総務委員会資料

３ 所管事務の調査（報告）

（２）令和５年度 川崎アゼリア株式会社「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　令和５年度 川崎アゼリア株式会社 「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」

参考資料１　令和５年度出資法人 「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」 について

参考資料２　令和５年度出資法人 「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」 の審議結果について

令和６年８月 29 日

経済労働局

経営改善及び連携・活用に関する取組評価
（令和5(2023年度)）

法人名（団体名）	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局観光・地域活力推進部

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地下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。

		政策	施策
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4－1　川崎の発展を支える産業の振興	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り組んできました。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、「ライフシェアモール」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

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

4カ年計画の目標

・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、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、新たな中期経営計画のもと、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り組むとともに、委託費等の経費の縮減に取り組むなど、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り組むとともに、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。

1. 本市施策推進に向けた事業取組

取組No.	事業名	指標	現状値（令和3（2021）年度）	目標値（令和5（2023）年度）	実績値（令和5（2023）年度）	単位	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	施設環境整備事業	施設・設備の整備・更新計画の執行率	85.7	100	100	%	a	A	Ⅰ
		CO2排出量	7,521	8,129	6,794	t	a		
		通行者数	209.6	233.5	271.3	千人	a		
		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）	250,215（2,999,684）	279,958（2,858,670）	292,160（2,961,311）	千円	2）	（2）	
②	店舗活性化推進事業	店舗レジ客数	9.6	10.1	11.0	百万人	a	A	Ⅰ
		店舗売上高	12,200	13,183	14,745	百万円	a		
③	地域社会への連携・貢献事業	防災関係訓練回数	3	3	3	回	a	A	Ⅰ
		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	14	21	25	回	a		

2. 経営健全化に向けた取組

取組No.	項目名	指標	現状値（令和3（2021）年度）	目標値（令和5（2023）年度）	実績値（令和5（2023）年度）	単位	達成度	本市による評価・達成状況	今後の取組の方向性
①	財務の改善	有利子負債額	6,696	4,967	4,967	百万円	a	C	Ⅱ
		有利子負債比率	133.9	115.1	113.1	%	a		
		営業収益成長率	2.9	3.7	11.3	%	a		
		売上原価低減率	0.1	△ 4.6	△1.2	%	d		

3. 業務・組織に関する取組

取組No.	項目名	指標	現状値（令和3（2021）年度）	目標値（令和5（2023）年度）	実績値（令和5（2023）年度）	単位	達成度	本市による評価・達成状況	今後の取組の方向性
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）	78,401	79,057	82,500	千円	a	A	Ⅰ
		業務監査の実施回数	2	2	2	回	a		

（※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】

法人及び本市による総括

【令和4（2022）年度取組評価における本市の総括コメントに対する法人の受止めと対応】

令和5年度は、令和4年度での総括を踏まえ、アフターコロナにおけるライフスタイルの多様化に対応したショッピングセンターとして、安全・安心な環境づくりに取り組むとともに、効率的な空調管理の運営方法の検討によるCO2削減等、SDGsの取組により、将来にわたる持続的な発展に向けた商業施設の構築に取り組んできました。特に経営面では、法人の営業収益及び店舗の売上高の向上に向けて、テナントとの店舗契約の見直しや対面での店長会議などを通じて、安定的な店舗運営に取り組むとともに、リーシングでは区画変更を伴う大型雑貨店や人気飲食店等の魅力ある店舗の入れ替えに取り組み、また、プロモーション展開では様々なポイントキャンペーンやキャラクターショーなどの話題性のある集客イベント、広場を活用したテナント催事や物産展、POPUPショップの展開などにも積極的に推進し、賑わいの創出や増収実現に向けて取り組みました。また、経費の削減・抑制に向けては、大きなウェイトを占める光熱費について、猛暑の中快適な環境づくりに配慮しながら、機械設備の細やかな運転を進めるとともに、メーター交換工事における確認方法等、各種業務委託の仕様や入札方法等を見直すなどにより、取組を推進しました。

【令和5（2023）年度取組評価の結果を踏まえ、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】

令和5年度では、新型コロナウイルス感染症の5類への移行を受け、アゼリアカードの顧客特性をはじめとする各種統計データなどを活用しながら、大型雑貨店や人気飲食店等の魅力ある店舗への入替えや集客を目指す各種イベント・催事等の実施などに重点的に取り組むことで、店舗売上高や客数は増加傾向となり、法人の営業収益は29億7千万円（前年度比102.4%）となりました。一方、営業費用についても、委託業務の仕様や入札方法の見直しなどにより業務委託費は4億7千2百万円（前年度比99.1%）、機械設備の細やかな運転調整の取組等により電気・ガス料は3億1千8百万円（前年度比77.6%）となり、営業費用全体で2億3百万円（前年度比93.9%）の削減となりました。その結果、法人の当期損益は、▲1億2千4百万円（前年度比3億6千3百万円の損失減）となりました。

今後については、社会経済環境等の影響を踏まえながら、令和7年度の黒字化に向け、引き続き、店舗区画・業種構成の最適化や販売データ等に基づく戦略的な店舗の入替え、LINE等を活用した新規顧客の確保やアゼリアカードを活用したプロモーションによる既存顧客の囲い込みなどに取り組むとともに、エネルギー利用の最適化や効率的な人員配置による組織体制の構築などに取り組むことで、更なる経営改善を推進することを要請してまいります。また、併せて、市制100周年にあたる令和6年度においては、本市や周辺事業者等と連携し、川崎駅周辺の回遊性を創出するような対策の強化を求めてまいります。こうした取組により法人が、収支の改善、経営の健全化を図るととともに、引き続き、市民が安全で快適に通行できる公共地下歩道の提供や、地域社会への貢献活動に取り組み、川崎駅周辺エリアの中心的な商業施設としての役割が果たせるよう働きかけてまいります。

法人名（団体名）	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局観光・地域活力推進部

1．本市施策推進に向けた事業取組①（令和5（2023）年度）

事業名	施設環境整備事業

計　画（Plan）

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リモート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。
具体的な取組内容	【指標1：施設・設備の整備・更新計画の執行率】 設備更新については、劣化診断の結果や更新の必要性、時期の妥当性などを検討しながら、的確に進めていきます。令和5年度については、令和4年度に引き続き、泡消火設備の更新工事を継続実施するとともに、計量法に基づきリニューアル時に入れ替えた飲食店舗の水道メーター及び物販店舗の電力メーターの更新を実施する予定です。 【指標2：CO2排出量】 維持管理においては引き続き、環境配慮、省エネルギー等に最大限配慮し、アゼリアを訪れる人々に快適性を提供します。CO2の削減やGXの取組については、空調設備の熱源に関して、電気と都市ガスの適格運用を検討し、効率的なエネルギー使用と経費の適正化に取り組みます。また、省エネルギーを検証するため、月1回アゼリア及び空調システム事業者にて前月のエネルギー使用状況や具体的な要望などをもとに、現状把握や改善策を検討し、テナント店舗にも提案を行いながら省エネルギー化に努めます。 【指標3：通行者数】 アフターコロナにおける新たな生活様式やインターネット販売の拡充等の環境の変化を踏まえ、客数増を図れる店舗誘致によるエリアの活性化やアゼリアカードの顧客特性、購買データを活用した販促計画等を策定します。これにより近隣施設来訪者や近隣住民の興味関心を引く集客施策や歳時記による館内装飾、イベントによる賑わい演出等により館外から館内への誘引施策を実施していきます。また、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の提供に努めます。

実施結果（Do）

本市施策推進に向けた活動実績	【指標1：施設・設備の整備・更新計画の執行率】 設備更新については、予定していた泡消火設備更新工事や店舗水道電力メーター更新工事については設備計画どおり実施しました。 【指標2：CO2排出量】 環境に配慮した施設維持については、空調システム事業者と連携しながら、エネルギーの使用状況や具体的な苦情などを基に、空調機設定温度や冷温水発生機運転方法等を検討し、省エネ計画の策定やテナント店舗にも提案を行いながら改善を図りました。また、カーシェアリングについては、令和5年11月15日より普通自動車を4台から7台に増やしました。 【指標3：通行者数】 コロナ5類への移行を受け外出の機運が高まる中、アゼリア販促策としては、アゼリアカードの購買データ等を活用するとともに、LINEでの情報発信にも取り組みながら、飲食店でのポイント付与イベントなどのポイントカードを使った様々なイベントや、お買物・お食事券販売会等、外出、来街を促す施策にシフトして誘引施策を展開しました。また、広場等を利用した短期催事・イベントなども積極的に展開し、街内の賑わい創出に取り組みました。 令和5年度実績　平日271千人　（前年度比35千人増加） 同　　休日272千人　（前年度比17千人増加）　＊調査日：令和5年8月25日（金）、26日（土）

評　価（Check）

本市施策推進に関する指標			目標・実績	R3年度（現状値）	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	単位
1	施設・設備の整備・更新計画の執行率		目標値		100	100	100	100	%
	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	実績値	85.7	100	100			

2	CO2排出量		目標値		8,212	8,129	8,047	7,966	t
	説明	施設で排出されるCO2の総量	実績値	7,521	7,473	6,794			
3	通行者数		目標値		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	実績値	209.6	241.4	271.3			

指標1に対する達成度	a
指標2に対する達成度	a
指標3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)

指標1　令和5年度は、法令に基づく更新工事を含め設備更新計画に基づき実施しており、工事執行率は100%と目標を達成することができました。
指標2　昨今の光熱費の高騰は業績に与える影響も大きいことから、空調機設定温度等の調整など、環境に配慮した施設維持に取り組んだ結果、目標を達成することができました。
指標3　ポイント付与イベントやお買物・お食事券販売、広場等を利用した短期催事・イベントの開催など、外出、来街を促す施策にシフトして、積極的に誘引施策を展開したことなどにより、目標を大きく上回って達成することができました。

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	A	引き続き厳しい経営環境の中、設備更新計画に基づき、施設・設備の整備・更新を行うとともに、省エネ計画を策定し、機械設備の細やかな運転を行うことで、電力量削減と環境配慮の取組を推進することができた。また、飲食店の強みを生かした販促策などにも積極的に取り組んでおり、指標1から3の目標を達成しました。

行政サービスコスト			目標・実績	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	単位
1	事業別行政サービスコスト(①～③の事業合計)		目標値		279,958 (3,001,131)	279,958 (2,858,670)	279,958 (2,745,338)	279,958 (2,672,627)	千円
	説明	本市財政支出 (直接事業費)	実績値	250,215 (2,999,684)	269,147 (3,140,799)	292,160 (2,961,311)			

行政サービスコストに対する達成度	2)

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

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)

市が設置するエスカレータや監視カメラ等の維持管理業務委託や公共地下歩道負担金において、清掃や警備等の人件費や電力料等が上昇したことにより、目標値を超過する結果となりました(目標比104%)。

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	(2)	人件費や光熱費の増加により本市財政支出が増加しましたが、厳しい経営環境の中、経費を抑制しつつ、計画に基づき施設環境整備や賑わい創出に取り組んでいること、また、その結果、3指標も目標値を達成できたため。

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	Ⅰ	・施設・設備の整備・更新については、引き続き、計画的な整備・更新を推進することで安全・安心・快適な施設・設備の維持管理に取り組みます。CO2排出量についても、引き続き、テナントと連携しながら、機械設備の細やかな運転を徹底し、電力量削減と環境配慮の取組を推進していきます。通行者数については、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、賑わい創出に向けて、短期催事・イベントの開催など魅力的なプロモーション施策を展開することなどにより通行者数の増加を図り、賑わいを創出します。

法人名（団体名）	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局観光・地域活力推進部

本市施策推進に向けた事業取組②（令和5（2023）年度）

事業名	店舗活性化推進事業

計　画（Plan）

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。 店舗売上高の回復に向け、「ウィズコロナ」の状況を踏まえて、既存店舗の区画・業種構成の最適化等に取り組むとともに、情報発信の充実や既存顧客の囲い込み、さらには、店舗での決済手段の拡充などに取り組みます。
具体的な取組内容	【指標1：店舗レジ客数】・【指標2：店舗売上高】 ・アフターコロナを迎え、店舗や周辺施設等の情報収集に努めコロナ禍の安定運営策からの転換を図ります。特に地下街の利点である通行量の多さを考慮し、更なる賑わいのためレジ客数の多い店舗や通行者の意識を通過から購買へ変えられる足を止めやすい店舗の入店等を進めていきます。また、引き続き、店舗への的確な情報提供、助言・指導など適切な店舗管理に努め、店舗との関係強化を通じて、売上及び家賃の増収に向け取り組んでいきます。 ・顧客に支持される施設づくりの推進に向けて、アゼリアカードの顧客特性をはじめとする各種統計データや専門業者の活用及び店舗管理との連携強化を図り、広範かつ高度な情報収集に基づく集客や店舗誘致、施設の環境づくりに取り組むことで、周辺施設との差別化を図り、競争力を高めていきます。 ・歳時記に合わせた商品告知や各種お買物券・ポイントを活用した既存顧客の囲い込み及び新たな顧客の取り込みを図るなど、店舗の売上増加につなげる取組を実施していきます。

実施結果（Do）

本市施策推進に向けた活動実績	【指標1：店舗レジ客数】・【指標2：店舗売上高】 ・店舗管理については、外出意欲の高まりを受け、コロナ禍での安定運営策から、回復への積極策へ転換を図りました。短期の店舗契約から通常の契約形態への変更を進めるとともに、業種の見直しも行い、特に、区画変更を伴う大型店舗入店を実現できたことにより、通行者の取込みができました。また、令和5年度から対面での店長会議を再開し、日頃の店舗巡回等も併せ、情報共有や助言、指導などを行いながら、店舗との関係強化を図りました。 ・顧客に支持される施設づくりについては、アゼリアカードの顧客特性をはじめとする各種統計データなどを活用しながら、アフターコロナでの顧客ニーズや店舗動向の分析、外部リーシング業者との連携等を進め、お出かけ需要に応じた衣料品物販店や飲食店の入替、地下街の利点である多くの通行者を意識した大型雑貨店の誘致を行い、賑わいの創出や増収実現に取り組みました。 ・プロモーション展開については、販促活動をコロナ前の内容に戻し、ポイントサービスとイベントの展開により、売上増収と集客を図りました。また、新たな展開としてゴールデンウイークには、アートBOXとバルーンを制作するワークショップや夏休み期間のキャラクターショーを展開し、話題性のある集客イベントにも取り組みました。催事は開催日数を増やしながら、引き続き、テナント催事や物産展を行うとともに、POPUPとして外部事業者の催事を積極的に実施し、地下街の賑やかさを演出しました。

評　価（Check）

本市施策推進に関する指標			目標・実績	R3年度（現状値）	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	単位
1	店舗レジ客数		目標値		9.8	10.1	10.3	10.3	百万人
	説明	アゼリアのテナント店舗のレジ客数の総計	実績値	9.6	10.4	11.0			
2	店舗売上高		目標値		12,790	13,183	13,453	13,453	百万円
	説明	アゼリアのテナント店舗の売上高の総計	実績値	12,200	13,327	14,745			

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
指標2に対する達成度	a	

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）
指標1・指標2 ・上記のような店舗管理や顧客に支持される施設づくりにより、令和5年度は、開店が8店舗、閉店が6店舗となりました。テナント契約の短期契約から通常契約へ変更や、POPUP型店舗の展開等、安定した店舗運営に取り組むとともに、大手企業の開発力を活かした環境配慮の製品の品揃えやより生活を豊かにする新たな提案となるような店舗を誘致し、今後の施設全体の活性化につなげることができました。 ・上記のようなプロモーション展開のほか、アフターコロナからの外出欲求の高まりもあり、店舗レジ客数11百万人、店舗売上高14,745百万円と目標を達成することができました。

本市による評価

	区分		区分選択の理由
達成状況	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	A	区画変更を伴う大型店雑貨店の入店により通行者の取り込みや近隣店舗への波及効果が生まれるなど、効果的な店舗入替えを実施することができました。また、プロモーションについては、売上増と集客増に向けて、キャラクターショーやワークショップなどの新たな販促にも取り組むことで、指標1・2ともに目標値を達成することができました。

改　善（Action）

	方向性区分		方向性の具体的内容
実施結果（Do）や評価（Check）を踏まえた今後の取組の方向性	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	Ⅰ	・テナントとの契約条件の見直しや店長会議等を通じた関係強化など、安定的な店舗管理を行いながら、引き続き、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に取り組み、施設全体の活性化や店舗売上の向上を図っていきます。

法人名（団体名）	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局観光・地域活力推進部

本市施策推進に向けた事業取組③（令和5（2023）年度）

事業名	地域社会への連携・貢献事業

計　画（Plan）

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　チャリティーコンサートの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。
具体的な取組内容	【指標1：防災関係訓練回数】 関係団体や川崎市等と連携し、防災訓練や情報伝達訓練、帰宅困難者対応訓練などを実施、参加する。令和5年度は、新型コロナウイルスの感染拡大の行動制限解除を踏まえ、可能な限り実動訓練を取り入れ、事業継続運営体制の強化や地域社会への貢献を一層推進します。 【指標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】 ミモザフェスティバルやはいさいFESTA、かわさき阿波おどりなど、近隣商業施設や商店街のイベント等と連携し、川崎駅周辺の回遊性向上や賑わい創出に努め、周辺商業エリアの活性化に取り組みます。また、コロナ禍で販売機会が減少した地方の地場産業支援などを目的に地方物産展も、引き続き行います。

実施結果（Do）

本市施策推進に向けた活動実績	【指標1：防災関係訓練回数】 令和5年度については、洪水時等の浸水防止及び避難対策として、アゼリアとの各接続施設の管理部門を対象とした情報伝達訓練を5月31日に実施し、連絡体制及び接続する施設間における重要情報の通報要領等についての確認し、実際に想定される避難行動等の確認を行いました。また、帰宅困難者対策訓練については、施設開設・運営訓練（図上）に加えて施設開設訓練（実動）を、それぞれ2月14日と16日に実施しました。図上訓練では、地震被害想定及び駅前行動ルール等の勉強会や各施設の役割を踏まえたシミュレーションを行うなどの訓練を、また、実動訓練では、「ハミングガーデン」を使って、アゼリア社員と管理業務の要員により、一時滞在施設の開設訓練を行いました。さらに、消防法に基づく消防訓練については、コロナ5類移行に伴い、テナントスタッフを対象に集合形式（対面）により、9月6日及び3月5日にそれぞれ訓練を行い、いずれも総合訓練として、通報訓練、初期消火訓練及び避難訓練を行いました。 テナントのスタッフ等に対象者を拡大するとともに、実動訓練を取り入れ、事業継続運営体制を強化しました。 【指標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】 ミモザフェスティバルでは、周辺商業施設と共同で販促策を実施するともに、アゼリア内にフォトスポットの設置を行い、駅周辺の回遊性向上に寄与しました。また、かわさき阿波おどりでは、イベント広場を演舞場の一つとして提供するなど川崎駅周辺の賑わい創出に貢献しました。地方物産展については、鹿児島県や岩手県、福島県、鳥取県、広島県、北海道他を開催し、それぞれの地場産業支援やお客様の外出要望に応えることができました。

評　価（Check）

本市施策推進に関する指標		目標・実績	R3年度（現状値）	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	単位
1	防災関係訓練回数	目標値		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	実績値	3	3	3			
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	目標値		11	21	22	22	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	実績値	14	20	25			

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
指標2に対する達成度	a	

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）
指標1　情報伝達訓練、帰宅困難者訓練、防災訓練の3種類の訓練を、延べ5日にかけて実施し、目標を達成することができました。市及び周辺事業者と共通認識を持ち、行動ルールの確認を行うとともに、災害に対する知見を高め、防災・減災意識向上を図ることができました。 指標2　集客性の高いイベント実施に積極的に取り組み、実績回数は目標を達成することができました。また、イベント実施を通じて、川崎駅周辺の賑わい創出に貢献するとともに、特に、地方物産展の開催では、各地域社会との連携・貢献を図ることができました。

本市による評価

	区分		区分選択の理由
達成状況	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	A	・防災関係訓練では、実動訓練を増やし、訓練の質を高めながら、目標とする回数を実施した。それにより、災害に対する知見を高め、防災・減災意識の向上に寄与することができました。また、連携イベント及び地方物産展実施回数では、集客性の高いイベント実施に積極的に取り組み、目標を達成するとともに、地域社会との連携・貢献を図ることができました。

改　善（Action）

	方向性区分		方向性の具体的内容
実施結果（Do）や評価（Check）を踏まえた今後の取組の方向性	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	Ⅰ	・防災関係訓練については、引き続き、関係団体等と連携しながら、可能な限り実動訓練を取り入れながら、質や回数の向上に向けて取り組みます。また、それにより、災害時での事業継続運営体制の強化や地域社会への貢献を一層推進します。 ・連携イベント数及び地方物産展実施回数については、令和6年度は、市制100周年事業などとも連携し、駅周辺の回遊性向上や商業エリアの活性化に貢献できるよう取り組むとともに、引き続き、地方物産展を開催します。

法人名（団体名）	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局観光・地域活力推進部

2. 経営健全化に向けた取組①（令和5（2023）年度）

項目名	財務の改善

計　画（Plan）

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が、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みます。 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、98百万円、100百万円、142百万円、144百万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みます。令和4年度は令和2年度比で5百万円の売上原価の増加となりますが、令和5(2023)年度から令和7(2025)年度まではそれぞれ、137百万円、250百万円、323百万円の売上原価の削減(令和2(2020)年度比)を目標とします。
具体的な取組内容	【指標1：有利子負債額】 資金計画に基づく金融機関との約定による借入金返済を行い、借入金残高削減に努めます。 【指標2：有利子負債比率】 有利子負債については、上記のとおり借入金残高の削減を図り、純資産額については、経営改善に取り組みながら、中期経営計画における当期純損失額の圧縮に努め、純資産額の低減抑制を図ります。 【指標3：営業収益成長率】 必要に応じた店舗の入替えや移転、LINEやアゼリアカードを活用した新規顧客の取り込みや既存顧客の囲い込み、物産・イベント催事の展開等の効果的なプロモーションの取り組み、中央通路電飾看板や街内ショーウィンドウの広告枠の販売強化等、空き区画の防止・解消に努めながら、施設全体の活性化を図り、店舗家賃収入等の営業収益の増収に努めます。 【指標4：売上原価低減率】 原油・原材料価格の高騰等の社会経済環境の影響を踏まえ、省エネ計画を策定し、電気・ガス料の削減に取り組みます。また、業務委託費や工事・修繕費、消耗品等の経費の見直しを行う等、サービス水準の維持に努めながら、継続的な経費の削減に取り組み、売上原価の抑制を図ります。

実施結果（Do）

経営健全化に向けた活動実績	【指標1：有利子負債額】 資金計画に基づき、借入金の約定返済（828百万円）を行いました。 【指標2：有利子負債比率】 有利子負債については、【指標1関連】に記載のとおり、借入金残高の削減を進めることにより、令和5年度は目標値を達成しました。 【指標3：営業収益成長率】 営業収益の増加に向け、アゼリアカード会員へのDM送付やお買物券・ポイントを活用した既存顧客の囲い込み等の取組を継続的に実施するとともに、令和5年度は新たな展開としてゴールデンウイークには、アートBOXとバルーンを制作するワークショップや夏休み期間のキャラクターショーを展開し、話題性のある集客イベントも実施しました。 【指標4：売上原価低減率】 社会経済環境の影響を踏まえ省エネ計画を策定した他照明設備のLED化や節電による電気使用量の削減、委託業務の仕様の見直し、改修工事や消耗品などの効果的な発注方式の採用、広告宣伝費の抑制等、継続的な経費の削減に取り組みました。

評　価（Check）

経営健全化に関する指標			目標・実績	R3年度（現状値）	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	単位
1	有利子負債額		目標値		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	実績値	6,696	5,795	4,967			
2	有利子負債比率		目標値		126.4	115.1	97.8	77.8	%
	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	実績値	133.9	128.4	113.1			
3	営業収益成長率		目標値		3.7	3.7	5.3	5.4	%
	説明	営業収益の基準年度(令和2(2020)年度)からの増加率 ※R4･5年度の個別設定値：2.8%（現状値の95%）	実績値	2.9	8.7	11.3			
4	売上原価低減率		目標値		0.2	△ 4.6	△ 8.3	△ 10.8	%
	説明	売上原価の基準年度(令和2(2020)年度)からの減少率	実績値	0.1	4.8	△1.2			

指標1に対する達成度	a
指標2に対する達成度	a
指標3に対する達成度	a
指標4に対する達成度	d

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）

指標1　･･･資金計画に基づき借入金の返済を着実に進め（828百万円）、目標を達成することができました。
指標2　･･･有利子負債については、【指標1関連】に記載のとおり、借入金残高の削減を進めることにより、令和5年度は目標値を達成しました。
指標3　･･･アゼリアカードを活用した販促による既存顧客の囲い込みやイベント･短期催事の積極的展開等のほか、コロナ禍での行動制限緩和による通行者数の増加等もあり、令和2年度比で11.3%の営業収益の増収となり、目標を達成することができました。
指標4　･･･照明設備のLED化や節電による電気使用量の削減、委託業務の仕様の見直し、改修工事や消耗品などの効果的な発注方式の採用等、継続的な経費の削減に取り組んだものの未達となりました。

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	ゴールデンウィークや夏休み等のイベント･短期催事の展開等に取り組み、営業収益は基準年度比11.3%の増収となる一方、売上原価低減率は前年度より大きく改善したものの基準年度比△1.2%の減少に留まり、指標4が目標未達となったため。

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	Ⅱ	引き続き、円滑な事業継続や利子負担の軽減等を図るため、約定に基づき有利子負債の返済を進めます。また、魅力ある店舗への入替、既存顧客の囲い込みや新たな顧客の取り込みを目的とした効果的なプロモーション展開など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り組むとともに、委託費等の経費の縮減に継続的に取り組むなど、経営の健全化に向けた対応を強化します。

法人名（団体名）	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局観光・地域活力推進部

3. 業務・組織に関する取組①（令和5（2023）年度）

項目名	効率的な組織の構築

計　画（Plan）

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みます。 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、業務監査に取り組みます。 3　社内業務のDX化に取り組み、データ活用による業務の高度化や効率化を推進します。
具体的な取組内容	【指標1：従業員一人あたり営業収益（売上高）】 5月にクリスタルロンドの区画変更を行い大型雑貨店をオープンするほか、飲食・食品での店舗入替えや、サンライト広場等でのイベント・地方物産展等の集客のプロモーションに取り組み、営業収益の確保に努めます。広告については、積極的に販売活動を行い、新たなクライアントの獲得に努めます。また、従業員については、退職により2名減員となりますが、安定的な組織運営体制を確保するため、社員の育成や最適な人員配置等に取り組むとともに、電帳法やインボイスへの対応など、生産性向上を図ります。 【指標2：業務監査の実施回数】 年2回の監査役による業務監査を継続的に実施します。監査役による管理職社員の個別面談を実施するなどにより、業務プロセス等の確認を通じて、業務の効率化や効果性の向上、組織・制度の適正化に繋がる改善活動に、継続的に取り組みます。令和5年度は、特に、コンプライアンスの考え方を改めて社内全体に浸透させるために、研修の充実を図ります。

実施結果（Do）

業務・組織に関する活動実績	【指標1：従業員一人あたり営業収益（売上高）】 営業収益の確保については、店舗のリーシング活動では、数年前から進めていた区画再編による大型物販店舗のオープンが実現するとともに、好調な飲食ゾーンには新たな人気店をオープンさせることができました。また、イベント・地方物産展等の集客プロモーションでは、各広場等にて積極的に開催し、営業収益の確保に繋げました。さらに、広告事業においては、川崎駅及び街内広告媒体の販売を強化することで、契約件数を増加させることができました。 従業員数については、年度内に2名の退職、2名の休職がありましたが、組織及び業務の効率化により補充なく対応することができました。生産性向上に向けては、文書や資料の電子化を進めており、令和5年度から始まったインボイス・電帳法も滞りなく対応することができました。 【指標2：業務監査の実施回数】 監査役による業務監査を年2回実施しました。また、監査役による管理職社員個別面談を実施し、業務プロセスの確認を行いました。その中で、コンプライアンスとサイバーセキュリティー対策の取組みについて助言を受けたことを踏まえ、社内活動におけるコンプライアンス研修、委員会の着実な実施及び取締役会への報告、また、セイバーセキュリティーに対する研修を行いました。

評　価（Check）

業務・組織に関する指標			目標・実績	R3年度（現状値）	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	単位
1	従業員一人あたり営業収益（売上高）		目標値		79,000	79,057	80,257	80,314	千円
	説明	従業員一人あたりが生み出す営業収益額 ※R4・5年度の個別設定値：74,480千円（現状値の95%）	実績値	78,401	78,350	82,500			
2	業務監査の実施回数		目標値		2	2	2	2	回
	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	実績値	2	2	2			

指標1に対する達成度	a
指標2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）
指標1　・・・区画再編による大型物販店舗や人気飲食店等のリーシング活動、また、地方物産展等の集客を目指す各種イベントの実施などに取り組むことで、営業収益はが向上しました。従業員については、年度内に4名の休退職がありましたが、現有人員で対応することで、実績値は目標比の104%となりました。 指標2　・・・業務監査は、目標とする2回を実施しました。監査役による管理職社員の個別面談での業務プロセスの確認を行い、監査役からの助言等を踏まえ、研修等を実施することで、改めてコンプライアンス意識とセキュリティー意識の浸透を図ることができました。

本市による評価

	区分		区分選択の理由
達成状況	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	A	休退職がある中で業務の効率化等によりカバーしながら、営業収益の改善を進め、従業員一人あたり営業収益（売上高）は、104%と、目標を達成しているため。また、業務監査の実施により業務プロセスの確認等の取組が認められたため。

改　善　（Action）

	方向性区分		方向性の具体的内容
実施結果（Do）や評価（Check）を踏まえた今後の取組の方向性	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	Ⅰ	令和7年度の黒字化に向け、営業収益の増収に引き続き取り組むほか、業務特性に応じた人材育成に取り組むとともに、各部の業務を再配分し、効率的な人員配置による組織体制を構築できるよう取り組みます。

法人(団体名)	川崎アゼリア株式会社	所管課	経済労働局観光・地域活力推進部

●法人情報

(1)財務状況

収支及び財産の状況(単位:千円)		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	2,744,039	2,898,955	2,970,030		
	営業費用(売上原価)	2,999,684	3,140,799	2,961,311		
	営業費用(販売費及び一般管理費)	246,089	247,602	223,151		
	うち減価償却費	1,434,246	1,390,176	1,282,762		
	営業損益	△501,734	△489,446	△214,433		
	営業外収益	174,873	177,842	198,372		
	営業外費用	132,323	117,185	104,730		
	経常損益	△459,184	△428,789	△120,791		
	税引前当期純利益	△452,542	△486,352	△123,117		
	税引後当期純利益	△453,492	△487,302	△124,067		
貸借対照表	総資産	14,762,304	13,509,406	12,501,555		
	流動資産	1,937,344	1,913,085	2,168,369		
	固定資産	12,824,960	11,596,321	10,333,187		
	総負債	9,759,909	8,994,312	8,110,529		
	流動負債	1,690,579	1,682,203	1,709,412		
	固定負債	8,069,330	7,312,109	6,401,116		
	純資産	5,002,395	4,515,093	4,391,026		
	資本金	5,000,000	5,000,000	5,000,000		
	剰余金等	2,395	△484,907	△608,974		

主たる勘定科目の状況(単位:千円)			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	2,400,467	2,540,614	2,590,600		
	営業費用	不動産管理費	2,779,688	2,905,723	2,729,592		
	総資産	現金・預金	1,556,707	1,493,693	1,647,929		
	総負債	有利子負債(借入金+社債等)	6,696,100	5,795,400	4,967,200		

本市の財政支出等(単位:千円)	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	157,297	167,814	188,064		
委託料	84,470	92,120	94,632		
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		
(市出捐率)	42.8%	42.8%	42.8%		

財務に関する指標	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)	114.6%	113.7%	126.8%		
有利子負債比率(有利子負債/純資産)	133.9%	128.4%	113.1%		
経常収支比率(経常収益/経常費用)	86.4%	87.8%	96.3%		
純資産比率(純資産/総資産)	33.9%	33.4%	35.1%		
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)	7.2%	7.4%	8.6%		
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)	8.3%	8.4%	8.9%		

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
営業収益については、空き区画の防止・解消を進めながら、アゼリアカードを活用した販促による既存顧客の囲い込みや広場等を活用した季節感ある物販催事・イベントの積極的な展開を行った等により、前年度比71百万円の増収となりました。 また、営業費用については、節電による電気使用量の削減や委託業務の仕様の見直し等継続的な経費の削減を進めたことにより▲203百万円の削減ができました。結果、当期損益としては、▲124百万円と令和4年度との差363百万円の改善となるなど、中期経営計画を上回る状況となりました。	必要に応じた店舗の入替え、アゼリアカードやLINEを活用した新規顧客の取り込みや既存顧客の囲い込み、広場等を活用した季節感ある物産・イベント催事の展開等の効果的なプロモーションを行う等、引き続き、空き区画の防止・解消を進めながら、施設全体の活性化を図ってまいります。 また、電気・ガス料金の単価変動等の社会経済環境の影響を踏まえ節電等の取組を行いながら、業務委託費や工事・修繕費、消耗品等の経費の縮減に継続的に取り組むことで、中期経営計画に基づく令和7年度の単年度黒字化に向け、収支の改善、経営の健全化を図ってまいります。	令和5年度においては、大型雑貨店や人気飲食店等の魅力ある店舗への入替えや地方物産展等の集客を目指すイベント実施などに重点的に取り組むことで、営業収益は29億7千万円(前年度比102.4%)となるなど、施設全体の活性化を積極的に推進したことは評価できます。また、営業費用についても、機械設備の細かな運転調整の取組等により電気・ガス料は3億1千8百万円(前年度比77.6%)となり、営業費用全体で2億3百万円(前年度比93.9%)の削減、当期損益は、▲124百万(前年度比363百万円の損失減)となりました。 今後も、法人の中期経営計画や本方針に基づき、賃料条件の見直しや顧客動向を踏まえた店舗誘致、物販・イベント催事拡大による地下街への顧客誘引など、収益確保に向けた取組を推進するだけでなく、光熱費や業務委託費等の経費の削減・抑制にも引き続き取り組むことで、令和7年度の単年度黒字化に向け経営の健全化が図れるよう、本市としても働きかけてまいります。

(2)役員・職員の状況(令和6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	4	0	2	8	1	1
職員	29	0	0	2	0	1

【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

参考資料1

令和5年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

・これまでの出資法人改革の経緯と出資法人を取り巻く環境の変化を踏まえ、**令和４年３月に策定した「経営改善及び連携・活用に関する方針（令和４年度～令和７年度）」**に基づく、令和５年度の取組について評価を行いましたので以下のとおり御報告いたします。

・本評価結果は、**上記方針に基づく２年目の評価**となるものであり、令和４年度取組評価において、**新型コロナウイルス感染症からの想定以上の回復状況により変更した目標値等を踏まえて取組を推進し、評価シートのPDCAサイクルを着実に回していく**ことで、本市がこれまで取り組んできた**出資法人の「効率化・経営健全化」と本市の行政目的に沿った「連携・活用」を図っていくことにつながっていく**ものとなります。

1 「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」の実施経緯

・本市では、**平成14年度の第１次行財政改革プランの策定以降**、出資法人が担ってきた役割や事業について検証し**出資法人の統廃合、市の財政的・人的関与の見直し等**、効率化・経営健全化に向けた取組を実施してきました。

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

・今後も引き続き、効率化・経営健全化に向けた取組を進めていく必要がある一方で、厳しい財政状況の中で地域課題を解決していくに当たり、**多様な主体との連携の重要性が増している**ほか、国における「第三セクター等の経営健全化の推進等について」（平成26年8月5日付け総務省通知）等においても、**「効率化・経営健全化」と「活用」の両立が求められる**など、出資法人を取り巻く環境が変化してきています。

・こうしたことから、本市がこれまで取り組んできた出資法人の「効率化・経営健全化」とあわせて、本市の行政目的に沿った「連携・活用」を図っていくという視点で、出資法人への適切な関わり方について、外部有識者から構成される**「行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会」からの提言**等を踏まえ、平成30年度に前記指針について**「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針」に改めました。**当該指針において、**各法人の「経営改善及び連携・活用に関する方針」を策定**し、毎年度、同方針に基づく各法人の取組の点検評価を実施していくこととしたところです。

令和5年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

（参考）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	経営支援部金融課	川崎市信用保証協会
8		観光・地域活力推進部	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	保健医療政策部	（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	児童家庭支援・虐待対策室	（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	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

令和5年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

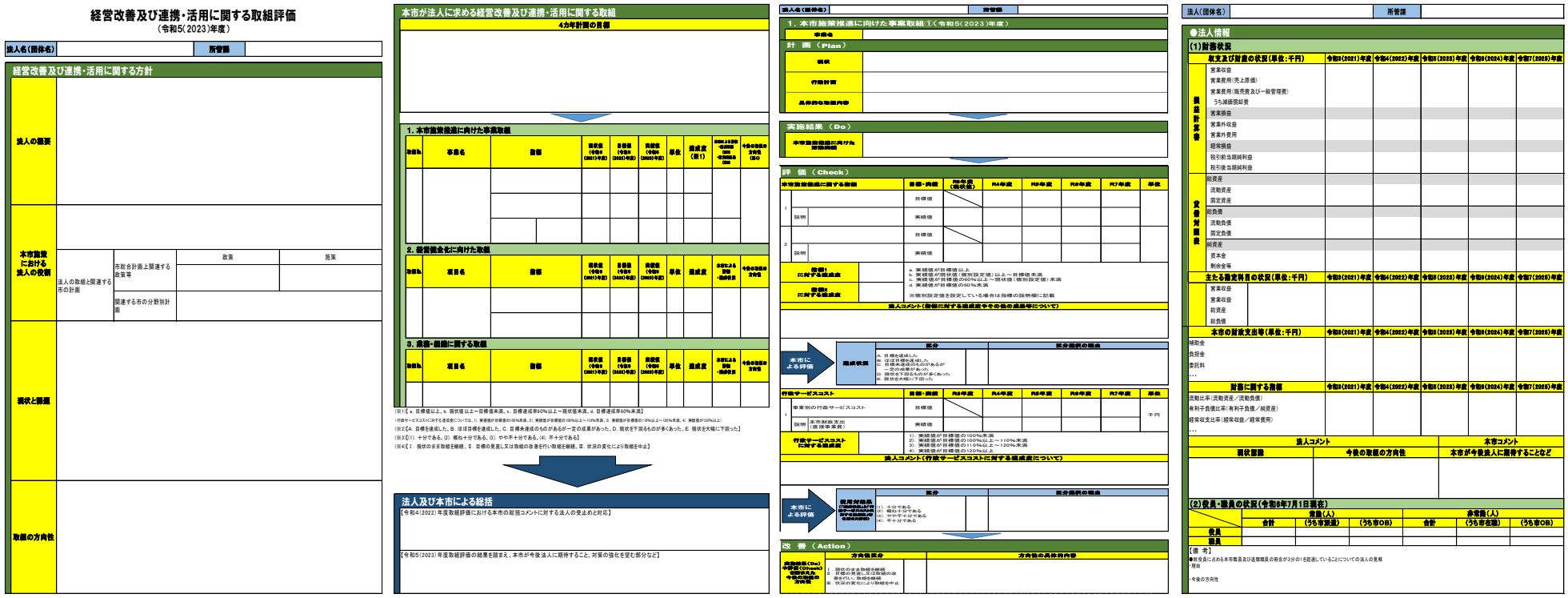
2 「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」の全体構成

・前記１のとおり、各法人の「経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定とそれに基づく取組評価の趣旨は、本市がこれまで取り組んできた**出資法人の「効率化・経営健全化」とあわせて**、**本市の行政目的に沿った「連携・活用」を図っていくというところに主眼**があるため、その実施を担保する取組評価となっています。

・即ち、具体的な取組評価シートにおいては、まず「法人の概要」、「本市施策における法人の役割」、「現状と課題」、「取組の方向性」を明確にし、「4ヵ年計画の目標」を立て、**「本市施策推進に向けた事業取組」と「経営健全化に向けた取組」、「業務・組織に関する取組」の各視点**から取り組むべき事業・項目とその指標を設定し、当該達成状況とコストを伴うものは費用対効果の評価によって、今後の取組の方向性を導き、それらを総括して、市が法人に期待することや対策の強化を望む部分を明確にすることにより、上記趣旨を達成していく構成となっています（各取組の評価と今後の取組の方向性の区分選択の考え方は次頁以降参照）。

・なお、法人情報として、**各法人の収支と財産の状況、主たる勘定科目の状況、本市の財政支出、財務指標等**も確認できるようにしています。

≪取組評価シートの様式イメージ≫



令和5年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

（参考）経営改善及び連携・活用に関する取組の評価と今後の取組の方向性の区分選択の考え方

①　各取組の指標に対する達成度の選択の考え方

●各達成度の基本的な考え方
ａ.実績値≧目標値　ｂ.目標値＞実績値≧現状値（個別設定値）　ｃ.現状値（個別設定値）＞実績値≧目標値の60%
ｄ.目標値の60%＞実績値

●指標の単位が「%」のもののうち、現状値と各年度の目標値の変化量が１%未満のものと、指標の単位が「%」以外のもののうち、現状値と各年度の目標値の変化率が１%未満のもの、現状値について適切な実績がないもの等の場合
⇒個別設定値を設定し、その考え方を各個表の説明欄に記載。区分の「現状値」を「個別設定値」と読み替えた上で選択。（原則として、上記変化量や変化率が1%未満の場合には、直近数年間の実績の平均値と、現状値の95%（105%）のうち、より目標値に近い数値を個別設定値とし、現状値について適切な実績がない場合には、R4年度の実績値と、各年度の目標値の95%（105%）のうち、より目標値に近い数値を個別設定値としている。）

●目標値×60%が、現状値以上（良い）の場合
⇒abdから選択。また、現状値以上であっても、目標値の60%未満の場合はdを選択。

●目標値が現状値未満（悪い）の場合（個別設定値を設定している場合を除く）
⇒acdから選択。また、現状値未満であっても、目標値以上の場合はaを選択。

●0に抑えることを目標にしている場合
⇒達成の場合はa、未達成の場合はdを選択。

●下がることが望ましい指標の場合
⇒区分を下記に読み替えた上で選択。
ａ．目標値≧実績値　ｂ．現状値（個別設定値）≧実績値>目標値　ｃ．目標値の1/0.6≧実績値>現状値（個別設定値）
ｄ．実績値>目標値の1/0.6

●範囲内となることが望ましい指標の場合
⇒区分を下記に読み替えた上で選択。
a．目標値の下限値≦実績値≦目標値の上限値　b．想定なし
c．目標値の下限値の60%≦実績値＜目標値の下限値、又は、目標値の上限値＜実績値≦目標値の上限値の1／0.6
d．実績値＜目標値の下限値の60%、又は、目標値の上限値の1／0.6＜実績値

令和5年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

（参考）経営改善及び連携・活用に関する取組の評価と今後の取組の方向性の区分選択の考え方

②　各取組に対する本市による達成状況の評価の考え方

前記①の「指標に対する達成度」に応じて、以下のとおり判定を行い、その結果を踏まえ、本市による評価として区分を選択

		事例1		事例2		事例3		事例4		事例5	
指標に対する達成度	点数	指標の数	合計点	指標の数	合計点	指標の数	合計点	指標の数	合計点	指標の数	合計点
a	3	3	9	2	6	1	3	0	0	0	0
b	2	0	0	1	2	1	2	1	2	0	0
c	1	0	0	0	0	1	1	2	2	1	1
d	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
		3	9.00	3	8.00	3	6.00	3	4.00	3	1.00
平均点（合計点÷指標の数）→			**3.00**		**2.67**		**2.00**		**1.33**		**0.33**

達成状況区分	指標に対する達成度の平均点
A. 目標を達成した	3
B. ほぼ目標を達成した	2.5以上～3未満
C. 目標未達成のものがあるが一定の成果があった	1.5以上～2.5未満
D. 現状を下回るものが多くあった	0.5以上～1.5未満
E. 現状を大幅に下回った	0.5未満

ただし、「法人コメント」に記載された、その他の成果等を踏まえ、原則とは異なる達成状況区分を選択することも可能
なお、この場合には、次の「区分選択の理由」において、原則とは異なる区分を選択した根拠を明確に記入

令和5年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

（参考）経営改善及び連携・活用に関する取組の評価と今後の取組の方向性の区分選択の考え方

③　各取組に対する費用対効果の評価の考え方

前記②の「達成状況」と以下の「行政サービスコストに対する達成度」に応じて、判定を行い、その結果を踏まえ、その選択肢の範囲内で本市による評価として区分を選択。
（目標値・実績値ともに（－）の場合、セルに斜線（＼）を入力。）

達成状況 ＼ 行政サービスコストに対する達成度	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
A. 目標を達成した	(1). 十分である	(1). 十分である (2). 概ね十分である	(2). 概ね十分である (3). やや不十分である	(2). 概ね十分である (3). やや不十分である (4). 不十分である
B. ほぼ目標を達成した	(1). 十分である (2). 概ね十分である	(1). 十分である (2). 概ね十分である	(2). 概ね十分である (3). やや不十分である	(2). 概ね十分である (3). やや不十分である (4). 不十分である
C. 目標未達成のものがあるが一定の成果があった	(2). 概ね十分である	(2). 概ね十分である (3). やや不十分である	(2). 概ね十分である (3). やや不十分である	(2). 概ね十分である (3). やや不十分である (4). 不十分である
D. 現状を下回るものが多くあった	(3). やや不十分である (4). 不十分である	(3). やや不十分である (4). 不十分である	(3). やや不十分である (4). 不十分である	(3). やや不十分である (4). 不十分である
E. 現状を大幅に下回った	(3). やや不十分である (4). 不十分である	(4). 不十分である	(4). 不十分である	(4). 不十分である

※行政サービスコストに対する達成度について、実績値が目標値未満である方が、コスト面からは良いため、評価の良い順としては、１）から４）となる。

ただし、「法人コメント」の記載内容を踏まえ、原則とは異なる区分を選択することも可能。
なお、この場合には、次の「区分選択の理由」において原則とは異なる区分を選択した根拠を明確に記入。

令和5年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

（参考）経営改善及び連携・活用に関する取組の評価と今後の取組の方向性の区分選択の考え方

④　今後の取組の方向性の選択の考え方

前記②と③の評価等を踏まえ、以下の表を参考に、法人としての今後の取組の方向性を３つの区分から選択。

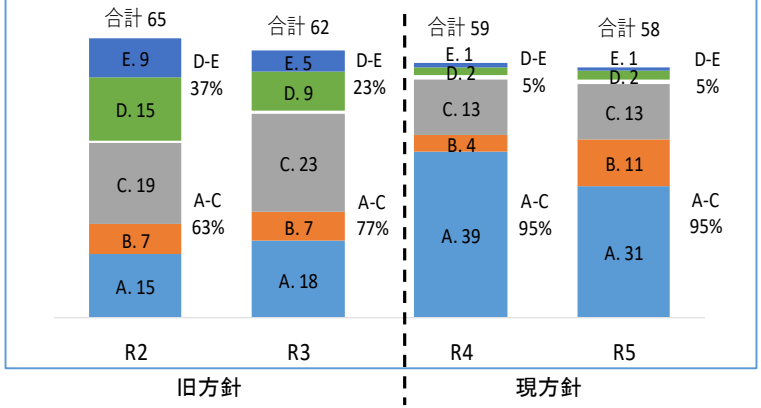
方向性区分	説明（選択の要件）
Ⅰ．現状のまま取組を継続	【本市施策推進に向けた事業取組】 （以下の両方に該当する場合） ・前記②の「達成状況」について「A．目標を達成した」又は「B．ほぼ目標を達成した」を選択 ・前記③の「費用対効果」について「(1)．十分である」又は「(2)．概ね十分である」を選択 【経営健全化に向けた取組、業務・組織に関する取組】 ・前記②「達成状況」について「A．目標を達成した」又は「B．ほぼ目標を達成した」を選択
Ⅱ．目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続	【本市施策推進に向けた事業取組】 （以下のいずれかに該当する場合） ・指標、事業別の行政サービスコストの目標値の変更 ・前記②の「達成状況」について「C．目標未達成のものがあるが一定の成果があった」又は「D．現状を下回るものが多くあった」又は「E．現状を大幅に下回った」を選択 ・前記③の「費用対効果」について「(3)．やや不十分である」、「(4)．不十分である」を選択 【経営健全化に向けた取組、業務・組織に関する取組】 （以下のいずれかに該当する場合） ・指標の目標値の変更 ・前記②の「達成状況」について「C．目標未達成のものがあるが一定の成果があった」又は「D．現状を下回るものが多くあった」又は「E．現状を大幅に下回った」を選択
Ⅲ．状況の変化により取組を中止	取組を中止する場合（その根拠を明確に記入。）

令和5年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

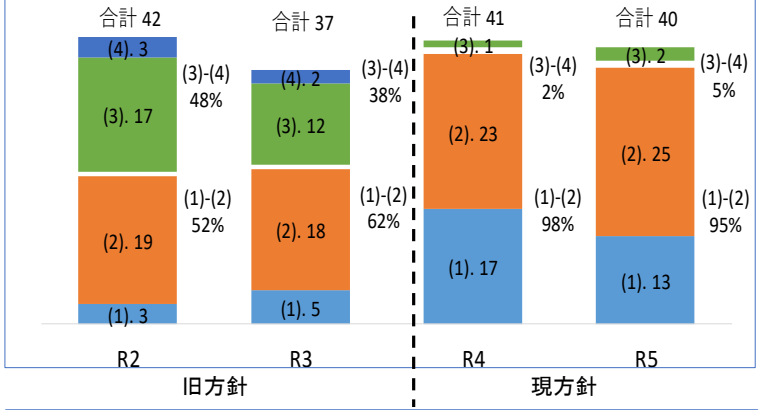
3　令和5年度 取組評価の総括

・本市施策推進に向けた事業取組は、23法人で58件の取組（うち40件の取組が費用対効果の評価あり）があり、本市による達成状況の評価が「A、B又はC」となったものが約95%、費用対効果の評価が「(1)又は(2)」となったものが約95%と、**目標値の変更後においても、引き続き着実に取組を進め、成果を上げている取組が多くなった**一方、達成状況の評価が「D又はE」となったものが約５%、費用対効果の評価が「(3)又は(4)」となったものが約５%と、**コロナに起因する状況の変化などにより、目標未達となった課題のある取組も僅かに見られた**ところです。
・経営健全化に向けた取組においては、29件の取組があり、本市による達成状況の評価が「A、B又はC」となったものが約97%と、**本市施策推進に向けた事業取組と概ね同様の状況となっており、経営健全化が図られている**一方、「D又はE」となったものが約３%と、**経営健全化に向けて課題のある取組も僅かに見られた**ところです。
・業務・組織に関する取組については、34件の取組があり、本市による達成状況の評価が「A、B又はC」となったものが約97%、「D又はE」となったものが約３%と**概ね適正な状況を保持しています**。
・令和５年度については、令和４年度と同様に**何れの取組においても一定以上の成果**があり、今後も着実な取組の推進が期待されますが、**コロナに起因する状況の変化などにより、目標未達となった課題のある取組も僅かに見られている**ことから、**本市施策への影響等も適切に把握**しながら、**取り巻く状況の変化に的確に対応し、対策を講じるなど、改善に向けた取組**も求められます。また、**今般の物価やエネルギー価格の高騰など、社会経済状況の変化に伴うリスクを的確に捉え対応する視点**も、引き続き必要です。

本市施策推進に向けた事業取組／本市による達成状況の評価の推移



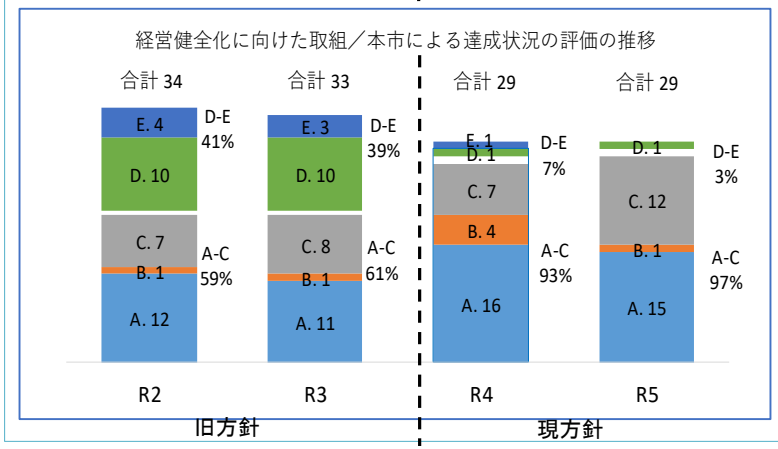
本市施策推進に向けた事業取組／費用対効果の評価の推移



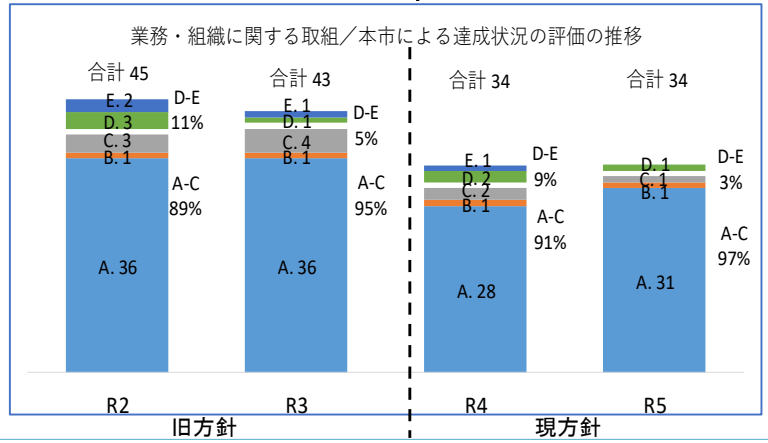
＜本市による達成状況の評価区分＞
A．目標を達成した
B．ほぼ目標を達成した
C．目標未達成のものがあるが一定の成果があった
D．現状を下回るものが多くあった
E．現状を大幅に下回った

＜費用対効果の評価区分＞
(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
※端数処理の関係で合計数値が合わない場合あり

経営健全化に向けた取組／本市による達成状況の評価の推移



業務・組織に関する取組／本市による達成状況の評価の推移



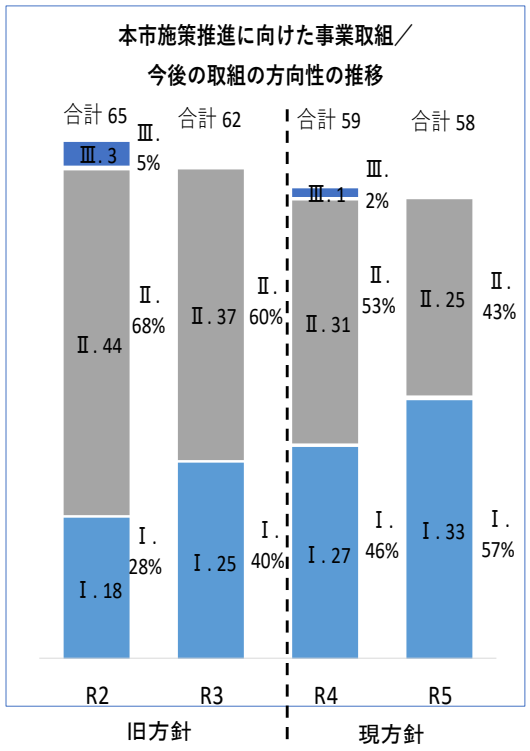
令和5年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

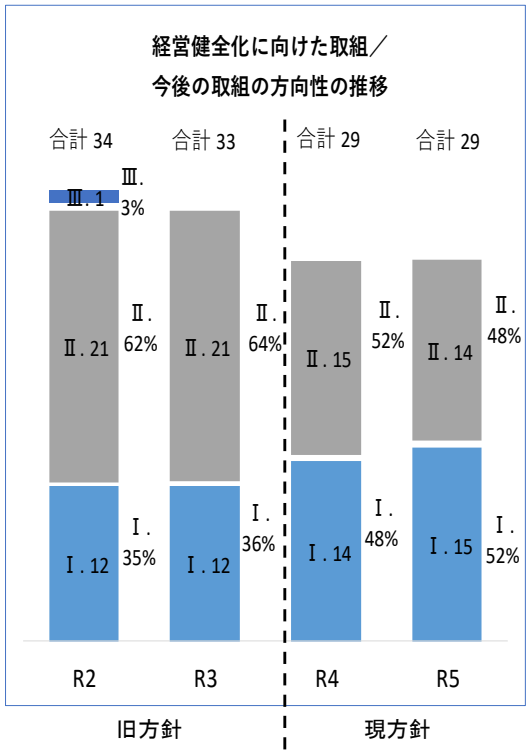
4　令和5年度 評価結果を踏まえた今後の取組の方向性

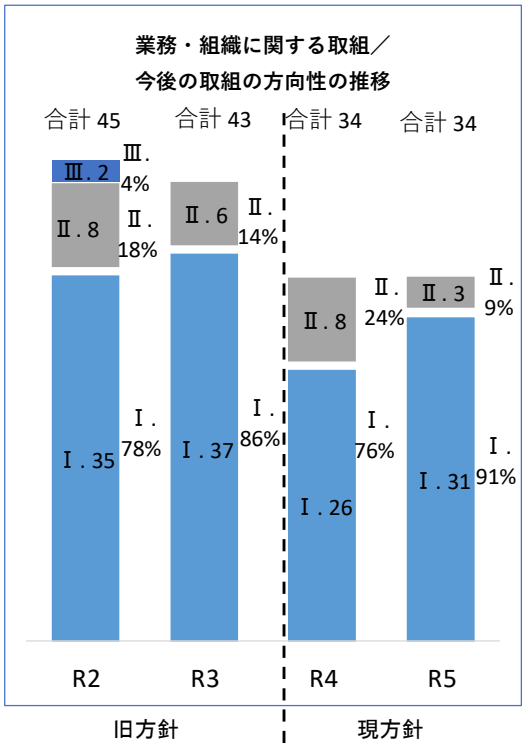
・下表の各取組において、令和５年度の今後の取組の方向性が「Ⅰ」となった約57%、52%、91%のものについては、引き続き、**法人の自立性を尊重しつつ、必要に応じて市と法人が連携を図りながら、取組を進めていく**ことが必要です。

・各取組において、令和５年度の今後の取組の方向性が「Ⅱ」となった約43%、48%、９%のものについては、**その要因を分析し、法人自ら取組の改善策を講じるよう促すとともに、市としてもより緊密な連携を図っていく**ことや、**社会状況等の変化により、法人としての役割の整理等を実施**していくことも求められます。

・なお、令和５年度の今後の取組の方向性が「Ⅱ」となったものの中には、**社会経済状況の変化により、関連する法人の経営計画に変更があったものや、令和５年度取組評価の状況を踏まえ一層の取組の推進を図るもの等**もあり、その場合には、理由を明確にした上で、今回の評価に併せて目標値の変更を行うものとします。







＜今後の取組の方向性区分＞

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

※端数処理の関係で合計数値が合わない場合あり

参考資料２

令和６年８月６日

川崎市長　福田　紀彦　様

川崎市行財政改革推進委員会
会長　伊藤　正次

令和５年度出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」の審議結果について

令和６年度第１回及び第２回川崎市行財政改革推進委員会において、本市主要出資法人等２３法人に係る「経営改善及び連携・活用に関する方針」の令和５年度の取組評価について、審議しましたので、その結果について別添のとおり通知します。

別添

令和５年度 出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」の審議結果

令和６年８月

川崎市行財政改革推進委員会

目　次

1　川崎市行財政改革推進委員会における審議について
（1）　審議対象について
（2）　出資法人「経営改善及び連携・活用に関する方針」の取組評価について
（3）　取組評価の手法について

2　評価全般に関する審議結果について
（1）　取組全体の評価
（2）　審議内容

3　個別の評価に関する審議結果について
（1）　本市施策推進に向けた事業取組についての意見とそれに対する市の見解
（2）　経営健全化に向けた取組についての意見とそれに対する市の見解
（3）　業務・組織に関する取組についての意見とそれに対する市の見解

【参考資料】
（1）　委員名簿
（2）　審議経過

1　川崎市行財政改革推進委員会における審議について

（1）　審議対象について

川崎市行財政改革推進委員会では、行財政改革に関する取組及び評価を所掌しており、その一環として、令和４年３月に本市主要出資法人等について策定した「経営改善及び連携・活用に関する方針」（以下「連携・活用方針」という。）の令和５年度の取組評価について、適正な評価結果となっているか審議を行った。

審議に当たっては、各法人の「連携・活用方針」に基づく２年目の評価となるものであり、評価全般に対し、令和４年度取組評価において、新型コロナウイルス感染症からの想定以上の回復状況により変更を行った目標値等を踏まえた取組の進捗状況を確認し、個別の評価については、方針策定時の現状を下回り、目標達成が不十分で一層の取組が必要とされるものや、状況の変化により目標値の変更を行うものなどを中心に審議を行った。

（2）　出資法人「経営改善及び連携・活用に関する方針」の取組評価について

審議対象である各法人の「連携・活用方針」の取組評価については、出資法人を取り巻く環境の変化を踏まえ、これまで本市が取り組んできた出資法人の「効率化・経営健全化」とあわせて、本市の行政目的に沿った「連携・活用」を図ることを目的に、令和４年度から令和７年度までの４か年を取組期間として、実施するものである。

同方針においては、経営改善と連携・活用の視点から「本市施策推進に向けた事業取組」と「経営健全化に向けた取組」、「業務・組織に関する取組」の３つを取組の柱として、計 121 の取り組むべき事業又は項目を設定しているところである。

（3）　取組評価の手法について

各法人の「連携・活用方針」の取組を着実に進めていくため、本委員会において審議を行った「経営改善及び連携・活用に関する取組評価シート」に定める PDCA サイクルによる取組評価を行っていくこととしている。

評価に当たっては、前述した 121 の取り組むべき事業又は項目ごとに、取組期間の初めに設定した、当該事業又は項目に

係る現状・行動計画・指標と４か年の目標値に対し、毎年度、それに基づく当該年度の具体的な取組内容を計画（Plan）して、当該計画に対する実施結果（Do）を記入し、実績値の評価（Check）を行い、当該実施結果や評価を踏まえ、法人としての改善（Action）の方向性を導き出すサイクルを確実に行うとともに、それらの妥当性を客観的に検証していくことが重要である。

2　評価全般に関する審議結果について

（1）取組全体の評価

ア　「本市施策推進に向けた事業取組」

市による達成状況の評価が「A 目標を達成した、B ほぼ目標を達成した又は C 目標未達成のものがあるが一定の成果があった」となったものが約 95%、費用対効果の評価が「(1) 十分である又は (2) 概ね十分である」となったものが約 95%となっており、目標値の変更後においても、引き続き着実に取組を進め、成果を上げている取組が多くなった一方、市による達成状況の評価が「D 現状を下回るものが多くあった又は E 現状を大幅に下回った」となったものが約５％、費用対効果の評価が「(3) やや不十分である又は (4) 不十分である」となったものが約５％と、新型コロナウイルス感染症に起因する状況の変化などにより、目標未達成となった課題のある取組も僅かに見られたところである。

イ　「経営健全化に向けた取組」

市による達成状況の評価が「A、B 又は C」となったものが約 97%と、本市施策推進に向けた事業取組と概ね同様の状況となっており、経営健全化が図られている一方、「D 又は E」となったものが約３％と、経営健全化に向けて課題のある取組も僅かに見られたところである。

ウ　「業務・組織に関する取組」

市による達成状況の評価が「A、B 又は C」となったものが約 97%、「D 又は E」となったものが約３％と、概ね適正な状況を保持していると認められる。

上記取組について、令和５年度は、令和４年度と同様に何れの取組においても一定以上の成果があり、今後も着実な取組の推進が期待されるが、新型コロナウイルス感染症に起因する状況の変化などにより、目標未達成で課題のある取組も僅かに見られていることから、本市施策への影響等も適切に把握しながら、取り巻く状況の変化に的確に対応し、対策を講じるなど、改善に向けた取組も求められる。また、今般の物価やエネルギー価格の高騰など、社会経済状況の変化に伴うリスクを的確に捉え対応する視点も、引き続き必要と考える。

（2）審議内容

ア　目標未達成となった取組の影響について

＜本委員会の意見＞

全般的には、目標値の変更後においても、着実に取組を進め成果を上げているが、目標未達成で課題のある取組が少ないことにのみ着目し、総括するのではなく、例えば、目標未達成となった取組の事業規模等によっても、市の施策へ与える影響等も異なると思われることから、こうした視点も踏まえた対応をすることも必要と考える。

＜市の見解＞

「連携・活用方針」に基づく取組評価は、これまで本市が取り組んできた出資法人の「効率化・経営健全化」とあわせて、本市の行政目的に沿った「連携・活用」を図ることを目的とし、実施していることから、目標未達成となった課題のある取

組については、その要因分析を的確に行いながら、本市施策へ与える影響等も適切に把握するとともに、市と法人が緊密に連携し、具体的な対策を講じるなど、改善に向けた取組が必要と考える。

イ　出資法人の存在意義等について

＜本委員会の意見＞

新型コロナウイルス感染症に起因する状況の変化や、物価・エネルギー価格の高騰、事業への更なる民間事業者の参画など、多様で変化の激しい社会状況にある中、法人の事業運営や財務面においても、影響が及んでいる状況も見受けられることから、法人の役割や存在意義については、将来における抜本的な見直しも視野に入れながら、整理、検討を行う必要があるのではないかと考える。

＜市の見解＞

「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針」において、「連携・活用方針」に基づく点検評価により、著しく有効性及び効率性が低下し、状況が改善されない事業が把握された場合は、そのあり方や手法の見直し等を検討することとしている。

出資法人は、独立した事業主体として高い専門性を持ちながら、多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟かつ効率的に対応することで、行政機能を補完・代替・支援するという役割が期待されているところでもあるが、令和８年度を始期とする新たな「連携・活用方針」の策定に向けては、改めて、現状の課題や状況の変化を踏まえながら、「連携・活用指針」に基づき、出資法人が担う公共的な役割の妥当性等を検証し、法人の設立目的や存在意義等も含めて検討する必要があると考える。

3　個別の評価に関する審議結果について

（1）　本市施策推進に向けた事業取組についての意見とそれに対する市の見解

項目	意見	市の見解
文化財団の財団本部事業について	・文化芸術施設の稼働率向上や同施設における主催事業の参加者増のための手法として、従来型のアンケート、広報誌等による発信は、受け手市民に十分に届いているのか。SNS 発信、主要駅等での宣伝、マスメディアでの取り上げなどの様々な手を尽くし、民間事業者と伍していくだけのノウハウを活用することが必要不可欠ではないか。 ・老若男女問わず刺さるための宣伝力が問われていると思う。ひとえに、事業を市民の目に止めさせるかが肝要ではないか。関連企業等とのタイアップを目玉として位置付けることも有効ではないか。	効果的に施設や事業を周知するため、チラシに加え、市内の多様な文化イベント情報やギャラリー展覧会情報などを掲載したアートニュースを毎月発行し、誰もが気軽に手にできるよう、多くの人が目にする各区役所や市民館・図書館、学校、市内公共施設をはじめ商業施設などにも配架するとともに、関連するイベント等と連携した周知や財団のＷＥＢサイトへの掲載など、市民に十分に届くことを意識した広報となるよう工夫しています。また、広報動画や SNS での発信など、経費も考慮した効果的な広報となるよう努めています。 今後も、より市民の目に止まるような効果的な広報のため、浮世絵等の文化資源を観光活用することで、観光業との連携など、検討していきたいと考えています。

かわさき市民活動センターの青少年健全育成事業について	わくわくプラザの登録率が目標を下回っていること自体は問題ではなく、わくわくプラザを含めて子どもの居場所が適切に確保されているかが重要であると考えられる。この点からすると、「利用者満足度アンケート」の質問項目のうち、「活動内容は保護者に伝えられている」ことを肯定する回答が66.9%とやや低い点が気になる。子どもの居場所づくりに関する取組全体の中でのわくわくプラザの位置づけを意識しながら、内容の充実や地域における認知度の向上に努める必要があるのではないか。	青少年の心身の健全な育成を図るため、家庭、学校、地域、行政などと連携し、利用者のニーズに寄り添いながら、子どもの成長を見守り、多世代交流の場づくりはこれからも大変重要と認識しています。 ご指摘いただきましたとおり、事業を開始した当初から、内容の充実につきましては課題であると認識しておりますので、児童の安全な居場所として、入退室情報が保護者へ伝達される入退室管理システムの配信機能を活用した広報の検討など、多種多様な事業展開による内容の充実を図るとともに、併せて、地域の関係団体等の協力を得る中で地域における認知度の向上に努めてまいりたいと考えております。
川崎冷蔵の冷蔵・冷凍保管業務事業について	・取扱量の減少等や、それに連動する主要な売上高の減少等への対応について、方向性の具体的内容に記載する取組が改善策となっているのか疑問に思われる。これまで対応していなかったSNSの活用に関する検討もよいが、果たしてどれだけの効果を見込んでいるのか。場内事業者の廃業等もあ	本市及び川崎冷蔵(株)が保有する現在の冷蔵・冷凍設備は、古いものでは建設後２５～４０年以上経過しており、卸売市場を取り巻く社会経済環境の変化に十分に対応しきれていないことが、同社の経営動向に影響を与えていると考えています。 川崎冷蔵（株）の安定的な経営の実現に向け、当面は現行施設下における売上確保の取組に努めるとともに、市場内の冷蔵・冷凍設備が時代に合った規模・能力で整備される機能更新の動きに

	る中で、こうした減少分を取り戻すだけのより具体的な取組の記載が必要ではないか。 ・北部市場の機能更新もある中で、中長期的な課題ではあると思うが、法人の在り方に関しても考えていく必要があるのではないか。	合わせて、効率的な業務体制を構築できるよう、本市やPFI事業者と連携を図りながら取り組んでいくことになります。 また、SNSの活用については、その効果の具体的な数字までは算出しておりませんが、売上増加や企業認知度向上、人材確保等に向けて、積極的に取り組んでいくという趣旨で実施を検討しております。
川崎冷蔵の冷蔵・冷凍保管業務事業について	かなりの取扱量・稼働率の目標未達が見られるが、「場内事業者の廃業」とは具体的にどれくらいのものか、どのような理由でなのか。	川崎冷蔵（株）の冷蔵・冷蔵庫で比較的大規模に容積建て保管を利用していた水産仲卸業者のうち１社が、令和５年度に業績不振により廃業し、F級の３６５．２㎥が返還されました。 一方で、令和５年度、事業者への営業活動を実施し、SF級容積建の冷蔵庫について水産仲卸の既存顧客２社が規模を拡張、新規顧客１社の利用開始につなげており、容積建稼働率の維持・向上に努めるなど、引き続き、事業者の利用拡大に向けて取り組みます。

川崎・横浜公害保健センターの検査・検診事業について	・近隣の医療機関での受診を希望する被認定者が増加したために受診率が目標を下回っていることに表れているように、本事業は歴史的使命を終えつつあると判断することができるのではないか。 ・行政サービスコストの目標値が達成できなかった理由が修繕費等の増加であるとされており、施設・設備の老朽化が懸念される。資産マネジメントの観点からも本事業のあり方を検討する必要があるのではないか。 ・課題感に関しては、取組評価シートに記載されているとおりと認識しており、他の医療機関でも対応できるということは、この法人の存在意義を考えた時に、結果として、法人の廃止という整理もあり得るのではないかと思われる。また、仮に法人を存続させるとしても、存続させると判断できるだけの材料を示した上で判断することが	センターの主な実施事業である検査・検診事業については、公害健康被害被認定者は徐々に減少傾向にあるものの、現在約１，０００人おり、そのうち４０歳・５０歳代が約５０％を占めることから、サービスを継続的かつ効果的に受けられることが重要であると考えております。 さらに、昨年６月に策定した「川崎市アレルギー疾患対策推進方針」のもと、気管支ぜん息を含めた幅広いアレルギー疾患に関して、総合的な対策に向けて取組を進めていることから、こうした取組と、センターで実施する一般市民の方も対象とした呼吸機能訓練・呼吸器健康相談との整合を図る必要があります。 議会からは、検査・検診事業が減収傾向にあること、センターで実施する事業を担えるその他の医療機関等が増加していること、相対的にセンターの専門性等が薄れていること、法人の収支不足に対して、限りある基金を原資とした補助金で対応している状況などを鑑みて、本市に対してセンターの在り方を含めて検討するよう要請されたことに加え、今回いただいた御意見を踏まえ、本市施策との整合を図りつつ、横浜市や法人などの関係者と協議を行いながら、様々な観点から、総合的に検討を進めてまいります。

	求められるのではないか。 ・いずれにしても、法人の在り方に関しては、今後の被認定者数の見込みや、法人における職員の人件費等について、中・長期的な視点でしっかりと分析を行った上で、検討を行うことが必要であると考える。 ・検査可能な民間医療機関が増え、当法人から受診者がシフトしているのは好ましい状況ではないのか。当法人は存在意義を転換していくべきではないか	
みぞのくち新都市の魅力あふれる再開発ビルの管理運営について	顧客満足度において調査方法等が変更されたとのことだが、どのような変更をしたのか。	令和４年度は、専門の調査機関（民間マーケティング会社）の生活者パネル調査の対象者のうち、ノクティ周辺の地域に居住しており、かつ、ノクティを利用したことがある方を抽出し、調査機関経由でアンケートを行いましたが、令和５年度は、アンケート依頼の対象・方法を変更しました。 まず、店内ポスター、リーフレット、ホームページ、ノクティビジョン、デジタルサイネージにより広く告知するとともに、NOCTY メールマガジンにてアンケート依頼を行いました。その上で、性別・年齢等の回答者属性の偏りを解消するため、回答が少

		なかった属性のノクティポイントカード会員のうち、メールアドレス登録者（NOCTY メールマガジン配信希望者）に対して追加依頼を行うという手法をとり、より正確な顧客満足度、ニーズ把握に努めました。
臨港倉庫埠頭のコンテナターミナル管理運営事業について	・新型コロナウイルス感染症の影響等との評価だが、今後のコンテナ取扱貨物量の回復の見通しはあるのか。客観的な実情を確認したい。 ・航空貨物の需要増大なども踏まえれば、本事業について当該法人が担うべきものかなどについて抜本的な検証・検討を行うことが求められるのではないか。	はじめに、今後のコンテナ取扱貨物量の回復の見通し等についてでございますが、令和 6 年 4 月～6 月の取扱貨物量は前年同月対比で約 20%の伸びを記録している状況であるものの、世界的な情勢としては、パナマ運河の渇水に伴う通航制限や紅海付近の情勢悪化に伴いスエズ運河から喜望峰へのルート変更によりコンテナ不足等のサプライチェーンがまだ復調しておらず、その影響もあって主要港への貨物の集約化などの動きにより川崎港は抜港の対象となっている状況です。 今後、サプライチェーンが安定してくれば、コロナ禍前の水準に緩やかに戻っていくと考え、引き続き既存顧客へのフォローアップ、喪失顧客の再獲得、新規顧客獲得の展示会への出展等ポートセール活動を行っていきます。 次に、本事業について当該法人が担うべきものかについてでございますが、川崎港におきましては、川崎市港湾局と港湾関連事業者等で構成する官民が一体となって構成する『川崎港戦略港湾

		推進協議会』を中心にポートセールス活動を展開しており、出資法人である川崎臨港倉庫埠頭（株）は、本協議会の一部会であるポートセールス部会（ＰＳ部会）の一員として事業に携わっております。また、当法人は京浜港唯一の港湾運営会社である横浜川崎国際港湾株式会社とともに共同事業体を組み川崎港コンテナターミナルの指定管理者として指定されており、川崎港コンテナターミナルの管理運営に民間のノウハウや活力を導入し、サービスの向上や経費の節減を図るとともに、本市等と連携した積極的なポートセールスを行うことにより、同コンテナターミナルの活性化を図る役割がございます。 　そのため、現状は出資法人のコンテナターミナル管理運営事業の評価指標の目標値として川崎港戦略港湾推進協議会全体の目標である年間コンテナ取扱貨物増加量 10,000TEU を掲げておりますが、昨今のコンテナ取扱貨物量の推移に関しては、出資法人の努力等ではなく、外的要因が多大に関係しているため、今後出資法人と協議を重ね、次期「経営改善及び連携・活用に関する方針」策定時においては、コンテナターミナル管理運営事業における当該法人が担うべき成果目標（評価指標）についての検証・検討を行ってまいりたいと思います。

生涯学習財団の寺子屋先生養成事業について	寺子屋先生養成講座受講者満足度が目標を上回る実績を上げている点は評価できるが、令和6年度は事業を受託できなかったことから、今後の財団の事業運営への影響が懸念される。事業を受託できなかった理由を精査し、組織運営・事業構想のあり方を見直すことが必要ではないか。	これまでの受託実績により、寺子屋先生養成事業にかかる費用を適切に積算し入札しましたが、今年度は受託には及びませんでした。しかし、本事業は本市の委託事業であり財団の直接的な収益事業ではないことから、事業運営への大きな影響はないものと考えています。 本事業は、市の「地域の寺子屋事業」の事業開始以来、中間支援組織としての強みを活かして市と連携協働し、事業の特性などへの理解を深め、市内小中学校の寺子屋開講に繋げるよう、より効果的・実践的な研修を実施するなど、「地域の寺子屋事業」の進捗に主体的に取り組み貢献してきました。今後も引き続き事業内容や運営方法を見直し適切に費用を積算し、事業を受託できるよう取り組んでいきます。

（2） 経営健全化に向けた取組についての意見とそれに対する市の見解

項目	意見	市の見解
文化財団の自立性の確保について	民間のノウハウを吸収した上で、出資法人としての強みを生かした一過性ではない自立性の確保について、どのような構想をお持ちなのか。財団のアイデンティティがなければ、先行きは厳しいのではないか。民間にゆだねることも視野に旧来の常識にとらわれない運営を検討していただきたい。	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、文化財団は市の協働のパートナーとして、文化の専門的な組織としての強みを活かし、多彩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、多様な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。 文化財団は、様々な文化団体や事業者等とのつながりをさらに構築し、事業を幅広く展開することがより効果的と考えますので、事業実施はもとより、川崎の文化芸術を支える人材の育成や、多様な活動主体との連携・コーディネートを行う中間支援の取組強化など、専門的な組織としての役割を担い、本市との連携をさらに深めつつ文化芸術振興を推進するとともに、経費の効率的な執行や事業収益の確保につなげていきたいと考えています。

スポーツ協会の収益性の確保について	令和４年度まで実施していた富士見公園運動施設管理の終了、とどろきアリーナで実施していた教室の縮小などが影響をあたえているようだが、今後、等々力緑地や富士見公園の再編整備によってどのような状況改善が見込めるのか。	「等々力緑地再編整備・運営等事業」及び「富士見公園再編整備事業」は両者ともPFI事業として進められております。川崎市スポーツ協会はこの事業を受託した構成企業にいずれも参加していないため、施設完成後の管理運営等に参加することは難しく、収益の改善につなげることは困難な状況です。 経営健全化に向けては、財政基盤の安定化を第一に考え、経費や人件費の抑制を図り、好評な事業の拡大や料金設定の見直しの検討による収支の改善に取り組むとともに、業務分担の一部見直しを行い時間外勤務の縮減や、適正な人員配置について検証し、人件費の削減を実施してまいります。
スポーツ協会の収益性の確保について	指定管理の終了等事業収益構造が大きく変化する中、外部収益増（新規獲得）と内部固定費削減に取り組むのは容易ではない。直ちに「赤字事業」を縮小・廃止するべきものではないが、全体では収支バランスをとなればならない。個別にどんな「赤字事業」があり、どれくらいの赤字額であるのか。	主な赤字事業として、多摩川マラソンは、定員が満たなかったこともあり、約300万円の赤字額となっております。また、桜本スポーツ教室についても、赤字事業（約80万円、人件費を除くと約50万円）となっております。 こうしたことから、令和５年度は、新たにスポーツフェスタ事業の受託や、スキー＆スノーボード教室など一部事業の料金について適正な価格とし、赤字事業である桜本スポーツ教室については、令和６年度に廃止いたします。今後も、多摩川マラソンの参加者増に努めるとともに、各事業の利用料金についても見直しを

		行うなど、法人として収益性の確保に努めてまいります。
かわさき市民活動センターの法人の自立化や経営の安定化の推進	第5期指定管理の受託施設数が減少したために市からの補助金・委託費以外の収益について令和6年度以降の目標を達成することが困難な状況であるとのことだが、その原因や対応策を検討する必要があるのではないか。	補助金・委託料以外の収益といたしまして、子育て支援・わくわくププラザ事業収益(サービス利用料)及び青少年事業収益(実習生等の受入れに伴う謝礼金)(利用者実費負担)等がありますが、当該収益については、受託施設が減少することにより、それに比した収益（自主財源）が減るという主旨で目標値を変更するものです。 引き続き、子育て支援・わくわくプラザ事業等の運営ならびに周知・広報により、自主財源の確保を図るとともに、当該項目以外の自主財源等についても、一層の増加に向けて検討してまいります。
川崎冷蔵の経常利益の確保について	収益大幅減の中、人件費が想定より増加（800 万円程度）とはどのような理由によるものなのか。	これまで、経営改善を進めるため、最小限の組織を基本とした業務体制で運営してきましたが、世代交代に対応し業務執行の安定性･継続性の確保を目的として､1人採用したことなどによります。 今後に向けては、安定的な会社経営を行うため、業務執行の内容・方法等の定期的な点検・確認・指導など、中期事業計画に基づく取組を進め、効率的な業務体制を維持しながら経費の削減に努めます。

川崎冷蔵の自立的・安定的な経営の実施について	使用料の減免が令和6年度からなくなる中、今後も厳しい経営動向が予想される。目の前の経営努力はもちろん必要だが、国際情勢の変化や物流2024問題など、大きな経済環境にも対応していかねばならない。中期経営計画のなかで抜本的な対応策は計画されているのか。	現在の中期事業計画は、自立した経営の確保と場内外事業者へ効果的な営業展開を取組の方向性として、卸売市場や冷蔵・冷凍倉庫を取り巻く令和４年度末時点の状況を踏まえ、令和８年度末までの４年間の計画として、令和５年３月に策定されたものです。 国際情勢をはじめとする、計画策定後の状況変化に対しては、当面の間は、現在の計画に基づき臨機応変に取り組むとともに、今後は、機能更新の進捗状況や令和７年度策定予定の「経営改善及び連携・活用に関する方針」の内容等も踏まえて対応していきます。 また、今後、電気料金の上昇に対応した利用料金の見直し等により売上高の増加を図り、借入金を完済して安定的な経営環境の整備を進めていきます。
川崎・横浜公害保健センターの効率性の高い業務運営・改善について	法人の存在意義や役割・機能の変化は必ずしも悪いことではなく、好意的にとらえるべき部分もはっきりさせるべきであると考える。そのうえで、事業効率性には不断の努力は必要であり、記載されているような検討をいたずらに先送りすることなく進めるべき。	「川崎・横浜公害保健センターの検査・検診事業について」における市の見解と同様となります。

公園緑地協会の運営の自立性の向上について	新たな「協働の取組」の担い手確保に繋げる取組の中で、中間支援組織として、協会が持つ地域との繋がりや、専門知識はアドバンテージとしているが、これだけでは今後もこの協会を存続させる理由とはならないものと考える。他の民間事業者においても、こうしたアドバンテージがないとは必ずしも言えず、また、等々力緑地のコンセッション事業がいよいよ動き出した中で、今後、他の民間事業者の優位性や協会に代わり担える部分が多く出てくると思われる。 現状、公園等の管理に関して、新たな取組の検討をしているとのことだが、取組評価シートに記載のとおりのアドバンテージによってのみでは、協会を存続させるだけの理由とはならず、また、市からも一定財政支出があることを考慮しても、協会を引き続き存続させることに対して、対外的な	本市では令和２年度に「パークマネジメント推進方針」を策定し、大規模公園を中心に民間事業者の持つアイデアやノウハウの活用により、収益性の確保や管理運営の効率化が見込まれる公園については、民活導入し、公園課題の解決につなげることとしていますが、一方でまとまった収益をあげることが困難な規模の小さい公園については、様々な主体との「協働の取組」を進めることで、保全、利活用など様々な課題の解決を目指すという、等々力緑地等に代表される大規模公園とは別のアプローチを取っています。 「協働の取組」の担い手の中心は、地域住民を想定しており、これまで協会が、長年かけて培ってきた地域住民との信頼関係は、民間事業者にはない強みと考えています。一方で、本市の公園管理の課題認識として、地域団体の高齢化等があり、既存の地域とのつながりだけでは、「協働の取組」を持続的なものとすることは困難であり、新たな「協働の取組」の担い手を公園に呼び込み、管理運営につなげる施策が必要です。この施策の推進には、公園の魅力発信、公園利用者間の活動や取組を連携させることなどこれまでの協会の活動の範囲を超えるものがあり、これらに対応するための体制をどのように構築するのか、法人自ら示す必要があ

	説明も含め相応の覚悟が必要ではないか。 　このような状況において、仮に協会を存続させる方向性であったとしても、例えば、他法人のような「中期事業計画」などの作成により、行政として、協会の方向性等を具体的に示していくことも必要ではないか。	ると考えています。 　また、令和５年度から、当期の経常損益が約 4,000 万円の赤字となり、持続的な協会経営が困難な状況です。赤字解消に向けて、市からの財政支出のみに依ることなく、協会自らの経営努力により、改善する計画なしには協会存続の最終判断はできないと考えています。

（3）　業務・組織に関する取組についての意見とそれに対する市の見解

意見等特になし。

【参考資料】

（1） 委員名簿

氏名 （敬称略・五十音順）	役職等
出石　稔	関東学院大学 法学部長・法学部地域創生学科 教授
伊藤　正次（会長）	東京都立大学 法学部法学科 教授 東京都立大学大学院 法学政治学研究科 教授
内海　麻利	駒澤大学 法学部政治学科 教授
藏田　幸三	一般財団法人地方自治体公民連携研究財団 代表理事 東洋大学 PPP 研究センター リサーチパートナー 千葉商科大学 商経学部 准教授
黒石　匡昭	PA パートナーズ株式会社 代表取締役／公認会計士

（2） 審議経過

・第１回委員会

令和６年７月４日（木）WEB 併用会議にて開催

・第２回委員会

令和６年 7 月 25 日（木）WEB 会議にて開催