

令和2年度第7回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日 時	令和2年10月20日（火）[8:45~12:00]
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] 横浜交通開発株式会社</p> <p>[議題2] 横浜市場冷蔵株式会社（※¹）</p> <p>[議題3] 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4] 横浜市住宅供給公社</p> <p>[議題5] 公益財団法人横浜市国際交流協会</p> <p>[議題6] 横浜市信用保証協会</p> <p>[議題7] 公益財団法人よこはまユース</p> <p>[議題8] 公益財団法人横浜市寿町健康福祉交流協会</p> <p>[議題10] 公益財団法人横浜市総合保健医療財団</p> <p>[議題11] 横浜高速鉄道株式会社</p> <p>（※¹）「協約等」の審議も含む。</p> <p>（※²）審議順の変更や未審議の団体がある場合、上記の議題順と実際の審議順が異なる場合があります。</p>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「横浜交通開発株式会社」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」とした。 ・ 「横浜市場冷蔵株式会社」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「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」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」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」とした。 ・ 「横浜市住宅供給公社」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」とした。 ・ 「公益財団法人横浜市国際交流協会」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」とした。 ・ 「横浜市信用保証協会」は暫定として、総合評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・ 「公益財団法人よこはまユース」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」とした。 ・ 「公益財団法人横浜市寿町健康福祉交流協会」は暫定として、総合評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・ 「公益財団法人横浜市総合保健医療財団」は暫定として、総合評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・ 「横浜高速鉄道株式会社」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」とした。

議 事	<p>開会</p> <p>(大野委員長) それでは、令和2年度第7回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催します。お忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。それでは審議に入りますが、その前に委員会の運営に関して事務局から説明をお願いします。</p> <p>(事務局) 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基づき、原則公開となります。また、会議録も公開です。定足数ですが、本日は5名全員の委員の方に出席していただいています。よって、定足数は満たしています。</p> <p>本日の流れです。初めの2団体については、所管局、団体からの説明です。2番目の横浜市場冷蔵株式会社については、協約（素案）の審議もお願いします。以降は、事務局から6団体について説明します。</p>
	<p>[議題1] 横浜交通開発株式会社</p> <p>(大野委員長) 本日、評価分類を行う団体について、また協約（素案）を審議する団体においては、結論はあくまでも暫定的なものとして決定します。他の団体等の審議が今後もあるため、団体の審議等の結果を見て、評価の軸のブレなどを修正していきたいと考えています。</p> <p>それでは、横浜交通開発株式会社の審議に入ります。団体、所管局の皆様は御出席いただいていますので説明をお願いします。</p> <p>(所管局) <所管局・団体から資料について説明></p> <p>(大野委員長) それでは、委員の皆様から御質問や御意見がありましたらお願いします。</p> <p>(田邊委員) 横浜市からの委託料が約20億円、人件費が同じく約20億円と書いてありますが、よろしいですか。7ページの21億円と言っても良いかもしれません。いずれにせよ、会社は正社員の人件費をほぼ委託でまかない、アルバイトや嘱託などの人件費を事業からの収益というか、収支差額によってカバーしているという経営実態との認識で良いですか。</p> <p>(団体) 人件費と委託料の関係ですが、一番大きな委託はバスの受託事業です。バスの受託事業の大きな部分を占めているのは乗務員、運転手の人件費です。そういう関係で、金額が一番多くなっています。社員数も約300人います。他の事業の人件費については、それぞれの事業ごとの収益から出しています。</p> <p>(田邊委員) 委託費が何の目的かということは一切考えずに、市からの委託費21億円が入り、正社員と言われている人たちの給料が同じく大体21億円です。これは偶然かもしれませんが、それはそれで構わないことです。この表を見ると嘱託員とアルバイトの人件費を、事業を通じて捻出しているという経営の実態です。生産性の良い、民間のバス会社の場合には、必ずしもこのような構図にはならないと思います。当然、バスの運転手、市からの委託費は一部の自治体でも補助を出しているケースはある</p>

と思いますが、ここまで大きい補助は、少ないと思います。

民間のバス会社と比べて効率的に運営されているのではないのだという認識を持つことが、経営を向上していく上ではとても大切だと思います。そのために、今の質問をしました。

乗客が少なくても市の施策としてどうしてもそこは通しておくべきである、市民の利便性を確保するためである、ということも多々あるとは思いますが。不採算路線を抱えつつも、民間のバス会社はそれなりの経営をしているということと比較すれば、経営改善の余地はあるという認識をお持ちかどうかのための質問でした。市としてどうお考えですか。

(所管局)

交通局本体の話にもなりますが、交通局のお客様の現在の利用実績は、前年度と比較して5月に最大で7割減です。委託していない部分もそうなっています。そのあと緊急事態宣言が解除されて徐々に戻ってきていますが、それでも前年度と比べるとやはり2割から3割の減で、元の状況には戻っていかないのかというのが今の交通局としての考えです。

合わせて交通開発に関しても、公営交通の趣旨としては不採算路線だから廃線にするということではなくて、先ほど説明した61系統のように、同じ系統ですが、三井アウトレットパークに入ることで、お客様の収益に結べる形で進めています。委員が言われるように、経営改善という意味ではその61系統の改善が経営の上で収益を上げていますので改善していっています。交通局としては、そう認識しています。

(田邊委員)

経営改善をしていく上では市当局と団体が目標を一致させておく必要があります。つまり、民間バス事業者と比較した場合にまだまだ合理化する余地があるのではないかと。あるいは、経営改善するポイントがあるのではないかと。この打合せをしておくことによって、例えば市からの委託費が21億円だったものが、15億円に削減できる、などです。大変になったら100%子会社のため補助する。市民の足を確保するという意味では会社がなくなるわけにはいかないといった事情はよく分かりますが、市財政が非常に厳しい中で、委託料をできるだけ少なくし、なおかつ市民の利便性も担保する。共通認識として、目標が数字としてではなくても、経営改善の余地があるのだという共通認識を持っておく必要があるのではないかと思います。

ではどのように経営改善するかですが、収入の増加と支出の削減です。収入アップについては、比較的採算が取りやすい新路線の確保の話は先ほどお聞きしました。それは大いに結構なことですが、不採算路線の廃止ということも考えるべきです。しかし、市当局として市民の足を担保するために、赤字でも継続し、補助するという認識を共通させる必要があります。支出の削減のために、他に何ができるかと言えば、徹底したIT化です。次期協約では、どのようにIT化、デジタル化を通じて生産性を高めるかということを目標に掲げていただきたい。さらに、収入アップは新路線の確保もありますが、もう1つは、資産の有効活用です。市当局がどの程度、まだ資産の有効活用の余力を持っているのか。いきなり、100%有効活用しろと言われてもそれは難しい。しかし、5年間かけてここまでの数字に持っていく

べきであるという認識を持つことが経営改善に大きく貢献するのではないか。

先ほどの IT 化、デジタル化で1つ提案を申し上げると、ドライブレコーダーの設置はとても良いことだと思います。ヒヤリハットの問題ということも書いてありますが、これは分析した結果なのではないでしょうか。運転手からのヒアリングなど、今までの延長線上でされているのではないかという気がします。せっかくドライブレコーダーがあるのですから、ドライブレコーダーを、AI を使って分析をして、どのようなところに問題があるのか解明されたら良いと思います。それほど手間とお金がかかる話ではないです。急ブレーキをかけたかどうかというのは、画像分析をコンピューターがやってくれます。そのような新しい技術を取り入れながら安全性の向上を進めるということも併せて御検討いただけたらと思います。意見です。

(大野委員長)

後半の事故の問題、回答を見ると前年度と比較して平日の夜間における事故が増加していますが、増加した原因が書かれていません。小さな2件ほどの増加でしょうが、これはやむを得ない、コントロールできないものなのか、できるとしたら、どうしたら良いのかということ进行分析されていると思います。

(所管局)

前年と比べて具体的に申しますと平成30年は14件でした。それが、令和元年度は16件と2件増えてしまいましたが、どのようなものが増えたか対比分類等を行いました。自転車、歩行者との事故については3件減っています。こちらは、今までの研修等の成果であると思います。施設等の接触等も1件減っており、計4件減っています。逆に動いている車同士の事故が2件増えてしまったことと、急進反動が1件、発車反動が1件、ドア挟圧が2件増えてしまいました。その差し引きの合計で、2件増となっています。特に私どもがその中で考えるに、ドア挟圧は、防げる事故であると判断しています。そのようなことで、なお一層ドアの開閉等の安全確認を研修等で反復的にやることにより、無くすことができるのではないかということで、今その辺の研修を行っています。

(大野委員長)

夜間等の相関はいかがですか。

(所管局)

夜間については、生命保険会社のデータなどを見ても、平日夜間はどうしても傾向的に、全国的に増えるところがあります。したがって、交通事故の中でも夜間は、どうしても増えることがあるため、それについては注意喚起をしていくしか、今のところないということになります。

(大野委員長)

田邊委員が意見として言われたように、原因分析をしっかりと対応していただきたいと思います。

(鴨志田委員)

新型コロナの影響のところで、5ページの説明で新型コロナウイルス感染症の影響を現時点では直接受ける項目がないと書いてあります。これは、財務に関する取組ということで貸店舗の関連のみ掲げられているが故の回答だと思いますが、経営全般のことを見渡すと、当然35億円の中の5億円も重要ですが、残りの方もより大きな、いわゆるバス事業は重要であると思います。まず、バス事業について、新

型コロナの影響と、それから足元の経営の状況を教えてください。

それから、次期協約をこれから作られるため、バス事業もしっかり視野に入れた形で、協約の策定を検討していただきたいです。これは意見です。

(所管局)

いわゆる収益的な部分の目標の中では、先ほど申し上げた通りです。それ以外の部分の影響ですと、金額的な部分はそれほど大きなものではありませんが、例えば、駐輪場事業といったものの場合、働き方改革等々の問題があります。私どもの駐輪場というものは、地下鉄まで来るための手段として自転車であられて、それを置くための駐輪場となっているため、地下鉄の利用者が復元している状況と、大体比例する形になります。

そういうことで、電車・地下鉄の利用者が100%に増えていかなければ、駐輪場の利用者もそれに並行して、従来から比べれば80%程度までの復元になるのではないかとの見込みを持っています。

それと、バスの自社路線の部分で申しますと、私どもの自主事業のため、収入に関わってきますが、これも、徐々に復元しており、特に先ほど申し上げました61系統などは新しい新線をやっており、従来の収入よりも多く上がってきています。

ただし、状況として今年の春先に100系統、ららぽーと線というのがあり、そちらについては商業施設が休業し、その専用線であったため、運休した時期がありました。そのことで、1か月丸々収入がなかったことがあります。その後、徐々に復元しています。全体的に見ると、どうしても春先の部分の減をカバーするまでではありませんが、数字としては、徐々に復元していると考えています。

細かいことでは、広告事業等々についても、今のところはそれほど大きく出てはいませんが、どうしてもイベントや商業施設の営業自粛等々があると、広告も予定していたものを出さなくなることなどがあり、そういうものについて、中途解約等の影響は若干出てきます。これについては、広告の営業をいろいろ努力した中で、なんとか復元しています。基本的にはそのようなところ です。

(鴨志田委員)

要するに、今年度、足元の減収はどのくらいで、今期の減収、減益にはならざるを得ないと思いますが、どのくらいのインパクトがあるのか、数値はどうなっているのか教えてください。

(団体)

現在、8月までの入金ベースでは、対前年比で98%くらいです。

(大野委員長)

そのほか、よろしいですか。

(田邊委員)

次期協約に向けて、長期計画を立てなければならないと思います。この会社並びに交通局のミッションは、市民の交通手段をしっかり担保することです。これが大きな目標です。

今日、バスが担っている市民の交通手段がこれからは規制緩和等によってバス以外の可能性も出てくるということです。例えば、相乗りタクシーやオンデマンド、Uberは規制によって今のところ採用されていませんが、市民の足を確保するという手段を、バスでしか考えていないと方向性を少し誤るのではないかと。10年先を

見ると、自動運転化が進むでしょう。自動運転化されると、バスの小型化も進むのではないかと。そうすると、どのバスを計画的に調達するのかという計画も大きく変わってくる可能性があると思います。

市民の交通手段の確保は、確かに交通局の役割かもしれませんが。技術革新などがバス会社にどのような影響を与えるのかを早めに御指示をされて、それを受けた形でバス会社の5年後のあるべき姿を明確にしていく。そうしないと、これまでの5年間と同じ5年間でできる限りのことをするという事になってしまう。これは経営改善とは言えないことなので、次期協約の中にバス会社としてのミッション並びに交通局との打合せによる長期的展望を、是非入れていただきたいです。

(大野委員長)

自社路線の拡大を主な目的とされて、今回は、実質的に新路線ではないですが、延伸することによって自社路線の拡大の目標を達成したという理解をされています。そうしますと、自社路線の拡大というものは、今後も目標に掲げていく予定ですか。

(団体)

それは、まだ検討しています。

(大野委員長)

この自社路線を設置するときの費用負担は、全て会社で行っているのですか。

(団体)

会社です。

(大野委員長)

自社路線の管理会計的な計算は行われていますか。自社路線の費用、かかった費用、人件費その他と、それに対する収益はどのくらいなのか、その部門はどうだったのかという分析は当然行っていると思います。その分析は、どの程度やられて、結果どのように見ているのか。自社路線拡大は、上手くいっているか、収益貢献しているかということです。

(団体)

自社路線については、ずっと右肩上がりです。特に、今回の三井アウトレットパークについても、これもいろいろ検討した結果、どれだけの乗降客が見込まれるかということで、ただやみくもに伸ばすのではなく、特に見込まれる土日にやっています。

(大野委員長)

分かりました。この自主路線に対する損益の計算が管理会計的にできているかどうかを聞きたいのです。

(団体)

それは、計算しています。

(大野委員長)

人件費も、ここの収益から独自に出されているということですか。

(団体)

そのとおりです。

(大野委員長)

そして、収支は黒でやられているということよろしいですか。

	<p>(団体) その通りです。</p> <p>(大野委員長) ほかに、ありませんか。それでは、横浜交通開発株式会社について総合評価の評価分類に移りたいと思います。</p> <p>(鴨志田委員) 一義的には、まず協約の達成状況を鑑みましてb評価と提案します。今日、議論させていただいた今後の経営管理の変化など、それからコロナのことも含めて、次期協約に反映いただければと考えています。</p> <p>(大野委員長) ただいまの御提案について、御意見ありますか。よろしいですか。委員会として、現段階では横浜交通開発株式会社については、b評価とします。</p> <p>以上で審議を終わります。本日はありがとうございました。</p>
	<p>〔議題2〕 横浜市場冷蔵株式会社</p> <p>(大野委員長) 団体、所管局の皆様に出席いただいています。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) 総合評価、それから協約等（素案）について質問、意見がありましたらお願いします。</p> <p>(柴田委員) 委員会からの確認事項の2点目について、株式制度の見直しを行ったということですが、具体的に何を行ったのか教えてください。</p> <p>(団体) 自己株式の取得制度、単元株制度、株式の不発行の3点を設定しました。</p> <p>(柴田委員) 元々、協約では株式保有割合の低減を目標にしている、なぜここまで時間がかかっていて、取締役会承認しかできていないのかということが分かりません。おそらく、フロン対策に時間がかかったのだらうと思います。フロン対策はもう終わったので、それ以外に何か課題はあるのですか。既存株主に売りたいが、買ってくれる株主の相手がいない、であるとか、どのような課題が今後あるのかということをお聞きしたいです。</p> <p>(所管局) 株式の売却については、委員が言われた通り既存株主の方への売却を中心に考えています。既存株主の方々も、現在の冷蔵施設の状態のままでの売却について非常に懸念されている声が出ています。そのためには、まずフロン対策・老朽化対策に取り組み、その目途が立ってから出資比率の低減に向けて具体的に進めてほしいという意見をいただいていたので、それに沿って進めています。工事期間やお金もかかるものでしたので、時間が少しかかりました。</p> <p>(田邊委員) 経営的な見地からは何が自然だろうかと考えると、少し疑問があります。今まで</p>

は、民間が担った方が市にとっても市民にとっても良いだろうということで、民間主体の運営に向けた目標を掲げていたと思います。

しかし、設備は更新したが利用料金は上げないということは、市が大きな投資をしたけれども、その回収はしないということです。だから、一度にお金を投入したのとある意味で一緒ではないかと思っています。

豊洲はどうでしょう、建物は都が建てるが、設備そのものは民間事業者が設置する。なぜなら、建物の償却と設備の償却は違って、設備はメンテナンスにもものすごくお金がかかるし、技術の発達によって設備自体が古いものになってしまうというリスクがあるので、公的な機関がそこへ投資することについて、見直しがあったのだろうと私は考えています。

株主に市場関係者が圧倒的に多いとなると、横浜市にお金を入れてもらって、安定した経営ができるのであれば、ぜひ民営化したいという気に、私が株主だったらそう思います。役員報酬について、やはり市のレベルに合わせてもらう必要があるのではないかとということで、市も株式会社といろいろ協力していこうということですが、民間主体の運営になるとこれもだんだんできなくなるということです。要するに、市のコントロールが弱まるのです。では、市が関与したからと言って、団体の経営に齟齬が起きるかということではなく、安定した経営が見えているということは、関与を弱める理由がどこにあるのだろうと私は経営的見地から感じてしまいます。

市が関与を弱める意義、特に市民にとっての意義について説明してください。

(所管局)

今年、市場法の改正がありました。中央卸売市場が求められる機能役割は変わらないにせよ、柔軟な対応が必要になってきます。株式売却によって、市の影響力を低減させるということです。一方で、民間がこれまで培ってきたノウハウを活かして、権限と責任を負いながらもその中で自主自立的な経営判断によって事業を進めていただける点は1つプラスと考えています。株式の保有割合、出資比率ということで今25%未満を1つの目安として目指しています。実際に保有している49.9%の出資比率を議決権ベースの比率に直すと、60%以上となります。団体が持っている自社株を引くと、そのくらいの議決権になります。これを、当初の施策目標である25%未満が仮に達成できると3割くらいの議決権比率に下がり、民営化、民間主体による経営判断に近づいていくものだと思っています。

市のジャッジメントでもなかなか難しいことについて、そういった柔軟な対応ができ、より民間の判断、意志が働くということを期待しています。

(田邊委員)

具体的に、市が関与していることで柔軟な意思決定ができない事例を説明していただけますか。要するに、投資すべきかどうかの意思決定だと思います。市が予算を付けるには議会の承認も必要だし、計画の策定を入れると短くても2～3年はかかってしまう。しかし、来月には投資しないと駄目だというようなことがあるのであれば、それは柔軟な経営にとって大切です。それから、採用の問題などもそうです。

このような状況の中で、そういった柔軟な経営が必要だということですが、具体的にどういうことなのか、それをお伺いしたいです。

(所管局)

団体は、市場内の貨物も扱っていますが、一般の貨物も並行して扱っています。市場内の貨物は出荷者、たとえば水産であれば水揚げ量など、そういった日々変動するような需要に対して、きちんと受け入れができるような冷蔵設備の空き枠、パツファを持っている必要があります。それが無いと、逆に集荷したものがきちんと貯蔵できなくて出荷につながらないということが起きてしまうので、公益性として確保していると認識しています。

一方で、一般貨物等できちんと利益を上げて会社全体の経営の安定を図っていかねばならないと思いますので、そういった観点では、その場での経営判断というスピーディーな運営が求められていくと思います。

市が施設を管理しながら市場の公益性を確保する一方で、一般貨物等で経営自体を支えるというバランスについて、民間の意思決定の割合がより高まることで、果たしていただけるのではないかと考えています。

(田邊委員)

私が危惧しているのは、市場は他からの参入もなく特定の事業者で占有されているということです。例えば、3年に一回、市場関係者のうち継続する人もいれば新規参入もあり、広く市内の事業者などに開かれている。公益性とはそういうことではないと思います。ところが、市場は閉鎖されています。それが良い悪いと言っているのではなく、今までそうだったということです。

市で大きな応援をしてしまうと、経営としてはとても楽です。ノーリスクで収入がある程度見えてくるのだったら、先ほどの話ではないですが、たくさん配当を実施するなどということがあり得るだろうと思います。

市がフロン対策等で冷蔵設備に対して投資したのであれば、関与するべきではないかと思います。その方が、むしろ健全な経営になるのではないかと思うのです。

説明いただいたことについて、私は少し納得できません。このことについて議論しても長い時間がかかってしまうので、回答は結構ですが、私としてはなんとなく腑に落ちないというところがあるということだけ、意見として申し上げます。以上です。

(鴨志田委員)

もともと、民間主体の運営に移行するという方向性に分類したのは、施設も合わせて移管するということが前提だったのですよね。

(田邊委員)

私は、そのつもりです。

(鴨志田委員)

それがなぜ変わったかが一番のポイントです。

(所管局)

10年前から、答申では、民間主体への移行に向けた取組を進める団体として意見をいただいています。人的関与の低減として役員についていた市OBが撤退することと、財政的な支援としての出資について、割合を引き下げることです。この2点を順々に進めていくとして掲げている協約です。

施設の所有についてもきちんと考え方を整理しなければならないということで、団体と市でよく話し合いを行いました。実際、市場全体は委員の言われた通り、償

却期間という意味で言うと機械装置と附帯設備では期間が異なります。ただ、一般に中央卸売市場は、電気設備も建物も全て、公設市場の場合は市が提供するものが一般的です。豊洲のように新しく建てたところは、最近の考え方が採用されていますが、旧来からの市場は、大体そのような形となっています。横浜以外の政令市では13市、中央卸売市場がありますが、その中の横浜以外、12か所は開設者が施設を所有しており、ハードを開設者が負担することで運営する形を以前より採っています。そのような関与が適切だろうと、団体と話した中でここまで進めてきました。

(大野委員長)

確認ですが、その施設について、市が所有し、管理は会社が行うということはいつ頃決定されたのですか。

(所管局)

平成29年です。その話し合いを受けた内容が、前協約の中に盛り込まれています。フロン対策も市がきちんと言う内容になっています。

(大野委員長)

団体から何かこの件について発言はありますか。

(団体)

団体として公益的使命を継続し、自主・自立経営も担保するとなると、これでの関与を進めるということは相反しているのではないかと思います。設備への投資と言われましたが、設備については毎年使用料を南部・本場合わせて毎年1億円以上払っています。市との話し合いの中でも、市の施設を団体が買い取る案も出しました。また、逆に団体として設立する案も出しました。結局、市との打合せの中で、市が全ての建物を所有すると決定したので、その点は良いのですが、団体が民間主体への移行を進める団体ということとは、相反している形となり疑問として残っています。同じような感覚を持っています。なぜ、そうしなくてはいけないのか。逆に、このまま関与しても、団体は誰にも迷惑をかけていないし、補助金ももらっていないし、施設料も払っており、配当も出しています。逆に今の施設についても、自社の費用で本場の移転にあたって市場内のために施設の低温化も実施しました。南部も閉鎖的な低温化施設を、団体の独自費用で作りました。それも、株主にきちんとお返ししています。何も団体としては問題がないわけで、わざわざ民営化する団体の分類に入ること自体に少し疑問を感じているところです。

(柴田委員)

株主と取締役がほぼ同じ市場関係者だと思います。したがって、民間主体の運営になるとどんどん閉ざされた市場になっていくのではないですか。

(団体)

もちろん、その場合には外部の取締役を入れる必要があります。それは、当然のことだと思っています。役割が少しずつ変わってくるという意味で、外部の取締役を招聘するという形になると思います。だから、そうするのか現状のままにするのかが、論点になるのではないかと感じています。

(柴田委員)

そうですね。おっしゃる通りだと思います。

(大野委員長)

現社長として、民間主体の運営への移行にクエスチョンマークがつくと言われて

います。逆に、出資比率の問題として関与が弱まる中で、先ほど所管局から説明のあった柔軟な経営という観点では変わらないということですか。

(団体)

変わりません。基本的には今も、自社で判断して経営を行っています。特に、市から基本的にああしろこうしろということはありません。報告はもちろんしています。承認をいただいています。そこで方向性が変わるということは今のところありません。

(大野委員長)

会社で判断したことについて、これまで特に市から制約がかかった事例はないということですね。

(団体)

ありません。

(大野委員長)

何か提案したときに、何らかの制約がかかるのではないかと不安や恐れがあったために提案しなかったというわけではないのですね。

(団体)

ありません。そういったことは、議論するべきだと思っています。

(鴨志田委員)

現在の施設についてフロン対策、老朽化対策は行ったわけですが、最新の冷凍施設を適宜取り込んでいく必要があると思います。団体側は必要性や影響についてどのように分析していますか。

(団体)

フロンは環境に優しくないということで代替フロンに変えるために更新しました。特に、冷蔵庫の冷やす能力が良くなったなどという感じはないです。機能、性能を上げるというのは少し引っかけります。

(鴨志田委員)

性能アップのための投資はありますか。

(団体)

ありません。

(鴨志田委員)

必要性はありますか。

(団体)

機能アップが必要な場合は、自社で設備投資するのは当然だと思っています。現状維持を横浜市にしてほしいということだけです。

(鴨志田委員)

そのことについて、民間主体へ移行されると意思決定はしやすくなるのですか。

(団体)

変わらないと思います。

(所管局)

冒頭に申し上げましたが、現在 49%の株を持っていますので、議決権比率で6割以上の状況です。

今回の協約目標の 25%にすると、議決権で3割になりますので、絶対的な議決

権の比率、関与の度合いは低くなります。議論は続けていかななくてはならないと思いますが、民間のノウハウを生かした経営にどんどんシフトしてもらおうことが、これからのあるべき姿だと思います。

(大野委員長)

関連して、会社から見て議決権比率の6割が3割ぐらいに落ちることで、何か不都合はありますか。

(団体)

特にありません。株式保有割合を25%にすることが、元々は完全民営化という話だったので、そこまでする必要があるのかという話です。

(大野委員長)

逆に、市の関与が株式保有割合で25%を切ることによるデメリットは会社にとってあるのでしょうか。

(団体)

あるとすれば、信用問題だと思います。

(大野委員長)

市の保有割合が25%を切ってしまうと、市の関与がなくなったのだと捉えられるということですか。

(団体)

そうです。

(大野委員長)

公的機関として、市との関与のあった企業の価値が下がるのではないかという不安ですか。

(団体)

そのことは、少し感じます。

(大野委員長)

取引上、信用を得るためには市がバックアップしていることがはっきりと形で見えたほうが良いということですか。そこまでしないと、運営できないのですか。

(団体)

そんなことはありません。メリット、デメリットについて聞かれたので、デメリットとして答えました。

(大野委員長)

デメリットを求めるとすれば、そういうことになるだろうということですね。

(田邊委員)

少し違う観点ですが、市の保有割合を25%ぐらいにして3割程度の議決権になれば、公益性はそれで担保できるのではないかという説明でした。それはよく理解できました。

もう1つは、団体が場所を使用する契約は3年に1回、市場施設として行っているのです。つまり、3年間しか保証されていないということです。ある日突然、貸先を横浜市場冷蔵ではないところに貸し出すということも、あり得るということですか。

(団体)

そのことは団体としても不安があり、何度か話し合いをしました。特別、会社と

しての方向性が変わらない限りは、基本的にはないと言っています。そのことは信用しています。

(田邊委員)

契約上は担保されないということですね。

(団体)

やはりその点はされません。

(田邊委員)

政権が変わるなど、何が起こるかわからないということは、大変なことです。

(団体)

そうですね。

(大野委員長)

市の株式保有割合が高いからといって、担保されているとも言えません。それが判断基準になるとは私は思いません。

(田邊委員)

そう思います。

(団体)

言えないです。

(大野委員長)

管理者としての市の経営判断です。

(団体)

会社はあくまでも、使用許可をいただいているということです。

(大野委員長)

フロン対策や老朽化対策を環境保全のために実施することを課さなければいけないといったら、たとえばマンション管理者、アパート会社であれば住民にその分を高く請求すると思います。機能の現状維持だとしても、実質的にそのような付加価値をつけているのです。

(団体)

民間だと、建物というのは、逆に減価償却があります。建物が古くなれば、だんだん安くなってくるのです。市の施設は、建てた時から一切使用料は変わっていません。

(大野委員長)

市の立場から使用料を見ると、施設を更新、改善するためにキャッシュアウトフローが出ます。それを見合ったものを回収しようとするのが普通です。それが、賃貸料に含まれていないと理解していいのですか。

(所管局)

今回は、たまたまフロン対策という環境法制への対応でした。それ以外の老朽化対策も含めて、もちろんキャッシュフローへの意識がないわけではありません。施設使用料の中で、長期間かけて回収していくということです。

(大野委員長)

減価償却という概念は、貸している市が持たなければいけない。更新しなければいけないのであれば、それに見合う物を回収あるいは、それ以上を回収しないと、また貸すわけにいかない。それだけのお金がないといけません。それを税金でとい

う安易な発想にはならないですよ。

(所管局)

公設市場として、市場全体の機能を維持運営するために、市場全体のハード整備やメンテナンスなどを市が行っています。横浜市場冷蔵が運営者となっており、会社の経営にも大きく影響します。市場全体の冷蔵、貯蓄のための機能も担っており、市場全体の施設使用料収入から、市場会計の中で対応するという事です。

(大野委員長)

市としては、そのような計算をしているということですね。

(鴨志田委員)

冷凍施設の使用料は会社と市の間で結んでいますが、冷凍施設として民間等に開放するときの使用料は、会社に入るのですか。それとも、いわゆる申告制、あるいは許可制なのですか。

(団体)

当社の利用者に対しては、国に料金表のようなものを届け出ています。

(鴨志田委員)

一律で決まっているのですか。

(団体)

範囲はありますが、決まっています。

(鴨志田委員)

その範囲の中での裁量は、会社にあるのですか。

(団体)

そうです。

(柴田委員)

協約（素案）もあります。協約（素案）が、民間主体への移行を前提にした案で出ています。

(大野委員長)

その意味は、実質と形式があると思います。形式的には株式保有割合の 25%への低減を言っています。実質的には、33%の実質的な決定権を持っているということです。従来、指向していた 25%を切るということをもって民間主体への移行という、形式的な要件を捉えれば、民間主体への移行を進める団体とするのではないかと思います。

(田邊委員)

当初、そうした方針を立て、フロン対策や老朽化対策などのさまざまな課題等も出て、ようやく市としての方針が確定し、実行してきたという今の段階です。

確かに、民間主体への移行の過程において市側もかなりの努力をされ、例えば市OBの役員は理事を辞めらうというような形で、できるだけ民間主体へ移行してきました。これ自体は、前社長が来られた際に、市OBが必要というわけではないというような意見もいただいて、民間主体への移行が進んできました。できるだけ、民間側での意思決定に影響を与えないような形を取るということは、大きく評価できると思います。

市の株式保有割合をいきなり 25%に下げるのが良いのか、あるいは売却に際しての課題はまだ残っており、慎重に行う必要があります。

3年ごとの協約の見直しについては、もしかすると条例改正が必要かもしれません。3年ごとに協約を見直し、3年先がどうなるかわからないということでは、会社としての設備投資はほとんどできないということです。民営化だけを先行させてしまう方がいいのかということも、1つの議論のポイントかもしれません。

ただ、多くの株式を市が持ち、大きく関与していたところから、一步引くぐらいまでの段階においては、おそらく会社側も市側も大きな意見の違いはないでしょう。関与を全くしないということについては、市側も少し疑問があるし、株式会社側も少し困るということです。

だから、方向性としては民間主体への移行に向けた取組を進める団体ではあるが、最終的にどのように落とし込むかについては、まだ議論の余地があるという認識で良いでしょうか。

(所管局)

はい。

(大野委員長)

大変重要なポイントですが、よろしいですか。

(柴田委員)

協約(素案)について、伺います。委員会からの確認事項の5番目に、民間主体への移行に向けたステップを書いていたのですが、それを協約(素案)に年度別に割り振って記載することはできないのですか。

(所管局)

リーガルチェックなどをしながら、市として株の売却をする中で、どのような手続きが必要か法制部局と調整などを行っています。そうしたスケジュールが定まってくれば、協約にももちろん入れたいと思います。現段階では、まだそういった調整が済んでいないため、ステップだけを明示する形でとどめています。

(大野委員長)

それでは、重要なポイントがいくつかありましたが、この時点での評価、分類等に移ります。

まず、令和元年度の総合評価に基づく分類について、意見ををお願いします。

(鴨志田委員)

この間、民間主体への移行に向けて市と団体で検討されたという努力は評価したいと思います。協約の達成状況を客観的に見ると、未達成があるということと、株式保有割合の低減についても、自己評価としては達成ですが、実質はまだ方向付けであり、今年度以降も詰めていく必要があるだろうことを鑑み、またこの民営化に向けての取組は非常に重要であり、取組の強化や課題への対応がより一層必要であるということを考えると、私案ですが、「取組の強化や課題への対応が必要」ということで設定されてはいかがかと思います。

(大野委員長)

委員の皆様、意見等、いかがですか。

(田邊委員)

いろいろな課題は多くありますが、方向性が定まったところからすれば、その延長線上で努力をしていただきたいという考え方もあるかと思います。私は、「事業進捗・環境変化等に留意」で良いのではないかと感じます。

(柴田委員)

予定した成果を挙げていないという点は合意がありますよね。

(大野委員長)

そうです。

(柴田委員)

そこで、課題や環境変化への対応がどこまでできているかです。

(大野委員長)

そうです。田邊委員から、民間主体への移行に向けた取組について、課題をいくつか指摘いただきました。あるいは、お互いに認識がまだ共有されていない部分が若干あるということです。それらの共有ができてくれば、方向性も実現されていくのではないかと、ということであれば、現在ある程度進んでいるので「事業進捗・環境変化等に留意」かとも思います。暫定的な評価として、今後詰めていきますが、「事業進捗・環境変化等に留意」ということで評価したいと思います。

次に協約（素案）について、何か意見はありますか。

(鴨志田委員)

協約期間において、民間主体への移行に向けての株主の決定や移管の手続きなど、実質的なことも残っていますので、分類の考え方にもよるのですが、次の期間、「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」とすることもあるのかと思います。

(大野委員長)

後ほど、委員の皆さんと最終的に詰めたと思います。たとえば、今の民間主体に向けた取組は、最低でも今年度いっぱい掛かるとしたら、実際に動き出すのはその次の協約期間であり、民間主体への移行に向けたスキームが完全に合意できたときに、「引き続き経営の向上に取り組む団体」として分類し直すということもあり得ます。

次の段階で、「引き続き経営の向上に取り組む団体」とするかどうかを判断する際に、課題が解決していなければ、民間主体への移行に向けた取組をもうしばらくやってくださいとは、したくないのです。方向転換をしないということはないようにしたい。

委員会としてはいろいろな意見が出ていますが、10年前からの責任のある意見ですので、民間主体への移行に向けた提案をしています。市も、それがいいと判断してやっています。乗り越えなければいけない課題がいくつかあって、改善されてきました。

ただ、最終的な課題がいくつか残りました。それらが課題でないのであれば、それでいいのですが、整理したことがあれば、教えてください。11月に取締役会が開かれると聞いていますので、ある程度形ができたり、年度内で話し合いを進めてしっかりした方向性が出てくることを期待したいと思います。

そういうことで、「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」とします。よろしいですか。

では、長時間にわたりありがとうございました。

(一同)

ありがとうございました。

[議題3] 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー

(大野委員長)

横浜観光コンベンション・ビューローについて、事務局から説明をお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

それでは御意見、御質問ありましたらよろしくをお願いします。

(柴田委員)

目標の見直しは、新型コロナウイルス感染症の回復の見込みが予測できないから行わないという回答です。しかも、事業計画を見ても去年とほとんど一緒のような感じです。

(大野委員長)

理由がつながりません。

(柴田委員)

見直せないからというのは、よく分かりません。

(田邊委員)

全ての団体に言えることだと思います。この団体だけではなく、コロナの影響を受けて大きな環境変化が起きたが、基本的には目標はそのままです。

大切なのは、収入が減少したのであれば、それに見合った支出を削減しないと組織はもちません。恐らく、その分が市から補填されると思っているのでしょうか。そして恐らく補填するのです。なぜかという、場所貸ししているホールであれば、市の指導によって使えないようにしたため、それによる収入減については補償してくださいという話は、当然出てくることです。指定管理者だったら当然そうなります。

普通であれば、収入減があれば必ず支出減です。ですから、この質問に対しての回答とすると、収入がV字回復するとは思えない環境の中で、支出削減を本気で取り組んだ、などということが入っていないといけないと思います。支出の削減という、イコール人員整理というように皆イメージします。もちろん人員整理が一番金額が大きいです。そういう簡単な人員整理をすべきというのではなくて、例えば外部への委託料の見直しなどが必要だということです。結構大きい金額を払っているはずなので、そのことについては、緊急事態のため契約を見直すなど、どのように支出を削減するかについて、もう少し記載してもらいたいと思いました。

(大野委員長)

答申の中で、要するにこのコロナ禍における経営のあり方について認識が弱いとか、もっと考えてもらわなければいけない団体が結構多いと思います。

(事務局)

危機感という言葉もあったと思います。

(大野委員長)

危機感を持って対応すべきということを、なんらかの形で答申の全体の文章の中で入れましょう。

(事務局)

分かりました。

(大野委員長)

よろしく申し上げます。そのほか、ありますか。

(治田委員)

今の話はその通りだと思いますが、実際にはこの協約と目標設定の中に、このように仕事をしていて実際はこれぐらい支出があり、人件費率はこれぐらい、というように話が出てこない仕掛けになっています。

例えば、財務に関する取組には、自主財源と賛助会員についてしか書かれていない中で、どこまで意見を言えるのかということが、少し分かりません。本当は、そうすべきだと思います。

(大野委員長)

御意見として、目標値のあり方も一つだと思います。

(治田委員)

全体的にそうっており、委員会に関与させないやり方になっています。

(田邊委員)

財務に関する取組は、自主財源の話になってきます。これまでの長い歴史の中でこうなってしまった。この目標の中に、市からの補助金や委託料をいかに減額してでもやっていける組織にするか、というテーマは、全部入れたほうが良いかもしれない。

(鴨志田委員)

テンプレートを改訂したほうが良いと思います。収支の問題や補助金の額など、必ず入れるべきものがあります。それは、有無を言わず書いていただく。

(田邊委員)

そうですね。この団体に限ったことではなく、例えば自主財源の確保のためにバナー広告を取るという目標の団体もあります。

(大野委員長)

その件は、バージョンアップしなくてはいけないと思いますが、前回の答申の中でも触れています。要するに自主財源のあり方、本来の団体としての使命に貢献せず、むしろマイナスの影響を与えることもあるため、その辺は留意しないといけない。それを更にバージョンアップして、もしそれが公益的使命に資するというのであれば、自らそれだけのことが可能であればやっていても良い、そうでなければ市と協議してやっていく。要するに、それをやらなければ、その団体としての本来の使命が果たせない環境になっているとすれば、是非、それはやってもらわないといけない。環境の変化はないが、これもじゃあやってみよう、ついでにやってみようかと、要するにこの設備が遊んでいるから使うというのはよくありません。

コンベンション・ビューローについてですが、目標に関連して言うと、賛助会員の遅れがある、退会者も結構いるということと賛助会員の満足度ということの関連分析はしっかりできるのですか。

(鴨志田委員)

前回は指摘していることです。

(事務局)

現在の数字だけで言いますと、今言われたことの前提となるかもしれませんが、目標値からすると下回っていますので、順調ではない中でも、微増を続けていまし

た。新規に入った方が多かったということです。その上で、令和2年度の9月末現在では入会が21社、退会が31社と上回ってしまいました。この要因は、記載されていますが、経営悪化もあるため、今年度のマイナスだけ見れば、必ずしも満足度だけではなく、背景にあるのは別物なのかもしれません。厳密に、この微増に留まっている状況と満足度の相関性は、詳しく御説明できません。少なくとも相関があるという前提において、個別訪問で現会員の方にニーズや考えを伺っているということです。団体としては、あると捉えていると思います。満足度の結果をどう生かしているということは、把握していません。事務局ではこれ以上詳細の説明は難しいです。

(大野委員長)

それでは、コンベンション・ビューローについての総合評価について御提案お願いできますか。

(鴨志田委員)

b評価でお願いします。

(大野委員長)

b評価です。御意見は他にありますか。

(鴨志田委員)

賛助会員、収支についてお願いします。

(事務局)

ありがとうございます。

(大野委員長)

以上で、公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューローの審議を終了します。

〔議題4〕横浜市住宅供給公社

(大野委員長)

それでは、横浜市住宅供給公社についてお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

何か御質問、御意見ありますか。

(田邊委員)

この団体は、住居が不足していた時代、昭和30年代からずっと大きな役割を果たして来ましたが、民間もどんどん優良住宅を供給するようになりました。

市当局の問題ですが、市は住宅供給公社に何を求めるのかを、今一度、明確にした方が良いと思います。

(治田委員)

その新しい課題が、次世代郊外街づくり、老朽化した建築物の再生と住民コミュニティの再生であるということを行っているのだと思います。

もう少し危機感を持った方が良いとも思うし、仕事のクオリティをもっと上げていくべきということも思います。そのようなことを、どう改善していくのかということは市も困っているように思います。しかし、団体の役割はあると思います。

(田邊委員)

公社の役割かどうかは分かりませんが、地域が課題を持っていることは事実で

す。それを、どう市民に対してサービスを提供し、課題を解決するかということは、市当局がどのように考え、どの組織を使ってやるのかという決断です。

ところが、私は市当局からの指示というよりも、団体が自ら仕事を見つけてきているように思えてしまいます。

(治田委員)

本当の大きな役割としては、地価を下げない、価値を上げておく、維持しておくということではないでしょうか。

(田邊委員)

それは公社の役割ではなく、市の方針なのでしょう。市の方針が、今のように地域価値を向上させるということです。

(治田委員)

向上とまではいかななくても、維持するということですね。

(田邊委員)

下げさせないという基本方針があるのであれば、それをどうしていくかという中で、公社の役割が明確になってきます。その役割をどう果たすのか、成果の軸が出てきます。課題を見つけて取り組んではいるが、市側から、成果を上げて欲しいというしっかりとしたミッションが降りていない。

(鴨志田委員)

市の現在の所管局は、建築局住宅政策課です。昭和 30 年代、40 年代の住宅不足に対してどうするかということをもミッションとしている課で、言われたような本来の課題に対して取り組むのであれば、所管を変えないといけないのかもしれない。

(田邊委員)

言われるとおりです。

(治田委員)

確かにそれはそうかもしれませんが、受け止めてもらえないのではないかな。

(田邊委員)

意見として、横浜市住宅供給公社がどのように公益的使命を果たすのかについて、もう一度見直す時期に入ったという意見はできると思います。

(鴨志田委員)

所管を変えなくても、複数で見る形でできると思います。

(事務局)

今は時代が変わり、住宅政策課も単純に住居を提供するというだけではない役割を担っています。そのような中で、委員が話されたものが含まれているのか。

(鴨志田委員)

その点は、確認する必要がある。

(治田委員)

もし、それを公社でやるのであれば、という話ですが、地域の価値を維持するという意味での人材は不足しています。今は、どうしても管理が業務になってしまっています。

(田邊委員)

建築士の人たちが、街づくり、あるいは、リノベーションのモデルケースと言っ

て、始めてしまっているようにも見えます。

(大野委員長)

組織のあり方を考えると、この委員会では限界です。例えば、住宅政策そのもののあり方です。この委員会では言えません。

(田邊委員)

そうですね。

(事務局)

協約一覧の 63 ページです。外郭団体としての必要性・役割の欄です。横浜市の住宅施策については、なお書きのところに記載しています。それに基づいて、方向性の考え方の欄、平成 30 年度 2 月に市の方針である横浜市住生活基本計画を作っています。その住宅施策の担い手として、住宅供給公社、大きな括りですが①、②と整理しています。大きな中での役割は明確化していますし、住宅供給公社のあり方自体についても、附属機関を建築局の中で立ち上げ、検討しています。

こうした中、委員からいろいろ御意見が出ているのは、ではその目標は何か、やること自体が目的になっているではないか、ということだと受け取っています。

(柴田委員)

成果指標が、難しいですね。

(大野委員長)

そういうことを踏まえて評価しなければいけません。どのように評価しますか。

(鴨志田委員)

指標としては、活性化支援については遅れになっています。これが大きなミッションと捉えると、b 評価を提案します。

(大野委員長)

よろしいですか。議論の中で出た話ですが、団体の実態を見ないと、言えないこともあります。感覚的になってしまうため、難しいです。

以上で、横浜市住宅供給公社の審議を終了します。

[議題 5] 公益財団法人横浜市国際交流協会

(大野委員長)

次に、公益財団法人横浜市国際交流協会です。事務局からの説明をお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

それでは御意見、御質問はありますか。無ければ、評価分類に入ります。

(鴨志田委員)

b 評価を提案します。コロナによる影響が確実にある団体だと思います。

(田邊委員)

方針自体は良いのですが、この団体の一番の問題は学生会館だと思います。学生会館については触れられていません。市の方針がはっきりしていないからだと思います。

(柴田委員)

老朽化が始まっており、学生会館の大規模修繕は間近に迫ってきていると思います。したがって、早目に方針を決めないといけません。昔は大学側が外国人留学生

の住まいをなかなか提供できませんでしたが、最近、私立大学を中心に充実させてきています。

(鴨志田委員)

大学に移管したらどうかという話もあると思います。

(田邊委員)

そうですね。

(鴨志田委員)

それも含めて、この協会でも検討していると思います。

(治田委員)

学生会館はどうなっているのかという指摘はできるのですか。

(田邊委員)

経営改善の提案としては、「しなさい」という指示はできません。「そのようなことを検討し始める時期ではないか」という提案はできます。

(鴨志田委員)

確実に、老朽化しています。

(柴田委員)

次期協約に入れてはどうかということです。

(田邊委員)

曖昧な状況で、2階までは交流施設になっています。

(事務局)

地区センターです。

(田邊委員)

今後はそういったことを検討し始める必要があるのではないか、という意見をお願いします。

(事務局)

学生会館の運営のあり方ということで良いですか。

(大野委員長)

外国人の入国制限が緩和されていったとしても、かなり時間のかかる状況だと思います。一時的といっても、数か月のものでなくて、最低で1～2年はかかる問題だと思います。

その間の経費削減や財務的な課題をどうするか、支出抑制等についても団体は真剣に考えないといけません。

(鴨志田委員)

令和2年度の足元の状況は、評価の対象外になっています。実際は、経費削減などの課題があると思います。

[議題6] 横浜市信用保証協会

(大野委員長)

それでは、横浜市信用保証協会についてお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

それでは意見、質問がありましたらお願いします。

(田邊委員)

財務に関する取組ですが、組織の財務に関する取組目標を掲げるべきではないですか。

(事務局)

目標設定の考え方ということですよ。

(田邊委員)

そうです。支援先の中小企業の財務の改善というような課題になっています。

(事務局)

元々の考えとしては、利用企業の経営支援をすることで、協会が抱える代位弁済のリスクを少しでも低減するという趣旨で設定していると聞いています。

最終的には協会の財務に影響を与えるものです。ただ、その効果を短期的に把握することがなかなか難しいということで、所管課、団体も難しさを認識しているところです。

(田邊委員)

説明を聞いて分かりました。

49 ページの公益的使命について、54 ページの県保証協会、市保証協会の違いについて、市の政策を実現するために、市保証協会の存在意義があると書いてあります。

そうすると、公益的使命の中に県の保証協会でもできる市内中小企業者に対するものだけではなく、市独自の政策の実現への協力というようなことがミッションとしてあるべきですが、記載がありません。市独自の政策に基づく役割をしっかりと果たしている、それが存在意義だという返答があったので、公益的使命のところに市政策の実現みたいなことも入れたほうが良いのではないかと思います。

(事務局)

承知しました。意見として承りました。

(大野委員長)

それでは、分類に入りたいと思います。

鴨志田委員、よろしくお願いします。

(鴨志田委員)

目標に未達の部分もあり、「引き続き取組を推進」で良いのかどうか。

(田邊委員)

「引き続き取組を推進」と思います。今はかなり忙しいでしょう。

(事務局)

相当と聞いています。

(大野委員長)

よろしいですか。以上で横浜市信用保証協会の審議を終了します。

[議題7] 公益財団法人よこはまユース

(大野委員長)

次に、公益財団法人よこはまユースについてお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

意見、質問がありましたらお願いします。

(田邊委員)

嘱託員を有期雇用職員にしたため、10名から76名になったということです。団体基礎資料の表でも、職員数には役員兼務、嘱託員、有期雇用、アルバイトを除くとなっています。つまり、余程のことがなければ人員整理ができない対象であると、経営上は捉えることとなります。このことは、この団体に限ったことではありません。

それから、人件費総額が約2億円上がっています。それも、同じ理由とのことでした。人件費には嘱託員・アルバイトを含まないと書いてあります。今回、有期とはいえ職員になったから人件費に含めるということです。この捉え方も、人件費として約2億円を嘱託員やアルバイトに払っていたのかと思い、驚きました。もし2億円近いお金をそういうことに払っているのであれば、人件費総額という資料の意味は一体なんなのだろうと思います。人件費の総額ではないのではないのでしょうか。ある意味、役員も含めた職員の人件費総額ということです。何のためにこの指標にしているのかという趣旨からすれば、人件費総額というものは職員やアルバイトなども全部含め、その中で正規職員、固有職員など、いわゆる職員数と役員数を合わせた金額を示すべきです。

例えば、申し訳無いけれども委託がなくなったら仕事を辞めていただく、というバックアップ、調整ができる対象はあるのか、という視点が経営上は大切です。辞めてもらうために言っているものではありません。しかしながら、例えばある施設が閉館になったら、そこで働いている人に新たな仕事を与えるわけにはいきません。そのような経営的見地からこの数字をどうするかということは、確認したほうが良いと思います。

(治田委員)

この団体は、放課後キッズをやっていますよね。

(事務局)

そうです。

(治田委員)

短時間勤務など働き方が多様だが、働く人の数はいなくてはいけないということもあります。

(大野委員長)

田邊委員は、このデータの読み方がうまくできるように、内訳にするなどを提案されたということですか。

(田邊委員)

そうです。事務局で検討してください。

(事務局)

難しい問題で、施設を抱えている団体は嘱託員が館長をやっているようなケースもあります。

団体によって雇用形態をどうするかで人件費の表し方が変わってしまうため、統一的なルールをどう変えればいいのか今すぐには答えが出ません。検討したいと思います。

(大野委員長)

それでは、よこはまユースについての評価です。私は、目標は達成していないが、

	<p>それは別として、ある程度この活動を評価したいと思います。これまでかなり事業を整理されて、真剣に、目標の立て方について検討を始めているので、その点は良い方向に向かっていると思います。</p> <p>(田邊委員) 同感です。</p> <p>(大野委員長) それはそれとして、分類はいかがでしょうか。</p> <p>(鴨志田委員) 単純に見ると、新型コロナの影響による不可抗力によって2項目が未達です。これによって、bと評価する。しかし、委員長が言われたように附言するという形でいかがでしょうか。</p> <p>(田邊委員) 利用料、参加費をあまり徴収していないと思います。収入減に大きく直結するところではないのではないのでしょうか。例えば博物館や美術館などはコロナによる影響で収入が急激に減ってしまうため、とても大きな課題となります。この団体は、必ずしもそうではありません。</p> <p>(大野委員長) b評価としながらも、目標の検討をさらに進めてほしいというようなコメントを付けるということで、いかがでしょうか。</p> <p>(田邊委員) 異議ありません。</p>
	<p>[議題8] 公益財団法人寿町健康福祉交流協会</p> <p>(大野委員長) 次に、公益財団法人寿町健康福祉交流協会の説明をお願いします。</p> <p>(事務局) ＜事務局から資料について説明＞</p> <p>(大野委員長) 何か御意見、御質問はありますか。 協約の初年度、組織を大きく変え、業務内容も変わっています。順調ということですが、いかがでしょうか。 それでは、分類に入ります。鴨志田委員、御提案いただけますか。</p> <p>(鴨志田委員) a評価を提案します。</p> <p>(大野委員長) 他に無ければ、「引き続き経営の向上に取り組む団体」とします。</p>
	<p>[議題10] 公益財団法人横浜市総合保健医療財団</p> <p>(大野委員長) 次に公益財団法人横浜市総合保健医療財団について、説明をお願いします。</p> <p>(事務局) ＜事務局から資料について説明＞</p> <p>(大野委員長) 御質問、御意見がありましたらお願いします。</p>

	<p>特に無いようですので、総合評価をお願いします。</p> <p>(鴨志田委員) a 評価をお願いします。</p> <p>(大野委員長) 特に、指摘事項はありませんか。それでは、以上で審議を終了します。</p>
	<p>[議題 11] 横浜高速鉄道株式会社</p> <p>(大野委員長) 次に、横浜高速鉄道株式会社について説明をお願いします。</p> <p>(事務局) ＜事務局から資料について説明＞</p> <p>(大野委員長) それでは御質問、御意見ををお願いします。</p> <p>(田邊委員) 101 ページ、非常勤役員を常勤役員にしたが、役員報酬の総額が変わらないと説明がありました。そうであれば、全員常勤役員にすれば良いのではないですか。</p> <p>(事務局) 令和元年に非常勤であった 1 名は、市の現役の職員です。</p> <p>(田邊委員) 市の現役職員に対する報酬はどうなっていますか。</p> <p>(事務局) 基本的には、非常勤のため払っていません。</p> <p>(田邊委員) そうであれば、増えるはずですが、増えていないという回答になっているのですか。</p> <p>(事務局) 令和 2 年度は常勤役員が増えています。この増えた 1 名は市 OB で、令和元年度は現役の市職員としてこの団体に出向していました。</p> <p>(田邊委員) 社外取締役から常勤の取締役が変わって、人数の変更が無いということは分かりましたが、総額は変わるはずですが。</p> <p>(事務局) 役員報酬の総額は変わりませんが、人件費総額は 103 ページにある通り増えています。この常勤役員は、役員報酬は受けず、職員としての給料を受けています。</p> <p>(鴨志田委員) 常勤取締役が役員報酬はもらってないとのことですが、そうであれば、役員報酬は減るのではないですか。</p> <p>(事務局) 市現役職員の非常勤役員も役員報酬は受けていませんでした。令和元年度は、市現役 3 人が非常勤役員で、役員報酬は受けていません。役員報酬を受けていない非常勤役員が、3 名から 2 名に減りました。常勤役員は、市 OB が令和元年度 1 名だったところ 2 名に増えています。今年増えた 1 名分については役員報酬をもらっていません。</p>

(治田委員)

給料はもらっているのですよね。

(事務局)

職員としての給料は受けています。役員と職員を兼務して従事しています。

(田邊委員)

その説明であれば、これを分ける意味はほとんどありません。

このような資料を見るときは、マネジメントとして内容を見ています。常勤が多いと役員コストが掛かる、厳しい経営環境の中で人員削減すべきではないか、というように経営を見ています。今の説明では、これをコントロールする意味がないと思います。

役員の人数を減らしてほしい、人数が多くなって良いのではないか、特に職員数が少ないのになぜ常勤役員が多いのか、という意見や指摘をしてきました。実は役員という名前だけで職員の給料をもらっているという話ではありません。

もしそうだとすれば、我々が定数感覚として捉えたものは全く無意味だったという話になります。役員数を減らすべきだと一生懸命言ってきましたが、無意味だったと後悔してしまいます。

(鴨志田委員)

常勤役員が増えるということは、会社から見れば基本的にはコストが増えることです。コストを増やしてでも常勤を置きたい理由を知りたいのです。

それに対して役員報酬は変わらないという、肩透かしになっているということだと思います。

(田邊委員)

役員と職員の兼務は比較的多くあります。職員としての給料しかもらっていない人は、役員数に入れなくて良いのです。あとは、議決権とのバランスの問題になってきます。この件については、一度整理した方が良いと思います。

(大野委員長)

その辺は、別途、資料に表記してください。そのほかにありますか。

私が気になったのは、財務に関する取組です。令和元年で7.7億円になった一方で、1日あたりの利用者は増えています。経常利益が落ちているということは、なんらかのコスト増が残っていると考えざるを得ません。普通であれば、コストが落ちるか、そのままだとすれば収入が増えます。

(事務局)

平成30年度と比較してということですか。

(大野委員長)

そうです。

(事務局)

経常利益が30年度は9.1億円で、令和元年度が7.7億円です。

(大野委員長)

人数が増えているにも関わらず経常利益が減っています。

(事務局)

目標自体は、コロナの影響で達成できませんでしたが、経常損益目標は8.9億円です。1年前の2～3月で比べて4.4億円減っており、7.7億円に4.4億円を単純

に足した場合、30年度の9.1億円より多い。また、設備投資していることも影響していると思います。

(大野委員長)

最終年度には、営業収益の向上、最終目標である経常利益11.2億円は達成できるだろうということで、団体としては順調としたということによろしいですか。

(事務局)

コロナの影響がなければ達成できるだろうということで順調としています。

現時点で、令和2年度の最終年度に11.2億円を達成できるかは検討しており、設備投資計画の見直しも検討しています。

(大野委員長)

4.4億円上乗せになっただろうということですか。

(事務局)

そうです。

(田邊委員)

人件費が8,000万円増えている影響もありますね。

(大野委員長)

そういうことです。短い区間だが、観光はできるのか。横浜高速鉄道だけで賑わいを創るというのは、無理だと思います。横浜市などが音頭をとって、みなとみらい21など、ほかの団体も含めて、賑わいづくりを分担してもらおうという発想が必要だと思います。

もう少し賑わいづくりの在り方を考える必要があります。

(事務局)

101ページ、確認事項3番の最後に、沿線施設と連携してという回答があります。この団体は、例えばJRなどと違い、周辺に土地等を持っていません。沿線施設と連携して、委員長が言われたようなことは認識を持っていますし、やろうと思っ

ていますが、その具体策を御説明できていないのだと思います。

(大野委員長)

この団体に全部出してもらうことは難しいと思います。

ほかの団体に働きかけるなど、どこかが音頭をとる必要があります。外郭団体なのだから、市の発想でもっていくべきだと思います。

評価に移ります。横浜高速鉄道株式会社について評価はどうでしょうか。

(鴨志田委員)

財務の経常収支が要素として大きく、かつ客観的な事実ということを踏まえてb評価を提案します。

中間目標が8.9億円。相当程度が、新型コロナによる影響とは思いますが、人件費の増加等々もあります。

(田邊委員)

もう少し明確な理由を示したいです。目標の未達がありません。

(鴨志田委員)

8.9億円という目標は達成基準にはならないのですか。

(大野委員長)

表に出てきていない数字なのです。

	<p>(鴨志田委員) 中間で評価できなくなってしまう。</p> <p>(大野委員長) そうです。中間評価ができない形の目標設定になっています。</p> <p>(事務局) 御質問いただき、確認事項の回答に 8.9 億円と記載されています。</p> <p>(大野委員長) 8.9 億円の黒字を見込んでいたということですね。</p> <p>(事務局) 中間目標です。</p> <p>(大野委員長) 鴨志田委員が言われたように未達成となるため、b 評価でよろしいですか。</p>
資 料	資料 1 : 総合評価シート 資料 2 : 協約等 (素案) ※「協約等」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