

富山市外郭団体の見直しに 関する指針

富山市

平成 30 年 3 月

目 次

第1章 外郭団体のあり方の見直しを行う背景	1
1 策定の趣旨	1
2 外郭団体の現状と課題	2
第2章 外郭団体のあり方の見直しの基本理念	4
1 外郭団体の定義	4
2 外郭団体のあり方の見直しの対象団体一覧	4
3 改革の3本柱	5
第3章 外郭団体のあり方の見直しの考え方	6
1 見直しの視点	6
2 外郭団体の将来の方向性	7
3 市の外郭団体への関与のあり方	7
4 外郭団体が自ら取り組む経営改善	9
第4章 外郭団体のあり方の見直しの進め方	11
1 見直しの実施手順	11
2 実施体制	15
第5章 市による情報開示	16
第6章 その他	17
1 新規に外郭団体を設立する際の留意事項	17
2 公共サービスの安定性確保等に対する市の支援	17

1 策定の趣旨

本市では、平成17年に行政改革への取り組みの基本方針等を定めた『富山市行政改革大綱』を策定するとともに、平成18年度からは、行政改革に向けた具体的な取り組みや数値目標を定めた5年を期間とする『富山市行政改革実施計画』を策定し、行政改革に取り組んできました。

第3期富山市行政改革実施計画では、5項目からなる最重点事項の一つとして、外郭団体のあり方検討を掲げ、外郭団体の必要性について十分検討するとともに、経営状況等の把握に努め、財政的なリスクを踏まえたうえで抜本的な改革を含む不断の効率化・経営健全化に取り組むこととしています。

外郭団体は、民間の資金・人材・経営のノウハウを活用しながら、多様化・高度化する市民ニーズに対応し、市が直接事業を実施するよりも、より効率的・効果的な公共サービスを提供するために設立されたものです。

しかし、「官から民へ」、「民間でできることは民間で」という大きな流れの中で、これまで外郭団体によって実施されてきた事業でも、指定管理者制度など、官民連携の新たな手法を選択することが可能になってきています。

また、平成16年には、国から、地方公共団体に対し、外郭団体等の課題に適切に対応するよう、廃止や統合などの積極的な取り組みの要請があり、多くの地方公共団体では、平成26年度までに国の財政的支援などを活用し、外郭団体の整理・統合を進めてきましたが、本市では、これまで、一部の団体の廃止を除いて、抜本的な見直しを進めてきませんでした。

さらに、今後、1970年代から80年代に整備された公共建築物が、一斉に更新の時期を迎えることから、公共施設の統廃合も進めていく必要があり、現在、外郭団体が管理している多くの施設の統廃合も予想されます。

このような状況から、外郭団体の役割や現状を検証し、必要に応じて統廃合を行うとともに、引き続き存続する団体においては、サービスの質や効率性を高めるなどの改革を行っていく必要があることから、市の取り組みの基本的な指針を策定するものです。

2 外郭団体の現状と課題

(1) 外郭団体の本来的役割

役割と特性① 市を補完・代替する公共サービスの担い手

行政機能を補完・代替することを目的として設置された団体であることから、高い公益性・信用性を有する。

また、民間だけでは質・量の確保が困難なサービスの担い手として、これを補完・先導することができる能力(組織力・財政基盤)を有する。

役割と特性② 専門性を活かした質の高いサービスを提供

それぞれの特定分野の事業を集中して行うことから、情報・技術・ノウハウ・経験が蓄積され、高度な専門性を備え、質の高いサービスを提供できる。

役割と特性③ 効率的・機動的にサービスを提供

民間の発想を取り入れ、民間事業者と同様の効率性と機動力を持って、効果的にサービスを提供できる。

(2) 外郭団体を取り巻く環境の変化

① 規制緩和・制度改革と抜本的改革の要請

○指定管理者制度の創設(平成15年9月施行)

公の施設の管理業務への民間事業者の参入

○公益法人制度関連3法の施行(平成20年12月)

社団法人や財団法人に求められる公益性の基準の明確化等

○財政健全化法の全面施行(平成21年4月)

経営が著しく悪化している第三セクター等の抜本的な改革

- ・ 第三セクターに関する指針(平成15年12月総務省通知)
- ・ 第三セクター等の改革について(平成20年6月総務省通知)
- ・ 第三セクター等の抜本的改革の推進等について(平成21年6月総務省通知)
- ・ 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月総務省通知)

② 厳しい財政状況

人口減少や少子高齢化の進行に伴い、税収の減少や社会保障費の増大など、より一層財政状況が厳しくなることが予想されることから、将来の財源確保のためにも、市だけではなく、外郭団体への財政的支援についても、見直しを進める必要があります。

③ 市民ニーズの多様化・複雑化

社会経済情勢の変化や市民のライフスタイルの多様化により、行政に対する市民ニーズが多様化・複雑化しており、従来の提供手法だけでは安定的なサービス提供が困難になっています。

(3) 外郭団体の課題と将来あるべき姿

① 外郭団体の役割の変化

外郭団体は、公共サービスを市と連携して担うことが本来の役割とされてきましたが、前述のような環境の変化から、設立当初の役割が薄れつつある一方、今後は、これまで培ってきた経験や専門性、ノウハウを活かし、「民間にはできない、より公益性の高いサービスの担い手」として、その役割をシフトしていく必要があります。

② 市への過度な依存

外郭団体は、市が出資等を行い設立されていることから、委託料や補助金等、市への財政的な依存が強くなっています。また、経営責任が曖昧となり、独立した事業主体として経営改善を行う姿勢があまり見られないことから、市の財政的な関与は設立者、出資者としての責任の範囲内に留め、団体の自主性・自立性の強化に努める必要があります。

③ 組織体制の強化

小規模な外郭団体においては、職員の年齢構成に偏りが生じ、職員の高齢化や人事の硬直化といった課題が生じています。そのため、団体職員のスキルアップやモチベーションの向上、意識改革に努め、組織の活性化・体制強化を図る必要があります。

1 外郭団体の定義

本指針では、地方自治法の規定に基づき本市が経営状況等に一定程度関与することができる団体(本市が資本金、基本金その他これらに準ずるものの25%以上を出資又は出捐している団体)を「外郭団体」と定義します。

2 外郭団体のあり方の見直しの対象団体一覧

上記の定義に基づき、あり方の見直しの対象とする団体を下記とします。

出資区分	法人区分	団体名	出資等割合
50%以上	公益社団法人(1団体)	富山市シルバー人材センター	100.0%
	公益財団法人(6団体)	富山市生活環境サービス	100.0%
		富山市ファミリーパーク公社	100.0%
		富山市学校給食会	100.0%
		富山市勤労者福祉サービスセンター	67.1%
		富山市民文化事業団	60.8%
		富山市体育協会	51.1%
	一般財団法人(5団体)	富山市大沢野健康文化推進財団	100.0%
		富山市婦中公園緑地管理公社	100.0%
		岩瀬カナル会館	83.3%
		富山市ガラス工芸センター	75.9%
		富山勤労総合福祉センター	50.0%
	社会福祉法人(2団体)	富山市社会福祉事業団	100.0%
		富山市社会福祉協議会	60.0%
	地方公社(1団体)	富山市土地開発公社	100.0%
	株式会社(6団体)	八尾サービス	100.0%
		ほそいり	73.1%
		大山観光開発	65.6%
		富山大手町コンベンション	58.3%
富山市民プラザ		53.2%	
まちづくりとやま		50.0%	
25%以上	株式会社(3団体)	富山ライトレール	33.1%
		富山ウエスト開発	28.5%
		富山中央市場冷蔵	25.0%

参考：地方自治法に基づく外郭団体への関与

出資等割合 50%以上	・予算の執行に関する長の調査権(第221条) ・長の議会に対する経営状況の提出義務(第243条の3)
出資等割合 25%以上	・監査委員の監査(第199条第7項) ・包括外部監査契約に基づく外部監査人の監査(第252条の37)

3 改革の3本柱

前述した社会経済情勢の変化や外郭団体が抱える課題、市の財政状況等から、次の三つを見直しの柱に掲げ、抜本的な改革に取り組みます。

1 団体経営の自主・自立化

～経営主体としての体制強化～

外郭団体は、独立した事業主体として、自らの判断と責任で事業を遂行する必要があることから、将来的な経営ビジョンに基づき、団体自身で今後の事業展開を考え実行していくとともに、市に過度に依存することなく中長期的に健全経営を実現できるよう、団体の自主性・自立性の一層の強化を図ります。また、自らの経営責任に基づく事業運営や、効果的に人員を活用し組織を運営できるよう、体制の強化を図ります。

2 役割分担の見直しと変革

～より公益的なサービスの担い手へのシフトと意識改革～

規制緩和や制度改正により、「民間でできることは民間で」という流れがある一方、新たな行政需要に対応するため、外郭団体の役割を「民間にはできない、より公益性の高いサービスの担い手」へとシフトするとともに、団体職員一人一人がその役割を認識しつつ、自ら効率性・機動性の向上に取り組むよう、意識改革に努めます。

3 市の財政負担の20%削減

～将来への前向きな投資のための財源確保～

公共性と企業性を併せ持つ外郭団体は、公共サービスの提供主体として重要な役割を担う一方で、経営が著しく悪化した場合は、市の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。また、人口減少や少子高齢化といった社会経済情勢の変化から、税収の減少や社会保障費の増加等、厳しい財政状況が予想されることから、将来市民へ憂いのないよう、将来への前向きな投資・財源確保のため、補助金、委託料等の名目を問わず、市から外郭団体への財政負担を20%削減することを目標とします。

1 見直しの視点

基本理念を実現するため、次の視点で見直しを行います。

(1) 事業ごとの検証

外郭団体の将来の方向性を検討することの本質は、団体が行っている市の事業の方向性を検討することにあります。したがって、まず始めに、団体が行う各事業を次の三つの視点から検証します。

① 事業の公益性(市の事業としての意義)

外郭団体が行う事業は、そもそも市の事業(行政サービス)であることから、個々の事業ごとに、その事業が市の事業として継続して実施する意義があるものかどうか、社会経済情勢の変化や市民ニーズの多様化等により、市が関与する必要性が低下していないかどうかを検証します。

② 事業の採算性(費用対効果)

外郭団体が行う事業について、施設に係る修繕費等、団体の決算だけでは把握できない市の財政負担も加味し、現状の損益バランス及び費用対効果を検証します。

また、外郭団体の経営が著しく悪化した場合は、市の財政に深刻な影響を及ぼすため、債務保証の状況や主要事業の将来見通しなども勘案し、将来の財政リスクを検証します。

③ 事業の市場性(代替可能性)

他の外郭団体や他の民間事業者が類似の事業を行っていないか、民間との競合関係の有無や、民間等の参入可能性・代替可能性の有無を検証します。

(2) 組織体制についての言及

外郭団体は、独立した事業主体として、経営責任の所在や経営ビジョンを明確にした上で、適正な職員構成や人事・給与制度の仕組みが構築されていることが必要である旨についても言及します。

2 外郭団体の将来の方向性

見直しの視点に基づいて事業の検証を行い、その結果を受けて外郭団体の将来の方向性を選択します。

(1) 廃止・縮小を検討する団体

- ・ 設立目的について一定の成果を得た、又は今後それ以上の成果が期待できないもの(事業の必要性や効果が薄れたもの)
- ・ 事業が民間と競合し、民間事業者の健全な発展を妨げているもの(民間委託が可能(代替可能)な業務のみ行っているもの)
- ・ 経営状況の悪化が深刻で、将来の経営改善の可能性が低いもの
- ・ 団体を廃止しても市民サービスが低下しないもの(他の手段によって効率的・効果的に事業を実施できるもの)

(2) 民営化・自立化を検討する団体

- ・ 主要事業の公益性が低く、市が関与する必要性が低いもの(市の財政的・人的支援がなくても、自立的な経営が可能なもの)
- ・ 事業が民間と競合するが、民間事業者の健全な発展を妨げないもの

(3) 統合を検討する団体

- ・ 設立目的及び事業が他の団体と類似しているもの
- ・ 組織規模や事業規模が小さく、管理コストが収支を圧迫し、事業運営が不安定なもの
- ・ 経営安定性の向上や新たな事業展開等が期待できるもの

(4) 経営改善に取り組む団体

- ・ 事業の公益性が高く、市が事業に関与する必要性が高いもの
- ・ 他に実施主体が存在しない、他の手段による事業実施ができない等、団体を廃止すると市民サービスの低下につながるもの

3 市の外郭団体への関与のあり方

(1) 人的関与の見直し

現役職員の派遣については、当該団体のサービス維持・向上のため必要と認められる場合以外は、縮小します。

また、特別職等の外郭団体の役員への就任についても、必要に応じて縮小します。

(2) 財政的関与の見直し

原則として、現在以上の財政負担は行わないこととします。

また、外郭団体は独立した事業主体であり、その経営は自助努力が原則であることから、安易に赤字補てんを目的とした財政支援とならないよう見直しを行い、市からの財政支援に過度に依存することのないよう適正化します。

(3) 委託及び指定管理業務の見直し

競争原理に基づき、業務委託については競争入札を原則とし、民間活力の活用を図ります。

また、指定管理業務については、これまで多くを非公募により外郭団体に委ねてきましたが、施設そのものの必要性を含めて、制度導入の効果や外郭団体等による管理実績を検証し、指定管理者の選定に当たっては、公募を原則とする市の方針を遵守します。

(4) 廃止・統合への関与

廃止・統合のために必要となる経費は、原則として、廃止される外郭団体の運営や業務委託、補助事業に充てられていた財源や外郭団体の資産を処分することにより生ずる財源を充当・活用することとします。

なお、廃止・統合に際し、上記の対応をしてもなお経費が必要な場合は、市の財政状況を勘案し、所管部署においてその経費の節減に努めることを前提として、必要な予算措置を検討します。

(5) 外郭団体の雇用問題への対応

外郭団体の廃止や統合に伴い発生する雇用問題については、原則として外郭団体が取り組むこととなりますが、市としても外郭団体の設置者として、また、外郭団体に一定の権限を有する者として、必要に応じて、他の外郭団体を含めた再就職先の斡旋や事業を継承する事業者への継続雇用の要請など、適切な支援を行うものとします。

(6) 所管部署の意識改革・指導監督等の徹底

所管部署は、外郭団体の実施する事業が市民ニーズを満たすものとなるよう、外郭団体の実施している事業の公益性を念頭に置き、外郭団体が実施している事業の内容や経営状況等を常に把握し、必要に応じて、外郭団体の運営に関して指導・助言や支援等を行うものとします。

(7) 定期点検の実施

外郭団体のあり方の見直しについては、本指針の策定をもって終了するものではなく、外郭団体を取り巻く社会経済情勢の変化や、市民の期待する行政サービスのあり方の変化等に対応すべく、継続して行っていくことが必要となります。

市は、今後も引き続き外郭団体の実施する事業の状況及び団体の経営状況について把握することとし、定期的に外郭団体のあり方の見直しを行っていくこととします。

(8) 情報公開の推進

外郭団体は、市が出資し、市の業務の重要な担い手として密接な関係を有することから、市としても外郭団体の状況を市民に対して積極的に情報提供して説明責任を果たしていく必要があります。

したがって、各外郭団体の経営の状況や将来目標に対する進捗状況、外郭団体に対する市の関与の状況等について、毎年度、市のホームページ上で公表することとします。

なお、外郭団体の状況についての市による情報開示に関しては、第5章において記述します。

4 外郭団体が自ら取り組む経営改善

(1) 業務の効率化

外郭団体が市からの財政支援に安易に頼らず、自主・自立的に安定した経営を行っていくためには、運営経費のあり方や自主事業を含めた事業の採算性を自らで検証し、経費の削減を図り、事業運営の改善を推進するなど、不断の経営改善に努める必要があります。

また、実施している事業の顧客満足度を把握し、効果を検証する観点から外郭団体が自らを評価し、必要な施策を経営に反映させていくことも重要です。その他、大手民間企業との資本提携や業務提携等、民間の経営ノウハウを積極的に活用することで、自らを成長させる努力を行っていく必要もあります。

(2) 経営責任の明確化

外郭団体の経営責任者は民間の経営ノウハウを有する適切な人材を常勤で活用することが望まれます。

役員数は、外郭団体の事業規模や内容に見合ったものとし、過大な経営体制とならないよう、常に見直すことが求められます。業績や目標達成度を反映するような役員報酬体系を検討するなど、役員に対する報酬や退職金、任期等について見直しを行い、規程を整備することが必要です。

(3) 職員の人事・給与制度の見直し

経営環境の変化に柔軟に対応するため、必要最小限の人員での業務を想定した適正な定員数を維持するとともに、職員の人材育成を充実し、スリムで効率的な運営形態を実現する必要があります。

職員の人事・給与制度は、同業種の民間事業者を参考にし、インセンティブの働く仕組みを導入することが必要です。

(4) 団体が自ら行う情報公開

外郭団体においては、市民の税金が投入されているということを外郭団体自身が強く認識し、事業や経営状況の透明性を高めるため、自らが行う事業や管理運営する施設等に関する情報に加え、中長期の経営計画、各年度の財務諸表等の経営状況、計画と比較した実績の進捗状況等の経営情報についても、ホームページ等を活用し積極的に公表することが必要です。

1 見直しの実施手順

手順1 外郭団体の実施する事業の検討

外郭団体の概要や職員派遣の状況、実施する事業の状況、団体自身が認識している課題や市の所管部署としての評価等を把握し、実施する事業についての公益性、採算性(費用対効果)、市場性の状況を検証し、各事業について将来の方向性を検討する。

手順2 外郭団体ごとの将来の方向性の検討

外郭団体の実施する事業についての検討結果を受け、外郭団体自体の将来の方向性について検討する。団体の将来の方向性については、本指針にしたがって選択する。

手順3 外郭団体ごとの改革実施計画の策定

廃止・統合や経営改善の実施等の外郭団体の将来の方向性の検討結果に基づき、それらの方向性を実現すべく、改革実施計画(統廃合実施計画もしくは経営改善計画)を策定する。

なお、統廃合実施計画については市が中心となって策定し、また、団体の経営改善計画については、各団体とその所管部署が中心となって策定する。経営改善計画は、概ね3年程度を期間とする中期利益計画及びそのアクションプランから成り、PDCA サイクルの手法により、毎年度その進捗管理を行う。

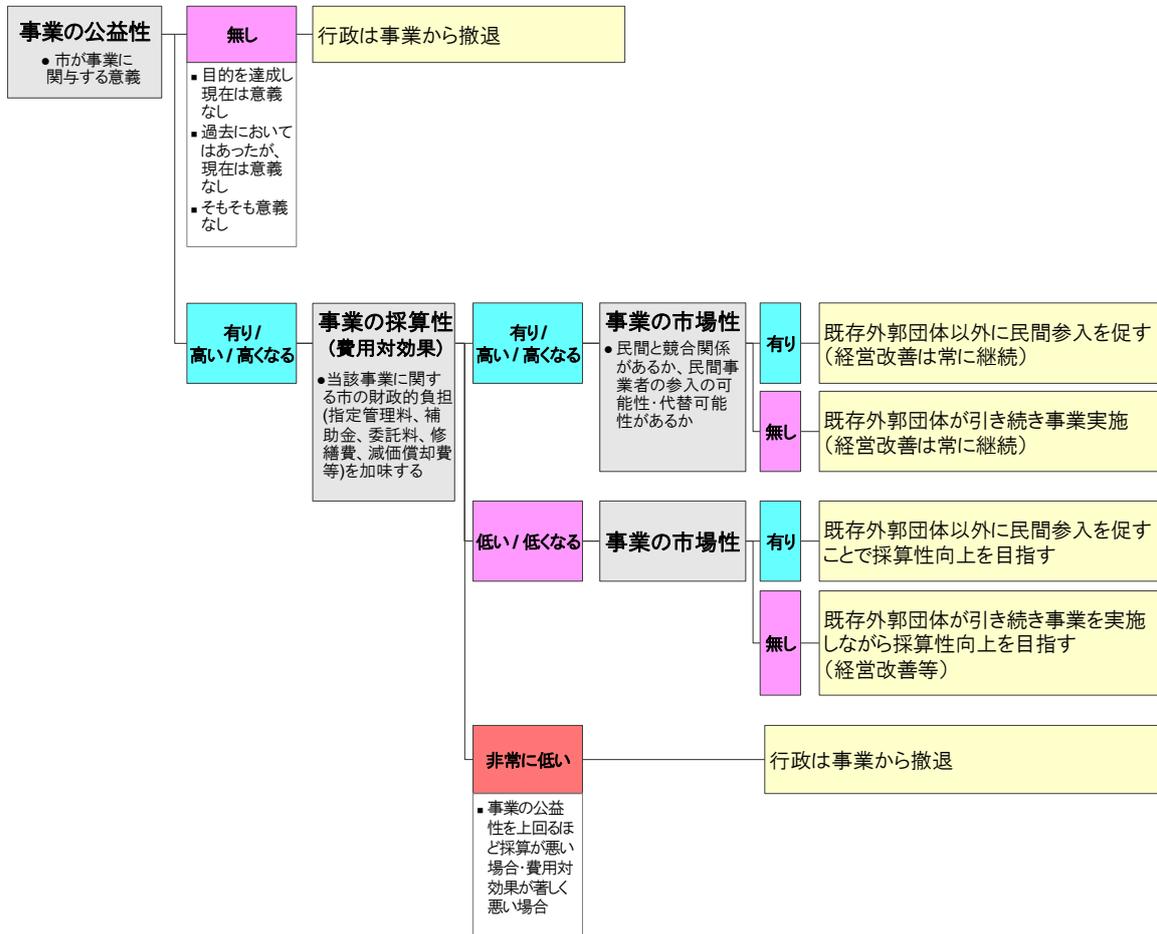
手順4 経営状況、取組状況の検証

策定した改革実施計画について、毎年度その進捗管理を行う。なお、団体の経営改善計画について、目標の達成状況とその後の対応については、原則として下記のとおりとする。

- 目標を概ね達成した場合
新たな目標を定め、さらに将来へ向けた経営改善を実施
- 目標が達成できなかった場合
事業廃止の検討又は抜本的な経営改善を実施

(1) 外郭団体の実施する事業の検討に係るフローチャート

【手順1】



(2) 外郭団体ごとの将来の方向性の選択

【手順

2】

第3章第2項の考え方にに基づき、統合や経営改善などの方向性を選択します。

(3) 改革実施計画の実行プロセス

【手順3、手順4】

改革実施計画		
	統廃合実施計画	経営改善計画
策定主体	市	外郭団体
内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 統廃合へ向けた具体的な実行計画(誰が、いつまでに、何をするか) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3年後の経営目標 ● 行動目標(指標設定) ● 具体的な実行計画
	<ul style="list-style-type: none"> ● ロードマップ ● アクションプラン 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期利益計画(3か年) ● アクションプラン
実行プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ● ロードマップに従って実行 ● 適宜進捗管理と見直しを行う 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3か年の中期利益計画にしたがって実行 ● PDCAの1サイクルを3年間とし、毎年度モニタリングを実施 ● 1サイクル終了時に、当初目標の達成状況を評価する <ul style="list-style-type: none"> ● 達成 → 更なる経営改善へ ● 未達成 → 事業廃止の検討又は抜本的な経営改善へ

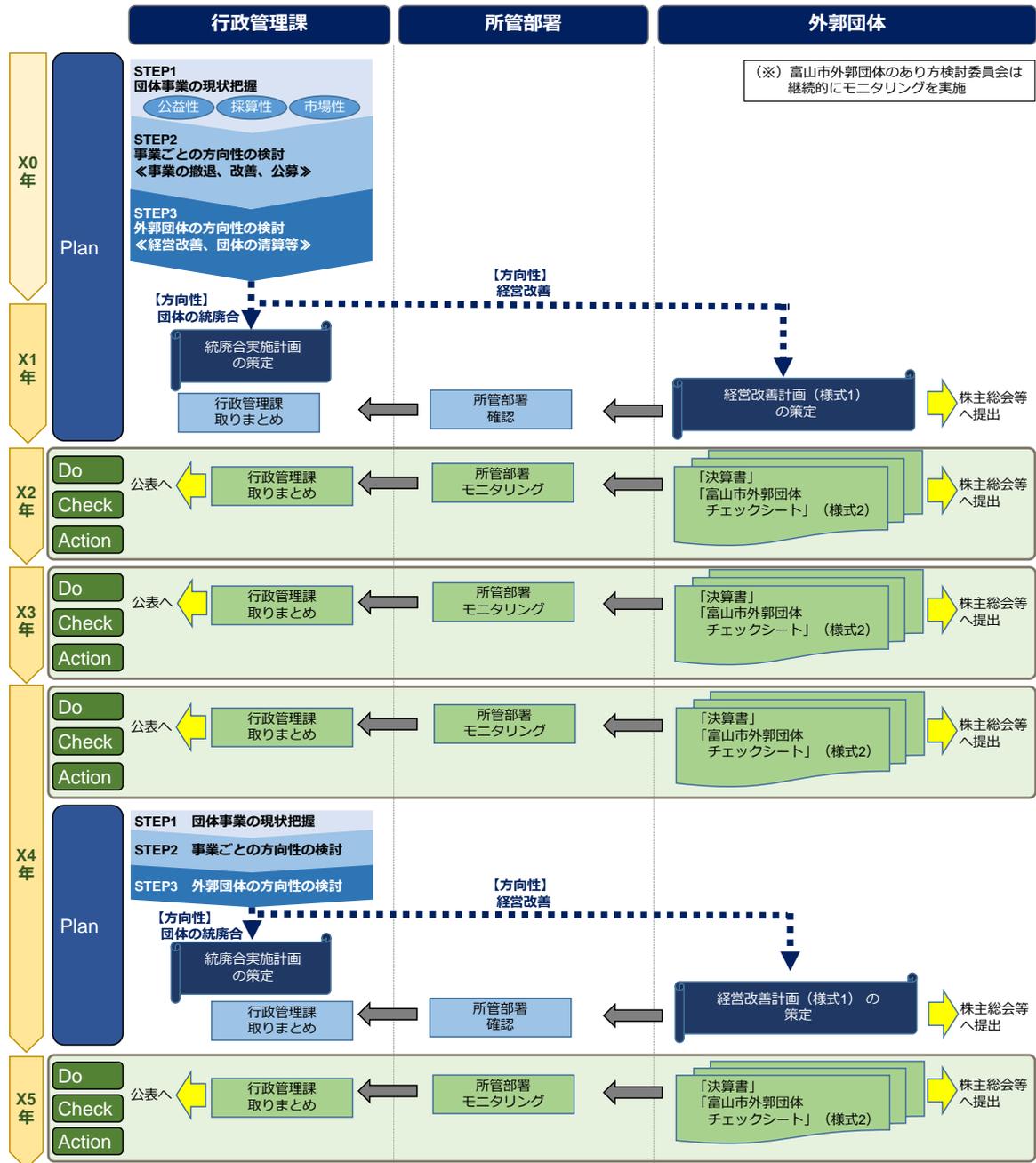
(4) PDCAサイクル

改革実施計画のうち、外郭団体の経営改善計画については、計画を策定するだけでなく、当該計画が着実に実行・モニタリングされることを担保するために、PDCA サイクルをあわせて構築することが必要となります。

PDCA サイクルの中で、経営改善計画の策定とその進捗管理及び点検・評価を毎年行うものとし、あわせて指針自体の見直しも必要に応じて行います。

- ・ PDCA の1サイクルを3年間と想定している
- ・ 3年後の経営目標と、それを実現するための経営改善計画(中期利益計画及びそのアクションプラン)を団体が策定し、以降3年間、毎年度モニタリングを実施する
- ・ 経営改善計画の毎年度のモニタリングは所管部署が担当し、行政管理課は取りまとめ部署となる
- ・ 1サイクルごとに、行政管理課がサイクル全体を運営する
- ・ 検討委員会は将来も継続して設置され、各年度においては計画の進捗状況をモニタリングし、また1サイクルごとに将来の方向性を再度検討する役割を担う

【今後のPDCA サイクル】



2 実施体制

(1) 外郭団体の実施する事業の将来性及び外郭団体の将来の方向性の検討

各事業の検討及び外郭団体の将来の方向性は、富山市外郭団体のあり方検討委員会において、3年ごとに状況を把握し検討することとします。

また、本指針自体についても、当該検討委員会にて変更・修正の可否を検討します。

(2) 改革実施計画の策定

改革実施計画のうち外郭団体の統廃合実施計画は、行政管理課及び所管部署が主体となって策定します。一方、外郭団体の経営改善計画については、「様式1」により各団体が策定します。所管部署は、この内容を精査した後、行政管理課へ提出することとします。

改革実施計画は、策定後、検討委員会へ提出します。

(3) モニタリング

外郭団体の経営改善計画の各年度における進捗状況の把握やその後の対応策の検討といったモニタリングについては、各団体が作成した「様式2」により所管部署が行い、その結果を毎年度行政管理課へ提出することとします。行政管理課は取りまとめ部署となり、その状況を検討委員会へ提出します。

【各関係者の主な役割のまとめ】

行政管理課	所管部署	外郭団体	富山市外郭団体のあり方検討委員会
<ul style="list-style-type: none"> ・外郭団体の統廃合実施計画の策定 ・検討委員会の設置や検討委員会の事務局に関する事務 ・外郭団体の経営改善計画のとりまとめや検討委員会への提出 ・各所管部署が行うモニタリングのとりまとめや検討委員会への提出 ・外郭団体の経営情報等の公開 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・外郭団体が作成した経営改善計画の精査及び行政管理課への提出 ・外郭団体が実施している事業の内容や経営状況等の把握や指導・助言 ・経営改善計画のモニタリング ・外郭団体の統廃合実施計画の策定 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営改善計画の策定 ・経営改善計画の実行 ・自主・自立的な団体経営の推進 ・外郭団体自らによる積極的な経営情報等の公開等 	<ul style="list-style-type: none"> ・各所管部署が行うモニタリングの実施状況の評価 ・改革実施計画の進捗状況の確認 ・外郭団体の実施する事業及び団体の将来の方向性の再検討 ・本指針の変更・修正の可否の検討 等

市民に対して、外郭団体の経営状況や財政状況、団体が実施する経営改善計画とその進捗状況等を開示することは、現状と将来の財政的なリスクの予兆の把握に資するため、本指針の対象とした外郭団体については、それらをインターネット等を活用して市民に分かりやすく公開します。

- 富山市外郭団体の見直しに関する指針(本指針)
必要に応じて見直しが行われる都度、公開
- 外郭団体の経営改善計画(様式1)
3年ごとに実施される定期点検により将来の方向性が経営改善とされた団体について、3か年計画(アクションプランを含む)を策定し、公開
- 外郭団体の経営状況報告書兼経営改善計画の進捗状況に係るチェックシート(様式2)
経営改善計画策定以後、毎年の実績及び進捗・達成状況を記載し、毎年度公開

1 新規に外郭団体を設立する際の留意事項

今後、本市が新たに外郭団体を設立したり、既存の団体を本市の外郭団体とすることを検討する場合には、本指針第1章第2項の「外郭団体の本来の役割」の趣旨を踏まえ、当該団体の実施する事業の公益性、採算性(費用対効果)、市場性について十分な検討を事前に行うことが必要となります。

また、設立時に想定した将来予測(入込数や利益の水準、その他各種数値目標等)については、常に実績を計画と対比し、当初想定した水準に対して一定限度を超えて大幅に未達となった場合には、市の財政支援を打ち切る、出資を引き揚げる等の抜本的な判断が可能となるよう、予め判断基準を設けておくことが必要となります。

事業の公益性、採算性(費用対効果)、市場性について十分な検討を事前実施した結果、事業の公益性は高く認識されるものの、採算性の問題や地理的な制約等から民間事業者等の積極的な参入が見込めない場合は、外郭団体による事業手法も採り得るものと考えられます。

なお、その場合であっても、既存の外郭団体で当該事業を担うことの可能性について検討し、困難な場合に限り、新たな外郭団体の設立を検討することとします。

また、新規に外郭団体を設立する際は、事業の公益性や期待される効果等を十分検討し、適切な法人形態(公益法人、一般法人、会社法法人、社会福祉法人等)を選択することに留意する必要があります。

2 公共サービスの安定性確保等に対する市の支援

外郭団体の見直しに当たっては、公共サービスの低下や利用者の混乱等を招くことがないよう、利用者への説明や新たなサービス提供主体への引き継ぎなど、公共サービスの安定性の確保と円滑な移行へ、適切な対応を段階的に行う必要があります。

(1) 廃止や統合をする際の市の支援

想定される課題	市の支援
公共サービス利用者がサービスを利用できなくなることに対する不安をケアする必要がある	十分な説明と積極的な広報

(2) 団体が人的な自立をする際の市の支援

想定される課題	市の支援
市職員派遣を終了させることに伴い、実務に長けた人材を団体が確保する必要性が生じる	外部人材の登用に関するアドバイス
団体が人的に自立すると、プロパー職員による組織の運営となり、幹部職員等の適任者を団体が確保する必要性が生じる	アドバイザー派遣等による研修の実施
代表職及びあて職役員を見直すことに対して、役員を理解を得ることが必要となる	組織のあり方のアドバイス

(3) その他の市の支援

想定される課題	市の支援
市に依存することなく自立した経営が求められることで、競争力及び経営に長けた人材を確保する必要性が生じる	経営支援事業の実施
公の施設使用料の適正化	使用料や減免規定の見直し等による柔軟な対応

外郭団体名称：

記入者	<input type="text"/>
記入日	<input type="text"/>

1. 経常利益額又は経常増減額

計画策定前年度(実績)	【平成 年度】	千円
計画策定年度(見込)	【平成 年度】	千円

2. 目標経常利益額又は目標経常増減額

計画1年目(目標)	【平成 年度】	千円
計画2年目(目標)	【平成 年度】	千円
計画3年目(目標)	【平成 年度】	千円

当該経営改善計画の株主総会等（評議員会、株主総会、理事会）への報告予定時期	平成 年 月 報告
---------------------------------------	-----------

3. 3か年計画に係る経営改善計画の具体的な内容及び実施時期

[No.1]

事業・施設		具体的な経営改善計画	
項目			
実施時期			
指標の効果		計画1年目(目標)	【平成 年度】
指標		計画2年目(目標)	【平成 年度】
単位		計画3年目(目標)	【平成 年度】

[No.2]

事業・施設		具体的な経営改善計画	
項目			
実施時期			
指標の効果		計画1年目(目標)	【平成 年度】
指標		計画2年目(目標)	【平成 年度】
単位		計画3年目(目標)	【平成 年度】

[No.3]

事業・施設		具体的な経営改善計画	
項目			
実施時期			
指標の効果		計画1年目(目標)	【平成 年度】
指標		計画2年目(目標)	【平成 年度】
単位		計画3年目(目標)	【平成 年度】

[No.4]

事業・施設		具体的な経営改善計画	
項目			
実施時期			
指標の効果		計画1年目(目標)	【平成 年度】
指標		計画2年目(目標)	【平成 年度】
単位		計画3年目(目標)	【平成 年度】

[No.5]

事業・施設		具体的な経営改善計画	
項目			
実施時期			
指標の効果		計画1年目(目標)	【平成 年度】
指標		計画2年目(目標)	【平成 年度】
単位		計画3年目(目標)	【平成 年度】

[No.6]

事業・施設		具体的な経営改善計画	
項目			
実施時期			
指標の効果		計画1年目(目標)	【平成 年度】
指標		計画2年目(目標)	【平成 年度】
単位		計画3年目(目標)	【平成 年度】

[No.7]

事業・施設		具体的な経営改善計画	
項目			
実施時期			
指標の効果		計画1年目(目標)	【平成 年度】
指標		計画2年目(目標)	【平成 年度】
単位		計画3年目(目標)	【平成 年度】

[No.8]

事業・施設		具体的な経営改善計画	
項目			
実施時期			
指標の効果		計画1年目(目標)	【平成 年度】
指標		計画2年目(目標)	【平成 年度】
単位		計画3年目(目標)	【平成 年度】

評価基準年度	平成	年度	作成担当部署	富山市	部	課
団体名			(電話 076-	-)	
団体の方向性						
方向性の考え方						

1. 団体の概要

代表者	
所在地	
設立年月日	
指定正味財産	千円
うち市出資額	千円
市出資割合	%

2. 団体の役員・職員の状況

役員数	人
(うち地方公共団体出向者・退職者)	人
役員平均年齢	歳
役員平均報酬	千円
職員数 ※	人
(うち地方公共団体出向者・退職者)	人
職員平均年齢 ※	歳
職員平均報酬 ※	千円

※ 臨時・パート除く

3. 団体の財政状況

(単位：千円)

貸借対照表	年度	年度	年度
資産の部合計			
負債の部合計			
(うち借入金)			
正味財産の部合計			
債務超過の有無			
累積欠損金			
正味財産の欠損の有無			

(単位：千円)

正味財産増減計算書	年度	年度	年度
経常収益			
(うち市からの補助金・指定 管理料などの金額及び構成 比)	%	%	%
経常増減額			
当期一般正味財産増減額			

4. 団体の事業

事業名	主要事業	成果指標 (利用者等)	単位	年度		年度		備考
				実績	対前年比	実績	対前年比	
①								
②								
③								
④								
⑤								
⑥								

5. 団体に対する市への関与状況

・ 団体への財政支出

(単位：千円)

	年度	年度	年度	備考
a. 運営費補助				
b. 指定管理料				
c. 貸付金残高				
d. その他 ()				
合計				

6. 改革実施計画

・ 改革実施計画の進捗状況

経常増減額 (単位：千円)	目標	年度	年度	年度	備考(進捗状況)
	実績				

・ 改革実施計画の具体的な内容に関する進捗状況

※ 法人の戦略に関する内容を含むため、公表資料からは除外

事業・施設	項目	具体的な取り組み内容	指標の計画と実績						備考(進捗状況)
			指標	単位	区分	年度	年度	年度	
計画に 記載した 項目					計画				
					実績				
					計画				
					実績				
					計画				
					実績				
新規 項目					計画				
					計画				
					計画				
					計画				

評価基準年度	平成	年度	作成担当部署	富山市	部	課
団体名			(電話 076-	-)	
団体の方向性						
方向性の考え方						

1. 団体の概要

代表者	
所在地	
設立年月日	
基本金	千円
うち市出資額	千円
市出資割合	%

2. 団体の役員・職員の状況

役員数	人
(うち地方公共団体出向者・退職者)	人
役員平均年齢	歳
役員平均報酬	千円
職員数 ※	人
(うち地方公共団体出向者・退職者)	人
職員平均年齢 ※	歳
職員平均報酬 ※	千円

※ 臨時・パート除く

3. 団体の財政状況

(単位：千円)

貸借対照表	年度	年度	年度
資産の部合計			
負債の部合計			
(うち借入金)			
純資産の部合計			
債務超過の有無			
累積欠損金			
基本金の欠損の有無			

(単位：千円)

事業活動計算書	年度	年度	年度
サービス活動増減			
+サービス活動外増減			
(うち市からの補助金・指定			
管理料などの金額及び構成			
比)	%	%	%
経常増減額			
当期活動増減額			

4. 団体の事業

事業名	主要事業	成果指標 (利用者等)	単位	年度		年度		備考
				実績	対前年比	実績	対前年比	
①								
②								
③								
④								
⑤								
⑥								

5. 団体に対する市への関与状況

・ 団体への財政支出

(単位：千円)

	年度	年度	年度	備考
a. 運営費補助				
b. 指定管理料				
c. 貸付金残高				
d. その他 ()				
合計				

6. 改革実施計画

・ 改革実施計画の進捗状況

経常増減額	目標	年度	年度	年度	備考(進捗状況)
(単位：千円)	実績				

・ 改革実施計画の具体的な内容に関する進捗状況

※ 法人の戦略に関する内容を含むため、公表資料からは除外

事業・施設	項目	具体的な取り組み内容	指標の計画と実績						備考(進捗状況)
			指標	単位	区分	年度	年度	年度	
計画に 記載した 項目					計画				
					実績				
					計画				
					実績				
					計画				
					実績				
新規 項目					計画				
					計画				
					計画				
					計画				

評価基準年度	平成	年度	作成担当部署	富山市	部	課
団体名				(電話 076-	-)
団体の方向性						
方向性の考え方						

1. 団体の概要

代表者	
所在地	
設立年月日	
資本金	千円
うち市出資額	千円
市出資割合	%

2. 団体の役員・職員の状況

役員数	人
(うち地方公共団体出向者・退職者)	人
役員平均年齢	歳
役員平均報酬	千円
職員数 ※	人
(うち地方公共団体出向者・退職者)	人
職員平均年齢 ※	歳
職員平均報酬 ※	千円

※ 臨時・パート除く

3. 団体の財政状況 (単位：千円)

貸借対照表	年度	年度	年度
資産の部合計			
負債の部合計			
(うち借入金)			
純資産の部合計			
債務超過の有無			
累積欠損金			
資本欠損の有無			

損益計算書 (単位：千円)

損益計算書	年度	年度	年度
売上+営業外収益			
(うち市からの補助金・指定 管理料などの金額及び構成 比)	%	%	%
経常利益			
当期純利益			

4. 団体の事業

事業名	主要事業	成果指標 (利用者等)	単位	年度		年度		備考
				実績	対前年比	実績	対前年比	
①								
②								
③								
④								
⑤								
⑥								

5. 団体に対する市への関与状況

・ 団体への財政支出

(単位：千円)

	年度	年度	年度	備考
a. 運営費補助				
b. 指定管理料				
c. 貸付金残高				
d. その他 ()				
合計				

6. 改革実施計画

・ 改革実施計画の進捗状況

経常利益額 (単位：千円)	目標	年度	年度	年度	備考(進捗状況)
	実績				

・ 改革実施計画の具体的な内容に関する進捗状況

※ 法人の戦略に関する内容を含むため、公表資料からは除外

事業・施設	項目	具体的な取り組み内容	指標の計画と実績						備考(進捗状況)
			指標	単位	区分	年度	年度	年度	
計画に 記載した 項目					計画				
					実績				
					計画				
					実績				
					計画				
					実績				
新規 項目					計画				
					計画				
					計画				
					計画				