
Quarterly "Urbanization" 2023 vol.3

季刊「都市化」2023 vol.3

第三セクターの再生・整理

光多 長温

2024年1月

公益財団法人 都市化研究公室

Research Institute of Urbanization

本レポートは原則として発表時における情報に基づき作成されております。
内容についての問い合わせは、当財団事務局までお願いします。

第三セクターの再生・整理

2024年1月

光多 長温*

目次

1. 第三セクター設立と再建整理の系譜	1
2. 第三セクターの現状 再建・整理への動き	2
3. 第三セクター再建整理	3
4. 第三セクターの再建整理の具体例	6
(1) 会社の概況	6
(2) 会社清算のプロセス	7
(3) 本ケースにおける会社清算の特徴	8
(4) 株主への対応	9
(5) 債務整理	9
(6) 金融機債務返済	10
5. 三セク整理へのポイント	11

1. 第三セクター設立と再建整理の系譜

わが国の官民連携地域創生モデルとして代表的なものに第三セクターがある。総務省統計では「地方公共団体が25%以上出資する法人」とされており、令和4年度末時点で社団法人・財団法人3,065社、会社法法人3,311社合わせて6,376社がある¹。

第三セクターは、戦前、国策三セクとして設立され植民地政策にも多用されたが、戦後、1970年代以降官民連携ビークルとして地方振興に用いられ急激に増加した。わが国の三セクのルーツはフランスの混合経済会社（SEM：Social Economic Mixture）に求められるが、この間の第三セクターの系譜と状況については、「官民連携会社：地域創生の事業主体的視点から」当財団、季刊都市化2014Vol.2, 2015年1月で論じているので参照願いたい。

バブル崩壊後の地方経済の疲弊に対応して多用され、特に、地方で乱立し、1990年代に全国で設立されたが、その多くが事業収支を度外視したものであったため、2000年以降、金融機関の不良債権処理とも相俟って整理が進められた。特に、深刻となったのは2007年夕張市が膨大な三セクの債務保証により、財政再建団体に

* 公益財団法人 都市化研究公室 理事長

¹ このほかに、地方三公社、地方独立行政法人があるが、今回の対象は社団・財団法人及び会社法人に絞って論ずる。

指定されて以降である。その後、総務省は数次にわたり自治体に三セクの再建・整理促進を促す通達を出している。また、第三セクターの抜本的な改革のために、「地方公共団体の将来における財政の健全な運営に資すると認められる場合」に発行が認められる地方債²である「第三セクター等改革推進債」の発行を認めたり様々な措置を行っている。

2. 第三セクターの現状 再建・整理への動き

前述の政府の施策の効果もあり、三セクの再建整理が進展していることは事実である。しかし、未だに膨大な数の再建・整理が必要な三セクが残っている。前述の当財団都市化で取り上げた2013年度末と2022年度末の数値を比較してみる。

(1)三セク法人数、地方公共団体からの借入金共に大きく減少している。多面、株式会社形態の三セクについては、地方公共団体以外の金融機関からの借入にシフトしている。また、地方公共団体からの損失補償・債務保証も大幅に減少している。夕張市の事例もあり、政府がこの隠れたる財政赤字の中でもグレーな将来債務の解消に力を入れていることが窺われる。

(2)他方、地方公共団体からの補助金・委託料は増加している。特に、補助金の増加が大きい。

第三セクターの推移（2013年度末と2022年度末比較）

金額単位：億円	法人別	2013年度末	2022年度末
法人数	社団法人・財団法人	3,456	3,065
	会社法法人	3,515	3,311
	地方三公社	981	651
地方公共団体からの借入金	社団法人・財団法人	20,192	11,604
	会社法法人	10,141	6,994
地方公共団体以外からの借入金	社団法人・財団法人	12,175	6,105
	会社法法人	20,069	24,661
地方公共団体からの補助金※	社団法人・財団法人	2,123	3,610
	会社法法人	359	678
地方公共団体からの委託料※	社団法人・財団法人	6,007	6,012
	会社法法人	2,077	2,376
地方公共団体からの損失補償債務保証	社団法人・財団法人	9,672	3,685
	会社法法人	2,843	1,321

※2020年度末値

委託料に比べて補助金が大幅に増加していることは、地方公共団体が三セク再建のために赤字補填や債務の肩代わり等を行っていることの証左であろう。

² 地方財政法に規定される地方債の特例規定に基づいて発行される。

3. 第三セクター再建整理

三セク、特に会社法法人（多くは株式会社）の再建・整理のメニューとして様々なスキームがある。再建、合併、倒産、私的整理等々である。三セクの事業環境、収支、財政状態により個々のケースに応じて検討されるべきものであり一般的・汎用的なモデルスキームはない。しかし、その中で大きな方向として次のスキームが考えられる。

なお、以下では会社法法人について述べるが、社団法人・財団法人³については、出資形態又は出捐形態の違いがあるが、ほぼほぼ同じと考えてよい。後述するが、社団・財団法人間、及び社団・財団法人と会社法法人との合併もあり得る。

第一段階として検討されるべきものは、「自主再建」である。これには、自主再建の可能性についての、事業環境、財務状況等の厳格な審査が必要となる。そのうえで、自主再建の可能性、例えば、事業種目の変更や経営体制の変更等で自主再建が可能かどうかをまず検討される。ただし、一般の株式会社とは異なり三セクは公共的な事業を行うケースが多いため、事業種目の変更等は簡単ではないケースが多い。更には、金融機関等との条件変更やリスケ型⁴の再生計画が検討されるが、自主再建が困難と認められる場合に、次に取られるのが金融機関等からの債務の一部をカットする「カット型再生」である。

金融機関も会社が倒産して全額乃至大半の債権が回収不能となるよりは、一定の金額をカットすることにより可能な限りの金額の回収が可能と見込まれ、その方が有利と判断する場合にこのスキームが採用される。ただし、カット型再建の場合に、様々な債務種目（借入金、仕入れ債務、給与支払い債務等）について、カットできる債務、できない債務の区別の検討が必要となり、カットできる債務の中でも債権者間のカット比率で調整がつかないケースも多い。また、地元金融機関等でメインバンクともいえるべき金融機関に関しては、その後の地方公共団体との付き合いから特定の金融機関が他と比べてカット率が高くなるケースもあり様々である。債権者間の調整には、この分野で経験と知見を有したプロフェッショナルによる調整が必要である。

この自主再建が難しいときに、第二段階として SP（スポンサー）型譲渡方式がある。会社の優良な資産、部門を切り離して他社に譲渡したり、M&A を行うこと

³ 施設を所有せず、公的財産の運営を目的とするケースが多い。地域によっては、公共的事業を行うに際して、会社法法人は営利を目的とするとの概念から社団法人・財団法人を選択するケースも多い。しかし、一般的に経営感覚に欠ける経営陣が多くなるケースも多く、赤字体質となりやすい面がある。

⁴ リスケ（＝リスケジュール）は、金融機関からの借入金返済について、現状と今後の見直しから返済可能なスケジュールを考えて、既存の返済計画を見直し返済期間や金額の約定を変更することをいう。この約定変更により再建が可能な場合には金融機関もこれに協力する場合がある。

となる。この場合には、厳正なデューデリジェンスが必要となる。一般の企業の再生においてもしばしば適用され、弁護士事務所や会計事務所とかが一体となって、企業の財務状況、将来の企業継続の可能性について精査することとなる。なお、三セクの状態によっては、最初から第二段階から検討するケースもあり得る。後述する第三段階についても同じである。

この第二段階においては、三セクの状態により様々な形態があるが、採算性がある部門を（又は採算性がある状態にして）より経営能力がある法人に譲渡することが基本となる。三セク間の合併も、不採算部門を改善・切り捨てを行うことからこの範疇に含むと考えてよい。

この譲渡型の応用スキームとして、第二会社方式が採用されるケースもある。会社（旧会社）の優良事業部門を事業譲渡や会社分割によって切り離し、別会社（第二会社）に移転することで事業の継続を図るスキームである。この第二会社方式においては、優良事業部門の対価を支払えるスポンサーが存在することが前提となる。原則として優良事業部門の移転にあたって、旧会社の債務は引き継がれない。通常、旧会社は特別清算で整理されるが、旧会社の債権者はスポンサーから支払われた対価から配当を受けることとなる。この第二会社スキームにも様々な方式があるが、旧会社の優良事業部門の事業価値をどう評価するかが重要となる。採算不良の三セクの中でも収支が合う事業部門のデューデリジェンスを徹底して行うことが必要となる。

第一段階の企業再生タイプにおいては、（大株主である）行政や株主間、地域有識者間で検討されるケースが多いが、この第二段階においてはデューデリジェンスを行い、引き受ける法人を募集し選択することから会社再建を専門とする弁護士事務所がかかわることが望ましいし、何らかの形で弁護士がかかわるケースが多い。

第二段階でスポンサーが見つかり事業譲渡や吸収合併等の会社再生（生き残り）が実現すれば「譲渡型」で進められることとなるが、結果的にスポンサーが見つからない場合、又は当初から譲渡型が無理だと判断された場合には会社清算に近い方式を採用することとなる。

会社整理の方式として通常清算と法的整理手続きとがある。前者は会社が債務超過ではない場合の手続である。清算手続を開始した後、債務超過であることが明らかになった場合には、債務の切り捨てが想定され、法的整理手続きの一つである特別清算手続きに移行することとなる。裁判所が関与する「破産型」となるが、公平性、平等性が担保され、多くの債権者が手続きに参加することとなる。但し、厳格な法定手続きの履践が求められ、外部に公表される可能性が高く、またコスト・時間もかかり柔軟な対応が難しいという難点もある。

後者の法的整理手続きとして、「破産」と「特別清算手続き」とがある。破産は、残余金を平等に配って終わるが、特別清算は債権者間の協定に基づいて整理を行う。

いずれにしても、「整理型」の場合は、会社再生・倒産を専門とする弁護士事務所が関わることとなり、債権者間での調整等を経て裁判所を舞台に粛々と進められることとなる。専門性と経験を有する弁護士事務所の選択も極めて重要であるが、裁判所で会社整理に不慣れな地域もあるため、裁判所の選択も重要な要素となる。

これまで述べたように、三セクの事業再生・整理には「自主再生型」「譲渡型」「整理型」がある。三セクの経営状態、地方自治体の意向、議会の状況等により最適な方式が模索され選択される。この選択を誤ると取り返しがつかないことになる。外部の専門家や有識者等の支援・協力が不可欠である。各県に設置されている中小企業活性化協議会⁵の支援を受けることも一案である。

留意すべきことは、民間企業の会社再生・整理等と異なって三セク特有の事情があることである。第一に、三セクは地域の公共的事業を担うために設立され、補助金が導入されたケースも多い。単に収益をあげることが目的ではない。会社再生のためにこの公共性を放棄することもやむを得ない場合には、民間企業の再生とほぼ同じプロセスとなるが、三セクが持つ目的を維持することが求められる場合には再生・整理段階においても何らかの公共的側面が求められる場合には収益面でマイナス要因となる可能性がある。

第二に、三セク出資者の問題である。地域の公共的目的のために設立されることから、設立段階で地域の有力者、有力企業、事業に想いを寄せる地域の住民・企業が出資をしている場合が多い。債務超過状態になると、株券に実質的金銭価値がないため問題はやや軽減されるが、何らかの価値が残っている場合や株主の想いが残っている場合は、この株主への対応が厄介となるケースもある。

第三に、(現在は余り適用されないが)三セクに当職(あてしよく)保証人が存在する場合である。特に、現職ではない首長等が保証人を外れていない時には、何らかの保証履行を要求される場合もあり得る。

⁵ 中小企業の活性化を支援する「公的機関」としてすべての都道府県に設置されており、全国各地の商工会議所等が運営している。前身は中小企業再生支援協議会で、収益性のある事業を有しているが財務上の問題を抱えている中小企業者の再生を支援するため、2003年に創設され、長期にわたり中小企業者を支援してきたが、2022年3月公表された「中小企業活性化パッケージ」により、中小企業再生支援協議会は、経営改善支援センターと統合され、中小企業の収益力改善から再チャレンジまでを幅広く支援する「中小企業活性化協議会」となった。

4. 第三セクターの再建整理の具体例

総務省は、地方財政健全化の観点からも第三セクターの再建・整理を推奨している。全国の取り組み事例については、次のように総務省 HP で逐次公開している。

- ・「第三セクター改革先進事例集（平成 30 年度版）」平成平成 30 年 3 月総務省自治財政局公営企業課
 - ・「同上」平成 31 年 2 月
 - ・「第三セクター等に関する事例集」令和 5 年 3 月総務省自治財政局公営企業課
- 具体的事例として、岩手県西和賀町の第三セクターの株式会社エステックの整理を取り上げてみたい⁶。

(1) 会社の概況

整理の対象となる三セク、株式会社エステックの概要は次の通りである。

- (i) 会社概要：本社及び施設所在地：岩手県西和賀町。設立 1992 年。資本金 20 百万円。社長は西和賀町長が兼務（無報酬、債務保証人にはなっていない）。役員 7 名、従業員はパートを含め 5 人、常勤役員は専務取締役のみ。株主 11 名（内、筆頭株主である町出資比率 75%、その他は設立時に町の有志が出資）。
- (ii) 設立の経緯：バブル経済崩壊後の地方振興策の一つとして地域間交流のコンセプトの下に全国で設立された三セクの一つ。地域総合整備事業債対象事業で、事業費の 90%について国による交付税措置が取られた。但し、赤字の原因となる運営費についての補助金はない。
- (iii) 施設の概要及び運営：温泉施設、会合施設（宴会可）、宿泊施設（食事可）の三部門からなる。施設は町が所有し、これを当社が運営受託。その他に隣接する町所有施設志賀来ドーム、キャンプ場等を運営受託。全国的に数多く見られる 90 年代設立三セクの典型とも言える。
- (iv) 収支状況：利用者は次第に減少、収益源となっていた宴会施設利用者はこの 10 年で半減、新型コロナウイルスの影響で 2020 年度利用者（及び予約者）はほぼゼロ。2017 年より債務超過が続き、2020 年度末負債総額 A 百万円。借入金 B 百万円（うち、町 80%）。
- (v) 最近の状況：2020 年度以降、資金流出が絶えず需要回復も見通せず、更に、施設が古く修理費用が数億円かかるとの見積もりが出て、現状の町財

⁶ なお、諸般の事情から、具体的企業名や金額等については明示していないが、具体的プロセスを知る上では支障はないものと考えられる。更なる詳細なデータを望まれる方は当財団に問い合わせていただきたい。

政の状況においては見通しが全く立たない状況にあった。新型コロナ事業継続支援金の交付も受けたが焼け石に水。

(2) 会社清算プロセス

2020年10月、当社経営の見通しが立たないとして、町は会社整理の方向で事業再生に数多くの経験を持つ東京の弁護士事務所のX弁護士に会社整理を依頼。同社取締役会を開催、会社整理を基本的に了承。町議会議員にも個別に相談、基本的理解を得た。以降のプロセスは次の通り。

- (i) 2021年1月：X弁護士が町から資料受領、方針の検討・説明を行う。
- (ii) 2021年2月：X弁護士が現地に行き、債権者である地元金融機関Yと面談、町での説明会、会計事務所との打ち合わせを行い、地元金融機関Yにも詳細な説明及び協力要請文が提出され、特別清算手続き方式とする方針を決定⁷。会計事務所による資産査定実施。
資産査定段階で、リース債務について簿外債務が発見され、当社清算手続きが可能かどうか議論の結果、町がこれらリース債務引き取り・リース資産買取り。
- (iii) 2021年3月：資金流出を防ぐため、(施設としては残す方針の)温浴施設を除く施設の営業を停止。
- (iv) 2021年4月：各種契約の承継・整理、買掛金・人件費の支払いを実施。
- (v) 2021年6月：町議会等、町での説明会開催。株主総会で解散議決を行う。
会社整理案件で経験豊富な東京地裁で裁判所関連事務を行うため、本社を岩手県から東京都(代表清算人となる弁護士の事務所所在地)に移転させる。
この段階で残債権債務を確定。2021年6月に債権者への弁済額についての協定書案が提示され基本合意に達した。
- (vi) 2021年7月：官報で、「当社に債権を有する者は、本公告から2箇月以内に申し出ること。右期間内に申し出がない時には清算から除斥する」との

⁷ X 弁護士の現地説明の中で、今後行うべきこととして、次の3点が述べられた。

1. 資金の流出を留めるとともに清算への準備を進める。
 - ・ 継続している事業(日帰り温泉)について継続の可否を検討する(継続する場合には別会社に可能な限り早期に移管)。
 - ・ 各種費用(水道光熱費、その他経費)の発生を止める。
2. 財務内容の実態把握、債権者への説明
 - ・ 公租公課の支払をしてもなお一定の弁済を行い得るか検証。
 - ・ 町および金融機関の理解を得られるか。
3. 手続選択の決定、実行

解散公告を出す。

- (vii) 2021年9月：株主総会開催、清算開始時財産目録・貸借対照表の承認。
なお、この段階の2021年11月の町長選挙で新町長誕生。
- (viii) 2021年12月：X弁護士と新町長・金融機関Yとで今後の進め方についての協議。債権者への弁済額に関する協定内容変更。
- (ix) 2022年2月：特別清算開始申立、同手続き開始
- (x) 2022年3月：町議会で、協定書変更（町の権利放棄）に関する議決。債権者集会・協定案可決、協定認可決定。
- (xi) 2022年4月：協定債権に対する弁済。同5月特別清算手続き終結。

(3) 本ケースにおける会社清算の特徴

本件は、会社存続の見通しが全く立たず、会社清算を引き受けるスポンサーが見込めないため、純粹会社清算に近いものとなった。対象会社が債務超過であることから債務の切り捨てが想定されたため、法的整理手続きの一つである裁判所が関与する特別清算手続きに移行した。

この法的整理手続きとして、「破産」と「特別清算手続き」とがある。破産は、残余金を平等に配って終わるが、特別清算は債権者間の協定に基づいて整理を行う⁸。本件は、(地域経済への配慮から)従業員給与、リース・仕入れ等債務については全額支払うことが望ましいものの、「町、及び金融機関に対して、全ての借入金を返済することは困難な状況」が見通せたため法的整理手続きを取ることが必要であった。その上で、“倒産”は対外的に補助金対象の公的事业が失敗したとのイメージを与えることから、実質的に破産に近い状況にはあるものの、破産に比べれば倒産(事業の失敗)のイメージが強くなく、かつ、柔軟な対応が可能な特別清算手続きで行うこととした。公平性が担保されるため、裁判所が関与する形で行われた。町と専門的知識を持つ弁護士とが連携し、かつ精力的に進め、結果的には極めて円滑かつ最短で進められたが、プロフェッショナルに恵まれなければいかなる方式を採用してもうまくいかないことは言うまでもない。

なお、その後、令和4年3月「中小企業の事業再生に関する研究会『中小企業の事業再生等に関するガイドライン』⁹」が公表された、本件実施時にこのガイドラインの適用が可能であった場合にはこれを採用した方がやりやすかったとも考えら

⁸ 金融機関は、回収が破産手続きの場合より減少する場合には乗れない。

⁹ 新型コロナウイルス感染症により、経営難に陥る会社が出てくると予想されたため、法曹界、金融機関、学会、中小企業団体、オブザーバーとして最高裁、中小企業庁、農水省、金融庁、財務省、法務省等から成る研究会で作成したもの(事務局全銀協)。

れる。このガイドラインは、今後。三セクの整理を行う場合には、有力な選択肢となる。

(4) 株主への対応

本件、町以外の株主が10名（出資比率25%）いたが、当社が債務超過であり株式に資産価値が見出せないこと、株主への優遇措置がないこと、1世代前の町の有力者の出資であり10人全員が各5万円ずつ均等といういわばお付き合い出資であったこと等から株主による会社整理への反対意見はなかった。前述のように、施設が老朽化し、修理費に数億円を要するとの見積もりが出ており、町の冠婚葬祭ともなる宴会場・宿泊施設も近隣民間競合施設があること等から近隣住民が利用している温浴施設を残せば会社整理を行うことに反対はなかった。また、温浴施設（これも修理費問題は残る）は町の別途の三セクが引き取り従業員も別三セクに移すことから、これも問題はなかった。

(5) 債務処理

町以外の借入債権は地元金融機関 Y のみとシンプルで、金融機関間の利害が錯綜することはなかった。従業員も、パートを入れて5名でかつ他の町三セクが引き継ぐためトラブルはなかった。支配人は以前より実質不在で、宴会・宿泊施設の調理人も宴会・宿泊客が激減している中で外注でやっていたため、宴会・宿泊施設廃止に関する問題もなかった。その意味では、複雑な条件は少なかったとも言える。

民間金融機関からの借り入れへの首長個人保証がなかった¹⁰ことから、これも問題なし。もし、これが残っていれば、いくら形式のみとはいえ保証免除料問題があり得るため厄介な事態になり兼ねなかったが、これも特段のトラブルはなかった。

資産評価に関して、過大な簿外リース債務が発見されたが、町が全て処理（町が引き取り、ないし業者との話し合いを主導）したため、何とか処理できた。これら町の協力がなかったならば本件は暗礁に乗り上げていた可能性もある。なお、補助金関係について、施設の地総債交付税措置（94年）は対象施設を廃止しても償還義務はない。また、新型コロナウイルス感染症に関する持続化給付金を受けていた会社が会社整理を行うことには特段の問題はない（全国的に例は多い）。

¹⁰ 従前は、形式的に個人保証を發てていたケースも多かったが、金融庁の指導もあり、最近では殆ど行われていない。

(6) 金融機関債務返済

借入債務は、町および地元金融機関 Y の 2 者のみであり、極めてシンプル。対外的配慮から、破産手続きに準ずる手続きを特別清算手続きで行ったものであり、2021 年 6 月、従業員給与等の全ての債務を返済して残資産で残借入債務に同一弁済率で返済することで協定書を締結することで関係者の話し合いがついていたが、同年 12 月、急遽、地元金融機関 Y には全額弁済、町への弁済率を低下させる措置が取られた。この間の経緯は知る由もないが¹¹、結果的に町が地元金融機関に一定金額を譲与したこととなる。

破産手続きであれば均等弁済率が義務付けられているためこのようなことは起り得ないが、対外的配慮から（実質的に破産手続きを）特別清算手続きで行ったため、（損失を受ける）一方の債権者が同意すれば不可能なことではない。この場合、町が財政的損失を蒙ることになり地方自治法の「裁判所の認可にかかろうと権利の放棄は議会の議決は必要と考えられる」の考え方¹²、及び会社法の「協定債権者間では平等でなければならない。但し、不利益を受ける協定債権者の同意がある場合は衡平を害しない場合はこの限りではない」の規定¹³から、議会、会社双方の承認議決が必要となる。そこで、2021 年 12 月に議会全員協議会で質疑が、2022 年 3 月 16 日に本議会で議決が行われた¹⁴。しかし、この二回の議会議事録を見ると、「地元金融機関 Y に対して、利息・遅延損害金を放棄していただく」レベルの議論で、前述の「破産手続きを特別清算手続きで行う」との本筋を理解したものとは思われない。少なくとも一旦関係者間で合意に達して裁判所に届け出た協定の内容を最終段階で変更したことは残念である。住民に対してもこの間の経緯をきちんと説明すべきであろう。

¹¹ 同年 11 月に行われた町長選挙（町を二分した選挙となり本件三セク整理を進めていた前町長が僅差で落選、新町長に交代）の直後に、新町長、地元金融機関 Y と X 弁護士とで行われた会議で協定内容の変更が話し合われたのであろう。

¹² 地方財務実務提要「地方自治法第 96 条第 1 項第 10 号の「権利の放棄」の意思表示は、地方公共団体の有する財産を減少させることを目的とした法律行為である。そして、再生計画を認める議決権行使が「権利の放棄」に該当するのかを考えてみると、債権者集会において自治体が債権を放棄するという意思を表示し、その意思を参考にしつつ別の見地から効果が決定される（裁判所の認可により、いずれかにその効果が発する）場合の意思表示であっても、一つの法律行為であって、当該意思が要件である限り、「権利の放棄」というものに該当するといわざるをえないものと考えられる。従って、最終効果が裁判所の認可にかかろうと、債権者集会において再生計画を認める行為は、自治法第 96 条第 1 項第 10 号の「権利の放棄」に該当し、議会の議決は必要と考えられる。」

¹³ 会社法第 565 条（協定による権利の変更）

協定による権利の変更の内容は、協定債権者の間では平等でなければならない。ただし、不利益を受ける協定債権者の同意がある場合は、少額の協定再建について別段の定めをしても衡平を害しない場合はその他協定債権者間に差を設けても衡平を害しない場合はこの限りではない。

¹⁴ X 弁護士から、これは町からの譲与に当たるので議会の議決が必要だとの主張があった。

5. 三セク整理へのポイント

わが国三セクは総務省の経営健全化指導の効果もあり、経営再建、会社整理が図られてきたが、依然として多くの厳しい経営の会社が多い。民間企業では日常的に行われている会社の再編・整理は、三セクにおいては政治的配慮等もあり後回しにされ、前例に倣って将来展望が見通せないまま赤字補てん金の支出が行われているケースも多い。民間企業であれば、グループ会社の再編、整理はトップのリーダーシップにより企業生き残りをかけて適宜実施されるが、地方自治体ではこのような経験がないこと、及び政治的利害関係が錯綜するために、問題先送りされるケースが多いのが実態である。

本件、岩手県西和賀町ではリーダーシップに富む首長主導の下に、実質的に経営破たんしている三セクを整理したものであり、同じ問題を抱える自治体のモデルともなるべく果敢に（かつ慎重に）行ったものである。結果は、（いろいろな課題は出てきたとはいえ）当初の目的は十分に達したと思われるが、そのポイントを述べてみたい。

第一に、タイミングである。問題先送りが多い中で、問題が深刻化する前に何らかの手を打つことを可能な限り着手することである。これには、首長のリーダーシップが不可欠である。本件では、三セクが経営的、施設的に行き詰って決断せざるを得なかった面もあるが、決断の時期を逸しては問題先送りとなってしまふ。

第二に、専門家の手を借りることである。良き専門家に出会うかどうか成否のカギを握る。行政内部や第三者委員会等いくら検討を行っても埒はあかない。「餅は餅屋」である。本件、専門の弁護士が、単なるアドバイザーではなく、現地を何度も訪問し、丁寧に説明し、精力的に行動を行い、プロセスをリードしていき地元の信頼を得たことから、特別清算手続きにも拘わらず（むしろ破産手続きよりも）短期間でこれを行った。整理会社の本社を、迅速に同種の案件の経験豊富な東京に移転させたことは他の案件でも参考になるであろう。

持続化給付金が廃止され全国の債務超過三セクの存続が危ぶまれる中で、本件三セク処理の進め方は参考になるのではないかと思われる。民間企業の再建には産業革新機構等の公的機関がありこれを後押ししているが、自治体三セクの整理、再建についてもこれと同じような三セク革新機関があっても良いのではないだろうか。地方アドバイザー制度でこれらを個別に支援していても良いかも知れない。

（以上）