

横浜市外郭団体等経営改革委員会

経営改革に関する報告書

平成 23 年 3 月

# 目 次

I	はじめに	1
II	審議の概要	2
1	外郭団体を取り巻く環境と経営改革委員会の役割	2
2	新たな協約策定までの流れと経営改革委員会の位置づけ	3
3	審議対象団体	4
4	団体の分類	4
III	審議における共通指摘事項	6
IV	団体ごとの経営改革に関する提言等	8
V	その他参考資料等	48
1	委員名簿	48
2	開催記録	48
3	委員会におけるその他の参考意見	50

## I はじめに

横浜市の外郭団体は、社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズに対し、効果的・効率的に対応するために設立されたものであり、公共サービスを安定的に提供する上で、重要な役割を担ってきた。

しかしながら、行政改革を求める市民意識の高まりや、民間企業・NPOといった公共サービスの担い手増加、指定管理者制度の導入、21年度後半の世界的な金融不況など、外郭団体を取り巻く社会経済環境は大きく変化し、団体が提供するサービスの範囲にも、拡大・変容がみられた。そのため、公益的使命、財務の健全性の観点から、団体の存廃も含めた見直しが必要となっている。また、外郭団体の経営を見ると、市の関与がある中で自立性がどこまで維持されているのかや、公共サービスの効率化に成果は出ているのかなど、検証が必要である。

横浜市では、平成21年3月から、横浜市外郭団体等経営改革委員会を新たに設置し、外郭団体ごとの経営課題を検討し、経営改革の方向性を出すこととした。

本委員会では、これまで約2年間にわたり審議を行い、各団体に対する提言等を報告書としてとりまとめた。提出にあたり、各外郭団体及び市においては、この報告書の内容を十分に踏まえ、着実かつ迅速な経営改革に取り組まれることを切に期待する。

平成23年3月30日

横浜市外郭団体等経営改革委員会

委員長 大野 功一

委員 遠藤 淳子

岡村 勝義

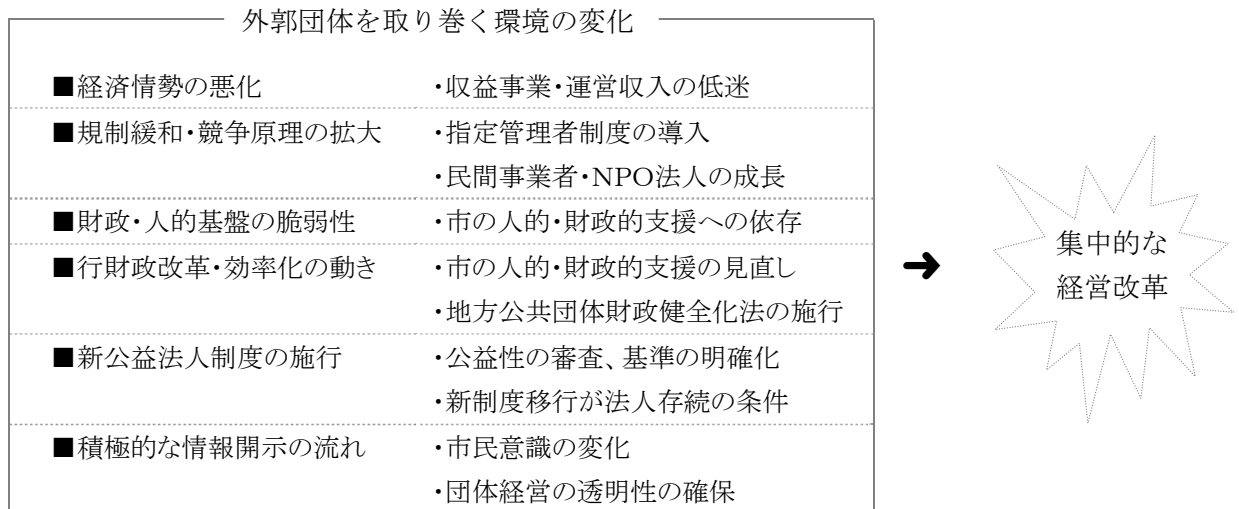
丸山 康幸

山本 安志

## II 審議の概要

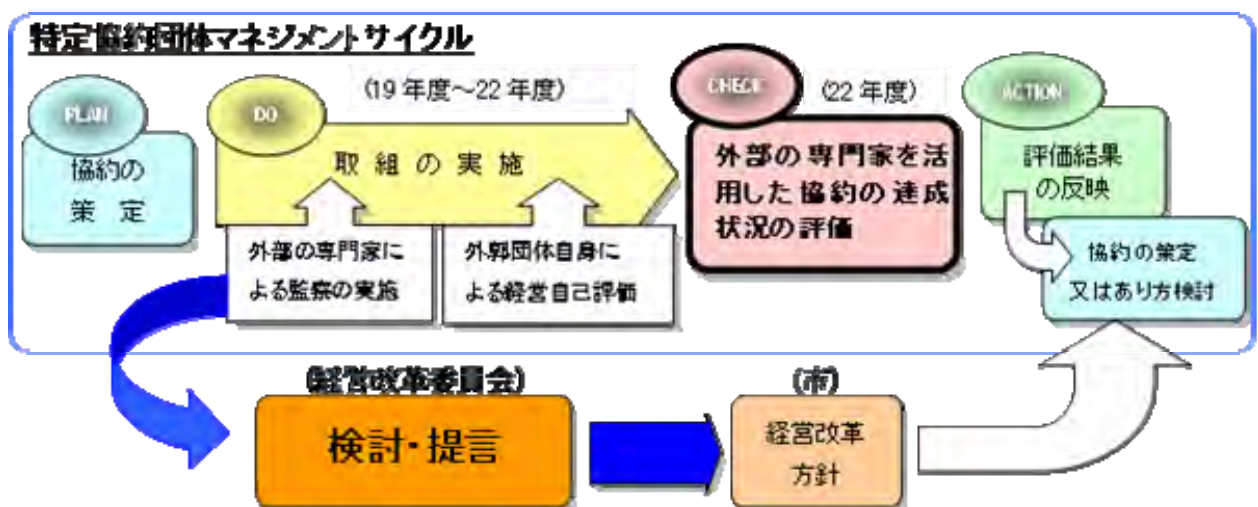
### 1 外郭団体を取り巻く環境と経営改革委員会の役割

横浜市では、独自の仕組みとして「特定協約団体マネジメントサイクル」による取組みを行っている。協約とは、横浜市中期計画等に連動して3～4年を1サイクルとし、各団体と市が、主要な経営目標を明確化、共有化するために締結し、市民に公表することにより、団体自らの目標達成に向けた取組みを誘導し、自主的・自立的な団体経営を促進するものである。マネジメントサイクルの下でのこれまでの取組みを受けて、平成23年度からの新たな協約へ向けて評価・見直しを行うのと並行し、平成20年6月30日付総務省通知「第三セクター等の改革について」（総財公第112号）などに基づき、22年度までに全外郭団体の集中的な経営改革を行うため、21年3月に「横浜市外郭団体等経営改革委員会」が設置された。



経営改革委員会では、既存の団体のあり方や事業スキームを前提とせず、公益的使命を今一度確認し直すとともに、団体自体のあり方検討も含め、一つひとつの事業・業務の見直しを行うとともに、市の支援や関与のあり方についても、専門的な視点から審議を行ってきた。

本委員会から行う提言は、団体ごとの経営課題を整理し、抜本的な見直しを含めた経営改革の方向性を提示するとともに、平成23年度からの第3期協約に反映させるべきものである。



## 2 新たな協約策定までの流れと経営改革委員会の位置づけ

### ①経営分析

監査法人により、公益的使命や事業実績、市の関与の必要性、団体の財務状況、人事・組織の課題等について、団体ごとに経営課題を指摘した「経営分析報告書」が、経営改革委員会へのインプットのひとつとされた。

#### 【経営分析報告書】

- ・ 団体概要
- ・ 団体の役割
- ・ 主要事業
- ・ 事業実績
- ・ 財務状況
- ・ 人事組織
- ・ 総合評価
- ・ 団体分類

### ②市所管局としての考え方

経営分析報告書を踏まえ、団体を所管する部署として、団体の方向性と、監査法人の各指摘事項に対する考え方をまとめたものが、経営改革委員会へのインプットのひとつとされた。

#### 【所管局の考え方】

- ・ 団体分類
- ・ 指摘への対応意見

### ③市の庁内調整結果

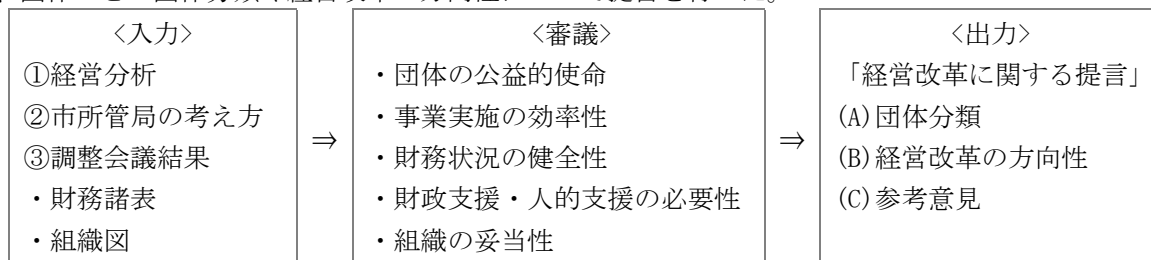
外郭団体の総合的な指導調整と行政改革を担う総務局しごと改革推進室と、人事、政策、財政部門により、団体ごとに市の関与の必要性や経営課題について検討を行い、今後の方向性を「調整会議結果」（平成22年7月以降に委員会で審議を行った団体は「運営検討会議結果」）としてまとめたものが、経営改革委員会へのインプットのひとつとされた。

#### 【調整会議結果（運営検討会議結果）】

- ・ 団体分類
- ・ 経営課題の整理
- ・ 論点
- ・ 指摘事項

### ④団体ごとの経営改革に関する提言 **【委員会審議】**

上記①～③を受けて、財務諸表や組織図等も合わせて審議資料とし、1団体につき2～5回の審議を行い、団体ごとの団体分類や経営改革の方向性について提言を行った。



### ⑤第2期協約（平成19～22年度）の達成状況評価 **【委員会へ報告】**

監査法人により、第2期協約の達成状況が専門的・客観的な視点から評価・分析され、委員会への報告が行われた。

### ⑥市としての経営改革方針 **【委員会へ報告】**

経営改革委員会からの提言を受け、市として団体ごとの経営改革方針とそれへ向けた具体的な取組みが市会報告を経て順次決定された。委員会では、提言との相違を中心に報告を受けた。

### ⑦第3期協約（平成23～25年度）の策定 **【委員会での確認】**

上記④～⑥を踏まえ、監査法人の助言を受けながら各団体と市で十分協議の上、次期協約期間中の協約項目と目標値を具体化した第3期協約案が作成され、当委員会で確認を行った。

### 3 審議対象団体

審議対象団体は、基本的には平成21年4月現在の市外郭団体（下表）を対象としたほか、総務省通知「第三セクター等の改革について」で原則として審議対象とすることが要請されている、損失補償設定団体のうち「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」の標準評価方式におけるB～E判定の団体として、市関係団体である財団法人横浜市道路建設事業団を含む39団体とした。

【横浜市外郭団体一覧（平成21年4月）】

※団体名称は平成23年3月時点

団体名		団体名	
1	財団法人横浜開港150周年協会（★）	22	株式会社横浜インポートマート
2	公益財団法人横浜市国際交流協会	23	横浜市信用保証協会
3	横浜市土地開発公社	24	横浜市場冷蔵株式会社
4	財団法人横浜市男女共同参画推進協会	25	横浜食肉市場株式会社
5	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	26	株式会社横浜市食肉公社
6	財団法人横浜市体育協会	27	横浜市住宅供給公社
7	財団法人横浜市青少年育成協会	28	財団法人横浜市建築保全公社
8	財団法人寿町勤労者福祉協会	29	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
9	財団法人横浜市総合保健医療財団	30	横浜高速鉄道株式会社
10	社会福祉法人横浜市社会福祉協議会	31	横浜新都市センター株式会社（★）
11	社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団	32	一般社団法人横浜みなとみらい21
12	財団法人横浜市緑の協会	33	財団法人ケーブルシティ横浜
13	財団法人横浜市臨海環境保全事業団（★）	34	横浜新都市交通株式会社
14	財団法人横浜市資源循環公社	35	株式会社横浜港国際流通センター
15	財団法人木原記念横浜生命科学振興財団	36	財団法人横浜港埠頭公社
16	財団法人横浜企業経営支援財団	37	財団法人帆船日本丸記念財団
17	財団法人横浜市消費者協会	38	横浜ベイサイドマリーナ株式会社
18	財団法人横浜市シルバー人材センター	39	横浜交通開発株式会社
19	株式会社横浜国際平和会議場	40	財団法人横浜市ふるさと歴史財団
20	財団法人三溪園保勝会	41	財団法人横浜市学校給食会
21	財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー		

（★）外郭団体のうち、以下の3団体は、下記の理由により審議対象外とした。

- 財団法人横浜開港150周年協会： 時限的に設置された団体であるため。  
 財団法人横浜市臨海環境保全事業団： 平成22年10月1日に財団法人横浜市緑の協会に吸収合併されたため。  
 横浜新都市センター株式会社： 民間主体の運営に移行したことで、平成22年8月18日に本市の外郭団体でなくなったため。

### 4 団体の分類

経営改革に関する提言にあたって、団体の今後の方向性を端的に示すため、公益的使命や市の関与の必要性、財務の健全性などを主な基準に、すべての団体を以下の4つに分類した。また、取り組むべき時期や方向性について団体分類を補足するため、さらに小分類を設けて整理を行った。

【1】統合・廃止の検討が必要な団体	【2】民間主体の運営が望ましい団体
【3】事業等の再整理が必要な団体	【4】引き続き経営努力が必要な団体

経営改革委員会での、団体の分類結果は、下表のとおりである。

団体分類	小分類	団体名
【1】 統合・廃止の検討が 必要な団体	①速やかに廃止すべきもの	—
	②廃止に向け、次期協約期間中は 残務・財産整理等を計画的に進 めるべきもの	横浜市土地開発公社 財団法人横浜市道路建設事業団
	③統合等により、現在の公益サー ビスの継続を目指すべきもの	—
【2】 民間主体の運営が 望ましい団体	①市の関与を見直し、次期協約期 間内に民間主体の経営へ移行す べきもの	横浜市場冷蔵株式会社 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
	②財務状況改善後等に民間主体の 経営へ移行するため、次期協約 期間中は経営改革を進めるべき もの	株式会社横浜インポートマート 株式会社横浜港国際流通センター 横浜ベイサイドマリーナ株式会社
【3】 事業等の再整理が 必要な団体	①団体運営(公益的使命等)の実現 及び財務状況の改善に向け、事 業の統廃合を伴う経営改革を進 めるべきもの	財団法人横浜企業経営支援財団 財団法人横浜市ふるさと歴史財団
	②団体運営(公益的使命等)の実現 強化に向け、事業の重点化を進 めるべきもの	財団法人横浜市体育協会 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会 財団法人横浜市資源循環公社 横浜市住宅供給公社 財団法人横浜市建築保全公社
【4】 引き続き経営努力が 必要な団体	①引き続き、現在の団体運営及び 財務状況を維持するとともに、さら なる経営努力を続けるべきもの	公益財団法人横浜市国際交流協会 財団法人横浜市男女共同参画推進協会 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 財団法人寿町勤労者福祉協会 財団法人横浜市総合保健医療財団 財団法人横浜市緑の協会 財団法人木原記念横浜生命科学振興財団 財団法人横浜市消費者協会 財団法人横浜市シルバー人材センター 財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー 横浜市信用保証協会 財団法人帆船日本丸記念財団 横浜交通開発株式会社 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団
	②団体運営(公益的使命等)に問題 はないが、財務状況の改善に向 け経営改革を進めるべきもの	財団法人三溪園保勝会 横浜食肉市場株式会社 株式会社横浜市食肉公社 横浜新都市交通株式会社
	③団体運営(公益的使命等)に問題 はないが、経常損益の早期黒字 化を図りつつ、今後の運営形態に ついて幅広く検討すべきもの	横浜高速鉄道株式会社
その他 (団体分類なし)	①委員会として団体分類や経営改 革の方向性を示さず、参考意見 の表明とした団体	財団法人横浜市青少年育成協会 株式会社横浜国際平和会議場 一般社団法人横浜みなどみらい21 財団法人ケーブルシティ横浜 財団法人横浜市学校給食会
	②市として方針を決定済みである など、今委員会での審議に適さな いため、報告のみ受けた団体	財団法人横浜港埠頭公社

### Ⅲ 審議における共通指摘事項

これまで行った審議の中で、複数の団体に共通した指摘事項については、次のとおりである。  
市及び各団体においては、指摘事項を十分念頭に置き、迅速かつ計画的に経営改革を進めることを要請する。

#### 市の取組（外郭団体の指導調整）

市は、外郭団体について、公的関与の必要性を絶えず検証し、関与すべき公益性が薄れている事業・団体については、速やかに事業の改廃や人的・財政的関与の見直しを行うとともに、団体そのもののあり方についても検討を行う。

この検討にあたっては、民間で担える事業は民間に委ねることを基本とし、将来にわたって市民負担を最小化するという観点から抜本的な対応を行う。

また、団体の中期的事業計画や事業見直しにあたっては、他都市や民間事例と比較検討するなど、事前に妥当性を十分検討し、その後の達成状況を常に把握するよう努め、当初見込との乖離が生じた場合は、速やかに見直しの協議を行う。

#### 《上記検討の結果、引き続き市が関与すべき団体・事業に対する市の関与について》

##### 【事業の公益性・財務関連】

- ・ 事業費補助については、事業の実施コストや効率性などを精査し、事業の公益性の対価としての市の負担を明確化したうえで、実施すべきである。
- ・ 団体の運営費に対する補助については、団体そのものの公益性に対する対価としての位置づけがあることから、市が負担すべき必要性や範囲を明確化したうえで、必要最小限とすべきである。  
なお、運営費補助については、補助金による補填が常態化しないよう、継続して縮減を図ると共に、終期を明確化するなど、団体の経営努力と自立的経営の促進を図るべきである。
- ・ 貸付金や、税・使用料等の減免については、実質的な財政援助であることから、目的や必要性を明確にすべきである。
- ・ 公益性の高い事業については、積極的に財政支援を行うことも必要である。
- ・ 指定管理者の公募により、事業の見直しや効率化が進んだ点を踏まえ、非公募となった場合には、見直しや効率化の取組が停滞することのないよう評価・検証を実施すべきである。

##### 【人事・組織関連】

- ・ 市現職職員の派遣等については、市が団体の設置者・出資者の立場として経営に関与すべき最小限の人数にとどめるべきであり、計画的に引き上げを進めることにより、固有職員の活躍の場を拡大すべきである。  
また、市退職者が継続して同一の常勤役員や管理職ポストに就任しており、固有職員のモチベーション低下など人材育成上の課題や、責任ある経営を確立するうえでの阻害要因となっている団体も見受けられる。

#### 外郭団体における取組

##### 【事業の公益性】

- ・ 実施する事業について、団体の設立目的に立ち返り、今後も必要であるか、実施方法が効率的であるか等を検討し、事業の廃止や再整理、実施手法の見直しをすべきである。



なお、単に現在の事業を個別に点検するのではなく、設立目的の達成や経営基盤の強化等に向けた総合的な分析を行い、経営資源をより重要な事業に選択・集中する検討もすべきである。

- ・ 常に、より公的負担の少ない事業手法の検討や業務改善を進めるとともに、事業実施効果の的確な把握に努め、当初計画との乖離等が生じた場合は、直ちに今後の実施方針や費用負担のあり方を（市と連携しながら）見直すなど、いたずらに公的負担が増加することのないよう努めるべきである。
- ・ 人材育成や、提供するサービスを常に向上させることで、その専門性や独自性を維持し、引き続き当該分野に貢献することが求められる。

### 【 財務状況 】

- ・ 団体の経営は、必ず中長期的な経営計画（事業計画）を策定し、借入金の返済状況なども含めた経営の見通しを把握したうえで、計画的に行うべきである。  
また、定期的に効果測定を行うことによって、経営計画と経営実績の乖離状況を常に把握し、原因分析を行うとともに、経営計画の実現が難しいと判断すべき状況が生じた場合は、速やかに事業の見直しや団体の経営方針について再検討を行うべきである。
- ・ 団体の自立的な経営の促進や、公的負担の縮減を図るためにも、会費等利用者負担の適正化や、経営改善による経費の縮減、寄付金等の財源確保などに努めるべきである。

### 【 人事・組織関連 】

- ・ 全体的に、事業内容・組織規模に比して役員・管理職ポストが過大であり、非効率な高コスト体質となっている。団体の事業規模や内容、判断の必要性等を考慮し、適切な人数とする。  
特に役員については、非常勤役員を含め、人数が過大であると思われる団体が多数存在することから、適正規模を把握したうえで、速やかに見直しを行うべきである。
- ・ 各団体の経営を担う役員や主要管理職について、ポストごとに求められる役割や能力を明確化し、ふさわしい人物像にあわせた登用を進めるとともに、固有職員の内部登用に向け、計画的に人材育成を進めるべきである。  
なお、登用に当たっては、民間企業や業界団体からの招へいなどを含め、幅広い選択肢のなかから、ポストごとに手法を検討すべきである。
- ・ 団体ごとに、経営状況に応じた人事給与制度改革を行うこと。なお、職員の専門性の確保やモチベーションにも配慮すべきである。
- ・ 役員報酬規程や報酬額は、積極的に情報公開すべきである。

### その他の指摘事項

- ・ 指定管理業務を主たる事業とする団体については、受託状況が団体の経営に大きな影響を及ぼすことから、業務を効果的・効率的に遂行することに加え、受託できないケースなど将来の経営リスクに備えた取組が必要である。
- ・ 公益法人制度改革で義務付けられた新たな法人への移行にあたっては、無理に公益認定を取る必要はない団体も見受けられるため、公益認定のメリット・デメリットについては、十分検討する必要がある。
- ・ 市の内部や国、県、他の団体等、各機関が提供するサービス内容や投入されているマンパワー・予算・補助金、組織の関係性等を可視化した上で、所管部署や各団体を横断的に見直し、事業や団体の再編を実施するなど、資源配分の適切性や事業の重複の再チェックが求められる。

#### IV 団体ごとの経営改革に関する提言等

(1)	公益財団法人横浜市国際交流協会	9
(2)	横浜市土地開発公社	10
(3)	財団法人横浜市男女共同参画推進協会	11
(4)	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	12
(5)	財団法人横浜市体育協会	13
(6)	財団法人青少年育成協会	14
(7)	財団法人寿町勤労者福祉協会	15
(8)	財団法人横浜市総合保健医療財団	16
(9)	社会福祉法人横浜市社会福祉協議会	17
(10)	社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団	18
(11)	財団法人横浜市緑の協会	19
(12)	財団法人横浜市資源循環公社	20
(13)	財団法人木原記念横浜生命科学振興財団	21
(14)	財団法人横浜企業経営支援財団	22
(15)	財団法人横浜市消費者協会	23
(16)	財団法人横浜市シルバー人材センター	24
(17)	株式会社横浜国際平和会議場	25
(18)	財団法人三溪園保勝会	26
(19)	財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー	27
(20)	株式会社横浜インポートマート	28
(21)	横浜市信用保証協会	29
(22)	横浜市場冷蔵株式会社	30
(23)	横浜食肉市場株式会社	31
(24)	株式会社横浜市食肉公社	32
(25)	横浜市住宅供給公社	33
(26)	財団法人横浜市建築保全公社	34
(27)	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	35
(28)	横浜高速鉄道株式会社	36
(29)	一般社団法人横浜みなとみらい21	37
(30)	財団法人ケーブルシティ横浜	38
(31)	横浜新都市交通株式会社	39
(32)	株式会社横浜港国際流通センター	40
(33)	財団法人横浜港埠頭公社	41
(34)	財団法人帆船日本丸記念財団	42
(35)	横浜ベイサイドマリーナ株式会社	43
(36)	横浜交通開発株式会社	44
(37)	財団法人横浜市ふるさと歴史財団	45
(38)	財団法人横浜市学校給食会	46
(39)	財団法人横浜市道路建設事業団	47

公益財団法人横浜市国際交流協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい11-1-1 パシフィコ横浜 横浜国際協力センター5階	(TEL)	222-1171
URL	<a href="http://www.yoke.or.jp">http://www.yoke.or.jp</a>	設立	昭和57年12月28日
代表者	理事長 森田 信英	(平成22年7月1日 就任)	
資本金	1,497,000 千円	(うち本市出資額・割合)	1,120,056 千円 ・ 74.8 %)
主務官庁	神奈川県国際課		
市所管課	都市経営局国際政策課		
設立目的	国際性・先進性を有する横浜という都市の特質を生かし、個性と活力にあふれた国際交流活動を実施することにより、横浜の国際文化都市としてのより一層の発展に寄与するとともに、国際相互理解の増進と国際親善の促進を図ることを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>在住外国人への支援サービスは、増大する幅広いニーズが多様な担い手によって行われていることから、国、県、市と他の団体・機関がそれぞれ実施しているサービスについて、提供主体と客体、投入されるマンパワー、予算、補助金などの関係性を分析的に整理した上で資源配分の適切性や事業の重複をチェックするなど、より効率的な事業実施とサービスの向上に取り組むこと。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現在では、都市間交流などは主に市が行い、協会では、19番目の区役所といわれるように公的サービスにおける在住外国人支援を幅広く担っており、他機関との連携や橋渡しも大きな役割となっている。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>団体経営の自立性・安定性を高めるため、臨時職員や人材派遣の活用を拡大するなど組織の効率化を含めたコスト削減を図るとともに、基金運用益不足を補填するために市から借り入れた長期借入金の早期返済にも取り組むこと。</p>	

横浜市土地開発公社

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市神奈川区栄町8番地1ヨコハマポートサイドビル8階 (TEL) 461-1700		
URL	<a href="http://www.ytochikai.jp/">http://www.ytochikai.jp/</a>	設立	昭和48年6月30日
代表者	理事長 深川 邦昭	( 平成21年4月1日 就任 )	
資本金	30,000 千円 (うち本市出資額・割合	30,000 千円 ・	100.0 % )
主務官庁	国土交通省総合政策局 / 総務省自治行政局地域振興課		
市所管課	総務局契約財産部財産調整課		
設立目的	横浜市土地開発公社は、「公有地の拡大の推進に関する法律」第1条に基づき設立され、公共用地、公用地等の取得、管理、処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と市民福祉の増進に寄与することを目的としています。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	統合・廃止の検討が必要な団体 (小分類：廃止に向け、次期協約期間中は残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの) 次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>本来の設立目的である「先行取得」の必要性が薄れていることから、団体を廃止すること。ただし、短期的には、廃止に向け保有土地の早期売却に努めること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 清算可能となる保有土地の簿価残高と達成時期を明確にした上で、土地売却のスケジュールやプロセスなどの計画を作成し、実行すること。</li> <li>・ 簿価残高の大半を占めるみなとみらい地区の早期売却に向け、土地利用について、平成22年度中に全市的な視点から再検討を行うこと。</li> </ul> <p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。</p> <p>特に、役員および職員の人数が、事業内容に対して過大であるため、組織をスリム化し、運営コストの削減を図ること。</p> <p>[方針の検討にあたっての考え方]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	

財団法人横浜市男女共同参画推進協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市戸塚区上倉田町435-1	(TEL) 862-5053
URL	<a href="http://www.woman.city.yokohama.jp">http://www.woman.city.yokohama.jp</a>	設立 昭和62年10月1日
代表者	理事長 合田 加奈子	(平成22年7月1日 就任)
資本金	30,000 千円 (うち本市出資額・割合	30,000 千円 ・ 100.0%)
主務官庁	神奈川県県民部人権男女共同参画課	
市所管課	市民局男女共同参画推進課	
設立目的	女性を取り巻く様々な問題を解決しようとする市民の主体的な活動を援助育成し、男女共同参画社会の実現に資することを目的とする。	

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力をつづけるべきもの)
------	---

次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)

経営改革の方向性

男女共同参画の実現に向けた課題解決を支援する専門的機関として、関係機関・民間団体との連携・役割分担の強化や利用者の意見の反映を進め、より効果的な事業展開を図ること。また、事業効果や組織運営の効率化について、引き続き評価と見直しを行うこと。

【補足または条件・整備すべき環境】

- ・ 困難を抱える女性の支援は総合相談をベースに個々の利用者に寄り添った支援を組み立てている。
- ・ 広く市民の多様なニーズの把握に努め、利用者の意見や事業実績と合わせて、事業の見直しへ反映させる取組をより強化すること。
- ・ 他機関と類似の事業がある場合は、内容の差別化を行うなど、事業の重複に留意すること。
- ・ 次回(H27~)の指定管理者の選定に際しては事業の専門性や今後の事業成果と効率化の取組に対する評価に基づいて慎重に行うこと。

経営改革の方向性

管理部門を含めた人材育成・登用を計画的に進め、自立性・専門性を高めた組織運営と人材登用に関する施策を着実に実行すること。

**公益財団法人横浜市芸術文化振興財団**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区北仲通四丁目40番地	(TEL)	221-0212
URL	<a href="http://www.yaf.or.jp/FP/">http://www.yaf.or.jp/FP/</a>	設立	平成3年7月10日
代表者	理事長 澄川 喜一	(平成18年4月17日 就任)	
資本金	200,000 千円 (うち本市出資額・割合	100,000 千円	・ 50.0%)
主務官庁	神奈川県		
市所管課	市民局文化振興課		
設立目的	芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与することを目的とする。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類

引き続き経営努力が必要な団体

(小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)

次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)

**経営改革の方向性**

市と一体になって芸術文化施策を推進する重要な役割を担っていることを踏まえ、運営する施設を含めて、横浜の有形・無形の資源を最大限に活かして芸術文化の発信力を高め、増収にもつながるよう、企画提案力・広報マーケティング力をさらに強化すること。

**【補足または条件・整備すべき環境】**

- ・ 収入の6割は市からの補助金・委託料だが、経費の節減や収益の向上に取り組み、一定の効果は出ている。今後は、芸術文化の発信力とともに、地域への経済波及効果や市民へのアピールを目指した集客力、収益性のある事業を戦略的に企画実施することや、目標を明確にした寄附金・企業協賛金収入の拡充の取組みを進めること。
- ・ 施設運営について、施設やコレクションを最大限に活用する方策の検討や、成功事例の研究をさらに進めるなど、企画提案力を強化すること。

**経営改革の方向性**

施設運営にあたっては、より専門性の高い施設の運営に経営の重点化を進めること。また、設置目的を実現する事業の企画実施、効率的・効果的な管理に向け、市と協力して取り組むこと。

**経営改革の方向性**

芸術文化に精通した高い専門性と経営能力を備えた人材の育成・登用計画を平成23年度中に作成し、着実に実施すること。

財団法人横浜市体育協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区尾上町6丁目81番地 ニッセイ横浜尾上町ビル	(TEL)	640-0011
URL	<a href="http://www.yspc.or.jp/ysa">http://www.yspc.or.jp/ysa</a>	設立	昭和61年9月1日
代表者	会長 山口 宏	(	平成22年4月1日 就任 )
資本金	121,650 千円 (うち本市出資額・割合	75,000 千円	・ 61.7 % )
主務官庁	神奈川県教育委員会教育局行政課		
市所管課	市民局スポーツ振興課		
設立目的	横浜市民の体育・スポーツを振興し、もって横浜市民の健全な心身の発達と明るく豊かな市民生活の形成に寄与する。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	事業等の再整理が必要な団体 (小分類：団体運営(公益的使命等)の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの) 次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>団体の将来ビジョンとして、重点を置いていく事業を明確化すること。特に、スポーツ施設の管理・運営事業から、より公益性の高い事業分野へ、経営資源配分の重心を移行していくこと。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競技スポーツの推進、地域スポーツ支援、健康体力づくり等の事業は、市民の生涯スポーツ振興を図るために市が期待する公益的使命の中心をなす事業として、高い公益性が認められる。</li> <li>・ 指定管理によるスポーツ施設の管理・運営事業については、民間事業者の参入意欲が高いため、事業者の選定にあたっては、所管局は、市民サービスの向上に向け、事業者から積極的な提案を引き出していくこと。</li> </ul> <p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。 特に、事業構成の見直しに対応できるよう、組織の柔軟性を高め、経営リスクの軽減を図ること。</p> <p>[ 施策の検討にあたっての考え方 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	

**財団法人横浜市青少年育成協会**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区住吉町4丁目42番1号 横浜市青少年育成センター内			(TEL)	662-3716
URL	<a href="http://www.yokohama-youth.jp/">http://www.yokohama-youth.jp/</a>		設立	平成17年2月1日	
代表者	理事長 川本 守彦		(平成20年4月1日 就任)		
資本金	303,900 千円 (うち本市出資額・割合		290,000 千円		・ 95.4 %)
主務官庁	神奈川県県民部青少年課				
市所管課	こども青少年局青少年育成課				
設立目的	次代を担う青少年の主体性や創造性を育みつつ、心豊かな成長を図るため、市の施策と連携し、学校、地域や市民団体、企業等と協働し、諸事業を行い、もって青少年の育成に寄与する。				

**委員会議論の概要**

平成22年度までは、青少年4施設(横浜市青少年交流センター、横浜市青少年育成センター、横浜市野島青少年研修センター、横浜こども科学館)の指定管理業務と、放課後キッズクラブの運営が、団体の主な事業となってきた。しかし、そのうち2施設は市としてあり方を検討中であり、財務的にも人的にも団体事業に占める割合の大きい「横浜こども科学館」で平成23年度からの次期指定管理者に選定されなかったことで、人事・組織の大幅で早急な見直しが求められており、今後のあり方を24年度までに検討していくこととなった。

このように団体を取り巻く状況が大きく変わり、市も協力して団体のあり方検討をしている段階であり、他の団体と合わせて22年度末までに経営改革に関する提言をとりまとめることは、状況的にも日程的にも困難であることから、これまでの審議で出た主な意見を参考意見として残すに留める。

**参考意見**

- ・ 市としてあり方を検討するとされる青少年交流センター・青少年育成センターについては、リニューアルや建て替えとなれば大きな財政負担となる上、機能面で類似施設があるのであれば、機能面の強化や見直しだけでなく、施設自体の廃止や集約も視野に入れた検討としていくべきである。
- ・ 平成23年度以降も引き続き指定管理者となった野島青少年研修センターについても、他事業者と競合しており、次期指定管理者に選定されない可能性もあるため、24年度にかけて行うあり方検討では、団体の存続を前提とした検討ではなく、団体自体の廃止や統合も視野に入れた検討とすべきである。



財団法人寿町勤労者福祉協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区寿町4丁目14番地	(TEL)	662-0503
URL	<a href="http://www002.upp.so-net.ne.jp/k-kinroukyou/">http://www002.upp.so-net.ne.jp/k-kinroukyou/</a>	設立	昭和49年3月30日
代表者	理事長 有木 文隆	(平成20年4月1日 就任)	
資本金	1,000 千円 (うち本市出資額・割合	550 千円	55.0%)
主務官庁	神奈川県商工労働局労働部労政福祉課		
市所管課	健康福祉局保護課援護対策担当		
設立目的	寿町総合労働福祉会館(横浜市寿住宅を除く。)の管理運営を適切、かつ、能率的に行うことにより労働者の福利厚生を図り、もって労働者の勤労意欲の高揚に資することを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類:引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>事業の公益性は非常に高く、需要も伸びていることから、事業を将来にわたり継続的・安定的に実施できるよう、市と連携して課題の解決へ向けて早急に対策を講ずること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>対象者の高齢化、生活保護受給者の増大、地区の簡易宿泊所の増加など、需要が伸びている一方で、医師が高齢化し、非常勤医療スタッフが頻繁に入れ替わり、建物の老朽化が進んでいる状況にある。</li> <li>担い手である医師の高齢化に対しては、新たな人材の確保も含めて、継続可能な体制の整備を早急に行っていく必要がある。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>非常勤役員を削減し、現場の体制を強化した組織とすること。 また、現場をよく知るプロパー職員が経営を担っていけるよう、人材育成計画を平成22年度中に策定すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現在の理事長は市OBだが、現場をよく知る固有職員がマネジメントを学び経営を担っていくことが望ましい。市も協力して固有職員の育成に取り組む必要がある。</li> </ul>	

**財団法人横浜市総合保健医療財団**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市港北区鳥山町1735番地	(TEL)	475-0001
URL	<a href="http://yccc.jp/">http://yccc.jp/</a>	設立	平成4年4月1日
代表者	理事長 今井 三男	(	平成17年4月12日 就任)
資本金	300,000 千円 (うち本市出資額・割合	300,000 千円	・ 100.0%)
主務官庁	神奈川県保健福祉局福祉監査指導課		
市所管課	健康福祉局保健事業課		
設立目的	寝たきり高齢者、認知症高齢者等の要介護高齢者及び精神障害者が住み慣れた地域社会で在宅生活を維持する為の援助並びにこれらの人々を支えている地域医療等への支援を行い、もって市民の保健、医療及び福祉の向上並びに健康の保持及び増進に寄与することを目的とする。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 ( 小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの )
次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
生活や就労といった福祉と医療との連携による総合的な対応や、精神障害や認知症を主に対象としている点で、高い公益性を有する団体である。今後も団体の専門性・独自性をさらに高め、引き続き地域の保健・医療・福祉に貢献すること。	
【補足または条件・整備すべき環境】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>医療ケアの必要な要介護者や、認知症患者、短期入所者の受け入れなど、民間で対応しにくいニーズへの対応を行っている。また、精神障害者支援についても、就労や生活支援を通じた地域との橋渡しや、フロンティア的事業に取り組んでいる。</li> <li>今後増加が見込まれる認知症への対応など、利用者ニーズの変化への対応にも、市と連携し、積極的に取り組むこと。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
公益的使命を安定的・継続的に果たすためにも、収入の確保と業務の効率化による費用の削減をさらに進めること。	
【補足または条件・整備すべき環境】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>平成18年度の指定管理者制度導入以降、嘱託化等の費用削減と、目標管理の導入や利用者数の増加など収入確保に取り組み、一定の成果が上がっている。</li> <li>今後は、施設入所稼働率の維持と、通所・外来などの利用者数の増加による収入の確保を図るとともに、近隣施設との人員連携や共同発注の拡大による経費の削減に取り組むこと。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
次期指定管理者(H23年度～)の選定が非公募となったことも踏まえ、団体の専門性を高め、安定的な団体運営を維持する観点から、固有職員の管理職登用をさらに進めること。	

**社会福祉法人横浜市社会福祉協議会**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区桜木町1丁目1番地	(TEL)	201-2096
URL	<a href="http://www.yokohamashakyo.jp">http://www.yokohamashakyo.jp</a>	設立	昭和28年2月5日
代表者	会長 佐々木 寛志	(	平成22年6月1日 就任)
資本金	3,000 千円 (うち本市出資額・割合	0 千円	・ 0.0%)
主務官庁	横浜市健康福祉局 監査課		
市所管課	健康福祉局 福祉保健課		
設立目的	地域住民の参加を促進し、横浜市における社会福祉事業その他の社会福祉を目的とする事業の健全な発達及び社会福祉に関する活動の活性化により、地域福祉の推進を図る。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	事業等の再整理が必要な団体 (小分類：団体運営(公益的使命等)の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの) 次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>実施事業の市民活動主体への移行や、経営の効率化を進めることにより、コーディネート機能の強化や社協が中心的役割を担う基本的事業の充実に経営資源を振り向け、社会福祉活動への住民参加を促進すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社協で行っている事業のうち、他の活動主体の運営に移行が可能な事業を洗い出し、移行の時期や必要な環境整備について検討すること。</li> <li>・ 市や県、国、民間事業者等の事業でカバーできない地域の福祉サービスを補完する役割を担う上で、他主体との事業の重複による無駄が生じないように留意すること。</li> </ul> <p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。</p> <p>[施策の検討にあたっての考え方]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	

**社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市港北区鳥山町1770番地	(TEL)	473-0666
URL	<a href="http://www.yokohama-rf.jp">http://www.yokohama-rf.jp</a>	設立	昭和62年4月1日
代表者	理事長 岸本 孝男	(	平成20年4月1日 就任 )
資本金	30,000 千円 (うち本市出資額・割合	30,000 千円	・ 100.0 % )
主務官庁	-		
市所管課	健康福祉局障害支援課		
設立目的	横浜市と密接な連携を保ち、ひろく障害者の福祉の向上と増進に寄与するとともに、この法人が行う多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が、個人の尊厳を保持しつつ、心身ともに健やかに育成され、又はその有する能力に応じ自立した日常生活を地域社会において営むことができるよう支援する。		

**提言** 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類：引き続き、団体運営(公益的使命等)に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの)
次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>公益性・専門性の高い事業を今後も安定して担っていくために、市との協力による債務超過の解消に向け団体としての取組を着実に進めること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>退職給与引当金の見合資産である退職給与積立預金の不足により債務超過となっているが、基本的にはこれまでの市の厳しい財政事情が影響しているものである。</li> <li>障害者の在宅生活に向けた連続的支援や障害児の療育といった市のサービスにおいて中心的な役割を担っている団体である。</li> <li>団体においては、人事給与制度の見直しによる人件費の抑制や近隣施設との人員連携や共同発注による経費の節減、ラポールの夜間利用率の向上による増収の取組などをさらに進める必要がある。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>公益性が高く、職員には高度の専門性が求められる団体であり、団体運営の自立性を高めるためにも、人材の育成・登用計画を着実に実施すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体では平成22年度から人事考課を給与に反映するなどの新たな人事給与制度を導入している。職員のモチベーションにも配慮しながら、効果の検証を行っていくこと。</li> </ul>	

財団法人横浜市緑の協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区吉田町65番地 ERVIC横浜9階	(TEL)	309-2220
URL	<a href="http://www.hama-midorinokyokai.or.jp/">http://www.hama-midorinokyokai.or.jp/</a>	設立	昭和54年3月15日
代表者	理事長 橋本 繁	(	平成19年4月1日 就任 )
資本金	15,000 千円 (うち本市出資額・割合	1,000 千円	・ 6.7 % )
主務官庁	神奈川県県土整備部都市整備公園課		
市所管課	環境創造局総務課		
設立目的	「よこはま緑の街づくり基金」の運用による、都市緑化の推進を図るとともに、横浜市の公園緑地事業、緑化事業及び動物園事業に協力し、公園緑地及び動物園の円滑な運営、健全な利用の増進及び都市環境の改善を図り、もって公共の福祉の増進に寄与することを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>公益的な役割を自立的・継続的に担っていくため、さらなる収入の確保と事業実施の効率化を計画的に進め、市の財政負担の軽減と団体の経営基盤強化につなげること。特に、事業実施や財団経営においては、具体的な目標数値、投入コスト及びリスクも明確にした計画とすること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>動物園事業については、よこはま動物園の入場者数がH17年度以降増加するなどの成果が出ている。次期指定管理期間(H23～27年度)では、H21年度と比べ年間約1.3億円の委託料削減を行うこととしている。</li> <li>駐車場事業については、市の収入増加の観点から今後市へ支払う使用料の増額が想定されるが、その結果、団体にとっては負担増となることが予想されることから、利用率向上の取組及び管理経費の削減など、収支の改善を図ること。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>市から毎年1億円以上の補助を受けている上郷・森の家事業については、公益性や収支状況を勘案して、市民利用施設全体の検討の中で、市として早急に方向性を出すこと。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上郷・森の家事業では、事業費支出に対し利用料金等の事業収入は、50%程度に留まっている。</li> <li>市には青少年のための野外活動施設として、他に少年自然の家(2施設)、青少年研修センター、野外活動センター(4施設)がある。H23年度には、これらの施設を一体として、統廃合も含めた施設のあり方を検討し、結論を出すこととしているため、経営改革委員会では上郷・森の家事業については個別に方向性を出さないこととする。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>役員と管理職で、市OBと市派遣職員が大きな割合を占めているため、団体の継続的な運営のためにも、固有職員の人材登用と市OB、市派遣の削減を計画的に進めること。</p>	

**財団法人横浜市資源循環公社**

**団体概要**

(平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区桜木町1丁目1番地56 みなとみらい21・クリーンセンタービル6階	(TEL)	223-2021
URL	<a href="http://www.shigenkousha.or.jp/index.html">http://www.shigenkousha.or.jp/index.html</a>	設立	昭和55年10月1日
代表者	理事長 上野 和夫	(	平成21年4月1日 就任)
資本金	10,000 千円 (うち本市出資額・割合	10,000 千円	・ 100.0%)
主務官庁	神奈川県環境農政局環境部資源循環課		
市所管課	資源循環局総務課		
設立目的	廃棄物の減量化、資源化を推進するとともに、適正な処理、処分を行うことにより、横浜市廃棄物処理事業の円滑な推進を支援し、併せて市民の快適な生活環境の保全と公衆衛生の向上に寄与する。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	事業等の再整理が必要な団体 (小分類：団体運営(公益的使命等)の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの)
次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>民間と競合する事業については民間へ移行していくことを基本とし、各事業について受け皿となる民間事業者の動向等の精査を行った上で、平成22年度中に民間移管の条件や時期を整理し、条件が整い次第、順次民間事業者に移行すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>粗大ごみ受付収集事業における、災害時等のセーフティネットとしての役割について、民間事業者や市による代替の可能性などを検討し、代替できない場合は理由を明確にすること。</li> <li>資源選別施設および南本牧廃棄物最終処分場の管理運営事業について、再委託先や搬入業者の管理監督を行う方法として、より効率的・効果的な方法を検討するべきである。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>事業の廃止・縮小などともなう3年間の人員削減計画については、できる限り期間の短縮を図るとともに、市退職者が占める割合が非常に高いため、固有職員の活用もしくは外部人材の登用などにより、現状については見直しを図ること。</p>	

**財団法人木原記念横浜生命科学振興財団**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市鶴見区末広町1丁目6番地	(TEL)	502-4810
URL	<a href="http://www.kihara.or.jp">http://www.kihara.or.jp</a>	設立	昭和60年3月12日
代表者	理事長 梅田 誠	(	平成13年4月1日 就任 )
資本金	810,073 千円 (うち本市出資額・割合	500,000 千円	・ 61.7 % )
主務官庁	神奈川県政策局政策調整部総合政策課		
市所管課	経済観光局新産業振興課		
設立目的	生命科学における大学や研究機関と産業界等との共同研究の組織化を推進し、その有機的連携を図るとともに、学术交流及び学術奨励を行い、広く社会に生命科学研究の重要性を伝え、もって神奈川県内の生命科学の振興とその応用による産業の活性化に寄与する。		

**提言** 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 ( 小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、 さらなる経営努力を続けるべきもの )
次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
平成21年度に開設したバイオ産業センター(YBIC)は、事業収入が自主財源の大きな割合を占めることから、入居率を向上・維持し安定的な財務収支を確保すること。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
・ Y B I C は事業計画上、今後も入居率を90%以上に保つ必要がある。	
<b>経営改革の方向性</b>	
施設の運営については、政策目標と対象企業の明確化を行うこと。さらに、団体収支の健全性を確保した上で、入居条件の設定や、業績等に応じて利益の一部を還元させるなど、企業負担の見直しと団体の経営改善に資する措置を講ずること。	
<b>経営改革の方向性</b>	
横浜市として引き続きバイオベンチャー支援を行うのであれば、ライフサイエンスの専門家だけでなく、民間の企業経営、財務の専門家を登用するなど、起業の成功に対して真に必要で効果的な支援となるよう、体制の見直しを図ること。	



財団法人横浜企業経営支援財団

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区太田町2丁目23番地 横浜ｽﾀｰｲｱ・ﾋﾞｼﾞﾈｽｾﾝﾀｰ7F (TEL) 225-3700		
URL	<a href="http://www.idec.or.jp">http://www.idec.or.jp</a>	設立	平成3年10月1日
代表者	理事長 屋代昭治	(	平成22年4月1日 就任)
資本金	160,550 千円 (うち本市出資額・割合	100,000 千円	・ 62.3%)
主務官庁	神奈川県商工労働局産業活性課		
市所管課	経済観光局 経営・創業支援課		
設立目的	創業の促進、中小中堅企業等の新事業創出、経営革新、経営基盤の強化等を図るための事業を行い、もって横浜市の産業経済の発展に寄与することを目的とする。		

提言 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	事業等の再整理が必要な団体 〔小分類：団体運営（公益的使命等）の実現及び財務状況の改善に向け、事業の統廃合を伴う経営改革を進めるべきもの〕
次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）	
<b>経営改革の方向性</b>	
産業活性化資金融資事業については、財団の直接貸付により、本来の事業目的である中小企業支援ではなく外郭団体に対する融資が急増し、リスク管理も不十分であることから、新規の直接貸付を廃止し、既存債権の回収業務のみとすること。	
【補足または条件・整備すべき環境】	
・ 本事業の廃止が団体経営に与える影響を見極め、他事業の存続が難しい場合は、存廃も含めた団体の今後のあり方について、再度検討すること。	
<b>経営改革の方向性</b>	
窓口相談等事業については、団体が本来担うべき事業であるため、中小企業支援や外部専門家の活用をより効果的・効率的に実施できる体制を整えること。	
【補足または条件・整備すべき環境】	
・ 外部の専門家に引き継いだ案件について、その後の効果を検証および公表し、業務改善に努めること。	
・ 体制を整えるにあたっては、外郭団体ではなく、市が直接窓口相談等事業を行うことも検討すること。	
<b>経営改革の方向性</b>	
役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。	
特に、事業の再整理の状況も踏まえ、役職員数を削減し、効率的な執行体制を整えること。	
[方針の検討にあたって留意すべき考え方]	
・ ポストの改廃についても検討の対象とする。	
・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。	
・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。	



財団法人横浜市消費者協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	神奈川県横浜市港南区上大岡西一丁目6番1号 ゆめおおかオフィスタワー4階	(TEL)	845-7722
URL	<a href="http://www.yokohama-consumer.or.jp/ysk/index.html">http://www.yokohama-consumer.or.jp/ysk/index.html</a>	設立	昭和54年3月30日
代表者	理事長 日和佐 信子	(平成17年4月1日 就任)	
資本金	5,000 千円 (うち本市出資額・割合	5,000 千円	100.0%)
主務官庁	神奈川県県民局くらし文化部消費生活課		
市所管課	経済観光局消費経済課		
設立目的	消費者教育及び啓発並びに消費者活動支援事業を推進することによって、消費者の利益の擁護及びその増進を図り、もって横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与することを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類: 引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
------	---

次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)

経営改革の方向性

効果的・効率的な運営に向け事業・組織の評価・見直しを行うとともに、消費者の自立支援及び被害救済の充実に努めること。

【補足または条件・整備すべき環境】

- ・ 消費者庁が設置され、消費者安全法の施行により消費生活センターが法的に位置づけられた。また、県に地方消費者行政活性化基金が設けられ、21年度から運営に活用している。
- ・ 前回の指定管理者の公募(H18~22)を契機に事業の見直しや効率化が進んだ点を踏まえ、非公募となった今後5年間(H23~27)についても、見直しや効率化の取組みが停滞することのないよう、評価・検証を的確に実施すること。
- ・ 相談業務は労働集約型の事業であることから、事業の拡充が単純なコストアップにつながらないよう、引き続き努力すること。

経営改革の方向性

貸会議室については、稼働率の向上や利用目的による料金の差別化など、より効果的な利用となるよう、23年度からの見直しに向け、22年度中に検討結果をとりまとめること。

【補足または条件・整備すべき環境】

- ・ 貸会議室の稼働率は約40%であり、本来目的である消費者団体の利用は全体の8%程度に留まっている。将来的には、用途の転換も含めてあり方を検討すること。

経営改革の方向性

公益認定を見据え、役員体制の見直しを行うとともに、固有職員の育成・登用計画を着実に実施すること。

財団法人横浜市シルバー人材センター

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	神奈川県横浜市港南区上大岡西一丁目6番1号 オフィスタワー13F	(TEL)	847-1800
URL	<a href="http://www.yokohamacity-silvercenter.or.jp/">http://www.yokohamacity-silvercenter.or.jp/</a>	設立	昭和55年10月1日
代表者	理事長 守屋 直	(平成22年4月1日 就任)	
資本金	10,000 千円 (うち本市出資額・割合	10,000 千円 ・	100.0 %)
主務官庁	神奈川県商工労働局労働部雇用対策課		
市所管課	経済観光局雇用労働課		
設立目的	高年齢者に臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業の機会を提供し、生きがいの充実及び福祉の増進を図り、活力ある地域社会づくりに寄与する。		

提言 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの〕
------	--

次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)

経営改革の方向性

受注が漸減し会員数も減少している状況を踏まえ、団体の公益的使命の達成のためにも、受注を増やすことが必要である。受注開拓にあたる職員や会員の教育・研修や、市民へのPRを着実にを行い、民業や他制度ではカバーされないシルバー事業に相応しい業務の開拓を進めるなど、受注増への取組を強化すること。

【補足または条件・整備すべき環境】

- ・ 高年齢者の就業を通じて生きがいの充実や社会貢献、健康増進、地域づくり等につなげるという公益的使命を担っている。
- ・ 高齢化が進んでいる上、生きがいよりも生活費を得るために会員となる高齢者も増えている一方、景気低迷の影響もあり、平成19年度以降は受注件数が漸減傾向にあり、また会費制導入もあって会員数が減少している。
- ・ シルバー人材センターが斡旋する業務は、高年齢者の臨時的かつ短期的な就労またはその他軽易な業務に限られ、ハローワークや民間人材派遣とは役割分担がされている。

経営改革の方向性

財務の自立性・安定性を高めるため、実質的な運転資金に充当している市からの短期貸付金について見直しを行い、解消に向けた長期計画を策定すること。

【補足または条件・整備すべき環境】

- ・ 市の厳しい財政状況も踏まえ、運転資金支払積立資産の保有を認めるなど、実現可能性のある方策の検討をさらに進めること。

経営改革の方向性

会員や臨時的職員の活用をさらに進めることや管理職数の見直しなど、人件費削減策を、平成22年度中にとりまとめること。

【補足または条件・整備すべき環境】

- ・ 年齢構成と管理職比率が高く、人件費が高くなっている。アルバイトや嘱託、会員の活用を進めることで、さらなる経費の削減を行うこと。

株式会社横浜国際平和会議場

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい一丁目1番1号	(TEL)	221-2122
URL	<a href="http://www.pacifico.co.jp">http://www.pacifico.co.jp</a>	設立	昭和62年6月3日
代表者	代表取締役社長 小堀 卓	(平成22年4月1日 就任)	
資本金	7,565,000 千円 (うち本市出資額・割合	4,100,000 千円	24.4%)
主務官庁	-		
市所管課	経済観光局コンベンション振興課		
設立目的	国際・国内会議及び学術等各種催物、内外商品等の見本市、展示会を企画、誘致及び開催する。		

委員会議論の概要

市では、中期4か年計画(H22～25年度)において「羽田空港国際化を契機とした観光・MICEの推進」を基本政策の一つに掲げ、パシフィコ横浜をMICE拠点と位置づけ機能強化を検討することとしている。一方、他都市のMICE施設の多くが公設民営手法を採用しているのに対し、民設民営方式であるパシフィコ横浜は減価償却費や大規模改修費、地代や税負担、借入金の返済の面で運営主体の負担が大きい事業スキームとなっている。

開設後20年を経過し、180億円とも試算される大規模改修の時期を控え、改修計画の策定が必要であるが、それにあたっては、資金計画や費用対効果の検証を十分に行ったうえで、事業スキームの抜本的な見直しを含め、市としてその方向性について十分検討を行い、総合的な判断がなされるべきあり、現在会社を含めて市として検討を進めている段階である。

以上により、委員会としては経営改革の方向性を提言することが困難であるため、参考意見の表明にとどめる。

参考意見

- ・ 事業スキームの検討にあたって会社としても意見を言っていくなら、市OB以外の専門家の役員登用や役員数の削減といった人事組織面を含めて、売上増と経費削減を戦略的に考えていくことが必要である。
- ・ 現在は多少の当期利益は上がっているのですが、金額の多寡はともかく大規模修繕の引当準備金を設定する努力は必要である。
- ・ 増資も有効な資金調達方法のひとつである。増資を負担してくれる団体が増えれば、横浜市の負担が減ることにもつながるので、以前減資をしたからやりにくいというのではなく、新たな課題である大規模改修に応じて株主の理解を得るというのも大事なのではないか。
- ・ 今後の検討にあたっては、MICE拠点としての経済波及効果や都市ブランドの確立を含めた議論が必要である上、市としてこの政策に対してどれだけの資金配分ができるのかというのが大きなテーマであり、その点について委員会で議論することは難しい。

**財団法人三溪園保勝会**

**団体概要**

(平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区本牧三之谷5 8 番 1 号	(TEL)	621-0635
URL	<a href="http://www.sankeien.or.jp">http://www.sankeien.or.jp</a>	設立	昭和28年8月3日
代表者	理事長 内田 弘保	( 平成16年4月1日 就任 )	
資本金	500 千円 (うち本市出資額・割合	200 千円 ・	40.0 % )
主務官庁	神奈川県教育委員会教育局企画調整部行政課		
市所管課	経済観光局観光振興課		
設立目的	三溪園内にある重要文化財建造物を維持管理し、もって我が国文化の向上発展に寄与するとともに諸外国人に対し日本文化を紹介することを目的とする		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの〕
次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）	
<b>経営改革の方向性</b>	
日本庭園として本市唯一の名勝であり、公益性が十分認められるため、より積極的に魅力の向上を図るべきである。外部の意見も取り入れ、三溪園の目指すべき長期的なあり方を明確にすること。	
<b>経営改革の方向性</b>	
建造物・庭園維持管理事業費については、長期整備計画を策定の上、市の負担となる金額を明確にすること。また、それ以外の運営費については、団体の収入で補うことができる財務体質を整えること。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期収支計画を策定し、入園者の増加などによる増収、および外部委託料・一般管理費の削減等に努めること。</li> <li>・ イベント等の企画立案にあたっては、外部の意見も取り入れ十分議論し、企画ごとに目標設定、結果検証、差異分析を行うこと。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用にに関する施策を22年7月中にとりまとめること。	
特に、実質的な経営を担う園長職については、庭園経営に必要とされる経歴などを十分検討の上、公募等により適切な人材を登用するべき。	
<b>【方針の検討にあたっての考え方】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	

財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区山下町2番地 産業貿易センター1階	(TEL)	221-2111
URL	<a href="http://www.welcome.city.yokohama.jp">www.welcome.city.yokohama.jp</a>	設立	昭和63年11月22日
代表者	理事長 新町 光示	(平成22年3月24日 就任)	
資本金	1,000,000 千円 (うち本市出資額・割合	350,000 千円	・ 35.0%)
主務官庁	-		
市所管課	経済観光局観光振興課		
設立目的	横浜市及び神奈川県を中心とする産業、技術及び情報資源並びに歴史的、文化的資源を活用し、国内外からの観光客の誘致、コンベンションの誘致及び開催支援等を行うことにより、横浜市及びその周辺地域における観光及びコンベンションの振興を図り、もって人的交流の促進並びに国際相互理解の増進並びに地域の国際化及び活性化に資する。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>国内有数の観光コンベンション都市の魅力に加え、羽田空港の国際化によるアクセス向上の利点を最大限に活かした国内外からの誘客やMICE( )全般の誘致の強化など、観光及びMICEの振興を、市や関係機関、市内の観光関連事業者との連携を徹底することにより、効果的に推進すること。</p> <p>( ) MICE(マイス)とは、Meeting(企業等の会議)、Incentive Travel(企業等の行う報奨・研修旅行)、Convention(国際機関・団体・学会等が主催する総会、学会会議等)、Event/Exhibition(イベント・展示会・見本市)の頭をとった言葉。</p>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>横浜人形の家については、平成22年度までの委託先の運営収支が赤字であることから、23年度以降の運営に向け、早急に改善のための施策を講じること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>横浜人形の家は、市の普通財産を財団に無償貸付し、財団が公募により共同事業体(JV)にH18～22の5年契約で管理を委託しているが、JVの運営収支は毎年2千万円程度の赤字となっている。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員数が過大であるため、管理コスト削減のためにも、公益法人化に合わせて、役員数の見直しを行うこと。また、団体としての専門性を向上し、効果的な事業実施ができるよう、市派遣職員の削減と、職員の育成・採用を計画的に実施すること。</p>	

株式会社横浜インポートマート

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区新港二丁目2番1号 横浜ワールドポーターズ3階 (TEL) 222-2099		
URL	<a href="http://www.yim.co.jp/">http://www.yim.co.jp/</a>	設立	平成7年3月28日
代表者	代表取締役社長 魚谷 憲治 (平成19年5月30日 就任)		
資本金	7,129,000 千円 (うち本市出資額・割合 2,840,000 千円 ・ 39.8%)		
主務官庁	-		
市所管課	経済観光局誘致推進課		
設立目的	横浜市の輸入促進地域(FAZ)指定を契機として、貿易摩擦等の解消という国際的課題への対応、輸入促進を目的の柱とした「新しい流通システムの創造」「新しいライフスタイルの提案の場の創造」など地域経済の活性化を図ります。「横浜ワールドポーターズ」を県・市民等多くの生活者がより新しい外国製品を実感できる機能を担う国際的商取引拠点として位置づけるとともに、みなとみらい地区と関内・山下地区の結節点・拠点施設として都心の回遊性を高め、都市の魅力を高める施設として位置づけ、管理運営を行います。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	民間主体の運営が望ましい団体 (小分類：財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、次期協約期間中は経営改革を進めるべきもの)
次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
団体の設立根拠であるFAZ法が廃止されるなど、本来の公益的使命を終えつつある。国や出資者等関係機関との協議を行い、課題を精査した上で、市の関与を引き下げ、民間主体の運営に移行していくこと。	
【補足または条件・整備すべき環境】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団体の設立根拠であるFAZ法の廃止、周辺の類似商業施設の充実、団体の実質的業務が不動産賃貸業であることなどから、市が関与する必要性は見出せない。</li> <li>・ 法制度上の課題を整理するとともに、土地所有者である国や他の出資者等の関係機関と協議を行い、民間主体の経営を実現するにあたっての課題を明確化すること。</li> <li>・ 次期協約期間中に民営化へ向けての条件整備を実施し、平成26年度からの第4期協約期間内に民間主体の運営への移行を実現すること。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。	
[ 施策の検討にあたって留意すべき考え方 ]	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	



横浜市信用保証協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区山下町22番地	(TEL)	662-6621
URL	<a href="http://www.sinpo-yokohama.or.jp">http://www.sinpo-yokohama.or.jp</a>	設立	昭和22年11月29日
代表者	会長 佐々木 寛志	(平成22年4月1日 就任)	
資本金	20,495,356 千円 (うち本市出資額・割合	7,628,215 千円	・ 37.2%)
主務官庁	経済産業省(金融庁)		
市所管課	経済観光局金融課		
設立目的	中小企業等のために信用保証の業務を行い、もってこれらの者に対する金融の円滑化を図ることを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>代位弁済補てん金は、国の保険金とともに中小企業信用保証制度を支える財源となっているが、その額は増加してきており、審査体制・能力の更なる向上や、債権回収の効率化や強化等により市費負担の抑制を図ること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業にとって借りやすい仕組みとするため、保証は大半が無担保になっているなど、制度として国策の影響が大きい部分がある。</li> <li>・ H21年度の代位弁済実行は約203億円、求償権回収額は約36億円で、市の代位弁済補填金は約15億円となっている。求償権回収率は、回収期間を5年と仮定すると約24%となっている。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員数と給与水準の見直しなど、組織体制と人事・給与制度の面で、より採算性を考慮した組織運営に取り組むこと。</p>	

横浜市場冷蔵株式会社

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市神奈川区山内町1-1	(TEL)	453-1225
URL	<a href="http://www.hamarei.co.jp">www.hamarei.co.jp</a>	設立	昭和24年5月1日
代表者	代表取締役社長 市原 正博	(平成22年6月21日)	就任)
資本金	50,000 千円 (うち本市出資額・割合	24,950 千円	・ 49.9%)
主務官庁	-		
市所管課	経済観光局中央卸売市場本場運営調整課		
設立目的	本市中央卸売市場本場及び南部市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、流通上の重要な一端を担うことを目的としている。		

提言 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	民間主体の運営が望ましい団体 (小分類：市の関与を見直し、次期協約期間内に民間主体の経営へ移行すべきもの) 次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)
<b>経営改革の方向性</b>	<p>近年の市場取扱量の著しい減少や、周辺に民間の同業他社が存在していることから、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、民間主体の経営へ移行すべきである。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>右肩上がりだった市場の取扱量は近年急激な減少に転じ、それを受けた市場の再編・機能強化によって、団体を取り巻く経営環境は大きな転換期にある。</li> </ul>
<b>経営改革の方向性</b>	<p>市場の統合方針を受けた今後のあり方検討に際しては、民間主体への方向性を踏まえ、市の追加的な融資や負担の生じない方法を基本とすること。その上で、平成22年度中に、将来的な市の出資比率引き下げや人的支援等を明確にし、それへ向けた具体的な計画を再編計画の策定に合わせてとりまとめること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>概ね5年以内に本場・南部市場を再編・機能強化する方針が決定されたことを受け(H22.7)、再編後の冷蔵施設の規模や事業展開について再編計画の策定に合わせて決定すること。</li> <li>現在、大黒支社を除き、建物や冷蔵・冷凍施設の多くは市の所有である。民間主体の経営への移行を具体化するにあたっては、市場再編による見直しを契機とし、出資率の引き下げ以外にも、施設の所有関係も含めて、従来の方方法にとらわれず、幅広くスキームを検討すること。</li> </ul>
<b>経営改革の方向性</b>	<p>組織・業務の改善については、本市OB役員の削減を図るなど、人材登用(育成)計画に沿って推進すること。また、経営環境が厳しさを増している中で、財務・組織に関する経営マネジメントを強化すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通常は営業収益が大幅に減少すれば、管理費を抑えるべきであるが、19年度から20年度にかけては、逆に管理費が上昇し利益が圧縮された。</li> </ul>



**横浜食肉市場株式会社**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市鶴見区大黒町3番53号	(TEL)	521-1171
URL	<a href="http://yss1171.co.jp/">http://yss1171.co.jp/</a>	設立	昭和34年6月25日
代表者	代表取締役社長 池田 正男	(平成11年6月28日 就任)	
資本金	140,000 千円 (うち本市出資額・割合	50,000 千円	・ 35.7%)
主務官庁	農林水産省総合食料局流通課		
市所管課	経済観光局中央卸売市場食肉市場運営課		
設立目的	横浜市が農林水産大臣の認可を受けて開設した横浜中央卸売市場食肉市場において、厳しい資格要件のある農林水産大臣の許可を受けた卸売業者として、牛や豚を集荷し、安全・安心・新鮮・高品質な食肉を、市民・消費者へ安定的に供給するという公的な役割を担っています。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの〕
次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>食肉の安定供給と適正な価格形成という公益性と、団体独自での黒字化は困難な状況から、株式会社ではあるものの一定の財政支援を継続することが必要な状況である。しかしながら、できる限り財政支援を縮減するため、引き続き収入増加と経費縮減に取り組むこと。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他市場の動向を見据えながら、生体洗浄の有料化や出荷奨励金の見直しなど、財務状況の改善に向けた取組を進めること。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。</p> <p>[方針の検討にあたっての考え方]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	

**株式会社横浜市食肉公社**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市鶴見区大黒町3番53号	(TEL)	530-1458
URL	<a href="http://www16.ocn.ne.jp/~daiko.ku/">http://www16.ocn.ne.jp/~daiko.ku/</a>	設立	昭和55年8月2日
代表者	代表取締役 会沢 芳一	(平成19年6月29日 就任)	
資本金	11,100 千円 (うち本市出資額・割合	5,000 千円	・ 45.0%)
主務官庁	-		
市所管課	経済観光局中央卸売市場食肉市場運営課		
設立目的	横浜市が開設した横浜市中央卸売市場食肉市場内唯一のと畜解体業者として、卸売会社が集荷した牛・豚などの肉畜を、市民等に安全で安心な食肉として安定的に供給するために設立されました。		

**提言** 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの〕
次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>安全な食肉を安定供給するという公益性と、団体独自での黒字化は困難な状況から、株式会社ではあるものの一定の財政支援を継続することが必要な状況である。しかしながら、できる限り財政支援を縮減するため、引き続き収入増加と経費縮減に取り組むこと。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>副生物の販売拡大など、財務状況の改善に向けた取組を進めること。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。</p> <p>[方針の検討にあたっての考え方]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	

**横浜市住宅供給公社**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市神奈川区栄町8番地1	(TEL)	451-7710
URL	<a href="http://www.yokohama-kousya.or.jp">http://www.yokohama-kousya.or.jp</a>	設立	昭和41年12月1日
代表者	理事長 相原 正昭	(	平成21年4月1日 就任 )
資本金	10,000 千円 (うち本市出資額・割合	10,000 千円 ・	100.0 % )
主務官庁	国土交通省関東地方整備局建政部住宅整備課		
市所管課	建築局住宅計画課		
設立目的	住宅を必要とする勤労者に対し、住宅の積立分譲等の方法により居住環境の良好な集団住宅及びその用に供する住宅を供給し、もって住民の生活の安全と社会福祉の増進に寄与する。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	事業等の再整理が必要な団体 (小分類：団体運営(公益的使命等)の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの) 次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)
------	--

**経営改革の方向性**

民間で担える事業については、量的・質的に民間では充足されない場合に実施することを基本とし、民間企業・NPOなどの力を引き出し、可能なものから民間へ移行すること。

**【補足または条件・整備すべき環境】**

- ・ 民間と競合する中堅所得者向けの一般的分譲住宅については、役割が終了したため、平成21年度をもって事業からの撤退を行った。
- ・ まちづくり事業は、防災や福祉の観点から市が関与してでも行う公益的使命を有する。公社では、住民の合意形成に時間を要するなど民間が事業化しない場合について行っている。
- ・ 民間提携住宅事業(高齢者向け優良賃貸事業)は、規制緩和により民間事業者も参入しているが、民間だけでは量的に計画戸数に達しない状態が続いている。今後、高齢者の居住安定化計画(平成23年度中に策定予定)に基づき、より適確な整備戸数の計画化が可能となる見込である。

**経営改革の方向性**

事業の再整理に応じた組織の見直しを行うとともに、簡素で効率的な組織形態への転換を進めること。

**財団法人横浜市建築保全公社**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区本町3丁目30番地7 横浜平和ビル8階	(TEL)	641-5106
URL	<a href="http://www10.plala.or.jp/YHOZEN/">http://www10.plala.or.jp/YHOZEN/</a>	設立	昭和61年6月25日
代表者	理事長 立花 誠	(	平成22年4月1日 就任)
資本金	30,000 千円 (うち本市出資額・割合	30,000 千円	・ 100.0%)
主務官庁	神奈川県県土整備部建築指導課		
市所管課	建築局営繕企画課		
設立目的	公共建築物の維持保全に関する調査研究を行い、その成果を一般に普及するとともに、公共建築物の適正な維持管理体制の整備及び公共建築物の維持保全業務等を行い、公共建築物の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進に寄与する。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	事業等の再整理が必要な団体 (小分類：団体運営(公益的使命等)の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの) 次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>公共施設の維持保全業務は、市へ内製化することや民間事業者の活用を進めることが考えられるため、公社の業務を抜本的に見直し、効果的・効率的な役割分担を再構築すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本市公共施設の整備業務は、大きく分けて新築・増改築は市が行い、修繕業務は市が計画を決定し、保全公社が一括して設計・発注・監理を行う役割分担となっている。維持保全にかかるデータと分析は市と保全公社が共有している。</li> <li>市の入札制度に準じて公社が発注することは、市内中小企業の受注が確保され、技術力向上支援にもつながっている。</li> <li>公社業務を市や民間事業者に移行した場合は、人件費・時間等のコスト増も考えられるが、中長期的な視点で公社が業務を行うことのメリット・デメリットやコストについて具体的比較検討を行い、最も効果的・効率的な役割分担を再検討すること。</li> <li>今後強化するとしている業務(市内中小業者への技術支援や、市と協力した公共建築物のASETマネジメント機能としての点検業務の充実や施設データの集積)については、民間事業者の活用がより効果的との見方もできることから、将来の具体的な進め方や見込まれる効果を含め、公社が行う必要性を明確にすること。</li> </ul> <p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>効率的な執行体制への転換に向け、組織体制の見直し計画を平成23年度中に作成し、特に常勤役員については早急に削減すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の見直しにあたっては、事業の再整理の検討状況を見極める必要があるが、効率化への取組は可能なものから着手していくこと。</li> <li>役職員に占める市退職者の割合が高いため、計画的な人材育成・登用により、固有職員への転換を進めること。</li> </ul>	

**横浜シティ・エア・ターミナル株式会社**

**団体概要**

(平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区高島二丁目19番12号横浜スカイビル15階	(TEL)	459-4861
URL	<a href="http://www.ycat.co.jp/">http://www.ycat.co.jp/</a>	設立	昭和54年1月18日
代表者	代表取締役社長 寺澤 成介	(平成20年6月23日 就任)	
資本金	3,000,000 千円	(うち本市出資額・割合)	1,550,000 千円 ・ 51.7 %
主務官庁	国土交通省自動車交通局総務課企画室		
市所管課	都市整備局都市交通課		
設立目的	新東京国際空港の開港に伴い、横浜市をはじめ神奈川県在住の航空旅客に対する利便増進のため、神奈川県及び横浜市の支援を得て、横浜商工会議所など地元経済団体の発起により設立された。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	民間主体の運営が望ましい団体 (小分類：市の関与を見直し、次期協約期間内に民間主体の経営に移行すべきもの) 次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>将来にわたる市民の利便性(公益性)を考慮すると、「バスターミナル機能」は維持すべきである。しかし、当該事業について今後も市が主導すべき理由は薄れていることから、出資率の引き下げによる民間主導の経営へ移行すること。</p> <p><b>【補足または条件・整備すべき環境】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間主導の経営へ移行した後も、市民の利便性の維持向上を目的として、市が経営に対して一定の関与を行うことができるよう、適切な出資比率を検討すること。</li> <li>神奈川県をはじめ、他の出資者と調整を行い、株式の売却が可能な環境を整えること。</li> <li>経営主体の移行後も、現在行われている土地の無償貸付等の便益が継続できることが条件であり、関係機関と調整を行うこと。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>赤字となっている「旅行部門」及び「航空部門」については、速やかに事業から撤退し、財務状況のさらなる改善を図ること。</p> <p><b>【補足または条件・整備すべき環境】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「航空部門」の廃止については、そのことが主要業務に支障をきたす恐れがある場合には、慎重を要する。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に關する施策を22年度中にとりまとめること。 特に、一部事業撤退後の組織体制について検討を進めること。</p> <p><b>[方針の検討にあたって留意すべき考え方]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	

**横浜高速鉄道株式会社**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区元町1丁目11番地	(TEL)	664-1621
URL	<a href="http://www.mm21railway.co.jp/">http://www.mm21railway.co.jp/</a>	設立	平成元年3月29日
代表者	代表取締役社長 中島 弘善	(平成20年6月20日 就任)	
資本金	50,719,000 千円	(うち本市出資額・割合)	32,197,000 千円 ・ 63.5 %
主務官庁	国土交通省関東運輸局		
市所管課	都市整備局都市交通課		
設立目的	鉄道事業、鉄道敷地内における日用雑貨・飲食物等の販売、飲食業、広告業及び旅行業等のサービス事業、不動産の売買、管理及び賃貸、損害保険代理業及びこれらに附帯関連する一切の業務を営む。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔 小分類：団体運営（公益的使命等）に問題はないが、経常損益の早期黒字化を図りつつ、今後の運営形態について幅広く検討すべきもの 〕
次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>営業距離が短いことをふまえた運転、駅務等の体制検討の結果、開業時から業務委託により他の鉄道会社が運行する二重的構造となっており、サービス面でも財務面でも改善の余地があることから、将来的には民間主体の経営への移行も視野に、運営形態について幅広く検討すること。また、営業収入の更なる増加とコスト削減等の経営改革を進めることにより、経常損益の早期黒字化を図ること。</p> <p><b>【補足または条件・整備すべき環境】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来の運行形態の検討にあたっては、運行等を委託している他の鉄道会社と協議し、実現性、効率性、運賃やサービス面など利用者への影響等を総合的に分析した上で、幅広くスキームを検討すること。</li> <li>・ 将来的には民間主体の経営をあるべき姿としつつ、公共交通機関として巨額の初期投資に係る債務負担の解消に向けて、当面は市が責任ある関与を継続すること。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に關する施策を22年度中にとりまとめること。</p> <p><b>[施策の検討にあたっての考え方]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	



一般社団法人横浜みなとみらい21

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい二丁目3番5号クイーンズスクエア横浜クイーンモール3階 (TEL) 682-0021		
URL	<a href="http://www.minatomirai21.com">http://www.minatomirai21.com</a>	設立	平成21年2月23日
代表者	理事長 工藤 文昭	(	平成22年6月28日 就任)
資本金	285,000 千円 (うち本市出資額・割合 100,000 千円・35.1%)		
主務官庁	-		
市所管課	都市整備局みなとみらい21推進課		
設立目的	みなとみらい21地区の街づくりに関わる多様な主体が一体となってエリアマネジメントを実践することにより、当地区の魅力を高め、質の高い都市環境の維持・向上を図り、もって活力あふれる国際文化都市・横浜の発展に寄与すること。		

委員会議論の概要

一旦不認定とされた公益認定への対応は、団体へ大きな影響を及ぼす課題であるが、市も交えて検討中である上、認定の所掌は県の審議会にあるため、経営改革委員会で方向性の提言は困難である。  
 また、財団法人ケーブルシティ横浜(CCY)との関係では、CCY側にも地上デジタル化完全移行や公益認定への対応といった重要な課題があり、両団体間の事業の組み換えや組織の統合も含め、課題と選択肢、メリット・デメリットを幅広く検討する必要があるが、精緻な検討はこれからである。  
 以上により、委員会としては経営改革の方向性を提言することが困難であるため、参考意見の表明にとどめる。

参考意見

- ・ 公益認定については、団体の設立趣旨や中長期的な展望も踏まえると、メインの事業である街づくり調整事業の公益性をしっかりと認めてもらった上で認定を得るという方向性は理解できるが、いずれにしても認定の可否は県の審議会の所掌であり、それ以上の方向性の議論は困難である。
- ・ 公益認定を取れるとしても、それまで相当の期間一般法人でやらなければならないことも想定されるため、その影響を踏まえて計画をしっかりと立てる必要がある。
- ・ CCYとの関係では、組織の統合も視野に入れて検討することが必要である。
- ・ 公益事業と収益事業のバランスの問題はあるが、広告・イベントスペース貸付事業などの自主財源拡大の取組はさらに伸ばしていくことも考えられる。

**財団法人ケーブルシティ横浜**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい二丁目3番1号クイーンズタワーA棟12階 (TEL) 682-5370		
URL	<a href="http://www.ccy.or.jp/">http://www.ccy.or.jp/</a>	設立	平成5年6月30日
代表者	理事長 早川 和彦 (平成20年6月25日 就任)		
資本金	170,000 千円 (うち本市出資額・割合 40,000 千円 ・ 23.5%)		
主務官庁	総務省関東総合通信局放送部有線放送課		
市所管課	都市整備局みなとみらい21推進課		
設立目的	みなとみらい21地区及びその周辺地区等に建設される中高層建築物等の原因によるテレビ電波障害の解消のため、ケーブルテレビ等によるテレビジョン放送の再送信を行う。社会的発展に応じてケーブルテレビの利用に関する調査研究と自主放送番組の提供を行う。 以上の事業を通じて、地域社会の発展と公共の増進に寄与する。		

**委員会議論の概要**

経営改革の方向性を出すにあたっては、地上デジタルテレビ放送完全移行に伴う負担金ルール改訂を受けた中長期の事業計画を早期に策定する必要があるほか、公益認定への対応が団体へ大きな影響を及ぼすことが見込まれるが、申請のメリット・デメリットを含めて、平成23年度にかけて市も交えて検討中である。

また、一般社団法人横浜みなとみらい21(YMM)との関係では、事業成果に与える影響や実施の効率性、公益認定への影響や税負担の問題、負担金の使用目的適合性や組織の存続性などについて、事業の組み換えや組織の統合も含め、課題と選択肢、メリット・デメリットを幅広く検討する必要があるが、精緻な検討はこれからである。

以上により、委員会としては経営改革の方向性を提言することが困難であるため、参考意見の表明にとどめる。

**参考意見**

- ・ みなとみらい地区の開発に伴う電波障害対策や、みなとみらい地区、本牧地区のケーブルテレビ事業という団体業務からして、無理に公益認定にこだわる必要はないだろう。
- ・ 公益認定を目指しているYMMと統合した場合は問題が生じると考えられる。
- ・ 地上デジタルテレビ放送完全移行に伴い改訂された負担金ルールは、団体の事業計画に大きな影響を与えることから、安定的な資産運用を含め、中長期の事業計画を早期に策定していくべきである。
- ・ 団体業務を民間に委託することなどは考えられないのか。



横浜新都市交通株式会社

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市金沢区幸浦二丁目1番地1	(TEL)	787-7002
URL	<a href="http://www.seasideline.co.jp">http://www.seasideline.co.jp</a>	設立	昭和58年4月22日
代表者	代表取締役社長 太田 浩雄	(平成19年6月26日 就任)	
資本金	7,600,000 千円 (うち本市出資額・割合	3,900,000 千円 ・	51.3 % )
主務官庁	国土交通省鉄道局都市鉄道課 / 国土交通省道路局路政課		
市所管課	道路局企画課		
設立目的	横浜市における総合交通体系の一端を担い、市民の交通の利便を確保するため、次の事業を営むことを目的とする。(1)軌道法に基づく一般運輸業(2)文化、スポーツ、レクリエーション施設並びに食堂、売店、店舗、駐車場等の経営(3)不動産の売買、賃貸及び管理(4)損害保険代理業務(5)前各号に付帯する事業		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの〕
	次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）
	<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>経営悪化の要因を明確にし、これをふまえた長期資金計画・経営改善計画に沿った財務の健全化を着実に進めること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共交通として、安全運行のために車両・設備更新を市の資金的支援のもとに実行するとしても、長期資金計画・経営改善計画を厳格に立案し、第三者による客観的な検証を行うこと。</li> <li>京浜急行金沢八景駅までの延伸工事を実施するのであれば、必要性や費用対効果等を十分精査し、無理のない資金調達計画を立てること。</li> <li>経営状況が計画と乖離した場合は、今後の方向性について速やかに再検討すること。</li> <li>経営責任を明確にし、役員報酬等に反映させること。</li> </ul> <p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に關する施策を22年度中にとりまとめること。</p> <p>[方針の検討にあたっての考え方]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>

株式会社横浜港国際流通センター

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市鶴見区大黒ふ頭22番	(TEL)	510-2000
URL	<a href="http://www.yokohama-cargo-center.jp">http://www.yokohama-cargo-center.jp</a>	設立	平成4年12月18日
代表者	代表取締役社長 風間亨	(平成21年6月25日 就任)	
資本金	7,685,000 千円 (うち本市出資額・割合	3,510,000 千円	・ 45.7%)
主務官庁	国土交通省港湾局民間活力推進室		
市所管課	港湾局港湾経営課		
設立目的	港頭地区における物流の中核施設として、また「総合保税地域」としての優位性と新たな物流ニーズに対応できる施設機能を兼ね備えた高機能複合型物流拠点として、横浜港の物流機能の強化に資する。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	民間主体の運営が望ましい団体 〔小分類：財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、次期協約期間中は経営改革を進めるべきもの〕
次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>民間施設との競合が発生しており、経営の効率性の面からも、早急に、民間主体の運営への移行を含めた経営改革方針を決定すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営改革の方法やその時期については、客観的に立案した長期資金計画等の下で、市民負担の最小化の観点から選択すること。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。 特に、職員数や業務内容、事業規模に比して、役員や管理職の数が過大であるため、速やかにその適正化を図ること。</p> <p>【施策の検討にあたっての考え方】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	

**財団法人横浜港埠頭公社**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区山下町2番地 産業貿易センタービル4階 (TEL) 045-671-7291
URL	<a href="http://www.yfdc.or.jp/">http://www.yfdc.or.jp/</a> 設立 昭和56年12月25日
代表者	理事長 金田 孝之 (平成22年6月26日 就任)
資本金	4,534,000 千円 (うち本市出資額・割合 4,534,000 千円 ・ 100.0%)
主務官庁	国土交通省
市所管課	港湾局港湾経営課
設立目的	横浜港における外貿埠頭の建設並びに貸付及び改良、維持、災害復旧その他の管理を総合的、かつ効率的に行うとともに、横浜市が行う業務に協力することにより、横浜港の機能の強化と振興を図り、もって外国貿易の増進並びに住民の福祉の向上及び地域経済の発展に寄与することを目的とする。

**委員会議論の概要**

以下の内容につき、報告を受けた。

(1) 民営化の考え方

財団法人横浜港埠頭公社は、公益法人制度改革の対象団体であり、平成25年11月末までに新たな法人形態への移行が必要である。これに加え、横浜港は、国際コンテナ戦略港湾として国際競争力の強化が求められており、従来の財団法人に比べ、経営の自由度が高く、柔軟な事業展開をしていくため、他港の状況も踏まえ、民営化(株式会社化)することとし、平成23年度予算を計上している。

(2) 民営化の具体的な進め方

23年度中に移行手続きを完了させるべく、23年夏頃に、市が出資して株式会社を設立し、特定外貿埠頭の管理運営に関する法律に基づく国土交通大臣の指定を得て、公社の財産及び業務を継承する。また、国際競争力の強化に向け、「民」の視点を一層取り入れた効率的な港湾経営の実現等を目指し、港湾法の一部改正案が国会に提出されている。こうした動向にも留意しながら、効率的な港湾運営を進めていく。

**財団法人帆船日本丸記念財団**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい2-1-1	(TEL)	221-0280
URL	<a href="http://www.nippon-maru.or.jp/">http://www.nippon-maru.or.jp/</a>	設立	昭和59年10月1日
代表者	会長 岡本 坦	(平成21年8月10日 就任)	
資本金	1,601,702 千円 (うち本市出資額・割合	810,000 千円	・ 50.6%)
主務官庁	国土交通省関東運輸局船員労政課		
市所管課	港湾局賑わい振興課		
設立目的	海国日本の船員養成に輝かしい功績を残した練習帆船日本丸を国際港横浜において永く保存し、同船を公開するとともに、青少年の練成の場として活用し、合わせて海と港と船に関する理解と知識の増進を図る。		

**提言** 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの〕
次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
日本丸メモリアルパークの指定管理者として、市へ積極的な提案を行うことや、共同事業体を組むJTBの力をより引き出したり、目標を明確にした新しい事業への取組を強化するなど、団体の存在意義を高める取組を行うこと。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ボランティアと協働しての総帆展帆の取組に一定の評価はできるが、博物館を含む施設全体の魅力づくりにさらに貢献すること。</li> <li>・ 教育普及事業などの公益事業は、収入増が見込めない。これらの事業で赤字を出さないようにするとともに、収入増につながる取組を検討し、積極的に進めていくこと。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
役員と管理職の数が過大であるため、早急に見直しを行い、効率的な組織体制とすること。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事などの要職は市OBである必要は無く、海洋関係の有識者や集客・プロモーションの専門家等、幅広い分野からの登用を検討すること。</li> <li>・ 非常勤役員については、無給でもかかる事務コストを踏まえ、必要最小限の人数に削減すること。</li> </ul>	

**横浜ベイサイドマリーナ株式会社**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市金沢区白帆1番地	(TEL)	776-7590
URL	<a href="http://www.ybmarina.com">http://www.ybmarina.com</a>	設立	平成5年11月10日
代表者	代表取締役社長 中根 忠	(平成21年6月18日 就任)	
資本金	4,000,000 千円 (うち本市出資額・割合	2,040,000 千円	・ 51.0%)
主務官庁	-		
市所管課	港湾局資産活用課		
設立目的	市民の海洋性レクリエーションニーズに対応し、また、河川、運河等に放置されているプレジャーボート収容の受け皿としてマリーナ施設を整備し、その管理運営を行う。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	民間主体の運営が望ましい団体 (小分類：財務状況改善後に民間主体の経営へ移行するため、次期協約期間中は経営改革を進めるべきもの)
次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>放置艇対策に一定の役割を果たしてきたが、マリーナであり公益性は相対的かつ限定的といえ、放置艇の状況や関連法制度、経済状況など環境変化を想定した将来の市の関与のあり方について、平成25年度までに民間主体の運営へ向けた検討および関係機関との調整を実施すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 放置艇対策については小型船舶用の区画確保と低価格設定により、オーナーが係留先を探す場合の受け皿として間接的に役割を果たしている。</li> <li>・ 自動車などと異なり娯楽性の高いプレジャーボート対策に公益性がどこまであるかは市民感覚として理解しにくい、法制度の遅れにより対策が続いている面もある。</li> <li>・ 市からは、出資と当初整備資金の無利子貸付はあるものの、補助金や委託料等の経常的な財政支援は行っておらず、自立性を高めて実施してきていることは一定の評価ができる。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
<p>棧橋の大規模改修の時期を迎え、中長期の資金計画を作成するとともに、組織の見直しも含めて、自立的かつ効率的な事業実施に取り組むこと。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成19年度決算で累積損失を解消し、その後も経常利益を上げ借入金の返済も順調であるが、今後棧橋の大規模改修が想定されることや、プレジャーボートの隻数・販売数が全国的に減少している状況、周辺で値下げに踏み切るマリーナが出てきていることなど、取り巻く経営環境は中長期的に不透明な部分もある。</li> </ul>	

**横浜交通開発株式会社**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区尾上町3-4-2 市営地下鉄関内駅B1	(TEL)	664-3331
URL	<a href="http://www.yokohama-td.co.jp">http://www.yokohama-td.co.jp</a>	設立	昭和63年2月8日
代表者	代表取締役社長 永井 富雄	(平成19年4月11日 就任)	
資本金	90,000 千円 (うち本市出資額・割合	90,000 千円	・ 100.0%)
主務官庁			
市所管課	交通局経営企画課		
設立目的	横浜市の交通事業の経営改善に資するとともに、交通事業に関連する付帯事業の経営を行い、その事業活動を通じて交通事業の経営基盤の強化と乗客サービスの改善に寄与するため、各事業を営むことを目的とする。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
市交通局の子会社として、交通事業資産のより効果的な活用を進めるとともに、バス運行受託やテナント、交通広告、駐輪場など各事業の目標管理を徹底することにより、経営基盤を確立すること。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
・ 市交通局と一体となって市営交通事業を担っており、団体の自主性・自立性は低い。	
<b>経営改革の方向性</b>	
役員・管理職ポストのあり方を検討し、簡素で効率的な組織体制を整えること。 なお、駐車場・駐輪場管理業務のスタッフについては、平成23年度から公募を実施するなど、広く雇用機会の拡大を図ること。	

**財団法人 横浜市ふるさと歴史財団**

**団体概要**

(平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市都筑区中川中央 1 - 1 8 - 1	(TEL)	912-7771
URL	<a href="http://www.rekihaku.city.yokohama.jp">http://www.rekihaku.city.yokohama.jp</a>	設立	平成4年9月30日
代表者	理事長 高村 直助	(	平成17年7月1日 就任 )
資本金	100,000 千円 (うち本市出資額・割合	100,000 千円	・ 100.0 % )
主務官庁	神奈川県教育委員会(総務局行政班)		
市所管課	教育委員会事務局生涯学習文化財課		
設立目的	横浜に関係した歴史の理解に資する国内外の資料や文化財の調査、研究、収集、保管及び公開を行うとともに、歴史や文化財に関する普及啓発を行い、もって、ふるさと意識の醸成及び市民文化の発展に寄与することを目的とする。		

**提言**

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	事業等の再整理が必要な団体 (小分類：団体運営(公益的使命等)の実現及び財務状況の改善に向け、事業の統廃合を伴う経営改革を進めるべきもの)
次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性</b>	
文化財の保存・調査・研究・活用については、高い公益性が認められるが、利用者が極端に少ない施設もあることから、施設ごとに費用対効果の検証を行い、平成23年度中に統合も含めて今後の方向性を明確にすること。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜都市発展記念館、横浜ユーラシア文化館については、非常に良い立地条件にも関わらず、利用者が少ない現状を踏まえ、抜本的な改革を検討すること。</li> <li>検討にあたっては、寄贈者・寄託者の意向や、収蔵・調査研究スペースの確保なども踏まえて進めていく必要がある。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性</b>	
非常勤役員の削減および学芸員の弾力的運用を図るなど、平成23年度中に現場中心の組織体制にして、組織体制のスリム化・効率化に取り組み、運営コストの削減を図ること。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>学芸員については、専門分野以外でも幅広く活用し、柔軟にローテーションするなど、少ない人員で効率的に運営できる体制を整えること。</li> <li>指定管理が非公募の方針となったことや公益法人への移行を契機として、施設ごとに行っている経理等の総務部門の集約化など、業務の改善と組織の効率化を図ること。</li> </ul>	



財団法人横浜市学校給食会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区尾上町1丁目6番地	(TEL)	662-7834
URL	<a href="http://www.ygk.or.jp">http://www.ygk.or.jp</a>	設立	昭和30年10月25日
代表者	理事長 菅野 明	(	平成21年4月1日 就任 )
資本金	8,317 千円 (うち本市出資額・割合	0 千円	・ 0.0 % )
主務官庁	神奈川県教育委員会教育局行政課		
市所管課	教育委員会事務局指導部健康教育課		
設立目的	横浜市内にある市立小学校等の学校給食事業の充実発展と、その運営の円滑化を図ることを目的とする。		

委員会議論の概要

平成24年度からの給食費公会計化を契機とし、給食食材の調達業務をどのように行うか、市として検討中であり、団体には存廃も含む大きな影響が見込まれる。

一つは、団体を活用するか、市の直営とするかどうかであるが、市が直接調達する場合に考えられる、局の直接発注、各学校における発注、民間業者への委託について、現行と比較した場合の課題について、説明を受けた。検討にあたっては、費用対効果だけでなく、給食の安全性・安定性や地域経済の活性化といった視点が必要であるほか、給食費の公会計化にあたっては行政としての手続きの透明性の確保もより重要となる。これら課題については、さらに慎重に検討を行った上で、市としての総合的な判断がなされるべきものである。

以上により、委員会としては経営改革の方向性を提言することが困難であるため、参考意見の表明にとどめる。

参考意見

- ・ 給食会を廃止した場合には、本市で給食物資関係を扱う部門が出来ることになると思うが、役員や組織上層部にあたる部分が無くなるだけであって、実務を扱う部分は同様の機能として残るということで、業務実態は変わらないのではないかと。費用対効果の点では、廃止した場合のメリットがわかりにくい。
- ・ 児童の給食食材としての安全性や供給の安定性の確保、市内業者が活用できなくなることの経済的影響がどの程度なのかなど、様々な選択肢における課題について、もう少しデータを比較検討し、判断していく必要がある。
- ・ 一つの課題として、WTO政府調達協定に該当すると産地の条件は付せられなくなるとの説明があったが、価格だけでなく他に条件は付けられないのか。また、全ての食材で危険な外国産食材の混入リスクがあるわけではないため、何か工夫の余地はないのか。

財団法人横浜市道路建設事業団

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区不老町一丁目2番地の1中央第6関内ビル10階 (TEL) 664-2251		
URL	<a href="http://www.yokohama-douro-dan.com">http://www.yokohama-douro-dan.com</a>	設立	昭和62年11月25日
代表者	理事長 寺澤 成介	(平成22年4月1日 就任)	
資本金	100,000 千円 (うち本市出資額・割合	50,000 千円	・ 50.0%)
主務官庁	神奈川県県土整備局道路部道路企画課		
市所管課	道路局企画課		
設立目的	横浜市の道路整備事業と協調し、特に市内の骨格道路網の早期完成に資するため都市計画道路の整備を行うとともにその他の道路関連事業を推進することにより、市民生活の向上及び産業・経済の発展に寄与することを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	統合・廃止の検討が必要な団体 (小分類：廃止に向け、次期協約期間中は残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの) 次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)
<p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>事実上の解散状態にあるため、基本的には現行計画に基づき解散に向けて道路売渡・債務返済を行うが、市の財政状況や国の支援状況に応じて、可能な限り清算までの期間短縮を図ること。</p> <p><b>経営改革の方向性</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。 特に、主たる業務が借入金の返済のみであることを踏まえ、役員や評議員の削減などにより組織をスリム化し、運営コストを削減すること。</p> <p>[方針の検討にあたって留意すべき考え方]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	

## V その他参考資料等

### 1 横浜市外郭団体等経営改革委員会名簿

(50音順 敬称略)

氏名	役職等	備考
えんどう じゅんこ 遠藤 淳子	公認会計士 遠藤淳子公認会計士事務所	
おおの こういち 大野 功一	関東学院大学 学長	委員長
おかむら かつよし 岡村 勝義	神奈川大学 経済学部教授	
まるやま やすゆき 丸山 康幸	フェニックス・シーガイア・リゾート株式会社 取締役会長	
やまもと やすし 山本 安志	弁護士 山本安志法律事務所	

### 2 開催記録

●：団体ごとの経営課題の検討（審議1回目） ○：団体ごとの経営課題の検討（審議2回目以降）  
案：団体ごとの経営改革に関する提言案・参考意見案の審議 ★：その他の議事

回数	開催日	主な議題（及び審議団体名）	備考
第1回	平成21年3月11日	★ 委員長の選任 ★ これまでの取組と委員会の役割 ★ 委員会での検討の流れ	
第2回	平成21年4月24日	● 財団法人三溪園保勝会 ● 財団法人横浜市道路建設事業団	
第3回	平成21年5月29日	● 財団法人横浜企業経営支援財団 ● 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	
第4回	平成21年6月26日	○ 財団法人横浜企業経営支援財団【2回目】 ● 横浜市土地開発公社 ○ 財団法人横浜市道路建設事業団【2回目】	
第5回	平成21年7月24日	● 横浜新都市交通株式会社 ● 横浜高速鉄道株式会社 案 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社【2回目】	
第6回	平成21年8月28日	● 株式会社横浜インポートマート ○ 財団法人横浜企業経営支援財団【3回目】 案 財団法人横浜市道路建設事業団【3回目】	
第7回	平成21年9月25日	○ 横浜市土地開発公社【2回目】 ○ 財団法人三溪園保勝会【2回目】 ★ 団体の人事組織について	
第8回	平成21年10月30日	● 株式会社横浜港国際流通センター ○ 横浜高速鉄道株式会社【2回目】 ★ 団体の人事組織について【2回目】	
第9回	平成21年11月27日	● 財団法人横浜市体育協会 ○ 横浜新都市交通株式会社【2回目】 ○ 株式会社横浜インポートマート【2回目】	
第10回	平成21年12月18日	● 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会 案 財団法人横浜企業経営支援財団【4回目】	
第11回	平成22年1月29日	● 横浜食肉市場株式会社 ● 株式会社横浜市食肉公社 ★ 団体の人事組織について【3回目】	
第12回	平成22年2月26日	○ 株式会社横浜港国際流通センター【2回目】 案 財団法人三溪園保勝会【3回目】 ○ 横浜高速鉄道株式会社【3回目】	
第13回	平成22年3月19日	○ 財団法人横浜市体育協会【2回目】 案 横浜市土地開発公社【3回目】 案 横浜新都市交通株式会社【3回目】	

回数	開催日	主な議題（及び審議団体名）	備考
第14回	平成22年4月23日	○ 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会【2回目】 ○ 横浜食肉市場株式会社【2回目】 ○ 株式会社横浜市食肉公社【2回目】	審議に先立ち、社会福祉法人横浜市社会福祉協議会の現地視察を行った。
第15回	平成22年5月28日	○ 財団法人横浜市体育協会【3回目】 ○ 株式会社横浜港国際流通センター【3回目】 ○ 横浜高速鉄道株式会社【4回目】	
第16回	平成22年6月25日	○ 株式会社横浜インポートマート【3回目】 ○ 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会【3回目】 ○ 株式会社横浜港国際流通センター【4回目】	
第17回	平成22年7月23日	○ 横浜高速鉄道株式会社【5回目】 ● 財団法人木原記念横浜生命科学振興財団 ● 横浜市市場冷蔵株式会社 ● 横浜市住宅供給公社	
第18回	平成22年8月20日	★ 「経営改革に関する中間報告書（案）」の審議 ● 財団法人横浜市青少年育成協会 ○ 横浜市住宅供給公社【2回目】 ● 財団法人横浜市建築保全公社 ● 財団法人横浜市資源循環公社	
第19回	平成22年9月24日	○ 財団法人木原記念横浜生命科学振興財団【2回目】 ○ 横浜市市場冷蔵株式会社【2回目】 ● 財団法人横浜市消費者協会 ● 財団法人横浜市男女共同参画推進協会	
第20回	平成22年10月22日	○ 横浜市住宅供給公社【3回目】 ○ 財団法人横浜市資源循環公社【2回目】 ● 財団法人帆船日本丸記念財団 ● 財団法人横浜市ふるさと歴史財団 ● 財団法人寿町勤労者福祉協会	
第21回	平成22年11月5日	○ 財団法人横浜市消費者協会【2回目】 ○ 財団法人横浜市男女共同参画推進協会【2回目】 ○ 財団法人横浜市建築保全公社【2回目】 ● 財団法人横浜市総合保健医療財団 ● 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団 ● 財団法人横浜市シルバー人材センター ★ 「市の方針」の報告（先行12団体）	
第22回	平成22年11月26日	○ 財団法人寿町勤労者福祉協会【2回目】 ● 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 ● 横浜交通開発株式会社 ● 財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー	財団法人横浜観光コンベンション・ビューローについては、大野委員長が団体の評議員を務めていることから、議事の進行のみ行い、意見の表明には関わらなかった。
第23回	平成22年12月17日	○ 財団法人横浜市ふるさと歴史財団【2回目】 ○ 財団法人横浜市シルバー人材センター【2回目】 ● 財団法人横浜市緑の協会 ● 公益財団法人横浜市国際交流協会 ● 横浜ベイサイドマリナー株式会社	
第24回	平成23年1月14日	○ 財団法人横浜市建築保全公社【3回目】 ○ 財団法人帆船日本丸記念財団【2回目】 ○ 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団【2回目】 ○ 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団【2回目】 ● 横浜市信用保証協会 ● 財団法人横浜市学校給食会	
第25回	平成23年1月28日	○ 財団法人横浜市総合保健医療財団【2回目】 ○ 財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー【2回目】 ○ 横浜ベイサイドマリナー株式会社【2回目】 ○ 財団法人横浜市学校給食会【2回目】 ● 株式会社横浜国際平和会議場 ● 一般社団法人横浜みなとみらい21 ● 財団法人ケーブルシティ横浜	大野委員長は財団法人横浜観光コンベンション・ビューローの評議員を務めていることから、同団体の提言案の取りまとめ及び提言案審議の進行は岡村委員が行った。
第26回	平成23年2月25日	○ 横浜交通開発株式会社【2回目】 ○ 横浜ベイサイドマリナー株式会社【3回目】 ○ 財団法人横浜市緑の協会【2回目】 ○ 公益財団法人横浜市国際交流協会【2回目】 ○ 横浜市信用保証協会【2回目】 ○ 財団法人横浜市青少年育成協会【2回目】 ○ 株式会社横浜国際平和会議場【2回目】 ○ 一般社団法人横浜みなとみらい21【2回目】 ○ 財団法人ケーブルシティ横浜【2回目】 ★ 「市の方針」の報告（後続10団体） ★ 第2期協約達成状況評価について（全団体）及び第3期協約案について（先行10団体）	
第27回	平成23年3月28日	● 財団法人横浜埠頭公社 ★ 「経営改革に関する報告書（案）」について	平成23年東北地方太平洋沖地震により会議の開催が困難となったことから、書面表決とした。
第28回	平成23年6月（予定）	★ 「市の方針」の報告（残りの団体） ★ 第3期協約案について（残りの団体）	

### 3 委員会におけるその他の参考意見

※ 団体ごとの審議で、経営改革の方向性に関連して出された主な参考意見

※ 団体名の括弧数字は、8ページの団体番号に対応しています

#### (2) 横浜市土地開発公社

##### <方向性①関連>

- ・ 本来の設立目的である「先行取得」については今後必要ないと思われるため、他都市の状況を踏まえ、団体を廃止する方向で考えるべき。
- ・ 市全体の立場から、他団体との合併や廃止等について市の幹部を交えた議論を行い、判断をするべきである。
- ・ 莫大な利息支払額を軽減するために、多額の資金を要しても、清算に向けた保有土地の整理などを行っていくべきではないか。
- ・ 次期協約において、簿価残高をいつまでに、いくら、どのような方法で減少させるのかといった具体的な計画、プロセスを明確にするべきである。
- ・ みなとみらい地区の全体計画を見直さない限り、抜本的な解決にはならないため、市全体の視点から、市の幹部を交えた議論を行うべきである。
- ・ 組織の要職を占める市派遣職員や市OBが短期間に交代していく現状では、問題解決が難しい。核となる人物を中心に、土地売却に特化した専門部署を設ける等、執行体制の変化が必要ではないか。

##### <方向性②関連>

- ・ 業務内容に対して役職員数が多すぎるため、適切な人員配置・執行体制を決めていく必要がある。
- ・ 過剰な役職員数に加え、平均年齢も高いため、人件費総額が過大である。
- ・ 貸付事業や不動産管理は、民間委託の方が少ない費用で効率的にできるのではないか。

#### (3) 財団法人横浜市男女共同参画推進協会

##### <方向性①関連>

- ・ 個別の事業については理解できるが、広く一般市民のニーズに十分応えられているのか調査する必要がある。
- ・ 建物等の管理中心から利用者に対する支援事業へ、より重点を移行していく方が、事業成果の向上につながるのではないか。

#### (5) 財団法人横浜市体育協会

##### <方向性①関連>

- ・ 競技スポーツの推進、地域スポーツ支援、健康体力づくり等の事業については、高い公益性が認められる。これらの事業分野で、専門性・独自性を高め、特化していくことが、団体の存在価値を高めることにつながると考えられる。
- ・ 民間事業者が、横浜市の体育施設の管理運営受託を企業価値を高める方策と捉え、他の部門で収益を上げることで、公的施設の管理を安価に受託するとすれば、利用者や納税者の立場からは望ましいことである。
- ・ 事業成果の測定については、業界全体や、周辺施設の状況、競合する民間事業者の動向に十分留意し、外的要因と経営努力による要因を区別して分析を行うべきである。

#### (9) 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会

##### <方向性①関連>

- ・ 財団法人横浜市在宅障害者援護協会との合併に伴い、管理部門の統合による合理化の余地があるとのことだが、より早期に整理計画を策定・実施すること。
- ・ 現在の社協の事業のうち、民間主体の運営へ移管可能な事業を具体的に洗い出すなど、市社協のコーディネータ型への移行によるメリット・デメリットについて整理・検討し、あり方に反映させること。
- ・ 一般的に、事業見直しの検討や実施の仕方について、具体的なスケジュールを明確に定めて行うこと。
- ・ 社会福祉施設等への資金貸付事業は、一般会計と区分して特別会計とするなど、市民にとって事業実績がわかりやすいものとなるよう早期に改善すること。

#### (11) 財団法人横浜市緑の協会

##### <方向性②関連>

- ・ 青少年の野外活動のための施設として公益性があるとしても、一般向けの宿泊施設としては民間で多様な施設ができてきていることから、今後も維持する必要はないのではないか。

#### (12) 財団法人横浜市資源循環公社

##### <方向性①関連>

- ・ 公社が行う事業の多くは、民間による代替が可能である。
- ・ 粗大ごみの収集に関して、緊急時に対応する契約を優良な事業者と結ぶことなどで対応できるのではないか。
- ・ 選別精度の向上や資源物の管理などは、ノウハウの要素があるので、民間に教えることにより対応が可能か検討する必要がある。

##### <方向性②関連>

- ・ 人員削減を行うのに3年もかける必要はなく、よりスピード感をもってスリム化すべきである。
- ・ 業務のノウハウを有した市退職者に雇用を限定するよりも、ハローワーク等を通じて外部からも広く雇用していくべきである。

#### (13) 財団法人木原記念横浜生命科学振興財団

##### <方向性①関連>

- ・ 専門性と十分なバックオフィス機能を有する、民間のベンチャー企業支援事業者は、一定程度存在している。そのような企業に施設の運営を委ねることも検討してもよいのではないか。

#### (14) 財団法人横浜企業経営支援財団

#### <方向性①関連>

- ・ 中小企業支援という実態はなく、外郭団体に対して安易に多額の資金が流れる迂回融資のような仕組みになっており、継続するべきではない。各団体に対して、市が直接貸し付けるか、民間金融機関からの借入に対して市が利子補給するべきである。
- ・ 外郭団体に対して、この融資事業と補助金の2つの財政支援の流れにより、借入返済に補助金を充当している可能性もあり、経営実態がつかめなくなる。
- ・ 直接融資により利子収入（3億円）を得ているとのことだが、それにかかる経費、人員、機会喪失を考慮するべきである。
- ・ 融資限度額の設定がないことは非常に大きな問題であり、また、融資決定のプロセスにおいても融資審査会が実質的に機能していない。
- ・ 継続する新規の一般貸付については、融資審査会の審査を強化し、リスク管理を徹底する必要がある。

#### <方向性②関連>

- ・ 団体内部に専門家を抱える必要はなく、初期相談業務に徹し、外部の専門家に引き継ぐ仕組みをより効果的なものにするべきである。
- ・ 専門家に引き継いだ後の効果を検証するべきである。
- ・ ホームページの充実を図ることで、より効率的に専門家に引き継ぐことができる。
- ・ 基本的な経済支援であるため、外郭団体ではなく、市の業務支援として行うべきである。
- ・ 中小企業を元気にする（支援センター）機能は必要である。
- ・ 本来担うべき経営総合支援事業などは、産業活性化・金融支援事業と産業施設運営事業の収益により支えられている構造となっている。全体に占める2事業の事業費比率が高くなっているが、それらの事業は公益性が高いと言えるか疑問である。
- ・ 効果の検証を早急に行い、検証結果によっては事業の縮小も検討するべきである。

#### <方向性③関連>

- ・ 職員数が過剰であるため、適切な人員配置をするべき。
- ・ 市職員は人事異動によりノウハウが蓄積しにくいいため、外郭団体に専門的知識が必要な業務を担わせるというのは本末転倒である。
- ・ 役員は慣習による市OBの登用ではなく、公募等により事業に適した人材を登用すべき。
- ・ 県・市・神奈川産業振興センター・IDECの4つの組織が持つ中小企業支援の機能を一つに集約することで、業務の効率化を図るべきではないか。（ノウハウの蓄積、人的資源の効率的配置、ネットワーク拡大の面で効率的）
- ・ 方向性①の状況に応じて、いつまでに何人削減するかというスケジュールを明確にするべきである。

### (15) 財団法人横浜市消費者協会

#### <方向性①関連>

- ・ 消費者行政にどれだけ予算を使うかという根本的な問題はありますが、消費者問題に長く関わってきた経験からすれば、予算や施策の拡充につながるよう、より実績を上げていくことを求めたい。
- ・ 高齢者や若者に対する情報伝達が課題であり、引き続きこの点の対策の強化が求められる。
- ・ 人件費の見直しの中では、教育研修費は意外と大きいため、有期契約の嘱託員に対する教育費でコスト的な無駄が生じないように留意していく必要がある。

#### <方向性②関連>

- ・ 室料収入としても年間140万円程度である点を踏まえると、協会の本来の業務とはいえない。

#### <方向性③関連>

- ・ トップが頻繁に代わる傾向が見られるが、より継続性をもって取り組むことが望まれる。

### (18) 財団法人三溪園保勝会

#### <方向性①関連>

- ・ 横浜市内で国の名勝に指定されている唯一の庭園であることから、文化財として継承していく必要があり、公益性は高い。
- ・ 名勝として現状のまま将来に残すことは重要だが、より魅力的な庭園にしていくことも非常に重要である。現状を維持しながら、より多くの人に来てもらえるアイデアについて、外部の意見も取り入れ、検討を進めるべき。
- ・ 三溪園の将来像やビジョンについて、園長の方針が示されていないことが大きな問題である。入園者数の増加や名勝の地位向上に向けたアイデアについて議論を行い、日本の庭園のランキングに入るような魅力ある庭園にしていくべき。
- ・ 三溪園という名勝を中長期的にどのように維持管理し、発展させていくかという市の基本的な考えを明確にするべき。

#### <方向性②関連>

- ・ 中長期的な収支シミュレーションを作成し、その不足分を補うための企画立案をするべき。その上で、企画ごとに目標収入を明確にし、結果検証、差異分析を行う必要がある。
- ・ 名勝として維持するための長期的な修繕計画を作成し、修繕費用を平準化するべき。
- ・ 総支出に占める一般管理費の割合が比較的高いため、業務の効率化等によりコストを削減するべき。

#### <方向性③関連>

- ・ 庭園の価値を高め、内外にPRしていくためには、経営者の力量が非常に重要である。慣習的に市OBが園長に就任するのではなく、庭園経営に最もふさわしい経歴などを検討し、公募等により適切な人材を登用するべき。

### (20) 株式会社横浜インポートマート

#### <方向性①関連>

- ・ 土地等の制約条件が解消されれば、民間の同種事業体と変わらないため、より魅力ある施設を運営できる民間事業者者に運営を委譲していく方向で考えるべきである。
- ・ 実態としてスペース貸しにかなり大きなウェイトが置かれていることから、輸入促進高度化施設として実際にどの程度の効果があるのか疑問である。

## (21) 横浜市信用保証協会

### <方向性①関連>

- ・ 民間のサービスは高いと言うが、件数が非常に多いこともあるので、保証協会のサービスでなくても、部分的にでも民間の活用をさらに検討できないか。

### <方向性②関連>

- ・ 他の団体に比べると役員報酬が高いのではないか。

## (22) 横浜市場冷蔵株式会社

### <方向性①関連>

- ・ 純粋に市場原理に委ね市の関与をなくしていくべきとの考え方がある一方で、市場の機能性の維持や、零細企業の保護といった役割として市の一定の関与が必要との考え方もある。民間主体の運営へ移行していく中で、将来的にどこまで市の関与が必要か、市場開設者としての市の考え方を整理していく必要がある。

## (23) 横浜食肉市場株式会社

### <方向性①関連>

- ・ 収入増加の取組については、他市場の動向を見ながら行わなければならないなど、団体の経営努力で改善できる要素が少なく、必要とされる退職給付引当金の計上などコスト増となる要因もあるため、経常利益の黒字化という目標自体が現実的ではないのではないか。
- ・ 市として公益性が非常に高いと考えるのであれば、団体を維持するためのコストは、市場を維持するために、市民が負担すべきコストという整理をする必要がある。
- ・ 財務面の改善というよりも、公益性が高いのであれば、それを積極的に認めることが課題ではないか。
- ・ 補助金の削減のための努力はして欲しいが、非常に難しい状況である。

## (24) 株式会社横浜市食肉公社

### <方向性①関連>

- ・ 食肉市場株式会社と同様に、議論のできる範囲が限定され、団体の経営努力で改善できる要素が少ないため、市が公益性をどう考えるかということが重要である。
- ・ 一般管理費の中には、労働安全上必要なものが多く、コスト削減の項目を探すのが難しく、経営改革の提案も難しい状況である。

## (25) 横浜市住宅供給公社

### <方向性①関連>

- ・ 公社には、市の名前を冠した団体としての優位性が想定されることから、マンション等管理支援事業などでも、一般の民間事業者との間で必ずしも公平な競争状態にあるとはいえないのではないか。

### <方向性②関連>

- ・ 理事長と専務理事がともに市OBであるが、その必要性・妥当性は見直すべきではないか。

## (26) 財団法人横浜市建築保全公社

### <方向性①関連>

- ・ 普及啓発活動についても、入札制度を通じて事業者には自発的な研究・啓発が促されており、あえて公社で行う必要性はないのではないか。
- ・ 文化財などの特別な建築物を扱っているわけではないため、市や公社にしかないノウハウが求められるわけではない。

## (27) 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

### <方向性①関連>

- ・ バスターミナル事業については、民間企業との競合関係はあるが、早朝深夜便などの採算が悪い便にも必要なサービスを提供していることから、市民の利便性は高く公益性は高い。
- ・ 公益性は認めているため、市がある程度関与できる出資率を維持しながら、徐々に出資率を下げ、民間の効率的な経営を行っていくべき。
- ・ 株式の売却先や売却価格、設立時の経緯等の懸念はあると思うが、次期協約期間が終了するまでの5年間は決して短い期間ではなく、経常利益も黒字化しており、出資率を引き下げるための条件を整えるには十分な期間である。また、目標を明確に設定し、できなければその理由を明らかにすることが大切である。
- ・ 市のかかわりにより便益を受けている土地の無償貸付等は、コストに大きく影響するため、ある程度の市の関与は必要である。

### <方向性②関連>

- ・ 旅行部門、航空部門については、市が関与する必要性はなく、インターネットの普及による需要減が予想される中、将来的な収支改善も期待できないことから、早期に撤退するべきである。
- ・ まずは旅行部門を廃止し、人的資源の再配分や業務見直し等により間接費などを削減し、直接的な利益を考慮したうえで計画的に航空部門を廃止するべき。

### <方向性③関連>

- ・ 市のOBが、2・3年ごとに交代しながら社長や常務等の役職に就くことが常態化しているため、固有職員のモチベーションが低下してしまう。
- ・ 経営者の資質は非常に重要であり、公募等により交通関係の経営に秀でた人材の選出や固有職員が経営者に昇進できる仕組みの構築などを行う必要がある。

## (28) 横浜高速鉄道株式会社

### <方向性①関連>

- ・ 実態として運輸部門は他の鉄道事業者が担っており、路線自体も東横線につながっているため、管理主体を一本化したほうが合理的である。一本化した場合のコスト削減効果の分析や、相手となる鉄道会社の考え方の確認を早期に



行うべきである。

- ・ 将来の採算性なども予想できる状況になってきているので、妥当な金額で他の鉄道会社に任せるべきである。
- ・ 建設と安定運営により会社の使命は果たしたので、事業運営上の補てんを市が行った上で、鉄道事業者に判断してもらうべきである。
- ・ 妥当な値段で他の鉄道会社に任せる方が、公的資金が長期にわたって削減されるのではないか。
- ・ 市が補てんしている部分は、民間になっても補てんし続けるという方法もある。
- ・ 累積損失がある場合でも売却は可能であり、現時点からでも売却交渉を行うべきである。
- ・ 東横線地下化工事に伴う市の財政負担（無利子貸付、利子補給）について、今後の負担方法を整理すること。

### (31) 横浜新都市交通株式会社

#### ＜方向性①関連＞

- ・ 継続的に赤字になる可能性が高い事業であることを認識した上で、早急に市の幹部を交えて廃止や民間売却などを含めた今後の方向性を議論し、市の方針を決定すべき。
- ・ 投資総額がこれ以上大きくなる前に見切りをつけることも、重要な意思決定であり、より経営手腕の優れた民間の鉄道会社に売却することも検討すべき。
- ・ 事業を継続する前提で、経営改善計画を進めるという判断を、市として行ったということか。
- ・ 計画の立て方、計画と乖離した時の修正方法に問題がある。他の鉄道の成功事例を参考に、業務改善を進めるべき。
- ・ 当初計画した収入が見込めない以上、今後の設備投資については、設立時と同等レベルの更新ではなく、現状の収入を踏まえて検討すべき。
- ・ 減価償却費部分を返済に充当したため、車両更新資金が不足しているが、債務超過により融資も受けられない状況になっており、原因を明らかにするべき。
- ・ 京浜急行金沢八景駅までの延伸に伴う設備投資については、基本的に投資による増収によって回収するべきである。
- ・ 今後は、設備更新時に多額の借入金が発生することがないように、減価償却費部分を計画的に留保するべきである。

### (32) 株式会社横浜港国際流通センター

#### ＜方向性①関連＞

- ・ 主な事業は物流倉庫の賃貸業であり、また周辺に同様の機能を有した民間施設が増えて競合状態が発生していることから、開設当初と環境は著しく変化している。効率性の面からも競合相手等に経営を任せるなど、民間主体の運営に移行するべきである。
- ・ 民間との競合状態がある以上、土地使用料の減免や低利融資、人的支援といった関与を、市が今後も続けることは、民間の公正な競争を阻害するおそれがある。
- ・ 100%近い入居状態、賃料水準の現状維持等を前提としなければ成り立たない将来計画となっており、抜本的な処理を先送りすることは、市にとって大きな財政的リスクである。
- ・ 施設の経年劣化により、将来的に競争力が落ちることは明白であり、さらなる賃料水準の低下を招く危険性も高いのではないか。
- ・ 累積損失がある現状での売却交渉は難しいため、一時的には支出が増えても、市の将来的負担を軽減するためには、早急に団体を廃止するべきである。
- ・ 顧客満足度調査では5段階中「3.6」という結果だが、他施設と比較した相対評価が重要である。
- ・ ここまで経営が悪化してきたプロセスと責任の所在がどこにあるのか説明すべきである。

#### ＜方向性②関連＞

- ・ 職員数や業務内容、事業規模に比して、役員や管理職の数は、明らかに過大で、一般企業ではありえない形態となっている。
- ・ 社長と常務2人の体制は過大で、あえて分担する必要性が感じられない。また総務部門常務、部長、課長の体制も整理できるはずである。
- ・ 固有職員が存在しないことは、知識・ノウハウの蓄積や事業活動の継続性を阻害し、また、責任の所在を不明瞭にする要因となるため、将来を見据えた人員体制の再検討を行うこと。
- ・ 経営状況を考えると、役員報酬の削減率の妥当性についても見直すべきである。また、役員報酬のあり方については、対外的に姿勢を示すという点も重要である。

### (34) 財団法人帆船日本丸記念財団

#### ＜方向性①関連＞

- ・ 開港150周年を契機に市がパーク内の博物館などを約6億円をかけてリニューアルを行ったことを踏まえ、集客の増加を目的とした新たな事業の企画・実施に取り組むなど、施設の魅力向上に努めること。なお、市は投資効果について、評価・検証を行うこと。

### (37) 財団法人横浜市ふるさと歴史財団

#### ＜方向性②関連＞

- ・ 複数の外郭団体の総務部門を1箇所にとりまとめアウトソーシングすることにより、経費の大幅な削減が図れるのではないか。

### (39) 財団法人横浜市道路建設事業団

#### ＜方向性①関連＞

- ・ 第三セクター等改革推進債の活用や、市の資金投入を増やすことが財政的に困難なのはやむを得ない。
- ・ 道路整備は終了し、現在は借入金返済が主な業務となっており、公益性について議論する余地はない。

#### ＜方向性②関連＞

- ・ 主たる業務は債務返済業務のみであり、意思決定を行う要素が少ないため、道路業務に精通したものが理事を務め、その他の役員や評議員などの組織を早急にスリム化し、運営コストを削減するべきではないか。
- ・ 組織のスリム化に対する達成時期やスリム化の目標を明確にするべきではないか。

事務局・問い合わせ先：

横浜市 総務局 しごと改革推進室 しごと改革推進課  
〒231-0017 横浜市中区港町1-1  
電話 045-671-3846 F A X 045-664-5917

※機構改革に伴い、平成23年5月から

横浜市 総務局 しごと改革推進部 外郭団体指導・調整課  
となります（住所・電話番号等に変更はありません）。