

令和3年度 文教委員会資料④

【所管事務の調査（報告）】

公益財団法人川崎市文化財団「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 公益財団法人川崎市文化財団「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

参考資料 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

市 民 文 化 局

(令和4年2月7日)

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)	公益財団法人 川崎市文化財団	所管課	市民文化局市民文化振興室
---------	----------------	-----	--------------

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
- ・文化芸術の創造及び発信
 - ・文化芸術活動の支援及び協働
 - ・文化施設の管理・運営
 - ・その他公益目的事業の推進に資する事業
- (2)法人の設立目的
- 市民の文化芸術活動の振興を図り、もって川崎市における文化芸術の創造を促進します。
- (3)法人のミッション
- ・多様な文化芸術事業の実施(市民の文化芸術活動の振興、川崎市における文化芸術の創造を促進、多様なジャンルの文化芸術事業の推進)
 - ・文化芸術施設の管理運営(市民の自発的かつ創造的な文化芸術活動の場を提供、文化芸術の創造と発信、文化芸術活動の支援と協働を推進)
 - ・効率的な事業運営(財団全体の組織力を結集、経営感覚に富んだ効率的な事業運営)

本市施策における法人の役割

誰もが気軽に文化芸術に触れ、多くの市民が文化芸術の楽しさを感じることができるよう、文化芸術活動を振興し、市民が文化芸術活動に参加しやすい環境づくりを進めることが必要であり、財団は市とともに文化施策を担う両輪となって、多様な文化芸術事業の実施、文化芸術施設の効果的な運営を行うとともに、市民の主体的な文化芸術活動を促進するために、文化芸術に係る中間支援の取組を推進することが求められます。

さらに、平成30年には障害者による文化芸術活動の推進に関する法律が制定されるなど、文化芸術を通じたダイバーシティ(多様性)とソーシャル・インクルージョン(社会的包摂)を実現することが求められています。また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、市内の文化芸術活動も大きな影響を受けており、社会変容を踏まえた取組や、文化芸術団体等を支援することも求められているところです。

市制100周年を迎える令和6(2024)年を見据え、文化芸術を持続的に振興していくためには、文化芸術の専門組織である財団の役割はますます大きくなるものと思われれます。

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
	関連する市の分野別計画	政策4-8 スポーツ・文化芸術を振興する	施策4-8-2 市民の文化芸術活動の振興

現状と課題

- (1)現状
- ・文化芸術の振興を目的として設立された川崎市文化財団は、多様な文化芸術事業の実施、文化芸術施設の管理運営等の公益性の高い事業を展開しています。平成29年度より市の文化芸術施策の中核を担うための財団の機能強化を進め、「音楽のまち・かわさき」推進協議会事務局と機能統合した上で、本市職員を1名派遣するなど組織強化を図るとともに、浮世絵ギャラリーの運営、パラアート推進事業の実施など、新たな文化芸術事業の取組を展開しています。
 - ・経営面においては、施設使用料収入、入場料収入等を主たる収入源としていたところ、新型コロナウイルスの感染拡大により施設使用料収入等が大幅な減収となったことから、財団において収支改善の取組を進めています。しかし、施設運営等にかかる固定経費(建物の賃借料、人件費等)が大きな割合を占めることなどから、その取組の効果は限定的です。
- (2)課題
- ・本市における文化芸術の振興のために、財団が文化芸術振興に関する専門性やノウハウを蓄積し、魅力的な文化芸術事業のさらなる展開、優秀な人材の確保・育成、中間支援機能の強化に努める必要があります。
 - ・新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、従前の文化芸術事業の効果検証を行いながら、社会変容に対応した文化芸術事業を構築する必要があります。
 - ・管理運営する文化芸術施設について、稼働率や老朽化等の課題があり、その対応を図りながら、施設の有効活用を図っていく必要があります。
 - ・自立的な財団運営に向けて、財団の経営基盤の強化が求められています。新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて、効率的な施設運営等による支出削減を行うとともに、新たな自己収入の確保も求められます。

取組の方向性

- (1)経営改善項目
- ・財団が主催する文化芸術事業について、参加者数の増加、効率的な経費執行を図り、収益性を高めるとともに、新たな自己収入の確保に努めます。
 - ・管理運営する文化芸術施設について、施設の有効活用の見地から稼働率の向上に向けた取組を進め、収益性を高めます。
 - ・自己収入割合を向上させるとともに、効率的な施設運営等による支出の削減をすすめ、財団経営の健全化を進めます。
- (2)連携・活用項目
- ・財団において、より魅力のある文化芸術事業の企画・実施、施設の管理運営を適正かつ効果的に行うとともに、広報、相談、ネットワーク構築など中間支援の取組を強化して、誰もが文化芸術に親しむことができる環境の整備を行います。市は、財団と密接に連携し、事業効果の振り返りと適切な支援を行いながら、人材育成などの財団の自主的な取組を促していきます。
 - ・平成30年度より本市職員(係長級)を財団に派遣していますが、財団の人材育成等の取組を進め、中間支援のための組織・事業体制を整備するために、市が財団の組織・事業に関与していくことが必要です。

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年計画の目標

(施策推進に向けた取組)
 ○社会変容を踏まえた多様な文化芸術事業の実施、運営施設の利用促進、文化芸術に係る中間支援の取組を推進し、文化芸術の一層の振興を推進します。
 (経営健全化に向けた取組)
 ○自己収入を増加させるとともに、効率的な施設運営等による支出の効率化をすすめることで収益性の強化及び自立性の強化を図り、財団経営の健全化を進めます。
 (業務組織に関する取組)
 ○川崎市の文化芸術振興に寄与する専門組織として、研修等を通じた人材育成を行うなど、職員の専門性の向上を図り、財団の組織強化を推進します。

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	財団本部事業	財団所管施設の稼働率	32.3	42.0	46.0	50.0	54.0	%	
		財団所管施設における財団主催事業の参加者数	2,196	3,600	4,400	5,200	6,000	人	
		事業別の行政サービスコスト	本市財政支出 (直接事業費)	384,602 (497,434)	402,939 (539,522)	369,189 (506,272)	437,944 (574,527)	404,840 (541,923)	千円
②	指定管理事業	指定管理施設の稼働率	49.8	59.0	63.0	67.0	71.0	%	
		指定管理施設における主催事業の参加者数	63,803	104,000	124,000	144,000	164,000	人	
		事業別の行政サービスコスト	本市財政支出 (直接事業費)	1,039,324 (1,320,235)	960,863 (1,574,777)	960,863 (1,578,170)	960,863 (1,605,078)	960,863 (1,587,468)	千円
③	文化芸術に係る中間支援	文化芸術に係る相談件数	94	110	120	130	140	件	
		WEBサイトにて広報支援を行った市内での文化芸術イベントの件数	1,137	1,550	1,800	2,050	2,300	件	
		事業別の行政サービスコスト	本市財政支出 (直接事業費)	5,618 (5,618)	30,355 (30,355)	30,355 (30,355)	30,355 (30,355)	30,355 (30,355)	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					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	収益性の強化	主要な経常収益(市財政支出を除く)	286,571	427,000	497,000	567,000	637,000	千円	
②	自立性の確保	経常費用のうち市財政支出の負担割合	77.6	72.7	69.6	68.2	65.4	%	
		一般正味財産額	404,096	398,805	398,805	398,805	398,805	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					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	職員の専門性の向上	研修への参加回数	10	16	20	24	28	回	

法人(団体名)	公益財団法人 川崎市文化財団	所管課	市民文化局市民文化振興室
---------	----------------	-----	--------------

2. 本市施策推進に向けた事業計画①

事業名		財団本部事業						
現状		財団は、川崎能楽堂等の文化芸術施設を運営し、文化芸術振興に係る多様な主催事業を実施しています。公益事業として収支の均衡をとることが難しい状況にあるところ、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴って利用キャンセルが多く発生するなど、施設運営や事業実施に大きな影響を受けているところではありますが、これらの事業は市民が文化芸術に触れるきっかけとなるものであり、事業実施方法の転換も視野にいれながら、その機会を増やしていく必要があります。						
行動計画		様々な媒体を活用した施設広報、社会変容を踏まえた多用途での施設利用、施設相互の連携、施設の利便性の向上等に向けた取組を進め、段階的な施設稼働率の向上を図ります。併せて、地域の文化資源やIT技術を活用した多様な文化芸術事業を実施し、事業に関する市民ニーズや効果を検証しながら参加者数の増加を図ります。						
スケジュール		現状値	目標値				単位	
		R2年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度		
指標	1	財団所管施設の稼働率						
	説明	川崎市能楽堂、ラゾーナ川崎プラザソル、新百合トウェンティワンホール(多目的ホール等)、アートガーデンかわさきの合計の区分利用率。	32.3	42.0	46.0	50.0	54.0	%
	2	財団所管施設における財団主催事業の参加者数						
説明	川崎市能楽堂、ラゾーナ川崎プラザソル、新百合トウェンティワンホール、アートガーデンかわさき(浮世絵ギャラリー含む)における主催事業の参加者数	2,196	3,600	4,400	5,200	6,000	人	
3	事業別の行政サービスコスト							
説明	本市財政支出(直接事業費)	384,602 (497,434)	402,939 (539,522)	369,189 (506,272)	437,944 (574,527)	404,840 (541,923)	千円	

本市施策推進に向けた事業計画②

事業名		指定管理事業						
現状		<p>市民の自発的かつ創造的な文化芸術活動の場として、指定管理施設(ミュージア川崎シンフォニーホール等)の運営を行っています。新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴って利用キャンセルが多く発生するなど、施設運営や事業実施に大きな影響を受けているところではありますが、事業実施方法の転換も視野に入れながら、市民の文化芸術活動の振興のため、施設稼働率の向上、主催事業の参加者の増加を図る必要があります。</p> <p>【各施設の指定管理期間】 ミュージア川崎シンフォニーホール：R2～R11 川崎市アートセンター：R4～R8 東海道かわさき宿交流館：H30～R4</p>						
行動計画		<p>様々な媒体を活用した各施設の広報、社会変容を踏まえた多用途での施設利用、施設の利便性の向上等に向けた取組を進め、段階的な施設稼働率の向上を図ります。併せて、IT技術等も活用した多様な主催事業を実施し、事業に関する市民ニーズや効果を検証しながら参加者数の増加を図ります。</p> <p>なお、各施設の指定管理の継続受託を見据えていますが、本計画期間中に指定管理者の変更があった場合は各指標の見直しを行います。</p>						
スケジュール		現状値	目標値				単位	
		R2年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度		
指標	1	指定管理施設の稼働率	49.8	59.0	63.0	67.0	71.0	%
	説明	ミュージア川崎シンフォニーホール(音楽ホール等)、川崎市アートセンター(小劇場、映像館)、東海道かわさき宿交流館(集会室等)の合計の区分利用率						
	2	指定管理施設における主催事業の参加者数	63,803	104,000	124,000	144,000	164,000	人
	説明	ミュージア川崎シンフォニーホール、川崎市アートセンター、東海道かわさき宿交流館における主催事業の参加者数						
	3	事業別の行政サービスコスト	1,039,324 (1,320,235)	960,863 (1,574,777)	960,863 (1,578,170)	960,863 (1,605,078)	960,863 (1,587,468)	千円
	説明	本市財政支出(直接事業費)						

本市施策推進に向けた事業計画③

事業名	文化芸術に係る中間支援
現状	<p>財団は、市が現在、検討を進めている「アート・フォー・オール」の考え方も踏まえ、広報、相談、ネットワークの構築、ボランティア等の人材育成など、文化芸術に係る中間支援の役割を担うことが期待されています。新型コロナウイルス感染症の影響で文化芸術活動が様々な制限を受けるなか、その中間支援の役割の重要性は増しています。</p> <p>財団は、これまで音楽やパラアートを重点分野として、その中間支援の実績を蓄積してきましたが、そのノウハウを文化芸術全般へ広げていくことが求められます。</p>
行動計画	<ul style="list-style-type: none"> ・文化芸術に関する相談に幅広く対応できるよう、職員のスキルアップを図るとともに、相談窓口の広報周知の取組を行います。 ・財団が管理する『『音楽のまち・かわさき』推進協議会』『ばらあーとねっと』のWEBサイトを周知するとともに、社会変容により文化芸術活動が多様化していることも踏まえ、様々な媒体に多くのイベント情報を掲載し、文化芸術活動の広報を通じた支援を行います。 ・文化芸術公演の主催者に対する会場使用料等の助成など、新型コロナウイルス感染症の文化芸術活動への影響を踏まえた中間支援の取組を行います。ただし、令和5年度以降の取組については、新型コロナウイルス感染症の動向も踏まえる必要があることから、事業内容に変更があった場合には、事業別の行政サービスコストの目標値の見直しを行う場合があります。

スケジュール		現状値	目標値					単位
		R2年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度		
指標	1	文化芸術に係る相談件数	94	110	120	130	140	件
	説明	財団(「音楽のまち・かわさき」推進協議会を含む)において対応した、文化芸術に関する相談件数						
	2	WEBサイトにて広報支援を行った市内での文化芸術イベントの件数	1,137	1,550	1,800	2,050	2,300	件
	説明	財団のWEBサイト(『『音楽のまち・かわさき』推進協議会』、『ばらあーとねっと』等)に掲載した市内での文化芸術イベントの件数						
	3	事業別の行政サービスコスト	5,618	30,355	30,355	30,355	30,355	千円
	説明	本市財政支出(直接事業費)	(5,618)	(30,355)	(30,355)	(30,355)	(30,355)	

3. 経営健全化に向けた事業計画①

項目名		収益性の強化						
現状		<p>主要な経常収益(事業収益)から市の委託料・指定管理料を除いた財団の自己収入は、新型コロナウイルス感染症の影響で令和2年度以降大きく減少しましたが、財団の経営基盤を強化して、新たな事業展開や優秀な人材の確保等の課題に対応するためには、自己収入を増やしていく必要があります。</p>						
行動計画		<p>主催事業の実施による入場料収入や施設利用の促進による施設利用料収入の増加等により、段階的な自己収入の増加を図っていきます。</p>						
スケジュール		現状値	目標値				単位	
		R2年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度		
指標	1	主要な経常収益(市財政支出を除く)	286,571	427,000	497,000	567,000	637,000	千円
	説明	主要な経常収益(事業収益)から市財政支出額(委託料・指定管理料)を除いた額						

経営健全化に向けた事業計画②

項目名		自立性の確保						
現状		<p>経常費用に対する市財政支出(補助金、指定管理料)の割合は、新型コロナウイルス感染症に係る逸失収入補償金を計上したことなどより、令和2年度以降大きく増加しましたが、自己収入の増加と当該収入に基づく費用の執行に努めて、市からの財政支援依存度を低減し、財団の自立性を確保する必要があります。</p> <p>一般正味財産額については、新型コロナウイルス感染症等の影響で減収となったため、減少の傾向にありますが、財団経営の安定性、自立性を確保する観点から、一般正味財産の確保に取り組む必要があります。</p>						
行動計画		<p>有料事業の実施、協賛金の確保等により事業収入の増加を図るとともに、市に依存しない事業執行に努めることで、市からの財政支援依存度の低減を図っていきます。</p> <p>収支均衡に向けた取組を推進し、一般正味財産額の確保に取り組めます。</p>						
スケジュール		現状値	目標値				単位	
		R2年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度		
指標	1	経常費用のうち市財政支出の負担割合	77.6	72.7	69.6	68.2	65.4	%
		説明						
	2	一般正味財産額	404,096	398,805	398,805	398,805	398,805	千円
		説明						

4. 業務・組織に関する計画①

項目名		職員の専門性の向上						
現状		文化芸術の専門組織として、職員のスキルアップを図り専門性を向上させることは大きな課題であり、財団では、施設や職域ごとに文化芸術等に関する職員研修を実施しています。						
行動計画		施設ごとに実施している研修を合同で実施したり、国等が主催する外部の研修に職員を積極的に派遣するなどし、職員のスキルアップを図るとともに、研修の内容を職員間で共有するなどし、組織としての専門性向上やサービス向上につなげます。						
スケジュール		現状値	目標値				単位	
		R2年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度		
指標	1	研修への参加回数	10	16	20	24	28	回
	説明	専門性向上等のための研修への財団職員の参加回数						

(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			
財団本部事業						
1	算出方法 財団所管施設の稼働率 川崎市能楽堂、ラゾーナ川崎プラザソル、新百合トウェンティワンホール(多目的ホール等)、アートガーデンかわさきの全室の区分利用率。 年間総区分利用数(3施設合計)/年間総利用可能区分数(3施設合計)	市内の文化芸術活動を振興し、市民が文化芸術活動に参加しやすい環境づくりを進めるため、市民の自発的かつ創造的な文化芸術活動の場として、財団は文化芸術施設(川崎能楽堂等)の運営を行っています。これらの施設の稼働率の推移を見ることができ、その取組の成果を測ることができます。 なお、施設規模の差の是正を図るため、従前の各施設の区分利用率の平均値から、各施設の合計の区分利用率に指標を変更しました。	32.3	54.0	%	新型コロナウイルス感染症の影響により、令和元年度以降、稼働率は大きく低下しました(H30:51.3%→R2:32.3%)。令和4年度以降も感染症の影響が続くことを見据え、令和7年度の目標値としてH29~R2における最高値(29:53.4%)と同程度の水準の54.0%として、段階的な回復を目指して、様々な媒体を活用した施設広報、社会変容を踏まえた多用途での施設利用、施設相互の連携や、施設の利便性の向上等に向けた取組を進め、毎年概ね4%ずつ増加させることを目標とします。 (参考 H29:53.4%、H30:51.3%、R1:49.7%、R2:32.3%)
2	算出方法 財団所管施設における財団主催事業の参加者数 川崎市能楽堂、ラゾーナ川崎プラザソル、新百合トウェンティワンホール、アートガーデンかわさきにおける主催事業参加者数の実績値	市内の文化芸術活動を振興し、市民が文化芸術活動に参加しやすい環境づくりを進めるため、川崎市能楽堂等の財団所管施設において、文化芸術振興に係る多様な主催事業を実施しています。これらの施設における財団主催事業の参加者数の推移を見ることができ、その取組の成果を測ることができます。	2,196	6,000	人	新型コロナウイルス感染症の影響により、令和元年度以降、参加者数は大きく減少しました(H30:5,444人→R2:1,891人)。令和4年度以降も感染症の影響が続くことを見据え、令和7年度の目標値として、H30~R2における最高値(H30:5,444人)に、新たな取組である浮世絵ギャラリーの年間パスポート購入人数の目標値525人(R2実績:185人)を加えた5,969人とほぼ同水準とし(6,000人)、段階的な回復を目指して、市民ニーズや社会変容を踏まえた事業企画や、それらを周知するための効果的な広報などを行うことで、毎年概ね800人ずつ増加させることを目標とします。 (参考 H29:5,469人、H30:5,444人、R1:4,640人、R2:2,076人 R2は浮世絵ギャラリー185人を含む)
3	算出方法 事業別の行政サービスコスト 本市財政支出(直接事業費)	自己収入割合の向上、効率的な施設運営等により支出の削減をすすめる等、経営健全化に向けた取組を進めています。事業別の行政サービスコストの推移を見ることができ、その取組の成果を測ることができます。	384,602 (497,434)	404,840 (541,923)	千円	令和2年度は感染症対策経費等の計上により本市財政支出は増加しました(R1:354,611千円→R2:384,602千円)が、令和4年度以降、感染症対策経費の縮小を図る一方で、新百合トウェンティワンホールの施設改修により行政サービスコストの増加が見込まれることから、令和7年度の目標値を404,840千円とし、感染症の影響が続く可能性はあるものの、その影響を最小限にとどめるための収益力の強化、経費の効率的な執行等につとめ、本市財政支出の抑制に努めます。 (参考 H29:293,569千円、H30:331,832千円、R1:354,611千円、R2:384,602千円)

指定管理事業							
1	算出方法	指定管理施設の稼働率	市内の文化芸術活動を振興し、市民が文化芸術活動に参加しやすい環境づくりを進めるため、市民の自発的かつ創造的な文化芸術活動の場として、ミュージアム川崎シンフォニーホール等の指定管理施設の運営を行っています。これらの施設の稼働率の推移を見ることで、その取組の成果を測ることができます。 なお、施設規模の差の是正を図るため、従前の各施設の区分利用率の平均値から、各施設の合計の区分利用率に指標を変更しました。	49.8	71.0	%	新型コロナウイルス感染症の影響により、令和元年度以降、稼働率は大きく低下しました(H30: 70.3%→R2: 49.8%)。令和4年度以降も感染症の影響が続くことを見据え、令和7年度の目標値として平成29～令和2年度における最高値(H30: 70.3%)と同程度の水準の71.0%とし、段階的な回復を目指して、様々な媒体を活用した施設広報、社会変容を踏まえた多用途での施設利用、施設の利便性の向上等に向けた取組を進め、毎年概ね4%ずつ増加させることを目標とします。 (参考 H29: 67.4%、H30: 70.3%、R1: 65.7%、R2: 49.8%)
		ミュージアム川崎シンフォニーホール(音楽ホール等)、川崎市アートセンター(小劇場、映像館)、東海道かわさき宿交流館(集会室等)の全室の区分利用率 年間総区分利用数(3施設合計)/年間総利用可能区分数(3施設合計)					
2	算出方法	指定管理施設における主催事業の参加者数	市内の文化芸術活動を振興し、市民が文化芸術活動に参加しやすい環境づくりを進めるため、ミュージアム川崎シンフォニーホール等の指定管理施設において、文化芸術振興に係る多様な主催事業を実施しています。これらの施設における主催事業の参加者数の推移を見ることで、その取組の成果を測ることができます。 なお、本計画より、従前のミュージアム川崎シンフォニーホール、川崎市アートセンターに加え、東海道かわさき宿交流館における主催事業参加者数を計上しています。	63,803	164,000	人	新型コロナウイルス感染症の影響により、令和元年度以降、参加者数は大きく減少しました(H30: 164,082人→R2: 63,803人)。令和4年度以降も感染症の影響が続くことを見据え、令和7年度の目標値として、H29～R2におけるの最高値(H30: 164,082人)とほぼ同水準とし(164,000人)、段階的な回復を目指して、市民ニーズや社会変容を踏まえた事業企画や、それらを周知するための効果的な広報などを行うことで、毎年概ね20,000人ずつ増加させることを目標とします。 (参考 H29: 163,241人、H30: 164,082人、R1: 151,992人、R2: 63,803人)
		ミュージアム川崎シンフォニーホール、川崎市アートセンター、東海道かわさき宿交流館における主催事業参加者数の実績値					
3	算出方法	事業別の行政サービスコスト	自己収入割合の向上、効率的な施設運営等により支出の削減をすすめる等、経営健全化に向けた取組を進めています。事業別の行政サービスコストの推移を見ることで、その取組の成果を測ることができます。	1,039,324 (1,320,235)	960,863 (1,587,468)	千円	新型コロナウイルス感染症の影響による逸失収入補償金の計上により、令和元年度以降、本市財政支出は増加しました(H30: 928,658千円→R2: 1,039,324千円)。感染症の影響が続く可能性はあるものの、目標値を960,863千円とし、感染症の影響を最小限にとどめるための収益力の強化、経費の効率的な執行等につとめ、本市財政支出の抑制に努めます。 (参考 H29: 924,856千円、H30: 928,658千円、R1: 964,319千円、R2: 1,039,324千円)
		指定管理料					

文化芸術に係る中間支援							
1	算出方法	文化芸術に係る相談件数	財団が市とともに文化施策の一翼を担っていくために、相談支援、地域のネットワークの構築など、文化芸術に係る中間支援を行っていくことが求められています。財団における相談件数の推移を見ることで、その取組の成果を測ることができます。	94	140	件	本取組は令和2年度より本格実施したのですが、令和2年度の実績値は、「音楽のまち・かわさき」推進協議会への相談も加えて94件でした。新型コロナウイルスの影響で文化活動が様々な形で制限されるなか、相談の需要の高まりが見込まれることから、文化芸術一般に関する相談に幅広く対応できるよう、職員のスキルアップを図るとともに、相談窓口の広報周知の取組を進めることで、毎年10件程度ずつ増加させることを目標とします。 (参考 H29:58件、H30:68件、R1:65件、R2:94件)
		川崎市文化財団、「音楽のまち・かわさき」推進協議会へ寄せられた文化芸術活動に関する相談件数の合計					
2	算出方法	WEBサイトにて広報支援を行った市内での文化芸術イベントの件数	財団が市とともに文化施策の一翼を担っていくために、広報支援など、文化芸術に係る中間支援を行っていくことが求められています。川崎市文化財団がWEBサイトに掲載したイベント件数の推移を見ることで、その取組の成果を測ることができます。	1,137	2,300	件	令和2年度は、新型コロナウイルスの影響で中止になったイベントが多く、掲載件数の実績値は1,137件となりました。令和4年度以降も感染症の影響が続くことを見据え、令和7年度の目標値としてH29～R2における最高値(H29:2,262件)とほぼ同水準とし(2,300件)、段階的な回復を目指して、様々な機会を捉えた広報の取組を進め、毎年概ね250件ずつ増加させることを目標とします。 (参考 H29:2,262件、H30:2,132件、R1:1,915件、R2:1,137件)
		川崎市文化財団のWEBサイト(「音楽のまち・かわさき」推進協議会)、「ばらあーとねっと」等)にて広報支援を行った、市内での文化芸術イベントの件数					
3	算出方法	事業別の行政サービスコスト	自己収入割合の向上、効率的な事業運営等により支出の削減をすすめる等、経営健全化に向けた取組を進めています。事業別の行政サービスコストの推移を見ることで、その取組の成果を測ることができます。	5,618 (5,618)	30,355 (30,355)	千円	本市財政支出は、令和2年度の実績値は5,618千円ですが、令和7年度の目標値については、事業拡充(パラアート推進事業、会場費助成)により増加する見込みです。目標値を30,355千円とし、協賛金等の活用を進め、本市財政支出の抑制に努めます。 (参考 H29:7,314千円、H30:7,314千円、R1:6,090千円、R2:5,618千円)
		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		

収益性の強化

1	算出方法	主要な経常収益(市財政支出を除く)	収益力強化等の経営健全化に向けた取組を進めていますが、主要な経常収益の推移を見ることで、その取組の成果を測ることができます。	286,571	637,000	千円	新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度以降、主要な経常収益は大きく低下しました(H30: 603,669千円→R2: 286,571千円)。令和4年度以降も感染症の影響が残ることを見据え、令和7年度の目標値としてH29~R2における最高値(H29: 636,950千円)と同程度の水準の637,000千円として、段階的な回復を目指して、入場料収益、施設使用料収益等の確保に努め、毎年概ね70,000千円ずつ増加させることを目標とします。 (参考 H29: 636,950千円、H30: 603,669千円、R1: 96,777千円、R2: 286,571千円)
	算出方法	事業収益-(委託料+指定管理料)					

自立性の確保

1	算出方法	経常費用のうち市財政支出の負担割合	経費執行の効率化等の経営健全化に向けた取組を進めていますが、経常費用のうち市財政支出の負担割合の推移を見ることで、その取組の成果を測ることができます。	77.6	65.4	%	新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度以降、経常費用のうち市財政支出の負担割合は大きく増加しました(H30: 65.3%→R2: 77.6%)。令和4年度以降も感染症の影響が残ることを見据え、令和7年度の目標値として平成30年度65.3%と同程度の水準の65.4%として、経費の節減等に努め、毎年概ね3%ずつ減減させることを目標とします。 (参考 H29: 62.7%、H30: 65.3%、R1: 70.7%、R2: 77.6%)
	算出方法	(市補助金+委託料+指定管理料)÷(経常費用)					
2	算出方法	一般正味財産額	一般正味財産額の推移を見ることで、法人目的である収支相償と、長期的な視点での経営の安定性を測ることができます。	404,096	398,805	千円	新型コロナウイルス感染症の影響により、令和元年度以降、一般正味財産額は減少しました(H30: 439,176千円→R2: 404,096千円)。公益財団法人の収支相償の原則を踏まえ、収支均衡を図る必要があることから、令和4年度以降の目標値を、令和2年度の現状値(404,096千円)から令和3年度予算の当期経常増減額(5,291千円)を除いた398,805千円とし、一般正味財産額を維持することを目標とします。 (参考 H29: 394,442千円、H30: 439,176千円、R1: 420,747千円、R2: 404,096千円)
	算出方法	一般正味財産額					

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		

職員の専門性の向上

1	算出方法	研修への参加回数	文化芸術の専門組織として、職員のスキルアップ、専門性の向上を図っています。財団職員の研修への参加回数の実績値の推移を見ることで、その取組の成果を測ることができます。	10	28	回	新型コロナウイルス感染症の影響により、参加可能な研修が減り、令和2年度の実績値は10回となりました。令和4年度以降も感染症の影響が続くことを見据え、令和7年度の目標値として平成29~令和2年度における最高値(R1: 27回)と同程度の水準(28回)とし、段階的な回復を目指して、施設ごとに実施している研修を合同で実施したり、国等が主催する外部の研修に職員を積極的に派遣させるなどし、毎年概ね4回ずつ増加させることを目標とします。 (参考 H29: 15回、H30: 20回、R1: 27回、R2: 10回)
	算出方法	専門性向上等のための研修への財団職員の参加回数					

5. 財務見直し

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	
正味財産増減計算書	(一般正味財産増減の部)							
	経常収益	1,818,259	1,873,166	1,874,895	1,911,145	2,049,900	2,086,796	
	経常費用(事業費)	1,733,178	1,771,504	1,773,233	1,809,483	1,948,238	1,985,134	
	経常費用(管理費)	101,662	101,662	101,662	101,662	101,662	101,662	
	うち減価償却費	16,559	16,036	16,036	16,036	16,036	16,036	
	当期経常増減額	△16,580						
	経常外収益							
	経常外費用							
	税引前当期一般正味財産増減額	△16,580						
	当期一般正味財産増減額	△16,650						
(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	435,875	430,584	430,584	430,584	430,584	430,584		
貸借対照表	総資産	644,044	638,961	639,169	639,377	639,585	639,794	
	流動資産	315,528	310,445	310,653	310,861	311,069	311,278	
	固定資産	328,516	328,516	328,516	328,516	328,516	328,516	
	総負債	208,169	208,377	208,585	208,793	209,001	209,210	
	流動負債	208,169	208,377	208,585	208,793	209,001	209,210	
	固定負債							
	正味財産	435,875	430,584	430,584	430,584	430,584	430,584	
指定正味財産	31,779	31,779	31,779	31,779	31,779	31,779		
一般正味財産	404,096	398,805	398,805	398,805	398,805	398,805		
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	
経常収益	1,325,984	1,360,423	1,388,089	1,458,089	1,528,089	1,598,089		
経常費用	543,398	702,666	708,995	709,863	742,870	771,460		
総資産	126,181	126,181	126,181	126,181	126,181	126,181		
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	384,513	428,610	402,673	368,923	437,678	404,574		
負担金								
委託料	89	226	226	226	226	226		
指定管理料	1,039,324	960,862	960,863	960,863	960,863	960,863		
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)	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000		
(市出捐率)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
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)	151.6%	149.0%	148.9%	148.9%	148.8%	148.8%		
有利子負債比率(有利子負債/正味財産)								
経常収支比率(経常収益/経常費用)	99.1%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
正味財産比率(正味財産/総資産)	67.7%	67.4%	67.4%	67.3%	67.3%	67.3%		
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	77.6%	74.2%	72.7%	69.6%	68.2%	65.4%		
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	78.3%	74.2%	72.7%	69.6%	68.2%	65.4%		
法人コメント		今後の見直し			本市コメント			
<p>現状認識</p> <p>○令和元年度は公益目的事業における収支相償の原則に基づきサービス還元等、2年度はコロナの影響等により2年続けて、当期一般正味財産増減額はマイナスとなっており、一般正味財産及び流動比率は減少しました。</p> <p>○令和2年度は、コロナ逸失収入に係る指定管理料や市補助金の増額により、経常費用、収益に占める財政支出割合は、それぞれ増加しました。</p> <p>○令和3年度は、指定管理料の増及び会場費助成に係る市補助金の増により財政支出割合は増加の見込みです。</p> <p>○財団の経営基盤強化に向けた、社会変容に対応した事業展開、増収策、業務の効率化による費用削減などの取組が重要です。</p> <p>○指定管理料や川崎市が負担すべき事業に対する適正な補助金の確保が必要です。</p>		<p>○公益財団法人は、公益目的事業は収支相償の原則に基づきマイナスあるいはゼロ、収益事業はプラス、法人会計はゼロが基本となります。</p> <p>○一般正味財産が著しく減少しないよう、収益事業の強化が必要であり、収益性の向上や事業の効率化に取り組みます。</p> <p>○経営の効率化を前提に、指定管理料や川崎市補助金の確保に向けた調整を行います。</p>			<p>本法人は、市と共に文化行政の推進を担う専門組織として非常に大きな役割を担っています。多くの文化芸術施設を運営しているため、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、令和元年度以降、経常収支がマイナスとなり、正味財産も減少の傾向が続いています。</p> <p>「正味財産増減計算書」「貸借対照表」「財務指標」について、感染症の影響は今後も一定程度続くことが予想され、また、公益財団法人の収支相償の原則から、当期損益や正味財産の維持又は増加を図ることは困難な面はありますが、その中でも、文化芸術事業及び施設運営の収益性を高めて自己収入の増加に努めるとともに、事業コストの削減を図ることで財務基盤を安定化することが望まれます。</p> <p>「主たる勘定科目の状況」について、社会変容に対応した新たな収益源を確保するなど、事業収益の強化を図ることが特に望まれます。</p> <p>「本市の財政支出等」については、本市施策を推進する上での法人の役割等を踏まえ、補助金の精査を行います。</p>			

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リスク、現在の経営状況に至った理由、将来の見通し等について、分かりやすい説明を行い、理解を得ることが必要

■留意点4 公的支援（財政支援）の考え方

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

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」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。

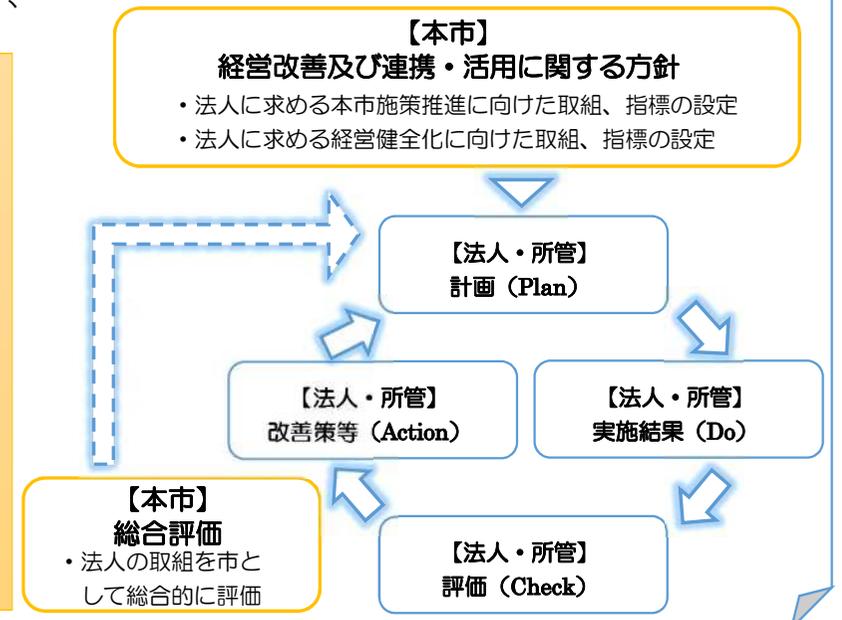
- ・社会経済環境や市民ニーズの変化などを踏まえながら、引き続き、出資法人の役割を確認していくとともに、その設立目的やミッション等を振り返りつつ、出資法人の効率化や経営健全化と連携・活用との両立に取り組む。
- ・各出資法人の経営目標の設定・評価・公表プロセスをより適切に行うことにより、市民サービスの向上や効率的・効果的な事業運営の実現を図る。

■「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		本市施策推進に向けた事業計画①							本市施策推進に向けた事業計画②					資金計画表 (単位:千円)											
経営改善及び連携・活用に関する方針		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		2. 本市施策推進に向けた事業計画①							3. 本市施策推進に向けた事業計画②					資金計画表											
法人の施策概要		4カ年計画の目標		スケジュール							スケジュール					項目											
(1) 法人の事業概要		現状値		現状値		目標値		H29年度		H30年度		R1年度		R2年度		R3年度		平成29年度		平成30年度		令和元年度		令和2年度		令和3年度	
(2) 法人の設立目的		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		単位		1		2		3		4		5		6		7	
(3) 法人のミッション		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		単位		1		2		3		4		5		6		7	
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		1		2		3		1		2		3		4		5	
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		事業別の本市財政支出 (直接事業費－直接自己収入)		事業別の本市財政支出 (直接事業費－直接自己収入)		事業別の本市財政支出 (直接事業費－直接自己収入)		1		2		1		2		3		4		5	
現状と課題		取組No.		項目名		指標		現状値		目標値		1		2		3		1		2		3		4		5	
取組の方向性		取組No.		項目名		指標		現状値		目標値		1		2		3		1		2		3		4		5	
(1) 経営改善項目		取組No.		項目名		指標		現状値		目標値		1		2		3		1		2		3		4		5	
(2) 本市における法人との連携・活用		取組No.		項目名		指標		現状値		目標値		1		2		3		1		2		3		4		5	
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場所である。

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

② 取組評価時の財務状況の記載項目との相違

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

③ 方針と評価で連動した経営状況把握手法の確立

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

資金計画表						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]						●法人情報				
法人名						(1)財務状況				
(単位:千円)						収支及び財産の状況(単位:千円)				
項目		決算	予算	計画			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	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	0	0	0	0	0				
支出										
事業費										
管理費										
減価償却費(Δ)										
貸倒引当金繰入(Δ)										
退職給付引当金繰入(Δ)										
営業債権増加(Δ)										
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	0	0	0	0	0					
期首現金預金										
期末現金預金	0	0	0	0	0					

取組評価時の財務状況の記載項目				
●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
正味財産増減の部				
(一般正味財産増減の部)				
経常収益				
経常費用				
当期経常増減額				
前期一般正味財産増減額				
(指定正味財産増減の部)				
当期指定正味財産増減額				
正味財産期末残高				
総資産				
流動資産				
固定資産				
総負債				
流動負債				
固定負債				
正味財産				
一般正味財産				
指定正味財産				
エラーチェック				
本市の財政支出等(単位:千円)				
補助金	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
委託料				
指定管理料				
貸付金(年度末残高)				
損失補償・債務保証付債務(年度末残高)				
出捐金(年度末状況)				
(市出捐率)				
財務に関する指標				
流動比率(流動資産/流動負債)	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
正味財産比率(正味財産/総資産)				
正味財産利益率(当期正味財産増減額/正味財産)				
総資産回転率(経常収益/総資産)				
収益に占める市の財政支出割合((補助金+委託料+指定管理料)/経常収益)				
法人コメント		本市コメント		
現状課題	今後の取組の方向性	本市が今後法人に期待することなど		

次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」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)	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

