熊本市の外郭団体への関与及び外郭団体の取組に関する指針

令和８年（２０２６年）１１月

熊本市

1　指針の策定趣旨

本市の外郭団体は、市民ニーズの多様化・高度化等に柔軟かつ弾力的に対応するために設立され、それぞれの設置目的に即し、高い専門性を発揮しつつ、行政機能を補完・代替する役割を担っている。

本来、外郭団体は、市から独立した事業主体として自らの責任と裁量に基づき経営を行っていくことが原則である。

しかしながら、外郭団体の経営が著しく悪化した場合は、出資金の毀損や事業の停止等による市政運営への影響が懸念されることから、地方自治法や会社法で規定された関与権限を解釈し、普段から適切な関与や指導を行っていく必要がある。

加えて、平成 26 年 8 月に総務省から示された「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」においても、外郭団体の事業運営の効率化・経営健全化と地域活性化等に資する有意義な活用の両立に向けて、地方公共団体が適切に関与していくことが求められている。

また、人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化、災害をはじめとする危機事象への対応等現下の社会経済情勢においては、市民や地域、民間企業等の多様な主体と連携・協働による取組の推進や、制度・規制の変化等への迅速な対応に向けた市と外郭団体との連携の重要性が高まっている。外郭団体が培ってきた経験を、本市施策の推進に活用していくことは、民間事業者では担い難い公共的・公益的事業を、効率性を確保しながら実施していくことが期待できるものである。

これらのことから、本市が外郭団体の特性や自立性を生かしながら、その円滑な運営を促進し、本市の施策の発展に資するよう適切な関与を行っていくため、本指針を策定する。

2　対象団体（本市の外郭団体の定義）

本市の外郭団体は、以下の（1）または（2）の区分に該当する 13 団体とし、その全てを本指針の対象とする。

（1）地方自治法第 243 条の 3 第 2 項の規定に基づき、市議会に経営状況を報告する義務がある法人（出資割合 25%以上）のうち、他の地方公共団体の主導ではないもの

（2）（1）以外で本市が設立当時から関与し、密接な関係を有すると認めた法人

熊本市外郭団体一覧　　R8.11.1 時点

区分	団体名	資本金・基本財産等の額（千円）	うち本市出資・出捐等の額（千円）	出資割合（%）
(1)	（一財）熊本市国際交流振興事業団	200,000	200,000	100
(1)	（公財）熊本市美術文化振興財団	131,000	131,000	100
(1)	（公財）くまもと地下水財団	50,000	50,000	100
(1)	（一財）熊本市勤労者福祉センター	32,000	32,000	100
(1)	（株）熊本流通情報センター	98,000	27,734	28.3
(1)	（一財）熊本国際観光コンベンション協会	1,016,200	500,000	49,2
(1)	（一財）熊本市文化スポーツ財団	92,000	70,000	76.1
(1)	（公財）熊本市学校給食会	100,000	100,000	100
(1)	（公財）熊本市上下水道サービス公社	80,000	80.000	100
(1)	（一財）熊本市公共交通公社	3,000	3,000	100
(2)	（社福）熊本市社会福祉協議会	7,400	0	0
(2)	（公社）熊本市シルバー人材センター	-	-	-
(2)	（一社）熊本交通機構	-	-	-

3　基本的な考え方

社会経済情勢の変化や市民ニーズの高度化・多様化等によって、外郭団体に求められる役割や必要性も変化してくることから、公益性の観点から不断に検証を行っていくとともに、市施策の発展並びに外郭団体の健全な経営等に向けた適切な関与を行っていく。

(1) 公益性の観点に立った外郭団体の役割の検証

行政機能を補完・代替するという外郭団体の役割を踏まえ、各団体が手がける事業や役割が、「市民ニーズを満たしているか」、「当該団体でなければできないのか」、「市が関与していく必要があるのか」等の見地から外郭団体とともに検証し、必要に応じた対策を検討していく。

(2) 市の施策発展に向けた外郭団体の特性に応じた関与

外郭団体は独立した事業主体として、自らの責任と裁量により、社会経済情勢の変化に対応しながら自主自律的な経営基盤を構築していくことが求められる。一方、公益目的事業の内容や法人形態、収支構造などについては、団体ごとに様々であり、活用・連携を図るべき団体については、それぞれの特性に応じた関与を行うとともに健

全な経営に向けた主体的な取組を求めることで、団体の持続可能な経営体制を確立し、市の施策発展につなげていく。

4　市の関与

(1) 経営改革計画の策定・推進

本市は、「3 基本的な考え方」を踏まえ、公益性の観点に立った外郭団体の役割について不断に検証を行う。また、各団体が、求められる役割を果たすことができるよう、施策に係る情報共有や協議に努めるとともに各団体と連携のもと経営改革計画を策定する。

各団体の経営改革計画に掲げる目標の達成に向けた経営状況の把握や助言、指導等は各団体の所管課が主体的に行い、所管課が把握する経営情報の整理及び外郭団体の経営改革に係る総合調整、情報公開を改革プロジェクト推進課が行う。

(2) 人的関与

ア　市職員の派遣

市職員の派遣は、豊富な行政経験及び知識を有する人材の活用や、市の施策の円滑な事業化を図ることを目的に実施する。外郭団体の独立した事業主体としての経営責任を明確にし、自主性・自律性を高めるという観点から、派遣者数は必要最低限とし、派遣に当たっては、派遣目的の明確化はもとより、派遣を漫然と継続することがないよう必要性の検証を不断に行う。

イ　市職員の役員等就任

市職員の外郭団体の役員等（公益法人制度における代表理事、理事、監事、会計監査人、評議員及び会社法における取締役、会計参与、監査役）への就任は、経営責任の明確化及び市の関与の適正化を図る観点から、原則として不可とする。

ただし、特に市が団体の経営に関与する必要があり、指定管理者受任等の公平性に疑義を生じさせないことが認められる場合は、これを妨げない。

また、監事、監査役に就任する場合は、第三者の視点による透明性のある監査を確保するため、市職員以外の監事、監査役を別に置くよう団体と調整を行う。

ウ　市 OB 職員の役員等就任

市 OB 職員の役員等への就任については、外郭団体から必要な人材の要望があった場合に、市が適格者の情報提供を行う。

(3) 財政的関与

ア　契約の適正化

外郭団体との随意契約で実施している事業は、業務内容と随意契約理由の精査を行い、原則として公募による競争性が担保されるよう契約方法を検討し、適正に実施する。また、委託事業のうち再委託率の高い事業は、市が直接他の事業者に委託する場合に比べ、当該外郭団体へ委託することの適否について、十分検討する。

イ　補助金・負担金等の適正化

外郭団体の経営は原則として自助努力によって行われるべきであり、市が公的支援（補助金・負担金・委託料・職員派遣等）を行うのは、次の経費に限られる。

① 性質上、当該外郭団体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

② 当該外郭団体が能率的な経営を行ってもなおその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と認められる経費

ただし、これらの支援についても、漫然と継続することや、安易な拡大防止に留意するとともに、多額の内部留保が認められる場合は継続の必要性を適宜検証する。

また、外郭団体が負う債務についての損失補償及び短期貸付けは原則として行わない。長期貸付けの検討に際しては、外郭団体の経営状況や貸付の必要性、返済計画の妥当性等の精査を徹底する。

ウ　財務状況の把握

外郭団体の経営の悪化は、出資金の毀損や事業の停止等により市政運営に影響が生じるおそれがあるため、財務状況を的確に把握し、将来的な経営悪化が懸念される場合は、速やかに外郭団体と協議を行う。

公益性の高い事業を実施している外郭団体については、収支の均衡が見込めない事業もあることから、団体が事業を効率的・効果的に実施するための最大限の努力が行われていることを前提に、団体の独立性を損なわないよう留意しながら、市による必要な支援を検討する。

(4) 人材育成

市と外郭団体との連携による施策の検討や事業実施等での人的交流を通じ、有用な知識の共有、職員の意欲の維持・向上を推進することで外郭団体の人材育成に協力する。

また、市及び外郭団体等で実施された人材育成に有用な取組の共有に努める。

(5) 情報公開

地方自治法第243条の3第2項の規定に基づき、対象となる外郭団体の経営状況を市議会に報告する。

熊本市の外郭団体への関与及び外郭団体の取組に関する指針、各団体の経営改革の取組状況等を市のホームページ等にて公表する。

(6) 統廃合の検討

将来的に収支が均衡し、継続的に自立した経営を行う見込がある場合は、出資の解消等を視野に入れた経営のあり方を検討する。

また、個々の外郭団体の設立目的や担うべき役割を踏まえ、その設立目的をすでに達成しているか、または社会経済情勢の変化等によりその目的が希薄化した外郭団体、若しくは多額の累積欠損があり、かつ経営状況等から中長期的に見て累積欠損の解消が困難な外郭団体については、再編・統廃合等の検討を行う。

5　外郭団体に求める機能及び取組

(1) 外郭団体に求める機能

ア　行政の補完・代替機能

専門的知識やノウハウを生かし、本市施策の発展に向けた事業の提案や助言を行うほか、本市と連携しながら、行政機能の一部を補完、代替する取組を推進する。

イ　中間支援機能

市が市民や地域、他の地方公共団体、民間企業等の多様な主体と連携・協働による取組を推進していくための調整役を担う。

ウ　機動的行動機能

それぞれの団体の特性を生かし、社会経済情勢や制度・規制の変化に柔軟かつ迅速に対応する。

(2) 外郭団体に求める取組

ア　マネジメントの強化

（ア）経営責任の明確化

外郭団体は、市から独立した事業主体として自らの責任で事業を遂行する法人であり、経営責任は経営者に帰する。経営者は、経営が悪化した場合等には、民事・刑事上の法的責任追及が行われる可能性があり得ることを十分に認識した上で、経営に当たる。

また、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。

（イ）役職員への多様な人材の登用

役職員の選任に当たっては、民間の経営ノウハウを含めた適切な知見を有する人材を積極的に登用することとし、市 OB 職員については、市職員として培った知識や経験が団体職員の育成等に資すると考えられる場合に選任を検討する。

また、男女共同参画社会の実現に向けて、女性役員を積極的に登用する。

採用時の透明性、公正性等を確保し、役員の在任期間や年齢等について制限を設けるなど、業務の執行や人事等が硬直化しないように努める。

（ウ）人事・給与制度の適正化

常勤役員や職員の人事・給与制度については、個々の外郭団体の経営状況や業績を反映した成果主義的な報酬体系とともに、当該職員の権限と責任、能力等を公平・公正かつ客観的に把握し、評価できるような人事制度などの構築を推進する。

また、制度内容については、随時点検・見直しを行う。

（エ）組織体制の効率化

類似部署の統廃合や必要性の薄い管理ポストの廃止等による役員及び職員数の見直しや、組織機構のスリム化等、徹底した効率化に不断に取り組む。

プロパー職員や契約職員等の採用に当たっては、管理職や専門職の育成の必要性、運営体制の見直し余地、事業の継続性など、将来における経営への影響を十分に考慮し、要員管理の最適化を図っていく。

（オ）弾力的な勤務形態の導入

多様な人材の確保やワークライフバランス、災害をはじめとする危機事象への対応等の観点から、短時間勤務や時差勤務、テレワークなど弾力的な勤務形態の導入を推進する。

（カ）人材育成

団体運営に資する知識や経験を有する多様な人材を確保するとともに、資格取得や研修等による人材育成を図り、職員の能力やサービスの質の向上に努める。

（キ）コンプライアンスの徹底

内部統制の体制構築やコンプライアンス関係規定の整備等、不適正な行為を防止するための取組を不断に行う。

事業運営の信頼性向上や、自主的・自律的な経営に資するよう、法人形態に応じた法の規定に基づく会計監査人や監事を設置するとともに、公共サービスの担い手として自らの経営状況を的確に把握するため、外部の専門家等を活用した監査・点検評価の実施に努める。

（ク）　ガバナンスの強化

ガバナンスの強化を図るため、経営責任者は、評議員会、理事会、取締役会等への出席率の向上と経営方針等の丁寧な説明、議論の活性化に努める。また、議論内容は、適切に記録し適正な期間保存する。

外郭団体は、一定の機能と権限を持たせることで迅速な意思決定等が期待できる事業部制の導入など、団体をより適正に統治し得る組織体制の構築を行う。

イ　効率的・効果的な事業の実施

（ア）　市の施策との連動

事業の実施に当たっては、総合計画に掲げられた事業をはじめ、市が求める取組や成果指標の設定に積極的に関わり、期待される役割の把握に努める。

また、障害者就労施設等からの調達、地元企業の受注機会の拡大など、市の施策と連動した取組を推進する。

（イ）　自主事業の推進

市の政策を補完し公共サービスの一部を提供する役割を担う事業主体として、これまで蓄積したノウハウや専門的な知見を活用し、市民ニーズに基づく先進的事業を自ら企画・実施するなど、自主事業を積極的に展開していく。

（ウ）　市民ニーズの把握

事業の継続や発展を目指すため、利用者アンケート等の顧客満足度調査や所管課と共同での市民ニーズ調査等を実施し、それらの分析から事業内容の改善や新規事業の立ち上げに努める。

（エ）　業務の効率化

費用対効果の視点から、定型的業務のアウトソーシングや、民間資金・ノウハウの活用、ICT 導入による業務効率化等を追求していく。

（オ）　事務事業の見直し

社会経済情勢の変化によりニーズが減少しているもの、実効性が薄いもの、他の民間企業や非営利法人で代替が可能なものなど、外郭団体が実施する必要性が乏し

い事務事業は廃止を検討するとともに新たなニーズの掘り起こし、生活様式等の変化に対応した内容への見直しを行う。

ウ　財務の健全化

（ア）　資産管理等の適正化

資産の運用方法について、法人内の手続きをあらかじめ定めるなど、責任の所在を明確にするほか、市からの拠出金により生じた内部留保のうち、将来再投資する予定のないものについては、活用方法について市と協議する。

借入金の支払金利については、より低金利な金融商品への借り換えや繰上返済による支払利息の抑制を図る。

退職手当引当金等、人件費の長期的な財源の確保を行う。

（イ）　自主財源の確保

自主・自律的な経営基盤の構築に向けて、団体及び実施事業に関する情報開示や広報を活発に行い、広告料収入や寄付金・協賛金等、新たな収入源の開拓に努める。

エ　情報公開の推進

（ア）　広報機能の強化

所管課と協力して、市の広報媒体やイベント等を活用し、事業等について広報・宣伝を行うなど積極的な情報発信に努める。

（イ）　透明性の確保

事業や経営状況の透明性を高めるため、自らが行う事業や管理運営する施設等に関する情報に加え、事業計画や目標、財務諸表等の経営情報についても、法人のホームページ等を活用し主体的に公表する。

公開を原則とする「熊本市情報公開条例」の趣旨を踏まえ、同条例及び同施行規則並びに「熊本市情報公開事務取扱要綱」を参考に、情報公開に関する規約を制定するなどして、市民等からの要請に応じて自主的に情報の提供を行う。