

青森市第三セクターに関する基本方針

平成22年10月

青 森 市

目 次

1 基本方針の策定趣旨	3
2 基本方針の対象団体	4
3 第三セクターの見直し	
(1) 見直しの基本的な考え方	5
(2) 各第三セクターの今後のあり方	6
青森市土地開発公社	8
財団法人青森市文化スポーツ振興公社	10
青森市観光レクリエーション振興財団	12
株式会社アップルヒル	14
財団法人青森産業展示館	16
財団法人青森市シルバー人材センター	18
職業訓練法人青森情報処理開発財団	20
株式会社ソフトアカデミーあおもり	22
青森駅前再開発ビル株式会社	24
財団法人青森市水道サービスセンター	26
青森市交通事業振興株式会社	28
4 今後の第三セクターの運営にあたって	31
(1) 市が取り組む事項	32
(2) 第三セクターが取り組む事項	36

1 基本方針の策定趣旨

本市では、第三セクターを取り巻く社会情勢の変化を踏まえ、第三セクターの経営健全化と自主・自立化を促進することを目的に、平成20年3月に「第三セクターの経営評価指針（以下「経営評価指針」という。）」を策定しました。

この経営評価指針においては、第三セクター本来の設立趣旨や運営の基本に立ち返った視点のもと、第三セクター自身が行う第一次評価、市所管部局の長が行う第二次評価を毎年度実施するとともに、外部有識者で組織される「第三セクター経営評価委員会（以下「経営評価委員会」という。）」による第三次評価を3年に1回のサイクルで行うこととしております。

去る平成21年10月に、経営評価委員会より経営評価対象全11法人の第三次評価をとりまとめた「青森市第三セクター経営評価報告書（以下「経営評価報告書」という。）」が市長に対し提出され、各法人が取り組むべき経営改革・改善の方策等について109件の提案及び60件の助言を頂いたほか、7法人については「抜本的対応が必要」、残る4法人については「改革・改善が必要」との、非常に厳しい総合評価を頂いたところであります。

「青森市第三セクターに関する基本方針（以下「基本方針」という。）」は、この客観性・専門性の観点から頂いた経営評価報告書を真摯に受け止め、改めて原点に立ち返り『ゼロ・ベース』の視点で第三セクターの必要性や役割等を再検討するとともに、本市が目指す第三セクターの経営健全化と自主・自立化について、市と第三セクターがそれぞれ取り組む具体的事項を明らかにし、第三セクターの抜本的改革に集中的かつ積極的に取り組むことを目的に策定しました。

今後本市は本基本方針に基づき、第三セクターの一層の効率的な運営や安定的な経営を目指すとともに、自立化を促進してまいりたいと考えております。

また、第三セクターの見直しについては、本基本方針の策定をもって終了するものではなく、第三セクターを取り巻く社会情勢の変化や経営評価指針に基づく経営評価などを通じて定期的に点検評価を行い、見直しを継続していくこととします。

2 基本方針の対象団体

本基本方針で対象となる第三セクターは、経営評価指針に掲げている経営評価対象団体とし、具体的には、市からの出資等の比率が概ね25%以上で、かつ、当該法人に出資している地方公共団体の中で市の出資比率が最も大きい以下の法人です。

(平成22年4月1日現在)

No.	第三セクターの名称	主な業務概要	市出資比率	所管部局
1	青森市土地開発公社	公共用地の取得、造成、管理処分	100.0%	総務部 管財課
2	財団法人青森市文化スポーツ振興公社	公の施設の管理運営等	100.0%	教育委員会 文化スポーツ振興課
3	青森市観光レクリエーション振興財団	公の施設の管理運営等	25.0%	経済部 観光課
4	株式会社アップルヒル	道の駅の管理運営	75.0%	農林水産部 農業政策課
5	財団法人青森産業展示館	公の施設の管理運営等	51.6%	経済部 商工業政策課
6	財団法人青森市シルバー人材センター	高齢者への就業提供事業の運営等	100.0%	健康福祉部 高齢介護保険課
7	職業訓練法人青森情報処理開発財団	職業訓練及び情報処理技術者の養成	40.0%	経済部 雇用創出・企業立地課
8	株式会社ソフトアカデミーあおもり	ソフトウェア業の人材育成・開発	22.2%	経済部 商工業政策課
9	青森駅前再開発ビル株式会社	再開発ビル「アウガ」の賃貸、管理、運営等	63.7%	経済部 商店街振興課
10	財団法人青森市水道サービスセンター	水道事業にかかる検針業務の運営等	100.0%	企業局上下水道部 総務課
11	青森市交通事業振興株式会社	自動車運送事業関連業務の運営	45.5%	企業局交通部 管理課

3 第三セクターの見直し

(1) 見直しの基本的な考え方

第三セクターの見直しにあたっては、経営評価指針に掲げる以下の基本的な見直しの観点に基づき、先の経営評価報告書において「抜本的対応が必要」との総合評価を受けた法人はもとより、「改革・改善が必要」との総合評価を受けた法人であっても、改めて原点に立ち返り『ゼロ・ベース』の視点により、設立された目的や社会情勢の変化、実施している事業の目的や効果、市の関与の必要性などについて検討を行いました。

< 経営評価指針（抜粋） >

経営評価の結果、事業実施の必要性や市の関与の必要性が低い場合、事業内容が他団体の行う事業と類似している場合、または、経営の悪化が認められ、将来にわたってその改善が極めて困難である場合など抜本の見直しが必要な場合に、市は、統廃合等も含め、団体のあり方について検討するものとする。

【抜本の見直しが必要な場合】

- 設立目的が達成されたもの又は団体の設立の意義が希薄化している場合
- 累積欠損金があり、今後も経営状況からみて改善される見込みがない場合
- 団体の主たる事業（サービス）が、民間事業者等の提供で十分確保できる場合
- 受益が市民の一部に限られ、公共性、公益性が低い場合
- 団体の設立目的が類似していたり、類似した事業を実施している場合
- 統合することにより、組織体制の簡素化や合理化が期待できるとともに、一層の効果的・効率的な事業運営が見込まれる場合
- 団体の実施する事業が、営利法人の事業と競合する場合
- 団体の運営状況等からみて、市の関与の必要性が少ない又は必要がない場合

【見直しの観点】

- ア． ～ に該当する場合には、公共性、公益性、事業の必要性等の視点から団体そのものの「廃止」を検討する。
- イ． ～ に該当する場合には、効率性、効果的な事業運営の視点から類似する事業を行う団体との「統合」を検討する。なお、「統合」にあたっては、コストの削減、サービスの質的・量的な向上、財政基盤の強化といった統合メリットが十分に発揮されるよう中長期的視点からの検討を行う。
- ウ． ～ に該当する民法法人については、事業の公益性を高めることや営利法人への転換、また、株式会社については、保有株式の民間への譲渡等について、民間事業圧迫や公的関与の必要性の視点から検討する。

(2) 各第三セクターの今後のあり方

市は各第三セクターの見直しについて、次のとおり今後のあり方を示すとともに、今後は各第三セクターと市所管部局及び関係部局が連携しながら、本基本方針に関する取り組みを実施して行きます。

なお、今後のあり方に関する取り組み内容や進捗状況等については、毎年度作成・公表する経営評価シートなどを活用し、公表することとします。

No,	第三セクターの名称	今後のあり方
1	青森市土地開発公社	保有資産の処分完了をもって廃止
2	財団法人青森市文化スポーツ振興公社	積極的な経営改善を行いつつ存続
3	青森市観光レクリエーション振興財団	積極的な経営改善を行いつつ存続 (市の出資目的が達成されることが前提)
4	株式会社アップルヒル	積極的な経営改善を行いつつ存続
5	財団法人青森産業展示館	事業譲渡の完了をもって廃止
6	財団法人青森市シルバー人材センター	積極的な経営改善を行いつつ存続
7	職業訓練法人青森情報処理開発財団	積極的な経営改善を行いつつ存続
8	株式会社ソフトアカデミーあおもり	積極的な経営改善を行いつつ存続 (市の出資目的が達成されることが前提)
9	青森駅前再開発ビル株式会社	積極的な経営改善を行いつつ存続 (再生計画の着実な実施が前提)
10	財団法人青森市水道サービスセンター	発注形態の環境が整った時点で民営化
11	青森市交通事業振興株式会社	発注形態の環境が整った時点で民営化

存続：7団体、廃止：2団体、その他（民営化）：2団体

法人の名称	青森市土地開発公社
-------	-----------

(1)法人の沿革

昭和43年12月、民間による土地開発が積極的に行われる中で、市に代わって公共用地等を速やかに先行取得することを目的に、(財)青森市土地開発公社が設立された。
全国的に、地方公共団体等の土地の先行取得の要請が高まり、昭和47年、地方公共団体等が、道路・公園・学校などの公共施設を整備するために必要な土地を優先的に取得することによって地域の秩序ある整備等を図ることを目的に、公用地の拡大の推進に関する法律が整備された。
この法律の制定を受け、昭和48年4月(財)青森市開発公社から青森市土地開発公社へ組織変更した。
主な業務として、公共用地等の取得、管理及び処分等を行っている。

(2)法人の概要(平成22年4月1日現在)

設立年月日		昭和48年4月17日	
資本金		出資額	出資割合
うち市の出資額		5,000 千円	100.0 %
主な出資者	市以外	- 千円	- %
	市	- 千円	- %
	市	- 千円	- %
	市	- 千円	- %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	0 人	12 人	12 人
うち市職員OB	0 人	0 人	0 人
うち市職員派遣	0 人	0 人	0 人
うち市職員兼務	0 人	12 人	12 人
職員数	1 人	39 人	40 人
法人採用正規職員	1 人	0 人	1 人
市職員OB	0 人	0 人	0 人
市職員派遣	0 人	0 人	0 人
市職員兼務	0 人	39 人	39 人

(4)法人の財務状況等

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期利益(損失)	58,223 千円	653 千円	52,136 千円
資本合計	153,446 千円	152,793 千円	204,929 千円
うち準備金	148,446 千円	147,793 千円	199,929 千円
自己資本比率	2.1 %	2.1 %	4.2 %
借入金依存度	97.7 %	97.7 %	95.5 %
市からの収入依存度	- %	- %	151.9 %
受託事業の再委託率	- %	- %	- %
販売費・一般管理費比率	0.8 %	4.0 %	0.5 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	- 千円
負担金	- 千円
委託料	- 千円
指定管理料	- 千円
貸付金残高	3,767,472 千円
債務保証残高	942,629 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	抜本的対応が必要
<p>経済が拡大し右肩上がりの成長を前提に公共用地等の先行取得を実施するメリットのある時代から、低成長時代に入り土地価格そのものが低下する時代状況の変化の中で、土地開発公社の役割は希薄化しており、土地開発公社の役割そのものの見直しが必要である。</p> <p>市からの取得依頼により土地開発公社が取得した公共施設用地の保有期間が長期化し、その金利負担、管理負担が相対的に高くなっているため、市の財政負担が大きにならないよう、一刻も早く適切な対応を検討する必要がある。</p> <p>土地の効果的な事業推進と事業実施に伴う借入金の利息軽減のために採用できる方策を、市と連携しながら積極的かつ早急に検証すべきである。</p>	

(7)法人の今後のあり方

見直しの方向性	存続	統合	✓廃止	その他()
検討内容	<p>土地価格の低下や公共事業の見直し・縮減等を背景に、公共用地の先行取得の必要性が減少し、当該法人の設立意義や役割は希薄化している。</p> <p>当該法人が実施する公共用地等の先行取得事業は、特別法(公有地の拡大の推進に関する法律)に基づくものであり、民間事業者等では当該事業を提供することはできないものの、既存の市公共用地取得事業特別会計や土地開発基金等の代替手段による先行取得は可能である。</p> <p>一方で、現在当該法人が保有している先行取得用地(H21末:113,407.85㎡)は、市の土地利用計画に従って処分を進めることとなるため、処分に当たっては一定の期間が必要である。</p> <p>なお、平成20年度に策定した「青森市土地開発公社の経営の健全化に関する計画」を踏まえ、借入金利息軽減策として市から当該法人に対し無利子貸付けを実行(平成22年3月及び4月)したことで、今後の財政負担の増大は改善された。</p>			
検討結果	<p>当該法人の設立意義は希薄化したものの、保有資産の処分に一定の期間が必要であることから、保有資産の処分完了をもって廃止する。</p>			
今後のあり方の図	<pre> graph LR A[青森市土地開発公社] --> B[土地利用計画の着実な実行] B --> C[保有資産の処分完了をもって廃止] </pre> <p>〔・設立意義の希薄化 ・保有資産の解消〕</p>			

(8)取り組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
法人廃止に向けた事務手続き等の確認	法人	●	---	---	---	---
効率的な組織体制(専任職員の廃止)の検討、実施	市・法人	---	●	---	---	---
土地利用計画の着実な実行	市	●	---	---	---	---
法人の廃止	法人	---	---	---	---	●

法人の名称	財団法人青森市文化スポーツ振興公社
-------	-------------------

(1)法人の沿革

青森市民文化ホール及び青森市民美術展示館の管理運営、芸術及び文化の普及振興等を目的として、昭和54年8月に(財)青森市文化施設管理公社が、また、青森市民室内水泳プール、青森市民体育館、青森市営野球場などの管理運営、スポーツの普及振興を目的として、昭和57年5月に(財)青森市社会体育施設管理公社が設立された。その後、文化・スポーツに対する多様なニーズの高まりに応えるために、文化並びにスポーツ施策の有機的な連携や組織体制の効率化、施設の効率的な管理運営が図られることなどを理由に、平成8年4月に両財団が統合し、(財)青森市文化スポーツ振興公社が発足した。主な業務として、文化施設及びスポーツ施設合わせて13施設の指定管理業務等を行っている。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日	平成8年4月1日		
資本金	出資額	出資割合	
	100,000 千円	100.0 %	
うち市の出資額	100,000 千円	100.0 %	
主な出資者	-	- 千円	- %
	-	- 千円	- %
	-	- 千円	- %
	-	- 千円	- %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	1 人	14 人	15 人
うち市職員OB	0 人	0 人	0 人
うち市職員派遣	0 人	0 人	0 人
うち市職員兼務	0 人	1 人	1 人
職員数	30 人	2 人	32 人
法人採用正規職員	30 人	0 人	30 人
市職員OB	0 人	0 人	0 人
市職員派遣	0 人	0 人	0 人
その他	0 人	2 人	2 人

(4)法人の財務状況等

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期収支差額	14,156 千円	9,783 千円	8,617 千円
正味財産	117,127 千円	126,928 千円	129,199 千円
うち一般正味財産	67,127 千円	76,928 千円	79,199 千円
正味財産比率	43.7 %	51.3 %	54.6 %
内部留保金額の水準	7.7 %	9.2 %	9.4 %
市からの収入依存度	90.2 %	93.4 %	91.1 %
受託事業の再委託率	21.5 %	21.2 %	22.1 %
管理費比率	81.1 %	4.3 %	4.7 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	- 千円
負担金	- 千円
委託料	8,197 千円
指定管理料	778,576 千円
貸付金残高	- 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	改革・改善が必要
<p>当該法人は、多種多様な文化・スポーツ事業を実施し、自主事業比率が高い一方で市からの収入依存度も高い法人である。</p> <p>主体的・自立的な経営を確立するためにも、法人として自主事業の入場者数の増加を図るとともに、各種助成金や外部資金の獲得向上などにより、自主財源の増加に努める必要があるほか、市との役割分担及び財政的な関係を明確にする必要がある。</p> <p>また、市における公益法人のなかでは、最大の施設管理受託者であるが、芸術や文化に造詣の深いNPOや非営利団体も台頭してきており、法人の資源の強みを活かし新たな公共の担い手との連携を図る観点から、施設のマネジメントについてさらに検討を加えていくべきである。</p>	

(7)法人の今後のあり方

見直しの方向性	✓存続	統合	廃止	その他()
検討内容	<p>「指定管理者制度」の導入により、公共施設の管理運営については民間事業者等が参入可能となった社会情勢の変化を踏まえれば、当該法人の設立意義は一部希薄化した。</p> <p>一方で、ライフスタイルの変化や団塊世代の大量退職などの社会情勢の変化に伴う余暇時間の増大、健康志向の高まり等を背景に、文化・芸術、スポーツ・レクリエーションへの関心・需要は高まっており、この市民生活向上のための文化・スポーツ振興分野は、市としても引き続き継続して事業展開を図っていく必要がある。</p> <p>文化・スポーツ振興分野における事業は、必ずしも収益性を求めるものではなく、文化事業:文化芸術の鑑賞機会の提供や低廉な料金で市民に提供する スポーツ事業:スポーツ活動に取り組む機会作りや継続して行うための機会を提供することを目的としており、民間事業者等の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがある事業分野であることから、引き続き行政による関与(公的部門のガバナンス)が必要である。</p>			
検討結果	<p>当該法人は、市民の文化芸術活動に対する機運の醸成や気軽にスポーツ・レクリエーション活動に親しむことができる環境づくりを提供する担い手として、また「市施策を実行するパートナー」として、その役割が期待されていることから、引き続き存続する。</p> <p>公共施設の管理運営については、当該法人がその役割を果たすための活動の場として自ら指定管理者制度に参入することは妨げない。(それについて行政による関与の必要性はない。)</p> <p>存続に当たっては、経営評価で示された経営上の課題や具体的な取組方策などを反映させた経営改善計画を策定し、積極的な経営改善を図る。</p>			
今後のあり方の図				

(8)取り組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
法人及び関係者(他出資者等)との協議	市・法人					
文化・スポーツ振興分野の事業展開のあり方を検討・実施	市・法人		●	---	---	---
経営上の課題等整理(人事・給与制度、事業評価手法等)	法人					
経営改善計画の策定、公表	法人	●	---	---		
経営改善計画の実施(3ヶ年)	法人		●	---	---	---

(1)法人の沿革

旧雲谷スキー場区域のレクリエーションエリアとしての再整備を契機(平成9年12月:モヤヒルズオープン)とし、モヤヒルズの管理運営及び観光レクリエーションの振興を目的として、平成9年9月に設立された。
平成12年4月浅虫地区道の駅ゆ～さ浅虫の設置に伴い、当施設の管理運営も受託してきた。
主な業務として、モヤヒルズ、道の駅ゆ～さ浅虫、幸畑墓苑、合子沢記念公園、八甲田憩いの牧場の5施設の指定管理業務のほか物販事業等を行っている。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日		平成9年9月10日	
資本金		出資額	出資割合
		20,400 千円	100.0 %
うち市の出資額		5,100 千円	25.0 %
主な出資者 市以外の	(株)青森銀行	2,000 千円	9.8 %
	(株)みちのく銀行	2,000 千円	9.8 %
	川越観光産業(有)	1,250 千円	6.1 %
	(株)インダスポーツ	1,250 千円	6.1 %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	2 人	13 人	15 人
うち市職員OB	0 人	0 人	0 人
うち市職員派遣	0 人	0 人	0 人
うち市職員兼務	0 人	3 人	3 人
職員数	47 人	0 人	47 人
法人採用正規職員	47 人	0 人	47 人
市職員OB	0 人	0 人	0 人
市職員派遣	0 人	0 人	0 人
その他	0 人	0 人	0 人

(4)法人の財務状況等

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期収支差額	9,813 千円	12,421 千円	4,735 千円
正味財産	17,389 千円	4,968 千円	234 千円
うち一般正味財産	3,011 千円	15,432 千円	20,166 千円
正味財産比率	12.5 %	3.3 %	0.2 %
内部留保金額の水準	5.3 %	6.7 %	6.9 %
市からの収入依存度	27.0 %	27.2 %	26.0 %
受託事業の再委託率	19.1 %	14.3 %	16.8 %
管理費比率	37.5 %	38.6 %	37.9 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	- 千円
負担金	- 千円
委託料	1,905 千円
指定管理料	192,141 千円
貸付金残高	- 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	抜本的対応が必要
<p>当該財団は、暖冬少雪の影響を受け、スキー場運営による収益の減少を夏場の事業で補うため、様々な事業プログラムを提供するとともに、「ゆ～さ浅虫」における地場産品の売上向上に努力している点は評価できるものの、3期連続して赤字であり、かつ、累積欠損金が発生している現状にある。 モヤヒルズにおける収益の減少は、天候や観光客の減少など外部環境のマイナス影響が大きい。しかし、新規事業、プログラムの開発などマネジメントの努力によってさらなる市民ニーズに応え、危機を打開していくことを期待したい。 財務面の改善にあたっては、財団と市側が共に検証していく必要がある。そして、モヤヒルズにおける冬期営業については、天候など営業努力を超える部分についてのリスク分担については市と協議し、適正な負担を求めることも検討する余地があると考えられる。 新公益法人制度移行にあたり、公共性・公益性の観点から事業の総点検を行う必要がある。</p>	

(7)法人に関する今後のあり方

見直しの方向性	✓存続	統合	廃止	その他()
検討内容	<p>「指定管理者制度」の導入により、公共施設の管理運営については民間事業者等が参入可能となった社会情勢の変化を踏まえれば、当該法人の設立意義は一部希薄化した。 一方で、観光及びレクリエーションの振興や地域経済の活性化と地域住民の福祉の向上などの事業分野については、市としても引き続き継続して事業展開を図っていく必要がある。 当該法人が実施している事業は、必ずしも収益性を求めるものではなく、民間事業者等の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがある事業分野であることから、引き続き行政による関与(公的部門のガバナンス)が必要である。 なお、当該法人は主たる業務が収益事業(物販等)となっているため、公益目的事業を実施する公益法人として積極的に事業展開する必要がある。</p>			
検討結果	<p>当該法人の公共的使命及び事業領域について検討した結果、市が当該法人に対して期待する役割は観光及びレクリエーションの振興や地域経済の活性化に向けた事業の積極的な展開であることから、市の出資目的が達成されることを前提に存続すべきと判断する。</p> <p>本市は当該法人に対し、人材育成、自主事業の展開など引き続き積極的な公益目的事業の展開を強く要請することとするが、今後の事業展開が不十分である場合は、市の出資目的が達成されないものと判断し、他団体での実施の可能性などを含めた当該法人の廃止(事業譲渡等)や民営化なども含めた検討を行い、出資のあり方を見直すこととする。</p> <p>公共施設の管理運営については、当該法人がその役割を果たすための活動の場として自ら指定管理者制度に参入することは妨げない。(それについて行政による関与の必要性はない。)</p> <p>存続に当たっては、経営評価で示された経営上の課題や具体的な取組方策などを反映させた経営改善計画を策定し、積極的な経営改善を図る。</p>			
今後のあり方のイメージ				

(8)取り組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
法人及び関係者(他出資者等)との協議	市・法人					
公益法人としての事業展開のあり方を検討	市・法人					
経営上の課題等整理(財務環境、リスク分担等)	法人					
経営改善計画の策定、公表	法人	●	---	→		
経営改善計画の実施(3ヶ年)	法人		●	---	→	
公益法人としての取り組み状況の確認	市		●	---	→	
法人に対する出資のあり方の見直し	市					●

取り組み不十分な場合の対応検討

法人の名称	株式会社アップルヒル
-------	------------

(1)法人の沿革

株式会社アップルヒルは、旧浪岡町において農業振興、地域産業の発展・活性化及び地元住民の雇用の場として建設(平成8年4月)された道の駅なみおかの管理運営を行うために、平成8年4月に設立された。
道の駅なみおかの管理形態は、今まで一貫して、株式会社アップルヒルが平成15年度までは管理委託制度によって管理委託されており、平成16年度1月から指定管理者制度によって管理されている。
主な業務は、地元特産品の販売、農産物の生産・加工品の商品開発、観光・地域振興などである。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日		平成8年4月1日	
資本金		出資額	出資割合
		40,000 千円	100.0 %
うち市の出資額		30,000 千円	75.0 %
主な出資者	青森農業協同組合	10,000 千円	25.0 %
	-	- 千円	- %
	-	- 千円	- %
	-	- 千円	- %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	2 人	6 人	8 人
うち市職員OB	0 人	1 人	1 人
うち市職員派遣	0 人	0 人	0 人
うち市職員兼務	0 人	2 人	2 人
職員数	34 人	0 人	34 人
法人採用正規職員	34 人	0 人	34 人
市職員OB	0 人	0 人	0 人
市職員派遣	0 人	0 人	0 人
その他	0 人	0 人	0 人

(4)法人の財務状況等(基本情報シートより)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期利益(損失)	5,103 千円	11,139 千円	2,176 千円
純資産	57,358 千円	68,497 千円	70,673 千円
うち利益剰余金	17,358 千円	28,497 千円	30,673 千円
自己資本比率	61.4 %	65.0 %	64.2 %
借入金依存度	0.0 %	0.0 %	0.0 %
市からの収入依存度	0.0 %	0.0 %	1.6 %
受託事業の再委託率	0.0 %	0.0 %	0.0 %
販売費・一般管理費比率	38.4 %	35.1 %	37.2 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	- 千円
負担金	- 千円
委託料	8,114 千円
指定管理料	- 千円
貸付金残高	- 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	改革・改善が必要
総合的な所見	
<p>当該法人は、市からの財政的支援がないなかで地域特産物を活用した商品開発、市の施策と連携した「おぼこい林檎」をはじめとする「青森りんご」のブランド化の推進などの公益性の高い事業を実施しており、マネジメント力は高く評価できる。</p> <p>今後、ホームページを活用したインターネットでの販路拡大や農産物のブランド化への一層の取組みが期待される。</p> <p>第三セクターとしての意義を踏まえ、市民に対する法人情報の開示に必要な情報公開規程や個人の権利利益を保護する個人情報保護規程の整備を急ぐとともに、中長期的な経営計画等を策定し、さらなる戦略的経営を図る必要がある。</p>	

(7)法人に関する今後のあり方

見直しの方向性	✓ 存続	統合	廃止	その他()
検討内容	<p>「指定管理者制度」の導入により、公共施設の管理運営については民間事業者が参入可能となった社会情勢の変化を踏まえれば、当該法人の設立意義は一部希薄化した。</p> <p>一方で、産地形成のための地場産品の販売や地域農業産品を活かした新たな商品の開発・普及及び地域振興に資するイベントの実施といった事業分野については、市の施策展開と連携を図りながら引き続き継続して事業展開を図っていく必要がある。</p> <p>当該法人は、「おぼこい林檎(商標登録)」というブランド化を図るなど法人独自の商品開発能力を有するとともに、株式会社形態の第三セクターとしての役割である公共性・公益性を踏まえた地域振興に関する事業展開(事業収益の地域還元)を行っている。</p>			
検討結果	<p>当該法人は単なる施設管理のみならず、農業振興・地域振興事業に係る「市施策を実行するパートナー」としての役割が期待されていることから、引き続き存続する。</p> <p>存続に当たっては、経営評価で示された経営上の課題や具体的な取組方策などを反映させた経営改善計画を策定し、積極的な経営改善を図る。</p>			
今後のあり方				

(8)取り組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
経営上の課題等整理(販路拡大、諸規程の整備等)	法人					
経営改善計画の策定、公表	法人	●	---	▶		
経営改善計画の実施(3ヶ年)	法人		●	---	---	▶

法人の名称	財団法人青森産業展示館
-------	-------------

(1)法人の沿革

青森産業展示館(平成2年11月開館)の設置を契機とし、青森産業展示館の管理運営及び産業の近代化、高度化のための事業等による産業の振興を目的として、平成2年2月に(財)青森産業展示館が設立された。
その後、組織体制の効率化や施設の効率的な管理運営といった観点から、勤労者福祉施設(はまなす会館:昭和58年6月開館)の勤労者福祉施設の管理運営等を行っていた(財)青森共同福祉施設(昭和58年5月設立)の解散に伴い、平成15年4月から勤労者福祉施設の管理運営事業及び青森市勤労者互助会事業を引き継いでいる。
主な業務として、青森産業展示館及び勤労者福祉施設の指定管理者業務等を行っている。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日	平成22年2月26日	
資本金	出資額	出資割合
	38,750 千円	100.0 %
うち市の出資額	20,000 千円	51.6 %
主な出資者 市以外の	(協)青森総合卸センター	4,750 千円 12.3 %
	青森商工会議所	1,000 千円 2.6 %
	(株)青森銀行	1,000 千円 2.6 %
	(株)みちのく銀行	1,000 千円 2.6 %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	0人	18人	18人
うち市職員OB	0人	1人	1人
うち市職員派遣	0人	0人	0人
うち市職員兼務	0人	3人	3人
職員数	7人	0人	7人
法人採用正規職員	7人	0人	7人
市職員OB	0人	0人	0人
市職員派遣	0人	0人	0人
その他	0人	0人	0人

(4)法人の財務状況等(基本情報シートより)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期収支差額	17,285 千円	16,901 千円	8,049 千円
正味財産	183,686 千円	162,613 千円	126,045 千円
うち一般正味財産	144,936 千円	123,863 千円	87,295 千円
正味財産比率	82.2 %	81.5 %	73.9 %
内部留保金額の水準	41.3 %	29.6 %	39.5 %
市からの収入依存度	9.5 %	7.3 %	5.2 %
受託事業の再委託率	0.0 %	0.0 %	0.0 %
管理費比率	29.5 %	29.5 %	28.5 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	7,291 千円
負担金	- 千円
委託料	- 千円
指定管理料	- 千円
貸付金残高	- 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	抜本的対応が必要
総括的な所見	
当該法人は、産業展示館の収入が大半を占め、景気などの外部環境の影響を受けながらも、努力していることは評価する。しかし、事業プログラムとして、産業展示館の貸館事業というハード事業が主となっており、財団の設立目的に掲げた産業の近代化、高度化を達成するための「イベント等の誘致及び企画、開催事業」、「産業振興に関する調査、研究事業」、「技術情報及び企業情報の収集・提供に関するサービス事業」への取り組みが不十分であるため、財団としての公共的使命及び事業領域について再検証するとともに、積極的なソフト事業の展開を図る必要がある。	
勤労者福祉についても、勤労者を取り巻く雇用環境が大きく変化しているなかで、はまなす会館の事業が「レクリエーション」のみの事業展開となっており、時代の変化に十分に対応していないものとする。「勤労者福祉施設」に求められる福祉サービスについて市とともに検討を加えるべきである。	
また、財務状況は、2期連続して赤字となっており、法人全体の正味財産から見ると現在のところ問題がないと考えるものの、今後収支差額がマイナスの状態が続くと、正味財産の減少につながり財務の悪化が懸念される。小手先の対応ではなく、中長期的な見通しの下に、戦略的な経営を行っていく必要がある。	

(7)法人に関する今後のあり方

見直しの方向性	存続	統合	✓ 廃止	その他()
検討内容	<p>「指定管理者制度」の導入により、公共施設の管理運営部門については民間事業者が参入可能となった社会情勢の変化を踏まえれば、当該法人の設立意義は希薄化した。</p> <p>当該法人が実施している産業の近代化、高度化のための事業や中小企業で働く勤労者の福祉向上のための各事業は、市の施策に寄与する内容ではあるものの、民間事業者等の提供で十分確保できる。 (民間経営による専門性や企画力等を活用した各種事業を提供することで、市民サービス効果の向上が図られる。)</p>			
検討結果	<p>市は当該法人の公共的使命及び事業領域について検討した結果、当該法人の設立意義は希薄化したものとして、施設を含めた民間事業者等への事業譲渡を検討することとし、その完了をもって廃止することとする。</p> <p>法人廃止に伴う職員の処遇については、当該法人と市が相互に連携して、新たな指定管理者や事業譲渡先への継続雇用要請、他の第三セクターへの転籍調整などの雇用対策について検討する。</p>			
今後のあり方の図	<pre> graph LR A["(財)産業展示館 (・設立意義の希薄化 ・民間事業者等でも実施可能)"] --> B["施設管理運営部門"] A --> C["勤労者互助会事業"] B --> D["民間事業者等への 事業譲渡 検討"] C --> D D --> E["事業譲渡の完了を もって 廃止"] </pre>			

(8)取り組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
法人及び関係者(他出資者等)との協議	市・法人					
法人廃止に向けた事務手続き等の確認	法人	●	---	---	---	→
他団体への事業譲渡の検討・調整	市・法人	●	---	---	---	→
職員の処遇に関する調整	市・法人	●	---	---	---	→
法人の廃止	法人					事業譲渡後廃止

法人の名称	財団法人青森市シルバー人材センター
-------	-------------------

(1)法人の沿革

昭和54年8月、国においては当時の社会経済情勢や高齢社会の到来を見越した高齢者雇用の在り方等を勘案し、第4次雇用対策基本計画を閣議決定し、昭和55年度から、高齢者に対する任意的な就業機会を提供する団体を育成する地方公共団体に対し国庫補助を行うこととし、シルバー人材センター事業を国策として推進してきた。これに併せ、それまで各地域において「高齢者事業団」など名称が様々であったものを「シルバー人材センター」と統一されるとともに、その社会的意義が「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」で法制化された。こうした背景の中、本市に居住する定年退職者等の高齢退職者の就業を援助して、高齢者の生きがいの充実や社会参加の推進を図ることにより、高齢者の能力を生かした活力ある地域社会づくりに寄与することを目的とし、昭和55年8月に当法人は設立された。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日	昭和55年8月20日	
資本金	出資額	出資割合
	3,000 千円	100.0 %
うち市の出資額	3,000 千円	100.0 %
主な出資者	-	- 千円 - %
	-	- 千円 - %
	-	- 千円 - %
	-	- 千円 - %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	1 人	12 人	13 人
うち市職員OB	0 人	3 人	3 人
うち市職員派遣	0 人	0 人	0 人
うち市職員兼務	0 人	0 人	0 人
職員数	8 人	0 人	8 人
法人採用正規職員	7 人	0 人	7 人
市職員OB	1 人	0 人	1 人
市職員派遣	0 人	0 人	0 人
その他	0 人	0 人	0 人

(4)法人の財務状況等(基本情報シートより)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期収支差額	400 千円	3,214 千円	15,551 千円
正味財産	51,658 千円	44,328 千円	39,788 千円
うち一般正味財産	48,658 千円	41,328 千円	36,788 千円
正味財産比率	43.2 %	38.1 %	35.9 %
内部留保金額の水準	7.8 %	7.1 %	6.8 %
市からの収入依存度	21.7 %	20.6 %	22.2 %
受託事業の再委託率	0.0 %	0.0 %	0.0 %
管理費比率	8.8 %	9.4 %	9.5 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	21,030 千円
負担金	- 千円
委託料	107,287 千円
指定管理料	10,636 千円
貸付金残高	- 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	改革・改善が必要
<p>総括的な所見</p> <p>高齢者への就業機会を確保し組織的に提供することによる就業援助と生きがいの充実、社会参加の推進など、活力ある地域づくりに寄与するという設立の目的は希薄化しておらず、公共性・公益性はある。</p> <p>超高齢社会の到来を受けて、市の高齢者施策のさらなる推進として、会員数の拡大と実施業務の創造的展開など全体の底上げをどのように図っていくのかを意欲的に検討する必要がある。</p> <p>法人に対する市民ニーズの変化に対応するため、事業における自己評価・事業展開へのフィードバックを実施し、柔軟に対応できるよう他団体と組織的横断的な連携を図るとともに、情報発信を行うことが必要である。</p> <p>比較的安定した財務運営に努力されてきたことが伺えるが、今後の財政状況の下では補助金や委託料等が減額される可能性もあり、その場合はより一層の創造的な経営方策が求められる。</p>	

(7)法人に関する今後のあり方

見直しの方向性	✓ 存続	統合	廃止	その他()
検討内容	<p>当該法人は、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づき、高齢退職者の臨時的かつ短期的な就業機会を確保し、組織的に提供しており、高齢者人口が増加している現在においてその役割はますます重要なものとなっていることから、設立意義は希薄化していない。</p> <p>超高齢社会の到来により、高齢者の生きがいの充実と社会参加の一層の促進を図ることが課題であり、当該法人が就業機会確保の観点から引き続きこの課題に対する事業を展開していくことは、市が実施する高齢者施策の推進に大きく寄与するものである。</p> <p>高齢退職者の希望に応じた就業機会の確保と、それらを組織的に提供し高齢者の就業援助と生きがいの充実、社会参加の推進を図ることは極めて公共性・公益性の高い事業であり、民間事業者等がサービスを提供することは不可能である。</p>			
検討結果	<p>当該法人が設立目的に沿った事業を実施することで、国及び市の高齢者施策の推進に大きく寄与するものであることから、引き続き存続する。</p> <p>存続に当たっては、経営評価で示された経営上の課題や具体的な取組方策などを反映させた経営改善計画を策定し、積極的な経営改善を図る。</p> <p>なお、先の行政刷新会議「事業仕分け」において、シルバー人材センター援助事業(運営補助)に対し予算縮減の評価を受けたこと、あわせて正味財産が減少傾向となっていることなどを踏まえると、直ちに財務環境が悪化するものではないものの、当該法人の今後の財務環境については注視していく必要がある。</p>			
今後のあり方				

(8)取り組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
経営上の課題等整理(会員数拡大、情報発信等)	法人					
経営改善計画の策定、公表	法人	●	---	▶		
経営改善計画の実施(3ヶ年)	法人		●	---	---	▶
財務環境の注視	市・法人					財務環境の注視

法人の名称	職業訓練法人青森情報処理開発財団
-------	------------------

(1)法人の沿革

情報処理技術者の不足を背景として、国は、「情報処理技術者養成施設の設置に関する基本方針(昭和62年)」を決定し、労働省所管の特殊法人である雇用促進事業団(現:独立行政法人雇用・能力開発機構)は、全国に情報処理技術者養成施設を設置し(全国15校)、その運営を職業訓練法人に委託(機構 県 市(委託) 職業訓練法人(再委託))した。
当法人は、この情報処理技術者養成施設(職業能力開発促進法による認定職業訓練等)の運営を目的とし、昭和63年10月に設立された。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日	昭和63年10月5日	
資本金	出資額	出資割合
	50,000 千円	100.0 %
うち市の出資額	20,000 千円	40.0 %
主な出資者	(株)青森銀行	8,000 千円 16.0 %
	(株)みちのく銀行	8,000 千円 16.0 %
	東日本電信電話(株)	5,000 千円 10.0 %
	青森商工会議所	1,000 千円 2.0 %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	2人	19人	21人
うち市職員OB	0人	0人	0人
うち市職員派遣	0人	0人	0人
うち市職員兼務	0人	3人	3人
職員数	12人	6人	18人
法人採用正規職員	9人	0人	9人
市職員OB	0人	0人	0人
市職員派遣	0人	0人	0人
その他	3人	6人	9人

(4)法人の財務状況等(基本情報シートより)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期収支差額	1,738 千円	1,848 千円	12,187 千円
正味財産	418,451 千円	418,037 千円	437,186 千円
うち一般正味財産	368,451 千円	368,037 千円	387,186 千円
正味財産比率	91.3 %	92.1 %	90.5 %
内部留保金額の水準	213.8 %	212.4 %	277.7 %
市からの収入依存度	0.3 %	0.2 %	0.1 %
受託事業の再委託率	0.0 %	0.0 %	0.0 %
管理費比率	15.6 %	18.7 %	6.8 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	333 千円
負担金	- 千円
委託料	- 千円
指定管理料	- 千円
貸付金残高	- 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	改革・改善が必要
総合的な所見	
<p>入校生のほとんどが県内であり、また就職決定者のうち70%~80%が県内就職していることから、高度情報社会に対応する地域人材の育成を通して地域経済の発展に寄与していると理解できる。</p> <p>また、土地・校舎・設備の多くを市・国から無償貸与されているからこそ、授業料の低額化が実現できていることを考慮すると、市民に対する十分な情報公開や設備開放の機会を設け、より一層の「公共性・公益性」の立場に立った取り組みを進めるべきである。</p> <p>近年入学する学生の数が減少しており、授業料収入等の減少による収入低下に対し、どのような改善策をたてるかについての検討が必要である。</p> <p>今後、「独立行政法人雇用・能力開発機構」が廃止され、職業能力開発業務が「独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構」に移管された場合の経済的支援の削減の可能性と、今後の学生数の減少や大学・各種専門学校との競争という環境に対応できるよう、中長期的な経営計画を立案したうえで、将来に向け国への継続支援や青森県・青森市との協議を踏まえ、より一層地域企業との交流に努めて連携を深めていくとともに、これまで以上に独自の戦略的対応が求められる。</p>	

(7)法人に関する今後のあり方

見直しの方向性	✓ 存続	統合	廃止	その他()
検討内容	<p>民間教育訓練機関が少ない本地域において、情報産業の集約が著しい地域における情報処理関連技能者等の確保と教育訓練の振興を図るといった当該法人の設立目的は希薄化していない。</p> <p>全国的な少子高齢化の進展、大学進学志向の高まりが見られる中において、開校以来、入校生の充足率は70%を超え(平成22年度は93%)、国家試験の合格率や就職率においても全国トップレベルを維持しており、多くの優秀な人材を地域の企業へ輩出している。</p> <p>当該法人が引き続き「あおもりコンピュータ・カレッジ」を運営することは、経済が低迷する本地域(有効求人倍率が全国最下位レベルである等)においての若年者の市外流出に歯止めをかけるなど、地元経済の発展や地域の活性化に貢献している。</p>			
検討結果	<p>当該法人が同校を運営することで、地元経済の発展や地域の活性化等に貢献するものであることから、引き続き存続する。</p> <p>存続に当たっては、経営評価で示された経営上の課題や具体的な取組方策などを反映させた経営改善計画を策定し、積極的な経営改善を図る。 なお、下記の社会情勢等の変化を踏まえると、今後の国・県の動向を踏まえた当該法人のあり方については継続して検討することとする。</p> <p><社会情勢等の変化> 平成20年12月に独立行政法人雇用・能力開発機構の廃止が閣議決定されたが、全国9校のうち本市及び岩手県北上市の2校については、存続のための基準(平成21年度入校生の定員充足率70%以上)を満たしていたため、平成23年度以降の運営については独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構に移管され、存続する方針が国から示された。 しかし、昨年末の国による行政刷新会議の事業仕分けの結果を受け、上記方針から一転し、 ・平成22年度末をもって、「一律廃止」すること ・平成23年度末までの間(平成22年度入校生が卒業する間)は、コンピュータ機器の整備に係る費用などについて、暫定的な措置を検討する旨の通知が、厚生労働省から県を通じて示された(平成21年12月)。 平成22年5月、厚生労働大臣は建物の譲渡条件を示し7月頃を目処に時価算定を行い、その後譲渡を希望する自治体との交渉に入るとしている。 ・建物の時価より解体費用が高ければ無償 ・解体費用より建物の時価が高ければその差額で譲渡 当該法人においては平成23年度の入校生についても受入れる方針を示すとともに、市・県の連携により国に対して最大限の支援継続を要望している。</p>			
イメージ図				

(8)取り組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
経営上の課題等整理(収入改善策、運営見直し等)	法人					
経営改善計画の策定、公表	法人	●	---	→		
経営改善計画の実施(3ヶ年)	法人		●	---	---	→
今後の動向を踏まえた法人のあり方	市・法人					継続検討

法人の名称	株式会社ソフトアカデミーあおもり
-------	------------------

(1)法人の沿革

電子計算機の高度利用の進展に伴いプログラム業務従事者の不足が深刻化する恐れがある状況から、プログラム業務従事者の知識及び技能の向上を図る事業その他のソフトウェア供給力開発事業を推進するため「地域ソフト法」(地域ソフトウェア供給力開発事業推進臨時措置法 10年間の時限立法)が平成元年6月に制定されたのを契機として、県内ソフトウェア産業に従事している技術者のレベルアップ及び総合的情報産業の振興を図るため、平成3年4月に当法人が設立された。

地域ソフト法廃止後は、新たに平成11年2月施行の「新事業創出促進法」(平成17年4月廃止)及び平成17年4月施行の「中小企業新事業活動促進法」に基づき県が作成した事業環境整備構想において、情報関連人材育成事業等の支援を行う新事業支援機関に位置づけられている。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日	平成3年4月23日		
資本金	出資額	出資割合	
	900,000 千円	100.0 %	
うち市の出資額	200,000 千円	22.2 %	
主な出資者 市以外の	(独)情報処理推進機構	400,000 千円	44.4 %
	青森県	50,000 千円	5.6 %
	(株)青森銀行	28,000 千円	3.1 %
	(株)みちのく銀行	28,000 千円	3.1 %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	3人	10人	13人
うち市職員OB	0人	1人	1人
うち市職員派遣	0人	0人	0人
うち市職員兼務	0人	1人	1人
職員数	34人	15人	49人
法人採用正規職員	34人	0人	34人
市職員OB	0人	0人	0人
市職員派遣	0人	0人	0人
その他	0人	15人	15人

(4)法人の財務状況等(基本情報シートより)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期利益(損失)	150,844 千円	228,171 千円	90,018 千円
純資産	636,913 千円	869,112 千円	959,129 千円
うち利益剰余金	263,087 千円	30,888 千円	59,129 千円
自己資本比率	38.3 %	57.0 %	55.2 %
借入金依存度	34.4 %	20.0 %	14.9 %
市からの収入依存度	93.7 %	96.1 %	94.5 %
受託事業の再委託率	10.5 %	0.9 %	1.3 %
販売費・一般管理費比率	4.0 %	3.7 %	4.4 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	- 千円
負担金	- 千円
委託料	1,488,976 千円
指定管理料	- 千円
貸付金残高	259,380 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	抜本的対応が必要
総合的な所見	
<p>当該法人は、これまで市の基幹システムの開発のコーディネート業務を担うことにより市の情報化施策に貢献してきていることは評価するものの、現在の事業は、市民や企業に対するコンピュータに係る教育事業よりも、市行政の業務の効率化によって市民が恩恵を受けるといった間接的な波及効果に止まっており、法人の設立趣旨である高度な情報関連技術者の育成、さらには、青森県が策定した「事業環境整備構想」における新事業支援機関としての役割に対する姿勢が十分とは言えない。</p> <p>法人本来の設立目的は高度な情報関連技術者の育成等による地域産業の振興であり、改めて設立の原点に立ち返り、法人としてのミッション、事業領域について検証する必要がある。</p> <p>なお、収支上から判断すると黒字となっており、累積欠損金についても計画どおり解消されるものと思われるものの、収入構造が市からの受託収入等に依存した財務体質となっており、財務の自律性の確保の観点から、今後の事業展開を行うべきである。例えば類似団体との連携、人材育成事業への積極的な取組みはもちろんであるが、これまで市のアウトソーシング事業で培ったノウハウを県内他の地方公共団体や民間企業などのIT活用に活かし、受注を増やしていくなど、顧客の拡大に取り組む必要がある。</p> <p>システム提供における不具合の原因究明や再発防止策などを講じるとともに、第三セクターである意義を踏まえ、積極的に市民に対し説明責任を果たすべく、法人自体の情報公開の透明度をあげるべきである。</p>	

(7)法人に関する今後のあり方

見直しの方向性	✓存続	統合	廃止	その他()
検討内容	<p>設立目的については、根拠法の廃止や新法の制定により、設立当時の高度な能力を持つプログラマー(SE)の人材育成から、新ビジネス・新事業の創出を図ろうとする中小企業者等の支援へと変化したため、プログラマー(SE)育成のための専門的な研修機関としての役割は希薄化した。</p> <p>一方で、中小企業に勤務する情報処理技術者の知識及び技能の向上や、経営のIT化などによる中小企業の経営安定を図る各種の人材育成など「新事業支援機関」としての事業効果については、市内中小企業者の設備投資の軽減、業務の効率化及び品質の向上が期待できる。</p> <p>なお、当該法人が実施している自治体向けアウトソーシング業務(システムサービス、ソフトウェア開発など)については、民間事業者等でも実施可能である。</p>			
検討結果	<p>本市は、改めて原点に立ち返り、法人のミッション、事業領域について検討した結果、市が当該法人に対して期待する役割、すなわち出資の目的は新事業支援機関としての人材育成事業の積極的な展開であることから、市の出資目的が達成されることを前提に存続するべきと判断する。</p> <p>本市は当該法人に対し、引き続き新事業支援機関としての人材育成事業の積極的な展開を強く要請することとするが、今後の事業展開が不十分である場合は、市の出資目的が達成されないものと判断し、他の情報技術者育成機関での実施の可能性などを含めた当該法人の廃止(事業譲渡等)や出資の引き揚げ(民営化)について検討し、出資のあり方を見直すこととする。</p> <p>存続に当たっては、経営評価で示された経営上の課題や具体的な取組方策などを反映させた経営改善計画を策定し、積極的な経営改善を図る。</p>			
今後のあり方の図				

(8)取組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
法人及び関係者(他出資者等)との協議	市・法人					
新事業支援機関としての事業展開のあり方を検討	市・法人					
経営上の課題等整理(事業評価手法、情報公開等)	法人					
経営改善計画の策定、公表	法人	●	---	→		
経営改善計画の実施(3ヶ年)	法人		●	---	---	→
新事業支援機関としての取組み状況の確認	市		●	---	---	→
法人に対する出資のあり方の見直し	市					■ 取組み不十分な場合の対応検討

法人の名称	青森駅前再開発ビル株式会社
-------	---------------

(1)法人の沿革

青森駅前第二地区市街地再開発事業において、本市のまちづくりの中核的役割を果たすため、官民一体となって事業推進母体をつくる必要があるとの考えから、再開発ビルの保留床を取得してテナントに賃貸し、ビル全体を管理する会社として平成4年4月に当該法人が設立された。
 主な業務として、駅前再開発ビル及び駐車場管理のほか男女共同参画プラザ及び働く女性の家の指定管理業務等を行っている。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日	平成4年4月27日		
資本金等	出資額	出資割合	
資本金	1,030,000 千円	100.0 %	
資本準備金	280,000 千円		
うち市の出資額	835,000 千円	63.7 %	
主な出資者 市以外の	(株)青森銀行	37,500 千円	2.9 %
	(株)みちのく銀行	37,500 千円	2.9 %
	清水建設(株)	37,500 千円	2.9 %
	東海興業(株)	37,500 千円	2.9 %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月9日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	1 人	6 人	7 人
うち市職員OB	1 人	0 人	1 人
うち市職員派遣	0 人	0 人	0 人
うち市職員兼務	0 人	2 人	2 人
職員数	8 人	0 人	8 人
法人採用正規職員	7 人	0 人	7 人
市職員OB	0 人	0 人	0 人
市職員派遣	0 人	0 人	0 人
その他	1 人	0 人	1 人

(4)法人の財務状況等(基本情報シートより)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期利益(損失)	56,347 千円	22,191 千円	49,628 千円
純資産	24,500 千円	2,309 千円	512,680 千円
うち利益剰余金	725,499 千円	747,690 千円	797,319 千円
自己資本比率	0.6 %	0.1 %	12.3 %
借入金依存度	90.3 %	89.7 %	77.8 %
市からの収入依存度	19.1 %	18.7 %	51.9 %
受託事業の再委託率	59.1 %	59.5 %	59.3 %
販売費・一般管理費比率	97.6 %	93.1 %	101.0 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	- 千円
負担金	- 千円
委託料	62,395 千円
指定管理料	69,588 千円
貸付金残高	2,414,984 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	改革・改善が必要
<p>アウガは、青森市の中心市街地活性化及びコンパクトシティ構想の代名詞ともなりうる中心施設であり、これまで公共性の観点からの存在意義は大きく、賑わいの創出に重要な役割を果たしてきたといえるが、その事業展開は十分とは言えない。</p> <p>ビル会社の借入金に係る金利負担の軽減や償還期間の延長など、様々な方面から支援を受け経営改善に取り組んでおり、経営環境は好転したとはいえ、中期10ヵ年経営計画における目標は未達成となるなど、財務状況は依然として厳しいものとする。</p> <p>不振店の積極的な入れ替えや賃料の見直しなどを行い、経営改善に努めているが、中心市街地への客足が低下し、また、厳しい社会経済環境の中にあつては、従来までの事業展開による効果について検証を行い、計画の見直しを図る必要がある。</p> <p>今後においては、法人を効果的・効率的に経営できる専門性と意欲のある経営人材の登用・育成による効果的なマネジメント体制を構築するとともに、経営改善に向けて職員の意識高揚が図られるよう、信頼・コミュニケーションなどヒューマンファクターを大切に経営マネジメントをしっかりと行っていく必要がある。</p> <p>また、公共性、社会性の視点を踏まえつつ、立地環境や若者への訴求力など、アウガの強みを活かし、産学官連携も視野に入れ、大胆なアイデア・工夫による事業の見直しを行うなど、財務環境を好転させる創造的的事业展開が求められる。</p>	

(7)法人に関する今後のあり方

見直しの方向性	存続	統合	廃止	その他()
検討内容	<p>中心市街地の核的施設としての「アウガ」を取り巻く環境は、長引く景気低迷、厳しい雇用情勢、中心市街地における空き地・空き店舗率の増加等、依然として厳しい状況が続いているが、一方で東北新幹線全線開業効果を最大限に享受するために、中心市街地の活性化は必要不可欠であり、「アウガ」が果たすべき役割はますます重要となっている。</p> <p>施設所有者でもある当該法人が適正に管理運営するという設立意義は希薄化していないものの、オープン時の多額の長期借入金による利息負担や過大な売上目標、更には長引く景気低迷や郊外型大型店の相次ぐ出店などの内・外的要因により、その財務環境は大変厳しい状況にあることから、昨年12月に自らの再生計画を策定し、市の追加支援のもと経営健全化に取り組んでいる。</p> <p><当該法人に対するこれまでの主な公的支援> 保留床取得資金貸付金(H11、12年度)・・・4億5,000万円</p> <p>長期債務負担緩和支援(支払利息等営業外費用の軽減)(H19、20年度) 金融機関が保有する法人に対する長期債権の一部を有償譲渡(金融機関 市)・・・23億3,248万4千円 (取得費:8億5,009万1千円)</p> <p>再生計画に基づく追加支援(H21年度) 債務の株式化(DES)及び元金返済繰延 上記の市が保有する長期債権 23億3,248万4千円のうち ・5億6,000万円を資本へ組み替え(債務の株式化(DES)、市出資比率36.7% 63.7%) ・残債権の元金返済繰延(H21年度末残高 17億7,248万4千円) 保留床取得資金貸付金の元金返済繰延(H21年度末残高 4億4,250万円) 短期貸付金(運転資金)・・・2億円(H21年度末残高 2億円)</p>			
検討結果	<p>当該法人の設立意義や、市が期待する役割は希薄化していないものの、平成21年12月に作成した5ヵ年経営計画初年度の数値目標が未達成となるなど、財務状況は依然として厳しい状況が続いており、今後の財務環境に注視する必要がある。</p> <p>現在、外部有識者で構成する「アウガ経営戦略委員会」において、当該法人の健全経営の支援等についての検討が進められており、現時点では再生計画の着実な実施を前提として存続する。</p> <p>「アウガ経営戦略委員会」においては、当該法人の健全経営の支援等に必要な対策を検討しつつ、当該法人の抜本的な改革案についても検討を行う。</p> <p>経営評価で示された経営上の課題や具体的な取組方策などについても再生計画とあわせて、その着実な実施を図る。</p>			
今後のあり方の				

(8)取り組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
再生計画・5ヵ年経営計画の着実な実施(H21～H25)	法人	---	---	---	---	→
「アウガ経営戦略委員会」による継続検討	市・法人	---	---	---	---	→
財務環境の注視	市・法人	財務環境の注視				

法人の名称	財団法人青森市水道サービスセンター
-------	-------------------

(1)法人の沿革

当センターは、水道に関する知識の普及事業等を行うとともに、青森市水道事業の検針業務等を受託することにより、青森市水道事業の合理的、経済的運営に寄与するため、平成5年6月に当法人が設立された。
また、平成21年度から新たに下水道に関する事業を展開し、市の上下水道事業のより合理的かつ効率的な運営に資するとともに、市民生活の向上と福祉の増進に寄与している。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日	平成5年6月15日	
資本金	出資額	出資割合
	10,000 千円	100.0 %
うち市の出資額	10,000 千円	100.0 %
主な出資者	-	- 千円 - %
市以外の出資者	-	- 千円 - %
	-	- 千円 - %
	-	- 千円 - %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	1人	7人	8人
うち市職員OB	1人	2人	3人
うち市職員派遣	0人	0人	0人
うち市職員兼務	0人	2人	2人
職員数	64人	0人	64人
法人採用正規職員	2人	0人	2人
市職員OB	8人	0人	8人
市職員派遣	0人	0人	0人
その他	54人	0人	54人

(4)法人の財務状況等(基本情報シートより)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期収支差額	169 千円	57 千円	16 千円
正味財産	10,516 千円	10,573 千円	10,557 千円
うち一般正味財産	516 千円	573 千円	557 千円
正味財産比率	35.9 %	39.3 %	35.6 %
内部留保金額の水準	0.2 %	0.3 %	0.2 %
市からの収入依存度	99.7 %	99.8 %	99.9 %
受託事業の再委託率	0.0 %	0.0 %	0.0 %
管理費比率	13.5 %	13.6 %	13.2 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	- 千円
負担金	- 千円
委託料	235,883 千円
指定管理料	- 千円
貸付金残高	- 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	抜本的対応が必要
<p>総括的な所見</p> <p>当該法人においては、青森市の水道事業と密接な連携を保ちながら、水道に関する知識の普及啓発及び給水装置の維持管理に係る調査など、市民の福祉の増進に寄与する事業を実施しているが、必ずしも公益団体でなければ当該事業を行えないとは言えないことから、現在実施している事業内容や事業の具体的効果、更には法人自体の設立目的や今後のあり方などを総合的に検証するべきである。</p> <p>事業の効率性、経済合理性、透明性を高めるため、検針業務の効率化や現場からの視点を加えた独自の提案、自主事業の比率を高めるなど、提供するサービスに付加価値を付けて戦略的に経営を行っていくべきである。</p>	

(7)法人に関する今後のあり方

見直しの方向性	存続	統合	廃止	✓その他 (発注形態の環境が整った時点で民営化)
検討内容	<p>当該法人の設立意義や事業効果は、市民のライフラインのひとつである市水道事業の合理的かつ効率的な運営に一定の役割を果たしているものの、民間事業者等の台頭や技術能力の向上などにより、全国的に民間委託が進んでいる状況下においては、当該法人と民間事業者等との間には特筆すべき差異はなくなってきている。</p>			
検討結果	<p>本市は改めて原点に立ち返り、法人の役割、事業領域について検討した結果、全国的に民間事業者への委託が進んでいる状況下においては、当該法人に対する市の関与(公的関与)の必要性が極めて希薄化したものと判断し、民営化を目指す。</p> <p>当該法人が現在受託している各種業務については、全国的な状況から民間事業者等への委託に移行すべきであるが、市が望む業務水準(仕様書)の見直しや業者の選定方法のあり方、履行確認方法やリスク分担などの業務精査に一定の期間(平成24年度末まで)が必要であることから、その間は現行の第三セクター方式により存続し、発注形態の環境が整った時点で民営化とする。</p> <p>民営化にあたっての職員の処遇については、当該法人と市が相互に連携して雇用対策について検討する。</p>			
今後のあり方	<p>（財）青森市水道サービスセンター → 民間事業者等への委託に向けた諸準備(平成24年度末まで) → 発注形態の環境が整った時点で民営化へ移行</p> <p>・市の関与の必要性が希薄化 ・民間事業者等でも実施可能</p>			

(8)取り組み予定

作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
法人及び関係者(他出資者等)との協議	市・法人					
法人民営化に向けた事務手続き等の確認	法人	●	---	---	---	→
職員の処遇に関する調整	市・法人	●	---	---	---	→
民間事業者等への委託に向けた諸準備	市	●	---	---	---	→
[新たな契約形態による委託開始]	市				●	→

法人の名称	青森市交通事業振興株式会社
-------	---------------

(1)法人の沿革

本市の自動車運送事業の経営健全化計画の一環として行っている定年退職前の退職者の職場の確保と、委託事業(清掃業、定期券販売業、案内業等)を廉価な価格で受託することを事業主体とした法人として、昭和63年4月に設立された。
 設立当初の資本金は500万円であり、出資割合は市(企業局交通部)が90%、市以外(発起人)10%となっていたが、昭和63年12月に市が残10%の譲渡を受け、市の全額出資となった。
 その後、株式会社の最低資本金を1,000万円とする商法の改正に伴い、平成6年に自社利益の一部600万円を資本に組み入れたことにより、資本金1,100万円、出資割合は市が45.5%、自社が54.5%となった。

(2)法人の基本情報(平成22年4月1日現在)

設立年月日		昭和63年4月1日	
資本金		出資額	出資割合
		11,000 千円	100.0 %
うち市の出資額		5,000 千円	45.5 %
主な出資者	自己資本	6,000 千円	54.5 %
	市以外	- 千円	- %
	-	- 千円	- %
	-	- 千円	- %

(3)法人組織等の状況(平成22年4月1日現在)

	常勤	非常勤	計
役員数	1人	9人	10人
うち市職員OB	1人	0人	1人
うち市職員派遣	0人	0人	0人
うち市職員兼務	0人	8人	8人
職員数	8人	0人	8人
法人採用正規職員	8人	0人	8人
市職員OB	0人	0人	0人
市職員派遣	0人	0人	0人
その他	0人	0人	0人

(4)法人の財務状況等(基本情報シートより)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
当期利益(損失)	99 千円	1,655 千円	1,124 千円
純資産	20,461 千円	22,116 千円	23,240 千円
うち利益剰余金	9,461 千円	11,116 千円	12,240 千円
自己資本比率	71.5 %	76.1 %	83.8 %
借入金依存度	0.0 %	0.0 %	0.0 %
市からの収入依存度	91.5 %	90.8 %	91.8 %
受託事業の再委託率	0.0 %	0.0 %	0.0 %
販売費・一般管理費比率	99.7 %	97.0 %	98.0 %

(5)法人への関与の状況(平成21年度)

補助金・交付金	- 千円
負担金	- 千円
委託料	67,513 千円
指定管理料	- 千円
貸付金残高	- 千円
損失補償残高	- 千円

(6)「青森市第三セクター経営評価報告書(平成21年10月)」抜粋

総合評価	抜本的対応が必要
<p>当該法人においては、自動車運送事業所管部局から委託され、バスの清掃事業など市民生活にとって極めて重要な事業であるものの、当該法人でなければ引き受けられないものなのかを検討するべきである。</p> <p>また、設立当時の設立目的である定年退職前の退職者受入対策は、現在の社会経済状況に合致しておらず希薄化しているため、現在実施している事業内容や事業の具体的効果、更には法人自体の設立目的や今後のあり方などを総合的に検証するべきである。</p> <p>地域社会に対する雇用創出機会の充実をミッションにするのであれば、地域雇用創出に焦点を当て、積極的な事業展開を図るとともに、事業内容や財務内容について市民に分かりやすく公開していくことによって、地域社会に貢献する企業イメージを創出する必要がある。</p>	

(7)法人に関する今後のあり方

見直しの方向性	存続	統合	廃止	✓その他 (発注形態の環境が整った時点で民営化)
検討内容	<p>市自動車運送事業の経営健全化計画の一環としての定年退職前の退職者の受入対策については、現在の社会情勢に合致しておらず、希薄化した。</p> <p>現在、当該法人が実施している各事業領域は民間事業者等でも実施できる見通しがあるため、第三セクター方式を選択する意義は希薄化した。</p> <p>一方で、市交通事業の厳しい経営環境という社会情勢は変化しておらず、自動車運送事業に必要不可欠な車両清掃業務や給油業務、青森駅前案内業務や乗車券委託販売などの各種業務の実施については、引き続き廉価な価格での受託が求められている。</p>			
検討結果	<p>本市は法人自体の設立目的や事業内容、事業領域などについて総合的に検討した結果、当該法人に対する市の関与(公的関与)の必要性が極めて希薄化したものと判断し、出資の引き揚げ(民間譲渡等)による民営化を目指す。</p> <p>当該法人が現在受託している各種業務については、市は今後随意契約の見直しによる契約形態の適正化に取り組むこととするが、見直しにあたっては市が望む業務水準(仕様書)の見直しや業者の選定方法のあり方、履行確認方法やリスク分担などの業務精査に一定の期間(平成24年度末まで)が必要であることから、その間は現行の第三セクター方式により存続し、発注形態の環境が整った時点で民営化とする。</p> <p>民営化にあたっての職員の処遇については、当該法人と市が相互に連携して雇用対策について検討する。</p>			
今後のあり方	<p>青森市交通事業振興株</p> <p>民間事業者等への委託に向けた諸準備(平成24年度末まで)</p> <p>発注形態の環境が整った時点で民営化へ移行</p> <p>・市の関与の必要性が希薄化 ・民間事業者等でも実施可能</p>			

(8)取り組み予定

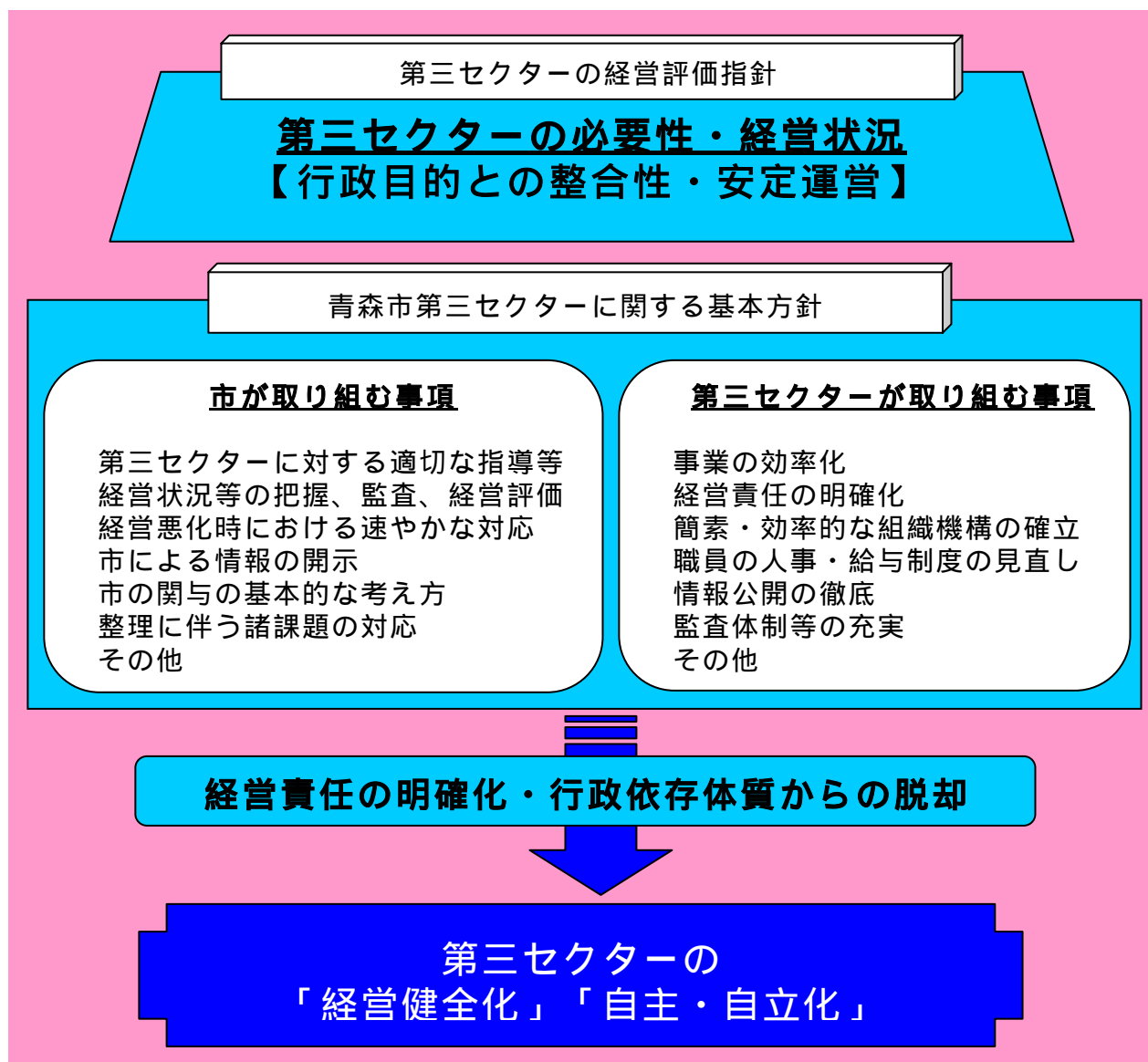
作業事項	実施主体	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度以降
法人(他出資者等関係者)との協議	市・法人					
法人民営化に向けた事務手続き等の確認	法人	●	●	●	●	●
職員の処遇に関する調整	市・法人	●	●	●	●	●
民間事業者等への委託に向けた諸準備	市	●	●	●	●	●
[新たな契約形態による委託開始]	市				●	●

4 今後の第三セクターの運営にあたって

第三セクターは、行政機能の補完・代替として、行政施策と密接に連携しながら市民サービスの維持や向上、地域振興に積極的に取り組む役割を担うとともに、あわせて独立した経営体として自らの責任で経営や事業を遂行すべきものです。

また、市は第三セクターに対する出資金や委託料・補助金などの財政的関与が市民の貴重な税金であることを念頭に、市施策の効率的かつ効果的な推進と、実施主体である第三セクターに対する適切な関与を行う必要があります。

今後の第三セクターの運営にあたっては、この基本的な認識に立って、市と第三セクターが取り組む事項をそれぞれ掲げ、相互の役割や経営責任を明確化するとともに、行政依存体質からの脱却（行政関与の最小化）を図りつつ、第三セクターの経営健全化と自主・自立化を目指します。



(1) 市が取り組む事項

市は、出資者の立場から常に見直しの視点に立って第三セクターが実施する事業の目的や効果、民間事業者等における類似事業の実施状況、行政関与の必要性、行政目的を達成する実施主体として第三セクターを選択することの妥当性などについて総合的に検証するとともに、第三セクターの経営健全化と自主・自立化が図られるよう適切な関与に努めます。

第三セクターに対する適切な指導等

市は、第三セクターに対して設立の趣旨の再確認、民間手法の運営方式の導入、組織の簡素効率化、役職員の適正化などについて常に見直しの視点に立った運営を行うよう適切に指導、助言、要請又は協議（以下「指導等」という。）を行うこととします。

なお、指導等にあたっては、第三セクターは独立した経営体であることから、市の指導等により第三セクターの業務や財政の責任を市も負担するとの誤解を与えないように留意する必要があります。

第三セクターの経営状況等の把握、監査、経営評価（定期点検）

1) 市は、引き続き第三セクターの経営状況や資産債務の状況について把握することとします。なお、把握にあたっては、第三セクターが作成する財務諸表の適正性の確保が重要であることから、以下の点に留意して、適切な経営実態の把握に努めるとともに、経営状況が悪化しつつある第三セクターについては、より詳細な資産調査等を行うこととします。

会社法法人においては、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準を適用していること。

一般（公益）財団法人においては最新の公益法人会計基準を早期に適用すべきであること。

土地開発公社においては土地開発公社経理基準要綱等に基づいて会計処理を行うべきであること。

2) 市は、第三セクター等に対する財政援助に係る監査（地方自治法第199条第7項前段）、出資法人に対する監査（同項後段）及び外部監査制度（同法第252条の37第4項等）等も活用し、その経営の実態を把握するとともに、当該監査結果を踏まえた措置を速やかに講じるよう第三セクターに対して適切な指導等を行うこととします。

3) 市は、把握した経営状況や資産債務の状況等を踏まえ、経営評価指針に基づき第三セクターの経営評価を定期的実施するとともに、必要に応じて経営改善に向けた指導等を行うこととします。

第三セクターの経営悪化時における速やかな対応

- 1) 市は、第三セクターの経営が著しく悪化している場合又はその恐れがある場合には、問題を先送りすることなく、当該法人の存廃も含めた抜本的な改革案を検討します。
- 2) 抜本的な改革案を検討する際には、それぞれの第三セクターごとに「経営検討委員会（仮称）」を設置し、外部専門家の積極的な活用を図りつつ所要の経営分析と改革案を市に提示して頂きます。
- 3) 市は、経営検討委員会（仮称）による経営分析等が適切に行えるよう、第三セクターに対し情報開示等について指導等を行います。

市による情報の開示

- 1) 市は、第三セクターの経営状況等について、インターネット等も活用し、積極的に市民に分かりやすく公開するよう努めます。
- 2) 市は、第三セクターの経営状況等について、毎年度定期的に議会に対して報告します。

市の関与（支援）の基本的な考え方

- 1) 第三セクターに対する市の財政的関与、人的関与については、経営評価指針に掲げる考え方に十分留意し、支援が必要な場合にあってはその趣旨を著しく逸脱することがないようにそれぞれの第三セクターごとに最良な支援手法を選択することとします。
- 2) 第三セクターの役員（取締役・監査役、理事・監事など）に市の長等が就任する際は、事業内容あるいは他の出資者との関係で就任する場合、又は当該法人からの特段の要請に基づき就任する場合であっても、その経過・状況・役割、経営に参画する必要性やその職責を十分に果たし得るのかなどを勘案したうえで、役員就任の是非を検討します。

< 経営評価指針（抜粋） >

第三セクターの経営改善にあたっては、第三セクターが独立した事業主体であること、また、その経営は当該第三セクターの自助努力によって行われるべきものであることから、原則として公的支援は、その性質上当該第三セクターの経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費
当該第三セクターの事業の性質上能率的な経営を行ってもなお経営に伴う収入のみをもっ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限られるものである。

(1) 財政的関与

市の財政的関与については、第三セクターの自主・自立的な経営努力を促す観点から次のとおりとする。

赤字補てんのための出資・補助金等の公的支援は行わないこととする。

補助金については、対象とする事業の公益性を十分に勘案するとともに、その成果等を的確に評価することにより見直しを図る。

委託料については、市として期待する成果をあらかじめ明確にするとともに、額の算定にあたっては、類似民間事業者とも比較・検証し、見直しを図る。

資金調達にあたっては、事業自体の収益性に着目したプロジェクト・ファイナンスの考え方を基本とし、損失補償は、将来の新たな支出負担リスクを回避する観点から原則行わない。

ただし、プロジェクト・ファイナンスによる資金調達が困難な事業であっても、公共性、公益性の観点からなお実施する必要がある場合には、補助又は貸付け等により、第三セクターの財務の安全性を高めつつ、民間資金を活用できるような手法を検討する。

職員人件費等などの管理部門の経費については、効率的な運営体制等を検証し、見直しを図る。

(2) 人的関与

第三セクターから市職員の派遣の要請があった場合には、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」(平成12年法律50号)の趣旨を踏まえ、派遣目的、職務、人数、期間等に関する必要性を明確にするとともに、必要最小限に止める。

第三セクターの整理(縮小・廃止等)に伴う諸課題の対応

第三セクターは独立した経営体であることから、第三セクターの整理(縮小・廃止等)に伴う諸課題については、一義的に第三セクター自身が主体的に対応することとなります。

しかし、第三セクター単体では解決できない問題については、当該法人と出資者である市はもとより、他出資者(経営に参画していたもの)とも連携を図りながら、諸問題の解決に向けてそれぞれその応分の責任範囲内において協力していく必要があります。

よって、それぞれの第三セクターにおける設立経緯や出資割合、経営関与の度合いなどを総合的に勘案したうえで、市としても必要な人的関与や市民理解が得られる合理的な範囲内での対応策を検討し、諸問題の解決に努めていくこととします。

1) 第三セクター職員の雇用問題に関する市の対応策

民間事業者等の雇用情報の収集・提供

ハローワークなど再就職を支援する機関とも連携し、再就職のための情報収集・提供を行う。

他の第三セクターの職員採用情報の収集・提供

他の第三セクターにおける職員の採用情報の収集・提供を行うとともに、

退職補充の需要を見極めながら業務遂行に支障がない場合には、縮小・廃止する第三セクター職員の雇用を働きかける。

市職員採用等に関する情報の提供

市職員の採用等に関する情報（採用試験等）について、提供を行う。

事業譲渡先の団体に対する継続雇用の要請

第三セクターが実施していた事業を民間事業者等が引き継ぐ場合は、公募や入札の際に第三セクター職員の継続雇用に対する提案を募るなど、継続雇用の要請に努める。

市の嘱託職員等での雇用

第三セクターが実施していた事業を市が直接行う場合で、業務遂行上必要不可欠な専門的技術・ノウハウを有する第三セクター職員を市が採用することで、円滑な引継ぎが図られることが明確である場合に限っては、市の嘱託職員等での雇用を検討する。

2) 整理退職金手当の支給に関する市の対応策

第三セクター職員の整理退職金手当の支給に必要な財源については、第三セクターの資産（退職給与引当金及び共済積立金、内部留保（剰余）金など）を充当したうえで、なお不足する場合にあっては、市からの財政支援を検討します。

なお、第三セクター職員に係る退職金手当などの人件費は、第三セクターの債務であり、本来雇用主が自ら適切に対応すべきものであることから、退職手当引当金等人件費に係る長期的な財源を確保するよう市は第三セクターに対し指導等を行うこととします。

その他

市は、それぞれの第三セクターに適用される関係法令や各種指針等の内容に十分留意し、適切な指導等に努めます。

(2) 第三セクターが取り組む事項

第三セクターは独立した経営体であり、その経営は当該法人の自助努力によって行われるべきものであることから、法人自らが経営状況や長所・短所の分析などの自主点検を定期的に行い、積極的に改革・改善に取り組むとともに、経営健全化と自主・自立的な経営に努める必要があります。

事業の効率化

- 1) 第三セクターは、顧客（市民）満足等の把握に努め、事業内容や手法等が市民ニーズに合っているかを常に点検し、効果的・効率的な事業目的の達成を図るとともに、必要に応じて外部の専門家による事業評価を受けるよう努めることとします。
- 2) 事業プロセスの見直し等により、積極的に事業の簡素・効率化を推進するとともに、再委託等を行う場合は、可能な限り競争入札を導入するなど、経営の節減と事業運営の透明化に努めることとします。
- 3) 自主事業（収益事業）については、採算性を検証し、赤字事業については早急に見直しを実施することとします。
- 4) 定型的業務について一層のアウトソーシングを推進し、法人職員数を必要最小限にとどめることとします。
- 5) 法人の自立化や経営の安定化を図るため、市からの財政支援だけに頼るのではなく、自主的な財源確保のため、事業収入や寄付金、会費収入等の収入の確保に努めることとします。
- 6) 自己点検や市が実施する経営評価等により、必要性や効果性に課題がある事務事業については、事業の整理や縮小、引いては第三セクター自身の統合や廃止なども含めた抜本的な見直しを図ることとします。
- 7) 資金の管理運用については、安全、確実な運用に努めることとします。またその時々々の経済・金融情勢に鑑み、その管理運用においては常に検証するとともに、経営者の関与も含めた資産運用基準等を整備するなど、更なる効率的・効果的な資産運用に当たるよう努めることとします。

経営責任の明確化

- 1) 第三セクターが独立した経営体として自らの責任で事業を遂行するために、経営者の職務権限や責任の明確化（最高責任者、財務責任者、事業別責任者等）を図ることとします。

なお、経営者や役員は、その任務を怠ったことにより将来的に経営が困難な状況に陥り、当該法人の事業の整理（売却・清算）又は再生を行うこととなった場合等にあたっては、民事上の責任追及（善管注意義務違反、忠実義務違反、不法行為責任等に係る損害賠償請求訴訟）や刑事上の責任追及（刑事告訴）が問われることも

あることについて十分認識すること。

- 2) 役員の選任にあたっては、職務権限や責任にふさわしい人材を民間も含めて広く求めることとし、特に、民間の経営ノウハウを持った人材を積極的に登用するよう努めることとします。

簡素・効率的な組織機構の確立

- 1) 常勤役員数は法人の事業規模、内容に見合ったものとし、過大な経営体制とならないよう常に見直しを実施することとします。
- 2) 職員数は業務内容、業務量に応じたものとし、権限の下部委譲の推進、人材派遣、有期雇用、非常勤職員等多様な人材の活用と勤務形態の見直しに取り組み、組織機構のスリム化に努めることとします。

あわせて、人的資源のマネジメントとしての定員管理計画(人員計画)を策定し、戦略的な人材育成、活用、採用を行うこととします。

職員の人事・給与制度の見直し

- 1) 第三セクター職員の人事・給与制度等については、以下のような点について検討・見直しを行うこととします。

法人の経営状況、事業内容、職員のモチベーション等を勘案した人事・給与・退職金の制度を整備し、導入すること。

組織の活性化、職員の資質の向上、優秀な人材の確保を図るための人材育成計画を策定すること。

職員の能力や実績を適正に評価し、その成果を昇任や給与処遇に反映する仕組みを整備し、能力・実績に基づいた昇任・昇給(降格・減給含む)制度の構築を検討すること。

退職手当引当金等人件費に係る長期的な財源の確保に努めること。

- 2) 第三セクターの整理(縮小・廃止等)に伴う職員の雇用問題については、直接の雇用主として法人自らが
 - ・ 労使交渉、調整
 - ・ 再就職先の調査、あっせん、情報提供
 - ・ 再就職、転職のための研修等の実施
 - ・ 早期退職制度の導入の検討
 - ・ その他雇用慣行や関係法令に基づく措置などについて、適切に対応することとします。

情報公開の徹底

- 1) 市から一定(2分の1以上)の出資を受けている第三セクターは、青森市情報公開条例の趣旨にのっとり、その保有する情報の開示及び提供を行うため必要な措置を講ずることとします。(情報公開手続きの制度化)
なお、情報公開にあたっては、情報を公開することにより法人の経営等に支障がないよう、その範囲・内容については市所管部局と法人との間で情報公開内容についてルール化を図ることとします。
- 2) 法人の経営状況に関する情報については、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び会社法により貸借対照表又はその要旨を公告すること、また、各事業年度に係る計算書類及び事業報告並びにこれらの附属明細書を主たる事務所に備え置かなければならないこととされていることに留意し、適切かつ迅速な情報公開を行うこととします。
- 3) 財務諸表や事業計画書、事業報告書などの資料のほか、人事戦略や役員報酬規程など組織マネジメント全般に関する情報についても、インターネット等も活用し、自ら積極的かつ分かりやすい情報公開に努めることとします。

監査体制等の充実

- 1) 監査結果は、第三セクターが自身の経営状況等を把握する上での基礎的な資料であるとともに、情報開示により事業運営の透明性と第三セクターに対する外部の信頼性を高めるものであるため、監査役(監事)を選任するにあたっては、その職務を果たせる者の選任に努めることとします。
- 2) 法令や社会常識に照らし不適切な取り扱いが生じないよう内部組織による監査のみならず、外部監査機能として専門家(公認会計士や税理士等の経理事務精通者)によるチェック体制や経理指導・相談体制を構築するとともに、必要に応じて公認会計士等による外部監査も活用するなど、独立した法人として適正かつ健全な運営に努めることとします。

その他

第三セクターは、それぞれの法人形態(公益法人・会社法法人)に適用される関係法令や各種指針等の内容に十分留意し、適切な運営に努めることとします。