

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

1 方針策定の趣旨

(1) 出資法人改革の経緯

本市では、平成14（2002）年度の第1次行財政改革プランの策定以降、出資法人が担ってきた役割や事業について検証し、出資法人の統廃合、市の財政的・人的関与の見直し等、効率化・経営健全化に向けた取組を実施してきた。

その一方で近年、厳しい財政状況の中で地域課題を解決していくに当たり、多様な主体との連携の重要性が増しているほか、国からの通知（詳細は次頁参照）において、効率化・経営健全化と活用の両立が求められるなど、出資法人を取り巻く環境が変化してきていることから、平成16（2004）年度に策定した「出資法人の経営改善指針」について、平成30（2018）年度に「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針」と改め、これまで取り組んできた出資法人の「効率化・経営健全化」と併せて、本市の行政目的に沿った「連携・活用」を図っていくこととした。

【出資法人の統廃合等】

- ・ 出資率25%以上の法人数 38法人（H14（2002）年度）⇒ 21法人（R3（2021）年度） ※神奈川県住宅供給公社を除く

【財政的関与の見直し】

- ・ 出資率25%以上の法人への補助金 5,933百万（H14（2002）年度決算）⇒ 1,068百万（H29（2017）年度）⇒ 1,177百万（R1（2019）年度決算）

【派遣職員の引上げから再開】

- ・ 出資率25%以上の法人への職員派遣 218人（H14（2002）年度）⇒ 0人（H26（2014）年度）⇒ 2人（R3（2021）年度）

【市退職職員の再就職規制等の見直し】（令和元（2019）年度以降）

- ・ 離職時に課長級以上の職員で、一定の権限を有する者についても、選考委員会による客観的・専門的な審議を十分に行うこと等を条件として、その権限等に関連する企業等からの求人に対して、人材情報を提供し、再就職することを可能とする。
- ・ 出資法人の「効率化・経営健全化」と「連携・活用」の両立を図っていくため、マネジメントの強化が求められており、その役職や責任に見合った報酬（限度額 年額500万⇒700万）の支給を可能とし、役員業績評価の導入を推進。

【経営目標の設定・評価・公表プロセスの見直し】

- ・ 平成29（2017）年度までの法人主体による「経営改善計画」の策定・評価・公表プロセスから、平成30（2018）年度以降、市が主体となった「経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定・評価・公表プロセスに見直し。

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

1 方針策定の趣旨

(2) 出資法人を取り巻く状況（H26.8.5_総務省自治財政局_第三セクター等の経営健全化等に関する指針等の概況）

- ・総務省が平成21（2009）年度から取り組んできた第三セクター等の抜本的改革の全国的な推進は当初の予定どおり平成25(2013)年度末で終了。
- ・平成26（2014）年度以降、地方公共団体は第三セクター等に対して徹底した効率化と経営健全化を始めとした適切な関与を行うことが必要。
- ・人口減少・少子高齢化等、現下の社会経済情勢を踏まえれば、公共部門への民間の資金・ノウハウの導入が可能であり、地方公共団体の区域を超えた活用が機動的、弾力的に可能などの長所を持つ第三セクター等を適切に活用し、効率化・経営健全化と地域の元気創造の両立を図ることも重要。

■留意点1 経営状況等の把握、評価

- ・地方公共団体は、第三セクター等の経営状況や資産債務の状況、財政的リスク等について、適切に把握した上で、継続的に評価を行うことが必要
- ・第三セクター等の経営状況等について把握、評価を行った結果、経営悪化等が判明した場合には、速やかに経営健全化に取り組むことが必要

■留意点3 経営責任の明確化と徹底した効率化等

- ・第三セクター等は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、その経営責任は経営者に帰する。
- ・役職員の選任について、人材を広く求め、民間の経営ノウハウ等の知見を有する者が積極的に登用されるよう努める。
- ・役職員の数及び給与の見直し、組織機構のスリム化等、徹底した効率化について不断の取組を進めることが必要

■留意点2 議会への説明と住民への情報公開

- ・地方公共団体は、議会・住民に対して、第三セクター等の財務書類等を報告・公表することに加え、その経営諸指標、地方公共団体が行っている財政的支援とそれに伴う財政的リスク、現在の経営状況に至った理由、将来の見通し等について、分かりやすい説明を行い、理解を得ることが必要

■留意点4 公的支援（財政支援）の考え方

- ・第三セクター等の経営は自助努力により行われるべきであるが、その収入を持って充てることが適当でない又は能率的な経営を行ってもなおその収入のみをもって充てることが困難な経費について、公的支援を行う。
- ・公的支援を行う場合でも、将来的に負担が生じる可能性を有する損失補償は行うべきではない。

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

1 方針策定の趣旨

(3) 方針策定の趣旨

■「川崎市行財政改革第2期プログラム」上の位置づけの踏襲

出資法人の経営改善・活用については、行財政改革第2期プログラム上、改革の取組の一つとして、次のとおり方向性を示しており、その中で「各出資法人の事業実施の評価と適切な進行管理」の必要性を明確化しているが、第3期においても同様である。

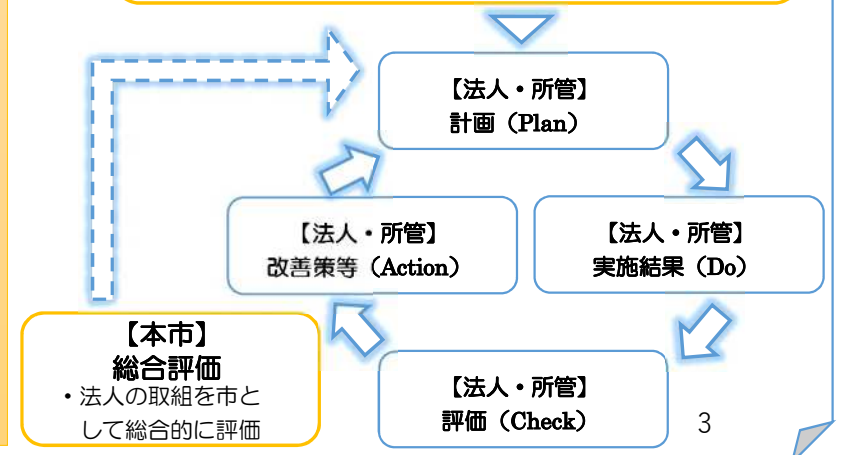
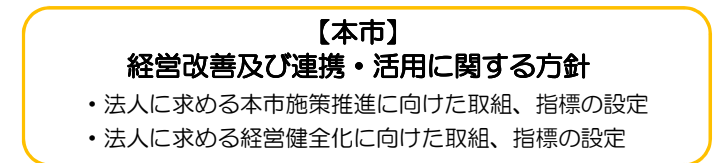
- ・社会経済環境や市民ニーズの変化などを踏まえながら、出資法人の役割や特性に応じた行政としての関わり方に関する検討を進め、出資法人の効率化・経営健全化とその専門性等を踏まえた有効活用との両立に取り組む。
- ・本市施策・事業との関係も踏まえ、各出資法人の事業実施を評価し、進行管理を適切に行うことにより、市民サービスの向上や効率的・効果的な事業運営の実現を図る。

■「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針」における考え方

これまでの出資法人改革の経緯、取り巻く状況の変化を受け、上記指針の中で、経営改善及び連携・活用の方法について、次のとおり規定している。

【PDCAサイクル】

- ・本市は、各法人について「経営改善及び連携・活用に関する方針」（以下方針）を策定し、その運用を通じて事業の適切な方向付け・誘導を行うとともに、法人の財務状況等にも留意しながら、経営健全化に向けた法人の主体的な取組を促す。
- ・その策定に当たっては、法人の経営の方向性が本市の施策推進に寄与するものとなるよう、本市の施策における法人の役割等を改めて明確にする。その上で、法人に求める本市施策推進に向けた取組や経営健全化に向けた取組、法人が本市から期待される役割を適切に果たしているかどうかを測る指標等を法人と十分調整し、本市が主体となって設定する。
- ・毎年度、方針に沿った法人の計画（Plan）の取組状況（Do）を本市及び各法人が点検・評価（Check）するとともに、改善等に向けた今後の取組の方向性等（Action）を示し、本市と法人が連携して、事業の有効性及び効率性の向上や経営健全化に向けた取組等の推進を図る。



次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

2 方針策定の考え方

(1) 現行方針の構成

- ・ 現行の方針については、最初の2頁で方針全体の内容を簡潔に把握できるようにしている。
- ・ 1頁目で法人の概要と本市施策における役割、関連する市の計画、現状と課題、取組の方向性を示しており、2頁目で本市が法人に求める経営改善及び連携・活用に関する計画として「本市施策推進に向けた事業計画」「経営健全化に向けた事業計画」「業務・組織に関わる計画」ごとに取り組むべき事業・項目とその指標、4カ年の目標を概括できるようにしている。
- ・ 3頁目以降では、当該取り組むべき事業・項目ごとに、その現状と行動計画、指標とその説明、当該指標の現状値と目標値を確認できるようにしている。
- ・ 方針の最終頁では、各法人の経常収支、投資収支、財務収支に係る4カ年の資金計画を確認できるようにしている。

《現行方針の様式イメージ》

経営改善及び連携・活用に関する方針 (平成30(2018)年度～平成33(2021)年度)				1. 本市が法人に求める経営改善及び連携・活用に関する計画 4カ年計画の目標							2. 本市施策推進に向けた事業計画①						3. 本市施策推進に向けた事業計画②						資金計画表 [平成30年度～令和3年度]				
法人名(団体名)		所管課		取組No. 事業名 指標 現状値 目標値							事業名 指標 現状 行動計画						事業名 指標 現状 行動計画						法人名				
経営改善及び連携・活用に関する方針 法人の施策概要				本市施策における法人の役割							スケジュール						スケジュール						項目				
(1) 法人の事業概要				取組No. 事業名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						平成29年度 平成30年度 令和元年度 令和2年度 令和3年度				
(2) 法人の設立目的				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						決算 予算 計画				
(3) 法人のミッション				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						[平成30年度～令和3年度]				
本市施策における法人の役割				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						(単位:千円)				
法人の取組と関連する計画				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						経常収入				
市総合計画と連携する計画等				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						収入				
分野別計画				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						補助金収入				
現状と課題				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						委託費収入				
取組の方向性				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						寄付金収入				
(1) 経営改善項目				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						雑収入				
(2) 本市における法人との連携・活用				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						...				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						経常収入合計				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						支出				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						事業費				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						減価償却費(Δ)				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						貸倒引当金繰入(Δ)				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						退職給付引当金繰入(Δ)				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						営業債務増加(Δ)				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						法人税等支払				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						...				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						経常支出合計				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						経常収支				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						投資収支				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						固定資産取得支出				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						固定資産売却収入				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						...				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						投資等収支				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						借入れによる収入				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						借入金償還による支出				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						利息/配当金の支払				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						財務収支				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						現金預金増加				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						期首現金預金				
				取組No. 項目名 指標 現状値 目標値							H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位						期末現金預金				
1頁				2頁							3頁～						最終頁					4					

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

2 方針策定の考え方

（2）現行の取組評価から見えてきた課題

現行の方針について、平成30・令和元年度と取組評価を行ってきた中で、次期方針策定に向けて、社会状況の変化や本市施策の進展、記載内容の妥当性等、次のとおり課題となってくる事項が想定されるところである。

■課題1 現行の方針策定時からの本市施策における法人の役割の変遷

- ・現行の方針を策定した平成30（2018）年8月から、社会状況の変化や本市施策の進展がある中、各法人に求められる役割についても変遷がないか確認が必要である。
- ・特に、令和2（2020）年3月に策定した民間活用（川崎版PPP）推進方針に基づく一層の民間活用の推進や関連施策における市と出資法人の役割分担の見直し、新型コロナウイルスの影響を踏まえた法人事業のあり方の見直し等の検討が必要である。

■課題2 各取組事業・項目の次期方針策定における妥当性

- ・「本市施策推進に向けた取組事業」については、法人が行う事業（次期取組期間において行うことが明確な指定管理事業を含む）を網羅しているか、各事業の規模が独立して目標管理するのに相応しいものとなっているか等の確認が必要である。
- ・「経営健全化に向けた取組項目」については、各法人の経営状況や資産債務の状況、本市の財政支出等を踏まえた包括的な内容となっているか等の確認が必要である。
- ・「業務・組織に関する取組項目」については、コンプライアンスの遵守等目標管理に馴染まないものではなく、「経営改善及び連携・活用に関する指針」に基づき、効率的・効果的な事業実施や運営体制の構築・強化など、各出資法人の取組として優先して行う内容となっているか等の確認が必要である。

■課題3 各取組事業等の指標及び目標値の次期方針策定における妥当性

- ・各取組事業等の指標については、現行の方針では、アウトカムとアウトプット指標があり、経営健全化指標についても率と額の指標に偏りがあるなど、当該事業等の結果や成果を評価するものとして、より目的に合致したものとなっているか等の確認が必要である。
- ・また、インプット指標である事業別の行政サービスコストについても、より実態に即した捉え方の検討が必要である。
- ・各指標の目標値の設定については、新型コロナウイルスの影響も想定されるため、経年での現状把握を行い、各取組事業等の実施により、発現を目指す結果や成果について、合理性と実現性を考慮したものとなっているか等の確認が必要である。

■課題4 次期方針策定における将来の経営状況等の見通しの把握方法

- ・現行の方針策定時に作成した「資金計画表」と取組評価時に作成する「法人情報シート」の財務状況の関連性を整理（7頁・参考資料1参照）するとともに、その財務指標等から「経営健全化に向けた取組項目」を設定する仕組みとする必要がある。

■課題5 次期方針の取組期間中における目標変更の取扱いの明確化

- ・次期方針の取組期間中に、想定外の社会状況の変化や本市施策の進展があった場合、実施する指定管理事業の管理者や実施内容に大幅な変更があった場合等で各取組事業等の適切な方向付け困難な場合には、目標変更を要することを明確化する必要がある。

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

2 方針策定の考え方

(3) 上記課題を踏まえた対応の方針

平成30・令和元年度の取組評価等を通じて、(2)のとおり見えてきた課題について、次のとおり方針を整理し、次期方針策定過程において、対応していくものとする。

■方針1 川崎市総合計画 第3期実施計画等の策定と連動した本市施策における法人の役割の確認

- 本市施策における法人の役割の確認にあたっては、法人の設立目的やミッション等を踏まえつつ、市総合計画上の関連する政策・施策の方向性はもとより、関連する分野別計画の内容等も考慮した上で、行うものとする。
- 法人自ら施策上の位置づけや経営面、業務・組織等の現状を明らかにするとともに、課題を抽出し、その課題に対する今後4年間の取組の方向性と具体的な取組・目標を明確化するものとする。

■方針2 各取組事業の網羅性の確認や取組項目への経営状況、業務・組織に関わる優先的取組の反映

- 本市施策推進に向けた取組事業の網羅性については、出資法人の現況との照合のほか、次期取組期間において行うことが明確な指定管理事業等が包含されているか、確認を行うとともに、各事業の規模を踏まえた整理・統合も検討するものとする。
- 経営健全化に向けた取組項目については、各法人の収益性・安全性・自立性を表す財務指標等を参考に、法人の種別や財務構造なども踏まえ、各法人の経営状況等の将来見通しを考慮の上、より包括的な内容となるようにする。
- 業務・組織に関する取組項目については、「経営改善及び連携・活用に関する指針」等に基づき、昨今の社会情勢の変化等に応じた事業見直しや将来の法人運営のための人材育成等、各法人の取組として優先して行う項目を設定（8頁・参考資料2参照）する。

■方針3 各取組事業等の指標の合目的性及び目標値の合理性・実現性の確認

- 各取組事業等の指標については、現行の指標の他に想定しうる指標との比較検討を行い、より目的に合致したものとなるようにするとともに、経営健全化指標については、効率性と規模感を把握する視点から、率と額の両面から捉えるようにし、事業別の行政サービスコストについては、より直接的かつ的確な投入費用の捉え方とし、効果分析を行う（9頁・参考資料3参照）ものとする。
- 各指標の目標値の合理性・実現性については、現行の方針の策定・取組期間（H29～R2）における実績把握の下、新型コロナウイルスの影響からの回復傾向や行動変容等を考慮した上で、各取組事業等により、発現を目指す結果や成果について見込むものとする。

■方針4 各法人の直近の経営状況等の確認と将来見通しの算出

- 各法人の直近の経営状況や資産債務の状況、本市の財政支出等については、H28～R2の5か年の推移を確認するとともに、次期取組期間（R4～7）における経常的・投資的・財務的な動きを踏まえ、将来見通しを算出するものとする。

■方針5 次期取組期間中における目標変更の可能性の確認

- 次期取組期間中における目標変更の可能性については、関連する分野別計画の改定予定や実施する指定管理事業の指定期間の更新等のタイミングを想定し、各取組事業等の適切な方向付けが困難となる場合には、目標変更を要することをあらかじめ明示する。

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

2 方針策定の考え方

（参考資料1）各法人の経営状況等の確認と将来見通しの捉え方〔課題4関係〕

① 従前の資金計画表が意図していたこと（H22.11_経営改善計画の手引（策定編）より）

- ・ 前回方針策定時に作成した資金計画表は、期間中、各法人において、いつ・いくらの・どういった種類のお金が入金になるか、また、どのような内容の支出が、いつ・いくら必要となるかを表にしたもの。
- ・ 資金計画表は、法人の活動を「経常収支」、「投資収支」、「財務収支」の3つに区分して表示。
- ・ 「経常収支」には、収入として事業収入や補助金収入等、支出として事業費、管理費等を計上。また、資金収支が発生しない減価償却費等は控除。
- ・ 「投資収支」には、固定資産の取得や売却に係る収支、定期預金の預入や満期に伴う収支等を計上。
- ・ 「財務収支」には、借入の実行や返済による収支、利息の支払による支出等を計上。

② 取組評価時の財務状況の記載項目との相違

- ・ 上記資金計画表が各年度の資金収支に着目していたのに対し、評価時の財務状況は実際の決算数値を用い、その収益状況、資産債務の状況、市の財政支出、財務指標、法人及び市の評価を総合的に表示したものであり、比較が困難であった。

③ 方針と評価で連動した経営状況把握手法の確立

- ・ 方針策定から取組評価まで連動した経営状況の把握手法とするため、旧「資金計画表」を改め、評価時の財務状況の記載項目を基本に、事業収益や人件費、特定資産、有利子負債等をその他主たる勘定科目として特記する様式とする。

資金計画表 【平成30年度～令和3年度】					取組評価時の財務状況の記載項目				
法人名					●法人情報				
					(1)財務状況				
					収支及び財産の状況(単位:千円)				
					正味財産増減の部				
					(-)一般正味財産増減の部				
					経常収益				
					経常費用				
					当期経常増減額				
					当期一般正味財産増減額				
					(指定正味財産増減の部)				
					当期指定正味財産増減額				
					正味財産期末残高				
					総資産				
					流動資産				
					固定資産				
					総負債				
					流動負債				
					固定負債				
					正味財産				
					一般正味財産				
					指定正味財産				
					エラーチェック				
					本市の財政支出等(単位:千円)				
					補助金				
					委託料				
					指定管理料				
					貸付金(年度末残高)				
					損失補償・債務保証付債務(年度末残高)				
					出捐金(年度末状況)				
					(市出捐率)				
					財務に関する指標				
					流動比率(流動資産/流動負債)				
					正味財産比率(正味財産/総資産)				
					正味財産利益率(当期正味財産増減額/正味財産)				
					総資産回転率(経常収益/総資産)				
					収益に占める市の財政支出割合((補助金+委託料+指定管理料)/経常収益)				
					法人コメント		本市コメント		
					現状課題		今後の取組の方向性		
					本市が今後法人に期待することなど				

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

2 方針策定の考え方

（参考資料2）業務・組織に関する取組項目への優先的取組の反映イメージ〔方針2関係〕

① 旧経営改善計画での「業務・組織に関する取組」の位置づけ（H22.11_経営改善計画の手引（策定編）より）

- ・旧経営改善計画では、業務・組織に関する取組について、業績目標や「財務の改善」を実行するために、主に業務の見直しの観点と組織・人員の観点から、抜本的な経営改善につながる施策を検討することとしてきた。
- ・具体的には、業務の能率向上、組織体制の見直し、人事給与制度及び研修制度の見直し、適正な業務運営、透明性の高い法人運営などの項目設定と、その指標についても、人事給与制度の改革、人件費比率の低減、正規職員・市派遣職員の削減、事業評価制度の導入、業務・組織の最適化などを参考に計画を策定することとした。

② 「経営改善及び連携・活用に関する指針」上の業務・組織に関する取組

- ・指針上、出資法人が取り組む課題として「経営改善及び連携・活用に関する方針」に基づく取組のほか、効率的・効果的な事業実施、運営体制等の構築・強化、本市に準じた取組の推進、情報公開の推進、監査の実施など（右表大項目）が挙げられている。
- ・そのうち、本市施策推進に向けた取組や経営健全化に向けた取組に当たらないもの、（数値による）毎年度の目標管理に適したものを選択すると右表小項目のとおりとなる。

指針上の取組（大項目）	業務・組織に関する取組（小項目）
効率的・効果的な事業実施	事業の抜本的な見直し、業務プロセスの可視化等
運営体制等の構築・強化	簡素・効率的な運営体制、役職員の選任・採用、役員の報酬、職員の人事・給与制度、職員の人材育成
本市に準じた取組の推進	契約、広報
情報公開の推進	情報開示、インターネットの活用
監査の実施	監査体制の強化、外部監査の実施

③ 上記業務・組織に関する取組の体系からの項目及び指標設定イメージ

- ・次期方針策定においては、旧経営改善計画から「業務」「組織」の観点を踏襲しつつ、指針に掲げられている取組（小項目）を基本に分類分けを行った右表の取組項目及び指標例にならって、各法人において優先的に取り組むべき事項を選定する方法が考えられる。

	取組項目	指標例
業務	事業見直し・業務改善	事業の縮小・廃止、業務フローの作成等
	情報公開	規定資料の開示率、インターネットの活用率等
組織	運営体制	役職員数、プロパー比率、民間出身者比率等
	役員報酬・職員給与体系	業績評価導入状況、勤務形態の弾力化等
	人材育成	役職員の研修参加率、資格取得率等
	監査体制	外部監査の実績数・反映実績等

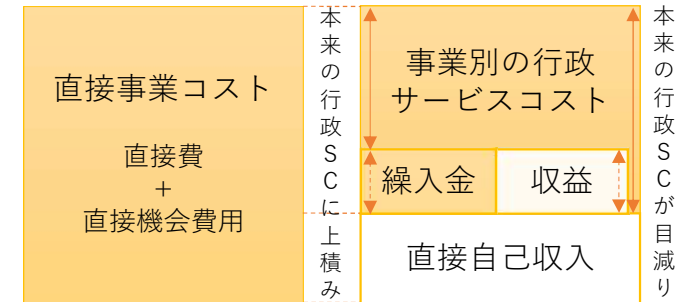
次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

2 方針策定の考え方

（参考資料3）本市施策推進に向けた取組事業における事業別の行政サービスコストの捉え方〔方針3関係〕

① 現行の事業別の行政サービスコストの考え方（H24.3_経営改善計画の手引（評価編）より）

- ・事業別の行政サービスコストとは、実施している事業単位に着目して算出するもので、各事業の成果に対してどの程度のコストが発生しているかを明らかにするもの。直接事業コストから直接自己収入を控除した差額を事業別の行政サービスコストという。
- ・直接事業コストは「各事業に直接的に関連づけられるコスト」をいう。財団法人の事業費と管理費・機会費用のうち事業に直接的に関連づけられるもの、株式会社の売上原価・販管費・機会費用等のうち直接的に関連づけられるものが該当。
- ・機会費用とは「団体が市から有利な取扱いを受けている（市財産の無償使用等）場合に、そのために住民が負担することとなるコスト」をいう。
- ・直接自己収入は「事業に直接的に関連づけられる自己収入」をいう。この自己収入とは「出資法人が市以外の者から得た収入」のことで、各事業で受益者負担の原則に基づき得た収入や国・県からの補助金収入などが該当。自己収入に該当しないものとしては川崎市からの補助金、受託収入、指定管理料収入、特定預金取崩収入、繰入金収入などが当たる。



② 事業別の行政サービスコストの算定上の課題

- ・事業別の行政サービスコスト = 直接事業コスト - 直接自己収入（前期繰越額や特定資産からの繰入金等は含まれず、逆に収益となるような自己収入は含まれる）であるため、本来の本市の財政支出以上又は以下の値となり、実態が反映されないことがあった。
- ・「各事業に直接的に関連づけられるコストや自己収入」「機会費用」等の考え方が分かりづらいという課題があった。
- ・「各事業に直接的に関連づけられないコストや自己収入」である間接費や間接自己収入が見えづらい仕組みとなっていた。

③ 新たな事業別の行政サービスコストの捉え方

- ・これまでどおり「各事業に直接的に関連づけられるコストや自己収入、繰入金等」を捉えながらも、本市からの補助金、受託収入、指定管理料などの財政支出も直接的に捉えることとする。それによって、本市の財政支出の単純な増減だけでなく、直接事業コストに占める本市の財政支出の割合など、本項の主旨である費用対効果や本市への依存度等をよりの確に把握できるようになる。
- ・「各事業に直接的に関連づけられるコスト」から、実際に費用が生じていない機会費用は計算上除外するものとし、そのあり方は別途コメント等において加味するものとする。
- ・間接費や間接自己収入の評価については、経営状況の将来見通しと確認を行う中で、一層の効率化や確保を図っていくものとする。

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）

3 方針の策定スケジュール

次期方針の策定スケジュールについては、以下のとおり行財政改革第3期プログラムの策定と連動したものとする。

年月	R3.1	R3.2	R3.3	R3.4	R3.5	R3.6	R3.7	R3.8	R3.9	R3.10	R3.11	R3.12	R4.1	R4.2	R4.3
行財政改革第3期プログラム	作業方針			策定方針	基本的な考え方作成			基本的な考え方	素案作成		素案	案作成		案	PG策定
	改革課題の調整														
次期出資法人経営改善・連携活用方針	策定に向けた考え方作成		策定に向けた考え方案	策定に向けた考え方					素案作成		素案	案作成		案	方針策定
	法人概要・事業計画・財務見通しの調整														
			◆説明会 (次期考え方案)	◆所管課ヒアリング (次期法人役割・取組事業等検討)					◆法人ヒアリング (次期方針素案・指標等検討)						
行財政改革推進委員会				▲行革委員会 (PG策定方針／次期方針策定に向けた考え方)	▲ 行革委員会 (R2方針取組評価)				▲行革委員会	▲行革委員会					
総務委員会				●総務委員会 (PG策定方針)				●総務委員会 (PG基本的な考え方／R2方針取組評価)			●会派説明			●総務委員会 (PG及び次期方針案)	