

平成27年3月13日
 建築・都市整備・道路委員会資料
 都市整備局

都市整備局が所管する外郭団体の 団体経営の方向性及び協約案について

本市では、外郭団体について、協約に基づく経営改善を進めています。

27年度からの新たな協約の策定にあたっては、「横浜市外郭団体等経営向上委員会」（以下、経営向上委員会）において、団体ごとの経営の方向性と協約について審議が行われました。

このたび、経営向上委員会の答申を受け、都市整備局が所管する外郭団体について、平成27年度からの団体経営の方向性を定め、新たな協約の案を団体と協議のうえ作成いたしましたので、ご報告いたします。

今後は3月下旬を目途に新たな協約を策定し、平成27年度以降、その取組状況について適宜報告してまいります。

1 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社にかかる答申及び新たな協約案の概要

(1) 経営向上委員会の答申の概要

ア 団体経営の方向性（団体分類）※	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
イ 方向性に関する意見	民間主体への移行については、出資比率の引き下げなど具体的な取組を着実に進めること。

※団体分類は、以下の4つの分類から、団体ごとに決定しています。

- ①統合・廃止の検討を行う団体 ②民間主体への移行に向けた取組を進める団体
 ③事業の再整理・重点化等に取り組む団体 ④引き続き経営の向上に取り組む団体

(2) 団体経営の方向性及び協約案の概要

ア 団体経営の方向性 （団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
イ 方向性の考え方	<p><u>近年、首都圏空港へのバスアクセスは鉄道アクセス強化等の背景から減少傾向にあり、横浜シティ・エア・ターミナル株式会社を取り巻く経営環境は厳しい状況となっています。</u></p> <p><u>一方で、横浜市中期4か年計画2014～2017、横浜市を含む神奈川県が指定されている国家戦略特区において、空港アクセスの強化が示され、収益性の低い深夜早朝時間帯における空港アクセス線受入れ等の対応が求められます。また、市の中心部である横浜駅の大改造計画（エキサイトよこはま22）における空港アクセスの公益的役割を拡充する動きもあります。</u></p> <p><u>国や市の施策等をふまえながら、経営およびサービスの向上に取り組むと共に、民間主体の運営に向けた取組を進めます。</u></p>

ウ 協約の期間	平成 27～28 年度
エ 協約の内容	
(ア)-1 公益的使命の達成に向けた取組	①総利用客数を年間 361 万人（成田 49 万人、羽田 187 万人、その他 125 万人）にします。 ②アンケート調査を実施し、お客様満足度を 5 点満点中 3.8 点にします。
(ア)-2 事業の再整理・重点化等に向けた取組	①市および団体で、公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。
(イ) 財務の改善に向けた取組	①当期純利益を 36 百万円にします。
(ウ) 業務・組織の改革	①人員配置計画を策定、実施します。 ②コンプライアンス意識を定着させ、従業員意識調査を実施します。

2 横浜高速鉄道株式会社にかかる答申及び新たな協約案の概要

(1) 経営向上委員会の答申の概要

ア 団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体
イ 方向性に関する意見	鉄道事業以外にも収益の確保に努め、財務の改善に向けた取組を一層進めること。

(2) 団体経営の方向性及び協約案の概要

ア 団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体
イ 方向性の考え方	<u>みなとみらい線は、横浜都心部の発展には欠かせない鉄道であり、平成 26 年度にとりまとめた将来の運営形態のあり方を踏まえ、当面の間は、現在の運営体制を堅持し、引き続き、公益的使命を果たしていくことが求められています。鉄道事業者として、安全・安定輸送の確保を最優先とし、質の高いサービスを提供するとともに、収入増への営業努力や、より一層の業務効率化などを図り、<u>経常損益の早期黒字化に向けて、経営の向上に取り組む必要があります。</u></u>
ウ 協約の期間	平成 27～29 年度
エ 協約の内容	
(ア) 公益的使命の達成に向けた取組	①責任運転無事故を継続します。 ②設備投資計画を更新し、実施します。
(イ) 財務の改善に向けた取組	①経常損益を 4.2 億円にします。 ②利用人員を 1 日あたり 20.3 万人にします。
(ウ) 業務・組織の改革	①新たな人材育成計画を策定し、推進します。 ②固有職員の管理職登用を 2 名実施します。

3 一般社団法人横浜みなとみらい21にかかる答申及び新たな協約案の概要

(1) 経営向上委員会の答申の概要

ア 団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体
イ 方向性に関する意見	市の財政負担なくエリアマネジメントが行えるよう、一層の収入確保に取り組むこと。

(2) 団体経営の方向性及び協約案の概要

ア 団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体
イ 方向性の考え方	<p><u>当団体が行うエリアマネジメント事業は、地区内事業者（≒社団会員）等とともに、行政や民間企業・団体、住民等と連携しながら、みなとみらい21地区の良質な環境維持、賑わい形成を目指すものであり、地区内事業者のニーズと行政のニーズを調整し、効果的に事業を進める必要があります。</u>また、当団体の財務ですが、主要な収入源は地区内事業者からの会費と市からの補助金であり、そのほかに、収益事業収入があります。</p> <p><u>当団体は、民的要素と公的要素を兼ね備えているため、事業面、財務面において、民と公のバランスをはかり、より適正な財務体質を実現しつつ、事業を進めていく必要があります。</u>また、<u>財源的にも自立した安定的な団体運営を行い、継続的にエリアマネジメント事業を推進していくため、自主財源の確保に取り組んでいく必要があります。</u></p>
ウ 協約の期間	平成 27～29 年度
エ 協約の内容	
(ア)-1 公益的使命の達成に向けた取組	<p>①防災エリマネ推進委員会を中心として防災対策に取り組みます。</p> <p>②環境への意識啓発や地区のPR、賑わい創出等のためのイベント10件を実施し、参画します。</p> <p>③社団会員のニーズを把握するためのアンケートを27年度と29年度に実施します。</p>
(ア)-2 事業の再整理・重点化等に向けた取組	①電波障害対策に係る調査・対策工事を実施します。
(イ) 財務の改善に向けた取組	<p>①クイーンモール内の広告・イベントスペース等からの収入を1億1,000万円以上とします。</p> <p>②イベントスペースの稼働日数を年間160日以上とします。</p> <p>③安全な資産運用を実施します。</p>
(ウ) 業務・組織の改革	<p>①事業執行に合わせた柔軟な人員配置を実施します。</p> <p>②人事考課制度を導入します。</p> <p>③研修計画を策定し、実施します。</p>

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

1 経営向上委員会概要

設置根拠	横浜市外郭団体等経営向上委員会条例(平成 26 年9月 25 日施行)
設置目的	外郭団体等のより適正な経営の確保を図るとともに、外郭団体等に関して適切な関与を行うため
委員 (任期 2 年)	大野 功一 (関東学院大学 経済学部教授)【委員長】
	遠藤 淳子 (遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士)
	大江 栄 (エフ・ブルーム(株)代表取締役 中小企業診断士)
	鴨志田 晃 (横浜市立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授)
	田辺 恵一郎(プラットフォームサービス(株)代表取締役会長) ちよだプラットフォームスクエア(官民連携による中小企業者のビジネスコミュニティ施設)運営会社を経営
設置	平成 26 年 10 月 21 日
所掌事務	1 外郭団体等のより適正な経営を確保するための仕組み及び外郭団体等に対する市の関与の在り方に関すること 2 外郭団体等の経営に関する方針等及びその実施状況の評価に関すること 3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること 4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項

2 経営向上委員会における 26 年度審議内容

(1) 協約マネジメントサイクルの改善について

	新たな協約	従前(第3期協約等)
協約の位置づけ及び策定プロセス	市の方針と協約目標を一体のものとして、市と団体が協議して策定。	市が示す改革方針を基に団体が協約目標を設定。
協約期間	3年を基本として、団体の実状を踏まえた期間を個別に設定(最長5年)。	全団体で同一の期間(第3期協約では3年)を設定。
評価手法	毎年度、「横浜市外郭団体等経営向上委員会」で点検を実施し、経営全体に係る総合的な評価を実施。	協約期間終了後、監査法人を活用した数値に基づく客観的な評価を実施。

(2) 27 年度以降の団体経営の方向性及び協約について

ア 審議対象団体

市外郭団体全 38 団体

イ 審議の進め方

これまでに策定した、「経営改革に関する方針」及び「第3期協約」を出発点として、経営改革の取組状況や、団体を取りまく環境の変化等を踏まえて、団体の公益的使命等を再確認し、団体ごとに、経営の方向性及び協約について審議を実施しました。

3 新たな協約案策定に係る今後のスケジュール

平成 27 年 3 月 経営向上委員会に協約の最終案を提出

平成 27 年 3 月末 団体ごとの協約を確定、公表

【添付資料】

(1) 「団体経営の方向性及び協約案」(都市整備局所管団体部分)

(2) 「団体経営の方向性及び協約に関する答申」(都市整備局所管団体部分)

横浜市都市整備局 団体経営の方向性及び協約案

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
-----	--------------------	-----	------------

経営の方向性

外郭団体としての必要性、役割	横浜市民等にとって、首都圏空港への直通バス発着ターミナルとして、重要な交通拠点となっており、また、平成25年度の高速乗合バス制度の改正に伴い、高速乗合バスを誘致し、交通拠点としての充実を図っています。今後、羽田空港の更なる国際線発着増便に対する空港アクセスの拡充に向け、更なる公益的使命と観光振興に寄与することが求められます。		
団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	経営改革方針（旧方針）における団体分類	民間主体の運営が望ましい団体
経営向上委員会答申：団体経営の方向性	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	経営向上委員会答申：方向性に関する意見	民間主体への移行については、出資比率の引き下げなど具体的な取組を着実に進めること。
方向性の考え方（理由）	近年、首都圏空港へのバスアクセスは鉄道アクセス強化等の背景から減少傾向にあり、YCATを取り巻く経営環境は厳しい状況となっています。一方で、横浜市中期4か年計画2014～2017、横浜市を含む神奈川県が指定されている国家戦略特区において、空港アクセスの強化が示され、収益性の低い深夜早朝時間帯における空港アクセス線受入れ等の対応が求められます。また、市の中心部である横浜駅の大改造計画（エキサイトよこはま22）における空港アクセスの公益的役割を拡充する動きもあります。国や市の施策等をふまえながら、経営およびサービスの向上に取り組むと共に、民間主体の運営に向けた取組を進めます。		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～28年度	3年間以外の場合の考え方	<input checked="" type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input type="checkbox"/> その他（ ）

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

【取組の概要】

空港の24時間化に伴うアクセスの確保、夜行高速バス発着場所の提供や、増加するインバウンドへの対応など、市民や来街者の利便向上に資する公益的役割の高まりを受け、横浜市とも連携して取り組み、空港アクセス線および高速乗合バス等の発着拠点としての役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。

1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	安全・安心で充実したバスサービスを提供する空港アクセス線および高速乗合バス等の発着拠点		
現在の取組	平成25年4月より開始した羽田空港線の横浜駅改札口前停車や平成25年8月に開始した高速乗合バス制度の改定を契機とした新規バス路線の誘致など、利用客の利便向上や施設・設備の改善に取り組んでいます。		
協約期間の主要目標	①総利用客数の確保 ②アンケート調査の実施	25年度実績 ①年間344万人（成田57万人、羽田183万人、その他104万人） ②実施（お客様満足度3.7点／5点満点）	目標数値 ①年間361万人（成田49万人、羽田187万人、その他125万人） ②実施（お客様満足度3.8点／5点満点）
具体的取組	団体	増加するインバウンド旅客の獲得や空港の24時間化に伴う深夜便への対応のため、羽田空港線の国際線行ダイヤ強化や営業時間延長による深夜早朝便の受入れなど空港アクセスの強化に向けて取り組みます。また、平成25年8月の高速乗合バス制度改正後、横浜駅周辺に乗降場所を求めるバス事業者は依然として多いことから、整備を進めている新たな乗降場所を活用し、新規路線の誘致を一層進めます。さらに毎年実施しているアンケート調査の結果等をもとに、安心して利用できる施設の整備、充実したバスサービスの提供に取り組めます。	
	市	市の交通施策や中期計画等の視点から、更なる団体との連携を検討していきます。高速乗合バス制度の改定に伴う乗降場所の設置検討に関して支援します。	

1 (2) 民間主体への運営に向けた取組

団体の目指す将来像	民間主体の運営に向けた取り組みの実施		
現在の取組	第三期協約期間において、市と団体で経営状況の分析等を行っています。		
協約期間の主要目標	市および団体で、公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。	25年度実績 経営基盤の強化 経営状況等の分析	目標数値 民間主体の運営に向けた取組の実施
具体的取組	市	第三期協約期間に引き続き、補助金等の財政援助を行わず、経営環境等をふまえながら、団体と共に民間主体の運営に向けた取組を進めます。	
	団体	公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営について、市と共に取組を進めます。	

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
-----	--------------------	-----	------------

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

2 財務の改善に向けた取組

団体の目指す将来像		当期純利益の黒字継続			
現在の取組		平成25年8月の高速乗合バス制度改正を契機とした新規バス路線の誘致による収益増と付帯事業の損益改善に取り組んでいます。			
協約期間の主要目標		25年度実績	当期純利益39百万円	目標数値	当期純利益36百万円
具体的取組	団体	成田空港線の減便など空港線は厳しい環境ですが、バスバースを効率的に活用した新規路線誘致などの取組を進め、バスの発着回数の拡大を図るとともに、今後増加が見込まれるインバウンド旅客の取り込みを進め、総利用客数目標を達成することで、収入の確保と経営の安定を図ります。			
	市				

3 業務・組織の改革

団体の目指す将来像		効率的な業務運営と法令順守の徹底			
現在の取組		会社設立以来初めて、平成25年度から従業員より役員の登用を行いました。（従業員兼務役員）			
協約期間の主要目標		25年度実績	①新制度対応に伴う増員等の実施 ②コンプライアンス研修実施（1回）従業員意識調査（1回）	目標数値	①策定・実施（効率的な業務運営の達成） ②実施
具体的取組	団体	空港の24時間化対応などに向けて、適正な人員配置計画を策定、実施します。また、業務執行体制強化のため研修を実施するなど、コンプライアンス意識を高める取組を進めます。			
	市				

横浜市都市整備局 団体経営の方向性及び協約案

団体名	横浜高速鉄道株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
-----	------------	-----	------------

経営の方向性			
外郭団体としての必要性、役割	みなとみらい線は、みなとみらい21地区の交通基盤の確立、輸送体制の確保などを目的とし、みなとみらい21地区の基盤整備とあわせ早期に整備する必要がある、公的セクターだけでなく民間からの資金やノウハウを積極的に活用するため外郭団体として設立しました。みなとみらい線は開業以来、横浜都心部の各地区を結び、回遊性を向上させるなど、同地区の発展に大きな役割を果たしています。みなとみらい21地区の開発推進等、都心部の活性化において、市の施策を反映できる外郭団体として存在することが必要です。また、平成25年3月に東京メトロ副都心線等との相互直通運転を開始したことで、新宿、池袋及び埼玉方面から多くの来街者が横浜都心部を訪れており、新たな商業・業務機能の誘致促進や観光客の増加など、将来にわたり、地域と一体となって横浜都心部の活性化に寄与することが求められています。		
団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	経営改革方針（旧方針）における団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
経営向上委員会答申：団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体	経営向上委員会答申：方向性に関する意見	鉄道事業以外にも収益の確保に努め、財務の改善に向けた取組を一層進めること。
方向性の考え方（理由）	みなとみらい線は、横浜都心部の発展には欠かせない鉄道であり、平成26年度にとりまとめた将来の運営形態のあり方を踏まえ、当面の間は、現在の運営体制を堅持し、引き続き、公益的使命を果たしていくことが求められています。鉄道事業者として、安全・安定輸送の確保を最優先とし、質の高いサービスを提供するとともに、収入増への営業努力や、より一層の業務効率化などを図り、経常損益の早期黒字化に向けて、経営の向上に取り組む必要があります。		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度	3年間以外の場合の考え方	<input type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input type="checkbox"/> その他（ ）

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

【取組の概要】

鉄道事業の基本となる「安全・安定輸送の確保」を最優先として、安全・快適で利便性の高いサービスを効率的に提供します。平成25年3月に開始した東京メトロ副都心線等との相互直通運転による広域ネットワークを活用しながら、街の魅力の積極的な発信や賑わいの創出など、沿線地域との連携の強化により集客に取り組むことで、地域経済に貢献するとともに、収益改善を図り、健全で安定した鉄道経営を継続します。

1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	安全・安定輸送の確保				
現在の取組	運輸安全マネジメント内部監査体制を確立し、異常時の対応を踏まえた教育訓練等を実施し、責任運転無事故を継続しています。				
協約期間の主要目標	①年間責任運転事故件数 ②設備投資計画の更新・実施	25年度実績	①0件 ②検討	目標数値	①0件 ②計画更新・実施
具体的取組	運輸安全マネジメント体制の改善を図り、引き続き、責任運転無事故の継続に取り組めます。また、みなとみらい線開業から10年を経過したことから、施設の長寿命化に向けて、今後、増加していく構造物の補修、施設・車両の維持管理等を効率的に進めるため、必要な改良・更新計画を策定の上、実施していきます。				
市	安全・安定輸送の確保に向けた大規模な設備更新に関する団体への支援について、庁内関係課と調整を行います。				

2 財務の改善に向けた取組

団体の目指す将来像	健全で安定した鉄道経営の継続				
現在の取組	自主企画イベントの実施や沿線イベント情報の積極的な発信等による誘客対策を展開し、構内営業の運営方式見直しや新規店舗開発を進めるなど、収益力の向上に取り組んでいます。				
協約期間の主要目標	①経常損益の黒字化 ②利用人員の増加	25年度実績	①経常損益▲3.4億円 ②1日あたり19.1万人	目標数値	①経常損益4.2億円 ②1日あたり20.3万人
具体的取組	5社相互直通運転による広域鉄道ネットワークを活かした誘客対策や沿線の観光施設・商業施設、企業等との連携の強化により、利用人員の増加を図るとともに、駅ナカ商業施設の拡充など、駅構内の有効活用により、収入の多角化や収益力の向上を図り、経常損益の黒字化及び累積損益の着実な解消に取り組めます。				
市	団体の経営に影響を与えることのないよう、引き続き、地下化事業に対する支援を継続します。また、企業誘致や賑わいづくりなど、沿線の活性化に取り組めます。				

団体名	横浜高速鉄道株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
-----	------------	-----	------------

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）			
3 業務・組織の改革			
団体の目指す将来像		効率的な運営体制の確立	
現在の取組		固有職員の構成比を高め、横浜市派遣職員等が担当していた管理職ポストに固有職員を登用しています。	
協約期間の主要目標		①新たな人材育成計画の策定 ②固有職員の管理職登用	25年度実績 ①検討 ②1名 目標数値 ①策定、推進 ②2名
具体的取組	団体	将来の駅管理職をはじめとした管理職候補となる人材の採用計画を見直すとともに、個々の能力やキャリアパスを踏まえた研修や配置転換の計画的な実施を基本とした、新たな人材育成計画を策定します。この計画のもと有能な人材を育成し、積極的に固有職員を管理職に登用して、事業の継続性や組織の一体化を確保しつつ、自主的・自立的な経営を可能とする効率的な運営体制を確立します。	
	市		

団体名	一般社団法人 横浜みなとみらい21	所管課	都市整備局みなとみらい21推進課
-----	-------------------	-----	------------------

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

2 財務の改善に向けた取組

団体の目指す将来像		自主財源の増加を図り、安定的な法人運営を行う。		
現在の取組		自主財源を確保するため、クイーンモールを活用した賃貸・広告等収入の増加を図りました。また、資金運用規程に沿った安全な資産運用を行ってきました。		
協約期間の主要目標		25年度実績	①108,873千円 ②138日／年 ③資金運用委員会開催	目標数値 ①110,000千円 ②160日／年 ③安全な運用の継続実施
具体的取組	団体	市からの補助金が減額される傾向にあるため、収益事業の強化を図り、安定的な自主財源を確保することが重要となっています。そのため、横浜市から借り受けているクイーンモール内の床や広告・イベントスペースについて、公益性を確保しつつ、その利用を促進し、イベントスペース等の稼働率向上及び事業収入の増加を図ります。また、保有する債券や引き継いだ債権についても運用基準に沿って安全な資産運用を行います。		
	市	補助金削減と団体の財政的自立が強く求められていることから、補助事業の委託化等を検討するとともに、クイーンモール内の広告・イベントスペース等の利用促進など、自主財源の確保を支援します。		

3 業務・組織の改革

団体の目指す将来像		職員の育成と効果的な事業執行体制の構築		
現在の取組		一般財団法人ケーブルシティ横浜と合併を予定し、事業や職員を引き継ぐとともに、執行体制の強化を図ります。		
協約期間の主要目標		25年度実績	①検討 ②検討 ③検討	目標数値 ①実施 ②実施 ③計画策定及び年間を通じた研修実施
具体的取組	団体	平成27年度に一般財団法人ケーブルシティ横浜との合併を予定しており、事業や職員を引き継ぐことで、団体としての規模が現在よりも大きくなり、事業を効率的に執行する上で、職員の育成や柔軟な人員配置の必要性が高まります。そのため、核となる事業への効果的な人員配置を検討・実施するとともに、職員の意欲や能力向上に繋げるため、人事考課制度の導入を図ります。		
	市	本市人事制度を参考として、職員の育成、考課、昇任についての見直しと具体化を支援します。合併により、新たに固有職員が転入してくることを契機として、適正な職員配置、市職員派遣の適正規模について再検討し（26年度：係長職3人）、効率的な事務執行を目指します。		