

道内自治体業務における 民間活力導入の展望と課題

平成19年3月

北海道経済連合会
日本政策投資銀行北海道支店
(委託先：(株)北海道二十一世紀総合研究所)

目次

はじめ	i
要約	iii
I. 道内における指定管理者制度の現状	
1. 指定管理者制度の概要	1
2. 北海道における指定管理者制度の導入状況	2
II. 企業ヒアリング結果	
1. 指定管理者制度に取り組んだ理由	16
2. コンソーシアム（企業連合）の組成	16
3. 仕様書等における情報開示	16
4. 自治体の要求	17
5. 選考過程	18
6. 期間・スケジュール	18
7. 人材採用	18
8. スケールメリット	18
9. 受託後の問題点	19
10. 指定管理者の収益性・受託のメリット	19
III. 指定管理者制度の課題と展望	
1. 制度を巡る現況	20
2. 市場規模	20
3. 指定管理者制度を巡る官民ギャップ	22
4. 道内における指定管理者制度活用促進に向けて	23
IV. 北海道における地方公営事業の現状	
1. 地方公営企業の現況	24
2. 第3セクター等の現況	42
3. 公的事業への民間的経営手法導入の方向	55
おわりに	61
（巻末）道内自治体アンケート調査結果	

はじめに

平成 18 年 12 月、「道州制特別区域における広域行政の推進に関する法律」（道州制特区推進法）が制定され、新たな地方分権・地方自治の時代が到来した。一方では、その財源となる地方財政は悪化傾向が続いている。

こうした中、人口減少、少子高齢化が加速し、困難な状況に直面する北海道において活力ある地域社会の構築と、経済の自立、活性化を図るためには、行政サービス分野への民間活力導入を推進し、効率的な自治の実現と官依存型と言われる経済構造からの脱却が不可欠である。

「官から民へ」の流れの中で、既に P F I や指定管理者制度の創設、そして昨年「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（市場化テスト法）が 2006 年 6 月に公布され、行政サービス分野への民間活力活用（PPP ; Public Private Partnership）を推進するための制度が整備されている。また、全国各地では公営事業の民営化の動きが活発化しており、道内においても交通・公益事業などの民間への移管等が進められているところではある。今後、公共サービスの質を維持・向上を図りつつ行政コストを削減する、あるいは民間事業者の活動領域を広げ地域経済を活発化するために、こうした動きが加速するものと期待されている。

しかしながら北海道においては、PPP が総体として進んでいるとは言い難い状況にある。P F I を例にとると、平成 19 年 2 月 20 現在、基本方針策定以降に実施方針が策定・公表された事業のうち地方公共団体が実施する事業は、全国 201 件中道内自治体によるものは 6 件で全国比は 3 % に留まっている¹。この数値は、人口や経済規模の全国比を下回る水準にある。今後、北海道の経済社会の発展にとって必要な社会資本の整備及び維持・管理については、財政状況が厳しくなる中で、従来以上に官、民の自助努力が問われている。

こうした問題意識のもと、北海道経済連合会と日本政策投資銀行北海道支店は北海道大学公共政策大学院と連携し、道内自治体事業への民間活力導入を推進するための基礎研究として、道内における指定管理者制度と公営事業の市場規模や民間活力導入に向けた課題をまとめた。指定管理者制度は地方自治法により平成 18 年 9 月 2 日をもって全面適用されており各自治体の導入状況を把握するには時宜を得ていること、また公営事業は自治体立病院の問題などが深刻化しているため、対象とした。

報告書のとりまとめにあたっては、株式会社北海道二十一世紀総合研究所に委託した。

アンケート調査やヒアリングなどにご協力を頂いた自治体や民間企業の方々など、関係者の皆様に感謝申し上げますと共に、この成果が北海道における PPP の推進に向けた具体的な取り組みへの参考となれば幸いである。

¹ PFI 推進委員会ホームページ (<http://www8.cao.go.jp/pfi/iinkai7.html>)

平成 19 年 3 月
北海道経済連合会
日本政策投資銀行北海道支店

報告書執筆者

I～Ⅲ	(株)北海道二十一世紀総合研究所調査研究部部长	高橋 功
	日本政策投資銀行北海道支店企画調査課長（執筆当時）	亀森 和博
IV	北海道大学公共政策大学院教授	石井 吉春
全体とりまとめ 北海道経済連合会、(株)北海道二十一世紀総合研究所		

要約

1. 平成 15 年 6 月の地方自治法の一部改正により、「指定管理者制度」が導入され、幅広い団体が公の施設の管理運営を担うことができるようになり、平成 17～18 年度において道内自治体において指定管理者となる団体の選定が幅広く行われた。

本調査では、道内自治体にアンケートを行い、自治体の指定管理者制度の導入状況を確認するとともに、市場規模などの推計を行った(回答自治体数 102 自治体:回収率 56.4%)。以下に主な結果を要約する。

- ・道・市レベルでは指定管理者制度を活用している公の施設は全体の 45%あるものの、町村部においては 9%に留まっている(9 割弱が直営のままとしている)。
- ・平成 18 年度予算における指定管理者への管理委託費は 360 億円程度(71 自治体合計)で、直営としている公の施設の管理費は 945 億円弱と見込まれる。公の施設の多くが指定管理者に移管していく可能性を想定すると、今後の指定管理者の潜在市場規模は 500～1000 億円程度と見込まれる。また、指定期間を 3～5 年としている自治体が半数以上となっており、平成 20～22 年頃には再公募が活発化し、現在の潜在市場が顕在化する可能性がある。
- ・現在の指定管理者の主体をみると、道・市町村全体の 5 割弱が外郭団体・第三セクターとなっており、民間企業が選定された件数は 6%と非常に少ない。また、選定に当たって公募によっている自治体は全体で 2 割弱に留まっている。
- ・現在の指定管理者制度の課題を官民双方からみると、平成 20 年度頃から本格化する第 2 弾の指定管理者制度の運用において、官側としては一層の事業効率性を図るために、公募による幅広い担い手の確保、民間側としては提供するサービス水準の向上と事業採算性確保の両立を目指すノウハウの構築などが必要である。さらに官民双方でリスク負担を担保するための適正な契約・協定のあり方の検討などの準備が必要とされる。

2. 北海道の公営企業の現状をみると、黒字が 627 事業(経常利益合計で 260 億円)、赤字が 222 事業(経常損失合計で▲244 億円)となっており、公営企業全体の合計損益は 16.5 億円の黒字となっているが、上下水道事業は全体として黒字になっている一方、病院事業では大幅な赤字となっている。

- ・病院事業では病床数過剰の状態自治体病院の病床利用率が低く、これが赤字の大きな要因となっている。
- ・水道事業については、有収水量当たりの給水原価が高い一方で供給単価が低い事業者が多く、赤字幅が大きくなっており、今後の本格的な設備更新期を踏まえ、コスト見合いの料金設定、設備長寿化、規模の利益確保などの対応が必要になっている。
- ・下水道事業については、北海道は人口密度が低い割に水洗便所の整備など下水道普及

率が高く、下水道使用料も費用をまかなえない水準に留まっており、今後の投資には慎重な対応が必要とされている。

3. 全国の第三セクターをみると、法人数では公営企業とほぼ同水準、職員数も8割程度の水準にあり、地方公共団体が提供する公共サービスの重要な担い手となっている。

全体では1500億円の経常利益をあげているが、これは4500億円強の補助金が導入された結果とみることもでき、経営状況は安定的といえない状況にある。

北海道の第三セクターをみると、全国都道府県トップの608法人を抱えており、小規模自治体出資の団体が多いこともあり、全体の経営規模は小さくなっている。公共団体の株式会社への出資比率が低いという特色があるが、これは民間の投資意欲が高いというよりも、本来民間が手がけるべき分野に公的関与が行われているとも考えることができる。また、全国以上に公の施設管理を行う法人が多く、総資産に占める有形固定資産の割合が低く、自己資本比率が高いことも特色となっている。

4. 今後の課題として、

①道内の自治体としては、財政制約が今後一層強まるなかで、指定管理者制度を有効活用し、住民ニーズの多様化に対する質の高いサービスの提供を効率的に行うこと（このための指定管理者選定の説明責任の確立）、公営企業や第三セクターの見直しの一環として、こうした主体での公的サービスが必要であるか（民営化を含めた組織の見直し）を検討することなどが必要とされる。

②民間企業としては、指定管理者市場など行政のアウトソーシングや公営事業の民営化を含めたいわゆる「パブリックビジネス」の相当の潜在的な市場規模が存在することから、こうした市場への新規事業としての参入可能性の検討が必要である。現行の指定管理者市場は規模の利益が十分発揮できないことなどから採算性が必ずしも高いとはいえない状況にあるが、PFIを含む今後の市場規模拡大を見据えつつ、行政への企画提案などの働きかけが必要である。

I. 道内における指定管理者制度の現状

1. 指定管理者制度の概要

指定管理者制度とは、従来、自治体や公共的団体、第三セクター等自治体の出資法人などに限られていた公共的施設（公の施設²）の管理委託を、民間事業者やNPOにも開放することを可能とし、かつ、管理主体の管理運営等に対する権限も拡大することによって、財政支出の効率化と住民サービスの向上を図ることを目的に、平成15年地方自治法の改正によって創設された制度である。地方自治法において、従来の管理委託制度は平成18年9月1日までに指定管理者制度に移行するか、あるいは自治体直営に戻すことが定められていたが、その翌日（平成18年9月2日）を以て指定管理者制度（または直営）に完全移行した。

指定管理者制度の導入にあたっては、指定の手続きや管理運営の具体的内容等を条例で定める必要があるが、指定管理者の選考方法（公募・非公募、選考委員会の人選等）や指定期間などについては自治体に委ねられている（最終的には議会の議決が必要）。自治体の自主性を重んじた制度設計となっている反面、裁量が入りやすいとも言える仕組みである。

図表 1-1 指定管理者制度と管理委託制度の違い

	指定管理者制度	管理委託制度
法的性質	行政処分	委託契約
指定管理者（管理受託者）になることができる団体	民間事業者、NPO その他の団体なども可	普通地方公共団体の出資法人・公共団体・公共的団体のみ
指定管理者（管理受託者）を選ぶ手続	条例で定める	地方自治法に定める契約手続による
公の施設の使用許可等	使用許可、入場制限、退去命令ができる	できない（普通地方公共団体が行う）
管理の基準及び業務の範囲の規定方法	条例と協定で定める	契約で定める
指定管理者（管理受託者）に管理を行わせる期間	施設ごとに議会の議決を経て協定で定める	施設ごとに契約で定める（年度更新）
指定管理者（管理受託者）を決める際の議会の議決	必要	不要

²地方自治法によると「公の施設」とは「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設」と規定されており、具体的には「公園」「体育館」「図書館」などの公共施設を指す。

従前の規定では、施設の管理運営は①地方公共団体が2分の1以上の出資をしている法人（財団法人や社団法人等）、②土地改良区などの公共団体、③農協、生協、自治体などの公共的団体に限定されていた。

事業報告	年度ごとに事業報告書を提出	年度ごとに業務完了届を提出
利用料金制度（※）	条例に定めることにより導入できる	同左
指定管理者（管理受託者）による管理に不都合がある場合の措置	指定の取消し、管理業務の停止命令	債務不履行に基づく契約の解除など

（※）利用料金制度…公の施設を使用する際に市民が支払う料金を、地方公共団体ではなく指定管理者（管理受託者）の収入とすることができる制度

（出典）札幌市ホームページ

(<http://www.city.sapporo.jp/somu/shiteikanrisha/contens/seido.html>)

2. 北海道における指定管理者制度の導入状況

道内自治体における指定管理者制度の導入状況とその市場規模を調査するために、自治体アンケートを実施した。

(1) 調査概要

（目 的）

平成 18 年 9 月に公の施設の指定管理者または行政直営への移行期限を迎え、道内における指定管理者制度導入に関する現況について道内全自治体を対象に実施。

（対 象）

北海道内全市町村及び北海道庁の指定管理者担当部署（180 市町村＋道庁＝181 自治体）

（調査方法）

書面郵送によるアンケート調査

（調査時点）

原則として平成 18 年 9 月 2 日時点。調査期間は平成 18 年 12 月～平成 19 年 1 月 10 日

（回答状況）

102 自治体（北海道、25 市、76 町村）、回答率 56.4%

回答自治体の 2004 年度歳出総額（「市町村別決算状況調」財団法人地方財務協会による）は 5 兆 872 億円で、道内自治体全体の歳出総額 5 兆 8,565 億円の 86.9%を占める。また、回答市町村の人口（平成 17 年国勢調査）は 4,476 千人で道内総人口 5,628 千人の 79.5%を占めており、道内の動向を把握する上では十分な回答状況であると思われる。

(2) 回答結果

① 指定管理者制度の担当部署または担当者の設置状況（有効回答 102 自治体）

まず指定管理者制度を統括的に管理するための担当課または担当者の有無について質問した。自治体行政において指定管理者制度を効果的に活用するためには、個々の部署でバラバラに管理するよりも、担当部署や担当者を設置して情報やノウハウを集約、分析することが重要と考えたためである。

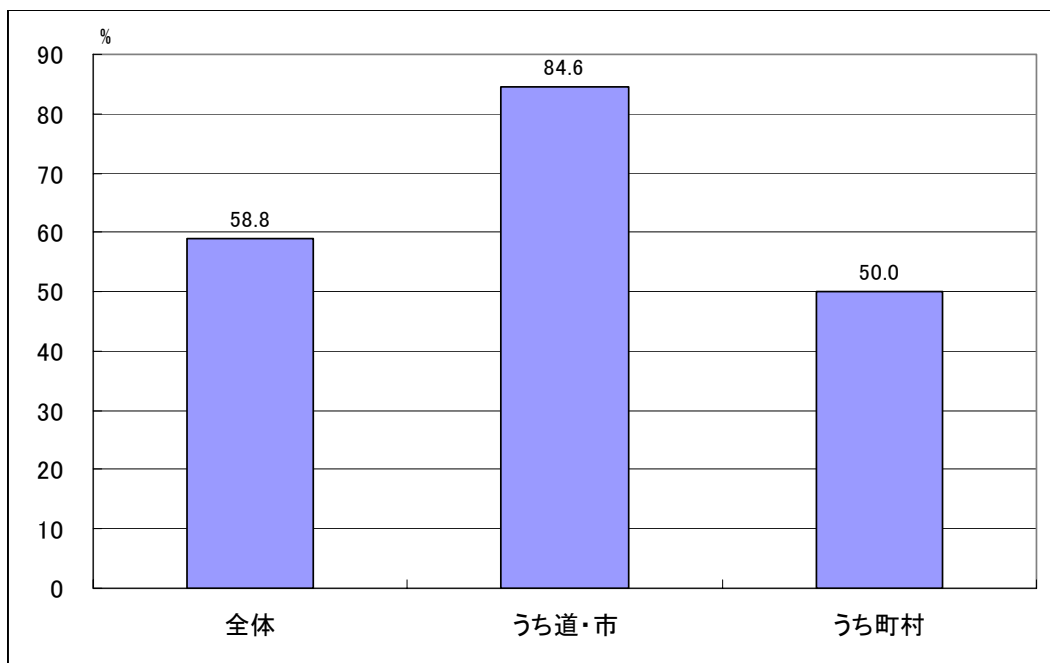
「置いている」と回答したのは「全体」（「北海道+道内市町村」を指す。以下同）で59%であった。うち「道・市」で85%、「町村」で50%となった（図表1-2）。

財政規模別に分析したところ、一般に財政規模の大きな自治体ほど設置する傾向にある（図1-3）。

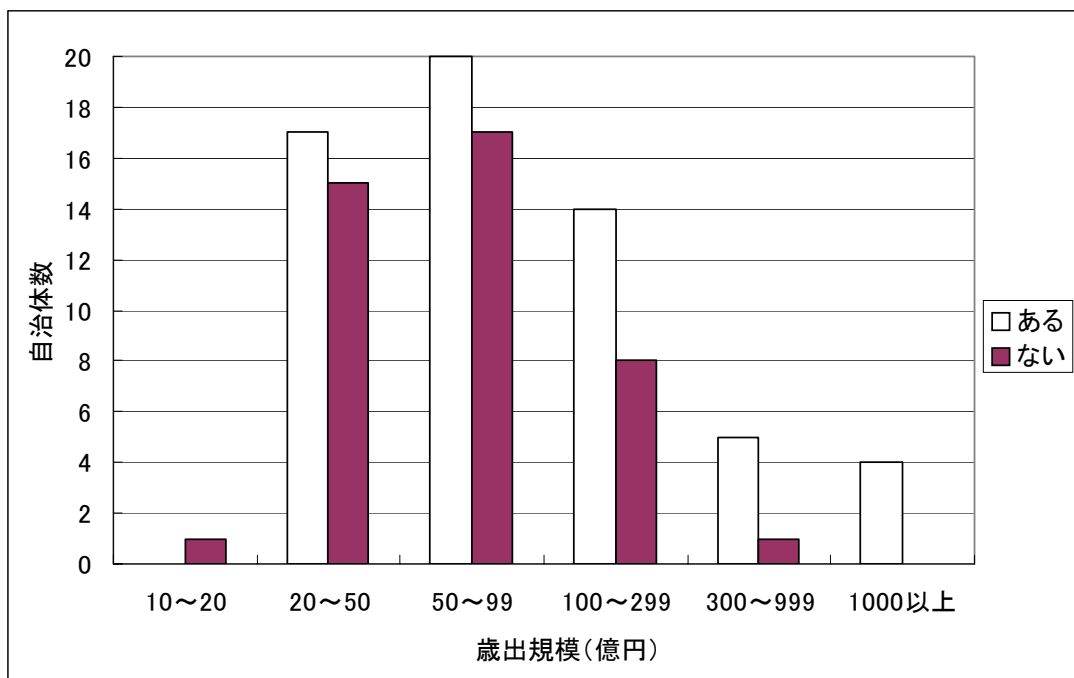
財政規模の小さな自治体では、指定管理者制度に限らず特定業務のための担当部署・担当者を置くことが困難にあると言えるが、これはやむを得ない面もあるものの、同一市町村の指定管理者業務でありながらも担当部署（管理対象施設）の手續やリスク負担がバラバラになる、あるいは制度の導入効果の検証が困難となる可能性もある。

このため、指定管理者制度導入に当たっての各種手法、仕様書・契約書の標準化を進め、自治体側の事務負担を軽減する仕組みを検討することも重要課題である。

図表 1-2 担当課・担当者の設置状況（設置している自治体の比率）



図表 1-3 歳出規模と担当設置状況

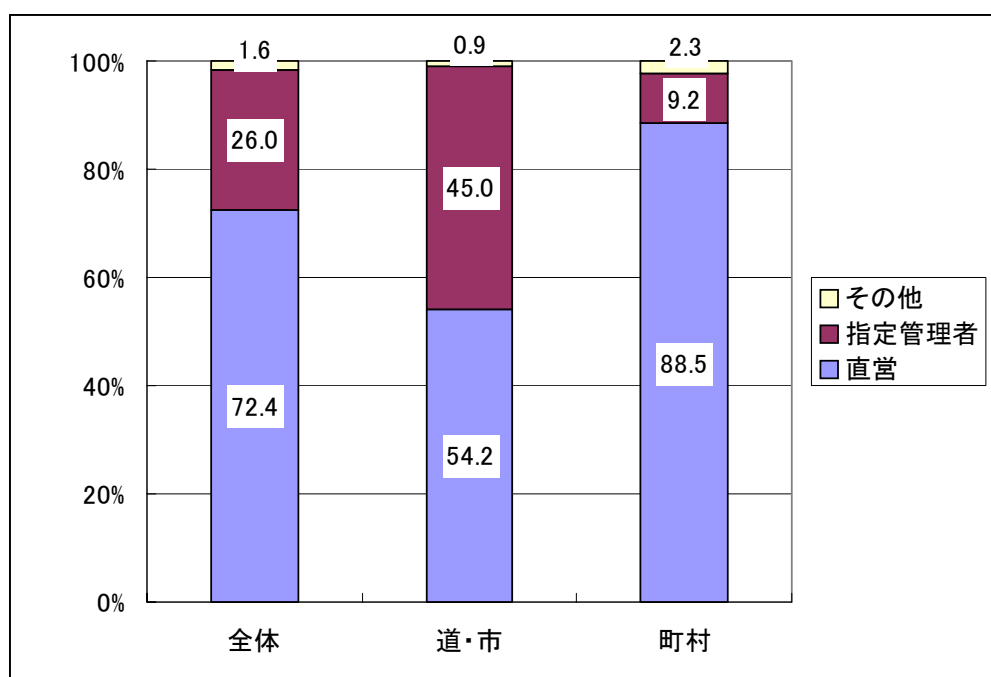


② 公の施設数と管理主体（有効回答 101）

回答自治体の公の施設数は「全体」で 12,947 ヶ所であり、うち直営で管理しているものが 9,374（72%）、指定管理者を指定したものが 3,365（26%）と、直営がほとんどとなっている。

うち、「道・市」では直営が 54%、指定管理者が 45%と比較的拮抗している一方、「町村」では直営が 89%、指定管理者は 9%と、圧倒的に直営の比率が上回る結果となっている（図表 1-4）。

図表 1-4 公の施設の管理主体



③ 指定管理者への委託費（有効回答 71）

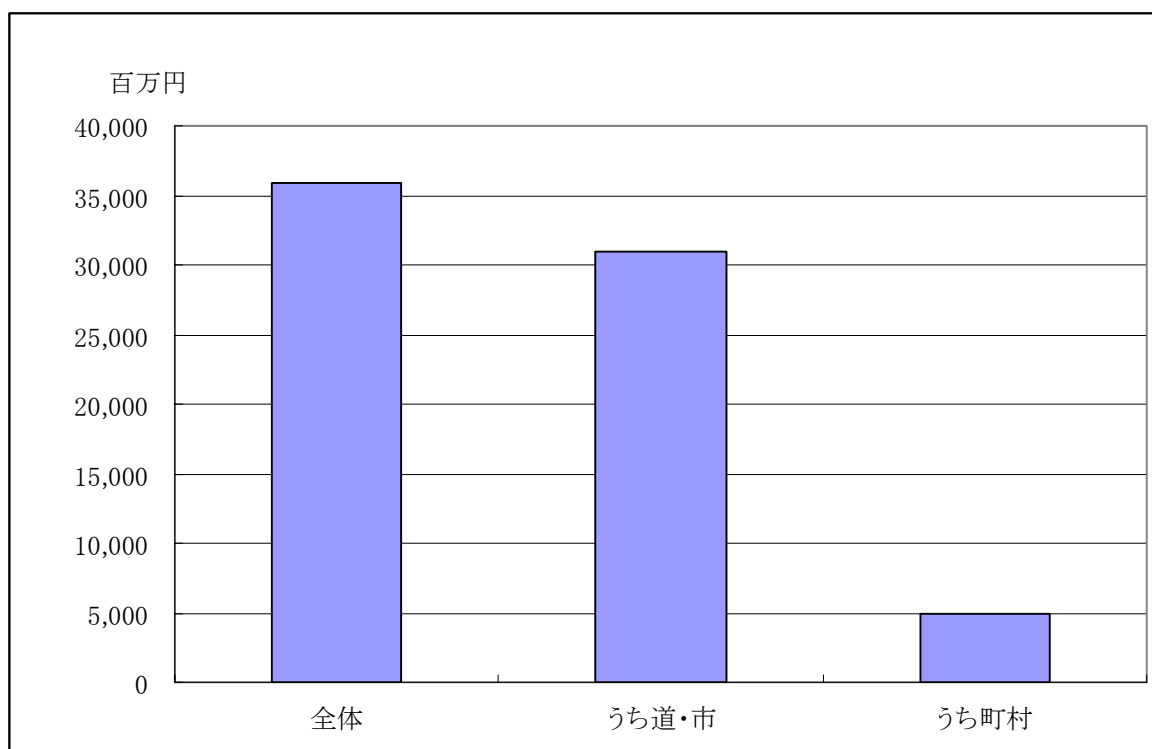
102 自治体中、指定管理者を指定していない 8 自治体及び本設問に回答の無かった 23 自治体を除いた 71 自治体における指定管理者への委託費（「管理費」、「指定管理費」などとしているケースもある）の 18 年度予算計上額は、358 億 78 百万円であり、うち「道・市」が 310 億 14 百万円、「町村」が 48 億 64 百万円である（図表 1-5）。これは、ビジネスサイドからは、18 年度の道内における指定管理者制度の顕在化したマーケット規模と見ることができる。

施設数 1 ヶ所あたりの管理費（単純平均）で見ると、「全体」は 10.7 百万円、「道・市」が 12.9 百万円、「町村」が 2.8 百万円となっている。

また、委託費を歳出規模（歳出総額）との関係で見ると、相関係数は 0.56 で歳出規模の大きな自治体ほど指定管理者への委託費も大きいという傾向が見られる（図 1-5）。

指定管理者制度は平成 18 年 9 月 2 日より全面適用されたが、それ以前は管理委託と指定管理者制度が混在しており、一方、指定管理者ではなく自治体直営とした公の施設もある。このため、約 360 億円という金額は参考図の網掛部分に過ぎず、今後、自治体直営施設への指定管理者制度の導入が進めば、マーケット規模はさらに拡大することが見込まれる。

図 1-5 委託費(18 年度予算計上額)



(参考図) 指定管理者委託費と管理委託費(委託先)及び管理費(自治体直営)の関係

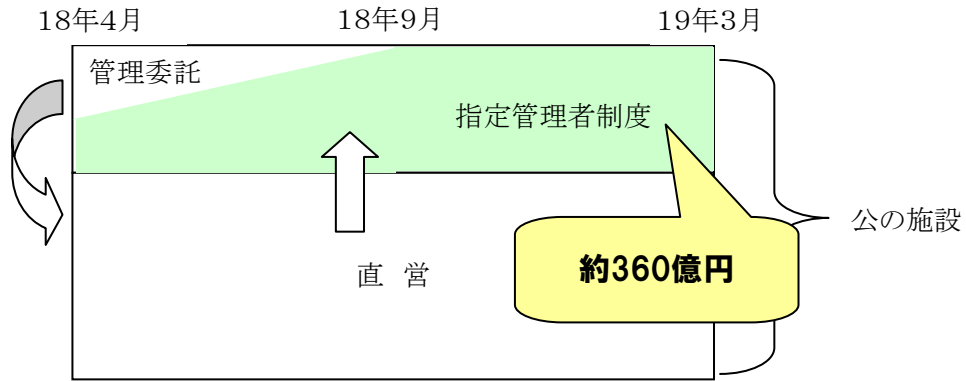
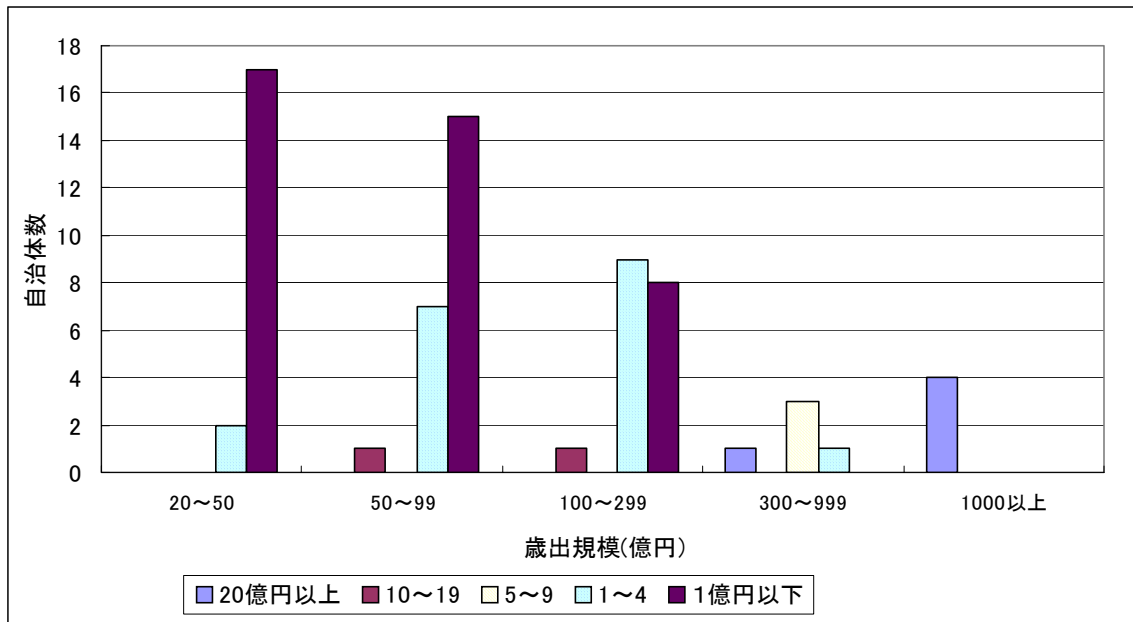


図 1-6 歳出額別指定管理者への委託費金額



④ 直営等による公の施設の管理費（有効回答 72）

回答のあった 72 自治体における指定管理者制度を導入する以前の管理費と、自治体直営による管理費の 18 年度予算計上額（参考図の白地部分）は「全体」で 944 億 58 百万円（うち道・市が 469 億 67 百万円、町村が 474 億 91 百万円）となり、指定管理者への委託費 358 億 78 百万円の 2.6 倍に上る。しかし、公の施設だけを対象とした管理費の算定は技術上困難との回答も多く、実際の倍率はこれを上回るものと推察される。

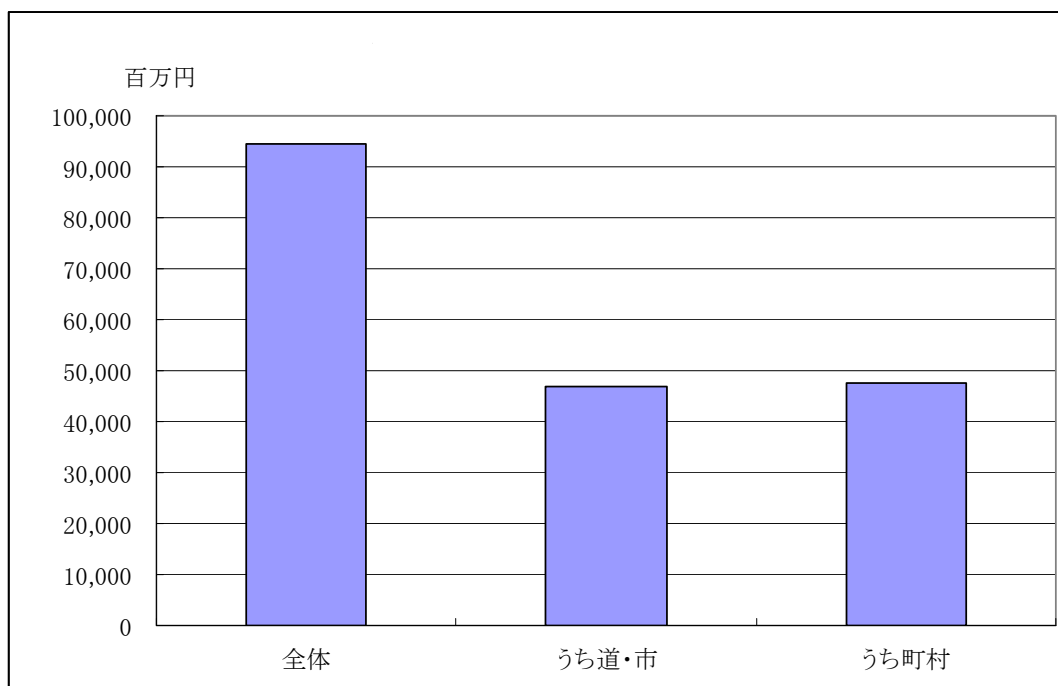
この数値は、指定管理者制度が導入されれば指定管理者への委託料に振り替わる可能性があるという意味で、道内における指定管理者制度の潜在的なマーケット規模と言える。

そして、18 年度の道内における公の施設にかかる予算総額、すなわち指定管理者への委託料と合計した 1,303 億 36 百万円（358 億 78 百万円+944 億 58 百万円）が、ビジネスサイドから見た指定管理者マーケットの規模、とすることができる。

無論、全ての公の施設に指定管理者制度を導入することが適当であるとは限らないため、民間事業者が実際に参入可能なマーケットはこの数値を下回ることとなるだろうが、それでも相当な市場規模にあると言えよう。

また、道・市と町村で比較すると、指定管理者への委託費では道・市が町村を大きく上回ったのに対して、管理費ではほぼ拮抗した数値となっており、図 1-4 で示したように町村においては公の施設の多くを自治体直営で運営している姿を裏付けている。

図 1-7 管理費(18 年度予算計上額)



⑤ 指定管理者の主体別内訳（有効回答 95）

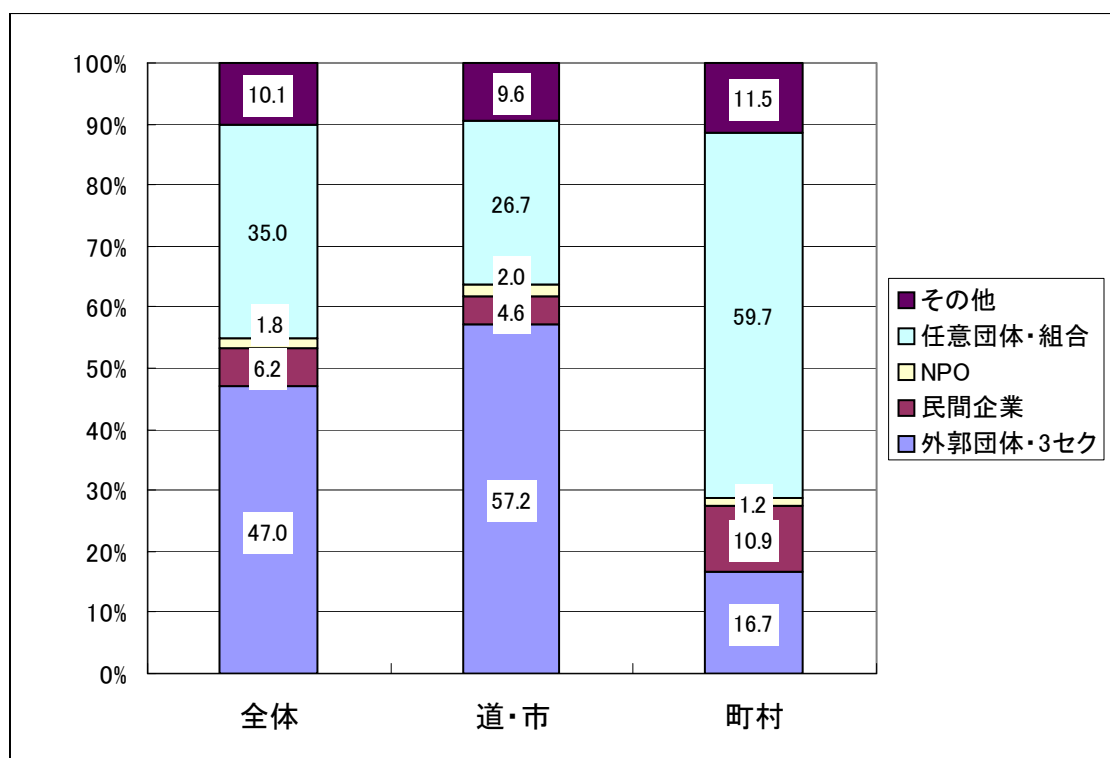
回答のあった 95 自治体について、指定した指定管理者数³を、「外郭団体・3セク」、「民間企業」、「NPO」（法人格を持たないものを含む）、「任意団体・組合」（町内会、農協等）、「その他」（地公体、非関与の社会福祉協等の法人）の 5 種類別に回答を得たところ、「外郭団体・3セク」を指定した自治体は、回答全市町村「全体」で 47%（1,122 件）、うち「道・市」では 57%（1,022 件）、「町村」では 17%（100 件）を占めた。一方、「民間企業」を指定した自治体は「全体」で 6%（147 件）、うち「道・市」で 5%（82 件）、「町村」で 11%（65 件）に留まっている（図表 1-8）。

一般的に財政規模の大きな「道・市」で外郭団体等の比率が高い一方、民間事業者の採択比率が低いという結果となっている。

その他、「町村」レベルでは「任意団体・組合」の比率が高い。これは、農協、漁協が町村営の産業センターを受託する、あるいは公民館を町内会で受託するなどの動きを反映したものと見られる。

「NPO」については、そもそも比率が低く、「道・市」と「町村」に大きな差は見られない。

図表 1-8 指定管理者の内訳



³ 採択案件別の数値。例えば同一事業者が異なる 2 つの募集案件に採択された場合、2 社としてカウントされる。また、複数事業者によるコンソーシアムの場合、代表企業の種別としている。

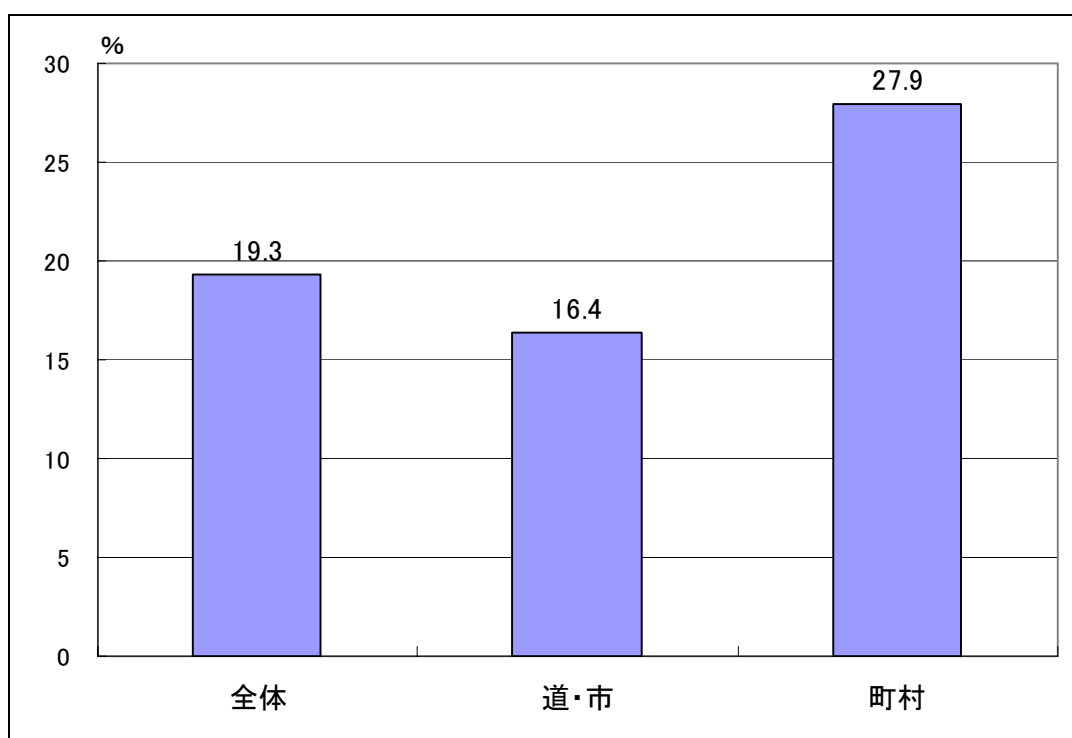
⑥ 指定管理者の募集形態（有効回答 95）

回答のあった 95 自治体について、指定管理者選定における公募・非公募別案件数では、「公募」が「全体」で 19%、うち「道・市」で 16%、「町村」で 28%となった（図表 1-9）。町村よりも道・市で公募の比率が低い結果となっているが、図表 1-2 でみたように指定管理者制度の担当課・担当者を設置している自治体は道・市の方が町村よりも高い。つまり、担当課・担当者を設置したからと言って選定手続における公募割合が高くなる、という姿にはなっていない。

図表 1-10 は、個々の自治体における公募による指定管理者の選定比率であるが、95 自治体のうち、15 自治体で公募比率 100%となっており、全てを非公募とした自治体（公募比率 0%）は 45 自治体に及んでいる。但し、これらのように極端な数値を示す自治体は、指定管理者数が少ないところが多い。

また図表 1-11 は、95 自治体について、横軸に公募比率を、縦軸に民間企業選定率（指定管理者総数に占める民間企業の選定比率）をプロットしたものである。全般的に公募比率が高いほど民間企業選定率も高く、相関係数は 0.5358 となっている。

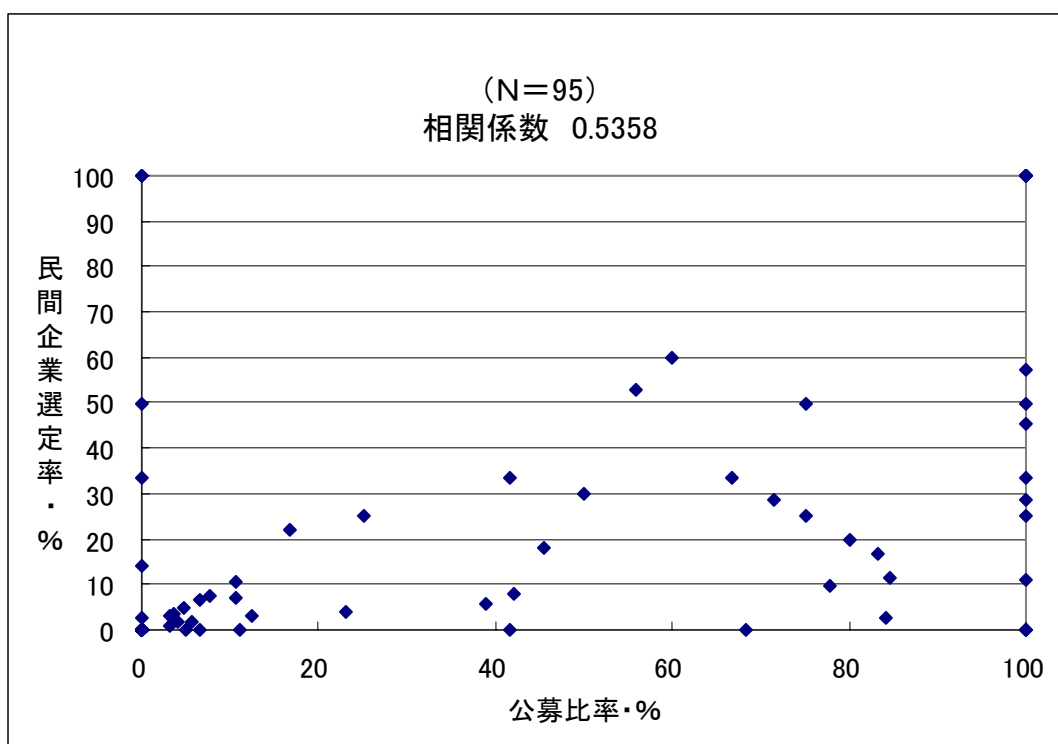
図表 1-9 指定管理者の公募による選定比率



図表 1-10 公募比率

公募比率(%)	自治体数
100	15
80~99	4
60~79	7
40~59	6
20~39	3
10~19	5
0~9	10
0	45

図表 1-11 公募比率と民間企業選定率



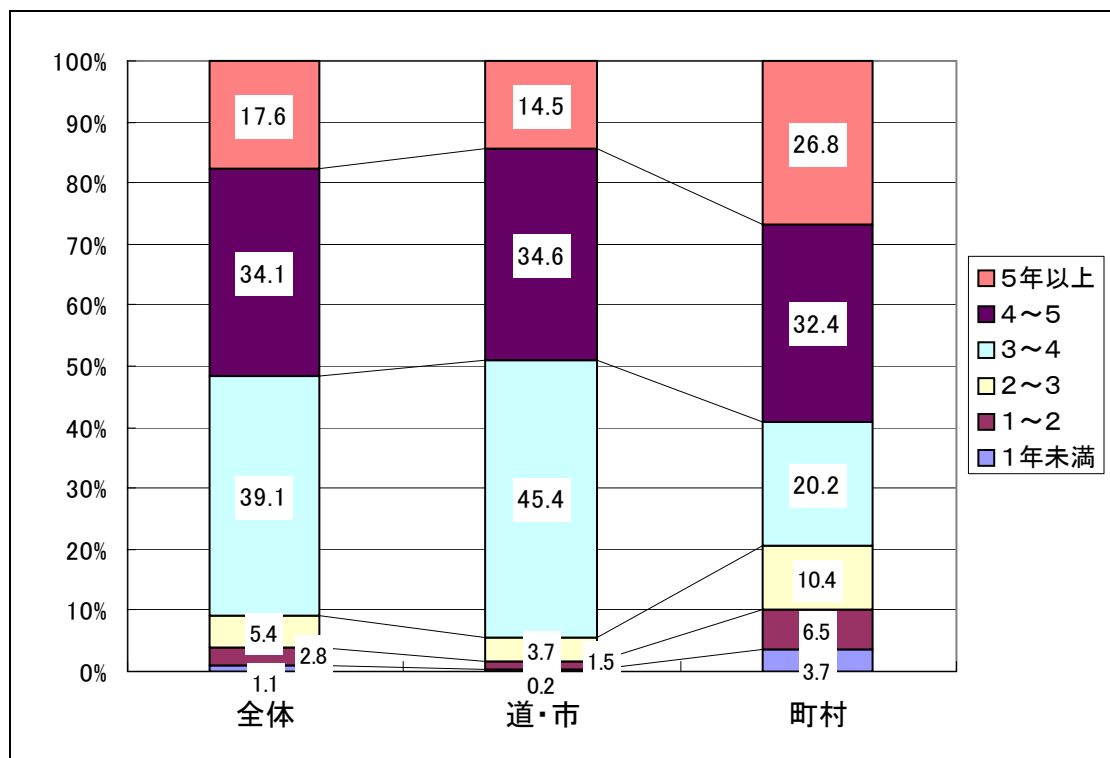
⑦ 指定期間別内訳（有効回答 95）

回答のあった 95 自治体について指定管理者の指定期間（委託期間）別内訳を見ると、「全体」では「3～4年」が 39%で最も多く、次いで「4～5年」が 34%、「5年以上」が 18%となっている（図表 1-12）。

「道・市」では、「3～4年」が 45%、次いで「4～5年」が 35%と最も多くなっているのに対して、「町村」では「4～5年」が 32%と最も多くなっているが、「2～3年」が 10%、「1年未満」も 4%を占める一方、「5年以上」の比率も 27%と高く、指定期間は多様化している。

多くの自治体が平成 17～18 年度に指定管理者の公募を行っている状況を踏まえると、3～4年後の平成 20～22 年度に再び公募が活発化する可能性が高いと見られる。

図表 1-12 指定期間

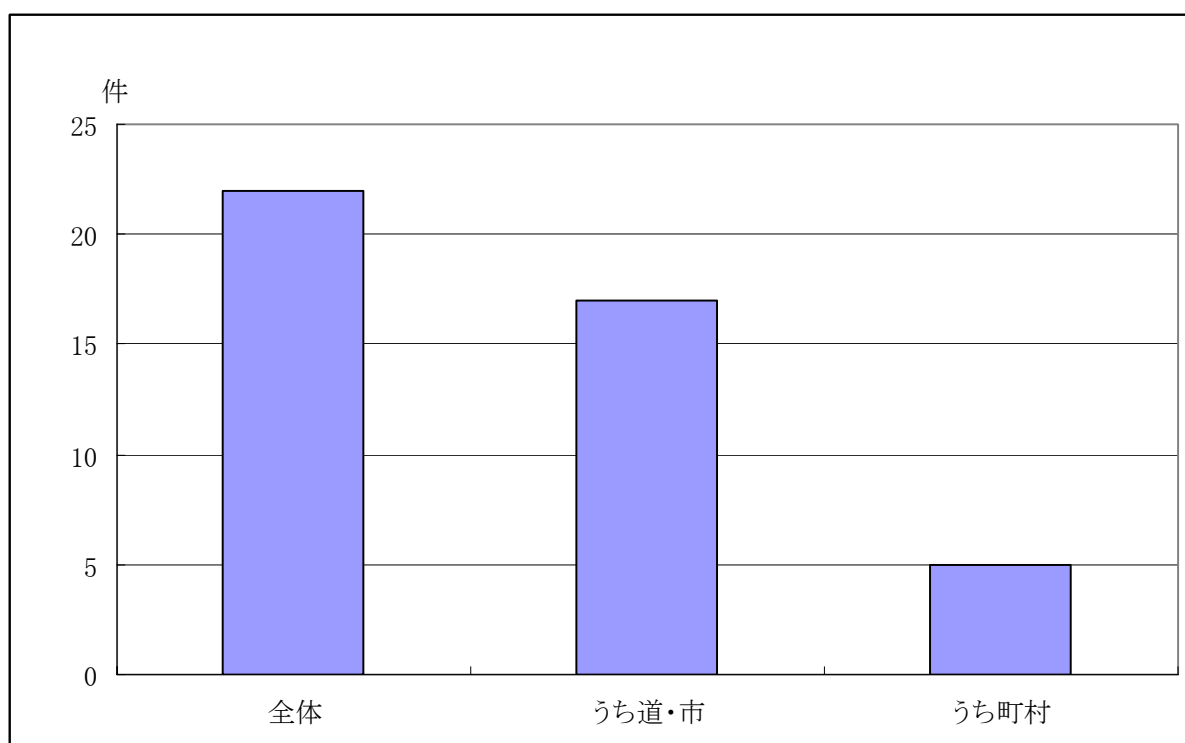


⑧ 外郭団体・3セクの非選定件数（有効回答 89）

回答のあった 89 自治体について、外郭団体・3セクが応募したにもかかわらず指定管理者に選定されなかった件数は、「全体」で 11 自治体、22 件であった。うち「道・市」は 8 自治体、17 件、「町村」は 3 自治体、5 件である。

外郭団体・3セクが指定管理者として選定された件数（⑤指定管理者の種類別内訳 参照）と比較すると、「全体」では選定 1,122 件に対して非選定 22 件（1.96%）、「道・市」では選定 1,022 件に対して非選定 17 件（1.66%）、「町村」では選定 100 件に対して非選定 5 件（5%）と非選定された比率は低くなっている。

図表 1-13 外郭団体・3セクの非選定件数



⑨ 指定管理者制度導入の課題（有効回答 94）

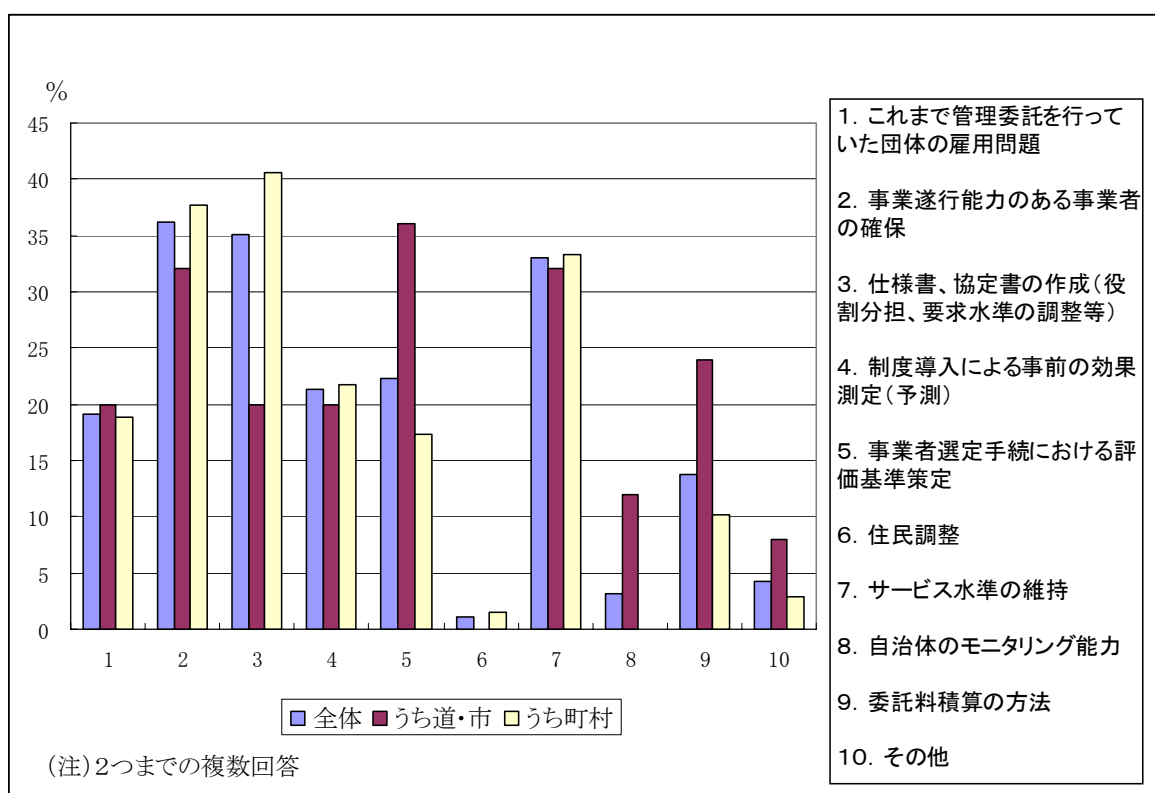
回答のあった 94 自治体において、指定管理者制度導入にあたっての課題（2つまでの複数回答）について尋ねたところ、全体として「事業者の確保」、「仕様書、協定書の作成」、「サービス水準の維持」の回答が多かった（図表 1-14）。

「道・市」では、「事業者選定手続における評価基準策定」、「事業者の確保」、「サービス水準の維持」、「委託料積算の方法」の比率が比較的高い。

「事業者選定手続における評価基準の策定」については、指定管理者の導入対象となる公の施設の種類が多く、また指定管理者の導入件数も多いことから、種類が様々で多数の指定管理者を選定するにあたり、横並びの統一的な選定評価基準の策定に苦勞した、あるいは指定管理者に対して多くの事業者から応募があり、落選した事業者に対する説明責任を果たすための基準策定に苦勞した、などの要因によるものと思われる。

一方「町村」では、「仕様書、協定書の作成」、「事業者の確保」、「サービス水準の維持」が高い。一方、「住民調整」は、指定管理者制度の広報・周知がうまくいったためか、非常に低い割合となっている。

図表 1-14 指定管理者制度導入の課題

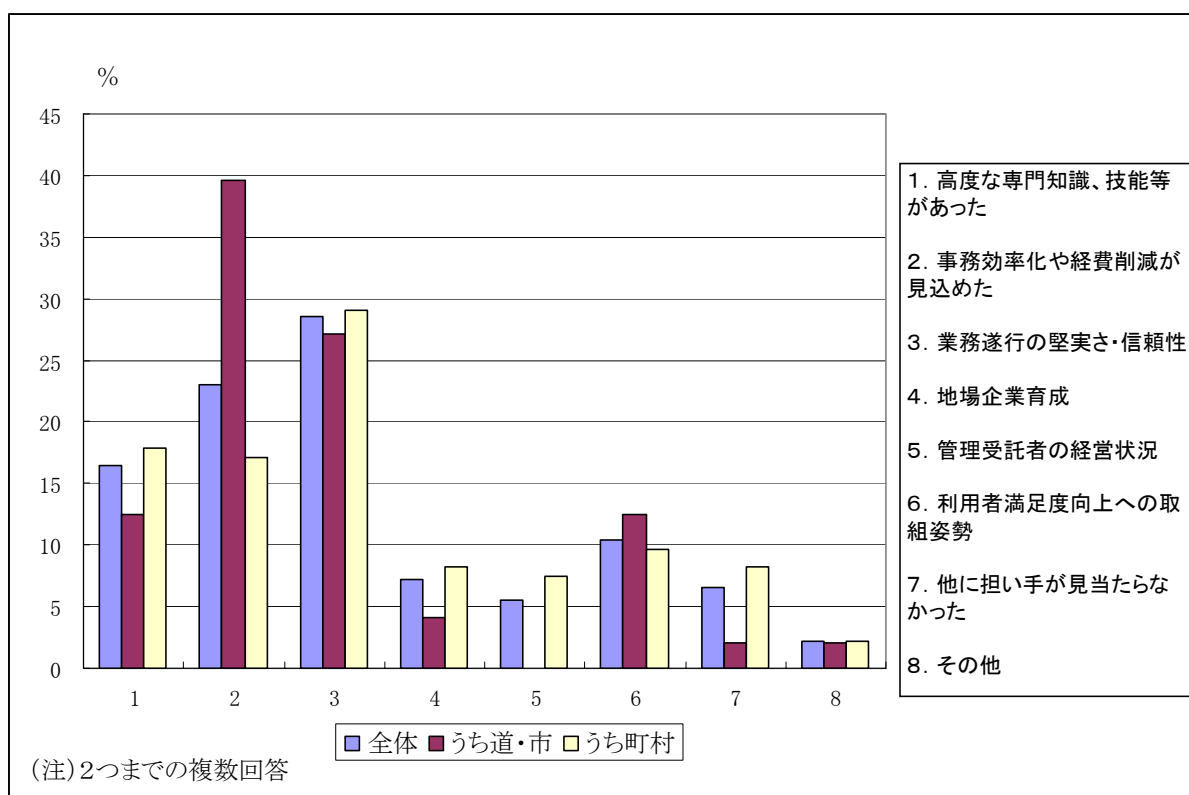


⑩ 指定管理者選定の理由（有効回答 96）

指定管理者の選定理由（2つまでの複数回答）では、全体として「業務遂行の堅実さ・信頼性」、「事務効率化・経費削減」、「高度な専門知識、技能」が上位を占めた。

「道・市」では、「事務効率化・経費削減」が4割近くと強く重視されており、次いで「業務遂行の堅実さ・信頼性」となっている。「町村」では、「業務遂行の堅実さ・信頼性」が3割近くで最も多く、次いで「高度な専門知識、技能」、「事務効率化・経費削減」となっている一方、「管理受託者の経営状況」や「他に担い手が見当たらない」の回答も1割弱あり、指定管理者の受け皿不足に悩む姿も見られる。

図表 1-15 指定管理者選定の理由



II. 企業ヒアリング結果

指定管理者を受託した民間企業に対して、指定管理者制度に応募した理由及び選定過程や受託後に判明した課題などについてヒアリングを実施した。ヒアリング先は、道内事業者と、道外事業者で複数の受託実績を有する民間企業であり、本業はビルメンテナンスや警備、施設管理・イベントなど多岐にわたっている。

1. 指定管理者制度に取り組んだ理由

今後、本業の拡大が頭打ちになると見込まれたため指定管理者というマーケットに着目した企業もあれば、逆に指定管理者制度の導入が進むことによって従来受託していた公の施設の管理業務が減少すると見込まれたため、防衛的観点から指定管理者に応募した企業もある。

2. コンソーシアム（企業連合）の組成

指定管理者制度には、単独企業だけではなくコンソーシアムでの応募も多い。自社にノウハウがない場合には、それを得意とする企業と組むことによって不足する資源を補いつつ、自社の強みを発揮するためである。特に、大規模で複合的な機能を有する、あるいは特殊な専門性が求められるような施設の場合には、コンソーシアムを組むことが多い。

また発注者側である自治体にとっても、単独企業では倒産した場合に指定管理者を継続することが困難となることも多く、たとえ不慮の倒産であったとしても責任を問われることを恐れ、倒産リスクを回避するためコンソーシアムを指向するケースもあろう。

コンソーシアムを組むパートナー企業は、グループ会社の場合は比較的簡単だが、グループ内に適当な企業が無い場合は外部に求めざるを得ない。ヒアリング先の企業では、指定管理者の募集説明会場に参加していた企業に対して積極的にアプローチし、パートナー企業としたケースがあった。

また、特殊な専門性が要求される施設の場合には、従前の管理委託先に話をもちかけ、パートナーとするケースも見られた。

3. 仕様書等における情報開示

指定管理者への応募を検討するにあたり、自治体の施設の管理運営に関する要求水準は極めて重要となる。

（情報の開示・提供体制）

業務仕様書等に定められた要求水準に対し、応募を検討する者が自治体に対して質問するにあたり、自治体の担当者からすぐに回答されず苦労した、あるいは曖昧な回答しか返ってこなかったとの声が強かった。指定管理者の募集・選考の担当者が対象施設の管理運営に精通していることは稀で、応募希望者から寄せられた質問は現に管理運営している団

体に対してつなぐだけとなり回答に時間を要することなどが原因と見られる。

しかし、初めての募集における混乱とも言えるため、公募回数が増えるにつれ、また類似案件でのノウハウを積み重ねるにつれ、この課題は解消に向かうものと期待される。

(情報の不備)

自治体から提供された情報の不備による、想定外のコスト増に悩まされているケースも多く見られる。まず、備品台帳など本来あるべき台帳がない、点検記録が残されていないなど、従前の管理体制の問題が指定管理者制度の導入によって明らかとされることがある。

また、従前の管理運営において科目別費用がきちんと管理されておらず、コストの積算に支障をきたしたとの意見や、従前の利用状況の算定方式が明記されていない、あるいは算定方式がおかしいなどの意見が見られた。中には、自治体の開示するコスト明細は全く当てにならない、という厳しい見方もあった。

さらに、仕様書に明記された法定点検作業が法を満たしていないという問題の他、仕様書に明記されていない自治体独自の上乗せ規制（点検作業等）の存在が受託後に発覚するなど、開示情報に対する信頼性を問う声もある。

特に、施設の整備状況に関しては深刻な問題となりかねない。現地調査を踏まえ、過去の実績をもとに修繕費の見積もったにも関わらず、従前の管理運営団体が必要な修繕を講じてこなかったことが受託後に判明し、想定を大きく上回る修繕費の支出を余儀なくされるというケースも見られた。

4. 自治体の要求

業務仕様書等に定められたリスク分担等自治体の要求そのものに対する不満も見受けられる。

(規制)

利用料金制度など収益の上げ方の弾力化を求める声が多い。自主事業による収益機会が認められないばかりか、大広間の間仕切りを見直して会議室などのニーズに応えることが出来ない、利用者にとって不便な場所に設置された自動販売機を利便性の高い場所に移動できないなど、比較的些細な工夫でも認められないことがある。

PFIのような「性能発注」により、指定管理者の創意工夫を生かせる余地を講じていくことが重要、との指摘が見られた。

(リスク分担)

例えば、重要文化財のように建物の歴史そのものに価値がある、あるいは美術品のよう
にこの世で唯一というものを管理する場合、たとえ保険をかけたとしても、万一のことがあった場合、その価値を完全に復元することは極めて困難である。価値の減損・滅失に関するリスクは、管理運営する指定管理者では完全に負いきれるものではないが、指定管理者側のリスク分担とされたケースがある。この結果、指定管理者を受託した企業のリスクは青天井となってしまい、中小企業やNPOが応募することは事実上困難になってしまう

という問題も起こる。

(委託費の積算)

現場費用しか認めず、いわゆる本部経費の計上を認めないことがある。たとえ自治体が本部経費の計上を認めなくとも、応募側は本部経費を計算して現場費用に乗せる。委託費の妥当性を明らかにするためにも、無用なルールを設けるべきではないという意見が見られた。

(地域要件)

自治体によっては応募者の地域要件（本社や事務所の設置を募集自治体内に要求するもの）を厳格に定めるところもある。緊急時の対応など一定の合理性が認められることではあるが、徒に強化することは競争を阻害し結果的にコストやサービスに跳ね返る。逆に、地域要件のない案件を受託した企業がそれを足場として周辺自治体の案件も獲得し、その結果当該自治体に事業所を新設するケースも見受けられた。

5. 選考過程

指定管理者への応募書類の提出先が自治体ではなく、従前に管理しており競合相手になると見られる外郭団体であったという笑い話のような事態は論外としても、審査委員会が全て自治体職員によって固められている、選考基準が明確ではないなど、自治体の選考方法に対して透明化を求める声が強かった。

6. 期間・スケジュール

指定管理者の指定期間については、3年では短い、とする声が多かった。期間が長いほど施設の従業員の雇用安定につながり、企業努力の結果も反映しやすいというメリットがあるが、逆に緊張感がなくなるおそれもあり、5年程度が良いのではないかと、との意見が多く見られた。

また、指定管理者を議決する議会の場合は2月が多いため、4月が委託開始の場合、引継に要する準備期間が短すぎる、とする声もあった。

7. 人材採用

指定期間は概ね3年から5年であるため、管理運営に必要な人材は契約社員とするケースがほとんどである。人材は公募が大半だが、従前の管理運営団体から役職者や職員を引き受けるケースもある。この場合、業務の引継が円滑に進むというメリットもある。

8. スケールメリット

全国各地で指定管理者を受託している企業に対して全国展開のメリットを訊ねたところ、大きく分けて下記の3点が挙げられた。

①ノウハウの活用

同類型の施設を複数受託することによって、管理運営ノウハウが蓄積し、応用できる。特に、自主事業の企画、運営には大きな効果を発揮する。

②雇用の安定化・弾力化

施設数が増えることにより、優秀な職員の雇用を安定的に確保することができる。また、季節繁閑などに応じて職員を派遣するなど弾力的な運営が可能となる。

③コストダウン

施設で使用する消耗品を一括大量購入することにより、コストダウンを図ることができる。小規模な案件で個別に入札をかけるよりも、大きくまとめて随意で購入する方が効果的であるとする意見もあった。

9. 受託後の問題点

自治体の開示した管理運営費の明細にない、あるいは業務仕様書等に明記されない支出を余儀なくされる、という意見が最も多かった。経費に関しては、計画をオーバーすることはもちろん、下回る場合でも自治体から指導がなされる場合もあるという。

また、自治体施設の運営管理に当たって、例えば情報漏洩対策などに関し、自社のルールをどこまで適用して良いかわからない、あるいは従前の管理では問題視されていなかったことにルールを求めてくることがあるなど、必ずしも仕様書等に明記されにくいグレーゾーンのルールに悩むことが多い。

自治体によるモニタリングについては、過剰さを指摘することはなく、むしろ年1回だけという施設もあり、逆に指定管理者から自治体に対して定期的に報告を行い、情報共有を促すケースも見られる。

10. 指定管理者の収益性・受託のメリット

指定管理者事業の収益性は高くない、というのが全企業の回答であった。その要因として、先にも述べたとおり収益機会がなかなか認められないこと、自治体のコスト削減意向が強いこと⁴、修繕費など想定外の出費を強いられること、などが挙げられている。また、「自治体ビジネス」では事業実績が大きく物を言うため、採算度外視とは言わないが、今後の事業拡大に向けた先行投資としての意味合いを重視するケースもある。

また、指定管理者を受託した結果、地域で有名な施設の指定管理者に選定されることによる事業実績のアピールや知名度の向上、企業イメージの向上を通じた本業へのシナジー効果を挙げたところもある。

将来的には、施設の管理運営ノウハウを十分蓄積、自治体との信頼関係を深めつつ、施設の大規模改築や建て替えのタイミングで、建物の建設も含めPFI（民間発案型PFI）を提案していきたいとする積極的な考えも見られた。

⁴ ヒアリングにおいて、従前の委託管理費の2-3割減で予算が組まれているようだ、との指摘があった。

III. 指定管理者制度の課題と展望

1. 制度を巡る現況

これまでの状況を見ると、平成 18 年度上期まで自治体は、公の施設の管理を指定管理者制度か直営かという期限である平成 18 年 9 月が迫る一方、従前の管理団体の処遇措置に時間を要し、また委託者としてのノウハウ蓄積が進まない中で、多くの自治体ではそろそろと指定管理者制度を活用してみた、というのが実態であろう。ヤマを越えた 18 年度下期以降は、全国で多くの事例が積み重ねられたことや制度導入のノウハウが自治体内に蓄積されたことを背景に、制度の本旨に沿った運用を本格化すべく準備が進められているものと期待される。

一方、これまでの全国での事例を見ると、指定管理者制度を導入した施設でトラブルが生じたり、受託者が採算悪化を理由に撤退したりするケースも見られている。

2. 市場規模

アンケート調査の結果では、道内 71 自治体における 18 年度の指定管理者への委託費は約 360 億円であった。18 年度期中から指定管理者を導入した施設もあることや、自治体直営に戻した施設についても今後、指定管理者制度を導入する可能性があり、P 8 で示したように自治体直営施設の管理費が 940 億円強に上ることを鑑みれば、指定管理者制度の道内市場規模として 500 億円～1000 億円程度は優にあると思われ、その規模は図表 3-1 からもわかるとおり一つの産業に匹敵する。

しかしながら一方で、そもそも意義の薄れた施設は、指定管理者制度の導入ではなく統廃合を進めることが自治体の財政再建にとって重要である。既に北海道は人口減少局面に入っており、財政支出の見直しが急務である。

そして、市場規模が大きいとしても、外郭団体等への指定が多い状況が改善されなければ、一般の民間事業者にとってビジネスチャンスは広がらない。図表 1-8 でみたように、現状では半数弱の施設で外郭団体・3セクが指定されており、図表 1-13 でみたように、外郭団体・3セクとの競争に勝って他の主体が指定されたのは 22 件に留まっている。

指定管理者制度の導入に十分な準備が出来なかった自治体や、団塊世代の職員を大量に抱える自治体では今後、民間事業者への門戸を広げる動きが活発化するものと予想されるが、募集形態（公募・非公募）や選定手続が適正か否か、検証していくことが重要である。

また、指定管理者の先には、施設運営のみならず老朽化等により施設整備を含めて委託する P F I の可能性もある。道内では自治体による P F I 事業は低位に留まるが、民間発案型 P F I の第 1 号案件が道内自治体に受理されており、指定管理者として運営ノウハウを蓄積した民間企業等が施設リプレース型の P F I 事業を自治体に提案していくことで、さらに市場は拡大するものと期待される。

図表 3-1 道内の産業別生産額（75 部門）

（単位：百万円）

部 門 名	地域内生産額	部 門 名	地域内生産額
その他の公共サービス	4,068,269	製 材 ・ 木 製 品	217,442
商 業	3,655,577	建 設 ・ 建 築 用 金 属 製 品	206,067
対 個 人 サ ー ビ ス	2,599,113	電 子 部 品	129,262
食 料 品 ・ た ば こ	2,329,005	鋼 材	120,773
金 融 ・ 保 険 ・ 不 動 産	2,233,701	鉄 鉄 ・ 粗 鋼	119,074
公 務	1,931,438	非 金 属 鉱 物	116,549
運 輸	1,931,038	通 信 機 械	103,012
その他の対事業所サービス	1,902,661	そ の 他 の 金 属 製 品	99,837
公 共 事 業	1,889,448	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	95,014
建 築 及 び 補 修	1,763,643	特 殊 産 業 機 械	82,563
住 宅 賃 貸 料 （ 帰 属 家 賃 ）	1,695,659	家 具 ・ 装 備 品	78,944
農 業	1,394,326	紙 加 工 品	74,466
石 油 製 品	640,858	そ の 他 の 輸 送 機 械	70,100
電 力	615,049	ガ ス ・ 熱 供 給	68,250
通 信 ・ 放 送	522,230	そ の 他 の 製 造 工 業 製 品	55,781
パ ル プ ・ 紙 ・ 板 紙 ・ 加 工 紙	511,669	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	48,795
そ の 他 の 土 木 建 設	332,560	重 電 機 器	45,545
水 道 ・ 廃 棄 物 処 理	312,071	半 導 体 素 子 ・ 集 積 回 路	44,511
漁 業	306,100	化 学 最 終 製 品	43,199
出 版 ・ 印 刷	285,185	再 生 資 源 回 収 ・ 加 工 処 理	41,432
そ の 他 の 自 動 車	278,251	医 薬 品	36,237
飲 料	277,013	そ の 他 の 電 気 機 器	35,238
調 査 ・ 情 報 サ ー ビ ス	264,643	化 学 肥 料	35,183
林 業	263,076	石 炭 製 品	33,261
そ の 他	235,494	そ の 他 の 窯 業 ・ 土 石 製 品	33,250
セメント・セメント製品	224,139	石 炭	27,410

（資料）平成 12 年北海道地域産業連関表（75 部門表）（北海道経済産業局）

3. 指定管理者制度を巡る官民ギャップ

本調査における自治体アンケートや企業ヒアリング、その他各種の先行研究の結果などをもとに、指定管理者（制度）に対する発注者（自治体）と受注者（指定管理者）の認識の差異について、主要な論点に関し簡単に整理すると下表のようになる。

図表 3-2 指定管理者制度に関する認識度

	自治体	指定管理者
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービス水準の維持・向上 ・ コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな市場（自治体ビジネス）への参入 ・ 安定収入の確保
情報開示	<ul style="list-style-type: none"> ・ 応募側が必要とする情報がわからない ・ 費用など施設毎の管理を行っていない ・ 民間会計基準で計数管理を行っていない ・ 外郭団体等に施設管理を任せきりで自治体には情報がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 費用明細や証憑書類の不備 ・ 質問の回答に時間を要する ・ 仕様書記載以外の条件が付されるリスクがある
要求水準	<ul style="list-style-type: none"> ・ 適切な官民のリスク分担がわからない ・ 指定管理者の裁量を拡大すると、目的外使用などに利用される危険性があり、議会から追求される可能性がある ・ 地場企業育成を重視すれば地域要件を課し、サービスやコストなどを重視すれば地域要件を課さない傾向にある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要以上のリスクを指定管理者が負わされる ・ 軽微な施設の変更等も認められない ・ 収益事業が制限される ・ 民間では当たり前の本部経費の計上が認められない ・ 地域要件は、必要・不要が企業規模や形態によって異なる
指定期間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短すぎると手続が煩雑となり、長すぎると指定管理者が安住してしまう可能性があり、何年が適切かわからない ・ このため、とりあえず先行事例（北海道庁など）に合わせる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短いと、ノウハウが生かしくく、従業員の雇用条件が悪化し採用が厳しくなる
選考過程 (公募)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外郭団体等の処遇が決着するまでは、非公募・随意契約を残さざるを得ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 魅力的な公募案件が少ない
(手続)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選考基準の策定が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 審査委員が自治体職員で固められており、外郭団体等に有利 ・ 選考基準が不明 ・ 選考過程の情報開示が不足し、落選理由がわからず提案ノウハウが蓄積されない

スケジュール	・議会で指定を承認する必要があるため、議会スケジュールを中心に段取りを組む必要がある	・サービス開始日に合わせて、資材調達や業務引継等を済ませる必要がある
--------	--	------------------------------------

ノウハウの不足については、官民とも先進事例を調査・分析することによって今後補うことが必要である。

その上で、指定管理者制度を巡る官民の認識の差異を、対話によって埋めていくことが重要である。そのためには、自治体においては既に導入した指定管理者との意見交換を通じて情報を蓄積するとともに、積極的に情報公開等を進めることによって広く民間の意見を吸い上げる機会を作っていくことが必要である。また、受託側の民間企業等においても、自治体の対応に対してモニタリングを行うとともに、意見を集約し改善の提言を行うことが必要と思われる。

4. 道内における指定管理者制度活用促進に向けて

施設の運用管理のみを受託し施設の建設や購入を伴わない指定管理者制度は、PFIや公営事業民営化と異なり、資本力の弱い民間企業やNPO、住民団体などの力を活かすことが可能である。また、自治体から見ても、事業費が低くPPPの実績づくりやノウハウを指定管理者制度の活用によって獲得し、いずれはPFIなど事業コストの高いPPPへ移行する可能性を有している。

但し、制度があっても活用するのは自治体であり、それを事業面から支えるのは受託者たる民間企業等である。

まず、自治体については、今後の地域の動向を見据えつつ財政制約の中で住民ニーズの多様化に対応し、かつ効率的で最適な行政サービスの提供が求められており、こうした観点から指定管理者の担い手を選定することが必要である。その意味においては、外郭団体等が最適と合理的に判断されれば排除されるべきものではないが、少なくとも公募などによって最適と判断できる状況を作るべきである。

一方、受託側の民間企業等においても、適正な受託事業の実行と採算性の両立を図るために十全な準備が必要であり、収益機会の確保など民間活力の創意工夫の発揮や適正な官民のリスク負担を担保するための契約の仕組みなどを研究し、企画提案の提出など自治体に対してその実現を働きかけていくことが必要である。

とりあえず、平成18年9月の指定管理者制度の導入期限という第一ラウンドが終わったが、次のラウンドは現在の指定管理者制度の更改時期となる。それは図表1-12に示されているように、道内では平成20年度から始まり、おそらく平成22年度にピークを迎えると予想される。そこで今、その時期に向けて、官民とも事例研究によるノウハウの蓄積と、官民の対話を通じたニーズの把握と相互理解を促進することが求められる。

IV. 北海道における地方公営事業の現状

1. 地方公営企業の現況

(1) 地方公営企業の役割

地方公共団体は、教育、福祉などの一般行政サービスのほか、公共輸送、医療、下水処理などの生活に不可欠な公共サービスを提供する事業を実施しており、地方公営企業は、地方公共団体が利用料金によるキャッシュフローが見込まれる事業を自らが実施する際の仕組みと位置づけられる。

制度面をみると、地方公営企業は、それぞれの業務に係る法制度に基づき運営されるほか、会計処理などについては、地方公営企業法の定めによることとなる。ただし、現行制度では、全ての公営企業に同法が適用されるわけではなく、①簡易水道を除く水道、②工業用水道、③軌道、④自動車運送、⑤鉄道、⑥電気、⑦ガスは全条項が適用され、病院について、財務規定などの適用が義務づけられているほかは、運営主体の判断により法適用が可能となる仕組みとなっている。例えば、水道は原則市町村が行うこととされ、法適用も義務づけられている一方で、同様に広域事業以外は市町村が行うこととされている下水道は、法適用については義務づけがなされていないなど、業務によって異なった運用となっている点には、留意する必要がある。

なお、同法上は、①その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもつて充てることが適当でない経費、②当該地方公営企業の性質上能率的な経営を行なつてもなおその経営に伴う収入のみをもつて充てることが客観的に困難であると認められる経費、については負担金等を支出できることとする一方で、それ以外は原則収支相償⁵を義務づけている。また、財務に関しては、事業毎に特別会計を設けて、発生主義による会計を行うことが義務づけられている。

(2) 全国の概況

(事業数と概況)

地方公営企業は、2005年度末で9,379事業に及んでいる。公営企業を経営する団体は、地方公共団体うち47都道府県、1,821市町村に達し、地方公共団体の行政運営に不可欠な役割を担っている。

これを事業別にみると、下水道3,699、水道2,334、工業用水道909、病院672、介護サービス651、宅地造成521、観光施設440、駐車場240などの構成となっている。近年の事業数の推移をみると、市町村合併の進展などを背景に、減少傾向を続けている。具体的には、2002年度末の12.6千事業から、03年度末12.5千事業、04年度末11.0千事業と減少を続け、さらに、05年度には10千を切る水準まで減少している。

⁵ 同法では、災害の復旧その他の特別な理由がある場合には、補助金の支出もできることとしている。

図表 4-1 地方公営企業の事業数

事業	区分	昭和	平成		12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	(B) の 構成比 (%)	対前年度比較 (B)-(A) (C)	増減率 (C)/(A) (%)
		60年度	2年度	(A)									
水	道	3,646	3,654	3,661	3,636	3,629	3,542	2,966	2,334	24.9	△632	△21.3	
うち	上水道	1,929	1,967	1,991	1,989	1,965	1,955	1,734	1,425	15.2	△309	△17.8	
	簡易水道	1,717	1,687	1,670	1,647	1,644	1,587	1,232	909	9.7	△323	△26.2	
工業用水	道	107	125	147	148	151	152	148	149	1.6	1	0.7	
交	通	136	129	125	125	123	120	108	106	1.1	△2	△1.9	
電	気	33	34	115	121	124	130	130	120	1.3	△10	△7.7	
ガ	ス	73	72	68	62	61	58	46	36	0.4	△10	△21.7	
病	院	727	736	757	762	758	754	726	672	7.2	△54	△7.4	
下	水道	1,206	2,054	4,669	4,797	4,902	4,956	4,342	3,699	39.4	△643	△14.8	
港	湾	122	126	123	122	121	119	111	106	1.1	△5	△4.5	
市	場	191	194	196	195	192	190	181	180	1.9	△1	△0.6	
と	畜	237	200	111	104	87	83	80	79	0.8	△1	△1.3	
観	光	798	819	633	602	578	551	489	440	4.7	△49	△10.0	
宅	地	578	639	718	702	691	675	616	531	5.7	△85	△13.8	
有	料	25	19	8	6	6	5	5	4	0.0	△1	△20.0	
駐	車	166	188	256	255	256	257	250	240	2.6	△10	△4.0	
介	護	-	-	949	932	895	845	745	651	6.9	△94	△12.6	
そ	の	43	41	38	42	39	39	36	32	0.3	△4	△11.1	
合	計	8,088	9,030	12,574	12,611	12,613	12,476	10,979	9,379	100.0	△1,600	△14.6	

(注) 各年度の事業数は、年度末の数値であり、建設中の事業を含む。

(資料)総務省「平成17年度地方公営企業決算の概況」より引用

また、主な事業分野での公営企業の位置づけをみると、図表 4-2 のとおりとなる。

上下水道は、サービスのほとんどを公営企業が供給しており、上水道の普及率が 96% に達しているほか、初期投資が多額に及ぶ下水道でも普及率が 72% に達しており、安全で快適な国民生活の確保に貢献している。また、地下鉄やバスなどの公共交通の確保という面や、医療分野においても、公営企業は一定の役割を果たしている。

なお、地方公営企業中、独立採算を原則とした地方公営企業法適用事業が 2005 年度末で、2,867 事業となっているのに対し、非適用事業は 6,512 事業に達している。なかでも、初期投資が重く普及に時間のかかる、したがって、最も採算を確保しにくいとみられる下水道事業では、3,699 事業のうち 3,486 事業が非適用となっており、多くの団体で十分経営的な規律が働かないままに投資活動が行われている可能性がある。この点では、公営企業の位置づけがあいまいになっていると指摘できよう。

図表 4-2 主な公営企業の事業概況と地位

	事業概況	公営企業の地位
水道（用水供給を除く）	①配水能力:日量7,231万m ³ ,②導配水管:69.2万km,③平均配水量:日量4,497万m ³ ,④給水人口1人当有収水量:日量323ℓ(対前年度△2ℓ)	給水人口は124,086千人で、全国人口の96.1%に
交通（都市高速鉄道）	①車両:4,422両,②営業路線:509km,③年間輸送人員:2,788百万人(対前年度+62百万人)	年間走行kmは418百万キロで、全体の5.2%、年間輸送人員は同12.9%に
交通（自動車）	①車両:9,354両,②営業路線:10,185km,③年間輸送人員:1,063百万人	年間走行kmは347百万キロで、全体の7.4%、年間輸送人員は同25.2%に
病院	①病床数:238千床,②外来患者数:年間125百万人,③入院患者数:年間70百万人	病床数は全国の14.6%,外来患者数は同20.6%,入院患者数は同13.9%に
下水道	①処理能力:日量5,992万m ³ ,②管渠43.9万km,③年間有収水量106.3億m ³ (対前年度1.7億m ³)	汚水処理人口は9,325万人で、全国人口の72.2%に

（資料）総務省「地方公営企業年鑑」などをもとに作成

（職員数）

職員数は、全事業で2005年度末に392千人となっているが、近年は減少基調を続けており、対前年度比2.0%減となっている。事業別では、病院が234千人と最大規模となっているほか、水道59千人、下水道38千人、交通33千人などが続いている。

図表 4-3 公営企業の職員数(人,%)

事業	年度	昭和	平成							(B)の 構成比 (%)	対前年度 比較 (B)-(A)(C)	増減率 (C)/(A) (%)
		60	2	7	13	14	15	16 (A)	17 (B)			
全事業		363,946	378,273	402,282	414,668	411,583	406,496	400,414	392,441	100.0	△7,973	△2.0
水道		73,286	70,902	70,511	65,283	63,809	62,135	60,588	58,733	15.0	△1,855	△3.1
上水道		70,247	67,961	67,493	62,320	60,909	59,351	57,899	56,262	14.3	△1,637	△2.8
簡易水道		3,039	2,941	3,018	2,963	2,900	2,784	2,689	2,471	0.6	△218	△8.1
工業用水道		3,204	2,997	2,880	2,488	2,409	2,311	2,190	2,125	0.5	△65	△3.0
交通		49,934	47,632	45,023	38,408	36,915	35,609	33,927	32,519	8.3	△1,408	△4.2
電気		2,778	2,681	2,823	2,580	2,548	2,495	2,417	2,295	0.6	△122	△5.0
ガス		2,067	2,032	2,197	2,057	1,991	1,853	1,727	1,563	0.4	△164	△9.5
病院		181,220	198,349	220,472	234,153	236,392	236,254	235,896	234,091	59.6	△1,805	△0.8
下水道		34,220	37,777	42,720	42,069	41,197	40,083	38,915	37,618	9.6	△1,297	△3.3
港湾整備		1,203	1,183	996	834	774	739	765	723	0.2	△42	△5.5
市場		3,030	2,927	2,763	2,477	2,285	2,345	2,290	2,221	0.6	△69	△3.0
と畜場		1,109	941	831	628	586	576	564	550	0.1	△14	△2.5
観光施設		4,963	4,491	4,719	3,285	3,063	2,883	2,572	2,546	0.6	△26	△1.0
宅地造成		5,112	4,942	4,954	3,791	3,427	3,190	2,931	2,697	0.7	△234	△8.0
有料道路		170	125	48	11	-	3	3	3	0.0	-	-
駐車場整備		161	109	195	103	106	96	100	92	0.0	△8	△8.0
介護サービス		-	-	-	16,036	15,686	15,548	15,165	14,362	3.7	△803	△5.3
その他		1,489	1,185	1,150	465	405	376	364	303	0.1	△161	△16.8
全内	法適用企業職員	331,252	344,861	364,028	363,561	362,191	358,612	354,527	349,521	89.1	△5,006	△1.4
事業	法非適用企業職員	32,694	33,412	38,254	51,107	49,392	47,884	45,887	42,920	10.9	△2,967	△6.5
業	損益勘定所屬職員	335,613	348,810	368,293	383,496	381,645	377,921	373,543	367,385	93.6	△6,158	△1.6
の	資本勘定所屬職員	28,333	29,463	33,989	31,172	29,938	28,575	26,871	25,056	6.4	△1,815	△6.8

（資料）図表 4-2 と同じ

(決算規模と企業債残高)

普通会計の歳出に相当する決算規模⁶は05年度に21.5兆円に達し、普通会計歳出決算額(90.7兆円)の23.7%に相当し、企業債残高も60.2兆円と地方債現在高(201.3兆円)の29.9%に達している。

事業別では、下水道の6.6兆円(30.7%)のほか、病院4.8兆円(22.3%)、水道事業4.5兆円(20.9%)などが上位となっている。ここ数年決算規模は減少傾向を続けているが、財政制約が強まる中で、特に下水道事業の投資減少が影響してきているとみられる。

また、近年の投資活動の結果、事業別の企業債は、下水道が32.9兆円を占めるほか、水道11.9兆円、交通4.4兆円、病院4.1兆円などが上位となっている。

(収支状況)

収支は、法適用分で2,088億円の黒字となっているが、水道+2,216億円、下水道+458億円に対し、病院は▲1,261億円、交通は▲634億円となっている。また、減価償却を行わない法非適用分では下水道が+172億円となっている。因みに、国及び地方公共団体からの総額1兆3,945億円に及ぶ補助金等を除外すると、法適用分では、病院が▲3,391億円、下水道が▲1,484億円となるほか、非適用分でも下水道が▲2,256億円となるなど、厳しい実態が浮かび上がる。

⁶ 法適用企業＝総費用－減価償却費＋資本的支出、法非適用企業＝総費用＋資本的支出＋積立金＋繰上充用金で算出されている。

(3) 北海道における現況

(概況)

北海道が手がける公営企業は、下表のとおり、下水道(事業代替分)、流域下水道、病院、電気、工業用水道がある。このうち、下水道及び流域下水道は、地方公営企業法が非適用となっているが、残る事業は全て適用事業となっている。

2005年度の収支決算をみると、純損益ベースで、病院が▲32.4億円(前年度比▲14.4億円)、工業用水が▲2.7億円(同▲2.5億円)の赤字となったのに対し、電気が5.0億円(同4.5億円)の黒字となっている。多額の赤字を計上している病院事業については、47.0億円に及ぶ繰入金を投入した後の数字であり、実体損益はさらに厳しい状況にある(593.7億円の繰越損失)。

資本的支出をみると、病院は、建設改良費31.6億円、企業債償還10.4億円などの所要額を、企業債28.5億円、繰入金9.6億円などで賄っている。電気、工業用水については、企業債償還を主とする動きとなっている。

法非適用事業も含めて、一般会計からの繰入金⁷は90.0億円となっているほか、地方債の残高も939.1億円に達している。

図表 4-5 北海道の公営企業の17年度決算概況

(百万円)

	総収益	総費用	純損益	他会計からの繰入	地方債残高	備考
公共下水道	504	992	16	140	4,650	総収益には歳入、総費用には歳出、純損益には形式収支
流域下水道	5,728	5,722	66	1,746	25,093	総収益には歳入、総費用には歳出、純損益には形式収支
病院	15,324	18,567	-3,243	5,865	22,774	法適用
電気	3,405	2,902	503	0	15,136	法適用
工業用水	1,574	1,846	-272	1,247	26,260	法適用

(資料)北海道資料より作成。

また、道内市町村が手がける公営企業は下表のとおりとなっており、180の市町村及び2企業団が859の事業を行っている。市町村合併による統廃合などにより、前年度末から51事業もの減少をみている。事業別にみると、下水道310、簡易水道122、水道105、介護サービス92、病院84などとなっている。

職員数は、21,875名となっており、前年度末比で545人の減少となっている。事業別では、病院が13,643名と過半を占めるほか、水道2,609名、介護サービス2,323名、下水道1,769名などとなっている。

⁷ 収益及び資本的収入に計上されている。

図表 4-6 道内市町村が実施する地方公営企業の事業数

事業	平成17年度	平成16年度	増減	
上水道	105	109	△4	
簡易水道	(2) 122	(2) 140	△18	
工業用水道	4	4	0	
交通	路面	2	2	0
	自動車	1	1	0
	地下鉄	1	1	0
	計	4	4	0
電気	7	7	0	
ガス	2	2	0	
病院	84	91	△7	
下水道	公共	97 (2)	99	△2
	流域	3	3	0
	特環	(3) 97	(3) 101	△4
	農集	52	53	△1
	漁集	(3) 16	(3) 17	△1
	特排	6	4	2
	個別	39	41	△2
	計	(6) 310	(8) 318	△8
港湾	21	21	0	
市場	19	19	0	
と畜場	4	4	0	
観光施設	休養	11	13	△2
	索道	13	14	△1
	その他	12	12	0
	計	36	39	△3
宅造	臨海	(2) 17	(3) 17	0
	その他	16	18	△2
	計	(2) 33	(3) 35	△2
駐車場	9	9	0	
その他	7	7	0	
介護サービス	92	101	△9	
合計	(10) 859	(13) 910	△51	

注 ()は建設中の事業で内書である。

(資料) 北海道「平成17年度道内市町村における公営企業会計の決算概況」より引用

次に、主要な事業における事業概況をみていく。水道事業は、排水能力、平均配水量とも4%弱の全国シェアに対し、導配水管のシェアは4.8%となっており、広大な面積をカバーする北海道における展開の特色が表われている。また、交通事業では、路面電車2事業(函館、札幌)、都市高速鉄道1事業(札幌)などが実施されており、都市高速鉄道の利用者数は公営企業全体の7.3%となっている。病院は病床数が6.5%となっており、人口シェア⁸からみて整備水準が高いと言える一方、入院患者数のシェアは6.1%にとどまっており、全国平均よりも低い利用状況にあることがわかる。下水道は、処理能力の全国シェアの4.9%に対し、官渠のシェアは7.0%に達しており、水道同様の地域構造が強く表われている。

⁸ 2005年国勢調査ベースで、全国の126,757千人に対し、北海道は5,627千人になっており、全国シェアは4.4%となっている。

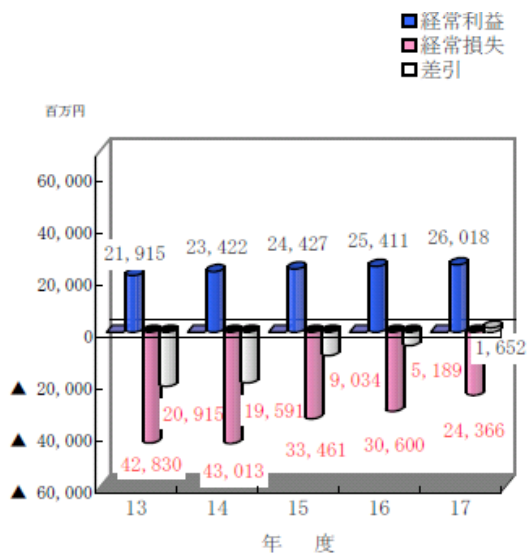
図表 4-7 主な公営企業の事業概況 (%)

	事業数	事業概況	全国シェア	備考
水道 (用水供給を除く)	106	①配水能力:日量2,848千m ³ ②導配水管:33.1千km ③平均配水量:日量1,703千m ³	3.9 4.8 3.8	
交通	4	路面電車2事業,自動車運送1、都市高速鉄道1(車両396,営業路線48km、利用者204百万人)	7.3	シェアは利用者による
病院	84	①病床数:15,544床 ②外来患者数:年間841万人 ③入院患者数:年間429万人	6.5 6.7 6.1	
下水道	310	①処理能力:日量2,942千m ³ ②管渠30,928km ③処理水量851.7千m ³	4.9 7.0 6.1	

(資料) 図表 4-2 と同じ

その経営状況をみると、建設中の事業を除く 849 のうち、黒字が 627 事業 (経常利益が 260.1 億円)、となったのに対し、赤字 222 事業 (経常損失が▲243.6 億円) となっている。この結果、公営企業の全体損益は 16.5 億円の黒字となり、前年度の▲51.2 億円から大きく改善している。主要事業別にみると、水道が+51.20 億円、下水道が+98.8 億円の黒字に対し、交通が▲16.2 億円、病院が▲111.3 億円の赤字となっている。この結果、繰越欠損を有する事業は 133 事業となり、全体で▲5,443 億円に達している。

図表 4-8 地方公営企業の収支の推移



(資料) 図表 4-6 と同じ

2005年度における公営企業の建設投資は1,593億円となっているが、全国と同様に、下水道における投資抑制などを背景に、前年度より▲100億円の減少となっている。

図表 4-9 建設投資の状況（百万円, %）

事業	平成17年度	平成16年度	増減	増減率
水道	43,999	45,289	△ 1,290	△ 2.8
交通	8,949	7,642	1,307	17.1
病院	18,870	13,213	5,657	42.8
下水道	74,398	88,460	△ 14,062	△ 15.9
その他の事業	13,132	14,741	△ 1,609	△ 10.9
合計	159,348	169,345	△ 9,997	△ 5.9

(資料)図表 4-6 と同じ

公営企業に対する繰入金は05年度で1,847億円と、普通会計歳出規模（2兆8,512億円）の6.5%に達している。

図表 4-10 繰入金の状況（百万円, %）

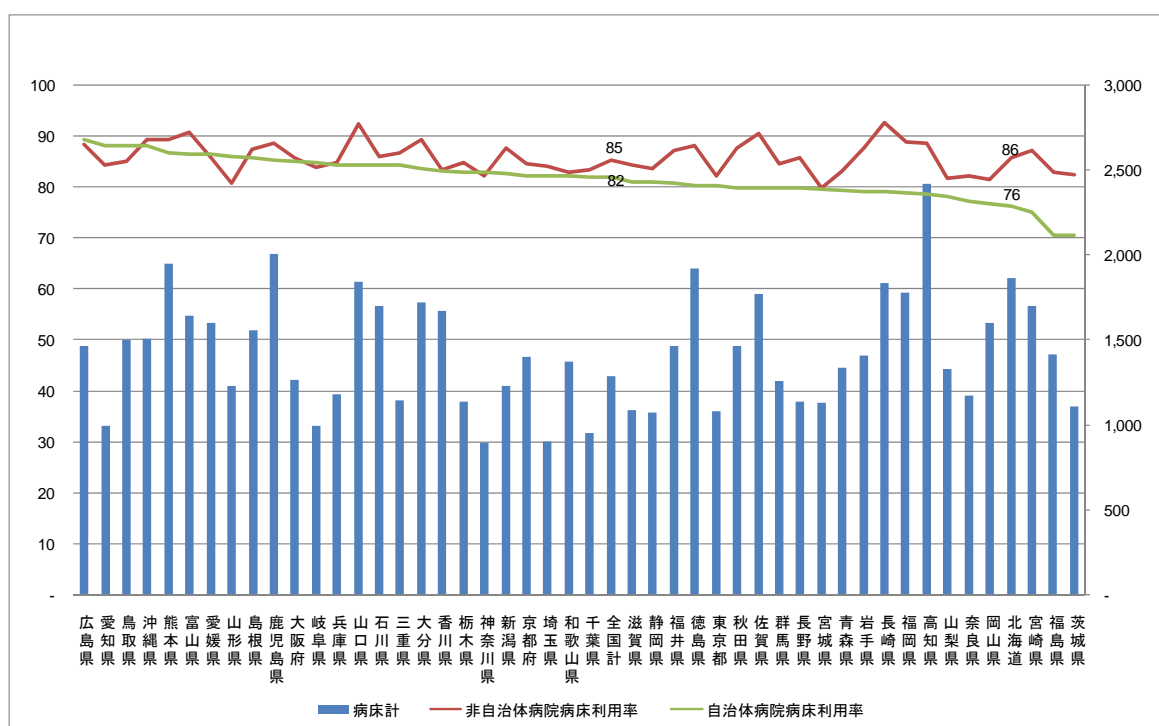
事業	平成17年度	平成16年度	増減	増減率
水道	12,382	11,295	1,087	9.6
交通	20,803	17,937	2,866	16.0
病院	41,684	42,681	△ 997	△ 2.3
下水道	97,138	104,530	△ 7,392	△ 7.1
その他の事業	12,718	15,186	△ 2,468	△ 16.3
合計	184,725	191,629	△ 6,904	△ 3.6

(資料)図表 4-6 と同じ

次に自治体・非自治体別に病床利用率をみていく。

北海道は、非自治体の病床利用率が 86%とほぼ全国平均(85%)並みの水準にあるのに対し、自治体病院の病床利用率は全国平均(82%)を6ポイント下回る76%にとどまっている。全都道府県中下位から4位に位置づけられるが、病床過剰に加えて過疎地域における立地が多いことなどが、背景要因として考えられる。

図表 4-12 都道府県別にみた経営主体別病床利用率



(資料) 図表 4-2 と同じ

最後に、病床当たりの医業収益と医業費用の状況をみていく。

医業収益は、主に病床利用率や医療内容によって変動すると考えられるが、北海道の病床当たり医業収益は12.7百万円と全国平均(15.4百万円)の83%にとどまっている。病床利用率が低いことなどが影響しているとみられ、全都道府県中下位から7位となっている。

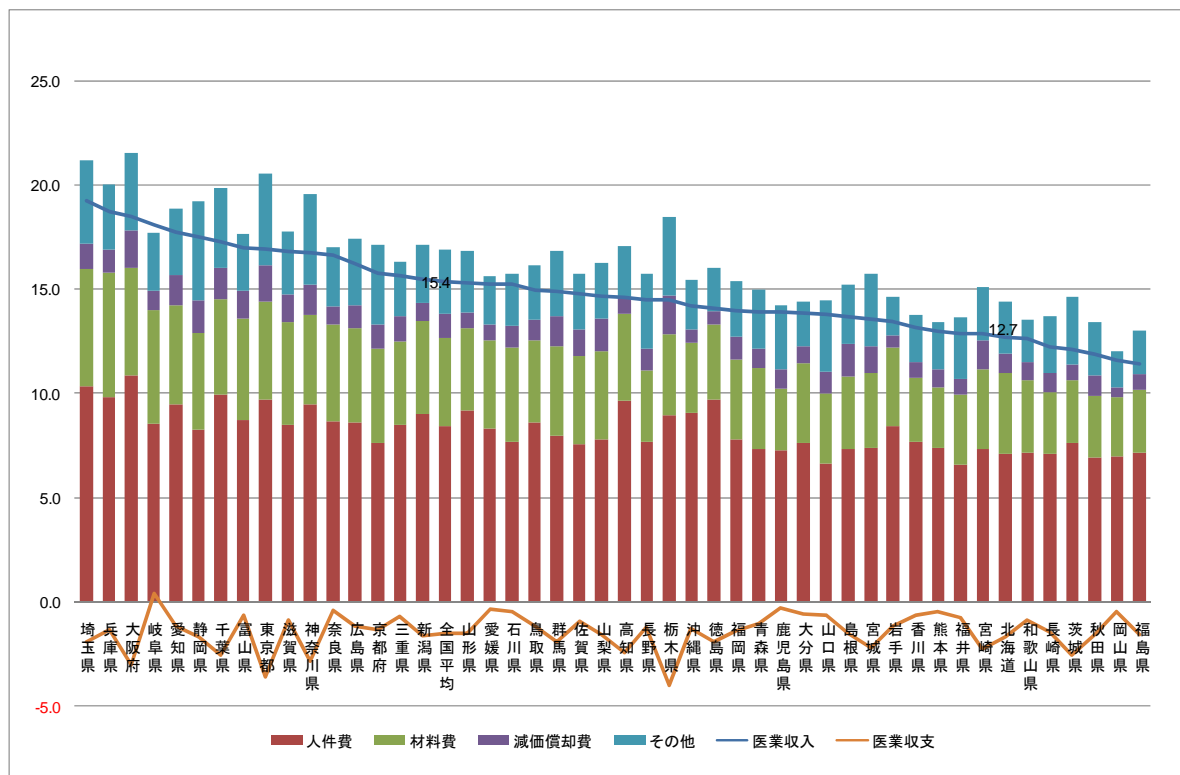
一方、病床当たりの医業費用も14.4百万円と、全国平均(16.9百万円)85%にとどまっているが、差引した医業収支は▲1.7百万円になっている。

実数の医業収支は▲295億円と2003年度の自治体病院全体の赤字(▲3,615億円)の8.2%に及んでいるが、低利用率による影響が強く表れているとみられる。

ここでは十分触れていないが、自治体病院の赤字の大半は、人件費と設備費(償却金利負担)の官民格差によって説明でき、これまでの民営化はこうした面を是正することで一定の成果を上げてきているものの、北海道においては、まずは統廃合なども含むマクロの需

給調整に踏み込んでいかないと、持続可能な形での医療体制は確立しえないものと思われる。

図表 4-13 病床当たりの医業収支



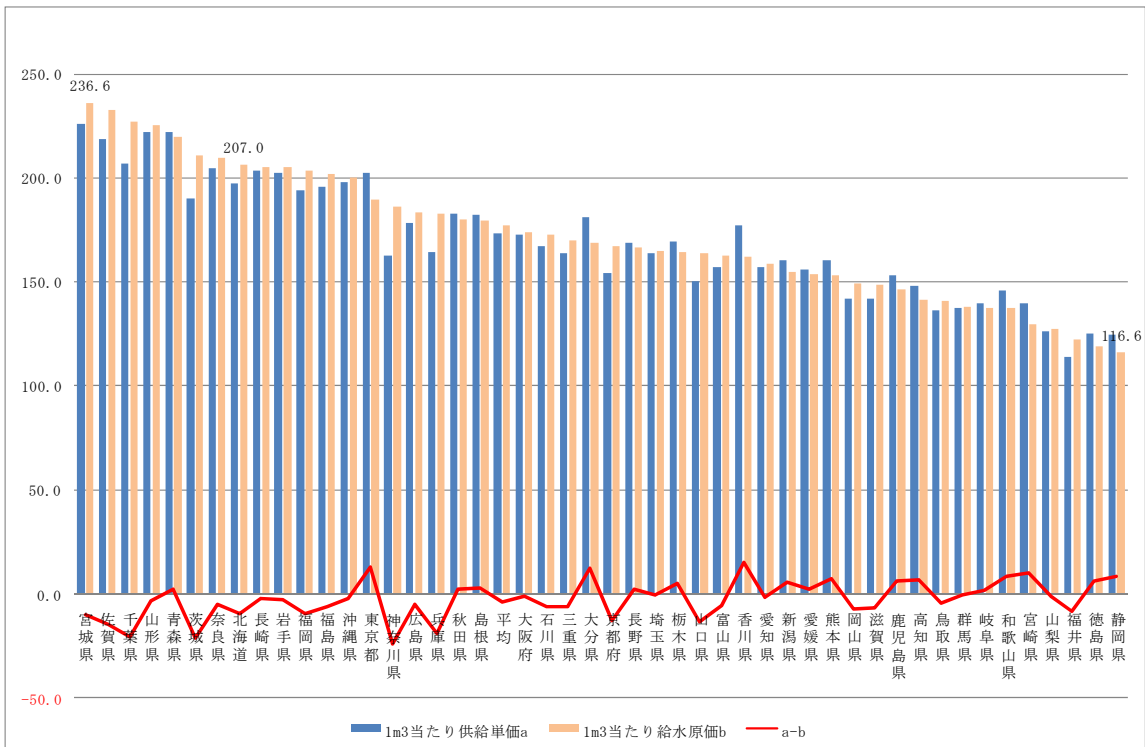
(資料) 図表 4-2 と同じ

②水道

水道については、2004年度の地方公営企業年鑑をもとに、法適用分の水道事業の北海道における事業特性を概観する。

最初に、都道府県別にみた有収水量 m^3 当たりの給水原価をみると、北海道は207円と全国平均（178円）を29円も上回っている。受水費は相対的に低い一方で、規模の小さい事業者が多く、単位当たりの資本費（償却金利負担）が重いことが主因とみられる。一方、相対的に高い給水原価を吸収できる供給単価の設定が十分なされておらず、供給単価は 1m^3 当たり198円にとどまっており、 1m^3 当たり▲9円の赤字となっている。全都道府県のうち10番目に大きい赤字幅となっており、採算面での課題は大きい。

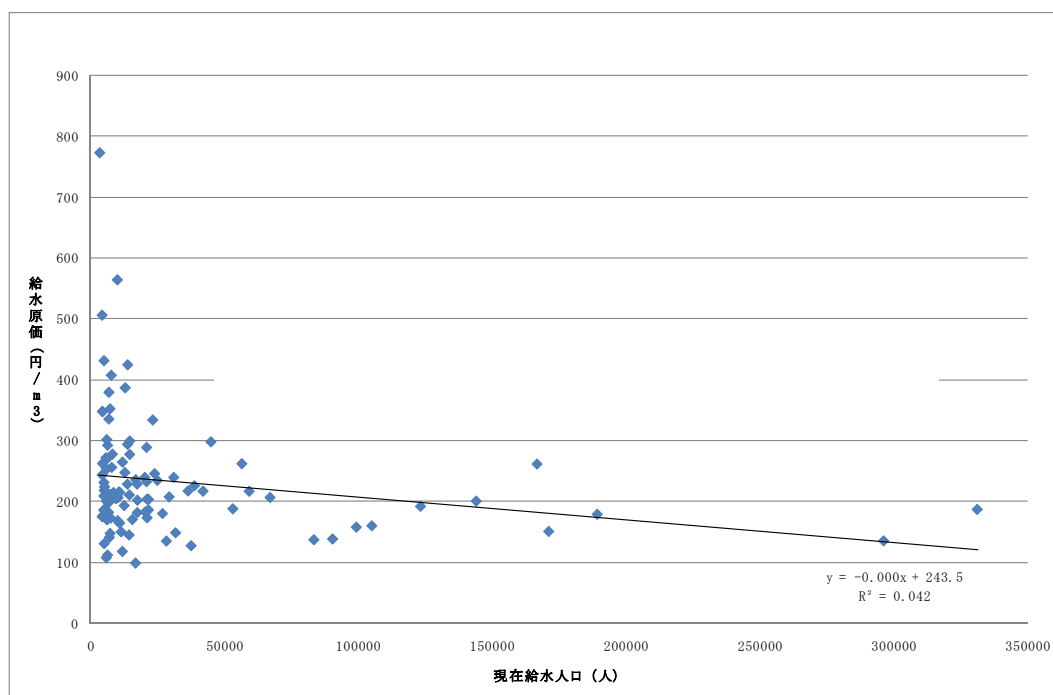
図表 4-14 都道府県別にみた末端給水事業の供給単価と給水原価



(資料) 図表 4-2 と同じ

道内の個別の法適用事業者（札幌市を除く 104 事業）について、規模と給水原価の関係をみるために、x 軸に現在給水人口を、y 軸に給水原価をプロットする。その結果は、あまり明確な傾向は見出せないものの、それでも、供給規模の小さいところの給水原価の高い事業が多くあることは明確に読み取れる。

図表 4-15 現在給水人口と給水原価（法適用、除く札幌市）

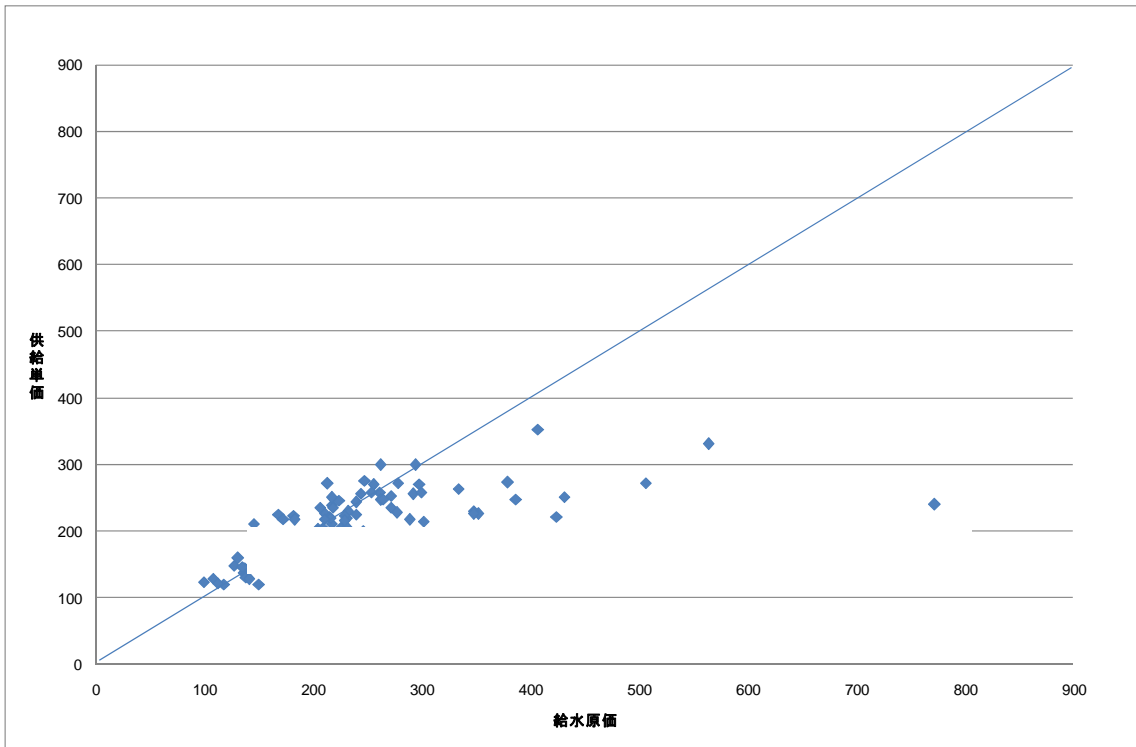


(資料) 図表 4-2 と同じ

次に法適用の事業者ごとの有収水量当たりの供給単価と給水原価の関係をみていくと、105 事業者のうち、供給単価が給水原価を上回っている事業者は 45 事業者にとどまっている。したがって、過半の事業者が原価を吸収しうる価格設定ができていないことになり、原価が高いほどかい離幅が大きい状況にある。

今後、水道事業は本格的な設備の更新時期を迎える時期に来ており、道内の事業者にとっては、短期的には、コストに見合う料金をいかに実現するか、設備の長寿化を目指すマネジメントをいかに実現するか、さらに中長期的には、規模のメリットなども含め効率的な設備更新をいかに実現するか、などが大きな課題と言える。

図表 4-16 有収水量当り供給単価と給水原価 (円/m³)



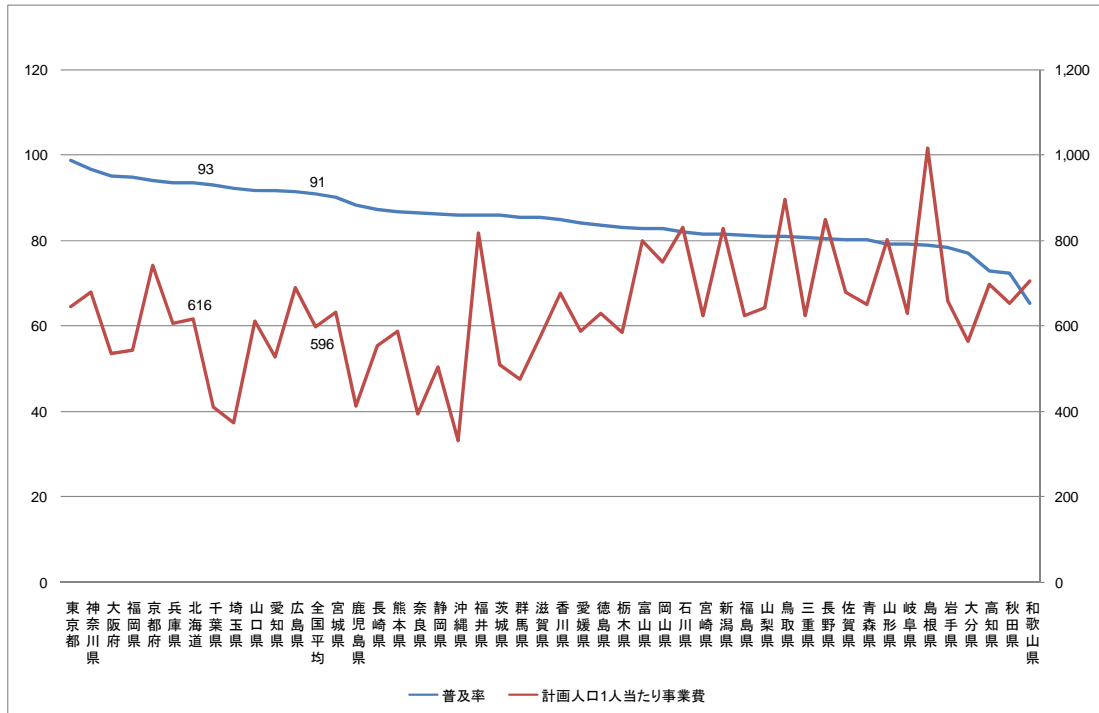
(資料) 図表 4-2 と同じ

③下水道

下水道については、2004年度の地方公営企業年鑑をもとに、法適用分と法非適用分とに分けて下水道事業の北海道における事業特性を概観する。

下水道は、整備に多額の費用と長期間を要し、地域特性を踏まえ簡易的な形態も含め、いかに適切な事業選択を行い、円滑に事業を進めるかが求められる事業と言えるが、北海道は、人口密度が小さいという決定的に厳しい事業環境にもかかわらず、水洗便所設置人口でみると、全都道府県中7位の普及率にある。

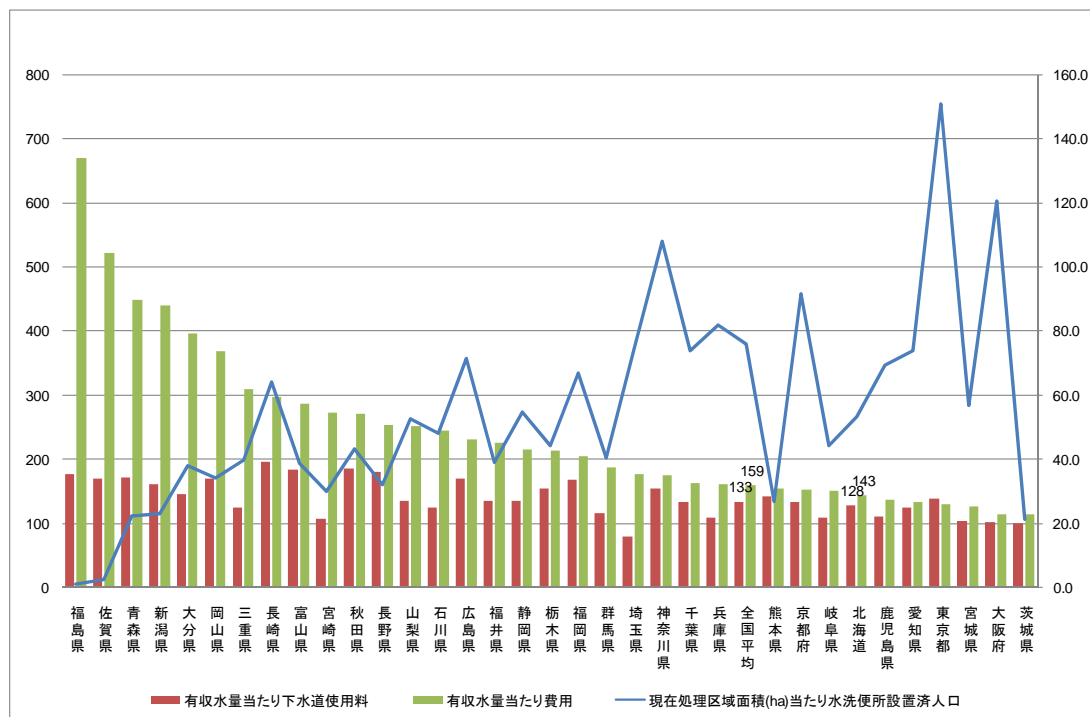
図表 4-17 下水道普及率と計画人口当たり総事業費



(資料) 図表 4-2 と同じ

法適用事業の状況を見ると、北海道の下水道は有収水量当たりの費用⁹が 143 円/m³と全国平均（159 円/m³）よりも低い水準となっているが、有収水量当たりの下水道使用料も 128 円/m³にとどまっており、事業性は十分確保されていない状況にある。

図表 4-18 都道府県別にみた有収水量当たり下水道使用量等（法適用，円・人）

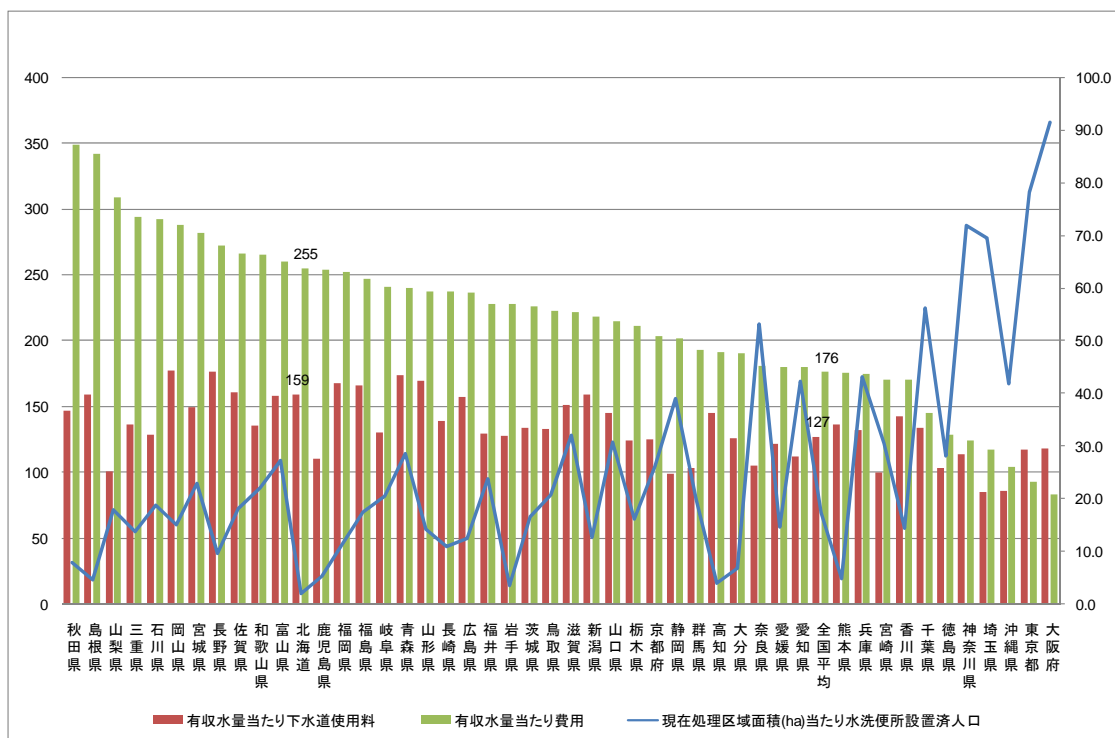


(資料) 図表 4-2 と同じ

⁹ データからは汚水処理費は把握できないため、 営業費用+支払利息-雨水処理負担金-受託工事費で算出している。

また、非適用事業についてみると、北海道は人口密度の低さがより顕著に収支構造に影響していると言え、有収水量当たりの費用¹⁰が重くなるとともに、使用料でカバーできる部分がより小さくなっている。

図表 4-19 都道府県別にみた有収水量当たり下水道使用料等（法非適用，円・人）



(資料) 図表 4-2 と同じ

下水道は投資負担が重く、人口密度の小さい北海道においては、より事業性確保は難しい状況にあり、これから整備を進めなくてはならない事業は、より厳しい状況に置かれる可能性が高い。また、これまでの投資負担と下水道処理料水準のかい離は大きいと言え、この水準を埋めることから当該事業の再構築を始めていく必要がある。

¹⁰ 非適用事業においては、記述したとおり、減価償却費が未計上となっている点に留意する必要がある。

2. 第3セクター等の現況

以下では、総務省が2006年12月に公表した「第3セクター等の状況に関する調査」個別データを用いて、全国の概況、北海道の状況などについてをみていく。

(1) 全国の概況

① 法人数及び出資状況

地方公共団体が出資する法人数は、全体で9,208法人となり、法人分類別では、民法法人(社団法人及び財団法人)4,183、商法法人(株式会社及び有限会社)3,790、土地開発公社1,128などになっている。地方公共団体の出資比率は、地方3公社及び地方独立行政法人は100%となっているのに対し、社団法人は52.0%、財団法人は73.2%、株式会社は40.9%、有限会社は68.5%となっている。

一方、役員総数は112,118人となっているが、このうち地方公共団体出身者(退職者及び出向者)は31,568人と、全体の28.2%を占めている。また、職員数は206,486人となっているが、このうち地方公共団体出身者は38,519人と、全体の18.7%に達している。なお、地方公共団体出身者以外も含めて、役員のうち7,718人、職員のうち10,502人の給与が団体負担となっており、相互の密接な関係がうかがえよう。

地方公営企業との比較でみると、法人数はほぼ同じ水準にあるほか、職員数¹¹でも8割程度の水準にあり、地方公営企業同様に、地方公共団体の公共サービスの提供に大きな役割を果たしてきたと言える。

図表 4-20 法人分類別3セク等の状況(億円, %, 人)

	法人数	出資総額	地公体等の出資額	同出資比率	役員総数	うち地公体出	常勤役員	うち地公体出	非常勤役員	うち地公体出	職員	うち地公体出
1 社団法人	434	1,344	699	52.0	5,985	1,358	356	177	5,629	1,181	4,049	613
2 財団法人	3,749	11,183	8,182	73.2	57,573	15,634	4,115	1,972	53,458	13,662	80,132	23,022
3 株式会社	3,457	30,903	12,634	40.9	33,119	6,487	6,894	1,194	26,225	5,293	101,317	3,135
4 有限会社	333	52	35	68.5	1,970	389	218	17	1,752	372	2,488	38
7 地方住宅供給公社	57	22	22	100.0	514	313	137	77	377	236	3,361	705
8 地方道路公社	42	10,936	10,936	100.0	259	163	106	56	153	107	1,476	666
9 土地開発公社	1,128	97	97	100.0	12,635	7,213	1,084	245	11,551	6,968	8,327	6,351
10 地方独立行政法人	8	1,880	1,880	100.0	63	11	35	7	28	4	5,336	3,989
計	9,208	56,416	34,485	61.1	112,118	31,568	12,945	3,745	99,173	27,823	206,486	38,519

(資料)総務省「第3セクター等の状況に関する調査」個表をもとに作成

業務別にみると、法人数は、地域・都市開発1,658、農林水産1,410、観光・レジャー1,375、教育1,186などが主な分野となっている(この4分野で全体の61.1%に)。

地方公共団体の出資額は、運輸・道路が2.3兆円と全体の過半を占めるほか、教育文化、

¹¹ 第3セクター等については、役職員数で比較している。

商工、農林水産などで2千億円を超える水準になっている。

また、役員派遣については、農林水産や観光・レジャー分野などで多くなっているのに対し、職員派遣は、教育文化、地域・都市開発などで多人数にのぼっている。

図表 4-21 業務分野別 3セク等の状況(億円, %, 人)

業務分類	法人数	出資総額	地公体等の出資額	同出資比率	役員総数	うち地公体出	常勤役員	うち地公体出	非常勤役員	うち地公体出	職員	うち地公体出
1 地域・都市開発	1,658	4,873	2,246	46.1	18,764	9,388	1,997	606	16,767	8,782	19,958	9,985
2 住宅・都市サービス	173	392	169	42.9	1,825	725	431	171	1,394	554	5,915	1,270
3 観光・レジャー	1,375	3,459	991	28.6	12,984	2,825	1,415	257	11,569	2,568	26,500	776
4 農林水産	1,410	3,810	2,316	60.8	14,814	3,474	1,456	370	13,358	3,104	18,404	1,207
5 商工	753	5,071	2,664	52.5	10,197	2,007	1,085	356	9,112	1,651	11,696	2,030
6 社会福祉・保健医療	528	1,055	795	75.4	8,390	1,990	565	276	7,825	1,714	18,748	2,738
7 生活衛生	308	493	275	55.8	3,496	1,386	484	238	3,012	1,148	11,412	3,743
8 運輸・道路	501	23,666	18,518	78.2	5,341	1,666	1,310	402	4,031	1,264	27,120	2,757
9 教育・文化	1,186	4,624	3,736	80.8	18,715	4,584	1,296	556	17,419	4,028	28,850	11,414
10 公害・自然環境保全	79	471	242	51.3	1,189	327	71	34	1,118	293	1,270	321
11 情報処理	108	539	116	21.5	1,226	284	263	56	963	228	6,527	45
12 国際交流	120	690	558	80.8	2,227	421	158	58	2,069	363	944	352
13 その他	1,009	7,272	1,860	25.6	12,950	2,491	2,414	365	10,536	2,126	29,142	1,881
計	9,208	56,416	34,485	61.1	112,118	31,568	12,945	3,745	99,173	27,823	206,486	38,519

(資料)図表 4-20 と同じ

地方公共団体との関係を端的に表す指標として、公の施設を管理する法人数をみていくと、地方公社を除く法人の46.8%に達しており、このうち、指定管理者には1,621法人がなっている。

公の施設管理を主たる事業とする法人が2,698法人と、全体の33.8%に達しており、2期目の指定管理者制度の円滑な導入等に向けて、法人の位置づけの見直しなどが大きな課題になっていると言えよう。

図表 4-22 第3セクター等による公の施設の管理運営状況

	主たる事業として公の施設管理を行う法人			主たる事業ではないが公の施設管理を行う法人			行っていない法人	計	(参考)行っていない法人の割合
	指定管理者	それ以外	小計	指定管理者	それ以外	小計			
民法法人	674	870	1,544	252	384	636	2,003	4,183	47.9
商法法人	537	616	1,153	158	247	405	2,232	3,790	58.9
地方独立行政法人	0	1	1	0	0	0	7	8	87.5
計	1,211	1,487	2,698	410	631	1,041	4,242	7,981	53.2

(資料)図表 4-20 と同じ

②経営概況

法人分類別¹²に損益状況をみると、経常利益は土地開発公社を除き黒字となっており、全体で1,533億円の経常利益となっている。ただし、この数字は、経常収益に4,560億円もの補助金が投入された結果との見方もでき、特に民法法人や地方独立行政法人への投入が多額の上っていることには留意する必要がある。

当期損益は、大型の減損処理などの影響により、株式会社で▲3.5千億円もの赤字計上になっており、全体でも▲3.3千億円の赤字となっている。個別にみていくと、▲500億円以上の減損処理を行った法人が、大阪ワールドトレードセンタービルディング、東京テレポートセンター、アジア太平洋トレードセンター、東京臨海副都心建設(以上が株式会社)、及び茨城県住宅供給公社の5法人に及んでおり、こうした影響が全体数字にも強く影響していると言えよう。

図表 4-23 法人分類別 3セク等の損益状況(億円)

法人分類	法人数	経常収益	うち地公体補助金収入	うち地公体からの受託収入	経常費用	うち減価償却費	うち支払利息	経常利益(損失)	当期利益(損失)
1 社団法人	379	2,853	290	193	2,857	92	94	47	47
2 財団法人	3,582	36,643	3,181	9,438	35,763	686	672	684	754
3 株式会社	2,443	19,465	191	4,588	18,984	2,468	817	481	-3,547
4 有限会社	306	346	12	43	345	6	1	1	-1
7 地方住宅供給公社	57	4,406	168	1,325	4,255	273	323	148	-103
8 地方道路公社	42	2,745	102	763	2,503	66	342	242	193
9 土地開発公社	1,128	10,307	110	1,644	10,446	49	163	-139	-758
10 地方独立行政法人	8	1,135	508	2	1,067	45	2	68	89
計	7,945	77,900	4,560	17,994	76,219	3,686	2,414	1,533	-3,327

(資料)図表 4-20 と同じ

一方、財政状況をみると、総資産は33.1兆円に及び、うち固定資産等が23.4兆円と70%を超える水準になっている。固定資産等に見合う22.5兆円が固定負債等で賄われる一方で、資本も6.2兆円と全体の20%弱の水準に達している。

図表 4-24 法人分類別 3セク等の財政状況(億円)

法人分類	流動資産	固定資産等	うち有形固定資産	資産合計	流動負債	うち地公体からの短期借入金	うちその他の短期借入金	固定負債+繰延負債	うち地公体からの長期借入金	資本(または正味財産)	負債・資本合計
1 社団法人	1,356	20,434	5,019	21,790	502	13	150	19,436	4,158	1,852	21,790
2 財団法人	16,388	52,471	57,508	69,621	9,731	905	2,549	34,820	9,163	24,323	68,859
3 株式会社	17,656	79,868	61,657	97,523	12,726	541	6,136	69,527	10,429	15,270	97,523
4 有限会社	100	69	67	169	62	2	14	45	1	61	169
7 地方住宅供給公社	4,406	26,380	17,456	30,787	5,047	763	2,993	21,894	5,084	3,845	30,787
8 地方道路公社	1,272	51,711	36,801	52,983	1,313	218	498	40,018	6,089	11,652	52,983
9 土地開発公社	55,326	1,222	287	56,548	14,385	2,393	10,402	38,704	4,485	3,459	56,548
10 地方独立行政法人	234	2,184	2,162	2,418	162	0	0	379	9	1,877	2,418
計	96,739	234,338	180,958	331,838	43,929	4,834	22,741	224,824	39,416	62,339	331,076

(資料)図表 4-20 と同じ

さらに、地方公共団体からの財政支援の状況をみると、財団法人の3.1千億円を中心に、

¹² 地方公共団体の出資比率が25%を超えもののほか、25%未満でも公的支援のあるものなどを集計している。因みに総務省の公表資料では7,941法人が対象とされているが、ここでは個票から拾い出した7,945法人をベースに集計している。

補助金総額は 4.7 千億円に達している。このほかにも、貸付金 4.4 兆円、損失補償 3.3 兆円、債務保証 6.1 兆円などの財政支援が第 3 セクター等に実施されている。

図表 4-25 法人分類別 3 セク等への財政支援状況 (億円, %)

法人分類	補助金総額	経常収益に含まれる補助金収入	経常収益に占める割合 (%)	貸付金	損失補償総額	債務保証総額
1 社団法人	290	290	10.2	4,171	4,283	0
2 財団法人	3,193	3,181	8.7	10,043	14,237	0
3 株式会社	383	191	1.0	10,967	4,565	0
4 有限会社	12	12	3.4	2	24	0
7 地方住宅供給公社	168	168	3.8	5,847	6,097	0
8 地方道路公社	102	102	3.7	6,307	155	22,631
9 土地開発公社	126	110	1.1	6,878	3,791	38,071
10 地方独立行政法人	508	508	44.7	9	0	0
計	4,780	4,560	5.9	44,224	33,151	60,702

(資料) 図表 4-20 と同じ

④ 主な法人分類別の経営状況

活動が多岐にわたる民法法人及び商法法人について、業務分類別に概況をみていく。

このうち、民法法人については、法人数、経常収益ともに教育・文化が最大となっているほか、農林水産、社会福祉・保健医療などが続く形になっている。

補助金も教育・文化の 1.1 千億円を筆頭に、全体で 3.5 千億円が投入され、結果として、ほとんどの分野で収支相償が確保される形になっている。

図表 4-26 民法法人の財務状況等 (億円, %)

業務分類	法人数	経常収益	経常費用の合計	うち減価償却費 b	うち支払利息	経常利益 (損失)	当期利益 (損失)	キャッシュフロー a+b	固定負債 +繰延負	c/a+b	補助金総額	うち経常収益計上	対経常収益比率 (%)	貸付金	損失補償総額	債務保証総額
1 地域・都市開発	302	3,765	3,354	102	94	178	178	280	8,063	29	165	164	4.4	487	6,563	0
2 住宅・都市サービス	49	653	660	6	3	-1	-1	5	426	78	23	22	3.4	29	168	0
3 観光・レジャー	344	1,122	1,088	31	5	9	9	41	384	9	129	128	11.4	21	168	0
4 農林水産	632	4,318	4,242	122	142	33	33	155	14,644	95	541	541	12.5	5,713	7,396	0
5 商工	304	3,029	3,051	142	431	53	52	195	15,126	78	500	500	16.5	2,626	774	0
6 社会福祉・保健医療	472	3,629	3,611	65	6	20	18	85	2,863	34	557	557	15.3	104	139	0
7 生活衛生	203	2,621	2,627	89	11	-278	-278	-189	1,332	-7	95	91	3.5	140	586	0
8 運輸・道路	47	894	873	143	41	19	93	162	4,074	25	45	45	5.0	1,667	1,465	0
9 教育・文化	1,080	7,641	7,436	30	22	255	255	285	2,461	9	1,073	1,069	14.0	287	1,103	0
10 公害・自然環境保全	67	348	350	19	1	-3	-3	16	72	4	38	38	11.0	21	10	0
11 情報処理	10	88	87	4	0	2	2	6	31	5	3	3	3.9	0	0	0
12 国際交流	115	249	251	2	0	0	0	2	11	5	62	62	24.9	3	0	0
13 その他	336	11,140	10,990	24	10	442	442	466	4,768	10	251	251	2.3	3,114	147	0
計	3,961	39,496	38,620	778	766	730	800	1,508	54,255	36	3,482	3,471	8.8	14,213	18,520	0

(資料) 図表 4-20 と同じ

同様に商法法人の業務別概況をみると、法人数は、観光・レジャー、農林水産などが多くなっているが、経常収益は運輸・道路が 7.0 千億円と最大規模になっている。

また、経常損益ではほとんどの分野で黒字となっているが、当期利益は、既述したとおり、減損処理の影響などにより、地域・都市開発、商工で▲1 千億円を超える赤字計上となっている。補助金は、運輸・道路が総額の過半を占めているが、全体で 4 百億円弱と民法法人に対する金額の 10%程度にとどまっている。

図表 4-27 商法法人の財務状況等(億円, %)

業務分類	法人数	経常収益	経常費用	うち減価 償却費 b	うち支払 利息	経常利益 (損失)	当期利益 (損失)	キャパシティー a+b	固定負債 +繰延負	c/a+b	補助金総 額	うち経常 収益計上	対経常収益 比率 (%)	貸付金	損失補償 総額	債務保証 総額
1 地域・都市開発	159	1,618	1,535	233	135	83	-1,328	316	13,666	43	15	15	0.9	775	501	0
2 住宅・都市サービス	36	310	287	45	9	22	-4	68	324	5	1	1	0.2	14	3	0
3 観光・レジャー	832	2,954	2,912	111	47	42	-415	153	2,496	16	27	22	0.8	473	337	0
4 農林水産	593	3,053	2,997	79	21	57	30	135	677	5	36	35	1.1	73	194	0
5 商工	337	1,931	1,791	178	49	141	-1,308	319	4,385	14	45	44	2.3	525	1,158	0
6 社会福祉・保健医療	17	32	38	3	1	-6	1	-3	55	-20	0	0	0.1	0	20	0
7 生活衛生	82	560	519	53	15	41	-39	94	631	7	3	3	0.5	59	6	0
8 運輸・道路	336	7,005	7,027	1,511	518	-22	-362	1,489	45,573	31	243	59	0.8	8,864	2,230	0
9 教育・文化	42	249	239	11	2	9	0	20	103	5	7	7	2.9	3	6	0
10 公害・自然環境保全	8	12	13	1	0	-1	-1	1	7	8	2	2	14.0	0	4	0
11 情報処理	54	358	344	8	1	13	5	21	36	2	1	1	0.1	12	1	0
12 国際交流	1	8	9	2	0	-1	-2	1	11	13	0	0	0.0	0	0	0
13 その他	252	1,720	1,617	240	21	104	-125	343	1,607	5	17	14	0.8	173	130	0
計	2,749	19,811	19,328	2,475	818	482	-3,547	2,957	69,573	24	395	203	1.0	10,969	4,589	0

(資料)図表 4-20 と同じ

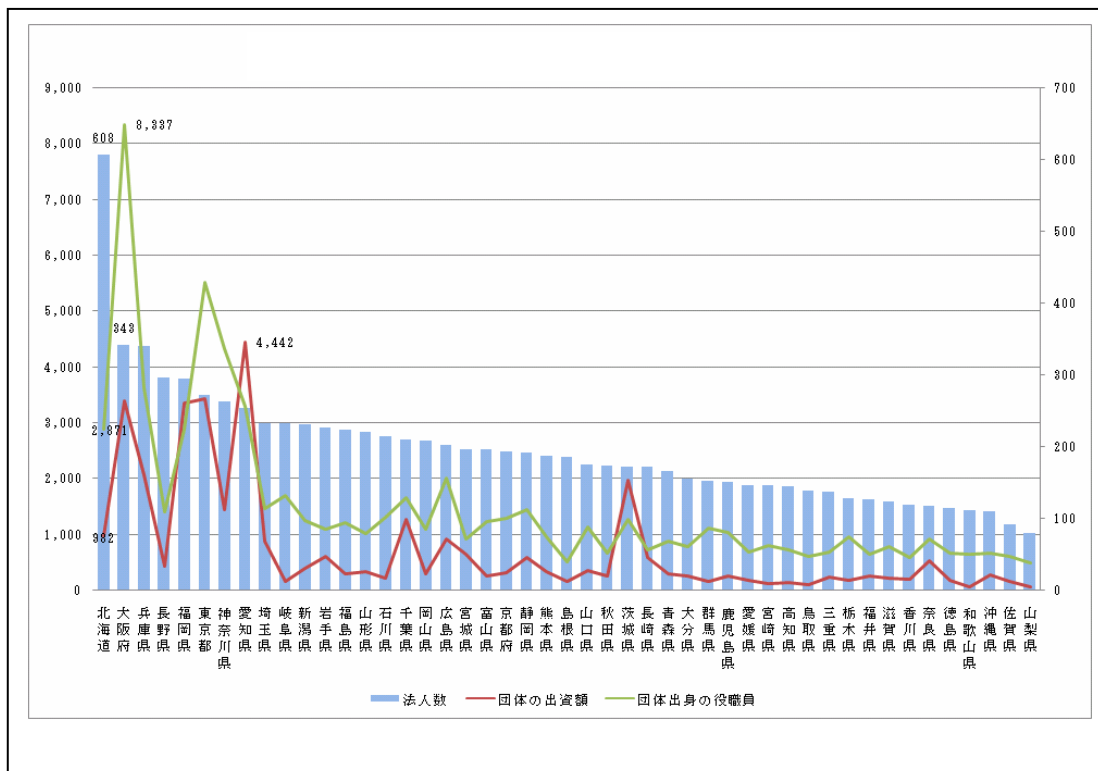
(2) 都道府県別にみた北海道の第3セクター等の位置づけ

図表4-28は、都道府県別に法人数、団体の出資額、団体からの役職員派員数をグラフ化している。

北海道は、法人数が608となっており、2位の大阪府の343を大きく引き離して、全国1位となっている。

法人への団体出資額は982億円、役職員の派遣総数も2,871名となっているが、1法人当たりで見ると、それぞれ1.6億円、4.7人となっており、全国平均の3.7億円、7.6人を大きく下回っている。道内で、民間主体が少なく、他地域よりも第3セクター等のスキームが活用されることが多いとみられるほか、人口規模の小さい市町村が多く、市町村合併もあまり進んでいないことなどが、こうした数字の背景要因として考えられよう。

図表4-28 都道府県別にみた法人数と団体出資額等（億円）



(資料)図表4-20と同じ

また、経常収益と経常損益の都道府県計をみると、北海道は経常収益が3,086億円と全国7位となっている。1法人当たりで見ると、5.9億円となり、全国平均の9.8億円を大きく下回っている。また、14府県で経常赤字となる中で、北海道は39億円の黒字となっている。

図表 4-29 都道府県別にみた経常収益（億円）



(資料)図表 4-20 と同じ

(3) 北海道における現況

① 法人数及び出資状況

北海道の地方公共団体が出資する法人数は、608 法人あり、法人分類別では、民法法人 160、商法法人 345、土地開発公社 102 などとなっている。株式会社数は全国の 9.4%に達しているほか、土地開発公社数も全国の 9.0%となっており、北海道の数の多さにつながっている。

地方公共団体の出資額は 982 億円となっているが、同比率は公社の 100%や、民法法人の 66.6%に対し、株式会社は 28.8%となっており、全国平均（40.9%）よりも 10 ポイント以上低くなっている。

このことは、民間の出資意欲が高いというより、本来民間が手がけるべき事業にも公的関与が行われている結果と受け止める必要があるように思われる。

役員総数 6,356 人のうち、地方公共団体出身者は 1,661 人となる一方で、職員総数 13,088 人のうち、地方公共団体出身者は 1,210 人となっている。

図表 4-30 北海道における法人分類別 3 セク等の状況（億円, %, 人）

	法人数	出資総額	地公体等の出資総額	同出資比率	役員総数	うち地公体出身	常勤役員	うち地公体出身	非常勤役員	うち地公体出身	職員	うち地公体出身
1 社団法人	18	382	254	66.6	236	33	17	9	219	24	313	20
2 財団法人	142	322	215	66.6	2,110	517	201	118	1,909	399	3,664	705
3 株式会社	325	1,748	503	28.8	2,947	667	655	116	2,292	551	8,434	82
4 有限会社	20	3	2	60.1	130	26	10	1	120	25	173	5
7 地方住宅供給公社	1	0	0	100.0	6	1	2	0	4	1	11	0
9 土地開発公社	102	7	7	100.0	927	417	67	36	860	381	493	398
計	608	2,463	982	39.9	6,356	1,661	952	280	5,404	1,381	13,088	1,210

(資料) 図表 4-20 と同じ

これを業務別にみると、観光・レジャー133、地域・都市開発 132、農林水産 91 などが主な分野となっており、なかでも、観光・レジャーでの法人数の多さが目立っている（同分野の全国のシェア 14.9%に対し、北海道は 21.9%）。

図表 4-31 北海道における業務分類別 3 セク等の状況（億円, %, 人）

	法人数	出資総額	地公体等の出資総額	同出資比率	役員総数	うち地公体出身	常勤役員	うち地公体出身	非常勤役員	うち地公体出身	職員	うち地公体出身
1 地域・都市開発	132	927	290	31.3	1,276	506	156	61	1,120	445	1,553	449
2 住宅・都市サービス	20	72	20	27.6	163	30	59	17	104	13	541	62
3 観光・レジャー	133	151	70	46.3	1,142	307	155	51	987	256	2,011	29
4 農林水産	91	309	123	39.9	860	162	175	18	685	144	2,205	49
5 商工	37	172	98	57.0	470	77	65	20	405	57	666	45
6 社会福祉・保健医療	26	78	49	62.3	398	111	29	21	369	90	694	55
7 生活衛生	21	19	8	41.5	206	67	34	18	172	49	667	166
8 運輸・道路	32	234	65	27.6	340	78	82	12	258	66	1,486	28
9 教育・文化	53	118	29	24.7	762	165	55	34	707	131	1,108	224
10 公害・自然環境保全	6	15	8	54.3	68	17	6	4	62	13	118	14
11 情報処理	13	31	7	22.1	131	24	27	9	104	15	481	5
12 国際交流	3	9	7	79.9	74	2	34	1	40	1	37	17
13 その他	41	327	208	63.7	466	115	75	14	391	101	1,521	67
計	608	2,463	982	39.9	6,356	1,661	952	280	5,404	1,381	13,088	1,210

（資料）図表 4-20 と同じ

公の施設を管理する法人は 267 法人となっており、地方公社を除く法人の 52.9%と全国平均（46.8%）を 6 ポイントも上回っている。これを法人分類別にみると、民法法人は全国平均の 52.1%に対し 46.2%にとどまっているのに対し、商法法人は全国平均の 41.1%に対し 55.9%と 15 ポイント近く高くなっている。道内の第 3 セクター等が、他地域と比べて、より地方公共団体への依存度が高いことの証左と考えられよう。

図表 4-32 北海道における第 3 セクター等による施設の管理運営状況

	主たる事業として公の施設管理を行う法人			主たる事業ではないが公の施設管理を行う法人			行っていない法人	計	(参考)行っていない法人の割合
	指定管理者	それ以外	小計	指定管理者	それ以外	小計			
民法法人	43	14	57	7	10	17	86	160	53.8
商法法人	53	94	147	12	34	46	152	345	44.1
計	96	108	204	19	44	63	238	505	47.1

（資料）図表 4-20 と同じ

因みに、25%以上の出資比率の法人等について、施設管理の有無で区分した集計結果をみると、公の施設の管理を行う法人とそれ以外の法人とで、いくつかの差異が見出せる。損益状況では、指定管理者として公の施設の管理を主たる業務とする法人が黒字となっ

ているのに対し、それ以外で公の施設の管理を主たる業務とする法人は、法人形態を問わず赤字となっており、対照的な姿となっている。

また、1社平均の出資総額は、指定管理者として公の施設の管理を主たる業務とする法人が全体平均で84百万円と最も小さくなっており、資本費負担が軽い指定管理者の特色を表現する形となっている。

図表 4-33 北海道における施設管理を行う第3セクター等の経営概況（百万円，%）

施設 指定	法人数	出資総額	地公体等 の出資額	同出資 比率	経常収益	うち地公 体補助金	経常費用	うち減価 償却費	うち支払 利息	経常利益 (損失)	キャッシュフロー a	固定負債 等b	b÷a ×100	1社当 出資総額	1社当 経常収益	
民法	1 0	14	768	588	76.5	6,111	314	6,145	29	2	-44	-15	407	-27.0	55	437
	1 1	43	4,404	3,940	89.4	29,560	2,499	29,137	132	10	510	642	3,172	4.9	102	687
	2 0	10	414	265	64.1	3,556	358	3,568	60	1	124	185	1,373	7.4	41	356
	2 1	7	2,836	2,001	70.6	5,394	1,317	5,686	63	0	43	106	776	7.3	405	771
	3	86	61,991	40,051	64.6	92,579	14,333	92,275	1,743	1,254	303	2,046	141,188	69.0	721	1,076
小計	160	70,413	46,896	66.6	137,200	18,821	136,810	2,027	1,267	936	2,963	146,916	49.6	440	858	
商法	1 0	18	4,210	2,415	57.4	19,608	393	19,909	556	156	-301	255	17,005	66.8	234	1,089
	1 1	53	3,687	2,562	69.5	11,959	153	11,597	213	21	362	575	1,296	2.3	70	226
	2 0	34	3,440	1,582	46.0	4,963	104	4,945	207	81	18	225	11,919	53.0	101	146
	2 1	12	3,442	1,479	43.0	6,719	46	6,425	291	153	294	585	8,568	14.6	287	560
	3	152	160,291	42,488	26.5	97,032	534	93,917	38,634	2,714	3,115	41,749	101,438	2.4	1,055	638
小計	269	175,069	50,527	28.9	140,281	1,229	136,793	39,901	3,124	3,488	43,389	140,225	3.2	651	521	
計	1 0	32	4,978	3,054	61.3	25,719	707	26,054	585	158	-345	240	17,412	72.7	156	804
	1 1	96	8,092	6,502	80.4	41,519	2,651	40,734	344	31	872	1,216	4,468	3.7	84	432
	2 0	44	3,853	1,848	48.0	8,519	462	8,513	267	82	142	409	13,292	32.5	88	194
	2 1	19	6,278	3,480	55.4	12,113	1,363	12,111	355	153	337	691	9,344	13.5	330	638
	3	238	222,281	82,539	37.1	189,610	14,867	186,192	40,377	3,967	3,418	43,795	242,626	5.5	934	797
計	429	245,482	97,422	39.7	277,481	20,050	273,604	41,928	4,392	4,424	46,352	287,141	6.2	572	647	

(注) 1.施設は、公の施設の管理運営状況を表しており、1主たる事業として公の施設の管理運営を行っている法人、
2主たる事業ではないが、公の施設の管理運営を行っている法人、3公の施設の管理運営を行っていない法人とな
っている。
2.指定は、公の施設の管理運営形態を表わし、0指定管理者ではないが公の施設の管理運営を行っている法人、
1指定管理者として公の施設の管理運営を行っている法人となっている。

(資料)図表 4-20 と同じ

②経営概況

業務分類・法人分類別に損益状況をみると、図表 4-34 の通りであり、1) 地域・都市開発に含まれる土地開発公社が経常赤字を大きく上回る▲66 億円に達する当期赤字計上となっていること、2) 社会福祉・保健医療、生活衛生 などで総じて赤字基調となっていること、3) 会計制度の違いもあり、株式会社の経常利益率は総じて高くなっているが、商工の 13.2%、地域・都市開発の 11.0%、住宅・都市サービスの 6.2%に対し、観光・レジャーの 0.2%の低さが際立つ形になっていること(2)で取り上げたマイナスの分野を除き記載)などが特筆される。

図表 4-34 業務分類別・法人分類別損益状況（百万円，％）

業務分類	法人分類	法人数	経常収益	うち地公 体からの 補助金	同比率	さらに うち 運営費 補助	うち地公 体からの 受託収入	経常費用	うち減価 償却費	うち支払 利息	経常損益	同利益率	当期損益
1	2	11	6,026	201	3.3	201	3,791	6,077	44	66	51	0.8	51
	3	15	12,086	15	0.1	6	702	10,753	1,406	244	1,333	11.0	555
	9	102	28,796	0	0.0	0	7,618	29,130	42	384	-334	-1.2	-6,602
	小計	128	46,909	217	0.5	208	12,111	45,960	1,492	694	1,050	2.2	-5,996
2	2	5	10,068	203	2.0	190	8,397	10,157	48	0	-117	-1.2	-117
	3	7	8,125	0	0.0	0	0	7,619	1,147	223	506	6.2	164
	7	1	2,352	278	11.8	0	0	2,526	148	74	-174	-7.4	-290
	小計	13	20,545	481	2.3	190	8,397	20,302	1,343	297	215	1.0	-242
3	2	4	539	18	3.3	13	206	537	2	0	4	0.8	4
	3	114	31,597	446	1.4	297	4,124	31,532	849	393	64	0.2	-401
	4	5	393	25	6.4	25	119	387	1	0	6	1.6	5
	小計	123	32,528	489	1.5	335	4,450	32,456	852	394	75	0.2	-392
4	1	9	8,200	807	9.8	141	88	7,924	430	35	277	3.4	277
	2	9	26,366	9,866	37.4	156	937	26,231	184	1,041	127	0.5	127
	3	42	16,743	55	0.3	39	918	16,701	457	962	42	0.3	46
	4	12	1,645	24	1.4	12	111	1,649	84	15	-5	-0.3	28
小計	72	52,953	10,752	20.3	348	2,054	52,505	1,155	2,052	442	0.8	478	
5	2	12	20,429	1,419	6.9	739	666	19,715	336	29	13	0.1	13
	3	18	3,924	404	10.3	86	767	3,405	206	35	519	13.2	178
	小計	30	24,353	1,823	7.5	826	1,432	23,119	543	64	532	2.2	190
6	2	21	11,320	1,043	9.2	637	1,493	11,844	473	26	-216	-1.9	-216
	3	1	115	0	0.0	0	3	124	0	0	-9	-8.0	-9
	小計	22	11,435	1,043	9.1	637	1,496	11,968	473	27	-226	-2.0	-226
7	2	9	14,330	163	1.1	153	7,956	14,705	210	67	-59	-0.4	-59
	3	9	2,590	22	0.8	22	751	2,605	101	18	-15	-0.6	6
	4	1	118	0	0.0	0	115	117	0	0	1	1.1	1
	小計	19	17,038	185	1.1	174	8,822	17,427	311	84	-72	-0.4	-52
8	2	2	2,241	0	0.0	0	1,742	2,205	100	0	53	2.4	53
	3	24	55,360	110	0.2	33	617	54,159	35,147	986	1,201	2.2	1,168
	小計	26	57,601	110	0.2	33	2,359	56,364	35,147	986	1,254	2.2	1,221
9	2	44	28,526	3,214	11.3	1,417	10,638	28,521	152	1	464	1.6	464
	3	4	954	82	8.6	82	687	904	1	4	50	5.2	40
	小計	48	29,479	3,296	11.2	1,499	11,325	29,425	154	5	513	1.7	504
10	1	1	17	0	0.0	0	16	17	0	0	0	0.4	0
	2	4	2,446	254	10.4	238	1,712	2,171	4	0	168	6.9	168
	3	1	227	32	13.9	0	80	306	80	6	-79	-35.0	-80
	小計	6	2,689	286	10.6	238	1,807	2,494	84	6	89	3.3	88
11	3	5	903	0	0.0	0	146	895	40	14	8	0.9	-1
12	1	1	25	1	3.8	1	0	28	0	0	-5	-18.9	-5
	2	2	1,093	337	30.9	312	141	1,085	2	0	27	2.5	27
	小計	8	1,117	338	30.3	313	141	1,113	3	0	23	2.0	23
13	1	2	1,546	343	22.2	323	0	1,543	0	0	165	10.7	165
	2	11	4,030	952	23.6	160	423	4,052	40	1	-16	-0.4	-16
	3	16	5,388	14	0.3	2	1,716	5,518	480	226	-130	-2.4	-163
	4	1	115	0	0.0	0	115	120	0	0	-6	-4.8	-6
小計	30	11,078	1,308	11.8	486	2,254	11,233	520	228	13	0.1	-20	
計		530	308,629	20,329	6.6	5,285	56,793	305,260	42,118	4,850	3,916	1.3	-4,425

(注) 1.業務分類は、1 地域・都市開発、2 住宅・都市サービス、3 観光・レジャー、4 農林水産、5 商工、6 社会福祉・保健医療、7 生活衛生、8 運輸・道路、9 教育・文化、10 公害・自然環境保全、11 情報処理、12 国際交流、13 その他となっている。

2.法人分類は、1 社団法人、2 財団法人、3 株式会社、4 有限会社、7 地方住宅供給公社、8 地方道路公社、9 土地開発公社、10 地方独立行政法人となっている。

(資料)図表 4-20 と同じ

同様に財政状況を見ると総資産は8,793億円に及び、うち固定資産が3,988億円と全体の45%となっており、全国平均と比べてその割合が20ポイント以上も小さくなっている。公の施設管理を行う法人が多いことなどが、その背景要因として考えられる。因みに1社当たりの平均でみると、総資産16.6億円のうち有形固定資産は5.3億円にとどまっている。また、自己資本比率は全国平均の18.8%に対し、32.5%となっており、充実ぶりが伺える。

図表 4-35 業務分類別・法人分類別財政状況（百万円、%）

業務分類	法人分類	法人数	流動資産	固定資産等	うち有形固定資産	資産合計	流動負債	固定負債等	資本（又は正味財産）	負債・資本合計	自己資本比率
1	2	11	6,644	4,938	978	11,582	1,579	5,529	4,473	11,582	38.6
	3	15	89,987	46,383	42,245	136,370	8,772	23,192	104,406	136,370	76.6
	9	102	166,275	4,966	4,558	171,241	78,429	76,836	15,975	171,241	9.3
	小計	128	262,906	56,286	47,781	319,192	88,781	105,558	124,854	319,192	39.1
2	2	5	1,652	898	598	2,550	1,073	282	1,195	2,550	46.9
	3	7	3,534	16,298	13,977	19,831	3,131	8,314	8,386	19,831	42.3
	7	1	20,561	41,903	41,903	62,464	29,182	33,506	-224	62,464	-0.4
	小計	13	25,747	59,098	56,477	84,845	33,386	42,101	9,358	84,845	11.0
3	2	4	127	325	20	452	59	1	393	452	86.9
	3	114	28,086	31,927	29,679	60,013	15,430	35,329	9,255	60,013	15.4
	4	5	91	4	3	95	28	0	67	95	70.9
	小計	123	28,304	32,256	29,702	60,560	15,516	35,330	9,715	60,560	16.0
4	1	9	5,005	15,941	3,680	20,946	2,430	4,279	14,237	20,946	68.0
	2	9	85,827	12,535	3,931	98,362	6,434	74,777	17,151	98,362	17.4
	3	42	4,783	6,032	5,720	10,815	3,463	5,468	1,884	10,815	17.4
	4	12	606	998	1,095	1,603	667	635	301	1,603	18.8
小計	72	96,221	35,505	14,426	131,727	12,994	85,160	33,573	131,727	25.5	
5	2	12	9,976	56,537	6,232	66,514	1,204	52,264	13,046	66,514	19.6
	3	18	1,941	5,778	5,139	7,719	1,400	1,330	4,989	7,719	64.6
	小計	30	11,918	62,315	11,371	74,233	2,604	53,594	18,035	74,233	24.3
6	2	21	1,889	8,992	2,990	10,880	2,043	2,155	6,682	10,880	61.4
	3	1	38	14	14	52	13	0	39	52	74.3
	小計	22	1,927	9,006	3,004	10,933	2,057	2,155	6,720	10,933	61.5
7	2	9	2,180	4,519	2,776	6,700	2,073	3,104	1,523	6,700	22.7
	3	9	999	1,848	1,365	2,848	300	739	1,809	2,848	63.5
	4	1	13	0	0	13	7	0	6	13	45.5
	小計	19	3,193	6,368	4,141	9,561	2,380	3,843	3,338	9,561	34.9
8	2	2	1,045	4,590	4,560	5,636	493	2,034	3,108	5,636	55.2
	3	24	17,926	81,048	77,279	98,974	13,771	58,129	27,074	98,974	27.4
	小計	26	18,971	85,638	81,838	104,610	14,264	60,164	30,182	104,610	28.9
9	2	44	3,360	18,571	13,249	21,931	9,436	1,823	10,672	21,931	48.7
	3	4	330	228	227	558	147	88	323	558	57.8
	小計	48	3,690	18,799	13,476	22,489	9,584	1,911	10,995	22,489	48.9
10	1	1	7	0	0	7	0	0	7	7	98.2
	2	4	349	1,000	13	1,349	231	108	1,011	1,349	74.9
	3	1	112	1,255	1,222	1,368	82	279	1,007	1,368	73.6
	小計	6	469	2,256	1,234	2,724	312	386	2,025	2,724	74.3
11	3	5	297	1,274	1,123	1,571	359	494	718	1,571	45.7
	1	1	0	28	0	28	1	0	27	28	98.0
	2	2	236	2,077	369	2,313	112	6	2,195	2,313	94.9
小計	8	236	2,105	370	2,341	112	6	2,223	2,341	95.0	
13	1	2	10,090	16,775	7,886	26,865	43	138	26,684	26,865	99.3
	2	11	14,107	5,785	1,966	19,892	12,820	417	6,655	19,892	33.5
	3	16	2,393	5,331	5,183	7,724	814	6,228	682	7,724	8.8
	4	1	2	1	1	3	2	0	1	3	41.0
	小計	30	26,592	27,892	15,036	54,484	13,679	6,783	34,022	54,484	62.4
計		530	480,472	398,799	279,979	879,271	196,030	397,483	285,757	879,271	32.5

（資料）図表 4-20 と同じ

地方公共団体からの財政支援の状況をみると、農林水産の 107 億円を筆頭に、教育・文化の 33 億円、商工の 18 億円などが上位を占めている。経常収益に占める補助金比率も、農林水産の 20.3%、社会福祉・保健医療の 9.1%、商工の 7.5%、などで高くなっている。

図表 4-36 業務分類別・法人分類別 3 セク等への財政支援状況（百万円，%）

業務分類	法人分類	法人数	補助金総額	うち経常収益に含まれるも	経常収益に占める割合	貸付金	損失補償	債務保証
1	2	11	201	201	3.3	3,694	0	0
	3	15	15	15	0.1	5,372	0	0
	9	102	0	0	0.0	4,899	73,666	0
	小計	128	217	217	0.5	13,965	73,666	0
2	2	5	203	203	2.0	0	0	0
	3	7	0	0	0.0	0	0	0
	7	1	278	278	11.8	0	0	0
	小計	13	481	481	2.3	0	0	0
3	2	4	18	18	3.3	0	0	0
	3	114	446	446	1.4	20,657	0	0
	4	5	25	25	6.4	0	0	0
	小計	123	489	489	1.5	20,657	0	0
4	1	9	807	807	9.8	1,322	0	0
	2	9	9,866	9,866	37.4	69,508	0	0
	3	42	70	55	0.3	83	0	0
	4	12	54	24	1.4	0	0	0
	小計	72	10,796	10,752	20.3	70,913	0	0
5	2	12	1,419	1,419	6.9	564	0	0
	3	18	420	404	10.3	289	0	0
	小計	30	1,839	1,823	7.5	853	0	0
6	2	21	1,043	1,043	9.2	0	0	0
	3	1	0	0	0.0	0	0	0
	小計	22	1,043	1,043	9.1	0	0	0
7	2	9	163	163	1.1	183	0	0
	3	9	22	22	0.8	365	0	0
	4	1	0	0	0.0	0	0	0
	小計	19	185	185	1.1	548	0	0
8	2	2	0	0	0.0	0	0	0
	3	24	259	110	0.2	0	0	0
	小計	26	259	110	0.2	0	0	0
9	2	44	3,214	3,214	11.3	0	0	0
	3	4	82	82	8.6	21	0	0
	小計	48	3,296	3,296	11.2	21	0	0
10	1	1	0	0	0.0	0	0	0
	2	4	254	254	10.4	0	0	0
	3	1	32	32	13.9	191	0	0
	小計	6	286	286	10.6	191	0	0
11	3	5	0	0	0.0	44	0	0
12	1	1	1	1	3.8	0	0	0
	2	2	337	337	30.9	0	0	0
	小計	8	338	338	30.3	0	0	0
13	1	2	343	343	22.2	0	0	0
	2	11	952	952	23.6	40	0	0
	3	16	14	14	0.3	230	0	0
	4	1	0	0	0.0	0	0	0
	小計	30	1,308	1,308	11.8	270	0	0
計		530	20,538	20,329	6.6	107,462	73,666	0

(資料)図表 4-20 と同じ

3. 公的事業への民間的経営手法導入の方向

(1) これまでの導入状況

① 地方公営企業

2002年度以降06年度までの5年間で、公営企業のうち104事業で、民営化・民間譲渡が行われてきている。年度別には、02年度11件、03年度9件、04年度30件、05年度32件、06年度22件と推移してきており、足下で急速に展開が加速している。

こうした動きの背景には、総務省が「地方公営企業の経営の総点検」などの通知を打ち出し、公的サービスの徹底した見直しを求めていることに加え、厳しい財政事情の中で、事業の赤字補てんなどにかかる繰出金の支出が難しくなっていることなどがあげられる。

従来は、公営企業という枠組みそのものに一定の公共性を認めてきたと思われるが、昨今の個別の見直しの過程では、夫々の事業が住民にとって真に必要な公共サービスなのかどうか、あるいは、公営企業として十分効率的な運営がなされているのかどうか、などについても厳しい目線が注がれてきている。

民営化・民間移譲の動き以外でも、指定管理者の導入（396事業で実施済み）や、外部委託の動きなども進展してきている。

② 第3セクター等

昨今の財政悪化などを背景に、第3セクター等の見直しも待ったなしの課題とされており、監査体制の強化、情報公開の強化、完全民営化を含めた既存団体の見直しなどが求められている。

実際の対応については、個別団体によりかなりの温度差があり、指定管理者導入に際しても、思うように既存団体の見直しの進んでいないところも多くあるとみられ。しかしながら、指定管理者の時期更新時期などに、十分説明責任の果たせる方針の打ち出しが求められており、法人の持つ専門能力などに立脚した合理的な選定が求められよう。

(2) 今後の対応方向

公的事業の見直しに当たり、第一に求められる視点は、当該サービスの必要性となる。民間譲渡の対象の一つとして、公的サービスとして不必要な事業、あるいは多額の運営コストをかけて維持していくのは費用便益の観点から問題の多い事業など、公的サービスからの退出という分野が考えられる。この場合、施設の建設コストの大部分がロスとなる可能性も高いが、民間によって適切に用途転用が進めば、地域経済全体としての厚生向上は確保されることとなる。

また、民営化によるサービス水準の向上や競争環境の創出、さらには民間主体収益性向上なども、主要な目的として上げられる。

手法面では、PFI やプロジェクトファイナンスに加え、MBO・I や民間委託など、様々なものが考えられ、事業の性格などに応じ多様な手法を展開していく必要がある。

現状は、公務員の労働問題が民営化の大きな障害になっていると言えるが、先駆的な事例では、そうした問題をも乗り越えて取り組む例もみられ、個別的な努力に加え、制度的な対応が必要となる一方で、民間から意欲とノウハウの持つ人材を経営の中枢に据えるなどの、工夫をしていくことが、成否を大きく左右することとなる。

【第Ⅳ章関係参考資料】

石井吉春「自治体病院の民営化に関する一考察」地域政策研究 vol. 20

赤井伸郎「第3セクター経営悪化の要因分析」井堀利宏編『公共部門の業績評価』

総務省「平成19年度版度地方財政白書」

総務省「平成17年度地方公営企業決算の概況」

総務省「第三セクター等の状況に関する調査」（2006年12月）

総務省「地方公営企業の民営化、第三セクターについて」（2007年3月）

北海道「平成17年度道内市町村における公営企業会計の決算概況」

おわりに

夕張問題を契機に、自治体の財政状況が再度クローズアップされている。右肩上がりの成長期であった時代は過ぎ去り、既に公共事業の削減に見られるように、今後は中央も北海道など地方への財政トランスファーをいつまでも容認できる余裕はなくなっていると認識するべきであろう。

しかしながら、産業基盤に乏しい北海道は、経済や財政の自立には未だ時間を要するの事実である。地方財政が厳しさを増す中、効率的な自治体経営を進めながら、民間部門の経済活性化を同時達成することが益々重要となり、そのためには今後の住民サービスのあり方を見直すと共に手法としてPPPを積極的に活用することが、北海道の自立にとっても、また厳しさを増す北海道に対する中央の見方への対応としても、不可欠であると我々は認識する必要がある。

ただし、現状では指定管理者や民営化など、公共から民間への事業主体の転換によって生まれるいわゆる「パブリックビジネス」の市場については、法規制や事業採算の考え方を含めてまだまだ検討すべき課題が残されている。このため、今後は官民双方において、①指定管理者制度や公営事業民営化に関する事例研究、②適正なリスク負担のあり方などの研究、③PPPに共に取り組む企業間の情報交流、④道内自治体に対し民間サイドから見た課題等の改善要望や事業の企画提案の提出などを積極的に進める必要がある。また、道内自治体のPPPへの取組状況のモニタリングを定期的に行う方法（住民による組織の確立など）も検討する必要があるであろう。

道内自治体アンケート調査結果

	総数	うち道・市	うち町村
アンケート発送自治体数	181	36	145
回答自治体数	102	26	76
回答率	56.4	72.2	52.4

問2. 指定管理者制度の管理体制

貴市町村では、指定管理者制度を統括的に管理するための担当課または担当者をおいていますか。

	実数		
	総数	うち道・市	うち町村
合計	102	26	76
置いている	60	22	38
置いていない	42	4	38

有効回答 102 自治体

総数	比率(%)	
	うち道・市	うち町村
100.0	100.0	100.0
58.8	84.6	50.0
41.2	15.4	50.0

問3. 指定管理者制度の導入状況について

1. 平成18年9月2日現在、公の施設の管理者別施設数及びそれぞれの委託費、管理費をご回答ください。

公の施設数	実数(ヶ所)		
	総数	うち道・市	うち町村
行政直営	9,374	3,290	6,084
指定管理者	3,365	2,731	634
その他	208	53	155
合計	12,947	6,074	6,873

有効回答 101 自治体

総数	比率(%)	
	うち道・市	うち町村
72.4	54.2	88.5
26.0	45.0	9.2
1.6	0.9	2.3
100.0	100.0	100.0

委託費	実数(百万円)		
	総数	うち道・市	うち町村
行政直営	-	-	-
指定管理者	35,878	31,014	4,864
その他	-	-	-
合計	35,878	31,014	4,864

有効回答 71 自治体

管理費	実数(百万円)		
	総数	うち道・市	うち町村
行政直営	77,047	46,309	30,739
指定管理者	16,717	246	16,471
その他	693	412	281
合計	94,458	46,967	47,491

有効回答 72 自治体

総数	比率(%)	
	うち道・市	うち町村
81.6	98.6	64.7
17.7	0.5	34.7
0.7	0.9	0.6
100.0	100.0	100.0

2. 指定管理者制度を導入した施設の事業者主体別内訳をご回答ください。

	実数		
	総数	うち道・市	うち町村
外郭団体・第三セクター	1,122	1,022	100
民間企業	147	82	65
NPO(法人格を持たないものを含む)	43	36	7
任意団体・組合(町内会、農協等)	834	477	357
その他(地公体、非関与の社会福祉協等の法人)	240	171	69
指定管理者合計	2,386	1,788	598

有効回答 95 自治体

総数	比率(%)	
	うち道・市	うち町村
47.0	57.2	16.7
6.2	4.6	10.9
1.8	2.0	1.2
35.0	26.7	59.7
10.1	9.6	11.5
100.0	100.0	100.0

3. 指定管理者の選定にあたっての募集形態をご回答ください

	実数		
	総数	うち道・市	うち町村
公募	461	294	167
非公募	1,927	1,497	430
その他	1	0	1
指定管理者合計	2,389	1,791	598

有効回答 95 自治体

総数	比率(%)	
	うち道・市	うち町村
19.3	16.4	27.9
80.7	83.6	71.9
0.0	0.0	0.2
100.0	100.0	100.0

4. 指定期間別の指定管理者数をご回答下さい

	実数		
	総数	うち道・市	うち町村
1年未満	26	4	22
1年以上2年未満	66	27	39
2年以上3年未満	128	66	62
3年以上4年未満	933	812	121
4年以上5年未満	813	619	194
5年以上・その他	420	260	160
合計	2,386	1,788	598

有効回答 95 自治体

総数	比率(%)	
	うち道・市	うち町村
1.1	0.2	3.7
2.8	1.5	6.5
5.4	3.7	10.4
39.1	45.4	20.2
34.1	34.6	32.4
17.6	14.5	26.8
100.0	100.0	100.0

問4. 指定管理者を公募し、貴市町村の外郭団体・第三セクターが応募したにもかかわらず他の事業者が選定された事例はありますか。もし、ございましたら、その件数をご記入下さい(該当無しの場合は0をご記入下さい)

有効回答

89 自治体

件数	実数		
	総数	うち道・市	うち町村
	22	17	5

問5. 指定管理者制度を導入する際の課題は何でしたか。以下の中から2つまで選び、その番号をご記入下さい。

有効回答

94 自治体

	実数			比率(%)		
	総数	うち道・市	うち町村	総数	うち道・市	うち町村
1. これまで管理委託を行っていた団体の雇用問題	18	5	13	10.1	9.8	10.2
2. 事業遂行能力のある事業者の確保	34	8	26	19.1	15.7	20.5
3. 仕様書、協定書の作成(役割分担、要求水準の調整等)	33	5	28	18.5	9.8	22.0
4. 制度導入による事前の効果測定(予測)	20	5	15	11.2	9.8	11.8
5. 事業者選定手続における評価基準策定	21	9	12	11.8	17.6	9.4
6. 住民調整	1	0	1	0.6	0.0	0.8
7. サービス水準の維持	31	8	23	17.4	15.7	18.1
8. 自治体のモニタリング能力	3	3	0	1.7	5.9	0.0
9. 委託料積算の方法	13	6	7	7.3	11.8	5.5
10. その他	4	2	2	2.2	3.9	1.6
合計	178	51	127	100.0	100.0	100.0

(10. その他の回答例)

行政コスト(委託料)の縮減

合併に伴い、住民施設の機能、管理手法に関して、旧町の相違があり、制度導入後の統一的な管理手法への移行が課題
委託費が最小限の費用、施設老朽化などのため、新たな事業者の参入による競争原理に基づくコスト縮減の可能性が非常に低かった。

問6. 指定管理者選定の理由として重視したものは何ですか。以下の中から2つまで選び、その番号をご記入下さい

有効回答

96 自治体

	実数			比率(%)		
	総数	うち道・市	うち町村	総数	うち道・市	うち町村
1. 高度な専門知識、技能等があった	30	6	24	16.5	12.5	17.9
2. 事務効率化や経費削減が見込めた	42	19	23	23.1	39.6	17.2
3. 業務遂行の堅実さ・信頼性	52	13	39	28.6	27.1	29.1
4. 地場企業育成	13	2	11	7.1	4.2	8.2
5. 管理受託者の経営状況	10	0	10	5.5	0.0	7.5
6. 利用者満足度向上への取組姿勢	19	6	13	10.4	12.5	9.7
7. 他に担い手が見当たらなかった	12	1	11	6.6	2.1	8.2
8. その他	4	1	3	2.2	2.1	2.2
合計	182	48	134	100.0	100.0	100.0

(8. その他の回答例)

住民サービスの向上と行政コストの縮減を目的に事前に公表している評価基準に基づき総合的に評価
事業の実績、ノウハウなど
既受託団体の設立経緯、社会的役割
第3セクター

平成18年12月

各市町村指定管理者制度ご担当様

指定管理者制度に関するアンケート調査ご協力のお願い

北海道経済連合会

日本政策投資銀行北海道支店

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、国・地方ともに財政状況が厳しさを増す中、各自治体においても財政支出の効率化を図りつつ住民サービスの向上を目指していくことが求められております。こうした中、平成15年度の地方自治法改正により制定された「指定管理者制度」への移行が本年9月を期限として進められてきたところと存じます。

そこで、このたび、北海道経済連合会と日本政策投資銀行北海道支店は、自治体業務への民間活力の活用を推進し、効率的かつ効果的な自治体運営を支援すべく、道内における指定管理者制度導入に関する現況調査を道内全市町村対象に実施することと致しました。

つきましては、ご多用のところ誠に恐縮ですが、上記調査趣旨をご理解いただき、よろしくご協力いただきますようお願い申し上げます。

なお、甚だ勝手ながら、1月10日(水)までに、アンケート用紙(回答票)にご回答をご記入の上、同封致しました返送用封筒またはFAXにより、ご返送いただきますようお願い申し上げます。

ご回答頂きました結果につきましては、平成19年4月を目途に、北海道経済連合会ホームページ(<http://www.dokeiren.gr.jp/>)、日本政策投資銀行北海道支店ホームページ(<http://www.dbj.go.jp/hokkaido/>)にてご報告をさせていただきます。

なお、本アンケート調査の結果は公表することを前提としておりますが、個別市町村のご回答内容につきましては非公表とさせていただきますことを申し添えます。

敬 具

(記入上の注意)

1. 個別の市町村名は記載しませんが、ご回答頂いた内容は公表することを前提としております
2. 回答票を1月10日(水)までに、同封致しました返送用封筒またはFAXにて、回収委託先である財団法人北海道東北地域経済総合研究所(略称「ほくとう総研」)までご返送下さい。

(本調査内容のお問い合わせ先)

日本政策投資銀行北海道支店企画調査課 Tel 011-241-4117

担当: 亀森、佐藤

(返送先〔発送・回収代行〕)

財団法人北海道東北地域経済総合研究所(ほくとう総研)

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町3丁目12番3号(神保町スリービル4F)

Tel 03-3512-3231 Fax 03-3512-3233

回答期限：1月10日(水)

財団法人北海道東北地域経済総合研究所(回収委託先)
Fax 03-3512-3233(宛先等不要)

本調査内容に関するご質問は、日本政策投資銀行北海道支店企画調査課(担当:亀森、佐藤) Tel 011-241-4117 までお願い致します。

「北海道における指定管理者制度の導入」に関するアンケート調査(調査票兼回答票)

調査趣旨

本件は、北海道経済連合会と日本政策投資銀行が共同で、道内市町村における指定管理者制度の導入状況につき、

道内市町村における指定管理者の管理体制
指定管理者制度の導入状況

を主な焦点として調査を実施するものです。

なお、本件は、貴市町村における指定管理者制度の統括セクションのご担当者様宛にご回答を頂ければと存じます。

問1. ご回答者様

アンケート内容についてご連絡をさせていただくため、下記へのご記入をお願いします。

市町村名:

ご担当部署: 部 課 係

役職・ご担当者名:

連絡先電話番号 - - (内線) FAX番号 -

問2. 指定管理者制度の管理体制

貴市町村では、指定管理者制度を統括的に管理するための担当課または担当者を置いていますか。

下記のいずれかに を付けて下さい。

置いている	置いていない

統括的な管理とは、指定管理者制度に関する庁内や議会との調整を実施するため、公の施設と指定管理者導入状況を一体的に把握、管理している状況を指します。

問3. 指定管理者制度の導入状況について

1. 平成18年9月2日現在、公の施設の管理者別施設数及びそれぞれの委託費、管理費をご回答ください。

(単位:ヶ所、百万円)

	行政直営	指定管理者	その他	合計
公の施設数				
委託費				
管理費				

平成18年9月2日時点の回答が困難な場合は、今現在でも結構です(以下同)。

公の施設数の数え方については、貴市町村のカウントの仕方で結構です(以下同)。

委託費とは、指定管理者に対する委託費を指します。管理費とは、通常の業務委託費やその他の運営経費を指します。

委託費・管理費は18年度計上額の単純合算で結構です。流動的な要素がある場合は見込額で結構です。

2. 指定管理者の事業者性格別内訳をご回答ください。

外郭団体・第三セクター	民間企業	NPO(法人格を持たないものを含む)	任意団体・組合(町内会、農協等)	その他(地公体、非関与の社会福祉協等の法人)	指定管理者合計

募集件数ベースでご回答下さい(例えば、同一事業者が2案件の指定管理者に選定された場合、2者としてご回答下さい)
複数施設を一括して募集・委託した場合は、1件としてカウントして下さい。
複数事業者によるコンソーシアムの場合、代表企業の事業者種別でご回答下さい(以下同)。

同数

3. 上記の指定管理者選定にあたっての募集形態をご回答ください。

公募	非公募	その他	合計

同数

4. 指定期間(委託期間)別の指定管理者数をご回答下さい。

1年未満	1年以上2年未満	2年以上3年未満	3年以上4年未満	4年以上5年未満	5年以上・その他	合計

1つの募集案件に対して、指定期間の異なる契約を複数締結された場合は、契約期間の長い方をご回答頂き、合計は、指定管理者募集件数と一致させて下さい。

問4. 指定管理者を公募し、貴市町村の外郭団体・第三セクターが応募したにもかかわらず他の事業者が選定された事例はありますか。もし、ございましたら、その件数をご記入下さい(該当無しの場合は0をご記入下さい)。

件

問5. 指定管理者制度を導入する際の課題は何でしたか。以下の中から2つまで選び、その番号をご記入下さい。

1. これまで管理委託を行っていた団体の雇用問題
2. 事業遂行能力のある事業者の確保
3. 仕様書、協定書の作成(役割分担、要求水準の調整等)
4. 制度導入による事前の効果測定(予測)
5. 事業者選定手続における評価基準策定
6. 住民調整
7. サービス水準の維持
8. 自治体のモニタリング能力
9. 委託料積算の方法
10. その他

--

10. その他 を選択された場合は、その具体的な内容をご記入下さい(10を選択しない場合は空欄で結構です)。

--

問6. 指定管理者選定の理由として重視したものは何ですか。以下の中から2つまで選び、その番号をご記入下さい。

1. 高度な専門知識、技能等があった
2. 事務効率化や経費削減が見込めた
3. 業務遂行の堅実さ・信頼性
4. 地域企業育成
5. 管理受託者の経営状況
6. 利用者満足度向上への取組姿勢
7. 他に担い手が見当たらなかった
8. その他

--

8. その他 を選択された場合は、その具体的な内容をご記入下さい(8を選択しない場合は空欄で結構です)。

--

ご協力、誠にありがとうございました。返送用封筒またはFaxにてご返送下さいませようお願いします。