

## 【PPP2009 : No. 17】

## 第三セクターの整理・再生 (10) —経営検討委員会 5—

これまで、第三セクターの整理・再生に関して「事業の性格判断」や「提供手段」等、経営検討委員会が検討すべき事項について整理してきた。今回は、採算性判断とリスク管理について取り上げる。

## 【採算性の判断】

純粹公共財の領域等において、行政機関の直営、あるいは地方自治体の普通会計と一体的扱いを受ける地方公営企業を選択していない以上、第三セクターが担う事業は何らかの公共性を有する一方で、採算性を重視するとともに、出資等の限定的責任以上に行政がコスト負担することに対して極めて慎重でなければならない。

採算性とは、過去の元利返済負担を含む経常利益ベースの判断であり、営業利益やビジネスモデルによって判断する事業性とは異なる概念である。採算性は、過去における事業に関する過大投資、あるいは減価償却等の引当不足による債務返済・利子負担などを含めて、経常利益ベースで黒字か赤字かを判断する指標である。これに対して事業性とは、過去の経営に関する債務返済等は含まず、単純に毎年度の事業と収支状況を判断する指標である。なお、次に掲げる組織体の採算性について、想定された事業計画との乖離状況に留意しつつ、原則として採算性がないものと判断した上で検討することが求められる。

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。

③地方道路公社

料金収入が管理運営費（借入金利息を含む。）に満たない不採算路線を有するもの

④土地開発公社

債務保証又は損失補償を付した借入金によって取得された土地で、保有期間が5年以上であるものを保有しているもの、又は保有している資産を時価評価等した場合に、実質的に債務超過であると認められるもの

加えて、これまで必ずしも妥当性の検証が十分ではなく、期待值的性格を持ちやすい需要予測、事業計画については厳格な評価が必要となる。しかし、どんなに厳格に評価しても、需要予測がそ

のまま現実となることはほとんどない。こうした予測が持つ本質的な不確実性を前提とするリスク対応計画の策定が必要となることにも留意すべきである。

### 【第三セクターのリスク管理】

第三セクターとして維持する場合でも、その経営管理においては従来の行政的発想による経営計画ではなく、リスク管理型計画の展開が必要となる。このことは特に検討委員会の重要な役割となる。具体的には、目標達成を第一に考えるのではなく、目標値はリスク管理のためのものさしと位置づけ、良い方、悪い方いずれでも計画とずれが生じた場合、そのずれに対していかなる対処を行うか、あらかじめ選択肢を計画に書き込み明確にしておくことである。これにより、自らの経営が当初の考えとどれだけずれているかを敏速に認識し、対応を機動的に展開できるとともに、説明責任も充実させることができる。

リスク管理型計画は、不測事態対応計画、コンティンジェンシー計画とも呼ばれる。この計画は、外部環境・内部環境ともに正規の計画が考慮しなかった状況変化に対して「いかに対応するか」を事前に立案することを目的としている。第三セクター等の組織形態を有効に機能させるためには、環境変化を踏まえた経営のための事前対応計画が必要となる。

コンティンジェンシー計画において一番重要な点は、状況変化への対応を、計画として示す点である。「環境変化はない」と考えるほど、第三セクターの社会的なリスクは高くなる。不完全でも将来の変動要因を認識したほうが、実際に受けるリスクの震度を軽減することが可能となる。この計画においては、予測しがたい不測の事態の中でも、将来の状況の中で発生する確率が比較的高く、組織や地域に対する影響度も大きい不測事態に焦点をあてて予め想定し、それが発生した場合にいかに対処するかを事前に考えることがカギとなる。

この計画は、①不測事態の認識（将来起こりえる事態の列挙、組織等に与える影響度の把握、事態発生の見積もりを行う）、②行動開始時期の判断（不測事態の発生が近いことを知らせるシグナル（予兆）の認識と列挙、シグナルを認識し、その認識を伝達する部局責任者の明確化）、③対応策（発生した、または発生すると思われる）不測事態の影響を緩和する戦略の形成、緩和政策が計画や財政に与える影響の測定、緩和戦略実践のための戦術の形成）で構成される。

第三セクター等の経営面からの計画は、予定どおりいかないことがむしろ当たり前である。なぜならば外部環境は常に変化するからである。外部環境が変化する中で予定どおり進まない結果に対し、如何なる対応をするかを予め決めておくことが、時間的ラグそして経営的ロスをもたらさないことになる。こうした計画を組織活動に組み込めない場合、第三セクターとしての対外的対応力は大きく低下したものとならざるを得ない。