

本市外郭団体との第3期協約策定について

本市では、外部有識者による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」において、外郭団体ごとに経営課題やあり方に関する審議を進め、昨年9月9日には、先行して審議していました5団体についての提言をいただきました。

その後、10月27日に「経営改革に関する方針（市の方針）」を決定し、平成22年市会第4回定例会（当委員会）にご報告させていただいた後、方針に基づく具体的な経営目標となる「協約」の内容について、団体との協議を進めてきました。

この度、平成23年度から25年度までの「協約」内容について団体と合意し、第3期協約として策定しましたので、ご報告いたします。

1 5団体の協約概要

(1) 株式会社横浜インポートマート

(市の方針において「民間主体の運営が望ましい」とした団体)

今後予定している民間主体の経営実現に向け、健全かつ安定経営の実現に関する最重要項目として累積損失残高削減を引き続き設定しました。また、市からの人的関与を薄めることも新設しました。

(2) 財団法人横浜企業経営支援財団

(市の方針において「事業等の再整理が必要」とした団体)

第2期協約では「主要経営施設の入居率」や、施設利用料増と融資事業収入等による「市補助金削減」などを協約事項としていましたが、融資事業の直接貸付廃止等の事業見直しを行い、新協約案では、中小企業の基礎的支援体制の再構築に向け、窓口相談事業等基礎的支援の充実や、管理事務経費支出の削減を新設しました。

(3) 財団法人三溪園保勝会

(市の方針において「引き続き経営努力が必要」とした団体)

第2期協約では、入園者数や自己収入などを協約事項としていましたが、費用に関する指標がなかったため、費用削減目標を新設しました。また、入園者数は収益面のみならず公益性の観点からも重要な指標であるため、拡大に向けた取組を引き続き設定しました。

(4) 横浜食肉市場株式会社

(市の方針において「引き続き経営努力が必要」とした団体)

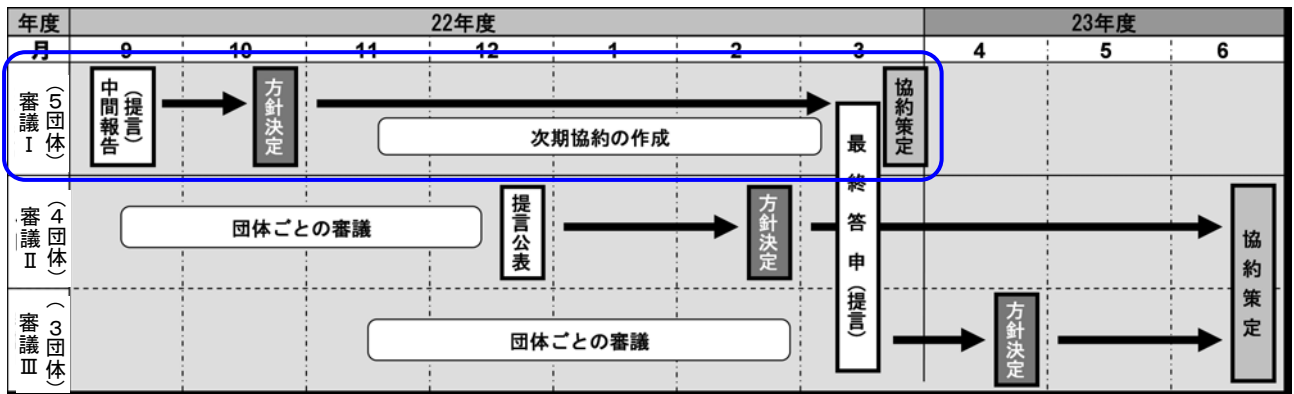
財務の改善に向けた取り組みとして、新たな収入源の確保を設定しました。また、流通環境の変化を踏まえた営業体制の強化を設定しました。

(5) 株式会社横浜市食肉公社

(市の方針において「引き続き経営努力が必要」とした団体)

財務の改善に向けた取り組みとして、内臓等副生物関連の収入の増加を設定しました。また、人材育成・組織強化の視点から固有職員の役員・管理職への登用を設定しました。

2 今後のスケジュール



審議Ⅰグループ（5団体）：今回策定団体

株式会社横浜インポートマート、財団法人横浜企業経営支援財団、
財団法人三溪園保勝会、横浜食肉市場株式会社、株式会社横浜市食肉公社

審議Ⅱグループ（4団体）：本年6月を目処に策定予定

横浜市場冷蔵株式会社、財団法人木原記念横浜生命科学振興財団、
財団法人横浜市消費者協会、財団法人横浜市シルバー人材センター

審議Ⅲグループ（3団体）：本年6月を目処に策定予定

横浜市信用保証協会、財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー、
株式会社横浜国際平和会議場

協 約

協約とは、横浜市が団体に託す公益的使命を明らかにし、団体がその達成のために自ら計画を策定して、重要な経営目標について市と団体が共有化することによって、目標による団体の自主的・自立的経営を目指すものです。

団体名	株式会社横浜インポートマート	団体分類	民間主体の運営が望ましい団体
		所管課	経済観光局誘致推進課
		協約期間	平成23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）

【経営の基本的考え方】

横浜市	外郭団体としての必要性	輸入促進及び対内投資円滑化のため、「輸入の促進及び対内投資の円滑化に関する臨時措置法」（F A Z法）の施設整備に関する優遇措置を受けるため第3セクターとして設立され、F A Z施設であるワールドポーターズの管理運営を行っています。	
	団体に期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> 平成18年5月にF A Z法が廃止されたが、引き続き市民等への新しい外国製品の紹介や、市民生活の質向上につながる「新しいライフスタイルの提案の場の創造」という機能を担う国際性豊かな商取引拠点となる施設づくりを行い、みなとみらい21地区内の競合店舗との差別化を図り、売上を確保すること みなとみらい21地区と関内・山下地区の回遊性を高めるよう魅力ある施設作りを進め、地域経済の活性化を図れるように「横浜ワールドポーターズ」を管理・運営すること 	
	経営改革の内容	第4期協約期間内（平成26年度～）に予定される本市保有株式の一部譲渡の準備として必要条件の整理や関係者との調整を行うとともに、団体に対しては更なる経営の効率化や財務状況が改善するよう指導します。	
団体	経営理念	横浜市の輸入促進地域（F A Z）指定を契機として、「輸入促進及び対内投資の促進」、「地域経済の活性化」、「市民生活の豊かさの実現」を目標に設立された「横浜ワールドポーターズ」を、さらに、『市民に新しいライフスタイルを提供する国際的な商流拠点』、『みなとみらい地区と関内・山下地区との結節点として回遊性を高め、都市の魅力を高める施設』として位置づけ、施設の運営・管理に取り組みます。	
	経営ビジョン（計画期間で目指す基本方向）	<ul style="list-style-type: none"> ワールドポーターズの営業力・競争力の強化・・・激変する消費・経済環境、競合環境及び顧客の価値観の変化へ対応します。 ワールドポーターズの安全で快適な施設環境の創出と提供・・・安全快適な施設運営に取り組み、地球環境に配慮したCO2削減と3Rを推進します。 累損解消に向けた事業構造と収益体制の構築・・・ローコスト運営を推進し、筋肉質で高効率、少数精鋭の組織体を構築します。 コンプライアンス・CSR経営の推進・・・内部統制システムを推進し、適正な業務運営を行います。 	
	これまでの団体活動の成果	近隣エリアとの連動企画や季節ごとのイベントの実施により、みなとみらい・新港地区の賑わいの創出に寄与しています。（毎年約1,000万人のお客様にお買い上げいただき、それを上回る方に館を利用していただいております、その半分以上の方が周辺施設を回遊しています。）	
	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> 地域間、地区内において新しい商業施設がオープンしたことにより競争が激化しており、他施設との差別化を進め、特性を生かした経営を行うていく必要があります。 累損解消や将来増加が見込まれる施設の維持管理コストなどの要因に対して、環境に対応した事業構造と収益基盤の強化が必要です。 第4期協約期間（平成26年度～）に予定される横浜市保有株式の一部譲渡の準備として、必要条件の整理や関係者との調整を行なうとともに、更なる経営の効率化に努め、財務状況の改善を行う必要があります。 	
協約事項 （重要な経営目標）	1	公	買い上げ客数883万人以上を目指します。
	2	財	当社売上高3,070百万円以上を目指します。
	3	財	累損残高を988百万円以下にします。
	4	業	団体の自立性を高め、民間主体の運営に対応するため、市の人的関与を薄めます。

【経営改善行動計画】

【協約事項 1】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	買い上げ客数883万人以上を目指します。	買い上げ客数	万人	977	931	957	831	848	865	883
協約事項を達成するための取組内容及び期限		周辺施設と連動したイベントや企画を実施し集客力を高めていきます。既存テナントの活性化、各フロアの活性化と再構築、施設環境及び施設機能の活性化、全館CS活動の推進等によって他施設との差別化を進め、特性を生かした経営を行っていきます。これらの取り組みにより、平成25年度に買い上げ客数883万人以上を目指すとともに、来館者満足度の向上を図ります。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		みなとみらい21地区と関内・山下地区などの周辺地域との回遊性を高め地域の活性化を図るとともに、ワールドポーターズの営業力・競争力の強化を図る指標として明確な数値です。中期経営計画で目標としている売上高を確保するためには、22年度実績よりテナントの総売上高を増加させる必要があります、買い上げ客数を増やすことが必要です。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] ・厳しい消費・経済環境のなか開国博Y150の影響により21年度は前年を越えましたが、平成22年3月、近隣に大型競合施設が新設されるなど外部要因の影響も受け、第2期協約では指標未達となっています。								
		[目標水準] 22年度の買い上げ客数は団体が試算した最終見込値 23年度以降も収益を確保し、累損の解消を計画的に実施していくために必要な買い上げ客数です。								

【協約事項 2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	当社売上高3,070百万円以上を目指します。	売上高	百万円	3,042	3,089	3,133	3,011	3,025	3,055	3,070
協約事項を達成するための取組内容及び期限		売上高のうち最も売上シェアの高い賃料収入を確保するため、歩合賃料の確保や固定賃料の改定に向けて賃料改定に取り組みます。外部環境は厳しい状況が続いていますが、これらの取り組みにより、売上高については、平成25年度までに3,070百万円以上を目指します。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		収益面の重要な指標であり、累損解消に向けた事業構造と収益体制の構築のため、安定した売上高の確保が必要で、中期経営計画上も目標設定している項目です。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] ・第2期協約では全館テナント売上高を指標とし、テナント活性化、MMエリア連動プロモーションの活性化による商圈拡大化など様々な取組みを行いました。が、厳しい消費・経済環境や近隣競合施設の開業など外部要因の影響が大きく、団体の努力で達成していくことが難しいため、指標未達となっています。								
		[目標水準] 22年度の売上高は団体が試算した最終見込値 23年度以降も収益を確保し、累損の解消を計画的に実施していくために必要な売上高です。								

【協約事項3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	累損残高を988百万円以下にします。	累損残高	百万円	2,396	2,167	1,891	1,657	1,440	1,172	988
協約事項を達成するための取組内容及び期限		業務ごとの費用対効果を見直しながらローコストオペレーションを推進し、月次予算の執行状況をきめ細かく進行管理することで、年度ごとの目標指標を確実に達成します。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		今後予定されている民間主体の経営実現に向け、健全かつ安定した経営を実現するための最重要項目で、中期経営計画上も目標設定している項目です。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] テナント売上が減少する状況下においても、費用削減を行って、単年度黒字を継続し累損残高を毎年度着実に減少させています。								
		[目標水準] 長期経営計画に基づく年度損益より算定しました。								

【協約事項4】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
業	団体の自立性を高め、民間主体の運営に対応するため、市の人的関与を薄めます。	市OB役員数 (0.7)	人	2	2	2	2	2	2	1
		現職派遣数 (0.3)	人	2	2	2	1	1	1	0
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・25年度までに市OBの常勤役員数を1とします。 ・25年度までに市からの現職派遣をなくします。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		市OBの常勤役員数や市からの現職派遣数を減らし、代わりに固有職員あるいは外部人材の登用によって、団体の自立性が高められ、民間主体の運営に対応した体制になることが期待されます。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 常勤役員4名のうち市OBが2名で、高い割合です。市からの現職派遣は22年度から1名です。								
		[目標水準] 本市が主要株主として最低限の人的関与をする必要があるため、市OBの常勤役員については1名とし、市からの現職派遣をなくします。								

※ 平成22年度の数値は見込数値です。平成23年度から平成25年度は目標数値です。増加率等の算出は原則、平成21年度を基準としています。
 ※ 評価指標が複数の場合は、重要性を比重により示しています。 ※ 市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

協 約

協約とは、横浜市が団体に託す公益的使命を明らかにし、団体がその達成のために自ら計画を策定して、重要な経営目標について市と団体が共有化することによって、目標による団体の自主的・自立的経営を目指すものです。

団体名	財団法人横浜企業経営支援財団	団体分類	事業等の再整理が必要な団体
		所管課	経済観光局経営・創業支援課
		協約期間	平成23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）

【経営の基本的考え方】

横浜市	外郭団体としての必要性	横浜市の産業振興施策の実施主体として、また、中小企業支援法に基づく「横浜市中心小企業支援センター」として、市内中小・中堅企業の総合的かつ継続的な支援を行っており、公益的な存在意義や役割がある。
	団体に期待する役割	本市は、団体を中小企業支援法に基づく「横浜市中心小企業支援センター」に指定しており、市内中小企業のワンストップ相談窓口として、市内中小企業から信頼される企業経営の専門家集団・支援機関となることを期待している。
	経営改革の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎的支援体制の再構築及び公益事業と収益事業の精査を実施し、公益財団法人化を目指す。 ・ 市の支援を受けるにあたり、基礎的支援を中心事業とし事業の統廃合を行う。 ・ 迅速な意思決定、効率的・効果的な事業運営を行うため、役員のスリム化をはかり、職員の専門領域を高める。
団体	経営理念	市内中小企業経営の公的支援機関として、創業・新事業展開から経営革新、経営基盤の強化等を図るための事業を行い、横浜市の産業経済の発展に寄与する。
	経営ビジョン（計画期間で目指す基本方向）	中小企業を取り巻く経済環境の変化や多様な経営課題に対応するべく、専門性の高い職員及び財団の有する支援ネットワークを活用した取り組み、総合相談窓口機能の強化等、基礎的支援体制を構築する。
	これまでの団体活動の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市内中小企業の公的支援機関として、創業から経営革新、グローバル化等、事業活動の成長段階に応じ、経営相談事業、情報提供事業、産業施設運営事業等、総合的・継続的な支援体制のもと各種事業を実施してきた。 ・ 相談・支援サービス利用者の満足度において、目標値を上回っている（目標値：5点満点で4.5以上。H19年度～H21年度実績各年度とも4.6以上）。 ・ 横浜市からの派遣職員を削減し、人員体制の適正化を図っている（H18年度派遣職員数10人→H22年度派遣職員数1人）。 ・ 平成18年度から平成21年度まで人事・給与制度の見直し・実施。
	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公益財団法人への円滑な移行に向けて財政基盤の確立、事業の公益性を高める等、継続的な経営の安定化のための見直し・構築が必要である。 ・ 変化する企業ニーズに対応した適切な支援サービスの提供、支援体制の構築。 ・ コストを意識した効率的かつ効果的な事業の推進。

協約事項 （重要な経営目標）	1	公	中小企業の基礎的支援体制を充実し、公益財団法人として総合的・継続的な企業支援を行います。
	2	公	相談・支援サービスの効果検証制度を構築し、実施します。
	3	財	管理事務経費支出を平成19年度から平成21年度までの決算平均値比20%以上削減します。
	4	業	人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等を作成し実施します。

※公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務組織の改革 の3つの視点の分類を表しています。

【経営改善行動計画】

【協約事項 1】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	中小企業の基礎的支援体制を充実し、公益財団法人として総合的・継続的な企業支援を行います。	ワンストップサービスの充実 (0.7)		-	-	-	体制整備	実施・見直し	実施・見直し	実施・見直し
		地域拠点数 (0.3)	箇所	0	0	0	0	1	1	1
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<p>・平成24年度に公益財団法人へ移行し、総合的・継続的な支援として創業から成長まで企業の発展ステージに応じ、経営相談や情報提供等を行うワンストップサービスの充実を図ります。</p> <p>・中小企業経営の総合相談窓口を財団本部に加えて、地域に根ざした身近な相談窓口としての地域拠点を新設します。(平成23年度内に1箇所)</p>								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>窓口相談事業等中小企業の基礎的支援の充実については、財団としてもその重要性・必要性を認識しています。経営改革委員会での提言とも合致した事項であり、団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組項目として掲げられています。</p>								
評価指標の過年度 (19~22年度) 結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <p>平成22年度までに、公益財団法人化に向けたスケジュール策定や公益的事業内容の精査、事業の見直し等を実施。また、ワンストップサービス体制の充実及び地域拠点開設に向けた検討を実施。</p>								
		<p>[目標水準]</p> <p>財団は中小企業支援法に基づく横浜市中小企業支援センターに位置づけられています。横浜市中期4か年計画においても、企業ニーズや創業から成長まで段階に応じた基礎的支援の充実を図るため、経営相談や情報提供等を総合的に行うワンストップサービスの展開及び地域拠点の開設を行うことが達成指標に盛り込まれており、協約においても同水準の目標とします。</p>								
【協約事項 2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	相談・支援サービスの効果検証制度を構築し、実施します。	効果検証制度の構築・実施 (0.4)		-	-	-	制度構築	実施	実施・結果に基づきサービス改善	実施・結果に基づきサービス改善
		相談件数 (0.3)	件	1,037	4,139	2,668	1,800	1,900	2,000	2,000
		相談・支援サービス利用者満足度 (0.3)	点	4.6	4.7	4.6	4.5	4.5	4.5	4.5
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<p>・平成22年度までに、相談・支援サービスのフォローの充実、内部評価を行う等、効果検証制度を構築します。</p> <p>・平成23年度以降は効果検証を実施し、サービスの改善につとめ、窓口相談件数2,000件以上、相談・支援サービス利用者の満足度を5点満点で4.5以上を目指します。</p>								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>相談・支援サービスの効果検証については、市内企業ニーズの把握や効果的な事業実施に向けて重要な取組項目と認識しています。経営改革委員会での提言とも合致した事項であり、団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組項目として掲げられています。また、財団の設立目的である中小・中堅企業等の経営基盤の強化等を図るための事業を行うということからも、重要な項目です。</p>								
評価指標の過年度 (19~22年度) 結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <p>・前協約では、相談・支援サービスに対する利用者満足度の向上に努めました。</p> <p>・平成22年度は、相談件数及びサービス利用時の満足度向上に加え、その後の効果検証までを行う制度を構築。</p> <p>・平成20年度、平成21年度においては急激な経済環境の変化に伴い、セーフティネット認定相談を実施したため、相談件数が大幅に増加しました。目標値の設定は定期的に発生する相談に集約しました。</p>								
		<p>[目標水準]</p> <p>相談・支援サービスのフォローの充実、内部評価を行う等、効果検証を実施します。その結果を踏まえサービスを改善し、市内企業のニーズに沿った効果的・効率的な事業を行います。</p>								

【協約事項 3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	管理事務経費支出を平成19年度から平成21年度までの決算平均値比20%以上削減します。	管理事務経費支出	百万円	49	46	56	43	42	41	40
協約事項を達成するための取組内容及び期限		管理事務経費支出を平成19年度から平成21年度までの決算平均値比20%以上削減します。(管理事務経費とは管理費のうち給与手当、退職給付、福利厚生費を除く一般管理経費のこと)								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		事業の見直し、効率化については経営改革委員会での提言とも合致した事項であり、団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組項目として掲げられています。また、継続的な経営の安定化に向けて重要な取組項目であり、今後もさらに効率的な運営を行い、経費を縮減します。								
評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <ul style="list-style-type: none"> 平成21年度に、融資事業の直接貸付を廃止しました。 平成22年度に、融資事業の新規間接貸付を凍結し、中小企業の基礎的支援体制の再構築に向け、大幅な事業見直しを行いました。事業の見直しに伴い、管理事務経費支出を縮減。 <p>[目標水準]</p> <p>平成22年度に実施した、中小企業の基礎的支援体制の再構築を踏まえ、平成23年度以降も引き続き事業の見直し、効率化を図り、中小企業支援を実施します。管理事務経費支出については、平成19年度から平成21年度までの決算平均値(50百万円)△20% △10百万円を達成します。</p>								

【協約事項 4】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
業	人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等を作成し実施します。	職員研修計画の策定・実施(0.5)		-	-	-	人材育成ビジョン策定	研修計画策定・実施	研修計画実施・見直し	研修計画実施・見直し
		研修に対する職員満足度(0.5)	%	-	-	-	-	60	65	70
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> 平成22年度までに、人材育成に関する施策(人材育成ビジョン)を策定します。 平成23年度以降は、人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等(全体研修、階層別研修等)を策定・実施するとともに、研修に対する職員満足度調査を行います。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		人材育成について、より専門性を高めた職員の育成等は重要な取組項目であり、経営改革委員会での提言とも合致した事項です。また、団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組項目として掲げられています。								
評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <ul style="list-style-type: none"> 前協約において、平成21年度までに人事・給与制度の見直しを実施しました。 平成22年度に、人材育成ビジョンを策定。 <p>[目標水準]</p> <p>質の高い中小企業支援業務を実施するためには、人材育成は必須であり、平成25年度以降もより専門性を高めるための職員育成を引き続き実施します。また、公益財団法人移行を見据えて役員体制を見直し、スリム化に向けた検討を進めます。</p>								

※ 平成22年度の数値は見込数値です。平成23年度から平成25年度は目標数値です。増加率等の算出は原則、平成21年度を基準としています。
 ※ 評価指標が複数の場合は、重要性を比重により示しています。 ※ 市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

協 約

協約とは、横浜市が団体に託す公益的使命を明らかにし、団体がその達成のために自ら計画を策定して、重要な経営目標について市と団体が共有化することによって、目標による団体の自主的・自立的経営を目指すものです。

団体名	財団法人三溪園保勝会	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	経済観光局 観光振興課
		協約期間	平成23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）

【経営の基本的考え方】

横浜市	外郭団体としての必要性	原家より横浜市に「三溪園」の寄附の申し出があり、昭和28年に所有、管理及び運営を行う団体として、財団法人三溪園保勝会が設立された。財団法人として運営管理することで、重要文化財建造物及び名勝庭園の維持管理に関し、専門の人材の配置・育成が可能となっており、文化的遺産を将来にわたって良好な状態で残していく役割に大きく貢献している。	
	団体に期待する役割	平成18年2月に名勝に指定された三溪園は、10棟の重要文化財、3棟の横浜市指定有形文化財を含む17棟の古建築が配置されており、約53,000坪の広大な緑深い日本庭園や歴史的価値の高い古建築などの文化遺産を良好な状態で保存し、将来へ残していくこと、また、中期4か年計画に掲げるMICE誘致やシティプロモーション施策と積極的に連携し、滞在環境向上や誘客企画の充実、アフターコンベンション施設としての活用を図り、市内外・海外からの多くの人々が日本文化と触れ合う憩いの場としての使命を果たすことを期待する。	
	経営改革の内容	重要文化財をはじめとした歴史的価値のある古建築等を有し、国の名勝に指定されている本市唯一の日本庭園として公益性が非常に高いため、団体の目指すべき長期的なあり方、誘客施策について、市・団体・外部有識者による定期的な検討を行い、目標や計画のもと、積極的に施設の魅力向上を図る。	
団体	経営理念	私たちは、実施事業を通じて重要文化財建造物をはじめとする建物、名勝指定された庭園を良好に維持し、国内はもとより海外からの来浜者に対し日本文化を紹介する施設であり続ける。	
	経営ビジョン（計画期間で目指す基本方向）	<ul style="list-style-type: none"> ・「入園者・利用者志向の確立」・・・満足度向上に向け、おもてなしの充実を図るために、各種施策を展開する。 ・「充実した情報提供」・・・経営情報、事業情報など各種情報を市民にわかりやすく提供する。 ・「効率的な事業推進」・・・補助金が減少した水準でも、良好な維持管理が適切に遂行できるコスト構造に再構築する。 ・「経営管理体制の見直し」・・・公益財団法人移行に伴う組織、人事及び業務の見直しを実施し、効率的な業務運営体制を構築する。 	
	これまでの団体活動の成果	俳句展、紅葉の古建築公開、観梅会などのイベント実施、茶会などへの建物貸出を通じ日本の伝統文化の普及、振興に寄与している。財団設立以来、建造物、庭園の維持管理保存に努め、平成18年に国の名勝に指定された。	
	経営課題	入園者数が伸び悩むなか、入園者単価も低下し入園料収入が減少傾向にあるため改善が必要である。補助金収入が年々削減される中で、自主事業の拡大による収入増や5年後に予定される正規職員減少に向け業務見直しなどにより、経営基盤を固める必要がある。公益財団法人移行を目指し、役員構成をはじめとする組織体制全般の見直しを行う必要がある。	
協約事項 (重要な経営目標)	1	公	入園者数を48万5千人以上とします。
	2	財	事業収入を275百万円以上とします。
	3	業	施設運営にかかわる支出のうち、固定的支出部分の約5%にあたる1000万円以上削減します。
	4		

※公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務組織の改革 の3つの視点の分類を表しています。

【経営改善行動計画】

【協約事項 1】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	入園者数を48万5千人以上とします。	入園者数	人	451,318	481,833	469,884	451,000	468,400	477,600	485,000
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・羽田国際化による海外からの誘客戦略を平成23年9月までに構築。 ・県外旅行者への営業強化 年間10回以上。 ・接客研修の隔年実施によりリピーターの確保強化。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		庭園及び建造物の維持管理・公開業務の評価指標として明確であるとともに組織のあらゆる部署での具体的目標となるため選定しました。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 平均して45、6万人で横ばいの入園者数で推移している。20年度はトリエンナーレのサテライト会場として新たな客層約2万人を確保した。								
		[目標水準] 22年度に比して7.5%増と、高い目標を設定し、入園者数増に伴う収入増加を確保していく。								
【協約事項 2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	事業収入を275百万円以上とします。	事業収入	百万円	242	266	264	258	260	269	276
協約事項を達成するための取組内容及び期限		22年度中に駐車場、貸付施設（鶴翔閣）等の使用料について、周辺市場に鑑みた改定案を作成し、理事会承認後23年度後半期から施行する。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		施設を良好な状態で維持して行くための基礎となる自己収入の増加への取り組みは、利用者のニーズ及び満足度の把握、分析が不可欠であるため部署ごとの目標として最適であるため選定しました。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] ウェディング関係の増加などにより、鶴翔閣使用料収入で21年度は19年度比20%増を達成するなど事業収入の増に貢献した。								
		[目標水準] 21年度に比して4.5%増の目標を設定し、増収に向けた取組を強化していく。								

【協約事項3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
業	施設運営にかかわる支出のうち、固定的支出部分の約5%にあたる1000万円以上削減します。	対象支出	千円	187,202	196,601	200,241	201,200	197,000	193,000	190,200
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・体制、業務及び委託内容のさらなる見直しを行い、削減を確保する。 ・光熱水費の料金体系や割引制度の詳細検討と施設の電球を価格も考慮しながらLEDに変換していく。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		経営改革委員会での提言のなかで指摘された事項であり、また、削減額を確保するだけでなく職員の削減意識継続のため項目に選定しました。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] これまで支払利息の減少が比重が高く、そのほか光熱水費の削減により低下を確保してきた。								
		[目標水準] これまでも削減を行ってきたなかで、21年度に比し、約5%、1000万円という高い目標を設定した。 <対象とする支出> 固有職員、臨時職員の人件費、光熱水費、施設整備を除く500万円以上の委託費								

※ 平成22年度の数値は見込数値です。平成23年度から平成25年度は目標数値です。増加率等の算出は原則、平成21年度を基準としています。

※ 評価指標が複数の場合は、重要性を比重により示しています。 ※ 市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

協 約

協約とは、横浜市が団体に託す公益的使命を明らかにし、団体がその達成のために自ら計画を策定して、重要な経営目標について市と団体が共有化することによって、目標による団体の自主的・自立的経営を目指すものです。

団体名	横浜食肉市場株式会社	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	経済観光局中央卸売市場食肉市場運営課
		協約期間	平成23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）

【経営の基本的考え方】

横浜市	外郭団体としての必要性	横浜市中央卸売市場食肉市場における運営事業者として、農林水産大臣の許可を受けている卸売業者であり、食肉の物流拠点としての公的な役割を担っている。	
	団体に期待する役割	市民ニーズを踏まえた適時・適量の集荷販売を行うことで、食肉の安定供給と適正な価格形成を図る。代金決済機能を維持することで、円滑な取引の推進に寄与する。	
	経営改革の内容	食肉の安定供給と適正な価格形成という公益性と、団体独自での黒字化は困難な状況から、株式会社ではあるものの一定の財政支援は必要である。しかしながら、できる限り財政支援を縮減するため、引き続き収入増加と経費縮減に努め、経営基盤を強化する。	
団体	経営理念	川上と川下を結ぶ食肉流通の拠点として、市民（消費者）に安全・安心な食肉を安定的に供給することで、市民生活の安定と向上に寄与します。	
	経営ビジョン（計画期間で目指す基本方向）	「安定的な相場形成」・・・適時適量の集荷・販売を行い、相場を安定させることで、関係者に信頼される市場を目指す。 「財務体質の改善」・・・新たな収入源の確保と経費の節減を図ることにより、経営の改善を目指す。 「営業体制の強化」・・・委託手数料の自由化、流通方法の多角化などを踏まえ、時代やニーズに適した営業体制の強化を目指す。	
	これまでの団体活動の成果	市民（消費者）に安全・安心な食肉を安定的に供給するとともに、適正な価格形成に寄与してきた。	
	経営課題	世界的な景気低迷等の影響により卸売価格の低迷が続く中、新たな収入源の確保など財務体質の改善が必要である。景気の低迷や流通環境等の変化を踏まえ、時代やニーズに即した営業体制の強化が必要である。	
協約事項 （重要な経営目標）	1	公	出荷者・購買者・市民に対して有益な情報を提供します。
	2	財	新たな収入源を確保し、収支の改善を図ります。
	3	業	営業体制の強化を図り、経営戦略の再構築を目指します。
	4		

【経営改善行動計画】

【協約事項 1】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	出荷者・購買者・市民に対して有益な情報を提供します。	HPアクセス件数(年間)	件	3,647	3,703	—	約20,000	43,000	45,000	47,000
協約事項を達成するための取組内容及び期限		出荷者、購買者、市民に対して有益な情報を提供するため、ホームページを充実させ、アクセス件数を増やす。(卸売価格の即日揭示、各種手続きの案内と様式のダウンロード、有益情報の提供など) <適時>								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		適時適量な集荷・販売を行い、相場を安定させることで、関係者に信頼される市場を目指すため、出荷者、購買者、市民に必要な情報を提供する。								
評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析] 平成19年度3,647件、平成20年度3,703件(平成20年度までの累計18,299件) 平成21年度にホームページの更なる充実を図るために、改修作業を行い、平成22年7月からリニューアルした結果、アクセス件数が著しく増えた。</p> <p>[目標水準] より多くの有益な情報を出荷者、購買者、市民に提供するため、ホームページを充実させ、アクセス件数を増やす。 目標水準は、22年度実績を参考にして設定した。</p>								
【協約事項 2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	新たな収入源を確保し、収支の改善を図ります。	新たな収入源	千円	—	—	—	—	3,000	3,000	3,000
協約事項を達成するための取組内容及び期限		委託販売手数料とあわせて、包装などの付加価値的サービスの提供により、新たな収入源を確保し、収支の改善を図る。 <平成25年度まで>								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		主たる財源が受託販売手数料であるため、景気に大きく影響される財務構造にある。そのため、経営の一層の改善を目指すためには、新たな収入源の確保を図る必要がある。								
評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析] 集荷頭数が増加しているにもかかわらず、近年の世界的な不況など社会経済状況の影響によって相場の低迷が続き、主たる収入である販売手数料が当初見込みに比べて大きく減収となる中、平成21年度から新たに生体洗浄料を導入するなど、収支の改善に努力した。</p> <p>[目標水準] 収支の改善を図るため、現有体制で収益に貢献する新たな収入源を確保する。</p>								

【協約事項3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
業	営業体制の強化を図り、経営戦略の再構築を目指します。	経営企画部門の設置 (0.5)		—	—	—	—	検討	設置	設置
		業務研修 (0.5)	人	—	—	—	—	10	10	10
協約事項を達成するための取組内容及び期限		景気の低迷や流通環境等の変化を踏まえて、時代やニーズに即した営業体制の強化と人材の育成を図る。＜平成23年度～25年度＞								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		委託手数料の自由化、流通方法の多角化などを踏まえ、時代やニーズに適した営業体制の強化を目指して、新たに経営企画部門を設置する。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 短期、中長期的な視点にたって集荷・販売戦略を検討・実践するために、営業会議を設定し、営業力の向上を図った。								
		[目標水準] 営業体制の強化のため、組織の見直しと人材の育成を行う。								

※ 平成22年度の数値は見込数値です。平成23年度から平成25年度は目標数値です。増加率等の算出は原則、平成21年度を基準としています。

※ 評価指標が複数の場合は、重要性を比重により示しています。 ※ 市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

協 約

協約とは、横浜市が団体に託す公益的使命を明らかにし、団体がその達成のために自ら計画を策定して、重要な経営目標について市と団体が共有化することによって、目標による団体の自主的・自立的経営を目指すものです。

団体名	株式会社 横浜市食肉公社	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	横浜市経済観光局食肉市場運営課
		協約期間	平成23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）

【経営の基本的考え方】

横浜市	外郭団体としての必要性	横浜市中央卸売市場食肉市場内唯一のと畜解体業者として、卸売業者が集荷した牛・豚などの肉畜を市民等に安全で安心な食肉として安定的に供給する目的のために設立された。
	団体に期待する役割	と畜解体業者として、卸売業者が集荷した牛・豚などの肉畜を、徹底した衛生管理のもと市民等に安全で安心な食肉として安定的に供給する
	経営改革の内容	安全な食肉を安定供給するという公益性と、団体独自での黒字化は困難な状況であることから、一定の市の財政支援を継続することが必要ではあるが、引き続き副生物の販路拡大などの収入増加と経費縮減に努め、経営基盤を強化する。
団体	経営理念	衛生管理の徹底と優れた技術力により、安全・安心で、かつ、新鮮で質の高い食肉を生産し、市民・消費者の豊かな食生活の実現に貢献します。
	経営ビジョン（計画期間で目指す基本方向）	衛生管理を徹底したと畜解体技術で、市民等に安全で安心な食肉を安定的に供給していく。 併せて、質の高いと畜解体技術で卸売業者（出荷者）から受託した生体の商品価値を高め、市場全体の活性化を支えていく。 また、他の市場が取り扱わない「牛卵巣」「牛歯」「豚眼」などを、医療研究用・学校教材などとして提供し、社会的な役割を担っていく。
	これまでの団体活動の成果	作業衛生責任者の有資格者数 0人（H17）⇒37人（H21） と畜解体料収入 201,851千円（H17）⇒230,645千円（H21） 内臓等副生物（特別注文品を含む）に関連する売上 40,621千円（H17）⇒64,650千円（H21）
	経営課題	主たる収入源であると畜解体料及び畜産副生物販売収入は卸売業者の集荷状況に大きく左右される。 そのため、質の高い食肉・副生物を生産するとともに、豚足販売など新たな事業への着手、医療研究用副生物特別注文品の販路拡大などに取り組むことで収益構造の強化を図っていく。 こうしたことから、と畜解体技術の継承と、新たな商品開発・事業展開などを推進できる体制づくり・人材の育成が重要である。
協約事項 （重要な経営目標）	1	公 食品の衛生管理や、労働安全についての研修を充実します。
	2	財 内臓等副生物関連の売り上げを伸ばします。
	3	業 固有職員を役員・管理職に登用し、経営基盤の強化を図ります。

※公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務組織の改革 の3つの視点の分類を表しています。

【経営改善行動計画】

【協約事項 1】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	食品の衛生管理や、労働安全についての研修を充実します。	作業衛生責任者の有資格者の拡大(0.6)	人	32	37	37	37	40	43	47
		衛生管理(フォロー)研修の実施(0.2)	回	—	—	—	—	1	—	1
		玉掛け作業者の資格取得者数(0.2)	人	—	—	1	1	4	7	11
協約事項を達成するための取組内容及び期限		徹底した衛生管理を踏まえたと畜解体技術を維持・継承・強化していくために、引き続き作業衛生責任者の資格取得を進めるとともに、有資格者へのフォロー研修を実施していく。この研修は人畜感染症等の予防対策など、労働安全衛生の側面からも実施していく。 また、と畜業務において大動物を吊り下げる際に必要な、玉掛けの作業資格の取得を拡大し、労働安全の強化を図る。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		衛生管理を徹底したと畜解体技術で、市民等に安全で安心な食肉を安定的に供給していくという公益的使命達成のための具体的な取組項目として選定した。								
評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <p>現場正規従業員(継続雇用・短時間勤務・事務部門・勤続年数3年未満を除く)49人(H22.4.1現在)中35人(継続雇用・事務部門を除く)71%が、「作業衛生責任者」の有資格者であり十分に目標(30名:作業衛生責任者の資格を取得することで、従業員自らが主体的に衛生管理と労働安全衛生強化に取組む)を達成した。</p> <p>[目標水準]</p> <p>作業衛生責任者の有資格者を拡大する。 また、資格取得後のフォロー研修を行い、衛生管理を一層強化するとともに、労働安全衛生面での知識を深める。</p>								
【協約事項 2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	内臓等副生物関連の売り上げを伸ばします。	副生物関連収入	千円	53,626	55,312	64,650	65,000	66,500	68,500	71,000
協約事項を達成するための取組内容及び期限		社会的役割を踏まえつつ、医療研究用特別注文品の販路拡大に努めるとともに、豚足販売などの新たな事業に着手し、副生物関連収入を平成21年度に比較し10%増とする。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		質の高い食肉・副生物を生産するとともに、新たな事業への着手や販路拡大などに取り組むことで収益構造を強化するための、具体的な取組項目として選定した。								
評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <p>平成18年度に牛内臓販売手数料の算定方法を変えたこと、平成20年度には副生物特別注文品の牛菌の価格改定を行うとともに特別注文品の販路拡大に努めたことなどにより、目標(44,660千円)を上回る数値を達成することができた。</p> <p>[目標水準]</p> <p>副生物処理に関する知識・経験等を生かし、新たな商品開発などの取り組みを進め、副生物関連収入を平成21年度に比較し10%増加する。</p>								

【協約事項3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
業	固有職員を役員・管理職に登用し、経営基盤の強化を図ります。	役員数(0.3)	人	0	0	0	0	3年間で1		
		管理職数(部長・課長) (0.7)	人	3	3	3	2	3年間で4		
協約事項を達成するための取組内容及び期限		技術力を継承・発展し、経営基盤強化のための事業展開を着実に進めていくために、人材育成・組織強化の視点から固有職員の役員・管理職への登用をはかっていく。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		市民等に安全で安心な食肉を安定的に供給していくという公益的使命達成のための人材育成の具体的な取組項目として選定した。								
評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 安心で安全な食肉の生産のために、人材育成の観点から、核になる人材を係長・課長補佐職に登用し、技術を継承できる体制を整えてきている。								
		[目標水準] 固有職員の役員は、25年度末までに1人以上の就任をめざす。 現在空席の課長のポストに、25年度末までに複数名の配置をめざす。								

※ 平成22年度の数値は見込数値です。平成23年度から平成25年度は目標数値です。増加率等の算出は原則、平成21年度を基準としています。

※ 評価指標が複数の場合は、重要性を比重により示しています。 ※ 市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。