

### 第三セクター経営の可能性検証と留意点

地域活性化、まち・ひと・しごと創生等の政策展開において、第三セクターが再び注目されている。第三セクターは、公共性と企業性を持つ組織体であり、サービス提供の主体として公営企業と類似性が極めて強い存在である。第三セクターの組織体は、国、地方自治体が民間企業等と共同出資により設立する法人であり、法人形態の中でも設立が容易で運営も比較的自由に展開できる株式会社形態を採用する場合が多い。法的に第三セクター法人が規定されているのではなく、株式会社の場合は株式会社法に基づいて律せられる。このため、株主としての立場を踏まえ、行政機関と民間企業が法人へ如何なるガバナンスを展開するかによってその組織体質と事業成果は大きく異なるものとなる。政策の受け皿としての法人の設立が容易である点は、第三セクターの利点であり、同時に欠点ともなり得るからである。株式会社等のガバナンスの本質を理解しつつ、政策的に活用できるか否かの問題が、第三セクターの経営だけでなく、地域政策としての成果の中核的課題となる。受け皿たる法人格の形成が容易である点から他の政策選択に比べて法人の形が優先して選択されやすく、実施したい政策と第三セクターが持つガバナンスの特性の整合性をどこまで確保できるかが重要なカギとなる。

その判断の第1のポイントは、第三セクターを選択するにあたり、「事業実施ありき」の辻褃合わせ的な収支計算に基づく判断ではなく、不確実性を踏まえた収支計算を実施しリスクマネジメントを踏まえた内容に基づくことが必要となる。第2は、事業自体に着目したプロジェクトファイナンスが基本であり、株式会社形態の場合は官民を問わず株主有限責任の原則を踏まえ、当初から公的信用に基づく財政支援を前提とする経営を意図することは避けなければならない点である。もちろん、第三セクターで展開する場合、一定の公共性が前提となるため、将来においては収支均衡が見込まれても当初は期待できない場合がある。その際にも、公的支援を含めた財務情報の見える化を徹底し、損失補償等不明確な対応は避けなければならない。第3に、地方自治体をはじめとする行政機関の出資等は第三セクター組織のガバナンス機能を有効に発揮するため、最小限に抑制することが必要となる。その際、ガバナンスを機能させる仕組みを複雑化させないことが重要な点となる。

第三セクターは様々な事業を対象として実施しており、公営企業から提供されている事業の多くも第三セクターによって供給されている。しかし、第三セクターの活用が多いことが、第三セクターの形態の正当性を根拠づけることにはならない。第三セクターは、議会による経営に対する監視・コントロールが、公営企業などに比べて緩やかな実態にある。地方財政健全化法で、損失補償債務に関する一般会計への財政リスクは将来負担比率として認識される仕組みにあるものの、地方自治体と第三セクターへの資金提供者たる地域金融機関等との間で締結された損失補償契約により、多くの財政リスクを地方自治体が負うこととなったケースも存在する。

他方で、①健全経営が担保されれば、公共部門において民間資金やノウハウを活用するための手法となること、②経営が好調な場合には投下した資金を上回る経済効果をあげる可能性があること、③市町村の圏域を越えて活動が可能であること、④複数の事業目的を1つの企業の中で実施可能であること、などから第三セクターを活用した経済・地域再生への貢献も期待されている。しかし、そのいずれもが健全な経営が担保されることが大前提であり、①健全な経営が行われる見込みがあるか、②第三セクターに公共部門の持っていない技術やノウハウが蓄積できるか、③圏域を越えたサービス提供を行う優位性があるか、④複数の事業を1つの企業で行うことのシナジー効果が経営体力を向上させるか、などについて検討していく必要がある。