

令和7年度  
第2回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

<第2回>

令和7年9月16日（火）13:50～14:45

市庁舎18階 共用会議室 なみき19

- 1 開会
- 2 総合評価等の実施について  
〔議題1〕 横浜高速鉄道株式会社
- 3 視察先の追加について
- 4 その他
- 5 閉会

## 【目次】

### 1 横浜高速鉄道株式会社 審議資料

(1) 自己評価シート .....	1
(2) 協約等（素案） .....	5

## 自己評価シート（令和6年度実績）

団体名	横浜高速鉄道株式会社
所管課	都市整備局交通企画課
協約期間	令和3年度～6年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

### 1 協約の取組状況等

#### （1）公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安定した鉄道経営の継続

ア 取組		鉄道輸送サービスの継続			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①	お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00 以上			
	②	収益確保 営業収益 (令和3年度:110億円 令和4年度:114億円 令和5年度:117億円 令和6年度:120億円)			
	③	コスト抑制 運送費 37.8億円以下			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	接遇研修や接客サービス選手権の実施及び案内サインシステムの更新			
	②	コラボレーションイベントの開催や駅ナカサービスの展開			
	③	完全ワンマン運転化の実施及び発注・施工方法の見直し			
エ 取組による成果	①	接遇研修や接客サービス選手権を実施したことにより、社員の接遇意識が向上した。また、案内サインの更新が完了し、全線で統一されたデザインとなり、案内の分かりやすさや視認性が向上した。			
	②	みなとみらい駅構内で実施したパウ・パトロールのイベント等、駅構内を利用したコラボレーションイベントを実施したことで、営業収益の増加につながった。また、更なる営業収益の増加のため、日本大通り駅について、新規店舗開発に着手した。			
	③	2023年3月から実施している完全ワンマン運転化によって運転関係委託費を削減した。一方で、発注・施工方法の見直しによりコストの削減に努めたものの、人件費や電気料金の高騰により運送費が増加した。			
オ 実績		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (最終年度)
数値等	①	お客様満足度 3.92	お客様満足度 3.83	お客様満足度 3.82	お客様満足度 4.08
	②	営業収益 92億円	営業収益 110億円	営業収益 129億円	営業収益 133億円
	③	運送費 37億円	運送費 38億円	運送費 42億円	運送費 44億円
進捗状況	①	達成（目標としていたお客様満足度 4.00 を達成した）			
	②	達成（目標としていた営業収益 120 億円を達成した）			
	③	未達成（電気料金の高騰等により、目標としていた 37.8 億円を達成できなかった）			

力 今後の課題	①	インバウンドの乗客が増加傾向にある中、外国人観光客の利便性向上を図る必要がある。
	②	運賃収入以外の収益の柱として、イベントや遊休空間を有効活用した駅ナカサービスの実施の重要性が高まっており、イベント連携を積極的に実施するほか、新店舗の開発を遅延なく進める必要がある。
	③	物価高騰や金利上昇などにより、運送コストの増加傾向は今後も継続すると考えられる。
キ 課題への対応	①	クレジットカードによるタッチ決済の拡充や、多言語対応の推進などにより、インバウンドの利用客の利便性向上を図る。
	②	日本大通り駅の新規店舗開発について、2025 年秋頃開業に向けて、スケジュールの遅滞なく円滑に進めるほか、また、積極的にイベント連携を強化していく。
	③	施設の維持管理における複数工区一括発注等、発注方法の見直し等により、運営コストを抑制することで、物価高騰等による運送コストへの影響を極力抑えていく。

## ② 沿線地域の賑わいの創出

ア 取組	横浜都心臨海部の活性化			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	輸送人員 令和３年度：7,030 万人 令和４年度：7,350 万人 令和５年度：7,450 万人 令和６年度：7,630 万人			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	開業 20 周年を記念して、自社イベントに加え他社と連携したイベントを実施するとともに、１年間を通じて記念トレインの運行や、記念グッズ販売を行った。また、SNS 等を活用した地域の魅力発信を行うとともに、イベント等とコラボした乗車券の販売などを行った。			
エ 取組による成果	定期外利用が大きく回復し、輸送人員が増加した。			
オ 実績	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度 (最終年度)
数値等	輸送人員 5,705 万人	輸送人員 6,855 万人	輸送人員 7,652 万人	輸送人員 7,865 万人
進捗状況	達成（目標としていた輸送人員 7,630 万人を達成した）			
カ 今後の課題	多くの方に鉄道を利用していただき、横浜都心臨海部の活性化につなげていくためには、イベント連携の強化やキャンペーンを継続的に実施していく必要がある。			
キ 課題への対応	相互直通運転各社等と連携し、沿線への更なる集客を図るとともに、GREEN×EXP02027 や地元プロスポーツチームと連携したイベント、地域の魅力を高めるイベント等を実施する。また、賑わいの拠点、情報発信の場として駅を有効活用し、鉄道事業を通じて、地域の魅力づくりに貢献する。			

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	財務の健全性の確保				
イ 協約期間の主要目標	経常損益 令和3年度：1億円、令和4年度：1億円、令和5年度：2億円、令和6年度：5億円				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	経費の見直しと厳選した設備投資により支出を抑制した。また、低利での資金調達による支払利息の削減及び有利子負債残高の削減を行った。				
エ 取組による成果	電気料金の高止まり、修繕費等の費用の増加があったが、運輸収入の増加により、経常利益は2期連続の黒字(11.5億)となった。また、銀行と金利の引き下げの交渉を行い、前期より有利な条件で調達することにより、有利子負債残高を前期より約36億円削減できた。				
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (最終年度)	
	数値等	経常損益 ▲21.5億円	経常損益 ▲3.7億円	経常損益 11.0億円	経常損益 11.5億円
	進捗状況	達成（目標としていた経常損益5億円を達成した）			
カ 今後の課題	物価高騰や金利上昇等に対応するため、経常利益を安定して確保できる財務構造を確立する必要がある。また、引き続き安定的・効果的な資金調達を行うため、ステークホルダーの信頼を向上させる必要がある。				
キ 課題への対応	収入の確保やコスト増加の抑制に取組み、継続的に利益を確保し有利子負債等借入金の着実な返済を進める。また資金調達の多様化を進め、調達コストの抑制と安定的な資金調達に取り組むとともに、コンプライアンス遵守を徹底し、サステナブルな経営基盤を構築する。				

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		効率的かつ安定的な組織運営			
イ 協約期間の主要目標	①	人材開発 令和3年度：人材育成計画の策定 令和4年度・5年度・6年度：計画の運用、推進			
	②	効率的な組織運営 プロパー化率 50%以上			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	新入社員研修や役職ごとの階層別研修を実施した。また、社員全員が参加するコンプライアンス研修等、人材育成ビジョンに則った研修を定期的の実施した。			
	②	人材紹介エージェントを複数社に増やす等、プロパー社員の採用活動強化を図った。			
エ 取組による成果	①	新入社員研修において、人材育成ビジョンを説明し、当社社員としての意識を醸成させることができた。また、既存職員に対し、役職ごとの階層別研修や社員全員が参加するコンプライアンス研修等、人材育成ビジョンに則った研修を定期的の実施し、組織力の強化につなげることができた。			
	②	プロパー社員9名入社し、プロパー化率向上につながったが、目標の達成には至らなかった			
オ 実績		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (最終年度)
数値等	①	人材育成計画の素案作成	人材育成ビジョンの策定	人材育成ビジョンの運用、推進	人材育成ビジョンの運用、推進
	②	プロパー化率 37%	プロパー化率 36%	プロパー化率 39%	プロパー化率 43%
進捗状況	①	達成（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）			
	②	未達成（目標としていたプロパー化率 50%を達成できなかった）			
カ 今後の課題	①	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。			
	②	事務職の採用は進んだが、技術職の採用については、応募が少なく採用まで至らない。技術職の応募を促す対策が必要である。			
キ 課題への対応	①	人材育成ビジョンに基づき具体的な取組の実施を進める。			
	②	優秀な人材を確保できるよう給与の改定を検討する。			

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

みなとみらい地区における大型集客施設の開発やインバウンドの需要増加により、定期外輸送人員が増加傾向にある。一方で、横浜市全体の人口減少やテレワークの定着により定期利用者が減少するとともに、利用者層が多様化している。

また、物価高騰や金利上昇などの社会情勢の変化により、運営や資金調達などのコスト増加が懸念される中、開業から20年が経過し、施設や車両の老朽化が進み、設備更新や安全性の確保が一層求められている。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

#### 【課題】

みなとみらい地区の開発やインバウンド需要の増加により定期外輸送人員は増加傾向にある一方で、横浜市全体の人口減少やテレワークの定着により定期利用者は減少し、利用者層が多様化している。そのため、多様化する利用者ニーズへの対応が求められている。加えて、物価高騰や金利上昇、施設・車両の老朽化に伴う維持管理コストの増加など、経営に対するコスト圧力が一層強まっている。

#### 【対応】

多様化する利用者ニーズに対応するため、定期外利用者向けのサービス強化や、駅構内の空間を活かしたイベント実施やお客様ニーズに応じた営業設備の導入・充実といった駅の特徴を活かした取り組みの拡充・展開を図り、運賃収入以外の収益源の拡充に取り組む。また、沿線の施設やイベントと連携し、来街者の増加を促進することで、定期外輸送需要の喚起と地域経済の活性化を図る。

また、施設や車両の老朽化対策を計画的に進め、安全で快適な移動環境を提供するとともに、施工計画の工夫などによる適切なコスト管理を行うことでコスト抑制を図る。

## 協 約 等（素案）

団体名	横浜高速鉄道株式会社
所管課	都市整備局交通企画課
団体に対する市の関与方針	財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜都心臨海部の交通利便性の向上や都心エリアの一体化・機能強化を図ることにより、みなとみらい21地区の開発促進や馬車道、関内、山下町、中華街、元町など、旧市街地を活性化します。 また、東京方面への相互直通運転による広域鉄道ネットワークの形成により、業務、観光・レジャー、ショッピングなど、幅広い需要の創出に貢献します。
(2) 設立以降の環境の変化等	みなとみらい地区における大型集客施設の開発やインバウンドの需要増加により、定期外輸送人員が増加しています。一方で、横浜市全体の人口減少やテレワークの定着により定期利用者が減少するとともに、利用者層が多様化しています。 また、物価高騰や金利上昇などの社会情勢の変化により、運営や資金調達などのコスト増加が懸念される中、開業から20年が経過して施設や車両の老朽化が進み、設備更新や安全性の確保が一層求められています。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	多様化する利用者ニーズに対応するため、案内サインや決済方法の充実など定期外利用者向けのサービス強化を図るとともに、駅構内の空間を活かしたイベント実施やお客様ニーズに応じた営業設備の導入・充実といった取り組みの拡充・展開を図り、運賃収入以外の収益源の拡充に取り組めます。また、沿線の施設やイベントと連携し、来街者の増加を促進することで、定期外輸送需要の喚起と地域経済の活性化を図ります。 さらに、施設や車両の老朽化対策を計画的に進め、安全で快適な移動環境を提供するとともに、適切なコスト管理等によるコスト抑制を図ります。

### 2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	☑ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和7年度～10年度	協約期間設定 の考え方	第5期中期経営計画の期間
(5) 市財政貢献に向けた 考え	横浜都心臨海部の交通軸および東京方面への相互直通運転による広域鉄道ネットワークを担う路線として、安定した鉄道輸送サービスを継続するとともに、沿線地域・施設・企業との連携を強化し、横浜都心臨海部の活性化を図ることで、沿線の固定資産税などの税収増に寄与します。 また、横浜市からの財政支援の一層の効率化を図ります。		

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安全・安定輸送の徹底とホスピタリティサービスの提供

ア 取組		鉄道輸送サービスの継続
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等		<p>開業から 20 年が経過した施設や車両の老朽化が進んでいます。物価高騰や金利上昇など維持管理コストの増加が見込まれる中で、輸送の安全・安定を維持していくためには、財源を確保し、計画的な更新を進めていく必要があります。</p> <p>訪日外国人や観光・レジャー目的の利用者が増える中で、移動手段としての鉄道に期待されるサービスも多様化しており、これらに柔軟に対応したサービスの提供が求められています。</p>
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①	<p>収益確保 営業収益 令和 7 年度：132 億円 令和 8 年度：133 億円 令和 9 年度：134 億円 令和 10 年度：135 億円</p> <p>(参考) 令和 6 年度実績 令和 3 年度：92 億円 令和 4 年度：110 億円 令和 5 年度：129 億円 令和 6 年度：132 億円</p>
	②	<p>お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00 以上の継続</p> <p>(参考) お客様満足度実績 令和 3 年度 3.92、令和 4 年度 3.83、令和 5 年度 3.82、令和 6 年度 4.08</p>
エ 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①	<p>営業収益を確保することは、施設更新や保守管理などの安全対策を着実に実施し、公共交通としての安定的なサービスを提供する基盤となることから、サービスを継続する主要目標として設定しました。</p> <p>金額については、沿線の開発計画や横浜市の将来人口等を踏まえて推定した営業収益に基づいて目標を設定しました。</p>
	②	<p>鉄道輸送サービスに対する利用者の満足度が高ければ、継続的な利用につながり、収益の安定化に寄与することから、お客様の声を反映した改善活動を継続して取り組むことが重要です。</p> <p>令和元年度に開始したお客様満足度調査は、令和 6 年度に初めて 4.00 以上を達成したことから、今後も 4.00 以上を継続することを目標としました。</p>
オ 主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>営業収益の増加に向けて、駅構内でのイベント実施やお客様ニーズに合わせた営業設備の導入・充実といった取り組みの拡充・展開等により運輸収入以外の収入の確保にも努めるほか、老朽化した施設・車両の修繕・更新や、自然災害に備えるために、計画的な投資や設備更新を進めることで、利用者が安心して利用できる環境を整え、継続的な利用を促します。</p> <p>加えて、お客様からのご意見や満足度調査等に基づくお客様ニーズを踏まえ、全社員が一丸となった接客サービスの向上、施設の清潔感の維持、インバウンド向けサービスの拡充、タッチ決済・QR 決済等のシステム強化を令和 10 年度まで継続して取り組み、サービスの改善を図ります。</p>
	市	<p>団体が進める収益確保施策に関して、関係機関との調整を随時行うなど、所有施設を有効活用できるように必要な支援を行います。</p>

##### ② 共創による沿線価値の向上

ア 取組		横浜都心臨海部の活性化
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等		<p>横浜都心の活性化につなげていくためには、観光・レジャー目的の来街者やインバウンド需要を取り込み、地域内で回遊していただくことが一層重要になっています。そのためには、沿線の集客施設やイベント主催者との連携強化が不可欠です。</p>
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①	<p>輸送人員 令和 7 年度：7,848 万人 令和 8 年度：7,954 万人 令和 9 年度：8,050 万人 令和 10 年度：8,101 万人</p> <p>(参考) 令和 6 年度実績：輸送人員 7,830 万人</p>
	②	<p>連携イベント数 年間 40 件以上</p> <p>(参考) 令和 6 年度実績：25 件</p>
エ 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①	<p>横浜都心臨海部の交通軸の一つであるみなとみらい線の輸送人員が増加することは、来街者の増加による横浜都心臨海部の活性化に寄与します。</p> <p>これまでの輸送人員の推移や今後の開発計画等を踏まえた輸送人員数を主要目標としました。</p>
	②	<p>地域で行われるイベントは、地域住民や企業が一体となって地域の活性化を生むものであり、こういったイベントと連携することで、沿線地域のにぎわい創出につながります。イベントの連携については、沿線で行われる横浜市年間恒例イベントが約 40 件であることから、その他各種イベントと合わせて年間 40 件以上のイベントと連携することを目標としました。</p>



オ 主要目標達成に向けた具体的取組	団体	沿線地域・施設・企業と日常的な連携体制を構築し、地域のニーズを共有しながら、以下のよう な取組を継続的に実施します。 ・地元プロスポーツチームと協働したラッピングトレイン、駅の装飾など駅構内を活用した PR ・みなとみらい線沿線で実施されるイベントへの協賛・後援 ・「GREEN×EXP02027」の積極的な PR や、開催会場と都心臨海部の相互誘客策の企画・実施
	市	本市が進めるみなとみらい線沿線の観光施策や GREEN×EXP02027 の関連施策の情報共有を進め るとともに団体と連携した取り組みを推進します。

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	施設・車両の老朽化対策や利用者ニーズに対応したシステムの導入等により、今後の財務負担 が増加する可能性があります。物価高騰や金利上昇が進む経営環境の中で、鉄道専門の事業体と してこれらの設備投資等をどのように賄うかが課題となります。また、維持管理費や更新費用も 継続的に発生するため、資金の安定調達やコンプライアンス遵守の徹底に取り組むことにより、 持続可能な経営基盤を構築する必要があります。	
イ 課題解決に向けた 協約期間の主要目標	経常損益：5 億円以上  (参考) 経常損益 令和4 年度～令和6 年度の平均：6.3 億円	
ウ 主要目標の設定根拠 及び財務に関する課 題との因果関係	経常損益は、一時的な補助金や特別利益ではなく、本業による収益と支出のバランスを表す ものであることから、鉄道事業を主とする当団体における財務の健全性を測る主要目標としま した。 営業収益の増加は見込まれるものの、それを上回る金利上昇や人件費・物価高騰、維持管理 コストの増加が想定されるため、目標額を5 億円以上に設定しました。	
エ 主要目標達成に 向けた具体的取組	団体	利便性向上や地域との連携による利用促進を進めるとともに、適切なコスト管理等によって 維持管理コスト増加の抑制を図ります。また、有利子負債の着実な削減と財務体質の強化を目的 として、社債の発行やシンジケート方式による借入など、資金調達手段の多様化を進め、調 達コストの削減と安定的な資金確保を図ります。 さらに、鉄道事業の公共性を踏まえ、コンプライアンスの徹底と積極的な情報開示を通じ て、地域住民や行政、投資家などステークホルダーからの信頼向上を図り、持続可能な経営基 盤を構築します。
	市	引き続き団体と連携を図り、持続可能な運営に向け、必要な財政的支援を行います。

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する 課題	持続可能な運営を支えるためには、現場を支える人材がやりがいをもって働き、成長できるよう 職場環境を改善し、人材の定着と活躍を促進することが必要です。	
イ 課題解決に向け た協約期間の主要 目標	①	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  (参考) 令和3 年度 人材育成計画の策定、令和4～6 年度 計画の運用・推進
	②	効率的かつ安定的な組織運営 固有社員比率 50%以上  (参考) 令和6 年度実績：固有社員比率 43%
ウ 主要目標の設定根拠及び公益 的使命との因果 関係	①	人事制度の見直しにより、給与制度の改定等を図り、社員一人ひとりが自分らしく働ける環 境を整備することで、職場への定着意欲の向上が期待されます。また、研修計画を一層充実さ せることにより、技能継承を支援し、社員の成長意欲を高め、職場に活気をもたらします。 以上の考え方から、新たな人事制度・研修計画の策定と運用を主要目標としました。
	②	団体の理念や業務に精通した固有社員の比率を高めることで、組織の自立性の向上、ノウハ ウの蓄積と継承、地域とのつながりの強化が期待されるため、主要目標としました。 固有社員の採用および育成を推進することで、固有社員比率 50%以上を目標としました。
エ 主要目標達成に 向けた具体的取組	団体	〈適切な組織運営〉 令和7 年度：新たな人事制度（給与制度等）の策定、固有社員の採用 令和8～10 年度：新たな人事制度の運用・推進、固有社員の採用 〈人材育成〉 令和7 年度：新たな研修計画の立案 令和8～10 年度：計画に基づいた研修の実施、固有社員の人材育成の推進
	市	本市で行われる研修等の情報を適宜提供するとともに、団体が策定した計画に沿って、人材育 成ができるように引き続き協力していきます。