

| 令和元年度第6回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 会議録 | |
|------------------------------|--|
| 日 時 | 令和元年10月24日(木) [9:00~12:00] |
| 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、大江委員、鴨志田委員、田邊委員 |
| 欠席者 | 遠藤委員 |
| 開催形態 | 公開(傍聴者なし) |
| 議 題 | <p>[議題1] 横浜食肉市場株式会社</p> <p>[議題2] 株式会社横浜市食肉公社</p> <p>[議題3] 公益財団法人横浜市体育協会</p> <p>[議題4] 株式会社横浜港国際流通センター</p> <p>[議題5] 横浜ベイサイドマリーナ株式会社</p> <p>[議題6] 横浜市場冷蔵株式会社</p> |
| 決定事項 | <ul style="list-style-type: none"> ・「横浜食肉市場株式会社」は総合評価分類を暫定として「取組の強化や課題への対応が必要」とした。 ・「株式会社横浜市食肉公社」は総合評価分類を暫定として「事業進捗・環境変化等に留意」とした。 ・「公益財団法人横浜市体育協会」は総合評価分類を暫定として「引き続き取組を推進」とした。 ・「株式会社横浜港国際流通センター」は総合評価分類を暫定として「取組の強化や課題への対応が必要」とした。 ・「横浜ベイサイドマリーナ株式会社」は総合評価分類を暫定として「事業進捗・環境変化等に留意」とした。 ・「横浜市場冷蔵株式会社」は総合評価分類を暫定として「取組の強化や課題への対応が必要」とした。 |
| 議 事 | <p>[議題1] 横浜食肉市場株式会社</p> <p>大野委員長 横浜食肉市場株式会社の審議に入ります。 当社については総合評価を行います。団体を所管する経済局中央卸売市場食肉市場運営課から説明をお願いします。</p> <p>所管局 <所管局から資料について説明></p> <p>大野委員長 ありがとうございます。早速ですが審議に入ります。質問、意見があればお願いします。</p> <p>田邊委員 説明ありがとうございます。T P Pが推し進められる環境の中で努力していることはよく理解しました。しかし、同業他社も同じ状況の中で小さくなるパイを奪い合う状況になっていると思います。その中で新規開拓によって取扱量を確保することは、先々限界が見えてくるのではないかと推測しますが、長期的な視点においてどう捉えているのか、またいくら努力をしても頭数や顧客の確保が難しい状況だとすれば、他地域との合併など広域連携もこの先必要になるかもしれないと推測しますが、そういった検討はしていますか。</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>大野委員長 団体</p> <p>大野委員長 大江委員</p> | <p>出荷頭数を増やして市場で販売するにあたり、買い手は市内・隣接地域の小売店中心と考えますが、買い手も先々減少していく可能性があると思います。今の目標設定は頭数の確保ですが、確保した食肉の販売出荷先の確保についてはどう考えていますか。</p> <p>新規取引生産者の目標数値を定めて順調に推移しているのは分かりましたが、中には既存の生産者が取引をしないということもあるのではないですか。「新規－既存生産者」の純増加数が分かれば教えてください。</p> <p>説明をお願いします。</p> <p>回答します。1つ目の回答です。長期的に見定めるのは難しく、現段階では他市場との統合などは検討する状況ではありません。ですが減少傾向は続いていますし、今後も上昇に転ずるような情報もなく厳しい状況が続くと想定しています。卸売市場法が来年改正される中で、広域連携についても想定されていますので、今後視野に入れて検討すべきという認識です。外部の附属機関からの答申でも、370万人という大規模な人口に対して安定的に供給する公益的使命は大きく変わっておらず、当面は現状の努力を継続し機能を果たしたいという認識です。</p> <p>2つ目の回答です。頭数を増やした先の販売先確保に関しては、確かに減少傾向にあります。一方、食肉市場としては、経済局全体で中小企業の振興条例に基づき支援をしているという側面もあり、安定した価格で供給するという使命もありますので、中小企業の団体と意見交換をしながら支援策の対応を検討しています。それ以外の中小スーパーなども重要な顧客となっているので、連携して食肉市場としてブランドPRなどを行いながら流通量の安定確保に向けて努力を続けていきます。</p> <p>新規生産者の獲得10社に関してですが、平成30年度に出荷がなかった生産者については把握しておらず不明ですが、指摘のように新規だけ見ても意味がないですし、新規獲得についても戸数が多くても頭数が少なければ意味が違うので、総合的に考えなければいけないことは理解しています。1つの指標として、新規生産者の獲得も大きな比重をおいて取組を進めようということで、目標を立てています。新規10社のうち牛豚併せて5社獲得しましたが、弊社の収益の主な収入に手数料収入があり、直接買って売るというより、生産者から預かった牛を市場でせりかけ、売買が成立したときに売値の3.5パーセントを手数料として頂きます。頭数の増加、せりで高値の取引が成立すれば手数料収入が増すので、今は新規5社で1,500万円、全体の3パーセントという小さな数字ですが、今後お付き合いを広げて頭数を増やしてもらえるよう努力を継続し、既存の生産者からの出荷数が減らないよう継続・増加を目指して、両睨みで取組を進めようと考えています。</p> <p>その他ありませんか。</p> <p>収支計画書ですが、営業収益が今年度予算で十数パーセント落ちる計</p> |
|--|---|--|

| | | |
|------|--|--|
| | | <p>画を立てているのですが、それに比して販売費及び一般管理費の数値見込みの落ち方がそれほど大きくないと感じました。営業収益を上げるのが難しいなかで、販売費及び一般管理費は今後どう削減するか検討内容を教えてください。</p> |
| 団体 | | <p>今年度の見込損益計算書での指摘でしょうか。</p> |
| 大江委員 | | <p>はい、令和元年度収支計画書です。</p> |
| 団体 | | <p>平成 29 年度から 30 年度までは牛の集荷を優先したために赤字決算となりましたが、今後は多少集荷頭数が下がったとしても、会社として収益をあげるために集荷にかかるコストを下げるので、販売費及び一般管理費だけではなく営業費用の中の出荷奨励金なども含め、コストを下げるのが重要な課題と考えています。その中で、牛や豚を多く入れてくれる生産者にはそれなりのバックマージンを渡すということで、出荷奨励金は他市場でも同様に行っていることですが、こういった基本的なこと以外にも個々の生産者ごとに取引交渉によっては、コストをかけて頭数を多く入れてもらうような取組もあります。その部分でコストをできるだけ削減するよう取り組んでいます。</p> |
| 大江委員 | | <p>今のコスト削減の説明は出荷奨励金等というところでしょうか。</p> |
| 団体 | | <p>そうです。出荷奨励金が大きくなっています。元年度 1 億 8,700 万円という数字を出していると思います。</p> |
| 大江委員 | | <p>こちらで拝見しているのは 2 億 8,400 万円です。</p> |
| 団体 | | <p>平成 30 年度の決算でいくと 2 億 5,600 万円かけているのですが、そこを押さえて令和元年度は 1 億 8,700 万円にしていきたいと考えています。</p> |
| | | <p>平成 30 年度の 2 億 8,500 万円に対して令和元年度は 2 億 8,400 万円、販売費及び一般管理費が元年度 6 億 933 万円です。出荷奨励金はできるだけ絞り込むということで、販売費及び一般管理費については 6 億円のうち人件費が一番大きく 4 億円くらいなので、今年度部長職が退職して引き続き再雇用で勤めていると経理上は給料が減って役職の補充をしないことで削減をしています。</p> |
| 田邊委員 | | <p>大江委員の質問は売上高が 20 パーセントくらい減る予測をしているのに奨励金等があまり変わっていないのはどうしてですか、という質問です。</p> |
| 大江委員 | | <p>はい、そうです。販売費及び一般管理費も含めてです。</p> |
| 団体 | | <p>下げてはいるけれどもっと大きく下げないといけないということですか。</p> |
| 大江委員 | | <p>というより、質問です。あまり下がっていない理由は何でしょうか。</p> |
| 団体 | | <p>気持ち的にはもっと下げなければいけないと思いますが、数字の上では比較すると大きく下がっていないということです。</p> |
| 田邊委員 | | <p>大江委員の代わりに言います。一般管理費には人件費等が入るので、そうすぐに大きく下げるわけにはいかないけれども、出荷奨励金は売上</p> |

| | | |
|--|-------|---|
| | | 高にリンクするのだろうと我々は感じるのですが、売上高が減るのにほとんど変わってないのはなぜですか、ということです。これだと1頭あたりの奨励金は増えることになります。 |
| | 大野委員長 | 回答で、出荷奨励金の交付を見直すということとバランスが取れていないのか、ということです。 |
| | 団体 | 説明していることと数字がリンクしていないということですか。 |
| | 大野委員長 | 今見せてもらった収支計画書ですが、予算比だけが並んでいて平成30年度も実績の2億5,000万円は入っていないです。実績は予算よりも低めになっているが、令和元年はどうなるのか、たぶん努力はされてもそれほど大きな減少が望めないのではないですか。予算比では若干の減少ですが、実質もそんなに期待できないのではないのでしょうか。今年度までやってきて出荷奨励金の実態として何か効果はみられましたか。 |
| | 団体 | 今年度上半期が終わったところで、かなり下げています。予算と比較するとあまり下がっていませんが、実態として2億8,400万円より下げようとしています。今年度は1億8,000万円くらいまで下げたいと思っています。現状上半期でも近い数字でかなり抑えています。 |
| | 大野委員長 | 2億8,400万円を1億8,000万円に抑えるというのは、かなり大きな努力になります。 |
| | 団体 | そこに頭数がリンクしますので、大江委員の指摘どおり出荷奨励金を下げると生産者が敏感に反応するので頭数が減るというバランスでやらざるを得ず、昨年は結果的にバランスが悪くて赤字が顕著になっています。 |
| | 大野委員長 | そうしますと、財政状態の改善について出荷奨励金に焦点を当てていますが、もっと他を見ていかないとなかなか財務状況の改善には結びつかないのではという不安があります。 |
| | 団体 | 大きな収入である手数料収入だけに頼っていても、急に伸びることもなく、来年は市場の活性化という意味で卸売市場法の大きな改正があるので、手数料収入だけでなく新たな仕事を作って収益を上げるような検討を、市場全体として考えなければならないと考えています。 |
| | 大江委員 | 販売費及び一般管理費ですが、固定費が多くなる経費項目ではあるのですがすぐに落とすのは難しいということは理解しますが、この先収益を上げるのが難しいという中で、販管費を低減する取組について検討はしていますか。 |
| | 団体 | ひとつは人件費、出荷奨励金も販管費のようなものだと思っていますが、コストをそれぞれについて少しずつ見直しをして削っていくということで、具体的にピンポイントで特化して縮めようというものではありません。 |
| | 大野委員長 | 新規取引生産者を確保し頭数を増やすという意味では財務に貢献していると言えますが、財務に関する取組が数字として順調かどうなのかを見定めないといけないと思います。平成30年度の予算で4,000万円 |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>の増収ですが、実際は3千数百万円のマイナスで差し引き7,000万円の差が出ており、規模からいうと予算と決算のずれがかなり大きな問題を抱えているので、分析のやり直し、予算の立て方の見直しが必要です。令和元年度の予算も30年度の予算を見てやっているようなので、これは予算といえるのか、実績を見ながら予算を立てていかないと、経営の指針にならないと思います。このやり方だと、数字を減らしたときに上手くいったと言えないので、過去を振り返って実績数値に対して予算が前年度に合わなかった、どこに問題があるのか、今回の予算ではどう調整しようか、という予算の立て方を検討したらどうかと思います。</p> <p>その他にありますか。それでは横浜食肉市場株式会社の評価に入りますが、新しい評価分類が採用されたのは承知と思いますが、それを前提として評価分類を行いますので、暫定的な評価と受け止めていただきたいと思います。委員から何か意見はありますか。</p> <p>鴨志田委員 議論いただきありがとうございます。暫定的であることを前提に、まずは厳しめに話をさせていただき評価をcと提案します。理由ですが、当初設定された協約の取組成果については順調と報告を頂いていますので、引き続き取り組んでいただきたいと思います。しかし、経営をトータルで見たときに、2年連続で赤字であること、経営努力については予算と今後の減収に対する取組を一層明確に強化し取り組んでいただきたいということ、御社だけの問題ではありませんが、環境変化に警鐘を鳴らす意味で、厳しいですがcという提案です。</p> <p>大野委員長 ほかの方はいかがですか。</p> <p>田邊委員 収支計画の立て方に問題はあるにしろ、経営努力していることは理解できるのですが、想定以上の市場の変化、特にTPPやHACCP、なにより市場法の改正が来年に迫っていることを考えると、当初協約を結んだときより大きく環境が変化していると思うので、市場株式会社の責任ということではなく、厳しい環境変化に応じた計画の見直しを今から始めないと間に合わないのではないかと心配しています。ですので、団体の努力がないという意味ではなく、環境変化という点で私もcを提案します。</p> <p>大野委員長 私はcかbかと思っていますが、予定した成果を上げているかいないかということでは、目標値に対しては上げていますので、今までの取組の進捗状況については、掲げた目標はしっかりやっている。それに関わる環境変化への対応も始めている、ということからチャートでは上の方に位置すると思いますが、やはり環境変化はかなり大きいので、経営対応する視点をもう少し広く多様な観点から見てほしいと思っています。したがって、私も取組への評価・課題への対応を是非やっていただきたいと考えますのでcで良いと思います。誤解しないでいただきたいのは、団体の経営がまずいということではなく、先のことを考えると奨励金の件は大切ですが、それだけを強調していいのかと思うので、他の点</p> |
|--|--|--|

| | |
|-------|---|
| | <p>も広く見直していただきたいということです。あくまでも暫定的な評価ですので、後日最終的な判断はお伝えします。</p> <p>よろしいでしょうか。ではこれで終了します。</p> |
| | <p>[議題2] 株式会社横浜市食肉公社</p> |
| 大野委員長 | <p>株式会社横浜市食肉公社の審議に入ります。団体を所管する経済局中央卸売市場食肉市場運営課から説明をお願いします。</p> |
| 所管局 | <p><所管局から資料について説明></p> |
| 大野委員長 | <p>説明ありがとうございました。質問、意見等をお願いします。</p> |
| 田邊委員 | <p>説明をありがとうございました。特別注文品というのは141ページに書いてある、今説明のあったライフイノベーション分野における研究用資材のようなものという理解で良いでしょうか。</p> |
| 団体 | <p>特注品は豚の耳、牛の歯、腎臓、子宮などで、元々は中学校、高校からの要望が多かったものですが、昨今はライフイノベーション分野が発達してきて医療機器や医療メーカーから注文を頂いています。そこを少し攻めていければと考えています。</p> |
| 田邊委員 | <p>収益を確保する上でそこに注力することは必要なのですが、全体の収支構造から考えると1、2パーセントの売上なので、全体としての影響は大したことはない、つまり抜本的な解決にはなりにくいのではないかと思います。また、他社も当然同じようなことをすると思われるなか、技術の差別化など、特別な対応ができるなら独自のマーケットとして確保できると思いますが、それほど差がないのであれば、価格競争が起きることが将来予測できます。目標として掲げるのは良いですが、経営上はそれほど大きなインパクトにはならないという認識を持っていると思いますので、人事・組織に関する取組で若手従業員を確保し、教育をしていく上で、将来像をしっかりと示さないとなかなか人材は集まりにくい、「公社は将来こういう展望を描いている」ということを示すことによって人材の確保ができ、その人材の育成につながると思います。まずは将来像をしっかりと示して行くことが必要なのではないかと思います。どのように考えているかを質問します。また、先ほど市場法の改正があるという話がありましたが、公社にも影響はあるのでしょうか。</p> <p>いずれにしても国の方針が20年前の大規模小売店法の改正によっていわゆる街の「お肉屋さん」の仕事を大きな店舗でもやって良いという大きな規制緩和があり、商店街が寂れていくという影響もあったと思います。TPPの舵取りで将来的に厳しい状況になることが予想されることやHACCPが来年度に法制化されるとなると、それに関わる設備投資や教育費も負担になると予想されます。そんな中で他の地域ではどうしているかという、ブランド牛やブランド豚を作るなど、地域密着型で差別化を図って輸入品にも対抗しようという動きになっているのですが、横浜としてそういうことを考えているか、もしくは取り組んでいるのかをお聞きしたいです。併せて、長期的に広域連携的なことを考え</p> |

| | | |
|--|------------------------------|---|
| | <p>大野委員長 団体</p> | <p>ているかどうか、また横浜食肉市場株式会社と教育システムや衛生管理などはほとんど一緒ですし、合併をするメリットやデメリットについても回答を頂きたいです。</p> <p>回答について検討していただけます。</p> <p>公社と所管と分けて回答します。</p> <p>特注品についてですが、推察のとおり自助努力の部分を記載しました。その他、解体料金の値上げや牛の集荷頭数は減っているが豚の頭数は増えていることなど、市場会社とのすり合わせもあるので、省かせていただきました。</p> <p>社員にどのように展望を示していくかということですが、高卒の新入社員が多くなっております。業務といってもIoTやAIなどというものではなく、一番我々の生活に必要な食の安全・安心という業務を担っていることについては、きちんと展望を示し大事な業務であることを説明していきます。</p> <p>卸売市場法の改正が公社の経営に影響するのかどうかについては、直接的な影響はありません。あくまで卸売会社からと畜解体業務を請け負うということですので影響はしないのですが、卸売会社が行う環境変化に応じた活性化策によって何らかの影響が出る可能性はあります。ブランド牛などの市場としての取組ですが、当市場でも市場発横浜牛という固有のブランドを持っています。ですが、発表からしばらく時間も経っており十分に活用できていない状況ですので、再構築をしていかなければならないと思っています。消費者のニーズも踏まえて正に今取り組んでいるところなので、しっかりやっていきたいと思えます。豚については特に横浜市場に多く出荷していただいている生産者のブランドがありますので、しっかりPRをして訴求していきます。こちらは比較的順調に市内の流通に貢献していると考えていますが、引き続き継続していきたいと思えます。</p> <p>合併ですが、具体的な検討はまだしていません。指摘のように重複する部分が合併によって効率化できることもないと想定しています。将来的な課題としてメリット、デメリットを総合的に勘案して判断していくべき課題であると認識しています。</p> |
| | <p>田邊委員 大野委員長 団体</p> | <p>分かりました。</p> <p>よろしいでしょうか。他の委員から質問などはありませんか。</p> <p>先ほどの横浜食肉市場株式会社の議論と重なり連携している部分が大きく、同じような環境の中で経営しているので大変だと思えますが、純資産と言いますか、株主資本がだんだん減少しているので、このままだと債務超過の可能性も出てくるのではないかと心配しています。財務的な体質改善はかなり大掛かりな抜本的改革が必要になると思いますが、何か考えはありますか。</p> <p>今の段階で令和7年度までの将来推計をしたときに、財務として非常</p> |

| | | |
|--------------|--|---|
| | | <p>に苦しい部分があります。財務が厳しい状況の中で、「これをやれば」という具体的なものがないので、いろいろなものをミックスしていかなければならないと思っています。微々たるものですが特注品の話があったり、解体料金の話があったり、財務のほんの一部分の強化ですが、会社規模に比しては資本金が少ない会社なので、本来の意味とは違うのですが、社員持ち株ということも考えています。今後の集荷の状況を綿密に見ながら、順次できる手を打っていきたいと思います。</p> |
| 大野委員長 | | <p>そういう意味では、特別注文品の売上増加は順調なので財務は順調だ、ということですが、一部だけを見て本当に順調といえるのかどうか考えると、委員会にも責任があることで協約の目標設定段階でもう少し議論ができれば良かったのですが、今後財務に関する取組の指標になる目標のあり方を考える必要があると考えます。いかがでしょうか。</p> |
| 所管局 | | <p>市場開設者として所管局の考え方ということで話します。</p> <p>やはり収益構造としては不採算な状況にあり、業務に対してこれまでも市が補助をしてきました。全国的に低く抑えられていて、容易にと畜解体料を上げる状況がないので、集荷に直結する問題として改善の余地がなくしっかり経営を支援していかなくてはならないこと、大都市東京・大阪などにおいては昭和の時代から直営を選択したという経緯もありますので、委員が指摘するように数パーセントの部分に傾注して努力を重ねてきたということです。環境が変わる中でこのままで良いのか、という宿題は将来を見据えた検討をしていきたいと思っています。</p> |
| 大野委員長 所管局 | | <p>この件については市の姿勢、方針が非常に大きな問題ですよ。そう認識しています。</p> |
| 大野委員長 | | <p>団体の中で解決できない、単独では取り組めない大きな問題だと思います。市でも十分対策検討していただきたいと思っています。以上で質問等はよろしいでしょうか。評価分類をしたいと思いますが、どなたか意見はありませんか。</p> |
| 鴨志田委員 | | <p>先ほどの議論と対比してbを提案します。財務についても本質的な部分を意識して取り組んでもらい、環境変化に関しても引き続き向上に向けて努力をお願いしたいと思います。</p> |
| 大野委員長 | | <p>bの提案がありました。他に意見はありますか。よろしいでしょうか。それでは現段階では「事業の進捗、環境変化等に留意」して経営を進めていただきたい、bとします。最終的な判断は後日決定してご連絡します。</p> |
| 大野委員長 | | <p>〔議題3〕 公益財団法人横浜市体育協会</p> |
| 大野委員長 | | <p>公益財団法人横浜市体育協会の審議に入ります。事務局から説明をお願いします。</p> |
| 事務局 | | <p>総合評価シート全ての項目において「遅れ」はありません。公益的使命として掲げた事業の参加者数「する」、「ささえる」ともに順調です。財務に関する取組の補助金収入比率も順調となっています。人事・組織</p> |

に関する取組の人材育成計画を見直すこととスポーツ専門資格の取得とともに順調です。団体を取り巻く環境変化等の課題ですが、東京 2020 オリンピックパラリンピックを契機としたスポーツブームを一過性で終わらせることなく、スポーツ文化及び共生社会をどのように根付かせるかを今後の課題としています。対応として市内競技団体、各区体育協会等 74 団体が加盟している本市唯一の団体として地域におけるスポーツの機運上昇、中小企業への健康経営支援、高齢者への健康支援等を進めるとともに、スポーツ指導者等の専門性の高い人材の活用や障害者スポーツ文化センターとの連携を深め、パラスポーツ・インクルーシブスポーツとの普及促進を図ります。また、横浜市スポーツボランティアセンターと大規模イベントとの連携を通じ、ボランティア登録者数やスポーツ指導者などスポーツを支える参加者数を増やしますとしています。

委員会からの確認事項への回答です。

1つ目、成人の週 1 回以上のスポーツ実施率をスポーツ推進計画の主要な目標としているが何時間以上を 1 回としているのか。

回答です。横浜市では例年横浜市民スポーツ意識調査として横浜市に居住する満 20 歳以上の調査機関登録者男女個人を対象に実施率を調査しているが、何時間という仕様は定めていないということです。例えば週 1 回 10 分間の運動でもその内容が高度なものであれば実施していないとは言いきれないため様々なスポーツ運動に対応した回答ができるよう、あえて何時間以上という設定はしていません。この考え方については国の調査でも同様の基準で調査が実施されています。平成 30 年度の調査は 2,196 人を対象として行われました。

2つ目、スポーツのビジネス化による民間事業者の増加が進んでいる中、公益団体として横浜市体育協会は今後何を行っていくのか。回答です。週 1 回以上スポーツをしていない人をターゲットにスポーツが得意ではない人でも楽しめる「ゆるスポーツ」を用いたイベントなど様々な切り口で魅力的なプログラムを実施していきます。

3つ目、スポーツ事業に参入する民間事業者が増加しており、事業のスリム化と組織のスリム化を検討する時期が来ているのではないかと。回答です。協会理念の実現に向けた事業を展開していくために現状事業規模をベースとしながら事業内容を外部環境に適応させていくことが必要であると考えています。役員の数については 74 加盟団体や学識経験者から選出された非常勤の役員が多く、常勤役員の業務執行理事は 6 名となっています。事業の規模・性質・内容に鑑み、適正な法人運営を確保できる人材や構成を維持しています。以上です。

大野委員長
鴨志田委員

何か意見・質問等ありますか。

1 点目、公益的使命の達成に向けた取組で事業参加者数ほどどのようにカウントしているのか。2 点目、財務に関する取組で主要目標が事業活動収入に対する補助金収入比率 10 パーセント未満となっているが、補

| | | |
|--|---------------|---|
| | 事務局 | <p>助金は固定なのか。どうして事業収入を増やすというストレートな話になっていないのか、どうしてこういう設定になっているのか。3点目、人事・組織に関する取組で「延べ」となっている数字はどういうカウントになっているのか。</p> <p>事業参加者数は、体育協会が実施している様々なスポーツ教室に参加した人数です。スポーツセンターの指定管理者にもなっていますが、貸館として行っている業務や簡単なスポーツジムのようなものも入っていますが、それらの人数はカウントされていません。体育協会が自らターゲットとした市民が教室に参加する人数です。</p> |
| | 鴨志田委員 事務局 | <p>1人が5つの教室に参加すれば5人ですか。</p> <p>そうです。</p> |
| | 鴨志田委員 事務局 | <p>補助金収入についてですが、平成29年度は6億75百万円、30年度が7億2千万円であり、毎年同額というわけではありません。</p> <p>補助金額の査定基準は何か。</p> <p>横浜市補助金であるため、補助するというメニューに合致するものをどれくらい体育協会で実施するか、毎年メニューに応じて査定も変わります。毎年固定というわけではありません。</p> <p>何故事業収入を目標にしなかったかですが、補助金に頼って運営するのではなく、団体自らが頑張ることを示すために補助金収入の比率を下げることを目標に掲げています。</p> |
| | 鴨志田委員 事務局 | <p>事業収入が半分になって補助金が半分になったらそれは事業規模を縮小する話になるのか。</p> <p>数値としてはそうなります。それを目指しているわけではないですが、数字上はその可能性もあります。</p> |
| | 鴨志田委員 事務局 | <p>スポーツ資格の取得者が「延べ」ということですが、スポーツ系専門資格には複数の資格があり、一人で数種類の資格を取ることも重要と考えているため「延べ」としています。</p> <p>1人で5種類の資格を取れば5人となるのですね。</p> <p>そうです。</p> |
| | 大野委員長 田邊委員 | <p>他に御意見ありませんか。</p> <p>公益的使命を果たす上で自ら実施していることを強調しているが、民間のスポーツクラブに行っている方も多く、20年前とは様変わりしている。どこまでをスポーツというかの定義はあるものの、市民が健康で生き生きと生活するという大きな目標から考えるとヨガ教室なども含まれていくと思う。民間事業者との連携を図ることなどが今回の協約には入っていないが、次回の協約からは体育協会の存在意義の中に民間事業者との連携も含めた方が良いのではないかと思う。市民がスポーツに親しむ機会というのは今や体育協会だけではないとしっかり認識する必要があるのではないか。これは次回協約に向けての意見です。</p> |
| | 大野委員長 | 他にありますか。 |

| | | |
|-------|--|---|
| | | 週1回以上スポーツをしていない人というのはどういう人なのか。 |
| 事務局 | | 週1回もしていない人です。委員会からの質問で記載している成人の週1回以上のスポーツ実施率です。 |
| 大野委員長 | | 週1回未満ということですね。 |
| 事務局 | | そうです。 |
| 大野委員長 | | 範囲がよく分からない。こういう人たちにも参加してもらおうということですね。 |
| 事務局 | | 田邊委員から話のあった連携とは別の視点になりますが、民間事業者もスポーツジム含めて多数行っており、そういう形でスポーツに取り組んでもらうことも良しとしています。体育協会としても民間と競争していくという考えはありません。そういうところに行っていないスポーツをやっていない人たちが体育協会の対象と考えて取り組んでいます。 |
| 大野委員長 | | 今、ダンスという世界は表現文化としてすごく大きくなっています。ヨガとかダンスは十数年前まではスポーツとは言われていなかったが、視野に含まれているのか。 |
| 事務局 | | 事業の中身については体育協会も日々見直してダンスはもちろん、一昔前はなかった「ゆるスポーツ」なども含めて、スポーツをやっていない人にいかにやってもらうか、事業の中身は検討して実施しています。 |
| 大野委員長 | | 他に質問がなければ総合評価に移りますが微妙なところです。 |
| 鴨志田委員 | | 「予定した成果を上げている」という協約の部分は「引き続き取組を推進」でいいと思うが、環境変化があるということ、協約の設定について、今後の話になるかもしれないが、取組に留意してほしいというメッセージ性を考えると「事業進捗・環境変化等に留意」を提案したいです。「引き続き取組を推進」のニュアンスが、このままいってくださいという感じが強いので、どうしても「引き続き取組を推進」より「事業進捗・環境変化等に留意」の方が多くなってしまうと考えています。 |
| 田邊委員 | | 「事業進捗・環境変化等に留意」にするにはそれなりの根拠をしっかりと示さないといけないと思いますが、示せる根拠は協約を作った時とそれほど変わっていないです。民間の参入が増加しているので競争しないで別の活路を見出すよりスポーツを楽しみながら健康づくりをする大きなテーマに向かって民間との連携を模索するネットワークが必要だと思うので、とりあえずは「引き続き取組を推進」としてコメントを入れたらどうですか。 |
| 鴨志田委員 | | 「引き続き取組を推進」もありだとは思いますが、目標設定にやや課題ありということで、最終的に目標設定は団体側がしているので、我々のプロセスの中で最終化したものを評価するのは今回が初めてだからこちらからのメッセージとしての「事業進捗・環境変化等に留意」もありではと思います。 |
| 田邊委員 | | なるほど。では、どのような目標設定がいいのか、あるいはこの目標設定は間違っていると具体的に指摘しないといけないと思います。 |

| | |
|-------|--|
| 大野委員長 | 先ほどの「延べ」という説明に対し、具体的に出なくても、他に考えられるのではないかなど何か意見はありますか。 |
| 鴨志田委員 | 一つに民間業者が増えて競争が激化していることに対してどういう協約設定をするか、それから財務に関する目標については駄目だということではなく事業収入と補助金の比率について |
| 大野委員長 | 要するに自立性を高めていくということですね。 |
| 鴨志田委員 | そうですね。表現を変えるとか。 |
| 田邊委員 | ということは、大げさに言うと5年後に補助金をゼロにするという目標設定の方が良いということですか。 |
| 鴨志田委員 | そうです。後は事業収入増加です。 |
| 大江委員 | あとは委員会で質問した事業のスリム化、組織のスリム化という方向で生き残りを図る方向性もありますが、この質問に対して団体からの回答はほぼゼロ回答でした。 |
| 大野委員長 | それを「事業進捗・環境変化等に留意」でいくか、「引き続き取組を推進」で民間事業者との連携・協力あるいは民間事業者の事業支援でもいいわけですね。全部を団体がやる必要はないと思うので、民間がより市民に親しみやすいのなら民間を支援するというやり方もあると思います。 |
| 鴨志田委員 | 後は他とのバランスです。 |
| 大野委員長 | そうですね。そういう意味で私は「引き続き取組を推進」にしておいて、成長過程にある民間のスポーツ産業との連携を模索検討する必要があるのではないかという見方が良いのではないかと思います。 |
| | 初年度に議論して数値設定したため、それが達成できたのですからダメ出しするのは難しいと思います。民間のスポーツ産業との連携について指摘はしているので、意識していないのか意識しているかは今回の回答で表現しているのか分かりませんが、検討課題としてコメントを入れることも必要かと思います。 |
| 事務局 | 民間との連携という点では、田邊委員がイメージしているより少ないと思いますが、DeNAやマリノスなどとの連携は既に行っています。裾野をもっと広げるという形での連携とか支援をするということでしょうか。 |
| 大野委員長 | 裾野を広げるという表現でも良いですね。 |
| 事務局 | 昨年度の委員会答申では、「協約に関する委員会からの意見」として「市のスポーツ施策を実現するために費用対効果が最大限に発揮される事業をする必要がある」としています。この意見が出た経緯は、今の目標が事業参加者数で319万人以上となっていますが、昨年度はこの数字だけでした。委員会から数字が大きすぎてよく分からないと指摘があり、その下に①②を追記することで少し工夫がされました。そういうことで一定程度理解を頂きましたが、民間事業も進出が進んでいるのでしっかり費用対効果を考えていくようにとのことでした。 |

| | |
|-------------------------------------|---|
| 田邊委員 | <p>一番大事なポイントは、市としての目標はスポーツに親しみながら健康づくりをしてほしいということですから、市としては民間がやってもいいということですよ。そういう認識を持った上で考えていくべきです。例えば、市のイベントで参加者が半分以上に減ってしまったとしても民間にとっても多くの参加者がいるということなら何の問題もないわけです。</p> |
| 大野委員長 | <p>ここがきっかけとなって、よりレベルの高い、細やかな指導を受けられる民間のところに行くということもあると思うので、そういう意味では民間との連携・協力関係は大切だと思います。</p> |
| 事務局 | <p>田邊委員の言われた内容は、体育協会でもそう思って活動をしています。しかし、数字の細かい分析ができないので、はっきりした回答ができない状況ですが、横浜市で成人のうち週1回のスポーツをしている人数を65パーセント程度にすると、市として目標を掲げています。平成30年度の実績では56.3パーセントですので10パーセントほど目標に足りないということで、増加のためにスポーツをしていない人へのアプローチが特に体育協会が使命と考えて取り組んでいる部分です。新規に民間に通い始めた方もいるので、増えた内訳が体育協会あるいは民間でどれくらいという数字は把握できていません。</p> |
| 大野委員長 | <p>意識しているとしても委員会として改めてコメントをすることにはなるとは思いますが、そのような形でお願いします。</p> |
| 各委員 | <p><異議なし></p> |
| 事務局 | <p>分かりました。</p> |
| 大野委員長 | <p>それでは公益財団法人横浜市体育協会の審議を終了します。</p> |
| <p>[議題4] 株式会社横浜港国際流通センター</p> | |
| 大野委員長 | <p>株式会社横浜港国際流通センターの審議に入ります。事務局から説明をお願いします。</p> |
| 事務局 | <p>当委員会の審議の論点は民営化だと思いますが、協約目標については全て「順調」です。</p> <p>委員会からの意見質問に対する回答です。</p> <p>1つ目「民営化について取締役会や株主総会等ではどのような議論がされてきたのか」に対する回答です。累積損失解消の目途が立ったため、令和2年度までの協約を策定した平成30年度に将来の運営体制について港湾局とともに検討します、という内容を含んだ2019年度から2021年度までの中期経営計画を策定し、平成31年3月27日に取締役会で決議されました。主要株主については取締役会と重なるメンバーもいますが、民営化については改めての確認はしていません。</p> <p>当団体は、平成22年度に経営向上委員会の前身とも言える外郭団体等経営改革委員会から「民間主体の運営が望ましい団体」と分類されています。その中の提言内容は、財務状況改善後に民間主体の経営に移行するため、次期協約期間中は経営改革を進めるべきもの、という提言を</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>頂いています。この提言を踏まえ、横浜市として「民間主体の運営が望ましい団体」という位置付けで営業力の強化、組織体制の合理化等、経営改革を実現するとしています。当時は国の国際コンテナ戦略港湾の動きがあったほか、横浜港埠頭公社、今の横浜港埠頭株式会社の民営化による新たな港湾の管理運営体制の構築を行っており、その中で当団体も含めた横浜市の港湾関係団体の一体経営など方向性を確定すると平成22年度時点にしています。以降、財務状況改善の取組を進めています。累積損失解消の目途が立ち、団体のあり方を整理できる状況になったため昨年度策定した令和2年度までの契約において「民間主体への移行に向けて会社の運営体制等について検討します」と協約にも記載しています。したがって、現協約期間中にロードマップを作成して民間主体のあり方を整理するところが国際流通センターの状況になります。</p> <p>2つ目、「民間主体の移行に向けた27年度以降の取組が分かるようにするため28年度以降の取組内容を時系列で示してほしい」という御意見です。民間主体の運営に移行したインポートマートも含めた一覧表です。当団体については、27年度から29年度までの目標は、財務状況改善で累損の削減、損失保証付きの新規借入金の早期完了を掲げ、繰越損失は順調に減っており、昨年度、解消の目途が立ったため民間主体への運営に向けて検討することを協約に記載しています。説明は、以上です。</p> <p>大野委員長 目標数値について「順調」ということですが、これについていかがですか。審議のメインは民営化についての回答とこれまでの経緯を含めてこの団体をどう評価するかということです。確認事項の回答として、2019年から2021年までの中期経営計画を策定したという内容ですが、「将来の運営体制について港湾局とともに検討します」とあり、将来の運営体制ということで「民営化」という言葉は使っていません。</p> <p>事務局 株式会社ということもありますし、昨年度策定した協約に民間主体の運営に向けた主要目標は繰越累損の削減となっており、具体的取組の団体欄に「民間主体の移行に向けて運営体制等について検討します」とあり、この表現に合わせて回答が記載されています。</p> <p>大野委員長 回答には記されていないが、民営化に向けてということが含まれているのですね。</p> <p>事務局 含まれています。「民営化」という言葉はないですが、市も民営化への移行に向けて新しい会社のあり方や新しい体制を団体とともに検討するとしています。</p> <p>大野委員長 「民営化に向けた運営体制のあり方について検討する」という文言ですが、民営化するとは言っていません。</p> <p>事務局 昨年度、所管局から説明がありましたが、今までは累損解消に取り組んできて、民営化してどのような形にするのが良いのかという点については検討していないため、今後3年間でしっかり整理する。最終形が見えていないということは昨年の委員会でも所管局が説明しています。協</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--------------|--|--|
| | | 約は市の意思決定だけでなく、団体の取締役会でも報告していますし、取締役会で港湾局長でもある理事から市で民間主体の移行を進める団体としているのでしっかり取り組んでいくということを説明し、了承されています。 |
| 大野委員長 事務局 | | 何か御意見ありますか。累損解消時期はいつですか。 解消は令和5年度の予定です。終わる目途が立ったため、民営化に向けてしっかりロードマップを含めて作っていかうというのが昨年度の審議です。 |
| 大野委員長 事務局 | | そのロードマップの検討結果を2021年度末までには出すということですか。 この協約期間中にしっかり最終形を整理して、仮に来年度末にそれが出たらそれ以降ロードマップを組んでやっていきます。 |
| 鴨志田委員 事務局 | | 現状は着手していないのですか。 検討はしていますが、民営化後の姿がしっかり確定できていません。 |
| 田邊委員 事務局 | | 検討していないのです。主要株主は現時点では民営化について確認していません、と書いてあります。決議は取らなくても大株主の意向として、民営化の方針を報告しないといけません。報告はしましたか。 取締役と主要の株主がかなり同一です。 |
| 田邊委員 事務局 | | 会社の大事な方向性の転換のため、株主総会において民営化すると言う必要はないですが、横浜市の要請により民営化のロードマップを作成するとか方針を決めるということを本来は報告しなければいけない。それは小口の株主だったとしても会社の方向性の重要なことです。 |
| 田邊委員 事務局 | | 協約は取締役会に報告し、異議も出ていません。 株主総会の話です。 |
| 鴨志田委員 事務局 | | 「民営化をするかしないかを検討する」と「民営化をどう実施していくかを検討する」では、大違いです。後者であれば、機関としてそれに向けて動くことを明示的に決議したとどこかに残さないと良くないです。 |
| 田邊委員 事務局 | | 例えば株主総会の議事録などですね。 そうです。 |
| 大野委員長 事務局 | | 私は、株主総会はまた別だと思っています。取締役会が株式会社の運営の責任を負っており、それが決まってから株主総会に「こうしたい」と最終提案するものだと思います。途中で全ての株主に周知する必要はないと思います。 |
| 田邊委員 事務局 | | はい。ただし、それに向かっていくことを取締役会で決議したら、大事なことなので株主総会で報告は必要だと思います。 |
| 大野委員長 事務局 | | 株主は取締役会の議事録を見る権利がありますから、その権利を行使することになり、株主全般に取締役会の決定を周知する責任はないと思います。 |
| 田邊委員 事務局 | | なるほど。分かりました。 |

| | |
|-------|--|
| 大野委員長 | しかも重複して委員を構成しているので、取締役会にも出ている各株主の責任は重いと思います。 |
| 大野委員長 | 将来の運営体制に対して、民営化を前提としてどう民営化していくのかを検討することであり、民営化するかしらないかでは全然違います。文書として正式な取締役会の議事録ではどうなっていますか。 |
| 事務局 | 港湾局長でもある取締役から「YCCのような横浜市の外郭団体は、市と協約を締結することになっており、今年度中に新たに締結するが、その中で『民間主体への移行に向けた取組を進める団体』として位置付けられていることから、新中期経営計画においても、この点を意識してやってほしいことと、その他の項目についても、協約の中身と齟齬がないよう調整をお願いしたい」という発言があります。協約自体も決議という形ではないですが異議もなく了承されています。団体の中期計画に「将来のあり方を検討する」となっており、委員の皆さまが言われている言い方ではないかもしれませんが、民営化を検討することになっています。 |
| 大野委員長 | 民営化について検討というのは、民営化を進めるということになっているのですか。 |
| 事務局 | 協約において「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」としており、これを取締役に示しています。 |
| 大野委員長 | この方向で検討するということがいいですか。民間主体に移行を進める団体だと位置付けていることを市の責任者が取締役会で報告し、取締役会はそれを受けて中期経営計画を進めているということですね。 その中期経営計画の「民営化に向けた将来の運営体制について検討します」という表現が微妙です。 |
| 田邊委員 | 微妙というかどちらでも取れる言い回しですね。 |
| 鴨志田委員 | 弱いですね。委員会からそう分類されたということは認識してください、それに基づいて進めてください、ということなので主体があまりはつきりしない。 |
| 大野委員長 | やってくださいではなく、それを十分配慮して検討してください、と言っているように聞こえました。 |
| 事務局 | 協約の具体的取組の団体欄に「民間主体の移行に向けて会社の運営体制について検討します」と記載しています。 |
| 田邊委員 | 民間主体への移行に向けて取組を進める団体と定められているにもかかわらず、民間主体への移行へ向かうかどうかを検討するとなっています。この文章はそのように理解されます。 |
| 事務局 | 言い方が明確になっていないという委員会の御意見は改めて所管局に伝えます。 |
| 田邊委員 | 弁明を聞いているのではなく、覚悟を持って取り組むのであれば、もう少し明確な誰が読んでも同じように理解する表現をすることが必要だということです。取締役会の議事録にしる、今の文章だとどうにでも |

| | | |
|-------|--|---|
| | | <p>解釈できるようになっている。</p> |
| 大野委員長 | | <p>「民営化に向けた運営体制について検討します」と「民営化に向けた運営体制の実施を検討します」では違ってきます。実施の検討なのか、実施に向けた検討なのかでは、ずれが大きいです。この文章を読んで、誰もが民営化の方向に向かっていると読み取れることが大事で、取締役の方々も「2021年までに検討して結論を出せばいいのだ」と受け止めている向きもないとは言えない。</p> |
| 事務局 | | <p>今後しっかり何を目指してどう進めていくのかを検討していかなければならないということは所管局も団体も認識しています。</p> |
| 大野委員長 | | <p>メリットは何か、デメリットは何か、メリットはどう確保するか、デメリットはどう解消するか、ではメリットデメリットの検証結果やった方がいいのか、そういう議論になりそうな気がします。要するに民営化ありきではないです。</p> |
| 事務局 | | <p>平成 22 年頃に提言を頂き、それに基づいて横浜市の方針を出しています。その方針やその後の状況変化を踏まえ、所管局と団体で今後進めていくと事務局は認識しています。</p> |
| 田邊委員 | | <p>評価を決めるのですよね。予定した成果は上げているし協約上問題はないように見えるが、委員会から見ると民営化に向けた取組の目標設定に問題があるという位置付けでいいと思います。</p> |
| 事務局 | | <p>所管局に対する説明の確認ですが、昨年度、委員会に提出した協約(素案)は、繰越損失の記載のみで、この「検討します」という文章は入っていませんでした。委員会から所管局にこの3年間で整理するように意見があり、修正された協約(素案)の内容で昨年度の委員会としては納得し、今回1年経過した時点で検討状況を確認したら進んでいるようには見えないから目標をもう一度しっかり考えるように、ということですか。</p> |
| 田邊委員 | | <p>そうです。</p> |
| 鴨志田委員 | | <p>一番重要なのは民営化のため、民営化に対応する実績を上げていない限りは、まず対応した目標設定がされているのか、進捗があるのか、この両方を見ると「取組の強化や課題への対応が必要」という評価になります。意識のすりあわせはこれまでもしてきたと思うので、そのことと照らし合わせての評価です。</p> |
| 事務局 | | <p>検討しますだと検討しているか分からないし、結果を聞くと検討しているように見えないということですね。</p> |
| 大野委員長 | | <p>赤字解消の目途がついた、それは目途がつくことを前提として民営化の検討を始めるということですよ。そして民営化の検討は始めます。しかし、この文章では民営化するかどうかは分からない。</p> <p>この段階でやるという前提ならば、民営化を実現するためにどういう道筋で目標を立てるかが重要になってきます。今度は累損解消という目標では駄目です。毎年3億から5億の利益が出て令和5年までに解消で</p> |

| | |
|-------------------------|--|
| | <p>きる目途がついたのですから、次の目標を出してこの会社がどのように民営化に向けて進んでいるのか示さないと判断できません。目標設定についてきちんと見直しが必要だと認識すべきだと思います。</p> <p>公益的使命の達成に向けた取組の重要な任務である、民間主体に向けた団体としての取組の目標の変更が必要になっているのではないかと検討してほしい。よろしいですか。</p> <p>各委員 <異議なし></p> <p>鴨志田委員 評価は「取組の強化や課題への対応が必要」ですか。</p> <p>大野委員長 そうですね。よろしいですか。</p> <p>各委員 <異議なし></p> |
| <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> | <p>[議題5] 横浜ベイサイドマリーナ株式会社</p> <p>続きまして、横浜ベイサイドマリーナ株式会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>議論の中心になっている民営化についての取組状況は「やや遅れ」となっています。主要目標は令和2年度までに株式譲渡の実施を掲げており、「やや遅れ」です。</p> <p>委員会からの確認事項です。検討事項の説明だけでは進捗状況が分からない、民営化に向けての課題は何か、その課題に対してどのような検討をし、到達点をどう考えているのか分かるロードマップを作成すべき、それから、検討だけで民営化に向けた取組が進まないのであれば委員会で議論しても意味がない、という質問です。検討している項目について御説明します。1つ目は公有水面の占用許可についての法的な検討、2つ目が不採算事業の継続や本市財政負担の検討、3つ目がそれらを合わせた形で公益的使命に対するリスクです。その他として横浜市が声かけして出資した現在の株主構成が変わることになるため、留意する必要があるのではないかとということです。</p> <p>この団体も、経営向上委員会の前身である経営改革委員会から「民間主体の運営が望ましい団体」と分類されて市として「民間主体の運営が望ましい団体」と位置付けています。平成22年当時、経営改革委員会からは、財務状況改善後に民間主体の運営に移行という御意見をもらっています。平成26年度に27年度からの協約を作る際に取締役会において、「民間主体の移行に向けた取組を進める団体」としての方向性が議案となり可決されています。平成28年度には横浜市からの借入金を全額返済し、財務状況が改善されています。平成29年度に放置艇対策の担保の仕方ということについて、検討委託しています。しかしながら、委託の結果ではなかなか放置艇対策を担保する良い方策が示されませんでした。そういう状況もあり、現在は水域占有の許可に条件を付すことが可能かどうか所管局で関係部署と連携を取りながら検討を進めています。</p> <p>スケジュールですが総合評価シートで説明した通り、令和2年度まで</p> |

| | | |
|-------|--|--|
| | | に株式譲渡を実施するという協約目標についての変更案は出されておらず、放置艇対策の担保としての水域占有許可条件など株式譲渡という結論に間に合うように検討を終わらせて、令和2年度に株式譲渡するというスケジュールで所管課は進めています。説明は以上です。 |
| 大野委員長 | | いかがですか。民間主体の運営に向けた取組が審議の中心にあると思います。 |
| 大江委員 | | 令和2年度までにとすることは、あと1年半も無いわけですが、現実的にあり得るのですか。 |
| 事務局 | | 協約目標を変えずこのスケジュールで達成できるよう公有水面の使用許可の法的整備などを、令和2年度に向けて検討を進めるとのことです。 |
| 田邊委員 | | 協約の中で令和2年度に売却するとどこに書いてあるのですか。 |
| 事務局 | | 総合評価シートの「協約期間の主要目標」に民間主体の移行に向けた株式譲渡（株式譲渡の実施）とあります。 |
| 田邊委員 | | これはほかの言葉に解釈しようがないです。 |
| 鴨志田委員 | | 実施まで1年少々しかかないです。 |
| 田邊委員 | | だから「やや遅れ」と書いてあります。 |
| 大野委員長 | | 放置艇の対策を実質確保するとなると全く先が見えない状況なのですか。 |
| 事務局 | | まさに検討しているところでどちらか分からない状態です。 |
| 大江委員 | | 昨年も一昨年も書いてありました。 |
| 田邊委員 | | こういうことは国土交通省へ行くと知恵を出してくれます。 |
| 事務局 | | 国土交通省へ行くことも考えています。 |
| 田邊委員 | | 先に行った方がいいです。 |
| 事務局 | | 国土交通省の所管部局は日頃付き合いがあるので所管局が把握しています。 |
| 田邊委員 | | そこに行けば、法的な解釈の仕方や全国の事例をよく知っているため知恵を出してくれます。 |
| 事務局 | | 水域占有許可に条件を付けるという検討は、昨年度はしていません。委託結果を踏まえ、そこから一步前進して許可条件が付けられるかどうか検討を始めました。 |
| 田邊委員 | | 他都市事例では、今のところ所管課で把握している限りではこういうことに条件を付けている所はなさそうだったということです。 |
| 事務局 | | 国土交通省に知恵を借りるくらいのをやらないと、前例がありません、できません、となってしまう。それが市民や周辺にとってやっぱりやらない方が良いのだ、ということならば民営化を止めればいいことです。でもこの問題は不可能ではないし、市民にとっても良いと思って民営化を掲げたのならば法律の解釈の仕方や条例の設置によって可能にすればいいということです。 |
| 事務局 | | 所管局は、規制する部門に相談して駄目だと回答されてしまうとそれ |

| | | |
|-------|--|---|
| | | を覆すのにハードルが上がると言っています。 |
| 田邊委員 | | 民営化に熱心なため、よく相談に乗ってくれます。 |
| | | 空港の民営化など、まさかと思うことが起こっています。Park-PFI とかスマートインターチェンジの民営化など信じられないことが次々と出ています。いわゆる問題があることを理由に時間稼ぎをしているとしか思えません。 |
| 事務局 | | 今までよりは検討しているとは思いますが、結果が出ておらずそのような御意見があるのは当然だと思います。 |
| 大野委員長 | | 公益的使命の達成に向けたリスクが、解消できるリスクなのか解消できないリスクなのかの判断はもっと前にできているはずですが。可能性はあるか、ないか。あるとすればこういう方向だ、という検討は、何か提案するときにはリスク評価を行うのは当たり前で1年以上リスクの検討に時間がかかっているのは考えられない。リスクがありますの繰り返しでは、結局何もできないままという典型的な事例になりそうです。本当に解消できないリスクならばもう止めればいいのです。資料を出して国土交通省から駄目だと言われたらもう止めてしまえばいいのです。いつまでも「駄目だ」と言われたら困るから相談に行くのを止めようでは1つも新しいことはできません。このままでは他の道を考えることもできなくなってしまうと思う。反対する人はいろいろリスクをあげて反対するのです。 |
| 事務局 | | 事務局としても今まで以上に関わって課題を解決すべく取り組んでいきたいと思います。 |
| 大野委員長 | | 具体的に挙げられている問題点は早急に検討し、結論を出すこと。できないならできないで仕方がないです。 |
| 鴨志田委員 | | 1年半後に株式譲渡できなければ、委員長が言われたようにもう民営化は止めるという結論を出していただきたい、ということです。 |
| 大野委員長 | | 「株式譲渡」、「リスクの解消」、「放置艇対策」など、これらができないのなら止めざるを得ないです。ここに挙げられている具体的な障害を早急に検討し結論を出すこと、と委員会意見を付して、できないのだったら止めたらどうですか、ということですよね。 |
| 各委員 | | <異議なし> |
| 大野委員長 | | 総合評価分類は「事業進捗・環境変化等に留意」か「取組の強化や課題への対応が必要」になるかと思いますが、どうですか。 |
| 鴨志田委員 | | 「事業進捗・環境変化等に留意」とした上で今の委員会意見でしょうか。 |
| 田邊委員 | | 特定事業者が多く株式を取得する可能性があるとの記載があるが、これにどのような問題があるのか。 |
| 大野委員長 | | 株式会社なら当たり前のことです。それを挙げだしたらきりがありません。 |
| 田邊委員 | | 売買は自由であり、魅力のある会社だと思えばまとめて買いますよ |

| | |
|-------|---|
| | ね。 |
| 大野委員長 | 譲渡が出来る公開株にはしませんということになりますね。 |
| 大江委員 | 譲渡制限を付けるしかないです。 |
| 大野委員長 | リスク解消がそれしかないのなら、譲渡制限を付けることで買い手が来ないので民営化はやれないってということになります。 |
| 事務局 | 現状でいうと譲渡制限がついていますが、横浜市としては民営化にあたって、横浜市が声をかけて出資してもらったところへの配慮ということで書いてあると思います。 |
| 田邊委員 | 声をかけたところには、誠意を持って横浜市のためです、あるいは地域の活性化に役立つことなので理解してください、と説明すればいい、何が問題なのか。 |
| 事務局 | それをやらなければいけないということが書かれているのだと思います。 |
| 田邊委員 | 特定の事業者に集中することに問題があると書いてある。だから、今の説明とは全然違う。 |
| 大野委員長 | 横浜市としては公益的的使命である放置艇対策がしっかり守られることが大切であり、それが守られるならば誰が株主になってもどういう経営体制を取ろうといいのですよね。そういう制限を付けられないのなら無理です、という話です。 |
| 事務局 | 委員長が言われた課題を早急に検討して結論を出す。 |
| 大野委員長 | 具体的な障害を早急に検討して結論を出すこと、という付帯意見を付けて返すほかないです。よろしいですか。 |
| 田邊委員 | もちろんそうですが、係留区画の第三者転売なども考えられるため、そうならないよう契約を結ばばいいだけの話です。他も同様です。 |
| 大野委員長 | リスク対策はきちんとできると思う。そのリスク対策が違法だとしたらやめないといけない。 |
| 事務局 | 評価はどうしますか。 |
| 大野委員長 | 「事業進捗・環境変化等に留意」でよろしいですか。 |
| 田邊委員 | 「取組の強化や課題への対応が必要」だと思います。 |
| 鴨志田委員 | 私もそう思います。 |
| 大野委員長 | 私は目標自体が設定されているため「事業進捗・環境変化等に留意」だと思います。 |
| 田邊委員 | 分かりました。明記してあるところに意味があるのですね。 |
| 各委員 | <異議なし> |
| 大野委員長 | それでは、横浜ベイサイドマリーナ株式会社の審議を終了します。 |
| | [議題6] 横浜市場冷蔵株式会社 |
| 大野委員長 | 横浜市場冷蔵株式会社の審議に入ります。 |
| 事務局 | 資料の17ページです。総合評価シートは「一般貨物の拡充」に関して「やや遅れ」があるものの他は全て「順調」となっています。②の「株式保有割合の低減」は主要目標である「市の保有株式の低減、株式売却 |

先・売却方向を協議」とあり、取組として市の株式保有割合低減の前提となる施設のフロン・老朽化対策を進めており、フロン・老朽化対策の実施設計を行ったため「順調」と自己評価しています。委員会からの確認事項への回答の1つ目、「民営化について取締役会や株主総会でどのような議論がされたのか」についてです。平成29年に29年度から31年度までの中期経営計画を策定し、市と民営化に向けて安定株主確保のための協議を行っています、ということを民営化の方針として明記しています。

2つ目、民間主体に向けた平成27年度以降の取組が分かるものは資料のとおりです。

3つ目、市の株式保有割合低減の目標ですが、30年度実績が検討となっているが、具体的に何を検討したのかについてです。平成30年度は、市の株式保有割合低減の前提となる施設のフロン・老朽化対策の協議を行いました。施設改修の目途が立った後に保有株式の売却について協議を行うことを確認しました。

4つ目、令和元年度に市と団体で行う協議の内容についてですが、株式保有割合低減の前提となる施設のフロン・老朽化対策の協議と平行して株式売却についての課題整理について検討しているということです。

5つ目、令和2年度以降民営化のシナリオについてです。保有株式売却に当たっての課題整理、今後の進め方を令和元年度に検討してスケジュールを決定します。

6、7つ目ですが、事業報告書について遠藤委員からの質問で、追加工事4億3,000万円の内容を教えてくださいとのことでしたので、団体に全体が分かる資料の作成を依頼し別紙資料で添付しています。「横浜市場冷蔵株式会社が所有・利用している施設について」です。施設の概要、改修工事について詳細を取りまとめています。4億3,000万円というのは平成30年度に団体が費用を負担した大黒ふ頭の冷蔵庫等の改修工事等の4億4,000万円のことかと推察します。平成30年度と令和元年については市と団体についての改修工事費、工事の内容を一覧で記載しています。

団体は、平成22年度経営改革委員会で、市が主体となって市場の冷蔵施設を整備運営する必要性は低下しており、民間主体の経営に移行すべき、という提言を頂きました。平成22年度、26年度の中期計画でも市の出資比率低減について触れられており、この間も市の出資比率を下げる調整が行われてきたのですが、懸案事項として冷蔵施設の管理についての課題が見えてきました。平成29年の委員会の答申でも民間主体の運営に向けた取組を早期に完了していくことが求められ、引き続き移行に向けた条件整理を進め、具体的なスケジュールのために市と団体が協力して取り組むことを期待するという答申でした。現段階では確認事項にもあるように平成29年度中期経営計画で市と民営化に向けた協議

| | | |
|-------|--|--|
| | | <p>を位置づけており、市の株式保有割合低減の前提となるフロン・老朽化対策を進めて令和元年度中に株売却についての課題整理を始め、今後の進め方について検討しスケジュールを把握することとなっています。</p> <p>説明は以上です。</p> |
| 大野委員長 | | <p>ありがとうございます。この団体についてですが、ほぼ目標は達成されているという評価で、とりわけ民間主体の移行に向けて取組は順調ということですが、どのように評価しますか。</p> |
| 鴨志田委員 | | <p>株式保有割合の低減ということですが、現在は何パーセントですか。また、過去変動しているのですか。外郭団体としての位置付けから外れる場合というのは、市の持ち株が 25 パーセントですが、それに対してどういう状況ですか。</p> |
| 田邊委員 | | <p>一度場内関係者に買ってもらったのですね。</p> |
| 事務局 | | <p>平成 18 年頃に当時 70 数パーセントあったものを、50 パーセント以下まで売却し、2 段階で今の 25 パーセント以下という目標で取り組んでいるのは 22 年度からです。</p> <p>今は 49.9 パーセントで、目標が 25 パーセントを切るということは明確です。</p> |
| 鴨志田委員 | | <p>この直近 5 年間に変動はありましたか。</p> |
| 事務局 | | <p>ありません。</p> |
| 鴨志田委員 | | <p>ずっと検討しているわけですね。</p> |
| 事務局 | | <p>この間、まずは老朽化対策をやってからと所管局も団体も考えています。</p> |
| 鴨志田委員 | | <p>先ほどの団体との比較でいうと、どこまで低減するとは具体的にコミットしていないということですね。</p> |
| 事務局 | | <p>平成 23 年度当時の市の方針としては、24.9 パーセントという数字を対外的に示していました。</p> |
| 鴨志田委員 | | <p>協約の数字としては具体的には。</p> |
| 事務局 | | <p>数字は書いていませんが、平成 23 年度に方針を出して公表された 24.9 パーセントと理解しています。</p> |
| 大野委員長 | | <p>令和元年度中に 24.9 パーセントに持っていくということですか。</p> |
| 事務局 | | <p>令和 2 年までに施設改修が全て終わりますので、それ以降に取組を進めます。令和元年、2 年で具体的なスケジュールや株の売却方法や売却先があるのかを整理していきます。売却スケジュールを令和 2 年度中に立てて、3 年度から実際に動くということです。2 年度中に売却方法など保有割合の低減に向けた具体的な方法を検討すると聞いています。</p> |
| 大野委員長 | | <p>いかがでしょうか。</p> |
| 田邊委員 | | <p>市で予算化して整備し、それを団体に貸しているわけですが、無償貸与でしたか、市に対して使用料を支払っていますか。</p> |
| 事務局 | | <p>無償ではなく、条例で決められた使用料を団体は払っています。</p> |
| 田邊委員 | | <p>契約に基づいているならば、民営化してもその契約は残るという考え</p> |

| | | |
|-------|--|--|
| | | 方ですね。 |
| 事務局 | | そうです。 |
| 田邊委員 | | フロン・老朽化対策は、市が大家であり賃料を取っているため、使えるように直すという考え方で対策ですね。理解しました。 |
| 委員長 | | この団体の分類についてほかに何かありませんか。 |
| 鴨志田委員 | | ②に対する「順調」の判断基準ですが、本当に「順調」なのですか。 ②市の株式保有割合の低減に向けた当該年度の進捗状況、市の株式保有割合低減の前提となるフロン・老朽化対策の実施設計について 17 ページに記載されていますが、進捗状況の判断は、平成 28 年度からの 4 年間の協約において最終年度の完了に向けて進捗しているかどうか、という判断を書くべきではないでしょうか。そういう判断に立つと果たして順調かどうかです。 |
| 事務局 | | 株式保有割合の低減という主要目標ですが、協約期間中の最終年度までに達成するのは右かっこ内の「株式売却先・売却方法等を協議」という目標なので、その前提となる施設のフロン・老朽化対策を平成 28 年度から令和 2 年度まで行うということです。 |
| 鴨志田委員 | | 売却する、低減する、ではないのですか。 |
| 事務局 | | 低減そのものはこの協約の目標になっていません。 |
| 大野委員長 | | 現有株主との話し合いはするのですか。 |
| 田邊委員 | | いや、「株式の売却先・売却方法等を協議」ですから、株主と協議することも書いていないので、内部でどうしようか話をしましょうということではないですか。 |
| 鴨志田委員 | | 進捗の判断基準というのは何でしょうか。 |
| 大野委員長 | | 今後の課題・課題への対応で、対応としては市の保有株式売却先・売却方法・売却時期について協議するということは、現有の株主ではなく新しい購入者を見つけるということですか。 |
| 鴨志田委員 | | これを最終年度にやるということは今年度あと半年です。 |
| 事務局 | | 今後の課題、課題への対応です。先ほど申し上げたように令和 2 年度に協議をすると聞いています。 |
| 大野委員長 | | 協約期間中の主要目標の「売却先・売却方法等の協議」というのと、今後の課題で「保有株式売却先・売却方法・売却時期について協議する」というのはレベルが違うということですか。 |
| 事務局 | | この表現だと不十分かもしれませんが、令和元年度までに協議を始めると聞いています。少し言葉が省略されているかもしれません。 |
| 大野委員長 | | 協議を開始し、令和 2 年度までに協議を終了するということですか。 |
| 事務局 | | 具体的に令和 3 年から取りかかると聞いています。令和 2 年度までに協議する内容は「オ」の欄に記載されています。 |
| 大野委員長 | | 協議を開始するのが令和元年度末までということですね。 |
| 事務局 | | 具体的な協議を開始するということです。 |
| 大野委員長 | | 平成 28 年度から 30 年度までに検討してきたのはフロン・老朽化対策 |

| | | |
|-------|--|---|
| | | <p>だったということですね。</p> |
| 事務局 | | <p>株式売却を含めたフロン対策と理解するのかなと思います。</p> |
| 大野委員長 | | <p>前提となるフロン・老朽化対策の実施計画を行った、これが検討した内容だと思います。これは完了したから令和元年から2年にかけて本丸である株式保有割合の低減に向けた協議を行うということですか。</p> |
| 事務局 | | <p>フロン対策もしつつです。</p> |
| 大野委員長 | | <p>計画を立てたので実施していくわけですね。ということですが、順調なのでしょうか。</p> |
| 田邊委員 | | <p>我々はこの文章を読んだときに、目標は保有株式割合の低減で、その中の1つの必要条件としてフロン対策があると捉えます。であれば保有割合の低減も一緒にやるものだと考えていました。しかし、実際はフロン対策はやっているが保有割合の低減についてはほとんど何もしていないと捉えます。</p> |
| 大野委員長 | | <p>難しいのは、フロン・老朽化対策は環境整備であって、民営化とは直接関係ないと思います。フロン対策は放置できない問題なのでしょう。</p> |
| 事務局 | | <p>直接関係はないですが、前提として民営化するにあたり民間事業者主体で運営するときに、施設がボロボロのままでは株式の譲渡も難しいということで株式低減と密接に関わっていると思います。</p> |
| 大野委員長 | | <p>分かりますが、民営化しなければフロン対策はしばらくやらなくてもいいという考え方なのですか。</p> |
| 事務局 | | <p>フロン・老朽化対策はやっていかなければならない対策です。</p> |
| 大野委員長 | | <p>民営化がなかったとしてもフロン対策は実施しないと、団体として営業が上手く進まない恐れがあるのでしょうか。</p> |
| 事務局 | | <p>重なるところはあると思うのですが、この団体については過去からいろいろ議論頂いていると認識しています。総合評価シートの協約内容は平成29年度に委員会で審議して策定されたものです。その協約そのものが協約の冊子の31ページ1(2)③「市の株式保有割合の低減」で、目標数値は③で「株式の売却先・売却方法等を協議」とあります。協約作成当時はこのように目標が設定されています。平成28年度も29年度も所管局と団体がこの場に出席して審議いただきましたが、28年度については団体の社長も出席して、条件が整えば自分達で施設を所有することもやぶさかではない、という話だったと思います。そこから1年間協議して29年度に所管局と団体が委員会に出席したときには、団体が市の冷蔵庫を買い取るのではなく、横浜市の施設のまま維持していくということで経済局として説明があったと思います。1年間の中で市の保有する株式を売るという話になり、会社との細かい調整やフロン対策の目途が立ったら本格的に協議をしましょうという話です。協約期間が終わる令和元年度で協議が終わるのではなく、29年度の時点でフロン対策の目途が立つのは令和2年度としていましたから、工事に費用がかかるので令和2年度に工事を実施するためには元年度中に議会に諮って予算</p> |

| | | |
|-------|--|---|
| | | <p>を確定させる必要がありました。予算が取れば目途が立ったと言えるだろうという考えのもと、令和元年には本格的な協議を始められると目標を設定しています。</p> <p>振り返りとしても、29年度はどちらが施設を持つのかという話も含まれていますが、30年度はフロン対策が立ってから本格的に話し合うと経済局としては考えていますので、フロン対策を検討したということです。</p> |
| 大野委員長 | | <p>31ページの「民間主体の運営に向けた取組」で、具体的な団体の取組内容を見ると、「南部事業所及び大黒事業所における顧客の拡充をすることにより、経営の安定化を図るとともに、市の保有株式の売却について、取締役会の承認を得る」としています。一方で市は「課題となっている冷蔵施設のフロン対策・老朽化対策については、市が責任をもって進めていくことを前提とし、市の保有株式の売却先・売却方法・売却時期を団体と検討した上で、場内関係者を中心とした協議を進めていく」とあります。</p> |
| 田邊委員 | | <p>これを読むとフロン対策は前提であり、売却方法の検討は協議が始まると捉えるし、いずれは団体として取締役会の承認を年度末協約期限内に得ると考えます。具体的な取組が約束ではないと言われればそれまでですが、目標達成に向けた取組がこれならば、十分に果たされていないということです。</p> |
| 事務局 | | <p>フロン対策について言えば、市会で予算が付いた段階で確定です。だったらそこからすぐに協議を開始すべきです。この内容についてまだ検討しているという話はないです。</p> |
| 事務局 | | <p>そもそもそれが前提だから協議をしておくべきだったということですね。予算が確定したから目途が立ったではなく、前提条件の上でということですね。</p> |
| 大野委員長 | | <p>市が責任をもって進めるという前提で検討に入る、と委員会は受け止めます。だから、これでいいでしょう、という委員会の判断だったわけです。当然、具体的な取組は目標とは違いますと言われても困るわけです。</p> |
| 田邊委員 | | <p>工事が終わってから、完成してから、という話ではないです。</p> |
| 大野委員長 | | <p>同時に保有株式の売却について取締役会の承認を得るということは進んでいないのですか。</p> |
| 事務局 | | <p>現状においては確認できていないです。</p> |
| 大野委員長 | | <p>ここまで言うのは、民営化を進めますという姿勢が確定しているわけです。協約に定められた具体的な取組が実行されていないということです。</p> |
| 事務局 | | <p>総合評価は平成30年度の実績までです。総合評価シートに書いてあることは31年度までにやることです。</p> |
| 大野委員長 | | <p>そうですが、先ほどの話だと令和元年から売却先・売却方法の協議を始めて令和2年までに終了するという事ならば、それまでは取締役会</p> |

| | | |
|------------|---|---|
| | <p>田邊委員</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> | <p>の承認は取れないです。</p> <p>年内に方針がはっきりして1～3月までのどこかで取締役会の承認を確定しないと令和元年度の目標は達成できません。</p> <p>具体的な取組は遅れているという判断になります。早急に進めてください、ということで評価はcになります。</p> <p>もちろん団体はこれで順調だと言ってもかまわないけれど、委員会としては協約を見る限り順調とは言えません。</p> <p>確認ですが、協約に具体的取組の欄に「令和元年に取締役会の承認を得る」と書かれているが、今の状況を確認するととても本年度内に承認を得られる状況とは思えない」ということですね。</p> <p>取組の2つ目、市が示した取組が進んでいない状況では、令和元年までに取締役会の承認を得るのは難しいのではないかと、不可能ではないかということです。</p> <p>平成30年度を取組状況を見る限り、どうしても不可能だということですね。</p> <p>ということで、cでよろしいですか。すみませんが、時間が来てしまいましたので続きは次回予備日ということにします。</p> |
| <p>資 料</p> | <p>資料1：総合評価シート</p> <p>資料2：協約等（素案） ※「協約等」策定団体のみ</p> <p>資料3：経営向上委員会からの確認事項</p> <p>資料4：団体基礎資料</p> <p>資料5：組織図</p> | |