

## 横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申 及び今後の市の対応について

本市では、外郭団体について、協約に基づく経営の向上に取り組んでいます。

27年度からの新たな協約の策定にあたっては、「横浜市外郭団体等経営向上委員会」（以下、経営向上委員会）において、協約マネジメントサイクルの仕組みと、団体ごとの協約について審議を行いました。

このたび、経営向上委員会の答申を受けましたので、答申の内容と答申を踏まえた今後の市の対応について、ご報告いたします。

### 1 経営向上委員会の開催概要

#### (1) 26年度審議項目

- ア 協約マネジメントサイクルの改善について
- イ 27年度以降の団体経営の方向性及び協約について

#### (2) 経営向上委員会開催実績

26年10月 経営向上委員会設置

26年10月～27年1月

経営向上委員会での審議（計7回）及び審議団体への視察を実施

27年2月 経営向上委員会答申提出

### 2 協約マネジメントサイクルの改善について

協約マネジメントサイクルの実効性・有効性を高めるため、協約の位置づけや協約期間等の改善をした上で、協約の審議を実施しました。

#### (1) 改善の内容

以下のとおり協約マネジメントサイクルを改善し、協約の策定を進めています。

	新たな協約	従前（第3期協約等）
協約の位置づけ 及び策定プロセス	市と団体が共通認識を持って取組を進めるため、 <u>市の方針と協約目標を一体のものとして、市と団体が協議して策定。</u>	市が示す経営改革方針を基に団体が協約目標を設定。
協約期間	団体の「中期経営計画」等と連動することにより、目標達成時期を明確化するため、 <u>3年を基本として、団体の実状を踏まえた期間を個別に設定（最長5年）。</u>	全団体で同一の期間（第3期協約では3年）を設定。
評価手法	各団体の取組状況を定期的かつ総合的に把握するため、 <u>毎年度、経営向上委員会で点検を実施し、経営全体に係る総合的な評価を実施。</u>	協約期間終了後、監査法人を活用した数値に基づく客観的な評価を実施。

#### (2) 経営向上委員会からの答申概要

- ・より効果的なマネジメントサイクルとするため、今後も継続的に改善に取り組むこと。
- ・「評価手法」については、評価自体が目的化しないように留意し、各団体の取組状況をより総合的に捉えるという視点から、今後の改善の余地がある。

※「評価手法」については、今後、経営向上委員会からご意見を伺いながら改善を図ってまいります。

### **3 27年度以降の団体経営の方向性及び協約について**

27年度以降も団体の経営の向上に継続的に取り組むため、全団体を対象に、これまでの「経営改革方針」及び「第3期協約」を出発点として、経営改革の取組状況や団体を取りまく環境の変化等を踏まえた審議を実施しました。

#### (1) 団体経営の方向性及び協約

##### ア 経営向上委員会からの答申概要

団体経営の方向性（団体分類）	対象団体数
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	5 団体
事業の再整理・重点化等に取り組む団体	5 団体
引き続き経営の向上に取り組む団体	26 団体
27年度に改めて団体経営の方向性を審議する団体	1 団体

##### イ 今後の対応

団体ごとに示された「経営の方向性（団体分類）」や経営改善に向けた意見を踏まえて、所管局が団体と協議して協約案を作成します。

各団体の協約案の詳細については、所管局の常任委員会で報告させていただきます。

協約の項目や目標値については、協約策定後も、その進捗状況を経営向上委員会において確認・評価していくなかで、環境の変化を踏まえ、必要に応じて修正してまいります。

#### (2) 複数の団体に共通する主な課題（個々の団体に示されている意見のうち、複数の団体に共通する内容）

##### ア 経営向上委員会からの答申概要

- ・ 公益的事業の実施手法の再検証
- ・ 最適な事業主体の再検証
- ・ 外郭団体が保有する資産の有効活用 等

##### イ 今後の対応

複数の団体に共通する主な課題については、個々の協約策定において留意するとともに、中長期的な課題として、今後の経営向上委員会における協約の進捗管理や、市の団体への関与の在り方の検討に活かしていきます。

### **4 今後のスケジュール（予定）**

平成 27 年 3 月下旬 経営向上委員会に協約の最終案を報告

平成 27 年 3 月末 団体ごとの協約を確定、公表

### **5 添付資料**

- (1) 横浜市外郭団体等経営向上委員会における団体の分類結果
- (2) 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

## 横浜市外郭団体等経営向上委員会における団体の分類結果

分 類	団 体 名
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	株式会社横浜インポートマート 横浜市場冷蔵株式会社 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社 株式会社横浜港国際流通センター 横浜ベイサイドマリーナ株式会社
事業の再整理・重点化等に取り組む団体	公益財団法人横浜市体育協会 公益財団法人横浜企業経営支援財団 公益財団法人よこはまユース 公益財団法人寿町勤労者福祉協会 横浜市住宅供給公社
引き続き経営の向上に取り組む団体	公益財団法人横浜市国際交流協会 公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 公益財団法人三溪園保勝会 公益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 公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団 公益財団法人横浜市消費者協会 公益財団法人横浜市シルバー人材センター 横浜市信用保証協会 横浜食肉市場株式会社 株式会社横浜市食肉公社 公益財団法人横浜市総合保健医療財団 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団 公益財団法人横浜市緑の協会 公益財団法人横浜市資源循環公社 公益財団法人横浜市建築保全公社 横浜高速鉄道株式会社 一般社団法人横浜みなとみらい21 (一般財団法人ケーブルシティ横浜 <sup>※1</sup> ) 株式会社横浜シーサイドライン 公益財団法人帆船日本丸記念財団 横浜ウォーター株式会社 横浜交通開発株式会社 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団 公益財団法人よこはま学校食育財団
27年度に改めて団体経営の方向性を審議する団体	横浜港埠頭株式会社 <sup>※2</sup>

※1：27年度に一般社団法人横浜みなとみらい21と統合予定のため、一般財団法人ケーブルシティ横浜としての経営に関する方針及び協約は作成しない。

※2：27年度以降の東京都、川崎市の各埠頭会社との統合の方向性が明らかになった時点で、改めて本委員会に経営に関する方針を諮ることとする。

# 横浜市外郭団体等経営向上委員会

## 答申

平成27年2月

## I はじめに

外郭団体は、横浜市の行政を補完する目的で設立され、公的サービスを安定的に提供する役割を担っている。その一方で、団体の経営が悪化した場合には、本市財政等に大きな影響を与えることも懸念される。そこで、市は行政改革の一環として、とりわけ平成15年度以降、団体の自主的・自立的な経営をめざし、団体の必要性や公益性などについて定期的に確認をしながら、経営改革に取り組むとともに団体の整理を集中的に進める外郭団体改革に取り組んできた。

先に公表された「横浜市中期4か年計画2014～2017」においても、行政改革の取組の一環として「外郭団体改革の徹底」が掲げられている。そのなかで市は、市民サービスのさらなる向上のために、従来の自主的・自立的な経営に向けた取組を進めることに加え、市との連携を十分に図ることも今後の新たな方向性の一つとして示している。そして、この方向性に基づき外郭団体改革を進めていくための核となる仕組みとして、附属機関を設置して外部の専門家の意見を取り入れる仕組みを構築するとしている。

本委員会（横浜市外郭団体等経営向上委員会）は、このような背景のなかで26年9月に施行された「横浜市外郭団体等経営向上委員会条例」に基づき、26年10月に設置されたものである。その役割は、市が外郭団体等の適正な経営の確保を図り、適切に関与することができるよう、市長の諮問に応じて調査審議することにある。設置後直ちに、外郭団体の協約に基づくマネジメントサイクルの改善と、27年度以降の団体ごとの新たな経営に関する方針及び協約について審議をし、意見をまとめるよう市長からの諮問を受けた。

これらの審議事項は、いずれも今後の外郭団体改革を進める基礎となるものである。本委員会では従来の市及び団体におけるこれまでの改革の成果を踏まえつつ、今後さらに団体が市民の期待に適確に応え、経営の効率化を進めるとともに、その専門性や公益性が十分に発揮されることを目指し、精力的に審議を重ねた。そしてこの度、新たな団体経営の方向性等に係る意見をまとめたので、ここに答申として提出する。

市は、本委員会の答申の内容を十分に踏まえ、外郭団体の協約に基づくマネジメントサイクルの実効性・有効性を高めるとともに、新たな協約等により団体の専門性や公益性を一層高め、市民サービスの向上に取り組むことを期待する。

平成27年2月17日

横浜市外郭団体等経営向上委員会

委員長 大野 功一

委員 遠藤 淳子

大江 栄

鴨志田 晃

田邊 恵一郎

## Ⅱ 特定協約団体マネジメントサイクルの改善について

### 1 審議の進め方

市長から、27年度以降の外郭団体ごとの経営の方向性を検討するにあたり、16年度に導入した「特定協約団体マネジメントサイクル」について、団体のより適正な経営の確保を図るため、現在の課題を解決し、仕組みを改善する必要があるとして意見を求められた。

改善に向けた考え方については、これまでの市会における議論や、外郭団体及び団体所管局からの意見等を踏まえて総務局が作成した「協約によるマネジメントサイクルの課題及び改善の方向性（事務局案、次ページ）」をもとに、本委員会で審議を行った。

### 2 特定協約団体マネジメントサイクルの改善についての意見

外郭団体のマネジメントサイクルについて、事務局案の主なポイントは次の項目となっている。

#### (1) 協約期間について

これまで、全団体が同一の期間としていたところ、3年を基本として、団体の実状（指定管理、中期経営計画等）を踏まえた期間を個別に設定（最長5年）できるようにする。

#### (2) 協約の位置付け及び策定プロセスについて

これまで、市の「団体ごとの経営改革に関する方針」（以下、経営改革方針）をもとに団体が目標を設定していたところ、「経営に関する方針」と一体のものとして、市と団体が協議して策定する。

#### (3) 評価手法について

これまで、目標項目の達成状況のみを評価していたところ、毎年度、本委員会で評価を実施し、市との連携・協力の状況等も考慮した総合的な評価とし、経営改善に反映する。

本委員会としても、27年度以降の協約等を策定する段階においては、概ね事務局案のとおり対応すべきと考えるが、より効果的なマネジメントサイクルとするため、以下の点に留意して、今後も継続的に改善に取り組むことが肝要である。

まず、「評価手法」については、評価自体が目的化しないように留意し、各団体の取組状況をより総合的に捉えるという視点から、今後の改善の余地があると考ええる。

また、「評価結果の活用」における、協約等の実効性を高める手法については、市と団体の関係性が十分に整理されていることが前提となるため、今後、本委員会で審議する予定である外郭団体への市の関与の在り方とあわせて、検討を実施すべきである。

なお、「特定協約団体マネジメントサイクル」という名称については、今後は、基本的にすべての外郭団体が協約を策定することから、「協約マネジメントサイクル」への変更が望ましいと考える。

(参考) 協約によるマネジメントサイクルの課題及び改善の方向性 (事務局案)

項目	内容	
位置付け	現状	・市の「経営改革方針」をもとに団体が設定し、市と共有する「目標」
	課題	・市との間での様々な契約・協定等との関係が不明確 ・団体が作成する「中期経営計画」等との関係が不明確 ・指定管理の協定等と、内容や評価手続等で重複が多い
	方向性	・協約は、「経営に関する方針」と一体のものとして、市と団体が協議して設定する中期的な「主要目標」 ・個別の契約等で規定されない事項に重点
協約期間	現状	・全団体が同一の期間(第1期・第3期は3年、第2期は4年)
	課題	・団体の「中期経営計画」等と期間が異なるため、団体の目標・達成時期が不明確となり、作業も重複 ・指定管理が主たる業務の場合でも期間が異なるため、協約の確実性や効率性などが低下する可能性
	方向性	・3年を基本として、団体の実状(指定管理、中期経営計画等)を踏まえた期間を個別に設定(最長5年) ・新たな「経営に関する方針」も同じ期間を設定
目標	現状	・「公」「財」「業」の3分野 ・主要項目に限定(団体により3-7項目)
	課題	・個別事業に関する目標は、団体の中期経営計画や指定管理の協定と内容が重複し、「抜粋」的
	方向性	・「公」のうち、個別事業に関する目標は、指定管理協定や中期経営計画の目標を可能な限り活用 ・「財」と「業」は、団体の実情に合わせて設定
策定プロセス	現状	・市の「経営改革方針」をもとに団体が設定し、市と共有する「目標」 ・外部委員会が内容を確認
	課題	・市が策定する「経営改革方針」との関係が不明確で、重複感がある ・市と団体が協議して作成することとした場合、「馴れ合い」を防ぐため、客観性をより高めることが必要
	方向性	・「経営に関する方針」と一体のものとして、市と団体が協議して案を作成する、中期的な「主要目標」 ・経営向上委員会での審議、市会での事前説明を実施
評価手法	現状	・数値に基づく客観的評価。目標項目の達成状況のみで、法人運営全体に対する総合評価はなし ・監査法人を活用し、中間評価(2年目)と最終評価を実施
	課題	・法人の運営全体に関する目標は設定されないため、課題がある場合でも、「優良」とされる可能性 ・数値目標の達成度のみで機械的に評価され、様々な環境変化や、団体の取組状況等が反映されない ・進捗状況の定期的確認の仕組みがない
	方向性	・客観的評価だけでなく、環境の変化や取組姿勢等も加味 ・市民の期待に応える運営状況となっているか、なども考慮した総合的な評価として、経営改善に反映 ・最終評価と、毎年度の進捗状況の評価を経営向上委員会を実施(目標変更の必要性も検討)
評価結果の活用	現状	・結果は各局が常任委員会で報告し、公表 ・評価結果に基づくインセンティブやペナルティはなし ・未達理由の検証が明確でないため、直接には改善につながらない
	課題	・目標が未達の場合でも原因の分析等は義務付けていないため、経営改善に直接つながりにくい
	方向性	・経営向上委員会の評価結果を、各局常任で報告し、公表 ・目標未達の場合、原因の分析と改善策の検討を行い、評価結果と同時に公表 ・評価結果に基づくインセンティブやペナルティについては、今後、「関与の在り方」等とあわせて整理

### III 外郭団体の経営に関する方針及び協約について

#### 1 審議の進め方

審議の対象団体は、26年4月現在の市の全外郭団体38団体とした。

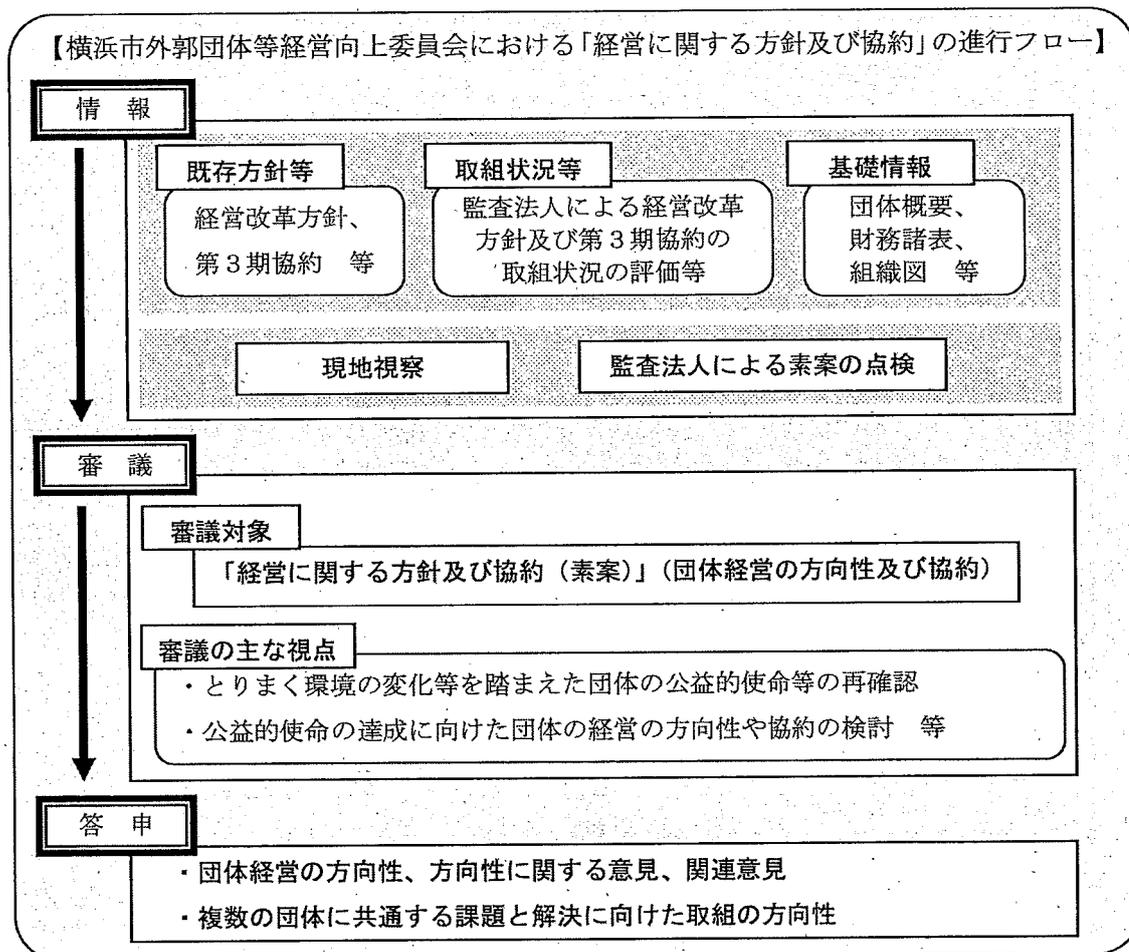
審議にあたっては、これまでに市が策定した、「経営改革方針<sup>※1</sup>」及びその方針に沿って団体が策定した「第3期協約」を出発点として議論を進めることとした。

そして、協約等の取組状況<sup>※2</sup>を確認し、団体所管局が作成した「経営に関する方針及び協約（素案）」をもとに、必要に応じて現地視察や監査法人による点検を実施した。

このような情報をもとに、団体を取りまく環境の変化等を踏まえて、団体の公益的使命感等を再確認し、団体ごとに、経営の方向性や協約について、集中的に審議を実施した。

※1 「経営改革方針」は、市が21年度から23年度にかけて設置した「横浜市外郭団体等経営改革委員会」の提言を踏まえて策定した団体経営の方針である。当該委員会では、「団体の公益的使命感」「事業実施の効率性」「財務状況の健全性」「財政支援・人的支援の必要性」「組織の妥当性」等について、外部の有識者により、2か年にわたり集中的に審議が行われた。

※2 「協約等の取組状況」は、「第3期協約」の取組状況について、外部の専門家として監査法人による評価を実施した。また、あわせて協約策定の前提となっている「経営改革方針」についても、現時点における今後の課題等を整理した。



## 2 外郭団体の経営に関する方針及び協約についての答申

### (1) 答申の構成及び位置付け

#### ア 団体ごとの経営に関する方針及び協約に関する答申

審議を踏まえ、団体ごとに、本委員会として考える「団体経営の方向性（団体分類）」と、その方向性に向けて、市及び団体が取り組むべき内容を「方向性に関する意見」として示した。市及び団体は、本委員会が提示した方向性及び意見を十分に踏まえ、着実に方針及び協約に反映するべきと考える。

また、審議において、方針及び協約に関係して委員から示された個別の意見のなかから、今後団体の経営向上等を進めるうえで、特に参考となると考えられる意見を「関連意見」として示した。「関連意見」については、市及び団体で検討にあたっての参考とされたい。

#### イ 複数の団体に共通する課題と解決に向けた取組の方向性

複数の団体に関して共通する課題を抽出し、解決に向けた取組の方向性を市及び団体に対して提示した。これらについては、新たな協約の進捗管理や、団体への関与の在り方を検討する際の視点とすべきと考えることから、所管局等において今後十分に検証・検討されることを期待する。

(参考) 審議における団体分類と考え方

団体分類	分類の考え方
統合・廃止の検討を行う団体	①速やかに廃止すべきもの
	②廃止に向け、方針期間中に残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの
	③統合等により、現在の公益サービスの継続を目指すべきもの
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	①市の関与を見直し、方針期間中に民間主体の経営へ移行すべきもの
	②財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、方針期間中に財務状況の改善を進めるべきもの
事業の再整理・重点化等に取り組む団体	①団体運営（公益的使命等）の実現及び財務状況の改善に向け、事業の統廃合を伴う経営改革を進めるべきもの
	②団体運営（公益的使命等）の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの
	③地方独立行政法人制度活用の検討も含め、事業の再整理を進めるべきもの
引き続き経営の向上に取り組む団体	①引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの
	②団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向けた取り組みを進めるべきもの
	③団体運営（公益的使命等）に問題はないが、経常損益の早期黒字化を図りつつ、今後の運営形態について幅広く検討すべきもの

(2) 団体ごとの経営に関する方針及び協約に関する答申

ア 本委員会における団体の分類結果

分類	団体名
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	株式会社横浜インポートマート 横浜市場冷蔵株式会社 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社 株式会社横浜港国際流通センター 横浜ベイサイドマリーナ株式会社
事業の再整理・重点化等に取り組む団体	公益財団法人横浜市体育協会 公益財団法人横浜企業経営支援財団 公益財団法人よこはまユース 公益財団法人寿町勤労者福祉協会 横浜市住宅供給公社
引き続き経営の向上に取り組む団体	公益財団法人横浜市国際交流協会 公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 公益財団法人三溪園保勝会 公益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 公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団 公益財団法人横浜市消費者協会 公益財団法人横浜市シルバー人材センター 横浜市信用保証協会 横浜食肉市場株式会社 株式会社横浜市食肉公社 公益財団法人横浜市総合保健医療財団 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団 公益財団法人横浜市緑の協会 公益財団法人横浜市資源循環公社 公益財団法人横浜市建築保全公社 横浜高速鉄道株式会社 一般社団法人横浜みなとみらい21 (一般財団法人ケーブルシティ横浜 <sup>※1</sup> ) 株式会社横浜シーサイドライン 公益財団法人帆船日本丸記念財団 横浜ウォーター株式会社 横浜交通開発株式会社 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団 公益財団法人よこはま学校食育財団
27年度に改めて団体経営の方向性を審議する団体	横浜港埠頭株式会社 <sup>※2</sup>

※1：27年度に一般社団法人横浜みなとみらい21と統合予定のため、一般財団法人ケーブルシティ横浜としての経営に関する方針及び協約は作成しない。

※2：27年度以降の東京都、川崎市の各埠頭会社との統合の方向性が明らかになった時点で、改めて本委員会に経営に関する方針を諮ることとする。

## イ 団体ごとの経営に関する方針及び協約に関する答申

### (目次)

1	公益財団法人横浜市国際交流協会	8
2	公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会	9
3	公益財団法人横浜市体育協会	10
4	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	11
5	公益財団法人三溪園保勝会	12
6	公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー	13
7	株式会社横浜国際平和会議場	14
8	公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団	15
9	公益財団法人横浜企業経営支援財団	16
10	公益財団法人横浜市消費者協会	17
11	公益財団法人横浜市シルバー人材センター	18
12	株式会社横浜インポートマート	19
13	横浜市信用保証協会	20
14	横浜市場冷蔵株式会社	21
15	横浜食肉市場株式会社	22
16	株式会社横浜市食肉公社	23
17	公益財団法人よこはまユース	24
18	公益財団法人寿町勤労者福祉協会	25
19	公益財団法人横浜市総合保健医療財団	26
20	社会福祉法人横浜市社会福祉協議会	27
21	社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団	28
22	公益財団法人横浜市緑の協会	29
23	公益財団法人横浜市資源循環公社	30
24	横浜市住宅供給公社	31
25	公益財団法人横浜市建築保全公社	32
26	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	33
27	横浜高速鉄道株式会社	34
28	一般社団法人横浜みなとみらい21 (一般財団法人ケーブルシティ横浜)	35
29	株式会社横浜シーサイドライン	36
30	株式会社横浜港国際流通センター	37
31	公益財団法人帆船日本丸記念財団	38
32	横浜ベイサイドマリーナ株式会社	39
33	横浜ウォーター株式会社	40
34	横浜交通開発株式会社	41
35	公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団	42
36	公益財団法人よこはま学校食育財団	43

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜市国際交流協会	所管課	政策局国際政策課
代表者	理事長 森田 信英	基本金	477百万円 (市出資割合21.0%)
外郭団体としての必要性、役割	国際交流、国際協力、多文化共生といった市の国際施策における重要な一翼を担っています。特に、市内在住外国人のコミュニケーション支援や地域住民の国際理解の推進、人材育成を通じた多文化共生の取組を推進しています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度
		（参考）「経営改革方針」の分類	引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	グローバル化や少子高齢化などが進む中、本市においては、「あらゆる人が力を発揮できるまちづくり」を中期4か年計画における未来のまちづくり戦略の一つに掲げています。この目標の達成に向けては、在住外国人に対する支援にとどまらず、在住外国人も日本人とともに地域を支える担い手となる人材の育成、また、国際的に活躍できるグローバル人材の育成、市民活動の支援などの施策を当該団体が中間組織・専門組織としての特性を活かしてより積極的に取り組む必要があります。		

### 【協約の概要】

日本人と外国人が地域社会でともに暮らしていくための多文化共生のまちづくりを進めることで、グローバル都市横浜の実現に貢献します。そのため市や市民団体等関係団体との連携をより一層強化しながら、多様化する外国人住民のニーズを把握し、地域に密着したサービスの提供と活動を展開していくとともに、そうした活動の担い手として、日本人と外国人、ともに育成していくことを進め、地域社会の活性化を図っていきます。また、あわせて国際的に活躍できるグローバル人材の育成にも取り組みます。更に、安定的な経営に向け、事務局運営費の削減を図ります。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命感の達成に向けた取組	①連携・協働団体数の5%増 ②サポート人数(外国人支援、市民活動支援、人材育成等の事業利用・参加人数)の5%増	① 402団体/年 ② 16,989人/年	① 422団体/年 ② 17,840人/年
財務の改善に向けた取組及び業務・組織の改革	①事務局運営費に係る横浜市補助金（共益費除く）の5%削減 ②横浜市外国人震災時情報センター設置・運営マニュアルの改訂及び運用開始	①事務局運営費に係る横浜市補助金（共益費除く）4,530千円 ②-	①事務局運営費に係る横浜市補助金（共益費除く）4,303千円 ②マニュアルの改訂完了及び運用開始

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	市の国際政策の中で団体が果たしている役割を踏まえて、安定的な団体運営のために、出資比率について、市として必要な水準を早期に確保すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とするべきもの）	<p>市の出資比率が低下したことにより、市と団体の法的な関係性が不明確になっている。市の出資比率が低下し、市による関与の根拠が当面変わることとなるが、今後も市の意向を反映できる仕組みの確立が必要である。</p> <p>市の国際政策において団体に求める役割が今後も確実に果たされるよう、市として必要な出資比率を、すみやかに検討し確保することが必要である。</p>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申** 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜市男女共同参画推進協会	所管課	市民局 男女共同参画推進課
代表者	理事長 川名 薫	基本金	30百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	本市の男女共同参画の社会の形成に関する取組を総合的かつ計画的に推進するためには、当該団体と本市が一体的に事業を進めていく必要があります。 当該団体においては、男女共同参画に関する施策を実施するとともに、市民・事業者・関係団体の男女共同参画を推進する取組に対し援助育成し、男女共同参画社会の実現に資することを使命とします。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～31年度
		(参考)「経営改革方針」の分類	引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	<p>「日本再興戦略」改定2014においては、国の最大の潜在力である「女性の力」を最大限発揮することが、成長戦略の中核であると位置づけられ、本市においても中期4か年計画（素案）では「日本一女性が働きやすい、働きがいのある都市の実現」を未来のまちづくり戦略としています。一方、DV相談件数の増加傾向、就労に関する男女格差など、男女共同参画社会の実現に向けては、依然として課題が多くあります。男女共同参画に関する高い専門性と豊富な実績を有する当該団体への期待は一層大きくなっており、引き続き、本市と連携し、一体的に事業を推進するとともに、本市並びに関係団体との協働により事業の充実・拡大を図る必要があります。また、安定的な団体運営に努めるため、さらなる自主財源の拡充と業務の効率化を推進する必要があります。</p> <p>なお、男女共同参画社会の推進のためには、専門性やノウハウを生かした地道な実績の積み重ねや事業の継続性が必要であり、それを実現できる安定的な体制づくりを検討する必要があります。</p>		

**【協約の概要】**

情報事業、調査研究事業、広報啓発事業、相談事業、講座事業、協働連携事業、男女共同参画推進施設管理運営事業など、公益性の高い事業を多数担っており、国の動向や市民ニーズをふまえ、引き続き本市と一体的に事業を推進する必要があります。

また、自主事業の拡充により安定的な財団運営に努めるとともに、業務の効率化や職員の専門性の向上などを実現するための取組を推進します。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	31年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①主な事業の満足度 (情報・相談・講座・施設管理運営) ②利用者数（アウトリーチ事業等の参加者数を含む） ③女性の就業支援関連事業参加者数 ④市内中・高・大学等へのDV・デートDV防止啓発出前講座（教職員向け含む）	①(-) 参考：89.1%※ ②846,424人 ③6,172人 ④30コマ ※算出方法が27年度から異なるため参考値	①90% ②880,000人 ③6,400人 ④5年間累計155コマ
財務の改善に向けた取組	①自主財源額	①122百万円	①127百万円
業務・組織の改革	①WEB会議の導入 ②職員向け講師養成プログラムの実施 ③資格取得支援制度の導入 ④中・長期的な人員配置計画の策定・運用	①未実施 ②未実施 ③未実施 ④未実施	①実施 ②実施 ③実施 ④実施

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

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	方向性に関する意見	男女共同参画センター3館の運営が事業の中心になっているが、新たな協約期間においては、男女共同参画施策におけるセンター及び効果的な協会事業のあり方を市としてあらためて検討すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>男女共同参画センターで実施する事業は、女性の就労支援を推進する事業など「男女共同参画」に直結する事業への特化に向けて検討すべきである。</li> <li>女性の就業支援については、育児の段階などに応じて、協会以外でも支援を行っている団体がある。市がしっかりと把握しコーディネートすることで、団体同士が連携して効率的に推進することが必要である。</li> <li>あわせて、男女共同参画センターではなく、各区の地区センターなど、より市民に身近なところでサービスを提供することも検討課題とすべきである。</li> </ul>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】**

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜市体育協会	所管課	市民局スポーツ振興課
代表者	会長 山口 宏	基本金	122百万円 (市出資割合61.4%)
外郭団体としての必要性、役割	本市では、スポーツを通じて全ての市民の皆様へ、いきいきとした心豊かな生活を送ることができるよう、「スポーツ推進計画」を策定しています。本計画の実現において、誰もが身近なところでスポーツに親しめるよう、地域スポーツの支援や健康・体力づくり事業、競技スポーツ推進事業等を実施し、地域スポーツ振興の拠点となる施設を管理運営する当該団体の役割は非常に重要です。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  事業等の再整理が必要な団体
方向性の考え方（理由）	地域スポーツの支援や各種スポーツイベントの開催、健康体力づくり事業の推進など、公益的の事業に関する取り組みについては、前期協約期間で目標とした項目を概ね達成しています。一方、現行の団体ごとの経営改革に関する方針にもあり、「事業構造の再構築による自主財源確保のスキーム確立」については、引き続き経営努力が必要となっています。今後はさらなる安定的な経営が求められることから、「経営の向上に取り組む団体」とします。		

**【協約の概要】**

経営理念である「いつまでもスポーツが楽しめる明るく豊かな社会の実現」に向け、加盟団体や地域活動団体と連携しながら、市民のスポーツへの参加や健康・体力づくりを支援していくことが必要となります。また、これらの事業を安定的に且つ安全に展開するためには、財政基盤や人材基盤の安定化が求められるため、財源の確保や今後の協会運営を担う人材育成、組織の活性化が必要となります。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的の使命の達成に向けた取組	①事業参加者数を100万人以上にする ②施設利用者数1,000万人以上にする	①996,485人 ②9,821,322人	①100万人 ②1,000万人
財務の改善に向けた取組	事業活動収入、事業活動支出に対する補助金以外の収入の比率90%以上を維持する	収入：91.6% 支出：92.7%	収入：90%以上 支出：90%以上
業務・組織の改革	職員のモチベーションを高め、組織の活性化を図るよう、人材育成計画を整備し実施する	人事考課制度の導入と定着	27年度：基本的な考え方の整理 28年度：実施計画策定 29年度：実施・見直し

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

団体経営の方向性（団体分類）	事業の再整理・重点化等に取り組む団体	方向性に関する意見	団体の位置付け・求める役割を市として明確にした上で、必要な公益的の事業を継続的に実施していけるよう、安定的な財源の確保を進めること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツに関する市民の自主的な活動や組織をサポートし、育てていくという視点から、現在実施している事業について取捨選択をしていくことが必要である。</li> <li>事業の再整理にあたっては、利用者へのアンケートだけでなく、利用していない市民（サイレントマジョリティ）の意見を吸い上げていくことが必要である。</li> <li>公益目的として市が必要と考える事業については、委託事業と位置付けることを検討すべきである。</li> <li>指定管理者として選定されない可能性を考慮し、正規職員の採用を控えた結果、年齢構成が40代・50代に偏っているため、人脈やノウハウ・経験の引継ぎが課題である。</li> </ul>		

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団	所管課	文化観光局文化振興課
代表者	理事長 澄川 喜一	基本金	200百万円 (市出資割合50.0%)
外郭団体としての必要性、役割	芸術文化に関する専門知識や文化事業の実施に関するノウハウを備える公益的団体として、本市の施策を踏まえ、横浜市における芸術文化を総合的に振興していく役割があります。横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与します。		

### 所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）

所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	<p>世界レベルの芸術文化事業の実施により、国内外へ横浜の魅力を発信します。特に財団が指定管理者となっている専門文化施設4施設については、より積極的に施設の魅力を発信し、施設のブランド力を高めていくとともに、市域全体の文化振興に大きく貢献していく必要があります。</p> <p>また横浜の芸術文化のすそ野を広げていくため、子どもたちをはじめとする次世代育成の取組を継続的に行っていくことが重要です。</p> <p>経営においては、事業収入の安定的な確保など、自立的収支に基づく運営を目指します。組織においては、市域全体の文化振興に必要な専門性やマネジメント能力の向上を目指すため、人材育成や確保など、財団の自主的な取組を推進し、財団の総合力を高めていきます。</p>		

#### 【協約の概要】

公益的使命達成に向けた取組では、当財団が指定管理者となっている専門文化施設を中心に目標設定を行います。これら施設が横浜において本格的な芸術体験の場、文化活動の場として市民が集う場となりうるだけでなく、専門施設ならではの芸術性の高いコンテンツの制作と発信力強化を新たな目標として盛り込みます。

また前期にひきつづき「子どもたちの芸術体験」の場の確保に財団を挙げて取り組み、成果を上げていきます。

経営面では、自己収入の確保を目標として掲げ、安定的な経営を目指します。組織面では、芸術文化の専門人材を育成することで、芸術性の高い事業の発信力を向上させます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①専門文化施設4施設の利用者数 ②海外との連携による発信力の高い「横浜オリジナル事業」の実施	①429万人 (23-25累計) ② 1事業 (23-25累計)	①435万人 (27-29累計) ② 2事業 (27-29累計)
	子ども対象事業の参加人数の確保	124千人 (目標/121千人)	130千人(29年度)
財務の改善に向けた取組	利用料金、入場料収入等自己収入の安定的な確保	39% (目標/37%)	40%(29年度) ※自己収入割合(経常収益-指定管理料収益-受取横浜市補助金)÷経常費用
業務・組織の改革	舞台芸術及び美術分野において高い専門性を持ち、マネジメントや事業をプロデュースできる能力を持った職員の育成・確保	「財団における専門人材のあり方に関する提言」策定	専門職員10名以上の指定・配置

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	「芸術文化の振興」という団体の本来の役割が、より明確に伝わる目標設定とすること。
関連意見（市及び団体が検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の政策的方向性を踏まえながら、団体としての横浜における芸術・文化に関する「目指す姿」を明確にして、事業と施設のあり方を考えることが必要である。</li> <li>成果の測定が難しい分野であるが、「芸術文化の振興」という団体活動の成果をはかる目標としては、「4施設の利用者数」よりも、芸術文化のすそ野の拡大につながる、横浜ならではの文化や芸術家の育成などに重点を置くべきではないか。</li> <li>施設管理については、専門文化施設4施設に重点化した方が良いのではないか。また、「施設の維持管理」等は極力外部化し、団体としての専門性を活用できる事業により注力すべきである。</li> </ul>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】**

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 三溪園保勝会	所管課	文化観光局観光振興課
代表者	理事長 内田 弘保	基本金	0.5百万円 (市出資割合40.0%)
外郭団体としての必要性、役割	当該団体は、原家が横浜市に「三溪園」の寄附の申し出をしたことにより、三溪園の所有・管理及び運営を行うことを目的に昭和28年に設立された団体です。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、専門的人材の配置・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ます。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	平成19年2月に国の「名勝」に指定され、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が団体の役割として期待されています。また、中期4か年計画に掲げるMICEの推進、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活用を図ることをはじめ、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を見据えた迎賓施設としての魅力向上、受入環境を整備することで、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公益的使命を果たすために、引き続き経営努力を続ける必要があります。		

**【協約の概要】**

2020年の東京五輪に対応し、迎賓施設としてのさらなる魅力向上、受入環境を整備し、市内外・海外からの多くの人々が日本文化と触れ合う場として公益的使命を果たす必要があります。また、天候に左右されない施策、天候不順がある程度生じるものとして、集客に関する適正な目標設定を行います。また、合理的・安定的な事業執行に向けて、施設の体制を整えます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命感の達成に向けた取組	①入園者数の増 ②外国人入園者数の増	①380,076人 ②23,537人	①485,000人 ②38,000人
財務の改善に向けた取組	①事業収入（寄付金含む）の増	①235,863千円	①290,000千円
業務・組織の改革	①庭園ボランティアの活躍の場の提供及び機会の拡大	①庭園ボランティア活動実績：延べ624人	①延べ750人

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

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	方向性に関する意見	施設の計画的な修繕には、収支の改善が不可欠なため、収益の向上に向けた企画力の強化や、固定費の削減等について検討すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<p>施設の維持や修繕を計画的に行うには、市の財政状況などに大きく左右されないよう、入園者数の増加を通じた自主財源の確保が求められる。そのため、企画専門職員の育成やコンサルタント等を時限的に活用した分析などにより、入園者数の増加に向けた企画力を強化することが必要である。</p> <p>経常収支の赤字が続く現状では、固定費の削減が必要であり、団体の規模を考慮するとやや過大と考えられる総務部門の業務体制の見直しなども検討していくべきである。</p> <p>貴重な文化財を後世に残すため、入園者数の増加による施設・設備への負荷にも配慮することが必要である。</p>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜観光 コンベンション・ビューロー	所管課	文化観光局観光振興課
代表者	理事長 新町 光示	基本金	1,000 百万円 (市出資割合35.0%)
外郭団体としての 必要性、役割	当該団体は、約540事業者が賛助会員となっており、市内観光分野における情報量・ネットワークの強さでは随一の団体として、来街者の受入環境の向上と国内外からの誘客に大きく貢献しています。また、MICEの誘致・開催支援を行う唯一の公益団体としても高い存在意義を持つ団体でもあります。このような強みを活かして、横浜市が新たな中期4か年計画でも基本政策の1つに掲げている、「観光・MICEの推進」を、横浜市とともに実現する団体として、観光・MICE事業の効果を着実に地域経済に還元するという重要な役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える 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	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の 考え方 (理由)	<p>2020年オリンピック・パラリンピック東京大会開催や、東南アジア諸外国へのビザ発給要件緩和などが観光客増加に向けて好機となっていることや、MICE開催の経済波及効果に対する関心が高まっていることから、横浜市における観光・MICE事業に対する期待が大きくなっています。そのような状況のもと、当該団体が「本市をはじめとする自治体・関係団体や賛助会員を中心とした事業者と連携し、「国内外からの誘客とMICE誘致・開催支援を行う」という公益的使命を果たすため、当該団体の本来機能である「国内外からの来街者の獲得」、「来街者の受入支援」、「事業者間のコーディネート」、に注力することがこれまで以上に求められています。</p> <p>そして、団体の本来機能を十分に発揮するためにも、組織・財務の改善として、「固有職員の育成」、「財団経営強化のための財源の確保」に取り組む必要があります。</p> <p>あわせて、現在、当該団体が運営している「横浜人形の家」について、庁内プロジェクトの検討結果を踏まえ、市と団体で、引き続き見直しを進めていきます。</p>		

【協約の概要】

観光・MICE事業の効果を着実に地域経済に還元する団体を目指し、横浜市をはじめとする自治体や、関係機関・事業者と連携し、団体の本来機能である「国内外からの来街者の獲得」、「来街者の受入支援」、「事業者間のコーディネート」を強化します。

団体の本来機能を発揮するため、組織・財務の改善として、「能力・成果に基づく新たな人事評価制度の導入」、「財団経営強化のための財源の確保」に取り組みます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命感の達成に向けた取組	①市内大学・研究機関での国際会議開催件数の増 ②インセンティブ誘致成約件数の増 ③賛助会員数の増	①31件 ②-(未集計) ③528団体	①46件(29年) ②20件または合計参加人数2千人以上(29年度) ③570団体(29年度)
財務の改善に向けた取組	①財団経営強化のための財源の確保 ②横浜人形の家管理運営方法見直し	①市補助金以外の事業収入 8,382千円 ②新たな管理、運営方法導入に向けた課題整理	①市補助金以外の事業収入 9,000千円(29年度) ②新たな管理運営方法への移行(28年度)
業務・組織の改革	新たな人事評価制度の導入による職員満足度の向上	人事評価に関する職員からの意見聴取	職員満足度が27年度より向上している(29年度)

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	市からの補助金について、効果と必要性を明確にすること。また、会員となることのメリットを強化するとともに、会費の仕組みを見直すことなどにより、会費収入の割合を高めること。
関連意見 (市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの)	<ul style="list-style-type: none"> <li>総収入の約9割が市からの補助金となっていることから、団体の活動による横浜の観光・MICEの振興や地域経済への波及効果など、その必要性を市民にも分かりやすく説明すべきである。</li> <li>本来主要な財源とすべき賛助会員からの会費が6%程度に留まっているため、会費など自主財源の割合を高めることが必要である。</li> <li>会費収入を増やすためには、会員のメリットを強化することで会員数を増やすとともに、会費の仕組みについても検討を行っていくべきである。</li> </ul>		

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	株式会社横浜国際平和会議場	所管課	文化観光局コンベンション振興課
代表者	代表取締役社長 鈴木 隆	基本金	7,565百万円 (市出資割合24.4%)
外郭団体としての必要性、役割	市の中期4か年計画2014～2017（素案）において、未来のまちづくり戦略の中の「魅力と活力あふれる都市の再生」の中で、「MICE機能を拡充し」、「横浜の強みを生かした国際的なMICE拠点都市」を目指す、と記載しています。また、「観光・MICEの推進」を基本政策の一つとして位置づけており、その中核施設の運営を担う団体であることから、施策推進にあたり重要な役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～30年度
		（参考）「経営改革方針」の分類	引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	パシフィコ横浜は、2002年から12期連続でJNTOコンベンション統計のコンベンション施設別国際会議の開催件数・総来場者数で全国第1位の座をキープしている。パシフィコ横浜が積み重ねた実績やノウハウは、横浜市にとっても貴重な財産であり、国際的なMICE拠点都市を目指していくには必要不可欠である。		

### 【協約の概要】

国際観光・MICE都市の実現に向けての中核施設として、集客・交流の推進を図るとともに、街の活性化と市内経済の振興に寄与する。また、国際競争力の維持・強化のため、計画的な施設・設備の大規模改修を進めるとともに、財務体質の強化と事業効率の向上を通じて、強固な経営基盤を整備する。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	30年度目標
公益的使命感の達成に向けた取組	国際会議開催件数（実績） 外国人参加者数（実績） 平成32年開催の国際会議誘致件数 ※国際会議の定義は、JNTO基準	123件/年 16,800人/年 80件（平成27年開催）	4か年平均で 国際会議開催件数100件/ 以上 外国人参加者数12,000人/ 以上 平成32年開催国際会議の 誘致件数100件
財務の改善に向けた取組	①営業利益率 ②借入金等の早期繰上返済実施	①18.1% （2011年度除く過去5か年 平均14.0%） ②未実施	①14.0%を維持 ②繰上返済の実施
業務・組織の改革	受注	情報提供	新規受注 3件受注（期間中）

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	今後想定される事業展開も考慮した上で、市からの長期借入金を計画的に繰上償還していくために必要な営業利益を確保すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	20街区の新たなMICE施設については、団体が運営者となることを想定して整備が進められている状況であり、現時点では未確定であっても、団体の経営に対する大きな影響を考慮すれば、それを踏まえた目標とすることが必要である。 会議の開催件数・誘致件数等も重要だが、大きな借入金を抱えた株式会社であるため、「市からの長期借入金を計画的に繰上償還するには、どれだけの営業利益が必要か」という視点から逆算した「営業利益の金額」を目標とすべきである。 現在予定している大規模改修に加え、将来的な第2期大規模修繕等も考慮した上で、市からの長期借入金の返済が確実に進むよう、経営状況を市として定期的に確認することが必要である。		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
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	経済局成長産業振興課
代表者	理事長 大野 泰雄	基本金	812百万円 (市出資割合61.6%)
外郭団体としての必要性、役割	当該団体は、ライフサイエンス分野の産学官連携の中核的推進機関として高い専門性を有しており、企業や大学等と独自のネットワークを構築するとともに、産学官が連携した共同研究開発プロジェクトの組織化とその推進に取り組むなど、企業等の研究開発とその産業化の支援に取り組んでいます。今後とも当該団体は、国際戦略総合特区や国家戦略特区のメリットなども活かしながら、本市が成長分野であるライフサイエンスにおける研究開発を促進し、産業の活性化を目指すうえで重要な役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間（参考）「経営改革方針」の分類	平成27～29年度 引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	ライフサイエンス分野は今もつとも注目され、今後の市場拡大も見込まれる成長分野の一つであり、本市におけるライフイノベーションの推進役として当該団体の役割は一層大きくなっており、これまで蓄積した実績・ノウハウ、ベンチャーの活動拠点の提供（YBIC）やバイオ医薬品研究開発センター（YBIRD）の活動を生かして、市内企業・研究機関等による革新的な研究開発や技術開発の支援等に対する取組みを一層強化していく必要があります。なお、財務に関しては、借入金等を円滑に返済していくため、経営改革に取り組む、財源の確保を図る必要があります。		

【協約の概要】

本市におけるライフイノベーション推進のため、国家戦略特区・国際戦略総合特区のメリットも生かしながら、市内企業・研究機関等の共同研究開発プロジェクトの企画・推進に一層取り組んでいく必要があります。また、産学官連携の中核的推進機関として、引き続き独自のネットワークを活用した支援策等により産業の活性化に寄与していく必要があります。また、横浜バイオ産業センター（YBIC）の入居率を維持するとともに、横浜バイオ医薬品研究開発センター（YBIRD）の事業収入の増を図る、組織体制を強化する等更なる経営改革に取り組んでいく必要があります。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命感の達成に向けた取組	①研究開発プロジェクト創出・支援件数 ②研究会の開催件数	①18件 ②26件	①20件 ②30件
	①会員企業等の相談件数・支援件数	①61件	①70件
財務の改善に向けた取組	①次期繰越収支差額 ②公的研究事業費等の外部資金の獲得	①95百万円 ②9件（23～25年度累計）	①142百万円 ②10件 （27～29年度累計）
業務・組織の改革	①職員（任期付、嘱託、派遣含む）の計画的な研修受講	①55回	①60回

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	YBIRDについて、新たな協約期間のなかで、団体と市が連携を図りながら事業収入の確保・増加に努めること。また、市は収支の状況を注視し、状況に応じて、運営のあり方について、適宜検討を行うこと。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<p>YBIRDの運営のあり方については、貸付金の返済を猶予することとしていることから、当面は引き続き経営の向上に取り組むことを基本としながらも、状況に応じて、その先を見越した議論が必要である。</p> <p>財団の本来のミッションは施設運営ではなく、ネットワークを活かした、関連企業間等の連携による産業支援である。YBICは本来のミッションと合致するが、YBIRDについては、その運用改善に取り組むうちに、手段が目的化していると感じる。中長期的には、施設のあり方等について一歩踏み込んだ検討が必要である。</p> <p>団体の本来のミッションを推進するためには、YBICやYBIRD等の資源を有効に活用し、プロジェクトをコーディネートできる人材を確保することが重要である。</p>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
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
代表者	理事長 屋代 昭治	基本金	160百万円 (市出資割合62.3%)
外郭団体としての必要性、役割	財団は、市内中小・中堅企業の総合的かつ継続的な支援を行う団体であり、市有財産の有償化等による厳しい状況はありますが、中小企業支援法に基づく「横浜市内中小企業支援センター」として、引き続き公益的な存在意義や役割を担っていく必要があります。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）

所管局が考える 団体経営の方向性 (団体分類)	事業等の再整理に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度
			事業等の再整理が必要な団体
方向性の考え方 (理由)	前協約の策定時に、団体本来の事業目的である中小企業支援以外の事業が全体の事業の中で一定の比率を占めていたため、事業等の再整理が必要な団体として分類し、中小企業の基礎的支援体制の再構築と公益事業・収益事業の精査及び見直しを行って、財団が市の「中小企業支援センター」としての機能を果たす体制を整えました。一方で、前協約期間中に、施設の老朽化等に伴い、市として財団の施設に関する見直しを実施する必要が生じたので、引き続き、この点について事業等の再整理が必要な団体として分類します。		

【協約の概要】

「横浜市内中小企業支援センター」として、中小企業に対する基礎的支援に加え、コンサルティング機能など、個別企業の成長を目的として、より一歩踏み込んだ支援を強化します。事業等の再整理については、財団保有施設の運営等について必要な見直しを行います。財務の改善については、収入の増加に向け、インキュベーション施設の入居促進に向けた取組を一層強化します。また、業務・組織については、多様化する企業ニーズに対応する現場に精通した専門人材の育成を進めるとともに、事業の利用促進に向けて財団の広報を強化します。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①企業ニーズや環境に応じた事業の見直し ②中小企業支援コンシェルジュ事業によるビジネスコンサルティング実施件数 ③コーディネートによるマッチング先の紹介を行った企業数	①アンケート実施 ②未実施 ③135社	①アンケート結果によるニーズの把握と事業への反映 ②20件 ③150社
事業等の再整理に向けた取組	保有施設の方針決定と具体化着手	各施設の現状把握、課題抽出	26～27年度： 検討・方向性決定 27～28年度： 各施設の方針決定 28～29年度： 具体化に着手
財務の改善に向けた取組	①インキュベーション施設における入居促進に向けた活動の強化	①インキュベーション施設全体の入居率75.9%	①インキュベーション施設全体の入居率80%以上
業務・組織の改革	①現場に精通した専門人材の育成 ②財団広報計画の策定	①全体研修実施7回/年 ②未着手	①専門知識が身につくセミナーへの参加 4回/年/人 ②策定(26年度)、実行(27,28年度)、見直し(29年度)

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

団体経営の方向性 (団体分類)	事業の再整理・重点化等に取り組む団体	方向性に関する意見	本来業務である中小企業支援に注力していけるように事業や体制を整理・重点化を図ること。また、団体の保有施設については、市が団体と連携し、速やかにあり方の見直しに取り組むこと。
関連意見 (市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの)	<p>本来業務である中小企業支援に注力すべきところ、施設の管理・修繕に一定の比重を置いていることには疑問を感じる。本部機能の再配置も含めて、施設のあり方について、速やかに検討を始める必要がある。</p> <p>コンシェルジュ事業については、多くの応募企業のなかから、より将来性がある事業を選択して支援すべきであり、そのためには支援件数とあわせて、応募件数の増加を目標とすることを検討すべきである。</p> <p>個別の中小企業への支援については、必要性や事業効果を市民に説明できるように取り組む必要がある。</p>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
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
代表者	理事長 日和佐 信子	基本金	5百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	<p>全国的にも地方消費者行政の充実が期待される中で、横浜市消費生活総合センターの指定管理者として、消費者保護に直結する消費生活相談事業や消費者教育・啓発事業を実施し、消費者行政の一翼を担っており横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与する公益的団体として、高い必要性が認められます。</p> <p>消費者教育、啓発及び消費者活動支援並びに消費者保護事業の推進や、市民の相談窓口を運営することによって、消費者利益の擁護及び増進を図り、市と連携した消費者被害の救済及び未然・拡大防止を図り、もって横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与するという役割を有します。</p>		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度
		(参考)「経営改革方針」の分類	引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	<p>市民の安全で安心な消費生活の実現に寄与するため、引き続き、よりよいサービスを提供することを目指す必要があります。また、効率的な運営を継続して行い、市民の消費生活の向上に寄与する最適な団体としての存在意義を高めるよう、今後も努める必要があります。</p>		

【協約の概要】

当協会は、市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与することを目的として、昭和54年に横浜市の出捐により設立されて以来、消費者センターの管理・運営を行い、平成18年度以降も、指定管理者として、消費生活総合センターの管理・運営を行い、横浜市の消費者行政の一翼を担っており、平成24年11月に公益財団法人に移行しました。

横浜市消費生活総合センターでは、主に消費生活に関する市民からの苦情相談、あつせん、消費生活情報の収集・提供等を実施しており、相談受付件数は東京都消費生活総合センターに次ぐ全国第2位となっています。情報化、国際化、高齢化の進展に伴い、消費者トラブルは複雑化・高度化・多様化しており、特に近年、高齢者からの相談が増加しており、その対応が課題となっています。

消費者教育推進法の施行や消費者教育推進基本方針の策定、消費者安全法の改正を背景として、消費生活センターはこれまで以上にその役割を発揮することが期待されています。

こうした中、相談員の専門性をさらに高め、組織としての相談対応能力のレベルアップを図るなど相談体制を充実することなどによって、消費者被害の未然防止・被害救済のための質の高い消費生活相談サービスを引き続き提供し、市民の安全で安心な消費生活の実現に寄与していきます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	消費者被害の救済のために一定のあつせん率(あつせん件数を消費生活相談件数で割った数値)を確保	あつせん割合 8.8%	あつせん割合8.9%以上
財務の改善に向けた取組及び業務・組織の改革	相談員に対する専門知識研修やグループ研修の実施等による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10回又は11回開催 (全相談員が参加)	専門知識研修 年12回開催 グループ研修 グループごとに12回開催 (全相談員が参加)

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	引き続き制度の周知に努めるとともに、消費生活相談等の事業効果の向上を図ること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体としての直接的な事業効果を測る指標として、解決件数や解決率を目標に設定すべきである。</li> <li>消費生活相談の質の維持・向上の観点から、指標について、成果としての利用者満足度向上や、取組としての他都市との情報交換の強化等を検討すべきである。</li> <li>業務の効率化を進めた上で、他都市における取組状況や費用対効果を踏まえて、消費生活相談の時間帯の拡充など、サービスの向上を検討すべきである。</li> </ul>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】**

団体概要（平成27年1月1日現在）			
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
代表者	理事長 守屋 直	基本金	10百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	高年齢者に対する就業機会の確保のための必要な措置は、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」に規定された、自治体の義務です。横浜市シルバー人材センターは、同法によりシルバー人材センター事業を行うものとして指定された唯一の団体です。健康で働く意欲を持つ高年齢者に、臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業の機会を確保し、提供することで、高年齢者の生きがいの充実と健康づくりを図るとともに、地域の活性化にもつなげる同センターの活動は、本市の高齢者施策、就業施策において、高齢社会を支える重要な一翼を担うものです。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	少子高齢化が進展する中で、団体の存在意義は高まっています。高齢者の意欲、経験、能力に応じた多様な働き方へのニーズに応え、就業機会を確保し、提供するという団体の公益的使命を果たすために、引き続き受注拡大の努力を続け、会員の就業の拡大や契約金額目標の達成、運営資金の積立額の増額等を目指します。そのために地域のニーズと結びついた、地域貢献を図る多様な事業を展開していきます。		

**【協約の概要】**

少子高齢化が急速に進む中、高齢者が地域社会で活躍できる環境を整えることは急務です。高齢者就業により、自身の生きがいづくりや健康の維持・増進を促し、生涯現役社会の実現を目指します。  
また、平成27年度に予定されている介護保険制度の改正に向け、高齢者がサービスの担い手として活躍することも期待されています。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①就業機会の提供拡大 ②高齢者就業を通じた地域活性化（宅配事業等） ③ちょこっとサポート（家事簡易サービス）の拡大	①延人数840,269人 ②未実施 ③市内1区（緑区の一部地域）	①延人数900,000人 ②6地域（町内会や団地単位を想定） ③6区実施
財務の改善に向けた取組	①契約金額目標の達成 ②運営資金積立	①4,074,758千円 ②21,561千円	①4,145,000千円 ②50,000千円

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

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	方向性に関する意見	高年齢者の就業ニーズ把握及び事業周知の強化等により、入会率の増加と就業機会の提供拡大に取り組むこと。
関連意見 (市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの)	<ul style="list-style-type: none"> <li>会員獲得に顕著な実績をあげている他都市の取組を参考にして、会員の満足度の向上を図り、入会率の増加に取り組む必要がある。</li> <li>「就業機会の提供拡大」について、より高い目標を設定すべき。そのためには、市が持つ高齢者施策のネットワークを活用してシルバー人材センターの一層の周知に取り組むことなどが必要である。</li> <li>入会率を上げ、会費収入を確保するとともに、手数料について他都市の動向等を参考にしながら適時見直しを検討し、市からの補助金の削減に努めるべきである。</li> </ul>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】**

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	株式会社横浜インポートマート	所管課	経済局誘致推進課
代表者	代表取締役社長 齋藤 義孝	基本金	7,129百万円 (市出資割合39.8%)
外郭団体としての必要性、役割	<p>「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」は、目標の実現に努めるとともに、新港ふ頭地区の先導的施設として、地区の発展に大きな役割を果たし、今や地域のPRや賑わい創出の核であり「地域の資産」となっています。</p> <p>今後も、「市民に新しいライフスタイルを提供する国際色豊かな商流拠点」として、さらに魅力ある施設作りを進めるとともに、みなとみらい21地区と関内・山下地区との結節点に位置する利点を生かし、両地区との回遊性を一層高めることが期待されます。</p> <p>また、みなとみらい21地区内の競合店舗との差別化を図り、売上を確保するとともに、集客力向上を目指したイベントの実施によって新たな事業や雇用の創出などを図り、地域経済のさらなる活性化に資することが期待されます。</p>		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  民間主体の運営が望ましい団体
方向性の考え方（理由）	<p>平成26年度に長期借入金の返済を終了予定で、累積損失の解消も視野に入ってきており、経営的には立ち上げ期を終了しつつあります。立ち上げ期では本市の果たす役割は大きいものでしたが、財務状況の健全性が高まり累積損失の解消も視野に入ったこの時機をとらえ、協約期間中に民間主体の経営に移行します。</p>		

**【協約の概要】**

団体は、設立時の目標を踏まえつつ、さらに魅力ある施設作りを進め、みなとみらい21地区と関内・山下地区との回遊性を高めて、横浜ワールドポーターズへの入館者を増やします。

累積損失の解消後、団体の民間主体の経営への移行に向けて、市は、今後の市の団体への関与のあり方や株式譲渡について検討を行い、他出資者と協議し、出資比率の見直しを進めます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①入館者数の増加 ②新港地区振興連絡会の開催 ③地区内連携イベントの実施	①1,143万人/年 ②設立、1回開催/年 ③ 4回開催/年	①1,200万人/年 ② 1回開催/年 ③ 4回開催/年
民間主体の運営に向けた取組	①市の出資比率の見直し	未実施	実施（民間主体の運営に移行）
財務の改善に向けた取組	①累積残高の解消 ②安定的黒字経営	①529百万円 ②665百万円（経常利益）	①27年度解消 ②1,700百万円（期間経常利益）
業務・組織の改革	①事業を継続するための執行体制の構築	①一部実施	①実施

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会からの答申**

団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	方向性に関する意見	協約期間内の民間主体への移行に向け、引き続き経営と財務の改善に取り組むとともに、国有地の取扱や出資比率の見直しについて、計画的に関係者との調整を進めること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>集客効果が見込まれる地域内連携イベントの開催回数を増加するなどにより収益力の向上に努め、その実現に向けてより高い目標を設定すべきである。</li> <li>国はクールジャパン等で、輸出を促進する方向に舵を切っている。施設の役割が時代の変化とともに変わっていくことを踏まえて、地域に必要とされる施設に柔軟に変貌していくことを期待する。</li> <li>民間主体へ移行するにあたり、団体の設立目的の一つである輸入促進に対し、団体がどのような役割を果たしてきたかについて、市として総括する必要がある。</li> <li>国を挙げて外国人観光客の増加に取り組んでいるなかで、団体として何が出来るかを今後の課題として検討すべきである。</li> </ul>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】**

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	横浜市信用保証協会	所管課	経済局金融課
代表者	会長 大場 茂美	基本金	22,708百万円 (市出資割合33.6%)
外郭団体としての必要性、役割	横浜市信用保証協会は、中小企業が事業資金を借入する際の公的保証機関として「信用保証協会法」に基づいて設立された認可法人であり、国の信用保険契約ができる唯一の相手方とされています。市内中小企業者のために信用保証を提供し、もってこれらの者に対する金融の円滑化を図っており、市の中小企業融資事業について大きな役割を果たしています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度
		（参考）「経営改革方針」の分類	引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	公的保証機関の使命としての信用保証を適切に提供し、経済情勢に応じた迅速な金融対策や、市と連携した独自の政策的保証を今後も持続的に実施していく必要があるため。		

**【協約の概要】**

より多くの企業に信用保証を提供し、市内中小企業の金融の円滑化に努めるとともに、相談、診断、情報提供など多様なニーズに的確に対応することにより、中小企業の経営基盤の強化に寄与し、中小企業の振興と地域経済の活力ある発展に貢献します。また信用保証を将来も持続的に提供していくために、財務内容の健全化に努めていきます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①創業者（創業関連保証、創業等関連保証）の利用促進	①221件/年	①250件/年
財務の改善に向けた取組	①モニタリング実施企業数の増加 ②専門資格(国家資格や全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」等)の取得 ③全国51信用保証協会における代位弁済額のシェア抑制及び回収額のシェア拡大	①57企業/年 ②延べ11人/年 ③代位弁済額全国シェア1.4%/年(23～25年度平均1.5%/年) 回収額全国シェア1.5%/年(23～25年度平均1.6%/年)	①80企業/年 ②延べ30人/3年間の累計 ③代位弁済額全国シェア1.5%/年以下 回収額全国シェア1.6%/年以上

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

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	方向性に関する意見	信用保証制度の趣旨に沿って制度の更なる周知に努めるとともに、支援が必要な中小企業に対して効果的な支援となるよう関係機関との連携を強化すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<p>団体は、セーフティネットとしての本来の役割を果たせるよう信用保証制度の周知に努めるとともに、信用保証の実施にあたっては、制度の趣旨を再確認し、保証件数や金額の増加が目的化しないよう心掛けるべきである。</p> <p>役員について、非常勤役員であっても管理コストはかかることを踏まえうえでスリム化を進め、意思決定の迅速化や内部管理費の削減を図るべきである。</p>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申** 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	横浜市場冷蔵株式会社	所管課	経済局中央卸売市場本場 運営調整課
代表者	代表取締役社長 市原 正博	基本金	50百万円 (市出資割合49.9%)
外郭団体としての必要性、役割	市民への安全な生鮮食料品を安定供給するため、市場の食料品の鮮度保持・品質管理の上で不可欠な冷蔵保管施設を、卸・仲卸業者等（以下「市場関係者」という。）が公平に利用でき、また、市場の流通上重要な機能の1つである低温物流機能を確保、維持していく役割がある。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～28年度
		(参考)「経営改革方針」の分類	民間主体の運営が望ましい団体
方向性の考え方（理由）	市場内貨物の取扱高減少や市場の再編・機能強化完了後の市場関係者の動向やニーズを把握し、市場を取巻く環境変化に対応するため、民間主体の運営に向けた営業方針、組織体制、経営資源、資本構成等の見直しを計画的に進める。		

**【協約の概要】**

市場再編・機能強化に対応した施設運用の適正化を図りながら、市場にとって必要不可欠な生鮮食料品の低温物流機能を担います。一方で市場内貨物の取扱いは減少傾向にあるため、公益的な使命を果たしつつ、南部市場跡地や大黒は、一般貨物の取り組みを推進して、売上高を維持していきます。また、ISO9001認証を継続することにより、品質の向上を目指していきます。

民間主体の運営に向けた取組みとして、市の人的関与を低減します。また、前協約期間中に達成できなかった出資比率の低減化については、団体の将来像も見据えながら懸案事項の解決に向けて条件整理を行った上で、今後の団体運営にとって望ましい形となるよう市と団体で協議を進めます。

自主自立した安定経営に向けて、自社株買制度の確立をするなど株式制度の見直しを行います。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	28年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①本場は場内の水産物、青果物を中心とする市場型へ、南部市場跡地は一般冷蔵庫型に転換し、取扱量を増やす ②市場再編・機能強化に対応した施設運用の継続	①入庫量（年間） 本場の場内：16,191 t 南部の一般：9,803 t ②継続	①入庫量（年間） 本場の場内：17千 t 南部の一般：10千 t ②実施
民間主体の運営に向けた取組	①市の人的関与の見直し ②懸案事項の整理 ③株式制度の見直し	①一部実施済 ②検討 ③検討	①実施 ②整理済 ③一部実施
財務の改善に向けた取組及び業務・組織の改革	①売上高・営業利益率 ②ISO9001の認証の継続	①売上高1,152百万円 営業利益率3.8% ②継続	①27、28年度ともに1,050百万円、3.5% ②毎年定期審査の継続

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	方向性に関する意見	民間主体への移行に向けて、市は団体と十分に協議し、新たな協約期間において、団体の将来像を明確にしたうえで、冷蔵施設管理等の課題について速やかに整理すること。また、団体は、引き続き民間主体への移行に向けた取組を推進すること。
関連意見（市及び団体が検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間主体への移行の前提として、市場外流通が増加しているなかで、市場での冷蔵事業の必要性を含めて、市としての団体の将来像を明確にする必要がある。</li> <li>冷蔵施設：設備の老朽化対策について、速やかに整理し、計画的に取り組む必要がある。</li> <li>経営の自立化の観点から、団体は市と協議し、株価の算定、自社株購入、譲渡制限について、速やかに整理する必要がある。</li> <li>民間主体へ移行する時期の考え方を明確にしたうえで、協約期間中に取り組む内容をより具体的に示すべきである。</li> </ul>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要 (平成27年1月1日現在)			
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
代表者	代表取締役 山口 義行	基本金	140百万円 (市出資割合35.7%)
外郭団体としての必要性、役割	<p>横浜市が農林水産大臣の認可を受け、流通拠点として開設した中央卸売市場食肉市場の卸売業者として、牛・羊・豚を集荷し、安全・安心・新鮮・高品質な食肉を、市民・消費者へ安定的に供給する公的な役割を担っています。</p> <p>具体的には、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・生産者と消費者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する。ことが役割です。</li> </ul>		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約 (素案)			
所管局が考える団体経営の方向性(団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方(理由)	<p>全国的に後継者難等により生産者の廃業が続いている中で、加えて原発事故の影響でその傾向はさらに強まっています。飼育戸数・頭数が減少し、市場間競争の一層の激化が見込まれ、安定供給にも影響を及ぼす恐れがあります。</p> <p>また、昨今の食品偽装問題等の影響から消費者の食に対する関心は高く、食肉生産においても、衛生管理・品質管理が重要となっております。</p> <p>横浜食肉市場(株)は、市食肉市場の唯一の卸売業者として公益的使命を担っていることから、市場関係者と一体で衛生管理、品質管理の向上に努めるとともに、一層の経費の節減、社員教育の充実により経営の安定化を目指します。</p>		

【協約の概要】

現在、食肉業界を取り巻く環境は、TPPによる関税問題や原発事故等による風評被害、更には後継者問題による生産者の廃業などにより、全国的にも飼育戸数・飼育頭数の減少が続いています。その中であっても食肉流通の基幹的役割として、市民・消費者に安全で安心な食肉を、生産者、購買者と調整を図りながら安定的に供給するとともに、財務の安定化を図ります。

開設者を含めた市場関係者が一体となって、より一層衛生管理の向上に努め、安全で安心な食肉を供給してまいります。また、時代ニーズに即した人材育成を図り、社員一人ひとりが経営に参画する意識の醸成を目指します。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	HACCP方式による衛生管理手法の導入	未実施	肉牛ラインの調査・検討・導入
財務の改善に向けた取組	①取引生産者数の確保 ②取引購買者数の確保	①牛；生産者83社 ②豚；生産者42社 ③牛豚；購買者105社	25年度実績取引の確保
業務・組織の改革	①営業手法の実践的研修の実施 ②衛生・加工等の業務関連研修の実施 ③経営・財務に関する研修の実施	営業実務研修15人 (若手社員の約半数)	全社員(34名)を対象に役割に応じた研修を実施

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	引き続き食肉の安全かつ安定的な供給を図るとともに、財務の改善に努めること。
関連意見(市及び団体で検討にあたっての参考とするべきもの)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の状況では、市場機能が必要であるとする市の考えを踏まえ、引き続き経営改善を図る必要がある。</li> <li>・社会情勢として飼育戸数・頭数が減少し、取扱量を維持していくことが困難な状況にあることを踏まえて、財務の改善に努めるべきである。</li> <li>・中長期的には、TPP等の社会的情勢の変化を十分に踏まえて、必要に応じて市として経営の方向性を検討する必要がある。</li> </ul>		

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
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
代表者	代表取締役 實形 茂道	基本金	11百万円 (市出資割合45.0%)
外郭団体としての必要性、役割	横浜市中央卸売市場食肉市場唯一のと畜解体業者として、卸売業者が集荷した牛・豚などの肉畜を徹底した衛生管理のもと、市民等に安全で安心な食肉を安定的に供給する役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考) 「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	食品に対する市民の関心は高く、食肉に関してもその安全性に対して注目を浴びています。当該団体は、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、確固たる畜技術を基盤としながら、衛生管理の徹底、質の高い食肉を生産する技術の向上を図るとともに、引き続き一層の業務の効率化・財務構造の改善に努めます。		

### 【協約の概要】

食肉業界を取り巻く環境はTPPによる関税問題や原発事故等による風評被害、更には後継者問題による生産者の廃業などにより、全国的にも飼育戸数・飼育頭数の減少が続くなど厳しい状況となつていますが、より一層の衛生管理の向上と優れたと畜技術の継承を行うことによりより安全で安心な市場として活性化を図ってまいります。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	HACCP方式による衛生管理手法の導入	未実施	肉牛ラインの調査・検討・導入
財務の改善に向けた取組及び業務・組織の改革	①作業衛生責任者の有資格者拡大 ②既存有資格者フォロー研修の実施 ③特別注文品の売上増	①既有資格者47人 ②不定期実施 ③13,688千円	①57人 ②定期的実施 ③14,100千円

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	引き続き食肉の安全かつ安定的な供給を図るとともに、財務の改善に努めること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在の状況では、市場機能が必要であるとする市の考えを踏まえ、引き続き経営改善を図る必要がある。</li> <li>・ 社会情勢として飼育戸数・頭数が減少し、取扱量を維持していくことが困難な状況にあることを踏まえて、財務の改善に努めるべきである。</li> <li>・ 中長期的には、TPP等の社会的情勢の変化を十分に踏まえて、必要に応じて市として経営の方向性を検討する必要がある。</li> </ul>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要 (平成27年1月1日現在)			
団体名	公益財団法人 よこはまユース	所管課	子ども青少年局青少年育成課
代表者	代表理事 三田 修	基本金	303百万円 (市出資割合95.4%)
外郭団体としての必要性、役割	市の重要施策である、青少年の健全育成及び困難を抱える若者の自立支援を効果的に進める上で、民間・行政の間に立つ存在として、先駆的な取組を進め、各種団体の連携の核となる組織が必要です。新たな課題に対する先駆的な取組、青少年に対する多様な体験機会の提供、青少年に関わる人材の育成、地域活動や各種団体の活動支援・連携の強化、放課後児童育成事業の展開など、市の青少年施策における重要な一翼を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約 (素案)

所管局が考える団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考) 「経営改革方針」の分類	平成27~29年度  団体分類なし (その他)
方向性の考え方 (理由)	子ども・若者を取り巻く環境が大きく変化するなか、団体がこれまで取り組んできた青少年の健全育成に加え、近年、大きな課題となっている困難を抱える子ども・若者の支援についても、事業者間の連携強化や地域人材の育成など、団体の強みを活かした取組が期待されています。また、子ども・子育て支援新制度の施行後、放課後児童育成施策を円滑に進めるには、団体のノウハウを活かしつつ、現場・地域と行政をコーディネートする役割が望まれます。 こうした取組を安定的に進めるためにも、引き続き、団体独自の事業を評価する仕組み等により、効率的な事業執行・組織体制の構築に取り組むとともに、自主事業の充実や新たな事業の開拓に努めるなど、自主財源の確保を図っていく必要があります。		

【協約の概要】

24年度策定の「経営方針」を踏まえ、横浜市の青少年施策と法人の理念を具現化し、青少年育成を充実させます。  
1 「放課後児童育成事業の充実」…放課後キッズクラブの人材育成強化並びに運営箇所数の拡充を目指します。2 「すべての青少年の成長の支援」…気づきにくい課題を抱える青少年への早期対応を含め、すべての青少年の成長を支援するため、多様な体験機会や集団活動の提供及び居場所機能を充実させます。3 「大人も子どもも共に育つ地域づくり」…子どもたちが大人と関わりながら成長できる地域づくりと地域の人材育成・ネットワークづくりを支援します。4 「指定管理施設の柔軟運営と利用率向上」…体験機会提供、活動支援充実、柔軟なサービス提供により、利用者満足度を高めるとともに、施設利用率を向上させます。5 「組織・経営基盤の強化」…新たな課題に対応できる組織体制、財政基盤の強化を図ります。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命感の達成に向けた取組	①放課後キッズクラブへの移行支援 ②放課後児童育成施策の推進 ③新設放課後キッズクラブの運営とネットワークづくり	運営箇所数/18箇所	①交流会6回/年、相談・助言3法人/年 ②研修項目の体系化、実施 ③運営箇所数/30か所、31年度末36か所
	①青少年が直接体験できる活動プログラムの拡充 ②地域における青少年の体験活動の支援) 並びに、講座、セミナーの実施回数増加	①実施回数243回、参加者数12,321人 ②実施回数1,516回、活動支援1,366回、講座セミナー150回	①実施回数270回以上、参加者数16,000人以上 ②実施回数1,680回以上、活動支援1,500回以上、講座セミナー180回以上
	①青少年施設の稼働率70%以上 ②施設利用者の満足度の向上	①育成C69.4%、交流C65.0%、研修C71.5% ②育成C91.4%、交流C87.3%、研修C98.3%	【27年度末】 ①施設の稼働率70%以上 ②育成C95.4%、交流C91.3%、研修C98.5%
財務の改善に向けた取組	①自主財源収入を平成27年度までに25,700千円/年以上に引き上げます。	自主財源収入 23,850千円/年	【27年度以降】 ①自主財源収入25,700千円/年 以上
業務・組織の改革	専門家による第三者評価機関を設置し、事業評価の仕組みに外部評価を追加。	全事業を対象に内部評価を実施。(上半期、下半期の年2回)平成26年度事業に反映。	他都市類似団体や大学の社会教育系研究機関と連携し、外部評価追加の検討、試行。

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

団体経営の方向性 (団体分類)	事業の再整理・重点化等に取り組む団体	方向性に関する意見	青少年の健全育成が団体の主な使命であることを踏まえ、団体が果たすべき中間支援機能の具体的な取組を明確にし、事業の重点化による再整理に取り組むこと。
関連意見 (市及び団体で検討にあたっての参考とするべきもの)	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体の主な使命は青少年の健全育成であることから、施設運営が目的化しないよう留意する必要がある。</li> <li>青少年育成、放課後児童育成、青少年施設管理の事業ごとに目標が設定されているが、一体的に運営していくことで中間支援組織としての機能が発揮できるのであれば、3事業を総合した中間支援組織としての目標を立てる必要がある。</li> <li>目標に放課後キッズクラブの運営数があるが、団体本来の目的や公募の公正性から考えると、人材育成や運営事業者のネットワークづくりなど中間支援的な役割を目標に設定すべきである。</li> <li>放課後キッズクラブについては、市の責務と団体の役割を明確にする必要がある。</li> <li>団体の運営に3億円以上の基本財産 (うち市からの出資金2億9000万円) が必要か、市が出資する意義も含めて検証する必要がある。</li> </ul>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申** 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 寿町勤労者福祉協会	所管課	健康福祉局保護課 援護対策担当
代表者	理事長 徳田 文男	基本金	1百万円 (市出資割合55.0%)
外郭団体としての必要性、役割	国県市が合同で設置した寿町総合労働福祉会館を管理するため、県市が共同出資で設立した団体であり、設立以来地域や利用者の福祉の向上のため尽力し、貢献してきた。地域や利用者の状況やニーズは、設立当初とは、変化してきたが、その変化を見ながら、それに対応しつつより良い会館の運営にあたってきた。過去から現在までの状況を継続的に把握してきた団体であり、ノウハウも十分蓄積しているため、今後も過去からの地域の経緯をふまえて、現在の地域の特性にあった、地域や利用者の福祉の向上に寄与していくことを期待している。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	事業等の再整理に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～30年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	現在、会館の再整備が進行中であり、事業方法を大きく転換する予定になっている。昭和49年の協会設立以来、会館の管理運営をとおして、地域の状況の変化、ニーズの変化に対応しつつ、労働者及び地域の福祉の向上に、大きく貢献してきた。今後は、団体としての財政基盤をさらに改善し、これまでに蓄積した経験を最大限活かして、地域や利用者の福祉の向上に力を発揮することを期待している。また現在会館の再整備が進行中であるため、解体等工事期間中は寿地区内の仮施設にて事業を継続する。		

**【協約の概要】**

寿地区は近年、単身の高齢者、障害者、要介護者等の一層の増加に伴い『福祉ニーズの高い街』となっています。また、多くの住民が、1室平均3畳という住宅事情の中で日々を過ごしており、生活の質の向上が課題となっています。こうした地域の現状とニーズに対応して、寿町勤労者福祉協会は、住民をはじめ誰もが、自らの健康に留意して、安全で楽しく充実した毎日を過ごすことができ、自立が促進され、お互いに支えあい、交流しやすい開かれたまちづくりを進める事業を展開していきます。また、当協会の取り組みを支える財政運営と組織体制を構築するため、次の取り組みを行います。

- 福祉、医療、介護予防、健康づくりなどの包括的な支援を行う事業や、住民の「生きがいがづくり」、「地域コミュニティづくり」にかかわる事業などを、ニーズに合わせて幅広く展開する取組み。
- 診療事業の拡大や新たな受託事業の確保等により、安定的な財政運営を可能とする取組み。
- 新たな事業展開を協会職員が一丸となって支え、推進できる組織づくりを行う取組み。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	30年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①診療事業の拡大②それぞれの居場所・出番・絆づくり事業の実施	①健康診査受診者234人 ②新規	①健康診査受診者数500人 ②参加登録者数150人
事業等の再整理に向けた取組	①会館のあり方について、関係機関・地域で検討し、再整備後の会館に必要な機能等について市に提示する。 ②協会の在り方について検討し、会館整備後の協会の役割を定める。	①新規 ②新規	①市への検討結果の提示 ②協会の運営方針の策定
財務の改善に向けた取組	①診療事業拡大による増収 ②新たな事業開始・増収	①診療事業収益 170,175千円 ②新規	①診療事業収益 176,819千円 ②準備(H27)実施(H28)事業拡大(H30)
業務・組織の改革	①運営効率向上のための組織体制のスリム化 ②業務の改善・効率化提案表彰制度の導入 ③組織運営及び地域ニーズに応えるスタッフ充実のための人材育成（職員研修の充実）	①評議員6人、理事・監事7人体制 ②新規 ③内部研修延べ参加者数21人実施	①評議員・理事減員 理事1名減(H27)→評議員1名減(H29) ②年間業務改善提案数40件 ③内部研修年間延べ参加者数 40人実施

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

団体経営の方向性（団体分類）	事業の再整理・重点化等に取り組む団体	方向性に関する意見	新たな会館の役割や機能を踏まえて、改めて団体が担うべき事業等を整理すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後、会館再整備の基本方針に基づく機能等を具体化する過程においても、利用者や地域のニーズに配慮していく必要がある。</li> <li>地域との連携に関する具体的な事業を、目標として設定することも検討すべきである。</li> </ul>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜市総合保健医療財団	所管課	健康福祉局保健事業課
代表者	理事長 古谷 正博	基本金	300百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	急速な高齢化に伴い増加している要介護高齢者や、精神障害者等の要援護者が住み慣れた地域社会で安心して在宅生活を送ることを支援するために、平成4年の横浜市総合保健医療センターの建設にあわせ設立された団体です。 要援護者に対する在宅支援を基本に、他の機関や団体が取り組みにくい事業を積極的に実施すると共に、地域における保健、医療の向上を図る役割を期待しています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	高齢者人口の増加及び認知症に関する市民の関心の高まりを受けて、従来通り複合施設の強みを生かした在宅生活支援の取組を継続します。また経営の安定化を図るため、収入増加と経費削減に努め、経営基盤を強化します。		

【協約の概要】

2025年問題など人口構成が大きく変わると見込まれている中で、横浜市総合保健医療財団（以下団体）を取り巻く外部環境も大きく変化することは必至です。当団体は、経験豊富で専門性の高い人材を多く抱えており、特に認知症者及び精神障害者支援についての多大な実績を有しています。このような背景を踏まえ、団体が果たすべき役割を整理し、横浜市の保健・医療・福祉施策の中での団体の位置づけを明確にしていきたいと思います。また、事業推進にあたっては計画的な人材育成と職員のモチベーション向上が欠かせません。さらに、財務体質の強化に向けて全職員に対して経営状況を分かり易く説明し課題を共有することが必要です。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命感の達成に向けた取組	①鑑別診断受診者の増 ②鑑別診断後のフォローアップの充実 ③横浜市の認知症施策に沿った、地域における認知症者支援のための新規事業の創設	①963人(再初診含む) ②なし ③認知症モデル事業受託	①1,060人以上 ②実施されている ③区医師会と連携した研修会開催、地域ケアプラザへの専門職派遣等
	①重度認知症者である日常生活自立度Ⅲ以上の方の受入れ割合の増 ②認知症等要援護高齢者の在宅生活の支援及び地域人材の育成	①55% (年度) ②介護教室年1回 家族会年1回 ケアマネ研修年2回	①65%以上 (年度) ②25年度事業の継続及び地域住民に向けた見学会、相談会や介護教室を年3回以上開催
	①精神科デイケアにおける正式利用者の退所時に占める社会生活への移行率の維持 ②精神障害者の地域生活を支えるための計画相談支援事業の推進 ③当センター訪問看護ステーション「みんなのつばさ」との連携強化による精神障害者支援の推進	①59% ②生活支援センターにおけるサービス等利用計画作成件数63件 ③「みんなのつばさ」延訪問件数4,010件	①60%以上 ②210件以上 ③5,300件以上
財務の改善に向けた取組	①収支相償の遵守と年度ごとの実質的収支比率100%の維持	①100.69%	①100%
業務・組織の改革	①人材育成ビジョンの策定及び、それに基づく職員研修の計画的な実施 ②市からの派遣職員及び市OB職員の順次固有職員化 ③財団経営状況を全職員が共有（職員説明会開催）	①未策定 ②市派遣職員、市OB職員計8名 ③必要に応じて不定期開催（25年度未実施）	①策定・実施されている ②市派遣職員、市OB職員計6名 ③全職員対象の説明会を毎年1回以上定例開催化する

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	精神障害者を支援するNPO法人等のネットワークづくりなど、安心して在宅生活が送れるよう引き続き取り組むこと。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	財団の設立目的である精神障害者や認知症高齢者等の在宅生活の維持という観点から、コールセンターを設置するなど、より一層安心して在宅生活が送れるような取組も検討する必要がある。		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申** 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要 (平成27年1月1日現在)			
団体名	社会福祉法人 横浜市社会福祉協議会	所管課	健康福祉局福祉保健課
代表者	会長 佐々木 寛志	基本金	3百万円 (市出资比例0.0%)
外郭団体としての必要性、役割	<p>【必要性】社会福祉協議会は社会福祉法に基づいて地域福祉の推進を図ることを目的に組織されています。社会福祉の取組への住民参加を促進するとともに、地域活動団体や社会福祉施設等の協力を得ながら地域の課題解決のための取組を推進している公共性の高い団体です。高齢化が進む中で豊かな福祉社会を実現するためには地域の力を活かした活動を進めていくことは一層重要となっています。</p> <p>【役割】社会福祉協議会は地域の福祉関係者や社会福祉施設をサポートする中間支援組織です。地域の福祉課題について関係者の力をあわせて取り組みを進めるとともに、募金や寄附等を財源としてボランティア団体の支援を行なうなど、民間事業者や行政とは異なる立場で社会福祉の推進を担っています。</p>		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約 (素案)			
所管局が考える団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考) 「経営改革方針」の分類	平成27～30年度 事業等の再整理が必要な団体
方向性の考え方 (理由)	<p>高齢化や地域のつながりの希薄化が進む中で、介護や福祉に関する制度の見直しが進んでいます。地域の力を活かしたミニデイサービス、配食サービス等の充実など、ボランティア活動のさらなる活性化が必要とされています。このような地域を取り巻く環境の変化に対応するために、社会福祉協議会のボランティア活動支援の経験や地域ケアプラザ運営のノウハウを十分に活用していくことが必要です。また、成年後見制度の担い手として社会福祉協議会が位置付けられていますので、このような分野と相乗効果を得られるよう取組を進めていく必要があります。地域支援の取組を支えるために、組織、財務等の経営改善を引き続き行っていく必要があります。</p>		

**【協約の概要】**  
 横浜市地域福祉保健計画の基本理念”誰もが安心して自分らしく健やかに暮らせる「よこはま」をみんなで作ろう”を実現するために地域活動団体や社会福祉施設等とのネットワークを生かしつつ地域福祉の推進役として取組を進めていきます。①地域住民が主役となり地域課題に取り組むための基盤をつくる、②支援を必要とする人が的確に支援へつながる仕組みをつくる、③幅広い市民参加から地域福祉保健の取組が広がる仕組みをつくる、を推進の柱として、横浜市、各区福祉保健センター等と連携、協力しながら地域における福祉保健の生活課題の解決に向けた取り組みを進めていきます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	30年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	ア地域の中で課題の解決に結びついた取組の集約、共有による地域活動の活性化 イ地域福祉保健計画の地区別計画推進に向けた住民主体の課題解決の促進	ア未実施 イ地区社協支援担当者研修の実施、区社協職員間での情報共有	アよこはま地域福祉フォーラム(仮称)を開催(1回/年) イ地区社協活動の手引きの改訂(27年度)地区社協向けの研修会等の実施(28年度以降54回実施(18区×3年間))
	アよこはまふれあい助成金 イ企業の地域貢献活動支援	ア助成件数2,500件/年 イ企業からの相談・調整件数82件/年	ア助成件数2,800件/年 イ企業からの相談・調整件数200件/年
	ア権利擁護の推進 ①権利擁護事業の契約者数の増 ②市民後見人養成課程開催と市民後見人(候補者)への助言・活動支援 イ後見的支援制度の推進	ア①権利擁護事業の契約者数593人②市民後見人養成研修の修了者44名 イあんしんマネージャーの配置11区※26年度に14区(予定)	ア①権利擁護事業の契約者数900人 ②市民後見人バンク登録者120人 イあんしんマネージャーの配置18区(29年度末)
財務の改善に向けた取組	ア長期運営資金借入金の縮減 イ介護保険事業実施施設における経常増減差額の改善	ア長期運営資金借入金137億8万円 イ経常増減差額▲64,086千円	ア長期運営資金借入金90億円 イ経常増減差額0千円
業務・組織の改革	ア職員人材育成計画の改訂と研修体系の整備 イ固有管理職の登用による自律的な組織体制の強化	ア職員人材育成計画に基づく研修実施 イ固有管理職割合85%	ア改訂した計画による体系的な研修実施 イ固有管理職割合90%

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申			
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	方向性に関する意見	<p>増大する福祉ニーズに対応するため、引き続き市や地域と連携しながら、団体が果たすべき役割を常に点検すること。</p> <p>また、市社協・区社協・地区社協の役割分担、特に区社協は別法人とする必要性が不明確であることから、改めて位置付けを検証すること。</p>
関連意見 (市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの)	<p>区社協は市社協の下部組織とした方が効率的であり、市として福祉サービスの均一化を図りやすいと考えるので、統合の可能性について検討する必要がある。</p> <p>地域ケアプラザについては、団体が本来果たすべき役割を踏まえた上で、団体が管理すべき施設か改めて検証する必要がある。</p>		

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	社会福祉法人 横浜市リハビリテーション事業団	所管課	健康福祉局障害企画課
代表者	理事長 金井 良樹	基本金	30百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	当該団体は、市のリハビリテーションサービスに関する施策を推進する上で、欠かすことのできない高度な専門性と事業運営に必要なノウハウを蓄積した唯一の団体です。 高度な専門性と総合性を生かし、指定管理業務などを通して、医療をはじめ社会的、心理的、教育的及び職業的分野に至るリハビリテーションサービスを、市民のニーズに応じて適切に実施すると共に、横浜市の障害福祉施策を専門的見地から先駆的に推進し、リハビリテーション、療育並びに障害者のスポーツ及び文化に関する本市の中核的役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	安定して団体の公益的使命を果たすために、引き続き団体としての自立性を高める必要があります。そのためには、より一層、収入の確保と経費の削減に取り組んでいき、収支のバランスを確保すると共に、医療、福祉の専門性を維持、向上させながら、円滑な世代交代を図る人材育成及び管理職養成を推進していくものとします。		

### 【協約の概要】

医療をはじめ社会的、心理的、教育的及び職業的分野に至るリハビリテーションサービスを、市民のニーズに応じて適切に実施するため、変遷する利用者ニーズや社会情勢の変化を捉えつつ、事業の見直しや改善を進め、利用者サービスの向上を図ります。

また、安定的かつ自立的な団体運営を行っていくために、収支のバランスを確保すると共に、医療、福祉の専門性を維持、向上させながら、円滑な世代交代を図る次世代の人材育成を推進していきます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	増加する利用申込への対応、保護者の不安解消に向けた初診前個別面談等の取組について、継続的に実施しつつ、初診までの待機期間の目標を3か月とする。	3.1か月 (実績期間)	3.0か月
	高次脳機能障害支援センターにおける相談対応件数の増加	730件	900件
	地域で自主的に推進する障害者スポーツの団体のネットワーク構築拡大	市内3区でネットワーク構築	市内9区でネットワーク構築
財務の改善に向けた取組及び業務・組織の改革	①リハセンター診療報酬収入を5,000千円以上増加 ②管理職育成制度の導入・確立	①258,588千円 ②検討	①264,000千円 ②実施・点検

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	事業の優先順位や人員配置を改めて検証し、幼児の初診待機期間の短縮など、保護者等の不安軽減に向けて引き続き取り組むこと。
関連意見 (市及び団体で検討にあたっての参考とするべきもの)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幼児の初診待機期間の短縮に向けて、団体は事業の優先順位について、見直す余地がないか常に点検することが必要である。また、他の事業者等との連携をさらに進めるなど、市が主導して待機期間短縮に努める必要がある。</li> <li>・ 保護者等の更なる不安軽減や利用しやすい仕組みづくりに向けて、コールセンターの設置や電話・メール相談の実施などの取組を検討する必要がある。</li> <li>・ 団体の規模が大きいことから、専門家による経営診断を活用するなど、人員配置も含めてより効率的・効果的な団体運営に向けて定期的な点検を行う必要がある。</li> </ul>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申** 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜市緑の協会	所管課	環境創造局総務課
代表者	理事長 吉田 哲夫	基本金	15百万円 (市出資割合6.7%)
外郭団体としての必要性、役割	当該団体は、よこはま緑の街づくり基金の運用益により都市緑化の推進を図るとともに、公園及び動物園の円滑な運営、健全な利用の増進及び都市環境の改善を図ることを目的とした公益団体であり、本市と連携して都市緑化を推進するとともに、横浜みどりアップ計画や中期4か年計画といった市の施策の実現に不可欠な団体です。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度
		（参考）「経営改革方針」の分類	引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	都市環境の保全・改善の重要性は増しており、当該団体には、本市と協力して「横浜市水と緑の基本計画」や「横浜みどりアップ計画」を推進するという目的達成に向けて役割を果たすことが求められています。また、公園・動物園の管理運営に当たっては、限られた指定管理料のなかで利用者満足度の高いサービスを提供することが期待されます。また、事業を継続的に推進するにあたり、「緑の街づくり基金」の効果的な運用はもとより、安定的な財政運営を行う必要があり、引き続き経営の向上に取り組む必要があります。		

**【協約の概要】**

都市環境の保全・改善のため、緑化事業を推進します。  
 施設利用者へのサービス向上のため、設備改善に取り組めます。  
 当協会の自立性を高め、安定的な経営を維持し、公益事業を支える収益事業の強化に取り組めます。  
 業務・組織改革としては、引き続き固有職員の人材育成に取り組むとともに、市の人的支援に依存しない自立的な運営体制を構築します。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①よこはま緑の推進団体登録数の増加 ②よこはま花と緑の推進リーダー認定者数の増加	①1,053団体（累計） ②106人（累計）	①1,060団体（累計） ②180人（累計）
	施設利用者へのサービス向上のための設備改善	12施設（32箇所）	3か年で12施設（161箇所）
財務の改善に向けた取組	公益事業への還元のための収入の増加	1,666,000千円	1,700,000千円
業務・組織の改革	①幹部候補職員の育成 ②市派遣職員の減	①研修年2回 ②なし	①研修年2回 ②3か年で3人

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

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	方向性に関する意見	利用者サービスの向上を目指して収入の増加を進めるとともに、動物園の管理運営形態について、独立行政法人制度等に関する国の動向も踏まえて、今後も改善を続けていくこと。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	低金利が続き、また市の財政状況も厳しい中で、「緑の街づくり基金」については、取り崩しや市への寄附など、市全体として最適な活用方法を整理する必要がある。		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜市資源循環公社	所管課	資源循環局総務課
代表者	理事長 小高 輝夫	基本金	10百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	法律に基づき本市が実施する廃棄物処理のうち公的関与が必要な事業を本市が委託するにあたり、資源循環公社は本市が実施するのと同様の水準で業務を実施することが可能であり、また専門性のある公益法人という立場で廃棄物の3R、地球温暖化対策といった事業を公社が実施することにより、本市が実施している事業もより一層推進できるため、本市として必要な団体と考えます。 特に、様々なイベントや本市が管理を委託した施設を活用した小学校等への見学会の実施などにより、3Rの普及啓発を進め、「ヨコハマ3R夢プラン」を着実に推進する役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度
		(参考)「経営改革方針」の分類	事業等の再整理が必要な団体
方向性の考え方（理由）	公社への委託事業について、民間事業者が実施可能な事業は民間事業者が行い、公的関与が必要な事業を公社が行うよう見直しを実施し、公社への委託事業を公的関与が必要な事業に再整理しました。 また、業務や体制を見直し、効率的な執行に努めることにより職員数を大幅に削減し、本社経費や人件費などを大幅に削減しました。 しかし、経営にあたっては効果的・効率的な方法を継続的に検討すべきであり、公的な事業を実施している団体として公平性・透明性を確保しつつ、自主・自立した経営の観点から独自事業を拡大し収益性を高める必要があるため、引き続き経営の向上に取り組めます。		

【協約の概要】

廃棄物の3Rと適正処理、地球温暖化対策の取り組みを推進することにより、「市民の生活環境の保全」「公衆衛生の向上」「持続可能な循環型・低炭素社会の形成」に貢献します。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命感の達成に向けた取組	①公的関与が必要な事業の円滑な実施 ②横浜市から管理運営を受託した施設を活用した啓発及び他局・民間企業等が主催するイベントへの出展啓発の推進 ③リユース食器の普及・拡大	①適正・安定的な運営（ペットボトル分別基準評価：Aランク、残渣率13%） ②啓発対象者：22,934人 新規イベントへの出展：2回 ③個数：272,717個 リピート率：78% 新規利用：24件	①業務運営水準の持続（選別施設管理運営業務における資源物の高品質化の維持《ペットボトル分別基準評価：Aランク、残渣率13%》） ②啓発対象者：30,000人 新規イベントへの出展：10回 ③個数：300,000個 リピート率：85% 新規利用：30件
財務の改善に向けた取組	①経常収支（評価損益等調整前当期経常増減額）の黒字を確保 ②収益事業（技術指導）での受注額の拡充	①1,070千円/年 ②2,688千円/年	①1,100千円/年 ②5,000千円/年
業務・組織の改革	①人材育成プログラムの策定 ②スキル向上のための研修への参加件数増加 ③固有職員の将来の経営幹部を目指した人材育成	①未策定 ②研修参加：延件数33件/年 ③係長：7人	①策定・運用 ②研修参加：延件数60件/年 ③上位級への登用

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	団体は公平性・公正性に留意しながら再委託に関する手続きを進め、市は廃棄物の安定的な処理に団体が果たしてきた役割を検証しながら、民間事業者の活用を引き続き検討すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>市から随意契約で受託した業務の一部について、団体が民間事業者に随意契約で再委託することは、一般市民目線で見れば、透明性が欠けていると受け止められる。</li> <li>事業の整理は一定程度進められており、資源選別業務についても、団体が来年度に向けて民間事業者を対象とした入札などの取組が進められてきているが、今後とも、業界を育てる視点を持って、その他の業務についても検討を進めることを期待する。</li> <li>公社が実施する入札にあたっては、事前に実施する事業者の履行能力や参入意思の確認のプロセスが、客観的に実施されていることが分かるような仕組みを確立することが必要である。</li> </ul>		

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	横浜市住宅供給公社	所管課	建築局住宅政策課
代表者	理事長 浜野 四郎	基本金	10百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	<p>昭和41年の設立以来、市民の居住水準の向上や住環境の整備等、市の住宅政策の一翼を担ってきましたが、今後は、より一層、公益性の高い事業への取組を充実させていく必要があります。社会的ニーズが増大している分野（環境・少子高齢化・防災）や住宅セーフティネット等、民間では充足されない事業への重点化を進める必要があります。</p> <p>また、民間事業者が既に実施している分野においても、団体の公益的立場から市民に一つの判断材料を提供していくことに存在意義、役割があります。</p>		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	事業等の再整理に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  事業等の再整理が必要な団体
方向性の考え方（理由）	<p>団体を取り巻く環境は大きく変化しており、住宅市場の成熟が進む中で、量・質的に民間事業者では充足されない部分について対応していく必要があります。改めて、団体に求められる役割を整理し、社会的ニーズが増大している高経年マンションや居住者の高齢化への対応、住宅セーフティネット、環境に配慮したまちづくりなど、公益性が高い分野の政策課題に重点的に取り組みます。</p> <p>また、引き続き、単年度黒字経営を維持し、市の援助を前提としない団体の自立・健全経営を推進するとともに、事業の重点化に対応する人材育成を進めます。</p>		

### 【協約の概要】

安全・安心な市民の住まい・まちづくりの実現には、団体が先導的・先駆的な取組を通じて、本市住宅施策の推進に貢献していくことが必要です。

企業やNPO等との連携・協力を進めることにより、市民に対するサービスの向上を図るとともに、これまで培ってきた団体の人材やノウハウを活用し、コーディネート機能をより一層強化します。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①住まい・まちづくりに関する相談機能の充実 ②公的賃貸住宅等の管理による住宅セーフティネットの推進	①出前講座等での事業周知 ②市営住宅指定管理者検討会 4回/年	①市民向け相談イベント 2回/年 ②市営住宅指定管理者検討会 4回/年
	環境に配慮した持続可能な住宅地モデルの構築（花咲町6丁目地区）	基本計画・基本設計	竣工・引き渡し
事業等の再整理に向けた取組	マンション・団地等の再生支援	普及啓発・相談支援 43団地、出前講座 3回	普及啓発・相談支援 50団地、講演会 1回・出前講座 3回
財務の改善に向けた取組	①黒字経営の維持 ②損失補償対象借入金の借入条件の改善	①3.03億円/年（単年度黒字額） ②実績なし	①1億円/年（単年度黒字額） ②借入条件の交渉
業務・組織の改革	①人材育成方針の見直し ②職員向け研修等の充実	①実施なし ②4回/年	①見直し・改正 ②6回/年以上

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

団体経営の方向性（団体分類）	事業の再整理・重点化等に取り組む団体	方向性に関する意見	民間事業者等が担えない事業に重点化するとともに、今後も民間事業者等の参入状況を踏まえながら事業の見直しを図ること。
関連意見（市及び団体の検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横浜市の住宅施策は、団体の活用を考えるのではなく、民間事業者等が参入しやすい仕組みをつくるべきである。</li> <li>・ 団体を取り巻く環境が大きく変わったことから、公社所有資産の管理や団体固有の技術・ノウハウを活用した事業など、公社でなければならない事業に特化すべきである。</li> </ul>		

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜市建築保全公社	所管課	建築局営繕企画課
代表者	理事長 浜野 四郎	基本金	30百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当公社は、昭和61年に設立され、公共建築物修繕工事の相談、現地調査、保全計画の策定、設計、積算、発注、工事監理、検査・引渡し、アフターケアを一貫して行う専門機関としての役割を果たしてきました。また、平成23年度には公益財団法人として、再スタートしております。</li> <li>・施設老朽化の進展の中で業務量は増加傾向（平成26年度予算127億円）にあります。公共建築物の適正な維持保全業務を行い、施設の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進に寄与します。</li> <li>・施設の修繕や法定点検等（建築基準法第12条点検・劣化調査）のデータを蓄積することにより、修繕実施機関としての専門性を高め、公共建築物の長寿命化対策の一翼を担います。</li> <li>・長年培ってきた修繕技術、新しい工法や材料に関する調査研究により得られた成果を、研修に活かすなど普及啓発を行い、公益法人として広く社会に還元します。</li> </ul>		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  事業等の再整理が必要な団体
方向性の考え方（理由）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市、民間、公社の効率的・効果的な役割分担について、建築局と公社により検証・検討を行いました。その結果、公社設立時の社会的背景や現在に至るまでの経緯等を踏まえ、長年に亘って培われてきた修繕技術やノウハウ等を今後の保全業務に効果的にフィードバックさせることこそが、本団体としての使命であり、かつ強味でもあるため、修繕事業については引き続き、これまでの役割分担（市＝新築・増築・改築、公社＝修繕）を基本とした執行体制で臨むこととしました。</li> <li>・また、入札の効率性・透明性の向上等、経営改善の更なる推進とともに、市と公社との情報交換の活性化による密接な協力関係の構築を通じて、一層効率的な組織運営に努めていきます。</li> </ul>		

### 【協約の概要】

- ・修繕事業では、「安全」、「迅速」、「高品質」な施工を引き続き進め、施設管理者の修繕工事に対する満足度の維持を図ります。
- ・調査研究事業では、建築基準法第12条点検の対象施設を執行体制の整備を図りながら拡大します。
- ・普及啓発事業では、安全意識の向上につながる研修会や技術力の向上、修繕技術の質の向上のため、長寿命化対策等、研修参加者のニーズに適合した研修会を開催し、研修参加者及び研修満足度を維持します。
- ・組織運営では、電子入札の導入と入札等評価委員会の設置を行います。この委員会の意見や評価を踏まえて、PDC Aサイクルで取組み、より一層の透明性確保や業務改善につなげていきます。
- ・人材育成では、固有職員の課長職への登用を進めます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①施設管理者の修繕工事に対する満足度の維持 ・営繕積算システム(RIBC)の導入・活用 ②建築基準法第12条点検の実施及び点検データの蓄積	①工事満足度93% ・設備工事で一部活用 ②建築141施設、建築設備448施設	①工事満足度93% ・完全活用 ②建築160施設、建築設備470施設
	研修会参加者数(開催回数)・研修の満足度維持	706名(4回)・研修満足度92%	710名(4回)・研修満足度92%
財務の改善に向けた取組及び業務・組織の改革	①効率的で透明性が高い入札等業務の運営 ②固有職員の管理職登用	①入札を書面で実施 開札：34日、350時間 ・入札等評価委員会未設置 ②固有職員管理職 係長7名 課長以上0名	①電子入札実施 開札：なし ・入札等評価委員会運営 ②固有職員課長職3名程度

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	団体との役割分担については、市としての整理が一定程度図られたと考える。 なお、入札業務のあり方については、市の業務の効率化とあわせて中長期的な課題として検討すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物に関する情報やノウハウの共有・継承等を考慮すると、新築から修繕まで一体的に行う方が合理的である。</li> <li>・所管局は、横浜市の一セクションであることを十分認識し、全市的な観点で保有資産の活用に向けた調整を行うべきである。</li> </ul>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
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
代表者	代表取締役社長 中込 雅	基本金	3,000百万円 (市出資割合51.7%)
外郭団体としての必要性、役割	横浜市民等にとって、首都圏空港への直通バス発着ターミナルとして、重要な交通拠点となっており、また、平成25年度の高速乗合バス制度の改定に伴い、高速度乗合バスを誘致し、交通拠点としての充実を図っています。今後、羽田空港の更なる国際線発着増便に対する空港アクセスの拡充に向け、更なる公益的使命と観光振興に寄与する事が求められます。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～28年度  民間主体の運営が望ましい団体
方向性の考え方（理由）	近年、首都圏空港へのバスアクセスは鉄道アクセス強化等の背景から減少傾向にあり、YCATを取り巻く経営環境は厳しい状況となっています。一方で、横浜市中期4か年計画（平成26～29年度）、横浜を含む神奈川県が指定されている国家戦略特区において、空港アクセスの強化が示され、収益性の低い深夜早朝時間帯における空港アクセス線受入れ等の対応が求められます。また、市の中心部である横浜駅の大改造計画（エキサイトよこはま22）における空港アクセスの公益的役割を拡充する動きもあります。国や市の施策等をふまえながら、経営およびサービスの向上に取り組むと共に、民間主体の運営に向けた取組を進めます。		

【協約の概要】

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

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	28年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①総利用客数の確保 ②アンケート調査の実施	①年間344万人（成田57万人、羽田183万人、その他104万人） ②実施（お客様満足度3.7点/5点満点）	①年間361万人（成田49万人、羽田187万人、その他125万人） ②実施（お客様満足度3.8点）
民間主体の運営に向けた取組	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	民間主体の運営に向けた取組の実施
財務の改善に向けた取組	①当期純利益の黒字継続	①当期純利益39百万円	①当期純利益36百万円
業務・組織の改革	①人員配置計画の見直し 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	①新制度対応に伴う増員等の実施 ②コンプライアンス研修実施（1回）従業員意識調査（1回）	①策定・実施（効率的な業務運営の達成） ②実施

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	方向性に関する意見	民間主体への移行については、出資比率の引き下げなど具体的な取組を着実に進めること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>深夜便や市内ホテルへのシャトルバスの発着など、市内事業者への経済的効果が期待できる取組については、市が様々な方法で関与していくことも検討すべきである。</li> <li>深夜便への対応等市が政策的に必要と考える不採算事業については、補助金等により事業が成り立つ仕組みをつくるべきである。</li> </ul>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
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
代表者	代表取締役社長 小松崎 隆	基本金	50,719百万円 (市出資割合63.5%)
外郭団体としての必要性、役割	みなとみらい線は、みなとみらい21地区の交通基盤の確立、輸送体制の確保などを目的とし、みなとみらい21地区の基盤整備とあわせ早期に整備する必要がある、公的セクターだけでなく民間からの資金やノウハウを積極的に活用するため外郭団体として設立しました。みなとみらい線は開業以来、横浜都心部の各地区を結び、回遊性を向上させるなど、同地区の発展に大きな役割を果たしています。みなとみらい21地区の開発推進等、都心部の活性化において、市の施策を反映できる外郭団体として存在することが必要です。また、平成25年3月に東京メトロ副都心線等との相互直通運転を開始したことで、新宿、池袋及び埼玉方面から多くの来街者が横浜都心部を訪れており、新たな商業・業務機能の誘致促進や観光客の増加など、将来にわたり、地域と一体となって横浜都心部の活性化に寄与することが求められています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	みなとみらい線は、横浜都心部の発展には欠かせない鉄道であり、平成26年度にとりまとめた将来の運営形態のあり方を踏まえ、当面の間は、現在の運営体制を堅持し、引き続き、公益的使命を果たしていくことが求められています。鉄道事業者として、安全・安定輸送の確保を最優先とし、質の高いサービスを提供するとともに、収入増への営業努力や、より一層の業務効率化などを図り、経常損益の早期黒字化に向けて、経営の向上に取り組む必要があります。		

【協約の概要】

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

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命感の達成に向けた取組	①年間責任運転事故件数 ②設備投資計画の更新・実施	①0件 ②検討	①0件 ②計画更新・実施
財務の改善に向けた取組	①経常損益の黒字化 ②利用人員の増加	①経常損益▲3.4億円 ②1日あたり19.1万人	①経常損益4.2億円 ②1日あたり20.3万人
業務・組織の改革	①新たな人材育成計画の策定 ②固有職員の管理職登用	①検討 ②1名	①策定、推進 ②2名

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	鉄道事業以外にも収益の確保に努め、財務の改善に向けた取組を一層進めること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体の財務の改善に向けて、市として企業誘致や賑わいづくり、効果的な市有地の活用など戦略的な沿線の活性化に取り組む必要がある。</li> <li>鉄道事業以外にも収益につながる事業の展開を検討する必要がある。特に駅構内の未利用スペースについては、有効な活用を検討し、収益の確保を図るべきである。</li> </ul>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
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
代表者	理事長 友田 勝己	基本金	285百万円 (市出資割合35.1%)
外郭団体としての必要性、役割	みなとみらい21地区は、都心臨海部の中心に位置し、業務、商業、MICE、居住、文化・教育、エンターテインメント等の機能を集積した、横浜を代表する質の高い市街地が形成されています。同地区は、これからも、高質な都市環境を維持・向上させ、街としての価値・魅力を高めるとともに、企業を誘致し、来街者を増加させ、更なる賑わいを形成していく必要があります。当団体は、みなとみらい21地区をこのように発展させ続けるため、地区内事業者等と連携し、同地区のエリアマネジメント事業を推進していく団体としての役割が求められています。事業実施に当たっては、本市施策との調整と連携が不可欠です。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度
		（参考）「経営改革方針」の分類	団体分類なし（その他）
方向性の考え方（理由）	当団体が行うエリアマネジメント事業は、地区内事業者（≒社団会員）等とともに、行政や民間企業・団体、住民等と連携しながら、みなとみらい21地区の良質な環境維持、賑わい形成を目指すものであり、地区内事業者のニーズと行政のニーズを調整し、効果的に事業を進める必要があります。また、当団体の財務ですが、主要な収入源は地区内事業者からの会費と市からの補助金であり、そのほかに、収益事業収入があります。当団体は、民的要素と公的要素を兼ね備えているため、事業面、財務面において、民と公のバランスをはかり、より適正な財務体質を実現しつつ、事業を進めていく必要があります。		

【協約の概要】

みなとみらい21地区については、今後も開発が進み来街者や就業者の増加が見込まれ、市の政策上ますます重要なエリアとなります。そのエリアにおいて、地区内事業者（≒社団会員）や関係機関と協働で街づくりに取り組む当団体の役割は重要であり、社会経済情勢や会員ニーズを適切に捉え、エリアマネジメント活動に反映していく必要があります。また、安定的な事業執行のためには、自主財源の確保や適切な人員配置と職員の育成が重要になります。一般財団法人ケーブルシティ横浜との合併に伴い、電波障害対策事業を承継し、継続して事業を実施します。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①防災エリマネ組織を中心とした、防災対策への取組 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 ③アンケート等を通じた会員ニーズの把握	①準備会設立 ②7回/年 ③24年度に1回実施	①エリマネ組織での取組実施 ②10回/年 ③1回/27年度、29年度（2か年ごと）
	新規に開発される地域に応じて、電波障害に関する調査・対策工事を実施	調査・対策工事各1件/年	調査・対策工事の実施
財務の改善に向けた取組	①グリ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 ②イベントスペース稼働日数を年間160日以上とする ③安全な資産運用	①108,873千円 ②138日/年 ③資産運用委員会開催	①110,000千円 ②160日/年 ③安全な運用の継続実施
業務・組織の改革	①事業執行に合わせた柔軟な人員配置 ②人事考課制度の導入 ③研修計画の策定及び実施	①検討 ②検討 ③検討	①実施 ②実施 ③計画策定及び年間を通じての研修実施

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	市の財政負担なくエリアマネジメントが行えるよう、一層の収入確保に取り組むこと。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>エリアマネジメントは、特定の地域の価値向上や賑わいづくり等が目的であることから、地区内事業者等の一層の協力を得ることなどにより、市の支出を抑制すべきである。</li> <li>団体に対する人的関与や出資の必要性については、みなとみらい21地区の開発に一定の区切りがつくなどの機会を捉えて、改めて検討すること。</li> <li>統合により保有することとなる資産については、適正かつ有効な活用を図るべきである。</li> </ul>		

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	株式会社横浜シーサイドライン	所管課	道路局企画課
代表者	代表取締役社長 藤田 譲治	基本金	10,100百万円 (市出資割合63.4%)
外郭団体としての必要性、役割	金沢シーサイドラインは金沢臨海部を縦貫する重要な移動手段です。また、低騒音、低振動であり、環境にやさしく、定時性や安全性を備えた公共交通機関として本市と連携を図りつつ健全な運営を担っていくことが求められます。 また、本市からの無利子貸付の完済、累積損失の解消などがなされるまでは、外郭団体として経営状況の把握に務める必要があるものと考えます。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～30年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	沿線住民の減少と高齢化など、日常利用者の減少が見込まれる中、平成25年12月にシーサイドラインが策定した中期経営計画（平成26～30年度）でも掲げているように、安全運行の確保やお客様サービスの向上など様々な施策に取り組むことで、経営面・運行面等の課題の解決に努め、健全な財務状況の自立した組織となる必要があります。		

### 【協約の概要】

公共交通機関として安全運行等の使命を果たしつつ、自立した運営を目指して、引き続き経営努力により、純利益を確保することで累積損失を早期に解消する。また、固有職員の能力開発により企業力の向上を図る。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	30年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①安全向上を図る組織(安全推進委員会)体制の強化 ②安全に資する訓練、研修の継続と拡充	①準備委員会創設し検討 ②各種訓練、研修の継続的実施	①安全推進委員会を毎月1回以上開催する ②安全に係る研修の継続 2回/年(ヒューマンエラー、コンプライアンス等)
財務の改善に向けた取組	①営業収入の確保 ②純利益の確保	①営業収入 38億円/年 ②純利益 5億円/年	①営業収入 37億5千万円/年 ②純利益(=累積損失圧縮額) 7億円/計画期間累計
業務・組織の改革	体系的な研修計画に基づく階層別研修を実施し、社員個々の能力開発、人材育成に取り組む、企業力向上と課長職へ固有社員の登用を進める。	新入社員研修(ビジネス基礎)、社員全体研修(ヒューマンエラー防止)、社員全体教育(運輸安全マネジメント)	27年度から新たに階層別研修(6回/年)を実施する他、業務上必要な資格習得に関する研修を受講(2回/年)。

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	資金計画については定期的な検証を行うとともに、引き続き財務の健全化を着実に進めること。また、財務の健全化が進まない場合は、今後の方向性について改めて議論すること。
関連意見 (市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの)	周辺エリアの開発や観光資源等との連携など、金沢シーサイドラインの戦略的な活用を全市的な観点から進める必要がある。		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成26年7月1日現在）			
団体名	株式会社横浜港国際流通センター	所管課	港湾局港湾経営課
代表者	代表取締役社長 植田 孝一	基本金	7,685百万円 (市出資割合45.7%)
外郭団体としての必要性、役割	当該団体は、FAZ(Foreign Access Zone 輸入促進地域)に承認を受けた、物流の高度化に対応した施設を建設・運営することで、横浜港の輸入貨物の増加促進を図るとともに、中小の物流関連事業者へも高機能な物流施設の活用機会を提供することを目的に設立されました。 現在は、耐震性に優れ、輸入貨物の流通加工等に対応した高機能複合型物流拠点として、「国際コンテナ戦略港湾」である横浜港の集荷・創貨の重要な役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度
		（参考）「経営改革方針」の分類	民間主体の運営が望ましい団体
方向性の考え方（理由）	第3期協約では、入居率改善による単年度黒字化、借入金残高の圧縮及び組織のスリム化・固有職員の確保を協約とし、一定の成果を上げてきました。但し依然として多額の借入金残高があります。したがって、引き続き入居率の維持・向上、借入金残高の圧縮など自主・自立した経営を行うための財務改善を進めるとともに、民間主体の運営に向けたあり方の検討を行います。		

【協約の概要】

横浜港の「国際コンテナ戦略港湾」実現に向け、集荷・創貨の役割を担うため、安定的経営の根本である入居率の維持・向上、累積損失削減・新規借入の早期完了による財務の改善や当期利益の継続及び自立した経営に向けた組織体制の強化を進めていきます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①物流棟入居率 ②事務所棟入居率	①100% (25年度末) ②78.9% (25年度末)	①97% (年平均) ②80% (年平均)
民間主体の運営に向けた取組	①累積損失の削減 ②損失補償付の新規借入の早期完了	①繰越損失3,019百万円 (25年度末) ②-	①繰越損失2,424百万円 (29年度末) ②早期完了
財務の改善に向けた取組	①単年度黒字継続 ②借入金残高削減	① 336百万円 ②10,310百万円	①黒字継続 139百万円 (29年度末) ②6,166百万円 (同上)
業務・組織の改革	自主・自立的な経営を見据えた組織体制の強化	-	管理ポストの適正化 専門的能力向上、ノウハウ蓄積のための固有職員採用（協約期間中1名）

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	方向性に関する意見	民間主体への移行の早期実現に向けて、新たな協約期間においては、サービスを高めながら賃料を見直すなど、収入の増加と入居率の維持向上に取り組み、財務の改善を図ること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスを向上することによって、賃料を上げることも可能であることから、入居率とあわせて、収入の増加を目標として設定すべきである。</li> <li>サービスの向上を図るためには、働く女性の増加を踏まえて、女性にとってより利用しやすい設備・環境を整備することを検討すべきである。</li> <li>事務所棟は、物流棟に比べると収入の比率は高くないものの、会議室や共有スペースを有効に活用するなどにより収入の増加を図る工夫が必要である。</li> <li>固有職員の採用を行うのであれば、事務所棟の稼働率を上げるために、企画力に優れた人材を確保することを検討すべきである。</li> </ul>		

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 帆船日本丸記念財団	所管課	港湾局賑わい振興課
代表者	会長 金近 忠彦	基本金	1,148百万円 (市出資割合67.2%)
外郭団体としての必要性、役割	市民とともに誘致した帆船日本丸の保存・公開を担うことを目的に設置された団体であり、帆船日本丸、博物館、日本丸メモリアルパークの管理運営を通して、海事思想の普及や青少年育成など公益的の事業に取り組んでいる。横浜市と協力し、市民を対象とした様々な事業を進めていくために、公益団体としての役割を果たすことが求められている。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	<p>外郭団体としては、過年度の分析を次年度の予算編成と事業計画に反映させるサイクルを作り、自主事業等による指定管理業務以外の収入確保を図ることで経営の向上に取り組むとともに、海事思想の普及等、公益的使命を果たす取組を進める必要がある。</p> <p>指定管理者としては、25年度の指定管理者選定評価委員会において、長年のノウハウを活かして養成した多くのボランティアが活躍していること、青少年の育成や海事思想の普及に大きく貢献する、継続的な取組が行われていることが高く評価された。引き続き、市民ニーズを反映した施設運営と新たな魅力づくりに取り組むことで、他の民間事業者との差別化を図ってみたい。</p>		

### 【協約の概要】

団体が果たすべき公益的使命に係る事業を継続しながら、みなとみらい21地区の集客施設としての新たな魅力づくりに取り組む必要がある。市が中期計画に掲げる「市民が集い、憩う港の活性化」を推進するためにも、団体と市の連携が不可欠である。

団体の経営効率化のためには、コスト削減・収入増の取組継続とともに、検証・分析に基づく予算編成と事業計画が必要である。組織のスリム化を進める一方、コンプライアンスや組織の活性化が課題となっている。団体が自主的に取組を推進するにあたり、市は取組状況のチェック及び情報提供を行う

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①日本丸メモリアルパーク来場者数129万人 ②帆船日本丸及び横浜みなと博物館来場者数20万人 ③教育普及事業回数(体験型事業含む)320回 参加者数18,000人	①127万人 ②18万3千人 ③320回/18,000人	①129万人 ②20万人 ③320回 18,000人 (①～③指定管理期間である27年度までの目標数値)
財務の改善に向けた取組及び業務・組織の改革	①経営の効率化と効果的な執行 ②固有職員の役員を含む管理職への登用・昇任を実施	①指定管理料304百万円 ②検討	①303百万円(指定管理期間である27年度までの目標数値) ②固有職員の管理職への登用・昇任の実施(1名)

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	27年度中は指定管理協定に沿って管理・運営等に取り組むとともに、27年度に予定されている指定管理者の公募結果を踏まえて、経営の方向性等について改めて本委員会に諮ること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者の公募の結果が、団体の存続に大きく影響することから、市として、団体に求めてきた役割を今後どのように実現させていくかを整理する必要がある。</li> <li>・ 市からの出資金等の資産について、全市的な視点から、市の財政状況も踏まえて、より効果的な活用を検討する必要がある。</li> <li>・ 局横断的に他の観光資源との連携を推進し、各種施設の魅力を高め、来場者数の増加を図るべきである。</li> </ul>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	横浜ベイサイドマリーナ株式会社	所管課	港湾局賑わい振興課
代表者	代表取締役社長 中田 穂積	基本金	4,000百万円 (市出資割合51.0%)
外郭団体としての必要性、役割	当該団体は、本市が放置艇対策を推進するうえで必要不可欠な受け皿施設（係留）の整備・運営の主体であるとともに、横浜港のもう一つの役割である、賑わい創出の重要な要素となる海洋性レクリエーションの普及促進活動の実施主体として、市内唯一の団体であり欠かせない存在である。 また、金沢白帆地区における街づくりにおいて、とりまとめ役として重要な役割を果たしている。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度
		（参考）「経営改革方針」の分類	民間主体の運営が望ましい団体
方向性の考え方（理由）	厳しい経済状況下で全国的に新規プレジャーボート数が減少傾向にある中で、開業から20年近く経ち、マリーナ機能を維持するため、さん橋改修等の老朽化対策に継続的に対応していく必要に直面している。また、「放置艇の収容」「海洋性レクリエーションの普及・振興」といった外郭団体としての公共的な役割を本市からの財政的な援助を受けずに果たしながら、まず、中長期的な経営安定化とより一層の企業ブランドの向上に取り組む必要がある。		

【協約の概要】

計画的な施設改修を行いつつ、今後も「放置艇の収容」「海洋性レクリエーションの普及・振興」といった公共的な役割を担うために、中長期的な経営安定化を図る。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①放置艇受入区画の確保 ②放置艇対策として利用しやすい料金体系の維持 ③一時保管場所の提供	①未設定 (累積受入379隻) ②小型艇：50千円/m ③未設定	①常時200区画 (市内全放置艇数までを累積上限とする) ②小型艇：50千円/m以下 ③26区画
	① マリン体験の開催企画 ② イベントの開催企画や誘致	① 150回 ② 16回	① 158回 ② 17回
民間主体の運営に向けた取組	① 初期投資への借入金の償還完了 ② マリーナの利用率の向上 (放置艇収容区画を除く) ③ 売上高1,503百万円の確保	① 727,526千円 (期末残高) ② 64.0% (期末時点) ③ 1,484百万円	① 29年度償還完了 ② 80.0% ③ 1,503百万円
財務の改善に向けた取組及び業務・組織の改革	① 初期投資への借入金の償還完了 ② マリーナの利用率の向上 (放置艇収容区画を除く) ③ 売上高1,503百万円の確保	① 727,526千円 (期末残高) ② 64.0% (期末時点) ③ 1,484百万円	① 29年度償還完了 ② 80.0% ③ 1,503百万円

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	方向性に関する意見	新たな協約期間において、借入金の返済後速やかに民間主体への移行を実施できるよう、市と団体において出資比率の見直しに向けた具体的な準備や調整を進めるとともに、市は放置艇対策を計画的に進めること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<p>借入金返済後の出資比率の見直しにあたっては、株式の価値の評価に期間を要することも踏まえて、借入金の返済を待たずにできるだけ早い時期から検討し、関係者との調整を進める必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市として、放置艇対策をどのように進め、そのなかで、団体に対してどのような役割を担ってもらうのかを明確にする必要がある。</li> <li>今後も放置艇の受入先を安定的に確保する必要があるならば、株式の保有という手法ではなく、市からの委託という手法もあるのではないかと。</li> <li>これまでの経営努力により財務状況の改善がみられることから、借入金については、本市財政に貢献することも踏まえて繰上返済を検討すべきである。</li> </ul>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	横浜ウォーター株式会社	所管課	水道局国際事業課
代表者	代表取締役 五十川 健郎	基本金	100百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	都市の基礎的なインフラである上下水道事業は、国内では技術継承や施設の老朽化への対応、海外では持続的な経営に向けた技術力の向上など、様々な課題を抱えています。横浜ウォーター株式会社と横浜市が連携したビジネス展開により、横浜市が長年にわたり培ってきた技術・ノウハウ等を活用し、国内外の上下水道事業体の課題解決に貢献しています。また、市内企業との連携により市内経済活性化や公民連携の推進に繋げるとともに、ビジネス展開による新たな収益を確保し、横浜市水道事業の経営基盤を強化するという役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  団体分類なし（その他）
方向性の考え方（理由）	平成22年7月の設立から、横浜市水道局の浄水場運転管理業務や給水装置工事審査等業務を受託し、技術水準を維持しつつコスト削減に寄与しています。また、初年度から海外での上下水道事業体へのコンサルティング業務や技術プロジェクトで実績を蓄積するとともに、連携する市内企業等の海外ビジネス展開支援にも繋がっています。国内では経営支援業務などにより被災地をはじめとする中小事業体の事業運営に貢献しているほか、水道関連の実務研修により水事業分野における公民の技術力向上にも寄与しています。さらに、国の成長戦略において海外インフラ輸出における官民連携体制の強化が掲げられ、また、「新水道ビジョン」（厚生労働省 平成25年3月策定）では地域の中核となる事業体による中小事業体への支援の役割が示されており、こうした中、横浜市とともに団体が果たす役割は大きいといえます。今後も横浜市との連携により、引き続きこれらの公益的使命の増進と経営の向上に取り組めます。		

【協約の概要】

今後も技術支援やコンサルティング事業などをはじめ、積極的に事業拡大を図ります。水道局や環境創造局のみならず国やJICA、民間企業等とも連携を深めることで、国内外の水道事業を取り巻く課題解決への貢献度を高め、団体の存在意義を一層確かなものにします。さらに、組織体制と財政基盤を強化し、着実な成長が望める会社経営に引き続き取り組みます。また、引き続き局からの受託事業を確実に遂行し、信頼できるパートナー企業として横浜水道の事業運営を支えます。市としては、人材交流など関係局と団体との連携強化を進め、国や関係機関とも連携し大型案件受託に繋がるよう団体の事業を支援していきます。また、ビジネスマッチングの機会を提供するなどして、団体と民間企業とが連携した事業の展開を促進していきます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①国際関連事業件数の増 ②国内技術支援件数の増	①国際関連事業件数15件 ②国内技術支援件数12件	①国際関連事業件数17件 ②国内技術支援件数15件
	①水ビジ协会会员企業との連携 ②国内技術支援件数の増	①水ビジ协会会员企業との連携案件数 5件 ②国内技術支援件数6件	①水ビジ协会会员企業との連携案件数 5件 ②国内技術支援件数8件
財務の改善に向けた取組	①売上高の確保 ②経常利益の確保 ③利益還元	①売上高 2.9億円 ②経常利益 1400万円 ③未実施	①売上高 4.5億円 ②経常利益 2000万円 ③配当又は増資の実施
業務・組織の改革	①民間登用の拡大 ②水道事業に係る資格保有数の増	①民間等出身の役員・職員の割合 19.4% ②1.5件/人	①民間等出身の役員・職員の割合 25% ②1.6件/人

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	これまでに蓄積した技術を活用し、本市受託事業以外の収益を増加させること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>市から補助金を受けずに、市が蓄積したノウハウを活用し、国内外で収益を上げる団体として、引き続き着実に取り組むことを期待する。</li> <li>国内外で事業を進めるためには、営業力やマーケティング、ファイナンスなど様々な経営ノウハウを組織として今後も蓄積していくことが必要である。</li> </ul>		

**団体経営の方向性及び協約に関する答申** 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	横浜交通開発株式会社	所管課	交通局経営企画課
代表者	代表取締役社長 橋本 好文	基本金	90百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	当団体は、交通局が保有している自動車・鉄道事業用地等の中で、有効活用可能な資産をより効率的に活用していくことなどを目的に設立した団体で、交通局100%出資の子会社です。 団体の不動産事業では、交通局の保有資産を有効活用することで収益を確保するとともに、バス事業においては、市営交通ネットワークの一翼を担い、輸送の安全確保や接遇の向上など、安全・確実な運行に努めています。こうした、団体の事業を通じて、市営交通の収益力の向上や競争力の強化など、交通局の財務基盤を向上させる上でも、極めて重要な役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	近年の少子高齢化の進展などにより、交通事業は今後も厳しい経営環境が想定される中で、こうした状況に適切に対応し、交通局の財務基盤を安定的なものとするためにも団体が行っている事業(不動産事業等)について、更なる強化・充実を図ります。 また、市営交通に関わる業務全般を再度精査し、民間事業者としての強みや事業の専門性を最大限に発揮するため、交通局としてより実効性のある関与の仕方についても検討します。		

**【協約の概要】**

不動産事業・バス事業などの健全な経営を確保し、その事業活動を通じて市営交通事業の経営基盤の強化に寄与するとともに、地域社会に貢献します。また、多様化するお客様のニーズに応え、満足いただけるサービスを提供するために、それぞれの事業の付加価値を高めるとともに一層効率的に推進し、次の成長のステージに向けた組織体制の構築にも取り組みます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①有責事故の撲滅 ②自社路線の拡大 ③バス運行受託の継続	①10万kmあたり0.59件 ②2路線 ③継続	①20%削減 ②3路線以上 ③継続
財務の改善に向けた取組	①貸店舗の新設・収入増 ②新規開発区画の調査・検討	①賃料収入415百万円/年 ②新規開発調査・検討中	①賃料収入554百万円/年 ②開発の具体化・実施
業務・組織の改革	①人材育成の充実 ②社員の意見反映の仕組み構築 ③固有社員の管理職登用の推進	①一人あたりの研修受講回数3回/年 ②実施 ③検討	①一人あたりの研修受講回数4回/年 ②拡充 ③推進

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

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	方向性に関する意見	路線バスの安全・確実な運行を継続するため、団体として固有社員の育成を進めること。また、不動産事業については、より効率的な実施方法を市として検討すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通局が保有する不動産の活用については、他の民間事業者による実施の可能性についても検討する必要がある。</li> <li>中長期的には、類似性の高い事業を多く営んでいる（一財）横浜市交通局協会との間で、重複している事業の整理による効率化が必要である。</li> </ul>		

## 団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 横浜市ふるさと歴史財団	所管課	教育委員会事務局 生涯学習文化財課
代表者	理事長 五味 文彦	基本金	100百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	<p>本団体は、横浜の歴史に関する国内外の資料の収集や文化財の調査、研究、収集、保管及び公開活用を行い、また高い専門性・公益性を活かして様々な事業に取り組んでいます。</p> <p>このように、本市の歴史文化に関する高度な専門性を有する団体は他に存在しないため、文化財の保護・継承・普及や文化財関連施設の適切な管理運営には欠かせません。</p>		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度  事業等の再整理が必要な団体
方向性の考え方（理由）	<p>本財団は、その高い専門性を活用した文化財関連施設の運営や普及啓発事業により、公益的使命を果たしていくべき団体であります。</p> <p>施設運営や事業の効果的かつ効率的な実施のため、引き続き、財務改善や組織体制の強化に取り組みます。</p> <p>また、一部施設の入館者が少なかったことから、外部識者を含む委員会より施設のあり方について提言を受けましたが、施設間の連携事業の実施や、学校教育プログラムの開発等により入館者数は増加しており、引き続きより多くの市民の方に利用していただけるよう取組を進めます。</p>		

### 【協約の概要】

本財団の公益的使命を果たすため、管理運営している施設の専門性や研究成果を活用し、より多くの市民に施設を利用してもらう、歴史や文化財に対する理解を深めてもらえるよう、施設間連携企画展、共同研究事業及び学校教育につながる事業に引き続き取り組みます。

また、計画的かつ効率的な予算の執行による財務の改善、ベテランの専門職員が同時期に退職することを踏まえた優秀な人材の確保・育成に取り組めます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	文化財施設への来館者数の増加 25年度実績比4%増 23～25年度実績における最高値に対し4%増 ※開港のみH23(56,768人)ほかはH25比	歴博 128,944人 開港 42,474人 都発 61,045人 ユ文 53,984人 三殿 15,542人 合計 301,989人	歴博 134,102人 開港 59,038人 都発 63,487人 ユ文 56,144人 三殿 16,164人 合計 328,935人
財務の改善に向けた取組	寄付金、助成金の獲得により、経常収益における自己収入を平成25年度実績に対し10%増加させる。	自己収入 68,237,048円	平成29年度 75,060,800円
業務・組織の改革	職員の異動や新採用に対応した情報共有と研修制度を整備し、組織機能を強化する。	研修の実施	マネジメント研修の拡充 OJTによる育成計画の策定

### 素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	<p>引き続き入館者数の増加に努めるほか、文化財の保存・活用に向けた支援などにも一層取り組むこと。</p> <p>なお、施設の再編成については、市の財政状況も踏まえながら取り組むこと。</p>
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校にある資料の活用支援のような取組は、この団体の重要な使命と考える。施設の統合など業務の効率化を進めて、このような事業に一層取り組めるよう検討する必要がある。</li> <li>・ 入館者数は増加しているが、入場料収入は減少している。入館者の分析や関連施設との連携などにより、有料入館者数の増加に向けて一層取り組む必要がある。</li> <li>・ ユーラシア文化館については、その存在意義・配置等について検討をする必要がある。</li> </ul>		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	公益財団法人 よこはま学校食育財団	所管課	教育委員会事務局 健康教育課
代表者	理事長 小川 浩之	基本金	8百万円 (市出資割合0.0%)
外郭団体としての必要性、役割	<p>当該団体は、学校給食に関する事業を公益目的として実施する市内唯一の団体です。また、年間190回、1日20万食に及ぶ給食物資について、安全・安心で良質な給食物資を安定的かつ安価に調達するために次の項目を全て満たすのは当該団体以外にないため、給食物資の調達について、当該団体に委託して行う必要があります。</p> <p>①保存料不使用やアレルギー物質除去等の独自の規格を定め、安全・安心を確保していること、 ②食材の特徴に応じた調達（入札）の仕組みを自ら構築し、調達から配送・納品まで、安定的な供給を毎日行っていること、 ③当該団体が独自に開発したシステムを各学校と結び、必要量を取りまとめて一括購入とすることで大量調達によるコストメリットを生み出していること。</p> <p>また、当該団体は、本市外郭団体として、中小企業振興条例の趣旨を踏まえ可能な限り市内中小企業に発注しており、市内経済の活性化に寄与する役割も担っています。</p>		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度
		(参考)「経営改革方針」の分類	団体分類なし（その他）
方向性の考え方（理由）	<p>本市では、安全・安心の取組や市内経済活性化等の政策的判断から、当面の間、当該団体が学校給食物資の調達業務を担うこととしています。</p> <p>また、平成25年4月に公益財団法人の認定を受け、平成26年度より名称を「よこはま学校食育財団」と改めました。平成26年度から新たに公益的事業として、本市の学校給食基準献立作成業務及び食育推進事業に取り組んでいます。今後は、市場動向も踏まえた献立作成や食材費の効率的運用、当該団体が調達する食材や衛生管理に関する知識を活かした、効果的な食育事業を進めていきます。</p> <p>こうしたことから、組織機能の強化や委託料の削減に向けた事務改善に取り組みつつ、学校給食物資の調達業務をはじめとした公益的事業の充実に向けた機能強化を図っていきます。</p>		

【協約の概要】

安全・安心で良質な学校給食用物資の安定的かつ安価な供給は公益性の高い業務であり、引き続き、市内中小企業への発注を中心に、公正かつ適正な入札・契約制度を維持していくことが求められています。とりわけ、給食用物資の安全・安心の取組を継続的にやっていくことが期待されています。

一方、平成26年4月に「横浜市学校給食会」から「よこはま学校食育財団」に名称を変更し、財団が持つ食材に関する知識や関係者とのネットワークを活かした食育の取組を一層推進する必要があります。

なお、平成25年度に公益法人に認定されたことから、財団の独立性を保つために必要な人材確保と育成に取り組み、組織の機能強化を図るとともに、自主財源の確保策を検討することも必要です。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①納入業者への訪問指導件数 ②給食相談員の学校訪問件数	①20件/年 ②延べ567校/年	①30件/年 ②延べ633校/年
	①一般市民向け食育イベントにおける参加者の満足度 ②食育情報に関するホームページ閲覧件数	①満足度調査一部実施 ③3,345アクセス/年	①85% ②7,000アクセス/年
財務の改善に向けた取組	①事務費の削減	①5,414千円/年	①5,143千円/年
業務・組織の改革	①主任制度（無期雇用職員への登用）の導入・運用 ②研修回数	①主任制度の検討 ②8回/年	①主任制度の運用 ②12回/年

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	横浜市の学校給食用物資については、団体への委託を含めどのような調達方法が最適であるか、社会環境の変化を踏まえながら常に点検すること。
関連意見（市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の採用については、業務の内容に応じて専門職などの配置を検討すべきである。</li> </ul>		

### (3) 複数の団体に共通する課題と解決に向けた取組の方向性

本委員会は、団体がその専門性を十分に発揮して公益的使命を遂行していくには、市と団体が現状を冷静に分析し、団体の課題を共有し、その解決に向けて連携を密にしていことが極めて重要であり、とりわけ市の役割が大きいとの認識を新たにしました。

市は、団体を取りまく環境の変化に留意しながら、団体の事業の実施手法、事業主体、市の関与のあり方などが最適なものになるよう常に点検しなければならない。特に所管局は、団体の公益的使命の達成のために、部局を超えた全市的な視点からの対応が効果的・効率的である場合には、主体的に関係部局と連携・調整を図るべきである。

このような観点から、以下に、複数の団体に関して共通する課題を抽出し、その解決に向けて市及び団体に取り組むべき方向性を「市に対する提示」及び「市及び団体に対する提示」として掲げた。

#### ア 市に対する提示

##### (7) 公益的事業の実施手法の再検証

団体が、その専門性等を活かした公益的な事業を、市の公募による指定管理や団体の自主財源により実施している場合、団体の自主性・自立性が高められ、サービスの向上が期待される一方で、公募の結果や団体の経営状況等によっては、事業の継続性が損なわれる可能性もある。

そのため、市は、事業の公益性と必要性、担い手として必要な専門性を絶えず確認し、市の財政状況なども踏まえながら、その手法が最適なものとなっているかを検証すべきである。

##### (4) 最適な事業主体の再検証

団体が行っている公益的な事業について、市は、民間企業におけるCSRの定着や公益的な事業への取組をふまえ、これまでの事業スキームを所与とせず、民間等の参入が少ない分野においては新たな事業主体を育成することも含めて、民間等においても市が期待する役割を担えるような事業スキームを検討・構築していく必要がある。

また、民間等との競争を経て実施する事業については、それがノウハウを蓄積し、質の高いサービスを提供するためのものか、先駆的な事業手法を啓発し、普及させるためのものかを明確にし、団体が競争に参加する必要性を市民に説明できるようにする必要がある。

##### (5) 「民間主体の運営が望ましい団体」の計画的な取組の推進

経営改革方針における「民間主体の運営が望ましい団体」について、市は、民間主体へ移行する時期に係る考え方を明確にし、移行が遅れることがないように、計画的に取組を進めるべきである。また、民間主体への移行後も、団体に対し従前の公益的な役割を求めるのであれば、速やかにその仕組みを検討するとともに、株式の譲渡等による関与の引き下げに向けて、必要な調整や対策を図るべきである。

※経営改革方針における「民間主体の運営が望ましい団体」

- ・株式会社横浜インポートマート
- ・横浜市場冷蔵株式会社
- ・横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
- ・株式会社横浜港国際流通センター
- ・横浜ベイサイドマリーナ株式会社

#### (I) 地方独立行政法人制度の調査研究の推進

地方独立行政法人制度の改正により、制度の対象施設\*が追加されたことから、市は、今後の施設の運営形態の一つとして想定される独立行政法人化について、国の動向等を注視しつつ、引き続き調査研究を進め、必要に応じて本委員会に状況を報告することを求める。

※市外郭団体が運営している主な対象施設

- 公益財団法人横浜市緑の協会・・・よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園
- 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団・・・横浜美術館、大佛次郎記念館
- 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団・・・歴史博物館、開港資料館、都市発展記念館、ユーラシア文化館 等

#### (II) 外郭団体が保有する資産の有効活用

現状の経済情勢では、多くの団体において、資産の安定的な運用益の確保が困難となっていることを踏まえ、団体がその公益的使命を果たすうえで、保有する資産を有効に活用できているか、市として検証すべきである。そのうえで、市からの出資・出せん金及び無利子貸付金については、市の財政状況も踏まえて、資金の返還や、繰上償還等により他の公益的事業へ振向けるなど、全市的な視点から、より効果的な活用を検討する必要がある。

### イ 市及び団体に対する提示

#### (ア) 団体による施設運営の必要性の再検証

団体がその公益的な役割を発揮していくためには、団体は施設運営そのものを目的化することなく、施設を経営資源の一つとしてとらえて有効に活用していかなければならない。

そのため、市及び団体は、団体に本来期待されている公益的事業を確実に実施できるよう、団体による施設運営の必要性について、団体の役割と照らし合わせ、絶えず検証する必要がある。

#### (イ) 取組状況の評価を踏まえた協約目標の見直し

市及び団体は、本委員会による協約の取組状況の確認・評価等の結果を踏まえて、当初設定した目標水準や協約項目に変更・修正等が必要と判断した場合には、現状に拘泥することなく、市民サービス向上の観点から速やかに対処することを求める。

#### IV 参考資料

##### 1 委員名簿

(50音順 敬称略)

氏名	役職等	備考
えんどう じゅんこ 遠藤 淳子	遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士	(外郭団体等経営改革委員会委員)
おおえ さかえ 大江 栄	エフ・ブルーム株式会社 代表取締役 (中小企業診断士)	
おおの こういち 大野 功一	関東学院大学 経済学部教授	委員長 (外郭団体等経営改革委員会委員長)
かもしだ あきら 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	
たなべ けいいちろう 田邊 恵一郎	プラットフォームサービス株式会社 代表取締役会長	

##### 2 開催記録

回数	開催日	主な議題及び審議団体
第1回	平成26年10月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員長の選出、会議の公開について</li> <li>・特定協約団体マネジメントサイクルの改善について</li> <li>・新たな「経営に関する方針」の審議の進め方について</li> <li>・(株)横浜インポートマート ※</li> <li>・横浜シティ・エア・ターミナル(株) ※</li> <li>・(公財)横浜市体育協会 ※</li> </ul>
第2回	平成26年11月13日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜シティ・エア・ターミナル(株) [再審議]</li> <li>・(株)横浜港国際流通センター ※</li> <li>・(公財)木原記念横浜生命科学振興財団 ※</li> <li>・(公財)よこはまユース ※</li> </ul>
第3回	平成26年11月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(公財)木原記念横浜生命科学振興財団 [再審議]</li> <li>・横浜ベイサイドマリーナ(株) ※</li> <li>・(公財)横浜市建築保全公社</li> <li>・(公財)横浜企業経営支援財団 ※</li> <li>・(公財)横浜市資源循環公社 ※</li> </ul>
第4回	平成26年12月18日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(公財)横浜市建築保全公社 [再審議]</li> <li>・(公財)横浜市資源循環公社 [再審議]</li> <li>・横浜市場冷蔵(株) ※</li> <li>・(公財)横浜市緑の協会 ※</li> <li>・(公財)横浜市国際交流協会</li> <li>・(公財)横浜市シルバー人材センター</li> <li>・横浜市信用保証協会</li> </ul>

第5回	平成26年12月25日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(公財) よこはまユース [再審議]</li> <li>・(福) 横浜市社会福祉協議会 ※</li> <li>・横浜市住宅供給公社</li> <li>・横浜食肉市場 (株)</li> <li>・(株) 横浜市食肉公社</li> <li>・(公財) 横浜市総合保健医療財団</li> <li>・(公財) 帆船日本丸記念財団</li> <li>・横浜ウォーター (株)</li> <li>・(公財) 横浜市男女共同参画推進協会</li> <li>・(公財) 横浜市芸術文化振興財団</li> </ul>
第6回	平成27年1月22日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜市場冷蔵 (株) [再審議]</li> <li>・(福) 横浜市社会福祉協議会 [再審議]</li> <li>・(公財) 横浜市ふるさと歴史財団 ※</li> <li>・(公財) 三溪園保勝会</li> <li>・横浜高速鉄道 (株)</li> <li>・(株) 横浜シーサイドライン</li> <li>・横浜交通開発 (株)</li> <li>・(公財) よこはま学校食育財団</li> <li>・(公財) 横浜観光コンベンション・ビューロー</li> <li>・(株) 横浜国際平和会議場</li> <li>・(公財) 横浜市消費者協会</li> <li>・(公財) 寿町勤労者福祉協会</li> <li>・(福) 横浜市リハビリテーション事業団</li> <li>・(一社) 横浜みなとみらい21</li> <li>・((一財) ケーブルシティ横浜)</li> <li>・横浜港埠頭 (株)</li> </ul>
第7回	平成27年1月29日	横浜市外郭団体等経営向上委員会答申(案)について

※ 審議に先立ち、現地視察を実施した団体

### 3 これまでの外郭団体改革の歩み

#### (1) 特定協約団体マネジメントサイクルの導入

市の外郭団体は、社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応し、民間の資金や人材、経営のノウハウを活用しながら、公共的・公益的な事業やサービスの提供を効率的・弾力的に行うために設立され、公的サービスを安定的に提供する役割を担っている。

市では、これまで行政改革の取組の一環として、団体新設の抑制や整理・統合などに取り組んできた。その結果、団体数はピークの7年度に67団体であったが、26年度現在、38団体となっている。

16年度から、「特定協約団体マネジメントサイクル」という市独自のPDCAサイクルを導入することにより、団体経営の透明性を高めるとともに、目標による経営改善に向けた自主的・自立的な経営の確立に取り組んでいる。

#### 「特定協約団体マネジメントサイクル」とは

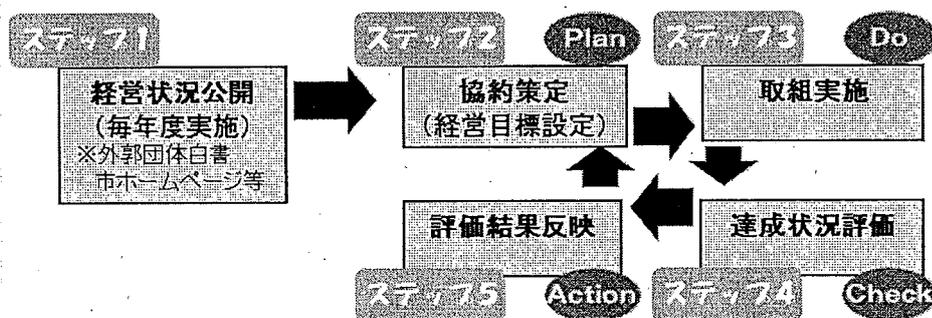
外郭団体のうち、市が「特定協約団体」※と位置づけた団体が、経営目標を協約として掲げ、「取組実施」、「達成状況評価」、「評価結果反映」という一連の点検サイクルを導入することにより、団体経営の透明性を高め、団体の自主的・自立的な経営を促進する横浜市独自の仕組みである。

15年10月に市が策定した「新時代行政プラン・アクションプラン」の一環として導入され、これまでに第1期(16-18年度)、第2期(19-22年度)、第3期(23-25年度)の協約が策定され、経営改革の取組が進められてきた。

26年度については、「特定協約団体マネジメントサイクル」の仕組みについて、第三者の視点を取り入れて改善を進めることとし、暫定的に、各団体の第3期協約などを基本に、単年度の「年次計画」を策定している。

※第3期協約期間においては、市の外郭団体(38団体)のうち、31団体が協約を策定し、「特定協約団体」と位置付けられた。

#### 【特定協約団体マネジメントサイクルの全体像】



## (2) 横浜市外郭団体等経営改革委員会の設置

市は、20年6月30日付総務省通知「第三セクター等の改革について」(総財公第112号)や経済環境の悪化などを踏まえ、外部の有識者(学識経験者、公認会計士、弁護士、企業経営者)による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」を21年3月～23年6月にかけて限定的に開催し、外郭団体の経営改革へ向けた集中的な審議が行われた。

当該委員会では、既存の団体の在り方や事業スキームを前提とせず、公益的使命、財務状況の健全性、財政支援・人的支援の必要性、組織規模の妥当性など、団体ごとに経営課題に関する議論を行い、23年3月には、団体の在り方にまで踏み込んだ経営改革に関する提言を市に提出した。

市は、この提言を踏まえた団体ごとの経営改革方針を決定し、団体は市の方針に沿った具体的な経営目標を第3期協約として策定した。

### 横浜市外郭団体等経営改革委員会での審議結果

※団体名称は審議当時のものを表記

#### 統合・廃止の検討が必要な団体

横浜市土地開発公社  
財団法人横浜市道路建設事業団

#### 民間主体の運営が望ましい団体

横浜市場冷蔵株式会社  
横浜シティ・エア・ターミナル株式会社  
株式会社横浜インポートマート  
株式会社横浜港国際流通センター  
横浜ベイサイドマリーナ株式会社

#### 事業等の再整理が必要な団体

財団法人横浜企業経営支援財団  
財団法人横浜市ふるさと歴史財団  
財団法人横浜市体育協会  
社会福祉法人横浜市社会福祉協議会  
財団法人横浜市資源循環公社  
横浜市住宅供給公社  
財団法人横浜市建築保全公社

#### 引き続き経営努力が必要な団体

公益財団法人横浜市国際交流協会  
財団法人横浜市男女共同参画推進協会  
公益財団法人横浜市芸術文化振興財団  
財団法人寿町勤労者福祉協会  
財団法人横浜市総合保健医療財団  
財団法人横浜市緑の協会  
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  
横浜新都市交通株式会社  
横浜高速鉄道株式会社  
財団法人横浜市シルバー人材センター  
財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー  
横浜市信用保証協会  
財団法人帆船日本丸記念財団  
横浜交通開発株式会社  
社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団

#### その他(団体分類なし)

団体分類や経営改革の方向性を出さず、参考意見の表明とした団体  
財団法人横浜市青少年育成協会、株式会社横浜国際平和会議場、一般社団法人横浜みなとみらい21、財団法人ケーブルシティ横浜、財団法人横浜市学校給食会、財団法人横浜港埠頭公社

#### 4 今後の外郭団体改革の方向性

##### (1) 市の総合計画における外郭団体改革の位置づけ

「横浜市中期4か年計画2014～2017」では、「外郭団体改革の徹底」が掲げられており、従来の自主的・自立的な経営に向けた取組を進めるだけでなく、市との連携を十分に図りながら市民サービスの向上に取り組んでいく方向性が示されている。

具体的な取組としては、協約によるマネジメントサイクルの各場面において、第三者の意見を継続的に取り入れながら外郭団体改革の取組を進め、団体の位置付けに応じた市の関与の在り方を見直すことなどが計画されている。

##### 「横浜市中期4か年計画2014～2017」行政運営分野「外郭団体改革の徹底」(抜粋)

###### 【目標】(目指すべき姿)

外郭団体への関与のあり方を見直すことにより、外郭団体が自主的・自立的な経営の確立を目指す団体や連携を強化する団体等に再整理され、公的サービスの担い手としての専門性や公益性などの強みが最大限発揮されています。

###### 【課題認識】

- 様々な役割の団体がある中で、従来の自主的・自立的な経営に向けた取組を進めるだけでなく、本市との連携を十分に図りながら、市民サービスの向上に取り組むことが求められています。
- 「特定協約団体マネジメントサイクル」をはじめとした本市の関与の仕組みそのものも、実効性や有効性の確保といった課題が生じています。

###### 【取組の方向】

- 外郭団体とのコミュニケーションをさらに深めるため、現場の意見を聞くなどの取組を進めるとともに、外部の専門家による助言や人材育成の支援を行い団体の経営強化を図ります。
- 自主的・自立的な経営の確立を目指す団体や連携を強化する団体など、それぞれの位置付けに応じた本市の関与を検討するほか、協約によるマネジメントサイクルについて実効性や有効性の確保を図る仕組みを検討します。
- 全ての団体について時代の変化にも対応した団体の役割を改めて検証し、団体ごとの経営改革の方向性を示します。
- これらの検討や検証については、外部の専門家など第三者の意見を取り入れながら進めます。

###### 【主な取組】

- 第三者の視点を取り入れる仕組みの構築
- 関与のあり方の見直し
- 財政的・人的関与の適正化
- 外郭団体等の整理に向けた取組

##### (2) 国の第三セクター改革の方向性

26年8月5日付総務大臣通知「第三セクター等の経営健全化の推進等について」(総財令第101号)によると、外郭団体等について、「健全な経営が行われる場合には、公共部門において民間の資金やノウハウを活用するための有力な手法の一つ」であり、「適切な経営が行われることを前提として」外郭団体等を活用することも重要であることから、「効率化・経営健全化と・・・活用の両立に適切に取り組まれるよう」求めている。

事務局・問い合わせ先

横浜市 総務局 外郭団体指導・調整課

〒231-0017 横浜市中区港町1-1

Tel : 045-671-2110 Fax : 045-664-5917