

外郭団体等の経営改革に関する方針について

本市では、平成21年3月から外部の有識者による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」において、外郭団体ごとの経営課題について審議を行っており、本年9月9日には、先行して審議を行っていた13団体についての提言をいただきました。

このたび、提言をいただいた13団体のうち、12団体について、本市としての経営改革に関する方針を決定したため、ご報告します。

1 方針の概要

(1) 方針の構成

- ① 団体概要 ② 方針（団体分類、方針内容） ③ 具体的な取組
④ 協約項目案（団体と協議の上、確定） ⑤ スケジュール（次期協約期間：平成23～25年度）

(2) 団体ごとの方針（団体分類）

廃止の検討が必要な団体（2団体）

- ・ 横浜市土地開発公社 ・ (財)横浜市道路建設事業団

民間主体の運営が望ましい団体（2団体）

- ・ (株)横浜インポートマート ・ 横浜シティ・エア・ターミナル(株)

事業等の再整理が必要な団体（3団体）

- ・ (財)横浜市体育協会 ・ (福)横浜市社会福祉協議会 ・ (財)横浜企業経営支援財団

引き続き経営努力が必要な団体（5団体）

- ・ (財)三溪園保勝会 ・ 横浜食肉市場(株) ・ (株)横浜市食肉公社
- ・ 横浜高速鉄道(株) ・ 横浜新都市交通(株)

※ 提言を受けた13団体のうち、(株)横浜港国際流通センターは、現在方針を策定中です。

2 今後のスケジュール（予定）

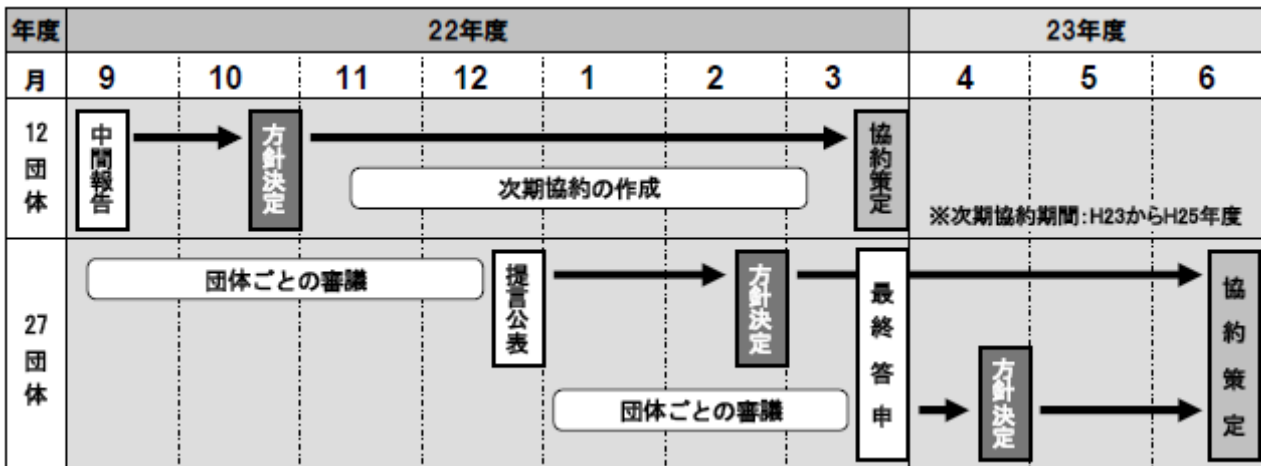
(1) 方針が決定した12団体

次期協約を締結する団体については、決定した市の方針に基づき、団体所管局と各団体が協議を進め、本年度末を目途に次期協約を策定します。

(2) 現在委員会で審議中の27団体

年内に審議が終了した団体については、2月を目途に市の方針を決定します。残る団体についても、本年度内に審議を終了し、4月に方針を決定する予定です。

【イメージ】



【参考】横浜市外郭団体等経営改革委員会について

(1) 委員会概要

設置根拠	横浜市外郭団体等経営改革委員会設置要綱
委員	大野 功一 (関東学院大学学長 (経済学部教授)) 【委員長】
	遠藤 淳子 (遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士)
	岡村 勝義 (神奈川大学 経済学部教授)
	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)
	山本 安志 (山本安志法律事務所 弁護士)
役割	1 経営改革に関する方針の検討及び提言に関すること 2 経営改善行動計画、協約の策定に関すること 3 経営改善行動計画、協約の達成状況評価に関すること

(2) 審議対象団体

時限設置団体などを除く全外郭団体及び(財)横浜市道路建設事業団 (40 団体)

※ 市の損失補償が設定されている借入金がある団体のうち、経営状況が比較的厳しいとされる団体や、累積損失を計上する株式会社等の 13 団体について、先行して審議を行いました。

(3) 委員会開催状況

平成 21 年 3 月 11 日 (第 1 回) ～平成 22 年 10 月 22 日 (第 20 回)

※ 引き続き毎月 1 回開催

外郭団体等の経営改革に関する方針

平成 22 年 10 月

目 次

(1) 横浜市土地開発公社	1
(2) 財団法人横浜市体育協会	2
(3) 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会	3
(4) 財団法人三溪園保勝会	4
(5) 株式会社横浜インポートマート	5
(6) 財団法人横浜企業経営支援財団	6
(7) 横浜食肉市場株式会社	7
(8) 株式会社横浜市食肉公社	8
(9) 横浜シティ・エア・ターミナル	9
(10) 横浜高速鉄道株式会社	10
(11) 横浜新都市交通株式会社	11
(12) 財団法人横浜市道路建設事業団	12

【横浜市総務局】 団体ごとの経営改革に関する方針

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	設立	昭和48年6月30日
基本金	30,000 千円（うち本市出資額・割合 30,000 千円 ・ 100.0%）		
市所管課	総務局契約財産部財産調整課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> 「公有地の拡大の推進に関する法律」に基づく届出及び申出に係る土地を先行取得する。 公共公益的施設整備その他本市の行政施策上必要な土地を先行取得する。 その他土地取得に関連して必要な宅地造成等並びに土地の管理及び処分に関する業務を行う。 		
市が期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> 「土地開発公社経営健全化計画」に基づき計画的に公社保有土地を縮減すること。 保有土地の有効活用を促進することによって貸付収益の確保に努めるとともに、借入金利の軽減や業務量に応じた組織・人員体制の見直しを随時行い、経営コストの縮減に努めること。 		

方針	<p>廃止の検討が必要な団体（協約を締結する・しない）</p> <p>設立目的である「先行取得」の必要性が薄れており、団体の廃止を検討する。但し短期的には、廃止に向け保有土地の早期売却に努める。</p> <ul style="list-style-type: none"> 保有土地の計画的な買い戻しや民間売却を実施することにより、短期的には保有土地の縮減に努め、外部借入金の削減を進めます。 保有土地の有効活用により貸付収益の確保に努めるとともに、引き続き業務量に応じた組織・人員体制の見直しを行い、経営コストの縮減に努めます。 次期協約期間中の廃止を目指します。 <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>統合・廃止の検討が必要な団体</p> <p>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</p>
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> 土地の先行取得の必要性が薄れている状況下、原則として新規の土地取得は行いません。 公社保有土地を適正に管理します。 横浜市が保有土地の買取りを計画的に進め、外部借入金の削減を進めます。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> 市の財政状況を踏まえ、保有土地の計画的な買取りを実施します。 市の保有土地買取りの実施、民間への売却等により外部借入金を減らし、平成25年度に第三セクター等改革推進債を発行し、当該資金により外部借入金を完済の上、公社を廃止します。
団体と協約項目案の上確定	<ul style="list-style-type: none">

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
	廃止に向けた中期経営計画の策定	計画策定	取組実施		廃止

【横浜市市民局】 団体ごとの経営改革に関する方針

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	設立	昭和61年9月1日
基本金	121,650 千円（うち本市出資額・割合 75,000 千円 ・ 61.7%）		
市所管課	市民局 スポーツ振興課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツ人材やスポーツ団体の育成、イベント開催、情報提供等による、スポーツの推進 ・ 健康づくりや子どもの体力向上を目的とした地域での運動・スポーツ活動の支援 ・ スポーツ施設の管理運営 		
市が期待する役割	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こと（現協約記載と同じ）。		

事業等の再整理が必要な団体（協約を締結 **する** ・ しない）

団体の将来ビジョンとして、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分野の専門性・独自性を高めることで、団体の存在意義を高める。

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高い公益性が認められることから、これらの事業分野の専門性・独自性を高めることで、団体の存在意義が高まると考えられます。

また、ポストの改廃、固有職員からの人材登用なども検討し、ポストに求められる人材の計画的育成を進めます。なお、23年度からの次期指定管理にあわせて変更が必要となる組織運営と人材登用に関する施策については、22年度中にとりまとめます。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

事業等の再整理が必要な団体

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

方針

具体的な取組

- ① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）
 - ・ 横浜市スポーツ振興基本計画の着実な達成に向け、スポーツ施策を実現するための中核となります。
 - ・ 市民大会等の競技スポーツの推進、地域が主体となったスポーツ活動の支援、健康体力づくり等の公益的事業の拡大を図ります。
 - ・ 多くの市民に利用していただけるよう施設のサービス向上や、教室事業、地域貢献事業等の拡大を図り、施設の価値を高めます。
- ② 財務改善（市の財政支援）
 - ・ 次期中期経営計画を策定し、収入増とコスト削減の具体的な取組を明確にします。
 - ・ 事業構造の再構築により自主財源確保のスキームを確立し、市の負担額を軽減します。
- ③ 人事組織（市の人的支援）
 - ・ 23年度からの次期指定管理にあわせて変更が必要な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ます。
 - ・ 団体と協議の上、役員報酬額等の情報公開を進めます。

団体と協約の上確定
協約項目案

- ・ 横浜市民へのスポーツ情報提供力を強化による、スポーツ情報サイト等の利用件数の増加：25年度700万件（21年度実績：6,309,305件、約10%増）
- ・ 体育協会主催・共催の大会や教室事業等における参加者の増加：25年度1000万人（21年度実績：9,382,142人、6%増）
- ・ 収入に占める自主財源比率を高め、市の負担割合を減少：25年度43%（21年度実績：45%、2ポイント減）

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
	23年度からの次期指定管理に伴う事業構造の再構築	→			
	中期経営計画の策定	→	取組実施	→	→
	人事組織の計画策定	→	情報公開及び固有職員の管理職登用	→	役員への登用（28年度）

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	設立	昭和28年2月5日
基本金	3,000 千円（うち本市出資額・割合		0 千円・0.0%）
市所管課	健康福祉局 福祉保健課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉を目的とする事業の企画及び実施（地域福祉活動計画及び地域福祉保健計画の推進ほか） ・社会福祉に関する活動への住民の参加のための援助 ・社会福祉を目的とする事業に関する調査、普及、宣伝、連絡、調整及び助成 ・社会福祉を目的とする事業に従事する者の養成及び研修 ・共同募金事業への協力（共同募金会横浜市支会事務局の運営） ・権利擁護事業、成年後見事業（横浜生活あんしんセンターの運営ほか） ・施設受託経営（地域ケアプラザ、社会福祉センター、ウィリング横浜、横浜あゆみ荘 ほか） ・障害者支援センター事業等 		
市が期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉法に規定された公共性の高い団体として、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を活性化させること。 ・特に地域における地区社協をはじめとした様々な福祉保健活動団体の活性化に伴い、小地域レベルのこれらの団体との協働や支援を推進できるよう区社協の機能強化をすすめること。 ・誰もがいつまでも心豊かに安心して暮らせる福祉のまちづくりを推進すること。 		

方針	<p>事業等の再整理が必要な団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>社会福祉法に基づき設置される団体であり、地域福祉の推進と社会福祉事業を実施する団体として、引き続き経営努力を続けながら、地域の福祉課題解決に向けた支援、福祉保健人材の育成、施設の運営等を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉法では、地域福祉の推進を図ることを目的とする団体として位置づけられ、本市と車の両輪となって相互に連携・補完し合いながら事業を推進しています。市社協、区社協、指定管理施設等が相互に機能分担及び連携し、総合的な地域福祉を推進していきます。 ・少子高齢化、単身世帯の増加等により、福祉保健ニーズが複雑化・多様化する中、地域福祉を推進するため、権利擁護の推進や福祉保健人材の育成等を行っていく他、第4次横浜市地域福祉活動計画、市及び区の地域福祉保健計画に基づき、今後さらにコーディネート機能を強化し、地域の方々が地域福祉の担い手かつ受け手となってお互いに支えあえる環境整備や支援を積極的に行い、公的支援を補完する役割が発揮できるよう支援していきます。 ・今後ともこれまで取り組んできた貸付事業の見直し、障害者支援センター部門の統合による効率化、固有職員の人材育成等の経営改善の取組を踏まえ、引き続き経営努力を行って組織全体の機動性、効率性を図っていきます。 <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>事業等の再整理が必要な団体</p> <p>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</p>
----	---

具体的な取組	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市社協が運営している地域ケアプラザで抱えている課題解決に取り組み、その成果を市内他の地域ケアプラザの運営に活用できるようにしていきます。 ・地域の福祉課題等を把握し、区社協等の関係機関と連携を図って、小地域福祉活動支援を行います。 ・福祉保健人材の育成、確保、定着支援や研修情報の集約を行います。 ・権利擁護事業について、市内全域での公平・公正なサービス提供とサービスの質の向上を図るとともに、成年後見事業については受任の促進、相談支援等、市域の専門機関として機能強化を図ります。 ・障害者後見の支援制度における後見の支援推進法人として、制度の推進・調整・普及啓発等を行います。
	<p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在マイナスとなっている経常収支差額を改善し、長期借入金の削減による自己資本比率の向上を図ります。 ・基金の安定的運用等を進め、自主財源の拡充・活用を図ります。
	<p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画に基づいて固有職員の育成を推進し、管理職への登用をさらに進めます。

団体協約項目の確定	・地域ケアプラザへの支援強化
	・小地域福祉活動の支援 平成25年度 地域支援アセスメントシート・地区支援記録作成数254地区(100%)
	・福祉保健人材の確保・定着 平成25年度 事業参加者数650人（平成21年度 事業参加者数482人）
	・権利擁護事業の推進：平成25年度 権利擁護事業契約数450件（平成21年度 379件）
	・障害者後見の支援制度の推進：平成25年度 12区実施（平成22年度新規4区実施予定）
	・経常収支差額の改善：平成25年度 収支差額 -32,000千円（平成21年度 -64,000千円）
・固有職員の登用	

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
	第4次横浜市地域福祉活動計画 次期地域福祉活動計画・地域福祉保健計画の策定（市計画との一体化。H26年から） 人材育成計画の推進	推進			市との協議

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針

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58番1号	設立	昭和28年8月3日
基本金	500 千円（うち本市出資額・割合		200 千円 ・ 40.0 %）
市所管課	経済観光局 観光振興課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庭園、建造物の維持管理 ・ 三溪園及び原三溪の紹介 ・ 遊覧業務、駐車場、建物（文化財建造物も含む）貸出 		
市が期待する役割	<p>平成18年2月に名勝に指定された三溪園は、10棟の重要文化財、3棟の横浜市指定有形文化財を含む17棟の古建築が配置されており、約53,000坪の広大な緑深い日本庭園や歴史的価値の高い古建築などの文化遺産を良好な状態で保存し、将来へ残していくことと滞在環境向上や誘客企画の充実を図り、市内外・海外からの多くの人々が日本文化と触れ合う憩いの場としての使命を果たすことを期待します。</p>		

方針	<p>引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>外部意見も取り入れて長期的計画を策定し、名勝の魅力向上と財務体質の改善を図る。</p> <p>重要文化財をはじめとした歴史的価値のある古建築等を有し、国の名勝に指定されている本市唯一の日本庭園として公益性が非常に高いため、団体の目指すべき長期的なあり方、誘客施策について、市・団体・外部有識者による定期的な検討を行い、目標や計画のもと、積極的に施設の魅力向上を図っていきます。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>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</p>
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本庭園として良好な水準で管理されており、国の名勝に指定されるなど十分な公益性と魅力を有しているが、それが効果的に広報され活用されていない面もあります。今後は本市の目指す国際観光・MICE都市の確立にも資する観光施設として国の内外からの誘客増を図ります。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 建造物・庭園維持管理事業費については、平成21年度に長期整備計画を策定し、市が負担すべき部分を明確にしました。 ・ 利用者等からの外部意見を取り入れた目標設定を行い、入園者の増加、施設の利用拡大、駐車場や鶴翔閣の利用料金の見直しなどによる増収を図る一方、一般管理費の削減に努め、財務体質の強化を図ります。 <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 三溪園の経営にふさわしい民間人材の登用を検討します。また、三溪園は国際会議でのアフターコンベンション利用を契機に今後ますます政策的催事での重要拠点として位置づけて活用していくこと、合わせて、今後も本市補助金により財政支援を行っていくという観点から、政策調整業務及び財務管理を担う人材を必要なポストに配置します。
団体と協議の上確定	<p>協約項目案</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 入園者数の増加：25年度 50万人（21年度実績:469,884人、年1.6%増） ・ (管理費支出/事業収入)比率(%)：25年度 30%以内（H21:34.0%、H20:35.7%、H19:41.7%） ・ 貸出施設(鶴翔閣)収入の増加：25年度 30,000千円（21年度実績:25,299千円、年4.4%増）

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
	長期整備計画に基づく運営 人材施策の策定 中期経営計画の策定		→	(策定)	

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針

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	設立	平成7年3月28日
基本金	7,129,000 千円（うち本市出資額・割合 2,840,000 千円 ・ 39.8%）		
市所管課	経済観光局 誘致推進課		
主要事業	横浜市の輸入促進地域（FAZ）指定を契機とする輸入促進や地域経済の活性化のための販売促進事業、および施設管理事業。		
市が期待する役割	平成18年度に輸入促進地域（FAZ）法が廃止されたが、今後も市民等への新しい外国製品の紹介や、市民生活の質向上につながる「新しいライフスタイルの提案の場の創造」という機能を担う国際性豊かな商取引拠点となる施設づくりを行い、みなとみらい21地区内の競合店舗との差別化を図り、売上を確保すること。 みなとみらい21地区と関内・山下町地区の回遊性を高めるよう魅力ある施設づくりを進め、地域経済の活性化を図れるように「横浜ワールドポーターズ」を管理・運営すること。		

民間主体の運営が望ましい団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

平成26年度から始まる次々協約期間内に本市保有株式の一部譲渡の実現を図るために、次期協約締結期間中はその準備として必要条件の整理や関係者との調整を行うとともに、更なる経営の効率化に努め、財務状況の改善を行う。

方針

- 次期協約期間中は、更なる経営改善に努め、単年度黒字を継続して、長期債務の償還を計画通り着実にすすみ、累積損失の削減を行います。
- 本市が保有する株式の一部譲渡に必要な条件の整理、関係者との調整を進めます。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

民間主体の運営が望ましい団体

財務状況等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

具体的な取組

- 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）**
 - 輸入促進高度化施設を維持した上で、市の関与を見直し民間主導の経営をさらに進めます。
 - みなとみらい21地区と関内・山下町地区の回遊性を高めるよう魅力ある施設作りを引き続き進めます。
- 財務改善（市の財政支援）**
 - 市の財政支援を受けずに自立した経営を今後も継続します。
 - 賃料収入の更なる増を図るとともに、コスト削減による経営効率化を行い、単年度黒字を継続し、長期借入債務と累積損失の削減に努めます。
- 人事組織（市の人的支援）**
 - 職務内容に見合った能力による役員および主要管理職ポストへの人材登用施策を平成22年度中に取りまとめます。あわせてポストの改廃についても検討します。
 - 本市の人的関与の度合いを薄めます。
 - 役員として求められる能力を精査した上で、外部から、あるいは内部登用を含め、ふさわしい人物を役員として採用します。

団体と協議の上確定

- 単年度黒字を継続する。
- 長期借入残高を 2億6,500万円以下にする。
- 累積債務残高を 9億8,800万円以下にする。
- 民間主体の新しい資本構成に対応できるよう、人事組織面での体制作りに取り組む。

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
	外部からの役員採用	人材登用施策策定	職務にふさわしい人材を役員に採用		
経営の更なる改善	テナントとの賃料改定交渉・コスト削減に向けた取組				
株式一部譲渡に必要な条件整備・検討	国との協議・確認	株式売却方法・株式評価時期の検討		株式売却スケジュールの決定	
関係者との調整	県や他の株主との協議		株式譲受人候補の選定		

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針

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番地横浜メディア・ビジネセンター7F	設立	平成3年10月1日
基本金	160,550 千円（うち本市出資額・割合 100,000 千円 ・ 62.3%）		
市所管課	経済観光局経営・創業支援課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業及び新事業創出に関する相談、診断、助言、情報収集・提供及び人材育成 ・ 新技術開発、新製品開発及び技術改良等を支援するための産学連携の推進 ・ 産業開発事業等に関する助言及び支援並びに産業振興のための金融支援 ・ 企業経営に関する相談及び情報収集・提供 ・ 国際的な経済・技術交流及び海外経済活動並びに海外の経済関係機関及び企業との県内経済活動への支援 ・ 産業振興及び地域住民の福祉増進等に関する施設の設置及び管理運営 		
市が期待する役割	本市は、財団を中小企業支援法に基づく「横浜市中小企業支援センター」に指定しており、市内中小企業のワンストップ相談窓口として、市内中小企業から信頼される企業経営の専門家集団・支援機関となることを期待している。		

方針	<p>事業等の再整理が必要な団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>「中小企業支援センター」である財団の公益的使命を実現するため、中小企業支援体制を整える。また、産業活性化資金融資事業の見直しを行う。</p> <p>財団が本来担うべき事業である窓口相談等事業について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、「中小企業支援センター」である財団の基礎的支援体制を再構築します。また、産業活性化資金融資事業について見直しを実施します。</p> <p>* 産業活性化資金融資事業の見直し（直接貸付を廃止）：平成21年度中に実施済み</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>事業等の再整理が必要な団体</p> <p>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</p>
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎的支援体制の再構築及び公益事業と収益事業の精査を実施し、公益法人化を目指します。 ・ 創業から成長まで企業の各発展ステージに応じたワンストップ相談窓口や専門家派遣等総合的支援ができる体制を整備します。 ・ 相談・支援サービスの効果検証を行い、支援策の改善に努めます。 ・ 国際関係支援については、市内企業の海外進出支援を中心とした事業展開に集中していきます。 ・ 連携支援及び産業施設等の経営については、ニーズに合わせた事業見直しを行い効率化を図ります。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 直接貸付を廃止するなど融資事業を見直します。 ・ 直接貸付廃止に伴う利息収入減を補てんする市の支援を受けるにあたり、基礎的支援を中心事業とし事業の統廃合を行います。 <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 平成22年度中に組織運営と人材登用に関する施策（人材ビジョン計画）をとりまとめます。 ・ 迅速な意思決定、効果的・効率的な事業運営を行うため、役員のスリム化をはかり、職員の専門領域を高めます。
団体と協約の上で協定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の基礎的支援体制を充実し、平成24年度に公益法人化を実現する。 ・ 管理費を平成25年度までに平成21年度決算比15%以上削減する。 ・ 人材ビジョン計画に従い、職員研修計画等を策定し実施する。

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
スケジュール	公益法人化		認定準備・申請	認定	
	基礎的支援体制の再構築	支援体制再構築	支援実施		
	人材ビジョンの計画策定・実施	人材ビジョン策定	研修計画等策定・実施		

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針

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	設立	昭和34年6月25日
基本金	140,000 千円（うち本市出資額・割合	50,000 千円	・ 35.7 %）
市所管課	経済観光局中央卸売市場食肉市場運営課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家畜の荷受および販売 ・ 枝肉および部分肉、輸入肉、加工品の販売の受託又は買付ならびに販売 ・ 畜産物の製造加工およびその製品の販売 		
市が期待する役割	市民ニーズを踏まえ、生産者と購買者双方の調整を図りながら、適時・適量の集荷・販売を行うことで、食肉の安定供給と適正な価格形成を図るなど、食肉の物流拠点としての公的な役割を担っている。		

引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 **する** ・ しない）

食肉市場の中核である卸売業者として、今後も引き続き、食肉の安定供給と適正な価格形成を図るとともに、財務状況の改善に努める。

方針

市民ニーズを踏まえ、生産者と購買者双方の調整をしながら、安定的な価格形成を図り、市民に安全・安心・高品質な食肉を供給するとともに、引き続き、収入増加と経費縮減に努め、経営基盤を強化します。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

引き続き経営努力が必要な団体

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

具体的な取組

① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）

- ・ 食肉の安定供給や適正な価格形成を図るなど、食肉の物流拠点としての公的な役割を果たします。
- ・ 安全で安心な食肉を安定的に提供するために必要な情報を出荷者・購買者はもとより市民に対して、適宜、発信します。
- ・ 食肉の物流拠点として、出荷者と購買者に対する代金決済機能を維持することで、公的な役割を果たします。
- ・ 食肉の物流拠点としての公益性を鑑み、独自の黒字化は困難な状況から、引き続き市が必要な支援を行います。

② 財務改善（市の財政支援）

- ・ 新たな収入源として生体洗浄料を導入するとともに、営業費用を削減するなど、財務改善に向けた取り組みを行っています。今後も、他市場の動向を見据えながら、営業費用の見直し、新たな収入源の検討を進めます。

③ 人事組織（市の人的支援）

- ・ 固有職員の人材育成を進め、営業手法等を継承していくことで、経営基盤の強化を図ります。

団体と協約の上確案

- ・ 安全で安心な食肉の供給のために必要となる情報を出荷者・購買者・市民に対して提供
- ・ 当期収支の黒字化
- ・ 経営基盤の強化：人材育成の推進

スケジュール

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
食肉の物流拠点としての運営	→			
財務の改善	→ (実施)			
人材施策の策定	→ (策定)	→ (実施)		

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針

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	設立	昭和55年8月2日
基本金	11,100 千円（うち本市出資額・割合 5,000 千円 ・ 45.0 %）		
市所管課	経済観光局中央卸売市場食肉市場運営課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種肉畜の解体処理業務 ・ 畜産副生物（内臓、頭足、原皮等）の販売業 ・ 食肉関係機器の製造販売及び保守・修繕業務 		
市が期待する役割	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公的な役割を担っている。		

方針	<p>引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>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、今後も引き続き、安全かつ、質の高い食肉を安定的に生産する中で、財務状況の改善に努める。</p> <p>衛生管理の徹底を踏まえ、と畜解体技術を一層向上させていく中で、より安全性が高く、質の高い食肉・副生物の生産を押し進め、収益構造を強化していきます。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>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</p>
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 衛生管理を徹底させたと畜解体技術で、市民に安全・安心な食肉を提供していきます。 ・ 研鑽を積み重ねたと畜解体技術で、市場会社（生産者）から受託した生体の商品価値を高めます。 ・ 安全で質の高い食肉を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、引き続き市が必要な支援を行います。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 主な収入源である、と畜解体料の単価の改定を行うとともに、副生物特別注文品の牛歯の販売価格を改定し、収入の増加に努めていますが、引き続き特別注文品の販路拡大や顧客動向を反映した価格設定を行います。 ・ 内臓など副生物の真空パック処理や豚足処理機など、新たな付加価値をもたらす事業を進めます。 <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 固有職員の人材育成と役員・管理職への登用を進め、技術を継承できる体制を整えていくことで、経営基盤の強化を図ります。
団体と協約の上確定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食品の衛生管理や、労働安全についての研修の充実 ・ 内臓等副生物(医療研究材料などの特別注文品を含む)に関する売り上げ増 ・ 経営基盤の強化:固有職員を役員・管理職に登用

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
と畜場としての運営				→
財務の改善				→ (実施)
人材施策の策定	→ (策定)			→ (実施)

【横浜市都市整備局】 団体ごとの経営改革に関する方針

横浜シティ・エア・ターミナル(株)

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	設立	昭和54年1月18日
基本金	3,000,000 千円（うち本市出資額・割合 1,550,000 千円 ・ 51.7%）		
市所管課	都市整備局都市交通課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ シティ・エア・ターミナル及び自動車ターミナル等交通施設の運営 ・ 航空運送事業者、自動車運送事業者等に対する役務の提供 ・ 物品販売業務、旅行業、損害保険代理店業務等 		
市が期待する役割	羽田空港、成田空港へのアクセスの確保及びエア・ターミナル機能の充実を図ることにより、市民に対する利便性の向上、交通拠点性の強化とともに国際都市化の一層の推進と経済の活性化に寄与することが期待される。		

民間主体の運営が望ましい団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

羽田空港の再国際化や横浜駅大改造の動向等を見極めつつターミナル機能を維持するとともに、民間主導の経営への移行を視野に経営改革を推進する。

横浜シティ・エア・ターミナルは、公共性、公益性の高い施設であり、羽田空港の再国際化などの動きに合わせ、深夜・早朝便の対応などターミナル機能の充実を図っていく必要があることから、団体、関係者等と検討を行い、引き続き交通拠点としての役割を果たしていきます。

同社は、20年度に長年にわたる累積損失を解消し、当期純利益の黒字を維持していますが、今後、羽田空港国際化に伴い成田から羽田へのシフト、競合する鉄道路線やバス路線の運行強化等の実施により厳しい経営環境となることから一層の経営努力により収益を確保するとともに、不採算部門の廃止などコスト削減に努めます。

なお、次期協約期間内においては困難ですが、長期的には、適切な出資比率についての検討をふまえて民間主導の経営への移行を目指します。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

民間主体の運営が望ましい団体

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

方針

具体的な取組

① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）

- ・ 施設の利便性、交通拠点性の維持・充実を図るとともに国際都市化推進のため、経営に対する一定の関与及び土地使用に係る支援を継続しつつも、民間団体としての主体的な経営強化に努めます。

② 財務改善（市の財政支援）

- ・ 現在、本市の財政的支援は行われておらず、より一層団体による経営改善を期待することから、今後も財政的支援は行わない。
- ・ 旅行部門については廃止に向け見直しを行います。また、航空部門については利用動向等を踏まえた航空各社の意向を勘案しつつ、窓口利用を望む顧客のために、存続を前提に適正な規模等を検討します。また、バスの減便の抑制、新規路線の誘致などを実施し、バース使用料等の確保に努め収支バランスの改善を図ります。

③ 人事組織（市の人的支援）

- ・ 現在、本市からの職員派遣は行っておらず、今後とも派遣は行わない。
- ・ 固有職員の管理職、役員への登用制度の推進を図るため、人材育成を目的とした定期的な配置転換などにより管理職としての能力を高めるよう団体と協議します。

団体と協議の上確定
協約項目案

- ・ 全路線利用者を平成25年度は年間 290万人を確保
- ・ バス発着回数を平成25年度は168千回/年を達成し、アンケート調査によるお客様満足度を平成25年度は5段階評価の3.8点以上の獲得
- ・ 当期純利益の黒字継続
- ・ 引き続き人材の育成に努めるとともに、役員体制の見直しを実施

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
当期純利益の黒字継続		当期純利益の黒字継続		
バス発着回数の確保		取組実施(利用促進、バス減便の抑制等)		
旅行部門の見直し	旅行部門廃止に向けた検討	廃止		
人材育成等	人事異動・採用計画等策定		取組実施	
	役員登用制度の策定			
		役員体制の見直し		

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	設立	平成元年3月29日
基本金	50,719,000 千円（うち本市出資額・割合 32,197,000 千円 ・ 63.5%）		
市所管課	都市整備局 都市交通課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ みなとみらい線に係る鉄道事業（第一種鉄道事業） ・ こどもの国線に係る鉄道事業（第三種鉄道事業） 		
市が期待する役割	市民等が利用しやすい公共交通機関として安全で快適な運行を行うとともに、安定した鉄道経営を継続することにより、「横浜都心臨海部の一体化」や「東京地下鉄副都心線等との相互直通運転による広域ネットワークの形成」などに寄与することが期待される。		

方針	<p>引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>経常損益の黒字化を図るとともに、今後の運営形態について幅広く検討を行う。</p> <p>みなとみらい線は、横浜都心臨海部の発展のために重要な路線として機能しており、経営の安定化を図るため、営業収入の更なる増加と運営コストの抑制等の経営改革を進め、経常損益の早期黒字化を図ります。</p> <p>また、次期協約期間中において、将来の運営形態について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します。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>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</p>
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 運転無事故の継続や乗客の快適な利用を確保するとともに、ホーム延伸工事等を平成24年度までに完了し、東京メトロ副都心線等との相互直通運転を開始します。 ・ 将来の運営形態について、外部有識者等から意見を聴取するなど幅広く検討を行います。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ みなとみらい線本線事業においては、引き続き本市からの財政支出は行わないとともに、東京メトロ副都心線等との相互直通運転及び羽田空港再国際化を契機に、広報活動の拡充等による観光客などを対象とする新規需要の開拓、駅構内ビジネスの拡大により経常損益について早期黒字化を図ります。 ・ 東横線地下化事業及びこどもの国線においては、事業化の経緯から市の財政支援を引き続き行います。 <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市派遣職員等の見直しを行うとともに、固有職員の管理職登用・採用等適切な人材を配置するとともに、継続的な人材育成を行うよう団体と協議します。
具体的取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運転無事故の継続：25年度 0件(21年度実績:0件) ・ 経常損益の黒字化：25年度 1億円の黒字(21年度実績:14.7億円の赤字) ・ 東京メトロ副都心線等との相互直通運転：24年度 ハード・ソフトの整備を着実に実施し相互直通運転の開始を実現 ・ 付帯事業(構内営業・構内広告)収入の増加：新規広告枠や店舗開発を通じ、25年度 3.2億円にする ・ 人材開発・育成：25年度 固有社員の適切な配置、人材開発計画の策定・運用開始 ・ 運営形態についての検討：25年度 将来の運営形態についての方向性
団体と協議の上確定	<p>協約項目案</p>

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
運転無事故の継続		運転無事故の継続		
経常損益の黒字化	増収策、コスト抑制の検討・実施			経常損益の黒字化
副都心線等との直通運転	工事等直通運転への準備		直通運転開始	
付帯事業収入の増加	付帯事業の検討			付帯事業収入増加
運営形態の検討	検討内容・項目の整理	検討の実施		運営形態の方向性
人材開発計画		◎ 策定	試行	運用

【横浜市道路局】 団体ごとの経営改革に関する方針

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	設立	昭和58年4月22日
基本金	7,600,000千円（うち本市出資額・割合 3,900,000千円・51.3%）		
市所管課	道路局計画調整部企画課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 軌道法による一般運輸業 ・ 駐車場等運営 ・ その他付帯事業 		
市が期待する役割	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こと。		

方針

引き続き経営努力が必要な団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

過剰な初期投資による財務負担の解消へ向けて、平成21年度に策定した長期資金計画・経営改善計画を更に精査し、組織面も含めた取り組みにより、財務の健全化を進めていく。

安定的な運営を行うために、年間営業収入（運輸収入、付帯事業）37億円を確保します。また、安全な運行を励行するとともに、平成28年度開業予定の八景駅延伸により、利用者の利便性向上に努めます。さらに、車両更新等の投資を行うためにも、経営改善を進めるとともに、特に八景駅延伸に伴う投資については、経営状況を確認しながら実施していきます。また、経営状態が厳しくなり、計画の達成が困難な状況になった場合は、今後の方向性について、再検討します。さらに人件費を削減するため、引き続き役員・従業員数の削減を推進します。また、自立的な運営を行うためにも、固有職員の計画的な育成を図ることにより、組織への帰属意識を一層高めるとともに、各部署に応じた能力を育成します。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

引き続き経営努力が必要な団体

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

具体的な取組

① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）

- ・ お客様に安全・安心して利用していただくために、開業以来続けている無事故運転を引き続き確保します。
- ・ 安全性や利便性を高めるために、車両更新、八景駅延伸に伴う駅施設及び身障者に対応したトイレ新設などの投資を計画的に実施します。

② 財務改善（市の財政支援）

- ・ 民間からの借入を円滑に進めるために損失補償を行います。
- ・ 横浜市貸付金の早期返済が可能となるように、計画の進捗管理等、経営面での指導に努めます。

③ 人事組織（市の人的支援）

- ・ 現職の派遣は行っていないが、固有職員の人材育成を推進し、市退職者のあり方についても検討します。

団体と協約の上確定
協約項目案

- ・ 年間営業収入37億円の確保。平成25年度までに繰越欠損金を9億円減少。
- ・ 無事故の継続等の安全な運行確保
- ・ 平成21年度人件費744百万円を平成25年度716百万円以下とする。
- ・ 固有職員の現行の管理職比率64%を67%以上に増加させる。
- ・ 平成22年度から平成26年度までの車両更新の実施。平成28年度に開業予定の八景駅延伸に伴う投資を計画的に実施する。

スケジュール

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
設備投資（車両更新）	車両更新準備 → 第1号編成導入	順次 新型車両の更新の実施		
サービス向上等	ダイヤ改正 準備 → 実施	効果検証	安全管理・駅施設等の充実	
経営面		収入の確保・コスト削減の実施等による経営改善		繰越欠損金の減少

【横浜市道路局】 団体ごとの経営改革に関する方針

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	設立	昭和62年11月25日
基本金	100,000 千円（うち本市出資額・割合 50,000 千円 ・ 50.0%）		
市所管課	道路局計画調整部企画課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> 横浜市への道路資産引渡し 道路設備資金に係る債務整理 保有資産維持管理及び処分 		
市が期待する役割	現在、事業団は、事実上の解散状態にあるが、清算に向けて行っている市への道路資産の引き渡しを円滑に進めること。		

方針	<p>廃止の検討が必要な団体（協約を締結する・しない）</p> <p>事実上の解散団体であり、引き続き現行計画に基づき解散に向けての業務整理を行うが、可能な限り清算までの期間短縮を図るよう努める。併せて役員などに求められる役割等を精査し組織のスリム化を行う。</p> <p>現在、解散に向けての業務整理を進めており、引き続き現行計画に基づいた債務返済を進めていきます。 また、新公益法人制度への移行も踏まえ、役員の役割等について検討し、移行時に必要最小限の組織運営を前提とした見直しを行います。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>統合・廃止の検討が必要な団体</p> <p>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</p>
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> 借入金については、将来負担額を抑制するため、有利子債等を優先的に返済していくとともに、金融機関と協調し、現行計画に沿った債務返済を進めます。 横浜市への道路資産の引き渡しを円滑に進めていきます。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> 現行計画に沿った債務返済を進めるため、引き続き必要な補助金を交付するとともに借入金に対する損失補償を実施していきます。 <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> 現行体制についての精査を行うとともに、役員を中心とした組織体制の見直しを行います。 組織体制の見直しにあわせ、運営コストの縮減を図ります。
団体と協議の上確定	<p>協約項目案</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p>

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
業務整理	→			
組織運営の検討	施策案検討 →			
新体制の実施		施策案の検証 →	移行申請 →	
				新体制移行 →