

総務委員会資料

2 所管事務の調査（報告）

（3）川崎アゼリア株式会社「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 1 次期「経営改善及び連携・活用に関する方針案」（川崎アゼリア株式会社）

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10日

経 済 労 働 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)	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局産業振興部商業振興課
---------	------------	-----	-----------------

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 川崎駅前の立地を生かして次の事業を通じて、商業施設としてのイメージアップや集客の向上を図ります。 (1)公共地下歩道、公共地下駐車場、店舗等の管理運営事業、(2)不動産賃貸業、(3)駐車場業・広告業・催事事業等			
2 法人の設立目的 市民が安全で快適に利用できる公共地下歩道や公共駐車場を適切に維持管理するとともに、川崎駅周辺の各大型商業施設及び商店街と地下空間で繋がり、魅力的な商業施設として運営することで、川崎駅周辺市街地における商業活性化の中核的な役割を担います。			
3 法人のミッション ・川崎駅周辺商業施設の集客を高め、中心的な商業施設として活動します。 ・川崎市のイメージアップに資する明るく楽しい地下空間を創出します。 ・公共地下歩道を設け、川崎駅前広場の人車分離により歩行者の安全性を確保します。 ・公共地下駐車場の管理・運営により、川崎駅周辺の道路交通の円滑化や都市機能の維持・増進に努めます。 ・災害時における一時滞在施設としての対応や地域等と連携したイベント等の実施により、地域社会に貢献します。			
本市施策における法人の役割			
1 周辺の各大型商業施設や商店街と地下空間で繋がるメリットを活かし、魅力的な商業施設として運営することで、川崎駅周辺における集客や回遊性の向上、賑わいの創出を図ります。また、川崎駅周辺の開発動向等に対応しながら、当該エリアの中心的な商業施設として商業活性化を推進します。			
2 川崎駅前広場の人車分離により歩行者の安全性を確保するため、市民が安全で快適に通行できる公共地下歩道を管理・運営するとともに、道路交通の円滑化や都市機能の維持・増進を図るため、公共地下駐車場を適切に管理運営します。			
3 災害時における一時滞在施設として、防災訓練等により対応力を向上させるとともに、近隣商店街や行政、被災地域等と連携したイベント等に取り組むことにより、地域社会に貢献します。			
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 政策4－1 川崎の発展を支える産業の振興	施策 施策4－1－2 魅力と活力のある商業地域の形成
	関連する市の分野別計画	かわさき産業振興プラン【平成28(2016)年度-令和7(2025)年度】	
現状と課題			
1 現状 ・昭和61(1986)年10月から川崎駅東口駅前広場地下で地下街『アゼリア』を管理・運営しており、地下1階に約150店舗で構成する商業ゾーンと地下歩道・広場、地下2階に自動車347台、バイク15台収容の自走式駐車場ゾーン、これらに付帯する機械室等を配置して、地域経済活性化、駅前広場周辺の利便性・回遊性向上に寄与しています。 ・川崎市から東口駅前広場施設等の維持管理を受託し、川崎駅前の地下、地表一体となった総合的管理業務を効率的・効果的に行っています。 ・「安全・安心かつ快適に買い物やサービスを楽しんで頂ける施設・空間づくり」を実践していくため、計画的な施設整備及び施設更新を実施することはもとより、施設の集客力を高める施策として魅力的かつ収益性の高い店舗の誘致に努める必要があり、大規模リニューアル工事を実施し、平成28(2016)年3月にオープンしました。 ・平成30(2018)年に収支改善計画を策定し、経費の削減に努めるとともに、店舗の入替などにより店舗売上増に取組んできました。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響により、現状、同計画を下回っていることから、引き続き、収支の改善に取り組んでいます。 ・新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、国等による行動制限や在宅勤務の広がり等により人流が減少するとともに、ECが一層発展する等、法人を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。			
2 課題 ・新生アゼリアの店舗施設運営において、「ライフシアモール」の理念のもとに、川崎アゼリアの将来にわたる持続的発展に向けた施設運営を行うため、日々の店舗管理、店舗指導を的確に行い、強固な販売体制を築き、売上増を目指すとともに、リニューアルコンセプトに添ったリーシングを遂行し、各ゾーンに最適なテナントミックスを実現することにより施設全体の活性化、店舗売上の向上を図っていくこと ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、平成30(2018)年に策定した収支改善計画を見直し、新たな計画のもと施設全体の活性化を図り、収入の拡大、経費の縮減等の経営健全化に取り組むこと ・魅力的なセールや催事の開催、ポイント付与等、効果的なプロモーションの展開により、アゼリアのブランディングと店舗売上の促進を図るとともに、リニューアルに当たって策定したデザインの基準に則り、各テナントと共に、快適で心地良い施設環境、施設空間づくりを推進していくこと ・公共的な地下施設としての特性、役割を生かし、災害時の対応力の向上や地域と連携したイベント等の取組などにより、地域社会へ貢献すること			
取組の方向性			
1 経営改善項目 ・具体的な増収策、抜本的な経費の見直しによる収支改善の取組の推進 ・各ゾーンの最適なテナントミックスを実現することによる施設全体の活性化及び店舗売上の向上 ・効果的なプロモーションの展開による新生アゼリアのブランディングと店舗売上の促進 ・各テナントと連携した快適で心地良い施設環境、施設空間づくりの推進 ・勤務形態の合理化及び効率化並びに組織・機構の適正化の推進			
2 連携・活用項目 ・川崎駅周辺における集客や回遊性の向上、賑わいの創出、商業活性化の推進 ・市民が安全で快適に利用できる公共地下歩道及び公共地下駐車場の管理運営 ・災害時対応力の向上や地域と連携した取組等による地域社会への貢献			

法人(団体名)	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局産業振興部商業振興課
---------	------------	-----	-----------------

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

・ライフシアモールの理念のもとに、各テナントと共に、快適で心地良い施設環境、施設空間づくりを推進し、川崎アゼリアの将来にわたる持続的発展に向けた施設運営を行います。

・新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、平成30(2018)年に策定した収支改善計画を見直し、新たな計画のもと、顧客に支持される魅力ある店舗への入替や効果的なプロモーションの展開、イベント広場の活用等により施設全体の活性化を図り、店舗家賃収入等の増加に取組むとともに、委託費等の経費の縮減に取組むなど、経営の健全化に向けた対応を強化します。

・在宅勤務やWeb会議等のITを活用した業務の効率化、働き方の見直しなどに取組むとともに、適正な組織体制の構築を図ります。

・安全・安心・快適な公共地下歩道、公共地下駐車場、店舗設備環境等を提供します。

・計画的な施設・設備の整備・更新を進めるとともに、環境に配慮した施設整備及び維持管理を実施します。

・災害時対応力の向上や地域と連携した取組等により、アゼリアの公共的施設としての役割を的確に担うとともに、地域社会への貢献を一層推進します。

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					単位
				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		
①	施設環境整備事業	施設・設備の整備・更新計画の執行率		—	100	100	100	100	%	
		CO2排出量		7,638	8,212	8,129	8,047	7,966	t	
		通行者数		238.3	227.8	233.5	239.2	244.9	千人	
		事業別行政サービスコスト(①～③の事業合計)	本市財政支出(直接事業費)	269,620 (2,996,204)	279,958 (2,976,000)	279,958 (2,836,000)	279,958 (2,729,000)	279,958 (2,686,000)	千円	
②	店舗活性化推進事業	店舗レジ客数		8.7	9.2	9.8	10.9	10.9	百万人	
		店舗売上高		11,317	11,960	12,708	14,203	14,203	百万円	
③	地域社会への連携・貢献事業	防災関係訓練回数		3	3	3	3	3	回	
		近隣商店街・商業施設、行政等との連携イベント数、及び地方物産展実施回数		10	11	11	12	12	回	

経営健全化に向けた事業計画

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					単位
			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		
①	財務の改善	有利子負債額	6,959	5,795	4,967	4,139	3,311	百万円	
		有利子負債比率	127.6	127.8	115.4	96.1	75.8	%	
		営業収益成長率	-	1.8	3.3	7.5	7.5	%	
		売上原価低減率	-	△ 0.7	△ 5.3	△ 8.9	△ 10.4	%	

業務・組織に関する計画

取組 No.	項目名	指標	現状値	目標値					単位
			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		
①	効率的な組織の構築	従業員一人あたり営業収益(売上高)	76,213	77,571	78,714	81,943	81,943	千円	
		業務監査の実施回数	2	2	2	2	2	回	

法人(団体名)	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局産業振興部商業振興課
---------	------------	-----	-----------------

2. 本市施策推進に向けた事業計画①

事業名		施設環境整備事業					
現状		1 新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴う経営状況等を踏まえ、不急の施設・設備の整備・更新工事は一時休止をしている状況ですが、お客様及びテナントに安全・安心・快適な施設空間を提供するため、計画的な施設・設備の整備・更新に努めています。 2 施設整備及び維持管理にあたっては、環境配慮、省エネルギーに向けた取り組みを行っています。 3 快適で心地よい施設環境、施設空間づくりを推進し、通行者数の維持・向上を図っています。 4 市民が安全で快適に利用できる公共地下歩道及び公共地下駐車場の管理運営に努めています。					
行動計画		1 施設・設備の安全・安心・快適性を維持・向上するために、劣化診断等に基づいた計画的な整備・更新を推進するとともに、施設・設備の快適性等に配慮した的確な維持管理を行います。 2 施設整備及び維持管理にあたっては、効率性、経済性を発揮するとともに、環境配慮、省エネルギー等にも最大限の配慮を払います。 3 新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴う在宅ワークの広がり等により、通行者数は減少しています。施設・設備の安全・安心・快適性を維持し、顧客への良好なサービス水準を維持するとともに、効果的なプロモーション等により通行者数の維持・向上を図ります。 4 公共地下駐車場の管理・運営による川崎駅周辺の道路交通の円滑化や都市機能の維持・増進に努めます。					
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	—	100	100	100	100	%
	説明						
	施設・設備の整備・更新計画の執行率						
	説明						
	設備更新計画に基づき実施する年度毎の工事執行率						
	2	7,638	8,212	8,129	8,047	7,966	t
	CO2排出量						
	説明						
	施設で排出されるCO2の総量						
3	通行者数	238.3	227.8	233.5	239.2	244.9	千人
	説明						
	通行量調査(8月下旬実施)による施設の1日平均通行者数						
4	事業別行政サービスコスト(①～③の事業合計)	269,620 (2,996,204)	279,958 (2,976,000)	279,958 (2,836,000)	279,958 (2,729,000)	279,958 (2,686,000)	千円
	説明						
	本市財政支出額(法人の直接事業費)						

本市施策推進に向けた事業計画②

事業名			店舗活性化推進事業					
現状			日々の店舗管理、店舗指導を的確に行い、強固な販売体制を築き、売上増を目指すとともに、リニューアルコンセプトに添ったリーシングを遂行し、各ゾーンに最適なテナントミックスを実現することにより施設全体の活性化、店舗売上の向上を図っています。また、効果的なプロモーションの展開により、アゼリアのブランディングと店舗売上の促進を図るとともに、リニューアルに当たって策定したデザインの基準に則り、各テナントと共に、快適で心地良い施設環境、施設空間づくりを推進しています。					
行動計画			現状の継続実施を基本とし、顧客に支持される魅力ある店舗への入替や効果的なプロモーションの展開、イベント広場の活用等の取組を強化し、施設全体の活性化、店舗売上の向上を図っていきます。また、ライフシェアモールの理念のもとに、各テナントと共に、快適で心地良い施設環境、施設空間づくりを推進します。					
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	店舗レジ客数	8.7	9.2	9.8	10.9	10.9	百万人
		説明 アゼリアのテナント店舗のレジ客数の総計						
	2	店舗売上高	11,317	11,960	12,708	14,203	14,203	百万円
		説明 アゼリアのテナント店舗の売上高の総計						

本市施策推進に向けた事業計画③

事業名			地域社会への連携・貢献事業					
現状			1 市と連携し、大震災発生時の川崎駅周辺における帰宅困難者による混乱の抑制に向けた避難誘導及び一時滞在施設開設訓練を実施するなど、災害時の対応力強化に取り組んでいます。 2 チャリティコンサート開催や熊本地震及び東日本大震災復興支援を目的とした地方物産展の開催等により、地域社会への連携・貢献に努めています。					
行動計画			1 関係団体等と連携し、防災関係訓練を実施、参加することにより、災害時の対応力を向上させます。 2 駅周辺の回遊性を向上させ、商業エリアを活性化させるため、近隣商店街や商業施設、行政等と連携したイベント等に取り組むとともに、地方物産展を開催します。					
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	防災関係訓練回数	3	3	3	3	3	回
		説明 アゼリアが実施、又は市等が実施しアゼリアが参加する、防災関係訓練の実施(参加)回数						
	2	近隣商店街・商業施設、行政等との連携イベント数、及び地方物産展実施回数	10	11	11	12	12	回
		説明 アゼリアが実施する近隣商店街等と連携したイベントや地方物産展の実施回数						

3. 経営健全化に向けた事業計画①

項目名			財務の改善					
現状			1 令和2(2020)年度及び令和3(2021)年度には新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、新たな借入を行いました。リニューアルに伴う借入金を含め、約定どおり返済を行い、有利子負債の削減に努めています。 2 新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により当期純利益の確保が図れていない状況ですが、金融機関との約定に基づく有利子負債の削減に努めています。 3 新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により営業収益が減少しており、営業収益成長率はマイナス成長が続いています。 4 新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴い厳しい経営が強いられる中、収支の改善を図るため、継続的に経費の削減に努めています。					
行動計画			1 約定どおり返済を行い有利子負債の削減に取り組みます。 2 約定に基づき有利子負債の削減に努めるとともに、経営改善を進め、当期純利益の確保に取り組めます。 3 顧客に支持される魅力ある店舗への入替や効果的なプロモーションの展開、イベント広場の活用等により施設全体の活性化を図り、令和4(2022)年度から令和7(2025)年度までそれぞれ、48百万円、88百万円、201百万円、201百万円の営業収益の増加(令和2(2020)年度比)を目標に取り組みます。 4 委託業務や工事内容等の見直しを図るなど継続的な経費の削減に取り組めます。令和4(2022)年度から令和7(2025)年度までそれぞれ、20百万円、160百万円、267百万円、310百万円の売上原価の削減(令和2(2020)年度比)を目標とします。					
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	有利子負債額	6,959	5,795	4,967	4,139	3,311	百万円
		説明 約定に基づき返済する借入金の年度末残高						
	2	有利子負債比率	127.6	127.8	115.4	96.1	75.8	%
		説明 純資産に対する、利払い及び返済が必要な有利子負債の割合						
	3	営業収益成長率	-	1.8	3.3	7.5	7.5	%
		説明 営業収益の基準年度(令和2(2020)年度)からの増加率						
	4	売上原価低減率	-	△ 0.7	△ 5.3	△ 8.9	△ 10.4	%
		説明 売上原価の基準年度(令和2(2020)年度)からの減少率						

4. 業務・組織に関する計画①

項目名		効率的な組織の構築					
現状		研修会の開催やマニュアルの整備、業務監査等を通じて社員の人材育成や業務の効率化、適正化等に取り組んでいます。また、退職者の補充を行わないなど、最適な人員配置に努めながら、生産性の向上に取り組んでいます。					
行動計画		1 適材適所、最適な人員配置に取り組むとともに、売上の確保に向け魅力ある店舗への入替や店舗売上増加に向けた販売促進等に取り組めます。 2 業務の適正化のほか、効率的・効果的な組織、業務運営等に向け、業務監査に取り組めます。					
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	従業員一人あたり営業収益(売上高)					
	説明	従業員一人あたりが生み出す営業収益額					
		76,213	77,571	78,714	81,943	81,943	千円
指標	2	業務監査の実施回数					
	説明	アゼリアが実施する経営諸活動の遂行状況に対する監査の実施回数					
		2	2	2	2	2	回

法人(団体名)	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局産業振興部商業振興課
---------	------------	-----	-----------------

(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	単位	目標値の考え方
				令和2 (2020)年度	令和7 (2025)年度		
施設環境整備事業							
1	施設・設備の整備・更新計画の 執行率		計画的な施設・設備の整備・更新を 行い、安全・安心・快適な施設空間を 提供するための指標として設定しま す。 ※当該執行率は工事予定件数に対 する実施件数	—	100	%	設備更新計画に基づき実施する年 度毎の工事執行率について、計画比 100%の執行を目標にします。計画的 な整備及び更新を進め、安全・安心・ 快適な施設空間を提供するとともに、 経費の平準化を図ります。 (参考 H29:49.1%、H30:51.6%、R1: 53.4%)
	算 出 方 法	設備更新計画に基づき実施 する年度毎の工事執行率に よる					
2	CO2排出量		環境・省エネルギーに配慮した施設 整備及び維持管理に向けた取組を評 価するための指標として設定します。	7,638	7,966	t	新型コロナウイルス感染症拡大前 の令和元(2019)年度(8,295t)を基準 に、施設電灯のLED化や各店舗への 省エネ化に向けた指導等の取組を通 じて、各年度、前年度比で1%以上の 削減を目標とします。 (参考 H29:8,983t、H30:8,791t、R1: 8,295t)
	算 出 方 法	各年度のCO2排出量による					
3	通行者数		安全安心、快適で心地よい施設環 境、施設空間づくりなどの取組を評価 するための指標として設定します。 なお、事業別の算出ができないこと から、①～③事業合計値を指標とし ます。また、本市財政支出については、 公共地下歩道の維持管理にかかる負 担金やエスカレータ等の維持管理に かかる業務委託料を含めたものと します。	238.3	244.9	千人	令和3(2021)年度は令和2(2020)年 度に比べ、多くの財務指標が改善傾 向であるものの、通行者数について はコロナ禍前の令和元(2019)年度比 の74%となっています。リモートワー クの普及等、新しい生活様式への変 化は、今後も通行者数に大きな影響 を与えると見込まれることから、令和4 (2022)年度での目標値をコロナ禍前 (令和元(2019)年度)の水準の80%に 設定し、以降、毎年度2%(令和元 (2019)年度比)の回復を目標に取組 みます。 (参考 H29:279.6千人、H30:279.0千 人、R1:284.7千人、R2:238.3千人、R 3:210.4千人)
	算 出 方 法	・毎年8月下旬に実施する通 行量調査による ・平日及び休日の歩行者数 を指標とする((平日×5＋ 休日×2)÷7)					
4	事業別行政サービスコスト(①～ ③の事業合計)		税金等を負担する市民にとって有用 なコストの情報は、当該出資法人の 事業にどのくらいの税金が投入され たかの情報であると考えられること から、本指標を成果指標とします。 なお、事業別の算出ができないこと から、①～③事業合計値を指標とし ます。また、本市財政支出については、 公共地下歩道の維持管理にかかる負 担金やエスカレータ等の維持管理に かかる業務委託料を含めたものと します。	269,620 (2,996,204)	279,958 (2,686,000)	千円	本市財政支出については、引き続 き、業務相応の負担とし、直接事業費 については、新型コロナウイルス感 染症からの回復や経営改善に向けた取 組等を踏まえ策定した財務見通しに 基づく直接事業費を目標とします。 (参考 H29:273,141(3,330,652)千 円、 H30:269,865(3,299,618)千円、 R1:278,987(3,113,483)千円)
	算 出 方 法	各年度の本市財政支出額及 び法人の直接事業費					

店舗活性化推進事業							
1	店舗レジ客数		店舗の活性化や街内の賑わい創出等に向けた取組の成果を測る指標として設定します。	8.7	10.9	百万人	新型コロナウイルス感染症の影響からの緩やかな回復を見込むとともに、魅力ある店舗への入替等による店舗活性化の取組などを踏まえ、令和4(2022)年度の目標値をコロナ禍前の令和元(2019)年度比で80%に設定します。以降、令和6(2024)年度及び令和7(2025)年度で95%までの回復を目標に取組みます。 (参考 H29:11.3百万人、H30:11.4百万人、R1:11.5百万人)
	算出方法	アゼリアのテナント店舗のレジ客数の総計による					
2	店舗売上高		店舗の活性化や街内の賑わい創出等に向けた取組の成果を測る指標として設定します。	11,317	14,203	百万円	上記「店舗レジ客数」に、令和2(2020)年度の平均客単価を掛け算出した値を目標値に設定します。顧客に支持される魅力ある店舗への入替や効果的なプロモーション展開等の取組を通じて、店舗の活性化や街内の賑わい創出、店舗売上高の向上を図ります。 (参考 H29:15,910百万円、H30:16,312百万円、R1:15,631百万円)
	算出方法	アゼリアのテナント店舗の売上高の総計による					
地域社会への連携・貢献事業							
1	防災関係訓練回数		地域社会への連携・貢献にかかる取組を評価する指標として設定します。防災関係訓練の実施(参加)回数を維持・向上させ、災害時の対応力の向上を図ります。	3	3	回	令和2(2020)年度の実績(3回)を踏まえ、令和4(2022)年度以降、3回以上の実施を目標とします。参加者を固定せず、多くの社員が災害時の対応を行えるよう、計画的に訓練の実施・参加を行います。 (参考 H29:4回※、H30:4回※、R1:3回)※なお、平成29(2017)年、平成30(2018)年のうち1回は、神奈川県警主催のテロ対策訓練であり臨時で実施されたもの
	算出方法	アゼリアが実施、又は市等が実施しアゼリアが参加する、防災関係訓練の実施(参加)回数による					
2	近隣商店街・商業施設、行政等との連携イベント数、及び地方物産展実施回数		地域社会への連携・貢献にかかる取組を評価する指標として設定します。近隣商店街等と連携したイベントや地方物産展の実施回数を増加させ、駅周辺の回遊性の向上や商業エリアの活性化を図ります。	10	12	回	平成29(2017)年度から令和2(2020)年度までの実績の平均回数(10回)を踏まえ、方針の最終年度である令和7(2025)年度の目標を年間12回以上(月1回程度)とし、計画期間の実施回数の増加に取組みます。 (参考 H29:9回、H30:9回、R1:12回)
	算出方法	アゼリアが実施する近隣商店街等と連携したイベントや地方物産展の実施回数による					

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		
財務の改善						
1	有利子負債額		6,959	3,311	百万 円	約定どおりの返済による各年度末の借入金残高を目標とします。 (参考 H29:9,951百万円、H30:8,796百万円、R1:7,680百万円)
	算出 方法	約定に基づき返済する借入金 の年度末残高による				
2	有利子負債比率		127.6	75.8	%	有利子負債については、約定どおりの返済を進めることで借入金残高を削減し、純資産額については、経営改善に取り組むことにより、財務見通しのとおり当期純利益を確保し、純資産額の増加を図ります。よって、有利子負債比率の減少を図ります。 (参考 H29:150.1%、H30:140.3%円、R1:128.8%)
	算出 方法	有利子負債額/純資産額×100				
3	営業収益成長率		-	7.5	%	新型コロナウイルス感染症からの回復見込みや、顧客に支持される魅力ある店舗への入替等、営業収益の継続的な増加に取り組むことにより、財務見通しのとおりプラス成長を図ります。 (参考 対前年度営業収益成長率 H29:-0.6%、H30:+0.2%、R1:-5.7%、R2:-11.7%)
	算出 方法	(当期営業収益－基準年度営業収益)／基準年度営業収益 ※基準年度:令和2(2020)年度				
4	売上原価低減率		-	△ 10.4	%	委託業務や工事内容等の見直しを図るなど継続的な経費の削減に取り組むことにより、財務見通しのとおり、売上原価の低減を図ります。 (参考 対前年度売上原価低減率 H29:+0.8%、H30:-0.9%、R1:-5.6%、R2:-3.8%)
	算出 方法	(当期売上原価－基準年度売上原価)／基準年度売上原価 ※基準年度:令和2(2020)年度				
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		
効率的な組織の構築						
1	従業員一人あたり営業収益(売上高)		76,213	81,943	千円	新型コロナウイルス感染症からの回復や経営改善に向けた取組等を踏まえ策定した財務見通しのとおり、営業収益を確保するほか、最適な人員配置等に取組み、生産性向上を図ります。 (参考 H29:84,225千円、H30:86,667千円、R1:83,958千円)
	算出 方法	(営業収益/正規従業員数)×100				
2	業務監査の実施回数		2	2	回	コーポレートガバナンス強化の観点から、内部統制システムに係る持続的な取り組みが重要であり、引き続き組織や制度など業務の適正化に取り組むことに加えて、更なる経営改善に向け、効率性や効果性の向上を視点にして、改めて年2回の業務監査を実施することを目指します。 (参考 H29:2回、H30:2回、R1:2回)
	算出 方法	アゼリアが実施する経営諸活動の遂行状況に対する監査				

法人(団体名)	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局産業振興部商業振興課
---------	------------	-----	-----------------

5. 財務見通し

収支及び財産の状況(単位:千円)			現状	見込み				
			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		2,667,441	2,715,000	2,715,000	2,755,000	2,868,000	2,868,000
	営業費用(売上原価)		2,996,204	3,015,000	2,976,000	2,836,000	2,729,000	2,686,000
	営業費用(販売費及び一般管理費)		233,208	237,000	237,000	237,000	237,000	237,000
	うち減価償却費		1,447,622	1,434,000	1,410,000	1,299,000	1,221,000	1,182,000
	営業損益		△561,970	△537,000	△498,000	△318,000	△98,000	△55,000
	営業外収益		192,376	172,000	189,000	189,000	189,000	189,000
	営業外費用		154,867	132,000	116,000	101,000	87,000	72,000
	経常損益		△524,462	△497,000	△425,000	△230,000	4,000	62,000
	税引前当期純利益		△518,562	△493,000	△425,000	△230,000	4,000	62,000
	税引後当期純利益		△519,512	△494,000	△426,000	△231,000	3,000	60,000
貸借対照表	総資産		15,604,076	14,655,888	13,259,888	12,136,888	11,251,888	10,427,888
	流動資産		1,385,799	1,626,888	1,607,888	1,751,888	2,047,888	2,279,888
	固定資産		14,218,277	13,029,000	11,652,000	10,385,000	9,204,000	8,148,000
	総負債		10,148,188	9,694,000	8,724,000	7,832,000	6,944,000	6,060,000
	流動負債		1,726,857	1,605,000	1,526,000	1,521,000	1,519,000	1,500,000
	固定負債		8,421,331	8,089,000	7,198,000	6,311,000	5,425,000	4,560,000
	純資産		5,455,888	4,961,888	4,535,888	4,304,888	4,307,888	4,367,888
	資本金		5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
	剰余金等		455,888	△38,112	△464,112	△695,112	△692,112	△632,112
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	不動産賃貸収入	2,310,481	2,382,000	2,382,000	2,408,000	2,505,000	2,505,000
	営業費用	不動産管理費	2,772,477	2,792,000	2,778,000	2,645,000	2,544,000	2,501,000
	総資産	現金・預金	1,020,479	1,233,000	1,214,000	1,358,000	1,654,000	1,886,000
	総負債	有利子負債(借入金+社債等)	6,959,400	6,696,100	5,795,400	4,967,200	4,139,000	3,310,800
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			175,662	186,000	186,000	186,000	186,000	186,000
委託料			93,958	93,958	93,958	93,958	93,958	93,958
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)			2,142,735	2,142,735	2,142,735	2,142,735	2,142,735	2,142,735
(市出捐率)			42.8%	42.8%	42.8%	42.8%	42.8%	42.8%
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)			80.2%	101.4%	105.4%	115.2%	134.8%	152.0%
有利子負債比率(有利子負債/純資産)			127.6%	135.0%	127.8%	115.4%	96.1%	75.8%
経常収支比率(経常収益/経常費用)			84.5%	85.3%	87.2%	92.8%	100.1%	102.1%
純資産比率(純資産/総資産)			35.0%	33.9%	34.2%	35.5%	38.3%	41.9%
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)			8.0%	8.3%	8.4%	8.8%	9.2%	9.3%
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)			9.4%	9.7%	9.6%	9.5%	9.2%	9.2%
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			
令和2(2020)年度は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響を大きく受けるなか、売上確保や経費削減策等をはじめとした事業活動に努めましたが、収益環境の悪化や新型コロナウイルス感染症の収束時期の見通しが立てられないという非常に厳しい状況において損失増を余儀なくされました。また、施設運営においては「感染予防と感染拡大の防止を最優先として取り組む」ことを基本に、テナントの皆様との協力を得て営業時間の短縮や臨時休業等を行うなど感染防止対策に努めました。令和3(2021)年度に入っても新型コロナウイルス感染症拡大が続き、営業時間の短縮や臨時休業等を行うなど感染防止対策に努めておりますが、業績面において厳しい状況が続いております。			現時点において、新型コロナウイルス感染症拡大も徐々にワクチン接種などにより収束の方向に向かっていると思われませんが、個人消費等の本格的な回復までには一定期間を要すると考えられ、テナント売上もコロナ禍前の令和元(2019)年度の売上水準までの回復に一定期間を要すると見込んでいます。業績向上に向けてテナント売上の回復による不動産賃貸収入(賃料等)の増収を図り、計画的に売上原価(経費等)の削減を進めることにより、令和6(2024)年度での利益計上を見込んでいます。なお、令和3(2021)年度以降については、令和3(2021)年10月時点での見通しとなっています。		新型コロナウイルス感染症の影響からの回復については、慎重な見通しを立てられおり、営業収入の柱となる店舗家賃収入については、テナント撤退による空床リスクを回避しながら、販売促進等に取組み、テナント売上を増加させることで、家賃収入を確保していく計画と認識しています。一方で、売上原価については、これまでも委託内容や駐車場の管理方法等の見直しに取組み、その削減を図ってきている中で、さらなる削減を計画していますが、その実現には相当の努力を要するものと認識しています。営業収入の増加、及び売上原価・一般管理費の削減に継続的に取組み、本計画期間内での単年度黒字化を達成できるよう期待しています。			

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。

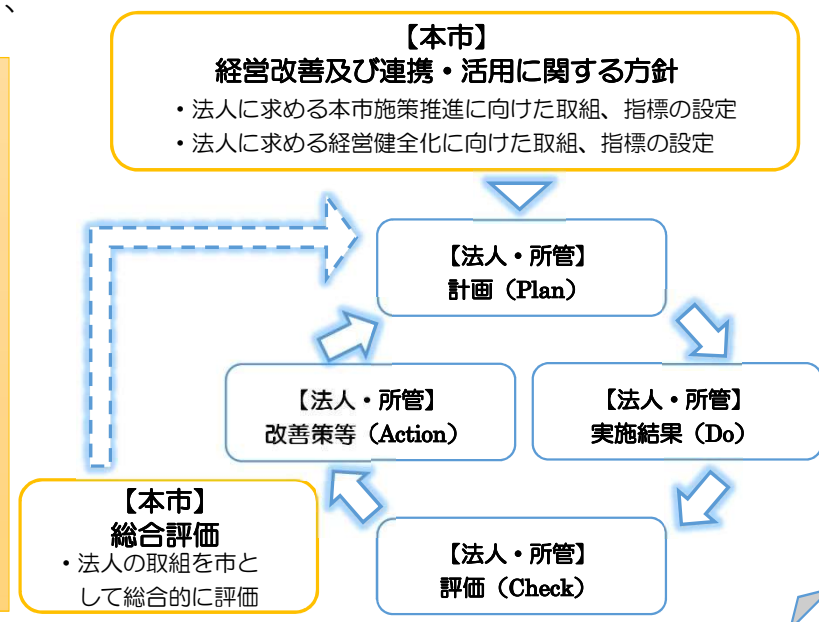
- ・社会経済環境や市民ニーズの変化などを踏まえながら、引き続き、出資法人の役割を確認していくとともに、その設立目的やミッション等を振り返りつつ、出資法人の効率化や経営健全化と連携・活用との両立に取り組む。
- ・各出資法人の経営目標の設定・評価・公表プロセスをより適切に行うことにより、市民サービスの向上や効率的・効果的な事業運営の実現を図る。

■「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										法人名					
経営改善及び連携・活用に関する方針 法人の施策概要 (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 法人の取組と関連する計画 市総合計画と連携する計画 分野別計画 現状と課題 取組の方向性 (1) 経営改善項目 (2) 本市における法人との連携・活用				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 H29年度 H30年度 R元年度 R2年度 R3年度 単位 目標値 1 説明 2 説明 3 説明 事業別の本市財政支出 説明 直接事業費－直接自己収入										資金計画表 (単位:千円) 決算 予算 計画 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 経常収支 収入 事業収入 営業債権増加 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(△) 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 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 期首現金預金 期末現金預金					
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・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

【平成30年度～令和3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	令和元年度	令和2年度	令和3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	0	0	0	0	0
	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	0	0	0	0	0
経常収支	0	0	0	0	0	
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	0	0	0	0	0	
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	0	0	0	0	0	
現金預金増加高		0	0	0	0	0
期首現金預金						
期末現金預金		0	0	0	0	0

●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年度	令和元年度	令和2年度	令和3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			
	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				
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年度	令和元年度	令和2年度	令和3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)				
出捐金(年度末状況)				
(市出捐率)				
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
流動比率(流動資産/流動負債)				
正味財産比率(正味財産/総資産)				
正味財産利益率(当期正味財産増減額/正味財産)				
総資産回転率(経常収益/総資産)				
収益に占める市の財政支出割合((補助金+委託料+指定管理料)/経常収益)				
法人コメント		本市コメント		
現状認識	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		

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

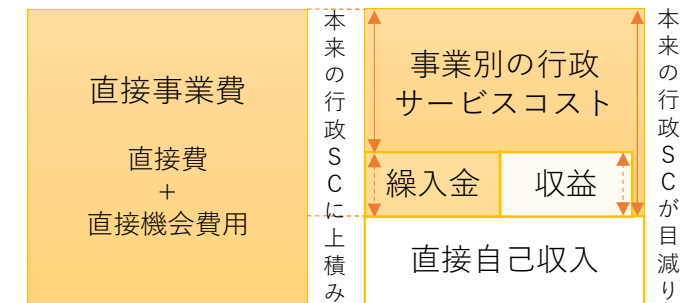
次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」の策定について

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、<u>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</u> 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、<u>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</u>
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、<u>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</u> 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、<u>次期取組期間中に考え方を整理する旨を明示</u> ⑨目標変更については、<u>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</u>

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。

