

横浜市外郭団体等経営改革委員会からの 「経営改革に関する中間報告」について

横浜市では、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、外郭団体ごとに経営課題についての審議を行っています。

このたび、先行して審議を行っていた13団体について、委員会から「中間報告書」として各団体についての提言が提出されましたので、ご報告します。

1 外郭団体等経営改革委員会について

(1) 外郭団体等経営改革委員会の概要

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 (フェニクス・シーガ イ・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。

※ 現在、残りの27団体について審議を行っています。

(3) 委員会開催状況

平成21年3月11日 (第1回) ~平成22年8月20日 (第18回)

※ 引き続き毎月1回開催

2 中間報告書の概要

(1) 中間報告書の構成

- ア 共通事項
- イ その他委員会における主な意見
- ウ 団体ごとの経営改革に関する提言 (13 団体)

(2) 団体ごとの経営改革に関する提言（団体分類）一覧

統合・廃止の検討が必要な団体（2団体） <ul style="list-style-type: none"> ● 横浜市土地開発公社 ● (財)横浜市道路建設事業団(※) 	事業等の再整理が必要な団体（3団体） <ul style="list-style-type: none"> ● (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
民間主体の運営が望ましい団体（3団体） <ul style="list-style-type: none"> ● (株)横浜インポートマート ● 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 	引き続き経営努力が必要な団体（5団体） <ul style="list-style-type: none"> ● (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)

※ 既に事業を終了し、解散に向け、清算業務を行っています（実質的清算法人）。

3 今後のスケジュール（予定）

(1) 審議が終了した 13 団体

今回の中間報告を受け、11月を目処に本市の経営改革に関する方針を決定します。
 また、決定した市の方針に基づき、次期協約の締結に向けた準備を進め、本年度末を目処に次期協約を締結します。

(2) 現在審議中の 27 団体

今後、委員会からの提言が行われたものから、引き続き 13 団体と同様の手続きを進めます。

※ スケジュールのイメージ

年度	22年度									23年度
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
13 団体	委員会において団体ごとの審議		中間報告	経営改革に関する方針の作成	方針公表	次期協約の作成			協約締結	
27 団体	委員会において団体ごとの審議									協約締結
	委員会 提言（審議が終了した団体から順次）									
	経営改革に関する方針の作成（提言を受けた団体から順次）									

※ 次期協約期間：平成23年度から25年度

横浜市外郭団体等経営改革委員会

経営改革に関する中間報告書

平成 22 年 9 月

目 次

1	横浜市外郭団体等経営改革委員会 中間報告（共通事項）	1
2	個別団体に対する提言	
(1)	横浜市土地開発公社	5
(2)	財団法人横浜市体育協会	7
(3)	横浜市社会福祉協議会	9
(4)	財団法人三溪園保勝会	11
(5)	株式会社横浜インポートマート	13
(6)	財団法人横浜企業経営支援財団	15
(7)	横浜食肉市場株式会社	17
(8)	株式会社横浜市食肉公社	19
(9)	横浜シティ・エア・ターミナル	21
(10)	横浜高速鉄道株式会社	23
(11)	横浜新都市交通株式会社	25
(12)	株式会社横浜港国際流通センター	27
(13)	財団法人横浜市道路建設事業団	29

横浜市外郭団体等経営改革委員会 中間報告（共通事項）

これまで13団体の審議を行ったところであるが、特に人事組織面において、多くの団体が共通する課題を抱えていることが明らかとなった。そこで、全外郭団体の人事組織のあり方について、次の指摘を踏まえ、早急に改革方針をとりまとめられたい。

- 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。

- 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。

- 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。

なお、登用に当たっては、民間企業や業界団体からの招聘などを含め、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。

＜委員会におけるその他の主な意見＞

1 市の取組（外郭団体の指導調整）

外郭団体の事業内容については、社会経済情勢の変化から、現時点では公益性を有しているとは認められない事業や、公益上の必要性（効果）に対し、費用や負担が適正でない事業が散見される。

市は、外郭団体の事業内容について、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設立目的に立ち返った検討を行い、必要に応じて廃止・統合・民間主体の経営への移行を進める。

なお、この検討にあたっては、民間と競合する事業は民間に委ねることを基本とし、処理の時期についても、設立時の経緯や、団体・事業の売却額が低いことなどを理由に先延ばしするのではなく、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、団体の事業計画については、その達成状況を常に把握するよう努め、当初計画との乖離が生じた場合は、速やかに見直しの協議を行い、経営責任も明確にしていく。

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、必要な補助を実施する。
- 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、継続して縮減を図り、団体の経営努力と自立的経営の促進を図る。
- 民間企業等と競合している団体または事業に対する補助は、市場の公平性を歪める恐れがあるため、慎重に行う。
- 無利子又は低利子による貸付金や、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、補助金の交付に準じた精査を行う。
- 公益性の高い事業については、必要に応じて積極的に財政支援を行うことも必要である。

2 外郭団体における取組

（1）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、公益性の観点から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、必要に応じて事業の廃止や再整理、実施手法の見直しを行う。

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・集中する検討も行うべきである。

- 公益性の観点から、市の関与や支援を受ける事業については、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）再検討するなど、いたずらに公的負担が増加することのないよう努める。

（２）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。
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、定期的に状況や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。
- 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。

（３）その他

- 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、将来の経営リスクに備えるとともに、競争力を強化するためにも、他の類似団体との統合などにより経営基盤の強化を図る。
- 各期の業績を役員報酬に反映させるなど、経営者の経営責任を明確化すべきである。
- 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。
- 他都市類似団体や同業他社と比較し、団体のメリット・デメリットを分析する。特に、他団体の成功事例はベンチマークとする。

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	http://www.ytochikai.jp/	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>経営改革の方向性 ①</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"> ・ 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。 ・ 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。 <p>経営改革の方向性 ②</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>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"> ・ 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。 	

裏面有り

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 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。

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	http://www.vspc.or.jp/vsa	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	<p>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。]</p>
※次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）	
<p>経営改革の方向性 ①</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"> ・ 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。 ・ 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。 	
<p>経営改革の方向性 ②</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"> ・ 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。 	

裏面有り

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 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。

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	http://www.yokohamashakyo.jp	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>経営改革の方向性 ①</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"> ・ 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。 ・ 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留意すること。 	
<p>経営改革の方向性 ②</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"> ・ 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。 	

裏面有り

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 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。
- ・ 全般的に、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ること。
- ・ 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。

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	(TEL)	621-0635
URL	http://www.sankeien.or.jp	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）	
経営改革の方向性 ①	
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。	
経営改革の方向性 ②	
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。	
【補足または条件・整備すべき環境】	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 	
経営改革の方向性 ③	
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べき。	
[方針の検討にあたっての考え方]	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 	

裏面有り

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 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行くべき。
- ・ 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。

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	http://www.yim.co.jp/	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 〕
※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 ①	
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"> ・ 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。 ・ 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。 ・ 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。 	
経営改革の方向性 ②	
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"> ・ 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。 	
～ 委員会における主な参考意見 ～	
● 方向性①関連	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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へ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。 	

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・ビジネスセンター7F (TEL) 225-3700		
URL	http://www.idec.or.jp	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）	
経営改革の方向性 ①	
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。	
経営改革の方向性 ②	
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。	
経営改革の方向性 ③	
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。	

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 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・I D E C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。

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	http://vss1171.co.jp/	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市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）	
経営改革の方向性 ①	
<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"> 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。 	
経営改革の方向性 ②	
<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"> 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。 	
～ 委員会における主な参考意見 ～	
<p>● 方向性①関連</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	

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	http://www16.ocn.ne.jp/~daiko.ku/	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）	
経営改革の方向性 ①	
<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"> 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。 	
経営改革の方向性 ②	
<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"> 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。 	
～ 委員会における主な参考意見 ～	
<p>● 方向性①関連</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	

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	http://www.ycat.co.jp/	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	<p>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)</p> <p style="text-align: right;">※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)</p>
<p>経営改革の方向性 ①</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>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 ・ 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。 	
<p>経営改革の方向性 ②</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>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「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。 	
<p>経営改革の方向性 ③</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、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>[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"> ・ 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。 	

裏面有り

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 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、出資率を引き下げた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。

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	http://www.mm21railway.co.jp/	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	<p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>〔 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 〕</p>
※次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）	
<p>経営改革の方向性 ①</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>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 	
<p>経営改革の方向性 ②</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"> ・ 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。 	

裏面有り

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 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。

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	http://www.seasideline.co.jp	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）

経営改革の方向性 ①

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。

【補足または条件・整備すべき環境】

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・経営責任を明確にし、役員報酬等に反映させること。

経営改革の方向性 ②

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。

[方針の検討にあたっての考え方]

- ・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。

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 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。

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	http://www.yokohama-cargo-center.jp	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〕
※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 ①	
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。	
【補足または条件・整備すべき環境】	
・ 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。	
経営改革の方向性 ②	
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。	
【施策の検討にあたっての考え方】	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 	

裏面有り

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 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と。
- ・ 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。

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	http://www.yokohama-douro-dan.com	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>経営改革の方向性 ①</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>経営改革の方向性 ②</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>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"> ・ 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。 <p>～ 委員会における主な参考意見～</p> <p>● 方向性①関連</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 <p>● 方向性②関連</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 	