

# 総務委員会資料

## 所管事務の調査（報告）

### 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定について

資料 1 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定について

参考資料 1 経営改善及び連携・活用に関する方針（様式）

参考資料 2 第三セクター等の経営健全化方針の策定について  
（総務省通知）

参考資料 3 経営改善及び連携・活用に関する取組評価  
（様式イメージ案）

参考資料 4 行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会における提言の概要及び今後の取組について  
（平成30年2月6日 総務委員会資料）

参考資料 5 出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針

平成30年8月24日

総務企画局

# 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定について

資料 1

本市では、平成 14 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ました。今後も引き続き、効率化・経営健全化に向けた取組を進めていく必要がある一方で、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、国における「第三セクター等の経営健全化の推進等について」(平成 26 年 8 月 5 日付け総務省通知)等において、「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ます。こうしたことから、本市がこれまで取り組んできた出資法人の「効率化・経営健全化」とあわせて、本市の行政目的に沿った「連携・活用」を図っていくという視点から、今般、各法人の「経営改善及び連携・活用に関する方針」を策定するとともに、毎年度、同方針に基づく各法人の取組の点検評価を実施していきます。

## 1 「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針」における基本的な考え方

本市は、出資法人が担う公共的な役割の妥当性等について検証し、出資法人の統廃合や、更なる活用を検討するとともに、その経営や事業等に関して必要な場合には、出資法人の「自主的・自立的な経営」と「行政機能の補完・代替・支援」という 2 つの使命を踏まえ、法人形態や関連する本市施策の重要度等、法人の特性に応じて適切に関与する。

### (1) 出資法人が担う役割等の検証

- ① 出資法人がこれまで担ってきた役割や事業が市民ニーズに的確に答えられているかどうかを、
  - ・ 出資法人が実施している事業の必要性（市民ニーズ）はあるのか
  - ・ 事業の必要性はあっても行政関与の必要性はあるのか
  - ・ 行政関与の必要性が認められても、出資法人が最適な担い手なのか
  - ・ 出資法人が最適な担い手と認められても、その法人に事業を実施する経営基盤はあるのかの視点から検証を行い、出資法人の設立目的が既に達成されていたり、事業内容が他の民間事業者と類似していたりする場合や、事業の実施に必要な財政的・人的な経営基盤が十分に整っていない場合には、法人の統廃合や市の関与の見直し等を行うものとする。
- ② 一方で、費用対効果のほか、さまざまな比較指標を用いて十分に精査した結果、本市が直接実施している事業や新たに実施する事業について、出資法人が実施することにより、更にコスト、効果、効率面でメリットが確保できるもの等については積極的な活用を検討し、行政課題の解決に向け、市と法人が一体となって連携して取り組むこととする。

### (2) 出資法人の特性に応じた関与

- ① 出資法人は、本市から独立した法人格を有する法人であり、資金・人材・経営ノウハウなどの経営資源を自由に獲得し、法人自らの責任と能力で自主的・自立的な経営をしていくことを原則とする。
- ② 一方で、出資法人は、独立した事業主体として高い専門性をもちながら多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟かつ効率的に対応することで行政機能を補完・代替・支援することが本来の役割として期待される。
- ③ 各法人の形態は公益法人、一般法人、株式会社、その他特別法に基づく法人と分かれており、めざす目的や期待される役割はさまざまであり、経営状況も公益性の高い事業を実施する法人では、収支の均衡が見込めない事業もあるなど、一様ではなく、抱えている課題も法人ごとにさまざまである。
- ④ 本市としては、本市の施策の推進に向けた取組やガバナンスの確保等について指導・調整するとともに、法人の形態や関連する本市施策の重要度、事業の採算性等、それぞれの法人の特性に応じて、財政的な側面や人的な側面等から適切に関与することにより、法人の自立化や本市との連携強化を促進し、本市の施策を効率的・効果的に実現できるよう法人運営の最適化を図っていく必要がある。

#### <対象出資法人一覧>

区分	法人名
特別法人（3 法人）	川崎市土地開発公社 川崎市住宅供給公社
公益法人等（15 法人）	(公財)川崎市国際交流協会 (公財)川崎市文化財団 (一財)川崎市母子寡婦福祉協議会 (公財)川崎・横浜公害保健センター (公財)川崎市身体障害者協会 (一財)川崎市まちづくり公社 (公財)川崎市消防防災指導公社 (公財)川崎市生涯学習財団 (公財)かわさき市民活動センター (公財)川崎市スポーツ協会 (公財)川崎市産業振興財団 (公財)川崎市シルバー人材センター (公財)川崎市看護師養成確保事業団 (公財)川崎市公園緑地協会 (公財)川崎市学校給食会
株式会社（6 法人）	川崎アゼリア(株) みぞのくち新都心(株) かわさきファズ(株) かわさき市民放送(株) 川崎冷蔵(株) 川崎臨港倉庫埠頭(株)

## 2 「経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定等

「基本的な考え方」を踏まえ、出資法人が担う公共的な役割の妥当性等を検証するとともに、出資法人において、自主的・自立的な経営がなされながら、公共サービスの担い手として本市が期待する役割が果たされるよう、市総合計画第 2 期実施計画期間(H30~H33 年度)と連動させ各法人について「経営改善及び連携・活用に関する方針」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。

また、方針の策定及び点検評価のほか、適切な財政的関与、適切な人的関与、情報公開の推進等にもあわせて取り組んでいく。

### (1) 方針策定の考え方

方針策定に当たっては、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上で適切な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。

### (2) 行財政改革推進委員会「出資法人改革検討部会」の提言を踏まえた方針策定の主なポイント

#### ① 経営状況等の把握・評価等に係る「出資法人改革検討部会」における提言

##### (ア) 課題認識

経営改善計画の策定や制度の運用に当たり、市が期待する役割と法人自身が設定した成果指標との関係性が曖昧であったり、指標の数が多いことで法人全体の評価がかえって分かりにくくなっていたりするなど、計画や評価の様式が複雑で分かりづらく、一部形骸化を招いていることから、成果指標の妥当性の点や様式の分かりやすさ、適切な運用という点で課題がある。

##### (イ) 今後の取組の方向性

総合計画等、市の施策との連携を意識しながら、出資法人に期待する成果をより適切に測ることができる指標を設定することや、評価結果等について必要に応じて外部の専門家のチェックを受けること、指標を絞り込み、様式を簡略化すること等について、検討する必要がある。

#### ② 方針策定に当たっての主なポイント

	これまでの「経営改善計画」	今回の「経営改善及び連携・活用に関する方針」
計画の様式	<b>全体的に複雑</b>	1 ページ目の「経営改善及び連携・活用に関する方針」及び 2 ページ目の「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」の <b>2 つのシートで方針全体の内容を簡潔に把握することが可能</b>
指標の設定主体	本市と調整の上、 <b>法人が設定</b>	本市施策との連携の観点から、法人と調整の上、 <b>本市が設定</b>
指標の設定対象・種類	法人の事業ごとに <b>アウトプット、中間アウトカム、最終アウトカムを設定</b>	法人の事業ごとに <b>最終アウトカムを中心に適切な指標を絞り込んで設定</b>

### (3) 点検評価の実施

毎年度、「経営改善及び連携・活用に関する方針」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。

# 「経営改善及び連携・活用に関する方針」の見方

## 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)

法人名(団体名)	公益財団法人川崎市国際交流協会	所管課	市民文化局市民生活部交流推進担当
----------	-----------------	-----	------------------

### 経営改善及び連携・活用に関する方針

#### 法人の施策概要

1 事業概要  
 (1) 諸外国の情報及び資料の収集並びに提供  
 (2) 市民レベルでの国際交流に関する事業  
 (3) 国際交流事業の調査及び研究  
 (4) 民間国際交流団体及びボランティアの育成  
 (5) 川崎市国際交流センター事業  
 (6) その他目的を達成するために必要な事業

2 設立目的  
 川崎市内の外国人や市民に対する内外の情報の提供及び川崎市の特性を生かした市民レベルでの国際交流活動を推進することにより、川崎市の一層の国際化を図り、国際相互理解の増進と国際友好親善に寄与することを設立目的とします。

3 法人のミッション  
 川崎市の一層の国際化を図り、国際相互理解の増進と国際友好親善に寄与するために、市民や外国人のための情報提供や、国際理解・多文化共生のための講座などの事業を実施するとともに、交流促進のための民間国際交流団体及びボランティアの育成、ネットワーク化、活動支援を行います。

#### 本市施策における法人の役割

〇本市の国際施策に係る総合計画「川崎市国際施策推進プラン」及び多文化共生社会の実現に向けた「多文化共生社会推進指針」に基づく施策が効果的・効果的に行われるよう、市関係部局と密に連携、役割分担をしながら、法人が専門性や柔軟性をもって具体的取組を推進します。

【取組内容】  
 1 市民レベルでの国際交流を促進するための事業を実施するとともに、民間交流団体やボランティア等の活動を支援し、活動支援のための情報提供機能、ネットワーク機能、コーディネート機能、人材育成機能等を有する支援組織としての役割を担います。  
 2 多文化共生を推進するため、外国人市民への日本語学習支援をはじめとする生活支援、平常時・災害時の情報提供、多言語による相談等、公共性が高く、専門性を要するサービスの担い手としての役割を担います。  
 3 国際交流や多文化共生の推進にかかわる地域の課題について、実践的な調査・研究を行い、解決に向けた事業の展開につなげます。

法人の取組と関連する計画	市総合計画における位置づけ	基本政策	施策
		戦略的なシティプロモーション	都市イメージの向上とシビックプライドの醸成

法人の取組と関連する計画	分野別計画	川崎市国際施策推進プラン
--------------	-------	--------------

#### 現状と課題

【現状】  
 1 組織体制  
 役員を除く職員は18名。うち、常勤職員3名(市退職職員)、非常勤職員15名。  
 2 財務状況  
 法人収益はおおよそ以下のとおり。①施設管理受託収益(指定管理受託、国際交流センター利用料収益等):6割、②市補助金:2割、③講座事業収益:1.5割、④その他(基本財産運用益他):0.5割。  
 3 その他の状況  
 市内在住外国人市民が増加(平成30年3月末現在39,587人)、2020東京オリンピック・パラリンピックを契機に、外国人観光客の増加や市民のボランティアへの関心の高まりが見られるなど、法人設立時(平成元年)から社会環境が大きく変化しています。定住外国人市民の増加・多様化に伴う多方面における支援、インバウンドやオリンピック・パラリンピックへの対応などの新しい課題に対して、法人に期待される役割は増加しています。

【課題】  
 1 嘱託職員の人員費の大部分を国際交流センター事業収益及び同センター利用料収益に依存しているが、厳しい財政状況の中、経営や事業展開のさらなる効率化を図る必要があります。  
 2 市民レベルの国際交流促進や、日本語講座をはじめとする外国人市民を対象とした各種講座、相談等の多文化共生事業は、公共性・必要性が高いが、収益性が低く、財源確保のため、公益性を重視した基本財産の安全かつ堅実的な運用により、引き続き運用収入の確保に努める必要があります。  
 3 プロパー職員の育成や臨時・人材派遣等多様な人材活用等、効果的人員・人材の配置に努める必要があります。

#### 取組の方向性

(1) 経営改善項目  
 1 川崎市の国際交流・多文化共生機能の担い手として、健全な組織運営に向けて経営能力をさらに高めるため、迅速かつ柔軟で機動性の高い組織体制の整備に努めます。また、自立的経営を担う人材育成のため、研修機会の拡大に努め、職員の資質向上を図ります。その上で、国際交流センター次期指定管理(平成33年度～平成37年度)の受託に備えます。  
 2 外国語講座をはじめとする事業収益は継続的に増加しており、国際交流協会事業において主たる自主財源となり補助率の抑制につながっていることから、今後も引き続き確保・拡大に努めます。また、外部助成金の活用や寄附受入など、その他財源の確保に向けた取組を進めます。

(2) 本市における法人との連携・活用  
 本市の国際施策に係る総合計画「川崎市国際施策推進プラン」及び多文化共生社会の実現に向けた「多文化共生社会推進指針」において法人の役割は明記されており、これらに基づく施策の推進において、市関係部局と緊密に連携、役割分担をしながら、法人が専門性や柔軟性をもって具体的取組を進め、さらに貢献していくことが望まれます。

①「方針」の1ページ目と2ページ目の2枚のシートで今後4年間の法人が進むべき方向が分かるような様式を設定

②法人の「事業概要」「設立目的」「法人のミッション」を記載

③市総合計画や分野別計画との連携や関係を明確にし、本市の施策を推進するための法人の役割を記載

また、関連する市総合計画と分野別計画での位置づけを記載

④法人が置かれている現状と本市施策を推進する上で課題となっている事項を記載

⑤課題を踏まえて中期的な視点に立って取組の方向性を明確にして「経営改善項目」「本市における法人との連携・活用」を記載

法人名(団体名)	公益財団法人川崎市国際交流協会	所管課	市民文化局市民生活部交流推進担当
----------	-----------------	-----	------------------

### 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

1 高い専門性を持ちながら多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟かつ効果的に対応することで行政機能を補完・代替・支援するという法人本来の役割を果たします。  
 2 法人の役割として、川崎市の一層の国際化を図り、国際相互理解の増進と国際友好親善に寄与するために、市民や外国人のための情報提供や、国際理解・多文化共生のための講座などの事業を実施します。  
 3 交流促進のための民間国際交流団体及びボランティアの育成、登録を促進するとともに、行政や教育機関等からの依頼に対し登録者をコーディネートし、様々な活動支援を行います。さらに、幅広くネットワーク化することで、市民を主体とした国際交流・多文化共生活動の幅を拡充します。  
 4 事業収益の確保に引き続き努めながら、その他の自主財源確保に向けた取組を進めます。  
 5 事業実施については、公益性の観点から、定期的に分析、評価を行うとともに、実施効果を検証します。

#### 本市施策推進に向けた事業計画

取組地	事業名	指標	現状値	目標値					単位
				平成29(2017)年度	平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度	
①	国際交流促進事業	国際交流・理解講座の受講者数	572	572	572	572	572	人	
		外国人市民の事業への企画・運営参加数	92	93	94	95	96	人	
		留学生ホームビジット参加者数及び留学生との交流会参加者数	108	113	118	123	128	人	
		事業別の行政サービスコスト	39,904	40,000	40,000	40,100	40,000	千円	
②	民間交流団体及びボランティア活動支援事業	ボランティア登録件数	1,158	1,192	1,227	1,263	1,300	件	
		ボランティアのコーディネート件数	610	630	640	670	670	件	
		事業別の行政サービスコスト	6,430	6,500	6,500	6,600	6,500	千円	
③	多文化共生推進事業	外国人市民対象のイベント・講座参加者数	473	483	493	503	513	人	
		日本語講座受講者数	4	⑩事業単位の行政サービスコストを事業単位ごとに記載					
		外国人市民の防災訓練参加者数	3	【計算方法】事業別の行政サービスコスト＝直接事業費コスト－直接自己収入 ※1 直接自己収入には、本市からの補助金や委託料などは含まない ※2 法人が自己収入で賄った金額を控除して算出					
		事業別の行政サービスコスト	10,422	10,500	10,500	10,600	10,500	千円	

#### 経営健全化に向けた事業計画

取組地	項目名	指標	現状値	目標値				
				平成29(2017)年度	平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度
①	自主財源の確保に向けた取組	補助金及び指定管理料以外の財源	48,788	45,995	46,954	47,646	48,228	千円
②	ホームページ、情報誌等における広告料収入	新たな自主財源確保に向けた創意工夫	0	50	100	150	200	千円

#### 業務・組織に関する計画

取組地	項目名	指標	現状値	目標値				
				平成29(2017)年度	平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度
①	管理運営能力及び専門性向上のための研修への参加回数	自主的・自律的な運営に向けた職員の資質向上	25	27	29	31	33	回
	コンプライアンスに反する事象の発生件数	コンプライアンスの遵守	0	0	0	0	0	件
②	ホームページアクセス件数	市民による認知度の向上	118,219	121,765	125,417	129,179	133,054	件
	各種メディアへの掲載及び出演回数	市民による認知度の向上	26	27	28	29	30	回
	国際交流センター外での活動回数	施設外での法人事業PR機会拡大	4	5	6	7	8	回

⑥前頁の「方針」を踏まえて、今後4カ年(市総合計画第2期実施計画期間)の目標を記載

⑦本市の施策推進に向けて、法人に求める事業を記載

⑧事業の測定指標を原則として最終アウトカム(成果)指標により設定。成果を示すことが難しいものや活動量で示した方が分かりやすい場合はアウトプット(活動量)指標を設定

⑨法人が実施する事業の性質や果たしている役割に応じた目標値を設定

「過去4年間の平均値」など設定の根拠とした数値を巻末の「目標値の考え方」に記載

⑪経営健全化に向けた財務的な指標を設定

⑫人材育成やノウハウの継承など業務組織に関する指標を設定

## 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)

法人名(団体名)		所管課	
<b>経営改善及び連携・活用に関する方針</b>			
法人の施策概要			
本市施策における法人の役割			
法人の取組と関連する計画	市総合計画における位置づけ	基本政策	施策
	分野別計画		
現状と課題			
取組の方向性			

法人名(団体名)		所管課						
<b>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</b>								
4カ年計画の目標								
本市施策推進に向けた事業計画								
取組№	事業名	指標	現状値					単位
			平成29(2017)年度	平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度	
①								
②								
③								
経営健全化に向けた事業計画								
取組№	項目名	指標	現状値					単位
			平成29(2017)年度	平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度	
①								
②								
業務・組織に関わる計画								
取組№	項目名	指標	現状値					単位
			平成29(2017)年度	平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度	
①								
②								

2. 本市施策推進に向けた事業計画①							
事業名							
指標							
現状							
行動計画							
スケジュール		現状値	目標値				単位
		H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	
指標	1						
	説明						
	2						
	説明						
	3						
	説明						

本市施策推進に向けた事業計画②							
事業名							
指標							
現状							
行動計画							
スケジュール		現状値	目標値				単位
		H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	
指標	1						
	説明						
	2						
	説明						
	3						
	説明						

本市施策推進に向けた事業計画③							
事業名							
指標							
現状							
行動計画							
スケジュール		現状値	目標値				単位
		H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	
指標	1						
	説明						
	2						
	説明						
	3						
	説明						

3. 経営健全化に向けた計画							
項目名							
指標							
現状							
行動計画							
スケジュール		現状値	目標値				単位
		H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	
指標	1						
	説明						
	2						
	説明						

#### 4. 業務・組織に関する計画

項目名							
指標							
現状							
行動計画							
スケジュール		現状値	目標値				単位
		H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	
指標	1						
	説明						
	2						
	説明						

法人名(団体名)	所管課
----------	-----

(参考)本市が法人に求める経営改善及び連携・活用に関する計画に設定する指標一覧 本市施策推進に向けた事業計画				
指標	指標の考え方	現状値	目標値	目標値の考え方
		平成29(2017)年度	平成33(2021)年度	
①				
1	算出方法			
2	算出方法			
3	算出方法			
②				
1	算出方法			
2	算出方法			
3	算出方法			

③				
1	算出方法			
2	算出方法			
3	算出方法			
経営健全化に向けた事業計画				
指標	指標の考え方	現状値	目標値	目標値の考え方
		平成29(2017)年度	平成33(2021)年度	
1	算出方法			
2	算出方法			
業務・組織に関する計画				
指標	指標の考え方	現状値	目標値	目標値の考え方
		平成29(2017)年度	平成33(2021)年度	
1	算出方法			
2	算出方法			

# 資金計画表

[ 平成30年度～平成33年度 ]

法人名:

(単位:千円)

項目	決算	予算	計画			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	
経常収支	収入	事業収入				
		営業債権増加高				
		補助金収入				
		委託費収入				
		寄付金収入				
		雑収入				
		その他収入				
	...					
	経常収入合計					
	支出	事業費				
管理費						
減価償却費(△)						
貸倒引当金繰入(△)						
退職給付引当金繰入(△)						
営業債務増加高(△)						
法人税等支払						
...						
経常支出合計						
経常収支						
投資収支	固定資産取得支出					
	固定資産売却収入					
	...					
投資等収支						
財務収支	借入れによる収入					
	借入金償還による支出					
	利息/配当金の支払					
財務収支						
現金預金増加高						
期首現金預金						
期末現金預金						

## その他

### 総務省通知を踏まえた対応(該当法人のみ)

#### (1) 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの市の関与

法人の経営状況や財政的なリスクの現状

市としての財政支援、監査、評価の実施状況

#### (2) 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

#### (3) 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

法人自らによる経営健全化のための具体的な対応

市による財政的なリスクへの対処のための具体的な対応



総財公第 26 号

平成 30 年 2 月 20 日

各都道府県担当部長 (都道府県第三セクター等担当課扱い)	}	殿
(市区町村第三セクター等担当課扱い)		
各指定都市担当局長 (第三セクター等担当課扱い)		

総務省自治財政局公営企業課長

### 第三セクター等の経営健全化方針の策定について

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等（第三セクター及び地方公社（注））は、地域住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担う一方で、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。このため、総務省では、「第三セクター等の経営健全化の推進等について」（平成 26 年 8 月 5 日付け総財公第 101 号総務大臣通知）及び「第三セクター等の経営健全化等に関する指針の策定について」（平成 26 年 8 月 5 日付け総財公第 102 号自治財政局長通知）（以下「大臣通知等」という。）により、各地方公共団体において、関係を有する第三セクター等について自らの判断と責任による効率化・経営健全化に取り組むこと、特に、地方公共団体に相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等において、経営が著しく悪化している場合には、抜本的改革を含む経営健全化に速やかに取り組むことを要請しているところです。

これを受け、総務省では、第三セクター等について地方公共団体が有する財政的なリスクの状況に係る調査を実施してきたところであり、地方公共団体に相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等が相当数見受けられます。

こうした状況を踏まえ、これらの第三セクター等と関係を有する地方公共団体にあっては、引き続き、大臣通知等に基づき、財政的なリスクの計画的な解消に向けて、一層の経営健全化に取り組むことが必要です。

さらに、「経済・財政再生計画改革工程表 2017 改定版」（平成 29 年 12 月 21 日経済財政諮問会議決定）においても、第三セクター等については、財政的リスク状況を踏まえ、各地方公共団体における経営健全化のための方針の策定・公表を推進することとされているところです。

つきましては、相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等と関係を有する地方公共団体におかれては、下記に御留意の上、抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応等を内容とする経営健全化のための方針（以下「経営健全化方針」という。）を速やかに策定し、公表していただきますようお願いいたします。

各都道府県におかれては、貴都道府県内の指定都市を除く市区町村に対しても、この旨を周知していただくとともに、適切な御助言をお願いします。

本通知は、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 245 条の 4 第 1 項（技術的な助言）に基づくものです。

（注）本通知において、「第三セクター」とは地方公共団体が出資又は出せん（以下単に「出資」という。）を行っている一般社団法人及び一般財団法人（公益社団法人及び公益財団法人を含む。）並びに会社法法人をいい、「地方公社」とは地方住宅供給公社、地方道路公社及び土地開発公社をいうものとします。

## 記

### 1. 策定する経営健全化方針の内容

各地方公共団体は、「第三セクター等の経営健全化等に関する指針の策定について」（平成 26 年 8 月 5 日付け総財公第 102 号総務省自治財政局長通知）における「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」（以下「指針」という。）に留意しながら、法人ごとに以下の事項を盛り込んだ経営健全化方針を策定することが求められる。

また、経営健全化方針の様式例を別添のとおり作成しているので、方針の策定に当たって参考とされたい。

#### （1）法人の概要

#### （2）経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

法人の経営状況、財政的なリスク（下記 2 の（1）から（4）までのいずれかのことをいう。以下同じ。）の現状、財政的なリスクが高くなった要因などを分析すること。

また、これまでの地方公共団体としての財政支援、監査、評価の実施状況などの関与についても盛り込むこと。

#### （3）抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

指針の別紙 2 に定める「抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討の

フローチャート」の手順により検討を行うこと。

(4) 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

法人自らによる経営健全化のための具体的な対応や地方公共団体による財政的なリスクへの対処のための具体的な対応を記載すること。

対応の記載に当たっては、財政的なリスクを解消させるまでの具体的なスケジュールを立てること。ただし、今後5年間で財政的なリスクを解消できない場合には、その理由と今後5年間で財政的なリスクをどのように改善していくか明記すること。

(5) その他必要な事項

2. 策定する必要がある地方公共団体

指針の第3において、特に、地方公共団体に相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等において、経営が著しく悪化している場合には、速やかに抜本的改革を含む経営健全化を検討することが強く求められている。

第三セクター等の中で、地方公共団体が出資（原則として25%以上）を行っている法人、損失補償等の財政援助を行っている法人その他経営に実質的に主導的な立場を確保していると認められる法人のうち、次の(1)から(4)までのいずれかに該当する法人と関係を有する地方公共団体は、経営健全化方針を策定するものとする。なお、平成31年3月31日までに当該法人の整理（売却・清算）を予定している場合は対象外とする。

(1) 債務超過法人

(2) 実質的に債務超過である法人

事業の内容に応じて時価で評価した場合に債務超過になる法人。

なお、土地開発公社においては、債務保証等の対象となっている保有期間が5年以上の土地の簿価総額が、当該地方公共団体の標準財政規模の10%以上である場合も含めて取り扱うことを基本とする。

(3) 地方公共団体が多大な財政的リスクを有する法人

一つの目安として、地方公共団体が第三セクター等に対して行う損失補償、債務保証及び短期貸付けの標準財政規模に対する比率が、当該地方公共団体の実質赤字の早期健全化基準の水準（標準財政規模と比較して都道府県は3.75%、市町村は11.25%～15%）に達している場合には、多大な財政的リスクを有するものとして取り扱うことが適当である。

(4) その他、各地方公共団体において、経常収支など当該法人の経営状況等を勘案し、経営健全化の取組が必要である法人

### 3. 経営健全化方針の策定に当たっての留意事項

経営健全化方針の策定に当たっては、以下の点に留意されたい。

- (1) 経営健全化方針の策定主体は地方公共団体であるが、当該法人、当該法人の他の出資者及び利害関係者と調整を行った上で策定すること。
- (2) 地方公共団体は、当該法人の経営・資産債務の状況を把握した上で、当該法人が行う事業の公共性、公益性、採算性及び将来見通し等についての評価を行う必要があるが、評価にあたっては、外部の専門家等から構成される委員会等を設置することも検討されたいこと。
- (3) 一つの法人について複数の地方公共団体が出資している場合には、各地方公共団体において法人への関わり方が異なることも想定されるが、経営健全化方針の策定に当たっては、地方公共団体間で調整し、整合性を確保すること。
- (4) 議会への説明と住民への情報公開を行い、経営健全化方針の内容について理解を得ることが必要であること。

### 4. 策定した方針の進捗管理

策定した方針に基づく経営健全化の進捗状況については、継続的かつ定期的に把握し、評価を行っていく必要がある。この評価にあたっては、外部の専門家等から構成される委員会等を設置することも検討されたいこと。

### 5. 経営健全化方針の策定・公表期限

平成31年3月31日までに策定し公表されたいこと。

### 6. 国における策定状況等の取りまとめ

総務省においては、経営健全化方針の策定の推進に資するよう、策定状況を調査し、その結果を取りまとめ、個別団体ごとに公表する予定である。

この方針は、相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等と関係を有する地方公共団体が、当該第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化のための方針を定めるものである。

1 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日  
作成担当部署

2 第三セクター等の概要

法人名  
代表者名  
所在地  
設立年月日  
資本金 千円【 当該地方公共団体の出資額(出資割合) 千円 ( % ) 】  
業務内容

3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

指針: 第2. 地方公共団体の第三セクター等への関与を踏まえて記載  
(例)  
法人の経営状況や財政的なリスクの現状  
地方公共団体としての財政支援、監査、評価の実施状況

4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

指針: 第3. 2 抜本的改革を含む経営健全化を踏まえて記載  
(例)  
指針の別紙2に定める「抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート」の手順により検討  
(事業そのものの意義、採算性の判断を踏まえ、事業手法の選択等を行う)

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

指針第3. 第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化を踏まえて記載  
(例)  
法人自らによる経営健全化のための具体的な対応  
地方公共団体による財政的なリスクへの対処のための具体的な対応  
財政的なリスクを解消させるまでのスケジュール  
ただし、今後5年間で解消できない場合、その理由と今後5年間の改善方針

(参考)

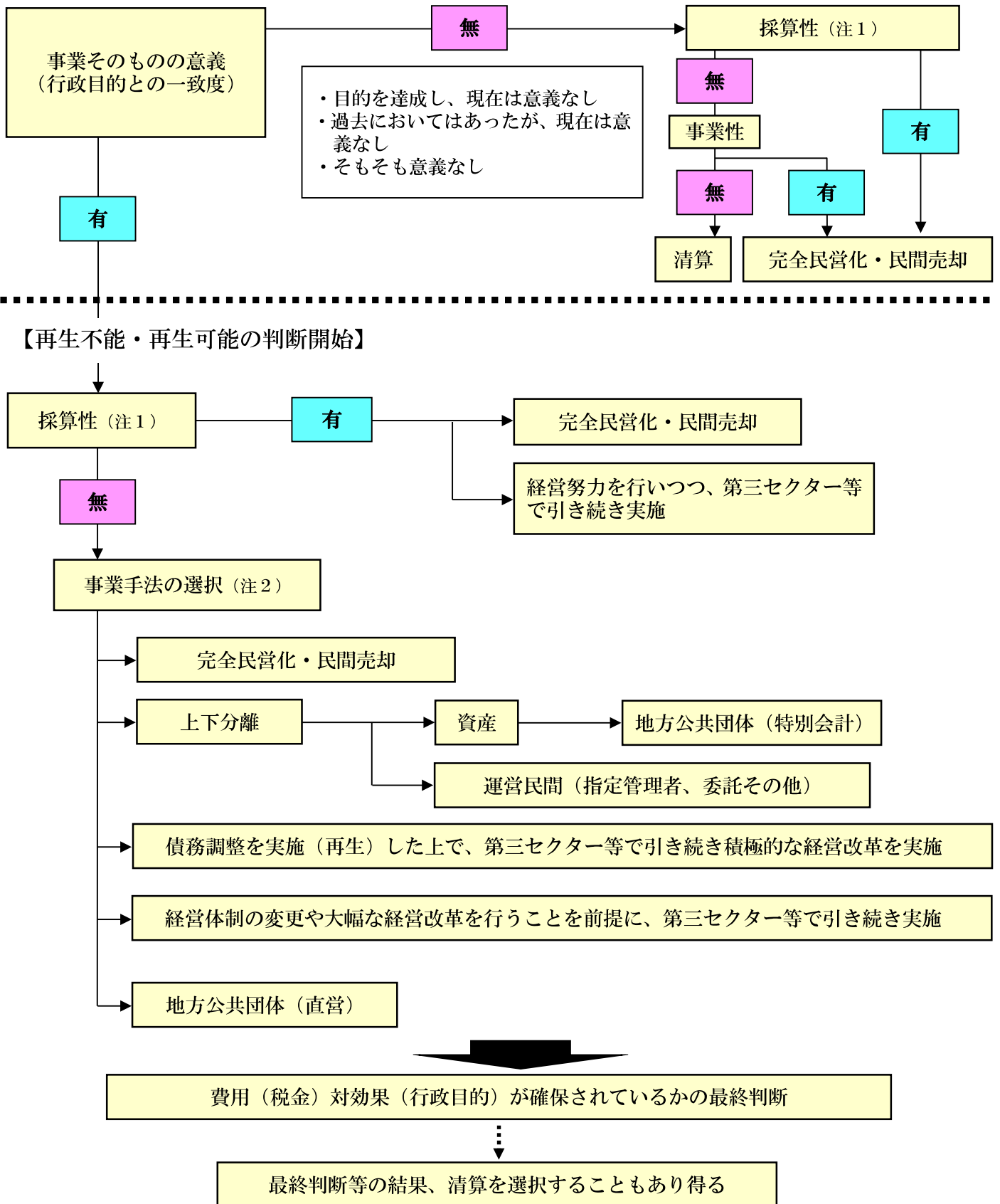
6 法人の財務状況

貸借対照表から	項目	金額(千円)		
		(N-2)年度	(N-1)年度	N年度
	資産総額			
	(うち現預金)	( )	( )	( )
	(うち売上債権)	( )	( )	( )
	(うち棚卸資産)	( )	( )	( )
	負債総額			
	(うち当該地方公共団体からの借入金)	( )	( )	( )
	純資産額			

※ 法人の形態に従って適宜書き換えること

損益計算書から	項目	金額(千円)		
		(N-2)年度	(N-1)年度	N年度
	経常収益			
	経常費用			
	経常損益			
	経常外損益			
	当期純損益			

## 【抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート】



（注 1） 採算性の判断に当たっては、基本的に、指針第 3 を参照のこと。

（注 2） 地方公共団体が、補助金を投入する前提で事業手法の選択を行うべきではない。ただし、性質上第三セクター等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及び当該第三セクター等の事業の性質上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であると認められる経費等に限って、補助金を投入することもあり得る。

経営改善及び連携・活用に関する取組評価(様式イメージ案)  
(平成30(2018)年度)

法人名(団体名)	所管課							
<b>1. 本市が法人に求める経営改善及び連携・活用に関する取組</b>								
4カ年計画の目標								
計画時に記入した内容が転記される。								
本市施策推進に向けた事業取組								
取組No.	事業名	指標	計画策定時 (平成29 (2017)年度)	目標値 (平成30 (2018)年度)	現状値 (平成30 (2018)年度)	達成度	達成状況	今後の取組の 方向性
①	計画時に記入した事業名・指標が、それぞれ転記される。		・計画策定時、目標値 →計画時に記入した指標が転記される。		・達成度 (実施結果: Do) 左記の指標結果に対し個別帳票「A～D」で選択したものが転記される。			・達成状況 (評価: Check) 実施結果を受けて、所管による総合評価として、 (1)目標に対する状況 (2)費用対効果の状況 個別帳票「A～D」で選択したものが転記される。  ・今後の取組の方向性 (改善: Action) DoやCheckを踏まえた今後の取組の方向性として、 当該個別帳票「I～IV」で 選択したものが転記される。
②			・現状値 →当該年度の個別帳票の実績値が転記される。					
③								
経営健全化に向けた事業取組								
取組No.	項目名	指標	計画策定時 (平成29 (2017)年度)	目標値 (平成30 (2018)年度)	現状値 (平成30 (2018)年度)	達成度	達成状況	今後の取組の 方向性
①	計画時に記入した事業名・指標が、それぞれ転記される。							
②								
業務・組織に関わる取組								
取組No.	項目名	指標	計画策定時 (平成29 (2017)年度)	目標値 (平成30 (2018)年度)	現状値 (平成30 (2018)年度)	達成度	達成状況	今後の取組の 方向性
①	計画時に記入した事業名・指標が、それぞれ転記される。							
②								

本市による総合評価(平成30(2018)年度)	
区分	区分選択の理由
A. 順調に推移した(目標を達成した) B. 一定の進捗があった(目標未達成のものがあるが一定の進捗があった) C. 進捗が遅れた(現状を下回るものが多くあった) D. 進捗は大幅に遅れた(現状を大幅に下回った)	当該年度の総合評価について、「A～D」で選択する。 また、区分選択の理由を記入する。
今後法人に期待すること、対策の強化を望む部分など	

法人名(団体名)	所管課
----------	-----

### 2. 本市施策推進に向けた事業取組①

事業名	
<b>計画 (Plan)</b>	
指標	計画時に記入した事業名・指標・現状・行動計画がそれぞれ転記される。
現状	
行動計画	具体的な取組内容: 当該年度の取組内容(活動目標)を記入する。 (前年度までの評価により明らかになった課題への対応を踏まえ、具体的に当該年度どのような活動をするのかを毎年度記入する。今回は平成30年度の取組として入力してください。)
具体的な取組内容	

### 実施結果 (Do)

スケジュール		目標・実績	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	単位
指標	1	計画時に記入した指標や計画策定時及び目標値がそれぞれ転記される。 →評価時は当該年度の実績値を記入する。						
	2		実績					
その他の活動実績		上記(Plan)「具体的な取組内容」に対応した、指標値以外の活動実績を記入する。また、指標値以外に数量で示せる実績があれば併せて記入する。 ※成果指標が達成できなかった場合は、達成できたアウトプット等を記入する。						
指標①に対する達成度		A. 実績数値が目標値以上 B. 実績数値が現状値以上～目標値未満 C. 実績数値が60%以上現状値未満 D. 実績数値が59%未満						
指標②に対する達成度								
スケジュール		計画・実績	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	単位
負担	1	計画策定時の目標に対する達成度について、当該年度の活動実績(活動指標・その他の活動実績)を踏まえ、達成度を選択する。						
行政サービスコストに対する達成度		A. 実績数値が計画値以下 B. 実績数値が計画値の100%以上～110%未満 C. 実績数値が計画値の110%以上～120%未満 D. 実績数値が120%以上						

### 評価 (Check)

法人のコメント	上記の実施結果(Do)を踏まえ、法人・本市のコメントをそれぞれ記入する。 ※成果指標に対して、達成できた理由や達成できない理由、今後の対応策などを記入する。	
本市のコメント		
<b>所管による総合評価</b>		
目標の達成状況	区分	区分選択の理由
	A. 目標を上回っている B. ほぼ目標どおり C. 目標を下回っている D. 状況の変化により目標を達成できなかった	上記の実施結果(Do)及び法人・本市のコメントを踏まえた上で、総合評価として区分を選択し、区分選択の理由も併せて記入する。 ・「目標の達成状況」については、上記実施結果(Do)の指標①・②の達成度を受けての状況を選択する。 ・「費用対効果の状況」については、上記実施結果(Do)の財政支出の達成度を受けての状況を選択する。
費用対効果の状況	区分	
	A. 費用対効果が向上している B. 費用対効果がほぼ計画どおりに推移している C. 費用対効果が低下している D. 費用対効果が状況により計画どおり推移していない	

### 改善 (Action)

実施結果(Do)や評価(Check)を踏まえた今後の取組の方向性	方向性区分	方向性の具体的内容
	I. 計画期間中の目標を達成 II. 現状のまま取組を継続 III. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 IV. 状況の変化により取組を中止	実施結果(Do)、評価(Check)を踏まえ、区分を選択する。また、今後の方向性の具体的な内容を記入する。



### 本市施策推進に向けた事業取組②

事業名	
計 画 (Plan)	計画時に記入した事業名・指標・現状・行動計画がそれぞれ転記される。 以下、事業取組①と同様に記入する。
指標	
現状	
行動計画	
具体的な取組内容	

### 実施結果 (Do)

スケジュール		目標・実績	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	単位
指標	1	目標	/					
	説明	実績						
	2	目標	/					
	説明	実績						
その他の活動実績								
指標①に対する達成度		A. 実績数値が目標値以上 B. 実績数値が現状値以上～目標値未満 C. 実績数値が60%以上現状値未満 D. 実績数値が59%未満						
指標②に対する達成度								
スケジュール		計画・実績	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	単位
負担	1	計画	/					
	説明	実績						
行政サービスコストに対する達成度		A. 実績数値が計画値以下 B. 実績数値が計画値の100%以上～110%未満 C. 実績数値が計画値の110%以上～120%未満 D. 実績数値が120%以上						

### 評価 (Check)

法人のコメント			
本市のコメント			
所管による総合評価			
目標の達成状況	区分		区分選択の理由
	A. 目標を上回っている B. ほぼ目標どおり C. 目標を下回っている D. 状況の変化により目標を達成できなかった		
費用対効果の状況	区分		区分選択の理由
	A. 費用対効果が向上している B. 費用対効果がほぼ計画どおりに推移している C. 費用対効果が低下している D. 費用対効果が状況により計画どおり推移していない		

### 改善 (Action)

実施結果(Do)や評価(Check)を踏まえた今後の取組の方向性	方向性区分	方向性の具体的内容
	I. 計画期間中の目標を達成 II. 現状のまま取組を継続 III. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 IV. 状況の変化により取組を中止	

**本市施策推進に向けた事業取組③**

事業名	計画時に記入した事業名・指標・現状・行動計画がそれぞれ転記される。 以下、事業取組①と同様に記入する。
計画 (Plan)	
指標	
現状	
行動計画	
具体的な取組内容	

**実施結果 (Do)**

スケジュール		目標・実績	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	単位
指標	1	目標	/					
		説明		実績				
	2	目標	/					
		説明		実績				
その他の活動実績								
指標①に対する達成度		A. 実績数値が目標値以上 B. 実績数値が現状値以上～目標値未満 C. 実績数値が60%以上現状値未満 D. 実績数値が59%未満						
指標②に対する達成度								
スケジュール		計画・実績	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	単位
負担	1	計画	/					
		説明		実績				
行政サービスコストに対する達成度		A. 実績数値が計画値以下 B. 実績数値が計画値の100%以上～110%未満 C. 実績数値が計画値の110%以上～120%未満 D. 実績数値が120%以上						

**評価 (Check)**

法人のコメント		
本市のコメント		
所管による総合評価		
目標の達成状況	区分	区分選択の理由
	A. 目標を上回っている B. ほぼ目標どおり C. 目標を下回っている D. 状況の変化により目標を達成できなかった	
費用対効果の状況	区分	区分選択の理由
	A. 費用対効果が向上している B. 費用対効果がほぼ計画どおりに推移している C. 費用対効果が低下している D. 費用対効果が状況により計画どおり推移していない	
改善 (Action)		
実施結果(Do)や評価(Check)を踏まえた今後の取組の方向性	方向性区分	方向性の具体的内容
	I. 計画期間中の目標を達成 II. 現状のまま取組を継続 III. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 IV. 状況の変化により取組を中止	

### 3. 経営健全化に向けた取組

項目名	計画時に記入した項目名・指標・現状・行動計画がそれぞれ転記される。 以下、事業取組①と同様に記入する。
計画 (Plan)	
指標	
現状	
行動計画	
具体的な取組内容	

### 実施結果 (Do)

スケジュール		目標・実績	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	単位
指標	1	目標	/					
		実績						
	2	目標	/					
		実績						
その他の活動実績								
指標①に対する達成度		A. 実績数値が目標値以上 B. 実績数値が現状値以上～目標値未満 C. 実績数値が60%以上現状値未満 D. 実績数値が59%未満						
指標②に対する達成度								

### 評価 (Check)

法人のコメント		
本市のコメント		
所管による総合評価		
目標の達成状況	区分	区分選択の理由
	A. 目標を上回っている B. ほぼ目標どおり C. 目標を下回っている D. 状況の変化により目標を達成できなかった	

### 改善 (Action)

実施結果 (Do) や評価 (Check) を踏まえた今後の取組の方向性	方向性区分	方向性の具体的内容
	I. 計画期間中の目標を達成 II. 現状のまま取組を継続 III. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 IV. 状況の変化により取組を中止	

### 4. 業務・組織に関する取組

項目名	計画時に記入した項目名・指標・現状・行動計画がそれぞれ転記される。 以下、事業取組①と同様に記入する。
計画 (Plan)	
指標	
現状	
行動計画	
具体的な取組内容	

### 実施結果 (Do)

スケジュール		目標・実績	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	単位
指標	1	目標	/					
		実績						
	2	目標	/					
		実績						
その他の活動実績								
指標①に対する達成度		A. 実績数値が目標値以上 B. 実績数値が現状値以上～目標値未満 C. 実績数値が60%以上現状値未満 D. 実績数値が59%未満						
指標②に対する達成度								

### 評価 (Check)

法人のコメント		
本市のコメント		
所管による総合評価		
目標の達成状況	区分	区分選択の理由
	A. 目標を上回っている B. ほぼ目標どおり C. 目標を下回っている D. 状況の変化により目標を達成できなかった	

### 改善 (Action)

実施結果 (Do) や評価 (Check) を踏まえた今後の取組の方向性	方向性区分	方向性の具体的内容
	I. 計画期間中の目標を達成 II. 現状のまま取組を継続 III. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 IV. 状況の変化により取組を中止	

5. 法人情報					
公益・一般財団法人・信用保証協会用					
(1) 財務状況					
収支及び財産の状況(単位:千円)		平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度
正味財産増減計算書	(一般正味財産増減の部)				
	経常収益	それぞれ各年度の決算について、議会への経営状況報告や出資法人の現況との整合に留意しながら記入する。			
	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(d)					
貸借対照表	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)		平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度
補助金	それぞれ各年度の決算について、議会への経営状況報告や出資法人の現況との整合に留意しながら記入する。				
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)					
出資金(年度末状況)					
(市出捐率)					
財務に関する指標		平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度
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)	自動計算で算出される。				
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)					
現状認識		本市コメント			今後法人に期待することなど
現状認識		上記の経営状況を踏まえ、本市のコメントを記入する。			
(2) 役員・職員の状況					
	平成●●年7月1日現在の役員・職員の状況について、議会への経営状況報告や「出資法人の現況」との整合に留意しながら記入する。 ※また、総役員に占める本市職員及び退職職員の割合が3分の1を超過している場合には、法人と協議の上、備考欄に、超過理由及び今後の方向性を記載する。				
	役員	職員	合計		
役員	職員	合計			
【備考】					
●総役員に占める本市職員及び退職職員の割合が3分の1を超過していることについての法人の見解					
・理由					
・今後の方向性					
例1 規定の改正等も含めて検討し、平成○年×月までには、3分の1となるよう、役員体制を見直す。					
例2 3分の1以下としてみようと、○○という理由から、××という事態が発生してしまうが、2分の1以下であれば、△△という理由で□□という事態は発生しない。このことから、3分の1以下とすることは難しいが、●●のポストについて民間の経営ノウハウを持った人材の公募を実施すること等により、平成○年×月までに、現在の3分の2から、2分の1まで引き下げる。					

5. 法人情報					
株式会社・土地開発公社・住宅供給公社用					
(1) 財務状況					
収支及び財産の状況(単位:千円)		平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度
損益計算書	営業収益				
	営業費用				
	営業損益				
	経常損益				
	当期損益				
貸借対照表	総資産				
	流動資産				
	固定資産				
	総負債				
	流動負債				
固定負債					
純資産					
資本金					
剰余金					
エラーチェック					
本市の財政支出等(単位:千円)		平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度
補助金	それぞれ各年度の決算について、議会への経営状況報告や出資法人の現況との整合に留意しながら記入する。				
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)					
出資金(年度末状況)					
(市出資率)					
財務に関する指標		平成30(2018)年度	平成31(2019)年度	平成32(2020)年度	平成33(2021)年度
流動比率(流動資産/流動負債)		-	-	-	-
純資産比率(純資産/総資産)		-	-	-	-
純資産利益率(当期損益/純資産)		-	-	-	-
総資産回転率(営業収益/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)/営業収益)		-	-	-	-
現状認識		本市コメント			今後法人に期待することなど
現状認識		上記の経営状況を踏まえ、本市のコメントを記入する。			
(2) 役員・職員の状況					
	平成●●年7月1日現在の役員・職員の状況について、議会への経営状況報告や「出資法人の現況」との整合に留意しながら記入する。 ※また、総役員に占める本市職員及び退職職員の割合が3分の1を超過している場合には、法人と協議の上、備考欄に、超過理由及び今後の方向性を記載する。				
	役員	職員	合計		
役員	職員	合計			
【備考】					
●総役員に占める本市職員及び退職職員の割合が3分の1を超過していることについての法人の見解					
・理由					
・今後の方向性					

# 行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会における提言の概要及び今後の取組について

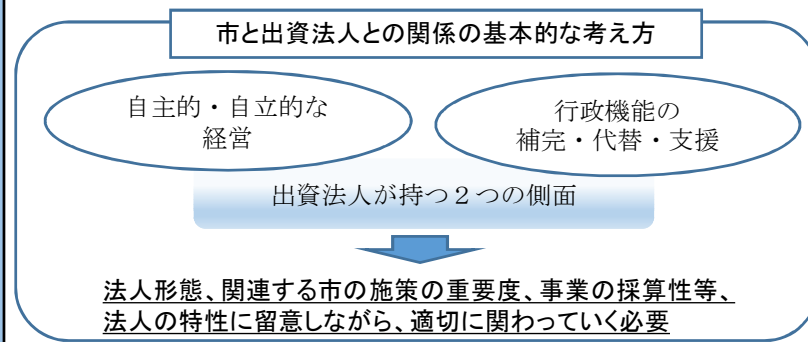
厳しい財政状況の中で地域課題を解決していくにあたり、多様な主体との連携の重要性が増しているほか、国の指針において効率化・経営健全化と活用の両立が求められるなど、出資法人を取り巻く環境が変化してきています。こうした状況を踏まえ、出資法人改革検討部会において、本市がこれまで取り組んできた出資法人の「効率化・経営健全化」と併せて、市の行政目的に沿った「連携・活用」を図っていくという視点で、本市主要出資法人への適切な関わり方について改めて検討し、下記のとおり提言をいただいたところです。今後、本部会の提言等を踏まえ、平成30(2018)年度以降の各法人の経営目標の設定や、派遣法に基づく主要出資法人への職員派遣の検討、再就職候補者選考委員会の見直し等の取組を進めてまいります。

提言の概要

### これまでの主な取組

- (1) 出資法人の統廃合等
    - 【出資率25%以上の法人数】
    - ・ 38法人 (H14 (2002) ) ⇒22法人 (H28 (2016) )
  - (2) 財政的関与の見直し
    - 【出資率25%以上の法人への補助金】
    - ・ 5,933百万円 (H14 (2002) 決算) ⇒1,068百万円 (H28 (2016) 決算)
  - (3) 派遣職員の引き上げ
    - 【出資率25%以上の法人への職員派遣】
    - ・ 218名 (H14 (2002) ) ⇒0名 (H28 (2016) )
  - (4) 市退職職員の再就職規制等の実施
    - 【再就職規制等の実施】
    - ・ 離職時に課長級以上で一定の権限を有していた職員については、その権限等に関連する出資法人からの求人に対しては人材情報を提供しない
    - ・ 主要出資法人については、報酬限度額を年額500万円 等
  - (5) 経営改善計画の策定及び点検評価の実施
    - ・ 主要出資法人において成果指標を盛り込んだ「経営改善計画」を策定し、毎年度、点検評価を実施
- ※上記の取組の方針等については「出資法人の経営改善指針」(H16 (2004) 策定) 等に記載

### 課題認識



- (1) 自主的・自立的経営力の確保について
  - 法人自らが経営改善や効率的・効果的な事業運営の構築など自主的・自立的経営力を確保するよう促していく必要
- (2) 経営状況等の把握・評価等について
  - 市が期待する役割と法人自身が設定した成果指標との整合性や様式の分かりづらさなど、経営状況等の把握・評価等の面で改善の余地
- (3) 法人の運営体制の構築について
  - 派遣職員の引き上げや退職職員の再就職規制などの取組について、市職員の知識・経験の活用が図りにくい側面

### 今後の取組の方向性

- (1) 出資法人の自主的・自立的経営の確立
  - ・ 人材や財源の効果的な活用、事務事業の見直し、業務の効率化等に継続的に取り組むとともに、自主事業の積極的な展開・拡充に努める必要
  - ・ 優れた人材を確保するとともに、積極的な職員育成を図り、能力やサービスの質などを高める必要
  - ・ 適正かつ効率的な事務執行が担保されるような仕組みの整備・運用により、自主的・自立的な経営につなげる必要
- (2) 経営状況等の把握・評価等に向けた関わり
  - 市の施策との連携を意識した出資法人に期待する成果をより適切に測ることができる指標の設定、外部の専門家によるチェック、様式の簡略化等について検討する必要
- (3) 法人の運営体制の構築・強化に向けた関わり
  - ・ 市の施策目標の達成に向けた派遣法に基づく職員派遣について検討する必要
  - ・ 再就職候補者選考委員会において本市における履歴や知識・経験等を十分に審議した上での関連法人への人材情報の提供、再就職候補者選考委員会の体制の充実などについて検討する必要
  - ・ 役員報酬について、役職や責任の度合いに応じたものとするとともに、経営の健全化や再就職に対する信頼性の確保に留意し、社会一般の情勢を踏まえたものとする必要

### 行財政改革第2期プログラム案 — 出資法人の経営改善・活用の推進 —

今後の取組

- 【取組の方向性】
- ・ 出資法人の効率化・経営健全化に向けた取組を引き続き推進
- ・ 高い専門性を持ちながら多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟かつ効率的に対応することで行政機能を補完・支援・代替するという出資法人本来の役割に基づく連携・活用を推進
- 【具体的な取組内容】
- ① 効率的・効果的な事業運営や優れた人材の確保・育成など自主的・自立的経営に向けた適切な関与
- ② 経営目標の設定・評価・結果公表等の一連のプロセスの再構築による市の施策展開にあわせた事業実施への誘導や、経営・財務状況等の適切な把握・評価等の取組の推進
- ③ 運営体制の強化等に向けた職員派遣や退職職員の再就職規制の見直しの検討・実施

平成29(2017)年度			平成30(2018)年度					
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
経営改善指針の改訂検討			改訂後の指針に基づく取組推進					
経営目標の設定・評価・公表等の新たなプロセス検討及び経営目標(平成30(2018)年度以降)設定							公表・議会報告	
・公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律及び条例に基づく職員派遣の検討・実施(随時) ・再就職候補者選考委員会、再就職者の報酬など退職職員の再就職規制の見直しに向けた検討・制度構築・周知等(平成30(2018)年度末退職者からの適用を想定)								

# 出資法人の経営改善 及び連携・活用に関する指針

平成30（2018）年4月  
川 崎 市





## 目 次

1	本指針について	
	(1) 目的	1
	(2) 策定（改定）の背景	1
2	対象出資法人	2
3	基本的な考え方	
	(1) 出資法人が担う役割等の検証	3
	(2) 出資法人の特性に応じた関与	3
4	市の取組	
	(1) 「経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定 及び点検評価等の実施	5
	(2) 適切な財政的関与	6
	(3) 適切な人的関与	7
	(4) 情報公開の推進	8
	(5) 監査の活用	9
	(6) 統廃合等の検討	9
5	出資法人の取組	
	(1) 「経営改善及び連携・活用に関する方針」に基づく 取組の実施等	11
	(2) 効率的・効果的な事業実施	12
	(3) 運営体制等の構築・強化	13
	(4) 本市に準じた取組の推進	14
	(5) 情報公開の推進	15
	(6) 監査の実施	17

# 1 本指針について

## (1) 目的

出資法人の「効率化・経営健全化」と、本市の行政目的に沿った「連携・活用」に向けた取組を推進することを目的に本指針を策定する。

## (2) 策定（改定）の背景

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。

また、平成 16（2004）年度には、「出資法人の経営改善指針」を策定し、本市が取り組む課題と出資法人自らが取り組む課題を明らかにしながら、出資法人の抜本的な見直しや自立的な経営に向けた取組を推進してきた。

今後も引き続き、効率化・経営健全化に向けた取組を進めていく必要がある一方、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、国における「第三セクター等の経営健全化の推進等について」（平成 26（2014）年 8 月 5 日付け総務省通知）等（以下「総務省通知等」という。）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。

こうしたことから、本市が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」を図っていくという視点で、出資法人への適切な関わり方について、外部有識者から構成される「行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会」において検討を行い、同部会からの提言等を踏まえ、今回、「出資法人の経営改善指針」について内容を改定することとした。

改定に際しては、これまでの指針の基本的な方向性を引き継ぎつつ、高い専門性を持ちながら多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟かつ効率的に対応することで行政機能を補完・代替・支援するという出資法人本来の役割に基づく連携・活用という要素を加味し、名称を「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針」と改めた。

## 2 対象出資法人

本指針の対象とする出資法人は、本市が資本金・基本金その他これらに準じるものを出資・出捐している一般法人及び公益法人（以下「公益法人等」という。）、株式会社、特別法人で市が主体的に指導・監督を行っている法人、並びに 25%以上の債務負担を行っている公益法人等及び株式会社とする。  
（平成 30（2018）年 4 月 1 日現在で 24 法人）

区 分	法 人 名	
特別法人 （ 3 法人）	川崎市土地開発公社 川崎市信用保証協会	川崎市住宅供給公社
公益法人等 （ 1 5 法人）	(公財)川崎市国際交流協会 (公財)川崎市文化財団 (一財)川崎市母子寡婦福祉協議会 (公財)川崎・横浜公害保健センター (公財)川崎市身体障害者協会 (一財)川崎市まちづくり公社 (公財)川崎市消防防災指導公社 (公財)川崎市生涯学習財団	(公財)かわさき市民活動センター (公財)川崎市スポーツ協会 (公財)川崎市産業振興財団 (公財)川崎市シルバー人材センター (公財)川崎市看護師養成確保事業団 (公財)川崎市公園緑地協会 (公財)川崎市学校給食会
株式会社 （ 6 法人）	かわさき市民放送(株) 川崎冷蔵(株) 川崎臨港倉庫埠頭 (株)	川崎アゼリア(株) みぞのくち新都市(株) かわさきファズ(株)

※ 「(公財)」は公益財団法人、「(一財)」は一般財団法人、「(株)」は株式会社の略

※ なお、今回対象とした法人は、原則として、地方自治法第 243 条の 3 第 2 項により議会に対し経営状況を報告しているもの及び同法第 199 条第 7 項により監査対象となるものについて、本市が主体的に設置し、資本金又は基本金等を出資している法人としている。

### 3 基本的な考え方

本市は、出資法人が担う公共的な役割の妥当性等について検証し、出資法人の統廃合や、更なる活用を検討するとともに、その経営や事業等に関して必要な場合には、出資法人の「自主的・自立的な経営」と「行政機能の補完・代替・支援」という2つの使命を踏まえ、法人形態や関連する本市施策の重要度等、法人の特性に応じて適切に関与する。

#### (1) 出資法人が担う役割等の検証

社会経済環境の変化に伴い市民ニーズが多様化するなかで、出資法人がこれまで担ってきた役割や事業がそうしたニーズに的確に応えているかどうかを、

- ① 出資法人が実施している事業の必要性（市民ニーズ）はあるのか
- ② 事業の必要性はあっても行政関与の必要性はあるのか
- ③ 行政関与の必要性が認められても、出資法人が最適な担い手なのか
- ④ 出資法人が最適な担い手と認められても、その法人に事業を実施する経営基盤はあるのか

の視点から検証を行い、出資法人の設立目的が既に達成されていたり、事業内容が他の民間事業者と類似していたりする場合や、事業の実施に必要な財政的・人的な経営基盤が十分に整っていない場合には、法人の統廃合や市の関与の見直し等を行うものとする。

一方、上記の視点を踏まえ、費用対効果のほか、様々な比較指標を用いて十分に精査した結果、本市が直接実施している事業や新たに実施する事業について、出資法人が実施することにより、更にコスト、効果、効率面でメリットが確保できるもの等については積極的な活用を検討し、行政課題の解決に向け、市と法人が一体となって連携して取り組むこととする。

#### (2) 出資法人の特性に応じた関与

出資法人は、本市から独立した法人格を有する法人であり、資金・人材・経営ノウハウなどの経営資源を自由に獲得し、法人自らの責任と能力で自主的・自立的な経営をしていくことを原則とすべきである。

一方、出資法人は、独立した事業主体として高い専門性をもちながら多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟かつ効率的に対応することで行政機能を補完・代替・支援することが本来の役割として期待されている。

各法人の形態は公益法人、一般法人、株式会社、その他特別法に基づく法人と分かれており、目指す目的や期待される役割は様々であり、経営状況も公益性の高い事業を実施する法人では、収支の均衡が見込めない事業もあるなど、一様ではなく、抱えている課題も法人ごとに様々である。

本市としては、出資法人の「自主的・自立的な経営」、「行政機能の補完・代替・支援」という2つの使命を踏まえ、本市の施策の推進に向けた取組やガバナンスの確保等について指導・調整するとともに、法人の形態や関連する本市施策の重要度、事業の採算性等、それぞれの法人の特性に応じて、財政的な側面や人的な側面等から適切に関与することにより、法人の自立化や本市との連携強化を促進し、本市の施策を効率的・効果的に実現できるよう法人運営の最適化を図っていく必要がある。

## 4 市の取組

「3 基本的な考え方」を踏まえ、本市は、出資法人が担う公共的な役割の妥当性等を検証するとともに、出資法人において、自主的・自立的な経営がなされながら、公共サービスの担い手として本市が期待する役割が果たされるよう、次に掲げる取組を推進する。また、「5 出資法人の取組」にも留意し、出資法人の主体的な取組を促す。

### (1) 「経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定及び点検評価等の実施

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」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。

#### ① 「経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定

ア 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。

イ 総務省通知等において、特に、地方公共団体に相当程度の財政的リスクが存在する法人等の経営が著しく悪化している場合には、速やかに抜本的改革を含む経営健全化を検討することが強く求められていること等を踏まえ、必要に応じて具体的な対応等を盛り込む。

#### ② 点検評価の実施

ア 毎年度、「経営改善及び連携・活用に関する方針」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(PDCAマネジメントサイクルを活用する)。

さらに、必要に応じて外部の専門家の評価を受け、その要因分析や改善策の検討に努める。

イ 点検評価の結果により、著しく有効性及び効率性が低下し、その状況が改善されない事業が把握された場合については、本市と法人が連携して当該事業のあり方や事業手法の見直し等を検討する。

また、見直しによって法人の経営基盤に大きな影響を及ぼす場合等については、統廃合等を含む当該法人の今後のあり方に係る検討

を進めるものとする。

### ③ 点検評価結果等の公表

点検評価結果等については、本市のホームページ等で公表することとし、議会や市民に対する説明責任を果たすツールとして活用する。

## (2) 適切な財政的関与

出資法人の事業目的を達成するために市が行う財政的関与については、出資・出捐、補助・助成金、負担金、委託料、損失補償、貸付金、使用料の減免等があるが、出資法人の自立的な経営努力を促す面からも必要最小限のものとするよう、継続的に適正化に取り組む必要がある。

一方、事業の性質上、何らかの公的支援を前提としている場合や、本市の施策推進に当たり、連携・活用が求められる場合等については、公的支援の考え方を本市と出資法人との間で整理し、法人の特性に応じて適切に関与する必要がある。

### ① 補助・助成金

ア 出資法人に対する補助金等の支出については、対象となる事業の公益性等から補助の必要性を精査するとともに、期待する役割を明確にし、その効果や達成度を費用対効果等の面からの確に評価することなどにより適正化を図る。

イ 公益法人等が保有する特定資産について、保有状況を正確に把握するとともに、その保有の目的や必要性、積立限度額の妥当性等を精査し、保有の目的等が不明確なものについては、補助金の削減等の必要な措置を検討・実施する。

### ② 委託料

ア 事業委託に当たっては、民間が保有するノウハウを活用することにより、専門性の確保や効率的・効果的な市民サービスの提供が図られるかどうかを検討するとともに、期待する役割を明確にし、その効果や達成度を費用対効果等の面からの確に評価することなどにより適正化を図る。

イ 委託料の算定に当たっては、民間企業等で用いられている単価を可能な限り適用するなど客観性を確保するとともに、具体的な業務内容を検証し、業務実態に即した適正な委託料となるよう見直しを図る。

ウ 出資法人との間の随意契約については、業務内容を精査し、法令に定められているもの等を除き、一般競争入札が原則との原点に立ち返り、適正に実施するとともに、法人との委託契約の内容等の公表に向けた取組を推進する。

### ③ 損失補償

資金調達に関する損失補償については、将来の新たな支出負担リスクを回避する観点から原則として行わない。しかし、特別な理由によりやむを得ず損失補償を行う場合は、損失補償契約の内容、損失補償を行う特別な理由・必要性、対象債務の返済の見通しとその確実性、地方公共団体財政健全化法の規定に基づき将来負担比率に算入される一般会計等負担見込額等をあらかじめ明らかにしたうえで実施する。

### ④ 貸付金

貸付の必要性や返済スキームの確実性を精査するとともに、貸付を実施した際には、原則として市場の貸付金利や預金金利等を参考に、適正な利息を徴収する。

### ⑤ 使用料減免

使用料の減免を実施する場合は、事業の必要性や法人の財務状況等を勘案し、真にやむを得ない合理的な理由があるかを十分に確認した上で措置する。

## (3) 適切な人的関与

出資法人は、民間の資金、人材、経営ノウハウなどを活用することで、本市が直接実施するよりも効率的かつ柔軟な公共サービスの提供が期待されていることを踏まえ、継続的に人的関与の適正化を図る。

一方で、本市の施策目的に沿った公共サービスの担い手であることも踏まえ、法人の自主性・自立性を損なわないよう留意しながら、本市との連携や法人の機能強化の観点で、必要に応じて適切に関与する。

### ① 本市職員

ア 「公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」及び「川崎市公益的法人等への職員の派遣等に関する条例」の規定に基づく本市職員の派遣については、本市の施策や事業との一体性が求められる場合や、法人の安定した運営の体制が確保できるまでの間、本市の支援を必要とする場合等に有効な手段である。

派遣に際しては、法人の事業内容や関連する本市の施策展開、派遣職員が担う役割等を総合的に勘案した上で、派遣することについての合理的な理由の有無や、派遣職員の人件費の取扱い等について、本市・法人双方で十分に検討する。

イ 市長をはじめとする本市の特別職は、原則として出資法人の役員に就任しない。(法令等で定めがある場合及び他の出資者との関係で地方公共団体の長等が役員に就任する場合を除く。)

ウ 公益法人等の役員には、原則、本市職員は就任しないものとする。



しかし、合理的な理由により就任する場合には必要最小限の人数とする。

エ 本市職員が非常勤役員に就任する場合は無報酬とし、費用弁償についても本市が定めた基準によるものとする。

オ 監事、監査役については、公認会計士等、専門的知識を持つ外部の者の就任を基本とする。ただし、法人の経営状況等から困難な場合には、その職務を適正に執行できる本市職員（可能な限り当該出資法人の所管部局以外の者とする。）を推薦する。

## ② 本市退職職員

ア 本市退職職員の出資法人への再就職については、「川崎市退職職員の再就職に関する取扱要綱」に基づき、法人からの求人依頼及び再就職を希望する職員の意向を踏まえて、民間人を含む「川崎市退職職員の再就職候補者選考委員会」において、原則として、適任と思われる複数の候補者に関する人材情報(不在情報も含む)を提供する。

イ 管理退職職員の役職員への再就職状況等について、「川崎市退職職員の再就職に関する取扱要綱」に基づき公表する。

ウ 本市退職職員の任期や報酬等については、「川崎市を退職した職員の主要出資法人等への再就職等に関する指針」による。

## ③ 出資法人の役員に占める本市職員及び退職職員の割合

民間の経営ノウハウを持った人材を積極的に活用して自立的な経営を促進するため、出資法人の総役員数に占める本市職員及び退職職員の割合は、原則として3分の1以下となるように努め、超過する場合にはその理由等を公表する。

## (4) 情報公開の推進

出資法人の自立的な経営に向けた取組や、法人の役割、経営状況、市の財政的・人的関与の状況等に関する情報の透明性を確保し、広く市民に対する説明責任を果たすために、情報公開の充実を図る。

① 本市の出資・出捐比率が25%以上である出資法人及び本市が資本金等の25%に相当する額以上の債務を負担している法人については、地方自治法第243条の3第2項の規定に基づき、資産や損益の状況を含む経営状況を正確に把握し、毎年議会に報告する。また、それ以外の場合でも、必要があると認められる場合には、議会にその経営状況を報告する。

② 出資法人の組織や事業の概況、事業実績及び財産の状況、市の財政支出、役職員の報酬（給与）等を市民にわかりやすく情報提供するために、「出資法人の現況」を作成するなど、情報公開を推進する。

- ③ 「経営改善及び連携・活用に関する方針」に係る点検評価結果等を公表する。(再掲)
- ④ 本市が出資法人と締結する委託契約の内容等の公表に向けた取組を推進する。(再掲)
- ⑤ 管理退職職員の役職員への再就職状況について、「川崎市退職職員の再就職に関する取扱要綱」に基づき公表する。(再掲)
- ⑥ 出資法人自らが積極的かつ分かりやすい情報公開を行うよう促す。

## (5) 監査の活用

出資法人等に対する財政援助に係る監査、出資法人に対する監査、包括外部監査等を活用し、その経営の実態を把握し、監査結果を踏まえた措置を速やかに講じるとともに、講じた内容を公表する。

## (6) 統廃合等の検討

「3(1) 出資法人が担う役割等の検証」を踏まえ、出資法人の設立目的が既に達成されていたり、事業内容が他の民間事業者と類似していたりする場合等には、法人の統廃合を検討する。

出資法人の法人形態は多様であるが、業務の公益性や効率性と合わせて、次のような視点から統廃合等の検討を行うこととする。

### ① 廃止の検討

- ア 出資法人の設立目的が既に達成済み、あるいは希薄化した場合
  - イ 財務状況が悪化し、今後も改善が見込まれない場合
  - ウ 出資法人の主たる事業により提供されるサービスが、他の事業者等により十分確保できる場合
  - エ 受益者が一部の市民に限られ公共性、公益性が薄い場合
- 等には、本市の負担が、存続することにより得られる公益性を上回る可能性があるため、出資法人の廃止という抜本的な措置を検討する。

### ② 法人形態の転換や保有株式の譲渡等の検討

- ア 出資法人が実施する事業が営利法人の事業と競合する場合
  - イ 本市の財政的・人的関与の必要性が少ない株式会社等の場合
- 等には、民間事業圧迫の可能性や、公的関与の必要性が問われるので、法人の役割の見直しや、営利法人への転換、保有株式の民間への譲渡等の対応を検討する。

### ③ 統合等の検討

- ア 複数の出資法人が重複して類似事業を実施していたり、設立目的が類似していたりする場合
- イ 法人の管理運営面等から、統合することにより一層効果的・効率

的な事業運営が見込まれる場合

ウ 複数の法人の事務管理部門に係る業務を共通で実施することにより、各法人の一層の効果的・効率的な事業運営が見込まれる場合等には、法人の統合や事務管理部門の共通実施を検討する。

なお、統合等に当たっては、形式的に組織を一体化させるのではなく、コスト・効果・効率といった面での統合メリットが十分に発揮できるよう長期的視野に立った検討を行う。

#### ④ 統廃合等に伴う法人職員の雇用問題への取り組み

法人の統廃合等により生じる法人プロパー職員の雇用問題への対応については、本市は直接の雇用関係を持っているものではないため、法人自身が経営の健全化に向けた努力を行う中で、労働基準法の定めるところにより対応すべきものであるが、本市の施策展開により事業運営に影響がある場合には、当該施策に係る情報を法人に提供しながら、適切な対応がなされるよう促すものとする。

ア プロパー職員の有効活用を図るため、出資法人が外部に委託している業務の自己実施または委託先との共同実施

イ 職員に対する転職のための自己啓発の実施

ウ 能力給等、独自の給与体系の適用による職員のモチベーション向上及び人件費総額の抑制

エ 早期退職制度の導入

オ 新規採用の中止等による中長期的な雇用調整

カ 経営委譲する場合の後継法人への引継ぎ

## 5 出資法人の取組

出資法人は、独立した法人として自主的・自立的な経営に向けた取組を推進しながら、公共サービスの担い手として本市から期待される役割を果たしていくよう、次に掲げる取組を推進する。

### (1) 「経営改善及び連携・活用に関する方針」に基づく取組の実施等

出資法人は、本市が設定した取組や指標等を盛り込んだ「経営改善及び連携・活用に関する方針」に基づく取組を通じて、本市の施策推進に寄与するとともに、一層の経営健全化を図る。

#### ① 方針に基づく事業推進及び経営健全化に向けた取組の実施

ア 「経営改善及び連携・活用に関する方針」における本市から法人に求める取組や指標等については、本市が主体的に設定するが、法人としてもその設定プロセスに積極的に関わり、どのような役割を期待されているのか等を十分確認する。

イ 本市が設定した取組や指標等を踏まえ、効率的・効果的に事業を推進する。

ウ 総務省通知等において、特に、地方公共団体に相当程度の財政的リスクが存在する法人等において、経営が著しく悪化している場合には、速やかに抜本的改革を含む経営健全化の検討が強く求められていること等を踏まえ、必要に応じて具体的な対応等を盛り込む。

#### ② 点検評価の実施

ア 毎年度、「経営改善及び連携・活用に関する方針」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(PDCAマネジメントサイクルを活用する)。

さらに、必要に応じて外部の専門家の評価を受け、その要因分析や改善策の検討に努める。

イ 点検評価の結果により、著しく有効性及び効率性が低下し、その状況が改善されない事業が把握された場合については、本市と法人が連携して当該事業のあり方や事業手法の見直し等を検討する。

また、見直しによって法人の経営基盤に大きな影響を及ぼす場合等については、統廃合等を含む当該法人の今後のあり方に係る検討を進めるものとする。

## (2) 効率的・効果的な事業実施

事業の抜本的な見直しや効率化、財政基盤の強化等に継続的に取り組むとともに、本来の公益的役割に基づき、提供するサービスの質の向上を図る。

### ① 事業の抜本的な見直し

既存事業については、その必要性や有効性、費用対効果などの視点に立った事業の精査や、必要性・有効性の低い事業の縮小・廃止等による法人の経営状況に応じた事業見直しを行い、社会経済情勢や市民ニーズの変化等に柔軟に対応する。

### ② 事業の効率化

ア 事業の簡素化・効率化に努め、経費の削減を図り、事業運営の改善を推進する。

イ 実施手法についても見直しを行い、定型的な業務のアウトソーシングを推進するなど効率化を図る。

### ③ サービスの質の向上

顧客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、効率的・効果的な事業目的の達成及び公共サービスの質の向上を図る。

### ④ 自主事業（収益事業）の推進

ア 法人の自立化や経営の安定化を図るため、事業収入や寄付金、会費収入等の財源の確保に努める。

イ これまで蓄積したノウハウを活用し、当該法人の設立目的に沿った、市民のニーズに基づく事業を自ら企画・実施するなど、効果的な自主事業（収益事業）を積極的に展開・拡充する。

ウ 自主事業（収益事業）については、常に採算性の検証を行いながら、見直しを図る。

### ⑤ 業務プロセスの可視化等

業務が適正かつ効率的に遂行されるための業務プロセスの可視化や役割分担の明確化、監視の強化等を行い、財務報告や事業活動等に関する法令が遵守されることはもちろん、業務が目的に照らして適正かつ効率的に遂行され、その妥当性、正当性も担保されるような仕組みの整備・運用に努める。

### (3) 運営体制等の構築・強化

将来に向けて事業を安定的に遂行していけるよう、効率的・効果的な事業実施に資する運営体制や人事・給与制度等の構築・強化を図る。

#### ① 簡素・効率的な運営体制

ア 業務内容、業務量に応じた簡素・効率的な運営体制を確立するため、定期的に組織等の見直しを実施する。なお、指定管理者として本市の公の施設の管理を行う（又は予定のある）法人については、指定動向に応じた柔軟な運営体制の整備に努める。

イ ICT（情報通信技術）の進展に的確に対応し、業務の一層の効率化を図る。

#### ② 経営責任の明確化

ア 出資法人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ものであり、経営者の職務権限や責任の明確化を図る（最高責任者、財務責任者、事業別責任者等）。

イ 理事長や代表取締役など法人の経営責任者は原則として常勤とし、本市職員等のポストとして固定化せず、官民を問わず適材適所で登用する。

#### ③ 役職員の選任・採用

ア 役職員の選任・採用に当たっては、職務権限や責任にふさわしい人材を「官」「民」を問わず広く求めることとし、経営ノウハウや事業実施に係る専門的知識を含めて能力・知見を有する人材の積極的な活用に努める（プロパー職員の役員登用、関係団体からの招へい、公募、銀行・監査法人出身者等）。

なお、本市退職職員を候補者とする場合には、職務内容や必要な経験などを検討の上、「川崎市退職職員の再就職に関する取扱要綱」に基づき、本市あて求人情報登録を行うとともに、川崎市退職職員の再就職候補者選考委員会による人材情報の提供を受けた場合には、法人において選考を行い、採否を決定する。

イ 民間の経営ノウハウを持った人材を積極的に活用して自立的な経営を促進するため、出資法人の総役員数に占める本市職員及び退職職員の割合は、原則として3分の1以下となるように努め、超過する場合にはその理由等を公表する。

ウ プロパー職員の新規採用については、人件費などが将来にわたる法人の財政的負担となり、経営に重大な影響を及ぼすことから、法人の経営状況、将来の事業の見込み、運営体制の見直し余地、嘱託・契約職員や臨時職員の活用可能性、法人の存続、事業の継続性、プロパーの専門性等を慎重に検討する。

#### ④ 役員の在任期間等

- ア 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。
- イ 本市退職職員の場合は、「川崎市を退職した職員の主要出資法人等への再就職等に関する指針」による。

#### ⑤ 役員の報酬

- ア 業績や目標達成度、経営責任の度合いを反映した役員報酬体系を導入する。
- イ 常勤の役員の報酬及び退職金は、法人の資産及び収支の状況並びに民間の給与水準や、公務員の給与・退職手当の水準等と比べて不当に高額に過ぎないものとする。
- ウ 本市退職職員の役員報酬や退職金の不支給については、「川崎市を退職した職員の主要出資法人等への再就職等に関する指針」による。
- エ 非常勤の役員に対して旅費、日当等何らかの報酬が支払われる場合の単価及びその合計額は、社会通念上適切な額を設定する。

#### ⑥ 職員の人事・給与制度

出資法人職員の人事・給与制度等については、基本的に労働基準法が適用されることから、民間の雇用制度の中で構築されることが基本である。したがって、単に市役所準拠とするのではなく、次のような点について、検討、導入を進める。

- ア 職員の能力や実績、目標達成度を反映した人事・給与制度を導入する。
- イ 法人の資産及び収支の状況並びに民間の給与水準、公務員の給与水準と比べて不当に高額に過ぎないように、職員の給与水準の状況を点検し、必要に応じて見直しを行う。
- ウ 本市退職職員の報酬や及び退職金の不支給については、「川崎市を退職した職員の主要出資法人等への再就職等に関する指針」による。
- エ 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。
- オ 短時間勤務やフレックスタイム制など勤務形態の弾力化を検討する。

#### ⑦ 職員の人材育成

社会経済環境の変化や多様な市民ニーズに柔軟に対応し、質の高いサービスを提供していくため、事業内容や特性に応じた外部研修、資格取得の奨励、本市との人事交流等を通じて、職員一人ひとりの能力を高め、将来にわたり法人運営を担っていく人材の育成に努める。

#### (4) 本市に準じた取組の推進

本市の行政機能を補完・代替・支援する役割を担っていることを踏まえ、

安全かつ有利な資金運用や、市内中小企業者の受注機会の確保等、本市に準じた取組を推進する。

#### ① 資金の管理運用

- ア 法人の資金については、公債等により安全かつ有利な運用を行うこととし、特に、公益法人等の基本財産については、安全確実な運用に重点を置く。
- イ 資金の運用方法については、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。
- ウ 公益法人等が保有する特定資産について、その保有の目的や必要性、積立限度額の妥当性等を検証し、見直しを図る。

#### ② 契約

- ア 契約については、川崎市契約条例に基づいて、契約の透明性の確保や公正な競争の促進、市内中小企業者の受注機会の確保、労働者の作業報酬の確保など市に準じた措置に努める。
- イ 川崎市契約条例のほか、「川崎市環境配慮契約推進方針」や「川崎市障害者優先調達推進方針」などの趣旨を踏まえた契約に努める。
- ウ 契約の意思決定に至る法人内の手続きを定めるなど、責任の所在を明確にする。

#### ③ 広報

出資法人が刊行物を発行する場合は「川崎市市政刊行物作成ガイドライン」などを踏まえ、効率的かつ効果的な広報に努める。

#### ④ その他

本市が出捐する一般法人は、公益法人と同様に本市の施策目的に沿った公共サービスの担い手である点を踏まえ、剰余金の分配を行わないことや、残余財産を公益的な団体に帰属させることなどを定款に定めることを要件とする「非営利性が徹底された法人」であることとする。

### (5) 情報公開の推進

出資法人の自立的な経営に向けた取組や、事業の実施状況、経営状況等に関する情報の透明性を確保し、広く市民に対する説明責任を果たすために、出資法人は積極的な情報公開に努める。

#### ① 情報開示

法人の種別によって情報開示に関する法の規定が異なるため、次のアからエに従って取組の推進を図る。

##### ア 公益法人

公益法人は、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」及び「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」に基づい



て、定期的に貸借対照表を公告するとともに、次に掲げる書類を事務所に備え置き、閲覧の請求があった場合には、これを閲覧させる必要がある。

- ・ 定款
- ・ 計算書類等（各事業年度の計算書類、事業報告、附属明細書、監査報告書）
- ・ 事業計画書及び収支予算書
- ・ 資金調達及び設備投資の見込みを記載した書類
- ・ 財産目録、キャッシュフロー計算書（会計監査人設置法人の場合）
- ・ 役員等名簿、役員等の報酬支給基準
- ・ 運営組織及び事業活動の状況及び関係する重要数値記載書類
- ・ 特定費用準備資金の積立限度額及び算定根拠
- ・ 特定の財産の取得・改良に充てるための保有資金
- ・ 寄付金等に係る募集方法及び用途等

また、法定の書類以外にも開示の対象とする書類や情報を選択し、それらを事務所に備え置き閲覧させるなど、積極的な情報開示に努める。

#### イ 一般法人

一般法人は、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」に基づいて、定期的に貸借対照表を公告するとともに、次に掲げる書類を事務所に備え置き、閲覧の請求があった場合には、これを閲覧させる必要がある。

- ・ 定款
- ・ 計算書類等（各事業年度の計算書類、事業報告、附属明細書、監査報告書）

また、本市が出捐する一般法人は、公益法人と同様に本市の施策目的に沿った公共サービスの担い手である点を踏まえ、上記アに記載した公益法人と同様の基準（法定の書類以外にも開示の対象とするなどの積極的な取組を含む。）により情報開示に努める。

#### ウ 株式会社

会社法に基づいて、次に掲げる書類を作成して保存するとともに、貸借対照表（大会社の場合は貸借対照表及び損益計算書）を公告する必要がある。

- ・ 定款
- ・ 会計帳簿
- ・ 計算書類等（各事業年度の計算書類、事業報告、附属明細書、監査報告書）

また、本市が出資する株式会社は、本市の施策目的に沿った公共サ

ービスの担い手である点を踏まえ、さらに積極的な情報開示に努める。

#### エ その他の法人

上記のアからウに該当しない公社等についても、それぞれの設立に関する根拠法令等に定められた要請を満たすことはもちろん、アの公益法人における取組に準じ、さらに積極的な情報開示に努める。

### ② インターネットの活用

上記①に掲げた書類等（法定の書類以外にも公開の対象として出資法人が選定した書類を含む。）については、インターネットによる公開に努める。

### ③ 情報公開

出資法人は、公開を原則とする「川崎市情報公開条例」の趣旨を踏まえ、同条例及び「川崎市指定出資法人等の情報公開の推進に関する要綱」に基づき、市民等からの要請に応じて積極的に情報の提供を行う。

## (6) 監査の実施

業務運営への信頼性向上や、自主的・自立的な経営に資するよう、積極的な監査の実施に努める。

### ① 公益法人

公益法人については、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」に基づき、次のいずれかに該当する場合には会計監査人を置く必要がある。

ア 収益の額が 1,000 億円以上

イ 費用及び損失の合計額が 1,000 億円以上

ウ 負債の額が 50 億円以上

また、外部監査を受けていない場合においては、費用及び損失の額又は収益の額が 1 億円以上の法人については監事のうち少なくとも 1 名が公認会計士又は税理士であること、当該額が 1 億円未満の法人については営利または非営利法人の経理事務を例えば 5 年以上従事したものが監事を務めていることが、公益認定の要件とされている。

さらに、こうした法の規定にかかわらず、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に、積極的に外部の専門家を活用した監査を受けるよう努める。

### ② 一般法人

一般法人については、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」において、大規模法人（負債額が 200 億円以上）は会計監査人を置くこととされているが、こうした法の規定にかかわらず、公益法人と同様に本市の施策目的に沿った公共サービスの担い手であることから、公益法人と

同様の基準での実施に努める。

また、監事の設置についても公益法人と同様の基準での配置に努めるとともに、積極的に外部の専門家を活用した監査を受けるよう努める。

### ③ 株式会社

「会社法」に基づいて、委員会設置会社及び大会社（資本金 5 億円以上又は負債額 200 億円以上）については、会計監査人を置く必要があるが、こうした法の規定にかかわらず、公共サービスの担い手として経営の安定を図るため、会計監査人の設置及び外部の専門家を活用した監査の実施に努める。

### ④ その他の法人

上記の①から③に該当しない公社等についても、それぞれの設立に関する根拠法令等の規定を満たすことはもちろん、①の公益法人における取組に準じ、さらに積極的な監査の活用を努める。