

令和5年度
第1回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

<第1回>

令和5年9月19日（火）13:15～16:30

市庁舎18階 共用会議室 みなと4

- 1 開会
- 2 諮問
- 3 総合評価等の実施について
 - [議題1] 横浜市場冷蔵株式会社
 - [議題2] 公益財団法人帆船日本丸記念財団
 - [議題3] 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
- 4 その他事務連絡
- 5 閉会

【目次】

1	横浜市場冷蔵株式会社 審議資料	
(1)	自己評価シート	4
(2)	協約等（素案）	7
2	公益財団法人帆船日本丸記念財団 審議資料	
(1)	自己評価シート	10
(2)	変更協約等（素案）	13
(3)	変更協約説明書	16
3	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社 審議資料	
(1)	自己評価シート	17
(2)	協約等（素案）	20

総行第677号
令和5年9月19日

横浜市外郭団体等経営向上委員会
委員長 寺本 明輝 様

横浜市長 山中 竹春

横浜市外郭団体等経営向上委員会条例の規定による諮問について

横浜市外郭団体等経営向上委員会条例第2条に基づき、次の事項について諮問します。

1 諮問事項

- (1) 協約マネジメントサイクルに基づく総合評価について
- (2) 「協約等」及びその他外郭団体等の経営状況等について

2 諮問理由

外郭団体の経営向上については、各団体が行政の一翼を担う重要な役割を担っていることを踏まえ、市民の期待に的確に応えて、経営の効率化を進めるとともに、その公益性を十分に発揮していくよう、間断のない取組を継続していくことが求められます。

令和5年度は、環境変化を踏まえた外郭団体の経営向上を引き続き促進するとともに、市と団体が密に連携しながら、市への財政貢献に向けた取組を進めていく必要があります。そのため、団体経営や市財政貢献の方向性、新たな協約の内容及び協約の進捗状況や団体の経営状況全般を含めた総合評価について、意見を求めます。

以上

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	横浜市場冷蔵株式会社
所管課	経済局 横浜市中央卸売市場本場 運営調整課
協約期間	令和2年度～令和4年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	市民への安全・安心な生鮮食料品の安定供給			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①場内貨物の安定運用（本場） 本場の場内貨物 入庫量（年間）10,500 t ②冷蔵施設の安定運用 フロン対策・老朽化対策の実施			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①水産物の単価上昇による貨物量の減少対策として、フロア貸し契約（加工場）の商談を進めた。 ②第1冷蔵庫棟給水配管更新工事、第2冷蔵庫棟の一部LED化、南部冷蔵庫の一部冷凍機更新を実施した。	エ 取組による成果	①フロア貸しは契約に至らなかったが、市場内の需要に関する情報を得ることができたので、今後の営業活動に役立てていく。 ②建物の長寿命化が図られた。自然冷媒化が進んだ。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	①11,333 t ②フロン対策・老朽化対策のための実施設計	①10,165 t ②第1冷蔵庫棟の冷凍機の更新、製氷施設の更新を実施	①10,094 t ②第1冷蔵庫棟外壁塗装屋上補修工事、南部冷蔵庫棟の一部冷凍機更新を実施	①8,881 t ②第1冷蔵庫棟給水配管更新工事、第2冷蔵庫棟3,4,6階LED化工事、南部冷蔵庫棟の一部冷凍機更新を実施
当該年度の進捗状況	①未達成（新型コロナウイルスの影響や価格高騰から鮮魚貨物の取扱いが減少傾向になった） ②達成（計画に沿った工事が行われた）			
カ 今後の課題	①水産物の単価上昇による貨物量の減少に対応するため、入庫量の安定化が必要。 ②フロン対策について、一部南部冷蔵庫に更新予定が残っている。	キ 課題への対応	①容積建契約などを進める。 ②計画に沿って進めていく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	営業利益を確保し、財務安定の継続		
イ 協約期間の主要目標	①売上高 1,167百万円（各年度） ②営業利益率 5.0%（各年度）		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	本場では水産物減少の対策として原料貨物、場外チルド貨物を積極的に取り込み、南部では冷蔵庫棟1階の約3分の1に当たる容積建契約を締結し安定収入となった。大黒では既存顧客の新規商品を積極的に取り込んだ。全社共通で倉庫料金の適正化を図り、日常的な節電を呼びかけ、電気料対策を実施した。	エ 取組による成果	目標数値には到達しなかったが、前年度より売上高を延ばし、営業利益の黒字を確保した。

オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
数値等	①1,149百万円 ②8.7%	①1,103百万円 ②4.3%	①1,121百万円 ②6.1%	①1140百万円 ②2.5%
当該年度の進捗状況	①未達成（水産物の価格高騰や、物価高による消費の低迷などの影響を受け、貨物の動きが悪化し売上高が減少した） ②未達成（電気料の高騰から営業利益は大幅な減益となった）			
カ 今後の課題	水産物をはじめとする場内貨物取扱の安定化と電気料高騰対策が必要。	キ 課題への対応	場内冷蔵庫利用者と積極的に情報交換（コミュニケーション）を行い、貨物取扱の安定化に繋げていく。電気料の対策は一層の省エネ対策として、太陽光発電の導入を検討する。	

(3) 人事・組織に関する取組

①幅広い人材の確保

ア 人事・組織に関する課題	年齢構成の適正化を図るため、定期的に人材を確保する			
イ 協約期間の主要目標	年度毎の採用計画に基づき必要な人材を採用する			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①退職者の補充のための採用活動を行った。 ②冷蔵庫部門の若年層を補充するため採用活動を行った。 ③場内卸会社（11月解散）に対し、管理部門の社員募集を行った。	エ 取組による成果	①退職者2名の補充について、1名は採用に至ったが、残りの1名は5年度採用の予定とした。 ②募集したが採用にいたらず、当面の措置として社内の人事異動で補った。 ③2名を総務部で採用した。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
数値等	高齢者の再雇用制度を拡充し、人数の減少対策を実施。同時に社員の中途、新卒採用（計5名）を実施。	社員1名の募集を実施	社員1名採用、障害者雇用活動に着手	社員3名採用
当該年度の進捗状況	達成（①退職2名に対し1名採用、1名5年度採用予定 ②③必要な採用活動ができた）			
カ 今後の課題	採用後の社員の定着化と倉庫部門の高齢化対策が必要。	キ 課題への対応	研修など定期的に行い人材育成を図っていく。 新卒及び中途採用活動に取り組む。	

②社員教育の充実化

ア 人事・組織に関する課題	品質重視の教育（HACCP対応の推進と感染症対策の継続、ISO9001認証から準拠へ移行）			
イ 協約期間の主要目標	①HACCP対応の推進（感染症対策を併せて推進） ②品質マニュアルの見直し			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①HACCP対応の推進は鋭意継続。日常の感染症対策は前年度から同じ基準で継続、令和5年3月以降はマスク着用の基準変更と令和5年5月の新型コロナウイルス感染症5類移行の準備（社内ルールの変更）に取り組んだ。 ②令和4年12月実施のISO認証機関による更新審査を受けた。	エ 取組による成果	①HACCP対応は社内に定着し、品質重視の方向に進んだ。感染症対策はウイルスコロナに向けた取り組みに前進があった ②作業工程等に是正が必要な指摘はなく、軽微な修正要請はあったが、審査結果は再認証の評価となった。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
数値等	ISO9001認証継続	①衛生管理計画書による衛生基準を作成 ②認証機関の指摘に基づく品質マニュアルの一部改訂	①社内外の基準に基づき、新型コロナ対策を実施 ②ISO定期審査の結果に基づき、一部の手順書を修正	①HACCP対応は社内に定着、感染症対策は新たなルール作りに着手した ②ISO更新審査では再認証の評価を受けた

当該年度の進捗状況	①②達成（感染症対策の新たなルール作りに着手、ISO は更新審査を受け再認証）		
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・品質重視の体制の維持（継続） ・感染症等への適切な対応 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・衛生管理計画書の遵守と品質マニュアル、手順書の適宜見直し ・感染症対策の新たなルール作りの完遂と適切な運用

2 団体を取り巻く環境等

（1）今後想定される環境変化等

物価高騰による消費の低迷や、水産物の単価上昇から市場貨物の取扱量の低下が懸念される。また、エネルギーコストのさらなる上昇や高止まりになった場合を想定した対策を講じていく必要がある。

（2）上記（1）により生ずる団体経営に関する課題及び対応

自然エネルギーを利用した発電設備（太陽光など）の導入を検討していく。又、PR 活動を進め、新規顧客の獲得に取り組む。

協 約 等 (素案)

団体名	横浜市市場冷蔵株式会社
所管課	経済局 横浜市中央卸売市場本場 運営調整課
団体に対する市の関与方針	自主的・自立的な経営の確立を図る団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	本市中央卸売市場本場の関連事業者として、市民への生鮮食料品の安定供給を確保するために、食料品の鮮度保持、製氷製造等、流通上の重要な一端を担う。
(2) 設立以降の環境の 変化等	商品の多様化、人口の減少、地球温暖化対策の取組等に加え、近年では卸売市場法改正による取引規制の緩和や食品衛生法の改正による品質管理の強化など、経営上対応すべき環境の変化が生じている。また、直面している電気料金の高騰対策については、今後の重大な経営課題と捉えている。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	横浜市中央卸売市場本場、及び本場を補完する物流施設としての南部市場において、生鮮食料品や冷凍冷蔵食品の場内物流の担い手として、また氷の供給も併せて、安心・安全な食の安定供給を支える基盤としての役割を果たし続ける。

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	-		
(4) 協約期間	令和5年度～令和7年度	協約期間設定 の考え方	団体の中期経営計画と同一
(5) 市財政貢献に向けた 考え	当年度の業績に応じた適切な株主配当をしていく。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命①	市民への安全・安心な生鮮食料品の安定供給		
イ 公益的使命の達成に に向けた現在の課題等	①場内貨物の取扱い減少 ②施設の老朽化、物価高、エネルギー価格の高騰		
ウ 公益的使命達成に向け た協約期間の主要目標	①場内貨物の安定した取扱い 場内貨物(本場事業所)入庫量 年間9,500t (3か年累計28,500t) ②冷蔵施設の安定運営 老朽化対策、社有冷凍機のフ ロン対策、低コスト化 (参考) 令和4年度実績: ①8,881t ②第1冷蔵庫棟給水配管更新工事、 第二冷蔵庫棟3,4,6階LED化工事、 南部冷蔵庫棟の一部冷凍機更新を	主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係	①R4年度実績(8,881t)を踏まえ、3か年累 計で28,500t(年平均9,500t)を目標とし た。 ②冷蔵施設の自然冷媒化により地球温暖化対 策と低コスト化を実現し、また、老朽化対策 を進める事で、より安定的な施設運営に繋げ る。

		実施		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①場内顧客と定期的な意見交換を行い、保管条件や容量等のニーズに対応するよう努めていく。 ②年度毎の計画工事を着実に実施できるよう、市と連携していく。また、低コスト化を目指す。		
	市	団体が冷蔵施設の安定した運用ができるよう調整し、冷蔵施設のフロン対策や老朽化対策を進めていく。		

(2) 財務に関する取組

①一般貨物の取扱い推進

ア 財務上の課題	一般貨物の取扱い増による財務の安定化			
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	一般貨物の入庫量 年間 26,000 t (累計 78,000 t)	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	R4 年度実績 (24,921 t) を踏まえ、3 か年累計 78,000 t (年平均 26,000 t) を目標とした。	
	(参考) 令和 4 年度実績 : 24,921 t			
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	3 事業所 (本場、南部、大黒) 連携による効率的な原料貨物の取込みを推進するとともに、新規顧客の獲得と既存顧客の新たな取扱い貨物 (新商品など) を積極的に取り込んでいく。また、電気料金対策を含んだ適正料金への移行を進めて行く。		
	市	業務監察を通じて、団体の財務状況を把握し、必要に応じて改善を求める。		

②売上高・営業利益の確保

ア 財務上の課題	安定した売上高・営業利益の確保			
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①売上高 R5 : 1,170 百万円 R6 : 1,175 百万円 R7 : 1,180 百万円 3 か年累計 : 3,525 百万円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	①R4 年度実績 (1,140 百万円) を踏まえ、3 か年累計で 3,525 百万円 (年平均 1,175 百万円) を目標とした。 ②R4 年度実績 (2.5%) を踏まえ、3.5% (各年度) を目標とした。	
	②営業利益率 3.5% (各年度) (参考) 令和 4 年度実績 : ①売上高 1,140 百万円 ②営業利益率 2.5%			
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	冷蔵事業の安定収入の確保と付帯事業の促進を図り売上増進に努めていく。また、経費面で太陽光発電の導入検討を含む電気料金対策を進め営業利益を確保する		
	市	業務監察を通じて、団体の財務状況を把握し、必要に応じて改善を求める。		

(3) 人事・組織に関する取組

①人材の確保

ア 人事・組織に関する課題	年齢構成の適正化と定期的な人材の採用			
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	20~30 歳代の採用を増やすなど、年齢構成を改善する。 令和 5 年度 : 採用計画の策定 令和 6~7 年度 : 計画に基づく採用の実施	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	現状では、20 歳代と 30 歳代を合わせた人数が全体の 1 割程度であり、高齢化が進んでいる。冷蔵倉庫業における人手不足問題や、ノウハウ継承のため、年齢構成の適正化が必要である。	
	(参考) 令和 4 年度実績 : 社員 3 名採用			

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	年度毎の採用計画に基づき、新卒及び中途採用活動に取り組む。
	市	採用に関する支援策等の情報提供などを行う。

②社員教育の充実化

ア 人事・組織に関する課題	コンプライアンスに対する意識付け強化 品質管理体制の維持		
イ 課題解決に向けた協約機関の主要目標	①社内教育制度の充実・強化 令和5年度：制度の整備 令和6年度：研修等の実施 令和7年度：効果測定と改善 ②ISO9001 認証の継続 (参考) 令和4年度実績： HACCP 対応は社内に定着、感染症対策は新たなルール作りに着手した。	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	コンプライアンスの意識醸成については、今後も継続した取組みが必要である。ISO は認証から準拠への目標を掲げていたが、第三者の視点（認証機関）による評価が今後も必要と判断し、認証継続を目標とした。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	品質管理に関連する研修等を随時、周知していく。	
	市		

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	公益財団法人 帆船日本丸記念財団
所管課	港湾局賑わい振興課
協約期間	令和4年度～令和8年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 日本丸メモリアルパーク・横浜みなと博物館の運営

ア 公益的使命①	帆船日本丸やリニューアルされた横浜みなと博物館などパーク全体を通じて、横浜港の歴史・役割・魅力を多くの市民や観光客に伝えるとともに、参加型事業を提供することで、青少年の錬成や海事思想の普及に寄与し、海洋都市横浜の魅力向上を図る。 また、上記取組により、みなとみらい21地区の賑わいづくりにも貢献する。					
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	日本丸メモリアルパーク利用者数 50万人 令和4年度 35万人 令和5年度 38万人 令和6年度 41万人 令和7年度 45万人 令和8年度 50万人					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	総帆展帆(12回)・満船飾(14回)、博物館のリニューアルプロモーション、感染症対策を徹底したうえでの音楽イベント等(パーク内)の誘致・開催、SNSを活用した広報、修学旅行誌への告知掲載等を実施した。			エ 取組による成果		新型コロナウイルス第7波、第8波の影響を受けたものの、リニューアルした横浜みなと博物館や総帆展帆等の屋外イベント等を最大限活用することで、順調に利用者を獲得することができた。
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	最終年度(令和8年度)
数値等	32万人	45万人	-	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調（旅行会社と連携し、当施設を組み込んだ旅行商品の商品化を促した。）					
カ 今後の課題	利用者数の維持・拡大のため、新規利用者、団体のリピーターを増やすことや、アフターコロナのライフスタイルに適応したパーク内施設の有効活用が必要である。			キ 課題への対応		帆船日本丸やリニューアルした横浜みなと博物館の魅力を継続して発信し、新規利用者の発掘や団体のリピーターの獲得のため、令和5年の開港記念日にはVRの新たなコンテンツを上映するとともに、引き続き効果的なイベントの誘致を強化する。

② 帆船日本丸の保存・活用

ア 公益的使命②	国の重要文化財である帆船日本丸を現役当時の姿を保ちながら維持・保存、活用することにより、市民や来館者に向けて海と港と船に関する理解と知識の増進を図る。					
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	海洋教室の開催 令和4年度 19回 令和5年度 21回 令和6年度 23回 令和7年度 25回 令和8年度 28回 重要文化財「附」の一般公開 令和4年度 修繕箇所の調査 令和5年度 修繕設計 令和6年度 修繕の実施 令和7年度 修繕の実施及び公開方法の検討					

	令和8年度 公開 【通年】日本丸改修事業の実施						
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・市が実施する工事の仕様書作成等への技術支援 ・海洋教室の実施 (21回) ・附(ついたり)の補修箇所調査の実施及びクラウドファンディングによる資金調達 			エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・市民の更なる海事思想の普及に寄与する取組を推進することができた。 ・附(ついたり)の公開に向けて、着実に計画を進めることができた。 		
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	最終年度(令和8年度)	
数値等 (上段:海洋教室の回数、下段:附の公開に向けた進捗)	19回	21回	-	-	-	-	
当該年度の進捗状況	順調(クラウドファンディングの実施により資金を確保し、補修に弾みをつけた。単年度の目標を計画どおりに進めることができた。)						
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・帆船日本丸の船体の老朽化が著しいため計画的な改修事業が必要であり、修繕費用の確保が課題である。 ・新型コロナウイルスの経験を踏まえつつ、青少年錬成のための海洋教室を従前の規模に戻していく必要がある。 			キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・博物館のリニューアルの機会を逃さず、利用料金収入を確保するとともに、クラウドファンディングなど様々な手法により財源を確保する。 ・文化庁をはじめとした行政機関と緊密な連携を図り、国庫補助金の確保に努める。 		

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	効率的な財政運営と効果的な広報を行い安定的な団体経営を目指す。						
イ 協約期間の主要目標	利用料金収入 50,000千円 令和4年度 36,000千円 令和5年度 39,000千円 令和6年度 43,000千円 令和7年度 46,000千円 令和8年度 50,000千円						
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	博物館リニューアルのプロモーション、タワー棟や北回廊の利用者誘致、条例改正による入館料等の増収			エ 取組による成果	令和4年度の利用料金収入が目標を上回った。		
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	最終年度(令和8年度)	
数値等	33,244千円	75,974千円	-	-	-	-	
当該年度の進捗状況	見直し(目標を上回る利用料金収入を得ることができた。)						
カ 今後の課題	リニューアル効果は長くは期待できない。新型コロナウイルス感染者数が落ち着く場面においても、団体及び個人客の戻りが弱い。			キ 課題への対応	施設の魅力を積極的にPRするとともに、施設の利用率の向上につながるイベント等を誘致する。		

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> ・必要最小限の人数でより効率的・効果的な組織を運営するため、IT等を活用し事務改善を図るとともに、職員一人ひとりのスキル等をレベルアップし、業務の多様化を図る。 ・第4期指定管理期間(10年間)を安定した組織の運営を図るため固有職員を財団の中心的役割を担う職員となるよう育成する。 						
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ITを活用した事務改善(施設利用申請のオンライン化実施や施設で配布する紙媒体をWeb配信に転換) ・各種研修への参加(文化庁が主催する文化財管理に関する研修への参加や横浜市主催の人権研修への毎年参加による職員の人権意識の醸成) 						
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・入館料のキャッシュレス化を導入 ・文化庁研修、横浜市研修に参加 ・人事考課により固有職員の係長を課長補佐に登用 			エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口事務の迅速化 ・専門知識の習得 ・努力が報われるロールモデルの提示 		

オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	最終年度 (令和8年度)
数値等	常任理事1名減	キャッシュレス化 責任職登用	-	-	-	-
当該年度の進捗 状況	順調（キャッシュレス化、職員のスキルアップ、4年ぶりの責任職登用）					
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・対面業務が多く、大胆なIT化が困難 ・小規模組織のため、計画的な人事異動が難しい。 ・定年引上げや再任用による組織の硬直化 		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・収入確保により人件費比率を維持し、固有職員の登用を進める。 ・市退職者の配置を見直し、固有職員の育成を図るなど、組織が活性化する取組を推進する。 		

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- ・全国的に人口が減少していること、周辺に集客施設がオープンし、来館者、観光客数の確保が厳しい状況にある。
- ・少子高齢化による学校団体の利用数の減少及び見学の際の大人数による団体行動から少人数による班別行動への見学方法の変更による対応が必要となる。
- ・博物館のリニューアルにより、一時的な集客増による収入増は見込めるが、今後の安定的な経営が必要である。
- ・日本丸を現役当時の姿に保ち続けるため、劣化が進む船体の修繕を計画的に実施する必要がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・人口が減少していく中で、当財団の経営の中心を担う利用料金収入を安定的に確保していく必要があり、そのためには、博物館のリニューアルの機会を逃さず、新たに整備された体験型コンテンツ展示などを最大限活用し、新たな企画や更なる魅力のPR、インバウンドの取り込みなど、収入の増加に注力する。
- ・利用者の希望に寄り添った受け入れ体制を構築する。
- ・様々な手法により財源確保を行い、安定的な経営に取り組む。
- ・安定した組織運営が出来るよう、ITなどを活用し、より効率的な事務運営を行う。
- ・日本丸をより長期的に保存できるよう、修繕計画を立て、毎年の作業量の平準化を図る。

【変更】協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人帆船日本丸記念財団
所管課	港湾局賑わい振興課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	市民とともに誘致した帆船日本丸の保存・公開を担うことを目的に設置され、高度な専門性と技術の蓄積を有する団体である。 帆船日本丸、横浜みなと博物館（柳原良平アートミュージアム含む）、緑地等の管理運営を通して、青少年の錬成や海事思想の普及を促進する。
(2) 設立以降の環境の変化等	横浜みなと博物館は、開館から30年以上が経過し、展示設備等の老朽化や耐震化への対応が必要となっていたため、令和3年度にリニューアルを行った。 社会教育施設としての運営だけではなく、みなとみらい21地区の賑わいづくりに、これまで以上に貢献するための施設としての運営を求められている。 全国的な人口減少や新型コロナウイルスの感染拡大が長引くなど、外部環境の変化に注視が必要である。 令和4年度から第4期指定管理期間が始まった。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	横浜みなと博物館では、新たな体験型コンテンツ（VRシアター）導入等展示施設の更新や、案内サインの多言語化等の拡充、吊り天井の耐震化が完了し、これまでの学習の場に加え、都心臨海部の観光の中核施設として、更なる集客を図る。 また、新型コロナウイルス感染症の動向等を踏まえ、実行性の高い取組を進める。 第3期までの経験で培った高度な専門性と技術の蓄積を活かして、国指定重要文化財の日本丸をはじめとした日本丸メモリアルパークの管理運営を行う。

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	-		
(4) 協約期間	令和4年度～8年度	協約期間設定 の考え方	令和4年度からの第4期指定 管理期間と連動した目標設定 を見定める必要があるため。

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 日本丸メモリアルパーク・横浜みなと博物館の運営

ア 公益的使命①	帆船日本丸やリニューアルされた横浜みなと博物館などパーク全体を通じて、横浜港の歴史・役割・魅力を多くの市民や観光客に伝えるとともに、参加型事業を提供することで、青少年の錬成や海事思想の普及に寄与し、海洋都市横浜の魅力向上を図る。 また、上記取組により、みなとみらい21地区の賑わいづくりに貢献する。		
イ 公益的使命①の達成に に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の拡大による来場者数及び来校数の減少。 博物館の長期休館による来館者離れ。 タワー棟をはじめパーク内の施設の有効活用。 利用者が安心して利用できるよう、設備の老朽化への対応。 		
ウ 公益的使命達成に向け た協約期間の主要目標	日本丸メモリアルパーク利用者 数 50万人 令和4年度 35万人 令和5年度 38万人 令和6年度 41万人 令和7年度 45万人 令和8年度 50万人 (参考) 令和3年度実績: 32万人	主要目標の 設定根拠及 び公益的使命との因果 関係	新型コロナウイルス感染症終息の見通しが 立たない状況ではあるが、リニューアルされた横浜みなと博物館や総帆展帆等の屋外イベント等を最大限活用し、令和3年度の利用者数から1.5倍増を目指す。

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・感染症対策を徹底したうえで、パーク内でのイベントを誘致・開催（地元根付いた音楽イベントや地域企業が主催するフラダンス等）するとともに、水陸両用バスなど近隣観光施設や横浜港内の他施設（YOKOHAMA AIR CABIN、京浜フェリーボート、万葉倶楽部、スカイウォーク等）で連携したプランを旅行会社へ提供し、商品化する。 ・旅行代理店等への働きかけや、Instagram 等 SNS を活用し、みなとみらい 2.1 地区周遊客への情報発信等を行う。 ・法人の団体客、クルーズ客船の乗客及び国際会議を含むインバウンドによる外国人観光客を取り込むための営業活動を行う。 ・各種ボランティアの養成及び質の向上、安全性の確保に取り組む。
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・他局との連携によるイベントの実施など、積極的な日本丸メモリアルパーク活用に向けて団体と連携する。

② 帆船日本丸の保存・活用

ア 公益的使命②	国の重要文化財である帆船日本丸を現役当時の姿を保ちながら維持・保存、活用することにより、市民や来館者に向けて海と港と船に関する理解と知識の増進を図る。		
イ 公益的使命②の達成に向けた現在の課題等	現役当時の姿を保ち続けるため、劣化が進む船体の維持保全を文化財としての価値を損なわないよう、継続的にメンテナンスを行う必要がある。 日本丸の現役当時の航海記録等、貴重な資料である附（つかけり）資料を整理及び修復し、一般公開する。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	海洋教室の開催 令和4年度 19回 令和5年度 21回 令和6年度 23回 令和7年度 25回 令和8年度 28回 重要文化財「附」の一般公開 令和4年度 修繕箇所の調査 令和5年度 修繕設計 令和6年度 修繕の実施 令和7年度 修繕の実施及び公開方法の検討 令和8年度 公開 【通年】日本丸改修事業の実施 （参考）令和3年度実績：メインマストのロイヤルヤード更新	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	市民の更なる海事思想普及のため、海洋教室の開催数について、令和3年度の利用実績から1.5倍増を目指す。 また、高度な専門性や過去に行った大規模改修等で培った技術の蓄積を活かし、帆船日本丸を文化財としての価値を保ちながら船齢100年を目指すことや「附」を修復し一般公開する。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体 <ul style="list-style-type: none"> ・帆船日本丸の維持修繕や管理において、これまで蓄積された専門的知識と長年のノウハウを活かし、市と改修事業を進めるとともに、専門職による技術支援を行う。 ・総帆展帆や海洋教室を通じて、青少年の錬成及び海事思想の普及に努める。 ・文化庁及び横浜市等関係者と附（つかけり）資料の整理及び修復について協議し、一般に公開する。 	市 <ul style="list-style-type: none"> ・国庫補助事業により計画的に改修事業を行う。 ・重要文化財としての有効的な保存・活用方法について、文化庁や県と協議を行う。 	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	効率的な財政運営と効果的な広報を行い安定的な団体経営を目指す。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	【現行】 利用料金収入 50,000千円 令和4年度 36,000千円 令和5年度 39,000千円 令和6年度 43,000千円 令和7年度 46,000千円 令和8年度 50,000千円 【変更案】 利用料金収入 85,000千円 令和4年度 36,000千円 令和5年度 85,000千円 令和6年度 85,000千円 令和7年度 85,000千円 令和8年度 85,000千円 （参考）令和3年度実績：33,000千円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	【現行】 新型コロナウイルス感染症終息の見通しが立たない状況ではあるが、リニューアルした横浜みなと博物館や総帆展帆等の屋外イベント等を最大限運動させ、令和3年度の利用料金から1.5倍増を目指す。 【変更案】 令和4年度の利用料収入は、約76,000千円となっている。 令和5年度は、横浜みなと博物館の令和4年4月～6月の観覧料収入、訓練センターの利用拡大、イベント誘致等により、令和4年度の実績値から10%増加させることが可能であると考える。リニューアル直後の令和5年度がピークになると考えるため、それ以降についてはその数値の維持を継続できるよう努める。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体 <ul style="list-style-type: none"> ・月次決算、過年度の収支分析を事業計画に反映させることにより、コスト削減と収入増の両立によって効率的な財政運営を目指す。 ・クラウドファンディングを始め、様々な手法により財源確保を行い、安定的な経営に取り組む。 ・小中学校等の団体客を取り扱う旅行代理店等へ営業やヒアリングを行う。 ・SNSを活用し、パーク内の施設のイベント利用や緑地における撮影利用について更なるPRを継続する。 		

	市	・市のイベントや広報等を活用し、団体の情報発信を促進する。
--	---	-------------------------------

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> ・必要最小限の人数でより効率的・効果的な組織を運営するため、IT等を活用し事務改善を図るとともに、職員一人ひとりのスキル等をレベルアップし、業務の多様化を図る。 ・第4期指定管理期間（10年間）を安定した組織の運営を図るため固有職員を財団の中心的役割を担う職員となるよう育成する。 	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ITを活用した事務改善 施設利用申請のオンライン化 実施や施設で配布する紙媒体をWeb配信に転換 ・各種研修への参加 文化庁が主催する文化財管理に関する研修への毎年参加や横浜市主催の人権研修への毎年参加による職員の人権意識の醸成 <p>(参考) 令和3年度実績: 常任理事1名減の実施</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p> <p>5年先、10年先の将来を見通した人材計画及び組織体制の計画を立てる。 OJTや財団内外の研修等によるスキルアップを図る。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用形態を研究し、契約職員制度等の規程を整備する。 ・当財団の事務改善に合ったIT技術を導入する。 ・集合研修及びOJTを効果的に組合せた職員研修を実施する。 ・役職の隔たり無く職員同士が相互に意見交換が出来る環境を整えるため、毎週の管理職業務調整会議や職員ミーティングを開催する。
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・月1回の月次報告にて意見交換や情報提供を積極的に行い、連携をより一層密にしていく。 ・市が実施する研修への積極的な参加を呼びかけ、スキルアップの機会を提供する。 ・コンプライアンス委員会には、引き続き市職員が委員として出席して団体の取組状況を把握し、風通しの良い組織風土への取組が進められているかを確認する。 ・年一度の定期監査を実施する。

変更協約説明書

団体名	公益財団法人帆船日本丸記念財団
所管課	港湾局賑わい振興課

変更の概要

横浜みなと博物館のリニューアル後の状況を踏まえ、令和4年度に策定した協約について、「財務に関する取組」の主要目標のうち、「利用料金収入」の目標値を変更します。

変更の理由

利用料金収入は、現協約においては、令和3年度の約1.5倍を目標値としましたが、博物館リニューアル効果に加えて、タワー棟の整備による利用者誘致の増収が見込めることから上方修正します。

令和4年度決算が75,974千円となり令和8年度の目標を上回るため、今後のコロナ禍の影響の縮小も想定して利用料金収入の増加を見込み、最終目標を85,000千円とします。

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	令和2年度～令和4年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

①総利用客数の確保

ア 公益的使命①	横浜における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	令和4年度（最終目標） 総利用客数：年間 250 万人（成田 20 万人、羽田 90 万人、その他 140 万人） 令和3年度 総利用客数：年間 164 万人（成田 4 万人、羽田 52 万人、その他 108 万人）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> バス出発案内表示システムの更新 WEB サイトや SNS での情報発信 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> バスの出発状況表示の導入による利用客の利便性向上 発着路線やターミナル機能の紹介による認知度向上 	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	年間 368 万人（成田 50 万人、羽田 149 万人、その他 169 万人）	年間 151 万人（成田 3 万人、羽田 49 万人、その他 99 万人）	年間 178 万人（成田 5 万人、羽田 54 万人、その他 119 万人）	年間 235 万人（成田 13 万人、羽田 77 万人、その他 145 万人）
当該年度の進捗状況	未達成（新型コロナウイルス感染症が一定の収束に向かい、経済活動の再開が加速したことで、人流が回復し、いずれの路線も前年の利用客数を上回ったが、目標達成には至らなかった。）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 利用客への告知宣伝及びターミナルの利便性、快適性の向上 空港線の大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ 空港線以外の路線誘致 	

②バス発着回数の確保

ア 公益的使命②	横浜における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の利便性向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	令和4年度（最終目標） バス発着回数：年間 16.6 万回（成田 1.5 万回、羽田 6.6 万回、その他 8.5 万回） 令和3年度 バス発着回数：年間 12.8 万回（成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 7.1 万回）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> YCAT 構内の安全に関する事業者向けアンケートの実施 空港線の大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけや空港線以外の路線誘致 成田空港線の受託業務料一部免除の継続 2027年国際園芸博覧会を契機としたスカイビル前停留所の施設改修計画の検討を開始 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> バス乗務員に向けたバス停車位置への誘導指示方法の改善 全路線で 1.9 万回の増便 成田空港線の運航便数維持 交通管理者等関係機関との協議を開始 	

オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
数値等	年間 24 万回 (成田 3.7 万回、羽田 8.9 万回、その他 11.5 万回)	年間 12.5 万回 (成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 6.8 万回)	年間 13.3 万回 (成田 0.7 万回、羽田 4.5 万回、その他 8.1 万回)	年間 15.2 万回 (成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 9.5 万回)
当該年度の進捗状況	未達成 (空港線は若干の復便がなされたものの、いまだ成田空港線は通常時の4分の1、羽田空港線は2分の1の便数での運行が続いている影響が大きく、目標達成には至らなかった。その他路線のみ、行動制限解除に伴い運行を再開する便も増え、路線別の目標は達成した。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保 新規路線の獲得 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 利用客への告知宣伝及びターミナルの利便性、快適性の向上 空港線の大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ 空港線以外の路線誘致 	

③ お客様満足度の追求

ア 公益的使命③	横浜における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	アンケート調査によるお客様満足度 4.2点/5点満点			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> バス出発案内表示システムの更新 ロビー内の椅子増設 バス乗場床面の案内誘導表示の新設 WEB サイトや SNS での情報発信 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> バスの出発状況表示の導入による利用客の利便性向上 利用客の集中する夜間高速バスの時間帯に限定したロビー内の椅子増設 バス乗車待機列が整理されたことによる利用客案内の改善 発着路線やターミナル機能の紹介による認知度向上 	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
数値等	一部実施 (お客様満足度 3.7点/5点満点)	未実施	一部実施 (お客様満足度 3.5点/5点満点)	実施 (お客様満足度 3.7点/5点満点)
当該年度の進捗状況	未達成 (空港線は令和2年の YCAT 大規模リニューアルによりロビーの快適性は向上しているが、新型コロナウイルス感染症対策による対人距離確保のため、1席おきに椅子を使用禁止にするなど、十分なサービス提供が難しい状況もあり、目標達成には至らなかった。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な旅客案内・誘導方法の確立 迅速で正確な情報提供 サービスの改善 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 案内放送の改善 WEB サイト、SNS の活用 アンケート調査の他、案内・誘導業務や窓口業務で把握した利用客のニーズ (利用客の声) を社内共有し、対応する仕組の構築 	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	損益の改善			
イ 協約期間の主要目標	損益の改善	令和4年度 (最終目標)	当期純利益△71 百万円	令和3年度 当期純利益△144 百万円
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ①中長距離線の発着料の値上げ ②近距離線の発着料改定交渉 ③雇用調整助成金の活用 ④固定費支出の削減 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ①売上の回復 (+21 百万円) ②令和5年度発着料改定の交渉成立 ③人件費総額に占める雇用調整助成金の割合は約 14.9% ④令和3年度から継続した給与の定期昇給凍結、賞与の半減、委託費の減額 	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
数値等	当期純利益 49 百万円	当期純利益△103 百万円	当期純利益△133 百万円	当期純利益△54 百万円
当該年度の進捗状況	達成 (人流が回復したこと、中・長距離路線の発着料を改定したことなどにより、売上高は回復基調で対前年+24.9%となり、目標は達成した。しかし、新型コロナウイルス感染症流行前との比較で売			

	上高は約6割の回復に留まっていること、コスト削減に取り組んでいるものの、光熱費の高騰や物価高の影響により経費は増加していることなどもあり、赤字は続いている。）		
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・収益基盤の確立 ・令和5年度から雇用調整助成金の対象から外れる。 	キ 課題への対応	各種使用料金の改定を含めた契約見直し、成田空港線を始めとする大幅減便の回復、受託業務料一部免除の解除等に向けたバス事業者への働きかけ

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	事業の継続・発展に必要な将来を担う人材を育成及び確保する必要があります。			
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の登用 ・外部からの新規採用 			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	新型コロナウイルス感染症による経営への影響を考慮し、登用の検討を行った。	エ 取組による成果	令和5年度の社員登用募集の実施	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度(令和4年度)
数値等	限定社員登用(2名)及び新規採用(1名) 契約社員登用(1名)	限定社員登用(3名) 契約社員登用(1名)	採用及び登用なし	採用及び登用なし
当該年度の進捗状況	未達成(損益の改善を目指し、定期昇給の凍結や休業の実施、営業時間の短縮やバス減便に合わせた配置人員の削減等の施策により人件費の抑制をしている状況にあり、新たな採用や登用の実施が困難であったため。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の年齢構成適正化に向けた若年層の採用準備 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・初任給の引き上げ ・給与表の見直し ・計画的な人事異動、登用や研修による人材の確保・育成 	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<p>新型コロナウイルス感染症が一定の収束に向かい、移動制限の解除や全国旅行支援等の効果により、人流は回復に向かう一方、バス事業者の乗務員不足に加え、令和6年4月から適用される自動車運転業務の労働時間等の上限規制もあり、回復する旅客に対し、路線や便数増加への懸念がある。</p> <p>現在の計画では令和12年度までの黒字化を見込んでいる。</p>
--

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> ・2027年国際園芸博覧会アクセスバス等、新路線誘致の営業活動やバス停留所の効率的な運用による売上増加への取組 ・業務のIT化、人的資源の有効活用にコスト削減も含めた業務の効率化 ・空港線便数の回復、受託業務料一部免除の解除等の働きかけ
--

協 約 等 (素案)

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
所管課	都市整備局都市交通課
団体に対する市の関与方針	財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	成田空港の開港に伴い、神奈川県域在住の航空旅客の利便増進のため、神奈川県及び横浜市の支援を得て、横浜商工会議所をはじめとする地元経済団体により設立されました。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成田空港開港の翌年の昭和 54 年に、市有地（ポートサイド地区）を借地して営業開始。 ・ 平成 8 年に横浜駅至近の横浜スカイビル内に移転。その際、事業継続を可能にするため 20 億円増資により待合ロビー部分を区分所有、資本金は 30 億円となりました。移転に際し航空チェックイン（CAT）機能及び羽田空港線と都市間高速バスを誘致。 ・ 平成 23 年 9 月 11 日 国際テロ事件後に、CAT 機能を終了。 ・ 平成 25 年の新高速乗合バス制度移行に伴い都市間高速バスを誘致。成田空港線、羽田空港線を中心に多くの都市間高速バス等が発着しており、本市が進める「観光・MICE の振興」の実現に向けた拠点的な高速バスターミナルとなりました。 ・ 令和 2 年から新型コロナウイルス感染症流行の影響により、長期間にわたり国内外の移動が制限されたため、バスの減便や撤退により、収入が大幅に減少しました。令和 4 年からは、新型コロナウイルス感染症が一定の収束に向かい、移動制限の解除や全国旅行支援等の効果により、人流は回復していますが、バス事業者の乗務員不足に加え、令和 6 年 4 月から適用される自動車運転業務の労働時間等の上限規制もあり、回復する旅客に対し、路線や便数は増えていません。バス発着回数は、新型コロナウイルス感染症流行前との比較で成田空港線が約 3 割弱、羽田空港線は約 6 割、その他の路線は約 8 割となっており、令和 2 年度以降は赤字決算が続いています。
(3) 上記 (1)・(2) を踏まえ た今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記 (2) 記載のとおり、横浜シティ・エア・ターミナルは、神奈川県民・横浜市民にとって羽田・成田両空港及び全国各都市と横浜市を結ぶ高速乗合バスの発着ターミナルとして、神奈川県民・横浜市民等の円滑な移動や横浜経済界の活動を支える公益的使命を果たしていく必要があります。 ・ 今後将来的に、羽田・成田両空港において、滑走路延伸や新設により航空機の大幅な発着回数の増加が予定されています。本市が進める「観光・MICE の振興」施策に基づく国内外からの観光客等の誘客につなげるため、空港アクセス強化に向けた取組を進めることで、公益的使命を果たしていくことが必要と考えています。 ・ また、「エキサイトよこはま 22」における「国際拠点の玄関口としての東口の空港アクセス機能強化」等の本市施策は、団体の取り組む事業と大きな関わりがあります。このため本市は、筆頭株主である利点を活かして団体の事業に積極的に関与していく等、更なる公益的使命を果たしていく必要があります。

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ (無)		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和 5 年度～7 年度	協約期間設定 の考え方	中期経営計画に準じます。
(5) 市財政貢献に向けた 考え	資本金の出資を受けているものの、事業運営のための補助金は受けていないため、引き続き自助努力による経営の継続を目指します。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 総利用客数の確保

ア 公益的使命①	横浜市における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルとして、国内外からの来街者を増やし、神奈川県・本市観光施策への貢献及び経済の活性化に寄与していきます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	安定したバスターミナルの運営を継続するとともに、新規路線の誘致を始めとしたバス発着回数を増やすことで、利便性を高め、総利用客数の増加につなげること		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>総利用客数</p> <p>令和5年度 年間 291 万人 (成田 20 万人、羽田 104 万人、 その他 167 万人)</p> <p>令和6年度 年間 317.9 万人 (成田 29.6 万人、羽田 119.1 万人、 その他 169.2 万人)</p> <p>令和7年度 年間 330.4 万人 (成田 34.6 万人、羽田 126.6 万人、 その他 169.2 万人)</p>	<p>主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係</p>	<p>・旅行業界、航空業界の動向や旅客需要予測を踏まえて設定した、会社の中期経営計画における利用客数目標を各路線の目標としました。令和元年度に対して、成田空港線は令和7年度に70%、羽田空港線は令和7年度に85%、その他の路線は令和6年度に同水準まで回復すると見込んでいます。</p> <p>・ターミナル内及びスカイビル前停留所を効率的に運用することで、路線ネットワークの強化と発着便数の増加を図ります。これにより神奈川県民・横浜市民をはじめ来街者の利便性及び満足度向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市の施策である観光・MICEの振興に寄与します。</p>
	<p>(参考) 令和4年度実績： 年間 235 万人 (成田 13 万人、羽田 77 万人、 その他 145 万人)</p>		
<p>主要目標達成に向けた 具体的取組</p>	<p>団体</p>	<p>・2027年国際園芸博覧会のアクセスバス、ホテル送迎バス、大型客船利用者向けのシャトルバス等、新たな路線の誘致及び既存路線の増便</p> <p>・WEBサイトやSNS等を活用したタイムリーな情報提供の実施</p> <p>・行政や近隣事業者の実施する集客施策等への参画</p> <p>・ターミナル施設の利便性向上の追求</p>	
	<p>市</p>	<p>新たな路線の誘致に向けて、本市のまちづくりと連携した取組を推進し、関連部署へ働きかけを行うなど必要な支援を行います。</p>	

② バス発着回数の確保

ア 公益的使命②	横浜市における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルとして、国内外からの来街者を増やし、神奈川県・本市観光施策への貢献及び経済の活性化に寄与していきます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<p>・特定のバス事業者に限らず、競合するバス事業者や新規参入事業者にも公平公正なバス停留所の割当てを行うことにより、公益性を確保すること</p> <p>・都市間高速バスにおいては発着希望時間が集中するため、バス停留所を効率的に運用すること</p> <p>・拠点バスターミナルとして路線の拡充を図ること</p>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>バス発着回数</p> <p>令和5年度 年間 17.1 万回 (成田 1.2 万回、羽田 5.3 万回、 その他 10.6 万回)</p> <p>令和6年度 年間 19.7 万回 (成田 1.8 万回、羽田 6.3 万回、 その他 11.6 万回)</p> <p>令和7年度 年間 21.0 万回 (成田 2.2 万回、羽田 7.2 万回、 その他 11.6 万回)</p>	<p>主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係</p>	<p>・旅行業界、航空業界の動向や旅客需要予測を踏まえて設定した、会社の中期経営計画におけるバス発着回数目標を各路線の目標としました。令和元年度に対して、成田空港線は令和7年度に60%、羽田空港線は令和7年度に80%、その他の路線は令和6年度に同水準まで回復すると見込んでいます。</p> <p>・ターミナル内及びスカイビル前停留所を効率的に運用することで、路線ネットワークの強化と発着便数の増加を図ります。これにより神奈川県民・横浜市民をはじめ来街者の利便性及び満足度向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市の施策である観光・MICEの振興に寄与します。</p>
	<p>(参考) 令和4年度実績： 年間 15.2 万回 (成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、 その他 9.5 万回)</p>		

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・2027年国際園芸博覧会のアクセスバス、ホテル送迎バス、大型客船利用者向けのシャトルバス等、新たな路線の誘致及び既存路線の増便 ・スカイビル前停留所の付加価値を高める施設改修 ・WEBサイトを活用した事業者向けの乗場発着枠等の情報提供 ・バス事業者からの意見を踏まえたターミナル施設及び運用の改善
	市	大規模イベント開催の機会を捉え、新たな路線の誘致に向けた関連部署へ働きかけや関係機関との調整を行います。

③ お客様満足度の追求

ア 公益的使命③	横浜市における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルとして、神奈川県民・横浜市民や国内外からの来街者の満足度向上を図り、神奈川県・本市観光施策への貢献及び経済の活性化に寄与していきます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	多様な利用客のニーズに的確に対応し、更なる満足度の向上を図る必要があります。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	アンケート調査によるお客様満足度（5点満点） 令和5年度：3.8点 令和6年度：3.9点 令和7年度：4.0点 （参考）令和4年度実績： お客様満足度 3.7点/5点満点	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の中期経営計画におけるお客様満足度目標を目標としました。なお、お客様満足度の調査の目標対象項目は、団体の施設、接客マナー等の自助努力により改善できる項目とします。令和4年度までの目標は空港線の結果に基づいて設定していましたが、平成26年度から開始した中・長距離路線の満足度を踏まえた目標に見直しました。 ・利用客の意見を基により良いサービスを提供するため、アンケート調査を実施し、改善に取り組みます。 ・アンケートで得られたバスターミナル施設、従業員の接客マナー等の満足度結果を分析し、更なるサービス向上を目的に適切な施設管理や従業員のモチベーションの向上と育成を図り、お客様満足度を追求します。
	主要目標達成に向けた具体的取組		<ul style="list-style-type: none"> ・成田、羽田空港線及び中・長距離路線の利用客にアンケート調査の実施 ・バス事業者をはじめ関係先へのアンケート結果のフィードバック ・案内放送システムの整備 ・WEBサイトやSNS等を活用したタイムリーな情報提供の実施 ・多言語の案内サイン、Wi-Fi等のインターネット環境及び充実したサービスの維持改善 ・バリアフリーの対応状況確認及びガイドラインに基づく改修の実施 ・アンケート調査の他、案内・誘導業務や窓口業務で把握した利用客のニーズ（利用客の声）を社内共有し、対応する仕組の構築
	市	アンケート結果に基づいて、さらなるサービス向上を目的に実施する取組のうち、本市と共同で行うものや、本市による関係機関との調整が必要なものについては積極的に関与します。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	損益の改善		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	当期純利益 令和5年度：△78百万円 令和6年度：△53百万円 令和7年度：△42百万円 （参考）令和4年度実績： 当期純利益△54百万円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の中期経営計画における損益目標の当期純利益を目標としました。売上高は発着料の適正化を見込んで算出しました。 ・インバウンドや国内旅行者など旅客は回復傾向にありますが、バス事業者の乗務員不足に加え、令和6年4月から適用される自動車運転業務の労働時間等の上限規制等により、路線や便数は思うように増加していません。また、バス運行に伴う受託事業の料金は減免を継続しています。さらに、令和5年度は雇用調整助成金の活用がなくなることによる損益の悪化が見込まれています。 ・新たな路線誘致や路線別料金改定による収入増加とコスト削減の取組継続により損益の改善を目指します。

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・空港アクセスを主体としたバス利用客とバス便数の増加 ・新たな路線誘致による売上の増加 ・発着料の改定 ・乗入バス事業者向けのバス駐待機場所宿泊施設の利用促進 ・受託業務料の適正化 ・事業コストの見直し
	市	団体への業務監察などを通じて、財政運営を支援します。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の継続・発展に必要な将来を担う人材の育成及び確保 ・業務の効率化 						
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>令和5年度 給与表見直しの検討、社員研修の継続実施、業務用クラウドシステム導入の検討</p> <p>令和6年度 給与表見直しの実施、社員研修の継続実施、業務用クラウドシステムテスト及び導入</p> <p>令和7年度 社員研修の継続実施</p> <p>(参考) 令和4年度実績： ・申請・報告等のペーパーレス化一部実施 ・通信教育を活用した職位に応じた研修の実施</p>	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	<p>長期にわたり新卒者を採用できず、若年層の人材が不足しています。初任給をはじめ賃金の見直しを計画的に進めるとともに、将来の事業継続を見据えて、若年層の人材採用の取組を進めていく必要があります。また、研修の実施による社員教育の充実や業務のIT化等、業務効率化の取組を進めます。</p>				
主要目標達成に向けた具体的取組	<table border="1"> <tr> <td>団体</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画に基づいた社員研修の実施 ・業務のIT化等効率化の推進 ・将来の人材採用に向けた初任給等の見直し </td> </tr> <tr> <td>市</td> <td>本市における人材育成の取組等について、情報提供を行います。</td> </tr> </table>	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画に基づいた社員研修の実施 ・業務のIT化等効率化の推進 ・将来の人材採用に向けた初任給等の見直し 	市	本市における人材育成の取組等について、情報提供を行います。		
団体	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画に基づいた社員研修の実施 ・業務のIT化等効率化の推進 ・将来の人材採用に向けた初任給等の見直し 						
市	本市における人材育成の取組等について、情報提供を行います。						