

# 指定管理者モニタリングマニュアル

平成27年4月  
芦屋市

## 目 次

1	モニタリングの考え方や要点	1
(1)	モニタリングの目的	1
(2)	モニタリングの基本的な考え方	1
ア	モニタリングに関する役割分担	1
イ	定期的・継続的なモニタリングの実施	1
ウ	モニタリングの枠組みの明確化	1
エ	適正サービスの継続的、安定的提供の確保	1
(3)	モニタリングと法令との関係	2
ア	関係法令	2
2	モニタリングの運用	3
(1)	モニタリングの運用	3
(2)	モニタリング概要図	3
3	モニタリングの実施方法	4
(1)	指定管理者が行う事項	4
ア	毎会計年度開始前に実施する内容	4
イ	毎月実施する内容	4
ウ	毎会計年度終了後に実施する内容	4
エ	指定管理者の事業年度終了後に実施する内容	5
オ	随時に実施する内容	5
カ	緊急事態の発生時に実施する内容	5
(2)	市が行う事項	6
ア	毎会計年度開始前に実施する内容	6
イ	毎月実施する内容	6
ウ	四半期ごとに実施する内容	6
エ	毎会計年度終了後に実施する内容	7
オ	指定管理者の事業年度終了後に実施する内容	7
カ	随時に実施する内容	7
キ	緊急事態の発生時に実施する内容	7
ク	管理運営業務の内容が不十分な場合に実施する内容	8
(3)	指定管理者と市が協働して行う事項	9
・	連絡調整会議の適切な運営	9
4	モニタリング項目と必要な知識	10
(1)	モニタリング項目	10
ア	業務の履行状況の確認	10
イ	サービスの質に関する評価	10
ウ	サービス提供の継続性・安定性に関する評価	11
(2)	モニタリング項目に関する知識	12
ア	財務書類による経営分析に関する知識	12
イ	維持管理・運営に係るリスクに関する知識	13

## 1. モニタリングの考え方や要点

### (1) モニタリングの目的

モニタリングとは、かかる指定管理者による公共サービスの履行に関し、条例、規則及び協定等に従い、適切かつ確実なサービスの提供が確保されているかを確認する手段です。

また、安定的、継続的にサービスを提供することが可能であるか監視（測定・評価）し、確認内容等の公表を行うとともに、必要に応じ改善に向けた指導・助言を行い、管理運営の継続が適当でない等と認めるときは指定の取消し等を行う一連の仕組みのことであります。

こうしたモニタリングが適切に実施されない場合、重大な事故や事件の発生、指定管理者が実施する事業やその組織自体の破綻等のリスクの予兆を見過ごすこととなり、そのようなリスクが顕在化すると、施設の管理運営を継続できなくなるという事態が発生する可能性があります。

また、そうした事態に至らなくても、コスト削減を重視するあまりに公共サービスの水準が低下したり、管理運営が適切でないために結果としてコストが高くなったりする可能性もあります。

一方で、指定管理者や市がモニタリングのために必要以上に時間やコストをかけることは、指定管理者制度の目的と照らして適当とはいえません。

### (2) モニタリングの基本的な考え方

モニタリングに関しては、公共サービスの水準の確保や安全性、継続性を担保する観点から行いますが、次の考え方を基本として、指定管理者に対する関与を必要最小限のものにすることに配慮しつつ進めます。

#### ア モニタリングに関する役割分担

指定管理者は業務の履行報告を行うとともに、自己評価を通じて主体的に業務の改善に取り組みます。一方、市は、現場感覚と客観性とを持ちつつ、公共サービスの水準を維持するための履行確認・改善指示・監視を行います。このほか、利用者等の第三者が、施設運営に対する評価や苦情・要望を伝えるといった役割も重要といえます。

#### イ 定期的・継続的なモニタリングの実施

モニタリングを基にした管理運営改善のフィードバックを繰り返すことで、継続的に「公の施設」のサービス水準を高めるサイクルを作ることが重要です。したがって、モニタリングは定期的・継続的に行い、結果報告を求めます。

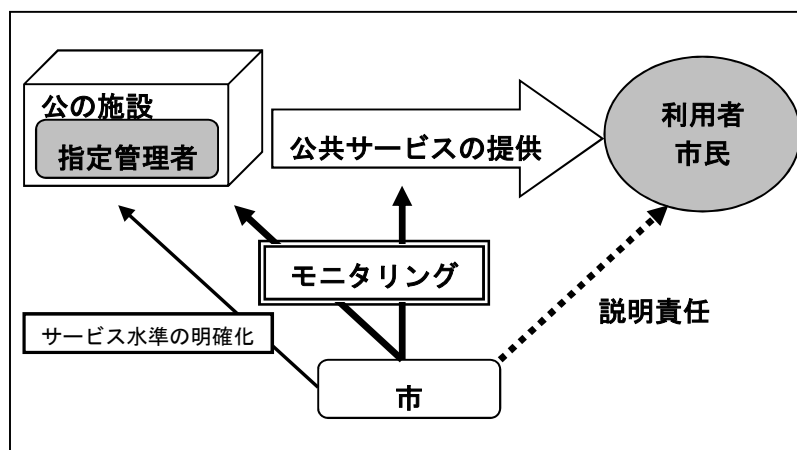
#### ウ モニタリングの枠組みの明確化

モニタリングの対象・手法等について、必要十分なモニタリングの枠組みを予め設計し、明確にしておきます。

#### エ 適正サービスの継続的、安定的提供の確保

適正なサービスの継続的、安定的な提供を確保することが重要です。したがって、サービスの提供が必ずしも適切に行われていない場合には、必要に応じた対策を講じ、達成できなければ指定の取消し等も視野に入れた改善指示を行います。なお、サービス提供の継続性・安定性を担保する観点から、財務状況への対応等も検討します。

なお、指定管理者に委ねる管理運営の内容は、対象となる施設の性格、設置の目的等に応じて異なります。すなわち、施設や設備の管理が主体となるもの、それに加え、事業の実施についても含まれるものに大別できます。こうした管理運営の内容の違いにより、業務運営のあり方や市のとるべき措置等が異なってくることに留意する必要があります。



モニタリングの概念図

### (3) モニタリングと法令との関係

モニタリングについては、地方自治法や条例等において、市は、指定期間中の適正な管理運営を確保するため、指定管理者に毎年度終了後に事業報告書を提出させなければならないほか、管理運営の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地に調査し、又は必要な指示を行い、指示に従わないとき等には指定の取消し等を行うことができると定められています。

#### ア 関係法令

##### 地方自治法（抜粋）

（公の施設の設置、管理及び廃止）

##### 第244条の2

7 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。

10 普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。

11 普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないとき認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。

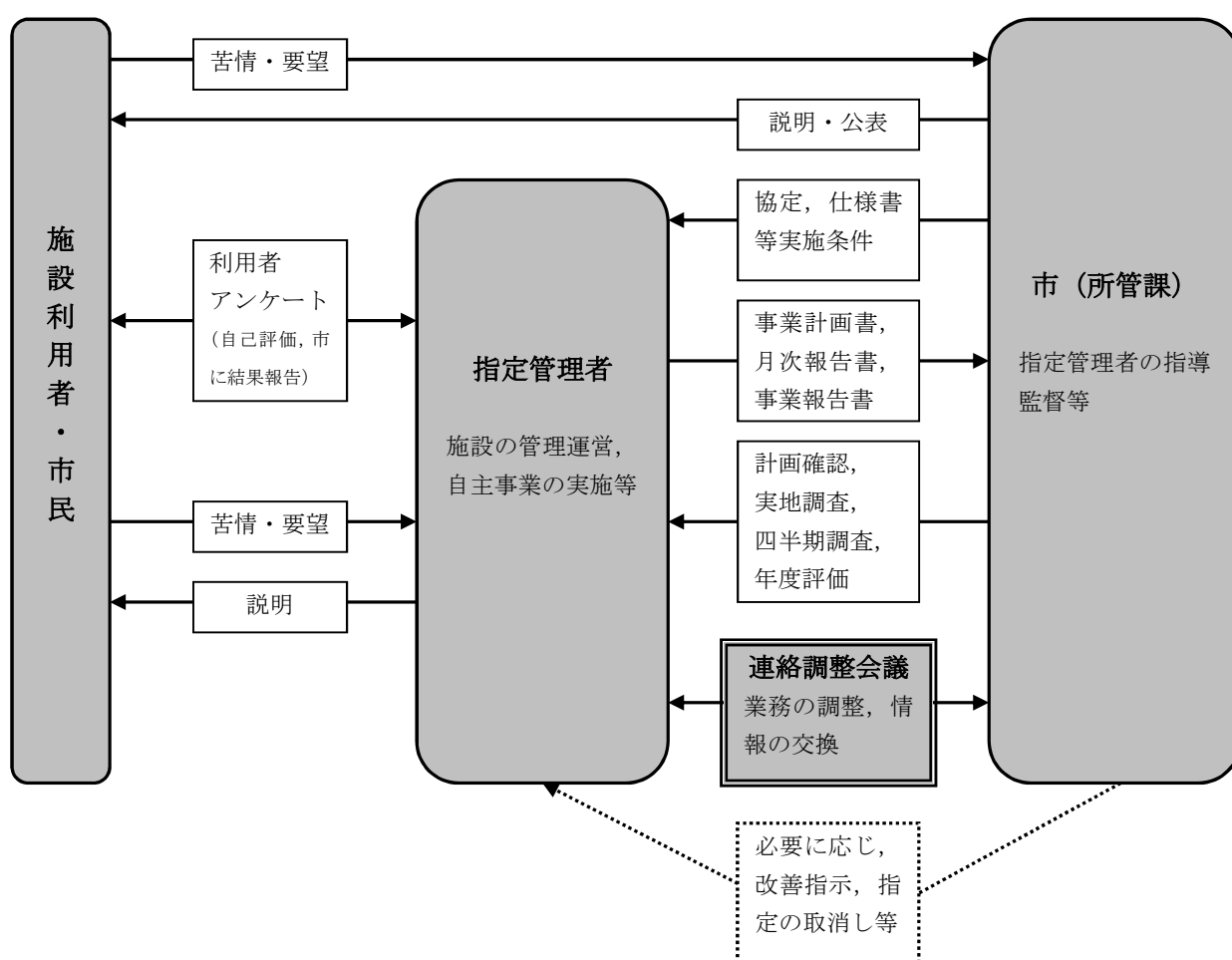
## 2.モニタリングの運用

### (1) モニタリングの運用

モニタリングの実施については、原則として指定管理者の募集要項、指定管理者と締結する協定書等で事前に明示することとし、指定管理者制度を適用しているすべての施設を対象に実施します。

また、モニタリングの具体的方法・内容については、原則として本マニュアルの内容を基本としますが、その施設の実態（性格、規模、利用形態等）を考慮して行います。

### (2) モニタリング概要図



## 3. モニタリングの実施方法

事業年度単位のスケジュールに応じて、実施主体別にモニタリングの実施方法を整理すると、次のとおりになります。

## (1) 指定管理者が行う事項

## モニタリングスケジュール(指定管理者)

実施項目	年度	前年度		今年度												次年度		
	月	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
年次事業計画書		●												○				
業務記録, 自己評価		○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○
月次報告書		○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
事業報告書				○												●		
計算書類等提出		指定管理者の事業年度終了後3か月以内																
個別事業計画書		イベントなどの実施日(募集開始日含む)の1月前までに																
利用者アンケート		継続的に実施, 調査結果について分析及び評価																
改善計画書		改善指示書により指示を受けたとき提出																
事故等報告		緊急事態の発生時に速やかに行う																
事故報告書		事故等報告後に行う																
連絡調整会議の運営		○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○

●:今年度分 ○:その他

## ア 毎会計年度開始前に実施する内容

## ・「年次事業計画書」の作成・提出

指定管理者は、毎会計年度、次年度の開始1月前までに次年度の「年次事業計画書」を作成し、市に提出して承認を得なければなりません。「年次事業計画書」は、仕様書や選定時の「事業計画書」と齟齬が無いよう内容を確認して作成します。

なお、「年次事業計画書」を年度途中に変更しようとする場合には、市と協議し承認を得る必要があります。

## イ 毎月実施する内容

## (ア) 業務遂行の記録, 自己評価

指定管理者は、日常・定期的に行う施設の清掃、機器点検、安全対策等のほか、施設の利用状況、料金の収納状況等について、日報、週報等の形で記録します。ただし、その作成自体を目的とするのではなく、併せて自己評価を行い、問題解決やサービス向上に繋げていくことが重要となります。その際、計画と実施内容が大きく乖離した場合の要因の明確化、要因に対する解決策の提示、早急な解決が困難な問題の検討課題としての指摘が行われることがポイントとなります。

## (イ) 「月次報告書」の作成・提出

指定管理者は、作成した日報、週報等を基に、管理運営業務、経理の実施状況を点検し、その結果を正確に反映し、次の項目について記載された月次報告書を毎月終了後に作成し、市に対して翌月15日までに提出しなければなりません。

- ・業務の実施状況及び利用状況
- ・利用料金及びその他の収入の実績
- ・上記に掲げるもののほか、市が特に必要と認める事項

## ウ 毎会計年度終了後に実施する内容

## ・「事業報告書」の作成・提出

指定管理者は、毎会計年度の終了後30日以内に、次の項目について記載された事業報告書を作成し、市に提出しなければなりません。

- ・ 業務の実施状況及び利用状況
- ・ 利用料金及びその他の収入の実績
- ・ 管理運営経費の収支状況
- ・ 自主事業の実施状況
- ・ 上記に掲げるもののほか、市が特に必要と認める事項

#### エ 指定管理者の事業年度終了後に実施する内容

- ・ 計算書類等の提出

指定管理者は、経営の健全性を証するため、指定管理者が商法、特定非営利活動促進法その他関係法令で求められる計算書類、監査報告書を、指定管理者の毎事業年度終了後3か月以内に市に提出します。

#### オ 随時に実施する内容

- (7) 「個別事業計画書」の作成・提出

指定管理者は、「年次事業計画書」に記載された講習会、イベントなどの実施日（募集開始日を含む。）の1月前までに「個別事業計画書」を作成し、市に提出して承認を得なければなりません。

「個別事業計画書」は、仕様書及び「年次事業計画書」と齟齬が無いよう内容を確認して作成します。

- (4) 利用者アンケートの実施

指定管理者は、毎年度に利用者の意見や要望を把握するため、当該施設において提供されるサービスに関する利用者アンケートを実施します。

実施の際は、市の指定するアンケート用紙を基本とし、施設内に回収箱を設置するなどして回収します。

なお、施設の性格や設置目的等により、特別な事情がある施設の場合は、市と協議の上、省略できることとします。ただし、その場合でも、可能な方法（苦情・意見の集計、聞き取り調査やインターネット等）を用いて利用者の意見を汲み取ることは重要です。

調査項目として、接客対応、施設・設備、利用条件、利便施設、企画内容等についての満足度を調査することが考えられますが、内容、実施方法、仕様等については、市と協議の上、当該施設の業務内容等に応じて設定することとします。

その結果について、指定管理者は自己評価（良否、課題と解決策等）を行い、施設内に掲示する等により今後の管理運営に反映させるとともに、市に報告するものとします。

報告としては、利用者の満足度が著しく低い項目がある場合の要因の明確化、要因に対する解決策の提示及び早急な解決が困難な問題の検討課題としての指摘について、報告することとします。

- (ウ) 「改善指示書」の対応及び「改善計画書」の作成・提出

市から「改善指示書」により、業務改善等の指示が行われた場合には、指定管理者は、指導項目の対応策を「改善計画書」として取りまとめ、市に提出するとともに、改善に全力で取り組むものとします。

#### カ 緊急事態の発生時に実施する内容

- (7) 事故等の報告

指定管理者は、業務を実施するに当たり、事故等の緊急事態が発生した場合には、必要に応じて警察、消防等の関係機関に通報する等の連携を図り、利用者の安全確保を最優先するなど適切で速やかな措置を講じるとともに、その状況を電話等により速やかに市に報告し、市の指示に従うものとします。

- (4) 「事故報告書」の作成・提出

事故等の緊急事態が発生した場合には、上記の報告後に、原因調査、改善策検討等を行った上、「事故報告書」により書面による報告をすることとします。

## (2) 市が行う事項

## モニタリングスケジュール(市)

実施項目	年度		今年度												次年度				
	月	前年度	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
年次事業計画書確認		●													○				
月次報告書確認		○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
四半期調査				○			●				●			●			●		
事業報告書確認、年度評価					○	○												●	●
外部評価・内部評価	指定管理者の指定期間の中間年度に行う																		
計算書類等確認	指定管理者の事業年度終了後3か月以内																		
個別事業計画書確認	イベントなどの実施日(募集開始日含む)の1月前までに																		
実地調査	定期的に行う																		
利用者アンケート結果確認	毎年度ごとに行う																		
事故等報告確認・指示	緊急事態の発生時に速やかに行う																		
事故報告書確認	事故等報告後に行う																		
改善指示等	必要時に行う																		
改善計画書確認	改善指示後に改善計画書の提出を受けた際に行う																		
指定の取り消し等	改善指示を行っても業務改善が見られない際等に行う																		
事業継続の検討	事業継続が困難になることが予想される際等に行う																		
連絡調整会議の運営	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○

## ア 毎会計年度開始前に実施する内容

## ・「年次事業計画書」の確認

指定管理者から提出された「年次事業計画書」の内容を、仕様書や選定時の事業計画書と比較して確認し、必要な場合は修正を求めます。また、自主事業については、必ずこの時点で下記の点などに注意し、可否を含め総合的に判断します。

- ・選定時の事業計画書に記載されているか。
- ・公の施設としての設置目的から逸脱していないか。
- ・過大な利益が出ないか。
- ・一般の利用を妨げないか。
- ・民業を圧迫しないか。

## イ 毎月実施する内容

## ・「月次報告書」の確認

指定管理者から提出された「月次報告書」の内容を、「年次事業計画書」や「個別事業計画書」と比較して確認するほか、必要に応じて、管理運営状況を実地に調査し、指定管理者に対して説明を求めます。

## ウ 四半期ごとに実施する内容

## ・「四半期調査」の実施

市は、四半期ごとに「指定管理者評価表」により確認調査を実施します。指定管理者に対し説明を求めるほか、必要に応じて現地調査やアンケートにより利用者の意見を聴取する等を行い、管理業務の実施状況を確認します。

なお、調査結果については、指定管理者にも必ず提示し、調査で不備のあった部分は、施設の事情等により必要の無いものを除き、改善を求めてください。



## エ 毎会計年度終了後に実施する内容

## ・「事業報告書」の確認及び「年度評価」の実施

指定管理者から提出を受けた「事業報告書」に対し、仕様書や「年次事業計画書」と比較して確認するほか、施設の管理運営、住民利用、経理の状況を確認します。

また、必要に応じて、管理運営状況を実地に調査し、指定管理者に対して説明を求めます。

こうした確認結果及び四半期ごとに行った調査の結果を考慮し、市は「指定管理者評価表」により「年度評価」を実施し、指定管理者に対して通知するとともに、市のホームページ等にその内容を公表します。

## オ 指定管理者の指定期間の中間年度に実施する内容

## ・指定管理者選定・評価委員会による外部評価、内部評価委員会による内部評価

公募施設について指定管理者選定・評価委員会による外部評価と公募によらない施設については内部評価委員会による内部評価を指定期間のおおむね中間年度に、各年度のモニタリング結果、年度評価結果及び各報告書等を参考にこれまでの指定期間全体の評価を実施します。

評価結果は、指定管理者の今後の管理運営及び次期指定管理者の選考・協定内容に反映するために活用し、結果はホームページ等で公表します。

## カ 指定管理者の事業年度終了後に実施する内容

## ・計算書類等の確認

指定管理者が、経営の健全性を証するため提出した計算書類や監査報告書を確認し、疑義がある場合には、指定管理者に対して質問して確認を行います。

## キ 随時に実施する内容

## (7) 「個別事業計画書」の確認

指定管理者から提出された「個別事業計画書」の内容を、仕様書及び「年次事業計画書」と比較して確認し、必要な場合は修正を求めます。

また、自主事業については、この時点で必ず可否を含め確認します。

## (1) 実地調査

市は、定期的に、指定管理者が管理運営する施設への立入等による実地調査により、現地で業務遂行状況の確認を行うとともに、指定管理者から日報、週報等の関係書類の提出を求め、その内容を確認します。

実地調査は監視の役割も担い、広い視野での総合的な履行確認を行います。必要があれば市独自で、又は市が指定管理者と協働して、市民に対してヒアリングやアンケートによる調査を行うことも重要になります。

確認すべき項目としては、施設の保全、施設の清掃、機器の点検、安全対策、備品の保管、事故等の発生、法令等の遵守、職員の配置、職員の接客対応、企画事業の実施、サービスの質の維持向上対策等の状況を挙げるすることができます。

## (ウ) 利用者アンケートの結果確認

指定管理者から報告を受けた利用者アンケートの結果を確認し、疑義がある場合には、指定管理者に対して質問し、改善方法について協議を行います。

## キ 緊急事態の発生時に実施する内容

## (7) 事故等報告の確認・指示

指定管理者から事故等の緊急事態が発生した報告を受けた場合には、利用者の安全確保を最優先するなど適切で速やかな措置を指定管理者に指示します。

## (1) 「事故報告書」の確認

上記の事故等の緊急事態について、指定管理者から「事故報告書」が提出された場合には、原因、改善策等を確認します。

## ク 管理運営業務の内容が不十分な場合に実施する内容

## (7) 改善指示等

実地調査や「四半期調査」及び「年度評価」等の結果に基づき、市は指定管理者のサービス水準が維持されているかを評価し、下記の例のように改善が必要な場合は、「改善指示書」を通じて指示を行います。

- ・業務の未実施
- ・不適切な再委託
- ・設備故障等の放置、安全確保の不足
- ・事故・犯罪等の発生
- ・個人情報の漏洩等
- ・事業報告の内容不備
- ・施設利用者へ不適切な対応等

このほか、事業収支が赤字である等、財務状況に関する結果が芳しくない場合、市は、指定管理者との協議の場を設定し、悪化原因や今後の対策等について説明を受け、指定管理業務の継続的な運営を主眼に、サービス水準を低下させることがないように必要な指導・助言を行います。

この場合、指定管理者の財務運営の健全化に向けた対策は自己責任で行うことが基本であることに留意する必要があります。

また、サービス水準の維持に向けた管理運営業務の是正や改善指示のほか、公の施設の管理運営の適正を期すため、次の場合には、市は指定管理者に改善指示を行うものとします。

- ・利用者に対し、正当な理由がないのに施設の利用を拒んだり、不当な差別的取扱いをしたようなとき。
- ・施設の形態、運営を勝手に変更するようなとき。
- ・経営効率を重視する等によって、要員の配置や施設の管理運営が当該施設の設置目的を効果的に達成するために適切なものとなっていないとき。
- ・災害等緊急時において当該施設を市が使用しようとするとき。
- ・その他市長が当該施設の管理運営の適正を期すため必要と認めるとき。

## (4) 「改善計画書」の確認

「改善指示書」の対応策として、指定管理者から「改善計画書」が提出された際には、その内容を精査し、その実施状況を観察・確認します。

「改善計画書」に基づく改善結果が適正と認められない場合は、市はその結果を通知するとともに、改善すべき内容と期限等について、「改善指示書」により再度に改善指示を行います。

## (ウ) 指定の取消し等

市は、改善指示を行っても業務改善が認められない場合や、指定管理者が当該業務を実施しない場合には、不十分となった業務に対する費用相当分を指定管理料から減額するものとします。

また、協定に違反するなどによって市に損害を与えたときは、指定管理者の債務不履行に当たるとして、損害の賠償を求められます。

さらに、再三の改善指示に対しても従わない場合や、指定管理者の責めに帰する次のような事由がある場合には、市は、指定管理者の指定の取消し、又は期間を定めて指定管理業務の全部又は一部の停止を命ずるものとします。

- ・地方自治法第244条の2第10項の規定による報告の要求又は調査に対して、これに応じず、又は虚偽の報告をし、若しくは正当な理由なく報告等を拒んだとき。
- ・地方自治法第244条の2第10項の規定による実地調査又は必要な指示に従わないとき。
- ・協定の内容を履行せず、又はこれらに違反したとき。
- ・指定管理者の申請の際に提出した書類の内容等に虚偽があると判明したとき。
- ・団体の経営状況の著しい悪化等により管理運営業務に重大な支障が生じたとき又は生じるおそれがあると認めるとき。

- ・ 指定管理者による管理運営業務の実施に際し不正行為があったとき。
- ・ 指定管理者による管理運営業務の内容や水準が低下し、管理運営を継続することが適当でないと認められたとき。
- ・ その他指定管理者による管理運営業務を継続することが適当でないと認められたとき。

(I) 事業継続の検討

指定の取消し等を行う場合、指定管理者の団体等自体が経営危機にある場合、管理運営業務の収支状況が大幅な赤字で業務の継続が困難になることが予想される場合等には、現実的な対応方法としては、速やかに事情を把握し、当該業務の全部又は一部を一時的に直営に戻すなどの対策を講じたり、他の団体等を新たに指定管理者として指定する準備を始めたかといった対応をとることが必要になります。

(3) 指定管理者と市が協働して行う事項

- ・ 連絡調整会議の適切な運営

指定管理者と市は、管理運営業務を円滑に実施し、業務の調整及び情報の交換等を図るため、施設ごとに「連絡調整会議」を設置し、定期的に会議を開催して運営するものとします。

## モニタリング項目と必要な知識

## (1) モニタリング項目

モニタリングの目的を達成するために、市は、指定管理者によって提供される業務の履行状況の確認、サービスの質に関する評価、サービス提供の継続性・安定性に関する評価の主に3項目について、モニタリングを実施することとします。

## ア 業務の履行状況の確認

仕様書等に定められた事業や業務を指定管理者が適切に実施しているかについて、当初の事業計画と、事業報告書で報告される業務実施の状況との整合性を中心に確認します。

## (ア) 事業、業務の履行状況

- 基本的事項（開館時間、休館日）
- 使用許可状況（申請管理、受付体制）
- 利用料金徴収状況（徴収・減免・還付管理）
- 施設の利用状況（利用者数、稼働率等・利用者の掘り起こしの取組）
- 事業の実施状況（イベントの開催状況、参加者実績等）
- 実施体制

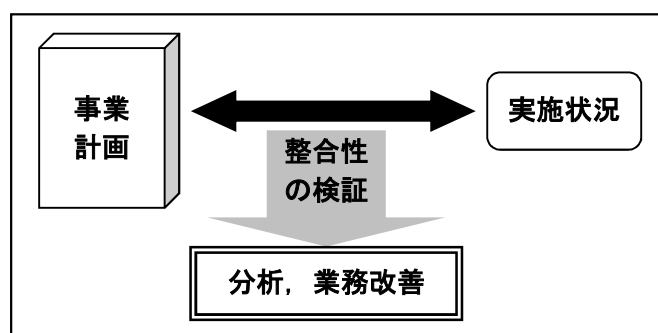
（職員配置、責任体制、緊急時対応、研修実施、保険加入、苦情対応、個人情報管理等）

## (イ) 自主事業（提案内容）の実施状況

- 事業の実施状況（イベントの開催状況、参加者実績等）
- 事業の実施体制（保険加入状況、広報等）

## (ロ) 施設の維持管理状況

- 保守管理業務の実施状況
- 清掃業務の実施状況
- 保安警備業務の実施状況
- 外構、植栽管理業務の実施状況
- 安全管理業務の実施状況
- 環境衛生管理業務の実施状況
- 廃棄物処理業務の実施状況
- 備品購入等の実施状況



業務の履行状況の確認の概念図

## イ サービスの質に関する評価

指定管理者によって提供されるサービスの水準がどの程度かについて、実地調査や利用者アンケート等により測定・評価します。

## (ア) 基本的事項

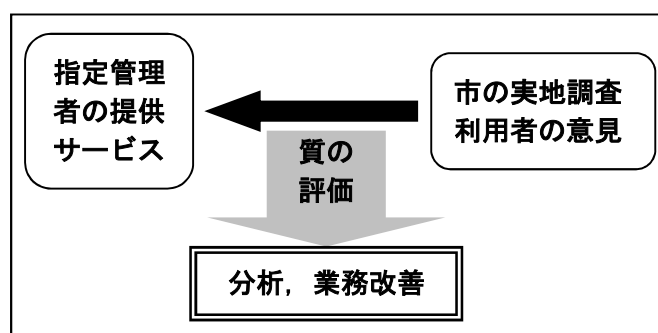
- 職員の接客態度
- ホームページの見やすさ
- 予約のしやすさ
- サービス向上の取組

## (イ) 維持管理業務

- 設備、備品、外構等の管理の程度
- 清掃業務の程度
- 個人情報管理の程度

## (ロ) 運営業務

- 平等利用の確保の状況
- イベント実施の円滑さ
- 利用者の満足度合



サービスの質に関する評価の概念図

## ○ クレームへの対応状況

## ウ サービス提供の継続性・安定性に関する評価

指定管理者によってサービスが継続的、安定的に提供されているかについて、収支の状況や経営分析指標を通じ、事業計画と実績との比較等により定量的に評価します。すなわち、事業報告書に記載されている指定管理業務に関する収支状況（料金収入の実績、委託料等の収支状況等）が、応募段階の収支計画と乖離していないかを確認するとともに、指定管理者である団体等の決算後、速やかに財務書類等の提出を求め、指定管理者の財務状況が継続的・安定的にサービスを提供できる状態にあるかどうかを確認します。

なお、こうした収支の状況や経営の状況については、指定管理者が自己責任で行うことが基本ではあるものの、市として日頃から事業の安定性をチェックし、課題が確認されるような場合には早期に改善が図られるよう、指定管理者と市との間で協議しておくことは重要といえます。

## (7) 施設運営、事業収支の状況

- 収入の状況（利用料金収入・事業収入・委託料の実績）
- 支出の状況（人件費、修繕料、備品購入費等の実績・経費節減の取組）
- 自主事業に係る収支の状況

## (4) 指定管理者の経営状況

- 監査報告書（監査人による監査結果、指摘事項）
  - ・ 適正な会計手続がなされているか。
  - ・ 偶発債務・簿外債務等の存在が指摘され、財務健全性が脅かされていないか。
  - ・ 事業の存続を脅かす異常事項が指摘されていないか。
- 貸借対照表
  - ・ 団体等の事業と関係の無い勘定科目あるいは資産負債項目は無いか。
  - ・ 注記事項の中に異常値が無いか。
  - ・ 資産・負債の中に大きな前期比増減がある場合その理由は何か。
  - ・ 流動比率・負債比率等の財務指標に異常値が無いか、あるいは大きな前期比変化がある場合その理由は何か。
- 損益計算書
  - ・ 適正な利益率を確保できているか。
  - ・ 特別損益項目に異常値は無いか。
- キャッシュフロー計算書
  - ・ 営業キャッシュフローがプラスを維持できているか。
  - ・ 投資キャッシュフローは妥当なものか。
  - ・ 財務キャッシュフローは妥当なものか。
- 利益金処分計算書
  - ・ 社外流出額は適正な範囲内か。
- 財務諸表附属明細書
  - ・ 詳細な検討を行う場合に参照する。
- 税務申告書
  - ・ 企業会計と税務会計の差異から事業存続に影響する要因を把握する。
- 資金繰り表
  - ・ 団体等の資金収支に問題がある場合に必要に応じ分析する。

## (2) モニタリング項目に関する知識

## ア 財務書類による経営分析に関する知識

指定管理者によってサービスが継続的、安定的に提供されているかについて、財務書類による経営分析を通じて定量的に評価します。

経営分析を行うに当たっては、企業の財務状態、資金効率、収益力等を判断する材料となる「財務比率」を用いて、時系列推移や同業他社の比較を行います。

なお、指定管理者となっている団体の経営状況を確認する場合、企業や公益法人等の財務内容を分析する能力が必要とされることから、必要に応じて公認会計士、税理士等の専門家の指導・助言を得る等の対応を行うものとします。

## (7) 負債比率

$$\text{負債比率} = \frac{\text{流動負債} + \text{固定負債}}{\text{自己資本}}$$

資金の調達源である「負債」と「資本」の割合を示した指標です。資本構成の健全性を示し、比率が低いほど返済義務の無い自己資本のウェイトが高く、不況抵抗力が強いと判断されます。一般的に100%以下が望ましいとされています。

## (4) 固定比率

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$$

固定資産をどの程度、自己資本で賄っているかを示す指標です。比率が低いほど返済義務の無い自己資本での調達ウェイトが高く、金融的に安定しており、安全性が高いと判断されます。一般的に100%以下が望ましいとされています。

## (5) 流動比率

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$$

企業の短期的な支払能力を示す指標です。流動負債は1年以内に支払いを要するものであるため、1年以内に現金化する流動資産で支払われるべきであり、したがって一般的に100%以上が望ましいとされています。

## (E) 総資産経常利益率

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{自己資本}}$$

総資産  
経常利益率
総資産  
回転率
売上高  
経常利益率
自己資本  
比率
自己資本  
経常利益率

企業に投下された総資産からどれだけの経常利益を生み出したかを示す指標で、総合的な収益力を表します。ストックの効率を示す「総資産回転率」と、フローの収益力を示す「売上高経常利益率」に分解できるため、その両面から分析することができます。

また、資本構成の健全性を示す「自己資本比率」と自己資本をもとにした収益力を示す「自己資本経常利益率」に分解することもできます。

イ 維持管理・運営に係るリスクに関する知識

協定締結時点では、指定期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等のように、すべての事由を正確には予測することができず、これらの事由が顕在化した場合、提供される公共サービスやその費用等に影響が及ぼされることがあります。

このように、事業の実施に当たって、協定締結の時点ではその影響を正確には想定できない不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性をリスクといいます。

こうしたリスクに対して、指定管理者と市は、施設の特性を踏まえつつ、可能な限りリスクを想定し、リスクを回避する措置を講じ、リスクの発生時には被害拡大を防止するとともに、損失額は妥当性を持って分担する、という視点から対策を検討する必要があります。これを踏まえ、モニタリング実施に際しても、維持管理・運営に係るリスクが顕在化する可能性が無いかについて確認することが重要です。

(7) 運営開始の遅延

公共サービスの提供に必要な指定管理者の体制整備の遅れ、公共サービスの提供開始までに経ておくべき諸手続の遅れによるもの。

(4) 公共サービスの利用度の当初の想定との相違

- ・ 社会経済状況の変化により、提供される公共サービスの必要性が低減し、現実の利用度が当初の想定を下回る場合
- ・ 同種のサービスが提供されることにより、提供される公共サービスの現実の利用度が当初の想定を下回る場合

(7) 維持管理・運営の中断

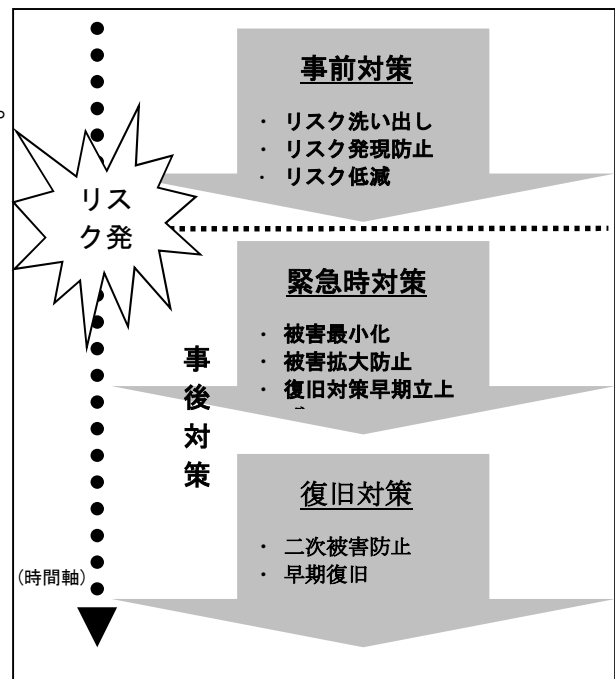
- ・ 現実の保守点検等に要する回数、期間が当該公共施設等の性格から当初想定した回数、期間を上回る場合
- ・ 公共サービスの提供に不可欠な原材料等の入手が困難となる場合。
- ・ 下記の施設損傷や事故による場合

(イ) 施設の損傷

- ・ 施設の設置の隠れた瑕疵から生じるもの。
- ・ 施設の管理の瑕疵から生じるもの。
- ・ 第三者の行為から生じるもの。

(オ) 維持管理・運営に係る事故

- ・ 施設の設置の瑕疵から生じる事故
- ・ 施設の管理の瑕疵から生じる事故
- ・ 運営業務自体から生じる事故



リスク対策の概念図