

平成21年度調査・研究事業

事例に見る平成市町村合併以降の
第3セクター他外郭団体の方向性

報 告 書

平成22年2月

社団法人 中小企業診断協会 島根県支部

目 次

はじめに	1
第1章 第三セクターを取り巻く状況	
1. 第三セクターに関する近年までの動向	2
2. 第三セクター経営に関する制度改革	11
第2章 雲南省の第三セクターの概要	
1. 雲南省の概要	18
2. 雲南省の第三セクターの概要と推移	20
3. 雲南省第三セクター事業等マネジメント指針	25
第3章 財務、事業構造から見た雲南省の第三セクター	
1. 財務	30
2. 経営環境（経営主体、収益構造）	36
第4章 第三セクター経営者ヒアリング調査	
1. 経営者ヒアリング調査	39
2. ヒアリングのまとめ	43
第5章 雲南省の第三セクターの経営課題と方向性	
1. 課題の整理	44
2. 課題と方向性	45
おわりに	51

はじめに

昭和61年（1986年）の「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」（「民活法」）の成立を受け、全国各地に地域活性化を命題に色々な事業が立ち上げられ、その運営を行う主体として第三セクターが多数設立され、脚光を浴びていた時代がありました。

その後、バブル崩壊を受け、大規模不動産開発を伴う事業を行っていた第三セクターの経営破綻がマスコミを賑わせることもありました。同時に地方自治体の財政悪化が目立つようになり、政府も地方自治体の運営に第三セクターの経営状態の悪化が結びつく恐れがあるとして、対策を取り始め、平成21年6月、「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」（改正版）が出されるに至っています。

島根県内の第三セクターについても、経営状況の厳しさが伝えられる法人がありましたが、詳細について診断、調査をする機会が少ない状態でした。

このような状況の中、雲南市役所様のご協力により、雲南市の第三セクターの現況とその取り巻く環境を調査し、方向性について調査する機会を得ることができました。

近年の第三セクターを取り巻く環境変化（行政側、制度の変更）と雲南市の第三セクター個々の経営状況について、第三セクター特有の普通の法人と異なる特色を踏まえつつ、この度調査研究を行うこととしました。

また、調査の中で「指定管理者制度」と「公益法人改革」に関するお話を聞くことが多く、結果としてこの2点について頁を割く形となりました。

この調査が、雲南市の第三セクターの今後の発展の一助、第三セクターに関わる中小企業診断士の皆様の参考になれば幸いです。

平成22年2月

社団法人 中小企業診断協会 島根県支部長 井脇 寛

担当診断士 井脇 寛

担当診断士 宮本 交治

第1章 第三セクターを取り巻く状況

1. 第三セクターに関する近年までの動向

(1) 第三セクターとは

今調査報告の中での「第三セクター」の定義は、地方公共団体が出資又は出えん（以下単に「出資」という。）を行っている一般社団法人及び一般財団法人（公益社団法人及び公益財団法人を含む。以下同じ。）並びに会社法法人を示すこととした。これは、平成21年6月通知の総務省「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」の定義に基づいています。

第三セクターは、古くから存在しますが、注目されるようになったのは昭和61年「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法（通称民活法）」が制定され、全国各地に地域振興のための事業（産業振興・レジャー開発等）が、国、地方自治体、民間企業出資の第三セクターにより開発されたことで注目されました。

その後、バブル崩壊以後の不況期に不動産開発を手がけていた第三セクターの経営破綻が見られるようになり、第三セクターの債務に関して国、地方自治体の債務保証、財政負担の増加等の問題が顕在化し、地方自治体財政に影響が出ることが懸念されました。

そこで、旧自治省（現総務省）により平成11年に「第三セクターに関する指針」が策定、発表され、累積赤字等で経営が苦しい第三セクターについて、地方公共団体は運営改善や統廃合等に積極的に取り組むことを求められました。

その後、平成15年に「第三セクターに関する指針」の一部改正が行われ、平成20年には総務省により第三セクター等の改革についてのガイドラインが策定され、平成21年に「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」としてまとめられ発表されました。

以上の流れをまとめ、表したものが次頁の「第三セクターと取り巻く環境変化」となります。

第三セクターと取り巻く環境変化

年 代	行政・法律の動向	第三セクターと環境・制度の動向
昭和 61 年	民活法制定	第三セクターの設立急増 (バブル崩壊) 第三セクターの大型経営破綻が続出 地方自治体の財政負担増加の懸念
平成 11 年	旧自治省（現総務省）による 「第三セクターに関する指針」 の発表	第三セクター改革への取組み開始
平成 15 年	地方自治法改正 「第三セクターに関する指針」 の改正	指定管理者制度導入 第三セクターに代わり、民間事業者の参入加 速
平成 16 年	新・合併特例法制定	地方自治体の平成の大合併開始
平成 19 年	財政健全化法制定	地方自治体財政健全化へ取組み本格化
平成 19 年	公益法人改革	平成 25 年までに既存の公益法人は公益認定申 請するか解散へ
平成 21 年	総務省による 「第三セクター等の抜本的改 革等に関する指針」の発表	財政健全化法制定に伴う変更 問題処理第三セクター等の抜本処理の迅速化

(2) 第三セクター等の抜本的改革等に関する指針

前節で記したとおり平成11年、旧自治省（現総務省）により「第三セクターに関する指針」として発表され、平成15年には改正され、地方公共団体は、第三セクターの運営改善や統廃合等に積極的に取り組むことが求められました。

その後、指定管理者制度の導入、公益法人制度改革など第三セクターを取り巻く環境は変化し続け、同時に国、地方自治体ともに財政悪化が進展し、地方自治法の改正、「地方自治体の財政の健全化に関する法律（財政健全化法）」の制定、全面的施行が行われ、平成21年、総務省より「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」としてまとめられ、発表されるに至りました。

① 「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」（以下「H21 総務省指針」と略す）の概要

平成11年、発表の「第三セクターに関する指針」が基本であるが、改正が加えられているため、平成21年、総務省発表の「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」について概要を整理すると以下のとおりとなります。

なお、本調査の対象となる雲南市の第三セクターは、株式会社、公益法人であり、且つ経営上に関わる調査であり、関連の低い項目は省略しました。

第1 地方公共団体財政健全化法の全面施行

法の平成21年度全面施行に鑑み、今後5年間で基本的にすべての第三セクター等を対象として必要な検討を行い、存廃を含めた抜本的改革を集中的に行うべき

第2 抜本的改革の推進

1 処理策の検討

- (1) 事業の意義、採算性、事業手法の選択等を検討
- (2) 経営検討委員会を活用（必要に応じて外部監査も）
- (3) 特に次に掲げるものは、原則として採算性がないものとして検討

① 三セク

ア 損失補償がある場合

- a 標準評価方式でB～E評価のもの（9頁財務諸表評価方式を参照）
- b 個別評価方式で算入割合30%以上のもの

イ 損失補償がない場合

- a 経常赤字
- b 債務超過
- c 元利償還費の10%以上を財政支援依存

② 土地開発公社（省略）

2 情報開示の徹底（省略）

3 議会の関与（省略）

4 債務調整を伴う処理策

(1) 手続、内容等の公平性・透明性を確保

法的整理や私的整理ガイドライン等一般に公表された債務処理の準則等を活用

(2) 新たな損失補償は行なうべきではない

(3) 免責的債務引受は、特別な理由がある場合以外は行なうべきではない

5 残資産の管理等

（省略）

6 地方債の特例活用

平成25年度までの時限措置として、第三セクター等の売却、精算、再生のために必要となる一定の経費を地方債の対象とする特例措置を創設（第三セクター等改革推進債）

第3 存続する第三セクター等の指導監督等

1 経営状況の把握、監査、定期点検

2 議会への説明と住民への情報公開

3 経営責任の明確化と運営体制

(1) 経営者への民事上・刑事上の責任追及の認識

(2) 民間経営ノウハウを有する人材の積極的登用

(3) 役職員数、給与、組織機構等の不断の見直し

4 公的支援の考え方

支援対象Ⅰ：その性質上当該法人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

支援対象Ⅱ：当該法人の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその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

(1) 単なる赤字補填でなく、支援のルール化

(2) 資金調達に関しては、特別な理由があるとき以外は、損失補償以外の方法を検討

(3) 短期貸付でなく、長期貸付・補助により対応

(4) リスクに応じた所要の引当金相当額を基金積立

5 資金の管理運用

第4 第三セクター等の設立に関する留意事項

(省略)

第5 その他

1 都道府県の支援

市町村の求めに応じた企業会計に精通した人材の紹介等

2 株式会社企業再生支援機構法

地方公共団体の出資割合1/4以上の第三セクターは支援対象外

以上、「H21 総務省指針」の中で第三セクター等の事業取扱のポイントを整理すると次のようになります。

1. 「事業そのものの意義の有無」を検討する

- ・目的を達成し、現在は意義なし
- ・過去においてはあったが、現在は意義なし
- ・そもそも意義なし

といった「事業そのものの意義がない」と判断された場合は、第三セクター等で引き継がず、清算、完全民営化・民間へ売却する。

2. 「事業そのものの意義がある」と判断された場合

次に「採算性の有無」を検討する。

採算性がある場合・・・完全民営化・民間へ売却、第三セクター等で引き続き実施

採算性がない場合・・・事業手法を選択し、

経営改善を行い第三セクター等で引き続き実施

完全民営化・民間へ売却、上下分離、地方公共団体（直営）

「採算性の有無」の判断について、以下に掲げるものについては、原則として採算性が無いものと判断した上で検討することが適当であるとされています。

1. 損失補償を行っている第三セクター等（地方道路公社及び土地開発公社を除く。）で、損失補償債務等負担見込額の算定基準における標準評価方式において損失補償債務がB～Eと評価されたもの、又は個別評価方式においてその算入割合が30%以上とされたもの。
2. 損失補償を行っていない第三セクター等（地方道路公社及び土地開発公社を除く。）で、次のいずれかに該当するもの
 - ア 経常収支が赤字のもの。地方公共団体から補助金等の財政援助を受けている場合は当該財政援助の額を控除の上、判断すること。
 - イ 債務超過であるもの。含み損のある資産を保有している場合は当該含み損を反映の上、判断すること。
 - ウ 債務の元利償還がある場合、当該償還費の10%以上を地方公共団体からの補助金又は実質的な新規貸付金等の財政支援に依存しているもの。

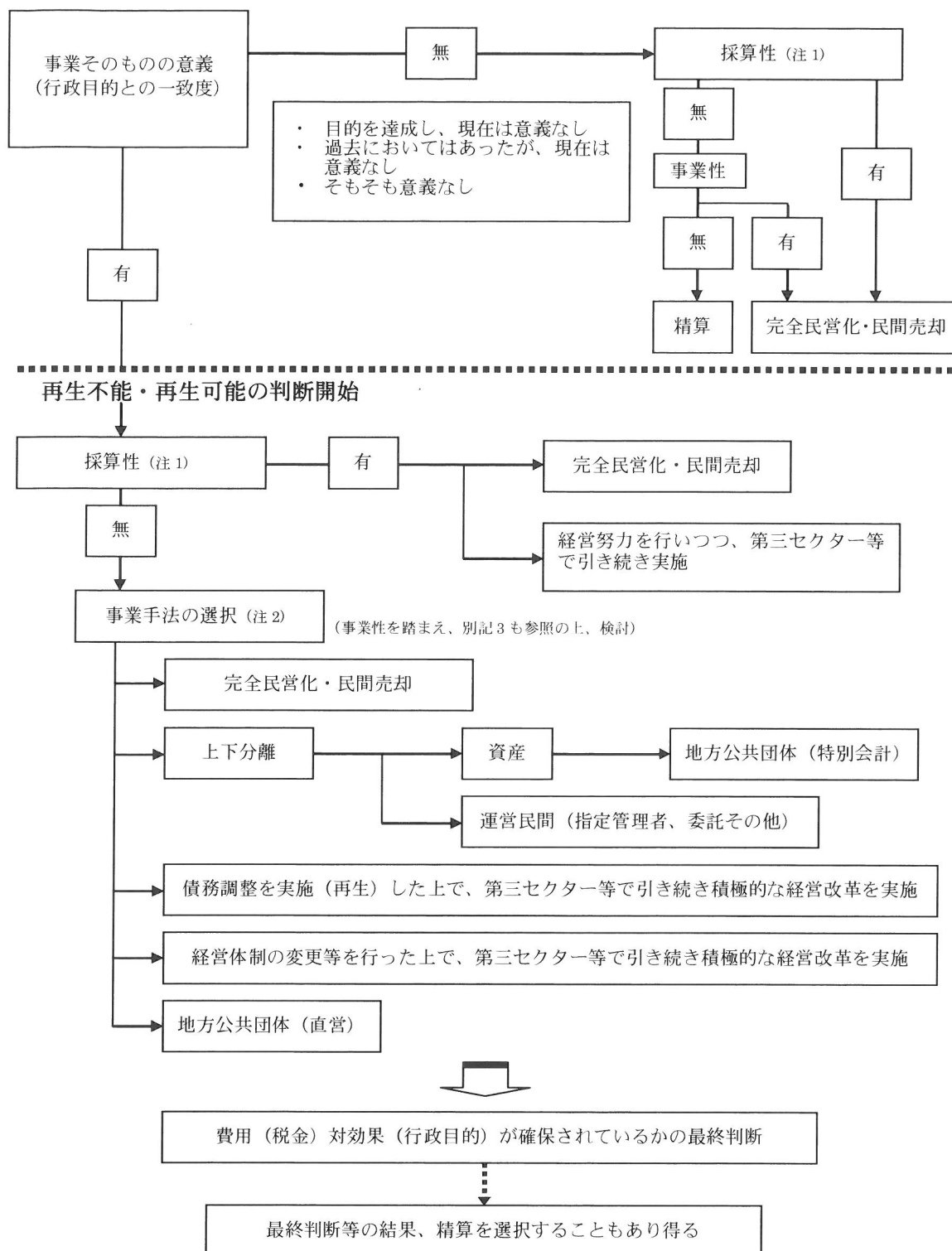
②第三セクター等の取扱い（抜本的処理策）について

①「H21 総務省指針」の概要において、第三セクター等の取扱い（抜本的処理策）の中でどの処理策を選択するかについてわかりやすく整理したものが次頁の「抜本的処理策のフローチャート」（H21 総務省指針を参考）となります。

「事業の採算性」については、前頁の「原則として採算性が無いもの」の他に財務諸表の数値を基に判断するようになっていきます。（9頁財務評価方式（一般法人）参照）

また、「事業手法の選択」に当たっては、事業計画、需要予測等の妥当性を十分検証するとともに、事業性を踏まえ、各事業手法に係る公的部門の費用負担の度合い、経営の裁量の度合い、公的部門に係る赤字負担リスク及び公的部門のガバナンスの度合いといった各事業手法に係る特性を勘案した上で、適切な事業手法を選択する必要があるとされています。（10頁事業手法区分別特性参照）。

抜本的処理策検討のフローチャート



(注1) 採算性の判断に当たっては、基本的には、指針中第2の「1 処理策検討の手順」参照のこと。

(注2) 地方公共団体が、補助金を投入する前提で事業手法の選択を行うべきではない。ただし、性質上第三セクター等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及び当該第三セクター等の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその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等に限って、補助金を投入することもあり得る。

総務省「第三セクター等の抜本的会改革等に関する指針」より

財務諸表評価方式（一般法人）

		損益計算書上の経常損益									
		経常損益が黒字			経常損益が赤字						
		債務超過額の3分の1以上	債務超過額の1以上の3分の1未満	債務超過額の10分の1以上の5分の1未満	債務超過額の10分の1以上の5分の1未満	20分の1以上の10分の1未満	20分の1以上の10分の1未満				
貸借対照表上の純資産	10年後において資産超過	A					A				
	5年後において資産超過であって、10年後において債務超過						B				
	5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額が損失補償付債務額の4分の1未満						B	B	B	C	
	5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額が損失補償付債務額の4分の1以上の2分の1未満						B	B	B	C	
	5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額が損失補償付債務額の2分の1以上の4分の3未満						B	B	B	C	
	5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額が損失補償付債務額の4分の3以上の損失補償付債務額未満						B	B	C	D	
5年後における債務超過額又は5年後における損失補償付債務額が損失補償付債務額の4分の3以上の損失補償付債務額以上	B	B	C	D	E						
債務超過	債務超過額が損失補償付債務額の4分の1未満	経常赤字の債務超過額に対する割合					経常赤字の損失補償付債務額に対する割合				
	債務超過額が損失補償付債務額の4分の1以上の2分の1未満						債務超過額の3分の1以上	債務超過額の5分の1以上の3分の1未満	債務超過額の10分の1以上の5分の1未満	債務超過額の10分の1以上の5分の1未満	20分の1以上の10分の1未満
	債務超過額が損失補償付債務額の2分の1以上の4分の3未満						B	B	B	B	C
	債務超過額が損失補償付債務額の4分の3以上の損失補償付債務額未満						B	B	B	C	D
	債務超過額が損失補償付債務額以上						B	C	D	E	
							B	C	D	E	

※A、B、C、D及びEとは、債務区分のA、B、C、D及びEのことをいう。
 資産超過額とは、資産の額が負債の額を超える場合において当該超える額をいう、損失補償付債務額とは、損失補償付債務の額をいう。

事業手法区分別特性（事業手法比較用）

区分	公的部門の 費用負担	経営の裁量の 大小	公的部門に 係る赤字負担 リスク	公的部門の ガバナンス
直営	ほぼ全額負担	小さい	あり	直接的 ガバナンス
公営企業	①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	やや小さい	あり	直接的 ガバナンス
三セク等	同上	やや小さい	損失補償等 に係る費用 負担	①出資・出 捐者とし てのガバ ナンス ②自治法 に基づく 調査権、 監査権
上下分離方式 (含む指定管理 者制度)	基本的に 資本費	やや大きい	限定的	限定的
民間	なし	大きい	なし	なし

総務省「第三セクター等の抜本的会改革等に関する指針」より

2. 第三セクター経営に関連する制度改革

1. 第三セクターに関する近年までの動向において、第三セクターの事業運営に関わる制度改革が2点あったことを記しましたので、本調査においても関連する「指定管理者制度」、「公益法人改革」について説明します。

(1) 指定管理者制度

指定管理者制度とは、平成15年の地方自治法の改正に伴い生まれた制度で、それまで地方自治体や外郭団体（第三セクター含む）に限定していた公の施設管理・運営を、株式会社をはじめとした営利企業、公益法人、特定非営利活動法人（NPO法人）、市民グループなど法人その他の団体に包括的に代行させることができる（行政処分であり委託ではない）制度です。

公の施設管理に関しては、体育館、文化施設といったいわゆるハコモノだけではなく道路、水道や公園等も含まれるとされています。

①手続き

地方公共団体が定める条例に従って、指定管理者候補の団体を評価、選定し、地方公共団体の議会での議決承認を経ることで、最終的に選ばれた指定管理者に対し、管理運営の委任をすることができるかとされています。

指定管理者は、民間手法を用い、弾力的や柔軟性のある施設運営を行なうことができ、その施設利用に際し、利用者から料金を徴収している場合は、得られた収入を地方公共団体との協定の範囲内で管理者の収入とすることができるとされています。

②意義

行政の硬直的に施設運営、高コスト体質を改善することを目指し、民間事業者の力を利用することで、

- ・ 利用時間の延長など施設運営面でのサービス向上による利用者の利便性の向上。
- ・ 管理運営経費の削減による、施設を所有する地方公共団体の負担の軽減。

といった意義が見出されています。

③問題点

- ・ 特に地方では「適切な管理者が見当たらない」という理由で、従来から管理委託などをしてきた外郭団体などに継続して委ねる事例が見られます。
- ・ 制度導入の狙いに財政負担軽減があるため、運営費用と職員数の削減などの行政改革の面だけに着目される場合が多い。

- ・指定期間の満了後も同じ団体が管理者として継続して指定を受けられる保証は全く無く、選考に漏れ、指定管理者が変更した場合、ほとんどの職員が入れ替わることも考えられる。また、指定期間が3～5年程度と短期間の場合が多く、正規職員を雇用して配置することが困難となるなど人材育成が極めて難しくなり、職員自身も公共施設職員としての自覚や専門性が身に付けにくい。
- ・指定期間の満了後も同じ団体が管理者として継続して指定を受けられる保証は全く無く、選考に漏れ、指定管理者が変更した場合、ほとんどの職員が入れ替わることも考えられる。また、指定期間が3～5年程度と短期間の場合が多く、正規職員を雇用して配置することが困難となるなど人材育成が極めて難しくなり、職員自身も公共施設職員としての自覚や専門性が身に付けにくい。
- ・指定期間の短さは、人材育成の困難さに加え、設備投資や運営面での長期的計画を立て、事業を行うことを阻んでいる。
 といった問題点が指摘されることが多いといえます。

③指定管理者制度導入の影響

指定管理者制度ができた後、財政悪化している地方自治体の間で、急速にこの制度が浸透し、財政コスト節減のためのツールとして利用されるようになりました。

指定管理者制度には、指定管理者の募集に関し、

- ・指定管理者を公募するもの
- ・指定管理者を非公募とするもの

の2つがあります。

指定管理者を非公募とするには、地方公共団体の議会、住民に説明をする必要があるため、一般的には、公募するものが多く、地方自治体の事業を委託で受けていた事業者に加え、地方経済の厳しさが増す中で、新規事業として指定管理者となろうとする事業者も出てき来ており、一部の公募された指定管理施設の中には、複数の事業者が申請をするものもあります。

このように指定管理者制度が広がる中で、経営効率の悪い第三セクターの中には、指定管理者の選に洩れ、あるいは民間へ事業移管し、指定管理者への申請を行わず、解散するものも出るに至っています。

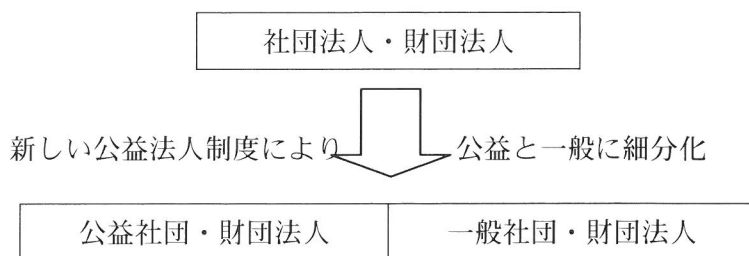
(2) 公益法人改革

①背景

「民間非営利部門の活動の健全な発展を促進し民による公益の増進に寄与するとともに、主務官庁の裁量権に基づく許可の不明瞭性等の従来公益法人制度の問題点を解決すること」を目的に平成12年の「行政改革大綱」に基づき「公益法人に対する行政の関与の在り方について」策定が始まり、平成20年12月に新しい公益法人制度（公益法人3法：「一般社団・財団法人法」、「公益法人認定法」、「関係法律整備法」）が施行されました。

②制度の概要

新しい公益法人制度により、従来の公益法人（新制度施行後は特例民法法人となる）は、平成25年11月末の移行期間の終了までに、公益社団・財団法人または一般社団・財団法人のいずれかへの移行申請を行うことが必要であり、行わなかった場合には解散しなければなりません。



新しい公益法人制度が始まったことで、一般社団・財団法人あるいは特例民法法人（既存の社団・財団法人）は公益認定を受けて、公益社団・財団法人となるができます。

③公益認定について

公益認定には、内閣総理大臣あるいは都道府県知事に申請し、内閣府公益認定等委員会（国）、都道府県公益認定等委員会（都道府県）へ諮問され、認定を受けることとなります。

1) 公益認定の基準(主なもの)

- a 公益目的事業を行うことが法人の主たる目的であるか。
- b 公益目的事業に係わる収入がその実施に要する適正費用を超えることはないか。
- c 公益目的事業費率が50/100以上となる見込みか。
- d 同一親族等の理事数が理事総数の1/3を越えていないか。
- e 認定取消し等の場合、公益目的で取得した財産の残額相当額の財産を類似の事業を目的とする他の公益法人等に贈与する旨を定款で定めているか。

2) 公益認定後の遵守事項、監督措置（主なもの）

- a 前記①の公益認定の基準を維持しなければならない。
- b 寄附金等の一定の財産は、公益目的事業に使用・処分しなければならない。
- c 理事等の報酬等の支給基準を公表しなければならない。
- d 財産目録を備置き・閲覧、行政庁へ提出しなければならない。

※ 上記項目が遵守されない場合にあっては、監督官庁による立入検査・勧告・命令、認定の取消し等の監督措置を受けることとなります。

③公益認定の有無による差異

これまでの社団・財団法人がそれぞれ公益と一般とに細分化されることにより、公益の名称利用による社会的信用や寄附金税制の優遇、公益目的事業は非課税といったメリットを享受することができます。

一方、事業活動の制限や毎事業年度毎に認定基準に適合しているかが確認されるなど会計事務の煩雑さなどのデメリットもあります。

以上を「社会的信用度」、「経営・事業活動の自由度」、「税制」に整理すると以下のとおりとなります。

1) 社会的信用度

公益法人改革により公益法人は、「公益社団・財団法人」と「一般社団・財団法人」の2つに分かれ、それぞれ法人設立、認定において下記のとおり差異があります。

「公益社団・財団法人」

…公益認定を受ける必要があり、監督官庁の管理下に置かれる。

「一般社団・財団法人」

…一般社団・財団法人法の要件を満たせば登記のみで設立可能。

「公益社団・財団法人」については、公益認定等審議会による公益認定を受け、その後も監督官庁の管理下に置かれることから、そうではない「一般社団・財団法人」に比べ相対的に信用度が高まる可能性があると考えられます。

2) 経営・事業活動の自由度

「公益社団・財団法人」

…新規事業を実施する場合、公益認定等審議会の承認を受ける必要。

公益目的事業に係る収入がその実施に要する適正費用を超えてはならない。

公益目的事業と収益事業等を区分経理した計算書類等を提出。

公益認定後は、監督官庁（内閣府、都道府県）による監督を受けなければならない。

公益認定を取り消される可能性もある。

新たな事業を行う等事業内容に変更を行う場合は、公益認定等審議会の承認を受ける必要がある。

「一般社団・財団法人」

…公益認定等審議会の承認の必要がなく、迅速な事業展開が可能。

事業の収益・費用についての制限は、公益目的支出計画の実施事業のみ。

「公益社団・財団法人」は、公益認定を受け、維持するために「一般社団・財団法人」に比べより多くの維持コストが掛かり、事業内容の変更等にも監督官庁の承認を受ける必要がる等、経営の自由度が低いといえます。

3) 税制

「公益社団・財団法人」

…公益目的事業は法人税非課税。

「一般社団・財団法人」

…非営利型法人（一般社団・財団法人の中で非営利性が徹底した法人）は、収益事業に法人税課税。

『「公益社団・財団法人」、「非営利型法人」以外の法人』

…株式会社などの法人同様に、すべての所得に対して課税され、「公益社団・財団法人」、「非営利型法人」と比較すると税負担が重くなる傾向が見られます。

なお、税制については「寄附金税制」と「法人自身に係る税制」の2つあり、次のとおりです。

①「寄附金税制」

概略、法人あるいは個人が特定公益増進法人と見なされる「公益社団・財団法人」に対して寄附した場合のみ寄附金控除を受けることができ、「一般社団・財団法人」に寄附した場合は、寄附金控除を受けることができないといえます。

詳細は、下記「寄付金税制」のとおりです。

寄附金税制：寄附を行った者に係る税制

			公益社団・財団法人	一般社団・財団法人	
				非営利型法人	左記以外の法人
国 税	法人税	特定公益増進法人	・特定公益増進法人に該当し、損金算入限度額に達するまで損金算入（経費として認められる）	・損金算入が認められない（経費として認められない）	
	所得税	特定公益増進法人	・特定公益増進法人に該当し、一定額を所得控除できる	・特定公益増進法人に該当せず、所得控除できない	
		個人が財産を寄附した場合の譲渡所得等の非課税	・特例措置の対象（非課税）	・特例措置の対象（非課税）	—
地方 税	事業税所得割、法人住民税法人税割		・事業税所得割、法人住民税法人税割も損金算入できることで減少する	—	
	個人住民税所得割	課税対象	・法人税額（収益事業についてのみ課税、認定法上の公益目的事業は収益事業から除外し、非課税）	・法人税額（収益事業についてのみ課税）	・法人税額（全所得課税）

注）所得：税法上の課税対象となる収入金額、会計上の収入から経費として認められるものを引いたもの。

損金：法人税を計算する場合の支出金額、会計上の費用でも損金になるもの、ならないものがある。

b) 法人自身に係る税制

概略、公益事業と認定された事業には、法人税、法人住民税、事業税が課税されないことです。その他、「公益社団・財団法人」は法人登記の際の登録免許税も非課税となります。詳細は、次頁の「法人自身に係る税制の概要」のとおりです。

法人自身に係わる税制

		公益社団・財団法人		一般社団・財団法人	
				非営利型法人	左記以外の法人
国 税	法人税	課税対象	<ul style="list-style-type: none"> ・収益事業についてのみ課税 ・認定法上の公益目的事業は収益事業から除外し、非課税 	<ul style="list-style-type: none"> ・収益事業についてのみ課税 	<ul style="list-style-type: none"> ・全所得課税（普通法人）
		みなし寄附	<ul style="list-style-type: none"> ・収益事業に属する資産のうちから、自らの公益目的事業に支出した金額は、その収益事業に係る寄附金の額とみなし、損金算入 	—	
		税率	<ul style="list-style-type: none"> ・30%（年800万円以下の所得については18%） 		
	所得税	利子・配当等に係る源泉所得税	<ul style="list-style-type: none"> ・非課税 	<ul style="list-style-type: none"> ・課税 <ul style="list-style-type: none"> ・利子等税率…15%（都道府県利子割別途5%） ・配当等税率…20% 	
	登録免許税	法人登記に係る登録免許税	<ul style="list-style-type: none"> ・非課税 	<ul style="list-style-type: none"> ・課税 	
消費税	課税対象	<ul style="list-style-type: none"> ・課税資産の譲渡等（法令に基づき行う一定の役務の提供については非課税） 地方消費税と合わせ税率5% 			
地 方 税	法人住民税均等割	納税義務者等	<ul style="list-style-type: none"> ・博物館設置法人、学術研究法人は非課税（収益事業を行う場合は課税） ・その他の法人は課税 	<ul style="list-style-type: none"> ・課税 	
		標準税率	<ul style="list-style-type: none"> ・最低税率（都道府県2万円、市町村5万円） 		
	法人住民税法人税割	課税対象	<ul style="list-style-type: none"> ・法人税額（収益事業についてのみ課税、認定法上の公益目的事業は収益事業から除外し、非課税） 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人税額（収益事業についてのみ課税） 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人税額（全所得課税）
事業税	所得割	<ul style="list-style-type: none"> ・収益事業についてのみ課税 ・認定法上の公益目的事業は収益事業から除外し、非課税 	<ul style="list-style-type: none"> ・収益事業についてのみ課税 	<ul style="list-style-type: none"> ・全所得課税（普通法人） 	

* 主要なもののみを記載、詳細は「新制度における主な課税の取扱について（公益法人 information 「公益法人データベース」より要約）

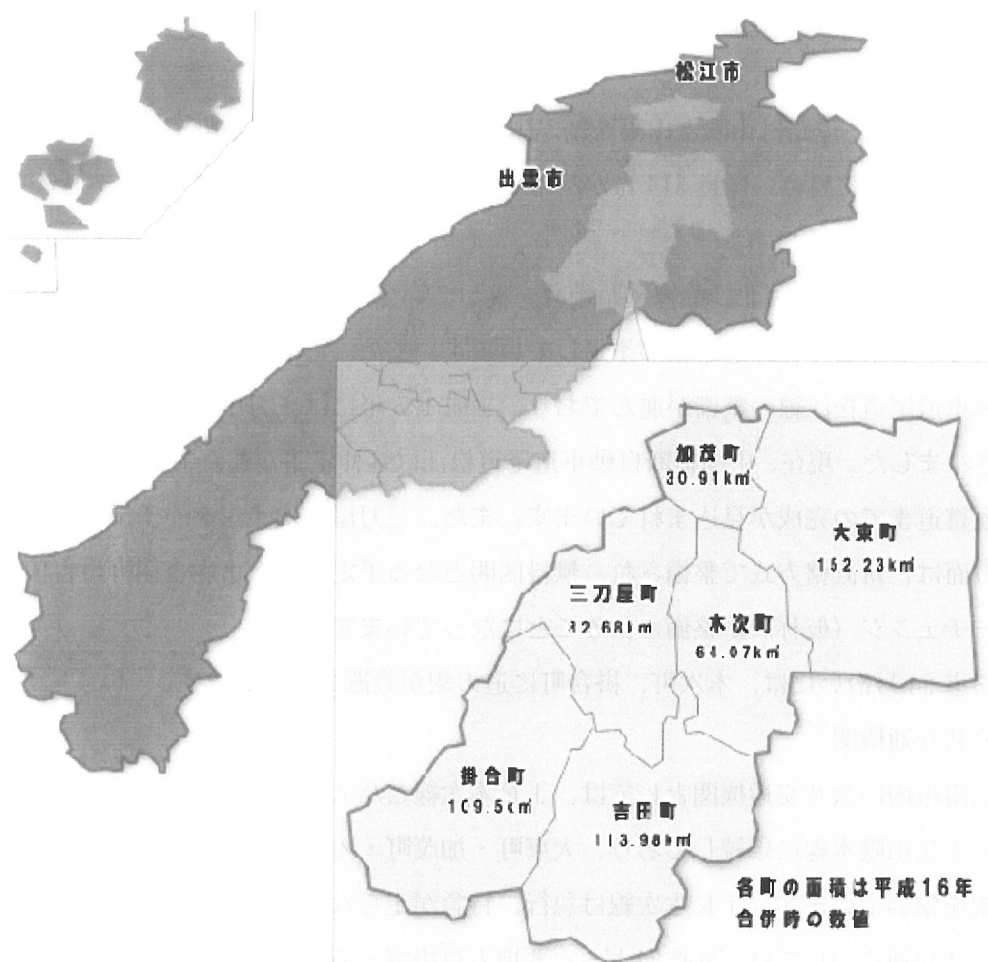
第2章 雲南市の第三セクターの概要

1. 雲南市の概要

(1) 合併・発足

雲南市は、平成16年11月、島根県東部の旧大原郡加茂町、大東町、木次町、旧飯石郡三刀屋町、掛合町、吉田村の6町村が合併して発足しました。

島根県の中での雲南市の位置



(雲南市ホームページ：雲南市の概要、地勢より)

(2) 地勢

雲南市は、島根県の東部に位置し、松江市、出雲市に隣接し、南部は広島県に接しています。市の南部は毛無山(1,062m)を頂点に中国山地に至り、北部は出雲平野に続いていることから、標高差が大きくなっています。市内には、斐伊川本流と支流の赤川・三刀屋川・久野川、その他の支流である阿用川、吉田川などが流れています。

加茂町から大東町、木次町、三刀屋町にかけて、斐伊川と赤川、三刀屋川の合流地点を中

心とした平野部が広がっていますが、吉田町、掛合町では中国山地に至る広範な山間部を形成しています。

(3) 面積、人口

総面積は 553.4k㎡で島根県の総面積の 8.3%を占め、その大半が林野であり、全域が中山間地域となっています。

人口は平成 22 年 1 月現在、43,675 人(13,650 世帯)であり、平成 17 年国勢調査による 44,403 人から 800 人以上減少しています。高齢化率(65 歳以上の高齢者の割合)は 30%以上と高齢化が進んでいます。

(4) 交通

交通について、道路は山陰と山陽を結ぶ国道 54 号が、松江市宍道町で国道 9 号から分岐して雲南市内を南北に貫き、国道 314 号が三刀屋町から南東に伸びています。

①道路

国道 54 号により南北の幹線道路軸は充実していますが、現在県道・町道などによって結ばれている東西の幹線道路軸が不足しています。また、雲南市中心部を南北に貫く中国横断自動車道尾道松江線の整備が進んでおり、平成 15 年には三刀屋木次インターチェンジが開設されました。現在、中国横断自動車道尾道松江は延伸工事が進んでおり、平成 24 年頃、中国縦貫道までの完成が見込まれています。また、三刀屋木次インターチェンジから中国縦貫道方面は、新直轄方式で整備され、無料区間となる予定です。市内吉田町に吉田・掛合インターチェンジ(仮称)が整備されることになっています。

国道 54 号沿いには、木次町、掛合町に道の駅が設置されています。

②公共交通機関

雲南市内の公共交通機関としては、JR 木次線とバス交通があります。JR 木次線は宍道駅で JR 山陰本線に接続しており、大東町・加茂町・木次町を経由し広島県庄原市の備後落合駅を繋いでいます。JR 木次線は急行、特急が走らない典型的なローカル線です。

バス交通については、国道 54 号、主要地方道出雲三刀屋線を都市間高速バスが運行しています。また、大東町松江市間は一畑バスが、三刀屋町出雲市間は民間委託バスがそれぞれ運行されています。近年、民間バス路線の廃止・撤退等が相次いでおり、雲南市自ら雲南市民バスを運行し(業務委託)、交通手段を確保しています。

(4) 行政の体制

木次町に雲南市役所本庁が置かれ、旧町村毎に総合センターが設けられ、職員が配置され、市制を担っています。

2. 雲南市の第三セクターの概要と推移

(1) 6町村合併雲南市発足まで

合併前の雲南市を構成する6町村には、各1～2法人の第三セクターを保有しており、合併の前にそれぞれの第三セクターについては、経営診断を行い、内容を把握した上で、合併後も引き続き保有するものとし、平成16年の雲南市発足を迎えました。

雲南市発足時点で、第三セクターは11法人（株式会社10法人、公益法人1法人）ありました。

(2) 雲南市発足後

①雲南市発足後の第三セクター

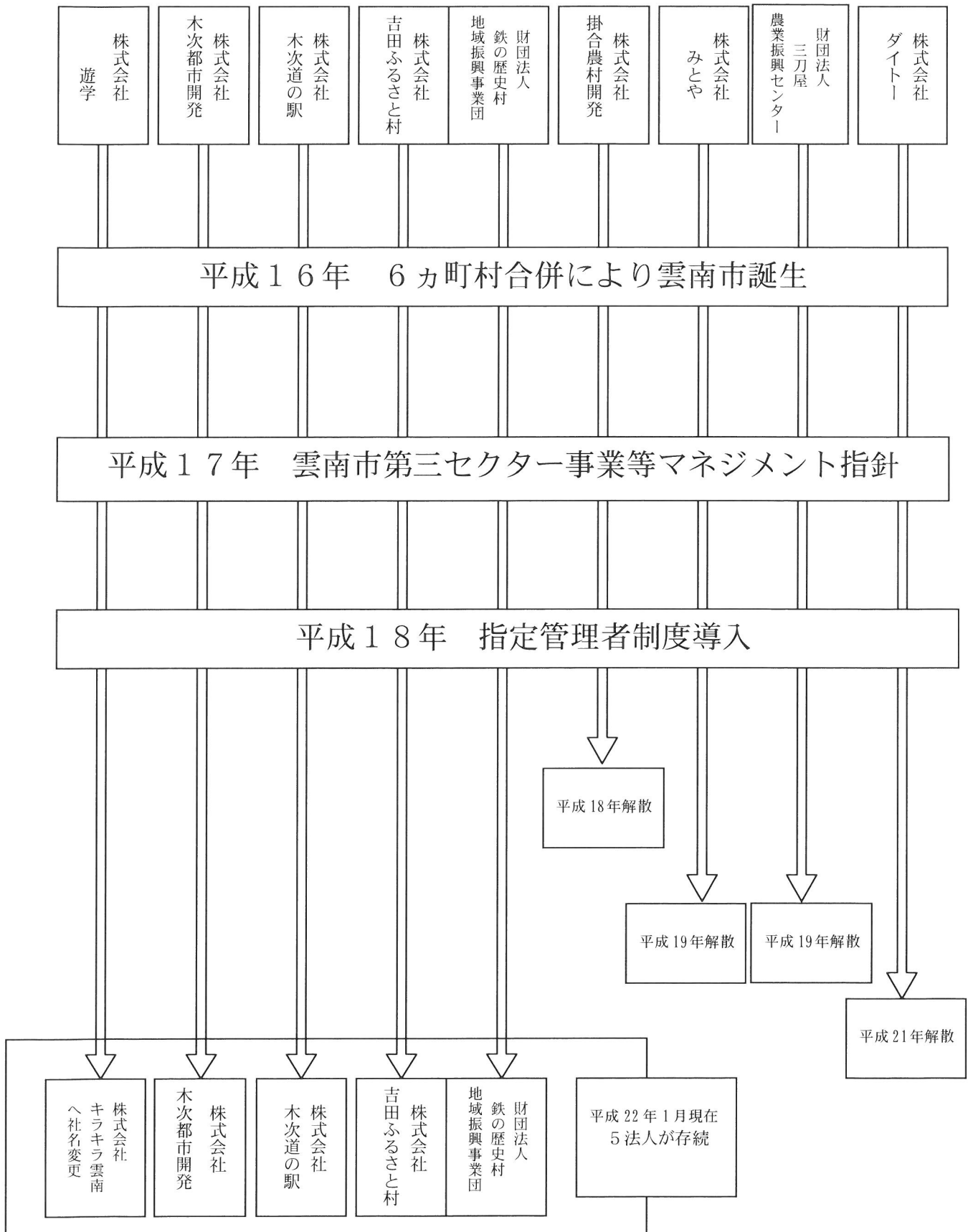
雲南市発足時点で、11法人（株式会社10法人、公益法人1法人）あった第三セクターは、まもなく1社は解散し、ゴルフ場運営会社である「島根クラシック開発株式会社」は、平成17年に民事再生法を申請し、事業を別法人に譲渡し、その後解散に至っています。

以上の2法人を除く9法人に関して、経営状態の悪い法人もあったため、今後、雲南市がどのように扱うべきか、検討する必要があり、平成17年「雲南市第三セクター事業等マネジメント指針」を策定、発表することとなりました。

平成19、20年度は「第三セクター評価委員会」が開催され、評価を行い、各第三セクターに対し見直しを行いました。

その後、9法人の内、4法人が解散し、平成22年1月現在で5法人（株式会社4法人、公益法人1法人）となっています（次頁「雲南市第三セクターの推移」参照）。

雲南市第三セクターの推移



②現在存続している第三セクター

1) 株式会社 キラキラ雲南

事業内容（平成22年1月現在）		指定管理	備考
公の施設の管理 （スポーツ・文化 施設）の管理	加茂文化ホール ラメール	○	
	古代鉄歌謡館	○	
	チェリヴァホール	○	
	加茂B&G	○	
	大東公園	○	
	アスパル	○	
	加茂中央公園	○	
文化・スポーツ事業の企画運営 （自主企画）	住民参加型音楽劇団 「ビリオネア大学」	—	

2) 木次都市開発株式会社

事業内容（平成22年1月現在）		指定管理	備考
公の施設の管理	健康温泉センター （おろち湯ったり館）	○	
	木次勤労者総合福祉 センター （サンワーク木次）	○	
	健康の森の管理運営	○	
自主事業	物産販売、食堂経営	—	管理運営施設の中で実施

3) 木次道の駅株式会社

事業内容（平成22年1月現在）		指定管理	備考
公の施設の管理	道の駅施設の管理運営	○	
自主事業	レストラン経営	—	管理運営施設の中で実施
	特産品・農産物・ファーストフードの販売	—	管理運営施設の中で実施

4) 株式会社吉田ふるさと村

たまごかけごはんブームの火付け役となったたまごかけごはん専用しょうゆ「おたまはん」の開発、販売元です。

事業内容（平成22年1月現在）		指定管理	備考
公の施設の管理	国民宿舎清嵐荘 （温泉宿泊施設）	○	
自治体事業の受託	水道施設の管理 市民バスの運行	—	
自主事業	農林産物加工食品の製造 販売	—	
	管工事、水道施設工事	—	
	農業生産	—	
	旅行代理業（第3種旅行業登録予定）	—	平成22年度よりへ参入

5) 財団法人鉄の歴史村地域振興事業団

事業内容（平成22年1月現在）		指定管理	備考
鉄関連文化施設の管理運営	山内生活伝承館	○	
	鉄の未来博物館	○	
	鉄の歴史博物館	○	
	木の国文化館	○	
	地域特産品処理加工施設	○	
自主事業	鉄関連文化事業の 企画運営		
	刃物販売（包丁、ナイフ）		

③雲南市発足後解散した第三セクター

施設老朽化による閉鎖による1社を除き、民間、雲南市により事業は引き継がれています。

法人名	事業内容	解散年	解散後の事業の取扱い
掛合農村開発株式会社	掛合道の駅の管理運営 (食堂、特産品販売)	平成17年	掛合道の駅の管理運営は民間事業者が引継ぎ、指定管理者となり、運営中
株式会社 みとや	明石緑が丘公園の管理運営スポーツ施設 (サッカー・野球・ケイマンゴルフ場、簡易宿泊施設、食堂)	平成18年	明石緑が丘公園の管理運営は民間事業者が引継ぎ、指定管理者となり、運営中
財団法人 三刀屋農業振興センター	農業振興	平成18年	雲南市が直営で事業を引継
株式会社 ダイトー	ゆとりの里の運営 (日帰り温泉施設、食堂、特産品販売)	平成21年 解散	施設老朽のため、閉鎖

3. 雲南市第三セクター事業等マネジメント指針

(1) 雲南市第三セクター事業等マネジメント指針の内容

雲南市第三セクターの方向性を見るに当たって、「雲南市第三セクター事業等マネジメント指針」（以下「雲南市第三セク指針」と略）について内容を確認する必要があります。

以下に「雲南市第三セク指針」の内容をまとめました。

1. 対基対象となる法人

この指針の対象となる法人は、原則として、公の施設の管理運営を行っており、雲南市が資本金や基本財産に対して出資等している以下の第三セクターおよび公益法人となっています。

具体的には、平成17年当時の次の9法人（前節②と③に記載した法人）となります。

2. マネジメントの基本方針

第三セクター及び公益法人のマネジメント（取扱い）の基本方向は次のとおりです。旧自治省発表の「第三セクターに関する指針」を踏まえつつ、雲南市独自の考えを反映させ、策定されています。

(1) 法人および事業の統合・廃止の推進

①法人・事業の公共的な意義や役割が認められない場合は、法人・事業の廃止を推進する。

- ・ 設立当初の目的を達成した場合で、法人・事業本来の役割も終了している場合
- ・ 社会情勢の変化にともなって、法人・事業自体の必要性がなくなっている場合

②同一する施設を管理運営する法人、同一する事業は、原則として統合する。

- ・ 同一する機能を有する施設・事業を管理運営しており、効果的・効率的な経営が実現できる場合（但し③の場合を除く）

③一定の市民出資がある法人で、事業においてまちづくりとの密接な連携が認められる場合は、法人の単独存続を可能とする。

- ・ 市民出資が100名を越すような第三セクターは、設立背景や事業特性から市民協働型3セクととらえ、今後もまちづくりの牽引役として位置づけられることから、単独存続することが適切と考える。

(2) 市としての財政関与の見直し

①委託費や補助金等の縮減により、財政関与の適正化を推進する。

・既存事業の見直しや経費の縮減、収入の確保等といった第三セクターの極限までの自助努力により、公益上の目的を達成するために必要な委託料や補助金は可能な限り抑制を図る。

②事業内容を考慮しつつ、行政出資比率はできるだけ引き下げる。

・経営の安定化や収益性の向上等が認められる場合は、公共の出資比率はできるだけ引き下げて行政依存度を低減させる。(但し③の場合を除く)

③市が第三セクターの経営において主導的な地位を確保する必要が認められる場合は、所要の出資割合を確保することを検討する。

・市民ニーズや行政需要を経営に反映させていくため、株主権利を適切に行使する上に必要とされる普通決議可決に相当する出資を確保する。

④事業内容を考慮しつつ、施設使用に対して適正な賃借料を徴収する。

・事業特性や経営努力等により黒字経営の見込まれる施設に対しては、施設の減価償却費等に相当する施設使用料の徴収を可能とする。

(3) 効率的な施設経営の推進

①民間で管理運営が可能な施設や実施可能な事業は、可能な限り民間へ移行する。

・公の施設特性や事業内容等をふまえ、民間事業者やNPO法人等への管理代行が可能な場合は、可能な限り民間に委ねることとする。

②指定管理者制度を活用し、施設管理に係るコスト縮減とサービス向上を推進する。

・指定管理者制度を活用し、民間事業者への管理代行を進め、コストの縮減やサービスの向上を図る。但し、地元雇用の確保の観点から指定期間を5年とする。

(4) 市民との協働による施設経営

①市民・企業・行政等の役割分担をふまえた公共サービスの提供を実現する。

・市民と行政が協働するまちづくりの推進に向けて、市民団体や地域自主組織が担うべき役割を明確にして、ふさわしい施設管理やサービス提供のあり方を検討する。

②市民団体や地域自主組織等による施設管理や公共的サービスの提供を促進する。

・第三セクター等が管理運営する施設のうち、住民自治や地域活性化の振興拠点として位置づけることが可能な場合、市民ニーズをふまえた上で該当する組織団体に施設の管理運営を委ねていく。

(5) 行政関与の適正化

①原則として、第三セクター等への行政の特別職及び職員は、役員・理事に就任しない。

・事業特性や職務内容等を勘案し、ふさわしい人材を広く民間に求めることが適当であり、民間の経営ノウハウを有する人材が就任することが望ましい。(但し②の場合を除く)

②市が第三セクターの経営において主導的な地位を確保する必要が認められる場合は、役員・理事に就任することを妨げない。

・市民ニーズや行政需要を経営に反映させていくため、その職責を十分果たし得るよう検討した上で、行政の特別職及び職員を取締役や理事に就任させることを可能とする。

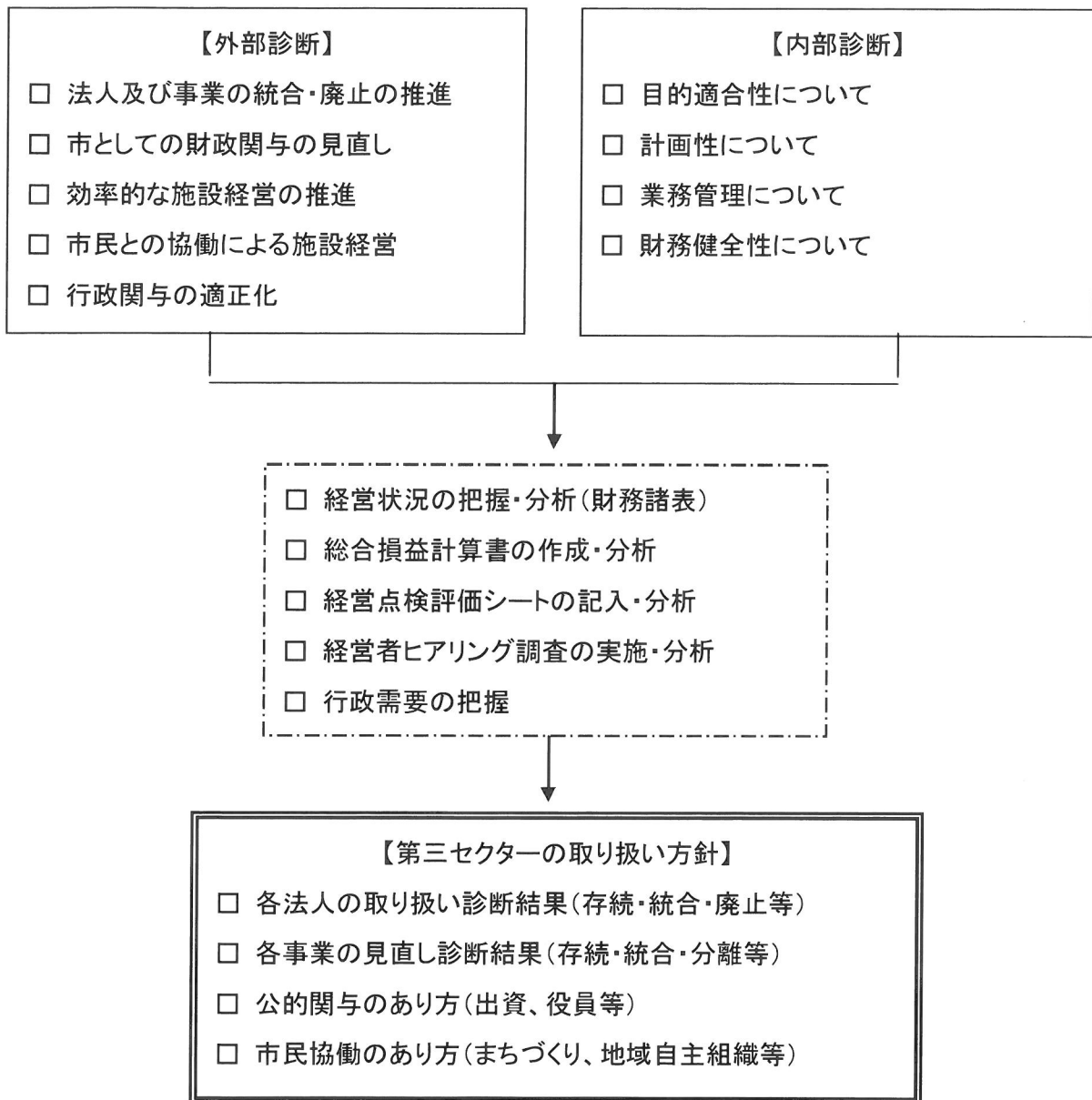
③第三セクター等の債権債務における行政の責任は、出資範囲内及び損失補償契約に基づく負担を負うものである。

・債権債務関係の行政責任は上記範囲が原則であり、損失補償契約をはじめ過度の負担を負うことのないように留意すべきである。

(2) 「雲南市第三セク指針」の作業フロー

雲南市においては第三セクターの見直しにあたっては、前記のマネジメントの基本方針にもとづいて第三セクターの組織や事業の点検評価を通じて、雲南市全体を視野に入れた各第三セクターのあり方を外部診断し、併せて、第三セクターの経営実態を「目的適合性」、「計画性」、「業務管理」、「財務健全性」の4つの視点から点検評価することにより、各第三セクターの経営マネジメントのあり方を内部診断し、その結果に基づいて「第三セクターの取り扱い方針」を決定する流れとなっています。

「雲南市第三セク指針」での点検評価の作業フロー



「雲南市第三セク指針」に関して

雲南市は、合併以前の6町村それぞれに1～3法人の第三セクターを抱えており、合併協議中に第三セクターの経営状況を把握した上で、合併後に、取扱い方針を立てることに決められ、その流れに従って、「雲南市第三セク指針」の策定、それに基づく第三セクターの取扱い方針を提示、実施されています。

内容は、「H21 総務省指針」を基に準じたものといえます。

(3) 前回の「雲南市第三セク指針」による取り扱い方針

雲南市では、前回の見直しから、時間が経過したことから、見直しを検討しているとのことでした。参考までに、前回での取り扱い方針については、下記のとおりです。(解散した法人を除く)

① 「文化芸術事業」企画運営会社 (株式会社キラキラ雲南 当時は株式会社遊学)

- ・スポーツ施設管理運営事業の見直し方向(別法人による一体的な管理運営)に沿った対応検討
→労働者の継承・解雇
- ・文化ホール事業=チェリヴァホールの見直し方向(他法人への事業継承)に沿った対応準備
→事業再編計画の作成、取締役会・株主総会での承認、定款変更手続、事業及び事務の引き継ぎ、労働者の受入

② 「おろち湯ったり館」管理運営会社 (木次都市開発株式会社)

- ・バス事業の見直し方向(統合して一元的に管理)に沿った対応検討
→労働者の継承・解雇
- ・健康の森事業の見直し方向(地域自主組織等に委託検討) →労働者の継承・解雇
- ・文化ホール事業の見直し方向(他法人への事業継承)に沿った対応準備
→事業再編計画の作成、取締役会・株主総会での承認、労働者の転籍・解雇、事業及び事務の引き継ぎ

③ 「木次道の駅」管理運営会社 (木次道の駅株式会社)

- ・現状維持、特になし

④ 株式会社吉田ふるさと村

- ・バス事業の見直し方向(統合して一元的に管理)に沿った対応検討 →労働者の継承・解雇
- ・管工事業の方向性検討 →撤退、民営化して継続

⑨ 「鉄・銅鑄関連施設」管理運営会社（財団法人鉄の歴史村地域振興事業団）

・事業内容の見直し方向（鉄及び銅鑄関連施設の管理運営）に沿った対応準備
 →総会（理事会）での定款変更の議決、定款（寄付行為）変更認可申請

第3章 財務、事業構造から見た雲南省の第三セクター

以上、これまでの雲南省の第三セクターの概要と「雲南省第三セク指針」を見てみました、前回の取扱い方針を策定してから、年数が経ち、その後「指定管理者制度」の導入、公益法人改革等の制度改革、人口減少・高齢化の進展、高速道路の整備など、雲南省の第三セクターを取り巻く環境も大きく変化したため、改めて第三セクターの取扱い方針の見直しが必要になっています。

そこで、「雲南省第三セク指針」を参考に、第三セクター5法人について、独自の診断と方向性を出し、見直しの参考として頂くこととなり、まず財務、事業構造の2点から見たものが次の通りとなります。

1. 財務

(1) 株式会社キラキラ雲南

(千円)

	H18	H19	H20
流動比率	160.5%	238.4%	259.0%
繰越利益剰余金(累積欠損金)額	▲ 72	88	188
自己資本の額	29,928	30,088	30,188
自己資本比率	39.3%	59.1%	62.0%

- ・平成20年度末、借入金はありません。
- ・平成18年度に多額の未収金、仮払金、未払金が発生したことから流動比率及び自己資本比率が急激に低下していましたが、平成19、20年度と改善が進み、経営が安定しています。
- ・累積欠損金は黒字化に伴い、平成19年度に解消されています。

(千円)

	H18	H19	H20
営業利益額	▲ 12,674	▲ 9,644	▲ 15,180
営業利益率	-7.0%	-5.2%	-7.8%
経常利益額	▲ 6,525	▲ 4,811	▲ 8,132
経常利益率	-3.6%	-2.6%	-4.2%

- ・営業利益ベースでは、赤字決算が続いています。
- ・経常利益ベースでも平成20年度は赤字となっているが、自主事業の補助を別途8,600千円受けていることから税引前利益は黒字となっています。
- ・なお、平成21年度より、従来、特別利益に計上されている補助事業収入を売上に計上することで、実態に合った会計処理になると思われます。

(千円)

	H18	H19	H20
売上高	181,004	184,066	193,674
付加価値額(=売上総利益額)	146,203	153,566	157,228

- ・平成18年度から管理施設が増加したことにより、売上高、付加価値額共に増加傾向にあります。
- ・平成20年度の利用者数、稼働率データ(数値省略)を施設毎にみると、チェリヴァホールを除き、いずれも高い稼働率であるが、今後も利用率の維持向上に向けた努力が必要です。

(2) 株式会社 木次都市開発

(千円)

	H18	H19	H20
流動比率	145.9%	144.3%	164.0%
繰越利益剰余金(累積欠損金)額	▲ 6,323	▲ 4,924	▲ 4,604
自己資本の額	6,677	8,076	8,396
自己資本比率	31.6%	32.5%	42.4%

- ・平成20年度末、借入金はありません。
- ・流動比率は流動資産による流動負債の支払い能力を示し、理想としては200%以上が望ましい。当社の現状は164.0%と改善しているものの、更なる改善が求められています。
- ・平成18年度発生 of 累積欠損金は、平成19,20年度は経営改善に努め減少傾向にあります。
- ・平成19,20年度の黒字決算により自己資本比率は42.4%と改善されたが、更なる改善が必要です。

(千円)

	H18	H19	H20
営業利益額	-12,438	936	11
営業利益率	-7.7%	0.5%	0.0%
経常利益額	-11,274	1,622	539
経常利益率	-7.0%	0.9%	0.4%

- ・平成 19、20 年度と改善が図られているが、温泉センターを含めて収支トントンの状態になっています。平成 20 年度は、水道光熱費の高騰により、コスト増によるものが大きいといえます。
- ・販売費・一般管理費の比率は、改善が図られていますが、依然高い状況にあります (81.2%)。

(千円)

	H18	H19	H20
売上高	161,525	186,748	128,676
付加価値額 (=売上総利益額)	137,490	162,531	104,488
利用率、稼働率	(H20総会資料)・温泉センター利用者数(前年比92.2%)、勤労者福祉センター利用者数(前年比99.3%)、健康の森入場者数(前年比97.8%)		

- ・平成 20 年度より市民バス関連の事業が、他事業者に移ったため、売上高・付加価値額ともに大幅に減少しました。
- ・利用率については、減少傾向にあり、経営改善が必要です。平成 21 年度は改善が進んでいるとのことで、成果を期待したい。宿泊機能持つことから健康の森事業も他の事業と相乗効果を見込めることから改善を期待したい。

(3) 株式会社 木次道の駅

(千円)

	H18	H19	H20
流動比率	376.0%	572.7%	596.5%
繰越利益剰余金(累積欠損金)額	35,444	38,514	40,780
自己資本の額	55,444	58,514	60,780
自己資本比率	62.5%	69.7%	70.3%

- ・平成20年度末、借入金はありません。
- ・流動比率 596.5%、自己資本比率 70.3%といずれも増加傾向にあり財務の安全性は高い。
- ・繰越利益剰余金額も年々増加傾向であり経営の安定化が図られています。

(千円)

	H18	H19	H20
営業利益額	4,675	9,063	-426
営業利益率	2.3%	4.5%	-0.2%
経常利益額	7,775	14,020	4,887
経常利益率	3.8%	6.9%	2.7%

- ・黒字決算を継続しているが、営業利益が赤字に転じ、安定経営のための収益確保に向けた取り組みが引き続き求められます。
- ・その他（遊技機・自販機等）・雑収入を除く全部門での改善が求められる。特にレストラン、特産品販売の利益面での改善が必要である。

(千円)

	H18	H19	H20
売上高	203,807	202,547	181,740
付加価値額(=売上総利益額)	69,969	71,237	58,926
利用率、稼働率	(H20総会資料:客数)・レストラン42,153人・特産品販売27,810人・農産物販売93,614人・ファストフード13,328人 合計176,905(人) (レジ通過者4%減)		

- ・売上高、付加価値額共に年々減少しています。
- ・引き続き、売上高・付加価値向上のための取り組みを行うことにより、雲南市の滞在交流拠点のひとつとして地域情報の発信など地域活性化に向けた経済波及効果を創出することが期待されます。

(4) 株式会社 吉田ふるさと村

(千円)

	H18	H19	H20
流動比率	230.2%	262.8%	230.7%
繰越利益剰余金(累積欠損金)額	48,085	49,380	42,127
自己資本の額	109,085	106,630	98,477
自己資本比率	52.7%	61.0%	63.8%

- ・平成20年度、流動比率230.7%、自己資本比率63.8%と財務の安全性は高いといえます。
- ・平成20年度は、赤字決算になっており経営内容の見直しが必要です。

(千円)

	H18	H19	H20
営業利益額	14,902	4,902	-7,266
営業利益率	3.0%	1.1%	-1.7%
経常利益額	12,318	3,000	-6,572
経常利益率	2.5%	0.7%	-1.6%

- ・平成20年度は赤字決算となっています、主要要因は、農業部門への進出など先行投資によるものと青嵐荘の売上減によるものであり、売上確保、原価・販管費の削減などの対策が必要です。
- ・新たに農業部門へ参入したこともあり、農業の特性から黒字化まで時間が掛かるものと考えておく必要があります。その際、会社全体の収益悪化の大きな要因にならないように注意する必要があります。

(千円)

	H18	H19	H20
売上高	495,062	437,238	421,110
付加価値額(=売上総利益額)	325,065	293,691	275,173
利用率、稼働率	(H20総会資料)・農産加工部:売上対前年7.8%減、水道部:売上対前年15%増、国民宿舎:売上対前年8.7%減		

- ・平成20年度においては、水道部門を除き、売上高が減少している。農産加工部門での新商品開発、青嵐荘の改善が期待されます。また、新規事業として参入している農業部門、新たに取り組む観光部門の早期の数値上の貢献を期します。

(5) 財団法人 鉄の歴史村地域振興事業団

(千円)

	H18	H19	H20
流動比率	2256.9%	8990.9%	8516.2%
正味財産額	97,569	96,239	93,079
正味財産増減額	-84	▲ 1,329	▲ 3,160
自己資本比率	99.7%	99.9%	99.9%

- ・負債がほとんど無い状態であるので、流動比率も高く、財務の安全性は高い。
- ・ただし、正味財産が減少傾向にあり、改善が求められます。

(千円)

	H18	H19	H20
収入-支出(営業利益)	4,176	4,039	1,861
〃 率	11.1%	10.9%	5.7%
収支差額(経常利益)	507	▲ 296	▲ 3,159
〃 率	1.3%	-0.8%	-9.7%

- ・平成 19、20 年度において収支差額が赤字となっています。また、赤字額も増加しており、改善が必要です。
- ・公益性の高い事業ですが、赤字を出さないため、特に自主事業の赤字削減、指定管理料以外の収入の確保に向けた努力等が求められます。公益事業を行っていることを前提に対策を採ることを忘れないようにする必要があります。

(千円)

	H18		H19		H20	
収入	37,785		37,043		32,719	
会費収入	805	2.1%	690	1.9%	695	2.1%
売上・貸出収益	4,382	11.6%	4,524	12.2%	3,005	9.2%
事業収入	5,001	13.2%	4,121	11.1%	2,482	7.6%
自主事業補助金(雲南市補助)	1,278	3.4%	1,200	3.2%	1,050	3.2%
委託料収入(■施設管理委託料)	26,092	69.1%	26,092	70.4%	24,892	76.1%
利用率、稼働率	(H20事業報告書)3施設(博物館、科学館、伝承館)の入館者数は前年比12.6%ダウン、入館料は前年比14.6%ダウン。会員数H19.3(団14、個180)→H20.2(団11、個171)→H21.3(団11、個170)					

- ・収入が減少しており、特に売上・貸出収益、事業収入の減少が大きいといえます。旧吉田村だけでなく、雲南市全域の市民に幅広く事業目的を理解してもらう活動を展開することで、地元での売上・貸出収益、事業収入を継続的に増やす取り組みが必要です
- ・公益性の高い事業であることから、収支差益の黒字拡大を追求できないが、施設の利用率の向上や事業の質的向上による利用者増加が求められます。
- ・学習観光事業への取り組みのため、吉田地域内の他施設との連携が必要。特に吉田・掛合 IC 開設を視野に入れた取り組みが必要です。

2. 経営環境（経営主体、収益構造）

（1）株式会社キラキラ雲南

(千円)

	H18	H19	H20	
公共補填収入(委託費、補助金等)	157,612	151,795	156,645	
売上に対する公共補填収入割合	87.1%	82.5%	80.9%	
市の出資額 / 出資比率			24,000	80.0%

※第三セクター指定管理施設経営状況推移表より転記（決算書とは必ずしも一致していません）

- ・公共補填収入割合が平成20年度において80.9%と行政依存度は非常に高いが、自主財源の確保により、公共補填収入割合は減少傾向にあります。
- ・公益性の高い不採算型事業を実施しており、市の関与が必要であることから出資比率は80%となっています。

（2）株式会社 木次都市開発

(千円)

	H18	H19	H20	
公共補填収入(委託費、補助金等)	62,597	81,907	31,119	
売上に対する公共補填収入割合	38.8%	43.9%	24.2%	
市の出資額 / 出資比率			11,200	86.2%

※第三セクター指定管理施設経営状況推移表より転記（決算書とは必ずしも一致していません）

- ・前回の取扱い方針によりバス関連の事業を行わなくなったため、公共補填収入割合は24.2%と大幅に下がっています。
- ・市の出資比率は86.2%で非常に高い。マネジメント指針では市の出資比率を1/3程度へ抑制することとしていますが、市の施設に関する今後の計画、経営状況を勘案し対応する必要があります。

(3) 株式会社 木次道の駅

(千円)

	H18	H19	H20	
公共補填収入(委託費、補助金等)	1,197	1,197	1,197	
売上に対する公共補填収入割合	0.6%	0.6%	0.7%	
市の出資額 / 出資比率			10,200	51.0%

※第三セクター指定管理施設経営状況推移表より転記（決算書とは必ずしも一致していません）

- ・ 公共補填収入は、0.7%で事業の公共依存度は極めて低いといえます。
- ・ 市の株式出資比率について、市の方針では1/3程度に抑制を目指すこととなっていますが、現状は51.0%となっています。

(4) 株式会社 吉田ふるさと村

(千円)

	H18	H19	H20	
公共補填収入(委託費、補助金等)	68,460	77,991	78,416	
売上に対する公共補填収入割合	13.8%	17.8%	18.6%	
市の出資額 / 出資比率			15,000	25.0%

※第三セクター指定管理施設経営状況推移表より転記（決算書とは必ずしも一致していません）

- ・ 公共補填収入割合は18.6%であり、公益性の高いバス事業を除いては、行政への依存度は低いといえます。
- ・ 市の株式出資比率について1/4まで引き下げられています。

(5) 財団法人 鉄の歴史村地域振興事業団

(千円)

	H18	H19	H20	
公共補填収入(委託費、補助金等)	27,370	27,292	25,942	
売上に対する公共補填収入割合	72.4%	73.7%	79.3%	
市の出資額 / 出資比率			30,000	50.0%

※第三セクター指定管理施設経営状況推移表より転記（決算書とは必ずしも一致していません）

- ・公共補填収入は、平成20年度において79.3%と非常に高く、上昇傾向にあります。
- ・公益性の高い不採算型事業を実施しており、市の関与が必要であることから出資比率は50%となっています。

(6) まとめ

以上、5社の経営主体、収益構造を見ると

①収入に占める雲南市からの委託費の比率の高い法人と低い法人とに二極化しています。

委託費の比率の高い法人 80%～

株式会社キラキラ雲南、株式会社 木次都市開発、財団法人 鉄の歴史村地域振興事業団

委託費の比率の低い法人 20%未満

株式会社 木次道の駅、株式会社 吉田ふるさと村

- ・委託費の比率の高い法人は、文化ホール、日帰り温泉入浴施設、資料館などの指定管理を受けており、利用料収入が少なく、結果、指定管理料（委託料）を受けることで事業採算を取っているといえます。
- ・委託費の比率の高い法人は、小売販売、飲食、温泉宿泊、特産品の製造販売など指定管理以外の収入が多く、また指定管理者となった施設も、利用料金以外の小売販売、飲食売上を見込めるものが多いといえます。

②雲南市の出資比率が高い（過半数）法人と低い法人の2つがあります。

市の出資比率が高い法人

株式会社キラキラ雲南、株式会社 木次都市開発、株式会社 木次道の駅

市の出資比率が低い法人

株式会社 吉田ふるさと村

財団法人 鉄の歴史村地域振興事業団は公益法人のため対象外となります。

- ・市の出資比率の高い（過半数）法人は、市の法人経営への関与が大きくなる恐れがあります。

第4章 第三セクター経営者ヒアリング調査

1. 経営者ヒアリング調査

前章の決算資料、市から提供いただいた資料から分析し財務、事業構造の要因を確認するために、第三セクター各法人に対して下記のとおり、ヒアリングを行いました。

ヒアリング対象：法人代表者またはそれに準ずる方

事業運営・経理財務担当者

時間：一法人当たり2時間程度、質問事項があれば、後日、電話、文書で回答

質問項目：平成21年度決算状況見込み（事業運営、財務等）

平成22年度以降の事業計画等（事業運営、財務等）

その他懸案事項（指定管理者制度、公益法人改革等）

(1) 株式会社キラキラ雲南

①平成21年度決算状況見込み

- ・インフルエンザによる施設利用予約のキャンセルなど収入減はあったもの、2名の人員削減などにより、黒字経営が継続できる見込み。
- ・公の施設にかかる使用料の見直しによって、管理施設であるアスパルの冷暖房料の算定方法が変わった。これにより、利用料収入が実際の水光熱費に対して不足するため、冷暖房利用者が増えれば増えるほど赤字部分が増えてしまう。・・・算定方法の変更をお願いしたい。
- ・これまで、特別利益に計上していた補助事業収入を実態に即して売上で計上するように変更予定です。

②平成22年度以降の事業計画等

- ・演劇合宿などの誘致により、チェリヴァホールを中心とした施設利用率向上に取り組みたい。また、木次町の旅館業組合等との連携により、合宿参加者へ市内宿泊施設を利用していただくなど、地域活性化策を検討している。
- ・子どもたちに複数のスポーツを体験してもらう事業などを検討している。
- ・公益法人制度改革については、会社全体の事業を公益法人にするメリットは少ないようであるが、事業を分離することで、ピリオネア大学など補助事業についての受け皿となりやすく、税制上のメリットを享受できると思える部分もあり、検討してみたい。

（現行は、フットワークが軽くなるなど、株式会社のメリットを感じながらの事業展開を図っているところである。）

③懸案事項等

- ・社長が市長であるが、2人代表取締役制を取ることで、契約時の透明性の確保に努めている。
- ・他のスポーツ施設の指定管理を受けることにより、さらなる事業展開を図りたいと考えているが、他事業者との兼ね合いもあることから慎重に対応したい。(複合的な運営によりコストダウンが図られるので、市にとってもメリットであると考え)

(2) 株式会社 木次都市開発

①平成 21 年度決算状況見込み

- ・入浴者数の減少はあるものの、保守費用の内製化など経費削減により黒字経営継続の見込み。

②平成 22 年度以降の計画他

- ・10万人以上の利用がある雲南市最大の観光施設であり、この利用者を活かしたい。
- ・食堂を直営としたが、営業活動ができないこともあり、何らかの改善を図りたい。
- ・国土交通省が行った中国横断道沿線住民アンケートによれば「おろち湯ったり館」の認知度は54%と低いが、利用した人の満足度は90%以上と高く、中国横断道全線開通後の集客増の可能性はある。
- ・「健康の森:森林浴、自然ウォーキング」と合わせて健康増進施設としての展開ができるので、「健康の森」の指定管理は続けていきたい。
- ・「おろち湯ったり館」の老朽化による大規模修繕も予測されるなか、市の方針により、当社の存在意義も変わってくるため、市の方針を明確にしていきたい。その方針により、後継経営者や社員の雇用などの計画を組み立てることとなる。
- ・温泉やプールについて、年々、安全対策等が厳しくなり、コスト高になる傾向にある。
- ・食堂部門については、改善を図りたいが、協定により木次町内において営業活動(チラシ配布)ができないといった制約がある。
- ・地元では、サンワーク木次=公民館といったイメージが根強く、施設内の決まりに対して利用者の不満も多い。
- ・市民出資の増加を図りたいところではあるが、累積欠損金もあるなかでは、難しい。
(平成14・15・16年の入浴料を基準にした管理料の設定により、平成18年度に計上した1,100万円の経常赤字が響いている。)

(3) 株式会社 木次道の駅

①平成 21 年度決算状況見込み

- ・12月までは黒字の目途でいたが、国土交通省による改装工事の影響が大きく、黒字となるかど

うか年度末までわからない。

②平成 22 年度以降の計画他

- ・6月よりの高速道路の無料化実験が始まる。その影響がどう出るか全くわからない状態であり、その動きを見てから対処したい。
- ・役員報酬、人件費の見直しなどに固定費を引き下げること、利益確保できる態勢取り、当面対応可能と思われる。
- ・一番弱いレストラン部門の改善が必要である。新たな調理人の配置を考えたが、人件費負担増を賄うことが難しい。
- ・地元事業者との競合による営業活動制限があり、広告宣伝、販売促進ができないため、集客に
- ・特産品販売（農産直売所）に関しても、農産物を集め、品揃えを充実させるなどの改善が必要である。
- ・6月よりの高速道路の無料化実験、中国横断道全線開通後の状況ともに不透明、不安がある。
- ・市の出資比率引き下げには、協力できる。

③懸案事項等

- ・たんびにきて家の売上も落ち込んでいる。近隣のAコープにも産直市が入るなど、産直市の特色がなくなってきた。
- ・6月からの高速道路の無料化実験、数年後の高速道路の完成によりどのような影響がでるのか全く予想できない。
- ・指定管理者の契約期間が3年であるが、高速道路の無料化実験、高速道路の完成など、環境が激変する可能性があり（売上減の可能性が高いが、どの程度かわからない）、3年以内の契約にし、契約条件の見直しをしやすくする必要があるかもしれない。

(4) 株式会社 吉田ふるさと村

①平成 21 年度決算状況見込み

- ・農産加工部門は県外売上が百貨店の閉店などがあり5%減となっている。
- ・加えて農業部門の赤字と青嵐荘の売上減（利用者減）もあり、厳しい状況が続くが、次年度以降引き続き対策を打つ予定である。

②平成 22 年度以降の計画他

- ・農産加工部門は、4~5品/年の商品開発を行う、生協向けの商品も手がける。
- ・農業部門は、農産加工部門への原材料確保のために必要であり、現在投資期間と考えており、3

～5年後黒字化を目指す。

- ・青嵐荘は、営業担当者を配置し、外への営業体制を取る。併せて旅行業へ進出し、着地型の旅行商品企画を作り、青嵐荘だけではなく、雲南市への誘客を図る。
- ・雲南市の第三セクターであることを忘れず、雲南市内の事業者と連携、協力し、市外、県外での特産品の拡販、観光客の市内への誘致など地域振興を行いたい。

③懸案事項等

- ・青嵐荘の指定管理について期間5年あるいは既存事業者の実績を評価し、継続しやすい制度にしてもらいたい。短期間だと投資、雇用などを行い、結果が出ない虞があり、経営が行い難い。水道工事部門は、下水道の整備が3年程度見込める、その間に事業構成を変えていきたい、第2創業期と捉えている。
- ・指定管理については、既存事業者の実績を評価し、継続しやすい制度にしてもらいたい。短期間だと投資、雇用などが行い難く、結果を出し難いなど、支障がある。
- ・地域貢献を目的として設立された会社であり、1株だけでも市の出資を残してもらい、第三セクターであり続けたい。

(5) 財団法人 鉄の歴史村地域振興事業団

①平成21年度決算状況見込み

- ・収入は平成20年度と同様減少傾向にあり、人件費を5%カットし、基金取り崩しにより、収支均衡とする。

②平成22年度以降の計画他

- ・吉田ふるさと村が企画する旅行ツアーに参画し、利用者、指定管理を受ける入館者の増加を図る。
- ・会員の総数には大きな変動がないが、入れ替わりが大きく、今後は特に企業の会員離れが予想される。

③懸案事項等

- ・公益法人制度改革により、公益財団法人化を目指さなければ、事業収益に課税をされる場合がある。これについては、消費税等も含めて非常に複雑である。
- ・公益法人改革への対応、公益財団法人化あるいは非営利型法人（一般財団法人）のいずれかへ変更したいと考えている。税制、公益認定維持のため事務作業などを総合的に見て判断したい。移行期間終了ギリギリ（平成25年11月末）まで待つのではなく、早めに決断したい。

2. ヒアリングのまとめ

ヒアリングの内容をまとめ、更に法人に共通するものと個々の法人に関わるものに分けて整理すると次のようになります。

(1) 共通するもの

①財務・収益構造

- ・売上（収入）を落としている法人がほとんどであるが、平成21年度は大きな欠損を出す可能性が高い法人は無いと考えられます。

②指定管理者制度

- ・指定管理者の期間が3年と短く、公募の場合、継続して指定管理が行えるか不確定なため、雇用・人材育成、設備投資計画を立てにくいという法人が多い。
- ・一方、株式会社 木次道の駅のみは、高速道路の無料化実験など経営環境が激変する可能性があり、契約条件の変更をしやすい3年以内の契約の方が、望ましいとしています。

(2) 個々の法人に関わるもの

①施設の老朽化（木次都市開発株式会社）

指定管理者となっている施設の老朽化が目立ち、大規模修繕が必要となるが、雲南市の施設であり、市の方針がわからないため、不安を感じている。雇用・人材育成、設備投資計画を立てられなくなっています。

②周辺環境の変化（木次道の駅株式会社）

高速道路の無料化実験、高速道路の延伸により、施設利用者の流れが大きく変わる（減少の可能性が高い）可能性があり、状況を見ながら、何らかの対応が必要となります。

③公の施設の使用料算定方法の不合理（株式会社 キラキラ雲南）

施設の冷暖房費の算定方法が変わり、利用者から徴収する利用料より、実際の水道光熱費が高くなり、赤字の要因となっています。算定方法の変更が必要です。

④新規事業への取り組み（株式会社吉田ふるさと村）

旅行業の資格を取得し、着地型の旅行商品を開発し、雲南市へ観光客の入り込みの増加を目指しています。また自社が指定管理者となっている国民宿舎の宿泊者確保に繋がるようにもしています。雲南市内の他事業者との連携を図りたい。財団法人鉄の歴史村地域振興事業団とたたら体験ツアーの開催が決定しています。

⑤公益法人改革（財団法人鉄の歴史村地域振興事業団）

平成25年11月までに公益認定を受け、公益財団法人としての体制を取る必要があります。

第5章 雲南市の第三セクターの経営課題と方向性

前章までの内容から課題を整理すると次のとおりとなります。

1. 課題の整理

(1) 収入に占める自治体（雲南市）からの委託費（指定管理料）の比率の高い法人がある。

委託費に経営が左右され、そのままでは縮小均衡に陥る恐れがあります。

・・・委託費（指定管理料）以外の収入の確保。

(2) 指定管理者制度の内容に改善が必要な事項がある。

①契約期間が3年間と短く、公募の場合、継続して指定管理が行えるか不確定なため、雇用・人材育成、設備投資計画を立てにくい。

・・・契約期間を5年以上へ伸ばす。

今回のヒアリングで出た高速道路の無料化実験など、経営環境が激変する場合もあり、状況に応じて契約期間を短縮する必要もあります。

②費用算定方法に問題があり、実際に掛かる費用>請求できる費用となるなど、収益悪化の要因となっている。

・・・費用算定方法を実態に合わせて見直す。

(3) 指定管理対象施設の老朽化に対する、自治体の方針が未提示

指定管理対象施設の老朽化が進んでいるが、施設の修繕も含め、方針がないため、雇用・人材育成、設備投資計画を立てられない状態にあります。

・・・自治体が指定管理対象施設に対する方針を明確化にする。

(4) 公益法人改革への対応

公益認定を受けるか、一般法人への移行か平成25年11月末までに対応する必要があります。

・・・法人が期限までに、自ら方針を立て基づいて期限までに対応する。

2. 課題と方向性

(1) 委託費（指定管理料）以外の収入の確保。

株式会社吉田ふるさと村のように事業開発ができることが望ましいですが、個々の法人が持つ資源（指定管理施設、運営する事業など）を整理した上で、株式会社吉田ふるさと村のような事業者と連携し、新商品の開発、施設利用者の増加などを図る必要があります。

財団法人鉄の歴史村地域振興事業団のたたら体験を取り込んだツアー（観光商品）など参考になります。」

(2) 指定管理者が安定した経営ができる指定管理者制度をつくる。

- ・ 契約期間の契約期間を5年以上とする。
- ・ 経営環境の激変に対応できるように契約期間の短縮も可能とする。
- ・ 費用算定方法など実態と合わなくなった制度は、都度見直しを行う。

以上のような改正要望がありましたが、指定管理制度の内容は自治体側が決めるものです。

とはいえ、改正の有無が指定管理者の経営に大きく影響するため、第三セクター（指定管理者）側から自治体へ変更の必要性を説明し、見直しを促す必要があります。

(3) 自治体が（老朽化が見込まれる）指定管理対象施設に対する方針を明確化する。

施設の所有者は自治体であり、自治体の方針を立てる必要があります。ただし、第三セクター（指定管理者）が方針案を、自治体側に提示するなどし、方針の明確化を促す必要があります。方針により第三セクター（指定管理者）の経営に影響される可能性が大きいため、(2) 同様に第三セクター（指定管理者）も主体的に自治体へ働きかける必要があります。

(4) 公益法人改革へ法人が、自らの方針に基づいて期限までに対応する。

法人内で早々にどのような体制が望ましいか検証した上で、方針を立てて対応を進めていく必要があります。ただし第三セクターである以上、行っている事業に関して自治体の取り組み方針と照合しておく必要があります。

以上(1)～(4)が、雲南市の第三セクターの課題対応の方向性といえます。

なお、(4)に関して本調査中、公益法人改革に関する問い合わせを受けることが多々あり、本調査対象の中の2法人に提示した内容を(5)として47頁以下にまとめております。

また、個々の法人の方向性を整理すると次の頁のとおりとなります。

株式会社 キラキラ雲南

- ・事業範囲(指定管理施設)の拡大、「文化振興」のみから「文化・スポーツ」振興へと実態に合わせる。
- ・(文化・スポーツ)自主事業の安定的な実施方法
文化・スポーツ事業の企画運営(自主企画)、住民参加型音楽劇団「ピリオネア大学」などの補助事業を受け入れやすくするための組織設立を検討する。

木次都市開発株式会社

- ・「おろち湯ったり館」の老朽化に伴う、雲南市にこの事業の今後の在り方を明確してもらうように働きかける。

木次道の駅株式会社

- ・高速道路の整備進展に伴い、利用者の流れが大きく変わる恐れが有り、将来を予想し、それに対応した「施設の在り方」を明確にする。

株式会社吉田ふるさと村

- ・創業目的の「地域活性化」を忘れずに、独自の経営を行っており、民間主導での経営を進める。

財団法人鉄の歴史村地域振興事業団

- ・当面は、公益財団法人化を目指し、組織改革を行う。
- ・自主事業を行うために、雲南市殻の指定管理料以外の収入増を図る。

株式会社吉田ふるさと村との連携は継続する。

(5) 公益法人改革について

①制度に係る第三セクター

雲南市の第三セクターにおいて、現時点でこの制度の対象になるのは、具体的に公益認定申請を検討している「財団法人鉄の歴史村地域振興事業団」と公益法人を活用することでピリオネア大学をはじめとする文化事業の運営に税制上のメリットを受けられないかと考えている「株式会社キラキラ雲南」の2法人があります。

そこで、この2法人について、公益認定法人化について今回ヒアリングを通して検証した結果は、次のとおりです。

なお、今回の検証は、現在の法人に関する資料の中で行い、今後の事業計画を盛り込んでいないため、実際の公益認定申請に関しては、実際の事業、財務数値の内容、今後の事業計画を見た上で検証する必要があります。

1) 財団法人鉄の歴史村地域振興事業団

現在は、特例民法法人という取扱いになっており、平成25年11月末までに公益財団法人あるいは一般財団法人へ移行するか、解散するかを選択しなければなりません。

a. 当該法人の寄附行為に記載されている事業（主なもの）

- ・鉄の文化、歴史資料の蒐集、保存、公開
- ・鉄に関する学術研究と国際交流及び機関紙の発行、書籍の出版
- ・和鋼生産、加工の技術者養成とシステム開発
- ・展示公開施設、基礎研究施設、応用生産開発施設、コンベンション施設、宿泊サービス施設の管理運営

b. 公益認定への課題

(公益目的事業比率)

鉄関連文化事業の企画運営や鉄関連文化施設の管理運営が主要事業であり、刃物販売、一部の指定管理事業は収益事業とみなされる場合も想定されます。この点について、経費等の支出額を概算で分けて見た場合、公益認定の基準の1つである公益目的事業比率（50/100以上）を上回り、基準を達成できると思われま

(税制)

現在の当該法人の経営状況はほぼ収支均衡です。また、収益事業の規模も小さいことから、一般財団法人となった場合にも、法人税、法人市県民税、事業税ともに課税される可能性は低く、課税された場合も少額の課税に留まるものと思われま

以上から、当該法人の公益法人化による税制上のメリットは限定されたものと考えられます。

(組織体制等)

公益認定を受けるには、定款の変更や理事会の運営方法といった内部統治機能の改善も必要となるが、制度的な対応は可能と思われます。

ただし、公益認定後には、遵守事項の維持に係る事務量（報告書類作成等）の増加が見込まれ、現行の正職員4名・その他の職員4名の組織体制で対応するためには、事務処理の仕組みを構築することが必要と思われます。

c. まとめ

以上は、決算書調査と限られた時間でのヒアリングによるものであり、今後、当該法人において、公益認定を受けることによるメリット・デメリットなどについて、更に調査を進め、公益認定申請をするか他の法人形態を取るかを選択する必要があります。

2) 株式会社キラキラ雲南

a. 当該法人の定款に記載されている事業（主なもの）】

- ・各種催し物の企画、制作、運営
- ・文化・体育施設及び公園の管理、運営の受託
- ・特産品の販売

b. 公益認定への課題

当該法人は、株式会社であり、将来的に一般社団・財団法人を設立し、更に公益認定を受けることを想定した場合のものです。

(公益目的事業比率)

自主企画事業としての文化振興事業や文化スポーツ施設の運営管理が主要事業であり、一部の指定管理事業は収益事業とみなされる場合も想定されます。この点について、経費等の支出額を概算で分けて見た場合、公益認定の基準の1つである公益目的事業比(50/100以上)を上回り、基準を達成できるものと思われます。

(税制)

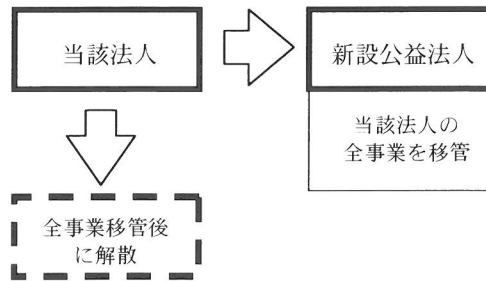
どのような公益法人を設立するか決まっていないため、仮定ですが、財務状況はほぼ収支均衡であり、法人税、法人市県民税、事業税ともに、法人市県民税の均等割を除いて課税される可能性は低く、課税された場合も少額の課税に留まるものと見込まれます。

(組織体制等)

当該法人は、株式会社であるため、一般社団・財団法人への組織変更ができません。株式会社キラキラ雲南とは別に新規に一般社団・財団法人を設立し、当該法人の全事業、資

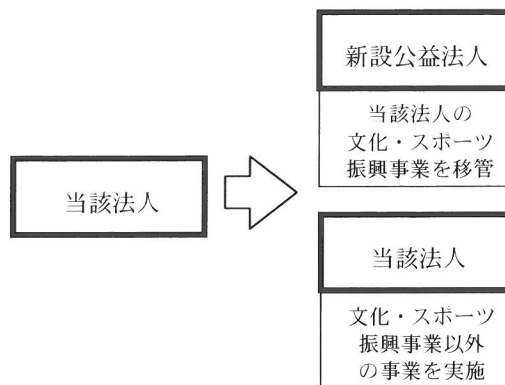
産、人員を譲渡した上で、公益認定を受ける手続きが必要となります。その後、当該法人は解散することになります。事業譲渡、法人の設立、解散といった手続きが必要となります。

事業全体を公益法人に移す場合のイメージ



採算性が低く、公益性が高い文化スポーツ振興事業を当該法人の全体事業から分離し、ことで、文化スポーツ振興事業を目的とした一般社団・財団法人を別途設立、運営し、残りの事業を存続する現行の法人が引き受ける方法もあります。この場合、新しい法人が別にできるため、その分事務量（書類作成等）や管理経費の増加が見込まれ、それに対する対応が必要となります。

文化振興事業を分離し公益法人に移す場合のイメージ



c. まとめ

一般社団・財団法人の設立は容易ですが、公益認定は、一般法人設立後に改めて申請し、受ける必要があります。文化振興事業の一部を新しい法人へ移管、運営する場合には、2つの法人を運営することとなります。そのため、採算性の低い補助・助成事業の実施主体とし、当該法人の他事業と分離できるメリットと運営コストなどの経費増加といったデメリットを

比較する必要もあります。

以上は、決算書調査と限られた時間でのヒアリングによるものであり、今後、当該法人において、公益認定を受けることでのメリット・デメリットについて、さらなる調査・研究を進められ、一般社団・財団法人設立を目指すか他の法人形態を取るかを選択する必要があります。

おわりに

本報告書は、島根県雲南市を例として、現在、活動している地方の第三セクターの現状を調査したものです。本調査で訪問した第三セクター5社は、バブル崩壊、平成の市町村合併を経て、解散した法人もある中、現在も存続、活動している地方の第三セクターの典型例ではないかと考えています。

過去に散見された過剰な投資と借入金に苦しんでいる第三セクターを見ることはほとんど無く、本調査を含め実際、私共が見聞する中で、他の市町村の第三セクターにおいても指定管理者となっている例が多く、また社団・財団法人形態の第三セクターは「公益法人改革」への対応を迫られています。

我々診断士も今後も「指定管理者制度」、「公益法人改革」に関して、自治体などの行政機関、指定管理者となる第三セクターを含む事業者への助言・支援の機会があろうかと思えます。その際の参考としていただければ、幸いです。

本調査に当たり、ご協力いただいた雲南市役所政策企画部政策推進課、現地調査に当たって多忙な業務の中をヒアリングにご協力いただきました第三セクター5社の代表者、担当者の皆様に厚くお礼申し上げます。

