

<b>令和2年度第4回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録</b>	
日 時	令和2年10月6日（火）[9:00~12:00]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 なみき17
出席者	大野委員長、鴨志田委員、柴田委員、田邊委員、治田委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	<p>○総合評価の実施について</p> <p>[議題1] 株式会社横浜シーサイドライン（※）</p> <p>[議題2] 横浜ウォーター株式会社（※）</p> <p>[議題3] 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社（※）</p> <p>[議題4] 公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会（※）</p> <p>（※）「協約等」の審議も含む</p>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「株式会社横浜シーサイドライン」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」に、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。</li> <li>・「横浜ウォーター株式会社」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」に、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。</li> <li>・「横浜シティ・エア・ターミナル株式会社」は暫定として、総合評価分類を「取組の強化や課題への対応が必要」に、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。</li> <li>・「公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」に、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。</li> </ul>
議 事	<p><b>開会</b></p> <p><b>（大野委員長）</b></p> <p>これより、令和2年度第4回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催します。審議に入る前に、委員会の運営について事務局から説明をお願いします。</p> <p><b>（事務局）</b></p> <p>本委員会は横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱によって原則公開となり、会議録も公開となります。定足数ですが、本日出席の委員は5名全員ですので定足数を満たしています。</p> <p>本日の第4回委員会以降は、第1回から第3回委員会における委員からの質問に対する回答、説明をさせていただきます。総合評価については、第3回委員会での議論の内容を踏まえ、評価フロー図に基づいた暫定的な評価分類を決定していただきたいと思います。また、協約策定団体については、あわせて団体経営の方向性の分類の確認をお願いします。</p>
	<p><b>[議題1] 株式会社横浜シーサイドライン</b></p> <p><b>（大野委員長）</b></p> <p>それでは、議題1の株式会社横浜シーサイドラインの審議に入ります。</p> <p>団体、所管局の皆様に出席いただいておりますので、所管局から説明をお願いします。</p>

**(所管局)**

<所管局から資料について説明>

**(大野委員長)**

令和元年度実績に基づく総合評価について、自己点検、評価が行われたわけですが、まず、これに対しての委員会としての評価を行います。そのために、質問等をさせていただきます。

**(鴨志田委員)**

今回は令和元年度1年間の協約として取り組まれました。2ページの財務に関する取組ですが、令和元年度は事故の影響があり、かつ年度末にかけてはコロナの影響があったわけです。まず、絶対値として収益がどのような状況だったのか。それから、恐らく年度末の2月、3月は大きな影響があったと思いますが、単月でどのような状況だったのか、報告いただけますでしょうか。

**(所管局)**

まず、事故に伴うものについては、電車の運行を少し減らさざるを得ませんでした。オの令和元年度実績欄に記載していますが、事故に伴う営業収入は、事故のあった6月から8月までの間に8,000万円の減収となっています。その後、乗客数、電車の回復等を経て、年度末に至っては、前年に比べて、お客様はほぼ戻っている状況でした。

今、委員から指摘がありましたとおり、年度末にちょうど新型コロナウイルスの影響が出始めたことがあり、令和元年度としては、営業収益が39億7,700万円ということで、平成30年度とほぼ同じくらいまで戻ってきています。お客様についても、2月末までは前年度比で1%増くらいと、ほぼ戻ってきています。ただ、3月はコロナの影響が出始めたことから、前年度の同月と比べると7,000人くらい、13%くらいの減です。

**(鴨志田委員)**

大手電鉄などに比べると、マイナスのインパクトは小さいということでしょうか。

**(団体)**

そうです。やはり令和2年度、特に緊急事態宣言が出された5月の影響は非常に大きかったということです。

**(大野委員長)**

4月以降は、影響がかなり大きくなってきているという認識、実態があるのですね。ほかに質問はありますか。

**(柴田委員)**

令和2年度の4月から5月は、何%くらいの減だったのか教えてもらえますか。

**(所管局)**

4月は、企業のテレワークや緊急事態宣言の発令があったことから30%減です。かなり大きな減少ですが、5月はそれを超える33%減となっています。

**(柴田委員)**

直近の8月から9月は分かりますか。

**(団体)**

去年は事故がありましたので、数字はあまり比較にならないため、一昨年の数値

と比較して、緊急事態宣言が解除された6月は、8.6%の減でした。そして7月は9.6%の減、8月は沿線の観光系イベントが全て中止になった影響で15%減と、8月までは厳しい状況です。完全に回復したという状況ではありません。

**(大野委員長)**

そのほか、よろしいでしょうか。

**(田邊委員)**

説明ありがとうございました。コロナの影響を相当受けていることは間違いないです。他の交通関係の会社に比べれば、やや良いかもしれないけれども、いずれにしろ10%近い減収は、経営に大きなインパクトを与えるはずで、そういう状況にあっても、経営の観点からどのように黒字の確保を図っているか、お聞きしたい。

コロナ対策については、特段大きなことは説明の中にありませんでした。飛行機や新幹線並びに一般の電車は、大体6分から7分くらいで空気が全部入れ替わるような換気システムになっています。シーサイドラインの場合は、どのような換気システムになっているのですか。もしそれより低い水準で、例えば10分、15分かかるといふことであれば、それなりの対策を講じる必要があると思うのですが、大雨、あるいは寒い時期では、窓を開けばなしにしてくださいということが言いづらい問題もあると思うので、そういったことについてお考えがあるかどうか伺います。

**(所管局)**

今年度の営業収入は、4月から5月は非常に厳しい状況でした。乗客は戻りつつありますが、コロナの影響による収入の減がある中で、不要不急の事業など、いろいろな社内のコスト削減をしないとイケません。その経営改善計画を今作っているところで、そういったコスト削減や収入不足を見越した資金のやり繰りについて検討しています。経営改善計画を立てて、単年度の黒字化を目指していきたいと考えています。

車内換気については、鉄道事業者全般と同じく、シーサイドラインも基本的に外を走っており、窓が開く車両ですので、窓を開けて換気をしています。雨のときは閉じることがありますが、他の事業者と同様の対応を行っています。

なお、換気システムは使っていませんが、駅間が比較的短いということと、停車中にドアが開く時間が長いため、そのあたりでも空気の入れ替えがあります。さらに、車両と駅、券売機等の抗菌加工にも取り組んでいます。9月下旬から、全車両と全機器に対して行っているところです。

**(田邊委員)**

分かりました。古い車両の場合、換気能力が低いのでいろいろな対策をしている鉄道事業者があつて、次亜塩素酸噴霧器を車両に設置するというのをされていたので、何かそういう対策をされているのかと思ったのです。よく考えてみたら、ほぼ1分間隔で駅があるから、まずドアを開ければ十分な換気になるという考え方で対応しているということでしょうか。

**(所管局)**

はい。

**(田邊委員)**

よく分かりました。ありがとうございます。ただ1つ、10%近い減収になっているのに、今の説明内容で黒字が確保できるのか。一般的には、10%の減収では相当

しっかりした切り込みをしていかないと、なかなか黒字経営は維持できません。しかし、今のお話を聞いていると、不要不急なものを少し先送りすればなんとかなるということでした。人件費も少し増加しているような状況ですし、その程度で済むのでしょうか。何か根本的なところで取り組んでいるかもしれませんが、意見として申し上げます。

**(治田委員)**

今の指摘、意見と同じなのですが、説明にあった不要不急の事業をどのように見直したのか、もう少し具体的に伺いたいです。それから、中期計画を見直すにあたって、どういったスピード感でどのように進めていくのかについて、もう少し具体的にお聞きしたいと思います。

**(団体)**

支出、収入は非常に厳しい状況で、当初想定していた予算よりも、支出をどれだけ抑えられるかという取組を社内で行っています。

今年度の予算は、昨年度の支出に比べて元々が少し大きくなっていました。法定点検などの部分が非常に多くなっており、それをベースにどこまで支出を抑えられるかという取組を、今行っています。また、中間決算が間もなく始まりますので、それらを含めて実績と見込みを出しているところです。ただし、不要不急と単純には言えず、法定点検という意味からして、今期は削るわけにはいきませんので、安全に関する取組は必要です。それ以外に、取り立ててそういうものがあるかという点も難しいですが、例えば、従業員に対する設備的な投資について、今期に実施予定であったものを来期に延ばすなどということです。やめるというよりも、来期以降に延ばすという考え方が基本的なやり方だと思いますが、来期以降もコロナの影響は分からないところがあるため、今期は非常に厳しい中で先送りできるものは送る。やめるものはやめるという考え方を元に、少しずつでも捻出していきます。それから、設備投資が下がれば減価償却も必然的に下がります。そういったところで少しずつ支出を下げ、なんとか黒字に持っていけないかと、非常に厳しい状況ではありますが、取り組んでいるところです。

下半期の9月から3月については、比較的安定してきた今年の7月の実績を基にした数値です。それから、4月から8月については、実際の運用収入を入れて、前提として運用収入を積算した上で翌年出てくる経費について、不要不急として大きく減らしたのが修繕費関係です。会社は昨年度、開業30周年だったのです。社屋が相当老朽化していて、設備機器も交換部品がないくらいで、更新時期になっています。そういったものを先送りしている中で、何とか支出を抑制できないか、シミュレーションを出したところです。

**(柴田委員)**

改善計画が具体的にない中で、協約を先に決めるのは結構難しいというか、整合性が取れないと困るではないですか。恐らく、協約が上位というか大まかな位置づけはあると思うのですが、改善計画が具体的に見えなくて、支出のどこを抑えるのかがよく分からず、どのように議論すれば良いのか、少し整理できていません。

**(大野委員長)**

修繕費等の先送りを経営的に見ると、単に費用を先送りしただけで、経営的な全体のトレンドは変わらず、そういう意味では根本的な改革にはならないだろうと思

います。それをやればこれ以降は順調になるという判断ができているのであれば別ですが、コロナの影響を受けて、かなり改善しないといけないということであれば、柴田委員が質問されたように、根本的な改革が見えてこないのではないかという話が出て当然だと思います。

時間の都合もありますので、この段階で総合評価について委員会として判断したいと思いますがよろしいでしょうか。

評価分類としては、総合評価の評価フローがありますが、所管局の方々も承知されている内容だと思います。自己点検で協約目標の取組状況について判断されています。それに対して、委員会として総合評価を行ない、評価分類するということになります。

まず、協約目標の取組状況、進捗状況については、予定した成果を上げているのかどうか、委員会としての判断があります。予定した成果を上げているということであれば、今後もそのまま頑張ってくださいということになると思います。しかし、予定した成果を上げられなかったとすると、様々な理由があるかと思いますが、今後どういう点に注意して経営してもらいたいかということで、事業進捗・環境変化等に留意、取組の強化や課題への対応が必要、団体経営の方向性の見直しが必要のいずれかに分類します。

**(鴨志田委員)**

説明ありがとうございました。今回、不可抗力もありますが、コロナの影響も含め、実際にその成果はどうだったかという判断があります。それから、今後の環境変化をどのように評価するかということを加味すると、特に令和元年6月の事故による収入減のインパクトがあります。

それで年度末にコロナという、両方の影響があったということになりました。これにどのように対応するのかということで検討しましたが、コロナへの対応について方針をしっかりと固めて、今後の環境変化の中で明確な計画を立てていただきたいということを前提に、事業進捗・環境変化等に留意という分類を提案したいと考えます。

**(大野委員長)**

ありがとうございます。鴨志田委員からの提案について、他の委員の方から意見はありますか。

**(治田委員)**

改善計画というものがもう少し明確にあるべきではないかと思います。先ほどあまり深い話ができなかったこともありますが、元々このエリアの人口は減ってくるので、コロナの影響はもちろんありますが、それ以上にもっと考えていくべきです。収益面も含めて、先送りだけではなく具体化して考えていただきたいと思います。評価にどのように結び付けるかというのは、委員会としての判断だと思いますが、私はもう少し厳しいほうが良いのではないかと思います。以上です。

**(大野委員長)**

ただ今の内容を評価分類そのものに反映させるか、あるいはコメントを付けることもありますので、どのように反映させるかは、最終的には委員会として決めたいと思います。

ほかに意見はありますか。

**(柴田委員)**

過去の委員会では恐らく、取組の強化や課題への対応が必要と評価することは、あまりなかったと思います。しかし、高齢化やコロナの影響など、環境変化がかなり大きく、コロナが収束したからテレワークをやめるという会社もあるかもしれないけれど、あまりないかもしれない。そういうことも考えると、乗客数の減は、短期間のものとは考えないほうが良いと思います。私は、「取組の強化や課題への対応が必要」でも良いのではないかと思います。

**(大野委員長)**

柴田委員は、公認会計士です。企業決算の際に不確定な要素があれば、その主体である企業がどのように判断するかは、公認会計士としての判断の拠りどころの一つです。ただ、それは非常に甘すぎる、非常に厳しすぎるということでない限り、ある程度は団体の主体的な判断に委ねようというのが、国の全体的な方向性です。コロナの影響については、かなり大きい団体とほとんどない団体が、この36団体の中にもあるわけです。それらを踏まえて考えると、環境変化が大きいけれども、回復しないということを言えるかどうかというのは、私は判断ができないのです。

そのような意味で、この団体については、事業進捗・環境変化等に留意ではないかという気持ちがありますが、判断は確かに難しいと思います。この会社にとって、今回のコロナの影響が、経営の方向を根本的に見直さないといけないものなのか、あるいは、抜本的な対策を打たなくてはならないのか。長い目で見なくてはならないということであれば、環境変化がかなり大きいと言わないといけないと思います。ここが、事業進捗・環境変化等に留意とするか、取組の強化や課題への対応が必要とするかの判断です。

**(鴨志田委員)**

今言われた内容は、大変分かる部分もあるのですが、協約期間も重視する必要があるわけです。

**(大野委員長)**

そうですね。

**(鴨志田委員)**

年度としては令和2年3月までということで、コロナの影響は出だしのところです。もちろん、事故の影響は昨年からありますが、団体として取組を行っており、まだまだ不足している部分があるとはいえ、そういうことも加味して、事業進捗・環境変化等に留意ではどうかと、提案したいということです。

**(田邊委員)**

安全という観点からすれば、事故を起こしたということは、予定した成果を上げていないということです。誰に責任があろうとも、それは当事者として、最も大切にするべきだということは、成果を上げていないというところからのスタートですよ。

それに加えて、コロナという新たな環境の変化が起きたということです。そしてもう1つ心配なのは、(仮称)上瀬谷ラインです。このような大きな課題を抱えていて、コロナがどのように将来に影響を与えるか、その推測が非常に難しいという問題もあるという大野委員長の話は、ごもつともです。どのように捉えるかは、やはり各会社の考え方によるところが大きく、これは尊重するべきであるという、大

野委員長の意見には賛成です。(仮称)上瀬谷ラインについては、会社としてどのようにリスクヘッジするかがとても大切な要素です。

**(鴨志田委員)**

まさに、この協約の部分ですね。

**(田邊委員)**

そうです。これからの協約の部分です。大きな課題があるということは、令和元年度で分かったということではないかと思います。

**(鴨志田委員)**

そうですね。

**(田邊委員)**

私も、「事業進捗・環境変化等に留意」が良いと思います。

**(大野委員長)**

(仮称)上瀬谷ラインの件については、単年度の協約にしたいということと連動していると思います。それは、これから審議します。

総合評価については、暫定的な評価分類として、事業進捗・環境変化等に留意としたいと考えますが、よろしいでしょうか。

それでは続いて、協約等の素案についてお願いします。

**(団体)**

新型コロナウイルス感染症の状況をやはり見定めなくてはいけないということと、(仮称)上瀬谷ラインの運行主体についての件があるため、1年間の協約としています。前回審議の事務局説明から変更した点ですが、(2)財務に関する取組で、イの課題解決に向けた協約期間の主要目標についてです。①から④までの目標掲げましたが、質問を受けて、新たに⑤として、2年連続の税引き後純損失の回避を目標にしました。昨年度については若干損失を上げていますが、これを回避するというので、単純に言うと黒字化という新たな目標です。これは非常に高い目標ではありますが、先ほど説明した経営改善を進めながら、目指していきたいと考え、追記しています。

**(大野委員長)**

税引き後純損失の回避が、前回から新しく加わった項目ということですか。これを踏まえて、質問、意見はありますか。

**(鴨志田委員)**

先ほどから議論にある、コロナも含めた今後の需要がどのように回復するのかということについては、他の大手私鉄・電鉄等では、様々な通勤パターン、あるいはラッシュ時間の変更、場合によっては時間による料金の変更といった、いわゆる行動変容と対応の抜本的な取組の検討もされていると思います。

需要については、もちろん現時点では100%見えるわけではないと分かっているのですが、恐らくいくつかのシナリオの中で、ある程度回復するという、ある意味最も望ましいものもあると思うのです。実際に今、その需要はどのように予測できているのでしょうか。あるいは、それに対してどのように検討されているのか。その辺りのことについて、協約を策定することとの関係の中で、議論されたことがあれば教えてください。

**(団体)**

収入が厳しいということは見えていますが、この先の利用予測についての細かい分析は、恐らく、どの鉄道会社もまだできていないという状況だと思います。

当社におきましても、利用予測がどうなるかということは見えにくいですが、今の段階では、7月の利用実績の落ち込み分を下期の予測に用いています。上期の実績を踏まえて、改めて下期の見通しと、それを合わせて来年度の予算の収入見込みに反映しなくてはならないと考えています。

2、3年先のことは、まだ予測できていないのが現状です。あくまでも短期的に、今期については実施したのですが、まだその先は予測が付きません。

**(所管局)**

緊急事態宣言下では、先ほど言ったように3割強の減少率です。そうなると、当然、同じような状況になるということもあります。感染の波がいつ来るかといったことなどは予測困難です。

**(鴨志田委員)**

今回の協約は1年間ですけれども、その次の協約は、通常の期間に戻す予定なのですね。

**(所管局)**

そうです。

**(鴨志田委員)**

分かりました。しかし逆に言うと、その1年間で今後が見えないながらも方針を立てていかないと、中期的な方向性が少し見えなくなります。

**(田邊委員)**

今年度の1年間で絶対やらなくてはならないのは、黒字化です。それとあわせて、先々のきちんとした健全経営です。それがしっかり、明記される必要があるのではないかと思います。

過去に作った中期計画がどうも思うようにいかないということは、皆さんの共通認識としてある。それならば、この1年間でしっかりした中期計画を立てるのだということが一番の目標にするべきではないかと思うのです。

その中で需要予測をするけれども、きっちりとは当たらない。分からないし、不確定要素が多いという中で、最悪、予想値よりも10%低い場合に、どのようなシナリオにするのか。思ったよりも良ければ、それはそれで良いことですが、最悪の場合、この数字の乗客しか来ないというところから、黒字経営をしていくためには、コストカットをするのか、運賃以外で何か収入を得られるものはないかなど、考えるべきだと思うのです。例えば、鉄道会社は鉄道事業以外に、保育園あるいはサテライトオフィス、シェアオフィスなどのようなものをつくって、持っている資産をいかにして有効活用しながら、鉄道収入以外の収入を上げるかということに、今は徹底的に挑戦しています。今年度中にそういった計画が立てられなければ、先は全く見えないということになるのではないのでしょうか。そのあたりをどのようにお考えか、質問させていただきたいと思います。

**(所管局)**

そういった指摘は、そのとおりだと思います。中長期的な計画について、これから見直していかないといけないところです。提案の中では、先ほどの財務に関する

取組の中で、現中期経営計画への影響の検証を項目として上げています。これから半年後にどうなるかといったことも見定めながら、考えていきたいと思っています。

**(大野委員長)**

(仮称)上瀬谷ラインができるのは、まだまだ先の話ですが、その準備と同時に、今、直面しているシーサイドラインの課題をいかに解決し、経営していくかという点が問われますので、これを今回の協約に盛り込まないといけないと思います。次の協約を策定するのは来年の秋ですよね。そのときに(仮称)上瀬谷ラインを含めた案を作る。現在のシーサイドラインの運営についてどうするか、副収入をどうするかなどということも含めた検討は、すぐにやっておくべきだと思います。そういった点が反映されれば良いと思いますので、検討をお願いしたい。すぐには無理だとしても、来年度にはその懸念は解消し、(仮称)上瀬谷ラインのテーマに全精力を集中するのだというわけにはいかない組織でしょう。2027年度になるわけですから、その辺の時間軸も考えながら、検討していただきたいと思っています。

それでは、団体経営の方向性についてですが、4つの分類のうち、団体としては、「引き続き経営の向上に取り組む団体」としています。いかがでしょうか。

**(鴨志田委員)**

現状は、引き続き経営の向上に取り組む団体ですね。

**(大野委員長)**

現状は、引き続き経営の向上に取り組む団体で、次期協約でも、引き続き経営の向上に取り組む団体となっています。事業の整理・重点化等に取り組む団体なのか、引き続き経営の向上に取り組む団体」なのかという範囲の中では、意見があるかと思いますが。これについて、委員の方々から提案がありましたらお願いします。

**(鴨志田委員)**

現状は、引き続き経営の向上に取り組む団体だと思うのです。(仮称)上瀬谷ラインの件については、もし、この団体が運営主体として参画するのであれば、事業全体としてどうなのか、その辺りも明確にさせていただく必要があると思いますが、もう少し先になってからです。

**(大野委員長)**

そうですね。それは、次期協約の際にしっかりと反映していただきたいと思っています。それでは、現段階では、引き続き経営の向上に取り組む団体の分類でよろしいでしょうか。

**(委員一同)**

はい。

**(大野委員長)**

ただ今の分類は暫定的なものとし、全ての団体の審議が終わったあとに確定したいと思いますので、よろしく願いいたします。

長時間ありがとうございました。

**(一同)**

ありがとうございました。

**(大野委員長)**

本件については、この程度にとどめます。

**[議題2] 横浜ウォーター株式会社**

**(大野委員長)**

それでは、議題2の横浜ウォーター株式会社です。

団体、所管局の皆様、お忙しい中お集まりいただきありがとうございます。

早速ですが、所管局から説明をお願いします。まず、総合評価を行いたいと思いますので、総合評価シートについて、特に、事前に委員会から出されている質問に答える形で、説明をしていただきたいと思います。

**(所管局)**

<所管局から資料について説明>

**(大野委員長)**

それでは、委員の皆様から質問、意見等をお願いします。

**(鴨志田委員)**

2項目が未達成ですが、人事・組織に関する取組については、4月以降に達成されています。そういう意味で言うと、最初に予定した成果を上げているかいないかということをもどどのように見るかということもありますが、客観的な評価としてはいづれにせよ、分類上は未達成の事業進捗・環境変化等に留意ということになるかと思えます。

**(大野委員長)**

事業進捗・環境変化等に留意としてはどうかという提案ですが、いかがでしょうか。

**(田邊委員)**

当初掲げた目標に対しては、未達成であるのは間違いのない事実です。人事・組織に関する取組で、それが4月1日入社であったとしても、令和元年度の実績ですから、未達成ということになります。ただし、元々掲げていた目標が適正だったかどうかということは、我々は判断しないとイケない。

そういうことから、例えば、財務に関する取組では、売上高の確保、経常利益の確保、売上高経常利益率の3つを掲げたことが、本当にこの団体の目標としてふさわしかったのかを考慮しないとイケない。財務に関する問題については、一番大切なのは恐らく、経常利益の確保です。売上が伸びると、利益率が下がりますので、やはり安定した経営ということからすると、経常利益の確保ということになります。この②番の目標は、大変重いとは判断します。そうすると、財務に関する取組については、当初掲げた目標金額は達成していないものの、5,000万円の目標に対して4,955万円であれば、私は、最も大切な目標については、実質的に達成したと考えても良いのではないかと思います。

それから、人事に関する取組については、3月31日時点での目標として、40%を超えるとしています。未達成ではありますが、評価分類の判断では、ほぼ達成という考え方からスタートして良いのではないかと思います。

**(鴨志田委員)**

基本的に未達成の件も同じなのですが、ほぼ達成という場合に、引き続き取組を推進又は団体経営は順調に推移、あるいは事業進捗・環境変化等に留意に分類するかは、このあとの他団体とのバランスもあります。

**(田邊委員)**

そうですね。言われるとおりです。

**(大野委員長)**

田邊委員の言われる趣旨はよく分かるのですが、実は、この目標の設定が良かったか悪かったかというのは、自己的に評価や判断をする必要があるものの、本来、委員会がその点を十分指摘しておかないといけない内容だった。

**(田邊委員)**

そうです。

**(大野委員長)**

ある意味では、委員会としても、その目標設定のあり方がどうかということは、できれば指摘しておくべきだったと反省をしています。

企業で見れば、売上高、経常利益、利益率は三要素なので重要なのですが、ここをどのように判断するかということは、意見が若干分かれます。予定を達成したと見るのか、いや達成していないと見るのか、そこがまず分かれ道です。もし達成していないとすれば、事業進捗・環境変化等に留意しないと思います。鴨志田委員、どうでしょうか。

**(鴨志田委員)**

原則論で一応、事業進捗・環境変化等に留意としておいて、全体のバランスを見た上で、団体経営は順調に推移に引き上げ、もしくは、助言等で対応するということはあるかと思います。

**(大野委員長)**

分かりました。

**(田邊委員)**

分かりました。

**(大野委員長)**

よろしいでしょうか。それでは、委員会として現時点での暫定的な評価とします。暫定的とするのは、これから他の団体の審議に入りますので、新たな考え方があれば、評価が変わるケースがあるからです。評価がぶれないように、最後にしっかりと調整して判断したいと思います。特にコロナの影響をどのように見るかなど、今年はいろいろな特異な事例が出てきていますので、暫定的という意味合いを汲んでいただいて、現時点では、事業進捗・環境変化等に留意という評価を受け止めていただきたいと思います。よろしいですか。

それでは次に、協約等に進みたいと思います。説明をお願いします。

**(所管局)**

<所管局、団体から資料について説明>

**(大野委員長)**

ありがとうございます。それでは、委員の皆様から協約等の素案について、質問、意見を願います。

**(田邊委員)**

意見ですが、18 ページの公益的使命の達成に向けた取組の②で、今回も同様に、海外各国への貢献と海外ビジネスを通じて市内経済の活性化とありますが、市民がこれを求めているかどうかという視点があります。いわゆる海外の水需要に対して

の技術の提供や、JICA を通じての活動そのものについて、恐らく国際貢献としては、市民の理解をととても得られるだろうと思います。ただ、市内経済の活性化ということでは、結果としてそういうこともあるという話なら分かるのですが、横浜ウォーター株式会社がミッションとして掲げてしまっていることは、当初の設立趣旨から考えてみると、市民の期待とは少しミスマッチな気がします。

したがって、この表現を変えたほうが良いだろうと前から思っていました。また、中期計画の中に、そういった話は明記されていないと思います。結果として当然、市内経済の活性化があっても良いという話になるのですが、ここに書かれてしまうと少し違和感があるということです。

それともう一つは、これから先、国際事業の契約件数を4年で7件という目標を立てているのですが、これが本当にふさわしい目標なのか。国内での需要は高まり、水道法の改正があって、各自治体でも今までと違う取組が可能になりますので、いろいろな相談が増えていく。そういう中で、あえてまた、この海外案件を積極的に取りに行くのだということが、果たして団体のミッションとしてふさわしいのかどうかということです。取りに行ってもいけないという話ではなくて、数値目標を出すということは、それに向かって努力を継続していかないといけない。むしろ、コロナの問題も含めながら国際状況がどんどん変化している中で、この目標が本当に適合しているのかどうか、もしその辺りでお考えがあれば説明をいただきたいと思っています。

#### **(所管局)**

前半について局より、後半は団体から回答します。

海外活動への貢献について、市民の理解が得られるのは、やはり言われたとおりでと思います。同時に、海外ビジネスを通じたということですが、基本的に本市全体の方針としまして、市内中小企業への支援がありますので、その全体的な理解というものに関しては、市民の理解を得られているものだと考えています。

そして、団体の中期計画にそういった目標が直接掲げられているかということ、そうではないのですが、局としては、横浜ウォーター株式会社は市内中小企業の一つでありますし、連携をすることで市内経済の活性化を図っていけるという視点もありますので、こちらには記載をしております。

#### **(大野委員長)**

よろしいですか。

#### **(田邊委員)**

はい。

#### **(団体)**

少し補足します。市内企業活性化につきましては、御指摘のとおりかと思っています。横浜市水道局としての考え方と、民間企業の横浜ウォーター株式会社としての考え方というものは、上流では同じ思いを抱えつつも、企業としては柔軟に対応しなければならないという認識があります。また、中期計画2023においては、横浜のいちメンバーとしてということと、横浜のブランドを強化し、国内外の仕事をしていくという中で、海外においても重要なミッションであると認識しています。

我々が持っているのは、横浜市が持つ水道・下水道の技術・ノウハウですので、そういうものを我々自身が蓄えながら、市内企業が持っている技術、テクノロジー

やノウハウをいかに融合させていくのか。このことが、我々にとっての重要事項であり、チャレンジだと思っています。そういった意味で、市内企業との連携というものに関しては、より一層していかないといけないと思っています。

あと、海外の比率については正直、非常に悩んでいます。当社は、生まれて10年になりました。最初は3人から始まって、全く実績がないところから、ようやくここまで来たということは事実です。当初は、国際に関するニーズというものがこれほどあるとは思っていませんでした。ニーズが非常に高まってきているということで、国内と同じように国や企業からもいろいろなオファーをいただけるようになってきており、横浜市の水道局、環境創造局と一体的に、持っているノウハウを海外に展開できることの良さを評価いただいていると思います。

海外の件数も国内の件数も、まだ流動的になるという認識ではありますが、コロナ禍のこの状況を踏まえると、できる部分を海外でやりながら、その海外のノウハウも国内に持っていきながら国内外の融合をさせていくのが、企業としての柔軟で迅速な経営の達成に向けて尽力できることと認識しています。

**(大野委員長)**

そのほか、ありますでしょうか。

**(治田委員)**

説明ありがとうございます。事業の内容については、主にコンサルティングということかと思いますが、今、水道は老朽化の問題なども出てきています。こうした対応については、水道局が行うので書いていないのか、もしくは、そういうことに対するノウハウというものは既にお持ちで、それもこういった営業の材料になるのか。少しずれてしまうかもしれませんが、その辺りの事業について伺えたらと思います。

**(所管局)**

団体の事業内容の説明ということでしょうか。

**(治田委員)**

事業内容はよく分かっています。未来永劫どんどん行くという見え方があって、それはとても良いのですが、実際に、その水道事業というものは、いろいろな課題も抱えているかと思うのです。今のトレンドなど、その辺りを少し教えていただくとありがたいです。

**(団体)**

はい。それでは、私から少し説明します。中期計画の9ページを参照ください。ここで、市場変化と活動方針を掲げています。委員が質問された内容について、国内に関するポイントを3つほど並べています。事業体における執行体制脆弱化、人材不足や技術継承は、御承知のとおりかと思います。あとは横浜もそうですが、同時に水道、下水のインフラ自体の改築・更新の取組というものが促進されている。そこに対して国の明確な政策を要求されているという事実。それとともに、この二つの点を解消するための官民連携事業の推進ということも言われています。また、経営の効率化という観点でこういった共同化ということも言われており、それを実際に実践するための戦略と実行を求められていることが、今の状況かと思っています。

我々は今、北は岩手県から南は三重県まで、徐々に伸ばしています。小さいところでは1万人以下の事業体制、大きいところでは30万人都市で行っていますが、

どこも同じ悩みを抱えていらっしゃると思います。横浜市もその一つであると我々は認識しています。その中で、特に地方の事業所に行くと、やはり人事異動が多いということと、技術者の採用も含めてなかなか難しい。しかし、この上下水道というものは、機械・電気はかなり専門的な機材で取り囲まれている。土木施設に関しては、見えるものと、見えない地中埋設物があるというところで、いろいろな経験を積んだ方々が適正にジャッジをしていかないと、いくらお金をかけてもキリがないという場だと思っています。そういった意味で我々は、中小事業者にコンサルティングといえども、課題解決のため一緒に時間をかけて調整をしていながら、PDCAを一緒に回していく。こうした観点を持ってやっていかないと、達成、改善というものはないかなかなか果たしにくいと思います。

同じ9ページの真ん中に掲げているコンサルティング業務は、今までのやり方の中で、水道・下水道に関するものを現地・現物・現実主義をモットーに、現場主義をもって進めさせています。それと、今お話ししましたマネジメント支援、いわゆる事業全体をいかに継続性のある改善と改良で進めてやっていくかというミッションに、これから取り組んでいく必要があると思っています。

これを含めて公営力強化、やはり今は、官民連携などいろいろと叫ばれている時代ではありますが、水道法・下水道法においては、これは自治体が全うしなくてはいけないという責任に変わりはありません。そういった意味では、地方の自治体向けに、その責任感ある仕事を市の100%出資団体としてお誘いできる。我々の使命があるということで掲げさせていただいています。あとは、その中でESGということで、環境面、社会貢献面、あとガバナンス面ということで、こうした経営の推進も考えています。

したがって、国内に関してはかなり激動が迎えられているのかなと思います。100%自治体出資で、自治体が支援しているという団体は、実は国内で我々一社のみです。ほかの団体は、民間の資本が入っていたり、水道と下水が別々になっていたりします。そういった特徴も含めて、今いろいろな取組をしています。そのようなニーズがあるかと思っています。

**(治田委員)**

ありがとうございました。

**(大野委員長)**

そのほか、ありますか。よろしいでしょうか。

私から一つ、中期計画の11ページで財務数値を上げている売上高、経常利益が、協約の19ページの(2)財務に関する取組とつながっています。この説明の中で、年度ごとに確認しながら進めていくというお話が先ほど出たのですが、その数値は記載できないのでしょうか。

要するに、毎年振り返りをしながら経営を行っていくのですから、最終目標を立てられるということは、そのプロセスでどのようなことをやっていくのかということも、想定されているはずですが。最後の年度だけ想定されるというのはあり得なくて、そこに事業方針、経営方針があって、その方針に基づき年度ごとにこういうことを積み上げていく、当初の予定どおりにいくと、こういう計画になりますと。もちろん、年度ごとに達成できなかつたり、達成できたりすることがあるかもしれない。それを今年度達成できなかったのは、こういう事情があったからなど、やはり

振り返りをするには、年度ごとの計画・目標値を立てていくのが経営のあり方だと思うのです。株式会社ですから、特にその点を留意して、財務に関する取組の主要目標を年度ごとに設定できないかと思うのですが、いかがでしょうか。これを無理だということを言われると、ではなぜ、中期計画の最終年度のみ目標設定ができるのだろうと思います。

#### (団体)

実は、横浜ウォーター株式会社の立場と、局の立場がありまして、それも踏まえて結論を見出さなければいけないとは思っています。我々は、水道局が100%出資している団体です。水道局からの受託もあります。

先ほど所管課長からお話があったように、計画的に当社への業務移管を進めていくという計画がある。ただ、計画があっても内容がまだ伴っていません。これが正直なところ。一方、我々は環境創造局とも基本協定を締結していて、その上でいろいろな知恵を出しながら、横浜なりのやり方と、我々が中期計画で掲げているマーケティングとイノベーション、これを水道局、環境創造局に対して、どこの領域で、どのような形で発揮し、両局の効率化に資することができるかという議論をこれからしていきます。この状況をどこに設定すれば良いのかというのが、正直申し上げると決めきれないということです。それが実態です。

今のところ、我々は給水装置の関連業務を2件、受託しています。最終年度の見込みにはなっていますが、水道局の中期経営計画の中で、令和5年度に3か所目を委託するとなっています。ただ、これも当社に対してというのは明言されているのではないのですが、我々もその準備を進めなくてはならないと。それ以外の案件を含めて、いろいろなことが起きているというのが実態です。

そういった意味で、年度ごとにかなり変遷しています。それが入るか入らないかによって、国内外の仕事をどうやってカバーするかということも、日々、かなり苦勞しながら目標達成というものを実現しています。今年度ももちろん、事業計画上の売上げと経常利益は、当然に事業計画として諮っており、取締役会、株主総会で承認されています。

一方で、今お話しした両局との調整、あとはコロナ渦の海外の状況、国内のニーズというものが、数字で固くはめていくというよりは、状況を柔軟に考えながら事業の選択をしていくということが今の現実です。

#### (大野委員長)

言われることは分かるのですが、例えば、令和5年度に3か所目ということも、やはり未確定の状況です。

そういうことを含めて、4年後にはここに到達するのだと、これは単に希望的な観測でなく、やはり経営の中期計画ですから、事業計画に基づく数値です。これがずれるということは事業ですからあり得る。しかし、これをあり得るから書けないといったら、4年後の計画を書けるのか。やはり今、可能な限りの前提、過程をおいて動いていくということが、経営の1つのやり方ではないかと思えます。もちろん単年度ごとに、例えば、今年は当初の環境変化によってこのように修正したいなどというのは、株主総会で決めれば良いことです。そこまで固定しろとは言いません。環境を見ながら、当初は100だったが、今年度は状況から見て、90で行かざるを得ないだろうという判断をそれぞれがしていくべきではないかと思えます。そ

れが、経営の方針であり、目標であると思うのですが、いかがでしょうか。

(団体)

それは私も、まさしく言われるとおりでと思っています。あとは、数字のあり方自体をどのように扱うかということです。

(大野委員長)

それは、課題として検討していただきたいということです。

(団体)

もちろん経営としては、現状、今年度、来年度、4年後、10年後も含めて社内でも議論はしています。そういう目標があった上で、我々は今、どのようなスキルと人材、どのような開発をしていくかという議論もしています。それをどこまで開示していくかということ横浜と調整していきたいと思っています。

(大野委員長)

是非検討していただければと思います。よろしくをお願いします。

団体経営の方向性について、協約等素案では、「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということですが、委員会として問題ありませんね。

それでは、そのようにしますが、最終決定ではありませんので、現段階での分類ということで受け止めいただきたいと思います。ありがとうございました。

以上で、横浜ウォーター株式会社の審議を終了します。

[議題3] 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

(大野委員長)

それでは、横浜シティ・エア・ターミナル株式会社について、説明をお願いします。

(所管局)

<所管局から資料について説明>

(大野委員長)

令和元年度の総合評価について御質問、御意見ありましたらお願いします。

お客様満足度について説明があり、毎年実施している形では実施できなかった。特に、8月実施分については、中・長距離高速バス利用者のアンケートのみの結果となった。これが、満足度が前年比で落ちている、あるいは目標より低くなっている理由だとお考えですが、これはなぜですか。

(団体)

中・長距離バスについては、普段は8月に加えて、3月に行います。空港アクセスバスは、成田空港線、羽田空港線があります。元々、YCATのバスターミナルは空港線を主体に対応していますので、空港線は待合ロビー、その他もしっかり使えるということで満足度の平均点が高い路線になります。ところが、中・長距離バスは平成25年から新たに乗り入れた路線で、年々発着便数が増えていく中で、現在はキャパシティの問題があり、深夜の集中時間帯には天候、また、乗り場についてもスカイビルの中の停留ホールではなくて、外周道路の外的一般路面ホールを使っており、雨風に濡れる等があり、満足度が低くなってしまいます。

(大野委員長)

毎年8月と3月に実施しているということですね。

**(団体)**

はい。これまで同じ時期に実施しています。

**(大野委員長)**

前年度あるいは前々年度の8月に比べて、この中・長距離バス利用者アンケートの満足度の数値はどうですか。

**(団体)**

前年と満足度の点数は同じです。

おおよその平均ですが、空港線は4.0点台というような平均点が出ています。

**(大野委員長)**

8月分と3月分を単純平均した数字で言うと、もう少し良くなるはずですが、8月分の数値はほぼ例年と同じような数値が出ているということですか。

**(団体)**

そうです。

**(大野委員長)**

その数値だけは、表に出たということですか。分かりました。そのほか、何か御質問等ありますか。それでは、横浜シティ・エア・ターミナルの総合評価に入ります。何か御提案ありますでしょうか。

**(鴨志田委員)**

コロナの状況がある中で未達成というのは、致し方ないということもありますが、フローシートの判断の基準に照らすと、未達成というところからスタートして、民営化については、このあと報告があると聞いています。まずは、未達成が何件かありましたので、予定した成果は上がっていない。それから、今後の事業進捗について環境変化に留意することが必要であるという流れがあるだろうということです。元々、横浜シティ・エア・ターミナルの対応については、民営化と非常に密接に関わっていますので、これについては今後の方針について伺う必要がありますが、この未達成ということ踏まえた上で「事業進捗・環境変化等に留意」という位置付けを考えていきたいと思います。

**(大野委員長)**

御提案がありました。何か御意見ありますか。

**(田邊委員)**

予定した成果を上げていないということは一目瞭然で、団体も認識していると思います。そうすると、課題への対応が必要ということが、我々と団体の共通認識ということになり、取組の強化や課題への対応が必要という位置付けにするべきではないかと思いますが、いかがですか。

**(大野委員長)**

今、2つの御意見が出ましたが、総合評価は暫定的にさせていただくこととなります。これから、協約に関する審議に入ります。その前に、所管局等から説明があります。それを受けて、改めて検討するというので、特にこの民営化の問題についてペンディングになってしまいますので、現段階では「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」ということになると思います。いかがですか。

**(田邊委員)**

結構です。

**(大野委員長)**

現段階で、仮に「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」か。

**(鴨志田委員)**

要は、「事業進捗・環境変化等に留意」と「取組の強化や課題への対応が必要」の境界をどうするかということです。やはり、民営化の部分。抜本的な事業の根本について、どう取り組んできたかということです。

**(大野委員長)**

そうですね。これからの話はこれからの話として、取組が進んでいなかったということで、目標達成がかなり遅れているという判断で「取組の強化や課題への対応が必要」が妥当かということですよ。それで、よろしいですか。

それでは、まず総合評価については暫定的な評価としては「取組の強化や課題への対応が必要」に分類します。今度はこれからのこととして協約素案が出ています。これに関しては、方向性の大きな転換を予定しているということです。従来は民営化を進めてきたが、民営化については軌道修正したいということなので、そのところの説明を丁寧にしてください。

**(所管局)**

<所管局から資料について説明>

**(大野委員長)**

横浜シティ・エア・ターミナル株式会社の協約について御審議いただきます。団体経営の方向性についてが、ポイントになると思います。これについて、御質問・御意見ありましたらお願いします。

**(治田委員)**

目標の立て方について、質問です。利用客数やいろいろ実質的な数について踏襲している部分がありますが、満足度についてはなくなっています。これから MICE が重要であり、連携するとしつつ、そこを見合う数値が示されていません。何か考え等がありましたら教えてください。

**(団体)**

目標の立て方についてですが、会社の中期経営計画とこの協約で目標を一致させています。今回の素案として目標を掲げたのは、3月末時点で社内において中期経営計画で取締役会の承認を取った目標値です。この目標値、例えば右肩上がりではないということになるかと思いますが、コロナの状況が少し見えている中で第一四半期だけは成田空港線以外の影響もあったということで、マイナス影響下からスタート地点に入っています。

そういう中で、実績とほぼ同じ数字ですが、目標全体を 368 万人とし、成田空港線ではしっかりとお客様を獲得していこうということで 2 万人ほど目標を上げています。

羽田空港線は、6 万人ほど大きく減少していますが、ここのところは、これまでの傾向とほぼ同じです。鉄道の加算運賃がまだ 50 円ほどあり、その加算運賃の値下げがあると、現在でも 250 円の運賃差がありバスのほうが高いのです。さらに 50

円ということになると 300 円の価格差が出てしまいますので、ここで獲得していくのは難しかろうという中、深夜のお客様を取るなどという 24 時間化に向けた協力をしながらの目標としてこの数字にしています。

各地方都市からのお客様を獲得しようというところでは、積極的に目標のハードルを上げてプラス 4 万人ほど上乘せしています。MICE に対してというところというと、横浜という街に人をどれだけ運び込むかということが 1 つ共通の目標で同じ土俵になろうかと思えます。

それからお客様の満足度です。協約には掲げていませんが、会社の中期経営計画では満足度の目標は社内で設定しています。今回、協約に載せなかった理由は、自社で努力できる項目と、例えばバス会社が運賃を決定するものであるなど、いろいろな要素でお客様の満足度というものは総合的になっていきますので、社内ではしっかりと目標を持ちながら、協約というところでは、自分の会社の努力の手の届かないところも含まれてしまう中で、今回は満足度を取り下げさせていただきました。

**(治田委員)**

アンケートは取るのですか。

**(団体)**

アンケートは取ります。

**(治田委員)**

切り分けの仕方できそうな気もします。もし、満足度の追求が必要だということであればやりようはあると思えました。

**(大野委員長)**

そのほか、ありますでしょうか。

**(田邊委員)**

民間移行から変更する件については、市の意向ということが分かりました。市が積極的に関与するし、民間移行をやめると書いてあります。しかし、どう積極的に関与するかは、市の方針として書かれていない。したがって、今みたいなことが行われていってしまうのではないのでしょうか。例えば、市としたら利用者満足度は当然、上げろと指示するでしょう。ずっとそう書いてあります。だから、市が直接関与すると書いてある。しかし、満足度調査はやるけれども目標にしていない。それは、市の方針なのですか。積極的に関与するとなったならば、もう少しきちんと YCAT が市民の支持を得られるように、あるいは利用者の支持を得られるようにきちんと経営しなさいという指導をするのではないですか。前までは、満足度の追求を掲げていたが、今回からそれを降ろす。そういうことを YCAT がやっても、それはもう市が関与したことではない。どこが関与を強めているのかということが一点目です。

二点目の質問は、なぜ市が積極的に関与するかについては、公平公正な発着場の割り当てということが書かれています。これが一番大きな理由だと思います。どうやって、公益性を担保するのですか。そのやり方について、御説明ください。

**(大野委員長)**

二点について、お願いします。

**(所管局)**

アンケート自体が元々乗務員の対応や所要時間など、バス会社の原因に帰する項目が多かったです。もっと早く到着するようにしてほしい、遅れないようにしてほしいと言われても、それについて YCAT は関与できない。バス会社に早くそれをきちんとやってくださいと言うことはできますが、YCAT の努力がすぐにお客様の満足度に反映しないということで、今回は指標からは外しました。

**(大野委員長)**

その点、まずは整理しておきたいのです。アンケート調査というのは、まず YCAT があって、その中にいろいろな項目があって、それはコントロール可能なものとコントロールできないものなど、いろいろな項目があって、これについては優良、A、B、C などとつけるのが普通です。どんなアンケートをやっているか分かりませんが、そうでないと原因分析できません。横浜市は会社の大出資者、51%持っている。満足度をきちんと維持する、高めているというのを見張っていかなければいけない。それは、市の役割として重要な役割なわけですね。それは企業がやることだと突き放したら、積極的関与とはなんなのだとになりかねないのではないのでしょうか。

**(所管局)**

少し補足させていただきます。取締役会に私たちは出席しており、株主総会にも当然出席しています。その段階で、アンケートも示されますので、この段階で下がっているようであれば、もちろん指摘させていただきますし、上がっているようであれば評価するといった関与はしていきたいと思っています。

**(大野委員長)**

分かります。それを、私たちは外郭団体の外部の組織として、外部から来た人間の委員会としてここに存在するわけです。その委員会にとっては、横浜市が積極的な関与をやってその効果が出ているかどうかということをやはり知りたいわけです。そのとき、満足度調査というのは1つの重要な指標ではないか。横浜市自体がそれを重要ではないと考えていないとのことでした。そうであれば、この委員会に出てくる協約についても、目標として設定しておくべきではないかというのが主旨だと思います。

**(所管局)**

満足度が高ければ、当然利用したいという人が増えます。それで、利用客数が増えるといったこともあると思います。今回は外す設定にしましたけれども。委員会の御意見は、重く受け止めたいと思います。

**(大野委員長)**

利用が増えるということが、満足度の増加とパラレルなら良いのです。利用が増えた、儲かった、だけれどもそれ以外に寡占化しているから、利用者はやむを得ず使っているという状態だってあり得ます。その点も含めて、データをしっかりと取っておいていただければと思います。

では、もう一点。YCAT のバスターミナルの施設の運用について公正、公平な形で進めるためには、市が関与することが重要になる。それは、どういう関与の仕方によって実現できるのかということです。

**(所管局)**

民間が運営しているバスターミナルにおいて、その関連会社しかバスターミナル

を使わせない。他のバスについては駅の近くではなくて、歩いて10分ぐらい離れたところに止めざるを得ないという状況が、例えば広島などではあります。横浜市としては、外郭団体であるYCATに分け隔てなく様々な都市からのバスを発着させなさいということでお願いをしており、実際、それを達成しています。

これにより、横浜へのお客様が海外はもちろんですが、他の都市からもアクセスしやすくしてもらおうということで、観光MICEもしていく。空港アクセスに関しては、羽田便や成田便など発着回数を増やす方針が国のほうで示されています。当然、同じ時間帯の発着便数を増やす以外に、24時間化というものもあります。そういうことを目指している中で、鉄道が運行していない時間帯でもバスを利用して横浜にアクセスできるようにするというのも、公共的な役割としてやってもらうということがあります。

**(田邊委員)**

最初のアンケートの件ですが、役員会、株主総会に出ていて、このアンケートの内容ではしょうがないという御意見を言ったことありますか。

**(所管局)**

今のところ、ありません。

**(田邊委員)**

積極的に関与するということは、きちんと市民が利用しやすく、満足度が向上するように市が積極的にYCATに指導を入れていくという意味です。だから、民営化はしない方が良いのだということだと思えます。積極的関与の方法とは、例えば満足度で言えば、バス会社の運営からの影響が大きく、直接YCATが原因ではないが、点数は下がってしまう。それを理由にうまくいきませんでしたということで、市は良いのですか。違うと思えます。YCATとバス会社の両方に指導を入れていくべきではないですか。公正、公平のところについても、全然、お答えになっていなくて、何をもって公正、公平と言っているのか。その尺度もしっかり明示されていない。だから、公正、公平で公益性のあるバスターミナルを目指すという根拠には全くなっていないわけです。

市が積極的に関与するのであれば、例えばいい加減な運行をしているバス会社を追い出すということ。それが、市民のため、利用者のためだと思います。また、事故の回数が多いバス会社は、枠を減らします、顧客満足度が悪いところについても枠を減らしますというのが市民感覚だと思います。そういう方針を全く出さずに、どうやって関与を深めるのですか。関与を深めることにより、YCATが公益性を担保できるというのであれば、それはそれで良いと思っています。しかし、どう関与を深めるのかが明確にならないとこの協約は納得がいかないものになります。最後は、意見です。

**(大野委員長)**

そのほか、御意見、御質問はありますか。あるいは、所管局なり外郭団体から説明したいことはありますか。

**(団体)**

先ほどの補足をさせてください。

総合評価シートを御覧ください。協約の取組状況等の(1)民間主体の運営に向けた取組の最終年度に他のバスターミナル事業者の現況調査の実施と記載してい

ます。これは、まさに会社から所管局に報告したことです。日本バスターミナル協会に働きかけ、国土交通省も同じ目的で資料が欲しいということで調査しました。会員数は18会員、バスターミナルとしては19ターミナルあります。全国の一般バスターミナルは全体でも24ターミナルのため、ある程度の総数になると思います。ツアーバスからの移行組、特に新高速バスが乗り入れできているところは、この調査の中では3ターミナルほどしかありませんでした。パーセントにすると、約2割を欠ける状況です。

乗り入れ不可の理由としては「路線バスへの影響を考慮した」「既存事業者との協議の上で判断をします」というようなことでした。既存事業者との協議の上、新高速バスを入れられないという答えが出たのではないかと考えています。YCATのこれまでの実績は、ツアーバスから新高速バスの制度がスタートした平成25年のとき、55便受け入れ、現在では、162便まで受け入れを増やしています。結果的には最終的に会社の収益にも繋がりますが、市民、県民サービス、全国レベルでの来外者を増やすということに大きく貢献できています。いろいろなバスターミナルの方と話をすると、実際に事業的に難しいところは、1つの停留行路を浮かべたときに、そこを現在、A社が利用している場合には、その運行に支障がある場合には、他の会社が入れないというルールがあります。今、運行している会社が、例えば将来にわたって夜も計画するということになる、全部排除することができるということで、空きがあっても入れない。

ところが、弊社の場合には自分で行路を管理しているため、公正、公平というところで、何分以上は止めさせないこととし、後ろの空いている枠にどんどん入れることで、公平、公正でかつ最大効率を目指して、やってきている成果だと思っています。また、そういうところを評価していただき、公平であるというように見ていただいていると思います。

**(大野委員長)**

今、説明があった成果は、民営化のほうに進まないほうがよりよくその効果が発揮できるという認識だということですか。

**(所管局)**

そうです。

高速バス受け入れに際して、中のバスターミナルではならず、外の道路上にターミナルを追加しています。その際に横浜市が関与して、首都高、港湾局などと調整して、用意しました。

**(大野委員長)**

他にありますか。

**(所管局)**

委員からの御指摘の通り、アンケート調査についてはYCATが今後経営改善するための項目に限ってアンケートすれば良いと思っています。今までのアンケートは、バス会社に対する要望なども全部含めてアンケートを取っていたため、それを全部評価すると我々がいくら努力してもバス会社が努力してくれない限り評価は上がらないという仕組みもあり、今回なくしたと説明しましたが、例えば、YCATの位置がもう少し駅に近い方が良いのではないか、案内サインももう少し充実させた方が良いのではないかというような御要望やアンケート項目がありましたら、それ

はアンケートする必要があるのではないかと、今、委員の御意見を聞いて感じました。

今日、素案としてお示ししていますが、アンケート調査について、追加して良いということであれば、今後我々 YCAT が、または横浜市が努力してできるようなアンケートの項目に限って今後やっていくということではできていると思っています。そうすると、少しまたどういう項目にするのかは、社内または市内で検討していきたいと思っています。したがって、そういう点では委員の御指摘をいただきましてありがとうございます。

もう1つ、どうやって積極的に公的に関与するのかということですが、具体的に市が関与する方法は、我々が出資しているということもありますので、我々の意向をきちんと反映できる横浜市の施策に反映できるというところが一番大きなところだと思います。具体的に細かいところまで YCAT に言う話ではないですが、横浜の施策がこういう大きな方向性なので、それに従ってくれということとは言えます。

例えば、エキサイトよこはま 22 における役割について、YCAT は少し駅から遠いということもあり、それをルミネの前辺りに持って来ようという計画を今しています。空港、バスだけでお客様の利便性が良いように持ってこようとしています。それを横浜市が主体的にやるためには、我々出資者、半分の株を持っている我々がそういうことを強力に言わないと、例えば、あそこは JR の土地、国道の土地でもありますし、郵政など他の民間の方々の土地も含めてそういう開発をしていくというときに、やはり一民間同士の協議というよりは、横浜市全体としてこういう施策を進めていくのだということを言える立場にありますので、そういう意味で積極的に関与するということができると思っています。

それから、国の新たな方向性に合致しているというところ、バス事業というものは、儲けが少ない事業です。それを事業者から収入をもらって YCAT が経営していますが、公的に土地を持っているなどそういうバスタ方式のような公平、公正のための仕組みを作っていくということで、国が関与を強めているということがあります。それは、横浜市も同じように公共的な関与を強めていこうという趣旨ですので、具体的に積極的ということは何かということでは確かに書いていませんが、横浜市の施策を強く進めていくために必要だと考えています。そこは、詳しく書いていませんが、御理解いただければと思っています。

**(大野委員長)**

これは、かなり議論がさらに進みそうです。この辺でそろそろ評価、分類に入らないといけません。私も、この委員会の責任者としてこの YCAT についての議論をやってきました。当初、民営化を進めるのだという方向でやっていき、そしてこの報告書にもありましたように不採算部門をカットしていく。これは、もう民間に任せたいほうが良いのだということでカットしていった。そして、経営の内容をよくしていく努力をした。そして、もう1つはやはり競争市場。いろいろなバス会社がいるいろいろな形でこういった長距離バスを動かし始めている。その競争的環境の中で、より良いサービスを提供できるのではないかとという観点から民営化を進めたらどうかということについては、委員会としてもその前提でいろいろ意見を申し上げていた。重要な目標、協約の目標が常に民営化をどうやって進めていくかということでした。

ところが、今回このようにいくつかの理由があって見直しをするのだということで、市が説明したように市の施策を反映できるようにするためにはグリップしておかないといけない。表現が悪いかもかもしれませんが、YCAT はその手段としても利用していく。利用していくことが必要なのだという方向であれば、これはもう委員会としては「そういう方向転換ですか」ということで、理解せざるを得ないと思います。

しかし、今までの、例えば観光やMICE 都市の実現に向ける、あるいは本数が増えていろいろな企業が参入してきている中で競争していかないといけないということ。あるいは、この横浜の駅前広場の開発に合わせたものもやっていかないといけない。これらが今出てきたことは受け止めていないのです。これはかなり前から言われたことなのです。ということは、市は 50%近く持っている大株主として、この状況の変化をもっと早く察知し、もっと市の施策として積極的に進めていく責任があったのではないかと考えています。今、この段階で「それならばもっと前から早く方向転換の結論を出せたのではないか」と印象として思います。

そういう状況の市が、本当にこの積極的に公平、公正に関与していくことができるのだろうかということは、見守っていかないといけないと思っています。どういう基準を持って、どういう方針を持って公正、公平にこのバスターミナルの運営を見守っていく。あるいは、発言していくのだということが分かるような運営をやっていたきたいと切に望みます。委員会としても、その方向で一生懸命審議してきたわけですから、その点是非受け止めていただきたいと思っています。

そのほか、よろしいですか。委員会として YCAT の現時点での総合評価を行います。協約の中では、「引き続き経営の向上に取り組む団体」となっています。

この「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということは、その関与の仕方を同じにするのではなく、従来の延長線上でより新しいものを改善するべきものは改善していくという方向になると思います。

**(鴨志田委員)**

分類上は、4つしかないわけですよ。

**(大野委員長)**

そうです。

今日出ました意見それからプロセスも含めて、委員会としてそれを了解するかということ。それから、特に市と YCAT についての要望等をなんらかの形で意見として、メッセージとして送りたいと思っていますので受け止めていただけるとと思います。何かほかに、よろしいですか。

**(田邊委員)**

所管局から丁寧な説明があり、アンケート等についても市の積極的な関与の仕方についてもよく検討するというお話をいただいたので、今の意見を踏まえた形で、部分修正は当然出てくる。そういう条件のもとで、今、決定をすればよろしいかと思っています。

**(大野委員長)**

分かりました。暫定的に「引き続き経営の向上に取り組む団体」として分類させていただきます。

**(事務局)**

総合評価については、いかがですか。

**(大野委員長)**

総合評価は、今の段階では「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)**

今年の3月までの評価ですよ。

**(大野委員長)**

そうです。

**(事務局)**

未達の項目がいくつかあり、それについては積極的に取り組まなければならないという意見で「取組の強化や課題への対応が必要」にしたということによろしいですか。

**(鴨志田委員)**

民営化の方針決定がありますが、今回の評価対象は今年の3月までです。そういう意味で、「取組の強化や課題への対応が必要」ということにします。

**(大野委員長)**

長時間にわたり、ありがとうございました。

[議題4] 公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会

**(事務局)**

<事務局から資料について説明>

**(大野委員長)**

まず、今の確認事項についての回答を中心に質問、回答に関する意見や質問はありますか。

それでは、この団体について総合評価に移りたいと思います。この団体は未達成がいくつかあり、a評価になる可能性は少ない。b評価かc評価という話になります。

**(鴨志田委員)**

これは、b評価を提案します。

**(大野委員長)**

b評価でよろしいですか。それでは、これを暫定的な評価としてb評価とします。続きまして、協約素案の団体経営の方向性について、これは引き続き公益的使命の達成に取り組む団体となっていますが、よろしいですか。

**(治田委員)**

目標数値が、ずいぶんシンプルになったという印象です。数字を上げすぎたところで結局、未達成になってしまうということもあってのことなのかと思いつつ、ここは3館あって、結局どれだけの女性たちが利用しているのかということで来館者数は大事だと思います。それが、なくなっています。

それから、働きたい女性の就労支援というものが、相談件数だけで評価されるのは、少し違うように思っています。もし、それを掲げたとしても就労等の支援が増えたというなんらかの数値目標を定めるべき。つまり、アンケートして、それを公表するなりの別のやり方でやらないと、数があったとしても、解決したことにならないという感じがしています。そこを、全然工夫してこないのはどういうことなの

かという感じです。

あとは、この2番と3番は、現場感覚だと何か少しずれている。すごい上から、「してやっている」という感じで本当の意味でのボトムアップにつながらない。

もし、ボトムアップにつなげるのであれば、前協約では数字が入っていましたが、いろいろな女性を支援する団体の支援などもいろいろとしていて、やはり、その数が豊かになったから横浜はそういうものを受け入れているよねという文化につながると思います。そういったものがない中で、私たちは何を目標にしたいのかが分かりにくいと思いました。

#### **(事務局)**

令和元年度までの協約目標にあった来館者数についてですが、こちらについては、過去に委員会からも御意見いただきました。ただ施設に来れば良いということではないということだと受け取っています。過年度に戸塚の男女共同参画センターを視察した際、ヨガ教室やパソコン講座などのチラシがあり、それは男女協会がやるべきことなのか、単純な施設利用者もいるのではないかとということで、人数そのものを追うのは、男女協会の使命の尺度には必ずしもならないのではないかと意見をいただきました。

意見をいただいて、例えば先ほど紹介したヨガ教室やパソコン教室については、指定管理者として利用料金収入を得て施設運営しているため、全部ではありませんが見直してやめることにしています。今回の協約には、次の5年間の中で、団体が特に注力することとして、女性の就労支援と SNS の活用とハラスメント対策を掲げています。委員が言われた通り、支援団体に対する支援のようなこともやっていますが、重点的にやるというところで、この3つを協約に挙げています。

#### **(治田委員)**

分かったような、分からないような感じがしています。私は NPO 支援の分野に関わっています。施設によって、例えば今、市民活動センターが1階にできて、いろいろな人や市民団体がやり取りをするということになっていますが実質、場所はありません。この女性センターというものは、関内だけではなく戸塚とあざみ野とその地域性によって、やはり女性たちの悩みというものは違っているし、そこがある種の小さな起業の場所になっていたということもあります。ヨガについても、社会参画をするきっかけづくりとしては大事なプログラムだと思う部分もあります。

一方で、横浜市は地域ケアプラザも増えてきているので、そっちでやるということもありますが、もう少し、骨があってやっていたのではないかと気がします。たまたま、数字として見えなくなることで、別のものがきちんと見えてくれば良いのですが、SNS の利用というのは、実はそれこそすごくよく分からないものであり、もう少し議論の仕方は検討しないと、これだと目標にならないのではないかと思います。

#### **(事務局)**

SNS については、初めての取組、これからやる取組です。若年層に対する今までの取組は、中学・高校にデートDV防止啓発出前講座に行っています。研修後に相談等を受け付けていますが、その場ではなかなか来ない場合があります。

しかし、アンケートを取ると自分もそうかもという回答がありますが、それに対する支援、フォローができていないという課題認識を持っており、そういう方々に

対しての支援をやっていきたい、SNS などを利用すれば、自分たちの使命が達成できるのではないかという考えです。

**(治田委員)**

なるほど。もう1つ付け加えると、全体の事業のバランスからするとデート DV はそれほどではないのではないかと。そうであれば、SNS を掲げるのであれば SNS による事業の中にデート DV もあるし就業支援もあるしというような、項目をもう少しいろいろと入れられないと、こんなにお金をかけて横浜市がやっているのに、この数字だけで評価するというのは、他の団体と比べるとアンバランスだと感じました。

**(大野委員長)**

そのほかにありますか。男女共同参画推進事業そのものの、ボーダーライン、境界線がなかなか見つけられないのが現実で、委員会としても、現場視察等行っても、本当にこれで良いのかというようなことが行われていたり、施設整備があつたりします。

男女共同参画と言いながら、やはり女性の立場に弱いところがあり、それを中心にした活動を強化していくべきではないか。そのためには、いくつか事業を減らしていったら良いのではないかという方向できました。

そういう点で、今のような対応ができています。ただ、コロナ禍の対応というものが今まで通りで良いのかどうか。特に、在宅勤務が常態化して広がってくる。

そして、人員整理やコスト削減で一番被害をこうむっているのは女性。そういう人たちを、どうやって救っていくかということ、そういう人たちにどういう対応をしてどういうサービスを提供するかというところに力点を置いていかないといけないかと思っています。

具体的に協約の中で目標数値として示されるかどうかというのは少し難しいかもしれませんが、コメントとしてそういう点は留意してほしいと書いておいたほうが良いのではないかと思います。

**(鴨志田委員)**

以前も、少し議論がありましたが、結局、男女共同参画センターに行っても、利用者は固定して、非常に限られている。本来、支援すべき人の比率が満たされていない。

だから、恐らくコロナについてもすぐに支援されるべき人が実は見えていない可能性がある。では、どのようにして見えるようにするのかということも議論しましたが、明確な回答がなく、SNS で取り上げていたということがあります。

**(治田委員)**

利用者側からすると、決めごとが多い施設なのです。割と決められた仕事の枠の中で行っており、本当の意味で悩んでいる人たちが積極的に行けるような場になっていないということは結構前から言われていたと思います。経営向上という視点でいうと、本当の意味で利用者に使いやすいものになっているか。結局、固定化するというのは、その中で良いことをして使ってくれる人たちが入ってくる。

**(鴨志田委員)**

その人たちが、「辞めるな」というのです。

	<p><b>(治田委員)</b>  そう。だから、そこは少しこの協約の立て方と、その利用が増える、利便性が向上するなど、要は、施設運営に絡むことなのです。すごく限定的なやり取りになってしまうので、もう少しソフトの部分の強化をどうするかというのが課題だと思います。</p> <p><b>(鴨志田委員)</b>  課題が分かったら、どうするのかというところが、本当は協約に入るべきです。</p> <p><b>(治田委員)</b>  そうですね。しかし、私たちの立場としてはそこまで突っ込んでいけないです。</p> <p><b>(大野委員長)</b>  そのほか、よろしいですか。それでは、この団体の現時点での団体分類は、引き続き経営の向上に取り組む団体でよろしいですか。特に意見はないようですので、当団体の審議はこの程度にとどめます。</p>
	<p><b>閉会</b></p> <p><b>(大野委員長)</b>  議題がまだ残っていますが、明日の第5回委員会で審議することとします。これもちまして、委員会を閉会します。</p>
<p>資 料</p>	<p>資料1：総合評価シート  資料2：協約等（素案） ※「協約等」の審議団体のみ  資料3：経営向上委員会からの確認事項  資料4：団体基礎資料  資料5：組織図</p>