

本市外郭団体「横浜シティ・エア・ターミナル株式会社」及び「横浜高速鉄道株式会社」 との第3期協約策定について

本市では、外部有識者による「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やあり方に関する審議を進め、昨年9月9日には、都市整備局所管の「横浜シティ・エア・ターミナル株式会社」及び「横浜高速鉄道株式会社」についての提言をいただきました。

その後、10月27日に「経営改革に関する方針（市の方針）」を決定し、平成22年市会第4回定例会（常任委員会）にご報告させていただいた後、方針に基づく具体的な経営目標となる「協約」の内容について、団体との協議を進めてきました。

この度、平成23年度から25年度までの「協約」内容について団体と合意し、第3期協約として2月25日開催の「横浜市外郭団体等経営改革委員会」に付議した後、策定しましたのでご報告いたします。

1 第3期協約の概要

横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

(1) 経営の基本的考え方（協約期間における経営改革の内容）

- ・不採算部門の廃止を含めた見直しや新規路線の誘致等による収支改善を図り、当期純利益の黒字を維持する。
- ・一部事業撤退等を踏まえ、役員を含めた組織体制の見直しや人材を育成し、効率的な業務運営体制を構築する。
- ・今後の経営状況を踏まえ、民間主導の経営への移行に向けた検討を行う。

(2) 協約事項（重要な経営目標）

協約事項は、本市と団体の間で、経営改善に向けた具体的な行動計画として、4つの「協約事項」（経営目標）を共有化しました。

ア 「公益的使命の達成」に関する協約事項

協約事項1 『全路線利用客数を、年間290万人以上確保します。』

割引キャンペーン及びイベントの展開並びに広報活動により、成田空港線利用者の確保、バス会社に対する新規路線の誘致を図ります。

協約事項2 『バス発着回数を、年間168千回達成し、アンケート調査によるお客様満足度を5段階評価の4.0点以上獲得します。』

競合する鉄道路線の運行強化が実施される中、利用促進活動、バス会社への働きかけなどを進めるとともに、アンケート調査について、一定の満足度以上を獲得できるよう苦情の把握と分析及び対策などを実施します。

イ 「財務の改善」に関する協約事項

協約事項3 『当期純利益の黒字を継続します。』

赤字となっている旅行部門の廃止と組織体制の見直し及びロビーの有効活用、バース使用料収入の確保に努めます。

ウ 「業務・組織の改革」に関する協約事項

協約事項4 『人員の再配置及び人材育成を図り、効率的業務運営体制を構築します。』

旅行、航空部門の廃止に伴う常勤役員並びに組織体制の見直しや定期的配置転換、人材育成研修などに取り組みます。

横浜高速鉄道株式会社

(1) 経営の基本的考え方（協約期間における経営改革の内容）

- ・みなとみらい線本線事業において、引き続き本市からの財政支出は行わないとともに、経営のさらなる安定化を図るため、営業収入の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る
- ・東京メトロ副都心線等との相互直通運転の開始を契機とした、利用者のさらなる増を図る
- ・将来の運営形態について、その実現性、効率性、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

(2) 協約事項（重要な経営目標）

協約事項は、本市と団体の間で、経営改善に向けた具体的な行動計画として、5つの「協約事項」（経営目標）を共有化しました。

ア 「公益的使命の達成」に関する協約事項

協約事項1 『安全、安定輸送に努め、責任運転無事故を継続します。』

運転指令員、乗務員等の知識及び技能の維持向上や日常点検、保守管理の徹底などに取り組み、開業以来続いている責任運転無事故（※）を継続します。

（※）責任運転事故…鉄道運転事故のうち、鉄道事業者に起因して発生した事故

協約事項2 『東京メトロ副都心線等との相互直通運転を開始します。』

平成24年度中に東京メトロ副都心線等との相互直通運転を実施し、5社による広域鉄道ネットワークを形成するため、相互直通運転対応工事（ホーム延伸工事、車両改造等）を完了し、関係各社と運行管理などソフト部門の調整を行うとともに、教育訓練及び習熟運転を実施します。

イ 「財務の改善」に関する協約事項

協約事項3 『経常損益を黒字化します。』

沿線の開発やまちづくりを顧客創出の機会と捉え、PRなどにより利用者の増加を図ります。また、構内営業等の促進とともに経費抑制に努めます。なお、当初から計画されていた運賃改定について、社会経済情勢など幅広い観点から検討します。

ウ 「業務・組織の改革」に関する協約事項

協約事項4 『固有社員の構成比を高め、積極的に固有社員の管理職登用を図ります。』

自主自立した会社経営を目指し、管理職ポストに固有社員を適切に配置するとともに、本市派遣職員等の削減を行います。

協約事項5 『将来の運営形態についての検討を行います。』

将来の運営形態について、安全に対する責任の明確化、サービス水準及び経営上の適切性などに主眼をおきつつ様々な視点からその方向性を検討します。

2 添付資料

- 添付資料1 (1) 「第3期協約」
(2) 「経営改革に関する市の方針」（市の方針）
【横浜シティ・エア・ターミナル株式会社】
- 添付資料2 (1) 「第3期協約」
(2) 「経営改革に関する市の方針」（市の方針）
【横浜高速鉄道株式会社】

協 約

協約とは、横浜市が団体に託す公益的使命を明らかにし、団体がその達成のために自ら計画を策定して、重要な経営目標について市と団体が共有化することによって、目標による団体の自主的・自立的経営を目指すものです。

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	団体分類	民間主体の運営が望ましい団体
		所管課	都市整備局都市交通課
		協約期間	平成23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）

【経営の基本的考え方】

横浜市	外郭団体としての必要性	空港へ直通するバスを運行するためのターミナルの必要性から、市、県、地元経済団体の出資により設立され、羽田空港、成田空港アクセスの一翼を担っている。また、羽田空港再国際化による深夜早朝便への対応として、安心・安全なサービスを提供するなどターミナルとしての役割を果たしている。
	団体に期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> 羽田空港、成田空港へのアクセスを確保するとともに、ターミナル機能の充実を図ることにより、市民の利便性向上及び交通拠点性の強化に寄与すること。 羽田空港再国際化を契機とした、国際都市化推進の取組みに寄与すること。
	経営改革の内容	<ul style="list-style-type: none"> 不採算部門の廃止を含めた見直しや新規路線の誘致等による収支改善を図り、当期純利益の黒字を維持する。 一部事業撤退等を踏まえ、役員を含めた組織体制の見直しや人材を育成し、効率的な業務運営体制を構築する。 今後の経営状況を踏まえ、民間主導の経営への移行に向けた検討を行う。
団体	経営理念	公共性の高いバスターミナルを、安全を基盤として効率的に運営し、空港アクセスを中心とした交通拠点として、利用者の利便性向上に貢献します。
	経営ビジョン（計画期間で目指す基本方向）	<ul style="list-style-type: none"> 公益的使命…施設の利便性、交通拠点性の維持・充実を図り、国際都市化推進の交通拠点としての役割を果たす。 財務改善…利用客の減少が見込まれる中、バス減便の抑制、新規路線の誘致等により、収支改善を図る。 人事組織…人員の再配置及び人材育成を図り、効率的業務運営体制を構築する。 空港、航空業界の変化を踏まえ、迅速な対応と中期経営計画等の見直しを図る。
	これまでの団体活動の成果	<ul style="list-style-type: none"> H16年から継続的にバス利用促進活動及び機能充実を図り、H18年に成田線の大幅増便（99→118便）を果たした。 バス便の増に加え組織の再編及び事業効率化により、H20年度に累積赤字を解消した。 H21年に、地元等関係団体への働きかけにより、バス国道出口に信号機が設置され、空港への所要時間が5分短縮された。 H22年に、利用客数累計5,000万人を達成した。
	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> 競合する鉄道路線やバス路線の運行強化等による厳しい経営環境の中で、これまで以上に利用客数や収益の確保に努める必要がある。 旅行部門の廃止等に合わせ組織の適正化を図るとともに、幅広い視野をもてる人材の育成に努める必要がある。

協約事項 （重要な経営目標）	1	公	全路線利用客数を、年間290万人以上確保します。
	2	公	バス発着回数を、年間168千回達成し、アンケート調査によるお客様満足度を、5段階評価の4.0点以上獲得します。
	3	財	当期純利益の黒字を継続します。
	4	業	人員の再配置及び人材育成を図り、効率的業務運営体制を構築します。

※公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務組織の改革 の3つの視点の分類を表しています。

【経営改善行動計画】

【協約事項 1】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	全路線利用客数を、年間290万人以上確保します。	成田空港線 (0.33)	千人	790	715	673	585	465	465	465
		羽田空港線 (0.33)	〃	1,971	1,822	1,695	1,685	1,709	1,624	1,660
		空港線以外の路線 (0.33)	〃	451	521	540	614	712	736	775
		計	〃	3,212	3,058	2,908	2,884	2,886	2,825	2,900
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・関係各社協働の大規模割引キャンペーン及びイベントの展開並びに広報活動により、成田空港線利用者の確保を図る。 ・バス会社に対して、新規路線の誘致を図る。 ・H25年度までに、利用客の利便性を高める視点でロビーのリニューアルを行う。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>収益性のみならず公益性の観点からも重要な指標であり、現在、策定中の中期経営計画においても、事業の最重要項目として掲げる方針。</p>								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析] 新規路線誘致（H19～22計8路線）及び開業30周年記念イベントやバス券割引キャンペーン等利用促進活動、外貨両替所誘致などのサービス機能向上により、鉄道やバス他路線と競合する環境下で、H19～21年度は空港の利用客数の減少率と同程度の減少に留めることが出来た。しかしながら、今後は競合する鉄道路線やバス路線の運行強化等の影響もあり、厳しい経営環境となる。</p> <p>[目標水準] H22年10月の羽田空港再国際化に伴う航空旅客の羽田空港へのシフトや、成田エクスプレスなど鉄道アクセス強化等の影響により、成田空港線の減少が顕著になりつつあるが、各種利用促進策により利用減少を防ぎ止めることを目指す。また空港線以外の路線においても、新規路線誘致による利用客数の増加を目指す。</p>								

【協約事項2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	バス発着回数を、年間168千回達成し、アンケート調査によるお客様満足度を、5段階評価の4.0点以上獲得します。	成田空港線バス発着回数 (0.25)	千回	43	43	43	41	39	39	39
		羽田空港線バス発着回数 (0.25)	〃	93	93	93	93	94	94	94
		空港路線以外の路線バス 発着回数 (0.25)	〃	24	26	28	34	34	35	35
		バス発着回数合計	〃	160	162	164	168	167	168	168
		アンケート調査によるお 客様満足度評価 (0.25)	点	3.4	3.8	4.2	3.5	3.5	3.8	4.0
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・成田空港線は、H22年の羽田空港再国際化により、バス便の減少が懸念されるが、減便の抑制を目指し利用促進活動及びバス会社への働きかけを進める。 ・羽田空港線は、競合する鉄道路線の運行強化が実施される中、H22年の羽田空港再国際化時における258便/日を維持するため、利用促進活動及びバス会社への働きかけを進める。 ・アンケート調査について、今後、バスの羽田空港国際ターミナル行及び新規路線誘致による乗場が狭あいとなる懸念がある中で、一定の満足度以上を獲得できるよう、毎年①苦情件数把握と分析及び対策の実施、②バスに関する要望について、バス会社へのフィードバックを実施する。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>収益性のみならず公益性の観点からも重要な指標であり、現在、策定中の中期経営計画においても、事業の最重要項目として掲げる方針。</p>								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析]								
		<ul style="list-style-type: none"> ・新規の路線を誘致しH19～22年度で計8路線増加した。H19年にはバースの増設及び待合ロビー照度改善工事を実施。H20年度はバス国道出口信号機設置、羽田空港線の深夜早朝バス運行開始の実現。H21年度は、非常時における各種マニュアルを整備し、業務継続を確保した。一方で、H22年4月より成田空港線は3便/日が減便されている。 ・アンケート調査によるお客様満足度評価のH21年度実績は、試行として4段階評価を実施したため高めになった。 								
		[目標水準]								
		<ul style="list-style-type: none"> ・H22年10月の羽田空港再国際化に伴う航空旅客の羽田空港へのシフトや、成田エクスプレスなど鉄道アクセス強化等の影響を踏まえ、H23年度は成田空港線の減少を見込むが、その後は、減便を抑制し、利便性を確保していく目標とする。 ・航空チケット販売やチェックイン業務の終了、旅行営業所の閉鎖など、付帯サービス・機能が縮小し、YGATの利便性が低下する中で当面は現状維持を目標とするが、苦情件数把握と分析及び対策の実施に努め、H25年度には評価の向上を目指す。 								

【協約事項 3】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	当期純利益の黒字を継続します。	当期純利益	百万円	64	48	39	25	8	4	4
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・ H23年4月の航空部門の廃止と経営環境悪化見込に対し、赤字となっている旅行部門を廃止し、常勤役員数並びに組織体制の見直しを行う。 ・ 航空カウンターの廃止後におけるロビーの有効活用に取り組むとともに、バース使用料収入の確保に努める。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>自立的経営を保持し、安定した事業継続を図ることは重要な指標であり、現在、策定中の中期経営計画においても、事業の最重要項目として掲げる方針。また、民間主導の経営への移行に向けた検討を行ううえでも、重要な指標となる。</p>								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析]								
		<p>H19年の航空燃油高騰、H20年からの世界同時不況、H21年の新型インフルエンザの流行、H22年には空港アクセス鉄道大幅強化、航空券発券手数料率半減により、経営環境は厳しい状況が続いている。このため、利用促進活動による利用客数確保、バス減便の抑制や新規路線乗入れによるバース使用料収入の確保などにより、主たる収入を維持しながら、業務の効率化、社員数の適正化を進め、H20年度において累積損失の解消を達成し、H22年度においては、25百万円の黒字を見込んでいる。</p>								
		[目標水準]								
		<p>航空カウンター受託業務の廃止と更なる厳しい経営環境が見込まれるが、組織規模の効率化とバス発着回数の確保等により黒字維持を目指す。</p>								
【協約事項 4】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
業	人員の再配置及び人材育成を図り、効率的業務運営体制を構築します。	常勤役員数 (有給役員数)	年度末 人	4 (3)	4 (3)	4 (3)	4 (3)	3 (2)	3 (2)	3 (2)
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・ H23年4月より旅行部門、航空部門を廃止することに伴う、常勤役員並びに組織体制の見直しを行う。 ・ 定期的配置転換及び人材育成研修(中間管理職研修)を実施する。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>経営改革委員会での提言のなかで指摘された事項であり、団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組項目として掲げられている。</p>								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析]								
		<ul style="list-style-type: none"> ・ H20年に正社員に導入されていたMB0を契約社員にも適用し、社員人事給与へ反映している。 ・ H22年度に航空部門業務を見直し、同部門の社員数を半減した。 								
		[目標水準]								
		<p>旅行部門、航空部門の廃止を踏まえた常勤役員数で対応する。</p>								

※ 平成22年度の数値は見込数値です。平成23年度から平成25年度は目標数値です。増加率等の算出は原則、平成21年度を基準としています。
 ※ 評価指標が複数の場合は、重要性を比重により示しています。 ※ 市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

【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、パ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。

団体と協約項目案の上確定

- ・ 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

スケジュール

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		
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		

協 約

協約とは、横浜市が団体に託す公益的使命を明らかにし、団体がその達成のために自ら計画を策定して、重要な経営目標について市と団体が共有化することによって、目標による団体の自主的・自立的経営を目指すものです。

団体名	横浜高速鉄道株式会社	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	都市整備局都市交通課
		協約期間	平成23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）

【経営の基本的考え方】

横浜市	外郭団体としての必要性	みなとみらい線は、みなとみらい21地区の交通基盤の確立、輸送体制の確保などを目的とし、みなとみらい21地区の基盤整備とあわせ早期に整備する必要があり、公的セクターだけでなく民間からの資金やノウハウを積極的に活用するため団体を設立した。みなとみらい線の開業以来、沿線の都市交通のインフラ路線として、一定の役割を果たしている。		
	団体に期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・「横浜都心臨海部の一体化」や「東京メトロ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 		
	経営改革の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・みなとみらい線本線事業において、引き続き横浜市からの財政支出は行わないとともに、経営のさらなる安定化を図るため、営業収入の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る ・東京メトロ副都心線等との相互直通運転の開始を契機とした、利用者のさらなる増を図る ・将来の運営形態について、その実現性、効率性、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 		
団体	経営理念	<ul style="list-style-type: none"> ・私たちは、公共交通機関としての使命を深く自覚し、運行の基本である安全を最優先とし、快適で利便性の高いサービスを提供します。 ・私たちは、鉄道事業を通して横浜都心部の活性化や沿線の集客を図るとともに、首都圏の広域的な交通ネットワークの一翼を担います。 ・私たちは、健全で安定した鉄道経営を目指します。 		
	経営ビジョン（計画期間で目指す基本方向）	<ul style="list-style-type: none"> ・責任運転無事故の継続・・・運行管理・施設保守管理等に関し一層の安全確保に向けた取組を強化 ・経常損益の黒字化・・・平成25年度の単年度経常黒字と累積損益収支の赤字削減 ※責任運転事故・・・鉄道運転事故のうち鉄道事業者に起因して発生した事故 		
	これまでの団体活動の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・開業時より責任運転無事故を継続している。 ・みなとみらい線の1日当たりの輸送人員については堅調に伸びており、横浜都心部の活性化に寄与している。（開業時（16年度）12.1万人/日→21年度16.6万人/日、延べ輸送人員3億3千万人（21年度末）） 		
	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・駅や輸送の安全を最優先とした活力ある職場づくりに向けた計画的な人材育成と、東京メトロ副都心線等との相互直通運転を踏まえた組織体制の構築を行う必要がある。 ・鉄道建設に要した多額の借入金に伴う利息負担等により経常損益の赤字が続いており、これを解消するため、運輸収入及び付帯事業収入の増収を図る必要がある。 ・経費の抑制に向けた業務の効率化・適正化の推進と業務委託のあり方を検討する必要がある。 		
協約事項 （重要な経営目標）	1	公	安全、安定輸送に努め、責任運転無事故を継続します。	
	2	公	東京メトロ副都心線等との相互直通運転を開始します。	
	3	財	経常損益を黒字化します。	
	4	業	固有社員の構成比を高め、積極的に固有社員の管理職登用を図ります。	
	5	業	将来の運営形態についての検討を行います。	

【経営改善行動計画】

【協約事項 1】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	安全、安定輸送に努め、責任運転無事故を継続します。	年間責任運転 事故件数	件	0	0	0	0	0	0	0
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・ 運転指令員、乗務員、駅務員等の知識及び技能の維持向上を図るとともに、安全意識の向上を図る。 ・ 信号システム、電気、軌道、通信、車両等各々の鉄道設備が機能するよう、日常点検や保守管理を徹底する。 ・ 安全推進会議を毎月開催するとともに、社内や他社のヒヤリ・ハット事例を情報共有する。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		事業者による責任運転無事故の継続は、公共交通機関の根幹をなす使命であり、団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組項目として掲げられている。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析 及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 16年2月のみなどみらい線開業以来、責任運転無事故を継続しています。								
		[目標水準] 引き続き、責任運転無事故（年間責任運転事故件数：0件）の継続に努めます。 ※責任運転事故・・・鉄道運転事故のうち鉄道事業者に起因して発生した事故。								

【協約事項 2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	東京メトロ副都心線等との相互直通運転を開始します。	相互直通運転対応 工事進捗率(0.6)	%	2	4	15	50	85	100	—
協約事項を達成するための取組内容及び期限		ソフト部門の 調整 (0.3)						実施	完了	—
		各係員の教育 訓練 (0.1)							実施	—
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・ 24年度中に東京メトロ副都心線等との相互直通運転を実施し、5社による広域鉄道ネットワークを形成するため、相互直通運転対応工事（みなどみらい線内のホーム延伸工事（8両編成→10両編成）、車両改造等）を完了する。 ・ 規格の異なる5社による相互直通運転に対応したソフト部門（※）の調整を行う。 （※）ソフト部門・・・①運行管理（配車及びダイヤ作成（8・10両混在の発車順序等）、優等列車（急行、特急）名称の調整等、②案内サインの盤面表示変更、③発車案内放送等の変更、車内運行表示の変更、④車両停止位置（8・10両各編成）、女性専用車両位置及び車いすスペース位置の運用上の対応、⑤他社車両の乗り入れにより生じる車両使用料の調整等 ・ 相互直通運転開始に向けた運転指令員（車種識別等教育）、乗務員（他社車両の習熟運転）、駅務員（案内の教育）等の教育訓練等を確実に実施し万全の体制とする。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組項目として掲げられている。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析 及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] ・ 19年度から、ホーム延伸に伴う設計及び工事を進めています。 ・ 22年度から車両改造についても着手しています。								
		[目標水準] ・ 24年度の5社相互直通運転開始を実現します。								

【協約事項3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	経常損益を黒字化します。	経常損益 (0.5)	億円	▲4	▲19	▲15	▲18	▲17	▲14	0
		1日当たりの 利用人員 (0.5)	万人	15.3	16.1	16.6	16.7	17.4	18.4	19.5
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・25年度決算において、経常損益を黒字化する。 ・収入の増加に向け、沿線の開発やまちづくりを顧客創出の機会と捉えるとともに、他の鉄道事業者とのタイアップ強化や沿線施設等の連携によるみなとみらい線のPRにより利用者の増加を図る。また、羽田空港再国際化及び東京メトロ副都心線等の相互直通運転を契機とした、広域的、国際的な広報戦略を展開する。 ・構内広告、構内営業については、駅構内スペースの有効活用や臨時販売の促進、新規広告枠の設置検討や既設広告枠のハイグレード化等を検討する。 ・経費抑制に向け、委託業務のあり方の検討、保守管理体制の効率化、資金管理の適正化、計画的な設備・改修投資に取り組む。 ・当初から計画されていた運賃改定について、社会経済情勢、競合路線との競争力など幅広い観点から検討や調整を行う。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>みなとみらい線は開業以来経常損益の赤字が続いており、みなとみらい線利用者数の増加策に取り組むことで運輸収入増につなげる。また、構内営業、構内広告といった付帯事業についても収入増を図る取組を行う必要がある。これは、団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組項目として掲げられている。団体の中期計画においても最重点取組項目として掲げている。</p>								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開業以来営業損益の黒字を継続（22年度：5億円）していますが、施設を段階的に譲渡を受けたことや税法改正により減価償却費が増加していることに加え、多額の支払利息により経常損益は赤字（22年度：18億円）を計上しています。 ・路線の有するポテンシャルやブランド力を生かした構内営業や広告展開により、付帯事業の安定した収入につながりました。 <p>[目標水準]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・25年度の経常損益の黒字化を目指す目標としています。なお、当初から計画されていた運賃改定を見込んでいますが、需要予測の調査結果等によっては目標数値を変更することがあります。 ・景気低迷の中、収入の増加は厳しい状況ではありますが、駅構内における臨時販売の積極的誘致や、工夫した広告枠の活用等により、付帯事業収入の増加に向けた取組を行います。また、25年度に駅と接続するビル計画に合わせて新規の構内営業を開拓することにより、収入の増加に向けた取組を行います。 								

【協約事項4】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
業	固有社員の構成比を高め、積極的に固有社員の管理職登用を図ります。	固有社員の構成比	%	44	47	50	51	52	52	53
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・25年度までに社員数に対する固有社員の構成比を53%にする。 ・自主自立した会社経営を目指し、管理職ポストに固有社員を適切に配置するとともに、横浜市派遣職員等の削減を実施する。 ・社員個人個人のスキル形成の支援のため、研修メニューの充実を図り、計画的な研修を実施する。 ・社員の計画的な人事異動を実施し、幅広い知識や視野を持った人材育成と活力ある職場環境を形成する。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		横浜市派遣職員等の見直しについては、団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組事項として掲げられている。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析]								
		<ul style="list-style-type: none"> ・運転及び保守管理等の技術習得のため他鉄道事業者への研修派遣を実施しています。 ・社員全員を対象に新たな社内研修を21年度より実施しています。 ・22年度に、固有社員2名を昇進させるとともに、固有社員の人事異動を実施しました。 								
		[目標水準]								
		横浜市派遣職員等が担当している管理職ポストを固有社員に転換します。								
【協約事項5】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
業	将来の運営形態についての検討を行います。	運営形態の検討						実施	実施	とりまとめ
協約事項を達成するための取組内容及び期限		<ul style="list-style-type: none"> ・開業以来、経営の効率化を主眼に業務委託を徹底し、スリム化を図ってきた。25年度までに現行業務の委託範囲や委託内容の見直し等、将来の運営形態について、安全に対する責任の明確化、サービス水準、経営上の適切性などに主眼をおきつつ様々な視点からその方向性を検討する。また、検討にあたっては外部有識者等から意見を聴取するなど幅広く検討を行う。 								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		団体ごとの経営改革に関する方針においても、具体的な取組項目として掲げられている。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析]								
		[目標水準]								

※ 平成22年度の数値は見込数値です。平成23年度から平成25年度は目標数値です。増加率等の算出は原則、平成21年度を基準としています。

※ 評価指標が複数の場合は、重要性を比重により示しています。 ※ 市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

【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。		

引き続き経営努力が必要な団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

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。

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。
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。

【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、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

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）

- ・ 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。

② 財務改善（市の財政支援）

- ・ 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。

③ 人事組織（市の人的支援）

- ・ 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。

団体と協議の上確定
協約項目案

- ・ 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

スケジュール

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