

第三セクター等の経営に関する改革プラン

平成22年2月

釧路市

目 次

I	改革プラン策定の趣旨	1
II	改革プラン策定の対象法人	1
III	第三セクター等の経営に関する改革プラン	
i	釧路市土地開発公社	5
ii	株式会社釧路振興公社	9
iii	株式会社釧路河畔開発公社	13
iv	財団法人北斗霊園	15

I 改革プラン策定の趣旨

平成20年6月に、総務省から「第三セクター等の改革について」（平成20年6月30日付総務省自治財政局長通知）と題する通知が出され、その中で、経営が著しく悪化しているおそれがある第三セクター等については、平成20年度までに外部専門家等で構成する「経営検討委員会」を設置し、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とともに、「経営検討委員会」の意見を踏まえ、平成21年度までに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」を策定するなど集中的な取組が求められた。

本市においては、平成20年8月、外部の専門家を含めた釧路市第三セクター経営検討委員会を設置し、同委員会において釧路市土地開発公社、株式会社釧路振興公社、株式会社釧路河畔開発公社及び財団法人北斗霊園（以下「土地開発公社等」という。）について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い、平成22年1月、「第三セクター等の経営に関する評価・検討報告書」（以下「報告書」という。）が取りまとめられた。

本市は、この報告書の意見を踏まえ、その経営改革案を具体化するため、土地開発公社等の経営改革に関する方針を定めた「第三セクター等の経営に関する改革プラン」を策定するものである。

※ 第三セクター等とは、第三セクター（地方公共団体が25%以上を出資又は出せんしている法人、地方公共団体が損失補償等の財政援助を行っている法人その他これらに準ずる法人をいう。）及び地方公社（地方住宅供給公社、地方道路公社及び土地開発公社をいう。）をいう。

II 改革プラン策定の対象法人

「第三セクター等の経営に関する改革プラン」を策定する法人は、報告書において経営評価及び経営改革案策定の対象となった次の4法人とする。

- 1 釧路市土地開発公社
- 2 株式会社釧路振興公社
- 3 株式会社釧路河畔開発公社
- 4 財団法人北斗霊園

Ⅲ 第三セクター等の経営に関する改革プラン

i 釧路市土地開発公社

1 『第三セクター等の経営に関する評価・検討報告書』の経営改革案

これまでの経営状況分析評価等を踏まえると、事業継続について採算性が認められないこと、今後においても市の事業化の見通しはなく、土地保有の長期化が見込まれること、さらには、総務省からの通知による「業務の一部の廃止」の要件には、当該土地開発公社の保有する土地が当てはまらないことから、第三セクター等改革推進債を活用し、金融機関の長期及び短期借入金を解消し、全保有地を市に帰属させた上で、当該土地開発公社を解散する手続を早期に行うべきである。

2 改革プラン

『第三セクター等の経営に関する評価・検討報告書』（以下「報告書」という。）の経営改革案に基づき、釧路市土地開発公社（以下「土地開発公社」という。）の経営に関する改革プランを次のとおり定める。

なお、必要に応じ、各項目を定めた理由等を付記した。

(1) 土地開発公社の存廃について

① 土地開発公社については、解散し、清算するものとする。

（解散・清算する理由）

- 土地開発公社については、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、
- a 現在保有している土地についても、一部の土地について市の事業実施を予定している土地もあるが、全保有地を事業化する目途は立っていない現状を考えれば、さらなる土地保有の長期化が考えられ、簿価の増嵩に伴い、市の債務保証額も増加することが想定され、将来負担が増えていくことは避けられない状況である。
 - b 今後の地価の下落傾向は当面続くものと想定されることから、土地の時価評価額と簿価との差額は一層乖離することとなり、実質的な債務超過が拡大すると認められる。
 - c 平成16年度以降、市からの取得依頼もない状況であることから、公共用地等の先行取得のメリットが減少している。
- との指摘がなされており、事業継続について採算性が認められないことや今後においても市の事業化の見通しはなく、土地保有の長期化が見込まれること、さらには、総務省からの通知による「業務の一部の廃止」の要件には、当該土地開発公社の保有する土地が当てはまらないことから、解散し、清算するものとしたところである。

- ② 解散・清算の手続は、公有地の拡大の推進に関する法律に基づく解散・清算手続によるものとする。

(解散・清算手続とした理由)

土地開発公社の解散・清算については、「公有地の拡大の推進に関する法律」に手続が定められており、これ以外の方法はない。

- ③ 解散の手続は、平成22年度中に着手するものとする。

(平成22年度中に着手する理由)

(ア) 土地開発公社については、このまま経営を継続した場合には、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、実質的な債務超過が拡大すると認められる、との指摘がなされており、債務超過の拡大を防止する観点から、解散の手続は早期に着手する必要があること。

(イ) 第三セクター等改革推進債の制度については、一定期間内の集中的な改革を推進するため、平成21年度から平成25年度までの期間を限定した特例措置であり、解散の手続は早期に着手する必要があること。

(2) 土地開発公社の解散に伴う市の経費の負担について

- ① 土地開発公社の解散に伴い発生する次の経費については、第三セクター等改革推進債を活用し、市が負担するものとする。

ア 土地開発公社が土地を取得する際に金融機関から融資を受けた借入金について、市と金融機関との間で締結した債務保証契約に基づき、市が負担する必要がある債務保証に要する経費

イ 市が土地開発公社に貸し付けた短期貸付金のうち、償還されないこととなったものの経費

(第三セクター等改革推進債を活用する理由)

第三セクター等改革推進債については、土地開発公社の解散に伴い市が負担することとなる債務保証等に要する経費に充てるものであって、その全てを市が負担することとなると現段階では35億4千3百万円が見込まれており、その償還のため市の負担は大きくなるものの、第三セクター等改革推進債の制度終了後に土地開発公社を解散した場合は、市は債務保証等に要する費用の全額を単年度の予算の中から捻出しなければならず、市の財政への影響が非常に大きいことから、現段階において土地開発公社を解散し、第三セクター等改革推進債の活用を図ることは、将来の経済・財政環境の変化等に耐えうる安定的な財政の構築につながり得るものであること。

(債務保証を履行する理由)

債務保証が付された土地開発公社の土地については、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、

- a 公拡法に基づき、市の依頼により土地を先行取得してきたものであり、これまで取得、処分及び保有している土地については、不動産鑑定による価格設定など適正な取得価格が設定されていたと認められる。
- b 市が先行取得依頼をした土地の事業計画等が予定どおり進まず、長期に渡って土地開発公社が保有することとなり、取得価格にその保有土地の管理費及び取得資金の借入金の支払利息が上乗せされ、帳簿価額が膨れ上がったことが、結果として市の債務保証額を増嵩させる原因となったものである。

との評価がなされており、債務保証額は適正なものと認められるので、市は、債務保証契約に基づき、金融機関に対して債務保証を履行しなければならないものである。

<参考> (平成20年度決算)

- ・債務保証契約に係る債務残高 35億4千3百万円
(うち短期貸付金 17億円)

② 第三セクター等改革推進債の償還年限は、出来得る限り、長期なものとする。

(償還年限を長期に設定する理由)

(ア) 第三セクター等改革推進債の償還年限は、10年以内を基本としているが、必要に応じ10年を超える償還年限を設定することができるものとされていること(平成21年4月10日付総務省自治財政局公営企業課長通知)。

(イ) 過去20数年間に積み重ねた土地開発公社の負債に係る償還が短期間になると、単年度の一般会計予算等における償還の負担が大きくなり、現行の市民サービスが低下するおそれがあり、市民に不公平感を招き、その理解が得られないこと。

<参考>

- ・債務保証契約に係る債務残高35億4千3百万円の全額を第三セクター等改革推進債で市が負担した場合においては、毎年度の元金償還額は次のとおりとなる。
 - ・償還年限10年の場合 約3億5千4百万円
 - ・償還年限15年の場合 約2億3千6百万円
 - ・償還年限20年の場合 約1億7千7百万円
- ・一般会計予算の規模(平成21年度当初予算) 962億5千万円

(3) 土地開発公社の財産の帰属について

- ① 市は、債務保証契約等に基づき、金融機関の土地開発公社に対する貸金債権等を取得することから、土地開発公社の土地等の財産については、市の債務保証等に対する代物弁済として土地開発公社から市への移管を受け、これを市に帰属させるものとする。
- ② 市に帰属した財産については、市の事業に活用するものを除き、売却に努め、その代金を第三セクター等改革推進債の償還に充てるものとする。

(土地開発公社の財産を市に帰属させる理由)

土地開発公社の解散に当たって、市がその負債を債務保証等するのであるから、債務保証契約等により市が取得する貸金債権等について、土地開発公社の土地等の財産により代物弁済させることは当然の権利であり、この権利を行使しなければ、債務保証等に対する市民の理解が得られないこと。

ii 株式会社釧路振興公社

1 『第三セクター等の経営に関する評価・検討報告書』の経営改革案

- ① 振興公社については、これまでの経営状況分析評価等を踏まえると、事業継続について採算性が認められないこと、今後においても公共的・公益的な事業化の見通しは乏しく、土地保有の長期化が見込まれることなどから、解散する手続を早期に行うとともに、第三セクター等改革推進債の活用により、金融機関の長期及び短期借入金に係る損失補償の実行と全保有地の市への帰属について検討すべきである。
- ② 土地部門以外の営業部門については、雇用に配慮し、他の法人へ移行するなど、その存続に向けた方策を市において検討すべきである。

2 改革プラン

『第三セクター等の経営に関する評価・検討報告書』（以下「報告書」という。）の経営改革案に基づき、株式会社釧路振興公社（以下「振興公社」という。）の経営に関する改革プランを次のとおり定める。

なお、必要に応じ、各項目を定めた理由等を付記した。

(1) 振興公社の存廃について

- ① 振興公社については、解散し、清算するものとする。

（解散・清算する理由）

振興公社については、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、

- a 現在保有している土地についても、その全てについて事業化の目途は立っていない現状を考えれば、さらなる土地保有の長期化が考えられ、簿価の増嵩に伴い、市の損失補償額も増加することが想定され、将来負担が増えていくことは避けられない状況である。
- b 今後の地価の下落傾向は当面続くものと想定されることから、土地の時価評価額と簿価との差額は一層乖離することとなり、実質的な債務超過が拡大すると認められる。
- c 振興公社は、平成12年以降、新たな土地の取得は行っておらず、土地の供給が安価かつ安定的に行われている現状においては、土地の先行取得のメリットは減少しており、公共的・公益的な土地の取得を目的とした振興公社の役割は、既に失われているものと認められる。

との指摘がなされており、事業継続について採算性が認められないことや今後においても公共的・公益的な事業化の見通しは乏しく、土地保有の長期化が見込まれることなど経営改善も厳しい状況にあること、さらには公共的・公益的な土地の取得を目的とした事業については、事業そのものの意義が既に失われていると認められることから、解散し、清算するものとしたところである。

② 解散・清算の手続は、破産手続又は特別清算手続によるものとする。

(破産手続又は特別清算手続とした理由)

振興公社の解散・清算については、公明・公正を担保するため、裁判所の監督の下に行われる、破産手続又は特別清算手続によるものとしたところである。

③ 解散の手続は、平成22年度中に着手するものとする。

(平成22年度中に着手する理由)

(ア) 振興公社については、このまま経営を継続した場合には、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、実質的な債務超過が拡大すると認められる、との指摘がなされており、債務超過の拡大を防止する観点から、解散の手続は早期に着手する必要があること。

(イ) 第三セクター等改革推進債の制度については、一定期間内の集中的な改革を推進するため、平成21年度から平成25年度までの期間を限定した特例措置であり、解散の手続は早期に着手する必要があること。

(2) 振興公社の解散に伴う市の経費の負担について

① 振興公社の解散に伴い発生する次の経費については、第三セクター等改革推進債を活用し、市が負担するものとする。

ア 振興公社が土地を取得する際に金融機関から融資を受けた借入金について、市と金融機関との間で締結した損失補償契約に基づき、市が負担する必要がある損失補償に要する経費

イ 市が振興公社に貸し付けた短期貸付金のうち、償還されないこととなったものの経費

(第三セクター等改革推進債を活用する理由)

第三セクター等改革推進債については、振興公社の解散に伴い市が負担することとなる損失補償等に要する経費に充てるものであって、その全てを市が負担することとなると現段階では115億4千3百万円が見込まれており、その償還のため市の負担は大きくなるものの、第三セクター等改革推進債の制度終了後に振興公社を解散した場合は、市は損失補償等に要する費用の全額を単年度の予算の中から捻出しなければならず、市の財政への影響が非常に大きいことから、現段階において振興公社を解散し、第三セクター等改革推進債の活用を図ることは、将来の経済・財政環境の変化等に耐えうる安定的な財政の構築につながり得るものであること。

(損失補償を履行する理由)

損失補償が付された振興公社の土地については、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、

- a 市の依頼により土地を先行取得してきたものであり、これまで取得、処分及び保有している土地については、不動産鑑定による価格設定など概ね適正な取得価格が設定されていたものと認められる。
- b 市が先行取得依頼をした土地の事業計画等が予定どおり進まず、長期に渡って振興公社が保有することとなり、取得価格にその保有土地の管理費及び取得資金の借入金の支払利息が上乗せされ、帳簿価額が膨れ上がったことが経営悪化の最大の要因であり、結果として市の損失補償額を増嵩させる原因となったものである。

との評価がなされており、損失補償額は適正なものと認められるので、市は、損失補償契約に基づき、金融機関に対して損失補償を履行しなければならないものである。

<参考> (平成20年度<第49期>決算)

- ・損失補償契約に係る債務残高 96億6千3百万円
- ・短期貸付金 19億円

② 第三セクター等改革推進債の償還年限は、出来得る限り、長期なものとす。

(償還年限を長期に設定する理由)

(ア) 第三セクター等改革推進債の償還年限は、10年以内を基本としているが、必要に応じ10年を超える償還年限を設定することができるものとされていること(平成21年4月10日付総務省自治財政局公営企業課長通知)。

(イ) 過去20数年に積み重ねた振興公社の負債に係る償還が短期間になると、単年度の一般会計予算等における償還の負担が大きくなり、現行の市民サービスが低下するおそれがあり、市民に不公平感を招き、その理解が得られないこと。

<参考>

- ・損失補償契約に係る債務残高96億6千3百万円と短期貸付金19億円の合計115億6千3百万円の全額を第三セクター等改革推進債で市が負担した場合においては、毎年度の元金償還額は次のとおりとなる。
 - ・償還年限10年の場合 約11億5千6百万円
 - ・償還年限15年の場合 約7億7千1百万円
 - ・償還年限20年の場合 約5億7千8百万円
- ・一般会計予算の規模(平成21年度当初予算) 962億5千万円

(3) 振興公社の財産の帰属について

- ① 市は、損失補償契約等に基づき、金融機関の振興公社に対する貸金債権等を取得することから、振興公社の土地等の財産については、市の損失補償等に対する代物弁済として振興公社から市への移管を受け、これを市に帰属させるものとする。
- ② 市に帰属した財産については、市の事業に活用するものを除き、売却に努め、その代金を第三セクター等改革推進債の償還に充てるものとする。

(振興公社の財産を市に帰属させる理由)

振興公社の解散に当たって、市がその負債を損失補償等するのであるから、損失補償契約等により市が取得する貸金債権等について、振興公社の土地等の財産により代物弁済させることは当然の権利であり、この権利を行使しなければ、損失補償等に対する市民の理解が得られないこと。

(4) 土地以外の営業部門について

土地以外の営業部門については、その人員等を民間企業や市の関連する第三セクターに移行し、その存続を図るものとする。

(土地以外の営業部門を民間企業等に移行する理由)

土地以外の営業部門については、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、

- a 土地部門とは別に、釧路市からの委託事業や山花温泉リフレなどの指定管理業務を行っている部門については、委託料及び利用料金により経営を行っており、市の財政的な援助も受けておらず、民間企業との競争の中、山花温泉リフレなどの指定管理者（指定期間：平成21年度～平成23年度）に選定されるなど、経営努力が認められる。
- b そもそも土地部門とは全く異なる営業形態であり、一つの株式会社において同時に実施しなければならない必然性もないことから、土地部門とは別の整理をする必要がある。

との経営努力に関する一定の評価がなされており、山花温泉リフレなどの指定管理業務を、その指定期間である平成24年3月末まで継続して行う必要もあることから、その人員を民間企業や市の関連する第三セクターに移行するものとしたところである。

iii 株式会社釧路河畔開発公社

1 『第三セクター等の経営に関する評価・検討報告書』の経営改革案

経営の主要部分であるMOO本体の売上げは依然として減少傾向にあり、その落込みに歯止めをかけるためにも、MOOの経営に携わってきたこれまでの経緯を踏まえ、市の施策との連携を強化しながら、魅力あるテナントの確保やイベントの充実などによるMOO周辺を含めた賑わいづくりと集客力増加への取組を積極的に行うべきである。

河畔開発公社では、これまでに2回に及ぶMOOの再建計画の中で、職員のリストラや給与カットなど人件費の削減をはじめ、収入・費用の両面において、経営改善の取組を行ってきたが、より一層の効率化に向けての検討を行うべきである。

2 改革プラン

『第三セクター等の経営に関する評価・検討報告書』（以下「報告書」という。）の経営改革案に基づき、株式会社釧路河畔開発公社（以下「河畔開発公社」という。）の経営に関する改革プランを次のとおり定める。

なお、必要に応じ、各項目を定めた理由等を付記した。

- (1) MOO周辺を含めた賑わいづくりと集客力増加への取組について
市の施策との連携をより一層強化するものとする。

（連携強化の理由）

河畔開発公社については、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、「フィッシャーマンズワープMOOリニューアルプラン」の策定に向け、市が立ち上げた経営、金融、営業の専門家等の有識者による市民委員会にも加わるなど、長年にわたり商業複合施設の経営に携わり、MOOの魅力づくりに市と一体となって取り組んできたところである、との評価がなされている。

MOOは、平成元年に開業して以来、地域における新たな雇用を創出するとともに、釧路のシンボリック的存在として観光振興に果たしてきた役割は大きく、今後も存続させていかなければならない市の重要な施設であることから市が行う観光施策や商業振興施策との整合性に留意しつつ、指定管理者としての立場も踏まえ、魅力あるテナントの確保やイベントの充実などMOOの利用促進策を市と一体となって進めていくものとしたところである。

(2) 河畔開発公社の経営効率化について

経営効率化に向けた検討を行い、実効性のある対策を講じるものとする。

(経営効率化に向けた対策を講じる理由)

河畔開発公社は、これまで再建計画による自主的な経営改善や、平成17年の特定調停による経営再建を行っており、職員のリストラや給与カットなど、経営改善に向けた取組を行ってきたところである。

今後においては、これまでMOOの経営に携わってきた経緯を踏まえながら、引き続き指定管理者としての指定を受けられるよう、より一層の経営及び組織運営の効率化に向けた対策を講じるものとしたところである。

1 『第三セクター等の経営に関する評価・検討報告書』の経営改革案

地域における人口減や景気低迷の影響などにより、今後においては、経営環境は益々厳しくなることが想定され、管理費を含め経費全般の見直しを徹底するとともに、減少傾向にある貸付墓所の販売促進による増収など、収支の改善に取り組み、健全な経営を目指すべきである。

2 改革プラン

『第三セクター等の経営に関する評価・検討報告書』（以下「報告書」という。）の経営改革案に基づき、財団法人北斗霊園（以下「北斗霊園」という。）の経営に関する改革プランを次のとおり定める。

なお、必要に応じ、各項目を定めた理由等を付記した。

(1) 収支の改善の取組について

① 短期借入金の解消に向けた対策を講じるものとする。

（短期借入金の解消に向けた対策を講じる理由）

北斗霊園については、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、永代管理料を担保として毎年借換を行っている短期借入金3億9千万円については、金利負担軽減の観点からも早急に改善を検討すべきである、との指摘がなされていることから、短期借入金については、永代管理料の積立金の取り崩しにより早期の返済を行うなどの対策を講じるものとしたところである。

なお、市が損失補償を付している長期借入金1億1千2百万円については、平成27年度には返済が終了する計画となっているため、確実な返済に努める必要がある。

② 貸付可能墓所の減少に伴う貸付区画の確保については、既存の造成箇所への墓所への転用や返還墓所の貸付等の可否を検討するとともに、過大な投資とならないよう、墓地需要の動向の把握に努め、堅実な計画を策定するなどの対策を講じるものとする。

（貸付区画の確保について対策を講じる理由）

北斗霊園については、「墓地、埋葬等に関する法律」に基づく墓地経営を行う法人であり、墓地の安定的かつ継続的な供給のため、今後とも堅実な経営を行っていく必要がある。

このため、報告書の「経営状況等の包括的評価」において、新規墓所の造成には多額の費用を要することになるが、新たな損失補償を含め市からの財政的な支援や、低金利により永代管理料の運用益に多くを期待できないことなどを踏まえ、今後の貸付墓所の推移をしっかりと見極め、過大な投資となら

ないよう資金収支の状況を踏まえた適正な区画を設定すべきである、との指摘がなされていること。

(2) 公益法人制度改革への対応について

「公益財団法人」への移行に向けた準備を進めるものとする。

（公益法人制度改革への対応を行う理由）

北斗霊園の収支の改善には直接の影響はないため、報告書においては特に言及されてはいないが、平成20年12月施行の「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」及び「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」に基づく、いわゆる公益法人制度改革により、従来の民法に基づき設立された財団法人については「特例民法法人」へ移行し、さらに平成25年11月末までの間に、「一般財団法人」又は「公益財団法人」への移行手続を行わなければならないものとされている。（なお、期限までに移行手続を行わなかった場合、当該法人は解散したものと見なされる。）

このため、特に「公益財団法人」への移行は、公益目的事業への非課税措置などの優遇措置を受けられる反面、公益認定基準を遵守した事業実施が求められることなどから、永代管理料を担保として毎年借換を行っている短期借入金の解消を行い、移行準備を早急に進めるものとしたところである。

