

# 総務委員会資料

## 所管事務の調査（報告）

平成30年度 川崎冷蔵株式会社「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

資料1 経営改善及び連携・活用に関する取組評価（川崎冷蔵株式会社）

参考資料1 経営改善及び連携・活用に関する方針（川崎冷蔵株式会社）

令和元年8月23日

経済労働局

## 経営改善及び連携・活用に関する取組評価 (平成30(2018)年度)

法人名(団体名)	川崎冷蔵株式会社	所管課	経済労働局北部市場管理課
----------	----------	-----	--------------

### 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

#### 本市施策における法人の役割

生鮮食料品等を大量に取引する北部市場においては、取り扱い物品の円滑な流通を図るために冷蔵・冷凍保管機能が必要不可欠であり、冷蔵・冷凍設備は、北部市場に欠かすことのできない附属設備です。しかし、これらの業務や施設の運営は専門性が高いことから、専門性を有した外部主体の活用が効果的です。当該法人が柔軟かつ効率的な業務運営を行うとともに、公共性を保持しつつ企業の創意と工夫を行うことにより、市民への安定的かつ効率的な生鮮食料品等の供給を実現するための一翼を担います。

法人の取組と関連する計画	市総合計画と連携する計画等	基本政策	施策
			活力と魅力あふれる力強い都市づくり
	分野別計画	川崎市卸売市場経営プラン	

#### 4カ年計画の目標

・市民に安定的かつ効率的に生鮮食料品等を供給する卸売市場の機能は、今後とも大変重要で必要な機能です。当該法人が、効率的で安定的な経営を確保しながら、場内事業者等に対して冷蔵・冷凍保管機能等のサービス提供や凍氷の製造販売を行うことは、その機能の実現に大きく寄与するものであることから、今後とも連携・活用を図っていきます。

・場内事業者の利用ニーズを踏まえ、稼働率向上に向け場内・場外事業者への効果的な営業展開等に努め、売上の確保を図るとともに、計画的な修繕や動力費の抑制等により経費の削減を、引き続き行っていきます。

・当該法人が建設した3号棟冷蔵庫にかかる長期借入金を、経営改善計画に基づき返済を進め、債務超過を解消するとともに、今後も安定的な経営を図り、市民への安定的かつ効率的な生鮮食料品等の供給を実現するための一翼となることを期待します。

### 2. 本市施策推進に向けた事業取組

取組No.	事業名	指標	単位	現状値 (平成29 (2017)年度)	目標値 (平成30 (2018)年度)	実績値 (平成30 (2018)年度)	達成度 (※1)	本市による評価 ・達成状況 (※2) ・費用対効果 (※3)	今後の取組の 方向性 (※4)
①	冷蔵・冷凍保管業務事業	一般保管取扱量(入庫量)	t	18,786	18,786	17,970	b	B	I
		容積稼働率(容積ベース)	%	95	93	93	a		
		事業別の行政サービスコスト	千円	△ 84,659	△ 63,447	△ 61,411	0		
②	氷の製造及び販売業務事業	凍氷販売量	t	1,027	1,025	944	c	C	II
		事業別の行政サービスコスト	千円	△ 4,465	△ 2,100	△ 2,121	0		

### 3. 経営健全化に向けた取組

取組No.	項目名	指標	単位	現状値 (平成29 (2017)年度)	目標値 (平成30 (2018)年度)	実績値 (平成30 (2018)年度)	達成度	本市による 評価 ・達成状況	今後の取組の 方向性
①	経常利益の確保	経常利益	千円	57,651	48,000	37,530	c	C	II

### 4. 業務・組織に関する取組

取組No.	項目名	指標	単位	現状値 (平成29 (2017)年度)	目標値 (平成30 (2018)年度)	実績値 (平成30 (2018)年度)	達成度	本市による 評価 ・達成状況	今後の取組の 方向性
①	「経営モニタリング委員会」の開催	「経営モニタリング委員会」の開催回数	回	2	2	2	a	A	I
②	コンプライアンスの遵守	倉庫業に必要なコンプライアンスに反する事案の発生件数	件	0	0	0	a	A	I

(※1)【 a. 目標値以上、b. 現状値以上～目標値未満、c. 目標達成率60%以上～現状値未満、d. 目標達成率60%未満】

(行政サービスコストに対する達成度については、1. 実績値が目標値の100%未満、2. 実績値が目標値の100%以上～110%未満、3. 実績値が目標値の110%以上～120%未満、4. 実績値が120%以上)

(※2)【A. 目標を達成した、B. ほぼ目標を達成した、C. 目標未達成のものがあるが一定の成果があった、D. 現状を下回るものが多くあった、E. 現状を大幅に下回った】

(※3)【(1). 十分である、(2). 概ね十分である、(3). やや不十分である、(4). 不十分である】

(※4)【 I. 現状のまま取組を継続、II. 目標の見直し又は取組の改善を行い取組を継続、III. 状況の変化により取組を中止】

## 本市による総括

### 各取組の評価結果を踏まえ、本市が今後法人に期待すること、対策の強化を望む部分など

一部目標が未達であったものの、「経営改善基本計画書」に基づき取組が進められており、経営改善が進んでいます。そのため、引き続き、売上高の維持・拡大及び経費の抑制に努め、長期借入金の返済原資となる経常利益を確保するとともに、持続可能な長期的会社運営の視点に立ち経営を行っていただきたいです。特に、売上高の確保は大きな課題であり、水産物部の市場取扱量の減少や今年度のような仲卸業者の廃業などが引き続きリスクとなる中、より積極的な営業展開に努め、冷蔵庫の稼働率・利用率の向上に努めていただきたいと思います。

法人名(団体名)	川崎冷蔵株式会社	所管課	経済労働局北部市場管理課
----------	----------	-----	--------------

## 2. 本市施策推進に向けた事業取組①(平成30(2018)年度)

事業名	冷蔵・冷凍保管業務事業
<b>計 画 (Plan)</b>	
指標	①一般保管取扱量(入庫量)、②容積建稼働率(容積ベース)
現状	市場経由率の低下や市場間競争の激化など、卸売市場を取り巻く環境は依然厳しい状況であり、北部市場水産物部の取扱量も減少を続けています。そのため、場内事業者の需要も減少傾向ですが、場内利用を踏まえた場外事業者への営業強化等により売上を確保している状況です。
行動計画	卸売市場として冷蔵・冷凍保管機能を担う重要な事業となるため、引き続き、青果部や花き部を含めた北部市場全体の需要の掘り起こしに努めるとともに、場内事業者による利用を踏まえた場外事業者への売上拡大の取組を進める等により、一般保管取扱量及び容積建稼働率の確保・増加に努め、事業を推進します。
具体的な取組内容	一般保管については、場内利用分の減を補完すべくHPを活用するなど営業活動を展開し場外利用を推進します。容積建保管については、大部屋の空き室を抑えて稼働率を維持・向上させ、事業を推進します。

## 実施結果 (Do)

本市施策推進に向けた活動実績	<b>【指標1関連】</b> 一般保管については、今年度水産物部の仲卸業者の廃業が続き、特に上期は大きく売上高を落としましたが、そのような場内利用分の売上減を補完するため、過去の利用者や顧客からの紹介による新規顧客への営業活動を強化し場外利用を促進することで、下期については前年並みに回復させることができました。
	<b>【指標2関連】</b> 容積建保管についても、上期は同様の理由により稼働率を下げましたが、新規顧客の確保に向けた営業活動の強化や、部屋の利用調整により大部屋の空き室を抑えて稼働率を維持・向上させることに取り組み、1月以降は目標である稼働率を確保することができました。
	<b>【その他】</b>

## 評価 (Check)

本市施策推進に関する指標		目標・実績	H29年度 (現状値)	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	単位
1	一般保管取扱量(在庫量)	目標値	/	18,786	18,786	18,786	18,786	t
	説明 一般保管取扱量の確保・増加に努め、事業を推進します。 ※個別設定値: 17,847(現状値の95%)	実績値	18,786	17,970				
2	容積稼働率(容積ベース)	目標値	/	93	93	93	93	%
	説明 容積稼働率の維持・向上に努め、事業を推進します。	実績値	95	93				

指標1 に対する達成度	<b>b</b>	a. 実績値が目標値以上 b. 実績値が現状値(個別設定値)以上～目標値未満 c. 実績値が目標値の60%以上～現状値(個別設定値)未満 d. 実績値が目標値の60%未満  ※個別設定値を設定している場合は指標の説明欄に記載
指標2 に対する達成度	<b>a</b>	

**法人コメント(指標に対する達成度やその他の成果等について)**

場内仲卸事業者がH29年度末に1社、H30年度に3社廃業したことが影響しました。一般保管についてはスルメイカ、カツオ、マグロなどの鮮魚の不漁が大きく影響しました。容積稼働については下期において場外事業者を積極的に取り込むことにより、目標値である93%を確保しました。

<div style="font-size: 24px; color: green;">➔</div> 本市による評価	達成状況	区分	区分選択の理由
	A. 目標を達成した B. ほぼ目標を達成した C. 目標未達成のものがあるが一定の成果があった D. 現状を下回るものが多くあった E. 現状を大幅に下回った	<b>B</b>	市場における水産物部の取扱量が減少するとともに、水産仲卸業者の廃業が続いたことなどの影響で、一時は大きな稼働率及び売上高の低下に見舞われましたが、場内事業者への利用促進や場外事業者への販路の拡大等に努め、下期は前年度並みにまで回復させることができました。年間では目標未達となりましたが、個別設定値は上回るとともに、下期での実績は今後につながるものと評価できるため。

行政サービスコスト		目標・実績	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	単位
1	事業別の行政サービスコスト	目標値	/	△ 63,447	△ 65,447	△ 67,447	△ 69,447	千円
	説明 直接事業費－直接自己収入	実績値	△ 84,659	△ 61,411				

**法人コメント(行政サービスコストに対する達成度について)**

1). 実績値が目標値の100%未満  
 2). 実績値が目標値の100%以上～110%未満  
 3). 実績値が目標値の110%以上～120%未満  
 4). 実績値が目標値の120%以上

<div style="font-size: 24px; color: green;">➔</div> 本市による評価	費用対効果 (「達成状況」と「行政サービスコスト」に対する達成度等を踏まえ評価)	区分	区分選択の理由
	(1). 十分である (2). 概ね十分である (3). やや不十分である (4). 不十分である	/	

## 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. 現状のまま取組を継続 II. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 III. 状況の変化により取組を中止	<b>I</b>	一般保管取扱量及び容積稼働率の確保・増加を図るため、引き続き、青果部や花き部を含めた北部市場全体の需要の掘り起こしに努めるとともに、場内事業者による利用を踏まえた場外事業者への売上拡大の取組を進めていきます。

法人名(団体名)	川崎冷蔵株式会社	所管課	経済労働局北部市場管理課
----------	----------	-----	--------------

本市施策推進に向けた事業取組②(平成30(2018)年度)	
事業名	水の製造及び販売業務事業
計 画 (Plan)	
指標	凍水販売量
現状	市場経由率の低下や市場間競争の激化など、卸売市場を取り巻く環境は依然厳しい状況であり、北部市場全体の取扱量も減少が続いています。それら荷の減少、さらには利便性から自前の製氷装置で氷を作る業者が増えてきており、場内事業者への売上は減少傾向にあります。そのため、場外事業者等に対するPRや営業強化等により売上を確保している状況です。
行動計画	北部市場水産物部の取扱量が減少を続ける中であっても、今後も卸売市場の冷蔵・冷凍保管機能を担う重要な事業です。場内事業者への売上は減少傾向にあるものの、需要の掘り起こしに努めるとともに、場外事業者に対するPRや営業強化等より、引き続き、事業を推進していきます。
具体的な取組内容	事業者が必要な時に必要なだけ凍水を購入できるよう、繁忙期間や時間等、効率的な販売体制を維持しながら、凍水の販売を行います。また、場内事業者への需要の掘り起こしとともに、場外事業者等への販路を拡大するため、チラシの配布やホームページ、営業等によるPR活動に取り組み、事業を推進します。

実施結果 (Do)	
本市施策推進に向けた活動実績	<p><b>【指標1関連】</b>            計画のとおり、事業者が必要な時に必要なだけ凍水を購入できるよう、繁忙期間や時間等、効率的な販売体制を維持しながら、凍水の販売を行いました。また、場内事業者への需要の掘り起こし、場外事業者等への販路を拡大するため、チラシの配布やホームページ、営業等によるPR活動に取り組みました。            場外の一般客向けの販売増を図るため、発泡スチロール入り凍水の予約販売にも引き続き取り組みました。</p> <p><b>【その他】</b></p>

## 評価 (Check)

本市施策推進に関する指標		目標・実績	H29年度 (現状値)	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	単位
1	凍水販売量	目標値	1,027	1,025	1,025	1,025	1,025	t
	説明	凍水販売量の維持・向上に努め、事業を推進します。 ※個別設定値: 976(現状値の95%)		実績値	944			
<b>指標1 に対する達成度</b>		<b>C</b>	a. 実績値が目標値以上 b. 実績値が現状値(個別設定値)以上～目標値未満 c. 実績値が目標値の60%以上～現状値(個別設定値)未満 d. 実績値が目標値の60%未満 ※個別設定値を設定している場合は指標の説明欄に記載					
<b>法人コメント(指標に対する達成度やその他の成果等について)</b>								
場内事業者では卸業者が前年比135%、仲卸業者が前年比89%と差が出ました。また、買い出し人である鮮魚店が近年大幅に減ってきているため、氷の現金による販売量が前年比90%と減少しました。								

	区分	区分選択の理由
<div style="background-color: #558b2f; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">                         本市による評価                     </div>	<b>達成状況</b>	<b>C</b>
	A. 目標を達成した B. ほぼ目標を達成した C. 目標未達成のものがあるが一定の成果があった D. 現状を下回るものが多くあった E. 現状を大幅に下回った	水産物部仲卸業者の廃業が続いたことや、場外の大口顧客を失ったことなどの影響で、目標未達となりましたが、そのような中でも、下期は、仲卸業者や場外事業者への営業に努め販売が増えるとともに、卸売業者への販売も継続的に伸び、前年以上の売上を計上することができたため。

行政サービスコスト		目標・実績	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	単位
1	事業別の行政サービスコスト	目標値	△ 4,465	△ 2,100	△ 2,100	△ 2,100	△ 2,100	千円
	説明	直接事業費-直接自己収入		実績値	△ 2,121			
<b>行政サービスコストに対する達成度</b>			1). 実績値が目標値の100%未満 2). 実績値が目標値の100%以上～110%未満 3). 実績値が目標値の110%以上～120%未満 4). 実績値が120%以上					
<b>法人コメント(行政サービスコストに対する達成度について)</b>								

	区分	区分選択の理由
<div style="background-color: #558b2f; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">                         本市による評価                     </div>	<b>費用対効果 (「達成状況」と「行政サービスコストに対する達成度」等を踏まえ評価)</b>	(1). 十分である (2). 概ね十分である (3). やや不十分である (4). 不十分である

## 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. 現状のまま取組を継続 II. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 III. 状況の変化により取組を中止	II
		凍水販売については、経費削減の取組以上に、如何に、場内事業者の利用を確保しつつ、場外事業者の利用を増やせるかにかかってくることから、積極的な営業展開に努め、売上拡大を図っていきます。

法人名(団体名)	川崎冷蔵株式会社	所管課	経済労働局北部市場管理課
----------	----------	-----	--------------

3. 経営健全化に向けた取組①(平成30(2018)年度)	
項目名	経常利益の確保
計 画 (Plan)	
指標	経常利益
現状	市場全体の取扱量が減少する中、場外事業者を含めた販路の拡大や稼働率の向上、経費の抑制等に努め、長期借入金の返済原資となる経常利益を確保しています。
行動計画	引き続き、売上高の維持・拡大及び経費の抑制に努め、長期借入金の返済原資となる経常利益を確保するとともに、持続可能な長期的会社運営の視点に立ち、経営を行っていきます。
具体的な取組内容	「2. 本市施策推進に向けた事業取組」に示した一般保管取扱量や容積稼働率の維持・向上等、売上対策に取組むとともに、計画的な修繕や動力費の抑制等により経費の削減対策にも引き続き取組むことで、経常利益を確保し、安定的・持続的な企業経営を行います。

実施結果 (Do)	
経営健全化に向けた活動実績	<p><b>【指標1関連】</b></p> <p>「施策推進①」にも記載のとおり、場内利用分の売上減を補完するため、新規顧客への営業活動を強化し場外利用を促進する等、売上対策に取組むとともに、計画的な修繕や動力費の抑制等により経費の削減対策にも引き続き取り組みました。</p> <p><b>【その他】</b></p> <p>目標は未達であったが、3号棟冷蔵庫の予備冷凍機の設置や修繕積立金への積み増しなど、長期的な視点に立ち、会社の安定的な経営環境を確保するための準備・対応を行いました。</p>

評価 (Check)								
経営健全化に関する指標		目標・実績	H29年度 (現状値)	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	単位
1	経常利益	目標値	57,651	48,000	50,000	52,000	54,000	千円
	説明	経営健全化に向け、長期借入金返済の原資を確保し、債務超過を解消します。		実績値	37,530			
指標1 に対する達成度		C	a. 実績値が目標値以上 b. 実績値が現状値(個別設定値)以上～目標値未満 c. 実績値が目標値の60%以上～現状値(個別設定値)未満 d. 実績値が目標値の60%未満 ※個別設定値を設定している場合は指標の説明欄に記載					
法人コメント(指標に対する達成度やその他の成果等について)								
<p>市場取扱量の減少や仲卸業者の廃業が続く中、場内事業者への利用促進や場外事業者への販路の拡大等に努め、下期売上高は前年度並みにまで回復するとともに、経費においては、金融機関からの長期借入金の借り換えを実施し、最終返済日であるH36年5月迄の利子支払い額が約500万円減少するなど、経常利益の確保に努めました。電気料金の高騰により動力費が前年比118%(1,100万円増)となったほか、自社で保有するH9年稼働の3号棟冷蔵倉庫の計画的な修繕に向けて修繕引当金を2,000万円計上した等の影響で、目標値の達成には至りませんでした。</p>								

 本市による評価	達成状況	区分	区分選択の理由
		A. 目標を達成した B. ほぼ目標を達成した C. 目標未達成のものがあるが一定の成果があった D. 現状を下回るものが多くあった E. 現状を大幅に下回った	C

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. 現状のまま取組を継続 II. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 III. 状況の変化により取組を中止

法人名(団体名)	川崎冷蔵株式会社	所管課	経済労働局北部市場管理課
----------	----------	-----	--------------

#### 4. 業務・組織に関する取組①(平成30(2018)年度)

項目名	「経営モニタリング委員会」の開催
<b>計 画 (Plan)</b>	
指標	「経営モニタリング委員会」の開催回数
現状	当該法人が策定した「経営改善基本計画書」の進捗管理や本計画に基づく取組の検証などを行うため、市や関係金融機関等により組織する「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を設置し、本委員会を年2回程度、開催しています。
行動計画	引き続き、「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を実施し、「経営改善基本計画書」の進捗管理や本計画に基づく取組の検証などを行います。
具体的な取組内容	委員会のメンバーである市や関係金融機関、中小企業診断士の専門家などにより、事業計画や収支状況、決算見込み等について、確認・点検を行うことで、引き続き「経営改善基本計画書」に基づく取組の進捗管理を行っていきます。

#### 実施結果 (Do)

業務・組織に関する活動実績	<b>【指標1関連】</b> 計画のとおり、委員会のメンバーである市や関係金融機関、中小企業診断士などにより、「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を年2回開催しました。事業計画や収支状況、決算見込み等について、確認・点検を行い、「経営改善基本計画書」に基づく取組の進捗管理を行いました。
	<b>【その他】</b>

評価 (Check)								
業務・組織に関する指標		目標・実績	H29年度 (現状値)	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	単位
1	「経営モニタリング委員会」の開催回数	目標値	2	2	2	2	2	回
	説明 本委員会の開催を通じて、計画の進捗管理や取組の検証を図ります。	実績値		2				
指標1 に対する達成度		a	a. 実績値が目標値以上 b. 実績値が現状値(個別設定値)以上～目標値未満 c. 実績値が目標値の60%以上～現状値(個別設定値)未満 d. 実績値が目標値の60%未満 ※個別設定値を設定している場合は指標の説明欄に記載					
法人コメント(指標に対する達成度やその他の成果等について)								
着実に毎年8月と3月に実施し、委員から貴重な意見をいただきました。								

	<b>達成状況</b>	<b>区分</b>	<b>区分選択の理由</b>
		A. 目標を達成した B. ほぼ目標を達成した C. 目標未達成のものがあるが一定の成果があった D. 現状を下回るものが多くあった E. 現状を大幅に下回った	<b>A</b> 今年度は計画通り8月と3月に「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を実施し、経営状況の確認等を行いました。委員である関係金融機関や中小企業診断士等からの専門的な意見を真摯に受け止め、効率的、安定的な経営に活かせるよう努めているため。

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. 現状のまま取組を継続 II. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 III. 状況の変化により取組を中止

法人名(団体名)	川崎冷蔵株式会社	所管課	経済労働局北部市場管理課
----------	----------	-----	--------------

業務・組織に関する取組②(平成30(2018)年度)	
項目名	コンプライアンスの遵守
計 画 (Plan)	
指標	倉庫業に必要なコンプライアンスに反する事案の発生件数
現状	倉庫業法や電気事業法、高圧ガス保管法、フロン排出抑制法等、倉庫業に必要な法令等を遵守した経営を行っています。
行動計画	引き続き、倉庫業経営に関わる法令等を遵守した、コンプライアンスに重点を置いた経営を推進していきます。
具体的な取組内容	各法令等に基づき、管理責任者等の選任や、設備の点検・記録、各種申請・届出・報告など、適切に実施していきます。

実施結果 (Do)	
業務・組織に関する活動実績	<p>【指標1関連】 各法令等に基づき、管理責任者等の選任や、設備の点検・記録、各種申請・届出・報告など、適切に実施しました。</p> <p>【その他】</p>

評価 (Check)								
業務・組織に関する指標		目標・実績	H29年度 (現状値)	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	単位
1	倉庫業に必要なコンプライアンスに反する事案の発生件数	目標値	0	0	0	0	0	件
	説明 コンプライアンスに重点を置いた経営を推進していきます。	実績値		0				
指標1 に対する達成度		a	a. 実績値が目標値以上 b. 実績値が現状値(個別設定値)以上～目標値未満 c. 実績値が目標値の60%以上～現状値(個別設定値)未満 d. 実績値が目標値の60%未満 ※個別設定値を設定している場合は指標の説明欄に記載					
法人コメント(指標に対する達成度やその他の成果等について)								
コンプライアンスに重点を置いた経営を推進することにより発生件数をゼロにすることができました。								

	<b>達成状況</b>	<b>区分</b>	<b>区分選択の理由</b>
		A. 目標を達成した B. ほぼ目標を達成した C. 目標未達成のものがあるが一定の成果があった D. 現状を下回るものが多くあった E. 現状を大幅に下回った	<b>A</b> 各法令等に基づき、管理責任者等の選任や、設備の点検・記録、各種申請・届出・報告など、適切に実施しており、倉庫業に必要なコンプライアンスに反する事案は、発生していないため。

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. 現状のまま取組を継続 II. 目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続 III. 状況の変化により取組を中止

●法人情報

(1)財務状況

収支及び財産の状況(単位:千円)		平成30(2018)年度	令和1(2019)年度	令和2(2020)年度	令和3(2021)年度
損益計算書	営業収益	377,538			
	営業費用	340,108			
	営業損益	37,430			
	経常損益	37,530			
	当期損益	29,601			
貸借対照表	総資産	488,409			
	流動資産	337,837			
	固定資産	150,571			
	総負債	509,936			
	流動負債	140,302			
	固定負債	369,634			
	純資産	△21,527			
	資本金	50,000			
剰余金等	△71,527				

エラーチェック

OK

OK

OK

OK

本市の財政支出等(単位:千円)

本市の財政支出等(単位:千円)		平成30(2018)年度	令和1(2019)年度	令和2(2020)年度	令和3(2021)年度
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)					
出資金(年度末状況)	40,000				
(市出資率)	80.0%				

財務に関する指標

財務に関する指標		平成30(2018)年度	令和1(2019)年度	令和2(2020)年度	令和3(2021)年度
流動比率(流動資産/流動負債)	240.8%				
純資産比率(純資産/総資産)	-4.4%				
純資産利益率(当期損益/純資産)	-137.5%				
総資産回転率(営業収益/総資産)	77.3%				
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					

法人コメント

本市コメント

現状認識	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
市場経由率の低下等による場内取扱量の減少や、支出の多くを占める電気コストの高騰、施設の老朽化など、依然として厳しい経営環境にあります。そのため、売上が減少するとともに、動力料等の負担も増え、厳しい決算となりましたが、その他の支出を最小限に抑えることにより、老朽化が進む3号棟冷蔵庫の将来の修繕に備え20,000千円の特別修繕引当金を確保しながら、37,530千円の経常利益を確保することができました。また、その結果、純資産額は▲51,128千円から、今期▲21,527千円となりました。	場内取扱量が減少傾向にあるなど、依然厳しい経営環境にある中、場内利用を踏まえながら場外事業者を積極的に取り込むことにより、売上を維持しつつ、支出を最小限に抑制することで、当期純利益を確保します。またそれにより、借入金の返済を確実に進めながら、純資産のマイナスからの脱却を目指します。	経営努力により単年度収支は黒字を維持しており、借入金の返済も順調に進んでいます。今後も引き続き、営業活動の強化等により売上拡大に努めるとともに、経費の削減等にも取組み、収益性の維持・改善を図ることにより、借入金の返済等を堅実に進め、安全性の高い経営の取組を推進することを期待します。 なお、本市の財政支出はなく、市への収入依存度は低いが、公共性等の観点から使用料の減免(24,319千円/年)を行っています。

(2)役員・職員の状況(令和1年7月1日現在)

	常勤(人)			非常勤(人)		
	合計	(うち市派遣)	(うち市OB)	合計	(うち市在職)	(うち市OB)
役員	2		1	6	1	
職員	15					

【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

## 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)

<b>法人名(団体名)</b> 川崎冷蔵株式会社	<b>所管課</b>	経済労働局北部市場管理課
--------------------------	------------	--------------

### 経営改善及び連携・活用に関する方針

#### 法人の施策概要

- 1 法人の事業概要
  - (1) 冷蔵凍結の業務
  - (2) 氷の製造及び販売
  - (3) 上記に付帯する一切の業務。
- 2 法人の設立目的
 

上記事業を通じて、市民への生鮮食料品等の供給拠点である川崎市中央卸売市場北部市場の冷蔵・冷凍保管機能等を担い、市民の豊かな食生活を支えることを設立目的とします。
- 3 法人のミッション
 

食の安全・安心が求められている中、冷蔵・冷凍保管機能等のサービス提供や凍氷の製造販売を行うことにより、市民への安定的な食料供給体制の一翼を担います。また、そのためにも効率的な業務運営を行い、持続可能な安定した経営を確保していきます。

#### 本市施策における法人の役割

生鮮食料品等を大量に取引する北部市場においては、取り扱い物品の円滑な流通を図るために冷蔵・冷凍保管機能が必要不可欠であり、冷蔵・冷凍設備は、北部市場に欠かすことのできない附属設備です。しかし、これらの業務や施設の運営は専門性が高いことから、専門性を有した外部主体の活用が効果的です。当該法人が柔軟かつ効率的な業務運営を行うとともに、公共性を保持しつつ企業の創意と工夫を行うことにより、市民への安定的かつ効率的な生鮮食料品等の供給を実現するための一翼を担います。

		基本政策	施策
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	活力と魅力あふれる力強い都市づくり	魅力と活力のある商業地域の形成
	分野別計画	川崎市卸売市場経営プラン	

#### 現状と課題

**【現状】**  
北部市場全体の取扱量が減少を続ける中、平成22年に当該法人が策定した「経営改善基本計画書」に基づき、冷蔵庫利用ニーズを踏まえ、場内利用がない場合の場外利用を促進するなど、稼働率を上げることで売上を確保するとともに、計画的な修繕による経費の平準化や効率的な動力の運用による動力費の抑制などによる経費の削減に向けて継続的に取組を行っています。「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」等を通じて、「経営改善基本計画書」の進捗管理やこれら経営改善の取組を検証しており、概ね経営改善は順調に進んでいます。

**【課題】**  
今後も引き続き、「経営改善基本計画書」に基づき、これらの取組を進めていきますが、平成30年6月に改正卸売市場法が成立したことから、今後、北部市場でも取引ルールの検討が必要であり、荷の流れが大きく変化する可能性があります。そのため、本市や場内事業者等と連携しながら状況を注視するとともに、引き続き上記のような稼働率向上に向けた取組や動力費抑制等の経費削減の取組を進めていきます。

#### 取組の方向性

- (1) 経営改善項目
 

場内事業者の利用ニーズを踏まえ、稼働率向上に向け場内・場外事業者への効果的な営業展開等に努め、売上の確保を図るとともに、計画的な修繕や動力費の抑制等により経費の削減を、引き続き行っていきます。また、当該法人が建設した3号棟冷蔵庫にかかる長期借入金、経営改善計画に基づき返済を進め、債務超過を解消するとともに、今後も安定的な経営を図り、市民への安定的かつ効率的な生鮮食料品等の供給を実現するための一翼となります。
- (2) 本市における法人との連携・活用
 

市民に安定的かつ効率的に生鮮食料品等を供給する卸売市場の機能は、今後とも大変重要で必要な機能です。当該法人が、効率的で安定的な経営を確保しながら、場内事業者等に対して冷蔵・冷凍保管機能等のサービス提供や凍氷の製造販売を行うことは、その機能の実現に大きく寄与するものであることから、今後とも連携・活用を図っていきます。

## 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

・市民に安定的かつ効率的に生鮮食料品等を供給する卸売市場の機能は、今後とも大変重要で必要な機能です。当該法人が、効率的で安定的な経営を確保しながら、場内事業者等に対して冷蔵・冷凍保管機能等のサービス提供や凍氷の製造販売を行うことは、その機能の実現に大きく寄与するものであることから、今後とも連携・活用を図っていきます。

・場内事業者の利用ニーズを踏まえ、稼働率向上に向け場内・場外事業者への効果的な営業展開等に努め、売上の確保を図るとともに、計画的な修繕や動力費の抑制等により経費の削減を、引き続き行っていきます。

・当該法人が建設した3号棟冷蔵庫にかかる長期借入金を、経営改善計画に基づき返済を進め、債務超過を解消するとともに、今後も安定的な経営を図り、市民への安定的かつ効率的な生鮮食料品等の供給を実現するための一翼となることを期待します。

### 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	冷蔵・冷凍保管業務事業	一般保管取扱量(入庫量)	18,786	18,786	18,786	18,786	18,786	t
		容積建稼働率(容積ベース)	95	93	93	93	93	%
		事業別の行政サービスコスト	△ 84,659	△ 63,447	△ 65,447	△ 67,447	△ 69,447	千円
②	氷の製造及び販売業務事業	凍氷販売量	1,027	1,025	1,025	1,025	1,025	t
		事業別の行政サービスコスト	△ 4,465	△ 2,100	△ 2,100	△ 2,100	△ 2,100	千円

### 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	経常利益の確保	経常利益	57,651	48,000	50,000	52,000	54,000	千円

### 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	「経営モニタリング委員会」の開催	「経営モニタリング委員会」の開催回数	2	2	2	2	2	回
②	コンプライアンスの遵守	倉庫業に必要なコンプライアンスに反する事案の発生件数	0	0	0	0	0	件

## 2. 本市施策推進に向けた事業計画①

<b>事業名</b>		冷蔵・冷凍保管業務事業						
<b>指標</b>		①一般保管取扱量(入庫量)、②容積建稼働率(容積ベース)						
<b>現状</b>		市場経由率の低下や市場間競争の激化など、卸売市場を取り巻く環境は依然厳しい状況であり、北部市場水産物部の取扱量も減少を続けています。そのため、場内事業者の需要も減少傾向ですが、場内利用を踏まえた場外事業者への営業強化等により売上を確保している状況です。						
<b>行動計画</b>		卸売市場として冷蔵・冷凍保管機能を担う重要な事業となるため、引き続き、青果部や花き部を含めた北部市場全体の需要の掘り起こしに努めるとともに、場内事業者による利用を踏まえた場外事業者への売上拡大の取組を進める等により、一般保管取扱量及び容積建稼働率の確保・増加に努め、事業を推進します。						
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	一般保管取扱量(入庫量)	18,786	18,786	18,786	18,786	18,786	t
	説明	一般保管取扱量の確保・増加に努め、事業を推進します。						
	2	容積建稼働率(容積ベース)	95	93	93	93	93	%
	説明	容積建稼働率の維持・向上に努め、事業を推進します。						
	3	事業別の行政サービスコスト	△ 84,659	△ 63,447	△ 65,447	△ 67,447	△ 69,447	千円
	説明	直接事業費－直接自己収入						

## 本市施策推進に向けた事業計画②

<b>事業名</b>		氷の製造及び販売業務事業						
<b>指標</b>		凍氷販売量						
<b>現状</b>		市場経由率の低下や市場間競争の激化など、卸売市場を取り巻く環境は依然厳しい状況であり、北部市場全体の取扱量も減少を続けています。それら荷の減少、さらには利便性から自前の製氷装置で氷を作る業者が増えてきており、場内事業者への売上は減少傾向にあります。そのため、場外事業者等に対するPRや営業強化等により売上を確保している状況です。						
<b>行動計画</b>		北部市場水産物部の取扱量が減少を続ける中であっても、今後も卸売市場の冷蔵・冷凍保管機能を担う重要な事業です。場内事業者への売上は減少傾向にあるものの、需要の掘り起こしに努めるとともに、場外事業者に対するPRや営業強化等より、引き続き、事業を推進していきます。						
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	凍氷販売量	1,027	1,025	1,025	1,025	1,025	t
	説明	凍氷販売量の維持・向上に努め、事業を推進します。						
	2	事業別の行政サービスコスト	△ 4,465	△ 2,100	△ 2,100	△ 2,100	△ 2,100	千円
	説明	直接事業費－直接自己収入						

### 3. 経営健全化に向けた計画

<b>項目名</b>		経常利益の確保						
<b>指標</b>		経常利益						
<b>現状</b>		市場全体の取扱量が減少する中、場外事業者を含めた販路の拡大や稼働率の向上、経費の抑制等に努め、長期借入金の返済原資となる経常利益を確保しています。						
<b>行動計画</b>		引き続き、売上高の維持・拡大及び経費の抑制に努め、長期借入金の返済原資となる経常利益を確保するとともに、持続可能な長期的会社運営の視点に立ち、経営を行っていきます。						
<b>スケジュール</b>		現状値		目標値			単位	
		H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度		
<b>指標</b>	1	経常利益	57,651	48,000	50,000	52,000	54,000	千円
	説明	経営健全化に向け、長期借入金返済の原資を確保し、債務超過を解消します。						

### 4. 業務・組織に関する計画①

<b>項目名</b>		「経営モニタリング委員会」の開催						
<b>指標</b>		「経営モニタリング委員会」の開催回数						
<b>現状</b>		当該法人が策定した「経営改善基本計画書」の進捗管理や本計画に基づく取組の検証などを行うため、市や関係金融機関等により組織する「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を設置し、本委員会を年2回程度、開催しています。						
<b>行動計画</b>		引き続き、「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を実施し、「経営改善基本計画書」の進捗管理や本計画に基づく取組の検証などを行っていきます。						
<b>スケジュール</b>		現状値		目標値			単位	
		H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度		
<b>指標</b>	1	「経営モニタリング委員会」の開催回数	2	2	2	2	2	回
	説明	本委員会の開催を通じて、計画の進捗管理や取組の検証等を図ります。						

### 業務・組織に関する計画②

<b>項目名</b>		コンプライアンスの遵守						
<b>指標</b>		倉庫業に必要なコンプライアンスに反する事案の発生件数						
<b>現状</b>		倉庫業法や電気事業法、高圧ガス保管法、フロン排出抑制法等、倉庫業に必要な法令等を遵守した経営を行っています。						
<b>行動計画</b>		引き続き、倉庫業経営に関わる法令等を遵守した、コンプライアンスに重点を置いた経営を推進していきます。						
<b>スケジュール</b>		現状値		目標値			単位	
		H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度		
<b>指標</b>	1	倉庫業に必要なコンプライアンスに反する事案の発生件数	0	0	0	0	0	件
	説明	コンプライアンスに重点を置いた経営を推進していきます。						

(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	
<b>①冷蔵・冷凍保管業務事業</b>				
1	一般保管取扱量(在庫量) 算出方法 年度毎の一般保管取扱量	18,786t	18,786t	卸売市場を取り巻く環境は依然厳しい状況であり、北部市場水産物部の取扱量も減少傾向ですが、場内利用を踏まえた場外事業者への営業強化等により、平成29年度の水準を維持します。 (参考: H26-H29平均 18,920t)
2	容積建稼働率(容積ベース) 算出方法 年度毎の容積建稼働率	95%	93%	卸売市場を取り巻く環境は依然厳しく、場内利用者の事業縮小や破産等により平成30年5月時点の稼働率は92%となっていますが、空室の解消に努め、目標値の稼働率を確保していきます。 (参考: H26-H29平均 96%)
3	事業別の行政サービスコスト 算出方法 直接事業費-直接自己収入	△84,659千円	△69,447千円	現状、市からの収入はなく、行政サービスコストはマイナスを維持しています。今後も、自己収入の増加や事業コストの削減に努め、行政サービスコストのマイナスを維持します。 (参考: H26-H29平均 ▲86,991千円)
<b>②氷の製造及び販売業務事業</b>				
1	凍水販売量 算出方法 年度毎の凍水販売量	1,027t	1,025t	場内事業者による製氷機の設置等により、販売量は減少傾向ですが、今後も平成29年度の水準を維持します。 (参考: H26-H29平均 1,050t)
2	事業別の行政サービスコスト 算出方法 直接事業費-直接自己収入	△4,465千円	△2,100千円	現状、市からの収入はなく、行政サービスコストはマイナスを維持しています。今後も、自己収入の増加や事業コストの削減に努め、行政サービスコストのマイナスを維持します。 (参考: H26-H29平均 ▲3,953千円)

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	
<b>①経常利益の確保</b>				
1	経常利益 算出方法 年度毎の決算上の経常利益	57,651千円	54,000千円	卸売市場を取り巻く環境は依然厳しい状況であるとともに、経費の多くを占める動力費が上昇していますが、そのような中においても、長期借入金の返済原資を確実に確保するため、必要となる経常利益を目標値に設定します。 (参考: H26-H29平均 56,537千円)

業務・組織に関わる計画

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「経営モニタリング委員会」の開催					
1	<p>「経営モニタリング委員会」の開催回数</p> <p>算出方法 年度毎の開催回数</p>	<p>市や関係金融機関等により組織する「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」は、当該出資法人の事業や経営改善に向けた取組等の検証を行うなど、これまで有効に機能し重要な役割を果たしてきました。今後も同委員会を確実に開催し、当該出資法人の取組等を検証していく必要があることから、本指標を成果指標とします。</p>	2回	2回	<p>今後も確実に当該出資法人が策定した「経営改善基本計画書」の進捗管理や本計画に基づく取組の検証などを行っていくため、年2回(8月・3月)の「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を開催します。(参考:H26-H29実績 年2回開催)</p>
2	<p>倉庫業に必要なコンプライアンスに反する事案の発生件数</p> <p>算出方法 年度毎の当該事案の発生件数</p>	<p>これまでも、倉庫業法や電気事業法、高圧ガス保管法、フロン排出抑制法等、倉庫業に必要な法令等を遵守した経営を行っていますが、今後も引き続き、コンプライアンスに重点を置いた経営を推進していく必要があることから本指標を成果指標とします。</p>	0件	0件	<p>今後も引き続き、倉庫業経営に関わる法令等を遵守し、違反件数0件を目標としたコンプライアンスに重点を置いた経営を推進していきます。(参考:H26-H29実績 0件)</p>

# 資金計画表

[ 平成30年度～平成33年度 ]

法人名: 川崎冷蔵株式会社

(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	392,440	380,000	380,000	380,000	380,000
		その他収入	3,975	3,500	3,500	3,500	3,500
		特別利益	10	0	0	0	0
		<b>経常収入合計</b>	<b>396,425</b>	<b>383,500</b>	<b>383,500</b>	<b>383,500</b>	<b>383,500</b>
	支出	事業費	303,316	303,241	300,921	295,767	293,702
		管理費	26,801	28,480	28,480	28,480	28,480
		減価償却費(△)	△ 25,427	△ 20,532	△ 18,212	△ 13,058	△ 10,993
		貸倒引当金繰入(△)	△ 10	0	0	0	0
		退職給付引当金繰入(△)	△ 8,303	△ 8,500	△ 9,000	△ 9,500	△ 10,000
		営業債務増加高(△)	0	0	0	0	0
その他(△)		△ 29,344					
法人税等支払	14,538	15,530	16,821	19,093	20,282		
<b>経常支出合計</b>	<b>281,571</b>	<b>318,219</b>	<b>319,010</b>	<b>320,782</b>	<b>321,471</b>		
<b>経常収支</b>			<b>114,854</b>	<b>65,281</b>	<b>64,490</b>	<b>62,718</b>	<b>62,029</b>
投資収支	固定資産取得支出	0	0	0	0	0	
	固定資産売却収入	0	0	0	0	0	
	...	0	0	0	0	0	
	<b>投資等収支</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
財務収支	借入れによる収入	0	0	0	0	0	
	借入金償還による支出	△ 49,800	△ 49,800	△ 49,800	△ 49,800	△ 49,800	
	利息/配当金の支払	△ 8,647	△ 7,407	△ 6,038	△ 4,703	△ 3,369	
	<b>財務収支</b>	<b>△ 58,447</b>	<b>△ 57,207</b>	<b>△ 55,838</b>	<b>△ 54,503</b>	<b>△ 53,169</b>	
現金預金増加高			56,407	8,074	8,652	8,215	8,860
期首現金預金			239,096	295,503	303,577	312,229	320,444
期末現金預金			295,503	303,577	312,229	320,444	329,304

## 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

- ・北部市場は昭和57年に開場し、当該法人も同時期に設立され、北部市場の冷蔵・冷凍保管機能等を担ってきました。
- ・北部市場は開場後、取扱量を順調に伸ばし、業界から新たな冷蔵庫建設の強い要望があったため、当該法人が金融機関からの借り入れにより、平成9年に3号棟冷蔵庫を建設し対応を行いました。高齡化の進展や、市場経由率の減少、消費者の嗜好の変化などの影響で、市場取扱量は減少を続け、それに伴い当該法人の売上も減少しました。
- ・そのため、3号棟冷蔵庫建設にかかる借入金の返済も厳しくなり、平成22年、市は当該法人の経営改善に向けた検討委員会を立ち上げ「川崎冷蔵株の経営改善に向けて(川崎冷蔵株経営問題等検討委員会報告)」を報告しました。
- ・当該法人はそれを受けて、同年に「経営改善基本計画書」を策定し、現在も本計画に基づいた取組が進んでいます。
- ・現状、債務超過法人ですが、経営改善は順調に進んでおり、債務超過は平成33年度内には解消される見込みです。

##### 市としての財政支援、監査、評価の実施状況

###### 【財政支援の実施状況】

- ・市場機能の円滑な運営に必要な施設のため、一部施設について使用料の減免を行っています。

###### 【監査の実施状況】

- ・監査については、「財政援助団体等監査(出資団体も対象)」や「包括外部監査」等において、実施されています。
- ・平成26年度には「財政援助団体等監査」があり、当該出資に係る出納その他の事務、効率的な運営などについて適切な指導監督等を行っているか等について調査がありました。改善措置を要する事項として、契約書4件について、契約書での締結を行うべきところ、作成がされていないという指摘がありました。
- ・平成29年度には、使用料について「包括外部監査」があり、市場の使用料の算定や減免等について調査がありました。当該法人への減免について、その必要性や手続きに問題はないものの、当該法人に対する市の財政支援の状況を明瞭化するよう工夫すべきとする「意見」がありました。

###### 【評価の実施状況】

- ・評価については、本市の『出資法人の経営改善指針』に基づき、当該法人が策定した『出資法人経営改善計画』について、毎年度、点検評価(進捗管理)を実施し、公表しています。
- ・概ね順調に推移しており、行政サービスコストもマイナス(=市の財政負担がない)を維持しています。

#### (2) 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

- ・当該法人は平成22年に「経営改善基本計画書」を策定し、経営改善は順調に進んでいることから、今後も本計画に基づき、取組を進めていきます。

#### (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

- ・平成22年に当該法人が策定した「経営改善基本計画書」に基づき、料金改定や空き施設解消に向けた場外事業者への営業活動強化等の売上向上策、委託費の見直しや賃金カットなどの経営改善策を実施しました。
- ・平成24年の電気料金の大幅値上げに際し、保管賃の改定と効率的な運用による動力費の抑制等の経費削減策などに取り組んできました。
- ・平成24年には、金融機関と借入金の返済スケジュールを見直し、経営の安全性を確保しています。
- ・本計画の進捗管理やこれら経営改善の取組を検証するため、「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を設置し、本委員会を年2回開催しています。
- ・今後は、市場経由率が低下し、市場内事業者の利用は減少傾向にあることから、場内事業者の利用状況を踏まえながら場外事業者の利用促進を図る等、売上の維持・拡大と経費節減を進め、経常利益を確保し借入金の返済を確実に実施していきます。

##### 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

- ・当該法人による経営改善は順調に進んでおり、債務超過は平成33年度内には解消される見込みです。
- ・本市としては、引き続き「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」等を通じて、当該法人が策定した「経営改善基本計画書」の進捗管理や経営改善の取組を検証しながら、当該法人の経営改善を側面的に支援していきます。

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)  
(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)

殿

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)

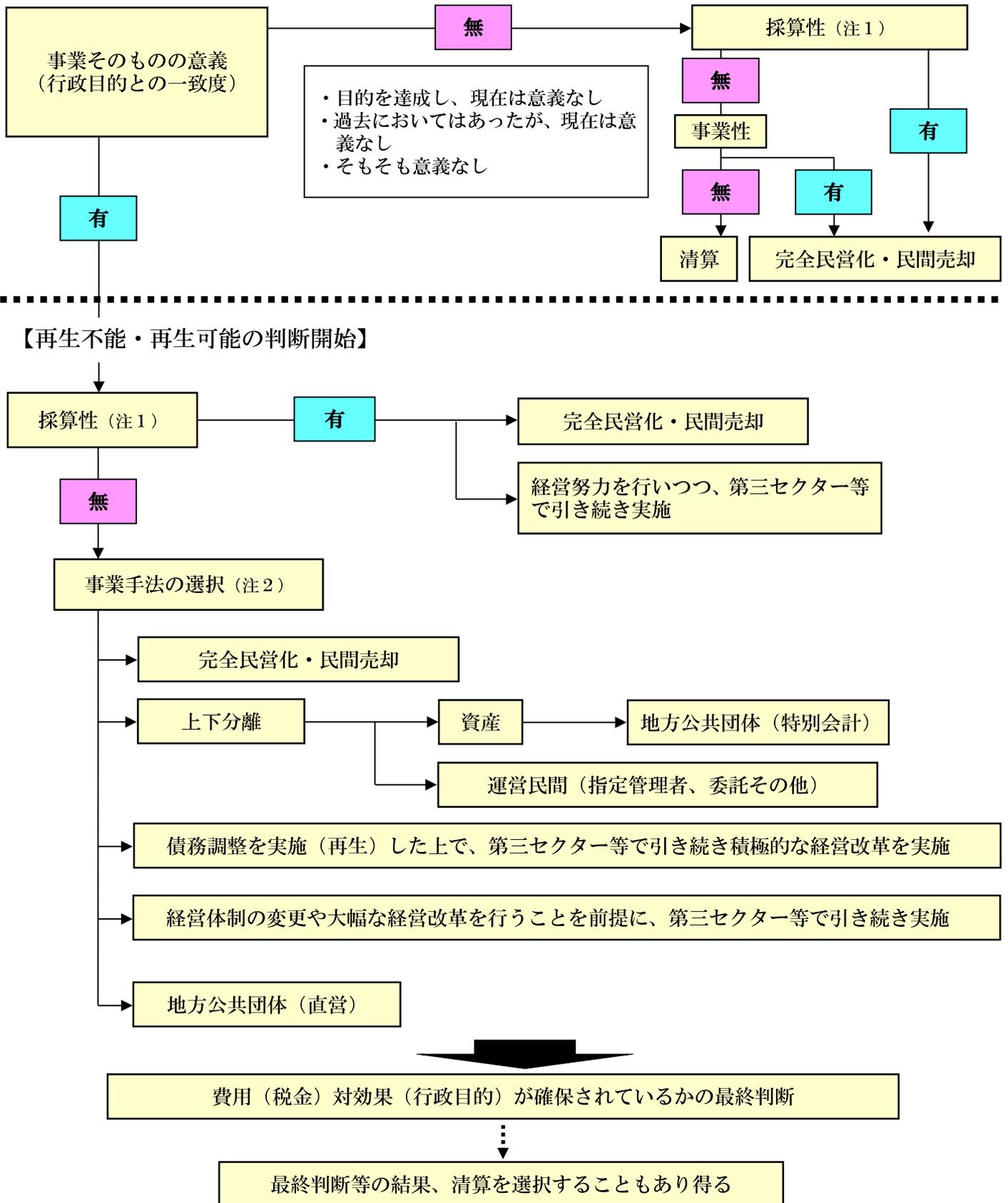
6 法人の財務状況

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。