

第3回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日 時	平成30年9月11日（火）[13:00~17:00]
開催場所	関内新井ビル3階しごと改革室内ミーティングルーム
出席者	大野委員長、遠藤委員、大江委員、鴨志田委員、田邊委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴0名）
議 題	<p>[議題1] 株式会社横浜港国際流通センター</p> <p>[議題2] 公益財団法人横浜企業経営支援財団</p> <p>[議題3] 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団</p> <p>[議題4] 横浜ウォーター株式会社</p> <p>[議題5] 株式会社横浜シーサイドライン</p> <p>[議題6] 公益財団法人横浜市資源循環公社</p> <p>[議題7] 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー</p> <p>[議題8] 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団</p> <p>[議題9] 横浜高速鉄道株式会社</p> <p>[議題10] 横浜港埠頭株式会社</p> <p>[議題11] 横浜交通開発株式会社</p>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・株式会社横浜港国際流通センターは、暫定の評価として、評価分類を「引き続き取組を推進」とし、団体経営の方向性を「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」とした。委員会からの質問等について、後日回答を確認することとした。 ・公益財団法人横浜企業経営支援財団は、暫定の評価として、評価分類を「引き続き取組を推進」とし、団体経営の方向性を「事業の再整理・重点化等に取り組む団体」とした。委員会からの質問等について、後日回答を確認することとした。 ・公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団は、暫定の評価として、評価分類を「取組の強化や課題への対応が必要」とし、団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」とした。委員会からの質問等について、後日回答を確認することとした。 ・横浜ウォーター株式会社は、暫定の評価として、評価分類を「引き続き取組を推進」とし、団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」とした。委員会からの質問等について、後日回答を確認することとした。 ・株式会社横浜シーサイドラインは、暫定の評価として、評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・公益財団法人横浜市資源循環公社は、暫定の評価として、評価分類を「引き続き取組を推進」とし、団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」とした。委員会からの質問等について、後日回答を確認することとした。 ・公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューローは、暫定の評価として、評価分類を「引き続き取組を推進」とし、団体経営の方向性を「引き続き経営の

	<p>向上に取り組む団体」とした。委員会からの質問等について、後日回答を確認することとした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・横浜高速鉄道株式会社は、暫定の評価として、評価分類を「引き続き取組を推進」とし、団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」とした。委員会からの質問等について、後日回答を確認することとした。 ・社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団、横浜港埠頭株式会社及び横浜交通開発株式会社の3団体は、次回以降の委員会での審議とした。 				
議 事	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;"> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> </td> <td style="padding: 5px;"> <p style="border: 1px solid black; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">1 開会</p> <p>第3回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催いたします。この委員会の運営等について、事務局から確認事項等の説明をお願いします。</p> <p>会議の公開・非公開についてですが、本委員会は横浜市所属機関の会議の公開に関する要綱に則りまして、原則公開としています。合わせて会議録も公開となります。</p> <p>定足数ですが、本日は委員5名全員出席ですので、委員会条例第7条に定める半数以上の出席となっており、定足数を満たしていることを報告します。</p> </td> </tr> </table>	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p style="border: 1px solid black; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">1 開会</p> <p>第3回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催いたします。この委員会の運営等について、事務局から確認事項等の説明をお願いします。</p> <p>会議の公開・非公開についてですが、本委員会は横浜市所属機関の会議の公開に関する要綱に則りまして、原則公開としています。合わせて会議録も公開となります。</p> <p>定足数ですが、本日は委員5名全員出席ですので、委員会条例第7条に定める半数以上の出席となっており、定足数を満たしていることを報告します。</p>		
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p style="border: 1px solid black; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">1 開会</p> <p>第3回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催いたします。この委員会の運営等について、事務局から確認事項等の説明をお願いします。</p> <p>会議の公開・非公開についてですが、本委員会は横浜市所属機関の会議の公開に関する要綱に則りまして、原則公開としています。合わせて会議録も公開となります。</p> <p>定足数ですが、本日は委員5名全員出席ですので、委員会条例第7条に定める半数以上の出席となっており、定足数を満たしていることを報告します。</p>				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"> <p style="border: 1px solid black; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">2 総合評価の実施及び「団体経営の方向性及び協約」の策定について</p> <p style="border: 1px solid black; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">〔議題1〕株式会社横浜港国際流通センター</p> </td> </tr> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;"> <p>大野委員長</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p> <p>田邊委員</p> </td> <td style="padding: 5px;"> <p>それでは、株式会社横浜港国際流通センターの審議に入ります。この団体は、総合評価とともに次期の協約の審議を行います。それでは、まず、その団体の所管である港湾局物流運営課からの説明をお願いします。</p> <p><所管局から資料について説明></p> <p>それでは、委員の皆様から質問、御意見を頂きたいと思えます。いかがでしょうか。田邊委員。</p> <p>2つ質問をさせて頂きたいと思えます。9ページの「民間主体の運営に向けた取組」ですが、前回の協約が「市の損失補償対象となる新規借入にあたり」ということや「金融機関等へ働きかけて借入条件を見直す」などというようなことが具体的に書かれていましたが、それらは達成されたので、今度はこのような目標にしたのでしょうか。もし、そうだとした場合、今度の具体的取組の説明は、全然具体的ではない。実際に、民営化に向かった手順をどのようにお考えなのかということ、スケジュールを含めて御説明頂きたいというのが1点目です。</p> <p>2点目が役員数なのですが、役員兼務・嘱託員・アルバイト等を除いたとはいえ、少ない組織にも関わらず、非常勤も含めて役員が8名います。これが必要なかどうか。必要な</p> </td> </tr> </table>	<p style="border: 1px solid black; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">2 総合評価の実施及び「団体経営の方向性及び協約」の策定について</p> <p style="border: 1px solid black; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">〔議題1〕株式会社横浜港国際流通センター</p>		<p>大野委員長</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p> <p>田邊委員</p>	<p>それでは、株式会社横浜港国際流通センターの審議に入ります。この団体は、総合評価とともに次期の協約の審議を行います。それでは、まず、その団体の所管である港湾局物流運営課からの説明をお願いします。</p> <p><所管局から資料について説明></p> <p>それでは、委員の皆様から質問、御意見を頂きたいと思えます。いかがでしょうか。田邊委員。</p> <p>2つ質問をさせて頂きたいと思えます。9ページの「民間主体の運営に向けた取組」ですが、前回の協約が「市の損失補償対象となる新規借入にあたり」ということや「金融機関等へ働きかけて借入条件を見直す」などというようなことが具体的に書かれていましたが、それらは達成されたので、今度はこのような目標にしたのでしょうか。もし、そうだとした場合、今度の具体的取組の説明は、全然具体的ではない。実際に、民営化に向かった手順をどのようにお考えなのかということ、スケジュールを含めて御説明頂きたいというのが1点目です。</p> <p>2点目が役員数なのですが、役員兼務・嘱託員・アルバイト等を除いたとはいえ、少ない組織にも関わらず、非常勤も含めて役員が8名います。これが必要なかどうか。必要な</p>
<p style="border: 1px solid black; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">2 総合評価の実施及び「団体経営の方向性及び協約」の策定について</p> <p style="border: 1px solid black; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">〔議題1〕株式会社横浜港国際流通センター</p>					
<p>大野委員長</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p> <p>田邊委員</p>	<p>それでは、株式会社横浜港国際流通センターの審議に入ります。この団体は、総合評価とともに次期の協約の審議を行います。それでは、まず、その団体の所管である港湾局物流運営課からの説明をお願いします。</p> <p><所管局から資料について説明></p> <p>それでは、委員の皆様から質問、御意見を頂きたいと思えます。いかがでしょうか。田邊委員。</p> <p>2つ質問をさせて頂きたいと思えます。9ページの「民間主体の運営に向けた取組」ですが、前回の協約が「市の損失補償対象となる新規借入にあたり」ということや「金融機関等へ働きかけて借入条件を見直す」などというようなことが具体的に書かれていましたが、それらは達成されたので、今度はこのような目標にしたのでしょうか。もし、そうだとした場合、今度の具体的取組の説明は、全然具体的ではない。実際に、民営化に向かった手順をどのようにお考えなのかということ、スケジュールを含めて御説明頂きたいというのが1点目です。</p> <p>2点目が役員数なのですが、役員兼務・嘱託員・アルバイト等を除いたとはいえ、少ない組織にも関わらず、非常勤も含めて役員が8名います。これが必要なかどうか。必要な</p>				

	<p>らそれなりの理由を御説明頂きたいと思います。あるいは、こういった数も見直すよう検討するという事ならば、それは協約の中に入れてほうが良いのではないのでしょうか。以上2点、質問をさせていただきます。</p>
所管局	<p>まず1点目です。先ほど委員が言われた通り、前回の協約である程度達成した所ですので、今回の協約でより具現化していきたいというのがあります。ただ、民間主体へ向けた取組に着手するにあたっては、スケジュールも含め、まだ正直、具体的な内容をこちらに記載するタイミングではないと思っています。協約期間中に検討をする中でスケジュールや手法・方針等といったものを定めていきたいと思っています。</p>
田邊委員	<p>今は民間移行についてスケジュールまでも考える状況ではないというならば、その理由は何ですか。あるいは、民間移行を進める上での課題や問題点などがあって時間をかけているのであれば、そういった説明を頂かないと民間主体への移行に向けた取組ということは書くけれども着手しない、ということになってしまうのではないかと危惧しますので、そのあたりを詳しく御説明頂きたいと思います。</p>
所管局	<p>決して着手しないわけではありません。こちらに書いてあります通り、この協約期間中に会社としての今後のあり方をきちんと整理をしていきたいと思っています。そういう意味では、やはり一定の期間が必要でして、申し訳ないのですが、前回の協約の期間中にはそこまで至りませんでした。よって、今回のこの協約の中で、きちんとそのあたりを定めていきたいと思っています。よってスケジュールも含めまして、今回の協約の中できちんと整理をしていくことを、今は考えています。</p>
大野委員長	<p>補足して質問をさせていただきます。この3年間で民営化に向けた取組として今後のあり方について検討はしたということですが、どのような所まで検討が進んだのですか。</p>
所管局	<p>今回の協約で、今年度から3年の間で検討をしてもらいたいということです。</p>
大野委員長	<p>前協約で、すでに「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」と分類されているわけですから、その3年間でどのような事が行われ、進んだのか、あるいは、そこに何か課題が見つかったのかという事について、説明があればという事です。そうしませんと、どのタイミングでどのような条件が揃えば開始されるのか分からないのです。</p>
所管局	<p>先ほど、田邊委員が言われたとおり、前回の協約期間で我々が目標としたことに取り組みましようということで、団</p>

		<p>体に頑張ってもらい、ようやくそのタイミングまで来たといった所です。今後のスケジュールも含めまして、この協約期間の中できちんと整理をしていきたいと思っています。協約期間中に、例えば、完全に民間主体の経営体制に入る所までは、今のタイミングでは申し上げられないといった所です。</p>
大野委員長		<p>今お聞きした範囲内では、3年後には「民営化」へは着手しないだろうということですか。</p>
所管局		<p>まだ分かりません。正直に申し上げまして、具体的な民営主体の考え方というものも、今までなかなか検討するタイミングがありませんでしたので、今回の協約の中できちんと整理をしていきたいと思っています。</p>
大野委員長		<p>文章中に「団体方針の具体的な取組として、今後の経営手法について検討します」とありますが、この「経営手法」とは、どのようなものをイメージしたら良いのでしょうか。</p>
所管局		<p>例えばですが、市が保有している株式の売却や経営者を民間企業から招聘したり、いろいろな考え方が「民間主体」という中にはあると思いますので、この団体に適しているのはどのような形かといった所を、具体的に団体と市で検討をしていきたいと思っています。</p>
大野委員長		<p>例えば、前に説明頂いたように、損失があつて、それが無くなるまでは民営化は出来ないというような考えはあるのですか。</p>
所管局		<p>それも含めて、検討していきたいと思っています。まだ、かなりの損失が残っていますので、ここ3年の年平均の経常収益を見ても、その累損を解消するまでに、5年から6年かかるとしています。その間というわけではないのですが、ある程度その方向性が見えたタイミングで、委員の言われるような民営化といったタイミングになると思っています。</p>
大野委員長		<p>5年から6年は要するのではないかと。</p>
所管局		<p>それも、まだ損失がある間に民間主体への経営に移行するかどうかも含めて検討していきたいと思っています。</p>
大野委員長		<p>一般的に言えば、民営化へ移行するのに損失があつたら出来ないということは全然無いのです。要するに、赤字会社を買い取ってくれる団体や経営者も沢山います。むしろ、そこからシナジー効果を期待して高く買い取ってくれるというケースだって世の中には沢山あります。赤字の会社ほど買収しやすいということもあります。</p>
所管局		<p>あると思います。それも含めたいと思います。</p>
大野委員長		<p>どうも議論の焦点が、よく見えないのです。</p>
鴨志田委員		<p>今の関連なのですが、今回、協約を策定しますよね。協約</p>

	<p>は基本的には PDCA を回して団体の方向性に向けて進捗がある事を確認する。やはり「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」として、まさに民間主体へどうするかを進めていくという事です。その時に、民間主体への運営に向けた取組の項目で、繰越損失の削減を協約に掲げられていて、もちろん条件整備としては非常に重要ですが、これそのものは民間主体に向けての進捗ではない。やはり民間主体に向けての取組を協約に盛り込むとするならば、例えば「将来に向けた経営手法について検討をする」というような事を、この協約の中に掲げられてはいかがかと思うのですが、そこはどのようなのでしょうか。要するに、目標としてもう少し客観的に評価出来るような指標を入れて頂いた方が良いと思うのです。</p>
<p>所管局 鴨志田委員 所管局</p>	<p>それは、いついつまでに民営化をするということですか。そういうことです。</p> <p>それを「具体的な取組」の所で「経営手法について検討します」と明記させて頂いているのです。主要目標には入れていませんが、具体的な取組で明記しているつもりです。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>そうすると、例えば3年後に見る時に検討をしたかどうか分かるのかという事。中身は3年前と今を思い起こしてみると、「検討をしています」という事で、何をどう検討したかを確認させて頂きたいのです。これだと同じ事になるのではないかということに危惧して、コメントを差し上げているのです。「検討します」というのは、一体何を検討するのか。例えば検討をするために、タスクフォースを組んで、月1回やって、何月何日までに計画を立てる計画というのを1つの目標にするなどすれば、分かると思うのですが。</p>
<p>所管局</p>	<p>委員が今言われたことは、先ほど田邊委員が言われた所だと思うのですが、前回の協約の中で、民営化に向けた取組として、まず、具体的に出来る所は、繰越金の損失の削減や新規の借上の早期完了等、まず、そういったものをやりながら、次のステップに移っていくといった所で、今回のステージではそういったものがある程度、前回の協約の中で完了出来ましたので、今回の協約では、具体的な取組として経営手法、これは民間の運営というのはどういったものかも含めまして、市と団体と一緒に検討をしていきたい。その検討した結果を、この協約期間の終了までにきちんと整理をしたいと思っています。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>前の協約の中では、民営化へ向かってやるべき条件整備をしたという事は、御努力がしっかり数字として表れているので分かるのです。基本的には「民間主体への移行に向けた取</p>

	<p>組を進める団体」になっているので、ゴールはそこなのであって、きちんと利益を出しますということや、借入残高を圧縮するというのは「手段」なのです。そういうことからすると、ゴールに向かって市としては、「経営手法について団体とともに検討します」と書いてあるのですが、これはこの3年間でもう少し具体的に方向性を決めるのだと。</p> <p>例えば、株式の売却やトップをどうするかというお話をされました。私は、それを具体的に書いておかないと、「手法について検討します」だと、ずっと「検討」になってしまう危険があるので、後から振り返ったときに確認が出来るような内容として、ここの部分は具体的に書いて頂きたい、というのが私の要望です。</p>
大野委員長	<p>その意味でも、この文章は非常に分かりにくい。「将来に向けた経営手法」とありますが、具体的にどういうことのための手法なのか。市の取組欄には「今後の経営手法」とあります。今の団体をどう経営していくのかというテーマなのか、それとも、新しい体制に向けてどのようなことを整理していくかという事なのか。どういう意図で書かれているのか分かりにくいのです。PDCA サイクルを回すためには、Pの段階で、出来るだけ後任者の方が「ここの所を目標に掲げて、ここまで達成出来たのだな」という事が分かるようにする必要があります。例えば「繰越損失をこの段階でいくらにする」。これは良く分かります。そして、これも条件整備の一つだということも良く分かります。では、民営化に向けた時に、今どのような目標掲げて、この段階ではどのような事を確定しておきたいかという目標をもう少し具体的に出来ないのか、というのが委員の皆さんの発言を整理した意見です。いかがでしょうか。</p>
所管局	<p>分かりました。それは、「主要目標」の所なのでしょう。それとも、「具体的取組」の所を、田邊委員が言われたような表現にしましょうということなのでしょう。</p>
大野委員長	<p>個人的な意見ですが、協約の主要目標で「民営化のための経営手法」、あるいは「課題の確立」などを書いておく。そして、「具体的な取組」の中で検討内容を書いて頂ければ分かりやすいと思います。この協約期間の主要目標の中に、細かな事までは主要目標に書く必要はないと思います。</p>
所管局	<p>「具体的な取組」の表現をもう少し書き込めば良いというレベルなのかという所を確認したかっただけです。</p>
田邊委員	<p>「方向性の考え方」の所では、きちんと最後に「同時に、民間主体への移行に向けた経営手法の検討を行います」と書</p>

<p>大野委員長</p>	<p>いてあるので、これを受けて、今度具体的な取組をもう少し具体的にということです。</p> <p>ここは「経営手法」ではなくて「移行手法」になっているのです。私はこの方が分かりやすく、「経営手法」と書かれているとよく分からないのです。</p>
<p>所管局</p>	<p>私の一存で、「こうしましょう」ということは、本日は申し上げられませんが、この「具体的取組」の所をもう少し表現を変えるという御意見を頂きましたので、そこについては、持ち帰らせて頂きます。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>御検討を頂ければと思います。</p>
<p>所管局</p>	<p>分かりました。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>もう1点、役員の数についてはどうですか。</p> <p>今、役員の数としては、代表取締役が1人と、常務取締役が1人、この2人が常勤としてやっています。その他、非常勤の取締役は、港湾局長と横浜港埠頭株式会社社長と株主の社長です。現在、この取締役については5名が必要だと思っています。</p>
<p>団体</p>	<p>やはり、内部での常勤の取締役は2人で、実際には取締役といっても総務担当は実務も行っていたりということもあります。非常勤は基本的に無報酬でやっています。必要な時に必要な助言や、御意見を頂く等ということもありますので、この5名は現時点では必要だと思っています。</p> <p>やはり、内部での常勤の取締役は2人で、実際には取締役といっても総務担当は実務も行っていたりということもあります。非常勤は基本的に無報酬でやっています。必要な時に必要な助言や、御意見を頂く等ということもありますので、この5名は現時点では必要だと思っています。</p> <p>監査役としては、常勤の監査役1名と非常勤の監査役が2名。こちらも非常勤については、当社の株主の方々、役員、港湾局でやっています。こちらも無報酬でやっています。</p> <p>そういう意味では、御意見や御助言を頂いたりするには、やはり最低でも、取締役は5名、監査役は3名は必要と思っています。取締役については3～4年前に1名減としています。そういったことも含めまして、当社としては必要な数であると思っています。</p>
<p>遠藤委員</p>	<p>「業務・組織の改革」の所で、「自主・自立的な経営を見据えた組織体制」となっているのですが、組織図を見た所、営業課長は民間派遣で、営業担当が派遣社員となっているのです。協約の固有職員を期間中1名増というのは、営業職で雇うということでしょうか。</p>
<p>団体</p>	<p>現時点で考えているのは、経理の社員です。経理が2名いるのですが正社員を2名にしたいと思っています。営業については、営業課長は基本的に契約などをしていまして。派遣社員は窓口の受付業務や請求書の作成等の業務なので、現時</p>

遠藤委員	<p>点では派遣でいこうと思っています。</p> <p>営業担当というのは、例えば入居の勧誘や見つけてくることなどを、されているわけではないのですか。</p>
団体	<p>それは、営業課長が主体的にやっています。見つけてくるというのは、弊社は今、メインの物流棟については、年に1社入るか入らないかというレベルなので、そういう情報は、営業課長が色々な会社を歩いて、需給のバランスがどうなっているのか確認します。要するに、入りたがっている人がどの位、逆に出たがっている人はどの位いるのか。そのような情報取りがメインです。出入りが激しい場合にはそういうことも必要ですが、現時点ではそういう業務はあまりありません。</p>
遠藤委員	<p>今の入居者を維持する。もし出て行った場合には新しく入居者を見つけてくる。そういった組織の売上の心臓部を担っている営業の部分で民間派遣のままで良いのですか。</p>
団体	<p>営業課長の部分でしょうか。この民間派遣は船会社の人間です。よって、そういう意味では港湾に精通しているということで以前から来ています。要するに、関連がない所ですと業界との顔が繋がりませんので、そういう意味では、船会社の情報網などを使って、ということになります。</p>
遠藤委員	<p>しかし、例えば、自立して営業をしていくとしたら、いかに入居者を維持し、良い入居者を入れてくるというのは、やはり必要なノウハウなので、固有にシフトしていくということはないのですか。</p>
団体	<p>今の所、この課長職については、特に見直すということは考えてはいませんが、委員の御指摘の部分も当然あると思いますので、もう少し先のことかと。今やらなくてはいけないのは、やはり正社員が少ないので土台を固めようというのが狙いです。</p>
遠藤委員 田邊委員	<p>しかし、人数に比べて管理系が多くなっているような。少し良いですか。実は90%近くはお客さんが変わらないのです。だから、営業を専属で置くことのコストに対して見返りが無いので、必要な時に必要なだけの派遣をお願いをしていると。要は、出入りが多い民間のテナントビルみたいなものではなくて、ああいう大型倉庫なので、毎日、毎月営業をして歩くということが必要無いというお答えなのです。</p>
遠藤委員	<p>事務所棟なども入れないといけないではないですか。しかし、これは目標が下がってしまっているのです。素案では、87.9%から85%。29年度実績が87.9%で、それで今回、新しい協約の目標値が85%。やはり事務所棟となると、ある程</p>

<p>団体</p>	<p>度、倉庫とは関係無い所なので、もう少し稼働を上げていきたいとなったら、やはりそれなりの方を入れなくても良いのでしょうか。</p> <p>田邊委員が言われていたように、事務所棟の部分については、もちろん全然手を抜いているわけではなく、いろいろな所で広報活動をしています。ただ、全体からの収入でいくと1割未満なのです。もちろん稼働率を上げるということでやっていて、実際には稼働率90%で、現在の時点では超えているのです。</p>
<p>遠藤委員 団体</p>	<p>事務所棟が。</p> <p>はい。これは何かというと、通常の事務所としてお使い頂く部分の他に、5区画一続きの部屋があるのです。そういった所はテレビドラマの撮影用のスタジオとして人気を得ています。だから、12か月のうち9か月など、2、3社が順番でなっているような形もありますので、営業をどこまでやらなければいけないのかということがあります。勿論100%にしなければいけないとは思っているのですが。</p> <p>ただ、事務所の場合は、本当にタイトな所までやったら良いのか、予備室が一室あったほうが良いのか、その辺の所もあると思いますので、現時点では9割を超えているので、そんなに大きな問題は無いと思っています。</p> <p>ただ、目標を85%にしたのは、そういう臨時的な短期使用の映画の使用などが少し落ちてきたことも考えられるので。前協約では80%を目標でやっていたのですが、それが85%になったということでありまして、29年度は、それを超えたということです。これから安定して先々の計画を立てていく時にはあまり踵を上げすぎてもいけないと思っています。もちろん営業の部分も、ぜひやらせて頂きます。</p>
<p>遠藤委員</p>	<p>この稼働の目標値で、欠損金を回収していけるような利益が上げられる計算にはなっているのですか。</p>
<p>団体</p>	<p>はい。今の所29年度で3億円強の純利益が上がっています。今後の見通しでは、今のペースでいけば同額が続いていくと思っています。それをずっと続けていけば、5、6年後には欠損金が無くなると判断しています。</p>
<p>遠藤委員 大野委員長</p>	<p>ありがとうございました。</p> <p>その他よろしいでしょうか。財務の改善に向けた取組の中で、今回数値目標を入れずに記述が入っているだけなのですが、前回まではきちんと入っています。これが、「前回よりさらに進めたい」という目標であれば良いのですが、ただ目標を達成するのなら1円でも良いのかという話になってし</p>

<p>所管局 大野委員長</p>	<p>まうと少し弱いなという気がするのです。意図的にやったのであればその趣旨を教えて頂ければと思うのですが。 特に意図的で隠そうという気持ちは全くありません。延長です。</p>
<p>所管局 大野委員長</p>	<p>要するに、あまり緩い目標を設定してもいけないとは思いますが、今まで目標値を設定してそれを上回る実績を出して来られているのですから、そういった数値を出して来られるのも一つの手なのかなと。しかし、これで良いというのならば、少し検討をして頂ければと思います。</p>
<p>所管局 大野委員長</p>	<p>分かりました。こちらの部分も持ち帰らせて頂きます。 宜しく願い致します。それでは、この審議はここで終了しまして、分類に移りたいと思います。 まず、29年度までの実績、協約の実施状況、実績に基づく評価分類です。目標数値は一応全て達成されているというデータが出ています。これは、先ほどのPDCAのサイクルを回した場合、初年度の設定された目標値は達成されているという自己評価であります。これに基づいて、委員のほうから何かここで意見等がありますか。あるいは同意見であるかどうか、何かお願いできますか。では、鴨志田委員。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>今、委員長が言われたとおりで、3年間、民間主体への移行に向けた取組ということ掲げつつ、3年前に設定された協約については達成をされていらっしゃると思いますので、「引き続き取組を推進」していく団体として位置づけて宜しいのではないかと思います。今後の協約については、また別の意見ということ。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>わかりました。それでは、30年度の総合評価シートと事務局、外郭団体からの説明も踏まえて、これについて他の御意見はありますか。宜しいですか。</p>
<p>各委員 大野委員長</p>	<p><異議なし> 本日の審議を受けて、資料の修正をお願いしますが、それはそれとして、現段階では、そういう判断をさせて頂くということで、御了解を頂きたいと思います。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>次に、経営団体の方向性の分類はどうするかということですが、何か御意見はございますか。鴨志田委員。 これも、民間主体への移行に向けた取組ということで、少しコメント等を差し上げました。引き続き、この「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」として位置づけさせて頂き取組を行って頂ければと思っています。協約についても具体化を御検討下さいという部分については、見直しも含めてお願いできればと思っています。以上です。</p>

<p>大野委員長 各委員 大野委員長</p> <p>団体 大野委員長</p>	<p>皆さん、御意見はよろしいでしょうか。</p> <p><異議なし></p> <p>それでは、2か所ほど再度御検討頂き、修正すべき所がありましたら修正をして頂くという事で。それに基づいて最終的な判断をさせていただきますが、引き続き、「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」として位置づけさせていただきます。決して経営状況が悪いというわけではありませんので、この主たる目標に対してどうかというテーマですので、そのように受け止めて頂ければと思います。</p> <p>わかりました。</p> <p>それでは、これもちまして、株式会社横浜港国際流通センターの審議を終了します。</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>[議題4] 横浜ウォーター株式会社</p> <p>少し時間がありますので、先に議題4の横浜ウォーター株式会社の審議に入ります。当団体も、総合評価と共に次期協約の審議を行います。事務局から説明をお願いします。</p> <p>総合評価シートでは、未達成の項目はありません。</p> <p>協約素案では、外郭団体としての必要性・役割として、横浜市水道局が長い歴史の中で培ってきた技術やノウハウを活用して、国内外の水道事業に貢献を行い、併せて収益を上げて、横浜市水道局の経営基盤の強化を図ることを目的としています。この目的を果たすために、今後は国内外の水道事業体のニーズに応えることで、課題解決に貢献しつつ、団体がこれまでの事業展開で蓄積した知見を生かし、独自事業に対して技術力の補完や効率の提案を行うなど、横浜市への還元に取り組んでいます。また、市内企業等の海外事業展開を推進するなど、横浜市が発達出来るようなアプローチになっており、これまでの取組を強化していくとしています。団体経営の方向性は、「引き続き経営の向上に取り組む団体」としています。</p> <p>続いて、「公益的使命の達成に向けた取組」ですが、国内外の上下水道事業の持続的な運営に向けた課題対策に貢献することを目指しで、主要目標として2つ掲げています。1つ目が、「国際関連事業件数の増」、2つ目が「国内技術支援件数の増」で、こちらは、29年度までの目標と同様の目標です。公益的使命の2つ目ですが、「横浜水ビジネス協議会会員企業など、市内企業等の海外事業展開支援による市内経済活性化」です。「現在の取組」の欄にある通り、公民連携により海外諸都市の課題解決を支援する事で、本市施策である外国事業に横浜の資源や技術を活用した公民連携による国際技術</p>

<p>大野委員長</p>	<p>協力を推進し、市民経済活性化に寄与しています。協約目標は「横浜水ビジネス協議会会員企業との連携」としています。財務の改善ですが、売上高の確保、経常利益の確保、売上高・経常利益率の確保を目標に掲げています。その他、業務・組織の改善については記載の通りです。</p> <p>質問や確認しておきたい事項等がありましたらお願いします。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>具体的取組の上の団体欄に、JICA 以外のスキームにも取り組んでいきますと書いてあります。協約全体を見ると社会貢献、国際貢献に随分軸足があるような気がするのですが、市民に対して安心・安全で安定した水の供給というのが、一番のミッションですよ。</p>
<p>事務局</p>	<p>横浜市民に水を供給するというミッションは横浜市の水道局になります。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>横浜市がやっているの、その部分はミッションではないのですか。</p>
<p>事務局</p>	<p>一番のメインではないです。委託で受けている所もありますが、団体の使命は、冒頭の所でお話した、</p>
<p>田邊委員</p>	<p>技術、ノウハウ。</p>
<p>事務局</p>	<p>技術を活用して、国内外に貢献して、それで収益も上げて、水道局に還元するという所になります。昨年度の委員会という配当を出すという所です。今後3年間は、徐々に水道局に頼らない形で事業が展開しますので、まずはそちらをしっかりと確保するという意味で体制を確保する。そういった中で水道局からの職員も受け入れて技術を活用する。段々横浜市内での工事が水道も無くなってきています。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>話はよく分かるのですが、この会社の設立は要するに持っているノウハウをうまく活用し、よその仕事を取ってきて還元もしていくという。そのミッションは分かるのですが、もう1つ、やはり横浜市の水道局や市民に対して安心・安全で安定した供給が出来るという技術を追求をしていくというのが大事なミッションとしてあると思います。その部分を協約に書いてほしいと言っているのではなく、そのミッションが果たせなくなるとこの会社の存在意義は無くなる。単なる海外や国内で連携して儲ければ良いという話ではないと思います。</p> <p>前回の協約のときに申し上げた、リスクを取らないということとどこかに明記しておかないと、この JICA 以外のスキームにもどんどん取り組む。どんどん売上を増大して、収益を上げることをメインにすると、リスクが伴うのではないかと</p>

事務局	<p>という心配。だから、リスクのない中での連携強化や、あるいは支援などという話なら、よく理解出来る。</p>
事務局	<p>リスクを取らないという事について、去年、所管局と団体が来た時にも話が出ました。JICA 以外の案件で、経済産業省や環境省などの関連事業にも広げたいとの説明がありました。協約上にリスクはあまり背負わないという内容を文章としてはっきりさせておくべきでしょうか。</p>
田邊委員	<p>私は、そういう意見です。</p>
大野委員長	<p>その他、横浜ウォーター株式会社について、どうぞ。</p>
鴨志田委員	<p>この会社の位置づけの確認です。これは、水道局の技術やノウハウ等をベースにして、水ビジネスに展開する事が主体。技術のフローは、ここから水道局に戻すという話が今あったのですが。水道局の持っているノウハウを国内外に展開していく事をビジネスベースで行っていくというのが主体という理解では違ったのですか。</p>
事務局	<p>一番の目的は、横浜市水道局の経営基盤の強化を図ることです。お金も技術もです。技術を継承していく中で、市内では工事が無くなって来ているので、他で工事をやる。それは、他自治体や他の国などにも社会貢献しますという形です。</p>
鴨志田委員	<p>例えば、海外にエンジニアリングなどで出た時は、良いのですか。</p>
事務局	<p>もちろん、リスクを背負わない中でです。東京都や北九州市のような大きいプロジェクトよりは、比較でいけば小さいというか、安全、リスクが少ないという事だと思います。</p>
鴨志田委員	<p>その確認をした上で質問ですが、横浜ウォーター株式会社は 28～30 年度で、固有職員が 10 人増えています。この方々は、メインは水道局のエンジニア、技術職員の方が来ていたり、あるいは技術を持った人を民間から採用したりしているのですか。</p>
事務局	<p>固有が増えていますので、個人個人の経歴は分かりませんが、横浜市派遣ではなく、横浜ウォーター株式会社が自ら採用した職員です。</p>
鴨志田委員	<p>技術系の方ですか。エンジニアリング会社等から採用しているのですか。</p>
事務局	<p>すみません。採用元は把握していません。</p>
鴨志田委員	<p>そういうスキルを持った人材は、この会社の事業運営やリスクを見ていく上で非常に重要なため、どうなのかと思いました。</p>
大野委員長	<p>これに関連して、市の OB が大幅に増えています。技術継承ということですか。</p>

<p>事務局 鴨志田委員 事務局</p>	<p>そうです。事業も拡大しています。 そこは、うまく連携していかないといけないですね。 そうです。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>内訳がよく分からないのですが、29年度は12名、30年度は22名の出入りがあって、実際にはどれだけ増えたのかが分かると人事の実態が見えてくるのですが。これは、やはり水道事業に関する技術やノウハウの継承という事なのですね。それが大切だからこれだけの人を採っている。</p>
<p>事務局</p>	<p>そうです。それを踏まえて、水道局を将来にわたって良くしていくと。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>協約が、3年前と今回が基本的に項目が同じです。3年継続されるもののため、この協約はもう1回これで良いのかという確認はしたいと思います。今のミッションに照らし合わせたときに、何か追加したものは無いのか。</p>
<p>事務局</p>	<p>今の目標でいくと、例えば、市への還元について適切な目標があるのかという所が欠けているといえれば欠けている。そのための「手段」しか載っていないのは、見方によっては出来ると思います。文言としては、「方向性の考え方」の欄に「各事業に対して、技術力の補完や効率化の提案を行うなど」とありますが、文章ではなくて、これに対する目標の数値、例えば提案数などですか。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>協約の達成状況を見る時に、この具体的な取組というのは書いてあるし、それについて審議するが、実際に達成度はどうなのかと見る時に、どうしてもその目標値に対しての達成度の所だけに目が行きがちです。それが、何か変えられると良いかなど。具体的にどうしたら良いかということは、今すぐ浮かばないのですが、まずはコメントします。</p>
<p>事務局 大野委員長</p>	<p>ありがとうございます。 その他、協約についてコメントはありますか。</p>
<p>事務局</p>	<p>少し離れますけれども、横浜市の水道局の技術。今、横浜市内ではそれほど大きな工事等はないとのことですが、技術的なレベルの低下というのは起きていないのですか。 技術を持っている市OBが横浜ウォーター株式会社に行っていて、そこに水道局の若手を派遣して一定期間で市に戻るまで技術や知識を身につけてもらうということを行っています。現時点においては、それほどの技術力の低下というのは起こっている話は聞いていませんが、世間一般的に言われる技術の継承という問題が無いかと言えば、そんなことは無いと思います。具体的にどれぐらい技術力が低下したのかという所は、把握していません。</p>

<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>水道局の職員数は、数千人ですか。 詳しい数字は持っていませんが、数千まではいかないと思います。</p>
<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>桁で言うと2つぐらい上ですよ。要するに、順繰りに出向させていっても、やはりパーセンテージで言うと非常に少ない人しか、ここに回っていない事になりますよね。 全ての職員、大半の職員がそういう経路を辿るという事ではないです。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>そうではないということですよ。当然、水道局の職員の技術水準を維持するための方策としては複数あり、そのうちのひとつとしてこれがあるということは、当然だと思います。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>よろしいですか。そうすると、分類としては、これも暫定的ということですが、まず、実績に関する総合評価に基づいて「引き続き経営の向上に取り組む団体」でよろしいかと。</p>
<p>各委員</p>	<p><異議なし></p>
<p>大野委員長</p>	<p>また、方向性についても、この協約の主要目標に御意見が出ましたが、そこは、「こういう意見があった」ということは伝えてもらい、修正すべき点があれば事務局から連絡してもらおう前提で、「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということでさせていただきます。</p>
<p>各委員</p>	<p><異議なし></p>
<p>大野委員長</p>	<p>それでは、これをもちまして、横浜ウォーター株式会社の審議を終了します。</p>
<p>大野委員長 所管局 大野委員長 大江委員 団体</p>	<p>[議題2] 公益財団法人 横浜企業経営支援財団 それでは、議題2に戻ります。公益財団法人横浜企業経営支援財団の審議に入ります。本団体については総合評価とともに、次期協約の策定についての審議を行います。まず団体を所管している経済局経営・創業支援課から、説明をお願いします。 <所管局から資料について説明> 御質問や御意見等がありましたらお願いします。 「事業の再整理・重点化等に取り組む団体」に位置づけられて、その方向性で過去3年間経営されてきて、今回協約の素案を出して頂きました。おそらく、その「重点的な」という所は、数値目標等が設定されてこれからまい進されるのだろうということは分かりました。少し過去を振り返り、それから今後の協約を考えていく中で、再整理した事業はどんなものか教えてください。 昨年、具体的に上げたのは、環境ビジネスネットワーク支援事業、社会起業家等応援事業。それから、縮小した事</p>

	<p>業では、国際ビジネスの関係や、上海事務所の体制の見直しも行いました。ビジネス人材育成事業については、セミナーが中心ですが、絞り込んで、他と競合するものはなるべく削っていく。連携して行うものもありますが、絞り込んだものが主です。</p>
大江委員	<p>今後3年間は事業承継、それから販路拡大に向けたマッチング、あとは現場訪問件数とより密着した支援をしていくような事を柱にして行くを読み取りました。訪問をする会社であったり、個別に相談に乗ったり、マッチングする企業は、どのような基準等を設けて選定しているのですか。</p>
団体	<p>訪問企業は、大きく分けて、新しい企業を訪問するものと、今まで事業で色々関係があった企業を訪問するという形の2本立てで整理しています。</p> <p>今までの企業だと、例えば地域貢献企業、ビジネスグランプリの企業、知財みらいの取得に向けた企業など、色々なツールの中で企業を訪問して、企業が持っている課題を掘り起こして、フェイス・トゥ・フェイスで進めていく。</p> <p>それから、新しく訪問する企業の対象として、金融機関と連携しています。金融機関からの紹介や、例えば展示会もあるので、その中で相談があった企業を後ほど訪問するなどです。あとは市工業会連合会等を中心とした、他の関係団体からの紹介といったものもあります。あとは新聞等のメディアで「この企業、きらり光る」ということで紹介があれば、そのチャンスを捉えて、コンタクトを取って訪問することもあります。そのような中で、いろいろなルートを活用して、企業の訪問を進めています。</p>
大江委員	<p>訪問されて、1社につき1回なのか、数回なのか。何か成果が上がるような目標設定はどのようにしているのですか。</p>
団体	<p>例えば、中小企業同士、大学との連携、大企業と中小企業などという形の中で訪問して、色々とお話を聞く中で紹介しています。先日、私どもで取りまとめたのですが、そのようなマッチングによって成果が上がった企業を支援事例集という形で取りまとめています。最終的には、このような形を目指しています。その時々で、企業から IDEC に対してお褒めの言葉をもらったりなどという事はホームページの中で、このような企業から IDEC が支援した結果、「良かった」という声をもらったものも紹介しています。そういう形で、こういうものを目標に企業訪問を進めて、訪問した企業から、「相談、支援してよかった」という声を聞くことを目標に進めています。</p>

大江委員
大野委員長
田邊委員

ありがとうございました。

よろしいですか。その他、御質問はありますか。

かなり踏み込んだ改善をされたというのは、説明を聞いてよく理解できました。その方向性は、本当に大変な思いをされたというのは理解できます。今、質問があった件について、色々な事業の見直しをしたけれども、企業訪問の件数を増やすことこそミッションを果たす一番の良い方法である、というような内容になっていますが、それで本当にうまくいくのかが、実は委員からの疑問です。例えば「1,000件回りました」というと、250日稼働だとしても1日4件です。何名の方が動いているのか分かりませんが、例えば1日2件だとしても2人の人間がずっと専属で回るということです。それは、アウトソーシングで、例えば中小企業診断士にお願いすることで実は非常に合理的にやっているということならば、かけている費用に対してのパフォーマンスはしっかりしている。まず1つ、そのような説明をしてもらいたい。

IDECは中小企業の支援をするので、経営のプロフェッショナルでないとはいけません。かけている費用に対して、これだけのパフォーマンスを出しているんだという御説明をしてもらいたい。訪問件数そのものを目標とするのが本当に良いと思って設定したのか、実は非常に悩んで「件数じゃないかもしれない」と思いながらも、とりあえず目標にしたということなのか。訪問件数を目標にしてしまうと、例えば企業でいうと、営業が売上を高めることを目標に訪問件数を増やすという手段を作るのですが、いつの間にか手段が目的化します。いわゆる「売上を上げる」ことでなくて、「訪問件数を増やすこと」を目的にしてしまう。従って、やった結果、成果は上がらないということです。これは、実は手段の目的化という経営上一番恐ろしい結果なので、本当に訪問件数で良いのかと。例えば、「是非、現場へ来て説明してもらいたい」という企業がずっとリストアップされていて、それをずっと回っているということであれば、本当にニーズのある所に対して支援が出来ているならば、その訪問は相当意味があります。横浜市ではないですが、件数を目標とするとお願いをしている診断士が行きやすい所ばかり行っている例があります。あるいは、「行く所を紹介してくれ」などと言って、「うちに来てほしくないのに、うちに来ちゃう」というようなことになるのです。「うちに来て1件の達成」という事になる。本当にそれが必要とされる事を充当する事になるのか疑問です。しかし、実は訪問件数を増やそうというのは、他の

所管局
田邊委員

自治体も結構やっています。これは、国から何かそういう事をする、特別な助成金が下りるといことですか。

そういうことはありません。

他の自治体も結構それを目標としていて、本当にその数字を目標として良いのだろうかと質問しているのです。その他にやったほうが良いのは、例えば、他でもやっている 24 時間以内に返答するなどという、ネット上での相談の受付です。このようなニーズは、IT が使えない経営者の指導をしますというようなものもあります。新しい経営者で夜中まで仕事をしている人たちは、訪問は出来ないけれどネット上での質問はしたい。それで、早く答えてほしい。こういうニーズは、間違いなくあります。よって、今言ったあたり、特に訪問件数を目標にしている根拠を説明してもらえればと思います。

大野委員長

その裏にもっと本丸の目標があるのかどうかも含めて、どうぞ。

団体

訪問件数は、言われる通り、やはり高い目標としては、このような成果を得たいということを目標に考えています。こちらは企業の事情もあって、なかなかこのようなことが出来ないし、1 年間ですぐに成果が出るとも限らない。これも、かなり前から継続して審議してきて成果が出るというようなことがあるので、成果目標としては、アウトカムの目標としてはなかなか難しい所です。

言われたように、そこまでに行くツールとして、数値目標として訪問件数を掲げました。ただ、気持ちは委員の言われた通りで、そういうことを目標に、また企業からの良いお声を頂くということを目標に進めて行きたいということです。

それから、例えば 1,000 件、1,500 件、2,000 件を目標にしているわけではありません。今回件数にしたのは企業数ではなくて、ここはという企業を、今後も伸びていきそうな成果が出そうな所をある程度集中的に訪問するという企業をターゲットにしています。なおかつ、IDEC の中で部門間を連携した会議を月 1 回やっています。その中で、現在、重点企業の絞り込みをかけて集中的にやっています。その他もニーズがあれば訪問するということで、複合的にやっています。成果が上がるような形でそのような方向にしています。

所管局

少し、補足します。企業の状況は訪問してみないと分からないことが非常に多いのです。企業の方々はこういうことが課題だと、例えば「販路拡大を自分ほしい」と思っているが、実は訪問して色々な話を聞くとともに違ふ所に課題があったりする場合もずいぶんあります。

	<p>そのようなことに対しては、例えば事業承継についても、もう少し見える化します。訪問して初めて分かることが非常に多いのです。現場に行って、その企業の方と話をする中で、「ここが、課題なんだ」と、新しい課題をしっかりとそこでまたお互いに共通認識した上で、「それでしたら、このような方策があります」など。</p> <p>そういうことで、やはりこの「掘り起こし」という言葉を使っていますが、「本当の課題はここなんですよ」ということも含めて、訪問の中でやっていくということが非常に重要であるということで、今回については訪問件数を目標にしています。最終的には、委員長から話がありましたが、本当にきちんとした成果に結びついていく所まで、フォローして何回もやっていく中で、本当の具体的な成果まで結びついていくと思います。</p> <p>まずは、最初の前段階として、「どこが、本当に課題なのか」という所を、きっちり捉えるということが非常に重要だという考え方で、今回は訪問件数を今後の目標にしました。</p>
大野委員長	<p>これまで訪問して、改善のための色々な話をする中で、本当の所はこうだったというような、それを集約して中小企業の皆さんに対して、全体としてこのようなテーマが今横浜の中小企業の本質的な課題なんだ、という分析を公表したことはありますか。要するに成果集のようなものです。</p>
団体	<p>課題については、先日記者発表しました。中小企業の利用者のアンケートで経営課題についてお声を頂いています。やはりトップが人材育成と組織の問題です。2番目が先ほどから出ている販路開拓・経営戦略です。販路開拓については継続して上位になっていますが、現在このような人材不足の状況の中でなかなか人を獲得するのは難しい状況です。人材育成が企業の内部で課題になっているというようなアンケートの結果になっています。</p>
大野委員長	<p>それぞれの企業の方々は、後継者育成の問題、販路拡大、売上の問題といったテーマを持って相談している。色々なデータを持っている団体が、それを個々の企業に対して「こういう問題がありますね。もっと掘り下げていくとこういうことが見えてきますよ」という事は、非常に大切だと思います。それらを研究して、もっと共通の知識なりに広めていくような取組はしていますか。</p>
所管局	<p>少し良いですか。</p>
大野委員長	<p>どうぞ。</p>
所管局	<p>今年から、タブレット端末を訪問の時に持ってもらえるよ</p>

うに、経済局からも支援しています。そのタブレットの中で、色々な企業を訪問した時に、「こういう課題がありました」など、色々なお話を聞く中で、「この企業は、こんな課題を持っています」というようなことを、情報として入力して残す、蓄積していく取組を始めています。

今、委員長が言われるように、そういう蓄積のデータの中でもっと分析するなど、深められる部分が出てくると思います。そういったタブレットでやり取りをする中で、他の訪問をしている IDEC の職員や専門家にも、「実はこういうことで、A という企業は困っている」、「実は B という企業で、本当はこういう課題だった」というようなことで、本当に情報共有や連携などに役立っています。

専門家の中でも、訪問してみたら、実は不足している知識もあったりするもので、オールマイティな方はなかなかいません。そういうこともタブレットを通じて、やり取りをすることも始めています。もう少しそういうデータが蓄積されれば、かなり分析的な、効果的な形で取り組めていけないかと思っています。

大野委員長

私は、IDEC が中小企業支援で存在価値を示していくには、どんな活動をしたら良いのだろうか、それを具体的な目標の中に落とし込んでいくにはどうしたら良いかということを考えています。皆さんの方が現場をよく知っています。訪問数というような数字は分かりやすいが先が見えない所があります。そこで、色々な質問をしています。田邊委員どうぞ。

田邊委員

説明を聞いていて、ジレンマに陥っていると思います。つまり、成果を上げなければいけないから、色々とマッチングをする。少し心配になったのは公平平等さを欠く危険があるということです。つまり、先ほど一企業や伸びそうな企業を聞いてそこへアプローチしたというような話がありました。まさにそれは、企業でいう営業実績を上げるための手段です。しかし、本当の目的は一般の企業と違うわけです。IDEC の目的は、広く市内の中小企業の支援です。一番先に必要なのはセーフティネットです。あと機会平等です。ということからすると、訪問企業もコンサルタントや中小企業診断士などと IDEC が相談して「ここへ行こう」と考えると、実績を上げそうな企業を選びますよね。これは、公平平等の観点から、本当に良いのか。ここは1回よく考えないと。成果は上がりましたが、でも一部の企業だけ恩恵を被りました、というと、それは少し違うのではないかという話になるのではないかと思います。機会は平等に与えたけれども、あとは勝手にお

	<p>見合いをして大企業と中小企業がうまくくっついたら、あとは勝手にやった、あるいは、そこに金融機関や商工会議所など、他がくっついて、それをうまく仕上げたということなら良いのです。手取り足取り IDEC が委託をしている中小企業診断士が面倒を見ると、その企業の収益のために税金を使うということになります。ここは、少しジレンマなのですが、ものすごく大切なポイントではないかと思うので、少し心配になり質問しました。</p>
<p>団体</p>	<p>組立としては、2段階というか、もちろん、広く一般に全部介入します。例えば、相談ごとがあつたり、実際に来てほしいという所には、もちろん声が掛ければいつでも赴きます。それとは別に、その上に乗っかっているのは、将来は横浜の経済を牽引していく中小企業を成長させるために、そういう企業を集中的にやるということ。</p> <p>その企業が成長をすれば、その次の段階、その次のステップを企業にというように、だんだん裾野を広げていって、横浜経済全体を成長させる、アップさせるということです。決してどの方にも公平に、そういう機会があるということは失わないということを前提に進めていくということです。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>あくまでも意見ですので、御検討頂きたいというお願いです。今の話の中で、1段階目はきちんと公平平等にやっています、依頼があつた所にはきちんと行きますとありました。これは、ものすごく大切です。2段階目の所は、「市経済の活性化のために個別企業を支援します」と言ったのです。それは本当に良いかどうか。もし、「個別企業を支援します」ということを表に出して IDEC が言ったら市民はどう思うかということは少し考える必要があると思います。これは意見ですので、今はお答えは結構です。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>分かりました。先ほどの発言の中で、「将来性のある企業を集中的に」というような言葉は私も少し気になりました。あとは「ニーズがあれば」、「もし、希望があれば」というような姿勢で良いのかどうか。だから、私は今やっている色々な活動の成果があれば、それを横浜市市民あるいは中小企業の共有財産・共有知識にしていくにはどうしたら良いかということを考えていく事が、一つの方法かなと思っています。この数字だけで「この団体は非常に中小企業にとって良いことをやっているな」というように結びついていくかということ、必ずしもそうでもない。この数字だけで、本当に団体の評価・価値を判断出来るかというのは、少し厳しい所もあると思います。やっていること自体を全面的に否定するわけで</p>

<p>団体</p>	<p>はないのですが、その先に進む配慮がない。</p> <p>少し言葉の使い方が良くありませんでした。「集中的」という言葉が皆さんの受け止め方があまり良くないというか。例えば、支援回数をそちらの方へ、訪問回数を増やすなど。</p> <p>もともと、IDEC の持っている人的支援や機会は限りがあります。そこは、制約のもとに公的機関として取り組める範囲でという理解です。マンツーマンで民間がやっているような、ピッタリ傍にいてという形ではありません。言葉があまり適切ではなくて、申し訳ありません。</p>
<p>大野委員長 鴨志田委員</p>	<p>その他。鴨志田委員、お願いします。</p> <p>質問は、先ほど少し出た協約の目標で、例えば地域密着型支援の現場訪問件数をカウントされて目標を設定しています。同様に、公益的使命感の達成に向けた取組で、事業承継、相談件数の増加、販路拡大に向けたマッチング件数の増加があります。これに関わる業務は、先ほどの部分と共通する部分があるのです。お伺いしたいのは、この「件数」をどう捉えるのかということです。</p> <p>要するに、「ちょっと、電話で問い合わせた」という程度も、カウントできなくはないわけです。実質的には、やはり IDEC のミッションに照らし合わせて、中小企業の活性化と経営基盤の安定化などに資する上で、これがどう達成できているかということを見ていくと思います。それとも件数ですか、相談件数というか、マッチングの件数。これを、少し教えてください。</p>
<p>団体</p> <p>鴨志田委員</p>	<p>相談件数については、実際に企業を訪問したり、窓口で相談に来られたりなどということで、具体的にそういう課題について、相談があった場合を、あげています。</p> <p>カウントの仕方では、ある企業 A 社が相談に来られますね。一旦帰って継続的に 2 回目の相談に来た。これは 2 件というカウントですね。</p>
<p>団体</p> <p>鴨志田委員</p> <p>団体</p> <p>鴨志田委員</p> <p>団体</p> <p>鴨志田委員</p>	<p>そうです。</p> <p>そうすると、相談の会合の数というようなことですか。</p> <p>言われる通りです。</p> <p>マッチング件数というのはこれも同じですか。</p> <p>マッチングは、実際に企業とお会いして、</p> <p>実際に、販路拡大のためのマッチングをした数ということですか。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>これと関連して、マッチングという言葉だけではイメージしにくいのですが、どのようなものを想像したり、考えたら良いのですか。ものすごく簡単に「はい、会わせました。話</p>

<p>所管局 鴨志田委員</p>	<p>し合いを始めました」と言っているのか、さらに具体的に計画を練っているのか。</p> <p>商談をした件数と考えると。</p> <p>最終的に、それが合意に達したかどうかというのは別問題ということですね。</p>
<p>所管局 大野委員長</p>	<p>そこまでは、なかなか。 そのレベルですね。</p>
<p>所管局 鴨志田委員</p>	<p>企業の両者の色々な事情がありますので。 結婚の紹介件数みたいなああいう商談者の所ですよ。</p>
<p>所管局</p>	<p>きちんと対面で商談したというような件数が、基本的には件数です。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>實際上、そのマッチングしたという実質的な数というのは、どのような感じですか。</p>
<p>所管局</p>	<p>実績としましては、26～29年の4か年では、1,110件がマッチング件数です。</p> <p>そのうちの成約件数が約157例、約14%ぐらいです。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>もう1回意見を言わせて下さい。紹介するというのはものすごく大変な事です。私もよく「紹介してください」と言われますが、紹介する私の責任はものすごい重いです。うっかり紹介出来ない。民間の私でさえもそう思っているものを、紹介してしまって良いかということです。</p> <p>情報を皆に差し上げるというなら良いのです。中小企業のA社に対して大企業のB社を紹介するというのが、公平平等の観点から本当に良いのかということと、紹介者としての責任はあるのか、どう考えているのかとても微妙ですよ。他の人にも紹介しなくてはいけないのではないかと。公平平等というのはそういうことではないですか。</p> <p>それから、「紹介した」のは良いのだけれど、トラブルが起きたときに、紹介者としての責任は、損害賠償責任はないにしろ、やはりある程度はあるのです。「IDECの紹介だった」という話です。そのぐらいマッチングというのは責任があったり、不公平なのです。「そこに、力を入れます」という所については、お答えは結構ですので先ほどと併せて言わせて下さい。</p> <p>他に指標にするものもあるのではないかと思います。先ほど委員長が言われた、みんなに対してこういう情報を提供したら価値がある、色々な相談業務をやってきたそれに基づいて皆に同じように情報を提供する。それでも、十分に存在価値はあると思います。それだけ沢山の色々な、それこそ無作為抽出で色々な企業訪問をすることによって現状が分かって、</p>

	<p>それをこういう対策の方法があるということをもそれこそプロフェッショナルの人たちを集めて考える。それを公表するといったら、これは全くどこかの会社をえこひいきすることにもならないと思います。</p>
大野委員長	<p>色々なノウハウや今までの色々な経験を、それこそ大学の経営の先生や企業で活躍している人たちを集めて、いろいろな分析なり討論をやって、このような方向性があるのではないかなど、そういう発信をしていく。非常に努力されているので、そういう組織というのも IDEC としてはあり得るのではないかと思います。</p>
鴨志田委員	<p>その延長上ですが、セミナーをやられているわけですよ。セミナーで、結局、事業承継について色々な形で各企業の経営者の方の御相談などを受ける機会があると思います。やはり事業承継についての基本的な知識や、取組の外部の状況についての共有など、そういう啓発の機会は非常に重要だと思います。その基本的な所が意外と中小企業の社長さんたちは知らないケースが多いです。だから、そういうセミナーや研究会をやるなどその入口の所を充実させるということがやはり重要だと思います。</p> <p>今回の中で、例えば、そういうことを協約の目標にされるということも良いのかなと思っています。とりあえず、意見ということで申し上げます。</p>
団体	<p>それについて、少しだけ。</p>
大野委員長	<p>どうぞ。</p>
鴨志田委員	<p>宜しく申し上げます。</p>
団体	<p>実は、今年度からすでに事業継承について、委員が言われたような事業を始めています。まず、入門セミナーや、それから、例えば若い経営者を集めた経営者塾などです。今まで、横浜市がやってきたそういう内容を IDEC が引き継いでやっています。</p>
鴨志田委員	<p>そのことを、何かここに埋め込まれたほうが良いような。</p>
大野委員長	<p>そういうことをやっつけらっしゃるのであれば。</p>
鴨志田委員	<p>個別に、足でどんどん訪問件数を稼ぐというそれだけになってしまうと、そんなイメージになってしまうかもしれない。</p>
団体	<p>そういう中であとは横との連携です。KIP（公益財団法人神奈川県産業振興センター）が、事業承継をかなり専門的にやっています。入口部分は IDEC で相談やセミナーなどをやって、「実は、もっと」というときには、KIP は IDEC も入った神奈川県内のネットワークを作っていますので、そこでやるとい</p>

<p>大野委員長</p>	<p>う形を進めています。まさしく、今、委員が言われた通りの形で事業を進めています。</p> <p>そういう意味で、そういうセミナーなどの情報発信等でIDECの皆さんが持っている知識を共有化してもらい、普及させるというようなことを目標にされるのが、一つの手なのかなと思っています。是非、機会があったら御検討をしてください。</p>
<p>所管局</p>	<p>事業承継がやはり非常に難しい問題だと思っています。経営者の方が自分の問題として認識していただければ、こういうセミナーなどもあって顔を出していただいたり、アクションを起こして頂けるのです。例えば融資の関係や従業員にも知られたくない、などです。後継者がいる場合には問題は無いと思うのですが、後継者がいない場合は特に顕在化させたくないという思いがあるとなかなかそれが我々のほうにも足を出向いて頂けないという所がすごく難しい問題だと思っています。そういう意味では、窓口で待っているわけではなくて、外に出て行ってそういう所もお話を伺う中で信頼関係を作った中で、「実はちょっと事業承継も」みたいな、「後継者がいなくて」等という話を引き出して頂きながらうまく先に進めていきたいという思いもあります。少し補足をさせて頂きました。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>セミナーをやる時に、いつも同じ時間帯でやられていたりしないで、昼間・夜・土日などそういうふうにバランスよくやることによって、より多くの方が行かれるチャンスをつくるというのも大事な方法だし、事業承継についてはある程度以上立ち入れないのです。機会平等で色々なチャンスを与えたら、もうあとは個人の問題としてやって頂くしか方法はない。それをもう一歩立ち入ると、今度は個別に指導していかざるを得なくなる。そうすると、先ほどの公平平等の問題が起きてしまう。それから責任の問題が起きてしまう。そこはジレンマをものすごく感じるの分かりますが、一線を引いて、もうそれ以上は立ち入らないようにせざるを得ない。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>まさに、こういう審議では、その現場の実態をよく知らないことが多い。現場の人は現場の人の悩みを持っていると思うので、それを知らずに言っていた所は、私などは特にあります。だから、逆に役に立つ時もあると思いますので、是非検討すべき事項があったら、そんなふうに少しでも思うことがありましたら、検討して頂ければと思っています。以上で、よろしいですか。</p> <p>それでは、審議はここまでとします。これまでの、すなわ</p>

<p>鴨志田委員</p>	<p>ち 29 年度までの 3 年、27～29 年までの活動の総合評価シートに基づいて、あるいは、それに関わる御説明に基づいて、まずは IDEC の総合評価に基づく分類について意見がありましたらお願いします。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>過去 3 年間、当初設定された協約目標については達成されている。それから、メディアビジネスセンター等の整理に向けても、一定の成果を残されたということで、引き続き取り組みを推進と分類することを提案します。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>何か御意見はありますか。よろしいですか。現段階でそのような評価・分類にさせていただきます。他の団体の議論を通じて私たちも啓発される所はあります。それらを踏まえて最終的な判断をしたいと思いますので、暫定的にはそのようにします。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>次に協約についての分類です。すなわち、今度は団体の方向性についての分類に入りたいと思います。これについて、意見はありますか。鴨志田委員、どうぞ。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>これについては、色々私から意見を申し上げました。分類としては、引き続き、「事業の再整理・重点化等に取り組む団体」として取組を頂ければということです。それから協約については、今日の私どもからの意見に基づいて、少し見直し、検討を再度頂けると良いと考えます。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>これについて、委員の皆様、意見はありますか。よろしいですか。団体経営の方向性についての分類ですが、「事業の再整理・重点化」とします。これまでの実績を十分に評価出来る所があると思っています。今後とも、それを進めて頂きたいということです。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>ただし、今日の議論の中で、IDEC の存在価値を社会的にもさらに認知してもらうためには、どうしたら良いかという観点から、目標設定について見直せる所は見直して欲しいとは思っています。これ以上は無理、出来ないということであればそれはもうやむを得ない。こちらが無理やり引っ張っていくわけにもいきませんが、私達はそのような意見を持っているということです。それも含めて、後日その方向性及び協約について文言修正等がありましたら事務局に伝えて下さい。その上で、最終的な判断をしたいと考えています。</p> <p>皆さん、以上でよろしいですか。それでは、長時間にわたり、ありがとうございました。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>[議題 3] 公益財団法人 横浜市ふるさと歴史財団</p> <p>それでは、公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団の審議に入ります。当団体についても、総合評価とともに次期協約策</p>

<p>所管局 大野委員長</p>	<p>定の審議を行うこととなります。まず初めに、団体を所管しています、教育委員会事務局生涯学習文化財課から御説明をお願いします。</p> <p>＜所管局から資料について説明＞</p> <p>どうもありがとうございました。それでは、早速ですが、委員の皆さんから、御意見、御質問等がございましたら、宜しくをお願いします。田邊委員。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>いくつか質問があるのですけれども。前回の協約のときには、各館ごとの入館者数を目標値としていましたよね。②の訪問事業、これは学校等へ行くことを中心とした文言ですよ。これを、新たにきちんと数字目標として掲げようという事で、今度の協約にはこれを入れたと。①がわかりづらくて、③は入館者数、①はそれに入場者数を加えるという考え方なのですか。なぜ、これを目標数字として入れたのか、入れなければいけない理由は何なのか、③だけで良いのではないかと思うことが1点目です。</p> <p>2点目に、前回入館者数について有料と無料をしっかりと分けないと駄目だというお話をしました。無料入場者を増やす為には色々な手段があるわけですが、それが本当にこの財団が目的としている歴史文化資産を後世に伝えていく事に大きく貢献するのか。やはりいろいろな企画を出したりする事によって、有料でも行ってみたいと思うものを増やす。その意義は大きいです。それは結果として収入増に繋がる。だから、「有料入館者数を目標数字にすべきである」という提案をさせて頂いたのですが、今回もおそらく有料も無料も一緒になってしまっていると思うのです。なぜ、そうしたのか、質問に対して貴財団においては理由が無いと思います。未達成だったら学校に対して行くように命令を教育委員会からするような自治体もあるもので、それでは本末転倒です。本来は、有料入場者数をつかむということが必要ではないかという意見とともに、質問をさせて頂きたいと思います。</p>
<p>団体</p>	<p>1つ目の御質問の、公益的使命の達成の中の、野外施設や歴史的建造物の入場者数を目標にすることについてですが、開港資料館ですと、歴史的建造物としての旧イギリス領事館がございませう。また、センター北、都筑区にある横浜市歴史博物館ですと、野外施設として古代復元住居等もあります。これについては、今も大勢の方が来られています。それは、館内に入って企画展示や常設展示を見られる方がその後に行くこともあれば、それとは全く異なった形で行かれることもあります。これは、非常に地域の人の流れ、回遊性を高め</p>

	<p>る役割を果たしていると思っています。そういう意味では、博物館の役割の一つとして、地域との連携を深めながら地域としての人の動き・活性化・賑わいに寄与することも大きな目標の一つだと認識し、切り離した上で目標とさせて頂きました。そういった施設を持っている所と持っていない所によって考え方はあると思いましたが、この限定的な所を目標にさせて頂いたということです。</p> <p>それからもう1つの有料の関係ですが、これには、色々な御意見がある所だと思うのですが、やはり博物館として、でき得る限り多くの人に見て頂きたいと考えています。もちろん、それを成り立たせるための重要な要素として入館料というのは十二分に承知していますが。例えば、今、65歳以上は無料にしていますが、それはシニアの方の外に出ていくという事を支援する意味でやっています。さまざまな要素がある中で収益向上を高めるのは、2番目の目標の中にあります外部資金、寄附金、あるいは委託補助金等を積極的に取っていくことに今期3期については注力したいという所で、有料入場者については今回の目標の中には入れなかったという考えです。</p>
所管局	<p>本市としても高齢者の方が元気で生き生きと外に活動をするというのは一つの大きな施策だと思います。そういった意味で「濱ともカード」による無料入館も行っています。そういったものを利用して頂き、歴史博物館や色々な博物館に無料で来て頂くということは、オール横浜で見れば、非常に意義があることだろうと。</p> <p>ただ、やはり最近は有料の博物館・美術館が大部分なので、そういった中で次期、長期的には、場合によっては一定の負担もお願いしなければいけないのかなと思います。当面は多くの方々に来て頂いて元気に過ごして頂けるというようなことも含めて、少し議論が分かれる所ですが、今回は全体の入館者数ということを目指とさせて頂いています。</p>
鴨志田委員	<p>そうすると、基本的には無料で入館者を増やしていこうということですか。</p>
所管局	<p>もちろん有料の方、ファミリー層なども増やすというのは、併せてやっていきたいとは思いますが、特に高齢者の方の活動ということも含めて全体で増やしていくことをひとまずの目標とさせて頂きました。</p>
大野委員長	<p>皮肉っぽい言い方ですが、次世代への歴史的な価値のあるものの継承が主たる目的であれば、やはりこれからの時代を背負っていく人たちを主に考えていって、高齢者からはお金</p>

<p>所管局</p>	<p>を取るということもある。しかし、市全体の高齢者に対しては負担をかけさせないという方針の中であるからやむを得ないというのであれば、それは仕方ないのですが、果たしてそうなのかというのも一方で疑問です。</p> <p>こちらにも一定の負担というのは将来的には考えていく必要はあると思っておりますが、一方で東京駅前の東大の博物館などは巨大な博物館を無料でやっています。そういう無料で立派な博物館がたくさんある中で、歴史博物館も含めて横浜の博物館はできたのが後だったものです。重要文化財や国宝などそういったものが無いわけでは。そういった中ではお金を取って来て頂けるのかというのはまだ十分に煮詰まっていない所もございます。</p>
<p>大野委員長 田邊委員</p>	<p>これに関連してそのほかございますか。田邊委員。</p> <p>ミッションから方法論に入るあたりで、今の御説明は矛盾しているのに、たぶんお話をされていて気づかれたのではないかと思うのですが、一番のミッションは、この横浜の歴史文化施設を次世代へ継承していくことなのだと。ところが、重文は無いし館も古くなっているから無料にしているという御説明でしたよね。</p>
<p>所管局 田邊委員</p>	<p>それは少し誤解があるかもしれませんが。</p> <p>そうですか。しかし、私は御説明をそう受け取ったのですが。他の局の皆さんは工夫をして、例えば三溪園なども経営努力をされて有料にしています。動物園もそうでしょう。</p> <p>「65歳以上は無料で良いのだ」と、たとえば審議会等でそういう指導があつてやむを得ないのなら、教育委員会として方針として決めることは大いに結構ですけれど。有料入場者をどうやって伸ばしていくのかという目標を設定することがなぜ問題なのでしょう。</p>
<p>所管局</p>	<p>今、御説明を受けていても、私の質問にまっすぐお答えを頂いていない。「無料を無くせ」という話ではないにしろ、僕は本当は無くしたほうが良いと思っておりますが、やむを得ない事情で無料枠を作るのだということはそれはそれで御意見として尊重します。しかし、有料入場者数をいかに増やすのかという工夫をされないということが理解出来ないのです。少し、お答えを頂きたいと思っております。</p> <p>説明が不十分で申し訳ありません。もちろん、無料で見てもらうことから波及して有料も増えていくという好循環が一番良いと思っております。ファミリー層も含めイベントなどで作った無料日で良さをわかってもらい、さらに有料の日にも来てもらうなど、そういうあわせた取組も当然必要になっ</p>

<p>大野委員長 鴨志田委員</p>	<p>てきますし、もちろん、有料自身を増やしていくというのは大切なことだと思います。そういった意味では、目標設定として入れるほうが、より明確であれば、それは少し検討させていただいて、そういう方向でいきたいと思います。</p> <p>鴨志田委員。</p> <p>協約の2番目の財務の所についてお伺いします。まず振り返りの所で、寄附金、助成金の獲得、事業収入の増加等の分類があって、目標に対しては未達成という状況であると思うのですが、まず1点目として、この事業収入というのは、入場収入は入らないのでしょうか。</p>
<p>団体 鴨志田委員</p>	<p>前期の目標の自己収入の中には、入っていました。</p> <p>事業収入がどういう形でカウントしているのかが少し分かりにくいと思います。併せて、新しい協約が前回27年度から29年度までの財務の目標から色々と指標を組みかえているのですごく分かりにくいのです。どうしてこのように変えたのかというのを、御質問したいと思います。</p> <p>たとえば、新しい協約の「財務の改善に向けた取組」の所で、まず、協約の主要目標が数値目標として大きく2つに分かれて、①正味財産の期末残高と、②外部資金、寄附金。これまでの協約では事業収入をカウントしていて、目標数値が7,506万円。これと、新協約の②の差というのは、事業収入の差なののでしょうか。</p> <p>要は、事業収入については、今回の協約目標値に入っていないのでしょうか。そうだとしたら、理由は何でしょうか。</p>
<p>団体 鴨志田委員</p>	<p>事業収入は、指定管理料、それから埋蔵文化財センターの運営委託費があります。それ以外の総体を、昨年度までの協約では目標にしていました。その中には、入館料もあれば、今回目標にする寄附金なども範疇としては入ってきます。そのほか、発掘調査事業料ということで、市の発掘調査の委託があった場合に、それを受託したというものもありました。</p> <p>純粹に、収入としてですね。</p> <p>はい。あと、ミュージアムショップの運営等もありました。</p> <p>今回これを特化したのは、事業収入ということで目標にしたときに、事業収入は収入であります。一方、たとえばミュージアムショップ等の運営ですと、それにかかっている経費もあります。運営に関わる直営の部分ですと、アルバイトがいたり仕入れの経費などがあるという所で、非常に大きな数字なのですが、実際の利益的な部分が見えにくい部分がある、と我々の議論の中で認識しました。それで、より寄附金や外部資金のように、新たな事業にストレートに使えるもの</p>

鴨志田委員	<p>が、非常にミッションを果たすために今後注力すべき所だと認識をして、こちらを取り出した上で少し高めの目標にさせていただいたということです。</p>
鴨志田委員	<p>しかし、ビジネスでは当たり前、キャッシュインとキャッシュアウト、売上と経費、この両方で二元に管理しますよね。売上を上げていく、すなわち事業収入を上げていくために何をすべきか。事業収入を構成するものとして、指定管理事業、調査研究、入館料などと分けて、それぞれ入館料をどうやって上げるか。入館料については、5館あるわけですから、それについてどのように入館料を上げていくかと。そういう努力の集約として事業収入が上がるわけです。それは協約目標で掲げるといことがふさわしくないということなのですか。</p>
団体	<p>ふさわしくないということではないのです。3年間ということで、今回も3年という素案の目標にしたのですが、やはり今の社会経済情勢を見たときに、クラウドファンディングなどというものも含めて、今まで財団があまり注力できなかった部分を、全職員が自らの業務を見ながら、要は、指定管理料・委託料だけではなく、自分がやりたいことは資金を持つてくる。そういう組織風土にしていくことも大事だと。そこに今回の3年間は注力をさせて頂きたいということです。次期までこの目標がどうかというのは、まさに振り返りの時に、また、いろいろと御指摘を受けながら判断すべきことかなと認識しています。</p>
大野委員長	<p>ということは、寄附金や助成金を含む事業全体の収入を、いくりにするかという目標は立てないということですか。</p>
団体	<p>今回は、立てていません。実際、ミッションを果たすために、どれだけ自ら使える経費を自分たちで生み出していくのか。要するに、指定管理料だけに頼るのではなく、ということに組織として少なくともこの3年は取り組みたいという決意のもとに立てていますので。たかだか1,200万ですけれども、倍にするというのは正直我々としてもかなりの不安感があります。財団の中の事務職だけでなく、個々の学芸員も含めて、一体とならないとそういう所まで達成出来ないと思うので、やはり財団としての目標を共有するためにも大事かなということ、この目標とさせて頂きました。</p>
鴨志田委員	<p>直近の実績が、241万8,107円。これは、29年度ですね。</p>
団体	<p>そうです。</p>
鴨志田委員	<p>27年度から28年度までも、やはり200万円内外ということだったのですか。これは29年度の実績で、今度終了する協</p>

	<p>約期間は27年度から28年度までになりますね。そうすると、27年度から28年度までも同じようにこの外部資金プラス寄附金をカウントすると、やはり200万円ぐらい。要は、3年間トータルでこの指標を過去3年間に当てはめるとすると600万円半ばぐらい。それゆえに2倍になるという御説明ですね。</p>
<p>団体</p>	<p>そうです。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>わかりました。</p>
<p>団体</p>	<p>寄附などは少しずつ増えてきています。少ない金額ですけれども、桁を変えることができましたので、さらにこれを頑張っていきたいと思います。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>そのほか、御質問は。遠藤委員。</p>
<p>遠藤委員</p>	<p>今のお話の続きになってしまうかもしれないのですが、やはり財務の改善というのを謳っているのです。去年で見ると3,800万円ぐらいマイナスになっていると思うのですが、寄附金等を3年間で1,200万円。売上については増収の分については目標値を設けないという中で、人件費の見直しというものも入っているのですが、本当に財務の改善がそれだけで出来ていくのかなというのが少し疑問だったので質問をさせていただきます。</p>
<p>団体</p>	<p>昨年度から、今後7年間くらいのシミュレーションを何回もやり直しました。今は退職が多く人件費のピークを迎えています、やがてその波が去ります。その後すぐに採用するのでなく制度を変えながらやっていこうと思っています。今までは嘱託制度というのはこの何年間は、猶予期間で2年間採用して優秀なら正規にしますということから、概ね正規にしてきました。そういった役割分担なども、きちんと業務の見直しをしたいと思っています。</p> <p>それから、今までは市に準じた給与体系だったのですが、この厳しい時ですので、昨年度、市はボーナスを上げていますが、それも見送りました。そういう中で意識を醸成したいと思っています。やはり固定経費の割合が約半分、人件費が多数を占めています。例えばそこを1,000～2,000万円を削減するだけでもかなり色々なことが出来るわけです。</p> <p>あと、もう1つが、これは本当に恥ずかしいことなのですが、明確な予算要求の仕組みというのが正直ありませんでした。各館別々であった指定管理を1つにしたのです。それを昨年度から構築して執行管理も明確にして、3か月ごとの執行管理になります。そのことによって事業費もだいぶ縮減されました。それを今、機運としてやっていますので。まずそ</p>

田邊委員

ちらの方から減らしていきたいということです。

今のお話しをどこかに明確にお書きになられたほうが良いのではないかと思います。とても分かりやすく、どのような努力をされているかというのは、すごく良く理解出来ました。そこから次のステージとなった時数字が無いのが少し心配です。それについてはぜひ御検討を頂きたいと思います。指定管理者とはいえ、この年老いてしまった5館、それも相当お金もかかるとなると、所管課としてこの5館をずっと持ち続けることを考えるのか。例えば、IDECさんは思いきって売却するなど、市の方針としておやりになられたりしています。その5館を持ち続けるかどうかは、やはり「この3年間で検討する」など入れないと、また3年先送りになってしまうと思うのです。資源を集中化することによって魅力ある館に変えていくなど、これはたぶん貴団体ではなくて市当局の考え方だと思います。しかし、それは財団からしっかりした意見を、まさに各館ごとの数字を、今、まとめあげて、しっかりと管轄するようになれば、おのずとその目標が見えてくるのではないかと思います。ここから先は意見ですが、その中において、5館あるうちの開港資料館は、立地的にもすごく良い場所ですが、いらっしゃる人の数や有料入場者など、難しい問題があります。ああいうものを貴財団の目的とする横浜の魅力ということで再生させていく。そういう方法論もあるので、ぜひ3年の間に5館についてどうするのかも、財政状態の見直しと併せて、やって頂きたいと思います。

遠藤委員

ミュージアムショップの事業をやっているんですけど、決算書を見ると3館合計で2,000万円ぐらいになるのです。貸借対照表を見ると、貯蔵品にあがっているものは、たぶんミュージアムショップで売る物の在庫だと思うのですが、これが2,300万円ぐらいあるのです。だから、この辺りの運営がどうなっているのか。

先ほどのお話しに出ていたように、ミュージアムショップをやれば、アルバイトの給料などコストもかかっていって、採算もそんなによくないのだというお話しであれば、この辺の事業からは手を引いて、そうすると経費も減っていく部分もあるかもしれないので、少し見直しをされたほうが良いのではないかなというのが感想として抱いたので、お話しをさせて頂きました。

団体

それについては、これから中の議論を深めたいと思っています。今後の運営の仕方についての部分、直営が良いのかどうかも含めて、年内に方向性をお答えしたいと思っています。

	<p>す。ただ、ミュージアムショップは必要だと思っています。それは、単純に利益を上げるだけでなく、やはり横浜に関わるものでリピーターの方も一部いらっしゃると思います。しかし、やはりコストがかかることは間違いないので、その費用対効果を見ながら、それは来年度から新たなやり方を含めてするつもりで、今、まさにいろいろと検討というか具体的に進めています。</p>
遠藤委員	<p>この在庫については、明らかに多めだということを言われているのでしょうか。</p>
団体	<p>そうです。1年分の売上ぐらい持ってしまっているのですが、通常、これは考えられないと思います。これも棚卸したいのですが、少し本音で言いますと、今回の決算が非常に厳しいので。これは資産に入っているのですが、今年度は資産に計上して、あえて手をつけなかったのですが、この3年の間にはつけたいと思っています。</p>
大野委員長	<p>そのほか、御意見や御質問はございませんでしょうか。 それでは、審議はここまでとしまして、分類に入りたいと思います。まず、27年度から29年度までにかけての、平成30年度総合評価シートに基づく報告及び質問、回答等に基づく総合評価の分類です。鴨志田委員、お願いします。</p>
鴨志田委員	<p>いろいろと経営の御努力をされている事は、よく理解しました。協約の数字の達成状況を鑑みますと、未達成が3件中2件あるということもございますので、今後奮起頂くという期待を込めまして、「取組の強化や課題への対応が必要」ということで分類をさせて頂きたいと。これは、提案です。</p>
大野委員長 各委員	<p>この件について、御意見や御質問はございませんか。 <異議なし></p>
大野委員長	<p>ただ今の提案で、「取組の強化や課題への対応が必要」という総合評価の分類です。これについても、ここでは当座といえますか、当面、暫定的にそのような評価を出したいと思えますので、宜しくをお願いします。 引き続きまして、団体経営の方向性及び協約の素案についての分類についての御意見を頂きたいのですが、いかがでしょうか。</p>
鴨志田委員	<p>これは、従前と同様で「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということで、事業収支の改善も含めて、ぜひ、引き続き取り組んで頂きたいということで、御提案いたします。</p>
大野委員長 各委員	<p>いかがでしょうか。よろしいでしょうか。 <異議なし></p>
大野委員長	<p>今日の各委員からの質問に対して、例えば、5館の管理・</p>

	<p>運営の仕方、所有の仕方、これは市との間の、むしろ市が中心になって考えなければいけないテーマだと思います。あるいはミュージアムショップの運営のあり方、いくつか御意見を頂きました。協約素案の中にそういった点を一部でも盛り込めるような所があれば、御検討頂きたいと思っています。一部でも修正がございましたら、事務局にお伝え頂ければ、それを見て最終的な判断にさせて頂きたいと思っています。宜しくお願いいたします。それでは、これで公益財団法人 横浜市ふるさと歴史財団の審議を終了します。</p>
	<p>議題 1 から 3 の審議内容の確認</p>
大野委員長	<p>少し、戻ります。今日は3つの団体に直接来てもらいましたが、どのような要求を委員会から出したか、もう一度確認しておきたいと思っています。</p>
事務局	<p>まず、横浜港国際流通センターについてです。 横浜港国際流通センターについては、協約素案のうち、民間主体への取組について、目標や具体的取組の欄でもう少し具体的に記載出来ないか再検討するということでした。</p>
田邊委員	<p>委員長からは、「経営手法」ではなくて「移行方法」についてということでした。</p>
大野委員長	<p>「手法」ではなくて、「方法」です。</p>
事務局	<p>経営の方向性の所に記載されてはいますが、</p>
大野委員長	<p>これは言葉が色々使われてしまっていて、意味がぶれているのです。</p>
事務局	<p>少し表現がぶれています。</p>
大野委員長	<p>あくまでも移行に向けてどのようなことを決定しているかということが必要です。普通は、これを三十何年までには決めたいというふうな文書でないといけない。</p>
鴨志田委員	<p>具体的取組の所は、民間への移行に関する文言がないと、これだけ取り上げてしまうと何の継承かよく分からない。</p>
大野委員長	<p>だから、繰越損失を出しているというのがその一つかもしれない。しかし、それは主たるものではなく、あくまでも「手段」で他にいくつかあるわけですから。経営者を民間から招聘する等色々考えているとすれば、それを具体化して検討して決めるというのがこの団体の重要な目標ではないかと思えます。そのような所を書けないかどうかもありますね。</p>
事務局	<p>もう1点が、財務の改善に向けた目標を黒字化としているが数字化出来ないか、ということですか。</p>
大野委員長	<p>そうですね。数字化出来るのかどうか、検討してもらいたいということですか。</p>
事務局	<p>続いては、IDECです。こちらについては、議論の中では、</p>

	<p>訪問に関する内容が多かったですが、最後の結論としては、公平公正という議論で、委員長が指摘されたような、例えば色々な訪問をした中での課題などを広く周知していくというようなことです。そういう所を目標等に反映出来ないかということでした。</p>
大野委員長	<p>課題が共通の知識になり、経験が生かされていく。あるいは鴨志田委員が言ったように、それらを広く知ってもらうためにセミナーを開くなど共有化する、そういう努力をしたらどうかということです。</p>
事務局	<p>そういう意味では、個別の企業よりは幅広い企業に対する取組について、新しい協約に記載してはどうかということ。</p>
大野委員長	<p>そのために訪問するなら、いくらでも訪問しても構わないのだが。</p>
事務局	<p>幅広く中小企業への支援・周知・啓発など、そういう所について、新しい協約に記載出来ないか、という事がまとめだったと思います。その過程としては企業訪問についてかなり議論がありましたが、印象として、所管局はその点をあまり深くは捉えていなかったかもしれません。</p>
大野委員長	<p>それはそれで良いです。そうしたら、私たちは意見として書くことになると思います。</p>
田邊委員	<p>今回これで協約にしてしまうと、今度はこの目標をチェックしていくことになります。本当にそれで IDEC の存在意義はあるのかなと思います。</p>
大野委員長	<p>そうですね。</p>
鴨志田委員	<p>この協約素案は再検討を求めたいですね。</p>
田邊委員	<p>ここは、再検討してもらいたいのです。事業承継・相談件数の増加で良いのかどうかです。しかし、相談件数の増加を目標にして、相談件数が多ければ良いという話ではないですが。それは、相談を受けたいという人には出すということで良いです。マッチングは、「横浜のそういう元気な、儲かる企業をたくさん作ることによって」などという話を専務理事は言っていました。それは公平平等から完全に逸脱しているのではないかと思います。ミッションから外れていつまわっているのではないかと思います。もし、そういうことが書かれた協約になると、「IDEC は儲かる会社を応援する組織ですか」となってしまいます。</p>
遠藤委員	<p>そうですね。先ほどお話しになっていたのは、新聞などで話題になった会社とマッチングするということです。それはもともと良いから話題になるのですよね。そこにヒアリングに行き、そうしたら「どうして良くなったのですか」とい</p>

<p>田邊委員 大野委員長</p>	<p>うような情報を集めて、「こんな事例がありますよ」というのを公開するのは良いと思います。そこだけに訪問して、それでお終いだったら、せっかく人を1～2人使っているのに、それから出てくるアウトプットというのが、あまり無いということになる。</p> <p>個人的には心配だという意見をもものすごく表明したい。</p> <p>だから、窓口をちゃんと用意して、相談に応じるというのは良いと思います。例えば金融機関から「こんな会社がありますよ」など、あるいは、「マスコミで取り上げている」というような企業が中心ではなくて、いろいろな横浜市の中企業が抱えている問題をすくいあげて、それを一つ一つ解決するのは、また別の手段が必要になるかもしれないが、どのような課題が共通の課題、あるいは特殊な問題として横浜市にあるのか等をきちんと分析する。要するに、調査する・訪問する・聞く事がメインではなくて、その結果、市民へ還元していくという事が重要だと思います。そのためのセミナー開催や、情報開示などをやっていくというようになっていかなければいけない。一生懸命やっているとは思いますが、何のためにあるのだろうという疑問が出てくる可能性はあります。</p>
<p>鴨志田委員 大野委員長</p>	<p>委員長がその絡みで質問されたときに、所管局がタブレットの話をしていました。あれは、そういう話ではないですよ。全然、話が別です。</p> <p>そうです。あれは、訪問した人たちの間で情報共有をしようという話で、全然話がかみ合っていない。</p>
<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>確かに全然かみ合っていないような感じがしました。</p> <p>何をするかはもちろんありますが、幅広い中小企業の方に対する支援の形が次の協約に記載されるべきではないかという事ですね。</p>
<p>大野委員長 事務局</p>	<p>具体的な目標に出てこない。1つでも2つでも出てきてほしいと思います。</p> <p>それに資することであれば、田邊委員が言われたように、無作為で訪問して課題を抽出するというのであれば一定程度理解出来る。幅広い横浜の中小企業の方に対する支援が出来るということがしっかりと分かるような目標にすべきということですね。</p>
<p>鴨志田委員 事務局 遠藤委員</p>	<p>IDECは調査レポートなど、そういうものは一切発行されていないのですか。</p> <p>出しています。記者発表もしているかと思います。</p> <p>会社が、例えば急に取引先が倒産してしまってお金が必要になってしまった。緊急融資をどこで受けたら良いのだろう</p>

	<p>というのが、簡単に IDEC のホームページを検索すると、Q&A でパッと出てくるとい仕組みが出来ていれば良いです。そういうのは、色々ケースバイケースですね。意外と大きいものがあれば良いと思います。</p>
大野委員長	<p>もし、回答がなかなか納得できなかつたら、もう1回やってもらうということも考えたいと思います。</p>
事務局	<p>続いて、ふるさと歴史財団です。一番は有料入場者数という、お金に関してです。有料の入場者数なのか、財務の改善の売上全体なのかという所が議論の中心だったと思います。</p>
遠藤委員	<p>財務の改善と言う割には、「どうやって改善しますよ」という話が見えない。自然減でやるのか。自然減でこれだけ見込めて、あとは有料の入館者数をこれだけ増やすという計画があつての財務改善だと思います。その辺りが見えていないので、本当に出来るのでしょうか。3年間で外部資金と寄附金1,200万円、「これで大丈夫かな」と思ってしまう。</p>
鴨志田委員	<p>今年はこれにフォーカスすると言っていました。</p>
事務局	<p>かなり、期待の部分が大いいかと思います。</p>
遠藤委員	<p>もう少し具体的に考えないと実行も出来ないと思います。</p>
事務局	<p>事務局からも、最初の段階で、「正味財産1億円回復」とあつたので、どのように行うのか聞いているのですが、詳細は確認していません。</p>
遠藤委員	<p>しかし、それを落とし込まないと実行出来ないし、それを落とし込んでの素案、協約だと思います。目標を守って、「この通り粛々とやりました。最後に着地はどうなりました」という事です。「分からないけど、やってみます」と言われても。</p>
田邊委員	<p>入場者数の目標は、通行人はいらないです。</p>
遠藤委員	<p>本当は、そうですね。</p>
田邊委員	<p>わざわざ分けて、アライヴづくりみたいな、「こっちは何とかやります」みたいな話は、時間がもったいない。</p>
事務局	<p>2つある入場者・入館者数の目標は、対象が違うのでカウントしている場所が違います。</p>
田邊委員	<p>それをどのように数えるかという問題と、その為にお金をかけるのだったら、別にやる必要はないのではないですか。</p>
事務局	<p>センサーがあつてカウントはもともと出来るようになっていた模様です。</p>
田邊委員	<p>要は、それを取る意味は何なのかということです。「親しみのある展示」と言っていますが、親しみがあると10回通るのでですか。それは、そこが道の人を通るだけの話です。</p>
大野委員長	<p>それは、難しいですね。最初はぶらっと来てもらって、次は有料と言いますが、そんな簡単に出来ないです。そういう</p>

	説明をするのです。
事務局	博物館が、それほどリピーターが大量にいるという性質のものではないとは思いますが。
大野委員長	だから無料の理由を、とにかく関心を持ってもらって、その上で金も取るというような言い方をしていました。
事務局	入口が無料ということで今回の質疑でもあったのですが、そこではなくて、有料入場者数をいかに増やすかという事です。
田邊委員	無料は、全員ではないですよ。
事務局	全員ではないです。ただ、無料デーを設けています。
田邊委員	いや、無料デーを設けることは別に良いのです。有料入場者数の目標を作りましょうという事です。無料デーを作って有料入場者数を増やすことにつなげたいと言ったのだから、良いのではないですか。
鴨志田委員	不思議なことに、なかなか受け入れないですよ。
田邊委員	しかし、有料入場者数も検討するというようなことを発言されていましたよね。
事務局	検討するという事は所管局の課長が発言していました。そういう意味では、最後のまとめとしては、所管局の方で「有料の数は検討する」と言っていたということ。
	それから、本当に5館が必要なのかということ。大きく分けると、この2点でということによろしいですか。
遠藤委員	それでしたら、賑わいというのであれば、たぶん何かのイベントを開催してその時の集客累計数がいくらかというように出したほうが良いのではないですか。しかし、そもそも博物館の目標として、賑わいは必要なかと思いましたが。
事務局	市民に広く知ってもらおうというのが団体の主目的ですが、それは賑わいとは少し違うのではないかとも思います。
遠藤委員	そこを使ったイベントを開催して周知してもらおうという事だったら、まだイベント回数が何人で、大体、何人規模のものなどという目標はあるかもしれないですね。
田邊委員	難しい。それだとイベントを開催することが目的になってしまう。
遠藤委員	そうですね。
事務局	そこから館の中に入ってもらわないと、横浜の歴史を知ってもらえない。そこに、繋げていかないといけないはずですよ。
遠藤委員	そもそも、博物館に賑わいは必要ないかもしれないですよ。有料入場者数を増やすという。
事務局	横浜市として、オール横浜で、今、「賑わい」というのが現実的にテーマとしてあります。

大野委員長	<p>ということで、その間に入って大変だと思いますが頑張っ て頂きたい。</p>
事務局	<p>入場者数は、少しどうしたものかなと思っています。それ から、財団の中で行った見直しを少し記載したらどうかとい う指摘もあったと思います。</p>
遠藤委員	<p>そうですね。ミュージアムショップも、あれは、もう見 直しをしていて今年に入ってしまうのですかね。</p>
事務局	<p>協約素案は今年からの目標です。これから検討しますとい うことだと、課題は認識していることになります。</p>
遠藤委員	<p>だから、その辺も検討するという所が事業整理なのか見直 しなのかと。</p>
事務局	<p>財務の改善の項目になるのかもしれませんが。</p>
遠藤委員	<p>そうかもしれないですね。そんなに利益は出ていないの ではないかなと思いますが、それだったら、場所を貸してし まってテナント料をもらって体よくミュージアムショップ というか、お土産を売ったほうが良いかもしれないです。た だ、入館者数がそんなにないと、入ってくれるテナントがい るかどうかは分かりませんが。</p>
事務局	<p>来てもらった所としては、以上でしょうか。途中でやらせ て頂いた横浜ウォーターについては、市への還元について良 い目標があるのかどうか、ということだと思います。ありが とございます。</p>
大野委員長	<p>[議題5] 株式会社横浜シーサイドライン</p> <p>次は、株式会社横浜シーサイドラインです。総合評価の審 議のみです。宜しく申し上げます。</p> <p>シーサイドラインは、金沢臨海部を循環する重要な公共交 通機関として、本市と連携して健全な運営を行うことが求め られる団体です。</p> <p>現協約は 30 年度までの期間ですので、新協約の策定は来 年度です。現協約において、公益的使命を達成するための取 組の目標については、一つ目は無事故運転の継続のために安 全向上を図る組織体制の強化。二つ目は安全に資する訓練、 研修の継続と拡充に取り組んでいます。</p> <p>また、財務の改善に向けた取組の目標としては、早期の累 積損失解消のために、一つ目は営業収入の確保、二つ目は純 利益の確保に取り組んでいます。</p> <p>それから、業務・組織の改革の目標は、職場内研修や、外 部講習受講等を掲げています。目標としては、体系的な研修 結果に基づく階層別研修を実施し、社員個々の能力開発や人 材育成に取り組み、企業力向上と課長職への固有職社員の登</p>

<p>大野委員長</p>	<p>用を進める、ということです。</p> <p>協約の取組目標については、順調に取り組まれています。長期的には利用者の減少やインフラ施設の老朽化への対応などの課題があります。引き続き、沿線内外からの需要喚起等に努めて、営業収入の確保をし、財務の健全化を進めていく必要があるという団体です。以上です。</p>
<p>事務局 大野委員長</p>	<p>それでは、シーサイドラインについて、何かお気づきになった点や御指摘等ありましたらお願いします。総合評価における評価の分類のみを行なえば良いということですね。</p>
<p>事務局</p>	<p>分類だけで大丈夫です。</p>
<p>大野委員長 事務局 大野委員長</p>	<p>これは、施設等の改修のときに、財務的にどうなるかという問題が大きいですね。</p>
<p>事務局</p>	<p>そうですね。大規模な車両更新は、まだ当分先に延びた模様ですが。</p>
<p>大野委員長 事務局 大野委員長</p>	<p>そうですか。延伸して、だんだん設備が大きくなる。</p> <p>減価償却費は、やはりなかなか大きい所です。</p> <p>市がこれを維持すると言えば、それで決まってしまうことですね。あとは、お客さんをいかにして増やすかということです。</p>
<p>事務局</p>	<p>売上は結構努力しているので、それほど落ち込んではいません。</p>
<p>鴨志田委員 事務局 鴨志田委員 事務局</p>	<p>駅が直接接続しているのではないですか。</p> <p>現在工事中で、今後、金沢八景駅で直結する予定です。</p> <p>そうすると、売上にどの程度効果があるのですか。</p> <p>バスからの転換として大体3割増ぐらいを見込んでいます。人数としては1日900人ぐらいです。バス利用者の3割がシーサイドラインに移ってくるのではということです。</p>
<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>ということは、乗車券の収入になるということですね。</p> <p>そうです。京浜急行から直接行けるので、利便性は確実に上がります。雨の日などは、たぶんシーサイドラインを使う人は多いのではないかなと思います。あとは、定時性の確保という優位点があります。</p>
<p>大野委員長 各委員</p>	<p>いかがでしょうか。引き続き取り組みを進めていく団体ということで、特に指摘はないということによろしいですか。</p> <p><異議なし></p>
<p>大野委員長 事務局</p>	<p>[議題6] 公益財団法人 横浜市資源循環公社</p> <p>続きまして、公益財団法人横浜市資源循環公社の審議に入ります。事務局から説明をお願いします。</p> <p>横浜市の廃棄物行政の一部を担うとともに、3Rの普及、啓発など、地球温暖化施策の一部を推進することなどによっ</p>

	<p>て、市民の生活環境の保全、公衆衛生の向上を図り、環境負荷の少ない社会を形成することを目的とした団体です。</p> <p>まず、新協約におきまして、「公益的使命の達成に向けた取組」の目標として、循環型社会・低炭素社会の実現に取り組むために、一つ目として、選別施設における資源物の高品質化の維持、二つ目として、施設を活用した啓発の推進。三つ目として、啓発イベントの開催に取り組むとなっています。</p> <p>また、「財務の改善に向けた取組」での目標としては、「収益事業の受注額の持続、拡充に取り組む」となっています。</p> <p>3番目の「業務・組織の改革」としては、スキル向上のための研修への参加。それから、固有職員の将来の経営幹部を目指した人材育成に取り組むとなっています。</p> <p>現協約の公益的使命に向けた取組についての目標については、すべて達成となっています。ただし、財務面での今後の課題として、収益事業の貨物コンテナ用シャーシ置場の貸付事業が終了するなど、収益の減少が見込まれているという所で、社会経済状況に応じて、民間事業者が実施出来る事業は民間事業者を活用するという所で、現状を含む検討を進めていくという所が目標となる団体です。</p>
大野委員長	<p>それでは、横浜市資源循環公社について、何か御意見や御質問はありますか。この貨物コンテナ用シャーシ置場の貸付事業の収入が30年度で終了するということですが、収支バランスがどのくらいマイナスになるのですか。</p>
事務局	<p>29年度で言いますと、貨物コンテナ用シャーシ置場の貸付事業自体は、事業収益で1億5,000万円、事業費で1億ちょっとです。よって事業収支で言うと、プラス4,700万円という数字が出ていますが、それが、丸々ゼロになります。</p>
大野委員長	<p>ゼロになるのですね。これに代わる収入は。</p>
事務局	<p>トータルの経常では今はプラスに出ていると思うのです。</p>
大野委員長	<p>30年度では、実績が3,280万円未満になっているから。このままでいくと、これが赤字に転落するという事で、よろしいでしょうか。</p>
事務局	<p>はい。ただ、そのあたりについて、団体の方では対応策を考えているようです。</p>
大野委員長	<p>赤字には、陥らないということですが。</p>
事務局	<p>31年度の予算書を見てみないと分かりません。</p>
大野委員長	<p>そのあたりのこれからの影響。今回は、結果はそのまま受け入れる決算が行われるのでしょうか、今後の問題です。</p>
事務局	<p>その分リユース食器の普及・啓発の事業が行われなくなります。貨物コンテナ用シャーシ置場の貸付事業が収入源だっ</p>

	<p>たので、それをやらなくなるということです。なお、公益事業会計においては赤字が 500 万円程度で、その 500 万円は、いろいろな財源を使いながら埋めていくとのこと。</p>
大野委員長	<p>そうすると、4,700 万円の収入のかなりの部分が、リユース食器の普及、啓発事業に使われていた。</p>
事務局	<p>リユース食器の普及・啓発の財源が、貨物コンテナ用シャワーシ置場の貸付事業でした。リユース食器の普及・啓発は民間になりますが。</p>
大野委員長	<p>それでも、500 万円ぐらいは埋めきれない。</p>
事務局	<p>公益事業会計においては赤字になります。</p>
大野委員長	<p>500 万円位は、この規模からしたら何とかなるだろうと。</p>
事務局	<p>色々な所で充当等を考えているというようなことです。</p>
大野委員長	<p>分かりました。</p>
事務局	<p>来年以降、致命的に経営が悪化するというような感触ではありませんでした。</p>
大野委員長	<p>分かりました。その他何か気になった所はありませんか。</p>
田邊委員	<p>前協約と比べると随分手を抜いて書いてきている。それが一目瞭然です。リユース食器の普及・啓発などは、やはり財源が無くなったせい、前に比べるとあまり積極的な書き方をしていない。</p>
事務局	<p>リユース食器の普及・啓発は民間で行うことになるので、もう公社では行わない。30 年度で終了です。ある意味、計画通りに民間に、ということです。</p>
田邊委員	<p>移管が出来たということですね。わかりました。</p>
事務局	<p>30 年度までは団体が行き、31 年度以降は民間です。</p>
田邊委員	<p>しかし、いずれにしろ書き方が前の人は一生涯懸命書いていたのに、カットアンドペーストをして随分手を抜いたなという印象です。だからどうしろということではないです。</p>
大野委員長	<p>ということであれば、総合評価では「引き続き取組を推進」。そして、団体経営の方向性においても「経営の向上に引き続き取り組む団体」ということになりそうですが、いかがですか。</p>
各委員	<p><異議なし></p>
大野委員長	<p>ほかに、御意見はございますか。</p>
大江委員	<p>目標数値ですが「財務の改善に向けた取組」、3 年後の目標数値にしては控えめかなという気がします。</p>
大野委員長	<p>500 万円というものですか。</p>
大江委員	<p>両方です。</p>
大野委員長	<p>そこは、何かコメントはありますか。</p>
事務局	<p>ここは数値の考え方を含めて、所管局に確認をさせて頂き</p>

<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>ます。</p> <p>では、この部分について団体から、「このような理由で、このままで」ということや、あるいは修正などというのであれば御報告頂くということで。</p> <p>目標値が低すぎるという御意見があった中で、変えるなら変えるし、変えないのであればこの数値の考え方をまた説明・回答をさせていただきます。</p> <p>わかりました。</p> <p>以上をもちまして、公益財団法人横浜市資源循環公社の審議を終了します。</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>[議題 7] 公益財団法人 横浜観光コンベンション・ビューロー</p> <p>次は、横浜観光コンベンション・ビューローです。</p> <p>総合評価シートですが、市内大学・研究機関での国際会議開催件数、インセンティブ誘致成約件数、職員満足度の3項目が未達成となっています。この理由は、会議の開催件数については取組結果の検証の欄に記載があります。27～28年度は目標を上回ることが出来ましたが、29年度は国際会議につながる案件が少なかったため、結果が未達となっています。インセンティブ誘致件数については、昨年度の委員会でも質問等がありましたが、市内事業者とのネットワーク連絡体制を強化したが、問い合わせを受けた時点で、会場候補施設に空きがないため成約に至らなかったためです。話はあったのですが、会場がすでに埋まっており、横浜側が場所を用意できなかったという所が原因です。昨年度の委員会で、このネットワークの強化が課題とされていますが、昨年度は9月の審議であり、年度も残り少ない中で、最終的な結果としても未達成となっています。</p> <p>続いて、新しい協約についてです。団体の使命については、外郭団体としての必要性、役割の欄に記載していますが、行政と事業者の連携の中核となり、観光 MICE 事業を推進することで、地域経済活性化に貢献することがこの団体の使命です。団体経営の方向性については、今と同じ、「引き続き経営の向上に取り組む団体」としています。</p> <p>方向性の考え方や現状については、観光 MICE による交流人口の獲得に向けた国内外の都市間競争は年々激化しているという状況のもと、公民一体となって戦略的に観光 MICE 事業を推進していくためには、団体が賛助会員ネットワークを生かして、行政と事業者の連携の中核となり、国内外からの来街者の獲得、連携など、来街者の受け入れ支援、事業者間のコーディネートに、今まで以上に力を入れていくとしてい</p>

	<p>ます。</p> <p>団体経営の方向性の協約期間は、多くの団体が3年間ですが、この団体は4年間と考えています。理由は、団体の中期の経営計画と協約の期間を合わせるためです。</p> <p>公益的使命の達成に向けた取組について、団体の目指す将来像は記載の通り、観光 MICE を通して地域経済活性化に貢献するという事です。達成の指標、達成を判断する基準として、観光については公式ウェブサイトへのユニークユーザ一数、MICE については、300 名以上の国際会議の成約件数の増を目標に掲げています。</p> <p>財務の改善については、自主財源の拡充と賛助会員数の増加を目標に掲げています。業務・組織の改革については、記載の通りです。</p>
大野委員長 鴨志田委員	<p>いかがですか。</p> <p>協約目標の業務・組織の改革の指標の総合満足度のパーセントについて、これは何に対する、どのような数値ですか。</p>
田邊委員 鴨志田委員	<p>働いている人の満足度ですか。</p> <p>そうですが、「満足していますか」、「していませんか」という問いに対して、「しています」と答えた人の割合は、50%ということですか。</p>
事務局 大野委員長 事務局 田邊委員 事務局	<p>そうです。</p> <p>職場での居心地のよさということ。</p> <p>そういう事を含めてです。</p> <p>では、それは〇×だけということですか。5～1など。</p> <p>いろいろな項目で、そのトータルの結果としてパーセンテージを表しているので、おそらくそうだと思います。どのような質問項目があるかは把握していません。</p>
鴨志田委員	<p>満足度について考えているなということ以上でも以下でもなく、要は、何をどうしようとしているのかということが、分からないです。</p>
事務局 鴨志田委員	<p>満足度を上げるためにということです。</p> <p>総合満足度の%という仕様の設定の仕方が、よく分からないという質問です。問題と言っているのではなくて、これはどういうふうに行っているのかということです。</p>
田邊委員 鴨志田委員 大野委員長 鴨志田委員 事務局 鴨志田委員	<p>アンケートの内容と分析方法が分からない。</p> <p>何か問題があるというのではなく、私の素朴な質問です。</p> <p>具体的な、項目のパーセントなのか。</p> <p>単純に、素朴な質問です。</p> <p>所管局に確認します。</p> <p>分からないなら分からないで、仕方がないです。</p>

大野委員長	<p>公益的使命の達成に向けた取組の協約の主要目標が、私から見るとかなり高いレベルです。現状から見ると、2件が25件。しかもハードルを1つ高くして300名以上という、かなり規模も大きくしている。これは、達成するための何らかの勝算なり手法があると見て良いのですか。</p>
事務局	<p>まず、件数の考え方ですが、29年度の実績2件は総合評価シートで単年度の実績32件とある内訳としての2件です。その中で、小さい規模の件数を除いたのは、中・大型は、市内の経済への波及効果などが大きいので、その効果の高い所を取り出したため対象が変わっています。</p> <p>29年度の実績に対して高い目標だということですが、29年度は2件という形で少なかったのです。この協約期間中の27年度は9件、28年度は7件、26年度や25年度では2～4件という所が多く、年平均して27～29年は6件ぐらいです。件数・比率に増減はありますが、横浜市全体としてMICEに力を入れていますので、29年からの実績で比べれば、多少は高い目標です。平均してみると6件ぐらいはしっかり頑張っていきたいということです。</p>
大野委員長	<p>この過去の25～27年の件数というのは、どんな規模でも、一定規模をカウントしないということですか。</p>
事務局	<p>そうです。</p>
大野委員長	<p>もう一度確認です。過去の実績で、300名以上の国際会議の数をもう一度教えてください。</p>
事務局	<p>27年度の実施51件のうち9件です。</p>
大野委員長	<p>9件が、300名以上の規模だったということ。</p>
事務局	<p>そうです。</p>
大野委員長	<p>分かりました。</p>
事務局	<p>28年は53件のうち、7件が300名以上です。</p>
大野委員長	<p>それほど高い目標ではないということですね。</p>
事務局	<p>はい。</p>
田邊委員	<p>前の協約と比べると、きちんとPDCAが回っている団体だと思いました。つまり、「市内の大学等の研究者とのネットワークを開拓し」などと書いてあったのが前回です。ところが、どうもそれをやってみても、あまり大きなインパクトにはならないなと思ったのか、新しい事にどんどん挑戦している。だから、この具体的取組の所が非常に一生懸命書いているのは、それぞれの目標数値も裏付けがあるものなのかなと感じました。結構やる気を出して改革を進めているというイメージです。詳しいことは分かりませんが。</p>
大野委員長	<p>一方で、この市の具体的取組が全部同じ書き方なのです。</p>

鴨志田委員 大野委員長 大江委員	<p>対照的ですね。</p> <p>対照的です。これは非常に投げやりなのか、それとも。</p> <p>主要目標として具体的に上がっているのが2項目で、2つの数字ですが、取組の概要には、例えば事業者間のコーディネートみたいな事が書いてあります。そういう所も丁寧に数字を拾われていったら良いのではないかという気がします。</p>
田邊委員 大江委員 田邊委員 大江委員 事務局	<p>目標数値として。</p> <p>そうですね。</p> <p>事業者間のコーディネートを数字で表せるのか。</p> <p>例えば、そういう会を何回催すのかなど。</p> <p>事業者間コーディネートの具体的なものとして、賛助会員の交流会を行っています。</p> <p>その他、クルーズ客船の市内回遊事業など賛助会員同士が連携して取り組む事業への資金助成及び事業支援を行っていますが、そのうちの一つになかなか絞れない。</p>
大江委員 事務局	<p>絞りづらい。</p> <p>単純に交流会を何回開けば良いのかということも考えたかもしれません。もっと適切な目標を立てられているかもしれないので所管局に伝えます。</p>
田邊委員 大江委員 大野委員長	<p>数値化は難しい。</p> <p>数値化は難しいですね。</p> <p>他に何か、この団体についての御意見はありますか。まずは30年度、総合評価における評価の分類です。若干、未達があります。</p>
鴨志田委員 大野委員長 田邊委員 鴨志田委員 大野委員長	<p>一応、3件ですよ。</p> <p>これは、どうしますか。</p> <p>理由が割とはっきりしている。</p> <p>総合的にどう変わるかですよ。</p> <p>総合評価の分類の考え方に記載されている「大きな課題」という表現が、少し判断が難しい所ですね。</p>
田邊委員	<p>そうなのです。この「引き続き取組を推進」と「取組を強化」の中間なのです。他の団体もそうなのですが、その中間にしたい団体がある。</p>
鴨志田委員	<p>取組内容に少し問題があるけれども、協約はとりあえず達成している団体については、1の「引き続き取組を推進」に分類しています。そう考えていくと、内容はそれなりに取り組んでいるように見えるが、数値目標的には未達である。要は、その点をもって2の「取組強化」と判断する考え方もなくはないです。これは、皆さんの御意見とは違いますが。</p>
田邊委員	<p>それはとても大切なポイントです。実は、協約自体の目標</p>

<p>鴨志田委員 田邊委員</p> <p>鴨志田委員 田邊委員</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p>	<p>数値設定が的確であったかどうかという判断をせず、それは言えない。</p> <p>それが一応、承認されているということが前提です。</p> <p>しかし、時代の変化など、やってみたら、企業経営においても「目標数値を設定してみたが、これ、ちょっと違うよね」というと毎年見直しているわけです。よって、やっていること自体が、基本的なその協約が目標としている所に向かって動いているならば、掲げていた数字が必ずしも 100%いっていなくても、それは「引き続き取組を推進」で良いと思います。ただ、クリアはしてしまっているのだが、実はもう今の時代こんな目標数値ではいけないとなると。</p> <p>そこは、悩ましいですよ。</p> <p>悩ましいのです。だから、それはこれから議論しなければいけない所です。</p> <p>表現の仕方も含めて、分類基準ですよ。未達だけれども、外的要件でやむを得なかった。あるいは、もう少しこの所を工夫すれば大丈夫だろう、という程度であれば、「引き続き」で良いと思います。それを大きな課題と捉えるのか、どの程度まで捉えるのかは、確かに悩ましいですね。</p> <p>では、この団体は「引き続き取り組みを推進」ということで、団体経営の方向性についても、「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということでよろしいですか。</p> <p><異議なし></p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>[議題 9] 横浜高速鉄道株式会社</p> <p>時間の関係上、議題 8 の横浜市リハビリテーション事業団は次回の審議とし、議題 9 の横浜高速鉄道株式会社の審議に入ります。それでは、事務局から説明をお願いします。</p> <p>総合評価については、人材育成計画の策定が未達成となっています。昨年度の委員会でもお話ししている所ですが、他の民間の鉄道事業者の計画を参考にして、再度練り直しを行ったため、少し遅れが生じ、結果的にも未達となっています。</p> <p>続きまして新しい協約についてです。外郭団体の役割は、みなとみらい線による交通基盤の確立、輸送体制の確保が目標になっています。団体経営の方向性については、今の協約と同じように、「引き続き経営の向上に取り組む団体」と考えています。</p> <p>公益的使命の達成に向けた取組についてですが、まずは鉄道ということで、安全・安定輸送の確保です。目標についても、前回の協約と同じように「年間責任運転事故件数」を引き続きゼロとしています。</p>

	<p>もう1つ、設備投資計画の実施ですが、前の協約期間でこの計画は終わりましたので、実施の具体的内容として、可動式ホーム柵をこの3年間で、みなとみらい線全駅について整備するという目標をしています。</p> <p>また、サービスの向上ということで、駅施設のリニューアルとして、案内サインの更新と案内サービスの充実として、外国人受け入れ環境の整備を目標に掲げています。</p> <p>財務の改善に向けた取組については、営業収入の向上として、経常損益・利用人員の増加を目標に掲げています。業務・組織の改革については、人材育成計画をしっかりと策定することを目標に掲げています。</p>
大野委員長	<p>それでは、横浜高速鉄道株式会社について、御意見、御質問はありますか。田邊委員。</p>
田邊委員 事務局	<p>具体的取組としては、市は何もしないということですか。貸付はしていますが、横浜市としては横浜高速鉄道には直接的な事業として何か関与ということはしていません。</p>
田邊委員 事務局	<p>関与していないのですか。</p> <p>人的関与はあります。具体的に市の施策として新たにプラスしてということは、やらないということだと思います。</p>
田邊委員 事務局	<p>財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体と書いてあるので、財務だけは、市が関与するわけですか。</p> <p>そうです。貸付金が多額にありますので。</p>
田邊委員 事務局	<p>なるほど。大げさに言えば、そこしか見ないと。</p> <p>例えば、運転事故をゼロにするために、横浜市が何か直接的にやるかという、おそらくそれは団体に任せていると。経営という意味では、現職も含めて人は派遣しているので、もちろんそこは関与しています。そういう意味では書き方も含めて、少し悩んだかもしれませんが、直接、市が施策を行うということではないということです。</p>
田邊委員 事務局	<p>しかし、前回は書いてあったのに今回は書いていないです。その理由が明確であれば良いのですが。</p> <p>29年度までの協約の財務の改善に向けた取組に「また、事業充実や賑わいづくりなど、沿線の活性化に取り組みます」とあります。これは、間違いなく次の期間も市としてやることだと思いますので。今回、本当に書かないのであれば、その理由を確認します。</p>
大野委員長	<p>その他、よろしいですか。</p> <p>それでは、総合評価分類から入ります。総合評価について、未達は一部ありますが、それは大きな問題ではないとすれば、「引き続き取組を推進」する団体ということで、いかがで</p>

<p>各委員 大野委員長</p> <p>各委員 大野委員長</p>	<p>すか。</p> <p><異議なし> それでは、その先の団体経営の方向性に関する団体分類。これについても、「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということよろしいですか。</p> <p><異議なし> それでは、以上をもちまして、横浜高速鉄道株式会社の審議を終了します。</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>5 その他事務連絡</p> <p>本日予定していた議題のうち、残りの3団体については、次回以降に審議を行いたいと思います。</p> <p>最後に、事務局から事務連絡をお願いします。</p> <p>次回の委員会日程について御案内です。</p> <p>第4回委員会は、平成30年10月3日水曜日、午後1時からを予定しています。出席を宜しくお願いします。</p> <p>事務連絡は以上です。</p> <p>以上をもちまして、平成30年度第3回横浜市外郭団体等経営向上委員会を閉会します。長い時間ありがとうございました。</p>
<p>資 料</p>	<p>資料1：総合評価シート</p> <p>資料2：団体経営の方向性及び協約（素案）</p> <p>資料3：団体経営の方向性及び協約</p> <p>資料4：団体基礎資料</p> <p>資料5：組織図</p>