

上越市第三セクター経営分析報告書（概要）

1 第三セクター等の経営状況（平成 20 年度決算値）

(1) 会社法法人

- ・法人の本業利益である「営業利益」の赤字が複数年にわたって継続している法人や累積欠損金を抱えている法人は 16 社中 10 社あり、全般的に厳しい経営状況にある。

(2) 民法法人

- ・営利目的の法人ではないものの、市の補助金等に依存している体質も見受けられ、公益法人制度改革に基づき一般法人へ移行する場合は、事業の在り方の見直しも必要となることから、市から自立した運営が求められる。

(3) 直営施設

- ・各直営施設を単体の法人として捉えた場合、経営状況・財務状況とも非常に悪い状態である。また、他の類似の温浴施設では、指定管理者制度を導入しており、直営施設として管理していくためには理由が必要である。

2 第三セクターの共通課題

第三セクターの経営改善を推進する上で、解決・解消すべき共通の課題が存在しており、その具体的な内容は次のとおりである。

(1) 競争と売上げの減少

- ・宿泊施設や入浴施設については、第三セクター同士の競争、第三セクター以外の民間会社との競争により、売上げが年々減少している。

(2) 施設設置目的の変質

- ・観光振興を目的として設置した施設であっても、実際は、地元の高齢者の憩いの場・健康増進の場となっているなど、観光振興に資する施設とは言い難いものが見受けられる。

(3) 市の財政負担の増大

- ・施設や設備は、永久に存在するものではなく、時間の経過とともに、物理的寿命や社会的・経済的寿命を迎えることから、これを維持し続ける場合には、施設維持コストの増加、資本の追加投資など、市による大きな財政負担が必要となる。

(4) 経営管理体制の脆弱性

- ・常勤役員が不在であるなど、経営層の企画力や営業力が不足している法人が多く、減収減益の傾向を転換することが難しい。また、市は、出資者としての第三セクターの経営への関与が弱く、ガバナンスが効いていない。

(5) 民業圧迫の制約

- ・公的性格を持つ第三セクターであるため、仕入先を地元限定するなど、民業圧迫とならないような施設運営上の制約や配慮があり、経費削減や利潤追求の妨げとなっている。

(6) 固定資産の所有問題

- ・公の施設の一部として、第三セクター所有の固定資産があり、適正な所有形態ではない。

3 第三セクター等の今後の方向性

(1) 公の施設を管理する会社法法人

- ・公の施設の管理主体は、第三セクター以外の民間会社でも可能であり、また、第三セクターが管理する公の施設は、第三セクター以外の民間会社が運営する宿泊施設・入浴施設とも競合しており、公益性も低いことから、最終的には公の施設を管理するために設立された第三セクターは、完全民営化（場合によっては解散）するべきである。

「完全民営化」とは、次の要件のいずれにも該当する状態をいう。

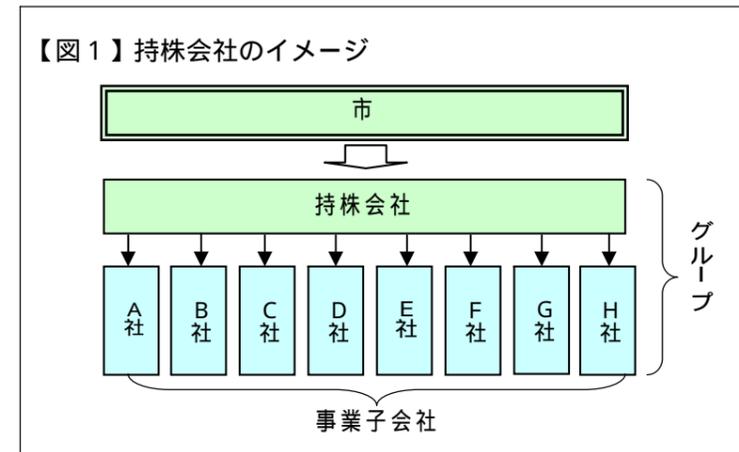
市の保有株式を第三セクター又は第三者に売却・無償譲渡すること。

第三セクターに対する市の財政援助（指定管理料、補助金、損失補償等）をなくすこと。

第三セクターに対し、施設の売却・無償譲渡による移管又は貸付けを行うこと。

第三セクターの完全民営化に向けた方策

- ・第三セクターの完全民営化に必要な経営力・財務力を養うため、第三セクターの経営統合（持株会社化）を行う。
- ・第三セクターの経営統合（持株会社化）の方法は、市が新たに 100%出資する純粋持株会社を設立し、その傘下に既存の第三セクターを事業子会社として置くものである。… 図 1



- ・経営統合（株会会社化）により経営資源の集中と経営の効率化を図りながら、横断的な経営の視点から事業の見直しを実施し、自立した経営が可能となった第三セクターについては、完全民営化を行うとともに、存在意義が希薄となる第三セクターを解散する。

(2) その他の第三セクター

- ・「事業の公益性」と「市の財政援助に対する依存度」の高低を勘案し、その状況に応じた経営改善や事業の見直しに努めるべきである。

(3) 直営施設

- ・施設の必要性を再検証し、存廃の方針を決定する。
- ・施設を存続する場合は、施設の効率的かつ効果的な管理を実現するため、指定管理者制度を導入する。