

都市整備局が所管する外郭団体の協約マネジメントサイクル に基づく評価結果について

本市では、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。

27年度から取組を始めている「協約」の進捗状況及び経営環境の変化への対応について、横浜市外郭団体等経営向上委員会に報告し、評価や助言を受けることで、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っていきます。

この度、これまでの取組実績を踏まえ、経営向上委員会による評価を実施しましたので、評価結果等について御報告いたします。

1 一般社団法人 横浜みなとみらい21の評価結果

(1) 26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27～29年度

(2) 協約目標の取組結果（抜粋）

ア 公益的使命の達成に向けた取組（1）

取組	25年度実績	27年度実績	29年度目標	進捗状況
①防災エリマネ推進委員会を中心とした、防災対策への取組	準備会設立	委員会で各種取組実施（防災講演会、災害時行動ルール案作成等）	防災エリマネ推進委員会での取組実施	順調
②環境への意識啓発や地区のPR、賑わい創出等に繋げるイベントの実施及び参画	7回/年	18回/年	10回/年	順調
③アンケート等を通じた会員ニーズの把握	24年度に1回実施	アンケート実施	1回/27年度、29年度（2か年ごと）	順調

イ 公益的使命の達成に向けた取組（２）

取組	25 年度実績	27 年度実績	29 年度目標	進捗状況
新規に開発される地域に応じて、調査・対策工事を実施	調査・対策工事 各 1 件/年	・ 調査 2 件 ・ 対策 0 件	調査・対策工事 の実施 ※開発時期や規模により調査・対策工事の実施有無が決まるため、地区の開発状況により数値が変動します。	順調

ウ 財務の改善に向けた取組

取組	25 年度実績	27 年度実績	29 年度目標	進捗状況
①クイーンモール内の広告・イベントスペース等からの事業収入を 110,000 千円以上とする	108,873 千円	120,354 千円	110,000 千円	順調
②イベントスペース稼働日数を年間 160 日以上とする	138 日/年	158 日/年	160 日/年	順調
③安全な資産運用	資金運用委員会開催	資金運用委員会開催	安全な運用の継続実施	順調

エ 業務・組織の改革

取組	25 年度実績	27 年度実績	29 年度目標	進捗状況
①事業市以降に合わせた柔軟な人員配置	検討	検討	実施	順調
②人事考課制度の導入	検討	検討	実施	順調
③研修計画の策定及び実施	検討	検討	計画策定及び年間を通じての研修実施	順調

- (3) 協約目標設定後に生じた課題等
特になし

- (4) 28 年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
引き続き取組を推進	協約の取組目標については順調に取り組まれている。また、他に団体の経営状況に新たな課題は認められない。 引き続き、職員の人材育成を進め組織の活性化につなげていくとともに、自主事業収入の増加に努める必要がある。

- (5) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

協約目標を達成できるよう、引き続き取組を推進します。また、職員の人材育成および自主事業収入の増加に向けた検討を進めます。

2 横浜高速鉄道株式会社の評価結果

(1) 26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 27～29 年度

(2) 協約目標の取組結果（抜粋）

ア 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25 年度実績	27 年度実績	29 年度目標	進捗状況
①年間責任運転事故件数	0 件	0 件	0 件	順調
②設備投資計画の更新・実施	検討	計画更新	計画更新・実施	順調

イ 財務の改善に向けた取組

取組	25 年度実績	27 年度実績	29 年度目標	進捗状況
①経常損益の黒字化	▲3.4 億円	▲1.8 億円	4.2 億円	順調
②利用人員の増加	19.1 万人/日	19.8 万人/日	20.3 万人/日	順調

ウ 業務・組織の改革に向けた取組

取組	25 年度実績	27 年度実績	29 年度目標	進捗状況
①新たな人材育成計画の策定	検討	検討	策定、推進	遅れ
②固有職員の管理職登用	1 名	1 名	2 名	順調

(3) 協約目標設定後に生じた課題等

安全・安定輸送の確保や沿線地域と一体となった輸送人員の増加に向けた取り組みに加え、お客様サービスの質の向上、さらには、国内外から観光・MICE 目的で来街されるお客様の誘客や受入環境の整備など、新たな課題に取り組む必要があります。

(4) 28 年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
引き続き取組を推進	協約の取組目標の一部に遅れが認められるが、おおむね順調に取り組まれている。また、他に団体の経営状況に新たな課題は認められない。 引き続き、「利用人員の増加」や「経常損益の黒字化」に努めるとともに、人材育成についても計画的に取り組む、組織力の強化を図っていく必要がある。

(5) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

国内外からの観光・MICE 目的で来街されるお客様の誘客や受入環境の整備を進めるとともに、駅構内の店舗開発や広告事業の拡充など、収益力の向上を図りながら、引き続き、「利用人員の増加」や「経常損益の黒字化」に努めます。人材育成についても、新たな人材育成プログラムの策定・推進に計画的に取り組む、組織力の強化を図っていきます。

3 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社の評価結果

(1) 26 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 27～28 年度

(2) 協約目標の取組結果（抜粋）

ア 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25 年度実績	27 年度実績	28 年度目標	進捗状況
①総利用客数の確保	年間 344 万人(成田 57 万人、羽田 183 万人、その他 104 万人)	年間 347 万人(成田 49 万人、羽田 169 万人、その他 128 万人)	年間 361 万人(成田 49 万人、羽田 187 万人、その他 125 万人)	やや遅れ
②アンケート調査の実施	実施（お客様満足度 3.7 点/5 点満点）	実施（お客様満足度 3.9 点/5 点満点）	実施（お客様満足度 4.1 点/5 点満点）	やや遅れ

イ 民間主体への運営に向けた取組

取組	25 年度実績	27 年度実績	28 年度目標	進捗状況
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。	経営基盤の強化 経営状況等の分析	経営基盤の強化 経営状況等の分析と、保有株売却に向けた準備等	民間主体の運営に向けた取組の実施	やや遅れ

ウ 財務の改善に向けた取組

取組	25 年度実績	27 年度実績	28 年度目標	進捗状況
当期純利益の黒字継続	当期純利益 39 百万円	当期純利益 47 百万円	当期純利益 36 百万円	順調

エ 業務・組織の改革

取組	25 年度実績	27 年度実績	28 年度目標	進捗状況
①人員配置計画の見直し	新制度対応に伴う増員等の実施	売上減少に伴うアサイン見直しの実施	策定・実施（効率的な業務運営の達成）	順調
②コンプライアンス意識の定着と従業員意識調査の実施	コンプライアンス研修実施（1 回）従業員意識調査（1 回）	コンプライアンス研修実施（1 回）従業員意識調査（1 回）	実施	順調

(3) 協約目標設定後に生じた課題等

成田空港の日本人海外旅行客の減少と羽田空港へのシフトによる成田空港線旅客の減少及び、電車のダイヤ強化やバス路線の増加など空港アクセスの充実による利用者の分散など、新たな課題に取り組む必要があります。

(4) 28年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
取組の強化や課題への対応が必要	協約の総利用客数の確保等の取組にやや遅れがあり、公益的使命を果たしていくためには空港アクセス環境の変化への対応を含め、取組を強化していく必要がある。 また、当団体は、民間主体への移行に向けた具体的な取組が求められているため、団体の資産価値の検証とともに幅広い視点から取組を進め、着実かつ早期に推進していくことが必要である。

(5) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

利用客数の確保は厳しい状況にありますが、事業の要である空港アクセスはもとより、空港路線以外の路線についても事業者との連携を一層強化するなど取組の強化を図り、公益的使命を果たしていきます。

また、民間主体への移行に向けた取組については、経営向上委員会の助言を踏まえ、団体の資産価値の検証とともに、幅広い視点から検討を進めます。

4 添付資料

「平成 28 年度 総合評価シート」(答申抜粋 都市整備局所管団体部分)

【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	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

平成28年度 総合評価シート

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
協約期間	平成27年4月1日～平成29年3月31日（2か年の2年目）		

分団 類型	民間主体への移行に向けた取組を進める団体					
① 協約の取組状況	公益的使命の達成に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)
	①総利用客数の確保	実績 (単位)	年間344万人(成田57万人、羽田183万人、その他104万人)	年間355万人(成田49万人、羽田183万人、その他122万人)	年間347万人(成田49万人、羽田169万人、その他128万人)	年間361万人(成田49万人、羽田187万人、その他125万人)
		進捗 状況	-	-	やや遅れ	-
	②アンケート調査の実施	実績 (単位)	実施(お客様満足度3.7点/5点満点)	実施(お客様満足度4.0点/5点満点)	実施(お客様満足度3.9点/5点満点)	実施(お客様満足度4.1点/5点満点)
		進捗 状況	-	-	やや遅れ	-
	民間主体への運営に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (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。	実績 (単位)	経営基盤の強化 経営状況等の分析	経営基盤の強化 経営状況等の分析	経営基盤の強化 経営状況等の分析と、保有株売却に向けた準備等	民間主体の運営に向けた取組の実施
		進捗 状況	-	-	やや遅れ	やや遅れ
	財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)
	当期純利益の黒字継続	実績 (単位)	当期純利益39百万円	当期純利益47百万円	当期純利益47百万円	当期純利益36百万円 <hr/> (見込み) 当期純利益47百万円
		進捗 状況	-	-	順調	達成
	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)
	①人員配置計画の見直し	実績 (単位)	新制度対応に伴う増員等の実施	深夜早朝時間の営業時間延長に伴う人員配置の見直しの実施	売上減少に伴うアサイン見直しの実施	策定・実施 (効率的な業務運営の達成) <hr/> (見込み) 人員配置の見直しの実施
		進捗 状況	-	-	順調	達成
②コンプライアンス意識の定着と従業員意識調査の実施	実績 (単位)	コンプライアンス研修実施(1回)従業員意識調査(1回)	コンプライアンス研修実施(1回)従業員意識調査(1回)	コンプライアンス研修実施(1回)従業員意識調査(1回)	実施 <hr/> (見込み) コンプライアンス研修実施(1回)従業員意識調査(1回)	
	進捗 状況	-	-	順調	達成	

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
協約期間	平成27年4月1日～平成29年3月31日（2か年の2年目）		
② 環境・状況の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・成田空港の日本人海外旅行客の減少と羽田空港へのシフトによる成田空港線旅客の減少 ・電車のダイヤ強化やバス路線の増加など空港アクセスの充実による利用者の分散 ・深夜早朝営業に伴う人員確保の困難 		
③ 経営状況	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費の抑制等のコスト縮減により、黒字を継続しているものの、売上自体は減少している。 		
④ 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・利用客減少およびバス減便による減収 ・横浜への訪日外国人旅客の取り込み ・将来を担う人材の確保 ・横浜駅東口の再開発計画（エキサイトよこはま22）を見据え、安定した事業継続の確保 		
⑤ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得およびリピーター確保に向けて、キャンペーン割引運賃の認知度向上や利便性のアピールに取り組む。 ・訪日外国人旅客に向けた、海外への情報発信や割引運賃の導入をバス会社に働きかける他、地域で連携した取組を推進する。 ・新たに整備したバス停留所を活用し、新規バスを誘致し、路線定着を図る。 ・将来の事業展開や職員の世代交代をふまえ、人材育成計画を策定し、既存職員の登用による職場の活性化や将来に向けた人材確保に取り組む。 ・横浜駅東口の再開発計画（エキサイトよこはま22）を見据え、事業採算性について検討する。 		
⑥ 協約の見直し	協約の見直しの必要性： 有 無		
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】 特になし		

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>協約の総利用客数の確保等の取組にやや遅れがあり、公益的使命を果たしていくためには空港アクセス環境の変化への対応を含め、取組を強化していく必要がある。</p> <p>また、当団体は、民間主体への移行に向けた具体的な取組が求められているため、団体の資産価値の検証とともに幅広い視点から取組を進め、着実かつ早期に推進していくことが必要である。</p>			

平成28年度 総合評価シート

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				
協約期間	平成27年4月1日～平成30年3月31日（3か年の2年目）						
分団 分類	引き続き経営の向上に取り組む団体						
① 協約の 取組 状況	公益的使命の達成に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)
	①年間責任運転事故件数	実績 (単位)	0件	0件	0件	0件	0件
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-
	②設備投資計画の更新・実施	実績 (単位)	検討	検討	計画更新	実施	計画更新・実施
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-
	財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)
	①経常損益の黒字化	実績 (単位)	▲3.4億円	▲3.1億円	▲1.8億円	0.2億円	4.2億円
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-
	②利用人員の増加	実績 (単位)	19.1 万人/日	19.4万人/日	19.8万人/日	20.0万人/日	20.3万人/日
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-
	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)
	①新たな人材育成計画の策定	実績 (単位)	検討	検討	検討	策定	策定、推進
		進捗 状況	-	-	遅れ	やや遅れ	-
	②固有職員の管理職登用	実績 (単位)	1名	0名	1名	2名	2名
進捗 状況		-	-	順調	順調	-	
② 環境・ 状況 変化	<p>安全・安定輸送の確保を大前提とし、お客様に対するサービスの質の向上を基軸とした、今後6年間の経営方針や経営目標を掲げる新たな「中期経営計画」(27～32年度)を、27年12月に策定しました。</p>						
③ 経営 状況 の 団体	<p>当社の経営状況は順調に改善しているものの、平成28年度は経営目標である「経常損益の黒字化」を実現するため、まさに正念場を迎えます。経営目標の達成を確実なものとし、安定的な経営を継続していくために、誘客対策に積極的に取り組むとともに、より一層の経営改善に努めます。</p>						
④ 今後の 課題	<p>これまで進めてきた安全・安定輸送の確保や沿線地域と一体となった輸送人員の増加に向けた取り組みに加え、お客様サービスの質の向上、さらには、国内外から観光・MICE目的で来街されるお客様の誘客や受入環境の整備など、新たな課題に積極的に取り組む必要があります。</p>						
⑤ 対応 への 課題	<p>沿線のMICE関連施設との連携施策の展開や案内サインの充実、駅係員の接客教育など、国内外からの観光・MICE目的で来街されるお客様の受入環境の整備を進めるとともに、沿線において進められている駅隣接ビルとの接続の機会を捉えた駅構内の店舗開発や、他の交通モードとの連携による利便性の向上などを効果的に実施します。</p>						
⑥ 見直し の 協約	協約の見直しの必要性： 有 (無)						
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】						

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
協約期間	平成27年4月1日～平成30年3月31日（3か年の2年目）		

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>協約の取組目標の一部に遅れが認められるが、概ね順調に取り組まれている。また、他に団体の経営状況に新たな課題は認められない。</p> <p>引き続き、「利用人員の増加」や「経常損益の黒字化」に努めるとともに、人材育成についても計画的に取り組む、組織力の強化を図っていく必要がある。</p>			

平成28年度 総合評価シート

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
協約期間	平成27年4月1日～平成30年3月31日（3か年の2年目）		

分団 類型	引き続き経営の向上に取り組む団体
----------	------------------

	公益的使命の達成に向けた取組(1)		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)	
① 協約の取組状況	①防災エリマネ推進委員会を中心とした、防災対策への取組	実績(単位)	準備会 設立	委員会 設立	委員会で各種取組 実施(防災講演会 災害時行動ルール 案作成等)	関係機関と連携 し、都市再生安全 確保計画策定を推 進	防災エリマネ推進 委員会での取組 実施	
		進捗 状況	-	-	順調		-	
	②環境への意識啓発や地区のPR、賑わい創 出等に繋げるイベントの実施及び参画	実績(単位)	7回/年	11回/年	18回/年	18回/年	10回/年	
		進捗 状況	-	-	順調		-	
	③アンケート等を通じた会員ニーズの把握	実績(単位)	24年度に1回 実施	-	アンケート実施	-	1回/27年度、29 年度(2か年ごと)	
		進捗 状況	-	-	順調		-	
		公益的使命の達成に向けた取組(2)		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)
	新規に開発される地域に応じて、調査・対策 工事を実施	実績(単位)	調査・対策工 事各1件/年	・調査4件 ・対策0件	・調査2件 ・対策0件	・調査3件 ・対策1件	調査・対策工事の 実施 ※開発時期や規 模により調査・対 策工事の実施有 無が決まるため、 地区の開発状況 により数値が変動 します。	
		進捗 状況	-	-	順調		-	
		財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)
	①クイーンモール内の広告・イベントス ペース等からの事業収入を110,000千円以上とす る	実績(単位)	108,873千円	112,967千円	120,354千円	115,000千円	110,000千円	
		進捗 状況	-	-	順調		-	
	②イベントスペース稼働日数を年間160日 以上とする	実績(単位)	138日/年	135日/年	158日/年	160日/年	160日/年	
		進捗 状況	-	-	順調		-	
	③安全な資産運用	実績(単位)	資金運用委 員会開催	資金運用委員会 開催	資金運用委員会 開催	安全な運用の継 続実施	安全な運用の 継続実施	
		進捗 状況	-	-	順調		-	
		業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)
	①事業執行に合わせた柔軟な人員配置	実績(単位)	検討	検討	検討	検討	実施	
進捗 状況		-	-	順調		-		
②人事考課制度の導入	実績(単位)	検討	検討	検討	検討	実施		
	進捗 状況	-	-	順調		-		
③研修計画の策定及び実施	実績(単位)	検討	検討	検討	検討	計画策定及び年 間を通じての研修 実施		
	進捗 状況	-	-	順調		-		

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
協約期間	平成27年4月1日～平成30年3月31日（3か年の2年目）		
② 環境・状況の変化	特になし		
③ 経営状況	経営状況は安定している。		
④ 今後の課題	自主財源増加につながる取組の推進 職員の人材育成		
⑤ 課題への対応	自主財源増加のための取組についてさらなる検討が必要である。 また、職員の人材育成については、職員がキャリアアップをすることで組織力の向上につながるよう、引き続き検討する必要がある。		
⑥ 協約の見直し	協約の見直しの必要性： 有 <input checked="" type="radio"/> 無 <input type="radio"/>		
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】		

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>協約の取組目標については順調に取り組まれている。また、他に団体の経営状況に新たな課題は認められない。</p> <p>引き続き、職員の人材育成を進め組織の活性化につなげて行くとともに、自主事業収入の増加に努める必要がある。</p>			