

## 平成 26 年度

### 第 1 回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

平成26年10月30日（木）

13：15～17:15

横浜市庁舎 2 階応接室

- 1 開会
- 2 [議題 1] 委員長の選出
- 3 [議題 2] 会議の公開について
- 4 [報告] これまでの外郭団体改革の取組と今後の方向性について
- 5 諮問
- 6 [議題 3] 特定協約団体マネジメントサイクルの改善について
- 7 [議題 4] 新たな「経営に関する方針」の審議の進め方について
- 8 [議題 5] 団体ごとの「経営に関する方針（素案）」について
  - ・（株）横浜インポートマート
  - ・横浜シティ・エア・ターミナル（株）
  - ・（公財）横浜市体育協会
- 9 その他事務連絡
- 10 閉会

資料 1：委員名簿

資料 2：横浜市外郭団体等経営向上委員会条例

資料 3：横浜市外郭団体等経営向上委員会運営要綱

資料 4：横浜市の保有する情報の公開に関する条例（第31条 抜粋）

資料 5：横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱

資料 6：これまでの外郭団体改革の取組と今後の方向性

資料 7：諮問文

資料 8：特定協約団体マネジメントサイクルの見直しについて

資料 9：新たな「経営に関する方針（素案）」の審議について

資料10：経営に関する方針（素案）【様式】

資料11：経営に関する方針（素案）（3 団体）

資料12：団体概要資料（3 団体）

資料13：外郭団体等経営向上委員会の審議スケジュール



## 「横浜市外郭団体等経営向上委員会」委員名簿

(50音順 敬称略)

氏 名	役 職 等
えんどう じゅんこ 遠藤 淳子	遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士
おおえ さかえ 大江 栄	エフ・ブルーム株式会社 代表取締役 (中小企業診断士)
おおの こういち 大野 功一	関東学院大学 経済学部教授
かもした あきら 鴨志田 晃	横浜市立大学 学術院国際総合科学群 経営学コース教授
たなべ けいいちろう 田邊 恵一郎	プラットフォームサービス株式会社 代表取締役会長



平成 26 年 9 月 25 日  
横浜市条例第 44 号

(設置)

第 1 条 外郭団体等（横浜市（以下「市」という。）が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 4 分の 1 以上を出資している法人又は業務の全部若しくは一部が市の事務若しくは事業と密接な関連を有する団体のうち、市がその施策の推進を図るため、その運営に関与するものとして市長が認めるものをいう。以下同じ。）のより適正な経営の確保を図るとともに、外郭団体等に対して適切な関与を行うため、市長の附属機関として、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という。）を置く。

(所掌事務)

第 2 条 委員会は、市長の諮問に応じて、前条の目的を達成するため、次に掲げる事項について調査審議し、答申し、又は意見を具申する。

- (1) 外郭団体等のより適正な経営を確保するための仕組み及び外郭団体等に対する市の関与の在り方に関すること。
- (2) 外郭団体等の経営に関する方針等及びその実施状況の評価に関すること。
- (3) 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること。
- (4) その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項

(組織)

第 3 条 委員会は、委員 7 人以内をもって組織する。

- 2 委員は、学識経験のある者その他市長が必要と認める者のうちから市長が任命する。

(委員の任期)

第 4 条 委員の任期は、2 年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

- 2 委員は、再任されることができる。

(臨時委員)

第 5 条 市長は、委員会に特別の事項を調査審議させるため必要があると認めるときは、臨時委員若干人を置くことができる。

- 2 臨時委員は、市長が必要と認める者のうちから市長が任命する。
- 3 臨時委員の任期は、当該特別の事項に関する調査審議が終了したときまでとする。

(委員長)

第 6 条 委員会に委員長を置く。

- 2 委員長は、委員の互選によって定める。
- 3 委員長は、委員会を代表し、会務を総理し、会議の議長となる。

- 4 委員長に事故があるとき、又は委員長が欠けたときは、あらかじめ委員長の指名する委員が、その職務を代理する。

(会議)

- 第7条 委員会の会議は、委員長が招集する。ただし、委員長が選出されていないときは、市長が行う。
- 2 委員会は、委員（特別の事項を調査審議する場合にあっては、そのために置かれた臨時委員を含む。次項において同じ。）の半数以上の出席がなければ会議を開くことができない。
  - 3 委員会の議事は、出席した委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、委員長の決するところによる。

(部会)

- 第8条 委員会に、部会を置くことができる。
- 2 部会は、委員長が指名する委員又は臨時委員をもって組織する。
  - 3 部会に部会長を置き、委員長が指名する。
  - 4 第6条第3項及び第4項の規定は部会長の職務について、前条（第1項ただし書を除く。）の規定は部会の会議について、それぞれ準用する。この場合において、第6条第3項及び第4項並びに前条第1項本文及び第3項中「委員長」とあるのは「部会長」と、第6条第3項及び前条中「委員会」とあるのは「部会」と、第6条第4項及び前条第3項中「委員」とあるのは「部会の委員」と、同条第2項中「委員（特別の事項を調査審議する場合にあっては、そのために置かれた）」とあるのは「部会の委員（当該部会に委員長に指名された臨時委員がある場合にあつては、その）」と読み替えるものとする。
  - 5 委員会は、その定めるところにより、部会の議決をもって委員会の議決とすることができる。

(関係者の出席等)

- 第9条 委員長又は部会長は、それぞれ委員会又は部会において必要があると認めるときは、関係者の出席を求めてその意見若しくは説明を聴き、又は関係者から必要な資料の提出を求めることができる。

(庶務)

- 第10条 委員会の庶務は、総務局において処理する。

(委任)

- 第11条 この条例に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附 則

- この条例は、公布の日から施行する。

制 定 平成 26 年 10 月 9 日 総外第 64 号（局長決裁）

（趣旨）

第 1 条 この要綱は、横浜市外郭団体等経営向上委員会条例（平成 26 年 9 月横浜市条例第 44 号。以下「条例」という。）に基づき、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という。）の組織、運営その他必要な事項について定めるものとする。

（外郭団体等）

第 2 条 条例第 1 条の「外郭団体等」は、外郭団体（外郭団体等の指導・調整に関する要綱第 2 条第 1 号に規定する団体をいう。）、関係団体（外郭団体等の指導・調整に関する要綱第 2 条第 2 号に規定する団体をいう。）及び外郭団体又は関係団体以外の団体で、業務の全部若しくは一部が市の事務若しくは事業と密接な関係を有するもののうち、市の施策の推進を図るため、その運営について委員会で審議することが特に必要な団体をいう。

（担当事務）

第 3 条 委員会は、条例第 2 条に基づき、次の事項を担当する。

- (1) 外郭団体等のより適正な経営を確保するための仕組み及び外郭団体等に対する市の関与の在り方に関すること
- (2) 外郭団体等の経営に関する方針等及びその実行状況の評価に関すること
- (3) 外郭団体等の設立、解散及び合併の検討に関すること
- (4) その他外郭団体等に対し市長が必要と認める事項

（委員）

第 4 条 委員は、次に掲げる者のうちから市長が任命する。

- (1) 学識経験者
  - (2) 公認会計士
  - (3) 企業経営の経験を有する者
  - (4) その他第 3 条の担当事務について必要と認める者
- 2 委員の任期は、2 年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。
- 3 委員は、再任されることができる。
- 4 委員の代理は、認めないものとする。

（会議の公開）

第 5 条 横浜市の保有する情報の公開に関する条例（平成 12 年 2 月横浜市条例第 1 号）第 31 条の規定に基づき、委員会の会議（部会の会議を含む。）については、一般に公開するものとする。ただし、委員会の決定により、会議の一部又は全部を非公開とすることができる。

- 2 会議の傍聴を希望する者は、会場の受付に傍聴申込書（第 1 号様式）を提出しなければならない。

#### (会場資料の配付)

第6条 会議を公開するときは、会議を傍聴する者（以下「傍聴者」という。）に会議資料を配布するものとする。この場合において、傍聴者に配付する会議資料の範囲は、委員長又は部会長が定める。

#### (秩序の維持)

第7条 傍聴者は、会場の指定された場所に着席しなければならない。

2 傍聴者は、会場において、写真撮影、録画、録音等を行ってはならない。ただし、委員長又は部会長が許可した場合は、この限りではない。

3 危険物を持っている者、酒気を帯びている者その他委員長又は部会長が会議の運営に支障があると認める者は、会場に立ち入ってはならない。

#### (意見の聴取等)

第8条 委員長又は部会長は、委員会又は部会の会議の運営上必要があると認めるときは、関係者の出席を求め、その意見又は説明を聴くほか、資料の提出その他必要な協力を求めることができる。

#### (庶務)

第9条 委員会の庶務は、総務局しごと改革推進部外郭団体指導・調整課において処理する。

#### (委任)

第10条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

#### 附 則

##### (施行期日)

1 この要綱は、平成26年10月9日から施行する。



第1号様式（第5条第2項）

傍聴申込書

- 1 会議名 第 回横浜市外郭団体等経営向上委員会（ 部会）  
2 開催日時 年 月 日（ ） 時から

横浜市外郭団体等経営向上委員会運営要綱第5条第2項の規定に基づき、横浜市外郭団体等経営向上委員会の会議を傍聴することを希望します。

なお、傍聴に関しては委員長（部会長）の指示に従い、次の注意事項を順守いたします。

申込者氏名

注 意 事 項

- 1 会場の指定された場所に着席してください。
- 2 会場において、飲食及び喫煙はできません。また、委員長（部会長）が許可した場合を除き、写真撮影、録画、録音等を行わないでください。
- 3 危険物を持っている方、酒気を帯びている方その他委員長（部会長）が会議の運営に支障があると認める方は、傍聴することができません。
- 4 傍聴者が、会議の進行を妨害する等会議の運営に支障となる行為をし、委員長（部会長）の指示に従わないときは、会場から退去していただきます。

(A4)



## 横浜市の保有する情報の公開に関する条例【抜粋】

制 定 平成 12 年 2 月 25 日横浜市条例第 1 号  
一部改正 平成 12 年 3 月 27 日横浜市条例第 36 号  
一部改正 平成 15 年 2 月 25 日横浜市条例第 7 号  
一部改正 平成 17 年 2 月 25 日横浜市条例第 12 号  
一部改正 平成 19 年 9 月 28 日横浜市条例第 45 号  
一部改正 平成 22 年 2 月 25 日横浜市条例第 1 号  
一部改正 平成 23 年 12 月 22 日横浜市条例第 50 号

～第 31 条抜粋～

### (会議の公開)

第 31 条 地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 138 条の 4 第 3 項及び地方公営企業法（昭和 27 年法律第 292 号）第 14 条の規定に基づき設置する審議会等の附属機関（以下「附属機関」という。）の会議は、公開する。ただし、次に掲げる場合は、この限りでない。

- (1) 他の法令等に特別の定めがある場合
- (2) 非開示情報に該当する事項を審議する場合
- (3) 会議を公開することにより、公正かつ円滑な議事運営が著しく阻害されると認められる場合で、附属機関の決定により、その会議の全部又は一部を公開しないこととした場合



## 横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱

制 定 平成12年 6 月

最近改正 平成24年 3 月

## (趣旨)

**第1条** この要綱は、横浜市の保有する情報の公開に関する条例（平成12年2月横浜市条例第1号。以下「条例」という。）第31条の規定に基づく附属機関の会議の公開に関し、必要な事項を定めるものとする。

## (対象とする会議)

**第2条** この要綱の対象とする会議は、次に定める機関の会議とする。

- (1) 地方自治法（昭和22年法律第67号）第138条の4第3項の規定に基づき設置された附属機関
- (2) 地方公営企業法（昭和27年法律第292号）第14条の規定に基づき設置された附属機関

## (会議開催の事前公表)

**第3条** 附属機関の会議の開催に当たっては、当該会議の開催の日前7日までに、次に掲げる事項を記載した会議案内（様式第1号）を、市役所掲示板（当該附属機関の会議が通常の場合において、区で開催されるときは、当該区役所掲示板）に掲示し、併せてホームページに掲載するものとする。ただし、緊急に附属機関の会議を開催するときは、開催の決定後、速やかにこれを行うものとする。

- (1) 開催日時
- (2) 開催場所
- (3) 議題
- (4) 公開・非公開の別
- (5) 傍聴を認める者の定員（公開する場合のみ）
- (6) 傍聴の申込方法（公開する場合のみ）
- (7) 問合せ先

2 前項の会議案内は、横浜市市民情報センター（当該附属機関の会議が通常の場合において、区で開催されるときは、当該区役所総務部区政推進課広報相談係）に備え置き、市民の閲覧に供するものとする。

## (非公開等の決定)

**第4条** 附属機関の長は、当該附属機関の会議の一部又は全部の非公開を決定することができる。

2 前項の場合において、附属機関の長は、必要があると認めるときは、出席委員の意見を聴くことができる。

**（理由等の会議録への記録等）**

**第5条** 附属機関の会議の一部又は全部を非公開とした場合には、その旨を第8条に定める会議録に記録するものとする。

**（会議の傍聴等）**

**第6条** 附属機関の会議の公開については、会議の傍聴を希望する者に当該会議の傍聴を認めることにより行うものとする。

2 前項の場合において、附属機関は、傍聴を認めるものの定員を定めることができる。

3 傍聴を希望する者が定員を超えるときは、先着順とするものとする。ただし、附属機関が必要と認めるときは、抽選によることができる。

4 附属機関は、会議の公開に当たっては、会議が公正かつ円滑に行われるよう、傍聴に係る手続その他必要な事項を定め、当該会議の開催中における会場の秩序の維持に努めなければならない。

**（会議資料の提供）**

**第7条** 附属機関の会議が公開されるときは、傍聴者に会議資料を配布するものとする。ただし、図面、地図、写真、報告書等については、会場に備え、閲覧できるようにするものとする。

**（会議録の写しの閲覧）**

**第8条** 附属機関は、会議を公開した場合においては、当該会議に係る会議録（横浜市附属機関設置運営要綱第5条第3項に規定する会議録をいう。）の写し等を、会議録の確定後、担当課及び横浜市市民情報センターにおいて1年間閲覧に供するとともに、ホームページへ掲載するものとする。

**（運営状況の報告）**

**第9条** 附属機関は、毎年1回、次に掲げる事項について取りまとめ、様式第2号により、市民局長に報告するものとする。

- (1) 会議の開催状況
- (2) 公開された会議の議題及び回数
- (3) 非公開とされた会議の議題及び回数
- (4) 各回の傍聴者数

2 市民局長は、毎年1回、附属機関の会議の公開に関する状況について取りまとめ、これを公表するものとする。

## 附 則

### (施行期日)

- 1 この要綱は、平成12年7月1日から施行する。

### (附属機関の長が選任されていない場合の特例)

- 2 附属機関の長が選任されていない場合は、当該附属機関の会議は、公開で行うものとする。この場合において、附属機関の長が選任されたときは、会議の非公開等の決定は、第4条に定めるところによる。

## 附 則

この要綱は、平成15年4月10日から施行する。

## 附 則

この要綱は、平成18年4月1日から施行する。

## 附 則

この要綱は、平成22年4月1日から施行する。

## 附 則

この要綱は、平成24年4月1日から施行する。

様式第1号 (第3条)

会 議 案 内

開催日時	会議名	開催場所	議 題	公開・ 非公開の別	傍聴者 の定員	傍聴の申込方法	問合せ先
平成 年 月 日から 時まで	第 回		1 2 3		人		局 課 電話 ( )



様式第2号（第9条）

年 月 日

市 民 局 長

局 区 長

年度附属機関の会議の公開に関する運営状況について（報告）

標記について、次のとおり報告します。

1 附属機関の名称

2 運用状況の概要

会議の開催回数（a）	公開された会議の回数（b）	非公開とされた会議の回数 (同一会議で一部公開とした場合は内数)	傍聴者数 (合計)	公開率 (b / a)
回	回	回	人	約 . %

3 内訳

開催日	議 題	公開・非公開の別	傍聴者数
月 日			



## 第4節 現在の外郭団体改革の取組

### 1 特定協約団体マネジメントサイクルなどの導入

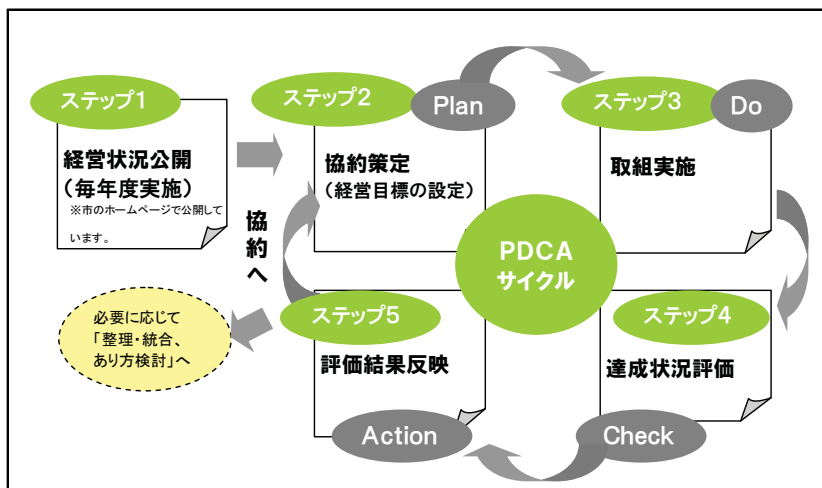
外郭団体のうち特定協約団体と位置づけた団体が、経営目標を協約として掲げ、「取組実施」、「達成状況評価」、「評価結果反映」という一連の点検サイクルを導入することにより、団体経営の透明性を高め、団体の自主的・自立的な経営を促進する横浜市独自の仕組みです。平成15年10月に策定された「新時代行政プラン・アクションプラン」の一環として導入され、16年度に第1期協約（16～18年度）を策定しました。現在は、第3期協約（23～25年度）の達成に向けた取組を進めています。

特定協約団体マネジメントサイクルは、図2-4-1にも示したとおり、

- ① 経営状況の公開
- ② 協約の策定
- ③ 取組実施
- ④ 外部の専門家を活用した協約の達成状況の評価
- ⑤ 団体経営への反映

という一連のサイクルで行っています。

図2-4-1 特定協約団体マネジメントサイクルの全体像



(注) 第3期協約については、市ホームページで公開しています。

(<http://www.city.yokohama.lg.jp/somu/org/gaikaku/23kyouyakuitiran.pdf>)

このほか、外部の専門家（監査法人等）を活用した、実地調査等に基づく経営課題抽出と改善への助言等を行う外部監察や、外郭団体自身が組織全体で経営状況を評価・共有し、自主的な改善行動を取ることを促進する経営評価マニュアルなどを運用しています。

## 2 横浜市外郭団体等経営改革委員会の設置

財政健全化法に基づき、平成 19 年度決算から市の将来負担比率（財政健全化判断比率の一つ）に、市が損失補償を行っている外郭団体等の負債・債務の一定部分が算入されることとなりました。また、本市の財政状況や経済環境の悪化を踏まえ、外部の有識者（学識経験者、公認会計士、弁護士、企業経営者）による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」を 21 年 3 月に設置し、外郭団体の経営改革へ向けた集中的な審議を行いました。

本委員会では、公益的使命、財務状況の健全性、財政支援・人的支援の必要性、組織規模の妥当性など、団体ごとに経営課題に関する議論を行い、団体のあり方にまで踏み込んだ経営改革に関する提言を行いました。23 年 3 月には、すべての審議団体に対する提言等を取りまとめた「経営改革に関する報告書」が市に提出されました。団体ごとの提言の分類は表 2-4-2 のとおりです。

表 2-4-2 外郭団体等経営改革委員会での審議結果

統合・廃止の検討が必要な団体	民間主体の運営が望ましい団体
横浜市土地開発公社 財団法人横浜市道路建設事業団	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 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 横浜バイサイドマリーナ株式会社
事業等の再整理が必要な団体	引き続き経営努力が必要な団体
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 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	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パノツヨクビューロー 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
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 横浜高速鉄道株式会社	

※団体名称は審議当時のものを表記

(注)横浜市外郭団体等経営改革委員会での検討結果については、市ホームページ上で公開しています。

(<http://www.city.yokohama.lg.jp/somu/org/gaikaku/kaikakuinkai/>)

第 3 期協約(23~25 年度)については、第 2 期協約の達成状況評価だけでなく、この提言を踏まえた団体ごとの市の経営改革方針を決定し、方針を具体化した取組を反映させています。

## 横浜市の外郭団体数の推移

	S30	S40	S50	S55	S60	H2	H7	H12	H17	H22	H23	H24	H25
地方公社	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
財団法人	3	5	12	20	31	36	40	32	24	22	22	21	20
社団法人	0	2	3	4	3	2	2	1	0	1	1	1	1
株式会社	2	4	6	10	12	17	19	18	14	12	12	13	13
社会福祉法人	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2
個別法	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
年度末 団体数	8	14	26	39	51	61	67	58	44	40	40	40	38



### 行政運営3 外郭団体改革の徹底

#### ◆目標

- ・外郭団体への関与のあり方を見直すことにより、外郭団体が自主的・自立的な経営の確立を目指す団体や連携を強化する団体等に再整理され、公的サービスの担い手としての専門性や公益性などの強みが最大限発揮されています。

#### ◆現状と課題

- 外郭団体は、本市行政を補完する目的で設立され、**公的サービスを安定的に提供するうえで重要な役割**を担っています。本市には38の外郭団体（平成26年4月1日現在）があり、「特定協約団体マネジメントサイクル」による自主的・自立的な経営の確立を目指してきました。
- 様々な役割の団体がある中で、**従来の自主的・自立的な経営に向けた取組を進めるだけでなく、本市との連携を十分に図りながら**、市民サービスの向上に取り組むことが求められています。
- 「特定協約団体マネジメントサイクル」をはじめとした**市の関与の仕組みそのものも、実効性や有効性の確保**といった課題が生じています。

#### 「特定協約団体マネジメントサイクル」とは

本市の外郭団体は、時限的設置団体など一部を除き、一定期間における経営目標を「協約」として掲げ（Plan）、目標達成に向け取り組み（Do）、協約期間終了時には達成状況进行评估し（Check）、結果を次期協約に反映する（Action）「特定協約団体マネジメントサイクル」を導入しています。（この取組を導入している外郭団体を「特定協約団体」と呼んでいます。）

#### ◆取組の方向

- 外郭団体とのコミュニケーションをさらに深めるため、**現場の意見を聞くなどの取組を進めるとともに**、外部の専門家による助言や人材育成の支援を行い**団体の経営強化**を図ります。
- 自主的・自立的な経営の確立を目指す団体や連携を強化する団体など、**それぞれの位置付けに応じた市の関与を検討**するほか、協約によるマネジメントサイクルについて**実効性や有効性の確保を図る仕組み**を検討します。
- 全ての団体について**時代の変化にも対応した団体の役割を改めて検証し、団体ごとの経営改革の方向性**を示します。
- これらの検討や検証については、**外部の専門家など第三者の意見**を取り入れながら進めます。

## ◆指標

	指標	直近の現状値	目標値 (29年度末)	所管局
1	外郭団体への関与の見直し (外部の専門家による附属機関の設置)	検討(25年度)	実施	総務局
2	外郭団体等の経営に関する 新たな方針の策定	—	策定・実施	総務局 団体所管局

## ◆主な取組

1	第三者の視点を取り入れる仕組みの構築	所管局	総務局
外郭団体改革を進めるにあたって、附属機関を設置して外部の専門家の意見を取り入れる仕組みをつくります。			
直近の 現状値	25年度：監査法人による目標の達成状況評価等の実施		

2	関与のあり方の見直し	所管局	総務局、団体所管局
外郭団体とのコミュニケーションをさらに深める取組を進めるとともに、市と外郭団体の関係を再整理し、新たな関与の仕組みを検討します。また、協約によるマネジメントサイクルの見直しを行い、経営目標の設定・達成状況の評価等に関する手順や方法など、実効性や有効性を確保する仕組みをつくり、市と団体において、団体の主要な経営目標を掲げた次期協約等を締結します。達成状況については附属機関で評価し、団体経営に反映させます。			
直近の 現状値	25年度：現行のマネジメントサイクルと第3期協約による経営改革の推進		

3	財政的・人的関与の適正化	所管局	総務局、団体所管局
外郭団体を自主的・自立的な経営や連携強化を図る団体等に分類し、その位置付けに応じた財政的・人的関与となるよう適正化を図ります。また、団体が保有する基金や活用可能な積立金等については、状況に応じて取り崩し、事業の財源とするなど団体の積極的な活用を促します。 一方で、団体固有職員の本市研修への参加を進めるほか、引き続き団体職員を研修員として一定期間受け入れるなど団体固有職員の人材育成を支援し、団体の経営強化を図ります。			
直近の 現状値	25年度：自主的・自立的な経営に向けた取組の推進		

4	外郭団体等の整理に向けた取組	所管局	総務局、団体所管局
外郭団体等の整理に向けた取組を進めます。そのほか、経営改革に関する方針において「民間主体の運営が望ましい」とされた5団体※については、改めて状況の変化等も踏まえた検証を行うとともに、全ての外郭団体について今後の方向性を検討します。			
※ (株)横浜インポートマート、横浜市場冷蔵(株)、横浜シティ・エア・ターミナル(株)、 (株)横浜港国際流通センター、横浜ベイサイドマリーナ(株)			
直近の 現状値	25年度：統廃合に向けた課題整理や経営改善などの推進		



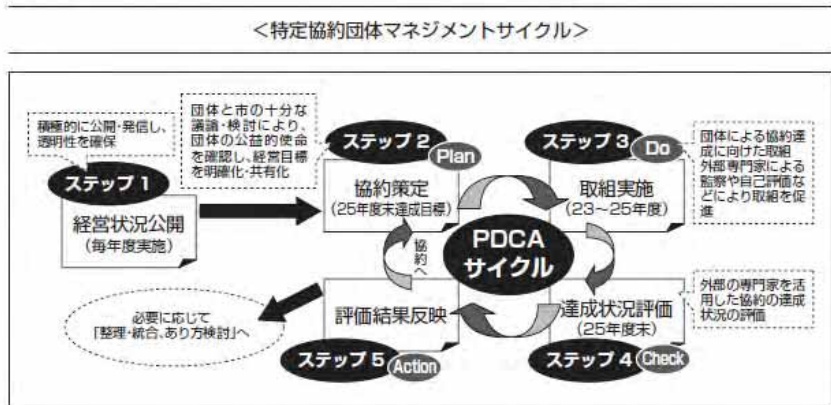
第6章 行財政運営

**行政運営 2** 最適で確実な市政の推進  
 (3) 外郭団体改革の推進

**目標** ○外郭団体の改革を行うことにより、経営状況の改善や、自主的・自立的な経営が確立されています。

**現状と課題**

■外郭団体は、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応するために設立され、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います。本市には41の外郭団体(22年4月1日現在)があり、**特定協約団体マネジメントサイクルによる自主的・自立的な経営の確立**を目指しています。



■指定管理者制度の導入などにより、民間企業やNPO法人など公共サービスの担い手は拡大しており、外郭団体が担う範囲について、**団体の統廃合も含めた見直し**を行う必要があります。

■外郭団体については、本市が設置者や出資者として一定の責務はあるものの、**補助金・委託料に依存する財務構造**や、**市職員・市退職者に依存する人的構造**が見られます。外郭団体の自主的・自立的な経営の推進という観点から踏まえ、**適正な財政支援・人的支援**としていく必要があります。

**取組の方向**

- 団体の設置意義や事業の公益性等について、**外部有識者による検証を行い、団体の統廃合も含めた見直し**を行います。
- 効率的な執行体制の再構築や財務体質の強化等、団体の経営改善を進め、市の財政負担を縮減**します。
- 市退職者の再就職の適正化**を行うとともに、**団体固有職員の人材育成**を進めます。



達成指標	指標		直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
	①	統廃合や民間主体の経営への移行等、抜本的な見直しに向けた取組を行う団体		—	22年度中に設定*
②	外郭団体の役員総数		599名 (21年7月)	450名 (25%削減)	総務局 団体所管局

※「横浜市外郭団体等経営改革委員会」の提言を受けて、23年3月までに目標値を設定。

## 目標達成に向けた主な取組

<b>1</b>	<b>「横浜市外郭団体等経営改革委員会」の提言を受けた統廃合を含む外郭団体経営改革の取組</b>	<b>所管局</b>	<b>総務局、団体所管局</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●外部の専門的・客観的立場から、全外郭団体の経営改善について、統廃合を含めた提言を行います。</li> <li>●委員会の提言(外郭団体の統廃合、財政援助・人的支援のあり方 等)について、市と団体が締結する協約に反映させます(下記「2」参照)。</li> </ul>			
直近の現状値	21年度：13団体について審議(28団体は審議未実施)		
<b>2</b>	<b>特定協約団体マネジメントサイクルによる経営改善</b>	<b>所管局</b>	<b>総務局、団体所管局</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●次期協約の締結にあたって、外郭団体等経営改革委員会における審議結果を反映させます(上記「1」参照)。</li> <li>●市と団体との協約について、その達成状況を外部の専門家が評価し、団体経営に反映させます。</li> </ul>			
直近の現状値	21年度：22年度までの協約に基づき経営改善を実施		
<b>3</b>	<b>横浜市土地開発公社の廃止</b>	<b>所管局</b>	<b>財政局</b>
<p>市が使う予定の土地を先行取得してきた横浜市土地開発公社は、一定の役割が終了したため、25年度に廃止します。そのために、特別な市債を発行して、公社の債務を処理する一方で、保有する土地を本市が引き継ぎます。</p>			
直近の現状値	21年度：債務削減に向けた取組を実施		
<b>4</b>	<b>外郭団体に対する人的支援の適正化</b>	<b>所管局</b>	<b>総務局、団体所管局</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●外郭団体への市退職者の再就職について、在職期間や報酬に上限を設け、24年7月までに適正化を図ります。</li> <li>●団体固有職員の人材育成による管理職・役員への登用や、団体役職員への外部登用などを実施します。</li> </ul>			
直近の現状値	21年度：市退職者の在職期間・報酬の適正化に関する要綱改正		



横浜市中期4か年計画

2010～2013の取組状況(最終振り返り)

参考資料 2

目標	達成指標	策定時の値 (調査時期)	4か年実績 (調査時期)	目標値	達成度	所管局	
◇外郭団体の改革を行うことにより、経営状況の改善や、自主的・自立的な経営が確立されています。	純廃合や民間主体の経営への移行等、抜本的な見直しに向けた取組を行う団体 外郭団体の役員総数	-	6団体	7団体	△	総務局 団体所管局	
	外郭団体の役員総数	599名 (21年7月)	414名 (25年度)	450名 (25%削減)	◎	総務局 団体所管局	
	主な取組	代表的な取組内容 4か年実績 (単年度分や累積は括弧書き)				進捗 状況	所管局
外郭団体改革の推進	「横浜市外郭団体等経営改革委員会」の提言を受けた純廃合を含む外郭団体経営改革の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市外郭団体等経営改革委員会からの提言を受け、市としての改革方針を決定</li> <li>決定した方針に基づき、市と外郭団体との新たな協約を策定し、経営改革を実施</li> </ul>				○	総務局 団体所管局
行政運営 2 (3)	特定協約団体マネジメントサイクルによる経営改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部の専門家による旧協約(19～22年度)の達成状況評価</li> <li>新たな協約(23～25年度)に基づく経営改善に向けた取組の推進</li> <li>本市等による保有土地の計画的な買取りによる外部借入金削減 21年度末 1,646億円 → 25年度 1,386億円(▲260億円)</li> <li>みなどみらい地区保有土地(52、55、56街区)の公募売却の実施</li> <li>第三セクター等改革推進債(発行額1,372億円)を活用した解散手続きの実施</li> </ul>				○	総務局 団体所管局
	横浜市土地開発公社の廃止	<ul style="list-style-type: none"> <li>市退職者の再就職の適正化を推進 在職期間超過ポスト 23ポスト→13ポスト(25年7月) 報酬限度超過ポスト 117ポスト→15ポスト(25年7月)</li> <li>外郭団体等の固有職員の管理職・役員への内部登用等を推進するため、本市での研修受入を実施 13団体</li> <li>団体固有職員の人材育成を目的として、外部講師による財産運用研修等を実施</li> </ul>				○	総務局 団体所管局



## 外郭団体の第3期協約の最終評価等について

本市では、平成16年度から、「特定協約団体」と位置付けた外郭団体が、一定期間における主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、協約期間終了時に達成状況の振り返りと次期協約への反映等を行う「特定協約団体マネジメントサイクル」を導入しています。

23年度から25年度までの第3期協約期間が終了したことから、協約の取組状況について、外部の専門家として監査法人による評価を実施しました。また、あわせて協約策定の前提となっている「団体ごとの経営改革に関する方針」についても、現時点における今後の課題等を整理しました。

### 1 第3期協約の最終評価

#### (1) 対象団体

本市の外郭団体（38団体）のうち、第3期協約を策定した31団体

《第3期協約を策定していない外郭団体（7団体）》

- ①(公財)よこはまユース、②(一社)横浜みなとみらい21、③(一財)ケーブルシティ横浜
- ④ 横浜港埠頭(株)、⑤横浜ウォーター(株)、⑥横浜交通開発(株)、⑦(公財)よこはま学校食育財団

#### (2) 最終評価の方法

協約事項ごとの「評価指標」に基づき、達成状況の「個別評価」を行います。  
その上で、すべての協約事項の評価を総合して、団体ごとの「総合評価」としています。

#### ア 協約事項の個別評価

評価結果	評価基準
S	指標や取組が目標を大きく上回っている(目標数値の110%以上達成)
A	指標や取組が目標を達成している(目標数値の100%以上～110%未満)
B	指標や取組が目標を下回っている(目標数値の90%以上～100%未満)
C	指標や取組が目標を大きく下回っている(目標数値の90%未満)

#### イ 総合評価

評価結果	評価基準
優良	全協約事項がA評価以上
良好	協約事項の評価でBが2つ以下かつそれ以外がA以上
要改善	協約事項の評価でBが3つ以上またはCが1つ以上

### (3) 評価結果

#### ア 全協約事項 143 項目の評価結果

全団体の合計で143 項目のうち、「S」と「A」が合計で113 項目となり、約8割の項目で目標が達成されました。目標を大きく下回る「C」となった8 項目については、東日本大震災の影響によるものもあります。

( )内は割合

	合 計	S	A	B	C	— <sup>※1</sup>
評価結果	143(100%)	59(41%)	54(38%)	21(15%)	8(6%) <sup>※2</sup>	1(1%)
(参考)中間評価	143(100%)	46(32%)	63(44%)	20(14%)	13(9%) <sup>※2</sup>	1(1%)
(参考)第2期	204(100%)	53(26%)	94(46%)	43(21%)	14(7%)	0(0%)

※1 「—」は、前提条件が変更となったため「評価対象外」としたもの

※2 東日本大震災の影響を大きく受けた項目含む(最終評価 :5項目、中間評価:4項目)

#### イ 31 団体の総合評価

団体ごとの総合評価では、31 団体のうち42%にあたる13 団体が「優良」、11 団体が「良好」、7 団体が「要改善」という結果になっています。

( )内は割合

	合 計	優良	良好	要改善
評価結果	31(100%)	13(42%)	11(35%)	※ 7(23%)
(参考)中間評価	31(100%)	13(42%)	6(19%)	※ 12(39%)
(参考)第2期	37(100%)	8(22%)	19(51%)	10(27%)

※ うち4団体は、東日本大震災の影響を大きく受けたもの

## ウ 団体別の評価結果

31 団体の評価結果は、下表の通りです。

団体ごとの詳細については、「第3期協約最終評価等結果一覧」を御覧ください。

	団体名	所管局	総合評価	協約事項の個別評価結果					
				協約数	S	A	B	C	—
1	(公財)横浜市国際交流協会	政策局	優良	4	3	1			
2	(公財)横浜市男女共同参画推進協会	市民局	良好	5		3	2		
3	(公財)横浜市体育協会		良好	5	3	1	1		
4	(公財)横浜市芸術文化振興財団	文化観光局	優良	6	2	4			
5	(公財)三溪園保勝会 ※		要改善	3		1		2	
6	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー ※		要改善	5	1	1	1	2	
7	(株)横浜国際平和会議場		良好	6	3	1	2		
8	(公財)木原記念横浜生命科学振興財団	経済局	優良	4	1	2			1
9	(公財)横浜企業経営支援財団		優良	4	2	2			
10	(公財)横浜市消費者協会		優良	7	5	2			
11	(公財)横浜市シルバー人材センター		良好	3	1	1	1		
12	(株)横浜インポートマート		良好	4	1	1	2		
13	横浜市信用保証協会		要改善	4	2	1		1	
14	横浜市場冷蔵(株)		要改善	5		1	4		
15	横浜食肉市場(株) ※		要改善	3	2			1	
16	(株)横浜市食肉公社 ※	要改善	3	1	1		1		
17	(公財)寿町勤労者福祉協会	健康福祉局	優良	4	4				
18	(公財)横浜市総合保健医療財団		良好	5	2	2	1		
19	(福)横浜市社会福祉協議会		優良	6	3	3			
20	(福)横浜市リハビリテーション事業団		良好	4	2	1	1		
21	(公財)横浜市緑の協会	環境創造局	要改善	6	4	1		1	
22	(公財)横浜市資源循環公社	資源循環局	優良	5	4	1			
23	横浜市住宅供給公社	建築局	優良	5	1	4			
24	(公財)横浜市建築保全公社		良好	5	1	3	1		
25	横浜シティ・エア・ターミナル(株)	都市整備局	良好	4	3		1		
26	横浜高速鉄道(株)		良好	5	1	2	2		
27	(株)横浜シーサイドライン	道路局	優良	5	1	4			
28	(株)横浜港国際流通センター	港湾局	優良	4	2	2			
29	(公財)帆船日本丸記念財団		優良	5	3	2			
30	横浜ベイサイドマリーナ(株)		良好	5	1	2	2		
31	(公財)横浜市ふるさと歴史財団	教委事務局	優良	4		4			
合 計				143	59 (41%)	54 (38%)	21 (15%)	8 (6%)	1 (1%)

※…東日本大震災・原発事故の影響を大きく受けた項目がある団体

### 〔参考〕「要改善」団体の評価

「C」評価の項目があったこと等により「要改善」となった、7団体への監査法人のコメントは次の通りです。  
 なお、東日本大震災等の影響を大きく受けたことで「C」評価となった項目がある団体については、「要改善」に分類はされますが、別掲としています。（下線部分は、大震災の影響を大きく受けた項目）

	団体名	評価「C」の項目	監査法人コメント
1	横浜市信用保証協会	・新規利用企業数	診断件数、サービサーへの委託率、サービサーの回収額、研修の受講人数など多くの協約を達成しているが、新規利用企業数が目標を大きく下回っている。より多くの中小企業に対する信用保証の提供を促進するためにも、新規利用企業数の増加は重要であり、総合評価は要改善とする。
2	横浜市場冷蔵(株)	なし (B項目が3つ以上)	適正人材の登用に関し目標を達成し、研修に関しても管理職の目標管理制度の実施、参加者数の目標は達成している。しかし階層別教育が制度化まで至らず、売上高や顧客満足度についても目標達成には至らなかった。そのため、総合評価は要改善とする。
3	(公財)緑の協会	・固有職員の管理職登用数	動物園の集客アップ等の公益的使命の達成に向けた協約事項や、管理費の削減といった財務の改善に係る協約事項は目標を大きく上回っており良好であるといえる。しかし、固有職員を管理職に3人登用するという目標について達成できていない。職員数からすると、限られた協約期間において固有職員を管理職に登用することは高い目標であるとも考えられるが、達成に向けて人材育成を期待する。

### 【東日本大震災・原発事故の影響を大きく受けたことで「C」となった項目がある団体】

	団体名	評価「C」の項目	監査法人コメント
1	(公財)三溪園保勝会	・入園者数 ・事業収入	東日本大震災や天候不順の影響を受け、協約事項1、2が目標に対して大幅に未達であり、総合評価を要改善とする。三溪園は野外施設であるため、入園者数が天候に左右される影響が大きい。天候不順は毎年ある程度生じるものとして集客に関する目標設定を行い、収支が見合う料金体系を設定すべきである。
2	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー	・海外からの来訪者数 ・役員数削減・固有職員の役員登用	東日本大震災や国際情勢等により、海外からの来訪者数が影響を受け、外部要因により目標を達成できていないなど、いくつか目標を達成できていない。しかし、実績ベースで見ると、ほぼ前年度を上回る数値を達成している点は評価できる。
3	横浜食肉市場(株)	・新たな収入源	協約事項1及び3については目標を達成しているが、協約事項2について目標を大きく下回っていることから、総合評価を要改善とする。 <u>東日本大震災の影響等により取扱頭数が目標未達である</u> ことから、営業活動の強化による集荷頭数確保が望まれる。
4	(株)横浜市食肉公社	・副生物関連収入	協約事項1及び3については目標を達成しているものの、東日本大震災によると畜頭数減少の影響もあり、協約事項2について目標を大きく下回っていることから、総合評価を要改善とする。卸売会社と連携した積極的な集荷対策が望まれる。

## 2 「団体ごとの経営改革に関する方針」に係る今後の課題等の整理

第3期協約の最終評価とあわせて、協約策定の前提となっている「団体ごとの経営改革に関する方針」について、現時点における今後の課題の整理等を、所管局及び監査法人にて実施しました。団体ごとの詳細については、「第3期協約最終評価等結果一覧」を御覧ください。



	団体名	所管	現行方針	所管局が考える今後の課題及び監査法人のコメント	
1	(公財)横浜市国際交流協会	政策局	引き続き経営努力が必要な団体	所 今 後 局 が 考 え る 課 題	保有財産の有効活用のため、平成25年度に基本財産の68.1%を取り崩しました。市の国際施策を推進するうえで不可欠なノウハウを蓄積しており、団体の公益的使命に変わりはなく、縮小した基本財産のより効率的な運用が課題となっています。多文化共生に係るニーズの増加など、変化する状況に対応できる柔軟な組織づくりも課題です。
				監 査 法 人 の コ メ ン ト	団体の役割として、在住外国人に対する相談等の多言語対応や日本語教室事業を行い、参加者数や満足度において目標を大幅に上回って達成している。また、財務改善として、市からの借入金の全額返済を達成しており、成果主義に基づく新給与制度の導入も目標通り達成している。 今後は、防災対応等の外国人住民の滞在長期化に伴う様々な課題・ニーズへの更なる対応、人件費を含めた財源の確保や経営の効率化による更なる財務改善等、引き続き取り組みを推進することが必要であると考えます。
2	(公財)横浜市男女共同参画推進協会	市民局	引き続き経営努力が必要な団体	所 今 後 局 が 考 え る 課 題	加速化する女性の活躍促進の動きや深刻化するDV被害への対応をふまえ、市が男女共同参画施策を推進するうえで、団体の公益的使命の達成への期待は大きく、市との連携を強化していく必要があります。 「地域における男女共同参画」は重要な視点であり、さらなる地域の活動団体との連携とともに、アウトリーチ事業の推進も必要です。 経営面では、様々な工夫がなされていますが、今後も国の助成金等や自主財源を確保していく必要があります。 また、専門性やノウハウを活かした地道な実績の積み重ねや事業の継続性が必要であり、それを実現できる体制を検討する必要があります。
				監 査 法 人 の コ メ ン ト	市民の多様なニーズを満たすため、積極的にアンケートを行い高い評価を得ている。また、評価委員4名で構成される公益目的事業評価会議で各種事業についての評価を受け、事業の縮小や改善が図られている。そして、市職員の派遣を解消するとともに、能力・実績に基づく人事評価制度の導入など人事組織面での施策も行われており、引き続き市民のニーズを満たすための事業の効率的な実施を望む。しかし、財務改善という面で見ると、自主財源の確保は必ずしも十分であるとはいえず、安定的な運営のため更なる財務力の強化が必要と考える。
3	(公財)横浜市体育協会	市民局	事業等の再整理が必要な団体	所 今 後 局 が 考 え る 課 題	市のスポーツ施策を推進する上で不可欠なノウハウを蓄積しており、団体の存在意義が確固たるものとなっていますが、今後、自主事業の拡大についても、現行の事業のさらなる見直しを行うとともに、対象者を絞った新たな事業展開が必要となります。また、次期指定管理者の公募に関して、現状以上の施設数を確保できるよう、組織全体で戦略的に対応していくことが必要です。 さらに、これまで以上の自主自立化を目指した人材の登用や人材育成の仕組みづくりに取り組む必要があります。
				監 査 法 人 の コ メ ン ト	団体の役割におけるスポーツイベントの開催、施設運営等の公益的業務について、参加者数・利用者数が協約期間中を通じて増加傾向にあるものの目標達成には至っていない。財務改善における自主的活動収益割合については目標を達成しているが、「事業構造の再構築による自主財源確保のスキーム確立」に向けては引き続き経営努力が必要である。人事組織については他法人の統合も含め固有職員の登用を目標通り達成している。今後は、補助金事業や指定管理施設以外の更なる自主的活動の充実、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた市との更なる連携・役割の整理等の経営改革の取組が必要となると考える。
4	(公財)横浜市芸術文化振興財団	文化観光局	引き続き経営努力が必要な団体	所 今 後 局 が 考 え る 課 題	横浜オリジナルの芸術文化の創造、国内外への発信を行うにあたり、発信力、集客力、収益性を見込める企画提案力の強化が一層求められています。 専門文化施設のブランド力を高めるため、マーケティングに基づいた施設運営、事業展開が必要です。 事業収入の安定的な確保など、自立的収支に基づく運営が求められます。 財団に求められる高い専門性や、マネジメント能力を備えた人材の確保が必要です。
				監 査 法 人 の コ メ ン ト	施設利用者数、市民協働事業等の参加者数、国際交流事業数といった協約項目については、積極的に取組まれており、公益的使命を果たすという観点からは評価できる。また、全職員に対する研修や、職員の意欲や能力を高めるための人事評価制度を導入するなど、人事組織への取組みもなされている。財務についても、賃料削減のために実施した事務局の移転経費といった影響はあるものの、要員配置、組織運営体制の見直しなどの経営改善により、自己収入割合を高めてきており、評価できる。

団体名		所管	現行方針	所管局が考える今後の課題及び監査法人のコメント	
5	(公財)三溪園保勝会	文化観光局	引き続き経営努力が必要な団体	所管局が考える今後の課題	<p>入園者数が伸び悩むなか、入園者単価も低下し、入園料収入が減少傾向にあるため、引き続き改善が必要です。</p> <p>補助金収入が年々削減される中で、自主事業の拡大による収入増や平成28年に予定される正規職員減少に向け、業務見直しなどにより、経営基盤を固める必要があります。</p>
				監査法人のコメント	<p>団体の役割として広報活動や情報発信を実施し、人事組織として取り組んでいるアフターコンベンションの利用実績は効果が出ているが、東日本大震災や天候不順の影響もあり入園者数の増加には至っていない。このため、財務改善として料金設定の見直しも行われているが、目標とする事業収入額には達していない。</p> <p>施設の継続的な魅力向上には、計画的な維持修繕、ノウハウある人材の確保が必要である。近年、天候不順は毎年度発生している環境にあり、一定の天候不順を考慮した実現可能な入場者見込みに基づく長期の収支計画を策定し、事業の継続性を担保できる利用料の設定を検討する必要がある。</p>
6	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー	文化観光局	引き続き経営努力が必要な団体	所管局が考える今後の課題	<p>横浜市内の観光関連事業者を中心とする民間事業者とのネットワークの強さや、MICEの誘致開催支援を行う唯一の公益団体として、団体の存在意義は高いと考えています。その一方で、団体の財源の85%以上を市補助金が占めているため、市補助金以外の安定した財源確保が急務となっています。</p> <p>また、25年7月から国が行った東南アジアの諸外国へのビザ発給要件緩和措置により、25年は、東南アジアからの訪日客が大幅に増加しました。今後も、東南アジアからの観光客が増えることが予想されます。さらに、2020年のオリンピックパラリンピック東京大会は、本市の海外誘客施策を飛躍させる絶好の機会と捉え、特に外国人の受入環境向上に向けた取組を観光関連事業者と連携してスピード感を持って進める必要があります。</p>
				監査法人のコメント	<p>東日本大震災により、国際会議や訪日旅行のキャンセル・自粛が生じたものの、積極的な誘致活動により、横浜市内の国際会議件数・海外からの来訪者数は確実に増えていることは評価できる。協約期間の最終年度である25年度に国際会議開催件数は目標を達成することができたが、海外からの来訪者数は最終的に目標に達することができなかった。海外からの誘客に関しては、国際情勢の変化等により大きな影響を受けることが考えられるが、訪日外国人観光客数全体が増加傾向にあるなかで、横浜市としても目標達成できるよう、横浜ならではの魅力を活かした取組が求められる。財務の観点からは、管理費を毎年大きく削減しており、評価できる。しかし、固有職員への役員への登用が進んでおらず、引続き人材育成・執行体制への取組が必要と考える。また、観光MICE施策における公益的役割をさらに高めるために、事業の再整理に取り組む必要がある。</p>
7	(公財)木原記念横浜生命科学振興財団	経済局	引き続き経営努力が必要な団体	所管局が考える今後の課題	<p>本市が進めるバイオ関連産業の振興にあたって、バイオ関連の産学官のネットワークの充実・強化と産業化支援を行う中核的推進機関として重要な役割を担っていますが、財団の経営を安定させ、本市貸付金を計画通り確実に償還するためにも、引き続きYBICの高い入居率を維持するとともに、YBIRD事業の収入増を図っていく必要があります。</p>
				監査法人のコメント	<p>団体の役割については、YBICの入居率100%が23年度から維持され、ネットワーク会員数も毎年の協約事項を達成するなど順調に推移している。また、人事組織については、25年度までに目標を達成している。しかし、財務改善に関するYBIRDの運営事業者から利益を一部還元する仕組み作りについては、前提となるYBIRD自体の運営体制の見直しが行われたため仕組みの構築はできず、財団の財務にも影響のある環境の変化が生じている。</p> <p>団体の役割、人事組織についてはともに順調に推移しているが、財務に関しては、市借入金の償還条件の見直しがなされるなどYBIC、YBIRD建設時の多額の借入金に関する課題がある。YBICの入居率を維持する等の取組を推進するとともに、更なる経営改革に取組み、財源の確保を図られたい。</p>

	団体名	所管	現行方針	所管局が考える今後の課題及び監査法人のコメント	
8	(公財)横浜企業経営支援財団	経済局	事業等の再整理が必要な団体	<p>所管局が考える今後の課題</p> <p>団体の支援対象である中小企業の課題が複雑化、多様化する中、基礎的な支援機能に加え、ビジネスコンサルティング機能の強化など、より個々の企業の課題に対応できる取組が求められるようになっていきます。</p> <p>このため、団体の支援機能のさらなる強化に加え、他の支援機関や外部人材との効果的な連携や職員のコーディネート能力の向上等に取り組んでいく必要があります。</p> <p>市所有土地、建物賃借の有償化等による財務状況への影響が懸念される中で、公益的使命を安定的に果たしていくために施設収益に頼らない財務構造への転換を、検討・整理する必要があります。</p>	<p>監査法人のコメント</p> <p>団体の役割として、地域拠点の整備、ワンストップサービスの充実がなされている。また、相談・支援サービスの効果を検証する制度も構築・実施され、利用者満足度も目標を上回る実績を上げている。財務改善として、施設の建設・整備のための借り入れ資金の償還の終了、管理事務経費支出の削減がなされており、人事組織として役員のスリム化が実施されるとともに、人材育成ビジョンが策定され、それに基づく研修計画の策定、実施がなされている。市所有土地、建物賃借の有償化への対応等の財務的な課題はあるが、これまでの支援実績、市内企業データや蓄積されたノウハウに基づき、公益的使命を安定的に果たしていくべく、引き続き取り組みを推進することが必要であると考えます。</p>
9	(公財)横浜市消費者協会	経済局	引き続き経営努力が必要な団体	<p>所管局が考える今後の課題</p> <p>市の消費者行政を推進する上で不可欠なノウハウを蓄積しており、団体の公益的使命に変わりはありませんが、消費者問題というのは、その被害態様や内容が日々変化するものであるため、今後とも継続的に変化に対応して頂くことが課題です。</p> <p>財務の改善については、独自の収入源が限定されているものの、貸会議室の稼働率の向上等により、計画的に財務状況を管理することが課題です。</p> <p>業務・組織の改革については、嘱託員を含む全職員を対象に、業務実績評価を賞与の支給率に反映させる制度を活用して、引き続き、職員の育成等を行う必要がある。</p>	<p>監査法人のコメント</p> <p>団体の役割として、消費者の自立支援や救済等の役割を担うため、大学等との連携強化による消費者教育啓発の取組数、消費者トラブルのあっせん解決件数など改善がなされている。また、財務改善として収益事業の強化に取組み、人事組織としての固有職員の計画的な研修の受講がなされ、役員数、評議員数の削減等も目標通り達成している。</p> <p>年間2万件以上に上る消費生活相談を実施することにより得たノウハウを生かすとともに、市からの指定管理料、委託金、補助金等への依存度を引き下げるべく、引き続き取り組みを推進することが必要である。</p>
10	(公財)横浜市シルバー人材センター	経済局	引き続き経営努力が必要な団体	<p>所管局が考える今後の課題</p> <p>高齢化社会の進展と労働力人口の減少に直面している状況において、「健康で働く意欲を持つ高齢者に、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確保」を使命とする当該団体への期待は一層大きくなっています。高齢者の意欲、経験、能力に応じた多様な働き方へのニーズに応え、就業機会を確保し、提供するという団体の公益的使命を果たすために、引き続き受注拡大の努力を続ける必要があります。</p> <p>意欲のある高齢者が地域で活躍し、地域活性化や健康長寿日本一の実現のため、社会福祉協議会や老人クラブ連合会等の関係団体との連携をより一層強化し、地域に密着したサービスの提供と草の根レベルから、活動を展開していく必要があります。</p> <p>また、合理的・安定的な事業執行に向けて、組織内でノウハウをしっかりと継承するとともに、社会経済情勢の変化に対応できる人材の育成に努めていく必要があります。</p>	<p>監査法人のコメント</p> <p>団体の役割については、公益認定取得がなされるとともに、団体の設立目的である高齢者への就業機会の確保と提供に向けた取組がなされた。また、人事組織について、役員数、評議員数、一般職員数の削減はなされ、人件費の削減に取り組むことができた。ただし、財務改善としての短期借入金の解消については、民間金融機関からの借入や資金積立の検討もされているが、用途は立っていない。平成24年4月から「公益財団法人」として新たなスタートを切っているが、高齢者に適した臨時的・短期的・軽易な仕事を確保し提供する等の法人の使命は変わらず、引き続き、公益的使命を果たすための取組を継続されたい。また、市からの短期借入金の解消に向け、引き続き検討を継続されたい。</p>

団体名		所管	現行方針	所管局が考える今後の課題及び監査法人のコメント	
11	(株)横浜インポートマート	経済局	民間主体の運営が望ましい団体	所管局が考える今後の課題	<p>地域内において新しい大型複合施設の開店により競争が激化しており、他施設との差別化を進め、特性を生かした経営を行っていく必要があります。</p> <p>将来、施設の維持管理コストなどが見込まれる一方で累損解消を進める必要があるため、更なる経営の効率化に努め、財務状況の改善を行う必要があります。</p> <p>民間主体の経営に向け、法制度上の課題の整理や、出資者等関係者との調整等を行います。</p>
				監査法人のコメント	<p>団体の役割については、周辺施設と連動したイベントや企画の実施、魅力ある施設作りやCS活動の推進等の取組がなされたが、買い上げ客数、売上高等の協約事項は達成されていない。財務改善としては、市の財政支援を受けず自立した経営を継続し累損も順調に減少している。また、人事組織については、市OBの役員退任、市職員の帰任の協約事項を達成し、市の人的関与を極力縮小するとともに、民間の事業者より専務取締役等の人材登用を行っている。</p> <p>みなとみらい線、副都心線の相互直通運転の開始、みなとみらい駅直通のエリア内最大級の大型商業施設の開業などの状況がある中で、引き続き、買い上げ客数の増加等に向けて取組を図られたい。</p>
12	横浜市信用保証協会	経済局	引き続き経営努力が必要な団体	所管局が考える今後の課題	<p>認知度の向上や、顧客や金融機関のニーズに対応した保証を一層推進することで、より多くの企業に信用保証を利用してもらう必要があります。</p> <p>代位弁済額は減少傾向にあるものの、返済緩和先が保証債務残高の2割程度ある状況が続いているため、引き続き経営診断を積極的に行うなど期中管理を充実させることにより、代位弁済に至る前に経営改善が図られるようにする必要があります。</p> <p>回収環境がさらに厳しくなることが想定される中で、期中管理部門の情報を活用するほか、速やかに求償権の仕分けを行いサービスへの委託を進め、不定期の大口回収だけに頼らない、効率的な回収を図る必要があります。</p> <p>代位弁済を抑制していくためにも、保証審査と債権回収のスキルアップのための研修を継続的に実施して常に新しい知識の習得を図り、研修で身に付けた専門的知識や能力を、実務で発揮してもらう必要があります。</p>
				監査法人のコメント	<p>団体の役割について、企業や金融機関向けの認知度向上のための取組、顧客ニーズに応える保証の推進などを行ったものの、新規利用企業数の協約事項は目標を大幅に下回る実績となった。財務改善としては、回収環境が悪化している中でサービスへの委託率の上昇、サービス回収額の増額等により求償権の回収強化が図られた。また、人事組織については、代位弁済の抑制や代位弁済後の求償権の回収率向上等のため研修による職員のスキルアップが図られているものの、26年度、27年度で見込まれる大量の定年退職に関しては、業務知識の引き継ぎ、再雇用制度の見直し等の対応を図られたい。セーフティネット保証の需要が一巡したこと、対象業種が絞りこまれたこと等の要因もあるが、新規利用企業数は23年度以降大きく減少している。より多くの中小企業に信用保証を提供する役割を促進するためにも、更なる経営改革の取組が必要である。</p>
13	横浜市場冷蔵(株)	経済局	民間主体の運営が望ましい団体	所管局が考える今後の課題	<p>市の資本比率低減化のための株式の譲渡は、非上場企業であることから株式の適正な売却価格の算定等、譲渡の方法について、会社法などの法令等と照らし合わせながら進める必要があります。一方、横浜市場冷蔵(株)にとっては、将来に向けて安定的な経営ができるような形で譲渡先や譲渡方法を定める必要もあります。このようなことから、譲渡先や譲渡方法の決定は、横浜市場冷蔵(株)の将来の経営や、株主へ大きな影響を与えるため、慎重に行う必要があります。</p>
				監査法人のコメント	<p>団体の役割については、中央卸売市場の再編・機能強化事業の方針等が確定していないことから、株式の譲渡方法、譲渡先などの具体的な検討まで至っていない。財務改善についても市場内貨物の減少、輸入貨物の減少などにより売上高の目標は達成していない。ただし、人事組織については市はOB役員を削減し、社内から専任役員を登用して市の人的関与を低減することができている。</p> <p>市の関与を薄め民間主体の運営に移行すべく、市の人的支援の低減の取組は進んでいるものの、財務面の売上高や顧客満足度の向上等につき改善が期待される。中央卸売市場の再編・機能強化事業の動向を見極めつつ、更なる経営改革の取組が必要である。</p>

団体名	所管	現行方針	所管局が考える今後の課題及び監査法人のコメント	
14 横浜食肉市場 (株)	経済局	引き続き 経営努力が 必要な 団体	所 今 後 の 課 題	東日本大震災と原発事故の影響、TPPやEPA交渉に伴う国内畜産業への影響が重なり、当該市場を取り巻く外部環境は著しく悪化する中において、肉牛、肉豚の市場間競争はより激しさを増すと想定されることから、今後も集荷対策への取り組みが必要となります。 また、肉豚においては、国内で発生したPEDの影響により集荷頭数の減少が見込まれることから、安定供給のための集荷対策が必要となります。
			コ メ ン ト	団体の役割については、ホームページでの相場情報等の掲載により、出荷者や購買者に対して有用な情報を提供している。財務改善については、東日本大震災により取扱頭数が減少し、目標は未達の状況である。人事組織については、経営企画部門を設置し、実務的業務研修を実施するなど、営業体制強化と人材育成を図っている。団体の役割、人事組織についてはともに順調に推移している。しかし、財務に関しては事務経費の削減に努めているが、東日本大震災以降の入荷頭数が低迷し目標未達であるため、積極的な営業活動によって集荷拡大に取り組んでいただきたい。
15 (株)横浜市食 肉公社	経済局	引き続き 経営努力が 必要な 団体	所 今 後 の 課 題	公社の主たる収入源であると畜解体料及び畜産副生物販売収入は卸売会社の集荷状況に大きく左右されます。震災前の集荷水準にいまだに達していませんので、卸売会社と連携して積極的な集荷対策に努める必要があります。 市民に安全・安心な食肉を提供するため、引き続き徹底した衛生管理を踏まえた畜解体技術を維持・継承・強化していく必要があります。 牛卵巣、牛歯、豚眼など医療研究用特別注文品の販路を拡大し収入の増加に努め、引き続き財務改善を図る必要があります。
			コ メ ン ト	団体の役割については、作業衛生責任者の有資格者や玉かけ作業者の資格取得者数が年々増加しており、衛生管理有資格者へのフォロー研修も実施する等、研修の充溢に努めている。財務改善については、販売価格の改訂や新規事業の着手等の経営努力を実施しているが、東日本大震災等により、福島県産牛が多く影響を受け、と畜頭数が減少して目標は未達の状況である。人事組織については、固有職員の役員・管理職への登用を進めている。団体の役割、人事組織についてはともに順調に推移している。財務改善に関しては、医療研究用特別注文品を取り扱うこと等により収入減少を抑制したが、東日本大震災等の影響からと畜頭数が減少し、副生物関連収入が減少傾向にある。そのため、卸売会社との連携を図り、集荷拡大に努める必要がある。
16 (公財)寿町勤 労者福祉協会	健康福 祉局	引き続き 経営努力が 必要な 団体	所 今 後 の 課 題	協約項目は達成しているものの、平成25年度までは管理職の欠員や年度途中での職員の退職など、運営面での不安定に起因する事務処理の遅れ等がありました。 平成26年度当初には欠員の補充も完了しているため、改めて団体の公益的使命の達成に向けて寿町総合労働福祉会館の運営を行っていきます。 寿町総合労働福祉会館の再整備に伴う取組、再整備中及び再整備後の考え方等については、事業内容や管理運営方法、団体の役割まで含めて検討を進めています。
			コ メ ン ト	団体の役割については、自己啓発教室開催ごとに参加者から興味のある内容を調査し、それをテーマに取り入れることで、満足度向上や参加者数増加を達成している。財務改善については、診療体制の拡充や固定費の見直しにより23年度以降黒字を続けている。人事組織についても、25年度の公益財団法人移行の際に、評議員会の承認を得て役員数を7名に削減しており、職員の給与も特殊勤務手当の廃止に取り組んでいる。 団体の役割、財務改善、人事組織についていずれも順調に推移しており、引き続き地区住民のニーズを反映した自己啓発教室の開催や診療体制の拡充、施設の再整備に努めていただきたい。
17 (公財)横浜市 総合保健医療 財団	健康福 祉局	引き続き 経営努力が 必要な 団体	所 今 後 の 課 題	第3期協約において目標としていた診療所及び介護老人保健施設の入所稼働率の確保、精神障害者支援施設の延べ利用者数の増加については、近隣に同様の施設が増加したこともあり厳しい状況ですが、今後も引き続き取り組んでいくべきと考えます。 そのためにも、民間の施設で受け入れが難しい患者の受入（介護老人保健施設における医療処置の必要な患者の受入）や、「認知症支援診療所地域連携モデル事業」のような国の新たなモデル事業への積極的な参加等が必要です。
			コ メ ン ト	団体の役割については、入所稼働率や外来者数の目標を概ね達成しており、また福祉サービスの第三者評価においてもA評価項目を29項目中28項目で獲得する等、利用者への支援の質の向上にも取り組んでいる。財務改善については、若干の目標未達となった。人事組織については、外部研修への派遣・参加回数及び固有職員の管理職数ともに目標を達成しており、人材育成に努めている。 団体の役割、人事組織についてはともに順調に推移している。財務改善に関しては、公益法人認定法に基づく剰余金解消のため収支比率が低下したものの、概ね目標を達成しており、引き続き収支バランスの維持に努めていただきたい。

	団体名	所管	現行方針	所管局が考える今後の課題及び監査法人のコメント	
18	(福)横浜市社会福祉協議会	健康福祉局	事業等の再整理が必要な団体	所管局が考える課題	<p>後期高齢者が急激に増加することが想定され、地域福祉、在宅介護を取り巻く環境は大きく変化することが確実です。介護保険制度の改正など大きな制度改革も予定されていますので、団体の公益的な使命を踏まえ、地域福祉において大きな役割を果たすことを期待しています。</p> <p>今後の課題…介護保険制度の改正への柔軟な対応・権利擁護事業の一層の推進・制度の狭間となる問題への対応・ボランティア活動への支援方法の見直し・区社協の機能強化に向けた支援（法人運営、生活支援）・自主財源の安定的な確保</p>
				監査法人のコメント	<p>団体の役割については、介護予防支援事業業務マニュアルのHP掲載や地域アセスメントシート作成を実施しており、事業参加者数や研修満足度についても参加者のニーズを反映して目標を達成している。財務改善は年金共済事業の好転による利息収入増加の影響で、25年度は黒字化を達成した。人事組織については、固有職員への転換や研修の延受講者数について目標を上回っている。</p> <p>団体の役割、財務改善、人事組織についてはともに順調に推移している。しかし、財務改善については経常収支黒字を達成したものの、年金共済事業の好転に伴う利息収入増加が要因であり、介護保険事業の施設運営は引き続き赤字であるため、黒字化にむけて取り組む必要がある。</p>
19	(福)横浜市リハビリテーション事業団	健康福祉局	引き続き経営努力が必要な団体	所管局が考える課題	<p>発達障害の支援については、利用申し込み児が依然として増加傾向にあります。今後も、利用者のニーズに応えるべく、柔軟な対応が求められます。</p> <p>また、診療報酬収入はここ数年順調に増加してきましたが、介護保険や回復期リハビリ病棟の増加等の影響により、占床率が今後増加することは見込めない状況です。全体としても頭打ちの状態にあります。更なる広報活動の強化を行うことにより、現在の実績を維持する必要があります。退職給与積立預金については、依然として不足しており、市の財政支援を検討していく必要があります。</p> <p>引き続き、人的面や財政基盤を強化しつつ、診療ありきでなく、初診前の相談対応や保護者の不安解消にも重点を置いたリハビリテーション事業の遂行について、検討していくことが求められます。</p>
				監査法人のコメント	<p>団体の役割として、幼児の初診受診までの期間短縮を図り、高次脳機能障害者支援として地域ネットワークの強化などが実施されており、顧客ニーズに対する対応がなされている。人事組織としても、市の派遣職員（経営部長職）の終了、人事考課制度の構築及び研修体系の整備・実施により、人事面の施策も実行している。しかし、財務改善は、診療報酬収入の増加は図られているが、占床率の更なる上昇は見込みにくく、団体単独での退職給与積立預金不足の財源確保は困難な状況にある。</p> <p>今後も収入の確保と経費の削減に取り組んで行き、収支のバランスを確保する必要があるが、顧客ニーズに対応する中で拡大したサービスをすべて団体が単独で行うことは財政面で難しい状況にあるといえる。サービス水準を落とさず、必要な人材の確保を図っていくためにも、拡大したサービスの一部有料化などの財源確保策も検討することが望まれる。</p>
20	(公財)横浜市緑の協会	環境創造局	引き続き経営努力が必要な団体	所管局が考える課題	<p>現在、指定管理者制度で管理している動物園については、法令の改正により地方独立行政法人の対象業務の施設となったことから、制度の運用の適否について、検討する必要があります。</p> <p>緑の協会は都市緑化の推進や都市環境の改善を図ることを目的とした団体であり、公益的使命を果たしていくために「横浜みどりアップ計画（平成26年～30年度）」や中期4カ年計画といった市の施策を引き続き本市と連携して取り組む必要があります。</p>
				監査法人のコメント	<p>緑の推進団体における加入団体数、動物園集客数、テニス教室の積極的展開など、協約項目を満たし、公益的使命を果たすことに推進している。</p> <p>上郷・森の家については、経常費用・市補助の削減が行われており、引き続き運営改善に取り組まれない。財務の改善については、管理費の削減を果たし、27年度までの返済が求められていた緊急補填事業貸付金を25年度までに返済を完了するなど早期の協約項目の達成を果たしており、評価できる。人事組織の改善への取組みに関しては、目標には達しなかったものの、管理職への固有職員への登用は行われており、今後も固有職員の登用を期待する。</p> <p>緑の街づくり基金の果実（利息）の活用に当たっては、横浜みどりアップ計画を推進する上で引き続き関係事業を効率的に実施することを期待する。</p>

	団体名	所管	現行方針	所管局が考える今後の課題及び監査法人のコメント	
21	(公財)横浜市 資源循環公社	資源循環局	事業等の再整理が必要な団体	所 今 後 の 課 題	<p>自主、自立した経営を行うために、独自事業を拡大し、収益性を高めるとともに、固有職員の経営幹部への登用を図る必要がある。</p> <p>公社の持続的経営、技術やノウハウの継承などの視点も踏まえ、専門的能力をもった職員の採用を世代間バランスも踏まえて検討していく必要がある。</p> <p>横浜市が26年度からスタートさせた「ヨコハマ3R夢プラン第2期推進計画」を公社としても推進するため、市民・事業者への啓発方法の工夫、横浜市の取組への柔軟な対応などを行っていく必要がある。</p>
				監 査 法 人 の コ メ ン ト	<p>輸送事務所業務や運搬業務など民間と競合する事業（公的関与が不可欠な事業を除く）について、民間事業者への移行がなされている。また、市からの派遣職員や市のOB職員を削減するとともに、人員数自体を削減するなど、人事組織を再編成することなどにより、本社経費を大幅に削減し財務の改善が図られている。</p> <p>しかし、横浜市からの収入が約9割であることから、公的関与が不可欠な事業については、有効かつ効率的な方法を引き続き検討するとともに、自主事業の拡大により自立した経営を行うといった継続的な取組みが必要と考える。また、事業の民間への移行や横浜市からの受託事業の実施方法等について、継続的に検討する必要がある。</p>
22	横浜市住宅供給公社	建築局	事業等の再整理が必要な団体	所 今 後 の 課 題	<p>喫緊の課題になっている高経年化マンションや居住者の高齢化への対応として、団地等の再生や建替え支援などの事業を充実させていく必要がある。これまで培ってきた公社の人材やノウハウを活用し、今まで以上に安全・安心な市民の住まい・まちづくりの実現に向けて、コーディネート機能を発揮することが期待されます。</p>
				監 査 法 人 の コ メ ン ト	<p>団体の役割については、出前講座の開催によりモデル事業の周知定着を図り、また利用者アンケート調査では満足度100%を達成している。また、公社既分譲団地において個別相談会を開催するなど、団地の再生支援にも取り組んでいる。さらに、検討会の開催など他の指定管理者との連携によるサービス向上にも取り組んでいる。財務改善については、目標を大きく上回る水準で黒字を達成した。人事組織については、24年度に事務分担に関する要綱を作成し目標を達成済みであり、25年度は長期的な人員計画の作成も実施している。</p> <p>団体の役割、財務改善、人事組織についていずれも順調に推移していますが、高経年化マンションや居住者の高齢化への対応等、より公益性の高い事業への取り組みを一層進めていただきたい。</p>
23	(公財)横浜市 建築保全公社	建築局	事業等の再整理が必要な団体	所 今 後 の 課 題	<p>修繕業務の受託料が団体の主要財源となっていることから、安定的な業務量の確保が、中長期的な団体運営を考える上での課題となっています。</p> <p>また、増大する工事の設計業務や入札業務において、効率化・適正化を一層推進するため、市に準じた業務支援システムの導入についても検討を行う必要があります。</p>
				監 査 法 人 の コ メ ン ト	<p>団体の役割については、研修会の開催や参加者満足度の向上、高い顧客満足度の維持、点検データの蓄積等に努めている。なお、25年度以降小破修繕に関するアドバイスが所管局に移行した。財務改善については、事務管理経費の削減がなされており、22年度を下回る水準で推移している。人事組織については、組織体制の見直しについても、企画調整担当係長の配置を23年度に行う等、目標の達成を継続している。</p> <p>団体の役割、財務改善、人事組織についていずれも順調に推移しており、受注業務量が年々増加する中で、業務効率化による経費節減にも引き続き取り組んでいただきたい。</p>
24	横浜シティ・エア・ターミナル(株)	都市整備局	民間主体の運営が望ましい団体	所 今 後 の 課 題	<p>主要路線である空港線の利用客数およびバス発着回数が年々減少傾向にあるなど厳しい経営環境の中、高速ツアーバス等の新規路線誘致等により、黒字経営を継続する必要があります。</p> <p>平成20年度より黒字経営を継続しており、エキサイトよこはま22の動きや、経営環境に配慮しながら、引き続き、市の関与のあり方について検討していきます。</p>
				監 査 法 人 の コ メ ン ト	<p>新規路線を打ち出すことで、利用客を増やし、ターミナル機能を維持している。また、旅行部門・航空部門を廃止し、業務組織体制を見直すことで、コストを削減し、財務基盤を強化している。</p> <p>26年度以降は羽田空港の国際線の影響がどのように生じるか不透明であるが、財務基盤は強化されてきているため、目標年度を定めるなど、民間主導の経営への移行に向けた取組みについて具体的な検討を実施して欲しい。</p>

団体名	所管	現行方針	所管局が考える今後の課題及び監査法人のコメント	
25 横浜高速鉄道 (株)	都市整備局	引き続き経営努力が必要な団体	所 今 後 局 が 考 え る 課 題	<p>5社相互直運転を活かした輸送人員の増加施策の実施による収益力の向上や、管理費の削減等により経常損益の早期黒字化を目指す必要があります。</p> <p>引き続き無事故の継続に向け、輸送の安全性を確保します。また、駅におけるお客様サービスをより一層充実させます。</p> <p>固有職員の管理職への登用等の人材育成に取り組む必要があります。</p>
			監 査 法 人 の コ メ ン ト	<p>団体の役割として、責任運転無事故を継続し、東京メトロ副都心線等との相互直通運転の開始により、輸送人員の増加につなげている。財務改善について、25年度での損益黒字化は不達成となったが、沿線開発と連携した利用人員増加による収益力向上の効果は認められる。業務・組織の改革として、固有社員の構成比を高める等の人材育成を推進している。これらの取り組みは、全体として一定の効果が出ているものと評価できる。</p> <p>一方、長期的な財務改善の観点からは、鉄道施設に係る多額の借入金による金利負担の影響を考えれば、多額の有利子負債の返済と金利負担を軽減させていくことも重要な課題である。経済環境の悪化による需要の減少、金利動向の変化による金利負担の上昇といった財務リスクを踏まえ、今後更なるコスト改善に向けた経営改革の取組が必要である。また、運営形態については、「経営改革に関する提言」にあるとおり、将来的な民間主体の経営への移行も視野に入れた検討を行う必要がある。</p>
26 (株)横浜シー サイドライン	道路局	引き続き経営努力が必要な団体	所 今 後 局 が 考 え る 課 題	<p>安全・安定輸送を維持するため、今後老朽化していく諸設備の更新を着実に実施する必要があります。</p> <p>少子高齢化等による沿線乗客数の減少が見込まれる中、収益の確保が課題となります。</p>
			監 査 法 人 の コ メ ン ト	<p>団体の役割として、計画的な車両更新等の施設管理や、安全に関する取組により、開業以来、無事故運転を継続している。また、営業収入や純利益の確保、人件費の抑制に見られる財務の改善、そして固有社員の管理職への登用に見られる業務・組織の改善についても、バランス良く順調に取り組まれていることが評価できる。大規模な沿線開発等の予定がないことから輸送人員の増加が期待できない経営環境において、新たな収益源を開拓しながら、継続して収益確保を図っていく必要がある。</p> <p>引き続き取組を推進することにより、早期の欠損金解消を目指し、より一層の経営基盤の強化に努める必要がある。</p>
27 (一財)横浜市 道路建設事業 団	道路局	廃止の検討が必要な団体	所 今 後 局 が 考 え る 課 題	<p>金利の上昇側面に入り始めた中、引き続き民間借入金の早期返済に向けての方策を検討し、法人清算までの期間短縮を図るよう努めます。</p>
			監 査 法 人 の コ メ ン ト	<p>団体の役割については、借入金について現行計画に沿った債務返済を進めるとともに、横浜市への道路資産の引き渡しを円滑に進めている。また財務面では、市からの必要な補助金交付や、借入金に対する損失補償といった財政支援を受けている。さらに、役員・減員や、事務所移転による運営コストの削減、また駐車場事業の廃止等の業務整理を進めている点が評価できる。</p> <p>引き続き取組を推進し、可能な限り清算までの期間短縮を図るよう努め、組織のスリム化を図ることが必要である。</p>
28 (株)横浜港国 際流通セン ター	港湾局	民間主体の運営が望ましい団体	所 今 後 局 が 考 え る 課 題	<p>引き続き経常黒字を計上し、借入金残高の削減及び累積損失を計画的に解消してまいります。</p> <p>固有職員及び専門能力を有する職員を雇用したことにより、団体全体の能力向上及びノウハウの蓄積を図るための組織体制作りが必要です。</p> <p>事務所棟は安定的に入居者を確保するための営業努力をはじめ、新規分野の開拓事業をさらに増やすなどの必要性があります。</p> <p>横浜港全体の効率的な運営に向け、民間主体の運営への移行のためのあり方検討を行います。</p>
			監 査 法 人 の コ メ ン ト	<p>団体の役割として、物流施設の入居率の維持・改善が図られている。財務改善について、借入金残高の圧縮、及び単年度黒字の確保が図られている。人事組織に関して、組織のスリム化とともに固有職員の確保で人材育成が図られている。全体として着実に取り組まれたと評価できる。</p> <p>但し依然として多額の借入金残高があり、また今後施設の経年劣化に伴う施設保全経費の増大も予想されることを考慮すれば、長期的な資金の確保が重要課題である。</p> <p>したがって、安定的な資金調達の枠組みを構築するとともに、営業力の強化や組織の合理化等を進めるための、更なる経営改革の取組が必要である。</p>



団体名		所管	現行方針	所管局が考える今後の課題及び監査法人のコメント	
29	(公財)帆船日本丸記念財団	港湾局	引き続き経営努力が必要な団体	所管局が考える今後の課題	貸教室や自主事業による利用料金収入増を図っていますが、有料入場者を着実に増やすための取組については、引き続き課題であると考えられます。過年度の入場者数と入場料収入などの分析の精度を上げ、予算編成と次年度の事業計画に反映させるサイクルを作り、財務体質の強化を進めてほしい。 指定管理者としては、25年度に外部委員で構成された指定管理者選定評価委員会の評価を受け、「長年のノウハウを活かして養成した、多くのボランティアが活躍し、青少年の育成や海事思想の普及に大きく貢献する、継続的な取組が行われていることが評価できる。」との講評を頂いています。今後も団体としての公益的使命を達成しながら、引き続き市民ニーズを反映した施設運営と新たな魅力づくりに取り組むことで、他の民間事業者との差別化を図ってみたい。
				監査法人のコメント	団体の役割として、来場者数や教育普及活動参加者数を増やすことができている。また財務改善について、このようなサービスを向上させている中で、同時にコスト削減も実行し、指定管理経費を削減することができている。さらに固有職員の意識改革と人材育成の推進等、業務・組織の改革も進んでいる。これらの協約事項について、全体として取り組まれていると評価できる。当団体は、日本丸メモリアルパークの指定管理者制度のなかで一定の成果を挙げているが、競合する民間企業との差別化を図るために、引き続き取組を推進することにより、市民ニーズを取り入れた魅力ある提案づくりを行うとともに、財務体質の強化を図っていくことが必要である。
30	横浜ベイサイドマリーナ(株)	港湾局	民間主体の運営が望ましい団体	所管局が考える今後の課題	施設の特性上、放置艇対策の推進は必要不可欠であり、団体の公益的使命に変わりはありませんが、ボート産業の将来性等から、マリンスポーツの拡充や人材育成など新たな課題が出てきました。 また、市からの貸付金の償還が平成29年度になることから、出資の引き下げなども含めた、市との関わりを改めて検討する必要があります。
				監査法人のコメント	団体の役割について、主要事業に関する経営指標である係留契約隻数は減少傾向にあり、また海洋性レクリエーションの普及・振興についての目標の達成は天候に左右される面が大きい。財務については、継続的に経常利益を計上し、市からの借入金も順調に返済し、早期完済を目指している。人事組織については、固有社員の登用を進め、人材育成に努めている。本来、主要事業であるマリーナ事業は民間事業と競合する内容のものである。一方、財務面は設備投資を自己資金で賄う計画を策定する等、健全化に向かっている。このようなことから、市の方針に則して民間主体の経営を目指し、より戦略的な業務運営を促進することが適切である。したがって、財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行することを前提に市の関与のあり方を検討するためにも、更なる自立を目指すための経営改革の取組が必要である。
31	横浜交通開発(株)	交通局	引き続き経営努力が必要な団体	所管局が考える今後の課題	バス事業における安全・確実・快適な交通サービスを行いながら、不動産事業なども含めた各事業において、市営交通事業の経営に寄与するため、より一層の経営効率化を図り収益増に取り組む必要がある。 持続性のある安定的な経営基盤を確立するため、プロパー社員の登用など人材育成と同時に、組織体制等の見直しが課題となっている。
				監査法人のコメント	団体の役割として、不動産事業では資産の有効活用を図り、交通局へ財政面で寄与している。またバス事業では、市営バスネットワークを維持し、利用者サービスの向上に努めるとともに、交通局の経営基盤の強化に寄与している。財務改善については、剰余金を計上した健全な財務体質であり、また借入金はなく自己資金で経営が成り立つ状態である。持続性のある安定的な経営基盤の確立に向けて、人事制度をはじめとした業務・組織の改革にも努めている。 引き続き取組を推進することにより、市営交通事業の基盤強化に寄与する団体として、バス事業・不動産事業・広告事業等の健全な経営を確保することが期待される。
32	(公財)横浜市ふるさと歴史財団	教委事務局	事業等の再整理が必要な団体	所管局が考える今後の課題	横浜の歴史に関する貴重な資料を収集・保管し、調査研究を進めることにより、横浜の発展の歴史を伝え、横浜の価値や魅力を高めることが財団の使命です。このため、引き続き施設の専門性や研究成果を活用した施設間連携展示や共同事業の実施、学校教育等で活用できるプログラムの開発を進めてまいります。また今後は、より多くの方に施設を利用していただけるよう、関係局区との連携による、効果的なプロモーションの推進、財団全体での予算の有効活用や、専門職員の高齢化を踏まえた優秀な人材の確保・育成に取り組む必要があります。
				監査法人のコメント	団体の役割について、当団体が実施する施設の管理運営事業は専門性が高く、公益的使命を果たしている団体であるといえる。財務改善については、毎年指定管理料等の削減に努めている。人事組織については、職員研修による人材育成、連携事業や役員の削減による組織体制の効率化に努めている。但し、管理運営する文化財施設全体の来館者数は増加しているものの、個々に見れば停滞状況にある施設も認められ、現行方針を受けて設置された横浜市文化財施設のあり方検討委員会の提言等も踏まえれば、更なる公益的使命の実現及び財務状況の改善に向けた取り組みが必要である。 したがって現状の取組でもある施設間連携等にとどまらず、あり方検討委員会の提言にある施設の統廃合を伴う抜本的な見直しや、魅力的な事業を展開するなど、市と協議の上、自主財源の確保や効率的な運営を目指すための更なる経営改革の取組が必要である。



総財公第 101 号  
平成 26 年 8 月 5 日

各都道府県知事  
各都道府県議会議員  
各指定都市市長  
各指定都市議会議員

殿

総務大臣 新藤 義孝



### 第三セクター等の経営健全化の推進等について

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等は、地域住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担う一方で、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。このため、総務省においては、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成 19 年法律第 94 号）の全面施行等を踏まえ、平成 21 年度から平成 25 年度までの間に「第三セクター等の抜本的改革」を集中的に推進したところです。

「第三セクター等の抜本的改革」の集中的な推進は、全国的には相当の成果をあげたことから、当初の予定どおり平成 25 年度末をもって一区切りとしました。

しかし、地方公共団体は自らの財政規律の強化を不断に図っていくことが重要であり、平成 26 年度以降においても、関係を有する第三セクター等について自らの判断と責任による効率化・経営健全化に取り組むことが必要となります。

このため、「経済財政運営と改革の基本方針 2014」（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）においても、地方財政改革の推進のために、「公営企業・第三セクター等の徹底した効率化・経営健全化を図る。」こととされているところです。

特に、第三セクター等の財政的なリスクを正確に把握していない地方公共団体や同リスクが潜在的に極めて高い水準に達している地方公共団体等にあっては、当該第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化に速やかに取り組むことが求められます。

また、人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化等を始めとする現下の社会経済情勢を踏まえれば、公共部門においても民間の資金やノウハウの活用により、経済再生・地域再生と財政健全化の両立を図ることも重要です。

第三セクター等は、健全な経営が行われる場合には、公共部門において民間の資金やノウハウを活用するための有力な手法の一つとなるとともに、経営が好調な場合には投下した資金を上回る経済効果をあげることが可能であり、また、市町村の圏域を越えた活動が可能であること等の長所も有しているところです。このため、地方公共団体は、適切な経営が行われることを前提として、第三セクター等を活用した経済再生・地域再生等について検討することも重要です。

これらのことを踏まえて、今般、総務省においては「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定しました。各地方公共団体におかれては、同指針の内容に十分留意の上、自らが関係する第三セクター等について、効率化・経営健全化と地域の元気を創造するための活用の両立に適切に取り組まれるようお願いいたします。

各都道府県知事におかれては、貴都道府県内の指定都市を除く市町村長及び市町村議会議長に対しても、この旨を周知していただくとともに、適切な御助言をお願いします。

なお、地域の元気創造プラットフォームにおける調査・照会システムを通じて、各市町村に対して、本通知についての情報提供を行っていることを申し添えます。

# 第三セクター等の経営健全化等に関する指針

## 現状と課題

- 第三セクター等の経営健全化の取組(H21～25年度に集中的に実施)  
(地方公共団体が行う損失補償・債務保証 7.5兆円 → 5.0兆円(▲33.6%)、補助金等交付額 4,380億円 → 3,000億円(▲31.4%))
- 平成26年度以降も、取組が遅れている第三セクター等を中心に、効率化・経営健全化について不断の取組が必要。
- 現下の社会経済情勢を踏まえれば、第三セクター等を活用した地方の創生等についての検討も必要。

## 対応

- 第三セクター等の経営改革等に関する新たなガイドラインとして、「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定。同指針を踏まえた助言等により地方公共団体の取組を支援。

## <指針の内容>

昨年度までは、基本的にすべての第三セクター等について、存廃を含めた抜本的改革の推進を要請。新たな指針では、第三セクターの経営健全化と適切な活用による地域の元氣創造の両立を要請。

### 第1. 本指針の基本的な考え方

#### 第2. 地方公共団体の第三セクター等への関与

- ・経営状況等の把握、監査、評価
- ・議会への説明と住民への情報公開
- ・経営責任の明確化と徹底した効率化等
- ・公的支援(財政支援)の考え方

#### 第3. 第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化

- ・第三セクター等の経営健全化についての役割分担
- ・抜本的改革を含む経営健全化
- ・債務調整を伴う処理策

#### 第4. 第三セクター等の設立

#### 第5. 第三セクター等の活用

- ・地方公共団体の区域を超えた活動
- ・民間企業の立地が期待できない地域における事業実施
- ・公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

#### 第6. その他



総 外 第 6 9 号  
平成 26 年 10 月 30 日

横浜市外郭団体等経営向上委員会  
委員長 様

横浜市長 林 文子

### 諮 問

外郭団体改革については、これまで団体の統廃合や財務状況の健全化などに重点的に取り組み、一定の成果を上げてきました。

今後は外郭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必要があります。

そこで、横浜市外郭団体等経営向上委員会条例第 2 条の規定に基づき、次の事項について、審議いただきたく諮問します。

- 1 特定協約団体マネジメントサイクルの改善について
- 2 外郭団体の経営に関する方針及び協約について

(諮問理由)

- 1 「特定協約団体マネジメントサイクル」については、外郭団体のより適正な経営の確保を図るため、現在の課題を解決し、仕組みを改善することが必要なため、意見を求めます。
- 2 外郭団体の 27 年度以降の経営に関する方針及び協約について、効率性や財務の健全性という視点に加え、団体の公益性を更に高めるといった視点からも意見を求めます。





## 「特定協約団体マネジメントサイクル」の改善について

本市では、平成16年度から、「特定協約団体」と位置付けた外郭団体が、一定期間における主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、協約期間終了時に達成状況の振り返りと次期協約への反映等を行う「特定協約団体マネジメントサイクル」(協約MC)を導入しています。

第3期協約の期間(23～25年度)は昨年度で終了しましたが、26年度は、課題が指摘されている現在の協約MCについて見直しを行うため、単年度の「年次計画」を策定しました。

今後、協約MCについては、以下の方向性で改善していきたいと考えております。

### 1 現状

#### (1) 目的

協約MCは、「新時代行政プラン・アクションプラン」(H15.10月)に基づき導入されましたが、その基本理念は、従来のように市が随時「指導」するのではなく、団体が設定し市と共有する「目標に基づいた自主的・自立的な経営に転換することで、目標達成に向けた団体の主体的な工夫を促す、というものです。

そして、具体的には、次のことを主な目的としています。

- ① 各団体の経営目標の明確化、市との共有及び市民への公開
- ② 各団体の経営に対する評価や経営改善に向けた検討の基礎
- ③ (必要と判断される場合)整理統合、あり方検討に関する判断の根拠

#### (2) 主な特徴

	項目	内容
1	位置付け	協約は、 <u>団体が「自ら目標設定」</u> 。それにより、団体の経営者から職員までの意識改革・行動変革を図ることで、自主的な改革・経営改善を実施
2	協約期間	<u>全団体に同一の期間</u> を設定(第1期・第3期は3年、第2期は4年)
3	目標(分野)	「公」「財」「業」の3分野 (「公益的使命の達成」:各団体の目的、「財務の改善」:目的達成の前提となる団体存立の基盤、「業務組織の改革」:中長期的な成長・発展の基礎)
4	目標(項目数)	<u>主要な目標に限定</u> (団体により、3～7項目)
5	責任	目標の実行に対する責任は、「 <u>外部専門家による評価を市民に公開すること</u> 」で明確化(直接的な「ペナルティ」や「インセンティブ」はなし)

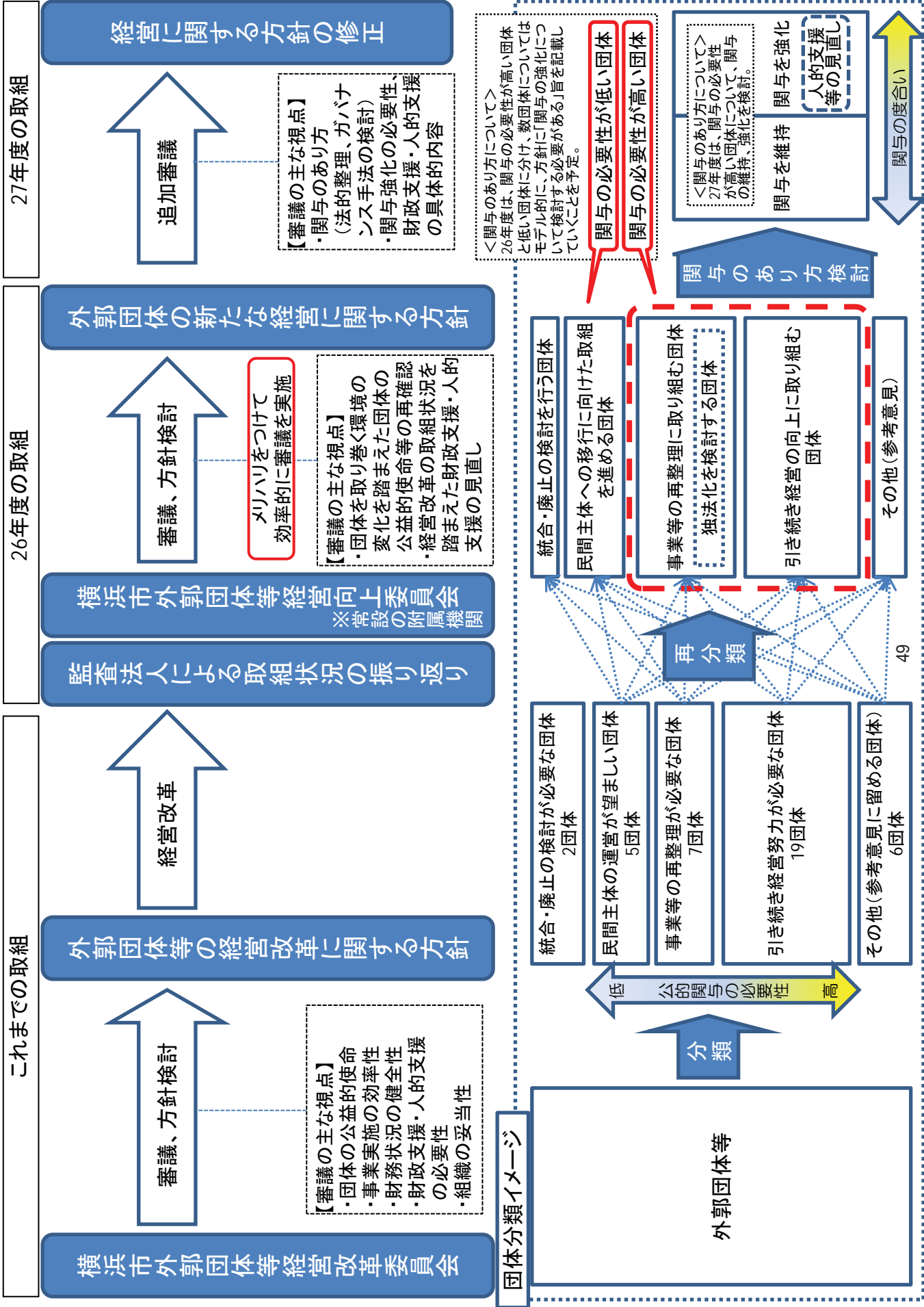
### 2 課題及び改善の方向性

協約MCに関しては、外郭団体や所管局からも様々な意見をいただいております。また市会でも課題が指摘されているため、改善に向けた主な検討課題について整理しました。検討課題を踏まえ、以下の方向性で改善したいと考えております。

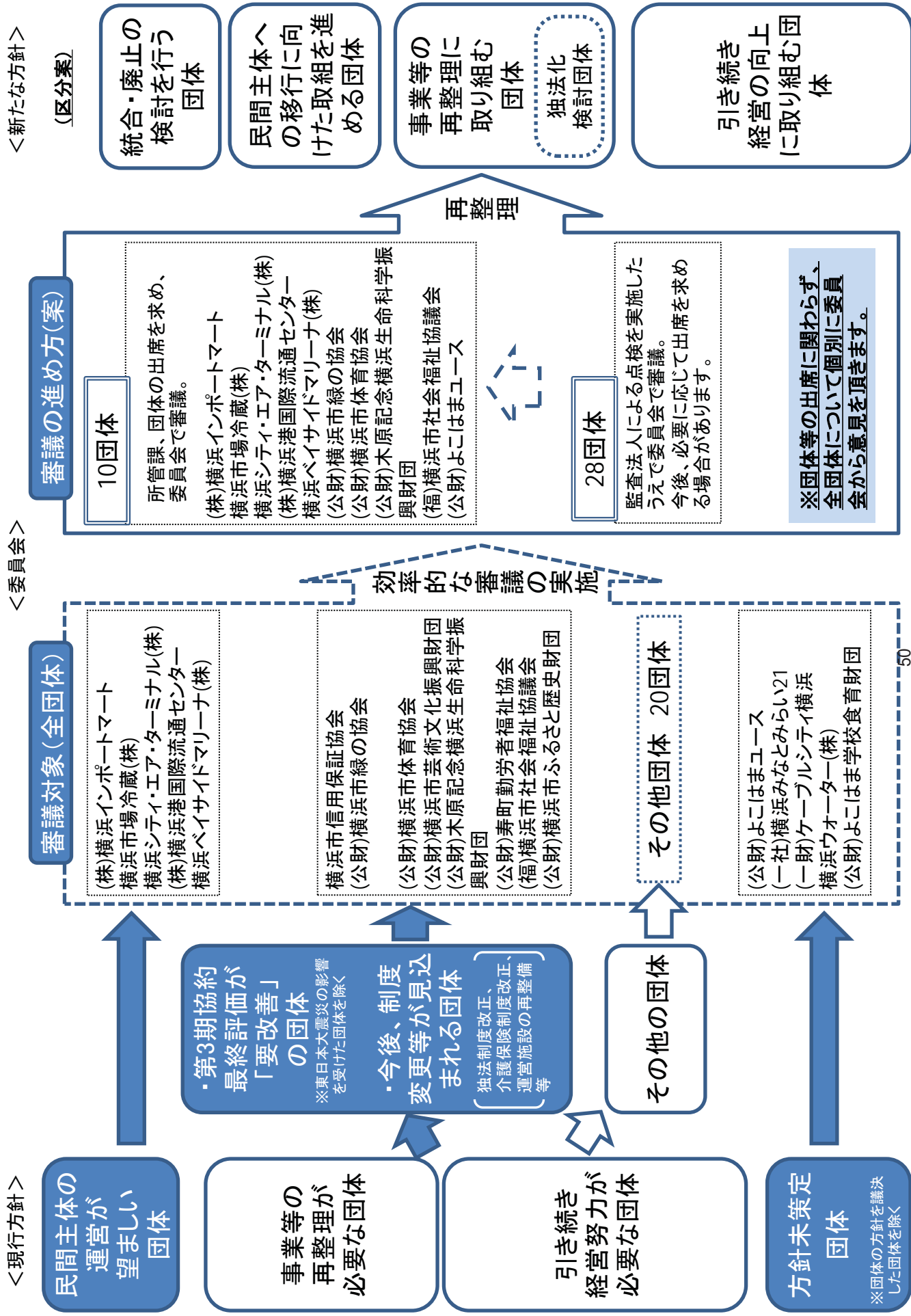
また、名称について、従来は、外郭団体のうち一部の団体(「特定協約団体」)のみが協約を策定していたため「特定協約団体マネジメントサイクル」としていましたが、今後は、基本的にすべての団体が協約を策定することから、「協約マネジメントサイクル」に変更します。

項目		内容	
1	位置付け	現 状	・市の「経営改革方針」をもとに団体が設定し、市と共有する「目標」
		課 題	・市との間での <u>様々な契約・協定等との関係が不明確</u> ・団体が作成する「中期経営計画」等との関係が不明確 ・指定管理の協定等と、内容や評価手続等で重複が多い
		方向性	・協約は、「 <u>経営に関する方針</u> 」と一体のものとして、 <u>市と団体が協議して設定</u> する中期的な「主要目標」 ・個別の契約等で規定されない事項に重点
2	協約期間	現 状	・全団体が同一の期間(第1期・第3期は3年、第2期は4年)
		課 題	・ <u>団体の「中期経営計画」等と期間が異なる</u> ため、団体の目標・達成時期が不明確となり、作業も重複 ・指定管理が主たる業務の場合でも期間が異なるため、協約の確実性や効率性などが低下する可能性
		方向性	・ <u>3年を基本として、団体の実状(指定管理、中期経営計画等)を踏まえた期間を個別に設定(最長5年)</u> ・新たな「経営に関する方針」も同じ期間を設定
3	目標	現 状	・「公」「財」「業」の3分野 ・主要項目に限定(団体により3-7項目)
		課 題	・個別事業に関する目標は、 <u>団体の中期経営計画や指定管理の協定と内容が重複</u> し、「抜粋」的になっている
		方向性	・「公」のうち、 <u>個別事業に関する目標は、指定管理協定や中期経営計画の目標を可能な限り活用</u> ・「財」と「業」は、団体の実情に合わせて設定
4	策定プロセス	現 状	・市の「経営改革方針」をもとに団体が設定し、市と共有する「目標」 ・外部委員会が内容を確認
		課 題	・市が策定する「 <u>経営改革方針</u> 」との関係が不明確で、 <u>重複感</u> がある ・市と団体が協議して作成することとした場合、「馴れ合い」を防ぐため、客観性をより高めることが必要
		方向性	・「経営に関する方針」と一体のものとして、 <u>市と団体が協議して案を作成</u> する、中期的な「主要目標」 ・経営向上委員会での審議、市会での事前説明を実施
5	評価手法	現 状	・数値に基づく客観的評価。目標項目の達成状況のみで、法人運営全体に対する総合評価はなし ・監査法人を活用し、中間評価(2年目)と最終評価を実施
		課 題	・ <u>法人の運営全体に関する目標は設定されない</u> ため、課題がある場合でも、「優良」とされる可能性 ・数値目標の達成度のみで機械的に評価され、様々な環境変化や、団体の取組状況等が反映されない ・進捗状況の定期的確認の仕組みがない
		方向性	・客観的評価だけでなく、 <u>環境の変化や取組姿勢等も加味</u> ・ <u>市民の期待に応える運営状況となっているか、なども考慮した総合的な評価として、経営改善に反映</u> ・最終評価と、毎年度の進捗状況の評価を経営向上委員会でも実施(目標変更の必要性も検討)
6	評価結果の活用	現 状	・結果は各局が常任委員会で報告し、公表 ・評価結果に基づくインセンティブやペナルティはなし ・未達理由の検証が明確でないため、直接には改善につながらない
		課 題	・目標が未達の場合でも <u>原因の分析等は義務付けていない</u> ため、 <u>経営改善に直接つながりにくい</u>
		方向性	・経営向上委員会の評価結果を、各局常任で報告し、公表 ・ <u>目標未達の場合、原因の分析と改善策の検討を行い、評価結果と同時に公表</u> ・評価結果に基づくインセンティブやペナルティについては、今後、「関与の在り方」等とあわせて整理

# 新たな「経営に関する方針」の審議の進め方について 1 外郭団体の経営にかかる方針策定の流れ(案)



## 2 新たな経営に関する方針の策定にかかる審議の流れ(案)



<現行方針>

民間主体の  
運営が  
望ましい  
団体

事業等の  
再整理が  
必要な団体

引き続き  
経営努力が  
必要な団体

方針未策定  
団体

※団体の方針を議決  
した団体を除く

・第3期協約  
最終評価が  
「要改善」  
の団体  
※東日本大震災の影響  
を受けた団体を除く

・今後、制度  
変更等が見込  
まれる団体

〔独法制度改正、  
介護保険制度改正、  
運営施設の再整備  
等〕

その他の団体

審議対象(全団体)

(株)横浜インポートマート  
横浜市場冷蔵(株)  
横浜シティ・エア・ターミナル(株)  
(株)横浜港国際流通センター  
横浜ベイサイドマリーナ(株)

横浜市信用保証協会  
(公財)横浜緑の協会  
(公財)横浜市体育協会  
(公財)横浜市芸術文化振興財団  
(公財)木原記念横浜生命科学振  
興財団  
(公財)寿町勤労者福祉協会  
(福)横浜社会福祉協議会  
(公財)横浜市ふるさと歴史財団

その他団体 20団体

(公財)よこはまユース  
(一社)横浜みなとみらい21  
(一財)ケーブルシティ横浜  
横浜ウオーター(株)  
(公財)よこはま学校食育財団

50

<委員会>

審議の進め方(案)

10団体

所管課、団体の出席を求め、  
委員会で審議。

(株)横浜インポートマート  
横浜市場冷蔵(株)  
横浜シティ・エア・ターミナル(株)  
(株)横浜港国際流通センター  
横浜ベイサイドマリーナ(株)  
(公財)横浜緑の協会  
(公財)横浜市体育協会  
(公財)木原記念横浜生命科学振  
興財団  
(福)横浜社会福祉協議会  
(公財)よこはまユース



28団体

監査法人による点検を実施した  
うえで委員会で審議。  
今後、必要に応じて出席を求め  
る場合があります。

※団体等の出席に関わらず、  
全団体について個別に委員  
会から意見を頂きます。

再整理

統合・廃止の  
検討を行う  
団体

民間主体へ  
の移行に向  
けた取組を進  
める団体

事業等の  
再整理に  
取り組む  
団体

独法化  
検討団体

引き続き  
経営の向上  
に取り組む団  
体

<新たな方針>

(区分案)

団体名	公益財団法人 〇〇	所管課	〇〇局〇〇課
-----	-----------	-----	--------

方針（経営の方向性）

外郭団体としての必要性、役割	当該団体は、〇〇法により〇〇事業を行うものとして指定された唯一の団体です。市の〇〇振興計画の推進主体として、商業ベースに乗らない〇〇活動の支援や地域住民の〇〇の振興、人材育成など、市の〇〇事業における重要な一翼を担っています。 「そもそもなぜ横浜市の外郭団体である必要があるのか」について、事業の政策的必要性や独自性、市として期待する役割について記載します。		
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	経営改革方針（旧方針）における団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方（理由）	昨今の〇〇な状況や、〇〇年の〇〇制度の改正により、当該団体へ期待は一層大きくなっており、関係機関との連携を一層強化することで〇〇を確保し、提供するという団体の公益的使命を果たすために、引き続き〇〇の努力を続ける必要があります。なお、現在団体に貸し付けている一部公有財産については、運営方法等も含めて様々な観点からあり方を検討しています。 方向性の判断理由について、団体を取り巻く環境への対応や事業の特徴などを踏まえ、考え方及び理由について記載します。		
方針の期間	平成27～30年度	3年間以外の場合の考え方	<input checked="" type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input type="checkbox"/> その他（ ）

団体の実情を踏まえ、方針の期間を設定し、期間の設定根拠を示してください。

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

【取組の概要】

〇〇社会の実現のため、〇〇会や〇〇団体等の関係団体との連携をより一層強化し、地域に密着したサービスの提供と草の根レベルから活動を展開していく必要があります。また、合理的・安定的な事業執行に向けて、組織内でノウハウをしっかりと継承するとともに、社会経済情勢の変化に対応できる人材の育成に努めていく必要があります。

方針に記載した今後の方向性及び団体の経営向上に向けた団体及び市の取組を包括的に記載してください。

1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	〇〇のスキルを活かした〇〇サービスの安定的な供給		
現在の取組	〇〇事業において、サービスの安定的な供給にむけ、会員のスキル向上や利用しやすいメニューの創設に取り組みました。		
方針期間の主要目標	①会員のニーズ及び満足度の把握、向上策の検討 ②利用件数の増 ③市のイベントや広報物を活用した団体の情報発信	25年度実績 ①未実施 ②〇〇件/年 ③〇回/年	目標数値 ①調査実施、対策の検討 ②△△件/年 ③△回/年
具体的取組	引き続きPR活動などに取り組むとともに、〇〇会や〇〇団体等との連携を強化するなどにより利用件数の増加に取り組み、〇〇サービスを安定的に提供します。また、会員のニーズを把握し、多様化するニーズに合ったサービスの提供方法について検討します。 〇〇施策の推進により、〇〇なまちづくりを実現するため、市のイベントや広報等を効果的に活用し、団体の情報を発信し、利用促進を図ります。 経営課題解決に直結、運営の方向性に向けた事項を検討し、団体の具体的目標を設定します。		

1 (2) 事業の再整理や民間主体の運営に向けた取組

団体の目指す将来像	民間主体の運営への移行		
現在の取組	事業の効率化や組織の簡素化等による経常利益の増益に取り組み、24年度からは累積損失を解消しました。固有職員の役員登用や育成に取り組み、市からの派遣に頼らない体制を構築しました。		
方針期間の主要目標	②譲渡先の確保に向けたIR説明会の実施	25年度実績 ①事前調査、検討 ②未実施	目標数値 ①市の出資比率の引き下げ実施 ②2回/年
具体的取組	市の出資比率の引き下げ実施 ①市の出資比率の引き下げ実施 ②2回/年 他株主等との具体的な調整を進め、株式を譲渡します。譲渡にあたっては、筆頭株主としての関与は見直すものの、引き続き市の業務の一部を担うことから、一定程度の団体への関与を継続することとします。 市と連携して他株主との調整を行うとともに、IR説明会の開催により出資者の確保に向けた情報発信を実施します。		

**協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）**

**1 (2) 事業の再整理や民間主体の運営に向けた取組**

団体の目指す将来像		事業の再整理		
現在の取組		○○事業について、26年度に民間事業者による実施についての可能性調査を実施している。		
方針期間の主要目標		①○○事業の契約手法の見直し ②担い手となる複数の民間事業者を対象とした研修の実施	25年度実績 ①入札化検討 ②未実施	目標数値 ①入札実施 ②4回/年
具体的取組	市	○○事業については、本市においては請負可能な事業者が少ないことから、業務を段階的に民間事業者へ移行し、最終年度までに全行程を入札により民間事業者へ委託します。		
	団体	市からの委託事業を円滑に民間事業者に担わせるため、民間事業者のスキル向上、フォローアップを実施します。		

**事業の再整理に向けた取組例**

**2 財務の改善に向けた取組（③と統合することも可）**

団体の目指す将来像		安定的かつ市の財政支援に依存しない財政運営		
現在の取組		市からの短期借入金の増加を抑制するため、管理費の削減等による内部留保の確保に努めました。		
方針期間の主要目標		①市からの短期借入金の削減 ②管理費の削減 ③損失補償対象借入金の借入条件の改善	25年度実績 ①借入額○○千円/年 ②○○千円/年 ③条件交渉	目標数値 ①借入額△△千円/年 ②△△千円/年【調整中】 ③金利の抑制
具体的取組	団体	事業の性質上、運転資金として一時的な借入が必要ですが、更なる内部管理費の削減や保有資産の効率的な運用等を行い、市からの短期貸付金を縮小するとともに、市中金機関からの借入への切替を検討します。また、更なる内部管理費の削減を進めます。損失補償を設定している借入金について、市と連携して条件の見直しに着手します。		
	市	損失補償対象借入について、必要に応じて金融機関等へ働きかけ、団体の借入条件の見直しを進めます。		

**3 業務・組織の改革**

団体の目指す将来像		効率的・効果的な執行体制の構築		
現在の取組		○○年の公益財団法人への移行にあわせ、役員数の削減を実施した。		
方針期間の主要目標		①非常勤職員の活用による常勤職員の減 ②事務所再編を含む人員配置計画の見直し ③人事交流による団体職員の受入の実施	25年度実績 ①常勤職員○○人 ②検討 ③未実施	目標数値 ①常勤職員△△人【調整中】 ②実施 ③1名受入
具体的取組	団体	組織の更なるスリム化を図るため、市内事務所の再編・統合の検討を始め、○○年度を目途に新たな人員配置計画を策定し、実施します。		
	市	団体役員の経営力向上に向けた各種研修の実施や、固有職員のスキル向上にむけた人事交流を検討・実施します。		

**公的な役割を担う外郭団体としての  
団体と市との円滑な連携・協力体制の構築に関する取組**

市の補助  
また、市の事業である○○事業について、技術維持・向上のため、職員交流は継続実施します。

**27年度以降の関与のあり方検討を踏まえて記載します。**