

【総括】

浜松市外郭団体改革プラン

（平成 22～25 年度）

平成 26 年 10 月

浜松市企画調整部行政経営課

はじめに

浜松市では、外郭団体を次のとおり定義しています。

【浜松市外郭団体の設立及び運営に対する関与の基本方針】（第2条第1項）

外郭団体 市組織の外部にあって、市がその設立に主体的に関わり、市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業を行う団体であって、次のいずれかに該当するものをいう。

- ア 市が行う資本金又は基本財産の出資又は出せん（以下「出資等」という。）の割合が25%以上である団体
- イ 市から負担金、補助金（助成金、利子補給その他これらに類するものを含む。）、委託料（随意契約に係るものに限る。）その他これらに類するものを合計で年間1千万円以上支出している団体

浜松市では、昭和30年代から40年代の高度経済成長に伴い行政需要が拡大する中、市の業務を代行する団体として、「浜松市清掃公社」、「浜松市土地開発公社」、「浜松市医療公社」等の外郭団体が設立されました。

また、昭和60年代から平成初年代にかけては、専門性・効率性等の観点から、市が行う業務の補完や公益的な事業を代行する団体として、「浜松地域テクノポリス推進機構（現・浜松地域イノベーション推進機構）」、「浜松コンベンションビューロー（現・浜松観光コンベンションビューロー）」などの産業創出関係団体等が設立されました。

これらの外郭団体は、市民サービスの向上や円滑な市政運営の推進に、重要な役割を果たしてきました。

しかし、その後、地方公共団体の財政状況悪化に伴い、平成10年代後半から、外郭団体改革の必要性や経営等についての検証が始まり、浜松市行財政改革推進審議会においても、外郭団体の公益性や経営の健全性・透明性について、市の指導・監督を強化するよう答申が示されました。

また、第三セクターへの多額の債務保証・損失補償などにより財政再建団体として事実上破綻した夕張市の例（平成18年度）を受け、国は、「第三セクター等の改革について」（平成20年総務省通知）等により、全国の地方公共団体に対し、外郭団体等の公益性と経営状況を検証するための改革プラン策定を要請しました。

これらを踏まえ、浜松市では、平成22年3月、市の外郭団体の現状や課題を把握するとともに経営健全化を推進するための「外郭団体改革プラン」（平成22～25年度）を策定し、外郭団体の存在意義の検証や、各団体の経営状況の確認・調査・公表などの関与を行ってまいりました。

このたび、外郭団体改革プランの計画期間が終了したことから、外郭団体への市の関与について、取り組みの実績等を総括するものです。

外郭団体は、独立した法人である一方、その設立や運営については、浜松市が様々な形で関与していることから、今回の総括を踏まえて、今後の外郭団体に対する関与等に反映してまいります。

平成26年10月

もくじ

1	外郭団体改革プランについて	1
2	外郭団体改革プランの実績と評価	2
(1)	概況（外郭団体数及び公益法人制度対応）	2
ア	実績	2
イ	評価	3
(2)	財務状況	3
ア	実績	3
(ア)	決算状況	3
(イ)	外郭団体への支出金	4
(ウ)	借入金残高、損失補償契約額、債務保証契約額	5
イ	評価	5
(3)	人的状況	7
ア	実績	7
(ア)	役員数・評議員数（各年度4月1日）	7
(イ)	職員数（各年度4月1日）	7
(ウ)	給与等	8
イ	評価	8
3	外郭団体における課題と今後の対応	9
(1)	健全経営について	9
ア	課題	9
(ア)	浜松市体育協会	9
(イ)	浜松市社会福祉協議会	9
イ	今後の対応	9
(2)	統廃合について	9
ア	課題	9
イ	今後の対応	10
(3)	役割の明確化について	10
ア	課題	10
イ	今後の対応	11
(4)	その他について	11
ア	課題	11
イ	今後の対応	11
4	今後の外郭団体への関与の仕組みについて	12
5	おわりに	13

【参考】

- 資料1 決算状況
- 資料2 外郭団体への市支出金
- 資料3 借入金、損失補償契約及び債務保証契約
- 資料4 役職員数
- 資料5 給与・手当等
- 外郭団体改革プラン個票（15団体）

1 外郭団体改革プランについて

浜松市行財政改革推進審議会の答申や「第三セクター等の改革について」（平成 20 年 6 月 30 日総務省通知）等に基づき、浜松市の外郭団体について、現状や課題を把握し、さらなる経営健全化を進めるために、平成 22 年 3 月に、「外郭団体改革プラン」（計画期間：平成 22～25 年度）を策定しました。

外郭団体改革プランは、次の項目で構成し、毎年度、見直しを行ってまいりました。

I 設立目的の検証

設立目的の達成状況や類似業務を行う民間法人の有無等について検討するとともに、現状や課題の分析を行う。

II 採算性の検証

単年度損益に着目して採算性を検討するとともに、現状や課題の分析を行う。

III 統廃合の検討

「①設立目的等の検証」と「②採算性の検証」に基づき、統廃合の方向性（解散・統合・存続）を検討する。

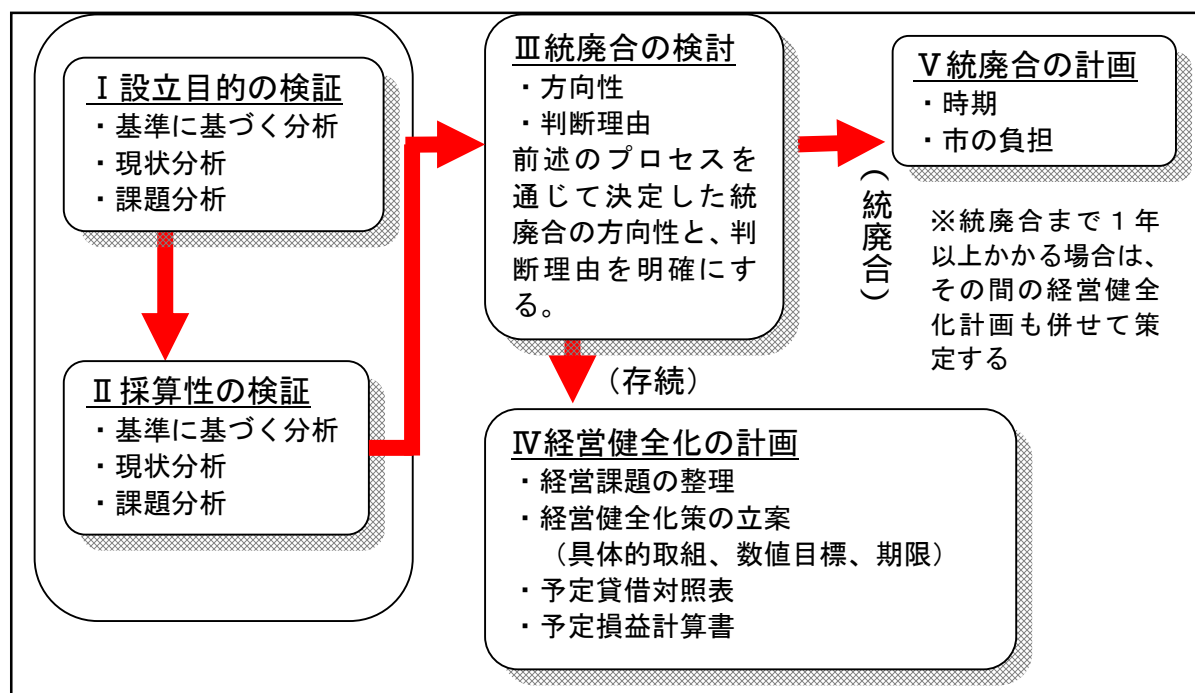
IV 経営健全化の計画

統廃合の方向性を「存続」とした団体は、経営課題と経営健全化策、具体的取り組みを明らかにするとともに、成果指標（数値目標）を掲げた「経営健全化計画」を策定する。

V 統廃合の計画

統廃合の方向性を「解散」または「統合」の団体は、「統廃合の計画」を策定する。

図 1 外郭団体改革プランの構成とフロー



2 外郭団体改革プランの実績と評価

統廃合の検討を踏まえた外郭団体数等の概況、経営健全化計画を踏まえた財務状況及び人的状況の実績と評価は次のとおりです。

(1) 概況（外郭団体数及び公益法人制度対応）

ア 実績

平成 22 年度に 16 団体あった外郭団体は、平成 25 年度末までに 2 団体減少（解散 1 団体、除外 1 団体）し、14 団体となりました。

また、公益法人制度改革¹については、平成 25 年度をもって、対象となる 11 団体全ての制度移行対応を終了しました。

この結果、平成 26 年度の外郭団体は、14 団体（公益財団 8 団体、公益社団 1 団体、一般財団 2 団体、社会福祉法人 2 団体、株式会社 1 団体）となっています。

表 1 外郭団体の概況

（平成 21 年度）	平成 22 年度	平成 26 年度	備考
(財)浜松国際交流協会		(公財)浜松国際交流協会	公益移行
(財)浜松市文化振興財団		(公財)浜松市文化振興財団	公益移行
(財)浜松市体育協会		(公財)浜松市体育協会	公益移行
(福)浜松市社会福祉協議会		同左	—
(社)浜松市シルバー人材センター		(公社)浜松市シルバー人材センター	公益移行
(福)浜松市社会福祉事業団		同左	—
(財)浜松市医療公社		(公財)浜松市医療公社	公益移行
(財)浜松市清掃公社		(一財)浜松市清掃公社	一般移行
(財)浜松地域テクノポリス推進機構		(公財)浜松地域イノベーション推進機構	公益移行
(財)浜松観光コンベンションビューロー		(公財)浜松観光コンベンションビューロー	公益移行
(財)浜松市勤労福祉協会		(公財)浜松市勤労福祉協会	公益移行
(財)浜松市フラワー・フルーツパーク公社		(公財)浜松市花みどり振興財団	公益移行
(株)なゆた浜北		同左	—
(財)浜松まちづくり公社	(財)まちづくり公社	(一財)浜松まちづくり公社	一般移行 (H22 年度統合)
(財)浜松市建設公社			
(株)杉の里	—	—	(H21 年度 株式売却)
(財)浜松公園緑地協会			(H23 年度除外)
浜松市土地開発公社			(H25 年度解散)
18 団体	16 団体	14 団体	

¹ 公益法人制度改革：従来の民法に基づく公益法人は、一般社団法人または一般財団法人に移行しない場合は自動的に解散する制度（地方公社、社会福祉法人及び株式会社は当該制度の対象外）

イ 評価

外郭団体改革プランに基づく検証を毎年度実施した結果、公益法人制度改革に対応しつつ、外郭団体数は、平成 25 年度末までに 2 団体減少（平成 22 年度比）し、14 団体となり、外郭団体の見直しを計画的に行うことができました。

(2) 財務状況

ア 実績

(7) 決算状況

まずは、外郭団体全体で、外郭団体改革プラン期間（平成 22 年度～25 年度）における決算を比較します。平成 22～25 年度の決算がある外郭団体は 15 団体あります。

平成 25 年度末の貸借対照表では、資産が約 232 億円（平成 22 年度比 約 233 億円減少）、負債が約 93 億円（平成 22 年度比 約 195 億円減少）、純資産・正味財産が約 139 億円（平成 22 年度比 約 37 億円減少）となっています。（表 2）

表 2 決算比較 1 (15 団体合計)

単位：千円

年度	貸借対照表 (BS)		
	資産	負債	正味財産 純資産
H22	46,522,965	28,844,036	17,678,929
H23	39,531,918	21,773,856	17,758,062
H24	28,853,765	14,643,738	14,210,027
H25	23,202,803	9,267,465	13,935,338
増減(H25-H22)	▲ 23,320,162	▲ 19,576,571	▲ 3,743,591

(団体ごとの決算状況は、【資料 1】をご覧ください)

平成 25 年度の損益計算書（正味財産増減計算書）では、経常収益が約 282 億円（平成 22 年度比 約 33 億円減少）、経常費用が約 281 億円（平成 22 年度比 約 23 億円減少）、経常損益（当期経常増減）は約 1 億円（平成 22 年度比 約 9 億円減少）となっています。（表 3）

表 3 決算比較 2 (15 団体合計)

単位：千円

年度	損益計算書 (PL) ・ 正味財産増減計算書		
	経常収益	経常費用	経常損益 当期経常増減
H22	31,595,077	30,506,922	1,088,155
H23	33,186,522	32,866,998	319,522
H24	33,028,767	32,056,417	969,741
H25	28,293,905	28,158,269	135,636
増減(H25-H22)	▲ 3,301,172	▲ 2,348,653	▲ 952,519

次に、平成 25 年度に解散となった浜松市土地開発公社を除く外郭団体 14 団体で、同様に決算を比較します。

平成 25 年度末の貸借対照表では、資産が約 231 億円（平成 22 年度比 約 69 億円減少）、負債が約 92 億円（平成 22 年度比 約 35 億円減少）、純資産・正味財産が約 139 億円（平成 22 年度比 約 34 億円減少）となっています。（表 4）

表 4 決算比較 3 (14 団体合計)

単位：千円

年度	貸借対照表 (BS)		
	資産	負債	正味財産 純資産
H22	30,162,822	12,795,850	17,366,972
H23	30,164,211	12,727,072	17,437,139
H24	24,585,345	10,693,817	13,891,528
H25	23,191,823	9,267,465	13,924,358
増減(H25-H22)	▲ 6,970,999	▲ 3,528,385	▲ 3,442,614

※浜松市土地開発公社を除く 14 団体

平成 25 年度の損益計算書（正味財産増減計算書）では、経常収益が約 273 億円（平成 22 年度比 約 3 億円増加）、経常費用が約 272 億円（平成 22 年度比 約 12 億円増加）、経常損益（当期経常増減）は約 1 億円（平成 22 年度比 約 9 億円減少）となっています。（表 5）

表 5 決算比較 4 (14 団体合計)

単位：千円

年度	損益計算書(PL)・正味財産増減計算書		
	経常収益	経常費用	経常損益 当期経常増減
H22	27,046,724	25,975,423	1,071,301
H23	28,467,906	28,157,348	310,556
H24	29,027,057	28,052,283	972,165
H25	27,374,383	27,239,057	135,326
増減(H25-H22)	327,659	1,263,634	▲ 935,975

※浜松市土地開発公社を除く 14 団体

(イ) 外郭団体への支出金

浜松市から外郭団体への支出金について、平成 22 年度と平成 25 年度を比較します。（表 6）

補助金等は約 8.3 億円減少しています。これは、浜松市花みどり振興財団への負担金が約 9.5 億円皆減したことなどによります。

指定管理料は、約 0.3 億円減少しています。これは、浜松市福祉事業団への指定管理料が、約 1.3 億円減少したことなどによります。

その他支出金は、約 43.5 億円減少しています。これは、浜松市土地開発公社の解散に向けた土地の取得費用が約 44.6 億円減少していることによります。

合計は約 53.4 億円減少となりました。

表6 市支出金比較(15団体合計)

単位：千円

年度	補助金等	委託料		指定管理料		その他	合計
		総額	(うち随契)	総額	(うち非公募)	支出金	
H22	2,782,082	1,781,111	(1,570,507)	3,016,132	(1,579,045)	5,618,500	13,197,825
H23	2,158,891	1,816,301	(1,560,925)	2,963,147	(1,364,746)	8,981,805	15,920,144
H24	3,527,629	1,676,145	(1,573,021)	2,844,398	(1,289,332)	6,605,830	14,654,002
H25	1,952,546	1,655,598	(1,558,824)	2,979,760	(1,418,156)	1,266,307	7,854,211
H25-H22	▲ 829,536	▲ 125,513	(▲ 11,683)	▲ 36,372	(▲ 160,889)	▲ 4,352,193	▲ 5,343,614

(団体ごとの市支出金は、【資料2】をご覧ください)

(ウ) 借入金残高、損失補償契約²額、債務保証契約³額

外郭団体における借入金残高等について、平成22年度末と平成25年度末を比較します。

借入金残高の総額は、1.1億円(平成22年度比 約192億円減少)、損失補償契約額は、0円(平成22年度比 約42億円皆減)、債務保証契約額は、0円(平成22年度比 220億円皆減)となっています。

減少理由は、浜松市土地開発公社の保有する土地を市が購入したこと等によるものです。

表7 借入金残高、損失補償契約額及び債務保証契約額の比較

単位：千円

団体名	年度	借入金残高		損失補償契約額	債務保証契約額
		総額	市からの借入金		
合計	H22	19,361,086	482,000	4,202,360	22,000,000
	H23	11,597,866	469,000	3,790,646	17,000,000
	H24	4,869,388	96,000	779,467	3,949,921
	H25	110,000	88,000	0	0
	増減(H25-H22)	▲ 19,251,086	▲ 394,000	▲ 4,202,360	▲ 22,000,000

(団体ごとの借入金残高等は、【資料3】をご覧ください)

イ 評価

貸借対照表では、平成25年度末には、平成22年度末と比べ、負債を約195億円圧縮し、負債比率⁴は100%以下となり、バランスシートがスリム化され、財務面の安定化が図られたと評価しています。(図2)

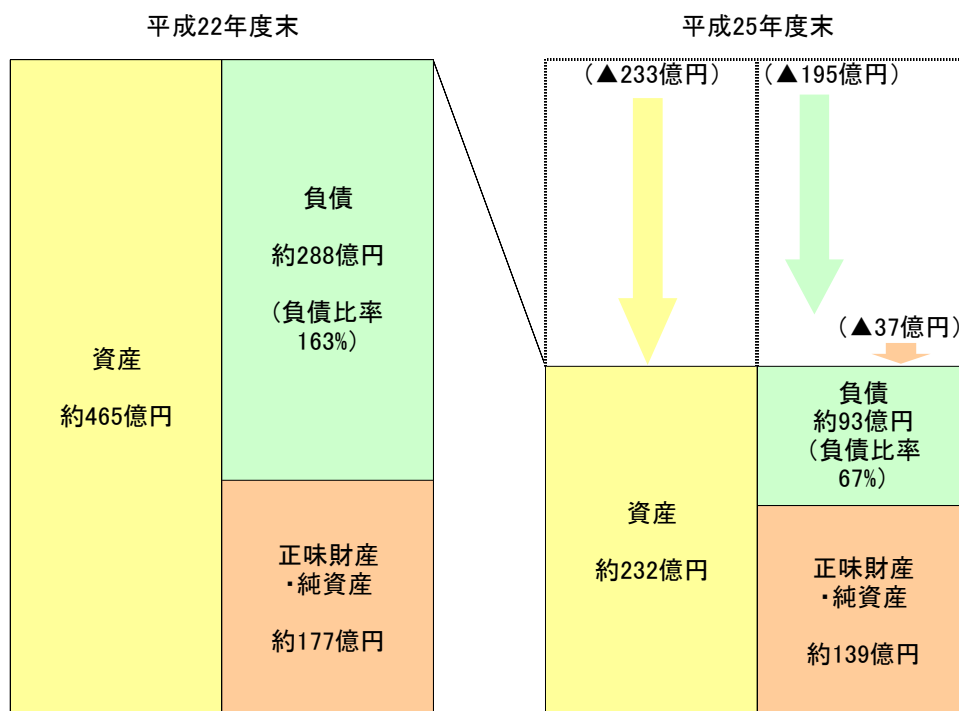
負債圧縮の主なもの、浜松市土地開発公社における負債が約160億円皆減したためです。

² 外郭団体が金融機関等から受けた融資が返済不能となり、当該金融機関等が損失を被ったときに、市が外郭団体に代わって当該金融機関に対して、その損失を補償する契約

³ 外郭団体が受けた融資の弁済期が到来したにもかかわらず、債務を履行しない場合に、外郭団体に代わって、市が債務を弁済する契約(公有地の拡大の推進に関する法律の規定により土地開発公社に限り契約可)

⁴ (負債比率=他人資本÷自己資本×100)今回は、「負債÷正味財産×100」として計算。一般的に100%を下回ると財務が安定しているとされる。

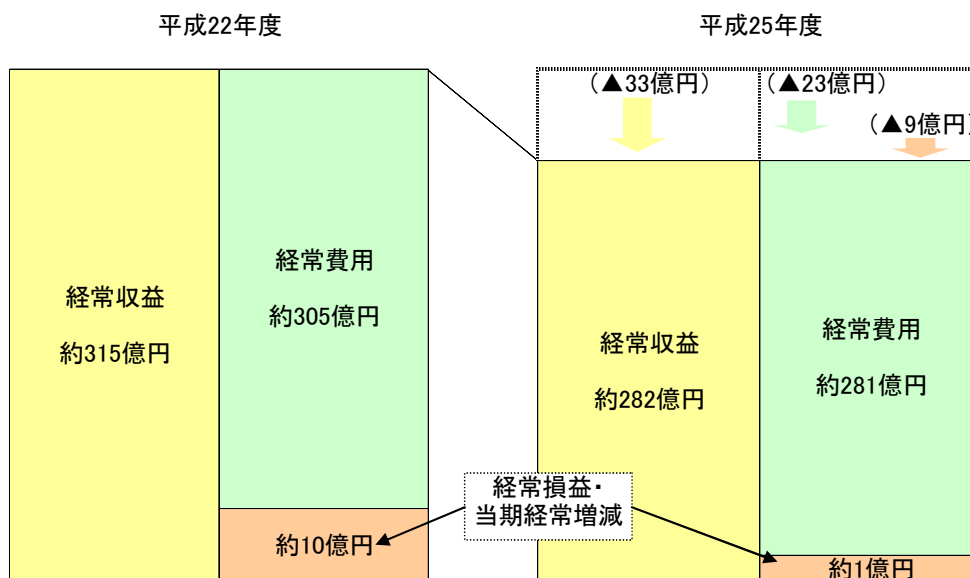
図2 貸借対照表の推移(15 団体)



※「負債比率＝負債÷正味財産×100」にて算出

損益計算書(正味財産増減計算書)では、経常損益(当期経常増減)が約1億円となっており、市からの支出金が約54億円減少していることを考慮すると、経常収支としては、黒字を維持していることから、着実な経営がなされたと評価しています。(図3)

図3 損益計算書の推移(15 団体)



借入金残高の総額は、1.1億円(平成22年度比 約192億円減少)、損失補償契約額は、0円(平成22年度比 約42億円皆減)、債務保証契約額は、0円(平成22年度比 220億円皆減)となり、市の将来的な財政負担リスクを圧縮することができたと評価しています。

(3) 人的状況

ア 実績

(7) 役員数・評議員数（各年度4月1日）

平成26年度の役員数及び評議員数は、常勤役員18人（平成22年度比1人減）、非常勤役員148人（平成22年度比57人減）、評議員185人（平成22年度比46人減）で、合計351人（平成22年度比104人減）となっています。

また、役員数及び評議員における市現職数は、常勤役員における市現職1人（平成22年度比4人減）、非常勤役員における市現職9人（平成22年度比13人減）、評議員における市現職16人（平成22年度比同数）で、合計29人（平成22年度比14人減）となっています。

また、役員数及び評議員における市OB数は、常勤役員における市OB10人（平成22年度比1人増）、非常勤役員における市OB6人（平成22年度比2人減）、評議員における市OB3人（平成22年度比3人減）で、合計19人（平成22年度比4人減）となっています。

(4) 職員数（各年度4月1日）

平成26年度の職員数は、正規職員が1,282人（平成22年度比18人減）、嘱託職員が381人（平成22年度比16人増）、合計1,663人（平成22年度比2人減）となっています。

正規職員における市現職数は、14人（平成22年度比増減なし）、正規職員における市OB数は、16人（平成22年度比4人増）となっています。（表9）

表9 役員数等及び職員数等比較（各年度4月1日現在）（単位：人）

区分		H22年度		H23年度		H24年度		H25年度		H26年度		H26-H22	
		(市)	(OB)	(市)	(OB)	(市)	(OB)	(市)	(OB)	(市)	(OB)	(市)	(OB)
役員等 (人)	常勤	19	19	18	17	18						▲1	
		(5)	(9)	(2)	(12)	(3)	(11)	(0)	(12)	(1)	(10)	(▲4)	(1)
	非常勤	205	189	166	158	148						▲57	
		(22)	(8)	(21)	(5)	(18)	(6)	(17)	(6)	(9)	(6)	(▲13)	(▲2)
	評議員	231	216	192	180	185						▲46	
		(16)	(6)	(14)	(4)	(14)	(6)	(16)	(4)	(16)	(3)	(0)	(▲3)
	役員等計	455	424	376	355	351						▲104	
		(43)	(23)	(37)	(21)	(35)	(23)	(33)	(22)	(26)	(19)	(▲17)	(▲4)
職員等 (人)	正規	1,300	1,305	1,292	1,278	1,282						▲18	
		(14)	(12)	(14)	(12)	(15)	(17)	(17)	(14)	(14)	(16)	(0)	(4)
	嘱託職員	365	364	341	368	381						16	
		(0)	(16)	(0)	(14)	(0)	(14)	(0)	(13)	(0)	(23)	(0)	(7)
	職員計	1,665	1,669	1,633	1,646	1,663						▲2	
		(14)	(28)	(14)	(26)	(15)	(31)	(17)	(27)	(14)	(39)	(0)	(11)
	パート・ アルバイト	390	411	511	510	477						87	

(市):市派遣職員(内数) (OB):市OB(内数)

(団体ごとの役員数等は、【資料4】をご覧ください)

(ウ) 給与等

平成 26 年 4 月 1 日現在、市職員の大卒初任給(178,800 円)を超えている外郭団体はありません。手当については、外郭団体改革プラン期間における見直しを行っていますが、一部の団体で市の手当を超えています。(表 10、表 11)

表 10 給与・手当において市の水準を超過している外郭団体数

区分	年度(4月1日現在)					
	H22	H23	H24	H25	H26	
大卒初任給及び地域手当(調整手当)	0団体					
賞与月数	1団体		0団体			
扶養手当(配偶者)	1団体	0団体				
住居手当	賃貸上限	3団体	1団体	0団体		
	持ち家	4団体	3団体		2団体	1団体
通勤手当 (自動車等)	限度額	2団体	1団体		0団体	
	(5km以上10km未満)	3団体			2団体	

(団体ごとの給与等は、【資料5】をご覧ください)

表 11 外郭団体の手当の状況(平成 26 年 4 月 1 日現在)

団体名	住居手当(月額) 持ち家	通勤手当(月額)		
		限度額	手当額	
【参考】浜松市	なし	24,500 円	5km~10km	4,100 円
(公財)浜松市医療公社	1,800 円	23,200 円	4km~6km	4,600 円
			6km~8km	6,000 円
			8km~10km	7,500 円
(公財)浜松地域イノベーション機構	なし	なし	2,500~5,000 円(500 円/km)	

※ 太枠の部分が市の手当てを越える箇所

イ 評価

平成 26 年度の役員数及び評議員数は、合計 351 人(平成 22 年度比 104 人減)であり、公益法人制度改革に伴い見直しがなされていると評価できます。

また、平成 26 年度の職員数は、正規職員が 1,282 人(平成 22 年度比 18 人減)、嘱託職員が 381 人(平成 22 年度比 16 人増)であり、正規職員削減分を嘱託職員の増で吸収しており、経営合理化に寄与したと評価しています。

なお、平成 26 年 4 月 1 日現在の給与は、市職員の大卒初任給(178,800 円)を超えている外郭団体はありませんが、手当については、一部の団体で市の手当を超えており、「浜松市外郭団体の設立及び運営に対する関与の基本方針」(以下、「基本方針」という。)に基づき毎年度状況を調査し公表してまいります。

3 外郭団体における課題と今後の対応

(1) 健全経営について

ア 課題

外郭団体改革プラン（平成 22 年度～25 年度）において、外郭団体の現状・課題を把握し、経営健全化を推進するという所期の目的は、概ね達成できたといえます。

ただし、直ちに経営破綻には至らないものの、経営継続性の懸念が払拭されない外郭団体が存在していることも明らかとなりました。

具体的には、以下の 2 団体について、特に課題が挙げられます。

(7) 浜松市体育協会

特殊要因がなく、慢性的な赤字構造（平成 22 年度～25 年度まで 4 期連続赤字）となっていることから、抜本的な経営改善が必要であると考えています。

(イ) 浜松市社会福祉協議会

市補助金削減を伴うなかで、平成 23 年度～24 年度は 2 期連続赤字となりました。平成 25 年度は、市補助金削減の中で黒字化したことは評価できます。

ただし、経営赤字の一因である介護保険事業における収支については目標設定及び進捗管理が必要であると考えています。

イ 今後の対応

外郭団体は、市の政策実現の一翼を担う団体であり、平成 26 年度以降も、外郭団体の健全経営を後押しする仕組みは必要と考えています。

ただし、健全経営がなされていると判断される団体については、市の関与は最小限にとどめ、外郭団体の自主性を尊重することが必要です。

今後は、市が健全経営に特に課題があると判断した場合には、当該外郭団体に「経営改善アクションプラン」を策定するよう要請し、経営改善等について必要な関与を行うことで、メリハリある関与を行ってまいります。

【浜松市外郭団体の設立及び運営に対する関与の基本方針（抜粋）】

平成 26 年 4 月 1 日 下線部を追加

（外郭団体に対する関与の基本方針）

第 3 条 市の外郭団体に対する関与の基本方針は、次のとおりとする。

(1) 自主性の尊重 市は、独立した主体である外郭団体の経営及び事業における自主性を尊重する。ただし、健全経営に特に課題があると市が判断する場合には、経営改善等について必要な関与を行う。

(2) 統廃合について

ア 課題

平成 22 年度に 16 団体あった外郭団体は、平成 25 年度末までに 2 団体減少（解散 1 団体、除外 1 団体）し、14 団体となっていることから、公益法人制度改革に対応しつつ、統廃合を進めることができたと評価できます。

ただし、総務省から示されていた“採算性の検証”については、統廃合の検討に活用することを想定していたものの、団体相互の“統合”の検討には至りませんでした。

つまり、採算性の検証については、団体の存廃の議論には必要であるものの、統合の議論とは連動しづらかったといえます。

イ 今後の対応

外郭団体の統廃合の議論は、基本方針に基づき、今後も不断の見直しを行ってまいります。

【基本方針（抜粋）】

（既存の外郭団体の統廃合等の基準）

第5条 既存の外郭団体の統合、廃止又は外郭団体の運営に対する関与の廃止の基準は、次のとおりとする。

- (1) 外郭団体の廃止 次の場合は、法人の廃止又は市の外郭団体の運営に対する関与の廃止を検討する。
 - ア 設立目的を達成した場合
 - イ 設立目標が達成できないことが確定した場合
 - ウ 設立目標が外部的要因により達成若しくは消滅した場合
 - エ 外郭団体の行う事業の大半の事業と同種又は類似の事業を行う民間法人がある場合
 - オ 運営費補助、随意契約による委託及び職員派遣を現在行っておらず、将来もこれらが不要と見込まれる場合
- (2) 類似・同種団体の統合 類似又は同種の事業を行う外郭団体は、他の外郭団体又は出資法人との統合を検討する。常勤の職員が5人未満の外郭団体は、特に統合を検討する。
- (3) 適切な経営形態への変更 社会情勢の変化により、外郭団体が主として行う事業が、収益事業となった場合は、次に掲げる公益性を高める措置又は適切な経営形態への変更その他必要な措置を検討すること。
 - ア 当該収益事業の民間法人への譲渡
 - イ 当該収益事業に関して収受する対価の引下げ
 - ウ 当該収益事業による受益者の拡大
 - エ 株式会社などの経営形態への変更

なお、基本方針第5条第1項第2号後段に該当する小規模団体⁵の統合の検討については、まずは規模の大きな団体との統合ではなく、2年以内（平成27年度内）に、自らの強みの継承をするための枠組みを確立し、その実践を求めます。

その後、平成28年度までに団体の強みの継承の状況を踏まえて、浜松市は、小規模な外郭団体の存廃の是非を判断します。

(3) 役割の明確化について

ア 課題

外郭団体が行う経営健全化と市が外郭団体に求める水準とが混在しており、責任の所在が不明確な部分がありました。

⁵ 平成25年度末時点で、常勤の職員が5人未満の外郭団体は、2団体（浜松国際交流協会、浜松観光コンベンションビューロー）が該当

イ 今後の対応

浜松市と外郭団体の役割を以下のとおり整理することで、責任の明確化をまいります。

団体	役割
浜松市	<ul style="list-style-type: none">◆ 事業を通じた外郭団体の管理◆ 必要に応じた経営改善等の指導・助言
外郭団体	<ul style="list-style-type: none">◆ 浜松市が求める事業等への要求水準への対応◆ 浜松市が行う経営改善等の指導・助言を踏まえて、経営改善に向けた計画実践

(4) その他について

ア 課題

公益制度法人改革に関連して、公益法人（公益財団8団体、公益社団1団体）は、会計方式の変更に伴い、公益事業会計、収益事業会計及び法人会計の区分により会計を行うこととなりました。

具体的には、公益事業会計は収支相償⁶を要請されており、収益事業会計における収益を財源として、公益事業及び法人会計に充当する仕組みとなっています。公益事業会計における収入は他の目的に使えないため、現在の金利情勢での財産運用益のみでは法人会計の赤字が発生し、それを補う収益事業の黒字がないと、継続的な法人運営に支障をきたすことが予想されます。

つまり、外郭団体のうち公益法人においては、継続的な法人運営のためには、収益事業の必要性が示唆されます。

以上から、外郭団体全体における平成25年度の経常収支は、約1億円の黒字ですが、平成22年度と比べると、約9億円の減少となっていることには留意が必要です。

イ 今後の対応

基本方針では、外郭団体が主として行う事業が、収益事業となった場合は、公益性を高める措置等を検討する旨を規定⁷していますが、収益事業を実施すること自体はさしつかえないと考えています。

公益法人制度改革は、平成25年度をもって移行対応が終了となりましたが、特に公益法人における会計方式については、制度上の課題が把握されつつあり、国における当該制度の運用方法について、注視してまいります。

⁶ 収入が支出を上回らないこと

⁷ 基本方針第5条第1項第3号 適切な経営形態への変更 社会情勢の変化により、外郭団体が主として行う事業が、収益事業となった場合は、次に掲げる公益性を高める措置又は適切な経営形態への変更その他必要な措置を検討すること（略）

4 今後の外郭団体への関与の仕組みについて

外郭団体改革プランは、所期の目的を概ね達成したところですが、前述のとおり課題もあることから、新たな仕組み“外郭団体コミットメント”により、平成26年度以降の外郭団体の運営に対して必要な関与を行います。

外郭団体コミットメントでは、外郭団体の経営・事業の自主性を尊重しつつ、継続性をもって市の政策実現を担うための健全経営を後押しします。

具体的には、政策実現のための事業を通じたPDCA管理を基本とし、健全経営に特に課題がある場合には、経営改善のためのPDCA管理も併せて行います。

(1) 実効性を伴うメリハリある仕組み

政策実現の実効性や健全経営に懸念がある場合は、関与の度合いを強めていく一方、資料作成等に係る負担を軽減するために簡素化を進めます。

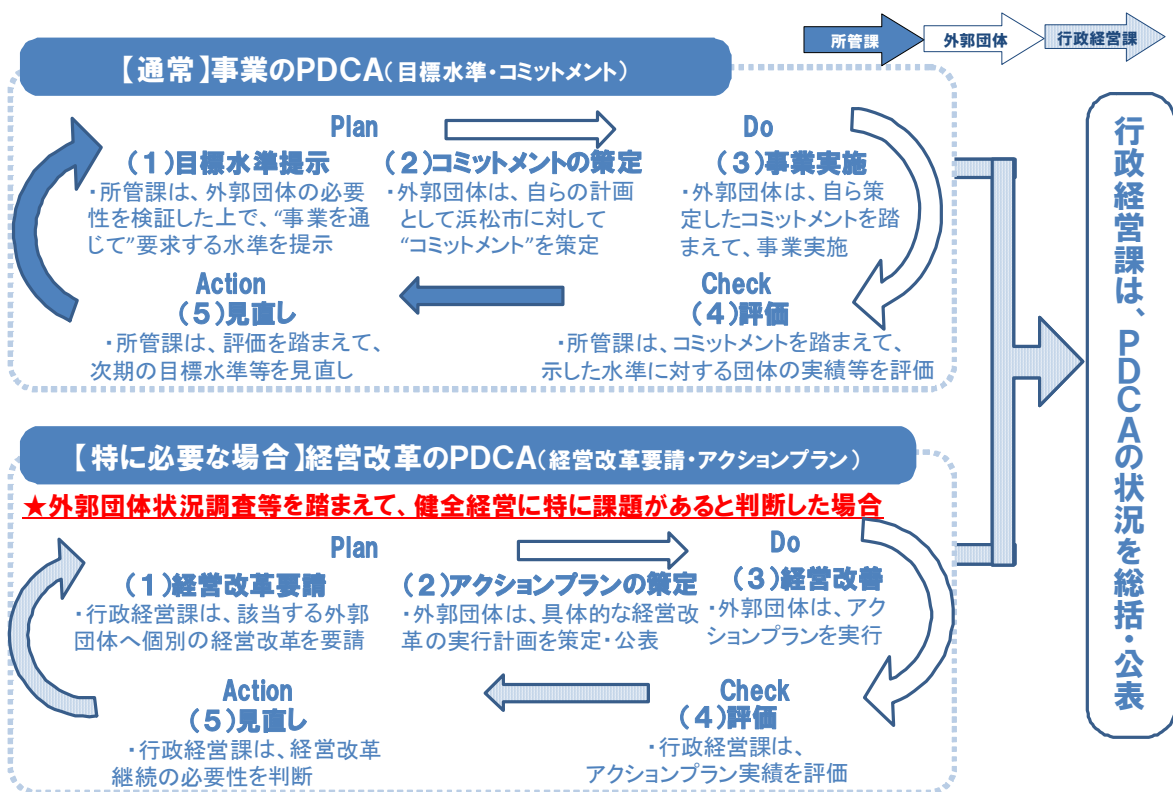
(2) 市と外郭団体との連携がわかりやすく公開される仕組み

市（所管課、行政経営課）及び外郭団体の役割を整理し、政策実現に向けた連携の内容を公開します。

(3) 進捗管理ができる仕組み

市が求める目標等に対して、外郭団体がどのように実施しているのかを進捗管理し、その状況を公開します。

外郭団体コミットメント概念図



5 おわりに

浜松市では、平成 22 年 3 月、公益法人制度改革に対応しつつ、市の外郭団体の現状や課題を把握し経営健全化を推進するための「外郭団体改革プラン」（平成 22～25 年度）を策定し、外郭団体の存在意義の検証や、各団体の経営状況の確認・調査・公表などの関与を行ってまいりました。

この結果、外郭団体数については、平成 25 年度末までに 14 団体となり、平成 22 年度と比べ 2 団体減少しました。

また、外郭団体全体の財務状況については、貸借対照表では、平成 25 年度末に、平成 22 年度末対比で、負債を約 195 億円圧縮し、負債比率は 100%以下となり、バランスシートがスリム化され、財務面の安定化が図られました。損益計算書（正味財産増減計算書）では、平成 25 年度の経常損益（当期経常増減）が約 1 億円となっており、市からの支出金が計画期間内で約 54 億円減少する中、黒字を維持することができました。借入金残高の総額では、平成 25 年度末には、平成 22 年度末対比、約 192 億円減少し、1.1 億円となり、債務保証契約及び債務保証契約では、平成 22 年度末対比それぞれ約 42 億円皆減、220 億円皆減となり、市の将来的な財政負担リスクを圧縮することができました。

役職員数については、平成 26 年度当初の役員数及び評議員数は、合計 351 人（平成 22 年度当初比 104 人減）となりました。また、平成 26 年度当初の職員数は、正規職員が 1,282 人（対平成 22 年度当初比 18 人減）、嘱託職員が 381 人（対平成 22 年度当初比 16 人増）となり、外郭団体の組織がスリム化され、経営合理化を進めることができました。

以上のとおり、外郭団体改革プランを着実に実行し、外郭団体の現状・課題を把握するとともに、経営健全化を推進することができ、計画の所期の目的は、概ね達成できたといえます。

しかし、一方で、現時点で直ちに経営破綻には至らないものの、経営継続性の懸念が払拭されない外郭団体が存在していることも明らかとなりました。

また、公益制度法人改革に関連する対応として、平成 25 年度をもって移行等が終了となりましたが、特に公益法人における会計方式については、新たな制度上の課題が確認されつつあり、今後も制度の注視が必要です。

このため、平成 26 年度以降は、外郭団体改革プランの実績を引き継ぐとともに、メリハリの効いた関与を行うため仕組みとして、“外郭団体コミットメント”により、外郭団体の運営に対して市の関与を行います。

外郭団体コミットメントでは、外郭団体の経営・事業の自主性を尊重しつつ、継続性をもって市の政策実現を担うための健全経営を後押ししてまいります。

具体的には、政策実現のための事業を通じた PDCA 管理を基本とし、健全経営に特に課題がある場合には、経営改善のための PDCA 管理も併せて行います。

外郭団体は、独立した法人である一方、市の施策の一部を担う重要なパートナーとして、その設立や運営については、浜松市が様々な形で関与しており、今後も今回の外郭団体改革プランの総括を踏まえて、市の外郭団体に対する必要な関与を行ってまいります。

【参 考】外郭団体改革プラン

■資料 1	決算状況	P. 1～
■資料 2	外郭団体への市支出金	P. 3～
■資料 3	借入金、損失補償契約及び債務保証契約	P. 5～
■資料 4	役職員数	P. 7～
■資料 5	給与・手当等	P. 9～
■外郭団体改革プラン（個票）		
	公益財団法人 浜松国際交流協会	P.11～
	土地開発公社	P.15～
	公益財団法人 浜松市文化振興財団	P.17～
	財団法人 浜松市体育協会	P.19～
	社会福祉法人 浜松市社会福祉協議会	P.23～
	公益社団法人 浜松市シルバー人材センター	P.27～
	社会福祉法人 浜松市社会福祉事業団	P.31～
	公益財団法人 浜松市医療公社	P.35～
	一般財団法人 浜松市清掃公社	P.37～
	公益財団法人 浜松地域イノベーション推進機構	P.41～
	公益財団法人 浜松観光コンベンションビューロー	P.45～
	公益財団法人 浜松市勤労福祉協会	P.49～
	公益財団法人 浜松市花みどり振興財団	P.55～
	一般財団法人 浜松まちづくり公社	P.59～
	株式会社 なゆた浜北	P.63～

※団体の名称は、平成25年度時点

【外郭団体】決算状況

(単位：千円)

No.	団体名	年度	貸借対照表 (BS)			損益計算書 (PL) ・ 正味財産増減計算書			
			資産	負債	純資産・ 正味財産	経常収益	経常費用	経常損益・ 当期経常増減	当期純利益・ 当期一般正 味財産増減
1	浜松国際 交流協会	H22	382,555	11,006	371,549	108,282	107,086	1,196	1,196
		H23	381,646	10,095	371,551	86,487	86,446	41	32
		H24	386,761	14,480	372,281	91,688	91,406	282	605
		H25	397,115	14,403	382,712	102,333	92,636	9,697	9,697
	増減(H25-H22)		14,560	3,397	11,163	▲ 5,949	▲ 14,450	8,501	8,501
2	土地開発公社	H22	16,360,143	16,048,186	311,957	4,548,353	4,531,499	16,854	16,854
		H23	9,367,707	9,046,784	320,923	4,718,616	4,709,650	8,966	8,966
		H24	4,268,420	3,949,921	318,499	4,001,710	4,004,134	▲ 2,424	▲ 2,424
		H25	10,980	0	10,980	919,522	919,212	310	▲ 307,518
	増減(H25-H22)		▲ 16,349,163	▲ 16,048,186	▲ 300,977	▲ 3,628,831	▲ 3,612,287	▲ 16,544	▲ 324,372
3	浜松市文化 振興財団	H22	3,524,121	509,744	3,014,377	2,627,943	2,657,351	▲ 29,408	▲ 29,629
		H23	3,630,918	559,409	3,071,509	2,667,569	2,589,872	77,697	77,476
		H24	3,588,698	541,287	3,047,411	2,805,864	2,800,791	5,073	4,902
		H25	3,591,805	562,939	3,028,866	2,657,819	2,640,043	17,776	12,455
	増減(H25-H22)		67,684	53,195	14,489	29,876	▲ 17,308	47,184	42,084
4	浜松市 体育協会	H22	756,782	155,516	601,266	1,027,009	1,031,785	▲ 4,776	▲ 11,916
		H23	728,511	160,640	567,871	985,715	1,014,744	▲ 29,029	▲ 33,395
		H24	704,330	167,371	536,959	962,628	993,123	▲ 30,495	▲ 30,911
		H25	702,840	170,317	532,523	1,021,274	1,025,315	▲ 4,041	▲ 4,436
	増減(H25-H22)		▲ 53,942	14,801	▲ 68,743	▲ 5,735	▲ 6,470	735	7,480
5	浜松市社会 福祉協議会	H22	2,091,369	397,674	1,693,695	1,538,557	1,526,791	11,766	14,223
		H23	1,998,067	361,548	1,636,519	1,502,594	1,555,728	▲ 53,134	▲ 53,822
		H24	1,938,715	394,823	1,543,892	1,532,625	1,545,725	▲ 13,100	▲ 12,086
		H25	1,844,145	339,004	1,505,141	1,482,023	1,450,342	31,681	33,495
	増減(H25-H22)		▲ 247,224	▲ 58,670	▲ 188,554	▲ 56,534	▲ 76,449	19,915	19,272
6	浜松市 シルバー 人材センター	H22	370,908	156,526	214,382	1,715,691	1,713,627	2,064	2,859
		H23	380,714	163,621	217,093	1,755,416	1,752,700	2,716	2,711
		H24	362,462	148,959	213,503	1,741,485	1,745,145	▲ 3,660	▲ 3,590
		H25	353,542	140,398	213,144	1,774,576	1,775,901	▲ 1,325	▲ 358
	増減(H25-H22)		▲ 17,366	▲ 16,128	▲ 1,238	58,885	62,274	▲ 3,389	▲ 3,217
7	浜松市社会 福祉事業団	H22	616,452	359,648	256,804	1,008,452	895,938	112,514	112,514
		H23	779,836	423,889	355,947	1,076,896	993,413	83,483	96,486
		H24	944,897	434,776	510,121	1,221,679	1,067,003	154,676	154,676
		H25	1,074,280	482,385	591,895	1,227,449	1,145,172	82,277	82,277
	増減(H25-H22)		457,828	122,737	335,091	218,997	249,234	▲ 30,237	▲ 30,237
8	浜松市 医療公社	H22	6,591,450	6,004,158	587,292	14,106,386	13,588,860	517,526	515,869
		H23	7,162,543	6,575,251	587,292	15,908,219	15,811,071	97,148	0
		H24	6,911,133	6,323,841	587,292	16,165,561	15,990,738	174,823	0
		H25	6,852,993	6,265,702	587,291	15,955,092	15,955,092	0	0
	増減(H25-H22)		261,543	261,544	▲ 1	1,848,706	2,366,232	▲ 517,526	▲ 515,869
9	浜松市 清掃公社	H22	2,639,563	568,923	2,070,640	857,244	671,515	185,729	138,864
		H23	2,772,339	596,945	2,175,394	845,836	709,588	136,248	104,754
		H24	2,726,293	458,413	2,267,880	846,799	938,616	▲ 94,426	▲ 54,018
		H25	2,629,546	407,802	2,221,744	809,338	855,438	▲ 46,100	▲ 46,135
	増減(H25-H22)		▲ 10,017	▲ 161,121	151,104	▲ 47,906	183,923	▲ 231,829	▲ 184,999
10	浜松地域 イノベーション推進 機構	H22	2,729,168	431,225	2,297,943	1,063,965	1,060,527	3,438	46,206
		H23	2,664,296	313,788	2,350,508	1,027,905	1,026,956	949	53,256
		H24	2,541,110	193,298	2,347,812	483,249	486,496	▲ 3,247	▲ 3,247
		H25	2,411,827	81,103	2,330,724	497,912	515,591	▲ 17,679	▲ 17,658
	増減(H25-H22)		▲ 317,341	▲ 350,122	32,781	▲ 566,053	▲ 544,936	▲ 21,117	▲ 63,864

【外郭団体】決算状況

(単位：千円)

No.	団体名	年度	貸借対照表 (BS)			損益計算書 (PL)・正味財産増減計算書			
			資産	負債	純資産・ 正味財産	経常収益	経常費用	経常損益・ 当期経常増減	当期純利益・ 当期一般正 味財産増減
11	浜松観光 コンベンションビュ ロー	H22	557,750	42,267	515,483	147,112	151,199	▲ 4,087	▲ 4,275
		H23	544,448	32,456	511,992	131,091	134,565	▲ 3,474	▲ 2,614
		H24	542,072	24,843	517,229	140,045	134,985	5,060	5,060
		H25	540,272	26,672	513,600	117,840	120,704	▲ 2,864	▲ 3,806
	増減(H25-H22)		▲ 17,478	▲ 15,595	▲ 1,883	▲ 29,272	▲ 30,495	1,223	469
12	浜松市勤労 福祉協会	H22	290,971	71,774	219,197	360,987	361,927	▲ 940	▲ 10,060
		H23	271,934	93,116	178,818	445,154	443,486	1,668	▲ 40,380
		H24	246,336	77,698	168,638	397,370	396,846	524	▲ 10,180
		H25	248,760	79,949	168,811	409,714	409,541	173	173
	増減(H25-H22)		▲ 42,211	8,175	▲ 50,386	48,727	47,614	1,113	10,233
13	浜松市 花みどり 振興財団 (平成24年度まで旧浜松 市フラワー・フルーツ パーク公社)	H22	5,163,980	1,368,719	3,795,261	1,497,351	1,208,999	288,352	255,112
		H23	4,807,675	1,049,476	3,758,199	1,094,704	1,130,394	▲ 35,690	▲ 36,184
		H24	736,421	610,495	125,926	1,835,426	1,118,183	717,243	▲ 3,617,240
		H25	417,670	247,465	170,205	554,544	523,968	30,576	44,278
	増減(H25-H22)		▲ 4,746,310	▲ 1,121,254	▲ 3,625,056	▲ 942,807	▲ 685,031	▲ 257,776	▲ 210,834
14	浜松 まちづくり 公社	H22	3,934,405	2,489,953	1,444,452	745,689	768,595	▲ 22,906	▲ 11,737
		H23	3,533,410	2,170,739	1,362,671	695,949	676,611	19,337	▲ 81,782
		H24	2,482,011	1,128,647	1,353,364	557,923	510,794	47,129	▲ 9,307
		H25	1,645,570	274,878	1,370,692	519,687	497,606	22,081	17,329
	増減(H25-H22)		▲ 2,288,835	▲ 2,215,075	▲ 73,760	▲ 226,002	▲ 270,989	44,987	29,066
15	なゆた浜北	H22	513,348	228,717	284,631	242,056	231,223	10,833	6,310
		H23	507,874	216,099	291,775	244,371	231,774	12,596	7,144
		H24	474,106	174,886	299,220	244,715	232,432	12,283	7,445
		H25	481,458	174,448	307,010	244,782	231,708	13,074	7,790
	増減(H25-H22)		▲ 31,890	▲ 54,269	22,379	2,726	485	2,241	1,480
15団体 合計		H22	46,522,965	28,844,036	17,678,929	31,595,077	30,506,922	1,088,155	1,042,390
		H23	39,531,918	21,773,856	17,758,062	33,186,522	32,866,998	319,522	102,648
		H24	28,853,765	14,643,738	14,210,027	33,028,767	32,056,417	969,741	▲ 3,570,315
		H25	23,202,803	9,267,465	13,935,338	28,293,905	28,158,269	135,636	▲ 172,417
	増減(H25-H22)		▲ 23,320,162	▲ 19,576,571	▲ 3,743,591	▲ 3,301,172	▲ 2,348,653	▲ 952,519	▲ 1,214,807

※1 土地開発公社：経常収益欄(事業収益+事業外収益)、経常費用欄(事業原価+販売費及び一般管理費)

※2 浜松市社会福祉協議会：経常収益欄(事業活動収入+事業外活動収入-繰入金収入)、経常費用欄(事業活動支出+事業外活動支出-繰入金支出)

※3 浜松市清掃公社：平成24年度決算から税効果会計を適用

※4 勤労福祉協会：平成24年度 経常費用を次のとおり算出

(386,846千円) = (403,688千円) - 「20周年記念事業による減(3,000千円)」 - 「退職給付引当金計上に伴う減(3,842千円)」

※5 なゆた浜北：経常損益欄(売上+営業外収益)、経常費用欄(売上原価+販売費及び一般管理費)

※6 端数調整のため、合計額等が一致しない場合がある

(単位：千円)

対象団体	年度	貸借対照表 (BS)			損益計算書 (PL)・正味財産増減計算書			
		資産	負債	純資産・ 正味財産	経常収益	経常費用	経常損益・ 当期経常増減	当期純利益・ 当期一般正 味財産増減
(土地開発公社除く) 14団体合計	H22	30,162,822	12,795,850	17,366,972	27,046,724	25,975,423	1,071,301	1,025,536
	H23	30,164,211	12,727,072	17,437,139	28,467,906	28,157,348	310,556	93,682
	H24	24,585,345	10,693,817	13,891,528	29,027,057	28,052,283	974,165	▲ 3,567,891
	H25	23,191,823	9,267,465	13,924,358	27,374,383	27,239,057	135,326	135,101
	増減(H25-H22)		▲ 6,970,999	▲ 3,528,385	▲ 3,442,614	327,659	1,263,634	▲ 935,975

外郭団体への市支出金

(単位:千円)

No.	団体名	年度	補助金等	委託料		指定管理料		その他	合計
				総額	(うち随契)	総額	(うち非公募)		
1	浜松 国際交流協会	H22	6,368	88,991	(88,991)	0	(0)	0	95,359
		H23	4,840	64,338	(64,338)	0	(0)	0	69,178
		H24	6,386	67,951	(67,951)	0	(0)	317	74,654
		H25	6,370	73,650	(73,650)	0	(0)	750	80,770
	増減(H25-H22)	2	▲ 15,341	(▲ 15,341)	0	(0)	750	▲ 14,589	
2	浜松市 土地開発公社	H22	0	0	(0)	0	(0)	5,611,502	5,611,502
		H23	0	0	(0)	0	(0)	8,899,428	8,899,428
		H24	0	0	(0)	0	(0)	6,512,125	6,512,125
		H25	0	0	(0)	0	(0)	1,146,080	1,146,080
	増減(H25-H22)	0	0	(0)	0	(0)	▲ 4,465,422	▲ 4,465,422	
3	浜松市 文化振興財団	H22	29,900	171,599	(171,599)	1,449,458	(1,129,759)	0	1,650,957
		H23	41,900	145,622	(145,622)	1,424,918	(930,938)	0	1,612,440
		H24	161,845	124,380	(124,380)	1,460,907	(920,938)	12,081	1,759,213
		H25	44,000	108,534	(108,534)	1,498,362	(960,938)	12,853	1,663,749
	増減(H25-H22)	14,100	▲ 63,065	(▲ 63,065)	48,904	(▲ 168,821)	12,853	12,792	
4	浜松市 体育協会	H22	0	109,134	(34,967)	501,728	(0)	0	610,862
		H23	1,000	98,889	(37,336)	501,598	(0)	0	601,487
		H24	539	39,538	(39,538)	497,084	(0)	625	537,786
		H25	5,361	28,644	(28,644)	513,973	(0)	1,341	549,319
	増減(H25-H22)	5,361	▲ 80,490	(▲ 6,323)	12,245	(0)	1,341	▲ 61,543	
5	浜松市 社会福祉協議会	H22	236,347	315,387	(315,387)	384,879	(0)	1,271	937,884
		H23	226,889	293,854	(293,854)	385,423	(0)	0	906,166
		H24	191,996	294,402	(294,402)	352,954	(0)	1,144	840,496
		H25	191,075	275,729	(275,729)	350,891	(0)	1,244	818,939
	増減(H25-H22)	▲ 45,272	▲ 39,658	(▲ 39,658)	▲ 33,988	(0)	▲ 27	▲ 118,945	
6	浜松市 シルバー 人材センター	H22	62,644	508,556	(437,408)	0	(0)	0	571,200
		H23	62,644	585,866	(445,578)	0	(0)	0	648,510
		H24	62,644	569,490	(510,704)	0	(0)	0	632,134
		H25	62,644	589,502	(540,921)	0	(0)	17,340	669,486
	増減(H25-H22)	0	80,946	(103,513)	0	(0)	17,340	98,286	
7	浜松市 社会福祉 事業団	H22	0	47,034	(47,034)	449,286	(449,286)	0	496,320
		H23	9,000	72,337	(72,187)	433,808	(433,808)	0	515,145
		H24	0	78,528	(78,528)	368,394	(368,394)	224	447,146
		H25	0	100,019	(100,019)	316,218	(316,218)	290	416,527
	増減(H25-H22)	0	52,985	(52,985)	▲ 133,068	(▲ 133,068)	290	▲ 79,793	
8	浜松市 医療公社	H22	960,219	0	(0)	0	(0)	0	960,219
		H23	703,260	1,453	(1,453)	0	(0)	77,067	781,780
		H24	701,490	1,534	(1,534)	0	(0)	75,768	778,792
		H25	790,340	1,617	(1,617)	0	(0)	82,392	874,349
	増減(H25-H22)	▲ 169,879	1,617	(1,617)	0	(0)	82,392	▲ 85,870	

外郭団体への市支出金

(単位:千円)

No.	団体名	年度	補助金等	委託料		指定管理料		その他	合計
				総額	(うち随契)	総額	(うち非公募)		
9	浜松市 清掃公社	H22	0	39,795	(0)	0	(0)	0	39,795
		H23	0	51,510	(9,549)	0	(0)	0	51,510
		H24	0	50,921	(11,361)	0	(0)	78	50,999
		H25	0	42,697	(11,722)	0	(0)	93	42,790
	増減(H25-H22)	0	2,902	(11,722)	0	(0)	93	2,995	
10	浜松地域 イノベーション 推進機構	H22	20,621	178,103	(178,103)	0	(0)	0	198,724
		H23	22,166	193,870	(193,870)	0	(0)	0	216,036
		H24	0	160,760	(160,760)	0	(0)	0	160,760
		H25	0	178,547	(178,547)	0	(0)	0	178,547
	増減(H25-H22)	▲ 20,621	444	(444)	0	(0)	0	▲ 20,177	
11	浜松観光 コンベンション ビューロー	H22	23,500	62,392	(62,392)	0	(0)	0	85,892
		H23	51,280	55,742	(55,742)	0	(0)	0	107,022
		H24	32,500	64,471	(64,471)	0	(0)	73	97,044
		H25	33,300	59,865	(44,065)	0	(0)	0	93,165
	増減(H25-H22)	9,800	▲ 2,527	(▲ 18,327)	0	(0)	0	7,273	
12	浜松市 勤労福祉協会	H22	22,524	0	(0)	24,604	(0)	0	47,128
		H23	21,936	5,255	(5,255)	23,050	(0)	0	50,241
		H24	19,901	0	(0)	19,990	(0)	234	40,125
		H25	19,465	0	(0)	19,990	(0)	109	39,564
	増減(H25-H22)	▲ 3,059	0	0	▲ 4,614	(0)	109	▲ 7,564	
13	浜松市 花みどり 振興財団 (平成24年度まで旧浜 松市フラワー・フルーツ パーク公社)	H22	955,496	75,275	(66,665)	0	(0)	0	1,030,771
		H23	588,705	66,027	(66,027)	0	(0)	0	654,732
		H24	1,350,334	64,787	(64,787)	0	(0)	261	1,415,382
		H25	0	52,292	(52,292)	141,000	(141,000)	976	194,268
	増減(H25-H22)	▲ 955,496	▲ 22,983	(▲ 14,373)	141,000	(141,000)	976	▲ 836,503	
14	浜松 まちづくり公社	H22	464,463	173,227	(156,343)	117,327	(0)	5,727	760,744
		H23	425,271	169,129	(157,705)	105,500	(0)	5,310	705,210
		H24	999,994	147,053	(142,275)	56,219	(0)	2,550	1,205,816
		H25	799,991	144,502	(143,084)	50,476	(0)	2,397	997,366
	増減(H25-H22)	335,528	▲ 28,725	(▲ 13,259)	▲ 66,851	(0)	▲ 3,330	236,622	
15	なゆた浜北	H22	0	11,618	(11,618)	88,850	(0)	0	100,468
		H23	0	12,409	(12,409)	88,850	(0)	0	101,259
		H24	0	12,330	(12,330)	88,850	(0)	350	101,530
		H25	0	0	(0)	88,850	(0)	442	89,292
	増減(H25-H22)	0	▲ 11,618	(▲ 11,618)	0	(0)	442	▲ 11,176	
合計		H22	2,782,082	1,781,111	(1,570,507)	3,016,132	(1,579,045)	5,618,500	13,197,825
		H23	2,158,891	1,816,301	(1,560,925)	2,963,147	(1,364,746)	8,981,805	15,920,144
		H24	3,527,629	1,676,145	(1,573,021)	2,844,398	(1,289,332)	6,605,830	14,654,002
		H25	1,952,546	1,655,598	(1,558,824)	2,979,760	(1,418,156)	1,266,307	7,854,211
	増減(H25-H22)	▲ 829,536	▲ 125,513	(▲ 11,683)	▲ 36,372	(▲ 160,889)	▲ 4,352,193	▲ 5,343,614	

※ 補助金等:補助金、負担金及び交付金の合計

※ 浜松市シルバー人材センターへの随意契約は、地方自治法施行令第167条の2第1項1号または同項第3号に該当し、高齢者等の雇用の安定等に関する法律第41条第2項に規定するシルバー人材センターへの契約

資料3

【外郭団体】借入金、損失補償契約及び債務保証契約

(単位:千円)

団体名	年度	借入金残高		損失補償 契約額	債務保証 契約額
		総額	市からの 借入金		
浜松市 土地開発公社	H22	16,048,163	0	0	22,000,000
	H23	9,046,784	0	0	17,000,000
	H24	3,949,921	0	0	3,949,921
	H25	0	0	0	0
	増減(H25-H22)	▲16,048,163	0	0	▲22,000,000
浜松市 花みどり 振興財団 (平成24年度まで旧浜 松市フラワー・フルーツ パーク公社)	H22	967,563	368,000	2,000,000	0
	H23	630,436	365,000	2,000,000	0
	H24	0	0	0	0
	H25	0	0	0	0
	増減(H25-H22)	▲967,563	▲368,000	▲2,000,000	0
浜松 まちづくり 公社	H22	2,202,360	0	2,202,360	0
	H23	1,790,646	0	1,790,646	0
	H24	799,467	0	779,467	0
	H25	0	0	0	0
	増減(H25-H22)	▲2,202,360	0	▲2,202,360	0
なゆた浜北	H22	143,000	114,000	0	0
	H23	130,000	104,000	0	0
	H24	120,000	96,000	0	0
	H25	110,000	88,000	0	0
	増減(H25-H22)	▲33,000	▲26,000	0	0
合計	H22	19,361,086	482,000	4,202,360	22,000,000
	H23	11,597,866	469,000	3,790,646	17,000,000
	H24	4,869,388	96,000	779,467	3,949,921
	H25	110,000	88,000	0	0
	増減(H25-H22)	▲19,251,086	▲394,000	▲4,202,360	▲22,000,000

※ 損失補償契約: 外郭団体が金融機関等から受けた融資が返済不能となり、当該金融機関等が損失を被ったときに、市が外郭団体に代わって当該金融機関に対して、その損失を補償する契約。

※ 債務保証契約: 外郭団体が受けた融資の弁済期が到来したにもかかわらず、債務を履行しない場合に、外郭団体に代わって、市が債務を弁済する契約。公有地の拡大の推進に関する法律の規定により土地開発公社に限り契約することができる。

【外郭団体】役職員数

※各年度4月1日現在

(単位:人)

No.	団体名	年度	役員・評議員									職員数						
			常勤			非常勤			評議員			正規職員			嘱託職員			パート・ アルバイト
			計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	
1	浜松国際 交流協会	H22	1	(0)	(1)	19	(1)	(0)	20	(1)	(0)	3	(1)	(0)	5	(0)	(5)	7
		H23	1	(0)	(1)	6	(0)	(0)	9	(1)	(0)	3	(1)	(0)	5	(0)	(0)	8
		H24	1	(0)	(1)	6	(0)	(0)	8	(0)	(0)	4	(1)	(0)	4	(0)	(0)	10
		H25	1	(0)	(1)	6	(0)	(0)	9	(1)	(0)	4	(2)	(0)	4	(0)	(0)	12
		H26	1	(0)	(1)	5	(0)	(0)	8	(1)	(0)	4	(1)	(0)	5	(0)	(0)	13
増減(H26-H22)		0	0	0	14	1	0	12	0	0	1	0	0	0	0	5	6	
2	土地開発公社	H22	0	(0)	(0)	9	(9)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	1
		H23	0	(0)	(0)	9	(9)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	1
		H24	0	(0)	(0)	9	(9)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	1
		H25	0	(0)	(0)	9	(9)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	1
		H26	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0
増減(H26-H22)		0	0	0	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
3	浜松市文化 振興財団	H22	1	(1)	(0)	14	(1)	(0)	14	(0)	(0)	42	(2)	(0)	70	(0)	(6)	25
		H23	1	(0)	(1)	14	(2)	(0)	14	(0)	(0)	41	(2)	(0)	70	(0)	(8)	25
		H24	1	(0)	(1)	11	(0)	(0)	11	(2)	(0)	39	(0)	(0)	83	(0)	(10)	25
		H25	1	(0)	(1)	10	(0)	(0)	11	(2)	(0)	38	(0)	(0)	83	(0)	(10)	28
		H26	1	(0)	(1)	10	(0)	(0)	11	(2)	(0)	36	(1)	(0)	82	(0)	(11)	31
増減(H26-H22)		0	1	1	4	1	0	3	2	0	6	1	0	12	0	5	6	
4	浜松市 体育協会	H22	1	(0)	(1)	19	(1)	(1)	50	(3)	(0)	27	(0)	(2)	47	(0)	(0)	46
		H23	1	(0)	(1)	19	(1)	(2)	50	(3)	(0)	25	(0)	(2)	47	(0)	(0)	51
		H24	1	(0)	(1)	21	(1)	(4)	50	(2)	(1)	25	(0)	(2)	45	(0)	(0)	61
		H25	1	(0)	(1)	21	(1)	(4)	50	(2)	(1)	25	(0)	(2)	48	(0)	(0)	58
		H26	1	(0)	(1)	20	(1)	(4)	58	(2)	(1)	21	(0)	(0)	39	(0)	(2)	84
増減(H26-H22)		0	0	0	1	0	3	8	1	1	6	0	2	8	0	2	38	
5	浜松市社会 福祉協議会	H22	1	(0)	(1)	16	(1)	(0)	33	(2)	(1)	106	(0)	(10)	89	(0)	(1)	168
		H23	1	(0)	(1)	17	(1)	(0)	33	(2)	(1)	111	(0)	(10)	89	(0)	(1)	161
		H24	1	(0)	(1)	17	(1)	(0)	33	(2)	(2)	100	(0)	(15)	101	(0)	(0)	175
		H25	1	(0)	(1)	17	(1)	(0)	33	(2)	(1)	92	(0)	(12)	103	(0)	(0)	168
		H26	1	(0)	(1)	17	(1)	(0)	33	(2)	(1)	90	(0)	(13)	103	(0)	(7)	149
増減(H26-H22)		0	0	0	1	0	0	0	0	0	16	0	3	14	0	6	19	
6	浜松市 シルバー 人材センター	H22	1	(1)	(0)	21	(0)	(4)	-	-	-	9	(0)	(0)	18	(0)	(0)	19
		H23	1	(1)	(0)	20	(0)	(1)	-	-	-	9	(0)	(0)	18	(0)	(1)	17
		H24	1	(0)	(1)	16	(0)	(1)	-	-	-	9	(0)	(0)	18	(0)	(3)	12
		H25	1	(0)	(1)	16	(0)	(1)	-	-	-	9	(0)	(0)	20	(0)	(3)	8
		H26	1	(0)	(1)	16	(0)	(1)	-	-	-	9	(0)	(0)	20	(0)	(3)	5
増減(H26-H22)		0	1	1	5	0	3				0	0	0	2	0	3	14	
7	浜松市社会 福祉事業団	H22	2	(0)	(1)	8	(1)	(1)	16	(5)	(0)	66	(1)	(0)	50	(0)	(0)	0
		H23	2	(0)	(1)	6	(1)	(0)	13	(2)	(0)	68	(1)	(0)	44	(0)	(0)	0
		H24	2	(0)	(1)	6	(1)	(0)	13	(2)	(0)	70	(1)	(0)	19	(0)	(0)	67
		H25	2	(0)	(1)	6	(1)	(0)	13	(2)	(0)	82	(1)	(0)	17	(0)	(0)	70
		H26	2	(0)	(1)	6	(1)	(0)	13	(2)	(0)	82	(1)	(0)	17	(0)	(0)	70
増減(H26-H22)		0	0	0	2	0	1	3	3	0	16	0	0	33	0	0	70	
8	浜松市 医療公社	H22	3	(0)	(1)	9	(1)	(0)	11	(2)	(0)	895	(2)	(0)	22	(0)	(0)	97
		H23	3	(0)	(1)	8	(0)	(0)	11	(2)	(0)	902	(2)	(0)	22	(0)	(0)	126
		H24	3	(0)	(1)	7	(1)	(0)	8	(1)	(0)	909	(2)	(0)	28	(0)	(0)	137
		H25	3	(0)	(1)	7	(1)	(1)	7	(1)	(1)	911	(4)	(0)	34	(0)	(0)	142
		H26	3	(0)	(0)	7	(2)	(1)	7	(1)	(0)	928	(3)	(0)	59	(0)	(0)	104
増減(H26-H22)		0	0	1	2	1	1	4	1	0	33	1	0	37	0	0	7	

【外郭団体】役職員数

※各年度4月1日現在

(単位:人)

No.	団体名	年度	役員・評議員									職員数						
			常勤			非常勤			評議員			正規職員			嘱託職員			パート・ アルバイト
			計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	
9	浜松市 清掃公社	H22	1	(1)	(0)	9	(3)	(0)	8	(1)	(0)	47	(1)	(0)	10	(0)	(0)	4
		H23	1	(0)	(1)	9	(3)	(0)	7	(1)	(0)	49	(1)	(0)	10	(0)	(0)	1
		H24	1	(1)	(0)	7	(2)	(0)	9	(2)	(0)	49	(2)	(0)	15	(0)	(0)	1
		H25	1	(0)	(1)	7	(2)	(0)	9	(2)	(0)	48	(2)	(0)	15	(0)	(0)	1
		H26	1	(0)	(1)	7	(2)	(0)	9	(2)	(0)	50	(2)	(2)	11	(0)	(0)	0
増減(H26-H22)		0	1	1	2	1	0	1	1	0	3	1	2	1	0	0	4	
10	浜松地域 イノベーション 推進機構	H22	1	(0)	(1)	17	(1)	(0)	18	(1)	(0)	20	(5)	(0)	28	(0)	(1)	2
		H23	1	(0)	(1)	17	(1)	(0)	18	(1)	(0)	17	(5)	(0)	33	(0)	(1)	1
		H24	1	(0)	(1)	17	(1)	(0)	16	(1)	(0)	17	(5)	(0)	17	(0)	(1)	0
		H25	1	(0)	(0)	12	(0)	(0)	11	(1)	(0)	17	(5)	(0)	29	(0)	(0)	2
		H26	2	(1)	(0)	12	(0)	(0)	9	(1)	(0)	10	(3)	(0)	30	(0)	(0)	1
増減(H26-H22)		1	1	1	5	1	0	9	0	0	10	2	0	2	0	1	1	
11	浜松観光 コンベンション ビューロー	H22	1	(0)	(1)	25	(2)	(0)	29	(1)	(0)	9	(1)	(0)	0	(0)	(0)	2
		H23	1	(0)	(1)	25	(2)	(1)	29	(1)	(0)	6	(1)	(0)	0	(0)	(0)	1
		H24	1	(1)	(0)	10	(1)	(0)	11	(1)	(0)	7	(3)	(0)	2	(0)	(0)	1
		H25	1	(0)	(1)	10	(1)	(0)	11	(1)	(0)	7	(3)	(0)	4	(0)	(0)	1
		H26	1	(0)	(1)	10	(1)	(0)	11	(1)	(0)	7	(3)	(0)	3	(0)	(0)	1
増減(H26-H22)		0	0	0	15	1	0	18	0	0	2	2	0	3	0	0	1	
12	浜松市勤労 福祉協会	H22	1	(0)	(1)	12	(0)	(0)	11	(0)	(1)	6	(0)	(0)	2	(0)	(0)	8
		H23	1	(0)	(1)	12	(0)	(0)	11	(0)	(0)	7	(0)	(0)	2	(0)	(0)	9
		H24	1	(0)	(1)	13	(0)	(0)	12	(0)	(0)	6	(0)	(0)	1	(0)	(0)	11
		H25	1	(0)	(1)	13	(0)	(0)	10	(0)	(0)	6	(0)	(0)	1	(0)	(0)	10
		H26	1	(0)	(1)	13	(0)	(0)	10	(0)	(0)	6	(0)	(0)	1	(0)	(0)	10
増減(H26-H22)		0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	2	
13	浜松市 花みどり 振興財団 <small>(平成24年度まで旧 浜松市フラワー・フ ルーツパーク公社)</small>	H22	2	(2)	(0)	14	(0)	(1)	13	(0)	(2)	40	(1)	(0)	2	(0)	(0)	0
		H23	2	(1)	(1)	14	(0)	(1)	13	(1)	(2)	37	(1)	(0)	2	(0)	(0)	0
		H24	2	(0)	(2)	14	(0)	(1)	13	(1)	(2)	36	(1)	(0)	2	(0)	(0)	0
		H25	1	(0)	(1)	10	(0)	(0)	10	(2)	(0)	18	(0)	(0)	7	(0)	(0)	0
		H26	0	(0)	(0)	12	(0)	(0)	10	(2)	(0)	18	(0)	(1)	8	(0)	(0)	0
増減(H26-H22)		2	2	0	2	0	1	3	2	2	22	1	1	6	0	0	0	
14	浜松 まちづくり 公社	H22	2	(0)	(1)	8	(0)	(1)	8	(0)	(2)	28	(0)	(0)	22	(0)	(3)	0
		H23	2	(0)	(1)	8	(0)	(0)	8	(0)	(1)	28	(0)	(0)	22	(0)	(3)	0
		H24	1	(1)	(0)	7	(0)	(0)	8	(0)	(1)	19	(0)	(0)	5	(0)	(0)	0
		H25	1	(0)	(1)	9	(0)	(0)	6	(0)	(1)	19	(0)	(0)	2	(0)	(0)	0
		H26	2	(0)	(1)	8	(0)	(0)	6	(0)	(1)	19	(0)	(0)	2	(0)	(0)	0
増減(H26-H22)		0	0	0	0	0	1	2	0	1	9	0	0	20	0	3	0	
15	なゆた浜北	H22	1	(0)	(0)	5	(1)	(0)	-	-	-	2	(0)	(0)	0	(0)	(0)	11
		H23	1	(0)	(0)	5	(1)	(0)	-	-	-	2	(0)	(0)	0	(0)	(0)	10
		H24	1	(0)	(0)	5	(1)	(0)	-	-	-	2	(0)	(0)	1	(0)	(0)	10
		H25	1	(0)	(0)	5	(1)	(0)	-	-	-	2	(0)	(0)	1	(0)	(0)	9
		H26	1	(0)	(0)	5	(1)	(0)	-	-	-	2	(0)	(0)	1	(0)	(0)	9
増減(H26-H22)		0	0	0	0	0	0				0	0	0	1	0	0	2	
15団体 合計	H22	19	(5)	(9)	205	(22)	(8)	231	(16)	(6)	1,300	(14)	(12)	365	(0)	(16)	390	
	H23	19	(2)	(12)	189	(21)	(5)	216	(14)	(4)	1,305	(14)	(12)	364	(0)	(14)	411	
	H24	18	(3)	(11)	166	(18)	(6)	192	(14)	(6)	1,292	(15)	(17)	341	(0)	(14)	511	
	H25	17	(0)	(12)	158	(17)	(6)	180	(16)	(4)	1,278	(17)	(14)	368	(0)	(13)	510	
	H26	18	(1)	(10)	148	(9)	(6)	185	(16)	(3)	1,282	(14)	(16)	381	(0)	(23)	477	
増減(H26-H22)		1	(4)	1	57	(13)	(2)	46	(0)	(3)	18	(0)	(4)	16	(0)	(7)	87	

※浜松市体育協会における評議員(うち市派遣)には、各競技会代表者の人数は含めない

※表中「-」は、評議員の概念がないことを示す

【外郭団体】給与・手当等

※各年度4月1日

No.	団体名	年度	大卒初任給	地域手当 (調整手当)	扶養手当 (配偶者)	住居手当		通勤手当(自動車等)		賞与月	
						賃貸上限	持ち家	限度額	(5km以上10km未満)		
(単位:円)										(単位:ヶ月)	
1	浜松国際 交流協会	H22	採用時に決定	-	13,000	25,000	-	24,500	4,100	4.1	
		H23	採用時に決定	-	13,000	25,000	-	24,500	4,100	3.9	
		H24	採用時に決定	-	13,000	25,000	-	24,500	4,100	3.9	
		H25	採用時に決定	-	13,000	25,000	-	24,500	4,100	3.9	
		H26	採用時に決定	-	13,000	25,000	-	24,500	4,100	3.9	
2	土地開発公社	H22	-	-	-	-	-	-	-	-	
		H23	-	-	-	-	-	-	-	-	
		H24	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		H25	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		H26	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	浜松市文化 振興財団	H22	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	4.1	
		H23	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
		H24	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
		H25	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
		H26	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
4	浜松市 体育協会	H22	170,200	-	13,000	25,000	-	20,900	4,100	4.1	
		H23	170,200	-	13,000	25,000	-	20,900	4,100	3.9	
		H24	170,200	-	13,000	25,000	-	20,900	4,100	3.9	
		H25	170,200	-	13,000	25,000	-	20,900	4,100	3.9	
		H26	165,100	-	13,000	25,000	-	20,900	4,100	3.9	
5	浜松市社会 福祉協議会	H22	170,200	1%	13,000	25,700	-	24,500	4,100	4.1	
		H23	170,200	1%	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
		H24	170,200	1%	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
		H25	172,200	1%	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
		H26	172,200	1%	13,000	25,700	-	24,500	4,100	(5級以上)3.525 (4級)3.7 (3級)3.725 (1,2級)3.8	
6	浜松市 シルバー 人材センター	H22	172,200	-	13,000	2,500	2,500	24,500	4,100	4.1	
		H23	172,200	-	13,000	2,500	-	24,500	4,100	3.9	
		H24	172,200	-	13,000	-	-	24,500	4,100	3.9	
		H25	172,200	-	13,000	-	-	24,500	4,100	3.9	
		H26	172,200	-	13,000	-	-	24,500	4,100	3.9	
7	浜松市社会 福祉事業団	H22	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	4.1	
		H23	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
		H24	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
		H25	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
		H26	172,200	-	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9	
8	浜松市 医療公社	H22	176,800	3%	13,000	27,000	3,600	24,900	6,000 (4~6km) 7,400 (6~8km) 8,900 (8~10km)	4.1	
		H23	176,800	3%	13,000	25,700	1,800	23,200	4,600 (4~6km) 6,000 (6~8km) 7,500 (8~10km)	3.9	
		H24	176,800	3%	13,000	25,700	1,800	23,200	4,600 (4~6km) 6,000 (6~8km) 7,500 (8~10km)	3.9	
		H25	176,800	3%	13,000	25,700	1,800	23,200	4,600 (4~6km) 6,000 (6~8km) 7,500 (8~10km)	3.9	
		H26	176,800	3%	13,000	25,700	1,800	23,200	4,600 (4~6km) 6,000 (6~8km) 7,500 (8~10km)	3.9	

【外郭団体】給与・手当等

※各年度4月1日

No.	団体名	年度	大卒初任給	地域手当 (調整手当)	扶養手当 (配偶者)	住居手当		通勤手当(自動車等)		賞与月
						賃貸上限	持ち家	限度額	(5km以上10km未満)	
9	浜松市 清掃公社	H22	177,400	3%	13,500	28,200	6,200	26,500	7,300 (4~6km) 8,800 (6~8km) 10,300 (8~10km)	4.5
		H23	採用時に決定	3%	13,000	25,700	4,200	25,900	6,300 (5~6km) 7,300 (6~8km) 8,300 (8~10km)	3.9
		H24	採用時に決定	3%	13,000	25,700	2,100	25,200	5,200 (5~6km) 5,700 (6~8km) 6,200 (8~10km)	3.9
		H25	採用時に決定	3%	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9
		H26	採用時に決定	3%	13,000	25,700	-	24,500	4,100	3.9
10	浜松地域 イノベーション 推進機構	H22	153,800	-	13,000	27,000	-	-	2,500~5,000	4.05
		H23	153,800	-	13,000	27,000	-	-	2,500~5,000	4.05
		H24	153,800	-	13,000	25,700	-	-	2,500~5,000	3.9
		H25	153,800	-	13,000	25,700	-	-	2,500~5,000 (500/㎞)	3.9
		H26	153,800	-	13,000	25,700	-	-	2,500~5,000 (500/㎞)	3.9
11	浜松観光 コンベンション ビューロー	H22	172,200	-	13,000	25,700	-	20,900	4,100	4.1
		H23	172,200	-	13,000	25,700	-	20,900	4,100	3.9
		H24	172,200	-	13,000	25,700	-	20,900	4,100	3.9
		H25	172,200	-	13,000	25,700	-	20,900	4,100	3.9
		H26	172,200	-	13,000	25,700	-	20,900	4,100	3.9
12	浜松市勤労 福祉協会	H22	165,200	-	13,000	25,000	2,500	20,900	4,100	4.075
		H23	165,200	-	13,000	25,000	2,500	20,900	4,100	3.9
		H24	165,200	-	13,000	25,000	2,500	20,900	4,100	3.9
		H25	171,600	-	13,000	25,000	新築又は購 入の日から 5年以内 2,500	20,900	4,100	3.9
		H26	171,600	-	13,000	25,700	-	20,900	4,100	3.9
13	浜松市 花みどり 振興財団 (平成24年度まで 旧浜松市フラ ワー・フルーツ パーク公社)	H22	172,200	-	13,000	25,000	-	24,500	4,100	4.05
		H23	172,200	-	13,000	25,000	-	24,500	4,100	3.85
		H24	172,200	-	13,000	25,000	-	24,500	4,100	3.85
		H25	172,200	-	13,000	12,500	-	24,500	4,100	3.5
		H26	172,200	-	13,000	-	-	24,500	4,100	3.5
14	浜松 まちづくり 公社	H22	172,200	-	13,000	合併経過措置 25,000	-	24,500	4,100	4.1
		H23	172,200	-	13,000	合併経過措置 25,000	-	24,500	4,100	3.9
		H24	172,200	-	13,000	合併経過措置 25,000	-	24,500	4,100	3.9
		H25	172,200	-	13,000	-	-	24,500	4,100	3.9
		H26	172,200	-	13,000	-	-	24,500	4,100	3.9
15	なゆた浜北	H22	-	-	-	-	-	24,500	4,100	-
		H23	-	-	-	-	-	24,500	4,100	-
		H24	-	-	-	-	-	24,500	4,100	-
		H25	-	-	-	-	-	24,500	4,100	-
		H26	-	-	-	-	-	24,500	4,100	-

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	公益財団法人 浜松国際交流協会	市所管課	企画調整部 国際課		
資本金	353,782 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	150,000 千円 (42.4 %)	設立年月	平成3年10月

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	②H26年度	②-①
区分		計	計	計	計	計	計
		うち 市派遣	うち 市08	うち 市派遣	うち 市08	うち 市派遣	うち 市08
役員数等の推移(人)	常勤	1 (0) (1)	1 (0) (1)	1 (0) (1)	1 (0) (1)	1 (0) (1)	0 (0) (0)
	非常勤	19 (1) (0)	6 (0) (0)	6 (0) (0)	6 (0) (0)	5 (0) (0)	14 (1) (0)
	評議員	20 (1) (0)	9 (1) (0)	8 (0) (0)	9 (1) (0)	8 (1) (0)	12 (0) (0)
職員数等の推移(人)	正規	3 (1) (0)	3 (1) (0)	4 (1) (0)	4 (2) (0)	4 (1) (0)	1 (0) (0)
	嘱託職員	5 (0) (5)	5 (0) (0)	4 (0) (0)	4 (0) (0)	5 (0) (0)	0 (0) (5)
	パート・アルバイト	7 (0) (0)	8 (0) (0)	10 (0) (0)	12 (0) (0)	13 (0) (0)	6 (0) (0)
年度決算等		①H22決算	H23決算	H24決算	②H25決算		②-①
市からの支出金(千円)	補助金	6,368	4,840	6,386	6,370		2
	負担金	0	0	0	0		0
	交付金	0	0	0	0		0
	委託料	88,991	64,338	67,951	73,650		15,341
	(うち随意契約)	(88,991)	(64,338)	(67,951)	(73,650)		15,341
	指定管理料	0	0	0	0		0
	(うち非公募)	(0)	(0)	(0)	(0)		0
	諸支出金	0	0	0	0		0
	その他	0	0	317	750		750
	合計	95,359	69,178	74,654	80,770		14,589
(うち随契・非公募)	(88,991)	(64,338)	(67,951)	(73,650)		(15,341)	
団体の財務諸表(千円)	資産の部(合計)	382,555	381,646	386,761	397,115		14,560
	負債の部(合計)	11,006	10,095	14,480	14,403		3,397
	正味財産の部(合計)	371,549	371,551	372,281	382,712		11,163
	経常収益計	108,282	86,487	91,688	102,333		5,949
	経常費用計	107,086	86,446	91,406	92,636		14,450
	当期経常増減額	1,196	41	282	9,697		8,501
	当期一般正味財産増減額	1,196	32	605	9,697		8,501

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・運営補助は行われていないが、財源の約8割が本市から請け負う業務となっている状況である。 ・平成22年12月の公益財団法人移行を契機として、一層の自主財源の確保等による財政基盤の強化を図り、さらなる経営健全化に努めていく必要がある。
経営健全化策	<ol style="list-style-type: none"> 1 事業の見直し 各事業の評価を徹底し、必要性の高い事業を効果的に実施していく。 2 財政の見直し (1) 基本財産を安全確実かつ有利なもので運用していく。 (2) ミッションを積極的にPRし支援者を増やすことにより、会費収入や寄付金収入の拡大を図る。 (3) 市民に必要とされる事業を実施することにより、参加料収入の拡大を図る。 3 情報公開の推進 ホームページにおいて、財務資料及び事業計画書・報告書を掲載する。

	項目	具体的取組(効果予測)	実績	
			状況	成果
具体的取組	収入増加・確保対策	多文化共生事業の必要性を積極的にPRすることで、賛助会員や個人会員、寄付金などの支援を募っていく。また、翻訳・通訳コーディネーターや講座受講料割引、機関紙の郵送などの会員特典や公益財団法人寄付金優遇税制をPRすることで、併せて支援の動機付けとしていく。	実施中	講座やイベント開催時に加え、民間事業者や活動団体の会合に出向いて、事業と支援の必要性についてPRを実施。また、他機関に事業の必要性をアピールすることにより、会員収入の獲得だけでなく、事業受託や共催負担金、事業補助金を獲得するなど収入の増加に努めている。
	経営体制強化策(新規)	団体の使命や活動を理解してもらい、寄付を募る「ファンドレイジング」を進めるため、静岡県から委託を受けたコンサルタントとともに、協会が進めるべきファンドレイジングのあり方について研究する。今後この結果を踏まえ、広く事業の必要性をPRし、理解・賛同を得ていく。	実施中	ファンドレイジング調査結果を検討し、今後、協会の使命と役割をより明確にするとともに、幅広く支援を受けるため、現場の課題に即した具体的な施策の立案や中期計画の策定に向けた作業を進めた。
	収入増加・確保対策(新規)	国際交流協会の活動を広くPRすることにより、個人会員や講座参加者、ボランティア活動者、協力者を増やしていく。具体的にはフェイスブックやメールマガジンを始めたほか、店舗等に配付しやすいよう、協会の使命や事業等をコンパクトにまとめたリーフレットを発行するなど、発信手法を拡大している。	実施中	協会の活動内容の一層の理解促進のため、機関紙や事業紹介リーフレットの4半期ごとの作成などの印刷物やHP、フェイスブック、メルマガ、会員や協力者などを結ぶメンバーリストといったWeb活用により、広く活動紹介を行い、新たな情報の頻繁かつ広範囲への提供を図っている。
	収入増加・確保対策	事業参加者からアンケートを取り、ニーズの把握に努めるとともに、それを基に各事業の評価を徹底していく。	実施中	事業終了時にはアンケートを取り、ニーズの把握に努めている。また、職員による事業評価を行い、役員会において報告するなど、その結果を次年度の事業実施に反映させている。
	経営体制強化策	公益財団法人への移行にあわせ、役員を削減する。	完了	【公益法人移行時(平成22年12月1日)に完了】 役員削減を実施(評議員20名⇒10名、理事18名⇒6名)。また、監事2名のうち、1名について税理士が就任
	経営体制強化策	ホームページへ予算書・決算書、貸借対照表等の財務資料ならびに事業計画書・事業報告書を掲載する。	完了	【公益法人移行時(平成22年12月1日)に完了】 ホームページへの掲載により、協会経営の透明性が図られた。

(2) 経営健全化の実績・効果(平成22~25年度)

実績・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人市民の定住化の進行により、多文化共生実現のための取り組みの重要性は高まっており、その必要性を日本人市民に対して積極的にPRすることにより、会費収入自体や賛助会員、個人会員の増につなげることができた。 ・アンケートなどを基にニーズを把握し事業の見直しを行うことで、より魅力的な事業展開を心がけ、国際交流・多文化共生活動への参加の機会を創出した。 ・平成24年度に県の委託を受けたコンサルタントとともに協会事業の分析を行い、その結果をファンドレイジングに繋げていく取組を実施した。調査分析結果については平成25年度に精査を行うとともに、協会の経営基盤の強化・充実に繋げていくための中期計画の策定に取り組んだ。 ・協会の事業の必要性や効果を他機関へアピールし、協賛金、負担金の獲得に努めた。(平成22~25年度計 約287万円) ・(平成22年12月1日)公益財団法人へ移行し、寄付金税制の優遇措置の対象となることをPRすることによって寄付金収入の増加を図った。(平成22~25年度計 約248万円)
-------	---

成果指標		H21年度実績	H22年度目標値 H22年度実績値	H23年度目標値 H23年度実績値	H24年度目標値 H24年度実績	H25年度目標値 H25年度実績	平成25年度 進捗状況
財務指標	正味財産合計（単位：千円）	370,378	370,200 371,549	373,049 371,551	371,661 372,281	372,000 382,712	達成
	当期経常増減額（単位：千円）	3,730	2,400 1,196	1,500 41	490 282	500 9,697	達成
	会費収入（単位：千円）	2,969	3,093 2,566	3,900 4,052	4,300 3,569	3,900 4,572	達成
	講座参加料収入（単位：千円）	4,827	6,823 1,057	5,490 4,830	5,500 3,928	5,000 3,403	未達成
	協賛金・負担金・寄付金収入（単位：千円）	103	400 331	500 889	900 1,207	1,200 2,932	達成
活動指標	ボランティア登録者数（単位：人）	640	790 748	880 856	900 1,023	900 1,136	達成
	情報提供件数（単位：件）	13,404	11,100 9,192	11,200 8,301	8,500 8,018	8,500 6,135	未達成
	外国人生活相談件数（単位：件）	8,672	8,100 5,883	8,200 6,181	6,500 7,830	8,500 7,535	未達成
（3）社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等							
新たな課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・低金利の下、財産運用による収入増が見込めないなか、協会の役割や活動を積極的にPRし、公益事業の財源とするための協賛金・負担金などの確保。 ・在住外国人の定住化や国籍の多様化が進むなかでの生活支援や相談業務、日本語学習支援等の強化充実、災害時の対応についての取り組みなど。 ・多文化共生社会の実現に向けて外国人市民の活力を地域の中で活かすための取り組み。 ・外国人材の受入れ議論が活発化するなか、多文化共生事業の取り組みについて効果的な発信。 						

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	浜松市土地開発公社		市所管課	財務部 資産経営課		
資本金	10,000 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	10,000 千円 (100.0 %)	設立 年月	昭和48年4月	

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度			H23年度			H24年度			H25年度			②H26年度			②-①			
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	
	役員数等の推移 (人)	常勤	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
非常勤		9	(9)	(0)	9	(9)	(0)	9	(9)	(0)	9	(9)	(0)	0	(0)	(0)	9	(9)	(0)	
評議員		0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	
職員数等の推移 (人)	正規	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	
	嘱託職員	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	
	パート・アルバイト	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	0	(0)	(0)	1	(0)	(0)	
年度決算等		①H22決算			H23決算			H24決算			②H25決算						②-①			
市からの 支出金 (千円)	補助金	0			0			0			0						0			
	負担金	0			0			0			0						0			
	交付金	0			0			0			0						0			
	委託料	0			0			0			0						0			
	(うち随意契約)	(0)			(0)			(0)			(0)						(0)			
	指定管理料	0			0			0			0						0			
	(うち非公募)	(0)			(0)			(0)			(0)						(0)			
	諸支出金	1,975,407			1,850,977			1,406,240			227,695							1,747,712		
	その他※	3,636,095			7,048,451			5,105,885			918,385			-				2,717,710		
	合計	5,611,502			8,899,428			6,512,125			1,146,080			-				4,465,422		
(うち随契・非公募)	(0)			(0)			(0)			(0)							(0)			
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部（合計）	16,360,143			9,367,707			4,268,420			10,980						16,349,163			
	負債の部（合計）	16,048,186			9,046,784			3,949,921			0						16,048,186			
	正味財産の部（合計）	311,957			320,923			318,499			10,980						300,977			
	事業収益・事業外収益	4,548,353			4,718,616			4,001,710			919,522						3,628,831			
	事業原価・一般管理費等	4,531,499			4,709,650			4,004,134			919,212						3,612,287			
	経常利益	16,854			8,966			2,424			310						16,544			
	当期純利益	16,854			8,966			2,424			307,518						324,372			

※諸支出金：事業資金借入に係る利子相当分

※その他：公有地再取得費、事業未払金の償還金及び利子

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
課題	・土地処分計画の着実な実施
経営健全化策	・金融機関からの借入れについては、低利で資金を調達するため、今後も入札方式を続ける。 ・公社経営に伴う一般管理費は、経費の削減に努めるとともに保有土地の一時賃貸を積極的に進め、使用料収入の確保に努める。

	項目	具体的取組(効果予測)	実績				
			状況	成果			
具体的取組	公社借入金の入札方式による資金調達	金融機関からの公社借入金について、入札方式による資金調達を実施する。(借入金金利の軽減を図り、経営改善に資する。)	完了	12金融機関の入札を実施し、借入金金利の軽減を図ることができた。			
	一般管理費の削減及び一時使用料収入の確保	管理費のさらなる節減と暫定使用の積極的な促進により、収入増を図る。(事業外収益と一般管理費を同額に近づけることにより、資本の減少を防ぐ。)	完了	平成24年度までは土地貸付等による収入により、一般管理費を超える事業外収益を確保することができた。			
(2) 経営健全化の実績・効果 (平成22~25年度)							
実績・効果	<ul style="list-style-type: none"> 平成25年度の解散に向け、計画的に土地を処分した。 (処分額：平成22年度4,509,324千円、平成23年度4,695,220千円、平成24年度3,990,976千円、平成25年度918,385千円) 公社借入金の入札方式の資金調達を行い、借入金金利の軽減を図った。 (入札分借入利率：平成22年度 0.075%~0.950%、平成23年度 0.05%~0.340%、平成24年度0.025%~0.1%、平成25年度0.025%~0.05%) 収入増を図るため、保有土地の一時貸付を進めた。 (貸付料収入：平成22年度22,396千円、平成23年度21,100千円、平成24年度10,168千円、平成25年度243千円) 						
成果指標		H21年度実績	H22年度目標値 H22年度実績値	H23年度目標値 H23年度実績値	H24年度目標値 H24年度実績	H25年度目標値 H25年度実績	平成25年度 進捗状況
財務指標	資本の部 (千円)	295,103	288,970 311,957	323,527 320,923	310,310 318,499	291,561 10,980	達成
	経常利益 (千円)	▲ 3,128	6,133 16,854	11,588 8,966	10,605 2,424	26,924 310	達成
	当期純利益 (千円)	3,128	6,133 16,854	11,588 8,966	10,605 2,424	26,924 307,518	未達成
	自己資本比率 (%) (資本/負債)	1.47	1.84 1.94	2.26 3.55	6.45 8.06	9.81 -	-
	総資本経常利益率 (%) (当期純利益/資本の部)	1.06	2.12 5.40	3.58 2.79	3.42 0.76	9.23 28.01	未達成
指活動	土地処分額 (千円)	1,868,787	- 4,509,324	- 4,695,220	- 3,990,976	- 918,385	達成
(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等							
新たな課題	特になし。						

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	公益財団法人 浜松市文化振興財団		市所管課	市民部 文化政策課		
資本金	2,139,450 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	2,000,000 千円 (93.5 %)		設立年月	平成5年7月

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度		H23年度		H24年度		H25年度		②H26年度		②-①	
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB
		常勤	1	(1)	(0)	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	1	(0)
	非常勤	14	(1)	(0)	14	(2)	(0)	11	(0)	(0)	10	(0)	(0)
	評議員	14	(0)	(0)	14	(0)	(0)	11	(2)	(0)	11	(2)	(0)
職員数等の推移 (人)	正規	42	(2)	(0)	41	(2)	(0)	39	(0)	(0)	38	(1)	(0)
	嘱託職員	70	(0)	(6)	70	(0)	(8)	83	(0)	(10)	82	(0)	(11)
	パート・アルバイト	25	(0)	(0)	25	(0)	(0)	25	(0)	(0)	31	(0)	(0)
年度決算等		①H22決算		H23決算		H24決算		②H25決算				②-①	
市からの 支出金 (千円)	補助金	0		3,200		0		0				0	
	負担金	29,900		38,700		161,845		44,000				14,100	
	交付金	0		0		0		0				0	
	委託料	171,599		145,622		124,380		108,534				63,065	
	(うち随意契約)	(171,599)		(145,622)		(124,380)		(108,534)				(63,065)	
	指定管理料	1,449,458		1,424,918		1,460,907		1,498,362				48,904	
	(うち非公募)	(1,129,759)		(930,938)		(920,938)		(960,938)				(168,821)	
	諸支出金	0		0		0		0				0	
	その他	0		0		12,081		12,853				- 12,853	
	合計	1,650,957		1,612,440		1,759,213		1,663,749				- 12,792	
(うち随契・非公募)	(1,301,358)		(1,076,560)		(1,045,318)		(1,069,472)				(231,886)		
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部(合計)	3,524,121		3,630,918		3,588,698		3,591,805				67,684	
	負債の部(合計)	509,744		559,409		541,287		562,939				53,195	
	正味財産の部(合計)	3,014,377		3,071,509		3,047,411		3,028,866				14,489	
	経常収益計	2,627,943		2,667,569		2,805,864		2,657,819				29,876	
	経常費用計	2,657,351		2,589,872		2,800,791		2,640,043				17,308	
	当期経常増減額	29,408		77,697		5,073		17,776				47,184	
	当期一般正味財産増減額	29,629		77,476		4,902		12,455				42,084	

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ■採算性と文化貢献を考慮した自主事業の展開と、指定管理施設の稼働率の向上による利用料金の確保を図る。 ■公益事業を継続的に実施していくため、適正な経常収支の確保に努める必要がある。
経営健全化策	<ul style="list-style-type: none"> ■関連団体と協調したコンベンション誘致活動により、施設稼働率を向上させる。 ■採算性と文化貢献のバランスを考慮した自主事業の展開と事業評価による見直しを行う。 ■事務的経費について、事務の見直し、改善を行うなど、経費節減対策に取り組んでいく。

項目	具体的取組(効果予測)	実績	
		状況	成果
施設利用増加確保対策	コンベンション誘致活動を強化し、特にアクティシティ浜松の稼働率の向上を図る。(人が交流し、地域が活性化されるとともに、利用料金収入が確保される。)	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・静岡県内外の大会・学会事務局へホールを貸し出すを実施(H25年度29団体) ・音楽セミナー室直前予約割引の継続実施(稼働率5.6%向上、平成23年度46.6%→平成24年度53.0%→平成25年度58.6%) ・展示イベントホール長期利用割引実施 ・研修交流センターWeb予約施行(平成25年311件) ・展示イベントホールマーケティング応援キャンペーン(8月～9月:6件11日)
文化振興の推進	採算性と文化貢献のバランスを考慮した自主事業を展開するとともに、事業評価を実施する。(市民が文化に触れる機会が提供されるとともに、事業評価により、より効果的かつ市民ニーズに対応した事業が展開される。)	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・地元マスコットのタイアップ事業の実施(4事業)→芸術性・採算性ある事業を実施。 ・事業評価の継続実施→実施目的達成度やアンケート結果等に基づき評価を実施。 ・平成25年度新規企画「ワンコインコンサート」→新たな観客の獲得とアクティシティの活性化を狙った。 ・市創造都市推進事業への協力→推進会議委員就任等
経費節減対策	事務的経費の見直し、改善を行うなど、経費節減対策に取り組む。(事務的経費の節減により、財団が実施する公益事業を充実する。)	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・競争入札(相見積り等)の実施→一定額以上の物品・業務の発注は原則全て競争としている。 ・省エネによる光熱水費の削減→空調運用効率化、省電力照明への切替等を実施。
寄附の活用	公益財団法人への寄付金の税控除制度を活用するため、寄付金の募集を行う。(寄付金の募集により、ソフト事業実施等の財源を賄い、公益事業の充実を図る。)	実施中	独自の寄附プログラム策定しパンフレット制作。(平成25年度3件21万円)

(2) 経営健全化の実績・効果(平成22～25年度)

実績・効果	<ul style="list-style-type: none"> ■(平成24年4月1日)公益財団法人の認定を受けることにより、社会的信用性を得るとともに、法人としての運営基盤がより強固なものとなった。 ■展示イベントホール稼働率について、マーケティングの練習会場等新たな利用方法を提案するなど営業努力を続けており、昨年度に引き続き60%を達成することができた。 ■今年度の新規事業「ワンコインコンサート」が69.5%(5事業:3,224人)にとどまり、自主事業(鑑賞型事業)の平均入場率目標の83%に届かなかった。一方、当該事業は平日ランチ時の開催にも関わらず平均645人の来場があり、一定の集客は達成していると考える。
-------	--

成果指標		H21年度実績	H22年度目標値 H22年度実績値	H23年度目標値 H23年度実績値	H24年度目標値 H24年度実績値	H25年度目標値 H25年度実績値	平成25年度 進捗状況
財務指標	当期経常増減額 (単位:千円)	10,540	15,000 29,408	15,000 77,697	3,965 5,073	15,000 17,776	達成
	流動比率(単位:%)	211.1%	190%以上 194.3%	190%以上 201.6%	190%以上 161.6%	145%以上 157.8%	達成
活動指標	アクティシティにおける財団自主事業の有効座席数に対する平均入場者率 (単位:%)	81.7%	82%以上 84.6%	82%以上 84.9%	83%以上 86.0%	83%以上 80.9%	概ね達成
	アクティシティ浜松展示イベントホールの稼働率 (単位:%)	45.8%	49% 39.8%	52% 65.2%	55% 59.9%	60% 60.5%	達成
	アウトリーチ活動の充実(件)	-	- -	- -	20 37	30 47	達成

(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等

新たな課題等	・少子高齢化による文化ニーズの二極化に対応できる情報発信方法と、文化プログラムを構築していく必要がある。
--------	--

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	財団法人 浜松市体育協会	市所管課	市民部 スポーツ振興課
資本金	331,399 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	50,000 千円 (15.1 %)
		設立年月	昭和55年4月

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度			H23年度			H24年度			H25年度			②H26年度			②-①			
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	
		常勤	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	0	(0)	(0)
非常勤		19	(1)	(1)	19	(1)	(2)	21	(1)	(4)	21	(1)	(4)	20	(1)	(4)	1	(0)	(3)	
評議員		50	(3)	(0)	50	(3)	(0)	50	(2)	(1)	50	(2)	(1)	58	(2)	(1)	8	(1)	(1)	
職員数等の推移 (人)	正規	27	(0)	(2)	25	(0)	(2)	25	(0)	(2)	25	(0)	(2)	21	(0)	(0)	6	(0)	(2)	
	嘱託職員	47	(0)	(0)	47	(0)	(0)	45	(0)	(0)	48	(0)	(0)	39	(0)	(2)	8	(0)	(2)	
	パート・アルバイト	46	(0)	(0)	51	(0)	(0)	61	(0)	(0)	58	(0)	(0)	84	(0)	(0)	38	(0)	(0)	
年度決算等		①H22決算			H23決算			H24決算			②H25決算						②-①			
市からの 支出金 (千円)	補助金				0		1,000			0			0						0	
	負担金				0		0			539			5,361						5,361	
	交付金				0		0			0			0						0	
	委託料				109,134		98,889			39,538			28,644						80,490	
	(うち随意契約)				(34,967)		(37,336)			(39,538)			(28,644)						(6,323)	
	指定管理料				501,728		501,598			497,084			513,973						12,245	
	(うち非公募)				(0)		(0)			(0)			(0)						(0)	
	諸支出金				0		0			0			0						0	
	その他				0		0			625			1,341						-	1,341
	合計				610,862		601,487			537,786			549,319						-	61,543
(うち随契・非公募)				(34,967)		(37,336)			(39,538)			(28,644)							(6,323)	
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部(合計)				756,782		728,511			704,330			702,840						53,942	
	負債の部(合計)				155,516		160,640			167,371			170,317						14,801	
	正味財産の部(合計)				601,266		567,871			536,959			532,523						68,743	
	経常収益計				1,027,009		985,715			962,628			1,021,274						5,735	
	経常費用計				1,031,785		1,014,744			993,123			1,025,315						6,470	
	当期経常増減額				4,776		29,029			30,495			4,041						735	
	当期一般正味財産増減額				11,916		33,395			30,911			4,436						7,480	

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	<p>指定管理者制度の下で、日々利用者サービスの向上に努めているが、長引く景気低迷の影響や屋外施設は天候など外的要因に左右される部分もあり、利用料金収益の増加に苦慮している。また、厳しい経営環境のなか、市民の健康体力づくりや競技力の向上などスポーツ振興に関わる公益性の高い事業を継続して展開していくための自主財源の確保や独立した経営主体としての自立的な経営基盤の確立が急務である。</p> <p>役職員の経営マインド、コスト意識を更に高め、経営体質の強化を図るとともに、速やかに公益財団法人の認定を取得し、収益性を改善することが課題である。</p>

経営健全化策	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の効率的な運営、経費の削減 事業の効率的な運営や常勤職員からパート・アルバイトなどの配置換等で、平成24年度末人件費総額を前年度より削減する。 ・安定的な自主財源の確保 広報活動、大規模イベントや合宿利用の誘致など営業活動を更に強化し、指定管理施設の利用率を向上並びに利用料金収益増を図る。また、自主事業収益の対前年度比5%アップを目指す。 ・経営体制の強化 職員の人材育成、専門性の強化として、職員の資格取得を必要に応じて常勤嘱託員にまで拡大し、資格取得者数を平成24年度までに22人から24人にする。(2人増) ・経営形態の見直し 公益財団法人の認定を得ることにより、寄付金収入の増加を図る。 ・情報公開の推進 ホームページ等により、財団の経営状況等を積極的に情報公開していく。 		
	項目	具体的取組(効果予測)	実績
具体的取組	経費削減・抑制対策	平成24年度末人件費総額を前年度より削減する。(平成24年度末に、人件費総額が7,000千円削減(目標)され、収益性の改善が図られる。)平成25年度10月より職員給与引き下げ、12月支給の賞与減額を行う。(効果額10,200千円)	完了 平成25年度10月より職員給与引き下げ、12月支給の賞与減額を行った。(効果額10,200千円)
	収入増加・確保対策	広報・営業活動の更なる強化により、管理施設の利用率の向上並びに利用料金収益増を図る。また、自主事業内容の見直し、拡大により自主事業収益の対前年度比5%アップを目指す。(利用料金収益の増加により、収益性が改善される。自主財源比率の向上が図られる。)H26.1より営業・広報担当プロジェクト、新規事業プロジェクトを立ち上げ収入の増加を図る。	完了 自主事業収益、対前年度8.2%アップ(対H23年度9.7%アップ)となり収益性が改善された。また、1月より営業・広報担当プロジェクト、新規事業プロジェクトを立ち上げた。
	経営体制強化策	平成24年度までに、職員の体育施設管理士、トレーニング指導士などの資格取得を常勤嘱託員にまで拡大し、有資格者数を24人とする(平成24年8月現在22人・重複あり)公益認定の目標である平成24年度末には、経営責任が明確となる役員、評議員数とする。(職員の専門性の強化、資質の向上が図られ、経営効率が高まるとともに、利用者サービスの向上に繋がる。経営責任、権限が明確化され、経営効率が上がるとともに、経営体制がより強化される。)平成26年1月より、4つのプロジェクトチームを立ち上げ経営改善に向けて活動を行なう。	完了 平成25年度末現在、体育施設管理士、トレーニング指導士の資格取得者は25名となり目標を達成した。役員数(理事・監事)については、平成26年6月1日現在20名となり、平成25年4月1日と比べ2名の減となった。
	経営形態見直し策	平成24年度末までに公益財団法人認定の申請を行う。(平成25年度には公益財団法人となり寄附優遇の対象となるとともに、法人の信用力の向上に繋がる。)	完了 平成26年4月1日に移行。

(2) 経営健全化の実績・効果 (平成22~25年度)

実績・効果

収入においては、広報、営業活動等により各施設の利用率収益は増収傾向にある。また、職員のトレーニング指導士等資格取得による、利用者へのサービス向上も収入増の一因となっている。

公益財団移行については、平成26年度4月に完了。

人件費については、職員・嘱託員の給与等については若干想定を上回り、削減には至っていないが、今後、利用者サービスを低下させることなく、安全・安心の確保を最優先に最適な人員配置や臨時職員の雇用などにより、人員削減に努めていく。具体的には、平成25年度は、事務局員（総務課職員）、各管理施設職員の勤務を固定化せずに柔軟に対応し、職員の資格を活かした施設間相互の事業の実施、施設・設備維持管理を行うことにより人件費の縮減、外注費の削減に取り組んでいく。

自主事業の教室での講師について、事務局職員を含め、各施設間での職員シェアを取り入れている。

平成25年10月より職員給与引き下げ、12月支給の賞与減額を行った。(効果額10,200千円)

平成25年10月より会長をはじめとする四役会議の開催、また、平成26年1月より4プロジェクトの発足をした。

成果指標		H21年度実績	H22年度目標値	H23年度目標値	H24年度目標値	H25年度目標値	平成25年度進捗状況
			H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績	H25年度実績	
財務指標	正味財産の部合計 (単位:千円)	613,182	623,517	604,243	572,248	573,295	未達成
			601,266	567,870	536,959	532,523	
財務指標	当期経常増減額 (単位:千円)	14,812	10,354	3,006	4,377	3,491	未達成
			4,776	29,030	30,495	4,041	
財務指標	資産運用益 (単位:千円)	4,584	4,343	4,444	3,500	3,600	概ね達成
			4,314	3,280	3,223	3,370	
財務指標	寄付金収入額 (単位:千円)	275	250	350	0	0	達成
			250	100	0	100	
財務指標	人件費総額 (単位:千円)	336,757	337,428	361,115	346,513	346,160	概ね達成
			343,065	353,867	355,238	350,915	
活動指標	浜松アリーナ (施設利用者数、単位:人)	252,337	260,000	242,300	261,700	263,000	達成
			270,434	260,465	271,816	282,375	
	かわな野外活動センター (施設利用者数、単位:人)	46,172	46,000	46,000	46,500	47,000	未達成
			47,700	50,259	45,047	46,402	
	花川運動公園 (施設利用者数、単位:人)	127,509	135,000	125,960	126,360	126,760	達成
			136,428	130,013	131,885	129,966	
	四ツ池公園 (施設利用者数、単位:人)	327,957	280,000	281,000	306,000	307,000	未達成
		317,232	304,525	339,061	302,982		
活動指標	浜松市武道館 (施設利用者数、単位:人)	51,106	56,000	56,000	56,500	57,000	達成
			56,670	58,066	56,956	57,718	
活動指標	天竜体育施設グループ (施設利用者数、単位:人)	53,032	76,000	74,655	74,810	75,105	達成
			78,886	75,105	77,193	75,127	
活動指標	浜北体育施設グループ (施設利用者数、単位:人)	550,639	628,000	631,000	634,000	637,000	未達成
			601,328	631,675	590,336	560,186	
活動指標	浜北温水プール (施設利用者数、単位:人)	86,941	87,500	87,600	87,700	87,800	未達成
			85,496	86,136	86,061	81,793	
	舞阪総合体育館 (施設利用者数、単位:人)	55,465	56,300	60,000	61,000	61,500	未達成
			57,429	64,880	70,074	59,229	
	水窪総合体育館 (施設利用者数、単位:人)	13,061	13,000	14,450	14,670	15,040	未達成
			12,696	13,277	14,178	13,898	
新規事業の立上げ (スポーツ事業等)	-	1	2	0	2	未達成	
		1	1	1	1		
大規模イベントの誘致 (件数)	-	-	-	10	8	未達成	
		-	-	1	2		
大規模イベントの誘致 (利用料金増/対23年度、単位:千円)	-	-	-	8,100	5,900	達成	
		-	-	6,121	6,200		

(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等

新たな課題等

公益財団法人移行に伴い、より一層公益性の高い事業を実施していく責務がある。その中で、原資の確保が必要となるが、指定管理料、事業、各支部の委託料の減額等減収要因がある。また、光熱水料費の値上げなどによる経費の増加も懸念されます。

今後も、公益事業の実施をするための、ハードウェアである施設の管理が必要不可欠であるが、指定管理料の減額が続く中、いかにして健全な指定管理者になるか検討をしていく必要がある。

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	社会福祉法人 浜松市社会福祉協議会		市所管課	健康福祉部 福祉総務課		
資本金	18,000 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	0 千円 (0.0 %)		設立 年月	昭和26年9月

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度			H23年度			H24年度			H25年度			②H26年度			②-①		
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち 市派遣	うち 市08	計	うち 市派遣	うち 市08	計	うち 市派遣	うち 市08	計	うち 市派遣	うち 市08	計	うち 市派遣	うち 市08	計	うち 市派遣	うち 市08
		常勤	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	0	(0)
	非常勤	16	(1)	(0)	17	(1)	(0)	17	(1)	(0)	17	(1)	(0)	17	(1)	(0)	1	(0)	(0)
	評議員	33	(2)	(1)	33	(2)	(1)	33	(2)	(2)	33	(2)	(1)	33	(2)	(1)	0	(0)	(0)
職員数等の推移 (人)	正規	106	(0)	(10)	111	(0)	(10)	100	(0)	(15)	92	(0)	(12)	90	(0)	(13)	16	(0)	(3)
	嘱託職員	89	(0)	(1)	89	(0)	(1)	101	(0)	(0)	103	(0)	(0)	103	(0)	(7)	14	(0)	(6)
	パート・アルバイト	168	(0)	(0)	161	(0)	(0)	175	(0)	(0)	168	(0)	(0)	149	(0)	(0)	19	(0)	(0)
年度決算等		①H22決算			H23決算			H24決算			②H25決算			②-①					
市からの 支出金 (千円)	補助金	236,347			226,889			191,596			191,075						45,272		
	負担金	0			0			400			0						0		
	交付金	0			0			0			0						0		
	委託料	315,387			293,854			294,402			275,729						39,658		
	(うち随意契約)	(315,387)			(293,854)			(294,402)			(275,729)						(39,658)		
	指定管理料	384,879			385,423			352,954			350,891						33,988		
	(うち非公募)	(0)			(0)			(0)			(0)						(0)		
	諸支出金	0			0			0			0						0		
	その他	1,271			0			1,144			1,244						27		
	合計	937,884			906,166			840,496			818,939						118,945		
	(うち随契・非公募)	(315,387)			(293,854)			(294,402)			(275,729)						(39,658)		
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部(合計)	2,091,369			1,998,067			1,938,715			1,844,145						247,224		
	負債の部(合計)	397,674			361,548			394,823			339,004						58,670		
	正味財産の部(合計)	1,693,695			1,636,519			1,543,892			1,505,141						188,554		
	経常収益計(※1)	1,538,557			1,502,594			1,532,625			1,482,023						56,534		
	経常費用計(※2)	1,526,791			1,555,728			1,545,725			1,450,342						76,449		
	当期経常増減額	11,766			53,134			13,100			31,681						19,915		
	当期一般正味財産増減額	14,223			53,822			12,086			33,495						19,272		

※1 事業活動収入+（事業外活動収入-繰入金収入）

※2 事業活動支出+（事業外活動支出-繰入金支出）

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画

経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・都市部から中山間地までの広範囲な地域に対応するための組織運営の効率化が求められる。 ・経済状況が完全に回復しているとは言えず、会費、寄附金、共同募金等の大幅な増収が見込まれない。 ・H23、H24年度は介護保険事業の収益悪化などにより、赤字となった。 ・事業の合理化と自主財源の確保に努める必要がある。
-------------	---

経営健全化策	<p>平成18年度から正規職員の嘱託職員化などにより、正規職員数の削減に取り組んできたが、今後も引き続き取り組むことで人件費の抑制に努める。また、事務費についても合理化などにより経費節減を図り、収入についても自主財源の確保に取り組んでいく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 正規職員の嘱託化などにより正規職員を削減する。 ・ 組織体制を見直し、効率的な組織運営を図る。 ・ 必要な事業費を維持するなかで、事務費の経費節減を図る。 ・ 会費、寄附金等の自主財源の確保を図る。 ・ 民間事業者の参入が難しい地域または分野での事業を、住民や社会福祉関係者などの参加、協力を得て事業に取り組んでいく。 ・ 介護保険事業の収益強化に取り組んでいく。 ・ 浜松市社会福祉協議会の基金等の活用を図ることで補助額を抑制する。
--------	--

	項目	具体的取組(効果予測)	実績	
			状況	成果
具体的取組	経費削減・抑制対策	正規職員114人(平成21年4月1日現在常勤役員1名含む)を平成25年度までに嘱託職員化などにより13人削減する。	実施中	正規職員114人(平成21年4月1日現在常勤役員1名含む)を、嘱託職員化などにより21人を削減した。(平成26年3月31日現在)
	経費削減・抑制対策	給料、諸手当は、浜松市に準じて適宜改正する。	実施中	賞与について、浜松市に準じた支給月数を適用していたが、平成25年12月支給分から管理職10%、一般職3~5%の削減をした。
	経費削減・抑制対策	地区センターの経理部門の一部を平成22年4月に本部に集約し、事務の効率化を図る。	完了	地区センター経理関係業務の一部を平成22年4月に本部へ移管することにより事務の効率化を図った。
	経費削減・抑制対策	経費節減を図り、事務費を前年度対比3%削減する。ただし、中山間地域をはじめとし、地域福祉が衰退しないように必要な事業費は確保する。	実施中	平成22年度から事務費削減に取り組み、平成25年度までに23.6%(10,899千円)削減した。
	収入確保対策	景気悪化の社会情勢で会費、寄附金については、減収が見込まれるが、社協だよりへの掲載、会費の所得控除扱い(税制)、企業への依頼等により増収を図る。	実施中	社協だよりのリニューアルなど、社協の周知を図ったが、寄付金の減少により平成25年度は対前年度297千円下回る結果となった。
	収入確保対策	介護保険事業などの収益強化により、自主財源の確保を図り、市からの補助金の削減を図る。	実施中	平成25年度は、介護保険事業の収益は黒字に改善したが、市補助金が前年度に引き続き40,000千円減額されているため、基金70,000千円取り崩して黒字を確保した。

(2) 経営健全化の実績・効果(平成22~25年度)

実績・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 正規職員は、平成22年度から25年度までに、21人削減した。 ・ 平成22年4月に組織を見直し、経理部分を本部へ集中し事務の効率化を図った。 ・ 事務費は、平成22年度から25年度までに、10,899千円削減した。 ・ 会費収入は、平成22年度から平成25年度までに664千円増加した。 ・ 市からの活動費補助金は、平成22年度210,400千円(前年比10%減)、平成23年度200,911千円(前年比4.5%減)、平成24年度からは160,911千円(前年比19.9%減)に減額した。
-------	--

	成果指標	H21年度実績	H22年度目標値	H23年度目標値	H24年度目標値	H25年度目標値	平成25年度進捗状況
			H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績	H25年度実績	
財務指標	純資産の部の合計(単位:千円)	1,681,982	1,574,933	1,574,005	1,572,050	1,414,076	達成
			1,693,695	1,636,519	1,543,893	1,505,142	
	事務費予算額(単位:千円)	50,621	58,345	57,000	50,872	46,921	達成
			46,129	44,175	43,060	35,230	
活動費補助金額(単位:千円)	233,854	210,400	200,911	160,911	160,911	達成	
		210,400	200,911	160,911	160,911		
会費・寄附金収入額(単位:千円)	61,874	44,550	45,742	46,155	47,679	未達成	
		46,342	52,149	46,237	45,939		

活動指標	地区社協組織化数（地区数）	54	55	55	56	58	未達成
			54	54	54	54	
	ボランティア数（登録・把握人数）	15,232	16,000	16,500	17,500	17,550	達成
	H21に登録制度の開始		16,423	17,454	16,316	18,071	
	ボランティア講座参加者数（人）	2,693	2,400	2,600	2,830	2,850	達成
			2,541	2,811	2,944	3,391	
	ホームページアクセス数（件）	13,305	20,000	22,000	29,000	29,500	達成
			21,178	28,904	26,132	31,261	
（3）社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等							
新たな課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉協議会は、多様な生活課題に対応する新たな生活支援サービスや福祉活動の担い手として期待されている。これにはすべての市町村に社会福祉協議会があること、行政と協働して地域福祉を推進する法人としての使命があることなどが根拠になっている。 ・高齢者、障害者、子育て世帯等を対象に、地域住民と共に孤立、孤独防止の見守り体制を強化する必要がある。そのために様々な機関とのさらなる連携及び新たなネットワークの構築が求められる。 ・地区社協がない地域においても、今後の生活課題、福祉課題に対応するため、市民活動やボランティア活動への支援を強化し、個別に事業を進めていくなかで、組織化（地区社協設立）につなげていくことが必要である。 						

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	公益社団法人 浜松市シルバー人材センター		市所管課	健康福祉部 高齢者福祉課		
資本金	- 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	- 千円 (- %)	設立 年月	昭和57年6月	

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度		H23年度		H24年度		H25年度		②H26年度		②-①		
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち 市派遣	うち 市08	計	うち 市派遣	うち 市08	計	うち 市派遣	うち 市08	計	うち 市派遣	うち 市08	
		常勤	1	(1)	(0)	1	(1)	(0)	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)
	非常勤	21	(0)	(4)	20	(0)	(1)	16	(0)	(1)	16	(0)	(1)	
	評議員	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	
職員数等の推移 (人)	正規	9	(0)	(0)	9	(0)	(0)	9	(0)	(0)	9	(0)	(0)	
	嘱託職員	18	(0)	(0)	18	(0)	(1)	18	(0)	(3)	20	(0)	(3)	
	パート・アルバイト	19	(0)	(0)	17	(0)	(0)	12	(0)	(0)	8	(0)	(0)	
年度決算等		①H22決算		H23決算		H24決算		②H25決算				②-①		
市からの 支出金 (千円)	補助金	62,644			62,644			62,644					0	
	負担金	0			0			0					0	
	交付金	0			0			0					0	
	委託料	508,556			585,866			569,490			589,502		80,946	
	(うち随意契約)	(437,408)			(445,578)			(510,704)			(540,921)		(103,513)	
	指定管理料	0			0			0			0		0	
	(うち非公募)	(0)			(0)			(0)			(0)		(0)	
	諸支出金	0			0			0			0		0	
	その他	0			0			0		17,340		-		17,340
	合計	571,200			648,510			632,134			669,486			98,286
(うち随契・非公募)	(437,408)			(445,578)			(510,704)			(540,921)			(103,513)	
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部(合計)	370,908			380,714			362,462			353,542		17,366	
	負債の部(合計)	156,526			163,621			148,959			140,398		16,128	
	正味財産の部(合計)	214,382			217,093			213,503			213,144		1,238	
	経常収益計	1,715,691			1,755,416			1,741,485			1,774,576		58,885	
	経常費用計	1,713,627			1,752,700			1,745,145			1,775,901		62,274	
	当期経常増減額	2,064			2,716			3,660			1,325		3,389	
	当期一般正味財産増減額	2,859			2,711			3,590			358		3,217	

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	・ 安定的運営を確保するための財政基盤強化 経営健全化計画に基づいて、事務の効率化や簡素な組織体制の確立などによる経費や人件費の削減とともに多くの会員に合った就業先を開拓し、就業率を高め、安定した事業収入を確保し、また、公益社団法人として財政運営基盤の強化を図る必要がある。
経営健全化策	1 組織体制や事業の見直しにより、経費及び人件費の削減を図る。 2 委託のほか、就労形態のひとつとして派遣事業に取り組み、新たな職種の拡大を図る。 3 安全な就労を徹底し、会員の質の向上やシルバー人材センターの信頼を高める。 4 公益法人制度改革に対応し、公益社団法人として円滑な運営形態に移行を図る。 5 事業のPRを行うとともに新たな事業への取り組みを推進し、就労先の確保を図る。 6 ホームページを活用し、経営状況等の情報公開の推進を図る。

項目	具体的取組(効果予測)	実績																				
		状況	成果																			
具体的取組	1 経費削減・抑制対策	①組織・事業の見直し【西区支所の廃止、2連絡所(春野、龍山)の無人化、委託の廃止】による経費及び人件費の削減	完了	H22年度(約1,400万円削減) ・事務所維持経費の減(93万円) ・外部委託料の減(315万円) ・人件費の減(992万円) (正規3人減・嘱託3人増・臨時2人増)																		
		②安全就労への意識の向上を図り就労による事故を減少させるため、安全講習会の開催回数を増やすなど、会員の意識改革に取り組む。 H21年度保険契約額2,752円/人 H25年度までに600円/人削減 (年平均150円/人削減)	完了	一人当たり保険料の削減を図る。 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>目標削減</th> <th>実績削減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H22</td> <td>28万円</td> <td>→ 69万円</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>77万円</td> <td>→ 176万円</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>77万円</td> <td>→ 51万円</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>76万円</td> <td>→ 27万円</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>258万円</td> <td>→ 323万円</td> </tr> </tbody> </table> (H25実績:チェーンソー講習会23名参加・刈払講習会32名参加)		目標削減	実績削減	H22	28万円	→ 69万円	H23	77万円	→ 176万円	H24	77万円	→ 51万円	H25	76万円	→ 27万円	計	258万円	→ 323万円
			目標削減	実績削減																		
	H22	28万円	→ 69万円																			
	H23	77万円	→ 176万円																			
	H24	77万円	→ 51万円																			
	H25	76万円	→ 27万円																			
	計	258万円	→ 323万円																			
	③H24年度までに公益社団法人の認定を得るとともに、経営体制強化のため、理事の定数削減について22年度の理事会で検討する。	完了	・公益社団の認定により引き続き法人税が非課税となる。 →H24.4公益社団法人に移行完了。 ・役員が少人数になり、経営責任が明確になる。 →H23.6総会にて理事数を19人から15人に削減																			
2 収入増加・確保対策	①就労先からのニーズにきめ細かな対応ができる派遣事業への取り組みを推進する。	実施中	H22~25年度(目標174万円増収) 就業先での指揮命令が可能となり、就業職種が拡大(商品開発等)し、手数料の増収を図る。 <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H22</td> <td>269千円</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>206千円</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>302千円</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>0千円</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>777千円</td> </tr> </tbody> </table>	実績		H22	269千円	H23	206千円	H24	302千円	H25	0千円	計	777千円							
	実績																					
	H22	269千円																				
H23	206千円																					
H24	302千円																					
H25	0千円																					
計	777千円																					
②会員による案内チラシの各戸配布や民間事業所への就業開拓を行うとともに、ワークシェアリングを推進する。	実施中	就業率のアップを図る。 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>就業率H22</td> <td>80.6%</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>80.2%</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>80.0%</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>79.4%</td> </tr> </tbody> </table>	就業率H22	80.6%	H23	80.2%	H24	80.0%	H25	79.4%												
就業率H22	80.6%																					
H23	80.2%																					
H24	80.0%																					
H25	79.4%																					
③結婚相談所を開設し、女性会員の新たな就業先を確保する。	実施中	H22.4月開設。新規就業機会(週5人程度でワークシェアリング)の拡大と事業収入の増。 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>目標</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H22</td> <td>170万円</td> <td>→ 243万円</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>50万円</td> <td>→ 190万円</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>50万円</td> <td>→ 195万円</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>50万円</td> <td>→ 245万円</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>320万円</td> <td>→ 873万円</td> </tr> </tbody> </table>		目標	実績	H22	170万円	→ 243万円	H23	50万円	→ 190万円	H24	50万円	→ 195万円	H25	50万円	→ 245万円	計	320万円	→ 873万円		
	目標	実績																				
H22	170万円	→ 243万円																				
H23	50万円	→ 190万円																				
H24	50万円	→ 195万円																				
H25	50万円	→ 245万円																				
計	320万円	→ 873万円																				
2 収入増加・確保対策	④小さなお困りごとを受けるなど、女性会員の就業先を確保するため、福祉家事援助サービスの拡充を図る。	実施中	福祉家事援助業務の受注の増加。 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>目標</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H22</td> <td></td> <td>228件</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td></td> <td>316件</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>347件</td> <td>→ 316件</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>366件</td> <td>→ 396件</td> </tr> </tbody> </table>		目標	実績	H22		228件	H23		316件	H24	347件	→ 316件	H25	366件	→ 396件				
	目標	実績																				
H22		228件																				
H23		316件																				
H24	347件	→ 316件																				
H25	366件	→ 396件																				
3 情報公開対策	①シルバー人材センターのホームページの充実を図り、定款・決算書・事業報告書等を追加掲載する。	完了	市民がシルバー人材センターを評価する上で必要な情報を提供することができる →H22年度実施																			

(2) 経営健全化の実績・効果 (平成22~25年度)

実績・効果	<p>1 組織体制や事業の見直しにより、人件費、事務所維持経費、外部委託料の削減を図ることができた。</p> <p>2 安全講習会の開催や安全パトロールの実施により、就労による事故を減少させ、保険料の削減を図ることができた。</p> <p>3 公益法人制度改革に対応し、平成24年4月に公益社団法人へ移行することができた。また、平成23年6月総会にて理事数を19人から15人に削減した。</p>						
	成果指標	H21年度実績	H22年度目標値 H22年度実績値	H23年度目標値 H23年度実績値	H24年度目標値 H24年度実績	H25年度目標値 H25年度実績	平成25年度 進捗状況
財務指標	純資産の部合計 (単位：千円)	211,523	213,123 214,382	215,749 217,093	217,093 213,503	217,093 213,145	概ね達成
	経常利益 (単位：千円)	4,053	1,250 2,064	2,326 2,716	0 3,660	0 358	概ね達成
	自己資本比率 (安全性) (単位：%)	59.1%	59.6% 57.8%	60.3% 57.0%	57.0% 58.9%	57.0% 60.3%	達成
	総資本経常利益率 (収益性) (単位：%)	1.1%	0.4% 0.6%	0.7% 0.7%	0.0% 1.0%	0.0% 0.1%	概ね達成
活動指標	会員数 (単位：人)	4,123	4,130 4,287	4,371 4,354	4,445 4,242	4,503 4,339	未達成
	就業実人員 (単位：人)	3,295	3,360 3,455	3,619 3,490	3,747 3,395	3,877 3,447	未達成
	就業率 (単位：%)	79.9%	81.4% 80.6%	82.8% 80.2%	84.3% 80.0%	86.1% 79.4%	未達成
	受注件数 (単位：件)	16,565	18,025 17,804	18,375 17,841	18,725 18,370	19,250 19,181	概ね達成
	受注件数 (うち福祉家 事援助) (単位：件)	-	- 228	- 316	347 316	366 396	達成
	契約金額 (単位：千円)	1,576,864	1,622,250 1,595,066	1,653,750 1,649,706	1,719,958 1,637,662	1,742,833 1,670,659	未達成
(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等							
新たな課題等	<p>1 団塊の世代が高齢期を迎えており、生きがいを求めて入会する方が増加している。このため、従前からの入会者を含め、幅広い職種へのニーズに対応した就労先の確保が重要であり、今後更に就業先の開拓に取り組む必要がある。</p> <p>2 会員数が増加するなか、会員の質と技術の向上を図るための講習会や研修を充実させ、シルバー人材センター業務への信頼性を高める必要がある。</p> <p>3 自主財源の充実を図り、自立的な運営を目指すため、会費及び事務手数料の引き上げについて検討する必要がある。</p>						

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	社会福祉法人 浜松市社会福祉事業団		市所管課	健康福祉部 障害保健福祉課		
資本金	3,000 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	3,000 千円 (100.0 %)	設立 年月	平成4年2月	

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度		H23年度		H24年度		H25年度		②H26年度		②-①	
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち 市派遣 うち 市08	計	うち 市派遣 うち 市08	計	うち 市派遣 うち 市08	計	うち 市派遣 うち 市08	計	うち 市派遣 うち 市08	計	うち 市派遣 うち 市08
	役員数等の推移 (人)	常勤	2	(0) (1)	2	(0) (1)	2	(0) (1)	2	(0) (1)	2	(0) (1)	0
非常勤		8	(1) (1)	6	(1) (0)	6	(1) (0)	6	(1) (0)	6	(1) (0)	2	(0) (1)
評議員		16	(5) (0)	13	(2) (0)	13	(2) (0)	13	(2) (0)	13	(2) (0)	3	(3) (0)
職員数等の推移 (人)	正規	66	(1) (0)	68	(1) (0)	70	(1) (0)	82	(1) (0)	82	(1) (0)	16	(0) (0)
	嘱託職員	50	(0) (0)	44	(0) (0)	19	(0) (0)	17	(0) (0)	17	(0) (0)	33	(0) (0)
	パート・アルバイト	0	(0) (0)	0	(0) (0)	67	(0) (0)	70	(0) (0)	70	(0) (0)	70	(0) (0)
年度決算等		①H22決算		H23決算		H24決算		②H25決算				②-①	
市からの 支出金 (千円)	補助金		0	9,000		0		0					0
	負担金		0	0		0		0					0
	交付金		0	0		0		0					0
	委託料		47,034	72,337		78,528		100,019					52,985
	(うち随意契約)		(47,034)	(72,187)		(78,528)		(100,019)					(52,985)
	指定管理料		449,286	433,808		368,394		316,218					133,068
	(うち非公募)		(449,286)	(433,808)		(368,394)		(316,218)					(133,068)
	諸支出金		0	0		0		0					0
	その他		0	0		224		290					290
	合計		496,320	515,145		447,146		416,527					79,793
(うち随契・非公募)		(496,320)	(505,995)		(446,922)		(416,237)					(80,083)	
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部(合計)		616,452	779,836		944,897		1,074,280					457,828
	負債の部(合計)		359,648	423,889		434,776		482,385					122,737
	正味財産の部(合計)		256,804	355,947		510,121		591,895					335,091
	経常収益計(※)		1,008,452	1,076,896		1,221,679		1,227,449					218,997
	経常費用計(※)		895,938	993,413		1,067,003		1,145,172					249,234
	当期経常増減額		112,514	83,483		154,676		82,277					30,237
	当期一般正味財産増減額		112,514	96,486		154,676		82,277					30,237

※特別収支の部を除く数値

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	<p>利用料金収入以外に自主財源を確保しにくい環境である。 このため、平成20年度において、社会福祉事業団職員自らが自分たちの職場を点検・分析をし、浜松市発達医療総合福祉センターの役割、コスト削減策や増収策、市民ニーズへの対応などの経営目標を定めた「浜松市社会福祉事業団経営健全化計画」を策定した。 この計画の数値目標を確実に実施するとともに、実施後の検証により、次年度の数値目標を精度の高いものとしていくため、職員の意識改革に努め、中長期的に利用料金収入の安定確保を図る必要がある。</p>

経営健全化策	<p>浜松市発達医療総合福祉センターの指定管理制度による利用料金制を導入したことによる社会福祉事業団の経営基盤強化と経営体制の強化を図る。</p> <p>① 療育センター及び診療部門においては、医師等の安定確保を前提とし、診療体制を確立させ、収入の増加を目指す。</p> <p>② 施設部門においては、施設利用率の向上による収入の増を目指す。</p> <p>③ 法人全体においては、退職給与引当金不足の解消及び事務費の削減を目指す。</p> <p>④ 経営体制の見直しとして、役員数及び評議員数を削減する。また、監事2名のうち、1名を公認会計士又は税理士とする。</p> <p>⑤ 平成23年度中に、次期浜松市社会福祉事業団経営健全化計画を策定する。これと並行して、平成24年度までに中・長期計画を策定する予定。</p>
--------	--

	項目	具体的取組(効果予測)	実績	
			状況	成果
具体的取組	経費削減・抑制対策	給料、諸手当は、浜松市に準じて適宜改正する。	完了	浜松市の給与制度の改正に合わせて、平成25年6月に退職手当（浜松市社会福祉事業団職員退職手当支給規程）を改正した。
	経費削減・抑制対策	平成21年度から給料計算、社会保険事務を外部委託する。 平成22年度から医療事務を外部委託する。	完了	平成21年度から給料計算、社会保険事務を外部委託した。 平成22年度から医療事務を外部委託した。
	収入増加・確保対策	施設利用率の向上を図る。	完了	利用者の契約者数の増加及び体調管理等による安定した利用により、施設利用率を向上させた。
	財務の適正化	平成22年度までに退職給与引当金不足を解消する。	完了	平成22年度までに退職給与引当金不足を解消した。平成23年度以降は所要額を引き当てている。
	経営体制の強化	・理事8人を6人に、評議員17人を13人に、社会福祉法人認可基準を満たす最少人数まで削減する。 ・監事1名について、公認会計士又は税理士とする。	完了	・平成23年に理事6人、評議員13人とした。 ・監事1名を税理士とした。 ・顧問税理事務所と、月に一度の経営会議を行った。

(2) 経営健全化の実績・効果（平成22～25年度）

実績・効果	<p>【指定管理料】 利用料金収入の増加により、指定管理料を見直した。 平成21年度 462,699,000円 → 平成25年度 316,218,000円(▲146,481,000円)</p> <p>【利用者数の増加】 専門性の向上及び関係機関との連携強化により、利用者数が増加した。</p> <p>【収入の増加】 上記利用者数の増加に伴う収入額の増加 ※自立支援収入（施設）＋医業収入</p> <p>【支出の抑制】 事業の拡大に伴い職員数は増加したが非正規職員の活用により人件費のコスト減</p>
-------	---

成果指標	H21年度実績	H22年度目標値	H23年度目標値	H24年度目標値	H25年度目標値	平成25年度進捗状況
		H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績値	H25年度実績値	
純資産の部 合計(単位:千円)	144,289	221,525	259,507	359,266	370,572	達成
		256,803	335,947	510,121	591,896	
経常収支差額(単位:千円)	74,607	77,236	2,703	3,361	11,348	達成
		112,514	83,483	154,676	82,277	
総資本経常利益率 (収益性)(単位:%)	16.4%	13.4%	0.4%	0.4%	1.3%	達成
		18.3%	10.7%	16.4%	7.7%	
自己資本比率 (長期安全性)(単位:%)	31.6%	38.5%	39.4%	43.3%	41.8%	達成
		41.7%	45.6%	54.0%	55.1%	
流動比率 (短期安全性)(単位:%)	227.0%	323.4%	363.8%	330.6%	314.0%	達成
		335.3%	337.1%	505.0%	448.1%	

活動指標	年間施設利用者数 (単位：人)	(かがやき)	11,459	11,493	11,847	12,345	12,480	達成
				11,666	11,586	12,633	12,731	
		(はばたき)	3,911	3,800	3,926	4,530	4,800	達成
				3,874	3,745	3,918	4,828	
		(ひまわり)	9,116	10,374	15,048	15,800	16,800	達成
				10,539	13,411	18,578	18,739	
	(ふれんず)	4,138	4,484	4,958	5,005	5,040	概ね達成	
			4,608	4,759	5,060	4,932		
	(身体障害者福祉センター)	1,684	2,416	2,425	2,417	2,425	概ね達成	
			2,178	1,954	1,923	2,175		
	(地域活動支援センター)	2,960	3,585	3,556	3,571	3,600	達成	
			3,308	3,401	3,582	3,766		
	(相談支援事業所)	2,616	2,600	2,400	2,640	2,880	達成	
			2,671	2,156	6,445	8,272		
	(療育センター)	5,716	6,000	6,705	4,075	4,075	達成	
			6,111	7,681	3,850	4,810		
	(友愛のさと診療所)	22,511	24,000	20,690	24,980	25,520	達成	
			26,165	25,053	28,518	27,454		
	(体育館・プール)	12,760	14,188	13,400	17,800	17,800	達成	
			13,466	18,506	20,110	20,299		
(福祉バス)	2,167	2,430	2,000	2,000	2,000	達成		
		1,979	2,201	2,458	2,776			
(子どものこころの診療所)	-	-	2,319	6,739	7,175	達成		
		-	2,661	11,337	15,930			
(発達相談支援センター)	1,319	1,700	1,340	1,430	1,430	達成		
		1,644	1,806	2,652	3,729			
(発達支援広場)	1,539	2,400	2,446	6,000	6,000	概ね達成		
		2,353	6,788	5,879	5,668			
(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等								
新たな課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで人件費抑制のために職員の非正規化、施設稼働率の向上（利用者増）、業務の拡大に取り組んできたことにより、経営状態は良好である。 ・今後は、内部留保資金やその収入力を活かして市民サービスへ還元するため、ニーズを踏まえた積極的な事業展開を図っていく。 ・また、業務の拡大に伴い、今まで以上に専門性やサービスの質を確保するため、医師をはじめとする採用困難職種（医療職・福祉専門職等）の正規化に取り組む。 							

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	公益財団法人 浜松市医療公社		市所管課	健康福祉部 病院管理課		
資本金	530,000 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	530,000 千円 (100.00 %)	設立 年月	昭和47年11月	

2. 実績の推移

役員職員※各年度4月1日現在		①H22年度			H23年度			H24年度			H25年度			②H26年度			②-①		
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB
	役員数等の推移 (人)	常勤	3	(0)	(1)	3	(0)	(1)	3	(0)	(1)	3	(0)	(1)	3	(0)	(0)	0	(0)
非常勤		9	(1)	(0)	8	(0)	(0)	7	(1)	(0)	7	(1)	(1)	7	(2)	(1)	2	(1)	(1)
評議員		11	(2)	(0)	11	(2)	(0)	8	(1)	(0)	7	(1)	(1)	7	(1)	(0)	4	(1)	(0)
職員数等の推移 (人)	正規	895	(2)	(0)	902	(2)	(0)	909	(2)	(0)	911	(4)	(0)	928	(3)	(0)	33	(1)	(0)
	嘱託職員	22	(0)	(0)	22	(0)	(0)	28	(0)	(0)	34	(0)	(0)	59	(0)	(0)	37	(0)	(0)
	パート・アルバイト	97	(0)	(0)	126	(0)	(0)	137	(0)	(0)	142	(0)	(0)	104	(0)	(0)	7	(0)	(0)
年度決算等		①H22決算			H23決算			H24決算			②H25決算						②-①		
市からの 支出金 (千円)	補助金	0			0			0			0						0		
	負担金	14,407			3,260			1,490			745						13,662		
	(H23～)政策的医療交付金	945,812			700,000			700,000			789,595						156,217		
	委託料	0			1,453			1,534			1,617						1,617		
	(うち随意契約)	(0)			(1,453)			(1,534)			(1,617)						(1,617)		
	指定管理料	0			0			0			0						0		
	(うち非公募)	(0)			(0)			(0)			(0)						(0)		
	諸支出金	0			0			0			0						0		
	その他	0			77,067			75,768			82,392						82,392		
	合計	960,219			781,780			778,792			874,349						85,870		
(うち随契・非公募)	(0)			(1,453)			(1,534)			(1,617)						(1,617)			
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部(合計)	6,591,450			7,162,543			6,911,133			6,852,993						261,543		
	負債の部(合計)	6,004,158			6,575,251			6,323,841			6,265,702						261,544		
	正味財産の部(合計)	587,292			587,292			587,292			587,291						1		
	経常収益計	14,106,386			15,908,219			16,165,561			15,955,092						1,848,706		
	経常費用計	13,588,860			15,811,071			15,990,738			15,955,092						2,366,232		
	当期経常増減額	517,526			97,148			174,823			0						517,526		
	当期一般正味財産増減額	515,869			0			0			0						515,869		

※政策的医療交付金・・・平成22年度は、一般会計負担金から企業債償還分を除いた金額としている。

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	平成23年度より指定管理者制度利用料金制を導入し、これまで以上に自立した運営体制としている。今後も黒字基調を堅持し、より一層の収入増加策、費用削減策に取り組んでいく。
経営健全化策	<p>現医療公社の法人形態を継続し、平成23年4月からは地独化制度の良い面を取り入れた利用料金制導入による事業運営へ方針転換をした。方針転換による経営形態への移行に対しては、平成23年3月に「中期計画」を策定し、この「中期計画」の健全化策・計画を本改革プランに反映していくものとしている。</p> <p>また、平成21年7月に作成した「経営健全化アクションプラン」をベースに、引き続き、経営健全化策に取り組んでいる。今後は、第三者機関である評価委員会の評価結果を市ホームページにより公開していくことで経営状況の透明性を高めていく。</p>

	項目	具体的取組(効果予測)	実績	
			状況	成果
具体的取組	費用削減策	通勤手当、住居手当の支給基準を見直す。	実施中	平成22年度に通勤手当、住居手当の支給基準を民間と均衡し、原則として市に準じた適正化を図り、経費を削減しました。
	費用削減策	医薬品や診療材料等の材料費削減を徹底する。	実施中	ジェネリック薬品の採用を促進し、薬品費の削減を図りました。 (H23年度 135品目、H24年度 178品目、H25年度 196品目)
	費用削減策	賃借料、委託料について契約内容の見直しを行う。	実施中	平成24年度までに委託内容の見直し及び長期契約による経費削減を図ったことに加え、平成25年度はコンサルティングを活用して契約の見直しを行った。この成果として、次年度以降に年間4千万円程度の経費削減を見込んでいます。
	収入増加策	リニアック再開、肺炎球菌ワクチン接種等による診療報酬の増や、フィルムレスX線撮影による診療点数加算などの収入増加策の実施を徹底する。	実施中	平成24年度診療報酬改定に対応し、看護職員夜間配置加算など診療報酬の増加や、専任職員配置による未収金回収の強化など収入増加策に取り組みました。
	情報公開の推進	引き続き浜松医療センターHPに事業年報を掲載し、決算及び事業報告等を公開するとともに、第三者機関である評価委員会の評価結果を市HPに掲載する。	実施中	情報公開により経営の透明性を高め、市民に対する説明責任を果たすとともに、更なる健全化意識の向上を図ります。

(2) 経営健全化の実績・効果 (平成22~25年度)

実績・効果	<p>医療公社の目指すべきところは、経営の効率化のもと、経常収支比率100%の堅持であり、本改革プランに経営分析の拠り所となる各種指標を活動目標として掲げることで、費用削減と収入増加が図ることができました。</p> <p>また、指定管理者制度の利用料金制を導入することで、診療報酬等を自ら収入するようになり、経営に対する責任が明確になるとともに、会計・経理の不透明さも解消することができました。さらには、医療公社の経営努力が純利益(黒字)を生み、その分を新病院建設のための建設改良積立金に積み立てられるということで職員のモチベーションの維持・向上が図られ、市民サービスの更なる向上につながりました。</p>
-------	---

	成果指標	H21年度実績	H22年度目標値	H23年度目標値	H24年度目標値	H25年度目標値	平成25年度進捗状況
			H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績	H25年度実績	
財務指標	経常収支比率 (単位: %)	100.5%	100.0%	100.3%	100.3%	100.3%	達成
	職員給与対医業収益比率 (単位: %)	54.3%	56.2%	52.9%	54.5%	54.4%	
※()内の数値は、会計基準の変更に伴う増額分(賞与引当金及び退職給付引当金)を除いて算出した率							
活動指標	平均在院日数 (単位: 日)	14.3	14.2	14.0	14.0	14.0	概ね達成
	入院患者数 (単位: 人)	187,139	190,530	188,997	189,654	190,311	
	外来患者数 (単位: 人)	244,615	245,187	243,699	246,715	246,715	未達成
	病床利用率 (単位: %) ※600床で計算	85.5%	87.0%	86.1%	86.6%	86.9%	
※()内の数値は、会計基準の変更に伴う増額分(賞与引当金及び退職給付引当金)を除いて算出した率							
※()内の数値は、会計基準の変更に伴う増額分(賞与引当金及び退職給付引当金)を除いて算出した率							

(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等

新たな課題	<p>平成26年度の診療報酬の改定は、消費税増税分を除くと、実質マイナス改定となっています。本改定を詳細に把握したうえで、収入増加策及び費用削減策の両面から、マイナス分の影響を極力抑え、持続可能な経営を目指すことが必要です。収入増加策については、平成23年度まで増加傾向にあった患者数が平成24年度から入院及び外来とも2年続けて減少しているため、この要因を分析し、対応して行く必要があります。</p>
-------	--

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	一般財団法人 浜松市清掃公社		市所管課	環境部 資源廃棄物政策課		
資本金	10,000 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	5,000 千円	設立	昭和44年4月	
			(50.00 %)	年月		

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度			H23年度			H24年度			H25年度			②H26年度			②-①			
役員数等の推移(人)	区分	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB	
		常勤	1	(1)	(0)	1	(0)	(1)	1	(1)	(0)	1	(0)	(1)	1	(0)	(1)	0	(1)	(1)
	非常勤	9	(3)	(0)	9	(3)	(0)	7	(2)	(0)	7	(2)	(0)	7	(2)	(0)	2	(1)	(0)	
	評議員	8	(1)	(0)	7	(1)	(0)	9	(2)	(0)	9	(2)	(0)	9	(2)	(0)	1	(1)	(0)	
職員数等の推移(人)	正規	47	(1)	(0)	49	(1)	(0)	49	(2)	(0)	48	(2)	(0)	50	(2)	(2)	3	(1)	(2)	
	嘱託職員	10	(0)	(0)	10	(0)	(0)	15	(0)	(0)	15	(0)	(0)	11	(0)	(0)	1	(0)	(0)	
	パート・アルバイト	4	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	0	(0)	(0)	4	(0)	(0)	
年度決算等		①H22決算			H23決算			H24決算			②H25決算			②-①						
市からの支出金(千円)	補助金		0		0		0		0		0		0						0	
	負担金		0		0		0		0		0		0						0	
	交付金		0		0		0		0		0		0						0	
	委託料	39,795			51,510			50,921			42,697								2,902	
	(うち随意契約)	(0)			(9,549)			(11,361)			(11,722)								(11,722)	
	指定管理料	0			0			0			0								0	
	(うち非公募)	(0)			(0)			(0)			(0)								(0)	
	諸支出金	0			0			0			0								0	
	その他	0			0			78			93								-	93
	合計	39,795			51,510			50,999			42,790								-	2,995
(うち随契・非公募)	(0)			(9,549)			(11,361)			(11,722)									(11,722)	
団体の財務諸表(千円)	資産の部(合計)	2,639,563			2,772,339			2,726,293			2,629,546								10,017	
	負債の部(合計)	568,923			596,945			458,413			407,802								161,121	
	正味財産の部(合計)	2,070,640			2,175,394			2,267,880			2,221,744								151,104	
	経常収益計	857,244			845,836			846,799			809,338									47,906
	経常費用計	671,515			709,588			938,616			855,438									183,923
	当期経常増減額	185,729			136,248			94,426			46,100									231,829
	当期一般正味財産増減額	138,864			104,754			54,018			46,135									184,999

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画

経営課題	<p>基幹事業のうち、浄化槽清掃業務については、これ以上に下水道が整備されなければ、し尿汲取りから浄化槽への切替により業務量は、ほぼ横ばいになると見込まれる。しかし、もう一つの基幹事業であるし尿汲取り業務は減少し続け、清掃公社全体の収益は年々、減少傾向にあるため、不断の経費節減が必要である。また、今後は一般財団法人化に伴う公益目的支出計画に基づく支出が必要となる。</p> <p>社屋は、築40年以上と老朽化し、耐震性不足が指摘されていることから、業務継続及び災害時の業務実施のため、建て替え等を行う必要がある。</p> <p>業務量の減少により、赤字経営に転じることも予測されたため、平成19年度に計画期間を平成28年度までとする第2次経営健全化計画を策定し、抜本的な経営の健全化を図っている。</p>
-------------	---

経営健全化策

職員数については、作業件数は減少するものの、収集世帯の点在化による移動時間の増加に対応するため、退職者不補充の方針を見直し、退職者の補充や退職後の再雇用、世代交代に伴う技能継承、管理部門の強化等を考慮しながら業務量に見合った人員配置とし、職員数の適正化を図る。

平成17年度から浄化槽清掃業務における一人乗務作業を実施するなどして作業効率の向上や、職員数・車両数の適正化、平成23年からの給料表及び各種手当の改正により、経費を削減する。また、一時金や特殊勤務手当等を市に準拠するよう労働組合と交渉中であり、市に準拠する形で妥結して、経費を削減することを目指している。

一般財団法人への移行に関連して、清掃公社は新たな経営健全化計画を策定する予定である。また、一般財団法人への移行により、自由な事業展開が可能になったので、市場ニーズを見極めながら、新たな事業実施を検討する。

監事又は監査役への公認会計士又は税理士の就任については、一般財団法人移行に合わせて公認会計士又は監査法人による外部監査の導入を検討している。

人件費総額の削減効果が目標に届かなかった理由の一つとして、東日本大震災の被災地支援のために時間外勤務手当が増加したことがある。

項目	具体的取組(効果予測)	実績	
		状況	成果
職員数の適正化	退職者の補充や退職後の再雇用、世代交代に伴う技能継承、管理部門の強化等を考慮しながら業務量に見合った人員配置とし、職員数の適正化を図る。	その他	具体的取組のとおり職員の適正化に努めてきたが、業務量に見合った職員数とするため、経営計画を見直し、正・臨時職員数を平成24年度の65人から平成28年度に59人にする。
職員給与の適正化	浜松市の給料表に準拠し、給料表4.8%の引き下げ(人事院平成17年勧告分)を実施する。(給料表4.8%の引き下げを実施すると、平成23~25年度の削減効果は約1,484万円の見込み。)	完了	平成23年1月から浜松市の給料表に準拠し、給料表4.8%の引き下げを実施した。
職員給与の適正化	扶養・住居・通勤手当等を市に準拠した額に改正する。(各手当の削減を実施すると、平成22~25年度の削減効果は約5,046万円の見込みである)	実施中	各種手当のうち、扶養・住居・通勤手当は平成25年4月から市に完全準拠した。 ・特殊勤務手当のうち、作業手当と入槽手当は、現状維持とした。未収金・合併浄化槽切替促進手当は経過措置による引き下げ後に、平成27年4月から廃止に向けて継続協議する。休日勤務手当と深夜手当は廃止とした。

(2) 経営健全化の実績・効果(平成22~25年度)

実績・効果

- ・退職者の補充や退職後の再雇用、世代交代に伴う技能継承、管理部門の強化等を考慮しながら業務量に見合った人員配置とするため、対前年度比の職員数で平成22年度は職員1人、平成23年度は職員2人を増員し、平成24年度は0人である。
- ・当時の市の給料表に準拠し、平成23年1月から給料表4.8%の引き下げを実施し、平成22年度は削減効果がなかったが、平成23年度は2,086千円、平成24年度は15,211千円の削減効果があった。
- ・平成23年1月及び4月から扶養・住居・通勤手当等を市に準拠した額に改正し、平成22年度は140千円、平成23年度は4,917千円、平成24年度は11,919千円の削減効果があった。
- ・平成25年8月に労使協議が成立し、9月から給料表0.2%の引き下げや役職手当、特殊勤務手当、退職金、一時金等は、概ね市に準拠した額や率への引き下げ、廃止等を実施した。実施内容は別紙のとおり。

成果指標	H21年度実績	H22年度目標値	H23年度目標値	H24年度目標値	H25年度目標値	平成25年度進捗状況	
		H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績	H25年度実績		
財務指標	純資産の部合計 (単位:千円)	1,931,776	2,023,613	2,142,091	1,992,941	1,823,160	達成
			2,070,640	2,175,394	2,267,880	2,221,745	
財務指標	経常利益(単位:千円)	181,276	143,211	125,680	119,286	169,810	達成
			185,729	136,248	94,426	51,261	

財務指標 (つづき)	公益目的支出計画に伴う市への寄附 (単位: 千円)	-	-	-	200,000	200,000	達成
		-	-	-	200,000	200,000	
	職員数の適正化 (職員数の増減)	2	0	1	0	1	達成
			1	2	0	1	
	人件費総額の削減効果 (単位: 千円)	46,862	18,003	2,649	2,475	62,263	達成
			17,401	16,843	22,368	114,225	
職員給与改正の削減効果 (単位: 千円)	0	2,210	2,086	5,215	14,840	達成	
		0	2,086	15,211	43,618		
扶養・住居・通勤手当改正の削減効果 (単位: 千円)	0	12,421	19,378	21,966	50,455	概ね達成	
		140	4,917	11,919	43,795		
精勤手当廃止の削減効果 (単位: 千円)	3,360	3,192	3,024	2,772	18,648	達成	
		3,192	3,024	3,024	19,404		
活動指標	し尿収集件数 (件)	61,854	55,790	51,250	48,580	43,722	概ね達成
			56,441	51,313	47,171	43,037	
	し尿収集件数 (前年対比%)	89.3%	90.2%	90.8%	94.7%	90.0%	達成
			91.2%	90.9%	91.9%	91.2%	
浄化槽清掃基数 (基数)	21,949	21,350	19,870	20,150	19,344	達成	
		20,967	20,946	21,210	20,393		
浄化槽清掃基数 (前年対比%)	96.9%	97.3%	94.8%	96.2%	96.0%	達成	
		95.5%	99.9%	101.3%	96.1%		
(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等							
新たな課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・給料表0.2%の引き下げ（平成23年10月人事委員会勧告）や役職手当、特殊勤務手当、退職金、一時金等は、概ね市に準拠した額や率への引き下げ、廃止することについて労使協議が成立した。このうち、役職手当と未収金・合併浄化槽切替促進手当は経過措置による引き下げ後に、平成27年4月から廃止に向けて継続協議することになっている。 ・市は清掃公社と同種の事業者との間で災害時のし尿等の収集運搬等の協定を締結し、災害時には清掃公社は市に協力して、迅速に対応できる体制を整える。 ・し尿等の収集運搬料金を改定する場合には、物価や増税等の社会情勢を見極めながら、利用者が納得できる料金改定とすることや利用者に丁寧な説明をする。 ・未収金回収の徹底を図るため、口座振替制度の導入を進める。 						

別 表

	現在	改定後	実施時期	備考
給料表	現給料表	給料表▲0.2%削減 現給保障額に99.10%を乗じて得た額を支給 附表1は75号、附表2は46号まで、それ以降の 足伸ばしは廃止（それ以降の昇給はなし）	9月給与支 給時から適 用実施	給料表及び昇格時号給対 応表の通り
役職手当	主幹・技監 28,148円/月 G長等 24,984円/月	平成25年9月から平成26年3月までは、現行の 1/2を支給する。 平成26年度は、現行の支給方法による支給対 象額の1/4を支給する。 平成27年4月から廃止に向けて継続協議する。	9月給与支 給時から適 用実施	平成25年9月から平成26年 3月まで 主幹・技監 14,074円/月 G長等 12,492円/月
作業手当	1,350円/日	1,350円/日	—	
特殊勤務手当	入槽手当 1,000円/回	入槽手当 1,000円/回	—	
	未収金・合併浄化槽 切替促進手当 1,200円/日 休日勤務手当 1,000円/回 深夜手当 1,500円/回	未収金・合併浄化槽 切替促進手当 廃止 但し、経過措置として 平成25年9月から平成26年3月まで800円/日 平成26年4月から平成27年3月まで400円/日 平成27年4月から廃止に向けて継続協議する。 休日勤務手当 廃止 深夜手当 廃止	9月給与支 給時から適 用実施	休日勤務手当は廃止とす るが、休日勤務した場合 には作業手当を支給す る。
退職手当	現退職手当支給率	退職手当支給率の削減	直ちに	退職手当支給率の通り 平成25年度から経過措置 あり 平成27年度に完成
一時金	期末手当 業績評価率 役職加算 一律5% ただし退職5年前から10%	期末・勤勉手当に区分する。 業績評価率 廃止 但し今年については、経過措置として業績評 価率を夏1.07 年末1.13とする。 役職加算 一律5% 退職5年前 10% 勤勉手当の基礎額から扶養手当分を除く 支給率は市の率 (夏) 期末1.225月 勤勉0.65月 (年末) 期末1.375月 勤勉0.65月	平成25年夏 季一時金支 給時から	平成25年夏季一時金は、 平成25年8月30日を支給日 とする。
臨時の一時金	期末手当 業績評価率	期末・勤勉手当に区分する。 業績評価率 廃止 但し今年については、経過措置として業績評 価率を夏1.07 年末1.13とする。 (夏) 期末0.7月 勤勉0.3月 (年末) 期末0.8月 勤勉0.3月	平成25年夏 季一時金支 給時から	平成25年夏季一時金は、 平成25年8月30日を支給日 とする。
臨時の賃金	10,000円/日	来年度に向けて継続協議する。	平成26年度 から	
厚生会負担金	掛金1：事業主負担金2	掛金1：事業主負担金1	平成26年度 から	その他の課題について は、別途継続協議する。

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	公益財団法人 浜松地域イノベーション推進機構		市所管課	産業部 産業振興課		
資本金	1,805,700 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	543,000 千円 (30.1 %)		設立年月	昭和56年3月

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度		H23年度		H24年度		H25年度		②H26年度		②-①	
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち 市派遣 うち 市OB	計	うち 市派遣 うち 市OB	計	うち 市派遣 うち 市OB	計	うち 市派遣 うち 市OB	計	うち 市派遣 うち 市OB	計	うち 市派遣 うち 市OB
	役員数等の推移 (人)	常勤	1	(0) (1)	1	(0) (1)	1	(0) (1)	1	(0) (0)	2	(1) (0)	1
非常勤		17	(1) (0)	17	(1) (0)	17	(1) (0)	12	(0) (0)	12	(0) (0)	5	(1) (0)
評議員		18	(1) (0)	18	(1) (0)	16	(1) (0)	11	(1) (0)	9	(1) (0)	9	(0) (0)
職員数等の推移 (人)	正規	20	(5) (0)	17	(5) (0)	17	(5) (0)	17	(5) (0)	10	(3) (0)	10	(2) (0)
	嘱託職員	28	(0) (1)	33	(0) (1)	17	(0) (1)	29	(0) (0)	30	(0) (0)	2	(0) (1)
	パート・アルバイト	2	(0) (0)	1	(0) (0)	0	(0) (0)	2	(0) (0)	1	(0) (0)	1	(0) (0)
年度決算等		①H22決算		H23決算		H24決算		②H25決算				②-①	
市からの 支出金 (千円)	補助金	20,621		22,166		0		0				20,621	
	負担金	0		0		0		0				0	
	交付金	0		0		0		0				0	
	委託料	178,103		193,870		160,760		178,547				444	
	(うち随意契約)	(178,103)		(193,870)		(160,760)		(178,547)				(444)	
	指定管理料	0		0		0		0				0	
	(うち非公募)	(0)		(0)		(0)		(0)				(0)	
	諸支出金	0		0		0		0				0	
	その他	0		0		0		0				-	
	合計	198,724		216,036		160,760		178,547				20,177	
(うち随契・非公募)	(178,103)		(193,870)		(160,760)		(178,547)				(444)		
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部(合計)	2,729,168		2,664,296		2,541,110		2,411,827				317,341	
	負債の部(合計)	431,225		313,788		193,298		81,103				350,122	
	正味財産の部(合計)	2,297,943		2,350,508		2,347,812		2,330,724				32,781	
	経常収益計	1,063,965		1,027,905		483,249		497,912				566,053	
	経常費用計	1,060,527		1,026,956		486,496		515,591				544,936	
	当期経常増減額	3,438		949		3,247		17,679				21,117	
	当期一般正味財産増減額	46,206		53,256		3,247		17,658				63,864	

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画

経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・本地域の「ものづくり産業」の持続的な発展には、新産業の創出と既存産業の高度化が喫緊の課題であり、「はままつ産業イノベーション構想」を地域産学官の連携により強力に推進していかななくてはならない。 ・地域の中核的な産業支援機関として、本財団の組織、機能の充実が求められるが、自己財源が乏しく、国、県等の補助金や、市の委託事業に頼らざるを得ない。 ・財団の機能強化には、優れた人材の確保が重要である。とりわけ、事業ノウハウ等を蓄積し、企業のニーズに応じて有効なアドバイスや対応策を提案できる優秀なプロパー職員の確保、育成が大きな課題である。
------	--

経営健全化策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域企業のニーズに対応した効果的な事業を展開し、お客様である地域企業の信頼を得る。 ・ サポイン事業をはじめとした、国からの委託事業等の拡充に努める。 ・ 職員を公募で採用し、優秀な人材を確保する。 ・ 新規賛助会員の加入を促進する。 ・ 監事には公認会計士を登用し、適正な会計処理に努めていく。
--------	--

項目	具体的取組(効果予測)	実績	
		状況	成果
経費削減・抑制対策	事業費の見直しを実施し、経費の圧縮・削減を進める。	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・ H24年度の組織統合に合わせて、通信機器を統一し、IP電話に変更した。 ・ H25年度にコピー機を変更し、契約単価を引き下げた。 ・ H25年度、事務所内にセミナー室を確保し、講座や研究会を自前の会場で開催できるようにした。
経費削減・抑制対策	住居手当の賃貸上限を、平成23年度までに市職員なみに引き下げる。(1,300円×月数×人数が節減される。)	完了	・ 住居手当の賃貸上限を、平成24年4月に市職員と同額に引き下げた。
収入増加・確保対策	国の事業受託の推進を図る。(毎年新規で2件を確保する)	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・ H24年6月に国の採択を受けた「地域イノベーション戦略支援プログラム(文科省補助事業)」を積極的に推進している。 ・ H25年度は「サポイン事業」を新規に2件獲得した。
収入増加・確保対策	賛助会員の加入促進に努める。(会員数を25年度までに25企業とする。運営費100千円×5企業が増額確保される。)	実施中	・ HP等に掲載し、加入の増加に努めている。
収入増加・確保対策	半田山に所有するインキュベート施設の入居率を向上させる。(現在入居率88.8%。入居率を24年度までに100%とする。360千円×12ヶ月の使用料収入増加が図られる。)	遅れている	<ul style="list-style-type: none"> ・ H24年度に使用期間を満了した企業が5社退去して以降、入居率が低迷している。 ・ H25年度は、入居者を探しつつ、新たな活用方針の検討を進めている。
経営形態見直し策	県をはじめとする出捐団体や関係者と協議を進め、平成24年4月、公益財団法人へ移行する。	完了	・ 平成24年4月に、公益財団法人へ移行した。
経営体制強化対策	平成24年度から、理事11名・監事2名(平成23年度は理事16名・監事2名)に、評議員数を11名(平成23年度は18名)に削減する。	完了	・ 平成24年4月に、理事11名、監事2名、評議員11名となった。

(2) 経営健全化の実績・効果(平成22~25年度)

実績・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成24年4月には、「公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構」への移行と同時に、「浜松地域テクノポリス推進機構」と「はままつ産業創造センター」との一体化を実現。組織・事業の重複を解消し、経営の効率化を図るとともに、利用者からもわかりやすい組織体制へと改革を行った。 ・ 平成24年6月に国の採択を受けた文科省補助事業「地域イノベーション戦略支援プログラム」により、静岡浜松キャンパスの中に「イノベーション戦略推進本部」を置き、地域連携コーディネーターなど約20人の職員を配置し、積極的に事業を実施している。
-------	--

成果指標		H21年度実績	H22年度目標値 H22年度実績値	H23年度目標値 H23年度実績値	H24年度目標値 H24年度実績	H25年度目標値 H25年度実績	平成25年度 進捗状況
財務指標	賛助会員数 (単位：件)	20	20 18	22 18	24 18	25 16	未達成
	インキュベーション施設 設入居率 (単位：%)	55.5%	77.7% 88.8%	90.0% 77.7%	100.0% 22.2%	100.0% 11.1%	未達成
活動指標	はままつメッセ参加企 業数 (単位：件)	155	150 157	160 119	160 150	160 161	達成
	ビジネスコンテスト応 募件数 (単位：件)	121	125 141	145 58	70 63	70 (事業廃止)	—
	異業種交流会開催件数 (単位：件)	47	60 42	60 39	60 52	60 36	未達成
	成長分野研究会開催件 数 (単位：件)	6	60 67	70 44	70 45	70 30	未達成
	国プロジェクト採択件 数 (単位：件)	3	- 6	- 7	- 4	4 4	5 4
(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等							
新たな課題等	<p>・地域経済を取り巻く環境がますます厳しさを増す中で、地域産業の持続的発展には、産学官金がベクトルを合わせ、一丸となって産業振興に取り組む必要がある。そうした産学官の連携体制の中で、本財団には、地域の中核的・総合的な産業支援機関として、リーダーシップや調整機能を発揮していくことが求められており、組織体制や事業など、財団の一層の機能強化やその基盤となる人材、財源の確保が急務となっている。</p> <p>・平成27年度末をもって、国が8億4千万円（全体の46.5%）の基金の返還を求めており、その対応によっては、財団の財政的基盤が著しく縮小する。</p>						

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	公益財団法人 浜松観光コンベンションビューロー	市所管課	産業部 観光交流課		
資本金	480,000 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	100,000 千円 (20.8 %)	設立 年月	平成元年6月

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	②H26年度	②-①
役員数等の推移 (人)	区分	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB
		常勤	1 (0) (1)	1 (0) (1)	1 (1) (0)	1 (0) (1)	1 (0) (1)
	非常勤	25 (2) (0)	25 (2) (1)	10 (1) (0)	10 (1) (0)	10 (1) (0)	15 (1) (0)
	評議員	29 (1) (0)	29 (1) (0)	11 (1) (0)	11 (1) (0)	11 (1) (0)	18 (0) (0)
職員数等の推移 (人)	正規	9 (1) (0)	6 (1) (0)	7 (3) (0)	7 (3) (0)	7 (3) (0)	2 (2) (0)
	嘱託職員	0 (0) (0)	0 (0) (0)	2 (0) (0)	4 (0) (0)	3 (0) (0)	3 (0) (0)
	パート・アルバイト	2 (0) (0)	1 (0) (0)	1 (0) (0)	1 (0) (0)	1 (0) (0)	1 (0) (0)
年度決算等		①H22決算	H23決算	H24決算	②H25決算		②-①
市からの 支出金 (千円)	補助金	0	957	0	0		0
	負担金	23,500	50,323	32,500	33,300		9,800
	交付金	0	0	0	0		0
	委託料	62,392	55,742	64,471	59,865		2,527
	(うち随意契約)	(62,392)	(55,742)	(64,471)	(44,065)		(18,327)
	指定管理料	0	0	0	0		0
	(うち非公募)	(0)	(0)	(0)	(0)		(0)
	諸支出金	0	0	0	0		0
	その他	0	0	73	0		0
	合計	85,892	107,022	97,044	93,165		7,273
(うち随契・非公募)	(62,392)	(55,742)	(64,471)	(44,065)		(18,327)	
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部（合計）	557,750	544,448	542,072	540,272		17,478
	負債の部（合計）	42,267	32,456	24,843	26,672		15,595
	正味財産の部（合計）	515,483	511,992	517,229	513,600		1,883
	経常収益計	147,112	131,091	140,045	117,840		29,272
	経常費用計	151,199	134,565	134,985	120,704		30,495
	当期経常増減額	4,087	3,474	5,060	2,864		1,223
	当期一般正味財産増減額	4,275	2,614	5,060	3,806		469

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	<p>① 組織の強化、事業力の向上に向けて将来永続的に対応できる組織体制の整備</p> <p>② 事業推進を図るうえでの自主財源の確保</p> <p>③ 公益財団法人としての社会的信用を活かした法人としての目的の遂行</p> <p>④ 浜松まつり運営業務が1月から5月の期間は大変繁忙化し、コンベンション誘致、観光振興業務を進めるうえで職員に大きな負担となっている。</p>
経営健全化策	<p>① 観光交流課との業務分担を明確にし、効果的に業務を遂行できる組織として体制の整備を行う。</p> <p>② 事業の推進体制や業務運営の連携の強化を図るため、賛助会員を増加させるためのメリット策や商品販売など自主財源の確保なども検討していく。</p> <p>③ 公益財団法人として、今後、特定の事業者の利益にかたよらない公平・公正のサービスを提供できる当地域唯一の観光団体として活動していく。</p> <p>④ 浜松まつり運営業務は、アルバイト職員1名を採用しても、当財団の本来業務を進めるうえで大きな負担となっているので、将来的には、参加自治会による自主運営ができる体制を検討していきたい。</p>

	項目	具体的取組(効果予測)	実績	
			状況	成果
具体的取組	自主財源の確保	基本財産について、安全かつ高配当の運用を図る。(平成25年度に平均1.3%の運用を目指す。)	実施中	確実かつ安全な運用を第一としている。
	自主財源の確保	ホームページのバナー広告料やパンフレットへの広告掲載料などによる事業収入について前年比7%増加を図る。(平成25年度の事業収入を3,300千円と想定)	実施中	ホームページをリニューアルしたため現在有料広告バナーは募集していないが、今後募集を行っていく。 アフターコンベンション資料として作成した飲食案内マップの協賛金は、1,848千円。また、家康くんグッズの販売や浜名湖花博入場券の販売等自主財源の確保を行う。
	自主財源の確保	会費の見直しを含め、会員としての利点を積極的にPRして新規会員の勧誘を行う。会費収入について前年比1%増加を図る。(平成25年度の、会費収入を7,700千円と想定し、経営基盤の強化を図る。)	実施中	賛助会員同士の交流や、賛助会員がPRできる機会の増加などメリットのある運営を見直す。 (平成25年度会員数244団体、会費は7,130千円)
	経営形態の見直し	新公益法人への移行に伴い、経営責任明確となる理事、評議員数とする。	完了	平成24年4月より新公益法人に移行。 (理事・監事数26人→11人、評議員数29人→11人とした。)
	業務分担の明確化	平成22年度中に市(観光交流課)との業務分担について調整を行い明確化を行う。	完了	観光交流課は長期的な展望を見据え、他都市との連携など観光行政としての施策を展開している。 ビューローは賛助会員を有する民間事業者の代表として、事業者や地域の観光協会との連携により実際の事業を展開している。
	交流人口の増加	浜名湖観光圏整備事業により官民協働で観光地の魅力向上を図る。	実施中	平成24年度交流人口 17,212千人 (平成23年度:13,589千人)
	交流人口の統計整備	全国「共通基準」に則った観光統計調査が平成22年度から導入されたため、新基準による統計を導入している。(平成25年度には、観光交流人口が浜名湖圏域で16,000千人を想定)	完了	平成23年度から全国「共通基準」に沿った適正な交流人口の把握が可能となった。 他県との比較が可能となったことから、今後の政策立案に活かせるようになった。
	職員の旅行業務取扱管理者資格の取得	職員の資質向上のため、旅行業務取扱管理者資格を取得する。(浜名湖圏域内の資源を活用した着地型旅行商品を造成し、観光客の誘致につなげる。)	実施中	今は一人取得しているが、プロパー職員も、「国内旅行業務取扱管理者」を取得する。
	郵便料金の節減	郵便切手で配送していた観光パンフレットをゆうメールに変更することにより郵便料の節減を図る。またビューローのホームページから、直接、パンフレットデータのダウンロードを可能にする。 (郵便からゆうメールへの変更により500gまでのパンフレット配送費が390円から75円になるなど節減が図られる。年間約500件)	実施中	今後とも、パンフレットのダウンロードができる等、工夫していく。

(2) 経営健全化の実績・効果 (平成22~25年度)

実績・効果

・H25は、観光においては、現地発着の体験型小旅行サイト「浜名湖ちよい旅ガイド」の本格的始動、また浜名湖花博に併せたキャンペーンや首都圏、中京圏、関西圏を中心としたキャラバンを実施した。ホームページについては、訪問者数が777,833人と昨年の38%増であり、その半分はスマートフォンからのアクセスとなった。今後、お客様の知りたい情報や必要な情報が最短で検索できるシステムの構築により、さらにアクセス数は伸びると思われる。
 ・コンベンション誘致においても、積極的な営業活動により、110件のコンベンションの支援(昨年163件)を行った。コンベンションについては、国際会議の助成金制度の見直し、また、コンベンションの参加者、観客、入場者は合わせて272万人となり、スポーツイベントの件数は24件で昨対50%増となったことから、スポーツコンベンションも誘致策として検討していく。
 ・廃業、合併等で脱退する会員(H25:19件)が増すなか、会員としての利点をPRし新規会員の勧誘(H25:13件)に努め、244団体、6,820千円の会費を維持することができた。(H21…273団体・7,660千円 H22…262団体・7,510千円 H23…262団体・7,580千円 H24…250団体7,150千円 H25…244団体 7,130千円)

成果指標	H21年度実績	H22年度目標値	H23年度目標値	H24年度目標値	H25年度目標値	平成25年度進捗状況	
		H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績	H25年度実績		
財務指標	純資産の部合計(単位:千円)	519,741	512,800	512,800	512,800	512,800	達成
			515,484	511,992	517,229	514,681	
	経常利益(単位:千円)	3,777	0	0	0	0	概ね達成
			4,087	3,474	5,060	2,864	
会費収入(単位:千円)	7,600	8,200	8,300	7,600	7,700	概ね達成	
		7,510	7,580	7,610	7,130		
事業収入(単位:千円)	2,710	2,700	2,900	3,100	3,300	達成	
		2,513	1,080	1,082	60,828		
活動指標	コンベンション開催件数(件)	135	140	145	150	150	未達成
			119	139	163	110	
	コンベンション参加者数(人)	1,607,285	2,000,000	2,100,000	2,150,000	2,200,000	達成
			1,196,106	512,306	2,443,175	2,774,394	
	観光IC来場者数(人)	138,351	150,000	150,000	150,000	150,000	概ね達成
			141,642	133,764	121,389	132,254	
	賛助会員数(団体)	273	290	300	263	266	未達成
			262	262	250	244	
	浜名湖観光圏観光交流人口(千人)	17,615	17,700	18,100	18,700	19,300	-
			15,681	13,589	17,212	-	
エアパーク入場者数(人)	409,841	目標数は未公表。実績のみ公表許可をいただいたので掲載します。				-	
		313,934	340,907	336,696	-		
代表的な観光施設入場者数(人)	1,107,138	目標数は未公表。実績のみ公表許可をいただいたので掲載します。				-	
		1,010,673	1,036,014	1,128,900	-		
外国人宿泊数(人)	90,661	目標数は未公表。実績のみ公表許可をいただいたので掲載します。				-	
		130,814	69,825	118,279	-		

(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等

新たな課題等

・都市間競争が激しいなか、従来の万人を対象とした情報提供ではなく、ターゲットのニーズにあったプロモーションにより、注目度や関心度を高める仕掛け作りが必要である。
 ・コンベンション誘致を増大させるためには、キーパーソンへのセールス頻度の増加、担当職員の専門性の向上が求められる。
 ・地域内の観光情報の一元化や地域資源の情報発信を行なうためには、新たに人材の確保が必要となる。
 ・観光・コンベンション誘致の中核的な団体として、「強みの継承」について具体策を掲載した中期計画を策定する必要がある。

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	公益財団法人 浜松市勤労福祉協会	市所管課	産業部 産業総務課
資本金	110,000 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	50,000 千円 (45.5 %)
		設立年月	昭和63年3月

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	②H26年度	②-①
区分		計	計	計	計	計	計
		うち市派遣	うち市OB	うち市派遣	うち市OB	うち市派遣	うち市OB
役員数等の推移(人)	常勤	1 (0) (1)	1 (0) (1)	1 (0) (1)	1 (0) (1)	1 (0) (1)	0 (0) (0)
	非常勤	12 (0) (0)	12 (0) (0)	13 (0) (0)	13 (0) (0)	13 (0) (0)	1 (0) (0)
	評議員	11 (0) (1)	11 (0) (0)	12 (0) (0)	10 (0) (0)	10 (0) (0)	1 (0) (1)
職員数等の推移(人)	正規	6 (0) (0)	7 (0) (0)	6 (0) (0)	6 (0) (0)	6 (0) (0)	0 (0) (0)
	嘱託職員	2 (0) (0)	2 (0) (0)	1 (0) (0)	1 (0) (0)	1 (0) (0)	1 (0) (0)
	パート・アルバイト	8 (0) (0)	9 (0) (0)	11 (0) (0)	10 (0) (0)	10 (0) (0)	2 (0) (0)
年度決算等		①H22決算	H23決算	H24決算	②H25決算		②-①
市からの支出金(千円)	補助金	22,524	21,936	19,901	19,465		3,059
	負担金	0	0	0	0		0
	交付金	0	0	0	0		0
	委託料	0	5,255	0	0		0
	(うち随意契約)	(0)	(5,255)	(0)	(0)		(0)
	指定管理料	24,604	23,050	19,990	19,990		4,614
	(うち非公募)	(0)	(0)	(0)	(0)		(0)
	諸支出金	0	0	0	0		0
	その他	0	0	234	109		109
	合計	47,128	50,241	40,125	39,564		7,564
(うち随契・非公募)	(0)	(5,255)	(0)	(0)		(0)	
団体の財務諸表(千円)	資産の部(合計)	290,971	271,934	246,336	248,760		42,211
	負債の部(合計)	71,774	93,116	77,698	79,949		8,175
	正味財産の部(合計)	219,197	178,818	168,638	168,811		50,386
	経常収益計	360,987	445,154	397,370	409,714		48,727
	経常費用計	361,927	443,486	396,846	409,541		47,614
	当期経常増減額(事業活動収支)	940	1,668	524	173		1,113
	当期一般正味財産増減額	10,060	40,380	10,180	173		10,233

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	<p>① 指定管理者制度導入における対応 施設の設置目的を考えると収益性だけを追求した施設管理・事業展開は難しいことから、指定管理の受託に際しては経費削減が最重要課題となるため、施設の維持管理経費や職員の適正配置、魅力ある自主事業の展開に力を注いでいる。</p> <p>② 浜松市・湖西市勤労者共済事業 浜松市からの収入に頼らない経営の健全化を目指すとともに、勤労者のニーズに合わせた共済事業の内容の見直しを進めている。</p> <p>③ 公益法人改革への対応 公益財団の認定を受けるため、平成23年度に会計基準の見直し及び県と申請書類を調整、平成24年12月に申請し、平成25年4月に公益財団法人へ移行した。</p>

経営健全化策	<ul style="list-style-type: none"> ・経費の削減 ・経営の自立化 ・共済事業内容の見直し ・事業の効率化 ・収入の確保（収益事業の増） ・公益法人の認定をうけるため、経営責任が明確となる役員、評議員数に減員し、経営体制強化 ・監事への公認会計士又は税理士の就任 ・退職給与引当金の計上不足の改善 																		
	項目	具体的取組(効果予測)	実績																
具体的取組	経費削減	①給与を平均4.8%減額。【平成21年度から実施】 ②賞与を年間0.375月減額。【平成21年度から実施】（平成22年度から更に年間0.175月減額） ③各種手当の減額。【平成19年度から実施】	<table border="1"> <thead> <tr> <th>状況</th> <th>成果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実施中</td> <td>①-③人件費（給与・賞与・各種手当）について、21年度は、前年度と比較して4,689,000円を削減し、以降についても継続的に取り組んでいる。平成26年度から住居手当の一部（新築住宅に居住する職員へ支給する手当）を廃止した。</td> </tr> <tr> <td>実施中</td> <td>④平成18年度は、平成17年度に比べ約4,790,000円を削減し、継続的に取り組んでいる。</td> </tr> <tr> <td>実施中</td> <td>⑤平成18年度は、平成17年度に比べ約5,000,000円を削減し、継続的に取り組んでいる。</td> </tr> <tr> <td>実施中</td> <td>⑥平成19年度から平成21年度までは、3施設まとめた契約に見直し、経費を削減した。平成22年度以降は、管理施設が1施設となったが、清掃等の業務委託費の削減を図っている。</td> </tr> <tr> <td>完了</td> <td>⑦平成23年度は市補助金を、前年度比10%削減した。平成24年度に職員1名を削減し約5,000,000円を削減した。</td> </tr> <tr> <td>実施中</td> <td>①湖西浜名地区中小企業福利厚生センターとの合併と積極的・戦略的な会員拡大策により、目標である2025年会員数20,000人について、大幅な前倒の達成が可能となっている。</td> </tr> <tr> <td>完了</td> <td>②平成23年度に合併。</td> </tr> </tbody> </table>	状況	成果	実施中	①-③人件費（給与・賞与・各種手当）について、21年度は、前年度と比較して4,689,000円を削減し、以降についても継続的に取り組んでいる。平成26年度から住居手当の一部（新築住宅に居住する職員へ支給する手当）を廃止した。	実施中	④平成18年度は、平成17年度に比べ約4,790,000円を削減し、継続的に取り組んでいる。	実施中	⑤平成18年度は、平成17年度に比べ約5,000,000円を削減し、継続的に取り組んでいる。	実施中	⑥平成19年度から平成21年度までは、3施設まとめた契約に見直し、経費を削減した。平成22年度以降は、管理施設が1施設となったが、清掃等の業務委託費の削減を図っている。	完了	⑦平成23年度は市補助金を、前年度比10%削減した。平成24年度に職員1名を削減し約5,000,000円を削減した。	実施中	①湖西浜名地区中小企業福利厚生センターとの合併と積極的・戦略的な会員拡大策により、目標である2025年会員数20,000人について、大幅な前倒の達成が可能となっている。	完了	②平成23年度に合併。
	状況	成果																	
	実施中	①-③人件費（給与・賞与・各種手当）について、21年度は、前年度と比較して4,689,000円を削減し、以降についても継続的に取り組んでいる。平成26年度から住居手当の一部（新築住宅に居住する職員へ支給する手当）を廃止した。																	
	実施中	④平成18年度は、平成17年度に比べ約4,790,000円を削減し、継続的に取り組んでいる。																	
	実施中	⑤平成18年度は、平成17年度に比べ約5,000,000円を削減し、継続的に取り組んでいる。																	
	実施中	⑥平成19年度から平成21年度までは、3施設まとめた契約に見直し、経費を削減した。平成22年度以降は、管理施設が1施設となったが、清掃等の業務委託費の削減を図っている。																	
	完了	⑦平成23年度は市補助金を、前年度比10%削減した。平成24年度に職員1名を削減し約5,000,000円を削減した。																	
実施中	①湖西浜名地区中小企業福利厚生センターとの合併と積極的・戦略的な会員拡大策により、目標である2025年会員数20,000人について、大幅な前倒の達成が可能となっている。																		
完了	②平成23年度に合併。																		
経費削減	④事務局と共済会及び施設管理の各職員は業務応援を相互に行い、また兼務により人件費の削減を図る。【平成18年度から継続実施】	実施中	④平成18年度は、平成17年度に比べ約4,790,000円を削減し、継続的に取り組んでいる。																
経費削減	⑤市町村合併により共済事業の対象区域が約6倍に拡大したが、各地域の商工会の協力を得て、会員サービスの質を落とすことなく事業実施を行い、併せて人件費等の経費の削減を図る。【平成18年度から継続実施】	実施中	⑤平成18年度は、平成17年度に比べ約5,000,000円を削減し、継続的に取り組んでいる。																
経費削減	⑥施設管理において、清掃等の業務委託を3施設まとめた契約に切り替え委託費の削減を図る。【平成19年度から継続実施】	実施中	⑥平成19年度から平成21年度までは、3施設まとめた契約に見直し、経費を削減した。平成22年度以降は、管理施設が1施設となったが、清掃等の業務委託費の削減を図っている。																
経費削減	⑦湖西浜名地区中小企業福利厚生センターとの合併により、スケールメリットを活かした経費削減を図る。【平成22年度実施】	完了	⑦平成23年度は市補助金を、前年度比10%削減した。平成24年度に職員1名を削減し約5,000,000円を削減した。																
経営の自立化（共済会会員の拡大）	①会員拡大の数値目標を設定し、広報推進員（2人）を中心に職員一丸となり会員の拡大を推進。【共済会の会員数20,000人を目標の2025年を前倒しして早期達成を目指す】 ・各商工会、各金融機関、市公共機関にパンフレットの配布 ・広報はままつ、中日ショッ パーへの広告掲載	実施中	①湖西浜名地区中小企業福利厚生センターとの合併と積極的・戦略的な会員拡大策により、目標である2025年会員数20,000人について、大幅な前倒の達成が可能となっている。																
経営の自立化（共済会会員の拡大）	②近隣の湖西市共済会（会員数2,579名）との合併を推進する。【平成22年度に準備会、平成23年度に合併】	完了	②平成23年度に合併。																

具体的取組（つづき）

<p>経営の自立化（共済会会員の拡大）</p>	<p>③中小企業勤労者のみならず、すべての市内勤労者を対象とした制度の構築。 【平成21年度に検討】</p>	<p>実施中</p>	<p>③平成22年度から会員資格の条文を一部改正し、中小企業の枠を超えての入会を可能とした。（平成22年4月1日に従業員数960人の事業所が加入）また、平成25年4月1日公益法人への移行にあわせ、市内に居住し市外の中小企業に勤務する勤労者の個人加入資格を加えた。</p>
<p>共済事業内容の見直し</p>	<p>①慶弔給付金の見直し 近隣及び同規模共済会の給付金等について比較検討を行い、委員会・役員会に諮る。【平成21年度中に検討、平成22年度に実施予定】</p>	<p>実施中</p>	<p>①平成21年度の運営委員会、評議員会、理事会で審議した結果、当共済会の給付額は他都市と比較しても過大ではなく、慶弔給付金が共済会加入のメリットと捉えている事業所が大多数であり、慶弔給付金の見直しが多数の退会に繋がることも考えられるため、当面の間現行どおりとした。今後、他の事業内容の見直しと併せて総合的な見直しを図ることとし、平成26年度から慶弔給付金の支給額は現状のまま契約内容の見直しを図ることにより4,120,000円の削減を見込んでいる。</p>
<p>共済事業内容の見直し</p>	<p>②健康維持・自己啓発・子育て・介護事業の充実。【平成21年度から実施】</p>	<p>実施中</p>	<p>②各種情報の提供及び健康維持、自己啓発事業、介護教室の実施増などワーク・ライフ・バランスに関連した事業を充実させることにより、会員の加入促進を図っている。</p>
<p>共済事業内容の見直し</p>	<p>③余暇活動事業費の受益者負担率についての見直し。【平成18年度から実施】</p>	<p>実施中</p>	<p>③平成26年度は映画館パスポートチケットの販売価格を見直し、9,000,000円の増収を見込むなど、県内類似事業の負担率を参考として、受益者負担率を引き上げた。また、指名競争入札等により仕入れ値を下げ、負担率の引き上げによる参加費の割高感を感じさせないように努めた。今後も会費と事業参加費とのバランス調整を考慮する中で、事業内容の見直しと並行して受益者負担率の適正化を検討していく。</p>

具体的取組（つづき）

事業の効率化	① 近隣共済団体との合同事業。	実施中	平成25年度近隣（磐田・袋井・掛川）共済団体との合同事業 ①新幹線で行く東京TDR ②タキヤ漁（3回） ③年末北陸買物ツアー（2回） ④新入社員・若手社員ビジネスマナー研修 ⑤館山寺花火大会 ⑥静岡県合同ゴルフ大会 ⑦葛城北の丸屋食テット ⑧Jリークチケット 平成26年度以降も継続的に実施予定
事業の効率化	②浜松市労働者福祉協議会、ライフサポートセンター、浜松商工会議所等との共同による各種講演会・フェスタ・研修会を企画し、経費の削減や参加者の確保を図る。【平成20年度から継続実施】	実施中	平成25年度浜松市労働者福祉協議会との合同事業 ①わーくん浜松フェスタの開催（はままつ労働協まつりと同時開催） ②植木理恵講演会の共催 平成26年度以降も継続的に実施予定
事業の効率化	③全国・東海・静岡県での割引提携施設の共有化の実施。【平成19年度から継続実施】	実施中	③平成22年度に東海4県での割引提携施設の共有化として、ポケット版ガイドブック（81施設）を作成した。これにより割引指定店サービスの向上を図っている。
収入の確保	① 施設での自主事業の実施については、収支状況を常に把握し収支増になるように心がける。【平成18年度から継続実施】	実施中	平成25年度はUホールコンサート他9事業を実施し、299,760円の収益増となった。平成26年度以降も収益増を目指す。
収入の確保	② 浜松市勤労会館の施設利用料の確保のため、平日の会議室及びホールの利用促進・優先性の確保が重要となる。会議室利用については広報推進員による市内事業所への会議室利用の働きかけ、ホール利用については収益性の高い利用者への優先性の確保について対応する。	実施中	平成25年度は研修等により会議室、和室の利用が増加し、合計では指定管理の目標額25,500千円に対して1,466,410円の増額となった。平成26年度以降も引き続き施設利用料の確保を図っていく。
収入の確保	③共同購入による斡旋手数料の増及び広告収入の増を図る。【平成17年度から継続実施】	実施中	家庭用常備薬、お中元・お歳暮物品の斡旋及びチラシ等の広告を積極的に推進し、収入の継続的な確保に努めている。
公益法人	公益法人の認定目標である平成23年度末には経営責任が明確となる役員、評議員数とする。	完了	平成25年度の公益法人認定（平成25年3月19日認定）に併せ、国のモデル定款を参考として評議員数を2人削減した。
監事への公認会計士又は税理士の就任	公益財団の認定に合わせ、監事は公認会計士又は税理士に就任を依頼する。	完了	平成22年4月1日より税理士が監事に就任した。
退職給与引当金の計上不足の改善	今後5ヵ年（平成22～26年度）をかけ不足分を計画的に計上し、なおかつ剰余金が発生した場合には優先的に退職給与引当金に組み入れる。	実施中	平成22年度に不足分の一部である2,020,000円を計上し、平成23年度に電波会計繰越金8,234,000円を引当金計上した。平成24年度は不要となった減価償却引当預金3,841,526円を振替え、平成25年度は500,000円を積立て、不足分の改善に努めた。

（２）経営健全化の実績・効果（平成22～25年年度）								
実績・効果	<ul style="list-style-type: none"> ○ 共済会会員の拡大、事業内容の見直しと、市補助金の毎年10%削減 ・ 会員の拡大（平成22年度 1,108人増・平成23年度 2,997人増・平成24年度 1,004人増・平成25年度 1,007人増） ・ 会員資格の改正（平成22年・平成25年度） ・ 湖西浜名地区中小企業福利厚生センターとの合併（平成23年4月1日） ・ 業種を絞った積極的なPRによる会員増（平成22年～25年度） 							
成果指標		H21年度実績	H22年度目標値 H22年度実績値	H23年度目標値 H23年度実績値	H24年度目標値 H24年度実績	H25年度目標値 H25年度実績	平成25年度 進捗状況	
財務指標	負債・純資産の部合計 （単位：千円）	303,344	311,073 290,970	264,570 271,933	267,000 246,336	267,000 248,760	概ね達成	
	経常利益 （単位：千円）	0	0 940	0 1,668	0 524	0 173	達成	
	自己資本比率（安全性） （単位：％）	75.60%	75.50% 75.30%	74.50% 65.80%	66.00% 68.46%	66.00% 67.86%	概ね達成	
	勤労者共済事業	自立度（単位：％）	92.08%	91.86% 92.59%	91.48% 91.72%	92.00% 92.66%	93.00% 93.14%	概ね達成
		管理費率（単位：％）	10.69%	10.01% 10.14%	10.03% 10.55%	10.00% 10.44%	10.00% 10.12%	概ね達成
		会員負担率 （単位：％）	71.65%	72.47% 73.01%	73.50% 73.58%	74.00% 73.98%	74.00% 74.13%	概ね達成
活動指標	共済会員数（人）	12,040	13,000 13,148	16,000 16,145	16,800 17,149	17,800 18,156	達成	
	勤労会館利用 （利用者数）（人）	85,829	81,877 79,529	82,683 84,553	83,000 85,814	83,000 85,937	達成	
	勤労会館利用 （ホール利用率） （％）	66.88%	67.10%	58.58%	63.00% 64.88%	65.00% 55.20%	未達成	
	勤労会館利用 （会議室利用率） （％）	72.14%	64.86%	71.72%	68.00% 74.75%	70.00% 71.15%	達成	
（３）社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等								
新たな課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公益財団移行に伴う公益目的事業への対応 ・ 区域拡大に伴う事業展開のあり方 							

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	公益財団法人 浜松市花みどり振興財団		市所管課	都市整備部 緑政課	
資本金	55,000 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	55,000 千円 (100.0 %)	設立 年月	昭和44年10月

2. 実績の推移

役員職員※各年度4月1日現在		①H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	②H26年度	②-①	
役員数等の推移 (人)	区分	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB	計 うち 市派遣 うち 市OB	
		常勤	2 (2) (0)	2 (1) (1)	2 (0) (2)	1 (0) (1)	0 (0) (0)	2 (2) (0)
	非常勤	14 (0) (1)	14 (0) (1)	14 (0) (1)	10 (0) (0)	12 (0) (0)	2 (0) (1)	
	評議員	13 (0) (2)	13 (1) (2)	13 (1) (2)	10 (2) (0)	10 (2) (0)	3 (2) (2)	
職員数等の推移 (人)	正規	40 (1) (0)	37 (1) (0)	36 (1) (0)	18 (0) (0)	18 (0) (1)	22 (1) (1)	
	嘱託職員	2 (0) (0)	2 (0) (0)	2 (0) (0)	7 (0) (0)	8 (0) (0)	6 (0) (0)	
	パート・アルバイト	0 (0) (0)	0 (0) (0)	0 (0) (0)	0 (0) (0)	0 (0) (0)	0 (0) (0)	
年度決算等		①H22決算	H23決算	H24決算	②H25決算		②-①	
市からの 支出金 (千円)	補助金	0	0	0	0		0	
	負担金	955,496	588,705	1,350,334	0		955,496	
	交付金	0	0	0	0		0	
	委託料 (うち随意契約)	75,275 (66,665)	66,027 (66,027)	64,787 (64,787)	52,292 (52,292)		22,983 (14,373)	
	指定管理料 (うち非公募)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	141,000 (141,000)		141,000 (141,000)	
	諸支出金	0	0	0	0		0	
	その他	0	0	261	976		976	
	合計 (うち随契・非公募)	1,030,771 (66,665)	654,732 (66,027)	1,415,382 (64,787)	194,268 (193,292)		836,503 (126,627)	
	団体の 財務諸表 (千円)	資産の部（合計）	5,163,980	4,807,675	736,421	417,670		4,746,310
		負債の部（合計）	1,368,719	1,049,476	610,495	247,465		1,121,254
正味財産の部（合計）		3,795,261	3,758,199	125,926	170,205		3,625,056	
経常収益計		1,497,351	1,094,704	1,835,426	554,544		942,807	
経常費用計		1,208,999	1,130,394	1,118,183	523,968		685,031	
当期経常増減額		288,352	35,690	717,243	30,576		257,776	
当期一般正味財産増減額		255,112	36,184	3,617,240	44,278		210,834	

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運転資金の不足等財団の脆弱な財政基盤を強固にするための収益事業対策 ・ 入園料収入に偏った収益構造の改善 ・ 類似施設の増加や無料施設である浜名湖ガーデンパークとの競合による入園者動向への影響 ・ 花博10周年記念事業実施にあたり、相乗効果を発揮するための関係機関との諸問題の調整
経営健全化策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公募により新たな理事長を迎え、財団運営に民間経営のノウハウを導入する。 ・ 民間経営の手法による経費削減と収入増加策により自主財源を確保し、経営の安定化を図る。 ・ 運営業務を共有化し、最小限の人員配置により園全体の業務を展開することにより効率化を図る。 ・ 動物園と一体的な管理運営による経費の削減。

	項目	具体的取組(効果予測)	実績	
			状況	成果
具体的取組	経費削減・抑制対策	退職職員の労力活用による業務の嘱託化の推進（人材派遣の活用）	実施中	・退職職員の再雇用による人材確保と平成25年度に職員給料の大幅な削減（全体で13%）を実施。26年度も継続実施の予定。
	経費削減・抑制対策	事業全般についての総点検による5%の経費削減の推進	実施中	一層の経費節減のため、全ての事業についてゼロベースで見直しを実施している。
	経費削減・抑制対策	花卉・果樹類園芸費用の削減 大型イベント費等宣伝経費の削減 アルバイト賃金派遣経費の削減 など	実施中	嘱託職員の採用により、園芸、清掃業務を直営化し、快適な施設づくりのための業務の質の向上と経費の削減を図った。
	収入増加・確保対策	桜まつり&チューリップの拡充（フラワー）	実施中	26年度より更に球数を増やし、50万球のチューリップ庭園を実現。今後の目玉づくりとともに「世界一美しい桜とチューリップの庭園」としての第一歩を踏み出した。
	収入増加・確保対策	藤棚の整備充実（フラワー）	完了	落ち込みの激しかったGW期間の入園者増につながっている。
	収入増加・確保対策	管理事務所の大規模改修と事務所移転	完了	国庫補助による整備を実施（資産の管理については市が実施）
	収入増加・確保対策	トイレの改修	完了	国庫補助による大規模な整備を実施。（改築2箇所、改修8箇所）（資産の管理については市が実施）
	収入増加・確保対策	噴水池周り・高台エリアでの花壇改修（フラワー）	完了	魅力向上業務として、花博10周年記念植栽も含め、広範囲にわたる花壇整備を実施
	収入増加・確保対策	老木化の進む桜の更新の実施（フラワー）	実施中	魅力向上業務として、花博10周年記念植栽も含めた広範囲にわたる桜の整備を計画中
	収入増加・確保対策	園内移動車両の改善（フラワー）	完了	多くの入場者が見込まれる桜やゴールデンウィーク期間中は、レンタルにより車両を増し、入場者サービスの向上及びユニバーサルデザインの推進を図るとともに、新たに1台移動車両を導入し、園内移動手段の改善充実を行った。
	収入増加・確保対策	ウォーターバルーンの実施（フラワー）	完了	GW～夏休みまでの間1,032千円の売上となり、収益の増に貢献した。平成24年度で完了。

具体的取組（つづき）	収入増加・確保対策	近隣児童生徒等研修生の職場体験受入及び学校出張講座等「花育」教育振興事業の推進	実施中	地元庄内中学校への出張園芸講座や芝小僧栽培教室等、学習指導要領に沿った生物愛護学習による「花育」の振興に努めている。
	収入増加・確保対策	浜松PCがーべら部会と協働によるオリジナル品種の生産育成	実施中	がーべら生産者の管理負担軽減とともに、入園者の声を活用した消費者の嗜好にあった有望株を選抜した。
	経営体制強化策	無料メール会員制度の確立（フラワー）	実施中	無料メール会員の増員を図るとともに、ホームページをリニューアルし、開花状況などの最新情報が閲覧できるようにした。
	経営体制強化策	休憩場所の確保とその機能の充実（フラワー）	完了	魅力向上業務として、花博10周年記念事業も見据えた休憩施設整備を実施した。
	経営体制強化策	「食」機能の向上・充実（フラワー）	完了	・温室カフェ運営業者を変更。レストラン新メニュー提供による便益機能の向上を図った。 ・レストランの直営化による商品構成の見直しを実施した。

（2）経営健全化の実績・効果（平成22～25年度）

実績・効果	<p>各種プランの策定・実施により、事務の効率化と経費縮減への取組が強化されるとともに、フルーツパーク事業の公社事業からの分離や、運営の効率化を推進してきた。</p> <p>また「農林水産まつり」や「藤棚設置（継続事業）」「チューリップの魅力的な植栽」等の新たな試みを積極的に実施することで、園の存在価値を高めることにも多大な効果をもたらすことができた。</p> <p>入園料変動料金制の導入（入園料無料化含む）や花々の充実により、厳しい暑さに見舞われた夏季期間も大幅な増客を達成することができた。これにより帰省客、親子連れ等新たな客層の掘り起こしに寄与するとともに、更なるリピーター確保に向けた取り組みを推進することができた。</p> <p>新聞系広報紙及び商工会議所120周年による植樹寄附をはじめ、地元企業・団体協賛により、車イス、電動移動車両、ベビーカーなどの寄附を受け、利用者の利便性向上を図るなど、公園福祉機能の向上や地域相互連携の事業を実施した。</p>
-------	--

成果指標		H21年度実績	H22年度目標値 H22年度実績値	H23年度目標値 H23年度実績値	H24年度目標値 H24年度実績値	H25年度目標値 H25年度実績値	平成25年度 進捗状況
財務指標	売店売上 （単位：千円）	162,323	197,834 136,852	194,548 133,258	145,887 129,121	78,745 85,259	達成
	職員1人当たり事業収益 ※事業収益/職員数（市 派遣職員を除く） （単位：千円）	12,999	15,642 11,960	16,650 12,212	14,103 11,945	15,929 18,415	達成
活動指標	入園者満足度 （単位：点/5点満点）	4.5	4.6 4.5	4.6 4.5	4.6 4.5	4.6 4.5	概ね達成
	入園者数（単位：人） （施設別）フラワー ※H24までは有料のみ。H25 は有料・無料の合計。	231,145	335,000 255,411	325,000 220,194	280,000 253,249	300,000 393,517	達成

（3）社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等

新たな課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・当財団は平成25年4月より公益財団法人に移行した。 ・公共性が高い都市公園を管理運営しているため、収益事業である売店レストラン運営等との収益バランスにも注意深く配慮しながらの園の適正な運営を要する。 ・お買い物券交付等による売店レストラン等での売上向上や園の魅力アップによる入園者の大幅な増加に伴い、長年の入場者数の減少に伴い縮小してきた人員やサービスの強化充実をはじめ、今後の花博も見据え増客時のマンパワーの十分な確保と適切な労務管理。 ・花博実行委員会とのリアルタイムな情報共有、市のバックアップ確保と業務応援による効率的な事業運営。
--------	---

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	一般財団法人 浜松まちづくり公社	市所管課	都市整備部 都市計画課
資本金	437,800 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	110,000 千円 (25.1 %)
			設立年月
			昭和37年4月

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度		H23年度		H24年度		H25年度		②H26年度		②-①	
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB	計	うち 市派遣	うち 市OB
		常勤	2	(0)	(1)	2	(0)	(1)	1	(1)	(0)	1	(0)
	非常勤	8	(0)	(1)	8	(0)	(0)	7	(0)	(0)	8	(0)	(0)
	評議員	8	(0)	(2)	8	(0)	(1)	8	(0)	(1)	6	(0)	(1)
職員数等の推移 (人)	正規	28	(0)	(0)	28	(0)	(0)	19	(0)	(0)	19	(0)	(0)
	嘱託職員	22	(0)	(3)	22	(0)	(3)	5	(0)	(0)	2	(0)	(0)
	パート・アルバイト	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
年度決算等		①H22決算		H23決算		H24決算		②H25決算				②-①	
市からの 支出金 (千円)	補助金	463,736			424,881			999,994			799,991		
	負担金	727			390			0			0		
	交付金	0			0			0			0		
	委託料	173,227			169,129			147,053			144,502		
	(うち随意契約)	(156,343)			(157,705)			(142,275)			(143,084)		
	指定管理料	117,327			105,500			56,219			50,476		
	(うち非公募)	(0)			(0)			(0)			(0)		
	諸支出金	0			0			0			0		
	その他	5,727			5,310			2,550			2,397		
	合計	760,744			705,210			1,205,816			997,366		
(うち随契・非公募)	(156,343)			(157,705)			(142,275)			(143,084)			
団体の 財務諸表 (千円)	資産の部(合計)	3,934,405			3,533,410			2,482,011			1,645,570		
	負債の部(合計)	2,489,953			2,170,739			1,128,647			274,878		
	正味財産の部(合計)	1,444,452			1,362,671			1,353,364			1,370,692		
	経常収益計	745,689			695,949			557,923			519,687		
	経常費用計	768,595			676,611			510,794			497,606		
	当期経常増減額	22,906			19,337			47,129			22,081		
	当期一般正味財産増減額	11,737			81,782			9,307			17,329		

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> 平成25年4月からの一般財団法人化を目指す。 公社は浜松市の行政関与を解消し、外郭団体からの離脱を目指していく。 現在施工中の組合施行区画整理事業は事業完了が近く、継続的な事業収入の確保が懸念される。
経営健全化策	<ul style="list-style-type: none"> 一般財団法人化のための認可申請をしていく。 組合施行区画整理事業の新たな地区の掘り起こしを行う。 指定管理者への応募で今まで蓄積したノウハウを活かせる施設には、応募を検討していく。 市が損失補償を行っている公社借入金の早期返済について検討する。 市との随意契約による契約について、随意契約以外の方法を検討する。 市の出捐比率を25パーセント未満にする。

	項目	具体的取組(効果予測)	実績	
			状況	成果
具体的取組	法人の存続策を検討	一般財団法人へ移行するために、静岡県との協議を進める。(平成25年4月に移行)	完了	平成25年4月より一般財団法人に移行完了。
		組合施行区画整理事業の新規事業箇所を掘り起こしていく。	実施中	新規事業を早期に立ち上げるための活動支援を行った。今後も事業化に向けて継続的に支援していく。
		指定管理者(新規、更新)への応募を検討する。	実施中	平成24年度から北部市営住宅管理の指定管理者となった。今後も新規への応募を検討するとともに、指定管理者としての責任を果たしていく。
	市が損失補償を行っている公社借入金の早期返済について検討	市が損失補償を行っている公社借入金の早期返済(平成24年3月末償還残高1,790,646千円)	完了	平成25年度に平成26年度償還予定額の財源を確保し、公社借入金は完済した。
		市は財源確保のための調整を図る。	完了	
	経費削減	人件費等の経常経費の削減や見直しを検討。	完了	平成23年度末に希望退職者の募集や契約職員の雇い止めを実施したことにより、約1億円の人件費の削減を行った。また更なる削減のため、市職員に準拠した退職手当の見直しや給与表の改定を進めた。
	市との随意契約による契約について、随意契約以外の方法を検討する。	浜松駅前広場管理事業について新たな管理方法の検討 (H23契約額 157,705千円)	実施中	公社が施設所有者でもあり現状では施設管理における公社の優位性はあるため、市との随意契約で管理を行っているが、外郭団体離脱のために随意契約以外の新たな施設管理の方法を検討していく。
	市からの出捐金の出資比率を25パーセント未満にする。	市からの出捐金110,000千円の全部又は一部の返還	実施中	出捐金の返還額、返還方法、時期等について関係機関と協議を進め平成26年度中に明確にする。

(2) 経営健全化の実績・効果（平成22～25年度）

実績・効果

- ・平成25年4月、一般財団法人となった。
- ・平成23年度末に希望退職者の募集や契約職員の雇い止め等を実施し、約1億円の人件費削減を図り経営健全化を行った。
- ・事業収入確保のために、市営駐車場の指定管理事業の継続や新たな施設管理事業として平成24年度から北部市営住宅指定管理者となった。
- ・平成24、25年度末に公社借入金を繰り上げ償還し、債務の圧縮を図った。
- ・公益目的事業により、市民主体のまちづくり活動支援や都市整備に関する調査研究、普及啓発を行っている。
- ・平成25年度には、市職員に準拠した退職手当の率の下方修正、給料表の見直しを図り、更なる人件費の削減を進めた。

成果指標	H21年度実績	H22年度目標値	H23年度目標値	H24年度目標値	H25年度目標値	平成25年度進捗状況	
		H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績	H25年度実績		
総資本経常利益率(%)	1.0%	0.9%	1.1%	0.2%	0.2%	達成	
		0.6%	0.5%	1.9%	1.3%		
売上高経常利益率(%)	10.9%	4.9%	5.6%	7.1%	1.1%	達成	
		3.2%	2.8%	8.6%	4.3%		
自己資本比率(%)	26.6%	36.4%	40.0%	44.0%	51.5%	達成	
		36.7%	38.6%	54.5%	83.3%		
流動比率(%)	31.7%	42.4%	39.8%	43.6%	63.4%	達成	
		38.2%	48.6%	63.7%	585.8%		
売上高(千円)	343,498	771,781	692,888	526,349	531,600	概ね達成	
		713,118	680,110	546,721	516,826		
売上高成長率(%)	▲5.2%	128.0%	2.8%	24.0%	3.0%	概ね達成	
		107.6%	4.6%	19.6%	5.5%		
経常利益成長率(%)	33.3%	42.0%	69.7%	3.0%	7.4%	未達成	
		161.3%	184.4%	143.7%	53.1%		
総人件費(千円)	180,297	318,000	306,830	193,820	173,900	概ね達成	
		311,039	267,974	170,264	174,908		
活動指標	経常収益(千円)	384,452	800,000	750,000	559,109	531,400	概ね達成
			745,689	695,949	557,923	519,687	

(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等

新たな課題等

- ・希望退職者の募集や契約職員の雇い止め等を行った結果、経営改善の成果が出てきているが、公共事業の減少から建設発生土受入事業や組合施行区画整理事業の終息等により売上が減少しているため、新たな事業収入の確保が早急な課題である。
- ・公益目的事業での公社の役割を明確にし、市と連携して事業を推進する必要がある。
- ・外郭団体離脱を見据えた法人経営を検証し、今後の課題や問題点の解消を図る必要がある。

【平成22～25年度】浜松市外郭団体改革プラン（実績）

1. 団体基本情報（平成25年4月1日現在）

団体名	株式会社 なゆた浜北	市所管課	産業部 産業振興課
資本金	250,000 千円	市出資・出捐額 (市出資・出捐率)	195,000 千円 (78.0 %)
		設立年月	平成11年11月

2. 実績の推移

役職員※各年度4月1日現在		①H22年度			H23年度			H24年度			H25年度			②H26年度			②-①		
役員数等の推移 (人)	区分	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB	計	うち市派遣	うち市OB
	役員数等の推移 (人)	常勤	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	0	(0)
非常勤		5	(1)	(0)	5	(1)	(0)	5	(1)	(0)	5	(1)	(0)	5	(1)	(0)	0	(0)	(0)
評議員		0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
職員数等の推移 (人)	正規	2	(0)	(0)	2	(0)	(0)	2	(0)	(0)	2	(0)	(0)	2	(0)	(0)	0	(0)	(0)
	嘱託職員	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)	1	(0)	(0)
	パート・アルバイト	11	(0)	(0)	10	(0)	(0)	10	(0)	(0)	9	(0)	(0)	9	(0)	(0)	2	(0)	(0)
年度決算等		①H22決算			H23決算			H24決算			②H25決算						②-①		
市からの支出金 (千円)	補助金		0		0		0		0		0		0					0	
	負担金		0		0		0		0		0		0					0	
	交付金		0		0		0		0		0		0					0	
	委託料		11,618		12,409		12,330		0		0		0					11,618	
	(うち随意契約)		(11,618)		(12,409)		(12,330)		(0)		(0)		(0)					(11,618)	
	指定管理料		88,850		88,850		88,850		88,850		88,850		88,850					0	
	(うち非公募)		(0)		(0)		(0)		(0)		(0)		(0)					(0)	
	諸支出金		0		0		0		0		0		0					0	
	その他		0		0		350		442		442		-					442	
	合計		100,468		101,259		101,530		89,292		89,292		-					11,176	
(うち随契・非公募)		(11,618)		(12,409)		(12,330)		(0)		(0)		(0)					(11,618)		
団体の財務諸表 (千円)	資産の部(合計)		513,348		507,874		474,106		481,458		481,458		481,458					31,890	
	負債の部(合計)		228,717		216,099		174,886		174,448		174,448		174,448					54,269	
	純資産の部(合計)		284,631		291,775		299,220		307,010		307,010		307,010					22,379	
	営業収益等		242,056		244,371		244,715		244,782		244,782		244,782					2,726	
	営業損益等		231,223		231,774		232,432		231,708		231,708		231,708					485	
	経常利益		10,833		12,596		12,283		13,074		13,074		13,074					2,241	
	当期純利益		6,310		7,144		7,445		7,790		7,790		7,790					1,480	

3. 経営健全化の取組

(1) 経営健全化の計画	
経営課題	浜松市が保有する株式を早期に売却するには、長期借入都市開発資金を早期に一括返済することが必要となるため、内部留保の確保に努め、財務体質の強化を図る必要がある。
経営健全化策	<ol style="list-style-type: none"> 1 経営の改善、不動産賃貸事業における稼働率向上及び指定管理事業における貸施設稼働率向上を図ることにより、安定的な収益を確保し、平成28年度における都市開発資金の一括返済と市保有株式の売却を目指す。 2 会社の経営状況等の情報公開を進める。 3 今後の監査については、引き続き税理士に依頼し、適正な財務諸表を作成する。

	項目	具体的取組(効果予測)	実績	
			状況	成果
具体的取組	経営効率化に向けた収入増加策	① 店舗年間稼働率の向上 現在、空区画となっている1区画について、積極的な営業活動を行うことにより、入居率100%、年間稼働率97%を目指す。	実施中	稼働率97%以上は確保されており、順調に推移している。
	経営効率化に向けた収入増加策	② 指定管理における貸施設稼働率の向上 積極的な営業活動及び市に対し貸施設の改修等の要望を行い、貸施設の稼働率の向上を図る。	その他	ホール、大会議室を利用した参加人数の多いイベントは、駐車場不足が生じ、他施設に逸走している点があることから、臨時駐車場の確保などに努めている。
	経営効率化に向けた経費削減策	① 施設管理運営に伴う電気料削減 ・省エネ型の照明器具の導入等	実施中	デマンド契約電力の変更や省エネ対応の蛍光灯を使用することにより、概ね順調に電気料の削減が出来ている。
	経営効率化に向けた経費削減策	② 管理委託費の検証及び委託先の検討による委託費削減	実施中	委託業務の見直しと自社での振替を実行することで概ね順調に削減出来ている。
	情報公開の推進	ホームページを介した情報公開 会社のホームページへの定款、設立目的、事業概要、役員名簿、決算書・事業報告書等の掲載を平成22年度までに実施する。	完了	平成22年度からHPに会社概要ページを設置し、設立目的、事業概要、役員名簿、定款(一部)を掲載した。 また、決算書、事業報告書等については、浜松市HPの掲載ページにリンクしている。

(2) 経営健全化の実績・効果 (平成22~25年度)

実績・効果	【店舗年間稼働率】 H22 : 91.70%、H23 : 99.30%、H24 : 97.80%、H25 : 98.2%
	【施設利用収入と利用人員】 H22 : 14,737千円、112,212人、H23 : 15,150千円、111,598人、H24 : 14,541千円、114,821人、H25 : 16,470千円、113,496人
【デマンド契約電力の変更】 H22 : 730kw/h、H23、H24、H25 : 650kw/h	
【管理委託費(括弧内はシルバー人材センター委託分)】 H22 : 74,883千円(1,513千円)、H23 : 74,518千円(1,497千円)、H24 : 73,990千円(1,414千円)、H25 : 69,834千円(1,822千円)	
○結果として、平成28年度の都市開発資金の一括返済及び市保有株式の売却に向けた財務体質の強化が図られている。	
【利益剰余金】 H22 : 6,310千円の増、H23 : 7,144千円の増、H24 : 7,445千円の増、H25 : 7,790千円の増	

成果指標	H21年度実績	H22年度目標値	H23年度目標値	H24年度目標値	H25年度目標値	平成25年度進捗状況	
		H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績値	H25年度実績値		
財務指標	経常利益 (単位：千円)	12,820	8,005	10,911	9,495	10,222	達成
			10,833	12,596	12,283	13,074	
	利益剰余金 (単位：千円)	28,321	30,979	40,964	46,000	52,700	達成
指活標動	店舗年間稼働率 (単位：%)	91.7%	95.0%	96.0%	97.0%	97.5%	達成
			91.7%	99.3%	97.8%	98.2%	

(3) 社会状況の変化や経営健全化取組の効果等を踏まえての新たな課題等

課題等	今後、経営の安定化、財務体質の強化を図る上では、安定的なテナント確保と更なるコスト削減を実施することが必要不可欠である。 特に経済情勢が不安定な中で、店舗の入居率とそれに伴う年間稼働率の維持・向上を図るには、優良テナントの誘致や、誘客を促すための魅力ある施設づくりを行っていくことが重要であると考えます。
-----	---