月末直近期）

	法人区分	全体 法人数	資産超過 法人数	債務超過 法人数	H27 資産超過 法人数比率	H24 資産超過 法人数比率
全国	社団法人・財団法人	2,962	2,940	22	99.3%	98.1%
全国	会社法法人	2,433	2,237	196	91.9%	91.9%
熊本	社団法人・財団法人	25	25	0	100%	100%
熊本	会社法法人	65	59	6	90.8%	96.3%

iii) 財政的支援の状況

地方公共団体から第三セクターへの財政支援の状況として、①地方公共団体からの補助金、②地方公共団体からの借入金、③金融機関等からの借入に関する損失補償契約・債務保証契約に関わる債務、について図表 12～14 に示す。

全国では、H24 年から H27 年で比率が若干上昇している部分も見られるが、①～③ともに法人実数は減少傾向にあり、地方公共団体からの財政支援は縮小傾向にあると見ることができる。熊本県では、社団法人・財団法人と会社法法人ともに、①～③の全てにおいて支援を受けている法人数の比率は全国比で低くなっており、地方公共団体への依存度は比較的低いと見ることができるが、経常損益と純資産または正味財産で悪化の傾向がみられていることから、ここで見ている数字が悪化する前に経営健全化の対応が必要である。

図表 12. ①地方公共団体からの補助金交付状況（平成 27 年 3 月末直近期）

	法人区分	H27 全体 法人数	H27 交付 法人数	H27 交付 法人数比率	H24 交付 法人数比率(実数)
全国	社団法人・財団法人	2,962	1,882	63.5%	62.2%(2,106/3,387)
全国	会社法法人	2,433	572	23.5%	22.8%(576/2,529)
熊本	社団法人・財団法人	25	10	40.0%	50.0%(13/26)
熊本	会社法法人	65	7	10.8%	11.1%(9/81)

図表 13. ②地方公共団体からの借入状況（平成 27 年 3 月末直近期）

	法人区分	H27 全体 法人数	H27 借入 法人数	H27 借入 法人数比率	H24 借入 法人数比率(実数)
全国	社団法人・財団法人	2,962	233	7.9%	8.1%(273/3,387)
全国	会社法法人	2,433	278	11.4%	11.3%(287/2,529)
熊本	社団法人・財団法人	25	0	0%	0%(0/26)
熊本	会社法法人	65	5	7.7%	4.9%(4/81)

図表 14. ③地方公共団体からの損失補償・債務保証状況（平成 27 年 3 月末直近期）

	法人区分	H27 全体 法人数	H27 対象 法人数	H27 対象 法人数比率	H24 対象 法人数比率(実数)
全国	社団法人・財団法人	2,962	147	5.0%	6.4%(218/3,387)
全国	会社法法人	2,433	119	4.9%	6.3%(159/2,529)
熊本	社団法人・財団法人	25	0	0%	0%(0/26)
熊本	会社法法人	65	1	1.5%	2.5%(2/81)

2. 熊本県の第三セクターへのアンケート調査

熊本県内第三セクターの現況把握のため、2016年8月から9月にかけてアンケート調査を行った（アンケート調査票は巻末に〈資料〉として掲載）。熊本県公表の「平成25年度第三セクター等の経営状況等一覧」に報告されている第三セクター117社のうち、経営状況公表対象法人とされている地方公共団体、及び地方公共団体が過半を出資する法人の出資割合が、25%以上の社団法人・財団法人及び会社法人のうち、公益財団法人を除く71社にアンケートを依頼、21社から回答を得た（回答率29.6%）。なお、回答を得た21社中15社（71.4%）が指定管理者であった。

ちなみに、回答書に記入された連絡先から推測して、理事長や代表取締役などの組織トップではなく、ほとんどの組織では館長職・支配人や事務局長など現場管理職が本アンケートに回答いただいたものと考えられた。

以下、アンケートの設問①～⑬とその結果について確認する。

1) 現在の経営状況

設問①「現在の経営状況」について確認したところ、「良い」と回答したのは8社38%、「悪い」と回答したのは5社24%であり、「良い」の回答のほうが若干多い結果であった（図表15）。

「良い」と回答した8社の主な要因としては、近隣再開発による客数増加や行政の支援など外部環境によるもののほか、経営・営業努力やコスト削減努力など自助努力が挙げられていた。

「悪い」と回答した5社の主な要因としては、3社が「熊本地震の影響」を挙げており、震災の影響により直近で経営状況が悪化している組織もあることがうかがわれる。



図表 15. ①「現在の経営状況」

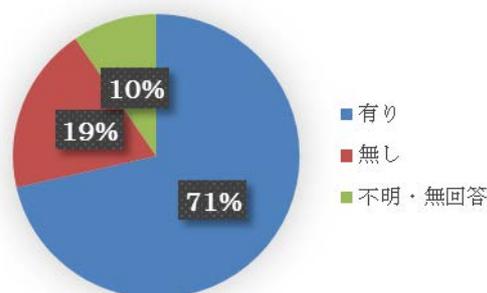
2) 内外経営環境

内外の経営環境として、設問②「強み（他団体より優れた部分）」、設問③「弱み（他団体より劣る部分）」、設問④「機会（チャンス）」、設問⑤「脅威（将来不安等）」について確認した。さらに、設問⑥「経営資源（人・モノ・金・情報）の充足感」について確認した。



図表 16. ②「強み（他団体より優れた部分）」

内部環境である設問②／③「強み／弱み」について、「有り」と回答したのは共に71%となり、「無し」の回答を大幅に上回った。ちなみに「不明／無回答」はそれぞれ5%、10%と少なく、大半の回答者が自組織の強み・弱みのある程度認識していることがうかがわれた（図表16, 17）。



設問②「強み」が「有り」と回答した15社の具体的内容は、温泉の泉質や地域産品の品質など主力の商品・サービスに関わるものが多いが、少数精鋭の組織による機動的な経営や行政の手厚い支援という回答も見られた。

図表 17. ③「弱み（他団体より劣る部分）」

設問③「弱み」が「有り」と回答した15社の具体的内容は、図表18のとおりである。施設老朽化や複数施設の維持管理負担の大きさ、指定管理者であることの将来不安定性など、第三セクターであることや指定管理者であることによる弱さを挙げた回答が、「弱み」が「有り」のうちの40%を占めている（図表中赤字）。また、高齢化による販売品の供給者不足、立地による拡販困難性など、そもそも地域活性化を目指したものであろう第三セクターにおいてその立地やその土地の高齢化・過疎化を弱みと捉えた回答が、40%を占めている（図表中青字）。

さらに、比較的小規模な事業内容および組織であるがための制限（拡大余地がない、広告宣伝が弱い、営業活動が弱い、等）で20%の回答があったが、設問②「強み」としての「少数精鋭の組織による機動的な経営」という回答があったのとは対照的である。

図表 18. 設問③「弱み」が「有り」15社の具体的内容

回答内容	回答社数	回答率
施設老朽化や複数施設の維持管理負担の大きさ	4	27%
高齢化による販売品の供給者不足	3	20%
立地による拡販困難性	3	20%
事業内容の制限や組織力の弱さ	3	20%
指定管理者であることによる将来不安定性	2	13%

外部環境については、設問④「機会」「有り」が24%、設問⑤「脅威」「有り」が52%と差が認められた。この数値をそのまま受け入れれば、大半の組織が「機会」について認識できな

い状況であり、一方でより多くの組織が「脅威」については認識していると言えるかもしれない。ただし、「不明／無回答」がそれぞれ57%、38%と「強み／弱み」と比較して多く、外部環境について十分に分析・認識できていない可能性も考えられる。

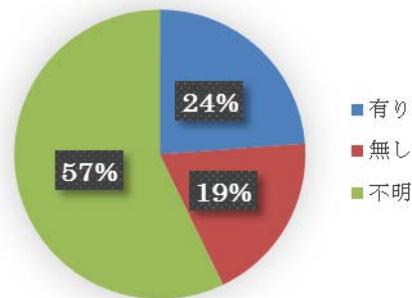
設問④「機会」について、「有り」と回答したのはわずか5社24%であるが、近隣施設（観光資源含む）による集客効果や、健康志向の高まりなどが挙げられている（図表19）。

一方、設問⑤「脅威」については11社52%が「有り」と回答している。その過半である6社が、同業他社の進出・拡販を挙げているほか、周辺人口の減少とする回答も2社あった（図表20）。

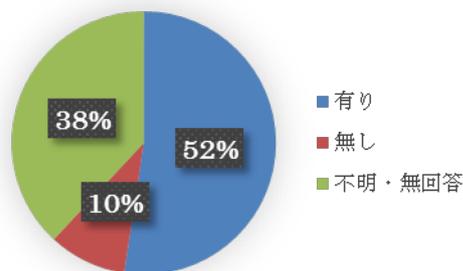
設問⑥「経営資源（人・モノ・金・情報）の充足感」については、15社71%が「不足している」と回答しており（図表21）、そのうちの13社が「人材」を挙げている。具体的な内容としては、「経営力のある人材」、「将来を担う管理者」、「知識・技術のある人材」、「若い人材」などが挙げられている。なお、「情報」、「資金」もそれぞれ3社が挙げているが（ともに人材との重複回答有り）、人材の不足感が圧倒的と見ることができるであろう。

3) 事業経営について

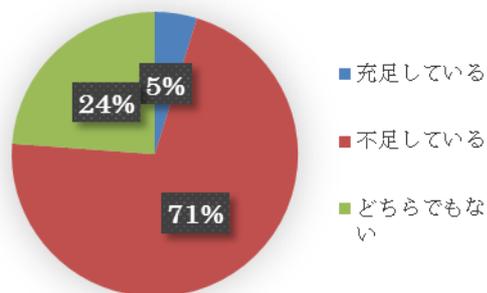
「事業経営について」として、設問⑦「事業計画の策定状況」、設問⑧「事業の将来見通し」、設問⑨「将来の組織形態のあるべき姿」について確認した。



図表 19. ④「外的環境における機会」

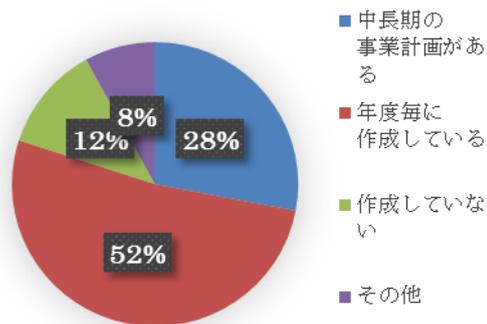


図表 20. ⑤「外的環境における脅威」



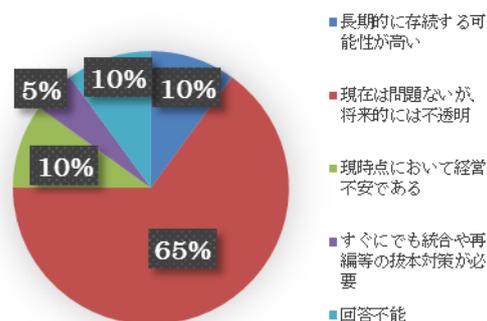
図表 21. ⑥「経営資源の充足感」

設問⑦「事業計画の策定状況」については、「中長期の事業計画がある」もしくは「年度毎に作成している」が合わせて20社80%であった(図表22)。「作成していない」および「その他」の回答が合わせて5社20%あったが、第三セクターである以上は地方公共団体の監視も入っていると考えられ、いずれの組織においても何らかの計画は存在しているものと推測される。



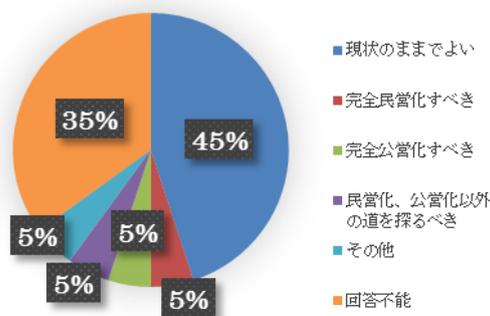
図表 23. ⑦「事業計画の策定状況」

設問⑧「事業の将来見通し」については、「長期的に存続する可能性が高い」と回答したのはわずか2社10%にとどまり、「現在は問題ないが将来的には不透明」との回答が13社65%と圧倒的である(図表23)。さらに、「現時点において経営不安である」もしくは「すぐにでも統合や再編等の抜本的対策が必要」との回答も3社15%あり、現場では将来に対する不安感が大きいものと推測される。(前述のとおり回答者は現場管理者が多いものと推測される)

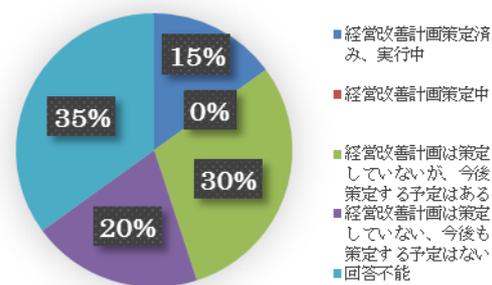


図表 22. ⑧「事業の将来見通し」

一方、設問⑨「将来の組織形態のあるべき姿」については、設問⑧の回答と若干印象が異なり、「現状のままでよい」が9社45%、「回答不能」も7社35%あり、「完全民営化すべき」や「完全公営化すべき」などの具体的な回答はわずかである(図表24)。設問⑧と併せて考えると、将来に対する不安はあるが、組織形態としては現状(第三セクター)のままでよい、と捉えられることになるが、「回答不能」が多いことを考えると、当事者としては回答しにくい内容であった可能性



図表 24. ⑨「将来の組織形態のあるべき姿」



図表 25. ⑩「経営改善計画の策定・実行実績」

が高い。

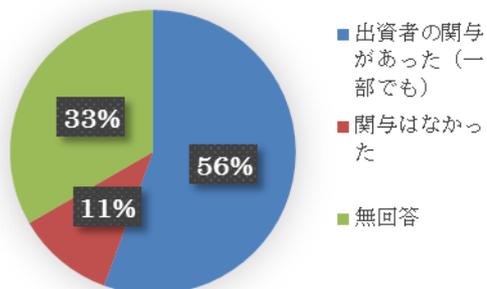
4) 経営改善への取り組みについて

「経営改善への取り組み」について、設問⑩「これまでに経営改善計画を策定実行したことがあるか」確認した。「策定済み・実行中」はわずか3社15%にとどまったが、「策定していないが今後策定する予定はある」との回答が6社30%あり、合わせて45%が策定済みもしくは策定を予定している(図表25)。なお、「回答不能」が7社35%あり、「経営改善計画」について認識がない回答者も少なくなかったのではないかと思われる。

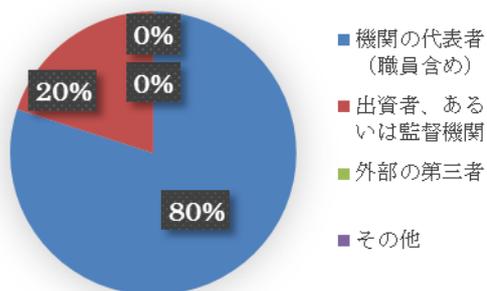
設問⑩の「策定済み・実行中」および「策定していないが今後策定する予定はある」と回答した9社について、設問⑪「経営改善計画の策定実行に当たり出資者である地方公共団体の関与があったかどうか」、設問⑫「経営改善計画を策定する場合、だれがその役割を担うか」について確認した。

設問⑪「経営改善計画の策定実行」においては、回答が得られた6社のうち5社が「出資者の関与があった(一部でも)」と回答している(図表26)。次の設問⑫「計画策定の役割は誰が担うか」では「機関の代表者(職員含め)」が9社中8社であることから(図表27)、多くの組織では計画策定実行への出資者の関与があるが計画自体は自組織が主体となって策定しているものと思われる。

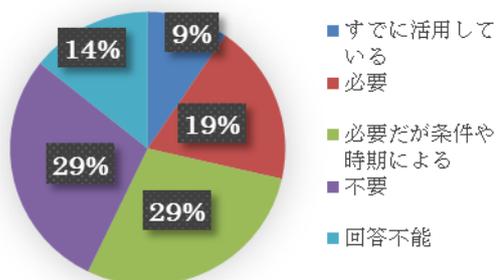
※⑫「経営改善計画を策定する場合、誰がその役割を担うか」では、9社中1社が「機関の代表者(職員含め)」と「出資者、あるいは監督機関」に重複回答している



図表 27. ⑩「経営改善計画の策定実行における出資者である地方公共団体の関与」



図表 26. ⑫「経営改善計画を策定する場合だれがその役割を担うか」



図表 28. ⑭「経営改善を目的とした外部からの支援(コンサル等)の必要性」

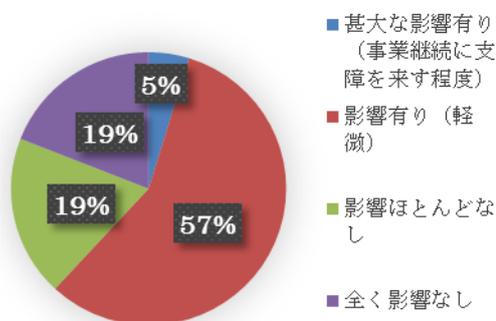
なお、設問⑩で「策定済み・実行中」と回答した3社について、設問⑬「経営改善計画を策定実行した際その効果」について確認したところ、3社とも「効果あり」の回答であった。

全ての回答者に対して、設問⑭「経営改善を目的とした外部からの支援（コンサル等）の必要性について」確認した。「すでに活用している」と回答した2社9%に、「必要」の4社19%、「必要だが条件や時期による」の6社29%を合わせると、過半の12社57%において、条件にもよるが何らかの外部支援の必要性を感じていることが分かった（図表28）。

5) 震災の影響について

最後に設問⑮として、2016年4月に発生した熊本地震の「震災の影響（直接・間接被害）」について確認した。

「甚大な影響」および「軽微な影響」を合わせて13社62%であった（図表29）。影響は県内の広範囲にわたっており（図表30）、建物・設備の損傷等の直接的な影響だけでなく、震災による観光客減少などの間接的影響が出ているものと推測される。



図表 29. ⑮「震災の影響（直接・間接被害）」

図表 30. ⑮「震災の影響（直接・間接被害）」の地域別回答社数

	県北				県央			県南			天草
	玉名	鹿本	菊池	阿蘇	熊本市	上益城	宇城	八代	芦北	球磨	天草
甚大な影響有り				1							
軽微な影響有り	1	1	1	2	2			2	1	1	1
影響ほとんどなし		1		2				1			
全く影響なし		1	1			1					1

3. 熊本県の第三セクターへの訪問調査

前項のアンケートに回答いただいた21社の中から3社を訪問し、状況の確認を行った。

今回訪問した3社は、ともに駅長や事務局長などの現場トップが民間出身者であり、その知恵を活かして様々な取り組みを行い、効果を上げている様が窺われた。3社とも、現場トップは出

資者である地方公共団体と良くコミュニケーションを取り、現場の意見を重視した迅速な意思決定が行われているように見受けられた。ただし、設備投資などを行う場合には当然ながら施設の保有者である地方公共団体への上申と予算確保が必要になるため、迅速な意思決定・実行は困難であり、その点に悩みを持つのは3社共通であった。

1) 株式会社 小栗郷（山鹿市・指定管理者）

道の駅として、物販・レストランを運営管理する指定管理者である。物販は地元農産物を主体に取り扱い、レストランでは郷土料理を提供し、従業員は地元雇用とすることなど、地域に根差した経営を行っている。

県北地区は道の駅が多く競争が激しいことから、数年前までは売上高が減少傾向であったが、民間企業出身の駅長が就任し、直近3年ほどは売上高が上昇傾向に転じている。取り組み内容は、物販において農業者の高齢化により集荷量が減少していたため、農産物の生産者宅への集荷体制を確立して商品量を確保する方策を取り入れたほか、「モノ」の販売だけではなく木工体験や石窯ピザ作り体験など「コト」の提供にも取り組み、集客力を向上させたことが功を奏しているものと考えられる。



図表 31. 道の駅小栗郷外観（小栗郷 HP より）

月2回の一般従業員勉強会や月1回の管理者勉強会など勉強会・研修等教育を通して人材育成を進めているが、現状では駅長の能力に依存した管理運営体制となっており、駅長の後継者育成が課題と考えられる。

なお、将来的には自主独立した民営化を目指しており、そのために地域住民と一体になって農産物加工品の開発・販売に取り組もうと考えている。

※小栗郷 HP : <http://ogurigo.jp/>

2) 一般財団法人 学びやの里 (小国町・指定管理者)

研修・宿泊施設、レストラン、温泉施設を運営管理する指定管理者である。「学習と交流」を設立の理念とし、それらを町民の暮らしや青少年の育成に活かし将来につなげるために、地域振興及びそれに伴う交流や文化事業、住民福祉事業を推進している。



図表 32. 学びやの里「木魂館」(木魂館 Facebook ページより)

民間経験のある現在の事務局長が就任してから、農泊体験など各種イベントの取り組みが奏功し、安定的に売上を確保している。さらに補助金の活用を含むコストダウンを推進し、現在では委託管理料に頼らず独立運営できるまでに収益も安定している。昨年4月の熊本地震による直接被害はないが、熊本中心部との幹線道路が寸断され阿蘇地域へのアクセスが不便になったため、客数・売上が3割程度減少している。

町が進めるUIJターンにより、助成金を得ながら若者の雇用も行い育成に努めているが、小栗郷と同様に現状では事務局長の能力に頼っている感があり、事務局長の右腕となる人材の育成が今後の課題となりそうである。

なお、外部環境の変化として、地域人口の減少と高齢化への適応が課題である。現在提供しているサービスをさらに充実させ、域外からの顧客を誘引する仕掛けが必要と思われる。

※学びやの里 HP : <http://manabiyanosato.or.jp/>

3) さかもと温泉センター 株式会社 (八代市・指定管理者)

道の駅として物販・レストランを、さらに温泉施設を運営管理する指定管理者である。物販では地元農産物・林産物を中心に展開、レストランではジビエ料理や鮎そばなど地元食材を使った新作メニューを展開している。温泉は2施設を運営するが、うち1施設は地元住民向けの設定である。

数年前まで売上高は減少傾向にあったが、民間出身の現在の館長が就任して改革に着手、平成27年度から売上高は増加傾向に転じている。取り組み内容としては、メイン施設である温泉施設併設レストランの料理長を外部から新しく迎えてメニュー改革を行うとともに、レストラン内に高齢者でも楽に座ることができる椅子席の座敷をこしらえ、法事パックを提供するなど、地域内外からの集客力向上を図っている。さらに、休憩室を利用したコンサートや大道芸人を迎えてのチャリティーイベント、施設ホール内で地元住民の書画・写真展を開催するなど、レストラン以外でも集客力向上を図り、地元住民にも愛される場所となるよう運営を行っている。また、従業員の意識改革を含めた教育にも力を入れているところである。

現状では館長のリーダーシップ・行動力で改革を推進しているが、館長の後継者育成が今後の課題になるものと思われる。なお目下の課題としては、現レストラン料理長在任中に今の「味」を誰かが引き継がなければならないことと捉えている。



図表 33. さかもと温泉センター「クレオン (球麗温)」入口
(さかもと温泉センタークレオン Facebook ページより)

※坂本温泉センターHP : http://www.sakamoto-catv.jp/sakamoto-kureon/sakamoto_kureon.htm

4. 現状調査から見てきた第三セクターの問題点と課題

本章での現状把握から、熊本県の第三セクターにおけるいくつかの問題点が見えてきた。

まず、第三セクター概況の比較において、全体的な経営状況を示す黒字法人数比率・資産超過法人数比率は、全国では直近3年間でほぼ横ばいであるのに対して熊本県では悪化しており、全国比で厳しい状況にある法人が多いことが分かった。

また、アンケート調査から以下のネガティブな回答が得られている。

- ・「弱み」：施設老朽化・維持管理負担や指定管理者としての将来不安定性を 29%が認識
- ・「機会」：「無し」と「不明」で 76%と、大半の組織が認識できていない
- ・「脅威」：同業他社の進出・拡販や周辺人口の減少など、52%の組織が認識
- ・「経営資源」：71%が不足と認識、その内容は人材に関するものが圧倒的
- ・「事業の将来見通し」：「現在は問題ないが将来的には不透明」との回答が 65%

「弱み」の部分で示されている、指定管理者としての特徴的な問題点はあるとしても、「脅威」はあるが「機会」は見えず、「人材」（経営力のある人材、将来を担う管理者、知識・技術のある人材、若い人材）も不足しており、結果として「将来見通しは不透明」、という状況は、決して「第三セクター」ならではの問題点ではないであろう。

このような状況を打開するためには、第1章で取り上げた国の示す「第三セクターの長所」（下に再掲）や個別事業体の「強み」を活かし、「弱み」を克服し、「脅威」に怯えるだけでなく、「機会」を探し出し、将来に繋げていくことが必要であり、このことが課題と言えるのではないだろうか。

「有効に活用すべき第三セクター等の長所」（項目のみ再掲）

- ① 地方公共団体の区域を超えた活動
- ② 民間企業の立地が期待できない地域における事業実施
- ③ 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

この課題に対応していくためには、今回訪問調査を行った3社の取り組みが一つのヒントとなるかもしれない。当該3社はいずれも民間出身者が現場トップに就任、率先して「改革」に取り組み、売上向上などの成果を上げている。まさに「機会」を探し出して自分たちのものにしていくのである。加えて言うならば、地方公共団体からの出向者などが担っていたトップのポジションを民間出身者に任せることは、不足する「人材」を充足させる一つの手段であるともいえるであろう。

次章以降で、この課題への具体的対応について検討していく。

第3章 第三セクターの今後

本章では第2章の現状把握を踏まえて、「第三セクター」の課題についての対応策を検討するとともに、欧州のサードセクターの特徴を参考にしながら今後の方向性を検討する。

1. 個別課題への対応策と考慮すべき事項

事業者へのアンケート及び訪問調査によって、前章で述べたような経営上の課題が明らかとなった。全体としては、少子高齢化及び人口減少という環境変化に対応することが難しく、中長期的な将来見通しがたたない状況にあるとみることができる。個別の課題としては、施設の老朽化や人材不足（経営者及び従業員）への対応が挙げられている。

これらの課題に対する処方箋としては、以下のようなものが考えられよう。

第一に、施設の維持管理のための予算確保への地道な取組み（実態の詳細な把握と行政とのコミュニケーション）である。上下分離方式による運営が主となっている事業者が多く、施設の維持管理に関する主体性が行政（物件の所有者）にあるため、適時適確な修繕等ができない事例も多いと考えられる。大型の物件（物産館等）で事業を行っている場合も多く、第三セクター側では簡単に修繕費が拠出できるような状況でもない。そのため、定期的に物件の状態について現場で調査を行い、その情報を適宜行政に向けて発信することが重要である。訪問調査をお願いした事業者でも、定期的な情報交換を行いながら必要な修繕等について提案することで予算確保した事例もみられる。重要なポイントは当事者間のコミュニケーションであり、担当する個人の能力にも左右されることとなるが、可能な限り仕組みとして機能させるような工夫が必要である（定期的な連絡会議の開催等）。この点、担当者が変わることも頻繁にあるため、記録を残しておくなど丁寧な管理を行うことも重要である。

第二に、人材の採用や登用については、現在多くの業界でも人手不足が課題であり、有用な人材を外部に求めることは相当に難しい。他の企業等との違い（待遇の良さやキャリアアップの制度）をアピールするほかないため、内部におけるいわゆる人事制度全般を充実させることとそのため資金等を確保することが必要となる。幸い、一般的な第三セクターのイメージとしては、安定的な雇用ができると捉えられる面もあるので、これを機会として捉えて有効に活用すれば解決への可能性が高まると思われる。その実現のためにも、人材の採用や育成等にかかる予算確保への地道な取組み（行政とのコミュニケーション）を行っておくべきである。

前章で述べた第三セクターの組織としての長所（範囲の拡大、すきま地域での展開、行政サービスの効率的な運営）を活かすためには、内部資源（特に人的）の充実と外部からの協力（予算確保）も不可欠である。事業運営にかかる個別のアクションの意思決定がどのように行われるか、現場への権限の委譲がどこまでされているか、も重要なポイントである。現場運営側からの提案

が必要となる場合も多いため、マネジメント層（現場管理者）が鍵を握るのは間違いない。

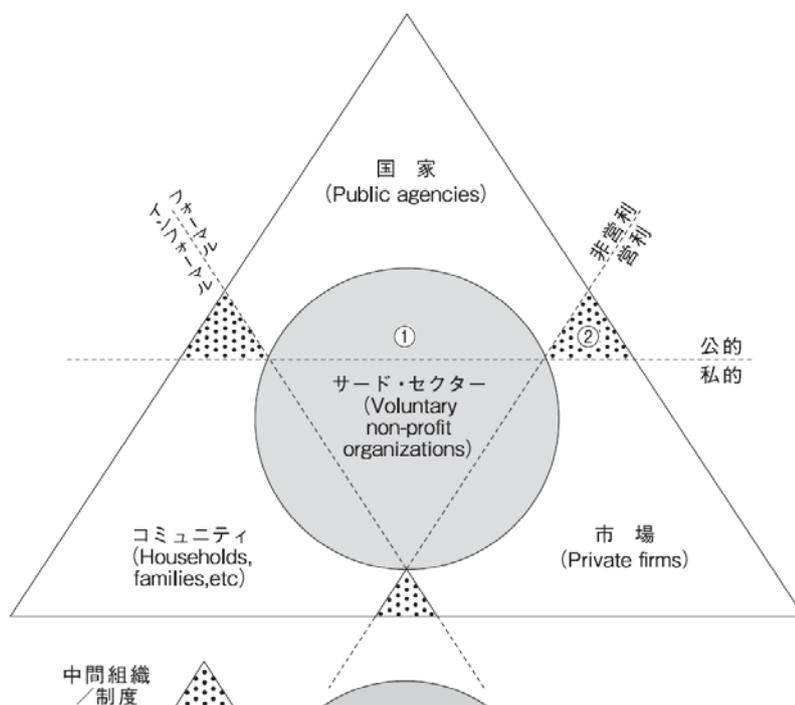
第三セクターも企業経営も、成功への道筋は多くあるが、目標とする到達点（存続）は一つである。限られた資源で有効なアクションを選別実行する仕組みとしてのガバナンスについても最適解を模索する必要がある。それぞれの事業体によって様々な意思決定が行われていること自体は多様化と差別化が期待できるが、意思決定のプロセスは可能な限り現場主導で行うべきであろうと思われる。

2. 欧州サードセクターについて

この項では、わが国の第三セクターの将来展望を模索するうえで参考となるとと思われる、欧州のサードセクターについて、文献からの引用を含め概観する。

当初、わが国において第三セクターが導入された目的（ミッション）は、公的部門から民間部門へ施設管理及び事業運営等を委譲することによって、より効率的な予算の活用（赤字事業の切り離しや民間の経営手法の導入等を含む）を意図したものであったといえることができる。

第三セクターが登場する以前にも、いわゆる地域自治的な組織（自然発生的な地域のコミュニティや宗教的な集団活動）は運営されていたのであるが、高度経済成長期のインフラの増加によって、公的施設のより効率的な管理運営が必要となったことや、地域の人口減少傾向による高齢化が進展することによるコミュニティの再生が求められることとなり、その受け皿として第三セクター的組織の必要性が顕在化したともいえよう。



図表 34. 福祉混合 (welfare mix)

出所：Pestoff [1992], p25、望月正光『サード・セクターと第三セクター』2005年より再

欧米では、いわゆるサードセクターは社会活動を担う主体とその対象領域の違いから定義づけられており、具体的にはNPO、市民団体、慈善団体等が、国家・市場・コミュニティのそれぞれの欠陥を補うものとして、その3つの領域の中心に位置づけられている（図表 34）。

一方でわが国の第三セクターは、法人形態を基準として定義づけられ、国、地方自治体と民間法人が共同出資等により設立した法人とされている。民法法人は図表 34 中①部分の領域であり欧米の理論におけるサードセクターに該当しているが、会社法法人は②部分の領域となり、欧米の理論におけるサードセクターとは異なるものであるとされている（望月正光『サード・セクターと第三セクター』2005年）。

わが国の制度設計の際に参考とされたかどうかは別として、中世以降宗教的な結びつきを基礎として市民社会が発展した欧州においても、「サードセクター」が存在し、宗教団体や家父長的家族を起源として様々な団体が現在まで継続しており、わが国の「第三セクター」の今後の方向性を検討するうえでも参考となると思われる。以下、欧州（フランス）のサードセクターについての著作物から引用する（アラン・リピエッツ著『サードセクター―「新しい公共」と「新しい経済」』藤原書店 2011年より引用）。

『よく考えてみれば、サードセクターは、現代（フランス革命以降あるいは第二次大戦以降）において人間の活動が市場セクターと公的セクターという二つの分野に限定されてしまっただけで社会的紐帯に生じた隙間を埋めるという性格をもっている。（中略）

伝統的社会では、人間の活動の中心は、家族的なセクターに存在した。そこでは女性が「無償で」日常生活の必要を充足していただけてだけでなく、生活のリスクさえカバーしていた。例えば、病人、回復期にある人、介助の必要な人、寝たきり病人などの介護、子供への教育のほとんどがそうであった。賃金生活者層の発展、社会保障制度の発展によっても、家族共同体に対して

こうして無償で提供されていた労働から女性を部分的にしか解放できなかった。現代における雇用の危機、社会保障制度の危機、賃金生活者と家族の不安定化、生活の孤立化、平均寿命の高齢化によって、フェルナン・ブローデルが物質文明の「一階」と命名した空間はポツカリと穴があいたままになっている。しかも家族的な領域は、多くの場合、教会によって組織された奉仕活動からなる大きなセクターによって補完されていた。病人あるいは介護を必要とする



図表 35. 「サードセクター」カバー
出所：藤原書店 HP

人々への援助である「社会奉仕」がとくにそうであった。このセクターは、大部分「公的扶助制度」や社会保障制度によって吸収されたが、いわば下請けとして活動している組織は現在も残っている。

社会奉仕から賃金労働への移行は、このセクターを支える人々や受益者に多大の便益をもたらしたが、一定の組織的な硬直化と非人間化の傾向を引き起こした。修道会が公立病院から手を引いていくにしたがって、「修道女」一人の代わりに三つのポストを新たに創出できるはずであった。だが、実際には全くそうはいかなかった。「病院を人間的にする」ためにかつては実現されていた様々な目標は、現在実現されていないのであり・・・、(中略)

最後に、伝統的社会は、規制や市場だけに従って機能していたのではなく、社会の中で内部化された規範や慣習にも従っていた。隣人、そして来訪者は他者の境遇に対して責任を感じたものだった。祭りの準備は各人の能力に応じた奉仕であった。理論的に定められた職務に就いた人々(公務員等)は、そのように定められた自分たちの責務を大きく超えるような共同体の利害に関わる仕事に就いていた。現代社会は、一つのポストに一つの役割を割り当て、一つの役割に一つのポストを割り当てたが、それでもこれらのポストで充足すべき役割のすべてをカバーすることはできないでいる。現代社会は数多くの機能不全に直面している。

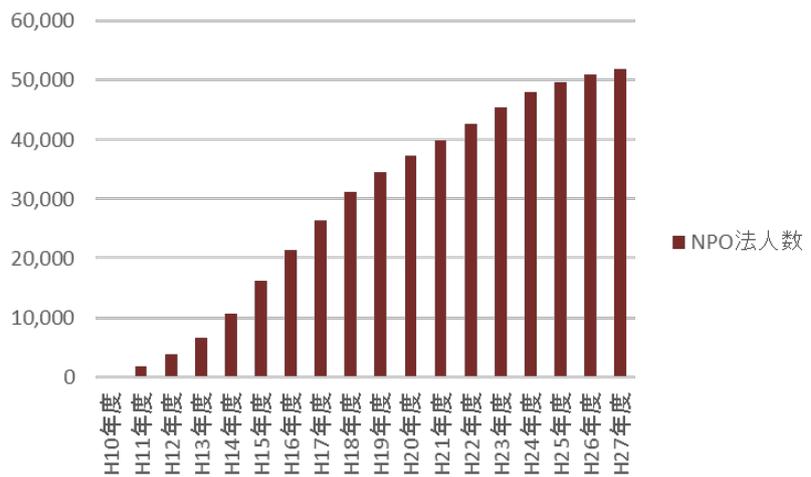
女性の無償労働という家父長的な規準に逆戻りすることはないだろう。また、修道女を公的サービスに再び従事させることもないだろう。

それに対して、「自由時間に」共同的な活動を奉仕として引き受けて、広い意味での市民権を実践的に行使することは、必要不可欠であると同時に信頼しうる、本当の目標になっている。だが、これらの活動の一定部分は、専門家と持続性を必要とするがゆえに、それらの活動に従事する何十万の人々はかなりの時間をそのために費やし、それで「食べて行く」ことを必要とするし、実際それは可能であろう。要するに、彼らは通常の賃労働の規準に従って、正当に支払われるべきなのである。さらにこれらの人々は、そこで、各人が社会活動に対して期待しうるものを獲得することになる。つまり、自己承認と他者の承認である。(中略)

サードセクターの活動が展開されなければならないのは、まさしくこの共同体的なサービスという広大な領域においてである。これらのサービスは従来サービスの見直しであったり、新たに創造されるべきものである。このセクターを通じて「市民であるボランティア」と「賃金生活者である専任者」とが必然的に協力することになる。』(以上、引用)

この著作のなかに、「社会的ハロー効果」という概念が述べられている。簡単にいえば、社会的に必要とされる取組みについて、それを行うこと自体に「後光」が指す効果、他者が承認する効果、というような意味合いである。つまり、欧州のサードセクターは、この「社会的ハロー効果」を生むような事業であるとも意味づけができる。

翻って、わが国の「第三セクター」は、家族や教会ではなく、公的セクターが母体となって生み出されたものである。地域住民のニーズや生活の必要性から発生したというより、上から目線の命令口調で産み落とされたような感がある。欧州のサードセクターと類似しているの



図表 36. 認証および認定 NPO 法人数の推移
出所：内閣府 NPO ホームページ

はどちらかといえば NPO 法人であり、地域社会の課題解決も NPO 法人が担っているように感じられる（図表 36 に示す通り、認証・認定 NPO 法人は直近で 5 万を超えており、第三セクター法人数の 7 倍以上にもなっている）。

わが国における「第三セクター」は、わが国なりの役割と目的を持って設立され今日まで継続しているため、必ずしも欧州のやり方を見習うべきであるとはいえないが、欧州のサードセクターから学ぶべきことがあるとすれば、やはり公的な資金が使われている以上、地域住民（他者）から認められ、頼りにされるような、「社会的ハロー効果」を生み出す活動を継続していく点であろう。資金の拠出先である公的セクター（議会を含む）に阿ることなく、地域住民の福祉とより良い生活基盤の創出（コミュニティの創造）を理念とすべきであると思われる。

3. 公的施設の管理者、コミュニティ創造（再生）の受け皿としての役割

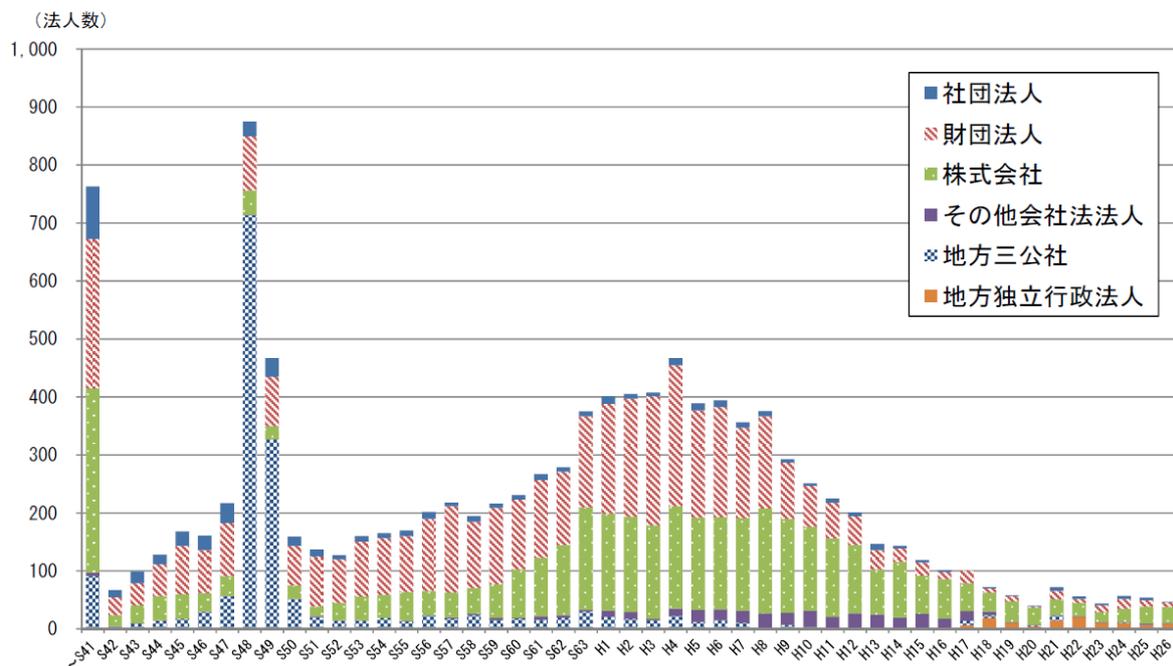
わが国に第三セクターという言葉が登場するのは、戦後復興と高度成長期を経た昭和 40 年代であり、その目的は公的部門の民営化（あるいは民間手法の活用）による効率的な財政運営と、住民サービス（福祉）の維持向上であった。

参考までに、図表 37 に第三セクター等の年次別設立数を示す。地方三公社は昭和 48～49 年に設立ピークがあるが、民法法人および会社法法人の設立ピークは平成 4 年ごろで、年間 400 法人以上が設立されている。

このように、これまでに多くの第三セクターが設立され、現在まで継続する組織も多く存在していることからすると、民間企業と変わらない「顧客（社会）ニーズの把握と対応」力があつたといえる。

これからの第三セクターに期待される役割も、「住民（社会）のニーズを満たすこと」に集約できると考えられる。公的な役割（公共福祉サービス）が期待されている場合や、住民の利便性を

維持する場合など、地域ごとに多くの事業が存在するが、その存続の可能性を高める要因は「変化するニーズへの対応」であろう。



図表 37. 第三セクター等の年次別設立数

出所：「第三セクター等の状況に関する調査結果」総務省 平成 28 年 1 月 15 日発表

現在存続している第三セクター事業者を大まかに区分けすると、ハード（公的施設）の価値を維持向上させるための事業者（温泉センター、物産館等）と、ソフト（地域イベント等）を駆使してコミュニティづくりをする事業者の2種類となる（地方三公社を除く）。

前者の「公的施設の管理者」という面では、低予算による施設の維持と管理が主な目的となるため、「指定管理者制度」利用の独壇場となってしまう。すなわち、施設利用と保守修繕をできるだけコストをかけずに行えばよいという感覚で事業を運営し、将来のための投資にも積極的に関与できないため、事業自体は先細りになってしまう可能性がある。

一方、後者の「コミュニティの創造」という面では、少子高齢化が進む地域において、そもそも地域住民による自力でのコミュニティの創造は不可能ではないかという危惧を持つ。すなわち、イベント開催によって域外からのインバウンドによる集客で賑わいを創出しても、域内人口が減る以上、事業の効果としては短期的なものに終わる可能性があるという虞である。

いずれにせよ、今後の事業として物販や施設サービスを継続していくためには、わざわざ現地まで足を運ぶというインセンティブが顧客に働かなければならない。物販面ではインターネットのお取り寄せに代替される可能性も高く、サービス面ではその施設で過ごさなければならない特別な理由（美白効果のある温泉、合宿専門のサービス施設、等）が必要となる。

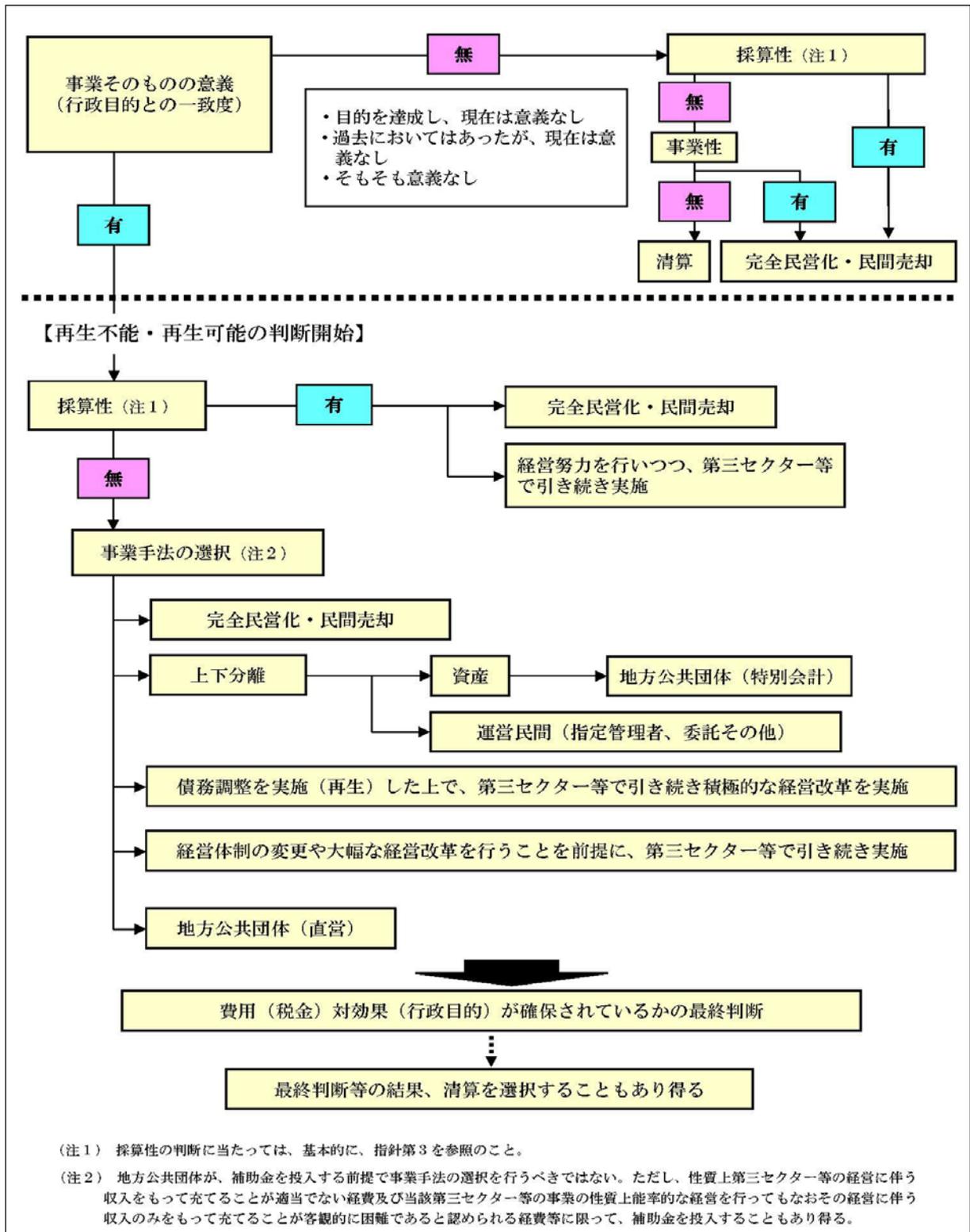
住民（社会）のニーズも様々で、人口動態や技術革新等によっても刻々と変化する。その変化

に対応するには、便益を提供する側も当然変わっていかねなければならない。

今回の調査で、現場を訪問してヒアリングした事業者にとっては、民間のノウハウを導入することができる「人材の登用」が事業成否の要因であった。さらに、ある程度の意思決定権が現場のトップに委譲されており、様々な試行を繰り返すことでニーズに即したサービスを創出することにつながっているといえる。今回訪問した3社は、物産館や温泉センターなど、直接顧客とやりとりをするという業態であり、その意味では顧客ニーズを捉えやすい特徴があったともいえるが、これが他の施設提供サービスであろうが何であろうが基本的な成功要因は同じだと考えられる。すなわち、「変化への適応」である。

地域が成長期を経て成熟化する時期にあって、これらの第三セクターがその特徴を活かして果たす役割は何だろうか。平成26年の「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」で想定されている3つの長所を活かした形態（範囲の拡大、すきま地域での展開、行政サービスの効率的な運営）に関わらず、地域が元気になるような新たなサービスを展開する基盤となる可能性はある。大型投資に頼らず、住民の暮らしが良くなるようなしくみの構築に取り組むことができれば、「新しい第三セクター」が「成熟化する地域」を支える組織としての機能を持つことができるのではないだろうか。

最後に、「第三セクターの抜本改革の推進等報告」で示された、経営改革を進めるためのフローを図表38に示す。このフローに基づき、今後の第三セクターの在り方について、先を見通しつつ着地点を見出すべきと考えられる。すなわち、「事業そのものの意義（行政目的との合致度）」と「採算性の有無」というキーワードから、将来のあるべき姿を検討する必要がある。



図表 38. 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

※「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」別紙2を転載

第4章 中小企業診断士の果たす役割

本章では、地域の成熟化を担う組織となる可能性を持つ「第三セクター」に対して、我々中小企業診断士が果たすことができる役割を検討する。

1. 監査業務と異なる価値の創出

現在、地方自治体においては、会計検査院監査、監査委員監査、外部監査として包括外部監査と個別監査が制度化されており、当該外部監査を担う者は、公認会計士、弁護士、税理士、行政経験者に限られている。

制度化された自治体の監査が、事務の効率性や有用性の改善など一定の成果を上げていることから、第三セクターも自ら監査を受けることや外部専門家からの点検評価をすべきと提言されている（平成26年3月「第三セクター等のあり方に関する研究会報告書」：第三セクターのあり方に関する研究会）。

しかしながら、現状は第三セクター等において会計監査を受けている法人は資本金5億円以上の会社法法人のみであり、一般法人においては任意のため、ほとんどが外部の会計監査を受けていないという実態がある。出資責任の範囲内で、自治体の議会報告等はされているようであるが、あくまで過去の実績についての内容だと推測される。

以下、監査及びその後の情報開示の実態についての結果の引用である。出資者区分ごとにばらつきはあるものの、定期的な点検・評価を継続している事業者の割合は低く、一方で経営状況等の情報開示を行っている事業者の割合は高い。情報開示の内容が不十分である可能性を示唆する内容となっている。

経営状況等調査対象法人のうち、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が実施されている法人は、第三セクター等全体で1,688法人（26.7%）となっている。うち、都道府県の出資に係るものでは52.0%、指定都市の出資に係るものでは76.0%となっているが、市区町村の出資に係るものでは11.7%と低くなっている。ただし、その他の法人について、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ため、一概に市区町村出資に係る法人の点検評価が不十分であると判断することはできない。（総務省発表の「第三セクター等の状況に関する調査結果」より）

経営状況等調査対象法人のうち、地方公共団体や第三セクター等が主体となり、ホームページ・広報誌等への掲載や地方公共団体の庁舎・法人事務所等への備付け常時開示等により経営状況等の情報開示を行っている法人の割合は79.7%となっている。なお、都道府県の出資に係るものは96.5%、指定都市の出資に係るものは98.4%、市区町村の出資に係るものは71.2%となっている。情報開示についてはある程度行われていると見ることもできるが、「備付け常時開示」でも「情報開示」とされている点については、それで本当に充分なのかどうか、という疑問は残るであろう。

図表 39. 委員会等により、定期的に経営の点検評価が実施されている法人数

出資者区分	H27年			H24年		
	総法人数	点検評価が行われている法人数	構成比率	総法人数	点検評価が行われている法人数	構成比率
都道府県	1,663	865	52.0%	1,789	972	54.3%
指定都市	433	329	76.0%	468	375	80.1%
市区町村	4,236	494	11.7%	4,784	513	10.7%
合計	6,332	1,688	26.7%	7,041	1,860	26.4%

図表 40. 経営状況の情報開示を行っている法人数

出資者区分	H27年			H24年		
	総法人数	情報公開を行っている法人数	構成比率	総法人数	情報公開を行っている法人数	構成比率
都道府県	1,663	1,604	96.5%	1,789	1,711	95.6%
指定都市	433	426	98.4%	468	462	98.7%
市区町村	4,236	3,018	71.2%	4,784	3,396	71.0%
合計	6,332	5,048	79.7%	7,041	5,569	79.1%

※本調査では、情報公開請求に基づく情報公開又は議会報告のみを行っている場合は、情報公開を行っているとはみなさないこととしている。

監査業務は、会計士や税理士の独擅場であるが、事業の点検や評価あるいは将来の可能性、ニーズの変化やイノベーションへの対応等（ここではこれらを「コンサルティング業務」と呼ぶ）については、我々中小企業診断士が果たすべき役割は大きいと考えられる。第2章のアンケート結果で確認したように、「経営改善を目的とした外部からの支援（コンサル等）」について、過半の回答者が何らかの必要性を示していることから、現場におけるニーズも小さくないと見ることができる。

第2章のアンケート結果から確認されたように、「現在は問題ないが将来的には不透明」と感じている事業者も多く（回答者の65%）、今後は抜本的対策（清算や事業売却）を取らざるを得なくなる可能性も考えられる。その判断は、今後の事業計画と事業の見通しをどのように捉えるかによって大きな影響を受ける。先行きを予測して事業推進の方向性についてアドバイスすることも、我々の重要な役割であるといえよう。

需要予測に基づく事業計画の策定や、成長発展のための投資案件の模索とその基礎となる資金調達活動、人材育成など、将来のための活動支援は、監査とは全く異なる視点で進めなければならない。組織としての強みの構築と発揮によって他者との差別優位を見出し、生き残っていく道を

探ることは、どのセクターでも同様の課題である。企業経営に関する様々なノウハウや最新の考え方を駆使して第三セクターの活動を支援することには、単なる監査以上に大きな価値があると考えられる。

2. 公的組織の運営を支援する業務の拡大可能性

今回、調査研究の対象として「第三セクター」を選択したのは、「公的セクターと民間セクターの間の事業とはいったい何なのか」と思ったのが発端であった。

研究を続けるうちに、欧米諸国にもサードセクターが存在し、その原始形態は教会あるいは家父長制の下での大家族であって、今日の社会的企業（ソーシャルビジネス・NPO等）まで脈々と繋がっているヒューマニティな組織として、その存在意義も高いものであることがわかった（特に、前述の「社会的ハロー効果」を生み出すような事業である場合）。

わが国の第三セクターも、様々な形態で運営されているが、現存する事業体についてはその存続可能性を高めることや、より良い組織とすることは継続して求められており、当事者にその能力がない（あるいは小さい）としても、地域でその役割を担うことができる代替主体は多くない。

我々中小企業診断士は、経営コンサルタントとして唯一国家が認める資格所有者であり各地域に存在している。その果たすべき役割の一つは、地域における先行きが不透明な事業体に寄り添うことでもある。

前述の「第三セクター等の抜本的改革の推進等について（総務省）」でも、以下の指摘がされている。第1に、外部の専門家の意見を聞くことにより、客観性、専門性の確保に留意した上で、将来の需要予測、事業計画の策定等が行われるべきものであり、事業実施ありきによる収支の辻褃合わせは行ってはならない。第2に、資金調達方法は、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すべきであり、投入した資本を事業収入により回収することが困難と認められる場合には、第三セクター等による事業化を断念すべきである。第3に、将来的には収支が均衡する見込みはあるものの当面収益が確保できない事業や事業の性格上採算の低い事業は、必要となる公的支援の見通しを踏まえた上で事業実施の適否が検討されるべきである。第4に、第三セクターの法人類型は、一般社団法人及び一般財団法人、会社法法人等それぞれの特徴を踏まえ、第三セクター内のガバナンスやマネジメントが複雑なシステムとならないよう留意し、適切な選択を行わなければならない、等々。

第三セクターや自治体等の公的組織の運営に関して、抜本的な改善の提案や経営に関する適切な支援活動ができるのは誰かと考えた場合、特に需要予測や事業計画の策定、最適な投資判断と資金調達、組織のガバナンスやマネジメント体制構築等の分野においては、我々中小企業診断士がその重責を担うことは大いに想定される（他の専門家との連携も含む）。

これまで、改善指針等によって様々な取り組みを行ってきた団体においても、今後の人口動態の

変化を踏まえれば、さらなる抜本的な対策を講じる必要に迫られる時期が近いかもしれない。短期的な視点での現場改善と同時に、中長期の方向性について関係者全体（当事者、出資者、利害関係者）で検討しつつ、存続可能性の高い地域コミュニティの創造に向けた取り組みを行う必要があり、我々中小企業診断士もその活動の支援に積極的に関与すべきであろう。

以上

<資料>

・熊本県の第三セクター法人への調査アンケート票・1 / 4

「第3セクターの有り様についての調査研究事業」 ～経営実態調査アンケート～

(一社) 熊本県中小企業診断士協会 調査研究グループ 平成28年8月実施

※2枚(表裏)ございます

1. 貴組織の概要について記載ください。

名 称			
代表者			
住 所			
TEL		FAX	

設立の目的又は趣旨			
設立(創立)日			
出資金(資本)の額			
出資者とその割合			
収入(売上)規模	約	千円	
代表者の選定方法	内規による選出	その他()

2. 現在の経営状況についてお聞かせ下さい(何れかを選択して下さい)。

<input type="checkbox"/>	良い	(その主な理由)
<input type="checkbox"/>	悪い	(その主な理由)
<input type="checkbox"/>	どちらともいえない		

3. 貴団体の内外経営環境についてお尋ねします。

① 強み（他団体より優れた部分）はありますか、それはどのような内容ですか。

<input type="checkbox"/> 強み有り	
<input type="checkbox"/> 無し	
<input type="checkbox"/> 不明	

② 弱み（他団体より劣る部分）はありますか、それはどのような内容ですか。

<input type="checkbox"/> 弱み有り	
<input type="checkbox"/> 無し	
<input type="checkbox"/> 不明	

③ 外的環境における機会（チャンス）はどのようなものですか。

<input type="checkbox"/> 機会有り	
<input type="checkbox"/> 無し	
<input type="checkbox"/> 不明	

④ 外的環境における脅威（将来不安等）はどのようなものですか。

<input type="checkbox"/> 脅威有り	
<input type="checkbox"/> 無し	
<input type="checkbox"/> 不明	

⑤ 経営資源（人・モノ・金・情報）の充足あるいは不足感はいかがですか。

<input type="checkbox"/> 充足している	(内容)
<input type="checkbox"/> 不足している	(内容)
<input type="checkbox"/> どちらでもない	(内容)

4. 今後の事業経営についてお尋ねします。

① 事業計画は策定されていますか。

<input type="checkbox"/> 中長期の事業計画がある
<input type="checkbox"/> 年度毎に作成している
<input type="checkbox"/> 作成していない
<input type="checkbox"/> その他 ()

② 事業の将来見通しについてどのように認識されていますか。

<input type="checkbox"/> 長期的に存続する可能性が高い
<input type="checkbox"/> 現在は問題ないが、将来的には不透明である
<input type="checkbox"/> 現時点において経営不安である
<input type="checkbox"/> すぐにでも統合や再編等の抜本対策が必要
<input type="checkbox"/> 回答不能

③ 将来の組織形態としてのあるべき姿をどのように考えますか。

<input type="checkbox"/> 現状のままでよい
<input type="checkbox"/> 完全民営化すべき
<input type="checkbox"/> 完全公営化すべき
<input type="checkbox"/> 民営化、公営化以外の道を探るべき
<input type="checkbox"/> 回答不能

5. 経営改善への取組みについてお尋ねします。

① これまでに経営改善計画を策定・実行されたことがありますか。

<input type="checkbox"/> 経営改善計画策定済み（平成 年）、実行中
<input type="checkbox"/> 経営改善計画策定中（平成 年完成予定）
<input type="checkbox"/> 経営改善計画は策定していないが、今後策定する予定はある
<input type="checkbox"/> 経営改善計画は策定していない、今後も策定する予定はない
<input type="checkbox"/> 回答不能

② 経営改善計画の策定実行に当り、出資者である地方公共団体の関与がありましたか。

<input type="checkbox"/> 出資者の関与があった（一部でも）
<input type="checkbox"/> 関与はなかった
<input type="checkbox"/> 回答不能

③ 経営改善計画を策定実行された場合、その効果はいかがでしたか。

<input type="checkbox"/> 効果あり（将来予測を含めて）
<input type="checkbox"/> 効果なし
<input type="checkbox"/> どちらともいえない

④ 経営改善計画を策定する場合、誰がその役割を担いますか。

<input type="checkbox"/>	機関の代表者（職員含め）
<input type="checkbox"/>	出資者、あるいは監督機関
<input type="checkbox"/>	外部の第三者
<input type="checkbox"/>	その他（具体的には _____ ）

⑤ 経営改善を目的とした外部からの支援（コンサル等）の必要性について

<input type="checkbox"/>	不要
<input type="checkbox"/>	必要
<input type="checkbox"/>	必要だが条件や時期による
<input type="checkbox"/>	すでに活用している
<input type="checkbox"/>	回答不能

6. 震災の影響についてお尋ねします（直接・間接被害）。

<input type="checkbox"/>	甚大な影響有り（事業継続に支障を来す程度）
<input type="checkbox"/>	影響有り（軽微）
<input type="checkbox"/>	影響ほとんどなし
<input type="checkbox"/>	全く影響なし
<input type="checkbox"/>	回答不能

ご協力ありがとうございました。回答は、同封の返信用封筒にてご郵送ください。
 今回ご回答頂きました内容は、当協会の調査研究事業以外の目的で使用致しません。個々の名称や回答の内容が外部に出ることはありませんが、項目を集計したデータを調査報告書内に記載する可能性はございます。その旨ご了承ください。

今回の調査に関し、実際の経営状況を把握する目的で機関への訪問調査を行う予定です。訪問調査の受入れが可能な場合には、下記にご記載下さい。追って担当者より連絡をさせて頂きます。

※訪問による調査の受け入れが可能な場合のご担当者連絡先

担当者ご氏名	
部 署	
連絡先 (Tel)	
e-mail アドレス	

<参考文献>

序章

- ・宮脇淳 編、『第三セクターの経営改善と事業整理』、学陽書房、2010年

第1章 第三セクターの定義と国の施策

- ・堀場勇夫、望月正光、『第三セクター再生への指針』、東洋経済新報社、2007年
- ・宮脇淳 編、『第三セクターの経営改善と事業整理』、学陽書房、2010年
- ・総務省ホームページ、『報道資料』：http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/index.html
- ・総務省ホームページ、『第三セクター等』：
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/c-zaisei/kouei/02zaisei06_03000041.html

第2章 第三セクターの現状

- ・総務省ホームページ、『第三セクター等』：
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/c-zaisei/kouei/02zaisei06_03000041.html
- ・熊本県ホームページ、『第三セクター等の状況』：
https://www.pref.kumamoto.jp/hpkiji/pub/List.aspx?c_id=3&class_set_id=1&class_id=1508
- ・株式会社 小栗郷 ホームページ：<http://ogurigo.jp/>
- ・一般財団法人 学びやの里 ホームページ：<http://manabiyanosato.or.jp/>
- ・さかもと温泉センター 株式会社 ホームページ：
http://www.sakamoto-catv.jp/sakamoto-kureon/sakamoto_kureon.htm

第3章 第三セクターの今後

- ・望月正光「サード・セクターと第三セクター」『経済系』（関東学院大学）第224集、2005年
- ・アラン・リピエッツ『サードセクター―「新しい公共」と「新しい経済」』藤原書店、2011年
- ・内閣府NPOホームページ『統計調査等』：<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei>
- ・総務省ホームページ、『第三セクター等』：
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/c-zaisei/kouei/02zaisei06_03000041.html

第4章 診断士の果たす役割

- ・総務省ホームページ、『第三セクター等』：
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/c-zaisei/kouei/02zaisei06_03000041.html

<おわりに>

我々は、約一年余をかけて熊本県内の第三セクターの実態について調査研究を行った。

存在としての歴史は浅い第三セクターであるが、現在多様な業種業態で存在しており、設立形態も民法法人と会社法法人と様々である。

その多くは、既存の公的施設（道路、線路、体育施設、物販施設、等）の効率的な活用を目的に事業を行っているが、実際には施設の維持管理についての決定権限や必要な経営支援が不足していたり、顧客の変化するニーズに迅速に対応することができにくい等、半官半民ならではの事業運営の難しさもあるように感じられた。

今回の調査は、県内の第三セクターのうち、地方三公社（土地開発・住宅供給・地方道路）と民間出資割合が一定以上の事業体を除く 71 社についてアンケートによる調査を、また、そのうちの 3 社については訪問調査を行った。アンケートにご協力頂いた事業者の皆様、訪問調査にご協力頂いた 3 施設の方には改めて感謝を申し上げたい。

時代の変遷を経て、第三セクターが活躍する場は限られてきたように感じられるが、今後も人口減少が進む地域の元気を創造する源としての役割を期待されているとすれば、形態の如何に関わらず事業を継続する使命を帯びているともいえる。

事業の継続（ゴーイングコンサーン）の条件は「変化への適合」であり、そのための的確な意思決定と迅速なアクションが求められる点は、形態に関わらずどのような組織であれ同じである。より良い（環境に適合した）事業運営を継続するための取り組みは、全てが成功すると限らず常にリスクを抱合したものであり、多くの取り組みを通じた事例の積み重ねが成功への糧となるともいえる。我々は、各現場で頑張っている関係者の方々と共に、苦労や喜びを共有できるような取り組みを行う必要性も感じている。

この報告書が、第三セクターはじめ多くの組織のあるべき姿についての議論や、支援活動への参考となれば幸いである。

平成 29 年 3 月

一般社団法人 熊本県中小企業診断士協会 調査研究事業委員

中小企業診断士 井上 照教

中小企業診断士 佐々木 浩二

中小企業診断士 木下 徹也