

令和6年度
第3回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

<第3回>

令和6年9月5日(木) 14:00~15:55

市庁舎18階 共用会議室 みなと4

- 1 開会
- 2 総合評価等の実施について
 - [議題1] 公益財団法人横浜市総合保健医療財団
 - [議題2] 横浜交通開発株式会社
 - [議題3] 公益財団法人横浜企業経営支援財団
 - [議題4] 横浜市信用保証協会
- 3 その他
- 4 閉会

【目次】

1	公益財団法人横浜市総合保健医療財団 審議資料	
	(1) 自己評価シート	3
	(2) 協約等（素案）	8
2	横浜交通開発株式会社 審議資料	
	(1) 自己評価シート	12
	(2) 協約等（素案）	15
3	公益財団法人横浜企業経営支援財団 審議資料	
	(1) 自己評価シート	18
	(2) 協約等（素案）	22
4	横浜市信用保証協会 審議資料	
	(1) 自己評価シート	26
	(2) 協約等（素案）	31

自己評価シート（令和5年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市総合保健医療財団
所管課	健康福祉局健康推進課（令和4年度まで：保健事業課）
協約期間	令和3年度～令和5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

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 認知症者支援

ア 公益的使命①	専門性が必要な認知症鑑別診断や診断後の支援を行うとともに、地域の様々な支援機関とも連携し、認知症を発症した後も、地域で理解され支えられ見守られる共生社会を実現する。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①認知症の鑑別診断件数（年間1,100件以上） ②若年性認知症者への支援の拡充 ・令和3年度 若年性認知症外来の制度設計及び試行 ・令和4年度 若年性認知症外来の本格実施 ・令和5年度 若年性認知症外来でのニーズ把握を踏まえた支援の開拓と拡充			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①キャンセル時の迅速な対応や臨時枠の増設等を行うなどし、必要な方が早く鑑別診断を受けられるよう効率化に努めた。 ②医師2→3名、コーディネーター1→2名とそれぞれ1名ずつ増員して実施した。	エ 取組による成果	①令和2年度から認知症疾患医療センターが市内4→9か所に増えた影響と思われる申込減があり、当院の鑑別診断件数は微減となったが、待機期間は短縮し「早期診断・早期対応」に寄与した。 ②診療と相談を一体的に提供し（実人数23患者・延診察回数119回）、使用するサービスが少ない若年性認知症の方へ当センターの精神障害者支援部門の障害福祉サービスや精神科デイケアを紹介することができた。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	鑑別診断件数年間986件	① 1,122件 ② 若年性認知症外来の制度設計及び試行	① 1,118件 ② 若年性認知症外来の本格実施	①1,076件 ②若年性認知症外来でのニーズ把握を踏まえた支援の開拓と拡充
当該年度の進捗状況	① 未達成（目標件数未達成のため） ② 達成（ニーズ把握を踏まえた支援を実施できたため）			
カ 今後の課題	① 受診しやすさに向けての検討 ② 地域のケアマネジャーとの連携体制の構築を行い、若年性認知症者への支援を強化する。	キ 課題への対応	① 高齢者とそのご家族にとって受診しやすいように、鑑別診断の時間帯や所要時間を見直し、選択の幅を広げる。 ② 若年性認知症の方への支援が地域関係機関でも当たり前になる様に、引き続き、コーディネーターから地域のケアマネジャーへの引継ぎを促進する。	

② 高齢者支援

ア 公益的使命②	精神科病院に長期入院したまま高齢化し要介護状態になった精神障害者の地域移行を実現する。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	精神科病院から介護老人保健施設へ受け入れる利用者数（年間の実人数） ・令和3年度 4人 ・令和4年度 5人 ・令和5年度 6人			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・昨年度企画した法人内の介護老人保健施設と障害者支援施設が協働で老健入所中に障害福祉サービスの体験利用を提供する「高齢精神障害者おためし利用事業」を関係機関へPRした。 ・病院訪問や電話連絡等により、精神科病院に対して退院促進と老健施設への受け入れに向けた働きかけを続けた。 ・入所後すぐに障害特性に応じた支援が開始できるように、受入検討の時点から精神障害者を担当する地域精神保健部の担当者を付ける等、精神障害者支援施設と高齢者支援施設の連携を強めた。 ・「身寄りがない方の外部受診及び救急搬送マニュアル」と「身寄りがない人の支援シート」を作成した。 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に病院へ訪問して精神科病院への働き掛けを続けたが、高齢者支援施設及び精神科病院での新型コロナ感染やクラスター発生による入退所制限が続き、外出や「お試し利用事業」での障害者支援施設との行き来が実現しなかったこともあり、精神科病院からの入所希望は少なく、目標の6名は達成できなかった。 ・一方、内科や整形外科領域の病院からや、矯正施設からの出所予定者の依頼・紹介はある等、高齢精神障害者の需要はあった。 	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	0人	4人	6人	5人
当該年度の進捗状況	未達成（5年度内の受入人数の目標は未達成）			
カ 今後の課題	身寄りがない高齢精神障害者に対する介護老人保健施設での対応方法の確立。	キ 課題への対応	身寄りがない方の支援に対するマニュアルや帳票を活用して、法人後見の活用や家族役割の支援者間での役割分担等（救急の医療機関受診や身の回り品の購入等）の実績を積み、対応を改善していく。	

③ 精神障害者支援

ア 公益的使命③	精神障害者のリハビリ（障害を抱えながらも希望や自尊心をもち自立し意味のある生活を送ること）が推進され、本人が主体的に人生を選択し、地域のなかで暮らしていくことができる社会を目指して取組を進める。			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	障害福祉サービス又は精神科デイケアにおいて医療観察法等の対象者を毎年1人以上（実人数）受け入れる。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>今年度初めて社会復帰調整官の当施設での研修受け入れを行う等、連携を深めた。</p> <p>横浜保護観察所の社会復帰調整官と受入れの調整を行い、次年度2人の受入の予定は立っているが、退院は決定せず5年度内の新規受け入れとはならなかった。</p>	エ 取組による成果	<p>前年度から引き続き宿泊型自立訓練施設での受け入れを継続したが5年度中の退院による入所申し込みはなかった。</p> <p>6年度の新規入所申込は2件入っている。</p>	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	就労定着支援1人、宿泊型自立訓練および自立訓練（生活訓練）1人	自立訓練（生活訓練）2人、うち1人は宿泊型自立訓練と精神科デイケアを同時利用	短期入所1人、宿泊型自立訓練および自立訓練（生活訓練）1人	宿泊型自立訓練および自立訓練（生活訓練）1人（前年度からの継続利用）
当該年度の進捗状況	達成（5年度は、前年度からの継続利用者1名を受け入れた）			
カ 今後の課題	関係機関との調整に時間を要することから、よりスムーズに受け入れ調整を行っていく必要がある。	キ 課題への対応	受入調整をよりスムーズにチームで行えるように工夫していく	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	公益財団法人として安定した経営を継続していくため、収支バランスのとれた健全な財務状況を実現する必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	一般正味財産期末残高（特定費用準備資金の積立額・取崩額、及び特定資産評価損益等を除く。）について前年度決算額を維持。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	コロナ禍や物価高騰の影響が続く中、収入確保・経費節減に努めつつ、過年度に積み立てた事業運営積立資産を活用し、ネットワーク更新工事など、必要な投資を行うなどした。	エ 取組による成果	一般正味財産期末残高（特定費用準備資金からの取崩額及び特定資産評価損益等を除く）が前年度に比べ減となった（光熱水費等が高騰する中、必要な投資を行った結果、56,271,378円の減となった）。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	一般正味財産期末残高 630,682,798円	一般正味財産期末残高 673,727,138円（特定費用準備資金への充当額及び特定資産評価損益等を除き維持）	一般正味財産期末残高 624,506,373円 （特定費用準備資金からの取崩額及び特定資産評価損益等を除き 8,888,765円の減）	一般正味財産期末残高 506,442,995円 （特定費用準備資金からの取崩額及び特定資産評価損益等を除き 56,271,378円の減）
当該年度の進捗状況	未達成（光熱水費を始めとした物価の高騰や、コロナ禍の影響による利用者数回復の遅れによる収入減などの影響などにより一般正味財産期末残高が昨年度比で減となった）			
カ 今後の課題	職員の高齢化による人件費の増や施設・設備の老朽化による修繕費の増に加え、コロナ禍の影響による利用者数回復の遅れによる収入減などが見込まれる。加えて、業務効率化のためのIT化、デジタル化等への対応も進めていく必要がある。	キ 課題への対応	当面、コロナ禍や物価高騰の影響が続くことが見込まれるが、収入確保に努めるとともに、適切な経費執行に努めつつ、市とも相談・調整しながら、公益的使命を持続的に果たしていくための、必要な投資を行っていく（必要に応じて、特定費用準備資金の活用も検討する）。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社会の要請に応え財団の公益的使命を果たせるよう、全ての雇用形態の固有職員に対して組織的に人材育成を進め、自ら学び成長する職員を育成することにより、財団の運営基盤をより一層強化していく必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	改定した人材育成プランに基づく組織的な人材育成の推進及び嘱託・パート職員を対象とした人材育成プランの策定・実施 ・令和3年度 嘱託・パート職員の人材育成プランの策定 ・令和4年度 同プランに基づく取組開始、Self Development（自己開発）の支援内容・方法の検討 ・令和5年度 Self Development 支援の実施			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・令和4年度に策定した要綱に基づきSelf Development（自己開発）支援を実施した。	エ 取組による成果	前年度に策定したSelf Development（自己開発）支援に関する要綱に基づく、職員に対しての自己開発支援を実施した。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	人材育成プラン（正規職員対象）の改定	嘱託・パート職員の人材育成プランの策定	嘱託・パート職員の人材育成プランに基づく取組開始、Self Development（自己開発）の支援内容・方法の検討	Self Development（自己開発）支援の実施
当該年度の進捗状況	達成（Self Development（自己開発）支援を実施した）			
カ 今後の課題	・事業運営に必要な専門職等の人材確保、次世代職員への技術・ノウハウの継承。 ・運営を担う人材の組織的・計画的な育成（人材育成プランに基づく具体的な取組の推進）。	キ 課題への対応	・SNSやホームページ等様々な媒体を活用するなどし、訴求性の高い情報を発信することで、必要な人材を確保していく。 ・自己開発の支援や各種研修の企画・実施などを通して、組織的・計画的な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

○増加する認知症者や若年性認知症者への対応

2025年には高齢者の5人に1人が認知症になると見込まれている中、「高齢夫婦世帯」及び「高齢単独世帯」の割合も大幅に増加するなど、家族だけで認知症の人を支えることはますます困難になっていくことが想定される。また、認知症になっても社会的なつながりを保ち、役割を果たす機会を提供することが求められてきている。とりわけ、40～60代の働き盛りに発症することが多い「若年性認知症」には、このことがより求められるが、実際には診断がつく頃には職業生活に支障をきたし、社会的な行き場や役割を失うケースが多いことから、診断の受け止めや支援につながるまでの空白期間にどう関わるかが課題となっている。このため、早期診断・早期支援を実現するとともに、認知症の人が正しく理解され、その人らしさや尊厳が尊重される社会を構築する必要がある。

○市内に87の介護老人保健施設が開設されている中で、公的施設としての役割を明らかにし果たしていく必要がある。

○精神科病院に長期入院し高齢化し要介護状態になった精神障害者の地域移行の困難化

長期入院や高齢精神障害者の死亡退院の問題は重要な社会的課題であるが、地域移行を担う障害福祉の分野では、高齢精神障害者でかつ介護が必要な方への支援を行える事業所は少なく、その一方で、高齢者支援を担う介護保険施設で長期入院精神障害者を受け入れている施設は極めてまれである。高齢でかつ要介護状態の精神障害者は、障害福祉と介護保険の制度の狭間に陥り、益々地域移行が困難となっていくと思われる。

○新型コロナウイルス感染症の影響が残る中、利用者数及び収入水準の回復の遅れが見込まれるとともに、光熱水費を始めとした物価の高騰が続くことが予想される。

○法令等の改正

- ・診療報酬、介護報酬、障害者支援に係る給付費の改定等による収入額への影響。
- ・介護老人保健施設については、法改正により「在宅復帰・在宅療養支援」機能が明確に定義され、平成30年度報酬改定でも高く評価されたことにより、今後、多くの施設が「在宅復帰・在宅療養支援」にシフトし、それを維持していくと思われる。

○専門職を始めとした人材の確保について、困難さを増してくると思われる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・公的施設としての役割を踏まえ、民間事業者では採算上または事業の性格上対応が困難な方々の受け入れを進めるとともに、関係機関との連携強化や、パンフレット・ホームページ等によるPR等に努め、より多くの市民利用につなげ、収入の確保にも努めていく必要があります。

- ・精神障害者支援施設においても公的施設としての役割を果たすため、障害福祉サービス又は精神科デイケアにおいて医療観察法の対象者の受け入れを進めます。

- ・認知症者支援の開始には、認知症の種別を決定する鑑別診断が欠かせないため、複数の認知症専門医が高度検査機器を活用して、市内最多かつ専門性が高い鑑別診断を提供するとともに、その結果を、医療と介護に関する支援計画として、本人・家族・医療機関に提供し、必要に応じて文書や電話でフォローアップしていきます。これにより、増加する認知症者に対して、かかりつけ医が地域の関係機関と協働で支えられる体制づくりに寄与します。

- ・若年性認知症者への支援として、専門外来を設置し、早期診断・早期支援につなげるとともに、若年性認知症支援コーディネーターと連携し、社会参加や役割の維持・獲得の場を作り、併せて共通の悩みを持つ当事者同士の交流や活動の場づくりを支援していきます。

- ・在宅の精神障害者を当センターの介護老人保健施設で受け入れてきたこれまでの実践を踏まえて、精神障害者支援施設とも連携し、各々の事業と人材、ノウハウを活用し合い、取り組みが必ずしも容易でない長期入院要介護精神障害者の地域移行への取り組みを進めていきます。その中で、特に中間施設でのリハビリ等が必要な方等については、介護老人保健施設で受入れ、アセスメントと介護保険のサービスや事業所とのマッチングを行うことで、長期入院・高齢・要介護精神障害者の地域移行につなげていきます。この取り組みには相談支援の質の向上が重要であることからピアサポートによる支援の充実も図ります。(令和5年度から精神障害者ピアスタッフ推進事業を受託)

- ・市民から期待される事業の充実や老朽化した施設・設備の修繕・更新等の対応を行っていく必要があります。また、職員の高齢化に伴う人件費の増も見込まれることから、収入増と支出削減に取り組んできました。具体的には、収入確保のため、それぞれの部門で高い目標を掲げ、その達成に向け取り組むとともに、人員配置の見直し、委託内容の見直し及び入札等の実施による委託料の節減等に努めるなど、コスト削減にも取り組んできました。こうした取り組みの結果、令和2年度から令和3年度には、一般正味財産期末残高を増加することができ、剰余金相当分を令和3年度に実施した医療情報システムの更新資金に積み立てすることができました。引き続き、各部

門における利用料金等の収入確保を図りつつ、必要な投資も行いながら、適正な経費執行に努めます。

・新型コロナウイルス感染症の影響が当面の間続くことが見込まれるから、令和6年度以降も感染予防及び予想される収入回復の遅れに対応した、適切な法人運営及び施設運営に取り組んでいく必要があります。収入の確保及び経費の節減に努めるとともに、経費の執行にあたっては、緊急性・安全性を十分に検討し、必要な投資は進めていきます。

・介護老人保健施設については、法改正により「在宅復帰・在宅療養支援」機能が明確に定義され、報酬改定でも報酬上高く評価されたことを受け、横浜市総合保健医療センターでも、これまで以上に在宅復帰・在宅療養支援の強化に取り組んだ結果、施設類型は、平成30年度に「基本型」から「加算型」に移行し採算性も向上、以後「加算型」を維持し続けています。今後も、「加算型」以上の施設類型の維持に努めます。

・令和5年3月からは、高齢者支援施設を取り巻く状況変化に対応し、今後も公的施設としての役割を果たし、持続的・安定的に運営していくため、経営コンサルタントとともに入所・通所を含めた施設のあり方や、財団内外との効果的な連携手法等について検討を開始し、横浜市とも相談・調整をしています。現時点では、精神障害者の地域移行が進まない横浜市の課題を解決できる機関の1つとして、その推進役を担うことを中心に、若年性も含めた認知症対策も充実させていく方向性を検討しています。

・また、令和6年2月からは、精神障害者支援部門についても、公益性と先駆性、収益性のバランスを踏まえ、施設が取り組むべき方向性を定めるため、経営コンサルタントとともに「あり方検討」を開始しました。検討は、横浜市とも相談・調整しながら進めていきます。

・横浜市総合保健医療センター介護療養病床（12床）を令和3年度末をもって廃止し、令和4年度から新たに「介護医療院（12床）」を開設しました。介護医療院では、長期療養が必要な方に、介護と医療のサービス及び長期療養にふさわしい生活環境を提供しています。

・多職種を擁し、「精神障害者支援」「要介護高齢者支援」「地域医療機関支援」を連携させた事業を実施しているという団体としての強みを生かすなどし、人材確保（特に若手人材）・育成を行い、技術・ノウハウを次世代に継承していく必要があります。

協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人横浜市総合保健医療財団
所管課	健康福祉局健康推進課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	要介護高齢者、認知症高齢者等の要援護高齢者及び精神障害者等が住み慣れた地域社会で在宅生活を維持するための援助並びにこれらの人々を支えている地域医療等への支援を行い、もって市民の保健、医療及び福祉の向上並びに健康の保持及び増進に寄与することを目的とする。
(2) 設立以降の環境の 変化等	平成4年の設立以降、平成12年には介護の社会化を目的とする「介護保険法」が施行され、また、平成18年には身体、知的、精神障害者に対する福祉サービスを一元的に提供する「障害者自立支援法」(その後「障害者総合支援法」に移行)が施行されるなど、社会環境は大きく変化している。この間、高齢化により認知症高齢者が増加し、障害者等の要支援者も増加している。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公的施設の指定管理業務受託者であることを踏まえ、横浜市の施策動向と当財団の向かうべき方向を一致させ、モデル的役割を果たしていくとともに、民間事業者の担いづら部分等を担うなど、公益的役割及び事業の特色を明確にしなが、社会環境の変化と新たな市民ニーズに対応し、設立目的を果たしていくことを目指す。 ・ 具体的には、認知症を発症した後も地域で理解され支えられ見守られる共生社会を実現していくことや、「精神障害にも対応した地域包括ケアシステム」(精神障害者が地域の一員として、安心して自分らしい暮らしを送ることができるよう、医療、障害福祉・介護、住まい、社会参加(就労)、地域の助け合い、教育等が包括的に確保されたシステム)の構築に寄与していくことなどを目指す。

2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ (無)		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由			
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間
(5) 市財政貢献に向けた 考え	各支援における利用者数の増加により、利用料金収入の増を目指します。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 認知症者支援

ア 取組	認知症鑑別診断外来を行うとともに、アルツハイマー型認知症新薬外来の開設、若年性認知症に対する普及啓発、地域支援を充実させていく。
イ 公益的使命の達成に 向けた現在の課題等	高齢者人口の増加は続いており、認知症の高齢者人口は将来推計でも増加していくことが見込まれている。承認されて間もないアルツハイマー型認知症の新薬については、開設に向けたハードルが高く一般に広まりにくい状況にある。若年性認知症については40代から60代の発症が多くみられるが、社会的な理解については進んでおらず啓発活動の拡充や活動場所(日中通所先等)が極端に少ないことが課題になっている。

ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①認知症鑑別診断の実施 令和6年度 1,100件 令和7年度 1,100件 令和8年度 1,100件 ②認知症新薬外来の開設 令和6年度 準備、試行 令和7年度 試行継続、検証 令和8年度 本格実施 ③若年性認知症支援に対する研修等の普及啓発の実施件数と、活動場所の確保・新規開拓の件数、関係機関に対する相談支援の実施件数等を合算した件数 令和6年度 100件 令和7年度 100件 令和8年度 100件 (参考) 令和5年度実績： ①1,076件 ②新規実施 ③91件		主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①実績に基づき前年度までの目標を維持する。 ②新薬外来の実施には、事前の脳アミロイド検査や、副作用に対する対処等が必要であることから、主として大学病院や総合病院が担っている。当センター診療所で実施することで、診療所（クリニック）での先駆的・モデル的な実践となり、市民が新薬投与へアクセスしやすい環境づくりに大きく貢献していく。 ③若年性認知症コーディネーターは市内4か所に配置となったが、更なる支援の拡充が求められている。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体 ①認知症鑑別診断を継続的に実施する。 ②新薬外来の開設に向け、協力医療機関との連携を進め、検査やフォローアップ体制の整備等を進めていく。併せて、取り組みを通じて得られたノウハウや知見を外部に発信する。 ③若年性認知症についての研修等への講師派遣、活動場所の確保のための通所先の開拓、地域の機関からの相談を受けていく。		
	市	庁内の関係課間で連携をとり、事業実施状況の共有及び必要に応じた助言等を行っていきます。		

② 高齢者支援

ア 取組	高齢になった精神障害者等、他の機関での受け入れが難しい方を高齢者支援施設で受け入れていく。			
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	職員の対応スキルの向上および緊急時の対応、関係機関との連携についての調整等			
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	老人保健施設において高齢精神障害者等の他の施設での受け入れが難しい高齢者を受け入れていく。 令和6年度 6人 令和7年度 7人 令和8年度 8人 (参考) 令和5年度実績： 5人		主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	高齢化した精神障害者が精神科医療施設での入院が長期化することは社会的な課題になっている。また、認知症のBPSD（周辺症状）や精神症状がある方、身寄りのない方等は、施設での受け入れが困難な状況がある。精神科医が常駐していることは当施設の強みであり、他の施設で受け入れが困難な方を受け入れ、介護保険サービスのみならず障害福祉サービスを組み合わせることにより地域生活に向けた柔軟な支援を行っていく。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体 高齢精神障害者等の他施設での受け入れが困難な方を積極的に受け入れていくため関係機関との密な連携を行い、障害福祉サービスとの併用や緊急時の対応等についての仕組みづくりを行っていく。職員のスキル向上のための障害者支援部門との有機的な連携を図っていく。		
	市	庁内の関係課間で連携をとり、事業実施状況の共有及び必要に応じた助言等を行っていきます。		

③ 精神障害者支援

ア 取組	様々な境遇・状況にある精神障害者のリカバリー（障害を抱えながらも希望や自尊心をもち自立し意味のある生活を送ること）が推進され、精神障害者が主体的に人生を選択し、地域のなかで希望を持って暮らしていくことができる共生社会の実現を目指す。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	①医療観察法等の対象者及び矯正施設等の出所者が地域社会へ復帰し共生していくには、地域社会への啓発、専門性に基づいた医療及びより一層の福祉的支援等が必要だが、そういったニーズを満たせる受け入れ施設は限られている。 ②精神障害者のリカバリーを促進するためには、回復した当事者による当事者の視点と経験に基づくピアサポートが効果的だが、ピアスタッフを雇用する事業所は少なく、雇用拡大を阻む課題も明らかではない。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①医療観察法等の対象者及び矯正施設等の出所者、障害福祉サービス事業所又は精神科デイケアにおいて、毎年1人以上	主要目標の設定根拠及び公益的	①我が国の障害福祉サービス関係予算額はこの15年間で3倍以上に増加した等、障害がある人が必要な障害福祉サービスを利用できる体制整備は急速に進んだ。しかし、心

	<p>(実人数) 受け入れる。</p> <p>②既に雇用実績がある生活支援センターに訪問して課題やノウハウを聞き取り、雇用実績がない生活支援センターにも訪問してピアスタッフの雇用に関する課題を明らかにして、ピアスタッフの雇用拡大と定着を支援する。</p> <p>(目標)</p> <p>①受入目標 令和6～8年度 毎年度1人以上</p> <p>②生活支援センターへのピアスタッフ雇用に関する巡回相談 令和6年度： 雇用センター9回 (新規雇用3センター×3回) 未雇用センター6回(課題抽出) 令和7年度： 未雇用センター6回(課題分析) 令和8年度： 未雇用センター6回(対策の試行)</p> <p>(参考)</p> <p>①令和5年度受入実績：新規受け入れ0人。宿泊型自立訓練および自立訓練(生活訓練)の継続利用者1人。 ②令和5年度ピアスタッフ新規雇用センターへの訪問実績：8回 ピアスタッフ未雇用センターへの訪問実績：0回</p>	<p>使命との因果関係</p>	<p>神喪失等により重大な他害行為に及んだ者や、矯正施設等から出所する精神障害者等を受け入れる施設はいまだ限られている。そこで、積極的に受け入れて再他害行為や再犯防止に取り組むことで、地域共生社会の実現や精神障害者全体のリカバリーの推進に寄与する。</p> <p>②「障害者総合支援法の3年後の見直し」(平成27年12月社会保障審議会障害者部会報告書)で、ピアサポートの活用が謳われて以来、ピアサポートに関する加算が創設され、対象が拡大する等制度的な後押しが開始した。今後、ピアスタッフとして障害福祉事業所への就労を希望する精神障害者の増加が予想されるが、事業所でのピアスタッフの雇用は進んでいない。そこで、雇用センター及び未雇用センターに巡回訪問し、ノウハウを共有しながら地域の事業所と共にピアスタッフ雇用の課題を分析し、課題への対応策を試行する等、ピアスタッフの雇用の拡大に取り組む。これにより、多くの精神障害者が身近な場所で望むピアサポートを受けられ、リカバリーが促進することを目指す。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<p>精神障害者のリカバリーの推進のために、①横浜保護観察所の社会復帰調整官及び神奈川県地域生活定着支援センターと密に連携を取り、医療観察法対象及び触法障害者の支援に取り組み、その経験を踏まえて地域社会及び関係機関への普及啓発にも取り組む。②ピアスタッフを雇用している生活支援センターに巡回相談を行って定着支援に取り組むと同時に、そこで得た知見を未雇用センターへの巡回相談に活かして共有することで、ピアスタッフの雇用の拡大にも取り組む。</p>	
	<p>市</p>	<p>庁内の関係課間で連携をとり、事業実施状況の共有及び必要に応じた助言等を行っていきます。</p>	

(2) 財務に関する取組

<p>ア 財務上の課題</p>	<p>公益財団法人として安定した経営を継続していくため、収支バランスのとれた健全な財務状況を実現する必要がある。</p>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>一般正味財産期末残高(特定費用準備資金からの取崩額及び特定資産評価損益等を除く。)について前年度決算額を維持。</p> <p>(参考) 令和5年度実績： 一般正味財産期末残高506,442,995円 (特定費用準備資金からの取崩額及び特定資産評価損益等を除き56,271,378円の減)</p>	<p>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</p>	<p>コロナ禍による利用者数の減からの回復の遅れや物価高騰などの影響によりマイナスとなった収支を健全な状態にする必要がある。一般正味財産は、返済義務のない自己資本であり、公益財団法人の安定した経営状況や健全な財務状況を表す最もふさわしい指標であるため。(但し、特定費用準備資金は特定の目的のために取り崩す資産であること、特定資産の債権運用に伴う評価損益は原則満期保有を予定しているものであることから指標には含めない。また、今般のエネルギー価格高騰のような急激な物価上昇や、公的使命を果たしていくための投資等については、市と相談しながら対応していくが、必要に応じて、指標とは別に特定資産の活用も検討する。)</p>

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	当面、コロナ禍や物価高騰の影響が続くことが見込まれるが、収入確保及び適切な経費執行に努め、公益的使命を持続的に果たしていくための必要な投資も行いながら、収支バランスの取れた財務状況を実現する。コロナ禍で落ち込んだ利用者数を回復し、利用料金収入を確保すべく、部門ごとの稼働目標（収入目標）を設定し、その達成に向けた取組（利用者や関係機関等へのPR方法、受入れ手続き、サービス提供内容などの見直し・検討・実施）を財団職員が一丸となって進めていく。
	市	市の取組事例を共有するとともに、業務監察等を通して、必要な指導・監督を行っていきます。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の高齢化により今後数年の間に多数の定年退職者が見込まれる。社会の要請に応え財団の公益的使命を果たしていくため、事業運営に必要な人材の確保・育成を行い、運営基盤を強化するとともに、技術・ノウハウを次世代職員へ継承していく必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>①次代を担う若手人材の確保（採用試験の計画的実施） 【目標水準】 ・毎年度1名以上の採用</p> <p>②人材育成プランに基づき、多領域・多職種で構成されている組織の利点を生かした組織的・計画的な人材育成（研修計画の策定、実施、見直し・運用の継続を通じて、必要な研修の種類・回数を増やしていく）</p> <p>【目標水準】 ・令和6年度 計画策定・実施 ・令和7年度 計画の見直し・運用 ・令和8年度 計画の見直し・運用 ・上記を通じて、毎年度、階層別研修や他部署体験研修など、多領域・多職種で構成されている組織に合致した研修の種類・回数を増やしていく。 （年度ごとに1種類ずつ増加させ、回数は種類に応じて適切な回数を増やす）</p> <p>（参考）令和5年度実績： ① 定期採用試行 3名採用 ② 階層別研修や他部署体験研修の種類数・回数 延2種類・11回</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>若手人材を計画的に採用・育成することで、技術・ノウハウの継承を図ることができる。また、多領域・多職種で構成されている組織の利点を生かした有機的な連携による人材育成（階層別研修や他部署体験研修、その他必要な研修の実施・充実）を行うことで運営を担う人材を組織的・計画的に育成し経営基盤を強化し、安定した事業運営を継続していくことができる。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>・SNSやホームページ等様々な媒体を活用するなどし、訴求性の高い情報を発信することで、若手人材を確保していく。</p> <p>・研修計画を策定し、運用・見直しを継続していくことで、研修計画（種類・内容・方法を含む）の改善につなげていく。</p>	
	市	<p>市が実施する研修の内、財団職員が参加可能なものについては適切な情報提供を行うとともに、業務監察等を通して、必要な指導・監督を行っていきます。</p>	

自己評価シート（令和5年度実績）

団体名	横浜交通開発株式会社
所管課	交通局経営管理課
協約期間	令和3年度～令和5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

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・確実・快適な交通サービスの向上

ア 取組	安全・確実・快適に利用できる交通サービスの提供			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標		R3年度末	R4年度末	R5年度末
	歩行者、自転車との接触事故の撲滅(A)	0件	0件	0件
	車内事故の撲滅(B)	1件	0件	0件
	静止物との接触事故の削減(C)	19件	18件	17件
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	ドライブレコーダーのデータ等を活用した乗務員指導や外部機関を活用した実車研修を実施したほか、令和4年度に引き続き「振り返り研修を行うことにより、乗務員の安全意識の向上に努めました。	エ 取組による成果	(A)(B)については目標を達成することができましたが(C)については目標達成には至りませんでした。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
	(A) 3件	(A) 0件	(A) 1件	(A) 0件
	(B) 3件	(B) 2件	(B) 2件	(B) 0件
数値等	(C) 35件	(C) 30件	(C) 16件	(C) 20件
当該年度の進捗状況	未達成(重大事故に直結する「歩行者、自転車との接触事故の撲滅」「車内事故(発車反動・ドア挟圧事故)の撲滅」については達成できたものの、「静止物との接触事故の削減」については件数が減少傾向にあるものの、目標達成には至りませんでした。)			
カ 今後の課題	安全・確実・快適な運行を提供するためには、交通局の安全重点施策である「歩行者との接触事故・自転車との接触事故の撲滅」に加え、引き続き「車内事故(発車反動・ドア挟圧事故)の撲滅」及び「静止物との接触事故の削減」に取り組む必要があると考えています。	キ 課題への対応	全乗務員に対し「振り返り研修」及びヒューマンエラーに起因する「事故未然防止研修」を実施し、さらなる事故防止に努めます。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた安定した収入の確保と収益力の向上			
イ 協約機関の主要目標	全事業を通じた営業利益の確保 R3年度 11,000千円 R4年度 54,000千円 R5年度 80,000千円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	社を挙げて社内決裁の電子化やペーパーレスの推進等、業務の効率化と経費削減に取り組みました。個別事業では交通局と連携して新規店舗開発に取り組んだほか、バス事業では自社路線の延伸や路線沿線の環境変化を見極めながらダイヤ改正を行うなど効率性と収益向上を図りました。	エ 取組による成果	社会情勢の変化やお客ニーズに対応した営業活動の展開や業務の効率化に取り組むことにより、全事業において営業利益を確保することができました。	

オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	営業利益 51,252千円	営業利益 103,167千円	営業利益 129,710千円	営業利益 219,026千円
当該年度の進捗状況	達成（令和3年度、令和4年度、令和5年度ともに、目標額を達成することができました）			
カ 今後の課題	生活スタイルの変化やエネルギー価格をはじめとした諸物価高騰等、社を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況が続くことが予測されます。		キ 課題への対応	社会情勢の変化やお客ニーズに対応するとともにDXの推進やペーパーレスの推進など、引き続き業務の効率化と経費節減を図る必要があります。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	人材の確保・育成と安定的な運営に向けた組織づくり			
イ 協約期間の主要目標	① 人材の確保 (R3~R5を通じて5回程度/年の採用活動、20人/年の採用) ② 人材育成の充実 一人当たりの研修受講回数5回/年 ③ 社員の会社定着を図るためのモチベーション向上 社内報の発行 2回/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	業務量に応じた適切な人員の確保に努めました。特にバス乗務員については、定年延長や待遇改善に取組み、モチベーションの向上と離職者の抑制を図りました。併せて2024年問題による人員不足に対応するため、様々なチャンネルを活用して積極的な採用活動を展開しました。人材育成面では、障がい者への理解や街づくり、災害対応等、幅広い分野の研修を実施するなど積極的に人材育成に取組み社員の成長機会の創出を行うとともにより効率的に組織運営を行うため、業務改善プロジェクトによる検討を進めました。		エ 取組による成果	人材の確保については、市OBや契約社員の活用など多様な雇用形態により、業務量に応じた適正な人員の配置を図ることができました。一方でバス乗務員については、人員不足の状況が続いており、引き続き積極的な採用活動が必要です。人材育成面では令和5年度から電子決裁が導入されるなど社員によるプロジェクトの成果が出ています。
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	① 人材の確保 採用：6回 採用人数：19人 ② 人材育成の充実 研修：4回 ③ モチベーション向上 社内報：2回	① 人材の確保 業務量に応じた必要人数を採用した。 採用：8回 採用人数：14人 ② 人材育成の充実 研修：8回 ③ モチベーション向上 社内報：2回	① 人材の確保 業務量に応じた必要人数を採用した。 採用：3回 採用人数：3人 ② 人材育成の充実 研修：6回 ③ モチベーション向上 社内報：2回	① 人材の確保 採用：6回 採用人数：20人 ② 人材育成の充実 研修：11回 ③ モチベーション向上 社内報：2回
当該年度の進捗状況	達成（積極的な採用活動により令和5年度の採用人数は目標達成しましたが、2024年問題によりバス乗務員の確保に苦慮しました。）			
カ 今後の課題	バス乗務員については定年制延長や待遇改善を実施したが、2024年問題より引き続き人員不足の状況が続くことが予測されます。また、社全体を通じて将来を担う人材の計画的な採用と育成に取り組んでいきます。		キ 課題への対応	引き続きバス乗務員の積極的な採用を進めるとともに、安定的で持続可能な組織運営に向けて体系的な人材育成及び研修計画の策定に取り組めます。

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

大型2種免許取得者の減少や2024年問題の影響で今後もバス乗務員の不足が予測されます。また、世界情勢の影響から円安やエネルギー価格をはじめとした諸物価高騰やテレワークの定着による利用客の減少等もあり、引き続き厳しい経営環境が続くことが予測されます。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

バス乗務員については引き続き様々なチャンネルを活用した積極的な採用活動を展開するとともに、登用制度や職場環境の改善等により離職者の抑制を図ります。また、厳しい経営環境に対応するため、引き続き幅広く業務の見直し等により効率化と経費削減を図り、収益性の向上に努めます。

協 約 等 (素案)

団体名	横浜交通開発株式会社
所管課	交通局経営管理課
団体に対する市の関与方針	自主的・自立的な経営の確立を図る団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市交通事業資産の有効活用を行い、市営交通事業の経営基盤の強化とお客様サービスの向上に資することを目的に設立されました。
(2) 設立以降の環境の 変化等	昭和 63 年の設立当時の不動産事業部門に加え平成 19 年には公共交通機関としての役割を果たすべくバス事業部門を開始し、平成 21 年には広告事業部門を開始するなど、事業規模の拡大を図り、安定した営業利益を確保してきました。令和 2 年度には新型コロナウイルス感染症の拡大によるお客様の減少の影響を受け、事業全体での営業利益は確保したものの、駐輪場事業、バス事業で営業損失を計上するなど厳しい経営環境となりました。その後、新型コロナウイルス感染症の減少や令和 5 年 5 月に感染症の区分が 5 類に移行したことに伴い、徐々にお客様の利用は回復してきましたが、多くの企業や学校においてテレワークやオンライン授業の導入が浸透・定着したことやエネルギー価格の高騰等により引き続き先行きの不透明な状況が続くことが予測されます。また、2024 年問題により今後はバス乗務員の確保がより厳しい状況になると考えられます。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	先行きが不透明な事業環境の中でも、業務の改善等による経費の節減を行うとともにより効率的・効果的な事業展開を図り、市営交通グループの一員として安全・確実・快適な市営交通事業に寄与します。併せて様々なチャンネルを活用してバス乗務員の確保を図ります。

2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和 6 年度～ 9 年度	協約期間設定 の考え方	団体の中期経営計画期間
(5) 市財政貢献に向けた 考え	各種事業の効果的かつ効率的な運営により収益の向上を図り交通局の経営に寄与できるよう努力していきます。団体の利益に応じた配当については、今後の在り方も含めて今後両方で検討を進めていきます。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 安全・確実・快適な交通サービスの向上

ア 取組	安全・確実・快適に利用できる交通サービスの提供
イ 公益的使命の達成 に向けた現在の課題等	運転技術の向上と接客意識の徹底による乗務員一人ひとりの資質の向上 安全・確実・快適にバスを運行するための乗務員の確保

ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		R6 年度末	R7 年度末	R8 年度末	R9 年度末	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	安全重点施策を共通の目標とし、公共交通事業者にかかわる事業者として輸送の安全確保を最優先の取組とします。目標設定にあたっては、具体的な取組内容を見えやすくするため、安全に関する各種研修や、第三者の目を入れた添乗調査等を主要目標としました。また、ハード面の取組として、安全性の高いバス車両（ドライバー異常時対応システム（EDSS）・ドライバーステータスマニターなどの安全装置が搭載されたバス車両）への更新を目標としました。
	振り返り研修の着実な実施（3年間で実施）	全乗務員受講完了（R4～6）	全乗務員の約1/3（累計）	全乗務員の約2/3（累計）	全乗務員受講完了（R7～9）		
	外部機関による添乗調査の実施	全乗務員/年	全乗務員/年	全乗務員/年	全乗務員/年		
	事故未然防止研修の実施	3年に1度定められた年齢で受講	3年に1度定められた年齢で受講	3年に1度定められた年齢で受講	3年に1度定められた年齢で受講		
	SAS スクリーニング検査	年1回	年1回	年1回	年1回		
	バス車両の更新（自社）	—	—	2両	—		
<p>（参考）令和5年度実績：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・振り返り研修 全乗務員の約2/3が受講（3年で全員受講） ・外部添乗調査 全乗務員について実施 ・事故未然防止研修 3年に1度定められた年齢で受講 ・睡眠時無呼吸症候群（SAS）のスクリーニング検査 年1回実施 							
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>改善基準告示を厳守するとともに、全乗務員に対し睡眠時無呼吸症候群（SAS）のスクリーニング検査を実施し、健康起因による事故の防止に努めます。</p> <p>研修面ではドライブレコーダーのデータや乗務員から寄せられるヒヤリハット情報等を活用した事故未然防止研修を行うとともに、実車を用いた振り返り研修を実施するなど、乗務員のスキルアップと安全性向上に努めます。</p> <p>接遇面においては外部機関を活用した添乗調査を行い接遇力の強化に取り組みます。</p> <p>また、積極的に採用活動を展開するとともに登用制度の充実等により離職者の抑制を図ります。</p>					
	市	<p>横浜交通開発株式会社は、市営交通ネットワークにおいて一翼を担うグループ会社になります。安全で確実な輸送サービスの提供は交通事業者としての使命であり、安全対策やお客様サービス向上に向けた団体の取組について交通局として積極的に支援します。</p>					

（2）財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定した収入の確保と収益力の向上		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>全事業を通じた営業利益の確保</p> <p>R6 63,539千円</p> <p>R7 102,925千円</p> <p>R8 94,931千円</p> <p>※3か月分の減価償却費反映</p> <p>R9 74,827千円</p> <p>※12か月分の減価償却費反映</p> <p>（参考）令和5年度実績： 営業利益 219,026千円</p>	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	<p>新型コロナウイルス感染症の分類が令和5年5月に第5類に移行したことに伴い、お客様は増加傾向にありますが、企業や学校のテレワークやリモート授業等が一定程度定着したことやエネルギー価格の高騰等もあり、引き続き厳しい経営環境が続くことが予測されます。また、令和8年度には、先送りしていたバス車両の購入を予定しており、減価償却費の増加を見込んでいます。こうした状況下でも安定的に利益を確保していただくため事業の見直し等に取り組み、収益力の向上を目指します。</p>
	<p>バス事業においては乗務員の確保に努めるとともにダイヤ改正や路線の見直し等を行うことにより経費の削減と効率化を進めてまいります。センター北駅で新規開発を進めるとともに新既存施設の価値向上を図ります。また、駐車場事業については料金の見直しや、利用率の低い箇所への時間貸への転換等、さらなる収支の改善を行うなど収益力の向上を図り、市営交通事業に寄与します。</p>		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>厳しい経営環境の中においても、団体の持つ民間事業者としての知見や営業力を最大限発揮できるよう、施設価値向上に向けた取組や新規開発等を支援します。</p>	
	市	<p>厳しい経営環境の中においても、団体の持つ民間事業者としての知見や営業力を最大限発揮できるよう、施設価値向上に向けた取組や新規開発等を支援します。</p>	

(3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>次世代を担う計画的な人財育成と持続可能な組織づくり</p>	
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>① 人財育成ビジョンの策定 ② 人財の確保 R6～R9 を通じて5回程度/年の採用活動 ③ 社員のモチベーションの向上 ・トップによるメッセージの発信 ・社員顕彰制度の活用 ④ 健康管理の強化 ・健康担当係長を中心とした健康管理体制の構築</p> <p>(参考) 令和5年度実績: ・採用回数 6回 20人 ・社員顕彰 4回 37人</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p> <p>労働力の流動化が進む中、安定的で持続可能な組織としていくため、必要な人財の確保を図るとともに計画的な人財育成が不可欠です。</p> <p>人財育成ビジョン策定により、社員にとっては目指すべき人物像が明確になり個々の成長のきっかけになるとともに、組織としては、一貫性を持った「異動」「評価」「昇任」等の各種人事施策を行うことができ、持続可能な組織づくりを図ります。</p> <p>また、バス乗務員については2024年問題による影響が今後も続くことが予測されます。こうした状況下で安定的に乗務員を確保するため、様々なチャンネルを活用した積極的な採用活動を展開するとともに、登用制度や待遇の改善等により離職防止に努めます。</p> <p>また、社員の健康管理こそが安定した組織運営の原点と捉え、総務課に健康担当係長を配置し、全社員の健康増進に取り組めます。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体 市</p>	<p>すべての社員が希望とモチベーションをもって働けるよう、計画的に次世代を担う人財の育成を図るとともに積極的に健康増進に取り組み、安定的かつ持続可能な組織づくりに努めます。また、バス事業については積極的かつ定期的に採用活動を展開し乗務員の確保を図ります。</p> <p>バス乗務員の採用難など2024年問題に直面する中、必要に応じた情報提供等を通して、団体の計画的な人財確保・育成と持続可能な組織づくりを支援します。</p>

自己評価シート（令和5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	経済局中小企業振興課（令和3年度まで：経営・創業支援課）
協約期間	令和3年度～令和5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

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 利用者満足度の維持向上と有益な情報の発信

ア 取組	個々の状況に寄り添ったきめ細かな支援により、利用者のニーズや課題を掘り起こし、課題解決をめざす伴走型支援を行うとともに、情報発信を強化し市内中小企業全体の活性化と財団の利用促進を図る。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①利用者満足度の維持向上 利用者が満足できる課題解決策を提示することで、利用者満足度の維持向上を図る。 令和3～5年度 各年度5段階評価の4以上が全体の80%</p> <p>②課題解決手法の情報発信による新規相談者の増 定期的に課題解決手法の情報発信を実施することで、市内企業全体に寄与するとともに財団の利用者の増加を図る。 【新規相談者の増】 令和3～5年度 新規相談者数：各年度350者 【情報発信】 令和3～5年度：累計72回 令和3年度 24回 令和4年度 24回 令和5年度 24回 ※年度ごとに見直しと改善を行いながら実施する</p>			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	財団内で支援先企業の情報共有の場を設け、重点支援先への横断的な支援策の投入の検討や課題が解決した事例の分析などを実施した。	エ 取組による成果	支援先企業の課題を的確に把握し、組織力をいかした横断的な支援を実施することで、高い満足度を維持することができた。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	①5段階評価の4以上77% ②新規相談者300者 情報発信21回	①5段階評価の4以上94.5% ②新規相談者617者 情報発信24回	①5段階評価の4以上96.5% ②新規相談者398者 情報発信27回	①5段階評価の4以上97.6% ②新規相談者350者 情報発信25回
当該年度の進捗状況	達成（①満足度調査の高評価の維持、②新規相談者、情報発信の目標数値達成のため。）			
カ 今後の課題	①これまでの満足度調査では、相談対応等の企業支援がどの程度、経営課題の解決に寄与したか、十分に把握しきれていない ②相談や企業訪問後の報告書を組織内で効果的に活用しきれていない。		キ 課題への対応	①窓口相談利用者に対し、経営課題の解決度を調査し、その結果を分析・共有の上、今後の支援手法の改善に役立てる。 ②クラウド上での組織内情報共有システムを構築し、報告書の内容をAI機能で検索する等、効果的な支援（マッチング等）に取り組む。

② 企業価値向上のための経営計画策定支援

ア 取組	資金調達・獲得や、経営計画策定から事業のフォローアップまでの伴走型支援により、中小企業等の企業価値や経営力を向上させ、市内経済の活性化を図る。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	補助金等の資金獲得や各種計画の認定に向けた支援を実施する。 令和3～5年度：累計120件 令和3年度 40件 令和4年度 40件 令和5年度 40件			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	これまで蓄積した支援ノウハウを専門相談員・職員間で共有する場を設け、支援を実行した。	エ 取組による成果	効率的な支援を実施することで、目標件数を達成することができた。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
数値等	30件	78件	43件	42件
当該年度の進捗状況	達成(支援件数の目標数値達成のため。)			
カ 今後の課題	補助金獲得等は、企業の経営課題の中で、目先の課題に対する支援でもあるため、一時的な支援に留まるケースがある。	キ 課題への対応	企業の潜在的な経営課題を把握し、横断的な支援が実行できるように、引き続き、支援内容を共有する場を設け、企業が持続的発展に向け、自走できる支援を実施する。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	保有施設の老朽化に伴う大規模修繕に係る経費負担が、財務面に大きな影響を及ぼす可能性がある。特に老朽化が著しい横浜市金沢産業振興センターや、令和5年度に買取を予定している横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の最適化に向けた検討が必要である。			
イ 協約期間の主要目標	横浜市金沢産業振興センター及び横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の最適化 ・令和3年度 保有施設等の課題整理と調整 ・令和4年度 最適化に向けた計画策定 ・令和5年度 最適化に着手及び推進			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)を買取後、テクノコアを含めた金沢ハイテクセンターの売却を目指し、横浜市と共同で一般競争入札を実施。 横浜市金沢産業振興センターの一部、維持継続が決定し、再整備に向け、地元企業・団体と調整を実施。市と調整し、今後の修繕費を確保。	エ 取組による成果	金沢ハイテクセンターは、入札を実施し、買受人候補者が決定。令和6年度の契約締結に向け、協議を開始。 横浜市金沢産業振興センターにおいては、月極駐車場使用料の改定や定期使用料の減免率の見直し等を行うとともに、今後の修繕費を確保。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
数値等	横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の最適化に向けた検討に着手	横浜市金沢産業振興センターや横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の市場ニーズについて、サウンディング調査及び参加事業者との意見交換により把握	産業振興センターのありかた検討に向けた地元企業・団体調整、第2回サウンディング型市場調査の実施等による横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の最適化に向けた検討の継続	産業振興センターの月極駐車場使用料の改定や定期使用料の減免率の見直し。横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)を買取後、テクノコアを含めた金沢ハイテクセンターの売却の入札を実施。買受人候補者が決定。
当該年度の進捗状況	達成(横浜金沢ハイテクセンター売却の一定の目途をつけることができたため。)			

カ 今後の課題	<p>①金沢産業振興センター等、保有施設の最適化に向け、引き続き、検討が必要。</p> <p>②財団内部で施設の保守管理の経験ある職員が乏しい。</p>	キ 課題への対応	<p>①財団が施設を保有し続ける必然性があるのか等、保有施設の最適化（保有・管理運営手法等）に向けたあり方を検討する。</p> <p>②令和6年度より、公共施設の保守管理経験のある嘱託職員を雇用し、専門的な知見・経験を取り入れ、修繕計画等を検討する。</p>
---------	--	----------	---

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<p>これまで、研修や専門資格の取得促進により、企業支援に係る専門人材の育成を進めてきた。相談者の多様なニーズや課題に応じた支援を提供するためには、職員のスキルアップを図り、課題解決策が提案できる専門人材等を育成する必要がある。</p>			
イ 協約期間の主要目標	<p>人事考課の項目として「能力開発・能力活用等の目標」を取り入れるとともに、研修の実施により職員のスキルアップを支援し、専門人材等の育成を図る。</p> <p>令和3～5年度 R3：項目取り入れ・評価実施、研修の実施 R4・5：評価実施、研修の実施 各年度研修実施10回</p>			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>昨年度同様、職員のスキルアップ研修・共有報告会に加え、組織力強化に向け、階層別研修を実施。</p> <p>さらに、令和5年度の新規採用職員4名に対しては、不安なく企業支援の業務に注力できるように財団では初めてメンター制度を導入した。</p>	エ 取組による成果	<p>企業支援の専門スキルを共有し、チームによる組織力をいかした支援を実施することで、高い企業満足度を維持することができた。</p> <p>ケーススタディの討議形式による階層別研修を実施し、マネジメント意識が強化された。</p>	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	<ul style="list-style-type: none"> 実施研修2件 	<ul style="list-style-type: none"> 実施研修14件 人事考課の項目に「能力開発・能力活用等の目標」を追加し、上席による定期的な進捗確認及び年度末での評価を実施し、個々のスキルアップを推進した。 	<ul style="list-style-type: none"> 実施研修13件 「能力開発・能力活用等の目標」項目による評価を実施したことで、各職員のスキルアップに対する意識が深まった。 	<ul style="list-style-type: none"> 実施研修14回 外部研修受講者は財団内で共有報告会を実施することで、支援スキルの平準化を図ることができた。
当該年度の進捗状況	達成（目標件数の研修を実施し、個々の支援スキル、組織全体のマネジメント力向上に繋がったため。）			
カ 今後の課題	<p>更なる個々の職員のスキルアップ向上・維持による質の高い支援サービスの提供。</p> <p>段階的な定年引上げに伴う職員に求められる役割・能力を再整備し、支援ノウハウ、マネジメントスキルの承継が必要。</p>	キ 課題への対応	<p>既存の「人材育成計画」、「全職員に求められる役割・能力」の改訂。</p>	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

中小企業を取り巻く環境は、原材料不足、急激な為替変動、円安、深刻化する人口減少や人手不足、更には、実質無利子・無担保で融資を行う「ゼロゼロ融資」の返済が本格化する等、今後も依然として厳しく、不透明な状況にある。

そのような中、脱炭素やDX、SDGsへの対応等、財団による伴走型支援を通じ、経営者・企業の自己変革、自走による成長・発展が求められる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

・上記の環境変化により、財団に求められる支援も多様化・複雑化している。これまで以上に、個々の職員の支援スキルを集結し、チームによる支援を実施できる体制強化が必要。

中小企業支援の現場を担う財団職員として、支援ニーズを捉えた迅速かつ柔軟な支援を実施し、創業から成長・発展に至るすべての事業ステージに応じた支援が求められる。

・保有施設の最適化に向け、中長期修繕計画の見直しと合わせ、施設保有の是非を含め、引き続き、検討が必要。

協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人横浜企業経営支援財団
所管課	経済局中小企業振興課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	財団は、市内中小企業等の経営基盤の安定・強化、経営革新、新事業創出、創業の促進を図るための支援事業及び産業関連施設の管理運営事業を行い、もって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ことを目的とする。
(2) 設立以降の環境の変化等	<ul style="list-style-type: none"> ・市内唯一の横浜市中企業支援センター・中核的支援機関としての指定・認定を受け、中小企業等が抱える多様な課題に対してワンストップサービスを提供できる体制が整備されている。 ・昨今の中小企業を取り巻く経営環境は、原材料不足や急激な為替変動、深刻化する人口減少や人手不足等、依然として不透明な状況にある中、脱炭素やDX、SDGsへの対応等、新たな需要の創出や経営者・企業の自己変革、自走による成長・発展が求められる。 ・各保有施設等の老朽化に伴い、大規模修繕に係る経費負担が増大し財政状況がひっ迫してきたことから、財団にとって真に必要な中小企業支援に注力していくために、段階的に保有施設等の最適化に取り組んでいる。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	中小企業等が抱える課題やニーズはこれまで以上に多様化・複雑化していることから、個々の状況に寄り添ったきめ細かな支援により適切な課題解決を提示するとともに、フォローアップを含めた継続した支援により、中小企業等の成長・発展に寄与していく。

2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ (無)		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由			
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間(3年間)と同期間
(5) 市財政貢献に向けた考え	中小企業支援を通じて、市内経済の活性化に寄与する。 保有施設の大規模修繕にかかる支出は、財団・市財政に影響を及ぼすため、引き続き、最適化の検討が必要。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 市内中小企業の経営課題の解決

ア 取組	中小企業者が抱える様々な課題や、創業・新規事業に関する疑問などについて、総合的に対応する相談窓口の設置と専門家派遣による経営コンサルティング等の実施により、経営課題の解決を図る。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	原材料不足や価格高騰、人手不足等の環境変化により、市内中小企業の経営課題がこれまで以上に多様化しており、財団に求められる支援も多様化・複雑化している。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>相談実施後、経営課題の解決につながった・解決のきっかけになったと評価した企業の割合：毎年度 95%以上</p> <p>(参考) 令和5年度実績：－</p>	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<p>経営課題の解決割合が増えることは、中小企業の持続的な成長・発展につながり、市内経済の活性化に寄与する。</p>
	主要目標達成に向けた具体的取組		
	市	<p>地方公共団体や関係機関が実施する中小企業支援に関する情報や、職員の知識の向上につながる研修情報の提供を行う。</p>	

② 企業の事業ステージに応じた支援

ア 取組	<p>財団では、創業から企業の成長・発展の段階まで、ワンストップで一貫した支援を実施できる強みを有している。</p> <p>創業希望者に対しては、セミナー・イベントの実施等、幅広い支援策を有効活用してもらい、新規創業を促す。</p> <p>成長・発展段階の企業に対しては、取引機会の提供を通じ、事業拡大に貢献する。さらに、国内市場の縮小により、海外市場も積極的に取り入れ、グローバル展開を支援する。</p> <p>それぞれの支援先企業の事業ステージに応じた支援を実施し、市内中小企業の成長・発展を支援していく。(創業支援、企業間のマッチング支援、海外ビジネス展開支援)</p>		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<p>創業希望者に対し、窓口相談での対応に加え、他の支援策も合わせて、活用してもらうことで、創業プランを実現化するまで、相談者のモチベーションを維持させながら、創業に至らすことが課題である。</p> <p>成長・発展段階の企業に対し、コロナ禍を経て、国内外問わず、オンラインによる商談が増えたが、リアルによる商談の有効性も改めて、見直されている。そのため、ハイブリッド型の商談機会の提供や、AI機能等のデジタル技術を応用した商談機会の提供等、工夫が必要。</p> <p>経営基盤の強化を図る企業に対し、海外展開を含めた支援内容を周知し、認知度を高めるとともに、他機関と連携しながらサポートしていく必要がある。</p>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①新規創業者数：120件 【令和6年度：40件、令和7年度：40件、令和8年度：40件】</p> <p>②製造業等のマッチングに至った件数：750件 【令和6年度：250件、令和7年度：250件、令和8年度：250件】</p> <p>③海外展開に繋がった件数：240件 【令和6年度：80件、令和7年度：80件、令和8年度：80件】</p>	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<p>創業から企業の成長・発展ステージに応じた成果指標としている。</p> <p>創業者数や企業間のマッチング、海外展開が増えることは、企業の事業拡大につながり、市内経済の活性化に寄与する。</p>

		(参考) 令和5年度実績: ①新規創業者数: 38件 ②製造業等のマッチングに至った件数: 306件 ③海外展開に繋がった件数: 44件	
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①個別の相談対応に加え、セミナーやイベントの実施等、幅広い支援策を有効活用してもらい、新規創業を促す。 ②③職員のほか、企業OB等の外部専門人材と連携し、企業間マッチングや展示会出展の機会を提供する等、マッチング成立や新たな海外ビジネス展開を促す。	
	市	団体と事業担当課で相互に連携しながら、市内企業への支援を進めていく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題		保有施設の老朽化に伴う大規模修繕に係る経費負担が、財務面に大きな影響を及ぼす可能性がある。 市内唯一の中小企業支援センターとして、本来の企業支援業務に注力できるよう施設の保有・管理運営のあり方を引き続き、検討する必要がある。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		<p>横浜金沢ハイテクセンターの売却、保有施設の劣化調査実施と中長期修繕計画の見直し及び横浜市金沢産業振興センターの管理運営手法の見直し</p> <p>令和6年度 横浜金沢ハイテクセンターの売却完了、保有施設の劣化調査実施及び中長期修繕計画の見直し、横浜市金沢産業振興センターの管理運営手法の見直し</p> <p>令和7年度 計画の推進・検証・見直し</p> <p>令和8年度 計画の推進・検証・見直し</p> <p>(参考) 令和5年度実績: 横浜金沢ハイテクセンターの売却手続き</p>	<p>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</p> <p>保有施設の最適化に向け、令和元年度に横浜メディアセンターを売却、令和5年度には横浜金沢ハイテクセンターの売却に向けた手続を行った。 保有施設の老朽化に伴い、大規模修繕等に係る経費負担の増大が見込まれる。 横浜市金沢産業振興センターの最適化は、地元との調整も踏まえ、段階的に管理運営手法を見直ししながら、実行する必要がある。</p>
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	保有施設の劣化調査を実施し、中長期修繕計画の見直しを行う。また、公共施設の保守管理経験のある嘱託職員を雇用し、専門的な知見・経験も取り入れ、保有施設の適切な管理に努める。
	市	財団が所有する施設の意義等を踏まえ、市における資産活用基本方針や公共施設等総合管理計画等を参考に助言を行い、財団と連携して最適化に向けたあり方検討を進めていく。	

(3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>これまで、企業支援の専門性を高めるため、各職員がそれぞれ外部研修を受講し、受講後は他の職員にも支援ノウハウ・スキルの共有化が図られるように報告会を実施してきた。さらに、組織力の強化のため、令和4年度からは新たに階層別（係長以上）研修を実施。 今後、ますます企業の経営課題が多様化・複雑化する中で、より専門性を高める必要がある。また職員の段階的な定年引上げに伴い、役割や能力等を再整理する必要がある。</p>				
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>・販路開拓や事業承継等の企業支援の専門スキル向上に加え、ロジカルシンキング向上に関する研修も合わせて実施する。 ・段階的な定年引上げに伴い、既存の人材育成計画に新たな役割や能力を定め、運用する。</p> <p>令和6年度 研修実施（15回）、 新たな人材育成計画の策定 令和7年度 研修実施（15回）、計画運用、 課題の改善 令和8年度 研修実施（15回）、計画運用、 課題の改善</p> <p>(参考) 令和5年度実績： ・研修14回</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p> <p>・企業の経営課題が多様化・複雑化する中、企業が抱える潜在的課題を抽出し、企業に理解してもらう必要がある。そのため、企業支援の専門スキル向上に加え、文章力・対話力等のロジカルシンキング研修も実施する。 ・段階的な定年引上げに伴い、これまで蓄積した経験やネットワークを60歳後も組織に還元し、モチベーションを維持しながら働き続ける環境整備が必要。</p>			
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="437 947 496 1061"> <p>団体</p> </td> <td data-bbox="496 947 1479 1061"> <p>・外部研修の受講後は、支援スキルの平準化を目指し、内部で共有報告会を実施する。 ・文章力強化等のロジカルシンキング研修の受講後は、企業の支援事例の原稿作成等、実践の場を設ける。</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="437 1061 496 1173"> <p>市</p> </td> <td data-bbox="496 1061 1479 1173"> <p>随時、研修情報の提供を行う。</p> </td> </tr> </table>	<p>団体</p>	<p>・外部研修の受講後は、支援スキルの平準化を目指し、内部で共有報告会を実施する。 ・文章力強化等のロジカルシンキング研修の受講後は、企業の支援事例の原稿作成等、実践の場を設ける。</p>	<p>市</p>	<p>随時、研修情報の提供を行う。</p>
<p>団体</p>	<p>・外部研修の受講後は、支援スキルの平準化を目指し、内部で共有報告会を実施する。 ・文章力強化等のロジカルシンキング研修の受講後は、企業の支援事例の原稿作成等、実践の場を設ける。</p>				
<p>市</p>	<p>随時、研修情報の提供を行う。</p>				

自己評価シート（令和5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	令和3年度～令和5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

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 創業者への金融支援

ア 取組	創業者への金融支援（信用保証）により新たな企業の創出を支援し、横浜経済活性化に貢献する。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	創業者への金融支援（創業関連保証、創業等関連保証）の推進 累計 1,150 件【3年度：375 件、4年度：375 件、5年度：400 件】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜市中企業融資制度「創業おうえん資金」について、市内事業者の保証料負担を軽減させる取組として、当協会による 0.4%の保証料割引（横浜市は当協会の割引後 1/4 助成）を引き続き実施した。 ・横浜銀行や男女共同参画センター横浜等関係機関が主催する創業支援セミナーに職員を講師として派遣し、経営者保証が不要となる創業保証制度の周知を実施するとともに、創業時の資金調達について講義した。 ・創業者支援のノウハウが豊富な日本政策金融公庫と勉強会を実施した。 ・創業保証制度の周知のため次の取組を実施した。 <ul style="list-style-type: none"> ①新たに設立された市内事業者（380 企業）に対し、創業保証制度のチラシをダイレクトメールにて送付した。 ②区役所や図書館、横浜商工会議所、そして、新たにチラシの配布を開始した TKC 神奈川会などの中小企業支援機関等に創業保証制度のチラシを配布した。 ③横浜市内 8 つの図書館にて創業をテーマにした期間展示を実施した。 		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者を対象とした保証制度について、当協会による保証料負担軽減の取組や、各種周知活動により、創業者への金融支援の堅調な実績に繋がった。 ・日本政策金融公庫との勉強会を通じ、創業者への金融支援に関するスキル向上や創業者への金融支援体制強化に繋がった。
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	375 件	470 件	491 件	612 件
当該年度の進捗状況	達成（令和5年度目標対比 153.0%、各年度目標を達成するとともに、累計達成率 136.8%となった）			

<p>カ 今後の課題</p>	<p>引き続き公益的な役割を果たせるよう、横浜市や関係機関と連携し、創業マインドを喚起させる必要がある。また、当協会の保証制度や創業者支援の取組について認知度向上を図るとともに、創業者の資金ニーズに対応していく必要がある。</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き当協会による 0.4%の保証料割引（横浜市は当協会の割引後 0.1%助成（一部全額助成）により市内事業者の保証料負担を軽減する。 金融機関や関係機関と連携したセミナーへの講師派遣や、ダイレクトメール送付、図書館での期間展示、創業に関する資料配布等により創業保証制度や創業者支援の取組について周知を行い、創業マインドを喚起する。
----------------	---	-----------------	--

② 円滑な事業承継の後押し

<p>ア 取組</p>	<p>市内事業者の円滑な事業承継を後押しすることにより、市内事業者数の維持や雇用の確保を図り、横浜経済活性化に貢献する。</p>			
<p>イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>事業承継に向けた企業面談（オンライン面談含む）の推進 累計 375 企業【3年度：100 企業、4年度：125 企業、5年度：150 企業】</p>			
<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当協会利用先のうち事業承継が課題と考えられる代表者が高齢の先を抽出し、訪問・面談を実施するとともに、「事業承継診断」により事業承継への準備状況を確認した。 金融機関に対して事業承継候補先リスト（事業承継特別保証制度の利用要件を満たす先）を提供し、意見交換と情報収集を実施した。 TKC 神奈川会の会合に出席し、事業承継に関する保証制度や事業承継支援について周知を行った。 横浜市内 9 つの図書館にて事業承継をテーマにした期間展示を実施した。 設立 50・60・70 周年を迎え、代表者が高齢の利用企業に対し、事業承継支援を含む経営支援メニュー等をまとめた冊子をダイレクトメールにて発送した。 日本政策金融公庫県内各支店および横浜信用金庫と事業承継支援に関する覚書を締結した。 	<p>エ 取組による成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継の準備状況を面談にて確認した 176 企業のうち 13 企業から専門家派遣の申込があり、経営者や後継者の意識改革や既存事業の価値向上に繋げる取組に着手することができた。 事業承継候補先リスト提供効果もあり、事業承継に向けた資金ニーズに対応する保証制度の利用 6 件に繋げることができた。 事業承継支援に関する覚書締結により関係性強化に繋がり、顔の見える関係構築ができたことがきっかけで、事業承継（M&A）支援の選択肢として日本政策金融公庫の事業承継マッチング支援を加えることができた。 	
<p>オ 実績</p>	<p>令和 2 年度</p>	<p>令和 3 年度</p>	<p>令和 4 年度</p>	<p>最終年度 (令和 5 年度)</p>
<p>数値等</p>	<p>70 企業</p>	<p>152 企業</p>	<p>200 企業</p>	<p>176 企業</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>達成（令和 5 年度目標対比 117.3%、各年度目標を達成するとともに、累計達成率 140.8%となった）</p>			
<p>カ 今後の課題</p>	<p>今後も経営者の高齢化や、事業承継に課題を有すると考えられる企業に対する支援が重要となる状況は続くことが見込まれ、引き続き経営者が高齢な先を中心に面談の推進や事業承継に向</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継に課題を有すると考えられる企業（代表者の年齢が 60 歳以上等の条件で抽出）に対して面談を行い、事業承継の準備状況を確認し、必要に応じて当協会の経営支援の実施または他の支援機関へ橋渡しをする。 	

	<p>けた準備に関する働きかけを行い、円滑な事業承継を後押しする必要がある。また、事業承継に関する支援は他機関との連携も重要となってくることから、事業承継・引継ぎ支援センターおよび日本政策金融公庫との連携強化も必要である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・企業が利用している税理士事務所や会計事務所へ当協会の事業承継に関する保証制度や事業承継支援について周知を行い、事業承継に関する課題解決支援に繋げる。 ・事業承継・引継ぎ支援センターおよび日本政策金融公庫と連携強化や事業者の橋渡しを円滑に行うため、各機関の支援内容を理解する機会を引き続き設ける。
--	---	---

(2) 財務に関する取組

<p>ア 財務上の課題</p>	<p>新型コロナウイルス感染症に対応した資金繰り支援により、公益的な使命を果たした結果、令和元年度の約2倍まで保証債務残高が増加することとなった。今後は、保証利用企業の経営改善を一層進めることにより、保証債務の良質化を図り、当協会の財務の健全性を維持することが課題である。また、令和2年度はコロナ禍により、専門家派遣見合わせ等による事業停滞を招いたため、実訪問以外の方法で対応できる環境の整備が課題である。</p>		
<p>イ 協約期間の主要目標</p>	<p>専門家派遣の推進 累計 900 件【3年度：300 件、4年度：300 件、5年度：300 件】</p>		
<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症関連の保証制度を利用しており、かつ令和5年度中に返済開始時期を迎える市内事業者に対して、返済開始月に応じて経営支援メニュー等の紹介のためダイレクトメール（以下、「DM」）を送送するとともに、フォローアップを実施した。 ・保証承諾をした先について、経営支援のニーズがあると考えられる条件に該当するかチェックリストを利用して判断し、当協会の経営支援の活用や IDEC の経営支援の活用についてアプローチを行った。 ・中小企業支援機関との情報交換会や業務説明会を実施し、互いの経営支援内容を周知、理解するとともに、経営支援を必要とする事業者の紹介および橋渡しを依頼した。 ・令和4年9月に締結した「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を踏まえ、神奈川県中小企業活性化協議会（以下、「協議会」）による収益力改善支援先のうち、保証協会の支援が望ましいと考えられる先に関する案件共有会議を協議会と県内3協会で開催した。 ・実際に専門家派遣を利用した企業のインタビューを掲載した経営支援事例集を主要金融機関に送付するとともに、企業訪問時に提供した。 ・当協会の経営支援の流れを理解してもらうため、経営支援の紹介動画を当協会ホームページにアップロードした。 	<p>エ 取組による成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・DM 発送先 1,947 者のうち 19 者から専門家派遣申込に繋がった。 ・保証承諾をした先 (5,973 者) で当協会の経営支援候補先に該当した 72 者のうち、32 者から専門家派遣の申込に繋がった。また、IDEC の経営支援候補先に該当した 60 者のうち、6 者が IDEC での経営支援申込に繋がった。 ・当協会の専門家派遣が終了した先や、経営状況確認のため訪問した先 88 者を他の中小企業支援機関に橋渡しした。 ・協議会と県内3協会で開催した案件共有会議で紹介された2者について経営支援を実施した。

オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	154 企業	287 件	320 件	303 件
当該年度の進捗状況	達成 (令和5年度目標対比 101.0%、令和3年度については未達成となったが、令和4年度および令和5年度は目標達成し、累計達成率 101.1%となった)			
カ 今後の課題	<p>新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類に移行したが、原材料高や人手不足等により経済状況は依然として先行きが不透明な状況であることから、引き続き経営支援が必要な先を優先的にアプローチするとともに、専門家派遣を促す動機付けや、当協会の経営支援の有意性の周知等により経営支援メニューの認知度を上げていく必要がある。さらに、当協会での経営支援のみならず、他の中小企業支援機関を利用することが事業者の経営課題を解決するために最適な方法と考えられる場合は、他の中小企業支援機関に橋渡しを行えるよう、体勢を整備する必要がある。</p>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 新たな経営支援動画や経営支援チラシを企画立案して作成し、経営支援広報ツールを充実させる。 経営支援候補先のリストアップについて、抽出条件の変更を行い専門家派遣先の拡大を図る。 他の中小企業支援機関に事業者の橋渡しが円滑に行えるよう、双方の支援内容を理解する機会を設け、関係性を強化していく。 	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	企業が事業を継続していくためには、ライフステージ（創業期・成長期・持続的発展期・事業承継）に応じた金融支援（信用保証）、経営支援が不可欠である。そういった多様なニーズに対応できるよう、職員の専門性を高めていくことが課題である。			
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更なる増加。 【3年度：55%、4年度：57.5%、5年度：60%】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> 全職員に対し、自己啓発の重要性や意識づけを高める周知や研修を行い、自己啓発意欲の向上に努めた。 中小企業診断士の養成課程を実施している中小企業大学校へ入学し、中小企業診断士を取得した若手職員を講師として、実習内容等の体験談に係る内部研修を実施した。 家業の引継ぎと経営する会社の事業再生経験がある講師を招き、中小企業・小規模事業者に対する伴走支援の在り方と支援人材の育成に関する内部研修を実施した。 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業診断士が1名増加した。 外部講師の研修により事業者の視点から見た伴走支援の在り方に触れる機会となり、職員のCS意識向上とともに、資格試験チャレンジへの動機付けに繋げることができた 	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	53.7%	60.3%	62.1%	59.4%
当該年度の進捗状況	未達成（令和3年度および令和4年度は目標を達成することができていたが、資格保有職員の退職に加え、新卒職員採用による職員数増加により目標を0.6%下回った。）			
カ 今後の課題	資格未保有者に対して信用調査検定の受検を促すとともに、中小企業診断士試験にチャレンジする働きかけを行う必要がある。また、事業者のニーズが多様化しているため、多様な分野で職員の専門性を高めていく必要がある。	キ 課題への対応	引き続き、信用調査検定等への受検を促すとともに、自己啓発意欲の向上に向けた働きかけを行う。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

「横浜市景況・経営動向調査（令和6年3月実施）」によると、「自社業況BSIは市内企業で▲18.3と、前期（▲12.8）と比べて5.5ポイント低下」しており、依然として先行き不透明な状況が継続している。今後の自社業況BSIは、長引く新型コロナウイルス感染症の影響に加え、原油高や原材料高、国際情勢の変化によっては更なる悪化を招く恐れがある。企業規模別では「中小企業の今期のBSIは▲21.3と、前期（▲14.9）より6.4ポイント低下、また中小企業のうち小規模企業の今期のBSIは▲26.3と、前期（▲20.3）より6.0ポイント低下」しており、自社業況の悪化は継続している。

原材料価格やエネルギー費用の高止まり、慢性的な人手不足、為替変動、経済活動正常化の一巡による消費停滞等の影響が予想され、外部環境変化の影響を受けやすい中小企業・小規模事業者にとって引き続き厳しい環境となることが見込まれる。令和6年度は横浜市新型コロナウイルス感染症対応資金（実質無利子・無担保融資）の返済負担が重くなっている横浜市内の中小企業・小規模事業者（以下「市内事業者」）の借換支援による金融の円滑化、金融機関や中小企業支援機関と連携した経営支援をさらに推し進めていく必要がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

【課題】

- ・新型コロナウイルス感染症関連の保証制度等の利用により借入債務が増加し返済負担が重くなっている市内事業者に対し、借換制度の利用促進等による資金繰り支援に取り組むこと。
- ・物価高や人手不足等の影響によるコスト負担の増加や脱炭素等の社会的課題解決等の対応に直面している市内事業者のニーズや、創業・事業承継といった企業のライフステージに対応した資金繰り支援に取り組むこと。
- ・新型コロナウイルス感染症関連の保証制度を利用している市内事業者に加え、物価高や人手不足等の課題に直面して支援が必要と考えられる事業者も存在していることから、個々の事業者の課題把握と必要に応じた支援に取り組むこと。
- ・資金繰り支援や経営支援に対応していくため、自己啓発の重要性や意識づけを高める周知や研修を行い、自己啓発意欲の向上に取り組むこと。

【対応（令和6年度実施事項）】

- ・返済負担が重くなっている先への対応（関連する保証制度の周知）
- ・多様化・複雑化する資金ニーズへの対応（関連する保証制度の周知）
- ・経営支援先の拡大
- ・経営支援実施先の経営改善意欲を向上させる
- ・経営支援や保証業務を着実に実施していく際に活かせる資格の取得者数の維持

協 約 等 (素案)

団体名	横浜市信用保証協会
所管課	経済局金融課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>横浜市信用保証協会は、戦災で廃虚となった横浜市内の経済を復興するため、横浜市が中心となり、金融機関、商工会議所、商工組合中央会、業者団体等の協力を得て、全国で4番目、戦後初めて発足した、信用保証協会法に基づく認可法人です。</p> <p>横浜市内の中小企業・小規模事業者（以下、「市内事業者」）が金融機関から借入をする際、当協会が保証人になることで信用力を補完し、資金調達をスムーズにする役割を担っています。</p>
(2) 設立以降の環境の 変化等	<p>平成30年4月に信用保証協会法が改正され、市内事業者の経営改善や生産性向上を一層進めていくため金融機関と保証協会が連携すること及び保証利用企業に対する経営支援が法律上明記されました。また令和2年度には、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける市内事業者に、過去最大の金融支援（信用保証）を行い、現在はコロナ禍で多くの借入を行った市内事業者が増えていることから、資金繰り支援に加え、経営改善を促す経営支援に取り組んでいます。さらに、令和6年度からは経営支援の取組に関する効果検証を行い、多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた効果的な経営支援を実施していくことが国から求められています。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<p>コロナ禍の資金繰り支援フェーズから市内事業者の実情に応じた経営改善・事業再生支援フェーズへの転換期にあることを認識し、一層の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す支援に取り組めます。加えて、引き続き事業継続や新たな事業展開を図る市内事業者が円滑に資金調達できるよう保証業務を着実に実施し、横浜経済活性化に貢献します。</p>

2 団体経営の方向性

(1) 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	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由			
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定 の考え方	団体の中期事業計画期間
(5) 市財政貢献に向けた 考え	<p>市内事業者の課題に応じた経営支援や信用保証を提供しつつ、横浜市から財務面での支援を受けない経営の自主自立性を維持することにより、市財政に貢献していきます。</p>		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 取組	多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた効果的な経営支援により、横浜経済活性化に貢献します。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	新型コロナウイルス感染症関連の保証制度等の利用により借入債務が増加し返済負担が重くなっている市内事業者に加え、物価高や人手不足等の課題に直面して支援が必要と考えられる市内事業者も存在していることから、個々の事業者の課題把握と必要に応じた支援に取り組む必要があります。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	経営支援実施先のうち、経営改善意欲が向上した企業割合 80%以上の達成 【6年度:80%以上、7年度:80%以上、8年度:80%以上】	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた効果的な経営支援を実施していくためには、経営者の経営改善意欲を向上させていく必要があります。そのため、当協会の経営支援（専門家派遣）をご利用いただいた市内事業者に対し支援完了時にアンケートを実施し、経営改善意欲が向上した企業割合 80%以上の達成を目指します。
	(参考) 令和5年度実績：－		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> 当協会の経営支援をご利用いただいた市内事業者の声を内部で共有し、経営改善意欲が向上した等、当協会の経営支援事業に対する満足度を高めるための方策を検討・実施します。 当協会での改善施策の提言から経営課題解決のための実行支援に繋げるため、必要に応じて中小企業支援機関への橋渡しを行います。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関や中小・小規模事業者に対し、市の中小企業融資制度と合わせて、団体の経営支援事業についても情報提供します。 国の「再生支援の総合的対策」のもと、市・団体・他の中小企業支援機関（金融機関、横浜企業経営支援財団等）等の関係機関の連携により、中小・小規模事業者の経営支援を着実に進めます。 	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<p>横浜市より受けている助成金等のうち信用保証料助成金は、横浜市中小企業融資制度要綱に基づき市内事業者への支援の一環として助成されているものであり、中小企業の利便性向上と横浜市の事務負担軽減を踏まえ、横浜市が当協会に交付しているものであり、実際の受益者は市内事業者となります。また、代位弁済補填金は、横浜市の政策的融資の推進と市内事業者の振興に資することを目的に交付されているものです。</p> <p>今後は、継続的な物価高や人手不足、後継者問題がコロナ禍で疲弊した市内事業者に追い打ちをかけ代位弁済額の増加が見込まれる厳しい環境にあります。引き続き横浜市から出資金などの財政的な支援を受けずとも財務の健全性を維持し、自主自立した経営基盤を維持していく必要があります。</p>		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	基本財産の維持 【6年度:292億円、7年度:292億円、8年度:292億円】	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	<p>信用保証協会は信用保証協会法に基づき、保証債務の最高限度額（基本財産×50）を定款に定めています。</p> <p>そのため、経済危機時や大規模災害時における信用保証の利用急増にも対応できるよう基本財産を確保し、財務の健全性を維持する目標としました。</p>
	(参考) 令和5年度実績：292億円		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> 個々の市内事業者の課題に応じて専門家を派遣し経営改善を進めることで、代位弁済の抑制や保証債務の良質化に努め、当協会の財務の健全化を図ります。 政策保証を活用しながら市内事業者のライフステージに合わせた資金繰り支援や、様々な社会的課題の解決に向けた資金繰り支援、返済負担が重くなっている市内事業者に対する借換支援に取り組み、市内事業者の事業継続を支援します。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> 団体の財政状況について随時共有を受け、他の外郭団体の状況など適宜情報提供等を行い、出資比率の低下に向け、団体が経営・財務の健全性を維持し自主自立した経営を目指す取組を支援します。 市内中小・小規模事業者の資金繰りを支える制度融資のメニューの構築や保証料助成など、市内中小企業の利用しやすい制度設計により、横浜市信用保証協会の利用促進につなげます。 	

(3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>効果的な経営支援を実施していくため、また、保証業務を着実に実施していくためには、職員の専門性の高い知識が不可欠です。多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた支援ができるよう、職員の専門性を高めていくことが課題です。</p>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた支援に対応できる公的資格（中小企業診断士、全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」）新規取得者数の確保【6年度：3人、7年度：3人、8年度：3人】</p> <p>-----</p> <p>(参考) 令和5年度既取得者数：63人／94人</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>自主退職等による資格取得者数減少に加え、新卒職員の採用により資格を持たない職員の増加が見込まれますが、新たに資格を取得する職員を増加させ、専門性の高い人材を確保することを目標としました。 資格取得者数確保により多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた市内事業者に対する効果的な支援に繋がります。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・全職員に対し、自己啓発の重要性や意識づけを高める周知や研修を行い、自己啓発意欲の向上に努めます。 ・新卒採用の取組として採用説明会に加え仕事体験を実施し、入協後のミスマッチを減らすなど、自主退職による資格取得者数減少を防ぐよう努めます。 	
	<p>市</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市の中小・小規模事業者向けの支援施策の情報提供を積極的に行い、団体職員の自己啓発意欲の向上に寄与します。 ・団体が策定した計画のとおり専門性の高い人材の確保・育成できるよう、人材育成に関する情報提供等を行います。 	