

|  |
|--|
| 国際・経済・港湾委員会<br>配付資料<br>令和元年12月13日<br>経済局 |
|--|

## 経済局が所管する外郭団体の協約マネジメントサイクル に基づく評価結果等について

経済局が所管する外郭団体（8団体）について、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という。）による評価が実施されましたので、評価の結果を御報告します。

### 1 評価の結果

評価は、協約の進捗状況や団体の課題に応じて4つに分類されており、このうち「引き続き取組を推進」との評価が3団体、協約目標の一部が未達成等の理由により「事業進捗・環境変化等に留意」との評価が3団体、また、民営主体の運営に向けた取組や団体の財務状況等に課題が見られる等の理由により「取組の強化や課題への対応が必要」との評価が2団体となりました（表参照）。

| 評価の分類           | 経済局の所管する外郭団体   |
|-----------------|--|
| 引き続き取組を推進       | 公益財団法人 木原記念横浜生命科学振興財団<br>公益財団法人 横浜企業経営支援財団<br>横浜市信用保証協会 計3団体 |
| 事業進捗・環境変化等に留意   | 公益財団法人 横浜市消費者協会<br>公益財団法人 横浜市シルバー人材センター<br>株式会社 横浜市食肉公社 計3団体 |
| 取組の強化や課題への対応が必要 | 横浜市場冷蔵 株式会社<br>横浜食肉市場 株式会社 計2団体                              |
| 団体経営の方向性の見直しが必要 | なし   |

## 2 総合評価の結果等

### (1) 公益財団法人 木原記念横浜生命科学振興財団

#### ア 平成 30 年度に定めた団体経営の方向性等

##### (ア) 団体経営の方向性

###### 「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

平成 30 年度～令和 2 年度

#### イ 協約目標の取組状況等 (抜粋)

##### (ア) 公益的使命の達成に向けた取組

|                             |  |                 |                   |
|-----------------------------|--|-----------------|-------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①研究開発プロジェクト創出件数 36 件 (累計)<br>②マッチング件数 75 件 (累計)  |                 |                   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | <目標達成に向けて取り組んだ内容><br>①プロジェクトメンバーの参画を調整<br>②マッチングイベントの参加企業と相談対応等で財団が支援している市<br>内中小企業とのマッチングを個別に調整   |                 |                   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度        | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|                             | ①12 件<br>②25 件   | ① 7 件<br>②106 件 |                   |
| 今後の課題<br>及び対応               | <今後の課題><br>①②30 年度に注力した相談対応やマッチングからのプロジェクト創出<br><課題への対応><br>①②相談対応やマッチングをプロジェクト創出につなげるため、新たな<br>支援拠点の設置や、海外の起業家支援組織との連携事業など、段階に応じ<br>た伴走型支援を強化 |                 |                   |

##### (イ) 財務に関する取組

|                             |  |              |                   |
|-----------------------------|--|--------------|-------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | YBIRD のあり方検討・調整・方針決定 (調整の完了及び方針決定)   |              |                   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | <目標達成に向けて取り組んだ内容><br>事業手法転換に向けた課題等整理<br><取組による成果><br>2020 年度末を目途に転換することを決定             |              |                   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度     | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|                             | 検討開始   | あり方検討<br>の完了 |                   |
| 今後の課題<br>及び対応               | <今後の課題><br>YBIRD 設備の有効活用 (賃貸・売却) を見据えた事業手法転換の具体化<br><課題への対応><br>YBIRD に係る市、国、関係団体等との調整 |              |                   |

※ YBIRD

Yokohama Biopharmaceutical Research and Development Center の略

横浜バイオ医薬品研究開発センター (YBIRD:ワイバード) は、ベンチャー企業・大学・研究機関等のバイオ医薬品創薬を支援するため、厚生労働省令による基準に適合したバイオ医薬品の治験薬 (原薬) の調製や、研究段階にあるタンパク質の創薬シーズを実用化につなげるための共同研究、さらにはタンパク質生産技術等の教育訓練等を行う施設です。(平成 23 年 4 月供用を開始)

**(ウ) 人事・組織に関する取組**

|                             |   |          |                   |
|-----------------------------|---|----------|-------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 職員（任期付、嘱託、派遣含む）の計画的な研修受講 60回／年  |          |                   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | <目標達成に向けて取り組んだ内容><br>・研修やセミナー等開催情報の適時共有<br>・業務分担に配慮したうえでの励行<br><取組による成果><br>・研修やセミナー等で得た情報を企業間マッチング等に活用<br>・会計・労務等関連業務の質的向上 |          |                   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度 | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|                             | 60 回  | 63 回     |                   |
| 今後の課題<br>及び対応               | <今後の課題><br>引き続き、ライフサイエンス分野の最新動向等に対応できる知見の獲得<br><課題への対応><br>最新動向等を習得できる研修やセミナー等への参加  |          |                   |

**ウ 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言**

| 総合評価分類           | 助言  |
|------------------|---|
| <b>引き続き取組を推進</b> | <u>設定した協約目標については順調に推移している。</u><br><u>令和 2 年度末までに、YBIRD 事業に関して事業手法転換に向けた取組を進め、中長期的に安定した財務構造を構築する必要がある。</u> |

**エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り**

|   |
|---|
| <p>現協約の期間中、協約目標の達成に向けた取組を引き続き進めます。</p> <p><b>財務に関する取組については、YBIRD の事業手法を転換するため、床の賃貸と既存の設備機器の売却に向けた準備を進めています。</b></p> |
|---|

## (2) 公益財団法人 横浜企業経営支援財団

ア 平成 30 年度に定めた団体経営の方向性等

### (ア) 団体経営の方向性

#### 「事業の整理・重点化等に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

平成 30～令和 2 年度

### イ 協約目標の取組状況等 (抜粋)

#### (ア) 事業の整理・重点化に向けた取組

|                             |   |          |   |
|-----------------------------|---|----------|---|
| 協約期間の<br>主要目標               | <b>地域密着型支援の現場訪問件数の増加</b> 5,250 件<br>(平成 30～令和 2 年度累計)   |          |   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 企業訪問を増やすとともに地域で開催するセミナーや相談会を拡大することにより、事業承継や生産性の向上など、企業の潜在的な課題等の掘り起こしができ、解決策の提案、支援メニューを紹介することで、経営改善に繋がる支援が図られた。  |          |   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度 | <b>当該年度の進捗状況等</b><br><br><b>順調</b> (30 年度目標：企業訪問 1,500 件) |
|                             | 1,050 件   | 1,692 件  |   |
| 今後の課題<br>及び対応               | 財団の支援メニューを利用していない市内中小企業が、まだ多く存在しているため、企業訪問や地域出張セミナー・相談会を充実させるほか、より多くの市内中小企業への支援を促すためWEBを活用した課題解決方法の公表などを検討していく。 |          |   |

#### (イ) 公益的使命の達成に向けた取組

|                             |   |                   |  |
|-----------------------------|---|-------------------|--|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①事業承継相談件数の増加 200 件 (平成30～令和 2 年度累計)<br>②販路拡大に向けたマッチング件数の増加 915 件 (平成 30～令和 2 年度累計)  |                   |  |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | ①専門家 2 名を常駐させ、事業承継専門窓口(毎週木曜)を設置したり、横浜市及び(株)ビズリーチと事業承継に関する協定を締結したことで、事業承継の具体的課題(会社の買収・譲受等)を捉え、適切な支援につなげることができた。ビズリーチと連携することにより支援の幅が広がった。<br>②販売戦略アドバイザー 7 名と財団職員がチームを組んで、中小・大手、海外企業や大学等とのマッチング支援を実施し、新規受注獲得や共同研究等具体的成果につなげることができた。 |                   |  |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度          | <b>当該年度の進捗状況等</b><br><br><b>順調</b> (30 年度目標：①事業承継相談件数 50 件、②マッチング件数 305 件) |
|                             | ① 41 件<br>② 292 件   | ① 88 件<br>② 369 件 |  |
| 今後の課題<br>及び対応               | ①相談のみにとどまり、事業承継まで至らないケースがあるため、喫緊の経営課題への支援等を組み合わせることで、具体的な事業承継計画の策定支援につなげていく。<br>②マッチングノウハウ等を組織で共有し、更に効果的なマッチングを行う必要があるため、企業や支援情報を財団全体で共有し、効率的な支援を行う。また、収集したニーズ情報を精査し、的確に対応できる企業を発掘していく。   |                   |  |

#### (ウ) 財務に関する取組

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| 協約期間の<br>主要目標               | 保有施設の最適化(施設ごとの保有・管理・運営方法)<br>平成30年度 一部施設の整理、その他施設の条件整理と具体策の検討<br>令和元年度 具体策に着手<br>令和 2 年度 推進  |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | ・横浜メディア・ビジネスセンター(1階)を売却したことで、保有施設に係る一定の修繕費等を確保でき、当該センターに係る修繕積立拠出額減など管理諸費用減が見込まれる。<br>・保有施設の建築物劣化調査等委託を実施し、保有施設の修繕計画を更新した。<br>・アンケート調査を行い、横浜市金沢産業振興センターに対するニーズを把握できた。 |

|           |   |                           |                   |
|-----------|---|---------------------------|-------------------|
| 実績        | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度                  | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|           | 一部施設の整理に着手  | 一部施設の整理、その他施設の条件整理と具体策の検討 |                   |
| 今後の課題及び対応 | 保有施設の最適化に係る具体策着手に向けた検討が必要であるが、R1 に横浜メディア・ビジネスセンター (5 階～7 階) を売却したのに引き続き、関係機関と連携したり、組織横断的プロジェクトチームの設置も検討しながら方向性を決めていく。 |                           |                   |

### (エ) 人事・組織に関する取組

|                             |  |          |                   |
|-----------------------------|--|----------|-------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 職員の専門資格保有率向上による、現場に精通した中小企業支援の専門人材育成<br>平成30年度 60% 令和元年度 80% 令和2年度 100%                      |          |                   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 策定した人材育成計画に基づき、MBO でも各自目標を設定するよう促し、また資格取得者表彰の実施をすることで、専門知識やスキル等の向上により的確なサービスの提供と信頼感の向上が図られた。 |          |                   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度 | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|                             | 50%  | 69%      |                   |
| 今後の課題<br>及び対応               | 専門資格保有率の向上を図るための更なる対策として、資格保有率の現況確認と未達成職員に向けた定期的な励行実施をする等、職場環境の改善を進めていく。                     |          |                   |

### ウ 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言

| 総合評価分類           | 助言  |
|------------------|---|
| <b>引き続き取組を推進</b> | <b>設定した協約目標は「順調」に推移しており、保有施設の最適化を進めていることは評価できる。次期協約を見据え、真に必要な中小企業支援に注力するよう、事業の整理・重点化を着実に進める必要がある。あわせて、市内企業への支援として実施する事業の成果・効果をより客観的かつ的確に判断できる目標を設定し、PDCA サイクルを効果的に運用できるようにすることが求められる。また、個別企業への支援から得られた成果やノウハウを市内中小企業全体が活用できるようにするべきである。</b> |

### エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

|  |
|--|
| <p><b>中小企業等の経営基盤の安定・強化等を支援し、横浜経済の活性化及び地域社会の健全な発展に寄与するために、国内経済の動向や中小企業等が抱える課題及びニーズ等を踏まえ、より効果的な支援に取り組みます。</b></p> <p>特に当面は、消費税増税後の景気動向などを踏まえるとともに、台風等の自然災害により厳しい経営環境に直面している中小企業等への寄り添った支援を行っていきます。</p> <p>また、次期協約を見据え、本市と財団において、事業の成果・効果をより客観的、かつ的確に判断できる目標の設定について検討を進めます。</p> <p>さらに、<b>個別企業への支援から得られた成果やノウハウを財団内で蓄積、活用するだけでなく、汎用的な課題解決方法を効果的に公表するなど、より多くの市内中小企業への支援に繋がる取組を実施してまいります。</b></p> |
|--|

### (3) 公益財団法人 横浜市消費者協会

ア 平成 30 年度に定めた団体経営の方向性等

#### (ア) 団体経営の方向性

##### 「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

平成 30～令和 2 年度

#### イ 協約目標の取組状況等 (抜粋)

##### (ア) 公益的使命の達成に向けた取組

|                             |  |          |  |
|-----------------------------|--|----------|--|
| 協約期間の<br>主要目標               | 消費者被害の救済のために一定の相談解決率を確保 *98.0%以上<br>※助言、情報提供、あっせん解決、解決機関への移送、情報受付記録による相談解決件数を相談受付件数で割った数値  |          |  |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 【内容】<br>相談者が納得できる解決へと導くため、複雑な契約内容の相談等について、正確かつ詳細な聴き取りを行えるよう取り組んでいる<br>【成果】<br>解決に向けた助言や相談内容に適した解決機関への移送等を適切に迅速に行っている   |          |  |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度 | <b>当該年度の進捗状況等</b><br><br><b>順調</b> (目標数値を達成) |
|                             | 98.7%  | 99.2%    |  |
| 今後の課題<br>及び対応               | 【課題】<br>通信契約、金融商品等複雑な契約や新たなサービスでのトラブルなど、消費者の相談ニーズに応えられるよう、改善に取り組んでいく<br>【対応】<br>積極的に情報収集し、新たな知識、情報をセンター全体で共有化し、相談員の相談対応能力を向上させるとともに、相談員の確保等や電話システム改善等を検討していく |          |  |

##### (イ) 財務に関する取組

|                             |  |             |   |
|-----------------------------|--|-------------|---|
| 協約期間の<br>主要目標               | 消費生活総合センター内会議室の有効活用及び出前講座実施件数増により、過去 3 年度の利用料収入及び出前講座収入の平均値を超える収入を確保 (27 年度～29 年度の平均値は 1,818,000 円) 2,000,000 円  |             |   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 【内容】<br>ホームページやちらしによる出前講座の周知<br>ビル内に会議室案内チラシをポスティングするとともに 2 階エントランスに空き状況を掲示<br>【成果】<br>出前講座は前年度 (5 件) より 4 件、4.8 万円の増<br>会議室利用の稼働率は前年度比 1.8 ポイント増の 55.3% |             |   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度    | <b>当該年度の進捗状況等</b><br><br><b>やや遅れ</b> (稼働率は上昇したものの収入については達成できなかった) |
|                             | 1,928,000 円  | 1,909,600 円 |   |
| 今後の課題<br>及び対応               | 【課題】<br>貸会議室事業と有料出前講座の周知<br>【対応】<br>貸し会議室については、講演会、消費生活教室などの機会をとらえた更なる周知に努め、有料出前講座についても引き続き、企業等の PR 活動に努めるとともに、貸し出し条件の緩和など利用拡大について、検討していきます              |             |   |

### (ウ) 人事・組織に関する取組

|                             |   |  |                   |
|-----------------------------|---|--|-------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 相談員の相談対応能力の維持・向上 専門知識研修:年 12 回開催、グループ研修:グループごとに年 12 回開催   |  |                   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | <b>【内容】</b><br>消費者関連の法律等の専門知識研修や、タイムリーな事例を題材として意見交換を行なうグループ研修等を行った<br><b>【成果】</b><br>電気通信事業法の消費者保護ルール等実際の相談解決に必須な情報を共有できた |  |                   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度   | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|                             | 専門知識研修<br>年 12 回開催<br>グループ研修<br>グループごとに年<br>12 回開催<br>(全相談員参加)  | 専門知識研修<br>年 12 回開催<br>グループ研修<br>グループごとに年<br>12 回開催<br>(全相談員参加) |                   |
| 今後の課題<br>及び対応               | <b>【課題】</b><br>高齢者トラブルの増加、成年年齢引き下げに伴う新たな契約トラブルの発生等、相談内容の複雑化・多様化等に対応していく<br><b>【対応】</b><br>法律改正や新たな消費者保護ルール等幅広い知識の習得に努める   |  |                   |

### ウ 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言

| 総合評価分類            | 助言  |
|-------------------|---|
| 事業進捗・環境変化等に<br>留意 | <p><u>財務に関する取組が「やや遅れ」となっている。</u><br/> <u>次期協約に向けて、ICT の進展などにより消費者被害の原因や内容が変化している中、国や県も消費者行政を行っていることを踏まえ、今後果たすべき公益的使命を明確にした上で適切な目標設定を検討することが求められる。また、相談内容が多様化、高度化、複雑化する中、人事・組織に関する課題を分析し対応する必要がある。</u></p> |

### エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

|  |
|--|
| <p>財務に関する取組が「やや遅れ」となっておりますが、今後、貸し会議室と有料出前講座の更なる周知に取り組みます。</p> <p><u>次期協約に向けては、環境変化等を踏まえて、消費者の利益の保護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与するために、適切な目標を検討します。</u></p> <p><u>また、相談内容が多様化、高度化、複雑化する中、相談員に幅広い知識と経験が必要とされていますが、人材が不足し、今後更に確保することが困難になっていくと考えられることから、人材の確保と育成に取り組みます。</u></p> |
|--|

#### (4) 公益財団法人 横浜市シルバー人材センター

ア 平成 30 年度に定めた団体経営の方向性等

##### (ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

平成 30 年度～令和 2 年度

##### イ 協約目標の取組状況等 (抜粋)

###### (ア) 公益的使命の達成に向けた取組

|                             |  |  |   |
|-----------------------------|--|--|---|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①-1 <b>就業機会の提供拡大</b> 就業実人員 7,250 人<br>①-2 <b>会員数の増加</b> 会員数 10,500 人<br>② <b>高齢者の生きがいづくり支援</b> サークル活動・セミナー・ボランティア等の実施回数 1,200 回  |  |   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | ①平成 27 年度からの適正就業を進める中で、直接雇用への移行や契約条件の不一致等による就業の終了、請負・委任からの労働者派遣への切替の影響により就業実人員や会員数が落ち込んでいる。目標達成に向けて、会員募集の広告拡充や会員紹介・受注開拓によりポイントを付与するシルバーポイント制度を新たに導入し、登録説明会の実施方法の見直し等様々な取組を行った。会員数の減少幅は徐々に回復してきているが、企業において 65 歳まで働ける環境が整ってきていることもあり、目標達成には至っていない。<br>②会員が行うサークル活動（創作展や会員交流会等）や老人福祉施設における楽器演奏、街の美化清掃等のボランティア活動を引き続き支援した。これらの活動を通じて、高齢者の生きがいを支援するとともに、地域への貢献を果たすことができた。また、会員の特技を生かした独自事業を新たに言い、生きがいの機会の拡大につながった。                        |  |   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度                               | <b>当該年度の進捗状況等</b>   |
|                             | ①-1 6,967 人<br>①-2 9,925 人<br>②1,140 回   | ①-1 6,451 人<br>①-2 9,411 人<br>②1,593 回 | ① <b>やや遅れ</b> (目標は下回っているが、会員の減少幅は小さくなっている。)<br>② <b>達成</b> (目標を上回ったため。) |
| 今後の課題<br>及び対応               | ①会員の就業機会拡大のため、市や県の各部署へ月一回程の訪問や営業先の課題に応じた仕事の提案を行うなど営業を充実させ、仕事を増やすことが引き続き必要である。仕事があっても紹介に結びつかないミスマッチを解消していくために、シルバーポイント制度を更に推進することやハローワークとの連携を強化し市民が相談しやすい環境を整える等を行い、会員数の増加につなげていく。また、ミスマッチ解消には、会員が仕事を行う上でのよりきめ細やかなサポートも必要であるため、就業相談会を各事務所で毎月実施する等、職員と会員が相談しながら就業できる仕組みづくりを行う。<br>②会員によるボランティア活動は全体的に拡大傾向にあるが、介護補助のボランティアだけが担い手不足により縮小傾向にあるため、担い手を増やしていくことが必要である。新たな担い手として期待ができる女性会員が少ないため、女性向けリーフレットの作成や女性向けのセミナー等を行い、女性会員獲得に結び付けていく。 |  |   |

###### (イ) 財務に関する取組

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| 協約期間の<br>主要目標               | 契約金額の増加 目標金額 3,917,160 千円  |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 契約金額を増加させるため、会員数の増加、就業機会の拡大に取り組んだ。(取組みの詳細はイ (ア) のとおり)<br>会員数の減少幅が小さくなるなど一定の成果は出てきているが、契約金額が増加するには至っていない。 |

|               |   |                 |                   |
|---------------|---|-----------------|-------------------|
| 実績            | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度        | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|               | 3,730,213<br>千円   | 3,584,566<br>千円 |                   |
| 今後の課題<br>及び対応 | 会員数の増加及び就業機会の拡大により、契約金額の増加につなげることが必要である。(会員数の増加及び就業機会の提供拡大に関する課題については、イ(ア)のとおり) |                 |                   |

#### (ウ) 人事・組織に関する取組

|                             |   |                                |                   |
|-----------------------------|---|--------------------------------|-------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①職員研修の拡充 (研修受講回数 2 回/人)<br>②健康経営の推進 (横浜健康経営認証の取得)   |                                |                   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | ①センター主催の研修に加え、職員に対して他団体主催の研修の受講も働きかけたことにより、研修の機会を広げることができ、職員の能力向上に資することができた。<br>②健康宣言を行い、センターの健康経営の方針を明確にし、取り組んだ結果、横浜健康経営認証クラス A を取得した。 |                                |                   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度                       | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|                             | ①1.2 回/人<br>②未策定  | ①0.95 回/人<br>②横浜健康経営認証クラス A 取得 |                   |
| 今後の課題<br>及び対応               | 日常業務に追われていることを理由に研修に参加していない職員が見受けられるため、これらの者にも研修を受講させることが課題である。研修も今後につながる仕事であるという職員の意識改革を行い、研修に臨む姿勢を変えていく。また、職場内研修を充実し、職員が受講しやすい体制を整える。 |                                |                   |

#### ウ 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言

| 総合評価分類            | 助言  |
|-------------------|---|
| 事業進捗・環境変化等に<br>留意 | <b>就業機会の提供や契約金額など設定した協約目標が一部「やや遅れ」となっている。取組が遅れている「就業実人員」、「会員数」及び「契約金額」については、「やや遅れ」となっている原因を分析し、成果・効果が出る取組を実施し、目標を達成することを期待する。</b> |

#### エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

|   |
|---|
| <p><b>適正就業の推進による影響等に加え、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」第 9 条の規定に基づき、65 歳まで働き続けることができる企業が増えたことにより、「やや遅れ」の目標があります。</b></p> <p><b>「やや遅れ」となっている原因を分析し、会員の経験・能力を生かせる仕事の開拓や会員増強のために商業施設などに出向いて市民対象の仕事相談、求人情報の公開を行うなど、成果・効果が出る取組を実施したことにより、令和元年 9 月末現在では、就業実人員や契約金額が平成 30 年同月比を上回るなど一定の効果が上がってきています。目標達成に向け、今後これらの取組をさらに進めていきます。</b></p> |
|---|

**(5) 横浜市信用保証協会**

ア 平成 30 年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) **団体経営の方向性**

**「引き続き経営の向上に取り組む団体」**

(イ) 協約の期間

平成 30～令和 2 年度

イ **協約目標の取組状況等** (抜粋)

**(ア) 公益的使命の達成に向けた取組**

|                             |   |                    |                   |
|-----------------------------|---|--------------------|-------------------|
| <b>協約期間の<br/>主要目標</b>       | <b>創業者への金融支援（創業関連保証、創業等関連保証）の促進</b><br>1,350 件(3 か年)  |                    |                   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 横浜市と協力して、平成 30 年 4 月から、横浜市中小企業制度融資「創業おうえん資金」等について、横浜市信用保証協会を初めて利用される方を対象に「保証料負担ゼロ」を実施した。この取組につき、金融機関への業務説明会（71 店舗）開催、中小企業支援団体・業界団体への訪問やチラシ配布により周知した。<br>その結果、利用者負担軽減（保証料負担ゼロ対象 435 件）とこの取組について金融機関に制度の周知をしたことで利用者数が増加し、創業者への金融支援につながった。 |                    |                   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年<br>度)   | 平成 30 年度           | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|                             | 438 件/年   | 581 件<br>達成率 43.0% |                   |
| 今後の課題<br>及び対応               | 創業保証の周知と創業期の企業へのアプローチを行うため、ホームページや各種広報物、金融機関向け業務説明会を通じた創業支援の周知活動の継続及び市内新設法人へのダイレクトメールの発送を行う。  |                    |                   |

**(イ) 財務に関する取組**

|                             |   |                    |                   |
|-----------------------------|---|--------------------|-------------------|
| <b>協約期間の<br/>主要目標</b>       | 「簡易経営診断サービス (M c S S)」の実施回数増加 2,500 回(3 か年)   |                    |                   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 経営が不安定な時期にある創業保証先や新規利用先に対して、簡易経営診断サービスの利用を働きかけ、簡易経営診断を実施し、経営診断報告書を提供した。<br>その結果、経営者に対して業界内における自社の相対的位置の把握と、経営改善の必要性の認識を高めるとともに、簡易経営診断の結果に応じて外部専門家派遣による経営支援につながった。 |                    |                   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年<br>度)   | 平成 30 年度           | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|                             | 821 回/年   | 936 回<br>達成率 37.4% |                   |
| 今後の課題<br>及び対応               | 簡易経営診断を受けることの必要性の理解促進を図るため、新規保証先、創業保証先へ簡易経営診断を定期的に受診して諸数値の経年変化を捉えることの重要性を伝え、簡易経営診断サービスの利用を促す。   |                    |                   |

**(ウ) 人事・組織に関する取組**

|                             |   |                  |                   |
|-----------------------------|---|------------------|-------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | 全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」の中の上級資格「認定経営アドバイザー」または中小企業診断士の資格保有率の増加 55%                          |                  |                   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 資格未取得の職員に対して過去問題及び類似検定の書籍の提供を行うとともに、所属長を通し受検を促した。<br>その結果、認定経営アドバイザーが2名増え、職員の能力の底上げに繋がった。 |                  |                   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成29年度)   | 平成30年度           | <b>当該年度の進捗状況等</b> |
|                             | 47.8%   | 49.3%<br>(+1.5%) |                   |
| 今後の課題<br>及び対応               | 中小企業診断士資格・信用調査検定受検者数の増加及び支援の充実を図るため、信用調査検定等への受検を促すとともに受検者向けの内部研修を開催する。                    |                  |                   |

**ウ 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言**

| 総合評価分類           | 助言   |
|------------------|--|
| <b>引き続き取組を推進</b> | <b>専門資格保有率に関する協約目標が「やや遅れ」となっているものの、取得者増加につながる新たな取組を実施しており、最終年度の目標達成が期待できる。</b> |

**エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り**

|  |
|--|
| <p><b>公益的使命の達成に向けて、引き続き金融機関との連携を生かし、創業保証の周知など創業者への金融支援の促進等</b>に取り組むとともに、経営課題を有する企業の早期発見に努め、経営改善が必要な企業に対しては外部専門家を派遣するなど経営支援 <b>の取組を進めます。</b></p> <p><b>また、専門資格の取得に向けた研修の実施など、経営支援等を行える専門知識を有する職員の育成に取り組めます。</b></p> |
|--|

## (6) 横浜市場冷蔵株式会社

ア 平成 29 年度に定めた団体経営の方向性等

### (ア) 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」

(イ) 協約の期間

平成 29～令和元年度

イ 協約目標の取組状況等 (抜粋)

#### (ア) 民間主体の運営に向けた取組

|                             |  |                               |   |
|-----------------------------|--|-------------------------------|---|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①一般貨物の拡充 南部の一般貨物入庫量 (年間) 12,000 t<br>②一般貨物の拡充 大黒の一般貨物入庫量 (年間) 11,000 t<br>③市の株式保有割合の低減に向けた株式の売却先・売却方法等の協議  |                               |   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | ①本場を補完する一般冷蔵庫として市場内外貨物の取込みを進めたが、主要顧客の移転により入庫量が減少した。<br>②既存顧客の新商品の取込みと全フロアー冷却の導入により入庫量が増加した。<br>③市の株式保有割合の低減に向け、市と団体による協議結果を踏まえ、会社経営の基盤となる冷蔵施設のフロン対策・老朽化対策等を先行して進めるため、平成 30 年度はフロン対策・老朽化対策等の実施設計を行った。 |                               |   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度                      | 当該年度の進捗状況等  |
|                             | ①11,541 t<br>②12,070 t<br>③検討  | ①10,803 t<br>②12,828 t<br>③検討 | ①やや遅れ (主要顧客の移転のため)<br>②順調 (既存顧客取扱の拡充による)<br>③順調 (フロン対策・老朽化対策等の実施) |
| 今後の課題<br>及び対応               | ①入庫量の増加に向け、引き続き原料系貨物の取込みと新規顧客の獲得に取り組んでいく。<br>②一般貨物の取込強化に向け、全フロアー低温化による品質向上を顧客にアピールし、営業活動を推進していく。<br>③引き続き、冷蔵施設のフロン対策・老朽化対策を進めるとともに、市の株式保有割合の低減に向けた株式の売却先・売却方法等の協議を進める。                               |                               |   |

#### (イ) 公益的使命の達成に向けた取組

|                             |   |                  |   |
|-----------------------------|---|------------------|---|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①場内貨物の安定運用 本場の場内貨物入庫量 (年間) 10,000 t<br>②冷蔵施設の安定運用 フロン対策・老朽化対策の実施  |                  |   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | ①青果貨物の取引強化に向け、定期的な顧客訪問による情報収集を行い、青果物の流通状況を事前に把握することで、サービス品質が向上した。また、人員配置を改善し、鮮魚室を適正に運用した。<br>②冷蔵施設のフロン対策・老朽化対策の実実施設計を行った。 |                  |   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度         | 当該年度の進捗状況等                              |
|                             | ①10,459 t<br>②継続  | ①11,005 t<br>②継続 | ①順調 (水産物の入庫量の増加による)<br>②順調 (実施設計を行ったため) |
| 今後の課題<br>及び対応               | ①青果貨物の取引強化に向け、顧客が必要とする保管条件やスペースを確保していく。<br>②冷蔵施設のフロン対策・老朽化対策の実施と安定運用に向け、令和元年度の工事を着実に実施する。                                 |                  |   |

### (ウ) 財務に関する取組

|                             |  |                      |  |
|-----------------------------|--|----------------------|--|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①売上高 1,130 百万円<br>②営業利益率 4.2%  |                      |  |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | ①原料系貨物が増加したことで、売上高は増加した。<br>②電気使用量の検証・監視体制の強化による経費の見直し、空きスペースの有効利用により、保管料収入が増加した。          |                      |  |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度             | <b>当該年度の進捗状況等</b>                                  |
|                             | ①1,065 百万円<br>②6.8%  | ①1,130 百万円<br>②10.3% | ① <b>順調</b> (場外貨物等の増による)<br>② <b>順調</b> (売上高の増による) |
| 今後の課題<br>及び対応               | ①青果貨物の取込強化には顧客訪問を継続し、容積建事業(貸し部屋)には広告宣伝を含む営業活動を推進していく。<br>②売上の確保と経費削減に向け、主要費経費の見直し、検証を継続する。 |                      |  |

### (エ) 人事・組織に関する取組

|                             |  |            |  |
|-----------------------------|--|------------|--|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①再雇用制度を拡充した規定改定 平成 30 年度までに実施<br>②ISO9001:2015 の認証と継続 毎年度の認証と継続                                |            |  |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | ①再雇用基準の拡充により、人材確保の機会を増やすことができた。<br>②ISO9001 定期審査を受審。社員の教育訓練について毎月検証を実施、教育訓練の内容と結果が検証できるようになった。 |            |  |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度   | <b>当該年度の進捗状況等</b>                              |
|                             | ①検討<br>②認証   | ①達成<br>②認証 | ① <b>達成</b> (再雇用規定の改定)<br>② <b>順調</b> (認証の継続等) |
| 今後の課題<br>及び対応               | ①人材の確保にあたり、計画的な採用を実施していく。<br>②ISO 認証の継続と社員教育の充実にあたり、教育訓練の内容と結果について検証を継続し、社員の意識改革を進めていく。        |            |  |

### ウ 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言

| 総合評価分類                 | 助言   |
|------------------------|--|
| <b>取組の強化や課題への対応が必要</b> | <b>協約</b> (協約期間：平成 29 年度～令和元年度) <b>における民間主体の運営に向けた取組の「具体的取組」に遅れが見られるため、取組を強化し早期に民間主体への移行を実現する必要がある。</b><br><b>今後の進捗状況によっては、次期協約策定時に向けて、「団体経営の方向性」の見直しも視野に入れて団体経営のあり方を検討していくことが求められる。</b> |

### エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

|  |
|--|
| <b>民間主体への移行に向け、引き続き、市の株式保有割合の低減の前提となる冷蔵施設のフロン対策・老朽化対策を進めていくとともに、市の株式保有割合の低減に向けた課題の整理や今後の進め方等について団体と協議を進め、次期協約において、株の売却に向けて取り組んでいきます。</b> |
|--|

**(7) 横浜食肉市場株式会社**

ア 平成 30 年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) **団体経営の方向性**

**「引き続き経営の向上に取り組む団体」**

(イ) 協約の期間

平成 30～令和 2 年度

イ **協約目標の取組状況等** (抜粋)

**(ア) 公益的使命の達成に向けた取組**

|                             |  |                                  |                                       |
|-----------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>協約期間の<br/>主要目標</b>       | <b>豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討・導入</b>   |                                  |                                       |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式について市場全体でチームを作り、密接な連携を取り、調査・検討を行ったことで、令和元年度に導入できる段階まで達した。                   |                                  |                                       |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度                         | <b>当該年度の進捗状況等</b>                     |
|                             | 牛枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の導入  | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討 | <b>順調</b> (中間目標である、調査・検討が順調に進んでいるため。) |
| 今後の課題<br>及び対応               | 今後は、導入時の詳細内容の検討や、マニュアル完成後の実施体制の構築が課題となるため、現場の意見を踏まえたマニュアルの整備、マニュアル完成後、実際の導入に向けた現場とのすり合わせを行う。 |                                  |                                       |

**(イ) 財務に関する取組**

|                             |   |                                 |   |
|-----------------------------|---|---------------------------------|---|
| <b>協約期間の<br/>主要目標</b>       | 新規取引生産者の獲得 3 年間で 10 社   |                                 |   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 東北や北海道、関東一円を中心とした全国各地の産地訪問や粘り強い出荷要請による営業活動により、29 年度に比べて、牛・豚ともに新規取引生産者を確保することができた。                                 |                                 |   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度                        | <b>当該年度の進捗状況等</b>   |
|                             | 新規取引生産者数 2 社<br>(牛: 1 社、豚: 1 社)   | 新規取引生産者数 5 社<br>(牛: 3 社、豚: 2 社) | <b>順調</b> (最終年度 (令和 2 年度) の目標である 10 社の獲得に向けて、前年度は問題なく推移している。) |
| 今後の課題<br>及び対応               | 新規取引生産者を獲得できたが、生産者に継続して安定的に出荷してもらうことが課題である。出荷の定着化に向けて、生産者の満足度を高めるために、売買参加者や仲卸業者との関係性づくりや、新たな購買者の獲得等、営業活動をさらに強化する。 |                                 |   |

### (ウ) 人事・組織に関する取組

|                             |  |                              |   |
|-----------------------------|--|------------------------------|---|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①人材育成制度の検討、導入<br>②社員に対する役割に応じた研修の実施  |                              |   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | メンター制度等を導入し、新入社員が働きやすい環境を整備することで、前年度の新入社員が定着する等、現場社員の意欲も向上している。<br>また、営業手法の実践的研修、衛生管理等の業務関連研修、経営・財務に関する研修を実施することで、社内の衛生管理に関する理解が進み、会社の経営に対する関心が高まっている。 |                              |   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度                     | <b>当該年度の進捗状況等</b>                               |
|                             | 全社員が<br>各役割に応<br>じた研修に<br>参加   | 全社員が<br>各役割に応<br>じた研修に<br>参加 | <b>順調</b> （各研修を年 3 回実施したことにより、各社員の意欲向上に寄与している。） |
| 今後の課題<br>及び対応               | 会社経営の安定化や営業力の強化を図るため、引き続き社員の育成と若手社員の定着化が課題であるため、引き続き研修や O J T の実施による社員の経験や能力に応じた人材育成を進める。  |                              |   |

### ウ 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言

| 総合評価分類              | 助言   |
|---------------------|--|
| 取組の強化や課題への<br>対応が必要 | <u>2 期連続赤字決算となっており、恒常的な課題として財務の改善に取り組む必要がある。また、TPP 等の協定による安価な輸入肉の増加や、出荷市場の選別など、環境の変化が想定されるため、長期的な視点を持って団体の役割を検討することが求められる。</u> |

### エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

|   |
|---|
| <u>市場間競争が一層激化するなか、食の安全を第一に安定供給を図るとともに、業務の効率化に努めます。また、卸売市場法の改正を契機とする新たな事業の展開等、収益向上に向けた取組を進めます。</u> |
|---|

**(8) 株式会社横浜市食肉公社**

ア 平成 30 年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) **団体経営の方向性**

**「引き続き経営の向上に取り組む団体」**

(イ) 協約の期間

平成 30～令和 2 年度

イ **協約目標の取組状況等** (抜粋)

**(ア) 公益的使命の達成に向けた取組**

|                             |  |                                  |                                       |
|-----------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>協約期間の<br/>主要目標</b>       | <b>豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討・導入</b>   |                                  |                                       |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式について市場全体でチームを作り、密接な連携を取り、調査・検討を行ったことで、令和元年度に導入できる段階まで達した。                   |                                  |                                       |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度                         | <b>当該年度の進捗状況等</b>                     |
|                             | 牛枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の導入  | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討 | <b>順調</b> (中間目標である、調査・検討が順調に進んでいるため。) |
| 今後の課題<br>及び対応               | 今後は、導入時の詳細内容の検討や、マニュアル完成後の実施体制の構築が課題となるため、現場の意見を踏まえたマニュアルの整備、マニュアル完成後、実際の導入に向けた現場とのすり合わせを行う。 |                                  |                                       |

**(イ) 財務に関する取組**

|                             |  |           |   |
|-----------------------------|--|-----------|---|
| <b>協約期間の<br/>主要目標</b>       | <b>特別注文品の売上増加</b>  |           |   |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | 医学、医療用用途による大学や医療品メーカーの研究材料の提供要望にきめ細かく応えていくことにより、前年と比べ、売上の増加が図れた。   |           |   |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)  | 平成 30 年度  | <b>当該年度の進捗状況等</b>                         |
|                             | 15,474 千円  | 18,456 千円 | <b>順調</b> (既存顧客からのニーズへの対応により目標の売上を増加させた。) |
| 今後の課題<br>及び対応               | 医療研究機関等へ販売を行っているため、研究中止等の外部的要因による売上高減少等、売上の不安定要素が内在している。特別注文品の売上を安定させ、増加させるためにも、新規顧客の拡大が必要である。そのために、「LIP.横浜」のメールマガジンをはじめとした広報活動の強化や安定的に取引できる業者の確保を行っていく。 |           |   |

**(ウ) 人事・組織に関する取組**

|                             |   |   |                             |
|-----------------------------|---|---|-----------------------------|
| 協約期間の<br>主要目標               | ①人材育成制度の検討、導入<br>②衛生管理に関する勉強会の開催  |   |                             |
| 目標達成に向けて<br>取り組んだ内容<br>及び成果 | ①メンター制度の確立、実施したことにより、新入社員のモチベーション維持が図れた。<br>②衛生管理に関する勉強会等を開催したことで、社員の衛生管理へ対する意識が高まった。 |   |                             |
| 実績                          | 前年度<br>(平成 29 年度)   | 平成 30 年度  | <b>当該年度の進捗状況等</b>           |
|                             | -   | ①メンター<br>制度導入<br>②勉強会等<br>6回開催、<br>外部研修2<br>回参加 | <b>順調</b> (人材育成が順調に進んでいるため) |
| 今後の課題<br>及び対応               | ベテラン社員が熟知していると畜や衛生管理に関する知識・ノウハウを若手職員にしっかりと引き継ぐ必要があるため、OJT、メンター制度や勉強会を継続し、人材育成を進めていく。  |   |                             |

**ウ 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言**

| 総合評価分類            | 助言  |
|-------------------|---|
| 事業進捗・環境変化等に<br>留意 | <u>全国的に牛の飼養頭数等が減少傾向にあることやTPPの影響による輸入牛の増加が想定され、団体の収益に直結する集荷頭数が減少する可能性があるため、常に財務状況への留意が必要である。</u> |

**エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り**

|   |
|---|
| <p><u>市場間競争が一層激化するなか、集荷頭数による影響の少ない特別注文品の売上を増加させることをはじめとして、常に経営の効率化に努め、財務改善を進めていきます。</u><br/><u>また引き続き、衛生管理体制の徹底を図ることにより、安心・安全な食肉の供給という公益的使命を果たしていきます。</u></p> |
|---|

### 3 参考

#### 《横浜市外郭団体等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<br>(任期 2 年) | 大野 功一（関東学院大学 名誉教授）【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）   |
|                | 田邊 恵一郎（プラットフォームサービス（株）代表取締役会長）<br>ちよだプラットフォームケア（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           | <ol style="list-style-type: none"> <li>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事。</li> <li>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事。</li> <li>3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関する事。</li> <li>4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項</li> </ol> |

#### 《協約マネジメントサイクルの概要》

横浜市では、各外郭団体が一定期間における主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、経営の向上を促進する「協約マネジメントサイクル」の取組を進めています。

当該「協約」を基に、進捗状況や経営を取り巻く環境の変化への対応に関する評価が、委員会において実施され、マネジメントサイクルの効果の向上及び団体経営の健全化を図ることとしています。

### 4 添付資料

令和元年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申（経済局所管団体部分抜粋）

令和元年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申  
(経済局所管団体部分抜粋)

【目次】

○総合評価シート

|                     |       |
|---------------------|-------|
| (公財) 木原記念横浜生命科学振興財団 | 1ページ  |
| (公財) 横浜企業経営支援財団     | 5ページ  |
| (公財) 横浜市消費者協会       | 9ページ  |
| (公財) 横浜市シルバー人材センター  | 13ページ |
| 横浜市信用保証協会           | 17ページ |
| 横浜市場冷蔵(株)           | 21ページ |
| 横浜食肉市場(株)           | 25ページ |
| (株) 横浜市食肉公社         | 29ページ |

## 総合評価シート（30年度実績）

|          |  |
|----------|--|
| 団体名      | 公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団   |
| 所管課      | 経済局ライフイノベーション推進課   |
| 協約期間     | 平成30年度～令和2年度   |
| 団体経営の方向性 | 引き続き経営の向上に取り組む団体   |
| 協約に関する意見 | 今年度中に YBIRD（横浜バイオ医薬品研究開発センター）事業の今後のあり方検討を完了させ、協約期間終了時点において新しい方向へ進み出す必要がある。 |

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

|                         |   |                       |   |             |
|-------------------------|---|-----------------------|---|-------------|
| ア 公益的使命                 | 生命科学に関する共同研究開発等の推進及び生命科学の応用による産業活性化の支援  |                       |   |             |
| イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標 | ①研究開発プロジェクト創出件数 36件（累計）<br>②マッチング件数 75件（累計）<br>③企業・大学等の相談対応件数 225件（累計）                                  |                       |   |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容       | ①プロジェクトメンバーの参画を調整<br>②マッチングイベントの参加企業と相談対応等で財団が支援している市内中小企業とのマッチングを個別に調整<br>③支援先への訪問回数を増やすなど、きめ細やかに相談に対応 | エ 取組による成果             | ①市内中小企業と大学の研究開発プロジェクトなど7件を創出<br>②イベントにおけるマッチング方法を工夫するなどして、106件実施<br>③知財戦略や資金調達など、130件の相談に対応 |             |
| オ 実績                    | 29年度  | 30年度                  | 令和元年度   | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等                     | ①12件<br>②25件<br>③71件  | ①7件<br>②106件<br>③130件 | -   | -           |
| 当該年度の進捗状況               | 順調（今後のプロジェクト創出に向け、相談対応件数やマッチング件数を増加させることができた。）  |                       |   |             |
| カ 今後の課題                 | ①②③30年度に注力した相談対応やマッチングからのプロジェクト創出   | キ 課題への対応              | ①②③相談対応やマッチングをプロジェクト創出につなげるため、新たな支援拠点の設置や、海外の起業家支援組織との連携事業など、段階に応じた伴走型支援を強化                 |             |

## (2) 財務に関する取組

|                   |   |                                |   |             |
|-------------------|---|--------------------------------|---|-------------|
| ア 財務上の課題          | 施設の維持管理や YBIRD の事業手法転換等を見据えた財務状況の改善   |                                |   |             |
| イ 協約期間の主要目標       | ①YBIC（横浜バイオ産業センター）入居率の維持 100%<br>②年度末の現金預金残高及び修繕積立金の合計額 240 百万円<br>③YBIRD 事業のあり方検討・調整・方針決定（調整の完了及び方針決定） |                                |   |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ①良好な研究環境の提供（修繕の適時実施、交流会開催等）<br>②経費抑制、未収金回収<br>③事業手法転換に向けた課題等整理  | エ 取組による成果                      | ①入居率 100%の維持<br>②年度末の現金預金残高及び修繕積立金の合計額 223 百万円<br>③2020 年度末目途に転換することを決定 |             |
| オ 実績              | 29 年度   | 30 年度                          | 令和元年度   | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等               | ①100%<br>②169 百万円<br>③検討開始  | ①100%<br>②223 百万円<br>③あり方検討の完了 | -   | -           |
| 当該年度の進捗状況         | 順調（数値等 3 項目のいずれも最終年度に向け順調に推移、進展している。）   |                                |   |             |
| カ 今後の課題           | ①②YBIC の計画的な修繕の実施<br>③YBIRD 設備の有効活用（賃貸・売却）を見据えた事業手法転換の具体化   | キ 課題への対応                       | ①②YBIC 修繕に係る施設管理業者等との調整及び財源確保<br>③YBIRD に係る市、国、関係団体等との調整                |             |

## (3) 人事・組織に関する取組

|                   |  |           |   |             |
|-------------------|--|-----------|---|-------------|
| ア 人事・組織に関する課題     | 生命科学の学術と産業の振興に必要な多様なニーズに対応できる職員の人材育成                 |           |   |             |
| イ 協約期間の主要目標       | 職員（任期付、嘱託、派遣含む）の計画的な研修受講 60 回／年                      |           |   |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ・研修やセミナー等開催情報の適時共有<br>・業務分担に配慮したうえでの励行               | エ 取組による成果 | ・研修やセミナー等で得た情報を企業間マッチング等に活用<br>・会計・労務等関連業務の質的向上 |             |
| オ 実績              | 29 年度  | 30 年度     | 令和元年度   | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等               | 60 回   | 63 回      | -   | -           |
| 当該年度の進捗状況         | 順調（ライフサイエンス分野の最新動向等、各職員の担当業務に応じた知見・ノウハウの獲得につながっている。） |           |   |             |
| カ 今後の課題           | 引き続き、ライフサイエンス分野の最新動向等に対応できる知見の獲得                     | キ 課題への対応  | 最新動向等を習得できる研修やセミナー等への参加                         |             |

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・高齢化進展に伴う医療需要の増大、医療サービスの拡大などを背景に、ライフサイエンス分野の学術・産業の重要性が高まる中、市の施策である「横浜ライフイノベーションプラットフォーム」(LIP.横浜)を核として、同分野でのビジネス支援、ひいては産業活性化に対する期待はますます高まる傾向にある。

<参考> LIP.横浜の実績(平成30年度)

- ・参画企業・団体数:227社・団体(平成31年3月末時点)
- ・プロジェクト創出件数:43件

- ・YBIRD事業は、設備導入・事業開始から8年が経過したが、この間、民間企業が開発から生産まで可能な施設を自ら整備する段階に至り、バイオ医薬品の研究開発を取り巻く状況は変化している。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

#### <課題>

- ・財団の使命である生命科学分野の学術振興や産業活性化支援等について、企業や大学等研究機関の信頼に応えて着実に事業を推進していくためには、研究開発の動向や中小企業のビジネスニーズ等について、専門的な知見を有する人材の育成が必要である。
- ・YBIRD事業の収支赤字については、他事業の収入によって補っている状況である。

#### <対応>

- ・生命科学や企業のビジネス支援等の専門分野における職員の知見・ノウハウ向上のため、研修・セミナー等の情報を日頃から収集・共有し、計画的に人材育成を進める。
- ・YBIRD事業について、2020年度末を目途とする事業手法の転換に向け、これまでYBIRDを活用した企業等の意見・意向を確認しつつ、賃貸・売却など設備の有効活用に向けた具体の手法を詰めていく。

### 総合評価(横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申)

| 分類 | 引き続き取組を推進  | 事業進捗・環境変化に留意 | 取組強化・課題対応 | 協約等の見直し |
|----|--|--------------|-----------|---------|
| 助言 | 設定した協約目標については「順調」に推移している。令和2年度末までに、YBIRD事業に関して事業手法転換に向けた取組を進め、中長期的に安定した財務構造を構築する必要がある。 |              |           |         |



## 総合評価シート（30年度実績）

|          |                                      |
|----------|--------------------------------------|
| 団体名      | 公益財団法人横浜企業経営支援財団                     |
| 所管課      | 経済局経営・創業支援課                          |
| 協約期間     | 平成30年度～令和2年度                         |
| 団体経営の方向性 | 事業の整理・重点化等に取り組む団体                    |
| 協約に関する意見 | 横浜市の中小企業全体の活性化を図る取組を検討し実施することが求められる。 |

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 事業の整理・重点化に向けた取組

|                                   |   |           |   |             |
|-----------------------------------|---|-----------|---|-------------|
| ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由及び期待する成果・効果 | 中小企業を取り巻く状況は厳しさを増しており、経営者の高齢化による事業承継や、人手不足対策として生産性向上など企業によって様々な問題を抱えている。このような状況に対応するため、企業訪問を増やすとともに地域で開催するセミナーや相談会を拡大することにより、企業が抱える課題を掘り起こして企業の実情に即した支援を実施し、中小企業の経営基盤の強化等に寄与していく。 |           |   |             |
| イ 協約期間の主要目標                       | 地域密着型支援の現場訪問件数の増加 5,250件（平成30～令和2年度累計）  |           |   |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容                 | 企業訪問 1,692件<br>※地域出張セミナー・相談会を計13回開催   | エ 取組による成果 | 事業承継や生産性の向上など、企業の潜在的な課題等の掘り起こしができ、解決策の提案、支援メニューを紹介することで、経営改善に繋がる支援が図られた。  |             |
| オ 実績                              | 29年度  | 30年度      | 令和元年度   | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等                               | 1,050件  | 1,692件    | -   | -           |
| 当該年度の進捗状況                         | 順調（30年度目標：企業訪問 1,500件）  |           |   |             |
| カ 今後の課題                           | 財団の支援メニューを利用していない市内中小企業が、まだまだ多く存在している。  | キ 課題への対応  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・区役所や連携する金融機関等のネットワークを活用して、地域でのセミナーや相談会を開催し、利用者の裾野を広げていく。</li> <li>・現場訪問支援事業において、市・財団の職員が共同して支援ニーズがある市内中小企業への訪問を強化していく。</li> <li>・より多くの市内中小企業への支援を促すため「よくあるご質問」コーナーをWEB上に設置することを検討し、「頻出の相談」には自己解決できるよう利便性を図る。</li> </ul> |             |

## (2) 公益的使命の達成に向けた取組

|                          |  |                 |   |             |
|--------------------------|--|-----------------|---|-------------|
| ア 公益的使命①                 | 様々な中小企業に対する基礎的支援の充実に加え、成長に結びつく効果的な支援の実施による中小企業の経営基盤の強化や経営革新の促進に資する。  |                 |   |             |
| イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標 | ①事業承継相談件数の増加 200件（平成30～令和2年度累計）<br>②販路拡大に向けたマッチング件数の増加 915件（平成30～令和2年度累計）  |                 |   |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容        | ①専門家2名を常駐させ、事業承継専門窓口（毎週木曜）を設置した。横浜市及び(株)ビズリーチと事業承継に関する協定を締結した。<br>②販売戦略アドバイザー7名と財団職員がチームを組んで、中小・大手、海外企業や大学等とのマッチング支援を実施した。 | エ 取組による成果       | ①事業承継の具体的課題（会社の買収・譲受等）を捉え、適切な支援につなげることができた。ビズリーチと連携することにより支援の幅が広がった。<br>②新規受注獲得や共同研究等具体的な成果につなげることができた。         |             |
| オ 実績                     | 29年度   | 30年度            | 令和元年度   | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等                      | ① 41件<br>② 292件  | ① 88件<br>② 369件 | -   | -           |
| 当該年度の進捗状況                | 順調（30年度目標：①事業承継相談件数 50件、②マッチング件数 305件）   |                 |   |             |
| カ 今後の課題                  | ①相談のみにとどまり、事業承継まで至らないケースがある。<br>②マッチングノウハウ等を組織で共有し、更に効果的なマッチングを行う必要がある。  | キ 課題への対応        | ①喫緊の経営課題への支援等を組み合わせることで、具体的な事業承継計画の策定支援につなげていく。<br>②企業や支援情報を財団全体で共有し、効率的な支援を行う。収集したニーズ情報を精査し、的確に対応できる企業を発掘していく。 |             |

## (3) 財務に関する取組

|                   |  |                           |   |             |
|-------------------|--|---------------------------|---|-------------|
| ア 財務上の課題          | 施設を保有していることによる損益赤字の常態化。<br>将来見込まれる保有施設の大規模修繕等に要する費用負担の増大。                                  |                           |   |             |
| イ 協約期間の主要目標       | 保有施設の最適化（施設ごとの保有・管理・運営方法）<br>平成30年度 一部施設の整理、その他施設の条件整理と具体策の検討<br>令和元年度 具体策に着手<br>令和2年度 推進  |                           |   |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ・施設の処分を含めた保有施設の最適化（横浜メディア・ビジネスセンター1階の売却）<br>・保有施設の建築物劣化調査等委託<br>・ニーズ調査実施（対象：金沢産業団地企業）<br>等 | エ 取組による成果                 | ・横浜メディア・ビジネスセンター（1階）を売却したことで、保有施設に係る一定の修繕費等を確保できた。また、当該センターに係る修繕積立拠出額減など管理諸費用減が見込まれる。<br>・保有施設の修繕計画を更新した。<br>・アンケート調査により横浜市金沢産業振興センターに対するニーズを把握できた。 |             |
| オ 実績              | 29年度   | 30年度                      | 令和元年度   | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等               | 一部施設の整理に着手   | 一部施設の整理、その他施設の条件整理と具体策の検討 | -   | -           |
| 当該年度の進捗状況         | 順調（一部保有施設の売却）  |                           |   |             |
| カ 今後の課題           | 保有施設の最適化に係る具体策着手に向けた検討が必要である。  | キ 課題への対応                  | ・R1に横浜メディア・ビジネスセンター（5階～7階）を売却済。<br>・関係機関と連携しながら、また、組織横断的プロジェクトチームの設置も検討しながら方向性を決めていく。   |             |

#### (4) 人事・組織に関する取組

|                   |   |      |           |   |
|-------------------|---|------|-----------|---|
| ア 人事・組織に関する課題     | 実務経験や専門家資格取得等を通じた企業支援に係る専門人材育成の強化   |      |           |   |
| イ 協約期間の主要目標       | 職員の専門資格保有率向上による、現場に精通した中小企業支援の専門人材育成<br>平成30年度 60%<br>令和元年度 80%<br>令和2年度 100% |      |           |   |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ・策定した人材育成計画に基づき、MBOでも各自目標設定<br>・資格取得者表彰の実施                                    |      | エ 取組による成果 | 専門知識やスキル等の向上により的確なサービスの提供と信頼感の向上が図られた。        |
| オ 実績              | 29年度  | 30年度 | 令和元年度     | 最終年度(令和2年度)                                   |
| 数値等               | 50%   | 69%  | -         | -   |
| 当該年度の進捗状況         | 順調(30年度目標:専門資格保有率 60%)  |      |           |   |
| カ 今後の課題           | 専門資格保有率の向上を図るための更なる対策が必要である。  |      | キ 課題への対応  | ・資格保有率の現況確認と未達成職員に向けた定期的な励行実施する等、職場環境の改善を進める。 |

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

国内景気は穏やかな回復基調にあるものの、少子高齢化・人口減少に伴う労働人口の減少などにより、市内中小企業等では事業継続や人手不足及びその対策としての生産性向上などが大きな課題となっています。

また、今後海外を含む経済の不確実性や国内で予定されている消費増税等、中小企業等を取りまく経営環境の変化に伴い財団に求められるニーズもより多様化していくものと考えられます。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

国内経済や中小企業等が抱える課題及びニーズ等の動向に注視しながら、迅速かつ的確にベストサービスが提供できる体制を構築していく必要があります。このため、令和元年度からは、相談窓口に来ることが難しい市内小規模事業者の現場にも直接出向くなど、より一層企業等との顔の見える関係を構築していきます。

また、多くの企業ニーズ等の情報を収集し、組織横断的な定期会議によって支援先を抽出しながら、支援先の課題解決はもとよりさらなる成長発展に向けた具体的成果につなげる取組を重点的に行います。

当該成果を財団ホームページ、機関誌及びメディア媒体などを活用することで効果的に公表して、より多くの中小企業等に財団支援メニューを利用いただけるような取組もあわせて実施していきます。

### 総合評価(横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申)

|    |   |              |           |         |
|----|---|--------------|-----------|---------|
| 分類 | 引き続き取組を推進   | 事業進捗・環境変化に留意 | 取組強化・課題対応 | 協約等の見直し |
| 助言 | 設定した協約目標は「順調」に推移しており、保有施設の最適化を進めていることは評価できる。<br>次期協約を見据え、真に必要な中小企業支援に注力するよう、事業の整理・重点化を着実に進める必要がある。あわせて、市内企業への支援として実施する事業の成果・効果をより客観的かつ的確に判断できる目標を設定し、PDCAサイクルを効果的に運用できるようにすることが求められる。また、個別企業への支援から得られた成果やノウハウを市内中小企業全体が活用できるようにするべきである。 |              |           |         |



## 総合評価シート（30年度実績）

|          |  |
|----------|--|
| 団体名      | 公益財団法人横浜市消費者協会   |
| 所管課      | 経済局消費経済課   |
| 協約期間     | 平成30年度～令和2年度   |
| 団体経営の方向性 | 引き続き経営の向上に取り組む団体   |
| 協約に関する意見 | 社会環境の変化に対応した消費生活総合センターの役割を随時検証するとともに、事業実施にあたっては効率的に行うことが求められる。 |

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① あっせん解決率と相談解決率

|                          |   |                  |  |                 |
|--------------------------|---|------------------|--|-----------------|
| ア 公益的使命①                 | 消費者の利益の保護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与する  |                  |  |                 |
| イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標 | ①消費者被害の救済のために一定のあっせん解決率を確保 *90.6%以上<br>※あっせん解決件数をあっせん解決件数とあっせん不調件数の合計で割った数値<br>②消費者被害の救済のために一定の相談解決率を確保 *98.0%以上<br>※助言、情報提供、あっせん解決、解決機関への移送、情報受付記録による相談解決件数を相談受付件数で割った数値 |                  |  |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容        | ①交渉力が乏しく紛争の自主的解決が困難な高齢者などに対しては、相談員が積極的にあっせんを行い解決に向けて取り組んでいる<br>②相談者が納得できる解決へと導くため、複雑な契約内容の相談等について、正確かつ詳細な聴き取りを行えるよう取り組んでいる  | エ 取組による成果        | ①一般的に解決困難と言われる金融商品の高齢者トラブルについて、粘り強くあっせん交渉を行った結果あっせん解決できた<br>②解決に向けた助言や相談内容に適した解決機関への移送等を適切に迅速に行っている  |                 |
| オ 実績                     | 29年度  | 30年度             | 令和元年度  | 最終年度<br>(令和2年度) |
| 数値等                      | ①91.6%<br>②98.7%  | ①92.7%<br>②99.2% | -  | -               |
| 当該年度の進捗状況                | 順調（目標数値を達成）   |                  |  |                 |
| カ 今後の課題                  | ①あっせん交渉が必要な場合は、積極的に相談員が間に入りあっせんを行い、解決に向けて取り組んでいく<br>②通信契約、金融商品等複雑な契約や新たなサービスでのトラブルなど、消費者の相談ニーズに応えられるよう、改善に取り組んでいく   | キ 課題への対応         | ①担当相談員、主任、スーパーバイザー等センター内での情報共有を密にし、あっせんを行い、解決に向け取り組んでいく<br>②積極的に情報収集し、新たな知識、情報をセンター全体で共有化し、相談員の相談対応能力を向上させるとともに、相談員の体制の充実や電話システム改善等を検討していく |                 |

## ② ツイッターによる情報発信

|                          |   |           |                                    |             |
|--------------------------|---|-----------|------------------------------------|-------------|
| ア 公益的使命②                 | 消費者の利益の保護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与する  |           |                                    |             |
| イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標 | ツイッターによる継続的な情報発信 週1回以上かつ105回程度のツイート回数（年度目標）<br>なお、若者の消費者被害を防止するため、若者に馴染みが深いツイッターでの注意喚起を導入 |           |                                    |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容        | 架空請求、改元を口実とする詐欺やワールドカップ・オリンピックチケットの購入トラブル等へのタイムリーな発信を始めとして、消費者にとって有用な情報発信を行なった            | エ 取組による成果 | 年度目標数値の「週1回以上かつ105回程度」のツイート回数を達成   |             |
| オ 実績                     | 29年度  | 30年度      | 令和元年度                              | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等                      | 105回  | 105回      | -                                  | -           |
| 当該年度の進捗状況                | 順調（目標数値を達成）   |           |                                    |             |
| カ 今後の課題                  | 成年年齢引下げを見据えることも含め、引続き、情報の発信に努める必要がある。   | キ 課題への対応  | 若者に増加している相談も含め、有用かつタイムリーな発信内容に努める。 |             |

## (2) 財務に関する取組

|                   |  |            |  |             |
|-------------------|--|------------|--|-------------|
| ア 財務上の課題          | 自主財源の確保を図り、安定的な法人運営を行う   |            |  |             |
| イ 協約期間の主要目標       | 2,000,000円<br>消費生活総合センター内会議室の有効活用及び出前講座実施件数増により、過去3年度の利用率収入及び出前講座収入の平均値を超える収入を確保（27年度～29年度の平均値は1,818,000円） |            |  |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ・ホームページやチラシによる出前講座の周知<br>・ビル内に会議室案内チラシをポスティングするとともに2階エントランスに空き状況を掲示  | エ 取組による成果  | ・出前講座は前年度（5件）より4件、4.8万円の増<br>・会議室利用の稼働率は前年度比1.8ポイント増の55.3%   |             |
| オ 実績              | 29年度   | 30年度       | 令和元年度  | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等               | 1,928,000円   | 1,909,600円 | -  | -           |
| 当該年度の進捗状況         | やや遅れ（取り組み内容について努力したが、稼働率は上昇したものの収入については達成できなかった）   |            |  |             |
| カ 今後の課題           | 貸会議室事業と有料出前講座の周知   | キ 課題への対応   | 貸し会議室については、講演会、消費生活教室などの機会をとらえた更なる周知に努め、有料出前講座についても引き続き、企業等のPR活動に努めるとともに、貸し出し条件の緩和など利用拡大について、検討していきます。 |             |

### (3) 人事・組織に関する取組

|                   |   |   |                                      |                 |
|-------------------|---|---|--------------------------------------|-----------------|
| ア 人事・組織に関する課題     | 質が高く効率的な消費生活相談サービスを安定的に提供できる職員体制の維持                         |   |                                      |                 |
| イ 協約期間の主要目標       | 相談員の相談対応能力の維持・向上 専門知識研修：年 12 回開催、グループ研修：グループごとに年 12 回開催     |   |                                      |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | 消費者関連の法律等の専門知識研修や、タイムリーな事例を題材として意見交換を行なうグループ研修等を行った         | エ 取組による成果   | 電気通信事業法の消費者保護ルール等実際の相談解決に必要な情報を共有できた |                 |
| オ 実績              | 29 年度   | 30 年度   | 令和元年度                                | 最終年度<br>(令和2年度) |
| 数値等               | 専門知識研修<br>年 12 回開催<br>グループ研修<br>グループごとに年 12 回開催<br>(全相談員参加) | 専門知識研修<br>年 12 回開催<br>グループ研修<br>グループごとに年 12 回開催<br>(全相談員参加) | -                                    | -               |
| 当該年度の進捗状況         | 順調 (目標数値を達成)  |   |                                      |                 |
| カ 今後の課題           | 高齢者トラブルの増加、成年年齢引き下げに伴う新たな契約トラブルの発生等、相談内容の複雑化・多様化等に対応していく    | キ 課題への対応  | 法律改正や新たな消費者保護ルール等幅広い知識の習得に努める        |                 |

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

|   |
|---|
| <p>消費生活センターの組織や運営等についての法的根拠等が整備されるとともに、国においては、成年年齢の引き下げ等への対応など消費者教育の推進や地域における消費者安全ネットワークの連携、更には新技術を活用したビジネスモデルへの対応など今後の消費者政策上の新たな課題をあげており、こういった事への国の方向性を見据えながら各自治体に対しては、新たな消費者行政施策の展開が求められている。これを受けて団体としても市と協調して対応していくことが求められる。</p> <p>また、相談業務については、相談内容が多様化、高度化、複雑化する中で、相談員に幅広い知識と経験が必要とされているが、人材が不足しており、今後更に人材を確保することが困難になっていくと考えられる。</p> |
|---|

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

|   |
|---|
| <p>最新の消費者トラブルの動向を把握し、的確な相談業務を推進するとともに、上記の環境変化や将来の課題とされている国の方向性を見据えたうえで、横浜市の消費者行政を担う一員として、協会として適切に対応していく。</p> <p>また、相談員の人材確保については、横浜市と団体で協力しながら引き続き努力するとともに、経験が少ない相談員に対しては、専門的な知識についてのOJTはもとより、集合研修の専門知識研修、グループ研修等を行うことで、人材の育成に取り組んでいくことで対応していく。</p> |
|---|

### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

|    |  |              |           |         |
|----|--|--------------|-----------|---------|
| 分類 | 引き続き取組を推進  | 事業進捗・環境変化に留意 | 取組強化・課題対応 | 協約等の見直し |
| 助言 | <p>財務に関する取組が「やや遅れ」となっている。</p> <p>次期協約に向けて、ICTの進展などにより消費者被害の原因や内容が変化している中、国や県も消費者行政を行っていることを踏まえ、今後果たすべき公益的使命を明確にした上で適切な目標設定を検討することが求められる。</p> <p>また、相談内容が多様化、高度化、複雑化する中、人事・組織に関する課題を分析し対応する必要がある。</p> |              |           |         |



## 総合評価シート（30年度実績）

|          |   |
|----------|---|
| 団体名      | 公益財団法人横浜市シルバー人材センター                               |
| 所管課      | 経済局雇用労働課  |
| 協約期間     | 平成30年度～令和2年度                                      |
| 団体経営の方向性 | 引き続き経営の向上に取り組む団体                                  |
| 協約に関する意見 | 高齢者の労働力人口の増加に対応するため、多様な就業機会の提供に向けた取組を一層強化する必要がある。 |

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 就業機会の提供拡大及び会員数の増加

|                          |  |                      |   |                 |
|--------------------------|--|----------------------|---|-----------------|
| ア 公益的使命①                 | 多様な就業機会の提供   |                      |   |                 |
| イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標 | ①就業機会の提供拡大 就業実人員 7,250 人<br>②会員数の増加 会員数 10,500 人   |                      |   |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・広告を拡充し、電車やバスなど人の目に触れやすい場所への広告を強化した。</li> <li>・これまで事務所でのみ行っていた登録説明会を商業施設や郵便局で実施したほか、高齢者向けセミナーを同時に開催するなど、これまでの実施方法を見直した。</li> <li>・新たな取組としてシルバーポイント制度を導入した。</li> <li>・新規の公共受注を獲得するため、区役所への営業活動を行った。</li> </ul> | エ 取組による成果            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会員の直接雇用や労働者派遣契約への移行等適正就業の推進による影響はあるが、新規登録会員数が前年度比 1.2%増、退会者数が前年度比 12.2%減となり、会員数の減少幅は小さくなった。</li> <li>・商業施設等で行った登録説明会及び登録説明会を兼ねた高齢者向けセミナーでは、93 名の新規会員の獲得につながり、うち 29 名の就業に結び付けることができた。</li> <li>・シルバーポイント制度の導入で、23 名の新規会員の獲得につなげることができた。</li> <li>・営業活動の結果、旭区役所から災害マップの全戸配布の依頼を受けた。</li> </ul>          |                 |
| オ 実績                     | 29 年度  | 30 年度                | 令和元年度   | 最終年度<br>(令和2年度) |
| 数値等                      | ①6,967 人<br>②9,925 人   | ①6,451 人<br>②9,411 人 | -   | -               |
| 当該年度の進捗状況                | やや遅れ（目標は下回っているが、会員の減少幅は小さくなっており、推移は好転している。）  |                      |   |                 |
| カ 今後の課題                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会員が就業機会を拡大させるよう仕事を増やすことが引き続き必要である。また、仕事の依頼はあるが、会員の希望する仕事でないことにより、紹介に結びつかないケースも多く見受けられ、このミスマッチを解消していくために、会員数を増やすことや会員が仕事を行う上でのよりきめ細やかなサポートも必要である。</li> </ul>  | キ 課題への対応             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市や県の各部署への訪問を月一回程度行い、会員の就業機会を拡大させる。また、シルバー人材センターの会員が希望する仕事をただ依頼するのではなく、営業先の課題に応じた仕事の提案を行うなど営業を充実させる。</li> <li>・ハローワークとの連携をより強化し、ハローワーク内に会員登録・相談ブースを設置し、市民が相談しやすい環境を整えていく。</li> <li>・シルバーポイント制度については、ポイントを付与する項目を拡げ、より利用しやすい制度に変え、会員数の増加につなげていく。</li> <li>・ミスマッチを解消していくために、就業相談会を各事務所で毎月実施し、</li> </ul> |                 |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>会員が希望する仕事を紹介するとともに、紹介に結びつかなかった仕事を受けられるように、職員と会員が相談しながら就業できる仕組みづくりを行う。</p> <p>具体的には、仕事の研修等を充実させ、会員のスキルアップを支援する。また、手順書や動画を作成し、作業プロセスをわかりやすくし、動画については、HPに掲載し、会員募集のPRにも活用する。更に各事務所間の情報共有を推進し、本部が各事務所間の調整を行い、一事務所だけでは行えない仕事を横断的に行えるようにする。</p> |
|--|--|--|---|

## ② 高齢者に対する生きがいの支援

|                          |   |           |   |                 |
|--------------------------|---|-----------|---|-----------------|
| ア 公益的使命②                 | 高齢者に対する生きがいの支援及び地域の活性化  |           |   |                 |
| イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標 | 高齢者の生きがいづくり支援 サークル活動・セミナー・ボランティア等の実施回数 1,200回   |           |   |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会員が行うウォーキングや俳句などのサークル活動や、老人福祉施設における楽器演奏、街の美化清掃等のボランティア活動を引き続き支援した。</li> <li>・会員の特技を生かした独自事業を新たに行った。</li> <li>・今年度新たに、非会員向けの高齢者向けに健康などをテーマとしたセミナーを開催した。</li> </ul> | エ 取組による成果 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・31のサークルが620回活動し、延べ7142人が参加した。会員の絵などを展示する創作展（今年度で35回目）、会員交流会（各事務所で月1回程度）の支援を引き続き実施した。ボランティア活動については、115回行い、延べ510人が参加した。これらの活動を通じて、高齢者の生きがいを支援するとともに、地域への貢献を果たすことができた。</li> <li>・会員の特技に着目した独自事業を新たに行ったことで、生きがいの機会の拡大につながった。</li> <li>・非会員向けの高齢者向けセミナーを34回開催し、250名が参加した。新規会員登録や就業にもつながり、生きがいの支援につながった。</li> </ul> |                 |
| オ 実績                     | 29年度  | 30年度      | 令和元年度   | 最終年度<br>(令和2年度) |
| 数値等                      | 1,140回  | 1,593回    | -   | -               |
| 当該年度の進捗状況                | 達成（目標を上回ったため。）  |           |   |                 |
| カ 今後の課題                  | <p>高齢化に伴う地域コミュニティの希薄化が懸念される中、地域に根差した1万人近い会員を有するシルバー人材センターが地域コミュニティに対して果たせる役割は大きいと考えている。会員によるボランティア活動は全体的に拡大傾向にあるが、介護補助のボランティアだけが担い手不足により縮小傾向にあるため、担い手を増やしていくことが必要である。</p>                                 | キ 課題への対応  | <p>新たな担い手として期待ができる女性会員が少ないため、ゆるキャラを用いた女性向けリーフレットの作成や健康食品会社とコラボした女性向けのセミナー等を行い、女性会員獲得に結び付けていく。</p>   |                 |

## (2)財務に関する取組

|                   |  |             |   |                 |
|-------------------|--|-------------|---|-----------------|
| ア 財務上の課題          | 契約金額の増加  |             |   |                 |
| イ 協約期間の主要目標       | 契約金額の増加 3,917,160千円（目標金額）  |             |   |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | 契約金額を増加させるため、会員数の増加、就業機会の拡大に取り組んだ。<br>（取組みの詳細は1（1）のとおり）                          | エ 取組による成果   | 会員数の減少幅が小さくなるなど一定の成果は出てきているが、現在のところ契約金額が増加するには至っていない。                             |                 |
| オ 実績              | 29年度   | 30年度        | 令和元年度   | 最終年度<br>（令和2年度） |
| 数値等               | 3,730,213千円  | 3,584,566千円 | -   | -               |
| 当該年度の進捗状況         | やや遅れ（当該年度の実績は、目標数値を下回っているが、団体全体の収支はプラスのため、目標達成へ向けた取組をさらに推進していく。）                 |             |   |                 |
| カ 今後の課題           | 会員数の増加及び就業機会の拡大により、契約金額の増加につなげる必要がある。<br>（会員数の増加及び就業機会の提供拡大に関する課題については、1（1）のとおり） | キ 課題への対応    | 会員数の増加及び就業機会の拡大により、契約金額の増加につなげていく。<br>（会員数の増加及び就業機会の提供拡大に関する課題への対応については、1（1）のとおり） |                 |

## (3)人事・組織に関する取組

|                   |  |                             |  |                 |
|-------------------|--|-----------------------------|--|-----------------|
| ア 人事・組織に関する課題     | 職員教育の不足、職員の活力向上  |                             |  |                 |
| イ 協約期間の主要目標       | ①職員研修の拡充（研修受講回数2回/人）<br>②健康経営の推進（横浜健康経営認証の取得）                          |                             |  |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ①センター主催の研修に加え、職員に対して他団体主催の研修の受講も働きかけた。<br>②健康宣言を行い、センターの健康経営の方針を明確にした。 | エ 取組による成果                   | ①他団体主催の研修にも職員を参加させたことで、研修の機会を広げることができ、職員の能力向上に資することができた。<br>②取組みの結果、横浜健康経営認証クラスAを取得した。 |                 |
| オ 実績              | 29年度   | 30年度                        | 令和元年度  | 最終年度<br>（令和2年度） |
| 数値等               | ①1.2回/人<br>②未策定  | ①0.95回/人<br>②横浜健康経営認証クラスA取得 | -  | -               |
| 当該年度の進捗状況         | やや遅れ（横浜健康経営認証を取得したが、研修受講回数が目標を下回ったため。）                                 |                             |  |                 |
| カ 今後の課題           | 日常業務に追われていることを理由に研修に参加していない職員が見受けられるため、これらの者にも研修を受講させることが課題である。        | キ 課題への対応                    | 研修も今後につながる仕事であるという職員の意識改革を行い、研修に臨む姿勢を変えていく。<br>また、職場内研修を充実し、職員が受講しやすい体制を整える。           |                 |

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」第9条の規定により、65歳まで働き続けることができる企業が増えたことに加え、今後さらなる法改正により、70歳までの就業機会の確保が企業の努力義務とされる可能性がある。シルバー人材センターの会員は概ね60歳以上の高年齢者とされているため、新規会員の獲得がこれまでよりも困難となるおそれがある。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

高年齢者に多様な選択肢が用意される中、シルバー人材センターも就業機会等の場の一つと位置付けられている。

多様化に対応するため、営業活動を強化し、会員の希望に沿った就業機会の提供を行うとともに、会員目線に立った就業相談・情報提供、セミナーや研修等による会員のスキルアップ及びサークル活動やボランティア活動等による会員相互の交流等により、高年齢者の生きがい支援を引き続き行い、活力ある地域社会づくりに貢献し、他との差別化をより図っていく。

#### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

| 分類 | 引き続き取組を推進  | 事業進捗・環境変化に留意 | 取組強化・課題対応 | 協約等の見直し |
|----|--|--------------|-----------|---------|
| 助言 | 就業機会の提供や契約金額など設定した協約目標が一部「やや遅れ」となっている。<br>取組が遅れている「就業実人員」、「会員数」及び「契約金額」については、「やや遅れ」となっている原因を分析し、成果・効果が出る取組を実施し、目標を達成することを期待する。 |              |           |         |

## 総合評価シート（30年度実績）

|          |  |
|----------|--|
| 団体名      | 横浜市信用保証協会  |
| 所管課      | 経済局金融課   |
| 協約期間     | 平成30年度～令和2年度                                     |
| 団体経営の方向性 | 引き続き経営の向上に取り組む団体                                 |
| 協約に関する意見 | 経営支援による保証債務の健全化については、対象企業の選定も含め、公平公正に行うことが求められる。 |

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

|                         |   |  |  |             |
|-------------------------|---|--|--|-------------|
| ア 公益的使命                 | 金融機関等と連携して市内中小企業者に対する適時適切な信用保証の提供や、経営支援を行うことを通じた市内中小企業者と横浜経済活性化への貢献   |  |  |             |
| イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標 | ①創業者への金融支援（創業関連保証、創業等関連保証）の促進 1,350件(3か年)<br>②事業承継に向けた企業面談の推進 340企業(3か年)<br>③生産性向上に向けた経営改善（設備投資提案）の推進 70件(3か年)  |  |  |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容       | ①横浜市と協力して、平成30年4月から、横浜市中小企業制度融資「創業おうえん資金」等について、横浜市信用保証協会を初めて利用される方を対象に「保証料負担ゼロ」を実施した。この取組につき、金融機関への業務説明会（71店舗）開催、中小企業支援団体・業界団体への訪問やチラシ配布により周知した<br>②当協会利用先のうち代表者が60歳以上等の条件で対象先を抽出し、訪問、面談を実施した。<br>③外部専門家派遣による経営改善提案（計画策定支援を含む）において設備投資の視点も意識し提案を実施した。 | エ 取組による成果  | ①利用者負担軽減（保証料負担ゼロ対象435件）とこの取組について金融機関に制度の周知をしたことで利用者数が増加し、創業者への金融支援につながった。<br>②対象企業のうち135企業と面談を行い、外部専門家派遣を提案し、既存事業磨き上げのための経営支援の実施や事業引継ぎ支援センターへの橋渡し等につながった。<br>③IT化等の設備投資を通じた生産性向上提案、経営改善提案に基づき、設備の更新や導入等につながった。 |             |
| オ 実績                    | 29年度  | 30年度   | 令和元年度  | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等                     | ①438件/年<br>(H27～29：1,087件)<br>②64企業/7か月<br>③23件/年<br>(H27～29：42件)   | ①581件 達成率43.0%<br>②135企業 達成率39.7%<br>③39件 達成率55.7% | -  | -           |
| 当該年度の進捗状況               | 順調（目標①～③につき、いずれも初年度における達成目安となる33.3%を超えている。）   |  |  |             |
| カ 今後の課題                 | ①創業保証の周知と創業期の企業へのアプローチ<br>②事業承継に係る経営支援の知識やノウハウを持つ人材の育成・確保<br>③生産性向上に向けた経営改善について金融機関と連携した取組の周知   | キ 課題への対応   | ①ホームページや各種広報物、金融機関向け業務説明会を通じた創業支援の周知活動の継続及び市内新設法人へのダイレクトメールの発送<br>②職員の育成や地元金融機関等からの人材の受入れ<br>③金融機関向け業務説明会等を通じた当協会の経営支援の取組の周知   |             |

## (2)財務に関する取組

|                   |  |  |  |             |
|-------------------|--|--|--|-------------|
| ア 財務上の課題          | 経営課題を有する企業の早期発見に努めるとともに、返済緩和など経営改善が必要な企業に対して、金融機関などとの連携を強化して、個別企業の実態に即した期中管理・経営支援により、利用企業者の経営改善を促進していくことが求められている。  |  |  |             |
| イ 協約期間の主要目標       | ①「簡易経営診断サービス（McSS）」の実施回数増加 2,500回(3か年)<br>②外部専門家派遣事業実施先に対するフォローアップ訪問件数の増加 400件(3か年)<br>③経営改善計画に基づく金融支援の実施 90企業(3か年)  |  |  |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ①経営が不安定な時期にある創業保証先や新規利用先に対して、簡易経営診断サービスの利用を働きかけ、簡易経営診断を実施し、経営診断報告書を提供した。<br>②経営改善計画の進捗状況を確認するため、決算期を適切に管理し、直接働きかけを行い、適時に、原則専門家と職員で訪問した。<br>③外部専門家派遣により策定した経営改善計画を実行するため、企業と金融機関の間に立ち、調整を行い、経営サポート会議につなげることで金融支援に取り組んだ。 | エ 取組による成果  | ①経営者に対して業界内における自社の相対的位置の把握と、経営改善の必要性の認識を高めるとともに、簡易経営診断の結果に応じて外部専門家派遣による経営支援につなげた。<br>②外部専門家派遣実施先のその後の業績推移を把握し、経営改善が計画通りに進んでいない企業に対し外部専門家による助言を行った。<br>③32企業について当協会主催の経営サポート会議を開催し、当事者間の合意形成を図ることで条件変更や借換正常化等につなげた。 |             |
| オ 実績              | 29年度   | 30年度   | 令和元年度  | 最終年度(令和2年度) |
| 数値等               | ①821回/年<br>(H27～29:1,952回)<br>②137件/年<br>(H28～29:226件)<br>※H28年度から開始<br>③25企業/年<br>(H27～29:60企業)   | ①936回 達成率37.4%<br>②153件 達成率38.3%<br>③32企業 達成率35.6% | -  | -           |
| 当該年度の進捗状況         | 順調(目標①～③につき、いずれも初年度における達成目安となる33.3%を超えている。)  |  |  |             |
| カ 今後の課題           | ①簡易経営診断を受けることの必要性の理解促進<br>②引き続き適時にフォローアップ訪問を実施するとともに、外部専門家派遣実施先の増加を図っていく<br>③横浜市信用保証協会が金融支援に向けた当事者間の合意形成に積極的に取り組んでいることの金融機関等への周知   | キ 課題への対応   | ①新規保証先、創業保証先へ簡易経営診断を定期的に受診して諸数値の経年変化を捉えることの重要性を伝え、簡易経営診断サービスの利用を促す。<br>②フォローアップ訪問の適時の実施及び経営課題に応じた、利用しやすい支援制度の導入<br>③金融機関向け業務説明会等を通じた当協会の経営支援の取組みの周知  |             |

## (3)人事・組織に関する取組

|                   |   |           |                                  |  |
|-------------------|---|-----------|----------------------------------|--|
| ア 人事・組織に関する課題     | 中小企業・小規模事業者の多様なニーズや課題に対応する職員の専門性を高めていくことが求められる。   |           |                                  |  |
| イ 協約期間の主要目標       | 全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」の中の上級資格「認定経営アドバイザー」または中小企業診断士の資格保有率の増加 55%  |           |                                  |  |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ・資格未取得の職員に対して過去問題及び類似検定の書籍の提供を行うとともに、所属長を通し受検を促した。<br>・内規を策定し、自費で中小企業診断士資格を取得した職員への費用支給ができるようにしたことで、資格取得挑戦へのインセンティブとした。 | エ 取組による成果 | ・認定経営アドバイザーが2名増え、職員の能力の底上げに繋がった。 |  |

| オ 実績      | 29 年度  | 30 年度         | 令和元年度                               | 最終年度<br>(令和2年度) |
|-----------|--|---------------|-------------------------------------|-----------------|
| 数値等       | 47.8%  | 49.3% (+1.5%) | -                                   | -               |
| 当該年度の進捗状況 | やや遅れ ( 3 年間で 7.2% (1 年換算で 2.4%強) 増やす目標に対し、1.5%増に留まった ) |               |                                     |                 |
| カ 今後の課題   | ・中小企業診断士資格・信用調査検定受検者数の増加及び支援の充実                        | キ 課題への対応      | ・信用調査検定等への受検を促すとともに受検者向けの内部研修を開催する。 |                 |

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

横浜市内の景気の先行きについては、インフラ関連を中心とした公共投資の増加や東京 2020 オリンピック・パラリンピック開催に向けた関連投資の増加などにより今後も緩やかな景気回復が見込まれている一方で、人手不足によるコスト増や企業活動に与える影響、世界経済減速への警戒感、ならびに 10 月の消費税率引き上げなどもあり、先行きの不透明感は強まっている。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

#### 課題

中小企業、小規模事業者を取り巻く環境について、平成 30 年まで倒産件数が減少してきたが、消費税率の引上げや為替変動リスク、人手不足などを背景に、先行きについては不透明感が強まり、慎重な見方を強める企業が増加している中で、中小企業、小規模事業者の資金ニーズに対応し金融の円滑化に取り組む必要がある。また、大企業との生産性格差が拡大している中で、引き続き中小企業・小規模事業者の生産性の向上が課題となっているとともに、経営者の高齢化や後継者難などにより休廃業・解散件数が高水準で推移する中、事業承継が課題となっている。

#### 対応

- ・金融機関と連携のうえ中小企業・小規模事業者を支援するため、資金ニーズを捉え、適時適切な信用保証を提供し、資金調達を支援するとともに、金融機関および中小企業支援機関等との連携を通じ、企業のライフステージに応じた経営支援、事業承継支援、再生支援に取り組む。
- ・引き続き、金融機関との連携を生かし、経営課題を有する企業の早期発見に努めるとともに、条件変更先など経営改善が必要な企業に対して、専門知識を有する外部専門家を派遣するなどして、利用企業の経営改善を促進する。

### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

| 分類 | 引き続き取組を推進   | 事業進捗・環境変化に留意 | 取組強化・課題対応 | 協約等の見直し |
|----|---|--------------|-----------|---------|
| 助言 | 専門資格保有率に関する協約目標が「やや遅れ」となっているものの、取得者増加につながる新たな取組を実施しており、最終年度の目標達成が期待できる。 |              |           |         |



## 総合評価シート（30年度実績）

|          |  |
|----------|--|
| 団体名      | 横浜市場冷蔵株式会社   |
| 所管課      | 経済局運営調整課   |
| 協約期間     | 平成29年度～令和元年度   |
| 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   |
| 協約に関する意見 | 民間主体への移行については、具体的な取組を着実に進めること。また、施設の費用負担等について幅広い視点から検討し、民間活力を最大限に活かせるよう検討すること。 |

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 民間主体の運営に向けた取組

##### ① 一般貨物の拡充

|                   |  |                        |  |                 |
|-------------------|--|------------------------|--|-----------------|
| ア 協約期間の主要目標       | ①一般貨物の拡充（南部） 南部の一般貨物入庫量（年間）12,000 t<br>②一般貨物の拡充（大黒） 大黒の一般貨物入庫量（年間）11,000 t |                        |  |                 |
| イ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ①南部は本場を補完する一般冷蔵庫として市場内外貨物の取込を進めている。<br>②既存顧客の新商品を取込みと全フロアー冷却を導入し、拡充を図った。   |                        |  |                 |
| ウ 実績              | 28年度   | 29年度                   | 30年度   | 最終年度<br>(令和元年度) |
| 数値等               | ①11,768 t<br>②11,249 t   | ①11,541 t<br>②12,070 t | ①10,803 t<br>②12,828 t   | ①-<br>②-        |
| 当該年度の進捗状況         | ①やや遅れ（原料系の市場外貨物を取込んだが、主要顧客の移転により入庫量が減少した）<br>②順調（既存顧客取扱を拡充できている）           |                        |  |                 |
| エ 今後の課題           | ①入庫量の減少は繰越在庫量で補い冷蔵事業売上を確保する。<br>②一般貨物の取込み強化。                               | オ 課題への対応               | ①引き続き原料系貨物の取込みと、新規顧客の獲得に取り組む。<br>②全フロアー低温化による品質向上を顧客等にアピールして、営業活動を推し進めていく。 |                 |

##### ② 市の株式保有割合の低減

|                   |   |          |                               |                 |
|-------------------|---|----------|-------------------------------|-----------------|
| ア 協約期間の主要目標       | 市の株式保有割合の低減（株式の売却先・売却方法を協議）                   |          |                               |                 |
| イ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | 市の株式保有割合の低減の前提となる施設のフロン・老朽化対策等を進めた。           |          |                               |                 |
| ウ 実績              | 28年度  | 29年度     | 30年度                          | 最終年度<br>(令和元年度) |
| 数値等               | 検討  | 検討       | 検討                            | -               |
| 当該年度の進捗状況         | 順調（市の株式保有割合の低減の前提となるフロン対策・老朽化対策のための実施設計を行った。） |          |                               |                 |
| エ 今後の課題           | 市の株式保有割合の低減に向けた具体的な協議等の実施。                    | オ 課題への対応 | 市の保有株式の売却先・売却方法・売却時期について協議する。 |                 |

## (2) 公益的使命の達成に向けた取組

|                         |  |                  |  |                 |
|-------------------------|--|------------------|--|-----------------|
| ア 公益的使命                 | 市民への生鮮食料品の安定供給   |                  |  |                 |
| イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標 | ①場内貨物の安定運用（本場） 本場の場内貨物 入庫量（年間）10,000 t<br>②冷蔵施設の安定運用 フロン対策・老朽化対策の実施                                  |                  |  |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容       | ①青果物の取込強化策として、定期的な顧客訪問による情報収集活動を実行した。鮮魚室担当を含む人員配置の改善で出庫体制を維持した。<br>②市と団体で協議し、冷蔵施設のフロン対策・老朽化対策等を実施した。 | エ 取組による成果        | ①青果物の流通状況を事前に把握し、入出庫の準備に役立て、サービスの品質向上につながった。配置の改善で鮮魚室を適正に運用できた。<br>②フロン対策・老朽化対策のための実施設計を行った。 |                 |
| オ 実績                    | 28年度   | 29年度             | 30年度   | 最終年度<br>(令和元年度) |
| 数値等                     | ①11,100 t<br>②継続   | ①10,459 t<br>②継続 | ①11,005 t<br>②継続   | ①-<br>②-        |
| 当該年度の進捗状況               | ①順調（青果物は天候不良等で昨年並みだったが、水産物が増加に転じたため、入庫量の目標を達成できた。）<br>②順調（H30年度は、フロン対策・老朽化対策のための実施設計を行った。）           |                  |  |                 |
| カ 今後の課題                 | ①青果貨物の取込み強化<br>②フロン対策・老朽化対策のための工事の実施と安定運用  | キ 課題への対応         | ①顧客が必要とする保管条件や庫腹を確保して対応する。<br>②令和元年度の工事を着実に実施する。   |                 |

## (3) 財務に関する取組

|                   |  |                     |   |                 |
|-------------------|--|---------------------|---|-----------------|
| ア 財務上の課題          | 営業利益を確保し、財務安定の継続   |                     |   |                 |
| イ 協約期間の主要目標       | ①売上高 1,130 百万円<br>②営業利益率 4.2%  |                     |   |                 |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ①青果貨物、場外貨物の取込み。<br>②電気使用量の検証を幹部会議で毎月実施、監視体制を強化した。また、原料系貨物で空きスペースを埋め、有効に利用した。 | エ 取組による成果           | ①青果貨物は前年並みであったが、場外貨物は原料系貨物が増加した。全体の売上高の目標は達成した。<br>②電気使用を細部にわたり評価し、問題を抽出できたことで早い対応に繋がった。空きスペースを埋めることで、保管料収入の増加につながった。 |                 |
| オ 実績              | 28年度   | 29年度                | 30年度  | 最終年度<br>(令和元年度) |
| 数値等               | ①1,104 百万円<br>②9.8%  | ①1,065 百万円<br>②6.8% | ①1,130 百万円<br>②10.3%  | ①-<br>②-        |
| 当該年度の進捗状況         | ①順調（場外貨物の取込みと水産貨物の増加から目標を達成した）<br>②順調（売上高が増収に転じたため目標を上回った）                   |                     |   |                 |
| カ 今後の課題           | ①青果貨物の取込み強化、容積建事業（貸し部屋）の空室対策。<br>②売上を確保し、経費削減に努める。                           | キ 課題への対応            | ①青果貨物は顧客訪問を継続し、容積建事業は広告宣伝を含む営業活動を強化していく。<br>②主要経費の見直し、検証を継続する。  |                 |

## (4) 人事・組織に関する取組

### ① 再雇用制度を拡充した規定改定

|                   |  |           |      |  |
|-------------------|--|-----------|------|--|
| ア 人事・組織に関する課題     | 人材の確保                                    |           |      |  |
| イ 協約期間の主要目標       | 再雇用制度を拡充した規定改定 30年度までに実施                 |           |      |  |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | 60歳から65歳到達までの再雇用基準から拡充し、65歳以降の雇用基準を追加した。 | エ 取組による成果 |      | 再雇用契約終了後の従業員にとって、就業基準が明確になったことで、雇用の機会を増やすことができた。 |
| オ 実績              | 28年度                                     | 29年度      | 30年度 | 最終年度<br>(令和元年度)                                  |
| 数値等               | 検討                                       | 検討        | 達成   | -  |
| 当該年度の進捗状況         | 達成（再雇用規程の改定を実施、平成31年4月より施行）              |           |      |  |
| カ 今後の課題           | 次年度は中途採用、新卒者採用を実施し、人材を確保する。              | キ 課題への対応  |      | 計画的な採用を実施していく。                                   |

### ② ISO9001:2015の認証と継続

|                   |  |            |            |   |
|-------------------|--|------------|------------|---|
| ア 人事・組織に関する課題     | ISO認証を継続し、社員の意識改革や全員参加型ISOの定着による社内全体の品質向上を目指す。 |            |            |   |
| イ 協約期間の主要目標       | ISO9001:2015の認証と継続（毎年度の認証と継続）                  |            |            |   |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ISO9001定期審査を受審した。社員への教育訓練について、毎月検証を実施した。       | エ 取組による成果  |            | 管理職以外の役付社員（課長補佐、係長）の教育訓練の内容と結果が検証できるようになった。 |
| オ 実績              | 28年度   | 29年度       | 30年度       | 最終年度<br>(令和元年度)                             |
| 数値等               | 平成29年2月に認証                                     | 平成30年2月に認証 | 平成31年2月に認証 | -   |
| 当該年度の進捗状況         | 順調（定期審査では指摘なく認証は継続し、社員教育では内容と結果を定期的に検証した。）     |            |            |   |
| カ 今後の課題           | ISO認証の継続と社員教育を充実させる。                           | キ 課題への対応   |            | 教育訓練の内容と結果について検証を継続し、社員の意識改革を進めていく。         |

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

横浜市中央卸売市場では、卸売市場法改正に対応した独自の取引ルールを定める協議が開催されており、団体としても、新しいルールに対応した物流の一翼を担うことになる。また、食品衛生法の改正等により、今後は全ての食品等事業者に対し、HACCP基準に沿った衛生管理の実施が求められることとなる。なお、求職者の売り手市場の状況が続く中、人材確保がより一層困難になっていくと考えられる。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

卸売市場法改正に対応した横浜市中央卸売市場の独自の取引ルールについて情報共有等をはかり、新しい取引ルールの課題等について市と団体で協力して対応していく。また、HACCP基準に沿った衛生管理の実施を進めていく。人材確保については、効率的な人員配置と計画的な求人活動を実施して対応していく。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

| 分類 | 引き続き取組を推進  | 事業進捗・環境変化に留意 | 取組強化・課題対応 | 協約等の見直し |
|----|--|--------------|-----------|---------|
| 助言 | <p>協約（協約期間：平成 29 年度～令和元年度）における民間主体の運営に向けた取組の「具体的取組」に遅れが見られるため、取組を強化し早期に民間主体への移行を実現する必要がある。今後の進捗状況によっては、次期協約策定時に向けて、「団体経営の方向性」の見直しも視野に入れて団体経営のあり方を検討していくことが求められる。</p> |              |           |         |

## 総合評価シート（平成 30 年度実績）

|          |  |
|----------|--|
| 団体名      | 横浜食肉市場株式会社                                       |
| 所管課      | 経済局中央卸売市場食肉市場運営課                                 |
| 協約期間     | 平成 30 年度～令和 2 年度                                 |
| 団体経営の方向性 | 引き続き経営の向上に取り組む団体                                 |
| 協約に関する意見 | 関税率の引き下げの動向など、環境の変化に敏感に対応して公益的使命を果たしていくことが求められる。 |

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安全・安心な食肉の供給

|                          |  |                                  |  |             |
|--------------------------|--|----------------------------------|--|-------------|
| ア 公益的使命①                 | 豚枝肉ラインへの HACCP（危害分析重要管理点）方式による衛生管理手法導入により、安全・安心な食肉の供給を図る。                    |                                  |  |             |
| イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標 | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討・導入  |                                  |  |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容        | HACCP 方式による衛生管理手法の導入について市場全体でチームを作り、密接な連携の下、討議した。ハード・ソフト両面から課題を抽出し、導入を目指した。  | エ 取組による成果                        | 調査を実施し、平成 30 年度、豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法を検討した結果、令和元年度に導入できる段階まで事業を進められている。 |             |
| オ 実績                     | 平成 29 年度   | 平成 30 年度                         | 令和元年度  | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等                      | 牛枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の導入  | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討 | -  | -           |
| 当該年度の進捗状況                | 順調（中間目標である調査・検討が問題なく進んでいる。）  |                                  |  |             |
| カ 今後の課題                  | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式導入に向けて、作業処理行程の確認、危害要因分析の検討を進めている。今後はマニュアルの整備、現場での試行等が課題となる。 | キ 課題への対応                         | マニュアルの整備、現場での試行によって検証を重ね、より質の高い HACCP 方式の導入を目指す。                             |             |

## (2)財務に関する取組

|                   |  |                           |       |  |
|-------------------|--|---------------------------|-------|--|
| ア 財務上の課題          | 飼養戸数・飼養頭数が減少傾向にある中、積極的な営業活動による安定供給を通して、収益の確保を図る。 |                           |       |  |
| イ 協約期間の主要目標       | 新規取引生産者の獲得 3年間で10社                               |                           |       |  |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | 東北や北海道、関東一円を中心とした全国各地の産地訪問や粘り強い出荷要請による営業活動を実施した。 | エ 取組による成果                 |       | 平成29年度に比べて、牛・豚ともに新規取引生産者を確保することができた。                                   |
| オ 実績              | 平成29年度   | 平成30年度                    | 令和元年度 | 最終年度(令和2年度)  |
| 数値等               | 新規取引生産者数2社<br>(牛:1社、豚:1社)                        | 新規取引生産者数5社<br>(牛:3社、豚:2社) | -     | -  |
| 当該年度の進捗状況         | 順調(最終年度(令和2年度)の目標である10社の獲得に向けて、前年度は問題なく推移している。)  |                           |       |  |
| カ 今後の課題           | 新規取引生産者を獲得できたが、生産者に継続して安定的に出荷してもらうことが課題である。      | キ 課題への対応                  |       | 出荷の定着化に向けて、生産者の満足度を高めるために、売買参加者や仲卸業者との関係性づくりや、新たな購買者の獲得等、営業活動をさらに強化する。 |

## (3)人事・組織に関する取組

|                   |  |                  |       |  |
|-------------------|--|------------------|-------|--|
| ア 人事・組織に関する課題     | 経営安定化や営業強化を図るための人材育成を図る。   |                  |       |  |
| イ 協約期間の主要目標       | ①人材育成制度の検討、導入<br>②社員に対する役割に応じた研修の実施  |                  |       |  |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | メンター制度等を導入することで、新入社員が働きやすい環境を整備するとともに、営業手法の実践的研修、衛生管理等の業務関連研修、経営・財務に関する研修をそれぞれ年3回開催した。 | エ 取組による成果        |       | 前年度の新入社員が定着する等、現場社員の意欲も向上している。また、研修等を実施することで社内の衛生管理に関する理解が進むとともに、会社の経営に対する関心が高まった。 |
| オ 実績              | 平成29年度   | 平成30年度           | 令和元年度 | 最終年度(令和2年度)  |
| 数値等               | 全社員が各役割に応じた研修に参加   | 全社員が各役割に応じた研修に参加 | -     | -  |
| 当該年度の進捗状況         | 順調(各研修を年3回実施したことにより、各社員の意欲向上に寄与している。)  |                  |       |  |
| カ 今後の課題           | 会社経営の安定化や営業力の強化を図るため、引き続き社員の育成と若手社員の定着化が課題である。   | キ 課題への対応         |       | 引き続き職制に応じた研修やOJTの実施により、社員の経験や能力に応じた人材育成を実施する。                                      |

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

|  |
|--|
| 生産者の高齢化等による全国的な飼養戸数・飼養頭数の減少傾向に加えて、生産農家の大型化が進み、出荷市場の選別が想定される。一方、TPP等の協定による食肉の関税引き下げ等により、安価な輸入肉が流入することで、国内市場の価格競争力の低下が懸念される。また、消費者の食の安全性への関心は一層高まっている。法令関係では、令和2年6月21日に改正卸売市場法、令和2年中に改正食品衛生法の施行がそれぞれ見込まれている。 |
|--|

## (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

当社を取り巻く経営上の環境は厳しさを増している。全国的な飼養戸数・飼養頭数の減少に伴う集荷頭数の減少等により、販売の中心である牛については、頭数確保のための所要経費が増加しており、会社の経営に影響が出ている。また、出荷市場の選別が進むことで、市場間競争が一層激化するため、選ばれる市場になるためのさらなる取組みが求められる。市民に安全・安心・良質な食肉を安定供給するという公益的使命を果たすためにも、研修等の実施による人材育成や、一層の経費削減および営業研修等による収益力の向上等に取り組み、環境変化への対応を図る。

### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

| 分類 | 引き続き取組を推進   | 事業進捗・環境変化に留意 | 取組強化・課題対応 | 協約等の見直し |
|----|---|--------------|-----------|---------|
| 助言 | <p>2期連続赤字決算となっており、恒常的な課題として財務の改善に取り組む必要がある。<br/>また、TPP等の協定による安価な輸入肉の増加や、出荷市場の選別など、環境の変化が想定されるため、長期的な視点を持って団体の役割を検討することが求められる。</p> |              |           |         |



## 総合評価シート（30年度実績）

|          |  |
|----------|--|
| 団体名      | 株式会社横浜市食肉公社  |
| 所管課      | 経済局中央卸売市場食肉市場運営課   |
| 協約期間     | 平成30年度～令和2年度   |
| 団体経営の方向性 | 引き続き経営の向上に取り組む団体   |
| 協約に関する意見 | 団体を取り巻く環境は厳しいものになっており、今後も引き続き公益的的使命を果たしていくため、効率的・効果的な事業執行が求められる。 |

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安全・安心な食肉の供給

|                          |  |                                  |  |             |
|--------------------------|--|----------------------------------|--|-------------|
| ア 公益的使命①                 | 豚枝肉ラインへの HACCP（危害分析重要管理点）方式による衛生管理手法導入により、安全・安心な食肉の供給を図る。                                  |                                  |  |             |
| イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標 | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討・導入  |                                  |  |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容        | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式について市場全体でチームを作り、密接な連携を取り、調査・検討を行った。調査・検討を通してハード・ソフト両面から課題を抽出した。           | エ 取組による成果                        | 平成30年度、豚枝肉ラインへの HACCP 方式を調査・検討を行った結果、令和元年度に導入できる段階まで達した。 |             |
| オ 実績                     | 29年度   | 30年度                             | 令和元年度  | 最終年度（令和2年度） |
| 数値等                      | 牛枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の導入  | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査、検討 | -  | -           |
| 当該年度の進捗状況                | 順調（中間目標である、調査・検討が順調に進んでいるため。）  |                                  |  |             |
| カ 今後の課題                  | 豚枝肉ラインへの HACCP 方式導入に向けて、作業処理行程の確認、危害要因分析の検討を進めている。今後は、導入時の詳細内容の検討や、マニュアル完成後の実施体制の構築が課題となる。 | キ 課題への対応                         | 現場の意見を踏まえたマニュアルの整備、マニュアル完成後、実際の導入に向けた現場とのすり合わせを行う。       |             |

## (2)財務に関する取組

|                   |  |           |   |             |
|-------------------|--|-----------|---|-------------|
| ア 財務上の課題          | 主要な収入源であると畜解体料は、公共性という観点から全国的に安く抑えられている。特別注文品の売上増加により、収益構造の強化を行う必要がある。                       |           |   |             |
| イ 協約期間の主要目標       | 特別注文品の売上増加   |           |   |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | 医学、医療用用途による大学や医療品メーカーの研究材料の提供要望にきめ細かく応えていくことにより、売上増を図った。                                     | エ 取組による成果 | 前年と比べ、売上の増加が図れた。  |             |
| オ 実績              | 29年度   | 30年度      | 令和元年度   | 最終年度(令和2年度) |
| 数値等               | 15,474千円   | 18,456千円  | -   | -           |
| 当該年度の進捗状況         | 順調(既存顧客からのニーズに対する対応により目標の売上を増加させた。)  |           |   |             |
| カ 今後の課題           | ・医療研究機関等へ販売を行っているため、研究中止等の外部的要因による売上高減少等、売上の不安定要素が内在している。特別注文品の売上を安定させ、増加させるためにも、新規顧客の拡大が必要。 | キ 課題への対応  | ・「LIP.横浜」のメールマガジンをはじめとした広報活動の強化や安定的に取引できる業者の確保を行っていく。<br>・確保に向けては、相手方の意向に寄り添い、ニーズを的確に把握することで商談の機会を増やしていく。<br>そのなかで、丁寧できめ細やかな対応を継続していくことで、相手方からの信頼を高め、安定的な取引先の確保につなげていく。 |             |

## (3)人事・組織に関する取組

|                   |   |                                 |  |             |
|-------------------|---|---------------------------------|--|-------------|
| ア 人事・組織に関する課題     | ①社員の高齢化に伴い、と畜業務に必要な技術の継承のために、若手従業員の定着・育成が必要。<br>②安全・安心な食肉を供給していくために、質の高い衛生管理を担う従業員の育成が必要。 |                                 |  |             |
| イ 協約期間の主要目標       | ①人材育成制度の検討、導入<br>②衛生管理に関する勉強会の開催  |                                 |  |             |
| ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容 | ①メンター制度の確立、実施<br>②衛生検査所や農林水産省等と連携をし、衛生管理に関する勉強会等を開催した。(8回)                                | エ 取組による成果                       | ①メンター制度を設け、新入社員のモチベーション維持が図れた。<br>②勉強会を開催することにより、社員の衛生管理に対する意識が高まった。 |             |
| オ 実績              | 29年度  | 30年度                            | 令和元年度  | 最終年度(令和2年度) |
| 数値等               | -   | ①メンター制度導入<br>②勉強会等6回開催、外部研修2回参加 | -  | -           |
| 当該年度の進捗状況         | 順調(人材育成が順調に進んでいるため)   |                                 |  |             |
| カ 今後の課題           | ベテラン社員が熟知していると畜や衛生管理に関する知識・ノウハウを若手職員にしっかりと引き継ぐ必要がある。                                      | キ 課題への対応                        | 引き続き、OJT、メンター制度や勉強会開催を継続し、人材育成を進めていく。                                |             |

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

①生産者の高齢化等により、全国的に飼養戸数が減少傾向にある中、生産農家による出荷市場の選別も進んでおり、集荷に関して市場間競争に拍車がかかっている。

②市民の食品への安全性に対する要求はますます高まっており、衛生管理の徹底、食品衛生法改正による HACCP 手法の義務化等が求められている。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

①と畜解体料は、集荷への影響を考慮して全国的に低く抑えられ、構造的に不採算な業務となっているうえ、集荷数に左右されるため、収益の見通しが立てづらい。さらに、東京電力賠償金の打ち切りの懸念があるなど、財務面での懸念が内在しているなか、特別注文品販売の収入の増加により、収益の確保に繋げる。

②食品衛生法改正による全ラインの HACCP 手法の導入・衛生管理に詳しい職員の育成等、衛生管理水準をさらに向上させる必要がある。

#### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

| 分類 | 引き続き取組を推進  | 事業進捗・環境変化に留意 | 取組強化・課題対応 | 協約等の見直し |
|----|--|--------------|-----------|---------|
| 助言 | 全国的に牛の飼養頭数等が減少傾向にあることやTPPの影響による輸入牛の増加が想定され、団体の収益に直結する集荷頭数が減少する可能性があるため、常に財務状況への留意が必要である。 |              |           |         |