

総務委員会資料

所管事務の調査（報告）

かわさき市民放送株式会社「次期 経営改善及び
連携・活用に関する方針案」の策定について

資料 かわさき市民放送株式会社「経営改善及び
 連携・活用に関する方針」

参考資料 次期「出資法人の経営改善及び連携・活用
 に関する方針案」の策定について

令和4年2月9日

総務企画局

次期「経営改善及び連携・活用に関する方針案」 (令和4(2022)年度～令和7(2025)年度)

法人(団体名)	かわさき市民放送株式会社	所管課	総務企画局シティプロモーション推進室
---------	--------------	-----	--------------------

経営改善及び連携・活用に関する方針			
法人の概要			
1 法人の事業概要			
・放送法に基づく超短波放送事業			
・放送番組の制作及び販売			
・出版および録音事業			
・音盤の製作および販売			
・映画会、音楽会、講演会等の企画と実施			
・放送に関する人材の育成のための教育事業			
・防災関連用品の企画、販売			
・前記各号に関連附帯する事業			
2 法人の設立目的			
上記事業を行うことを目的とします。			
3 法人のミッション			
地域社会に密着した、市民が主人公のコミュニティFMとして、川崎市の豊かなまちづくり、市民生活の安心安全に貢献します。			

本市施策における法人の役割			
・市民生活に必要な地域の情報や市の魅力情報をタイムリーに提供します。			
・市民が発信する情報を通じ、地域のコミュニティづくりに貢献します。			
・災害時における緊急放送の担い手となります。			

法人の取組と関連する市の計画	市総合計画上関連する政策等	政策	施策
		政策5－1 参加と協働により市民自治を推進する	施策5－1－2 迅速で的確な広報・広聴と市民に開かれた情報共有の推進
	関連する市の分野別計画	川崎市地域防災計画	

現状と課題			
1 現状			
・市内唯一のコミュニティFM局として、市政情報や安全・防災等の生活に役立つ情報から、音楽・芸術・スポーツ等の文化的な情報まで、地域密着の放送を継続しています。			
・コロナ禍のなか、スタジオ出演の人数制限を実施する一方で、電話出演を積極的に取り入れ、継続して地域のコミュニティづくりに貢献しています。			
・令和元年台風19号の際の特別放送の実施やコロナ関連情報の随時発信など、災害時等には市民が必要とする地域のきめ細かい情報を迅速かつ的確に放送できるよう備えています。			
・平成29年度以降、継続して営業利益を確保しています。			
・AIアナウンサーを導入し、天気予報等の情報を発信しており、災害時には、長時間の放送にも備えることができています。			
2 課題			
・高単価で販売可能な生放送枠はほぼ完売しており、放送収入を増収するには実勢価格の値上げが必要になります。また、メディアの多様化によりラジオへの広告出演は減少をしている中で値上げは厳しい状況です。また、今後も放送外収入の拡大にも取り組むなど、安定経営を継続していくことが求められています。			
・災害時等における緊急放送の担い手として期待される役割は、近年の異常気象や新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえ、一層重要になってきており、少人数で24時間365日災害時等に備える体制の構築が急務であるといえます。			
・近年、放送局がある中原区を中心に川崎市では若い世代の転入者が多くなっていますが、そういった新しい市民に対する認知度向上が課題となっています。			

取組の方向性			
1 経営改善項目			
市内に特化した地域情報、災害情報などの提供というコミュニティFMとしての役割を一層発揮していくとともに、引き続き、適正なコスト管理やスポンサー獲得に向けた積極的な営業活動を行い、本市に依存しない財務体質の確立を図ります。また、市民と地域をつなぎ、街が盛り上がる番組制作やSNSと連動した情報発信などを行い、認知度の向上を図ります。			
2 連携・活用項目			
・市内唯一のコミュニティFMとして、広域ラジオやテレビなどのメディアではカバーしきれない市民向けのきめ細やかな情報を発信できることから、市政情報や地域安全・防災等の生活に役立つ情報、音楽・芸術・スポーツ・イベントなどの市の魅力情報の発信を行います。			
・リモート出演等、新しい生活様式に合わせ、引き続き市民が出演し情報発信ができる環境を作ります。			
・災害時には、川崎市地域防災計画に規定されている重要な情報媒体として、総務企画局危機管理室と連携を図りながら、災害応急・復旧時に市民に不可欠な情報を的確かつタイムリーに放送します。			

法人(団体名)	かわさき市民放送株式会社	所管課	総務企画局シティプロモーション推進室
---------	--------------	-----	--------------------

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

身近で役立つ魅力的な番組や地域安全・防災情報を提供するとともに、放送事業を中核とした収益の確保を図り、市に依存しない経営を目指します。

- ・市内唯一のコミュニティFMとして、地域の話題や、行政・イベント・交通等の地域に密着したきめ細かな情報を提供し、自社ワイド番組での情報発信を強化します。
- ・音楽・スポーツ等、魅力ある番組制作を行うとともに、市民の放送参加や番組出演についても積極的に推進します。
- ・災害時における緊急放送の担い手としての役割を果たすため、定期的に緊急割込放送の訓練を実施するとともに、防災意識の啓発に向けた番組の放送を一層強化します。
- ・新規番組等の獲得に合わせて、放送料金の実勢価格の値上げ及び放送外事業の開拓拡大に取り組み、継続的な収益確保に努めます。
- ・新たに転入してきた市民(特に若い世代)に対する認知度を向上させるため、SNS等を活用した情報発信を積極的に行います。

本市施策推進に向けた事業計画

取組 No.	事業名	指標		現状値	目標値					
				令和2 (2020)年度	令和4 (2022)年度	令和5 (2023)年度	令和6 (2024)年度	令和7 (2025)年度	単位	
①	放送事業	地域情報の発信件数		2,965	3,000	3,220	3,430	3,640	件	
		市民の放送参加人数		759	802	845	887	930	人	
		防災啓発番組の放送回数		162	165	170	175	185	回	
		事業別の行政 サービスコスト	本市財政支出 (直接事業費)	36,617 (39,521)	35,181 (40,993)	33,802 (42,491)	32,478 (42,445)	31,208 (41,116)	千円	

経営健全化に向けた事業計画

取組 No.	項目名	指標	現状値	目標値					
			令和2 (2020)年度	令和4 (2022)年度	令和5 (2023)年度	令和6 (2024)年度	令和7 (2025)年度	単位	
①	市に依存しない経営体制 の確立	営業費用のうち市財政支出額 の占める割合	52.9	50.3	47.0	45.1	44.0	%	
		営業収益(市財政支出額を除く。)の推移	37,668	36,883	38,089	39,889	41,089	千円	

業務・組織に関する計画

取組 No.	項目名	指標	現状値	目標値					
			令和2 (2020)年度	令和4 (2022)年度	令和5 (2023)年度	令和6 (2024)年度	令和7 (2025)年度	単位	
①	認知度の向上	認知度向上のための情報発信件数	50	300	375	450	500	件	

法人(団体名)	かわさき市民放送株式会社	所管課	総務企画局シティプロモーション推進室
---------	--------------	-----	--------------------

2. 本市施策推進に向けた事業計画①

事業名			放送事業						
現状			市民の身近な放送局として、市提供番組枠外においても市民に役立つ情報の提供や市民の番組出演を積極的に実施しています。防災関連放送については、コミュニティFMの最大のミッションとして取り組んでいます。市委託料の逡減に対し、市委託料以外の民間等の売上増により事業収益の確保に努めています。						
行動計画			ワイド番組(自社放送枠)内で、地域密着情報の発信、ニーズの高い市政情報の発信や市民の放送参加を可能な限り拡大します。また、防災関連については市と連携した訓練や防災啓発番組等の強化を推進します。						
スケジュール			現状値	目標値					
			R2年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	単位	
指標	1	地域情報の発信件数	2,965	3,000	3,220	3,430	3,640	件	
		説明 自社ワイド番組での地域情報発信件数							
	2	市民の放送参加人数	759	802	845	887	930	人	
		説明 自社ワイド番組出演の市民の人数							
	3	防災啓発番組の放送回数	162	165	170	175	185	回	
		説明 防災訓練放送及び防災啓発番組等の回数							
	4	事業別の行政サービスコスト	36,617 (39,521)	35,181 (40,993)	33,802 (42,491)	32,478 (42,445)	31,208 (41,116)	千円	
		説明 本市財政支出(直接事業費)							

3. 経営健全化に向けた事業計画①

項目名			市に依存しない経営体制の確立					
現状			令和2年度決算における営業費用のうち市財政支出額の占める割合は52.9%と前年度比で減少し、市財政支出額を除く営業収益の額は37,668千円と前年度比で増加しています。					
行動計画			引き続き、スポンサー獲得に向けた積極的な営業活動により、放送枠・スポットCM等の販売を強化するだけでなく、朗読セミナーなど、放送外の収益も確保するとともに、適正なコスト管理により、費用を縮減します。					
スケジュール			現状値	目標値				
			R2年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	単位
指標	1	営業費用のうち市財政支出額の占める割合	52.9	50.3	47.0	45.1	44.0	%
		説明 営業費用(売上原価、販売費及び一般管理費)に占める市財政支出額の比率						
	2	営業収益(市財政支出額を除く。)の推移	37,668	36,883	38,089	39,889	41,089	千円
		説明 営業収益から市財政支出額を除いた額						

4. 業務・組織に関する計画①

項目名			認知度の向上					
現状			市内の認知度は必ずしも高いとは言えず、放送サービスを安定的に提供するための収益確保に向けて、認知度向上への取組の推進が求められています。					
行動計画			ホームページやSNS等を活用し、認知度向上に資する情報発信の強化を推進します。その取組の中で、アウトカム指標(アクセス数、SNSフォロワー数等)を参考にしながら発信する情報内容の改善等を図ります。					
スケジュール			現状値	目標値				
			R2年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	単位
指標	1	認知度向上のための情報発信件数	50	300	375	450	500	件
		説明 HPやSNS等を活用した情報発信件数						

法人(団体名)	かわさき市民放送株式会社	所管課	総務企画局シティプロモーション推進室
---------	--------------	-----	--------------------

(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	単位	目標値の考え方
				令和2 (2020)年度	令和7 (2025)年度		
放送事業							
1	地域情報の発信件数		法人の役割として、「市民生活に必要な地域の情報や市の魅力情報をタイムリーに提供」することが求められるため、スポンサーに提供していない自社の放送番組内で、できるだけ地域情報の発信を行った件数を指標とします。	2,965	3,640	件	平日に放送される自社ワイド番組（1日約7時間）について、1時間当たり2件の情報発信を目指し、7時間×2件×5日×52週を目標とします（参考 H29:1,690件、H30:2,354件、R1:2,743件、R2:2,965件）。
	算出方法	自社ワイド番組での地域情報の発信件数					
2	市民の放送参加人数		法人のミッションに、「地域社会に密着した、市民が主人公のコミュニティFM」であることが含まれていることから、市民の放送参加人数を指標とします。	759	930	人	ソーシャルディスタンスやリモートワークといった新しい生活様式が定着しつつあり、スタジオに多くの方を招きづらい状況が続くことを踏まえ、1回当たり15分から30分の出演時間を想定し、自社ワイド番組の編成を考慮した1週間当たり17名から18名の出演人数（52週換算だと884名から936名）を確保するための目標値としています（参考 H29:442件、H30:1,314件、R1:1,091件、R2:759件）。
	算出方法	自社ワイド番組出演の市民の人数					
3	防災啓発番組の放送回数		市民向けのきめ細やかな情報を発信できるメディアとして、災害時の放送が川崎市地域防災計画にも盛り込まれていることから、平時から防災啓発番組等を積極的に放送することで、当該放送回数をその成果を測るための指標とします。	162	185	回	毎週放送の防災啓発番組、毎月の割込放送訓練、市や区の防災訓練の中継に加え、新たな防災啓発番組等の放送を目指した数値としています（参考 H29:119件、H30:122件、R1:149件、R2:162件）。
	算出方法	防災訓練放送及び防災啓発番組等の回数					
4	事業別の行政サービスコスト		放送事業に係る費用に対してどの程度本市から費用が発生しているのかを明らかにするものです。	36,617 (39,521)	31,208 (41,116)	千円	安定的な放送サービス提供のために必要な設備投資等を行いつつ、社全体での営業活動を強化することにより、市委託料以外の売上げを確保し、もって年間4%弱の市財政支出額の逡減を図ることを目標としています（参考 H29:41,396千円、H30:39,937千円、R1:38,234千円、R2:36,617千円）。
	算出方法	本市財政支出（直接事業費）					

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	単位	目標値の考え方
			令和2 (2020)年度	令和7 (2025)年度		
市に依存しない経営体制の確立						
1	営業費用のうち市財政支出額の占める割合		52.9	44.0	%	市の委託料を減らし、その分を認知度向上の取組や積極的な営業活動等による市以外からの収益増により、営業費用を賄っていくことで、営業費用に占める市財政支出額の比率を令和2年度の現状値から9%弱引き下げることを目標としたもの(参考 H29:60.3%、H30:56.3%、R1:56.6%、R2:52.9%)。
	算出方法	営業費用(売上原価、販売費及び一般管理費)に占める市財政支出額の比率				
2	営業収益(市財政支出額を除く。)の推移		37,668	41,089	千円	認知度向上の取組や積極的な営業活動等による市以外からの営業収益を令和4年度以降、年120～180万円の範囲で引き上げることを目標としたもの(参考 H29:39,619千円、H30:40,170千円、R1:39,004千円、R2:37,667千円)。
	算出方法	営業収益から市財政支出額を除いた額				
業務・組織に関する計画						
指標		指標の考え方	現状値	目標値	単位	目標値の考え方
			令和2 (2020)年度	令和7 (2025)年度		
認知度の向上						
1	認知度向上のための情報発信件数		50	500	件	ホームページや公式ツイッターなどSNS等を活用した情報発信を強化し、現状の10倍程度までの発信数を目標とします(R2から統計開始)。
	算出方法	ホームページ及びSNS等での情報発信件数				
		ホームページや公式ツイッターなどSNS等を活用した情報発信件数により、認知度向上を測る指標とします。				

5. 財務見直し

			現状	見込み					
収支及び財産の状況(単位:千円)			令和2(2020)年度	令和3(2021)年度	令和4(2022)年度	令和5(2023)年度	令和6(2024)年度	令和7(2025)年度	
損益計算書	営業収益		74,285	73,092	72,064	71,891	72,367	72,297	
	営業費用(売上原価)		39,521	41,187	40,993	42,491	42,445	41,116	
	営業費用(販売費及び一般管理費)		29,709	29,114	29,010	29,384	29,626	29,868	
	うち減価償却費		4,861	4,866	3,901	4,927	4,409	3,080	
	営業損益		5,055	2,791	2,061	16	296	1,313	
	営業外収益		24	16	16	16	16	16	
	営業外費用								
	経常損益		5,078	2,807	2,077	32	312	1,329	
	税引前当期純利益		5,078	2,807	2,077	32	312	1,329	
	税引後当期純利益		3,602	2,066	1,529	23	230	978	
貸借対照表	総資産		175,372	179,416	180,426	181,196	182,163	183,843	
	流動資産		97,015	102,913	107,812	105,212	108,741	111,976	
	固定資産		78,357	76,503	72,614	75,984	73,422	71,867	
	総負債		10,388	12,366	11,847	12,594	13,331	14,033	
	流動負債		4,773	6,104	4,901	4,964	5,017	5,035	
	固定負債		5,615	6,262	6,946	7,630	8,314	8,998	
	純資産		164,984	167,050	168,579	168,602	168,832	169,810	
	資本金		140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	
	剰余金等		24,984	27,050	28,579	28,602	28,832	29,810	
主たる勘定科目の状況(単位:千円)			令和2(2020)年度	令和3(2021)年度	令和4(2022)年度	令和5(2023)年度	令和6(2024)年度	令和7(2025)年度	
	営業収益	放送収入	67,804	69,530	68,064	67,891	67,767	67,697	
	営業収益	経常費用(売上原価+販管費+営業外費用)	69,230	70,301	70,003	71,875	72,071	70,984	
	総資産	現金・預金	88,266	92,198	100,144	97,560	101,046	104,287	
	総負債	有利子負債(借入金+社債等)							
本市の財政支出等(単位:千円)			令和2(2020)年度	令和3(2021)年度	令和4(2022)年度	令和5(2023)年度	令和6(2024)年度	令和7(2025)年度	
補助金									
負担金									
委託料			36,617	36,617	35,181	33,802	32,478	31,208	
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)			77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	
(市出捐率)			55.0%	55.0%	55.0%	55.0%	55.0%	55.0%	
財務に関する指標			令和2(2020)年度	令和3(2021)年度	令和4(2022)年度	令和5(2023)年度	令和6(2024)年度	令和7(2025)年度	
流動比率(流動資産/流動負債)			2032.7%	1686.0%	2199.8%	2119.5%	2167.5%	2224.0%	
有利子負債比率(有利子負債/純資産)									
経常収支比率(経常収益/経常費用)			107.3%	104.0%	103.0%	100.0%	100.4%	101.9%	
純資産比率(純資産/総資産)			94.1%	93.1%	93.4%	93.0%	92.7%	92.4%	
経常費用に占める市財政支出割合 (〔補助金+負担金+委託料+指定管理料〕/経常費用)			52.9%	52.1%	50.3%	47.0%	45.1%	44.0%	
経常収益に占める市財政支出割合 (〔補助金+負担金+委託料+指定管理料〕/経常収益)			49.3%	50.1%	48.8%	47.0%	44.9%	43.2%	
法人コメント						本市コメント			
現状認識			今後の見通し			今後の見通しに対する認識			
【営業収益】 依然として新型コロナウイルス感染症の影響が残っている状況の中、長年の取引関係や他局・他媒体との競争もあるため、放送料金の値上げ等により営業収益の上積みを図るのは厳しい状況です。また、新規スポンサー獲得も夜間等の収録放送枠に限定されることになり、増収も限定的です。 【売上原価及び販管費】 効率的な業務運営を図りつつ原価及び販管費の低減に努めていますが、放送環境の強化に資する設備投資は一定の間隔で行っていく必要があります。放送設備関係は対応年数を超えて利用している機器もあり、故障等により突発的な費用が発生する可能性もあります。 【固定資産】 効率的な業務運営を行うための省力化投資や防災放送の強化に資する投資に関しては積極的に進めていくべきと認識しています。			【営業収益】 中長期的には、放送外収入などの収益源を模索していく必要があります。 【売上原価及び販管費】 ＜売上原価＞ 短期的(1～2年)には機器の補修や修繕に定期的に費用が発生します。長期的(3～5年)には数百万レベルでの機器の更新投資が必要になるため、その部分の減価償却費や租税公課等が増加する可能性があります。 ＜販管費＞ 人員増や大きな広告投資も行う予定はないので大きな変動はない見込みですが、売上や利益の状況をみながら社員やアルバイト、パーソナリティの待遇改善を図っていきたいので、その部分の費用は増加する見込みです。 【固定資産】 長期的(3～5年)には数百万レベルでの機器の更新投資が必要になります。			今後も新型コロナウイルス感染症による影響が続くものと予想されますが、新番組のスポンサー獲得や放送料金の実勢価格の見直しのほか、朗読セミナーの開催など放送外事業の開拓拡大など、営業収益の向上に向けて、取組を一層進めることを期待します。 また、安定的な放送サービス提供のために必要な設備投資等を行いつつ、適正なコスト管理を実施し、更なる費用削減に努めることを期待します。 本市においても、法人と連携しながら、市に依存しない経営体制の確立に向けた取組を進めてまいります。			

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」の策定について

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）⇒ 1,391百万（R2（2020）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・活用に関する方針案」の策定について

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なりスク、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・活用に関する方針案」の策定について

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3期プログラム」上の位置づけ

出資法人の経営改善及び連携・活用については、行財政改革第3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「各出資法人の経営目標の設定・評価・公表プロセスをより適切に行うこと」を明確化している。

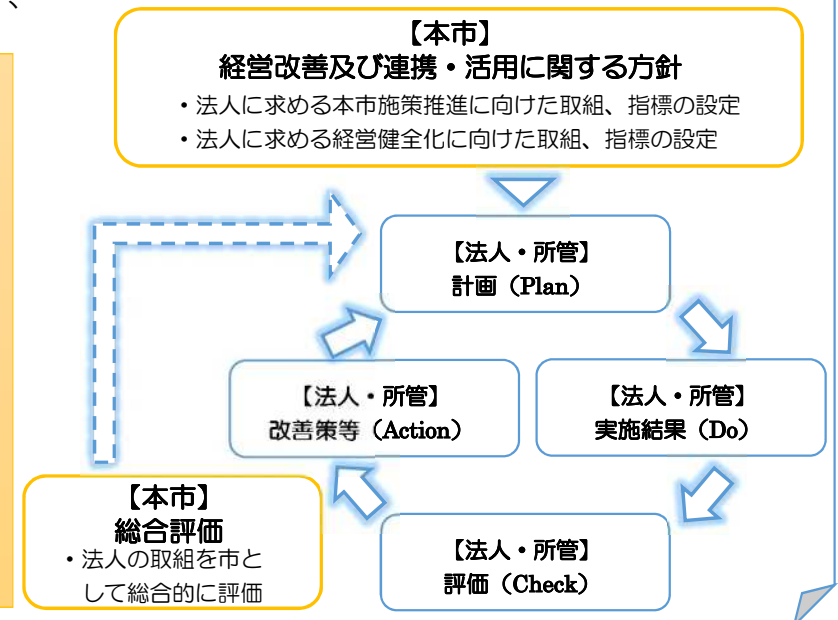
- ・社会経済環境や市民ニーズの変化などを踏まえながら、引き続き、出資法人の役割を確認していくとともに、その設立目的やミッション等を振り返りつつ、出資法人の効率化や経営健全化と連携・活用との両立に取り組む。
- ・各出資法人の経営目標の設定・評価・公表プロセスをより適切に行うことにより、市民サービスの向上や効率的・効果的な事業運営の実現を図る。

■「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。

- ・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。

【PDCAサイクル】



次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」の策定について

1 方針策定の趣旨

(参考資料) 対象出資法人

No.	所管局名	所管部署名	法人名
1	総務企画局	シティプロモーション推進室	かわさき市民放送(株)
2	財政局	資産管理部資産運用課	川崎市土地開発公社
3	市民文化局	市民生活部多文化共生推進課	(公財)川崎市国際交流協会
4		コミュニティ推進部市民活動推進課	(公財)かわさき市民活動センター
5		市民文化振興室	(公財)川崎市文化財団
6		市民スポーツ室	(公財)川崎市スポーツ協会
7	経済労働局	産業振興部金融課	川崎市信用保証協会
8		産業振興部商業振興課	川崎アゼリア(株)
9		産業政策部企画課	(公財)川崎市産業振興財団
10		中央卸売市場北部市場管理課	川崎冷蔵(株)
11	健康福祉局	保健所環境保健課	(公財)川崎・横浜公害保健センター
12		長寿社会部高齢者在宅サービス課	(公財)川崎市シルバー人材センター
13		障害保健福祉部障害者社会参加・就労支援課	(公財)川崎市身体障害者協会
14	こども未来局	こども支援部こども家庭課	(一財)川崎市母子寡婦福祉協議会
15	まちづくり局	総務部庶務課	(一財)川崎市まちづくり公社
16		総務部庶務課	みぞのくち新都市(株)
17		住宅政策部住宅整備推進課	川崎市住宅供給公社
18	建設緑政局	緑政部みどりの管理課	(公財)川崎市公園緑地協会
19	港湾局	港湾経営部経営企画課	川崎臨港倉庫埠頭(株)
20		港湾経営部経営企画課	かわさきファズ(株)
21	消防局	予防部予防課	(公財)川崎市消防防災指導公社
22	教育委員会	学校教育部健康給食推進室	(公財)川崎市学校給食会
23		生涯学習部生涯学習推進課	(公財)川崎市生涯学習財団

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」の策定について

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)				2. 本市施策推進に向けた事業計画①										資金計画表 [平成30年度～令和3年度]					
法人名(団体名)	所管課	1. 本市が法人に求める経営改善及び連携・活用に関する計画 4カ年計画の目標		事業名		指標		現状値		目標値		決算		予算		計画			
法人の概要		本市施策における法人の役割		取組No.	事業名	指標	現状値	目標値	現状値	目標値	現状値	目標値	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		
経営改善及び連携・活用に関する方針 (1) 法人の事業概要 (2) 法人の設立目的 (3) 法人のミッション		本市施策における法人の役割 市総合計画と連携する計画等 分野別計画		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		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		資金計画表 法人名 項目 収入 支出 投資収支 財務収支		経営改善及び連携・活用に関する方針 (1) 経営改善項目 (2) 本市における法人との連携・活用		資金計画表 法人名 項目 収入 支出 投資収支 財務収支		資金計画表 法人名 項目 収入 支出 投資収支 財務収支		資金計画表 法人名 項目 収入 支出 投資収支 財務収支		資金計画表 法人名 項目 収入 支出 投資収支 財務収支	

1 頁

2 頁

3 頁～

最終頁

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」の策定について

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（2018）年度～令和2（2020）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感染症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感染症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（後掲・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が困難な場合には、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・活用に関する方針案」の策定について

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（2018）年度～令和2（2020）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、存続意義等を踏まえつつ、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・組織に関す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（後掲・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、現行の指標の他に総量と差分といったような視点も加え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観点から、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（後掲・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感染症の影響からの回復傾向や行動変容等を事業ごとに整理した上で、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時期を想定し、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・活用に関する方針案」の策定について

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・こ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						取組評価時の財務状況の記載項目				
【平成30年度～令和3年度】										
法人名						●法人情報				
	(単位:千円)					(1)財務状況				
	項目	決算	予算	計画		収支及び財産の状況(単位:千円)	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
		平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	(一般正味財産増減の部)				
経常収支	収入					正味財産増減の部				
	事業収入					経常収益				
	営業増減増加高					当期経常増減額				
	補助金収入					当期一般正味財産増減額				
	委託費収入					(指定正味財産増減の部)				
	寄付金収入					当期指定正味財産増減額				
	雑収入					正味財産期末残高				
	その他収入					総資産				
	...					流動資産				
	経常収入合計	0	0	0	0	固定資産				
投資収支	支出					負債				
	事業費					流動負債				
	管理費					固定負債				
	減価償却費(△)					正味財産				
	貸倒引当金繰入(△)					一般正味財産				
	退職給付引当金繰入(△)					指定正味財産				
	営業増減増加高(△)					エラーチェック				
	法人税等支払					本市の財政支出等(単位:千円)	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
	...					補助金				
	経常支出合計	0	0	0	0	委託料				
財務収支	経常収支	0	0	0	0	指定管理料				
	固定資産取得支出					貸付金(年度末残高)				
	固定資産売却収入					損失補償・債務保証付債務(年度末残高)				
	...					出捐金(年度末状況)				
	投資等収支	0	0	0	0	(市出捐率)				
	借入れによる収入					財務に関する指標	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
	借入金償還による支出					流動比率(流動資産/流動負債)				
	利息/配当金の支払					正味財産比率(正味財産/総資産)				
	財務収支	0	0	0	0	正味財産利益率(当期正味財産増減額/正味財産)				
	現金預金増加高	0	0	0	0	総資産回転率(経常収益/総資産)				
	期首現金預金					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)				
	期末現金預金	0	0	0	0	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・活用に関する方針案」の策定について

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

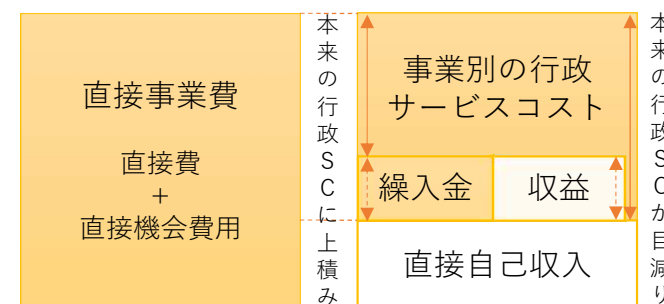
次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」の策定について

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。直接事業費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。
- ・直接事業費は「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（市有財産の減免等）を受けている場合に、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＝直接事業費－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、正確に支出額を表せないことがあった。
- ・「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、直接事業費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」には、実際に費用が生じていない機会費用は計算上積み上げないものの、そのあり方は別途適切に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・活用に関する方針案」の策定について

2 方針策定の考え方

(参考資料4) 川崎市行財政改革推進委員会の審議結果(方針策定にいただいた主な意見とその対応状況)

開催回数・年月日	主な意見要旨	対応状況
第1回委員会 (2021.5.13)	①指標の確認における総量と差分といった視点について ②法人の業務内容による目標設定等における新型コロナウイルス感染症の影響の類型化について ③経営状況の見通しにおける新型コロナウイルス感染症の影響をどのように適切に補正するかについて ④法人のビジョンと経営状況の見通しをつなげて構想する必要性について ⑤各出資法人の存続意義を定期的に見直す必要性について ⑥目標変更の基準の明確化、透明化の必要について	①方針策定の考え方の対応方針に、<u>指標の検討の視点として総量と差分の考え方を追加</u> ②目標値の設定について、<u>新型コロナウイルス感染症の影響からの回復等を事業ごとに整理することを明確化</u> ③経営状況の見通しについては、直近5か年の推移の確認と次期取組期間における財務的な動きを踏まえる中で、新型コロナウイルス感染症の影響も適切に補正するよう所管局と共有 ④経営健全化に向けた取組項目については、各法人の経営状況の見通しを考慮の上、策定することを想定 ⑤法人の役割の確認にあたっては、<u>その存続意義も踏まえて行うことを明示</u> ⑥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や指定管理事業の指定期間の更新等の時期を想定
第2回委員会 (2021.12.24)	①行政サービスコストや機会費用の考え方への理解について ②各法人の役割の確認における時代の変化への考え方が整理されているかについて(土地開発公社、文化財団等) ③新型コロナウイルス感染症への現状認識と取組の方向性の記載について(国際交流協会等) ④現状値を下回る目標値の設定理由について(国際交流協会等) ⑤産業振興財団の財団全体の収益の目標値の設定根拠について ⑥公害保健センターの業務・組織に関する計画の指標名について ⑦公園緑地協会の収益事業の今後の方向性について ⑧公園緑地協会の存続意義と提供するサービスのあり方の判定時期について ⑨目標変更の可能性の明示と運用について	①本市財政支出を直接的に捉えながらも、<u>直接事業費に占める割合や直接自己収入の獲得、機会費用も別途適切に加味していく必要を改めて周知</u> ②法人の役割の確認にあたっては、社会経済環境や市民ニーズの変化などを踏まえながら、引き続き行っていくことを再確認 ③新型コロナウイルス感染症に対する現状認識と取組の方向性の記載が不足している法人については、その内容を追加 ④⑤各事業計画の行動計画に理由の概略と指標一覧の目標値の考え方に理由の詳細を明示 ⑥公害保健センターの業務・組織に関する計画の指標名を修正 ⑦⑧公園緑地協会の存続意義と提供するサービスのあり方、収益事業の今後の方向性については、次期取組期間中に考え方を整理する旨を明示 ⑨目標変更については、可能性があるものを予め明示するが、予見しえない場合についても、公平・公正に運用がされるよう留意

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」の策定について

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。

