

令和7年度第2回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 会議録	
日 時	令和7年9月16日（火）[13:55~14:45]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 なみき19
出席者	寺本委員長、太田委員、橋本委員、福田委員、三坂委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	<ul style="list-style-type: none"> ○総合評価等の実施について <ul style="list-style-type: none"> 〔議題1〕 横浜高速鉄道株式会社 ○視察先の追加について <ul style="list-style-type: none"> 〔議題2〕 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・「横浜高速鉄道株式会社」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」とした。 ・団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」とした。 ・視察先として、追加審議団体の「公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団」を今年度の視察先に追加することと決定した。
議 事	<p>〔議題1〕 横浜高速鉄道株式会社</p> <p>1 総合評価等の実施について (所管局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己評価シート等に基づく自己評価について説明 ・協約等（素案）について説明 <p>2 委員からの意見・確認事項 (太田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新協約について、「安全・安心」の観点から、鉄道事業者として事故件数等は非常に重要な指標であると思う。 ・現協約の目標に掲げられていた「コスト抑制」については、電気代の高騰など外的要因の影響を受けやすい指標であった。それよりも鉄道事業者として輸送障害や事故件数、死亡率など安全性に関する指標を目標として設定すべきと考えるがどうか。 ・コロナ前の輸送人員に届いたのか。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・輸送人員については、コロナ前に比べ、まだ若干だが届いていない状況。 ・鉄道事業者として、事故率や死亡率については、「0」が当然達成する目標であり、当社としても日々安定輸送に努めているため、あえて中期経営計画などには掲げていない。 <p>(太田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・鉄道事業者として利益を求めるることは重要だが、それと同時に、安全性を示す目標を掲げることも重要ではないか。 <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インシデントや輸送障害が一定程度発生することは避けられないものの、こうした安全性に関する情報は、ステークホルダーにとって関心の高い情報である。 そのため、安全性に関する指標の設定については、ぜひ検討していただきたい。

・経常利益や「安心・安全」の確保はもちろん重要であるが、鉄道業界の特性として多額の借入金を抱えていることを踏まえると、新協約における（2）「財務に関する取組」の「経常損益 5 億円以上」という目標を設定するよりも、キャッシュフローの状況など、財務状況の健全性を示す目標を設定すべきではないか。

借入金が多くある企業にとって、財務データ等から見える健全性が、ステークホルダーにとって関心の高い情報と考える。

・EBITDA（利払い前・税引き前・減価償却前利益）や ROA（総資産利益率）など財務状況の健全性を示す目標の設定が必要ではないか。

(団体)

・EBITDA の指標も考えられるが、経常収益の設定が一番わかりやすく一般的に受け入れやすい目標であることから設定した。

経常利益に減価償却を加えることでキャッシュフローの把握にも参考になる。そういった理解から経常利益を掲げている。

(寺本委員長)

・今後、設備投資を控えている状況を踏まえると、どれだけ償却が発生するか、またキャッシュの保有状況や、借入・借換えの状況など、キャッシュフローに関する情報を明記した方が良いのではないか。

ステークホルダーの視点からすると重要な情報になると考える。

(団体)

・目標値として EBITDA は掲げていないが、ホームページでは開示し、ステークホルダーの皆様の理解に努めている。

(橋本委員)

・新協約の目標は、経営状況がマイナスだった時期の実績を踏まえた目標を設定しているが、コスト抑制の目標を達成していない状況で、経常収益が増えたという認識でよいか。

(団体)

・そのとおり。

(橋本委員)

・そうすると、目標設定が控えめに感じるため、経営状況がマイナスだった時期の実績は考慮せず、目標を設定していいのではないか。設定の理由はあるか。

(団体)

・新協約の目標については、控えめに設定したものではなく、ニュートラルに見積もった数字。

電気代が大きな負担であるとともに、当社は開業から 20 年が経過し、設備の老朽化が進んでいることから、今後の修繕費も予測して見積もっている。

さらに、金利の上昇に伴い、支払利息の増加も想定される状況であることから、目標を 5 億円と見積もった。

(橋本委員)

・修繕は毎年数億円単位で発生し、今後も増えていくのか。

(団体)

・増えていく。

増加の理由としては、全線トンネルであることや、海に近いことから漏水対策工事も必要となり、修繕費用がかさんでいく。

(橋本委員)

- 市への返済については、有利子負債が完済されない限り、返済が開始されないのでどうか、今後の返済計画や見通しが把握できなかつた。

(団体)

- 現在、有利子負債は約 1,100 億円程度あり、毎年返済をしているが、削減額は概ね 20-40 億円程度となっている。開業以来コロナ禍を除き、着実に減らしている。
市への返済は有利子負債とは別になるが、こちらは令和 15 年度からの返済を開始する。

(所管局)

- 市への貸付については、もちろん早期返済が望ましい一方で、コロナ禍などにより経営が厳しい状況もあったことを踏まえ、会社が有利子返済を継続しつつ、持続可能な経営を維持できるよう、横浜市への無利子貸付の返済については、令和 15 年度から返済を開始することとした。

(橋本委員)

- 今のペースでいけば令和15年度からの返済計画ができる見込みか。

(団体)

- その見込みである。

(寺本委員長)

- 返済の見込みがあるかどうかを見せてほしい。今の状況では難しいのではないか。

(団体)

- 大きな額ではあるが、鉄道事業として借換えを前提としている。

年間 140 億円の返済に対して、約 100 億円は借り入れにより対応しているが、その点は他の鉄道事業者も同様と思う。令和 15 年度になんでも有利子負債が完済されることはないが、市の無利子貸付については年間 15 億円の返済額に平準化することにより、借換えを含めた資金繰りの中で対応可能と見込んでいる。

(寺本委員長)

- 金利のある世界になっていることから、借入金をどういうペースで返済していくのか、そのためには、どのくらいのキャッシュが必要か。今後は、投資もしていく必要もある。そのため、適切なキャッシュ等に関する計画を見込んだもの目標として設定すべきと考えている。

(太田委員)

- 売上を伸ばすためには、本来構想があったとされる本牧や根岸地区へと延伸にならないと経営が良くならないのではないか。現在はそのような計画はないか。

(団体)

- 今のところ話はない。

(三坂委員)

- 新協約の（1）「公益的使命の達成に向けた取組」の②「輸送人員」について、定期外利用者の内訳から、インバウンドを数値として把握できれば、サービス向上の成果を具体的に示すことが可能になるのではないか。

<p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンドのデータについては、取得するのが難しく集計ができないのが現状。 <p>輸送人員は国内からの観光客が圧倒的に多くを占めていることを踏まえて、推計している。定期利用は通勤・通学から、定期外利用はテレワークの割合も見ている。みなとみらい21地区の開発もほぼ完了している状況で、残された開発街区についても、交通機関の利用状況に基づく分担率で輸送人員の見込みを推計している。市全体では人口減少が見込まれるもの、沿線に位置する中区及び西区については、今後も人口増加の可能性があることを考慮している。</p> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新協約のため、目標の設定が重要である。 <p>(3)「人事・組織に関する取組」の目標では、「新たな人事制度および研修計画の一層の充実と運用による、より活気のある職場環境の実現」が掲げられている。一方、現協約の自己評価シート(3)「人事・組織に関する取組」の「才 実績 進捗状況①」では「研修計画を実施するなど、目標としていた『人材育成ビジョンの運用・推進』を達成した」とされており、「力 今後の課題」としては「今後も人材育成ビジョンに基づいた的確な運用を継続して行う必要がある」と記載されている。新協約に掲げられた目標では、次年度以降どのように進捗状況を評価すればよいのか不明確である。</p> <p>このままでは、実際に1年間取り組んだ後の自己評価が困難になるのではないか。何をもって「より活気のある職場環境の実現」とするのか、その評価指標が明確ではない。掲げた目標を団体としてどのように評価していくのか。</p> <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事制度の充実については、コンサルティング業者に依頼し、新たな制度に向けた構築を目指して進めているため、制度を構築したかどうかが達成の基準になる。具体的な変更点は、給与水準の見直しを考えている。 <p>また、キャリアパスの複線化も検討を進めて実現していくのが今年の目標となる。来年度のKPIは議論をしていかないといけない。例えば、社員満足度なども検討していく。組織の活性化について何かしら指標を持ちながら進めていかなければならないと思う。</p> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回も処遇制度に入していくとなると評価指標を作っていくことも目標の一部になるのではないか。毎年評価するにあたって、委員会としては評価しにくいため、明確な評価指標を検討してほしい。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内ではアクションプログラムとして中期経営計画の振り返りを行っており、オープンではないが、人事制度についても年次でP D C Aサイクルをまわしていく内容となっている。 <p>(福田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己評価シート(1)「公益的使命の達成に向けた取組」の①「エ 取組による成果①」では、研修の成果として、「社員の接遇意識が向上した」「案内の分かりやすさや

視認性が向上した」といった具体的な改善が見られ、これらの取組が経営に前向きな影響を与えていることが読み取れる。これは「サービス・プロフィット・チェーン」の考え方にも通じており、社員のモチベーション向上が結果として顧客満足につながっていると読み取れた。

- ・(2)「財務に関する取組」も同様で、株主や利用者などのステークホルダーに対して、財務的な姿勢、累積欠損の縮小、有利子負債の返済等について、第三者からの視点から見ると中期的な方向性として、抱負やビジョンが見えにくい。
- ・また、馬車道駅における、次世代型の冷房システムを導入する「ZERO Energy Station」という取組を実施されている。こうした取組を他の駅でも導入することや先進的な取組を実施していることから実績をアピールしてほしい。
- ・財務諸表の損益計算書の中に「運輸雑収」という科目があり、全体収益の約1割を占めている。輸送人員の増加は重要だが、財務改善の観点からは、それ以外の収入源の拡大も目指す必要があると考えるが、見解を伺いたい。

(団体)

- ・ビジョンが見えにくい点について、今年から中期経営計画を進めていく中で、「重点施策3」が「サステナブルな経営基盤を構築するとともに洗練された企業ブランドを社内外に広めます」としているが、会社がどのように進んでいくのか見えにくい。駅員のスタイルも会社らしさを見せていくことから、ブランディングについて掲げている。社員全員が同じ方向を向くことが大事だと考えている。
- ・駅構内の資産活用について、日本大通り駅では、カフェとコンビニが年内にはオープン予定となっている。当社は駅のコンセプトやデザインが一番の売りと思っている。営業外収入についても、しっかりと稼いでいきたい。
- ・また、横浜駅地下2階の南北連絡通路は当社の資産となっており、先日もMrs.GREEN APPLEの物販イベントの誘致を行った。遊休空間を活用できるようリニューアルも検討している。

(福田委員)

- ・計画があるのであれば、コスト削減だけでなく、収益面での改善にも取り組む余地があると考えられる。
スペースがあると活用が見込めると思う。ワーキングスペースや昨今だとデリバリー拠点の活用等も見込めるのではないか。
自社での計画ではなく、有効活用に向けたアイデアをコンペ等活用して、駅らしさに反映するなど、モチベーションの上がる取組を検討してほしい。

(橋本委員)

- ・利用者の満足度が高い点は素晴らしいことである。
定期外利用におけるインバウンドや観光などの一時利用者が継続利用にどうつながるのか見えにくい。どんなイメージがあるか伺いたい。

(団体)

- ・当社は観光路線のため、沿線の観光資源は豊富にあり、一日、二日では周りきれないことから、リピーターの方が「また来たい」と思わせることが大事と思っている。「公益財団法人横浜市観光協会」から、「一つでも嫌になってしまうと使ってもらえない」とアドバイスがあったため、満足度を確保していく必要があると考えている。

	<p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様満足度調査の調査サンプル数は年間どのくらいか。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1,000~2,000人程度。 <p>(橋本委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> みなとみらい線は便利だと思うが競争も激しいのではないか。桜木町駅は別路線も利用ができる。また、横浜駅からの利用もできる。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> 市も力を入れている水際線に一番近いことから、選ばれる路線であると考えている。 <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内だけでなく、情報開示ができるものは社外にも開示してもらう。それが企業ブランドにもつながり、市や地域からも共感してもらえる。ぜひそのような視点を新協約にも盛り込んでいただきたい。 それでは、暫定的な評価分類をお願いする。 <p>(福田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> 協約目標の達成状況は、自己評価シート（1）「公益的使命の達成に向けた取組」と（3）「人事・組織に関する取組」の一部に「未達成」がある。 経営状況や取組内容は、2期連続黒字決算であること。借入金の返済負担と収益の状況を総合的に考慮し、引き続き財務健全性の維持に留意をしていただきたい。 目標設定は、協約目標と経営計画は連動してはいるものの目標設定の根拠が不明確。一部の目標にアウトカムではなく定性的な目標が設定されている。 団体経営の方向性は、変更なし「引き続き経営の向上に取り組む団体」 以上のことから、評価分類は「事業進捗・環境変化等に留意」、団体経営の方向性は「引き続き経営の向上に取り組む団体」として、提案する。 <p>→全委員同意</p>
	<p>3 暫定評価</p> <p><評価分類>事業進捗・環境変化等に留意</p> <p><団体経営の方向性>引き続き経営の向上に取り組む団体</p> <p>[議題2] 視察先の追加について（公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団）</p> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> 令和7年度の追加審議団体の視察について、説明をお願いする。 <p>(事務局)</p> <ul style="list-style-type: none"> 前回の委員会審議において、「公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団」が追加審議団体に選定されたことに伴い、当該団体が所管する施設のうち、「横浜ユーラシア文化館」、「横浜都市発展記念館」及び「横浜開港資料館」の3施設について、委員会での議論をより深めてもらうため、審議に先立ち、視察の実施をご提案したいと考える。 <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> それでは「公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団」が所管する3施設について、視察地として選定することにしたいと思うがよろしいか。 <p>→全委員同意</p>

資 料	資料 1 : 自己評価シート 資料 2 : 協約等 (素案)
-----	-----------------------------------