

## 経済局が所管する外郭団体の平成 26 年度年次計画(案)について

### 1 平成 26 年度年次計画(案)について

本市では、平成 16 年度から、「特定協約団体」と位置付けた外郭団体が、一定期間における主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、協約期間終了時に達成状況の振り返りと次期協約への反映等を行う「特定協約団体マネジメントサイクル」を導入しています。

現在の第 3 期協約の期間は 23 年度から 25 年度までですが、26 年度は、外部の専門家による審議会等を新たに設置し、「特定協約団体マネジメントサイクル」を見直すことを検討しています。そのため、中期的な「協約」ではなく、単年度の「平成 26 年度年次計画」として策定することとし、当局所管の 9 団体が計画案を策定しましたのでご報告します。

今後、3 月末までに「平成 26 年度年次計画」として確定して公表し、4 月から 1 年間、年次計画で定めた目標の達成に向けて取り組みを進めてまいります。

### 2 対象団体

- (1) (公財)木原記念横浜生命科学振興財団
- (2) (公財)横浜企業経営支援財団
- (3) (公財)横浜市消費者協会
- (4) (公財)横浜市シルバー人材センター
- (5) (株)横浜インポートマート
- (6) 横浜市信用保証協会
- (7) 横浜市場冷蔵株式会社
- (8) 横浜食肉市場株式会社
- (9) (株)横浜市食肉公社

### 3 各団体の平成 26 年度年次計画(案)の目標について

年次計画の構成や目標項目については第 3 期協約と同様とし、昨年 12 月に御報告した「第 3 期協約の中間評価」等の結果を踏まえて、外部の専門家である監査法人による確認を経た上で、目標の水準のみを変更することを基本としています。

外郭団体の「協約」では、次の 3 つの視点に関する目標をそれぞれ 1 つ以上盛り込むこととしており、「平成 26 年度年次計画(案)」でも同様としています。

- ①「公」： 公益的使命の達成（主要な公益的事業に関する指標などを設定）
- ②「財」： 財務の改善（歳入確保と歳出削減に関する指標などを設定）
- ③「業」： 業務・組織の改革（運営の効率化や、固有職員の人材育成・積極登用などを設定）

(1) (公財)木原記念横浜生命科学振興財団

1	公	26 年度目標	横浜バイオ産業センター (YBIC) の入居率 100%を維持します。
		第3期協約	横浜バイオ産業センター(YBIC)の入居率 91.9%を堅持します。
2	公	26 年度目標	産学官ネットワークに加入する企業等を 455 社・人以上とします。
		第3期協約	産学官ネットワークに加入する企業等を 425 社・人以上とします。
3	業	26 年度目標	固有職員として登用した経営や研究の知識・経験の高い人材を活用し、組織力の強化を図ります。
		第3期協約	経営や研究の知識・経験の高い人材を登用するなど、固有職員を 5 人増やします。

(2) (公財)横浜企業経営支援財団

1	公	26 年度目標	中小企業の基礎的支援体制を充実し、公益財団法人として総合的・継続的な企業支援を行います。
		第3期協約	中小企業の基礎的支援体制を充実し、公益財団法人として総合的・継続的な企業支援を行います。
2	公	26 年度目標	相談・支援サービスの効果検証制度を構築し、実施します。
		第3期協約	相談・支援サービスの効果検証制度を構築し、実施します。
3	財	26 年度目標	管理事務経費支出を平成 19 年度から平成 21 年度までの決算平均値比 50%削減します。
		第3期協約	管理事務経費支出を平成 19 年度から平成 21 年度までの決算平均値(50 百万円)比 20%以上削減します。
4	業	26 年度目標	人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等を作成し実施します。
		第3期協約	人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等を作成し実施します。

(3) (公財)横浜市消費者協会

1	公	26 年度目標	策定した中期経営計画に基づき、団体として中長期的な業務執行能力の維持向上に努めます。
		第3期協約	団体として中長期的な業務運営能力の維持向上のため、中期経営計画を策定し、実行していきます。
2	公	26 年度目標	消費者トラブルのあっせん解決件数年間 1,900 件以上を継続します。
		第3期協約	消費者トラブルのあっせん解決件数を年間 1,700 件以上達成します。
3	公	26 年度目標	貸会議室の運営方法見直しにより、稼働率を向上させます。
		第3期協約	貸会議室の運用方法見直しにより、稼働率を向上させます。
4	公	26 年度目標	大学等との連携を強化するなど消費者教育・啓発の取組を多様化します。
		第3期協約	大学等との連携を強化するなど消費者教育・啓発の取組を多様化します。
5	財	26 年度目標	固定経費等のコストの削減を継続します。
		第3期協約	固定経費等の見直しを図り、コストの削減を目指します。

6	業	26 年度目標	人材育成計画に基づく研修等を行い、職員の業務執行能力や相談対応能力を強化します。
		第3期協約	人材育成計画に基づく研修等を行い、職員のマネジメント能力や相談対応能力を強化します。
7	業	26 年度目標	役員数の見直しを図った体制を維持し、法人運営の効率化に努めます。
		第3期協約	役員数の見直しを図り、法人運営を効率化します。

(4) (公財)横浜市シルバー人材センター

1	公	26 年度目標	個人家庭を対象にしたサービスの充実により、地域貢献活動に重点的に取り組みます。
		第3期協約	新たな就業分野の開拓と事業展開を図ります。
2	財	26 年度目標	長期の収支見通しに基づいた契約金額の目標を達成し、短期借入金の解消に向けた環境を整備し長期計画を策定します。
		第3期協約	長期の収支見通しに基づいた契約金額の目標を達成し、短期借入金の解消に向けた環境を整備し長期計画を策定します
3	業	26 年度目標	健全な組織運営を目指し、役職員数の見直しや人件費の抑制に取り組みます。
		第3期協約	効率的な運営を目指すため、役職員数を見直し、人件費の抑制を図ります。

(5) (株)横浜インポートマート

1	公	26 年度目標	買い上げ客数 883 万人以上を目指します。
		第3期協約	買い上げ客数 883 万人以上を目指します。
2	財	26 年度目標	当社売上高 3,034 百万円以上を目指します。
		第3期協約	当社売上高 3,070 百万円以上を目指します。
3	財	26 年度目標	累積残高を 384 百万円以下にします。
		第3期協約	累積残高を 988 百万円以下にします。
4	業	26 年度目標	団体の自立性を高め、民間主体の運営に対応するため、市の人的関与を最小限に留めます。
		第3期協約	団体の自立性を高め、民間主体の運営に対応するため、市の人的関与を薄めます。

(6) 横浜市信用保証協会

1	公	26 年度目標	金融機関との連携強化等により、新規利用企業数を年間 1,350 社に拡大を図ります。
		第3期協約	金融機関との連携強化等により、新規利用企業数を年間 1,500 件に拡大を図ります。

2	財	26 年度目標	経営診断を年間 340 件以上行い、代位弁済抑制に向け期中管理の充実強化を図ります。
		第3期協約	経営診断を年間 200 件以上行い、代位弁済抑制に向け期中管理の充実強化を図ります。
3	財	26 年度目標	サービスへの委託率を 50%まで高め、債権回収の効率化を図ります。
		第3期協約	サービスへの委託率を 50%まで高め、債権回収の効率化を図ります。
4	業	26 年度目標	年間延べ 240 人以上の職員研修を行い、保証審査及び債権回収のスキルアップを図ります。
		第3期協約	毎年延べ 200 人以上の職員研修を行い、保証審査及び債権回収のスキルアップを図ります。

(7) 横浜市場冷蔵株式会社

1	公	26 年度目標	市の出資比率を 24.9%にするため、会社と横浜市で出資構成等について検討・調整します。
		第3期協約	市の出資比率を 24.9%にするため、会社と横浜市で出資構成等について検討・調整します。
2	財	26 年度目標	市場内貨物の取扱いを確実に行うとともに、市場外顧客の取り込みを推進し売上高の減少に歯止めをかけます。
		第3期協約	市場内貨物の取扱いを確実に行うとともに、市場外顧客の取り込みを推進し売上高の減少に歯止めをかけます。
3	業	26 年度目標	経営について市の人的関与を低減し、適正人材の登用を図ります。
		第3期協約	経営について市の人的関与を低減し、適正人材の登用を図ります。
4	業	26 年度目標	従業員の意識改革に持続的に取り組むとともに、多様なノウハウを持つ人材を育成します。
		第3期協約	従業員の意識改革に持続的に取り組むとともに、多様なノウハウを持つ人材を育成します。
5	業	26 年度目標	ISO9001を営業強化による経営安定のための重要なツールとして位置付けます。このため、顧客満足度を高めるため顧客満足度調査を毎年実施して目標値を達成します。
		第3期協約	ISO9001を営業強化による経営安定のための重要なツールとして位置付けます。このため、顧客満足度を高めるため顧客満足度調査を毎年実施して目標値を達成します。

(8) 横浜食肉市場株式会社

1	公	26 年度目標	出荷者・購買者・市民に対して有益な情報を提供します。
		第3期協約	出荷者・購買者・市民に対して有益な情報を提供します。

2	財	26 年度目標	新たな収入源を確保し、収支の改善を図ります。
		第3期協約	新たな収入源を確保し、収支の改善を図ります。
3	業	26 年度目標	営業体制の強化を図り、経営戦略の再構築を目指します。
		第3期協約	営業体制の強化を図り、経営戦略の再構築を目指します。

(9) (株)横浜市食肉公社

1	公	26 年度目標	食品の衛生管理や、労働安全についての研修を充実します。
		第3期協約	食品の衛生管理や、労働安全についての研修を充実します。
2	財	26 年度目標	内臓等副生物関連の売り上げを伸ばします。
		第3期協約	内臓等副生物関連の売り上げを伸ばします。
3	業	26 年度目標	固有職員を役員・管理職に登用し、経営基盤の強化を図ります。
		第3期協約	固有職員を役員・管理職に登用し、経営基盤の強化を図ります。

#### 4 添付資料

各団体の「平成 26 年度年次計画（案）」

# 平成26年度 年次計画(案)

添付資料

団体名	公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	経済局新産業振興課

## 【経営の基本的考え方】

### 横浜市

平成26年度の考え方		・バイオ関連企業や研究機関の集積を図り、YBICの高い入居率を維持するとともに、産学官のネットワーク加入者数を増やすなど、ライフサイエンス分野の産学官連携の中核的推進機関としてより一層公益的使命を達成するための取組を行う。 ・組織体制については、これまでバイオや経営に関する専門知識を有する人材の登用を図り、25年度には固有職員を5人増やす目標を達成する見込みなので、登用した職員の人材育成により力を入れていく。
第3期協約	外郭団体としての必要性	市が掲げる「ライフサイエンス都市横浜」構想のもと、学術奨励・知識普及等の事業活動や、ライフサイエンス分野の産学官連携の中核的推進機関として革新的な研究開発や技術革新が促進される産業クラスター形成を目指す役割を担っています。
	団体に期待する役割	生命科学における大学や研究機関と産業界等との共同研究を組織化し、その有機的連携を図るとともに、学術交流及び学術振興を行い、広く社会に生命科学研究の重要性を伝え、もって横浜市を中心とした神奈川県内の生命科学の振興とその応用による産業の活性化に寄与すること。
	経営改革の内容	・事業収入のうち自主財源の大半を占める横浜バイオ産業センター(YBIC)入居率の向上・維持を図ります。 ・中期経営計画に沿って、経営、組織体制、人材育成の強化に努めます。

### 団体

平成26年度の考え方		・YBIC入居率について、平成25年度には目標を達成しているが、YBICの経営安定のために継続した取り組みが必要である。 ・人材登用について、平成25年度には目標を達成しているが、今後は組織力強化のために登用した職員の人材育成により力を入れていく。
第3期協約	経営理念	生命科学分野における産学官共同研究の推進や学術交流及び学術奨励を図り、横浜市を中心として神奈川県内における生命科学の振興とその関連産業の活性化に貢献します。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	・「自主財源の獲得」・・・YBIC、横浜バイオ医薬品研究開発センター(YBIRD)事業の収支黒字化、収益源となる新たな事業の創設、プロジェクトの補助金獲得等により自主財源の確保を目指します。 ・「バイオベンチャー支援の専門家集団」・・・バイオの専門知識と企画・調整力・経営の知識を持つ人材を登用し、バイオベンチャー支援を充実します。 ・「グローバルなバイオ産業支援機関となる」・・・大学・研究機関の連携を仲介する機能、産と学の連携を仲介する機能、産と産の取引拡大・連携を仲介する機能、バイオベンチャーの経営面をサポートする機能を有し、専門性の高いサービスを国内だけでなく、国際的に事業展開を支援する機関を目指します。
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	・21年からYBICを整備し、管理運営を行い、バイオ企業等の研究開発の場を提供しています。 ・17年から産学官ネットワークを組成し、首都圏最大のバイオ関連ネットワークとして、バイオベンチャー支援や産学官共同研究等で成果を挙げています(ネットワーク加入数：H18 200社・人→H22 405社・人)。
	経営課題	・財団の運営を安定させるため、YBIC入居率の向上・維持を図る必要があります。 ・組織力強化のため、専門知識を持つ人材を登用し、人材育成を行う必要があります。 ・公益的な各種プロジェクトの中核機関として継続的に活動していくため、平成25年までに公益財団法人へ移行する必要があります。

26年度目標	1	公	横浜バイオ産業センター(YBIC)の入居率100%を維持します。
	2	公	産学官ネットワークに加入する企業等を455社・人以上とします。
	3	業	固有職員として登用した経営や研究の知識・経験の高い人材を活用し、組織力の強化を図ります。
	※	財	第3期協約の協約事項3「横浜バイオ医薬品研究開発センター(YBIRD)の運営事業者から利益の一部還元する仕組みを作ります。」は、中間評価において、前提が成り立たなくなっている状況にあり、評価対象外とされましたので、26年度の目標としません。

※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。 ※第3期協約(平22～25年度)は策定時点の内容です。 ※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。

【経営改善行動計画】

【26年度目標 1】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	横浜バイオ産業センター（YBIC）の入居率100%を維持します。		入居率	%	—	68.8	90.7	100	100	100	100
26年度の目標設定の考え方			YBIC入居率は各種イベントでのPR活動や営業活動など、入居勧誘活動を行った結果、計画した目標値を上回り、入居率100%を達成しています。26年度においても交流会の開催や入居企業等と大学や研究機関との連携を促進する取組を行うことなどにより、入居率100%を維持します。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		横浜バイオ産業センター（YBIC）の入居率91.9%を堅持します。（入居率：91.9%）								
	目標を達成するための取組内容及び期限		・高入居率維持のため、各種イベントでのPR活動や個別営業活動のほか、事業プロジェクトの拠点として活動期間中に事業主体へ貸し出すなど、入居勧誘活動を工夫します。 ・入居企業に対するアンケートを実施し、ニーズに応えることで施設の利用満足度を高め、入居率維持に努めます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		横浜市中期4か年計画における「横浜サイエンスフロンティア」の拠点形成に向け、バイオ医薬品研究開発拠点を充実させるなどYBICがバイオ企業に対する手厚い支援を行うことで、企業から頼りにされる施設として、入居率の維持を目指します。団体の中期経営計画においてもYBICの経営について取り上げます。								
	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] 経済環境悪化により入居辞退等がありましたが、PR活動により22年4月に目標（90%）を達成しました。  [目標水準] 入居者の退出の可能性も勘案し、妥当な目標水準であるといえます。								

【26年度目標 2】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	産学官ネットワークに加入する企業等を455社・人以上とします。		ネットワーク会員数 （企業・団体・研究者）	社・人	335	376	400	437	443	447	455
26年度の目標設定の考え方			これまでのホームページやメールマガジン発行、バイオ系の展示会などでの広報活動に加え、セミナーやシンポジウムなどの事業活動の中で、広範なネットワークづくりに向けたPR活動を進めた結果、目標値を上回り進捗しました。26年度も引き続き産学官のネットワークづくりを推進するため、様々な広報媒体により積極的にPRを行い、25年度の実績見込みを上回る455社・人以上を目標とします。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		産学官ネットワークに加入する企業等を425社・人以上とします。（ネットワーク会員数（企業・団体・研究者）：425社・人）								
	目標を達成するための取組内容及び期限		産学官ネットワークに加入する企業等を増加するため、これまでのホームページやメールマガジン発行、バイオ系の展示会などでの広報活動に加え、千葉との広域連携によるセミナーやシンポジウムなどの事業活動の中で、広範なネットワークづくりに向けたPR活動を進めます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		産学官の各分野で培ってきた技術や知識を連携させる本事業は、産業振興事業や研究開発事業を推進する基盤であり、団体の中期経営計画においても取り上げます。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ます。								
	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] 22年度目標値（250社・人）を大幅に上回る成果を達成しました。  [目標水準] 首都圏の多くのバイオベンチャー企業が既に参加しており、対前年比でも大幅な加入が見込めない中、妥当な目標水準であるといえます。								

【26年度目標 3】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	固有職員として登用した経営や研究の知識・経験の高い人材を活用し、組織力の強化を図ります。	固有職員数	人	1	1	1	6	5	7	7
		(参考) 固有職員の割合	%	25	25	25	85	71	88	88
26年度の目標設定の考え方		バイオの専門知識や経営に関する知識が豊富な人材の採用などにより、25年度は目標を達成する見込みです。26年度は、25年度に国際戦略総合特区事業に関連して採用した職員を含め、登用した職員の人材育成に注力していきます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	経営や研究の知識・経験の高い人材を登用するなど、固有職員を5人増やします。(固有職員数:6人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	23年度から市の派遣職員を3人→1人とし、バイオの専門知識を持つ人材及び経営に関する知識が豊富な人材の2人の登用を図り、登用後は能力を活かすための人材育成を行います。また、能力と意欲のある嘱託職員を任期付職員に登用します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	バイオの専門知識や経営に関する知識が豊富な人材を登用することにより、バイオ企業を支援する各種事業の実施体制を強化するとともに、内部登用制度を創設し管理体制を強化することを目指します。なお、団体の中期経営計画においても市派遣職員を固有職員に切り替えて組織力を強化することとしています。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ます。								
	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] これまでも18年度にバイオの専門知識を持つ人材を1名登用し、ライフサイエンス分野の産学官連携やバイオベンチャー等に対する支援を行ってきました。  [目標水準] 限られた予算で最大限の効果を上げるため、妥当な人数であるといえます。								





## 平成26年度 年次計画

団体名	公益財団法人 横浜企業経営支援財団	団体分類	事業等の再整理が必要な団体
		所管課	経済局経営・創業支援課

### 【経営の基本的考え方】

#### 横浜市

平成26年度の考え方		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、見直しを実施し、平成24年4月に公益財団法人に移行。また、基礎的支援を中心とした事業の統廃合を行っている。平成26年度は、中小企業支援センターとしての基礎的支援を中心としながら、コンサルティング機能を高め、企業の具体的成長に結びつく支援を強化し、成果事例を戦略的に発信してほしい。 また、職員が多様な主体による中小企業支援メニューを包括的に把握するとともに、積極的に現場対応を行い支援経験を積むことにより中小企業コンシェルジュとしてのスキルを磨き定着していくことを期待する。
第3期協約	外郭団体としての必要性	横浜市の産業振興施策の実施主体として、また、中小企業支援法に基づく「横浜市中心小企業支援センター」として、市内中小・中堅企業の総合的かつ継続的な支援を行っており、公益的な存在意義や役割がある。
	団体に期待する役割	本市は、団体を中小企業支援法に基づく「横浜市中心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。
	経営改革の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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、公益財団法人化を目指す。</li> <li>・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う。</li> <li>・迅速な意思決定、効率的・効果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る。</li> </ul>

#### 団体

平成26年度の考え方		公益目的事業の精査、見直し等を実施し、平成24年度4月、公益財団法人に移行した。また、ホームページの改善、IDECニュースレターの発行等広報機能の強化を図った。平成25年度も目標を達成する見込みであるが、今後とも企業ニーズに対応した適切な支援サービスの提供、支援体制の構築、コストを意識した効率的かつ効果的な事業を実施していく。
第3期協約	経営理念	市内中小企業経営の公的支援機関として、創業・新事業展開から経営革新、経営基盤の強化等を図るための事業を行い、横浜市の産業経済の発展に寄与する。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	中小企業を取り巻く経済環境の変化や多様な経営課題に対応するべく、専門性の高い職員及び財団の有する支援ネットワークを活用した取り組み、総合相談窓口機能の強化等、基礎的支援体制を構築する。
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	<p>市内中小企業の公的支援機関として、創業から経営革新、グローバル化等、事業活動の成長段階に応じ、経営相談事業、情報提供事業、産業施設運営事業等、総合的・継続的な支援体制のもと各種事業を実施してきた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相談・支援サービス利用者の満足度において、目標値を上回っている(目標値:5点満点で4.5以上。H19年度～H21年度実績各年度とも4.6以上)。</li> <li>・横浜市の派遣職員を削減し、人人体制の適正化を図っている(H18年度派遣職員数10人→H22年度派遣職員数1人)。</li> <li>・平成18年度から平成21年度まで人事・給与制度の見直し・実施。</li> </ul>
	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公益財団法人への円滑な移行に向けて財政基盤の確立、事業の公益性を高める等、継続的な経営の安定化のための見直し・構築が必要である。</li> <li>・変化する企業ニーズに対応した適切な支援サービスの提供、支援体制の構築。</li> <li>・コストを意識した効率的かつ効果的な事業の推進。</li> </ul>

26年度目標	1	公	中小企業の基礎的支援体制を充実し、公益財団法人として総合的・継続的な企業支援を行います。
	2	公	相談・支援サービスの効果検証制度を構築し、実施します。
	3	財	管理事務経費支出を平成19年度から平成21年度までの決算平均値比50%削減します。
	4	業	人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等を作成し実施します。

【経営改善行動計画】

【26年度目標 1】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	中小企業の基礎的支援体制を充実し、公益財団法人として総合的・継続的な企業支援を行います。		ワンストップサービスの充実 (0.7)		—	—	体制整備	金沢区の経営相談窓口を開設	金沢区の経営相談窓口の運営	金沢区経営相談窓口を含めた運営方法の見直し	実施・見直し
			地域拠点数 (0.3)	箇所	0	0	0	1	1	1	1
26年度の目標設定の考え方			窓口の整備、予約制の導入、法律・労務・IT等専門相談の充実を図り、地域拠点の開設・運営等を行ってきました。これらの機能の改善・強化とともに、経営革新等支援機関（平成25年7月認定）として他機関と連携をとりながら、市内中小企業に対し、売上増等具体的成果に結びつくことを目標にビジネスコンサルティングによる個別企業支援を行うコンシェルジュ機能を強化しワンストップサービス体制の充実を図っていきます。								
第3期協約	第3期協約事項 (25年度目標値)		中小企業の基礎的支援体制を充実し、公益財団法人として総合的・継続的な企業支援を行います。 (ワンストップサービスの充実(0.7):実施・見直し／地域拠点数(0.3):1箇所)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		・平成24年度に公益財団法人へ移行し、総合的・継続的な支援として創業から成長まで企業の発展ステージに応じ、経営相談や情報提供等を行うワンストップサービスの充実を図ります。 ・中小企業経営の総合相談窓口を財団本部に加えて、地域に根ざした身近な相談窓口としての地域拠点を新設します。(平成23年度内に1箇所)								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		窓口相談事業等中小企業の基礎的支援の充実については、財団としてもその重要性・必要性を認識しています。経営改革委員会での提言とも合致した事項であり、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ます。								
	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] 平成22年度までに、公益財団法人化に向けたスケジュール策定や公益的事業内容の精査、事業の見直し等を実施。また、ワンストップサービス体制の充実及び地域拠点開設に向けた検討を実施。  [目標水準] 財団は中小企業支援法に基づく横浜市中心中小企業支援センターに位置づけられています。横浜市中心4か年計画においても、企業ニーズや創業から成長まで段階に応じた基礎的支援の充実を図るため、経営相談や情報提供等を総合的に行うワンストップサービスの展開及び地域拠点の開設を行うことが達成指標に盛り込まれており、協約においても同水準の目標とします。								

【26年度目標 2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移							
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標	
公	相談・支援サービスの効果検証制度を構築し、実施します。	効果検証制度の構築・実施 (0.4)		-	-	制度構築	内部評価と フォロー実施	内部評価と フォロー実施	内部評価と フォロー実施	内部評価と フォロー実施	
		相談件数 (0.3)	件	4,139	2,668	2,051	3,078	3,166	3,000	3,300	
		相談・支援サービス利用 者満足度 (0.3)	点	4.6	4.7	4.5	4.9	4.9	4.5	4.9	
26年度の目標設定の考え方		四半期ごとに横浜市と相談・支援サービスの効果検証を行いました。フォローの充実を引き続き行うとともに、企業の具体的な課題解決・成長につなげます。また、その成果について戦略的に発信していきます。（平成26年度の目標は、21年度に対し24%増（25年度（見込み）の10%増）なお、平成23年度より創業者および女性起業家への支援事業を開始したため、相談件数が大幅に増加しています。）									
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	相談・支援サービスの効果検証制度を構築し、実施します。（効果検証制度の構築・実施(0.4):実施・結果に基づきサービス改善／相談件数(0.3):2,000件／相談・支援サービス利用者満足度(0.3):4.5点)									
	目標を達成するための取組内容及び期限	・平成22年度までに、相談・支援サービスのフォローの充実、内部評価を行う等、効果検証制度を構築します。 ・平成23年度以降は効果検証を実施し、サービスの改善につとめ、窓口相談件数2,000件以上、相談・支援サービス利用者の満足度を5点満点で4.5以上を目指します。									
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	相談・支援サービスの効果検証については、市内企業ニーズの把握や効果的な事業実施に向けて重要な取組項目と認識しています。経営改革委員会での提言とも合致した事項であり、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ます。また、財団の設立目的である中小・中堅企業等の経営基盤の強化等を図るための事業を行うということからも、重要な項目です。									
	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] ・前協約では、相談・支援サービスに対する利用者満足度の向上に努めました。 ・平成22年度は、相談件数及びサービス利用時の満足度向上に加え、その後の効果検証までを行う制度を構築。 ・平成20年度、平成21年度においては急激な経済環境の変化に伴い、セーフティネット認定相談を実施したため、相談件数が大幅に増加しました。目標値の設定は経常的に発生する相談に集約しました。  [目標水準] 相談・支援サービスのフォローの充実、内部評価を行う等、効果検証を実施します。その結果を踏まえサービスを改善し、市内企業のニーズに沿った効果的・効率的な事業を行います。									

【26年度目標 3】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	管理事務経費支出を平成19年度から平成21年度までの決算平均値比50%削減します。		管理事務経費支出	百万円	46	56	27	21	23	25	25
26年度の目標設定の考え方			管理事務経費支出の見直しや執行管理の徹底により、平成25年度は平成19年度から平成21年度までの決算平均値比20%以上削減できる見込みです。ネットワーク通信機器やパソコン等の保守期限の到来による機器交換が見込まれることから、平成26年度の目標は平成19年度から平成21年度までの決算平均値に対し50%減（25年度（見込み）と同値）に設定し、削減に取り組みます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		管理事務経費支出を平成19年度から平成21年度までの決算平均値(50百万円)比20%以上削減します。(管理事務経費支出:40百万円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		管理事務経費支出を平成19年度から平成21年度までの決算値平均比20%以上削減します。(管理事務経費とは管理費のうち給与手当、退職給付、福利厚生費を除く一般管理経費のこと)								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		事業の見直し、効率化については経営改革委員会での提言とも合致した事項であり、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ます。また、継続的な経営の安定化に向けて重要な取組項目であり、今後もさらに効率的な運営を行い、経費を縮減します。								
	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] ・平成21年度に、融資事業の直接貸付を廃止しました。 ・平成22年度に、融資事業の新規間接貸付を凍結し、中小企業の基礎的支援体制の再構築に向け、大幅な事業見直しを行いました。事業の見直しに伴い、管理事務経費支出を縮減。 [目標水準] 平成22年度に実施した、中小企業の基礎的支援体制の再構築を踏まえ、平成23年度以降も引き続き事業の見直し、効率化を図り、中小企業支援を実施します。管理事務経費支出については、平成19年度から平成21年度までの決算平均値(50百万円)△20% △10百万円を達成します。								

【26年度目標 4】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等を作成し実施します。		職員研修計画の策定・実施 (0.5)		—	—	人材育成ビジョン策定	研修計画策定・実施	研修計画策定・実施	研修計画策定・実施	研修計画策定・実施
			研修に対する職員満足度 (0.5)	%	—	—		88	75	70	75
26年度の目標設定の考え方			平成25年度も人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等を作成、実施したところ、研修に対する職員満足度は平成23、24年度に引き続き目標値を達成する見込みです。人材育成や管理費支出削減のため、外部講師だけではなく内部講師による研修を引き続き行います。平成26年度の目標は平成25年度の7%増の数値に設定し、職員の専門領域の高度化と重点項目の研修を行い、企業支援に直結するスキルを高めます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等を作成し実施します。 (職員研修計画の策定・実施(0.5):研修計画実施・見直し／研修に対する職員満足度(0.5):75%)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		・平成22年度までに、人材育成に関する施策(人材育成ビジョン)を策定します。 ・平成23年度以降は、人材育成ビジョンに従い、職員研修計画等(全体研修、階層別研修等)を策定・実施するとともに、研修に対する職員満足度調査を行います。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		人材育成について、より専門性を高めた職員の育成等は重要な取組項目であり、経営改革委員会での提言とも合致した事項です。また、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ます。								
	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] ・前協約において、平成21年度までに人事・給与制度の見直しを実施しました。 ・平成22年度に、人材育成ビジョンを策定。  [目標水準] 質の高い中小企業支援業務を実施するためには、人材育成は必須であり、平成25年度以降もより専門性を高めるための職員育成を引き続き実施します。 また、公益財団法人移行を見据えて役員体制を見直し、スリム化に向けた検討を進めます。								

## 平成26年度 年次計画(案)

団体名	公益財団法人 横浜市消費者協会	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	経済局消費経済課

### 【経営の基本的考え方】

#### 横浜市

平成26年度の考え方		経営改革の方向性はこれまでと変わらないが、平成25年度の協約達成等を踏まえ、達成済みのものについても継続して取組み、定着を図る。また、労働契約法の改正に伴う職員の労働条件見直し等により発生する財政上の課題等について、今後を見据えた協議を協会と行う。
第3期協約	外郭団体としての必要性	近年全国的にも地方消費者行政の充実が期待される中で、消費者保護に直結する消費者教育・啓発事業の実施や消費生活相談事業の運営を担っており、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与する公益的団体として、高い存在意義・役割が認められる。
	団体に期待する役割	・消費者教育、啓発及び消費者活動支援並びに消費者保護事業の推進や、市民の相談窓口を運営することによって、消費者利益の擁護及びその増進、市と連携した消費者被害の救済及び未然・拡大防止を図り、もって横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与すること。 ・市内消費者のニーズに対応するために団体の専門性を高めるとともに、財務及び人事組織の自主改善を常に図ることで効率的な運営を実現し、コストパフォーマンスに優れた団体を目指すこと。
	経営改革の内容	・消費者教育・啓発事業の充実、受益者満足度の向上など、事業が高い効果を発揮し、公益的使命が最大化するよう努める(大学等との連携事業の実施)。 ・職員研修の充実等により、固有職員及び相談員の専門性向上に努めることで、団体としての存在意義を高める。 ・中期経営計画を策定し、各種事業内容の見直しを行うことで、総コスト削減の取組を行う。 ・団体の保有する人材や事業ノウハウ・設備等の経営資源を一から洗い出し、財務体質の強化を目指す。

#### 団体

平成26年度の考え方		<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成24年2月に策定した「中期経営計画」に基づき経営改革を引き続き進める。</li> <li>・複雑・高度化する消費生活相談に親切丁寧かつ的確に対応できるよう組織としての相談対応力をさらに高める。</li> <li>・大学・市老連等と連携し、相談実態等に応じた効果的な消費者教育・啓発活動を推進する。</li> <li>・消費生活総合センター周知広報を継続的に実施する。</li> <li>・平成24年8月の労働契約法改正に伴う職員等の労働条件見直しなど人事・労務に関する諸課題について、横浜市と協議する。</li> <li>・平成24年8月制定の「消費者教育の推進に関する法律」及び平成25年6月閣議決定された「消費者教育の推進に関する基本的な方針」では、消費生活センターに対して、消費生活相談だけでなく消費者教育の拠点としての役割が期待されている。</li> </ul> <p>そこで、センターの今後のあり方について、指定管理者としての立場から横浜市と意見交換を行う。</p>
第3期協約	経営理念	市民の安全で安心な消費生活の実現に寄与するため、相談や啓発業務を通じて消費者被害の救済・未然防止を実現するとともに、消費者団体等との連携によって消費者ニーズを的確につかみ、よりよいサービスを目指していく。また、事業や組織の見直し・改善に取り組むことにより、効率的な運営を行い、市民の消費生活の向上に寄与する最適な団体として存在意義を高めていく。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑・高度化する消費生活相談に対応するため、組織として相談員の専門性を高めるとともに、高齢者対応の充実など公益的使命に応える。</li> <li>・消費者被害を未然に防止するため、幅広く関係機関・団体等と連携し、効率的で効果的な消費者教育・啓発活動を行う。</li> <li>・事業の見直しや職員の育成を通して、効率的な組織運営に努め、市民ニーズに対応した事業の展開を進める。</li> </ul>
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜市消費者協会は昭和54年の設立以来、一貫して高い相談対応能力を持つ団体として「横浜市消費生活総合センター」の管理運営を担ってきた。</li> <li>・相談員が事業者等と交渉する「あっせん」件数は年間1,600件以上、地域で開催する「出前講座」は年間100回以上の実績を出している。さらに、土日の電話相談の実施、夜間の対応時間の延長、メール相談などサービスの拡充に取り組んできた。</li> </ul>
	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談対応能力の向上と、他機関との連携や新たな手法の導入による幅広い市民への効果的な教育・啓発。</li> <li>・事業・組織の見直しによる固定経費等コストの削減。</li> <li>・人材育成計画に沿った職員の育成と、環境の変化に対応した事業の展開。</li> </ul>

26年度目標	1	公	策定した中期経営計画に基づき、団体として中長期的な業務執行能力の維持向上に努めます。
	2	公	消費者トラブルのあっせん解決件数年間1,900件以上を継続します。
	3	公	貸会議室の運営方法見直しにより、稼働率を向上させます。
	4	公	大学等との連携を強化するなど消費者教育・啓発の取組を多様化します。
	5	財	固定経費等のコストの削減を継続します。
	6	業	人材育成計画に基づく研修等を行い、職員の業務執行能力や相談対応能力を強化します。
	7	業	役員数の見直しを図った体制を維持し、法人運営の効率化に努めます。

※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。 ※第3期協約(平22～25年度)は策定時点の内容です。 ※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。

【経営改善行動計画】

【26年度目標 1】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	策定した中期経営計画に基づき、団体として中長期的な業務執行能力の維持向上に努めます。		中期経営計画の策定	－	－	－	－	中期経営計画の策定	策定済み（計画の実行）	策定済み（計画の実行）	策定済み（計画の実行）
26年度の目標設定の考え方			中期経営計画は平成24年3月に策定済みである。引き続き、課題解決に向けた取り組みを進める。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		団体として中長期的な業務運営能力の維持向上のため、中期経営計画を策定し、実行していきます。(中期経営計画の策定:取組の実行)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		23年度中に中期経営計画を策定。毎年度の振り返りを行い、進捗度及び改善策等を公表する。また、その結果を次年度以降の事業に反映させる。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		団体としての主要業務である指定管理者業務については指定管理期間の計画を作り運営していたが、長期的な視点からの計画を作成していなかった。このため団体として中長期的な業務運営能力の維持向上のため、団体全体の中期経営計画を策定し実行していくことを目標と掲げる。								
	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] 18年度から22年度までの5年間、横浜市消費生活総合センターの指定管理者の指定を受け、計画的に事業を進めるとともに、専門性の強化・サービスの拡充・コストの削減等の取組みを進めてきた。 [目標水準] 消費者行政の充実強化、経済環境の変化、悪質商法の巧妙化などに対応して、協会における事業と組織を見直し、更に専門性とコストパフォーマンスの高い団体を目指す。(中期経営計画内の目標達成の基準年度を22年度比とする。)								

【26年度目標 2】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	消費者トラブルのあっせん解決件数を年間1,900件以上を継続します。		あっせん解決件数	件	1,597	1,624	1,724	1,913	2,018	1,900	1,900
26年度の目標設定の考え方			消費者被害の解決は、事業者と消費者との話し合いによる解決が基本であるが、知識・情報の格差、交渉力の格差があり、事業者と消費者の話し合いが難しい場合に、センターが間に入り、あっせんにより事業者と消費者の話し合いを支援している。あっせんは交渉事であり、交渉相手である業者側の出方等によって成果が大きく左右され、また、さまざまな要素があり、最終的な解決までに時間がかかる。 近年、交渉力が乏しいと思われる高齢者による相談が増えており、あっせんによる相談解決件数も増えているが、本来であれば、相談者が問題の所在を把握し、事業者との話し合いで解決することが望まれる。 専門性、交渉力など消費生活相談員の相談対応能力を高め、親切・丁寧で分かりやすい市民本位の相談を進め、消費者の自立支援を図るとともに、ケースに応じてあっせんによる解決も目指していく。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		消費者トラブルのあっせん解決件数を年間1,700件以上達成します。(あっせん解決件数:1,700件)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		相談者の状況・ニーズに応じた適切な対応を行っていくことで、目標水準の達成を目指す。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		相談者の自主交渉による解決が難しい場合に、あっせんによるフォローを行うことは、市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与するという公益的使命の達成に繋がるため。								
	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] 前協約期間における目標件数(年間1,600件)については、相談体制の強化・見直しを進めたことにより、ほぼ計画通りに達成することができた。 [目標水準] 相談内容が複雑・高度化する中で、横浜弁護士会など関係機関との連携を強化し、また、相談員の専門性や交渉力を高め、より丁寧な対応を図ることなどによって、交渉力が乏しく自主解決が困難な案件を解決に繋げる必要があるため。								

【26年度目標3】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	貸会議室の運営方法見直しにより、稼働率を向上させます。		会議室稼働率	%	40.8	43.2	43.1	48.5	56.6	50	50
26年度の目標設定の考え方			貸出時間帯や利用料金設定の変更の効果を検証するとともに、会議室貸出制度の周知を図り、稼働率の維持向上を目指す。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		貸会議室の運用方法見直しにより、稼働率を向上させます。(会議室稼働率:48%)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		会議室は当初より、1時間単位で貸出を行ってきたが、より効率的な貸出しをするために23年度、貸出時間帯と料金の改定を行い、稼働率の向上を目指す。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		消費者団体の活動支援の場としての会議室をより一層活用してもらうため、利便性を高めるとともに、会議室全体の稼働性を向上させるため、運用の見直しを行う。								
	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] 横浜市消費生活総合センターの会議室は、条例により利用目的・料金が限定されていることや、会議室の構造上の制約もあるなかで、毎年、徐々に稼働率は上昇してきた。これは、空いている時間帯の利用を促進するため、ホームページのPRや近隣の事務所へのポスティング等の成果と言える。また、22年度に会議室の付帯設備の更新も実施した。 [目標水準] 貸出時間帯や利用料金設定の変更、消費者団体等への利便性を配慮した貸出しなど、運用方法を見直すことで、稼働率の向上が見込まれる。								

【26年度目標 4】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	大学等との連携を強化するなど消費者教育・啓発の取組を多様化します。		大学等との連携数	校	－	5	6	4	5	6	6
26年度の目標設定の考え方			①大学生のインターンシップ受け入れ、②大学生が発行する情報誌への啓発記事掲載、③大学の新入生オリエンテーションで若者向け啓発講座開催、④若者啓発物のデザイン協力など多種多様な領域のツールを活用して、消費者教育・啓発に取組む。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		大学等との連携を強化するなど消費者教育・啓発の取組を多様化します。(大学等との連携数:2校)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		市内大学・専門学校との連携により、消費者教育・啓発について調査、効果的な資料、情報発信等について協働プロジェクトに取組み、具体的な成果物や事業につなげる。(25年度 2校)								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		高齢者の相談が急増する一方、若年層の相談も増加する状況にあるが、消費者トラブルへの関心や意識は低く、従来の消費者教育・啓発では限界がある。このため、従来取り組んできた専門学校との協働啓発プロジェクトを更に発展させ、大学等との連携により、新たな消費者教育・啓発手法を検討、実施する。								
	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] 2年間の専門学校との協働プロジェクトにより、若者の感性を生かしたPRチラシ・啓発グッズの作成、フィルムの街頭上映等を実施。								
			[目標水準] 23年度は大学等との協議・調整を行い、協力が得られた大学等との協定により、24年度から効果的な消費者教育・啓発手法について検討し、成果物の作成・配布・検証等具体的な取組を行う。								



【26年度目標 5】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	固定経費等のコストの削減を継続します。		22年度比の固定経費 等	%			100	93.35	93.53	93	95
26年度の目標設定の考え方			26年度は25年度と比べて人件費の増加、消費税増税による経費の増加が見込まれるが、25年度までの目標値である3%削減は達成可能であると考えられるため、それを上回る5%削減に設定した。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		固定経費等の見直しを図り、コストの削減を目指します。(22年度比の固定経費等:97%)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		協約期間の3年間をかけて事務事業の見直しと効率化を図ることで固定経費等を22年度比で3%削減する。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		厳しい財政状況の中で、団体は財務改善のための経営努力を求められている。事業全体の経費の見直しを図り、コスト意識を念頭に置いた効率的な運営に努める。								
	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22年度までの協約期間中に、補助金及び委託料を約550万円削減し、効率化した経営を実現している。 [目標水準] 縮減が難しい固定経費等(光熱水料費、通信運搬費、人件費等)を目標数値とした。								

【26年度目標 6】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	人材育成計画に基づく研修等を行い、職員の業務執行能力や相談対応能力を強化します。		固有職員等の計画的な研修受講 (0.5)	—	—	—	—	商品・技術・評価研究会や消費生活行政担当職員レベル7研修等を実施	公益法人会計実務セミナーや食品表示制度と監視研修等の受講	公益法人新会計基準セミナーや食品表示・安全分野研修の受講	職務に応じた業務研修の受講
			相談員の専門グループ研修受講 (0.5)	—	—	相談員研修回数増加	相談員研修回数増加	事例研究を中心に、5グループ各6回の研修を実施	事例研究を中心に、5グループ各6回の研修を実施	テーマ設定し、5グループ原則月1回の研修を実施	各グループでテーマ設定し、計画的に研修を受講
26年度の目標設定の考え方			近年の管理職・ベテラン相談員の大量定年退職のため、後任となる経験年数の短い相談員の相談対応能力のレベルアップが課題であり、テーマ設定による月1回のグループ研修のほか、嘱託員の習熟度に応じた国民生活センター等による外部研修・OJTにより組織としての相談対応力の維持向上を図る。相談員以外の職員・嘱託員についても、外部研修及びOJTによって業務執行能力の向上を図る。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		人材育成計画に基づく研修等を行い、職員のマネジメント能力や相談対応能力を強化します。(固有職員の計画的な研修受講(0.5):全職員が業務研修の受講達成/相談員の専門グループ研修受講(0.5):全相談員が専門グループ研修の受講達成)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		22年度策定の人材育成計画に従い、段階的な研修の実施により相談員・職員・管理職に求められる能力の向上を進めるとともに、消費者行政の最前線である横浜市消費生活総合センターの専門性、独自性の強化に寄与する。協約期間内において、全ての固有職員が既存の基礎的な研修とは別に、職務に応じた業務研修を受講することを目指す。また、全ての相談員が全員を対象とした専門知識研修とは別に、専門グループ研修を受講することを目指す。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		消費者行政の充実強化の流れの中において、協会が指定管理者となっている横浜市消費生活総合センターでは、複雑・高度化する相談や急増する高齢者被害等に対応する専門性と機動性が求められており、協会の人的資源を最大限活用する取組が急務となっている。								
	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] 21、22年度は相談員の法律知識等に関する研修回数の増加により、相談対応能力の向上を図ってきた。また、平成18年、20年に協会固有職員の内部登用により2名を課長職とした。 [目標水準] 23年度以降、管理職・ベテラン相談員の定年退職が続く状況の中、計画的・段階的な研修等により職員全体の人材育成を進め、専門性・自立性の高い団体とし、団体活動の核となる職員を育てる必要があるため。								

【26年度目標 7】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	役員数の見直しを図った体制を維持し、法人運営の効率化に努めます。		理事数 (0.5)	人	9	9	9	9	5	5	5
			評議員数 (0.5)	人	15	15	15	15	7	7	7
26年度の目標設定の考え方			平成24年11月、公益財団法人への移行に合わせて役員数の見直しを行い、目標達成済みである。引き続き法人経営の効率化に努める。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		役員数の見直しを図り、法人運営を効率化します。(理事数(0.5):7人／評議員数(0.5):7人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		24年度中の公益財団法人認定を目指して移行準備を進める中で、役員数に関しても見直しを行う。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		公益財団法人への移行に伴い、団体の効率化、スリム化を図るため、役員数を削減する。								
	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] 昭和54年に設立以来、副理事長職の廃止等は行ってきたが、理事・評議員については削減していない。  [目標水準] 団体の規模に見合った役員数として、各7名ずつを目途に公益財団法人の定款づくりを進めていく。								



## 平成26年度 年次計画(案)

団体名	公益財団法人 横浜市シルバー人材センター	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	雇用労働課

### 【経営の基本的考え方】

#### 横浜市

平成26年度の考え方		高齢化社会の進展と労働力人口の減少に直面している状況において、「健康で働く意欲を持つ高齢者に、臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業の機会を確保」を使命とする当該団体への期待は一層大きくなっています。その意味で、目標1を達成するため、発注者ニーズに対応した柔軟な受注体制の整備に向け取り組んで欲しいと思います。また、目標2に掲げるとおりより一層多くの就業機会の提供を通じて、その社会的要請に応えて欲しいと思います。
第3期協約	外郭団体としての必要性	高齢者に対する就業機会の確保のための必要な措置は、「高齢者の雇用の安定等に関する法律」に規定された自治体の義務であり、本団体は、同法によりシルバー人材センター事業を行うものとして指定された唯一の団体である。健康な高齢者の就労意欲に応え、就業機会を確保し提供することで、地域の活性化を図るシルバー人材センターは、本市の高齢者施策、就業施策において、高齢社会を支える重要な一翼を担うものである。
	団体に期待する役割	健康で働く意欲を持つ高齢者に、臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業の機会を確保し、提供することで高齢者の生きがいの充実と健康づくりを図るとともに、高齢者に対する就業施策の一つとしての役割を担い、もって活力ある地域社会づくりに寄与する。
	経営改革の内容	高齢社会が進展する中で、団体の存在意義は高まっている。高齢者の意欲、経験、能力に応じた多様な働き方へのニーズに応え、就業機会を確保し、提供するという団体の公益的使命を果たすために、引き続き受注拡大の努力を続ける。そのために地域のニーズと結びついた、地域活性化に貢献する多様な事業展開を進める。

#### 団体

平成26年度の考え方		平成24年度に公益財団法人としての法人格を取得して以降、名実ともに公益の増進や活力ある社会の実現に資する取組に着手していくことが強く求められています。 目標1では、高齢者に対する生活支援サービスを廉価な価格で提供する「家事簡易サービス」の実施地区の拡大を目指し、次年度以降は介護保険制度の見直し議論を受けたニーズの高まりや実施エリアの拡大も見込んでいます。 目標2についてはさらなる受注拡大を目指しました。また、目標3では、目標値を達成しており、その旨を記載しています。
第3期協約	経営理念	概ね60歳以上の高齢者に対し、臨時的かつ短期的又は軽易な業務に係る就業の機会を提供し、働くことによる生きがいや健康の維持・増進により活力ある地域社会づくりに寄与します。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	・「新たな就業機会の確保」 ・「効率的な事業の推進」 ・「経営管理体制の見直し」
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	・昭和55年10月に設立され、平成22年10月に30周年を迎えました。 ・会員数(10,688人)、契約金額(3,925百万円)ともに全国最大規模を誇ります。(22年度末実績)
	経営課題	・公益財団法人への移行手続を円滑に進めること。 ・時代のニーズを反映した新たな事業展開を検討するほか、高齢者に相応しい事業の開拓を進めるなど、受注増に向けた取組を強化すること。

26年度目標	1	公	個人家庭を対象にしたサービスの充実により、地域貢献活動に重点的に取り組みます。
	2	財	長期の収支見通しに基づいた契約金額の目標を達成し、短期借入金の解消に向けた環境を整備し長期計画を策定します。
	3	業	健全な組織運営を目指し、役職員数の見直しや人件費の抑制に取り組みます。

※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。 ※第3期協約(平22～25年度)は策定時点の内容です。 ※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。

【経営改善行動計画】

【26年度目標 1】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	個人家庭を対象にしたサービスの充実により、地域貢献活動に重点的に取り組みます。		家事援助サービス就業延日人員(0.7)	日人員	40,360	39,171	38,980	41,153	40,328	40,000	42,000
			家事簡易サービス就業延日人員(0.3)	日人員	—	—	—	—	—	600	2400
26年度の目標設定の考え方			既存の家事援助サービスの平成25年度の見込み数値及び平成26年度の推計値の算出方法は以下のとおり。 平成25年度：39,998日人員（平成20年度～24年度の実績の平均値）≒40,000日人員 平成26年度：41,998日人員（平成25年度見込み数値の5%増）≒42,000日人員  平成25年度下半期より、買い物代行や病院への付き添いなど、高齢者の日常生活を支援するサービスを廉価な価格で提供する「家事簡易サービス」を実施しています。平成25年度の見込み数値及び平成26年度の推計値の算出方法は以下のとおり。 平成25年度：600日人員（20件/月×5人×6か月） 平成26年度：2,400日人員（20件/月×5人×12か月×2地区）								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		新たな就業分野の開拓と事業展開を図ります。 (事業実施に向けた取組(0.5):一部地域での実施／家事援助就業延日人員(0.5):43,900人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		成長が見込まれる個人家庭を対象にしたサービスの充実を図るため、福祉・家事援助サービス会員コーディネーターを通じ、既存の家事援助サービスの事業実績の維持向上を目指します。また、高齢者世帯を対象にした家事簡易サービスの受注及び就業システムを新たに整備します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		個人家庭を対象にしたサービスの充実や新たなサービス提供により、受注機会を拡大させ、高齢者に相応しい就業分野を開拓していくため。								
	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]  就業延日人員合計159,594人(19～22年度の累計)  [目標水準] 簡易な家事援助会員の組織及びシステム化の確立による受注拡大 19～22年度の平均延人員の10%増 就業延日人員合計159,594人(19～22年度)/4=39,898人員×110%=43,887人員								

【26年度目標2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	長期の収支見通しに基づいた契約金額の目標を達成し、短期借入金の解消に向けた環境を整備し長期計画を策定します。	契約金額(0.5)	千円	4,482,627	4,218,449	3,925,207	3,848,230	3,863,176	3,878,629	3,900,000
		受注件数(0.5)	件	55,145	54,381	53,648	53,589	54,893	56,210	58,000
26年度の目標設定の考え方		景気回復動向を受けた民間企業からの発注増や、介護保険制度の見直しの議論を踏まえた個人家庭からの発注増を見込んでいます。 平成25年度の契約金額及び受注件数の見込み数値算出方法は以下のとおり。 契約金額：3,863,176千円×1.004(平成24年度対前年度比増加率)＝3,878,629千円 受注件数：54,893件×1.024(平成24年度対前年度比増加率)＝56,210件 平成26年度の契約金額及び受注件数の推計値算出方法は以下のとおり。 契約金額：3,878,629千円×1.004(平成24年度対前年度増加率)＝3,900,000千円 受注件数：56,210件×1.024(平成24年度対前年度増加率)＝58,000件								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	長期の収支見通しに基づいた契約金額の目標を達成し、短期借入金の解消に向けた環境を整備し長期計画を策定します。 (契約金額(0.5):3,700,000千円／受注件数(0.5):53,000件)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	契約金額及び受注件数の維持向上を図るため、民間や個人家庭への地道な営業活動を行うほか、高齢者就業に相応しい関連団体との連携強化を通じた受注開拓活動に取り組みます。 また、公共・外郭団体からの受注獲得に向けては、全区局を対象にして特命随意契約の活用を促します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	高齢者就業に相応しい関連団体との連携を深めながら新たな受注開拓活動に取り組み、短期借入金の解消を目指す必要があるため。								
	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] 競争入札制度への移行や指定管理者の導入により、公共・外郭団体からの発注は対前年度割れが平成19年度以降続いています。 [目標水準] 平成23年度の受注件数は、21～22年度の対前年度伸び率の平均(▲1.35%)と東日本大震災の影響(▲5.5%)程度を乗じ算出、平成24年度以降は短期受注の獲得に注力することによって、契約金額及び受注件数の持ち直しを見込みます。								

【26年度目標3】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	健全な組織運営を目指し、役職員数の見直しや人件費の抑制に取り組みます。		役員数(0.2)	人	19	19	19	19	12	12	12
			評議員数(0.2)	人	28	28	28	26	10	10	10
			市OB職員数(0.1)	人	3	3	3	2	2	3	2
			一般職員数(0.5)	人	26	24	23	21	20	20	20
26年度の目標設定の考え方		市OB職員数のうちの1名は暫定的な登用であり、平成26年度末の解消により目標を達成します。									
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		効率的な運営を目指すため、役職員数を見直し、人件費の抑制を図ります。 (役員数(0.2):12人／評議員数(0.2):10人／市OB職員数(0.1):2人／一般職員数(0.5):22人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		平成24年4月の公益財団法人移行に合わせて、役員・評議員数を見直し、一般職員数も含めた効率的な執行体制実現を目指します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		効率的な執行体制を目指すため、役員・評議員数の削減を図ります。								
	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] 市OB職員については、役員2名、担当課長1名となっています。 一般職員数は定年退職者の不補充によるものです。 [目標水準] 公益財団法人移行を契機にして効率的な運営をめざし、役員・評議員数は削減したほか、嘱託職員や会員を活用して人件費の抑制を目指します。								



## 平成26年度 年次計画(案)

団体名	株式会社横浜インポートマート	団体分類	民間主体の運営が望ましい団体
		所管課	経済局誘致推進課

### 【経営の基本的考え方】

#### 横浜市

平成26年度の考え方		経営改革の方向性は維持しつつ、平成25年度の協約達成見込み等を踏まえ、目標値を修正して取り組みます。
第3期協約	外郭団体としての必要性	輸入促進及び対内投資円滑化のため、「輸入の促進及び対内投資の円滑化に関する臨時措置法」(FAZ法)の施設整備に関する優遇措置を受けるため第3セクターとして設立され、FAZ施設であるワールドポーターズの管理運営を行っています。
	団体に期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成18年5月にFAZ法が廃止されたが、引き続き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</li> <li>みなとみらい21地区と関内・山下地区の回遊性を高めるよう魅力ある施設作りを進め、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</li> </ul>
	経営改革の内容	第4期協約期間内(平成26年度～)に予定される本市保有株式の一部譲渡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、団体に対しては更なる経営の効率化や財務状況が改善するよう指導します。

#### 団体

平成26年度の考え方		民間主体の経営に向けて、経営改革に継続して取り組み、協約に定める利益水準を達成するとともに、長期的収益力を確保してまいります。
第3期協約	経営理念	横浜市の輸入促進地域(FAZ)指定を契機として、「輸入促進及び対内投資の促進」、「地域経済の活性化」、「市民生活の豊かさの実現」を目標に設立された「横浜ワールドポーターズ」を、さらに、『市民に新しいライフスタイルを提供する国際的な商流拠点』、『みなとみらい地区と関内・山下地区との結節点として回遊性を高め、都市の魅力を高める施設』として位置づけ、施設の運営・管理に取り組みます。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワールドポーターズの営業力・競争力の強化・・・激変する消費・経済環境、競合環境及び顧客の価値観の変化へ対応します。</li> <li>ワールドポーターズの安全で快適な施設環境の創出と提供・・・安全快適な施設運営に取り組み、地球環境に配慮したCO2削減と3Rを推進します。</li> <li>累損解消に向けた事業構造と収益体制の構築・・・ローコスト運営を推進し、筋肉質で高効率、少数精鋭の組織体を構築します。</li> <li>コンプライアンス・CSR経営の推進・・・内部統制システムを推進し、適正な業務運営を行います。</li> </ul>
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	近隣エリアとの連動企画や季節ごとのイベントの実施により、みなとみらい・新港地区の賑わいの創出に寄与しています。(毎年約1,000万人のお客様にお買い上げいただき、それを上回る方に館を利用していただいております、その半分以上の方が周辺施設を回遊しています。)
	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域間、地区内において新しい商業施設がオープンしたことにより競争が激化しており、他施設との差別化を進め、特性を生かした経営を行っていく必要があります。</li> <li>累損解消や将来増加が見込まれる施設の維持管理コストなどの要因に対して、環境に対応した事業構造と収益基盤の強化が必要です。</li> <li>第4期協約期間(平成26年度～)に予定される横浜市保有株式の一部譲渡の準備として、必要条件の整理や関係者との調整を行なうとともに、更なる経営の効率化に努め、財務状況の改善を行う必要があります。</li> </ul>

26年度目標	1	公	買い上げ客数883万人以上を目指します。
	2	財	当社売上高3,034百万円以上を目指します。
	3	財	累損残高を384百万円以下にします。
	4	業	団体の自立性を高め、民間主体の運営に対応するため、市の人的関与を最小限に留めます。

※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。 ※第3期協約(平22～25年度)は策定時点の内容です。 ※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。



【経営改善行動計画】

【26年度目標 1】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	買い上げ客数883万人以上を目指します。		買い上げ客数	万人	931	957	821	785	812	841	883
26年度の目標設定の考え方			23年東日本大震災及びその後の景気後退によりわが国の消費不振が続き、25年度では指標未達となっています。25年度の買い上げ客数は上期の実績から試算した最終見込値。26年度は第3次協約の目標値を据え置きします。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		買い上げ客数883万人以上を目指します。(買い上げ客数:883万人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		周辺施設と連動したイベントや企画を実施し集客力を高めていきます。既存テナントの活性化、各フロアの活性化と再構築、施設環境及び施設機能の活性化、全館CS活動の推進等によって他施設との差別化を進め、特性を生かした経営を行っていきます。これらの取り組みにより、平成25年度に買い上げ客数883万人以上を目指すとともに、来館者満足度の向上を図ります。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		みなとみらい21地区と開内・山下地区などの周辺地域との回遊性を高め地域の活性化を図るとともに、ワールドポーターズの営業力・競争力の強化を図る指標として明確な数値です。中期経営計画で目標としている売上高を確保するためには、22年度実績よりテナントの総売上高を増加させる必要があり、買い上げ客数を増やすことが必要です。								
	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] ・厳しい消費・経済環境のなか開国博Y150の影響により21年度は前年を越えましたが、平成22年3月、近隣に大型競合施設が新設されるなど外部要因の影響も受け、第2期協約では指標未達となっています。 [目標水準] 22年度の買い上げ客数は団体が試算した最終見込値 23年度以降も収益を確保し、累損の解消を計画的に実施していくために必要な買い上げ客数です。								

【26年度目標 2】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	当社売上高3,034百万円以上を目指します。		売上高	百万円	3089	3133	3014	2961	3010	3027	3034
26年度の目標設定の考え方			23年度の第3期協約策定時には、売上高3070百万円以上を目標にしていますが、東日本大震災後の消費自粛ムード等、厳しい消費・経済環境や、平成26年4月に予定されている消費税増税等、個人消費を取り巻く環境は依然として不安定要素を含んでいることから、評価指標をより実態に合わせて見直しを行い、25年の売上高は団体が試算した最終見込値、26年度は団体の中期収支計画値としました。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		当社売上高3,070百万円以上を目指します。(売上高:3,070百万円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		売上高のうち最も売上シェアの高い賃料収入を確保するため、歩合賃料の確保や固定賃料の改定に向けて賃料改定に取り組みます。外部環境は厳しい状況が続いていますが、これらの取り組みにより、売上高については、平成25年度までに3,070百万円以上を目指します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		収益面の重要な指標であり、累損解消に向けた事業構造と収益体制の構築のため、安定した売上高の確保が必要で、中期経営計画上も目標設定している項目です。								
	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] ・第2期協約では全館テナント売上高を指標とし、テナント活性化、MMエリア連動プロモーションの活性化による商圈拡大化など様々な取組みを行いました。厳しい消費・経済環境や近隣競合施設の開業など外部要因の影響が大きく、団体の努力で達成していくことが難しいため、指標未達となっています。 [目標水準] 22年度の売上高は団体が試算した最終見込値 23年度以降も収益を確保し、累損の解消を計画的に実施していくために必要な売上高です。								

【26年度目標 3】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	累損残高を384百万円以下にします。		累損残高	百万円	2,167	1,891	1591	1329	932	612	384
26年度の目標設定の考え方			ローコスト経営の推進等の取り組みにより、24年度に目標を達成しました。新たな目標値として、25年度は団体が試算した最終見込値、26年度は団体が試算した見込値としました。引き続き単年度黒字を継続し、累損残高の解消に向けた取り組みを強化します。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		累損残高を988百万円以下にします。(累損残高:988百万円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		業務ごとの費用対効果を見直しながらローコストオペレーションを推進し、月次予算の執行状況をきめ細かく進行管理することで、年度ごとの目標指標を確実に達成します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		今後予定されている民間主体の経営実現に向け、健全かつ安定した経営を実現するための最重要項目で、中期経営計画上も目標設定している項目です。								
	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] テナント売上が減少する状況下においても、費用削減を行って、単年度黒字を継続し累損残高を毎年度着実に減少させています。  [目標水準] 長期経営計画に基づく年度損益より算定しました。								

【26年度目標 4】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	団体の自立性を高め、民間主体の運営に対応するため、市の人的関与を最小限に留めます。		市OB役員数 (0.7)	人	2	2	2	2	2	1	1
			現職派遣数 (0.3)	人	2	2	1	1	1	0	0
26年度の目標設定の考え方			民間主体の経営に向けた経営基盤の強化により、25年度は目標を達成しました。将来における横浜市保有株式の一部譲渡に係る関係者間の円滑な調整を図るためには本市関係者の関与が必要であると考え、現状を継続します。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		団体の自立性を高め、民間主体の運営に対応するため、市の人的関与を薄めます。 (市OB役員数(0.7):1人／現職派遣数(0.3):0人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		・25年度までに市OBの常勤役員数を1とします。 ・25年度までに市からの現職派遣をなくします。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		市OBの常勤役員数や市からの現職派遣数を減らし、代わりに固有職員あるいは外部人材の登用によって、団体の自立性が高められ、民間主体の運営に対応した体制になることが期待されます。								
	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] 常勤役員4名のうち市OBが2名で、高い割合です。市からの現職派遣は22年度から1名です。  [目標水準] 本市が主要株主として最低限の人的関与をする必要があるので、市OBの常勤役員については1名とし、市からの現職派遣をなくします。								



## 平成26年度 年次計画(案)

団体名	横浜市信用保証協会	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	経済局金融課

### 【経営の基本的考え方】

#### 横浜市

平成26年度の考え方		代位弁済の抑制、債権管理・回収業務の効率化や強化のほか、それらの実現のためにも必要な人材育成を図ることについては、目指すべき経営改革の内容として変わらないため、平成25年度の協約達成見込などを踏まえ、一部の目標値を修正して取り組みます。
第3期協約	外郭団体としての必要性	当団体は、信用保証協会法に基づき設立された認可法人であり、中小企業のために信用保証の業務を行う公的保証機関として、市の中小企業融資事業の一翼を担っており、経済情勢に応じた迅速な金融対策や、市と連携した政策的資金の保証を実施するなど重要な役割があります。
	団体に期待する役割	信用保証を通じて、市内中小企業の金融の円滑化に努めるとともに、相談、診断、情報提供など多様なニーズに的確に対応することにより、中小企業の経営基盤の強化に寄与し、もって中小企業の振興と地域経済の活力ある発展に貢献すること。
	経営改革の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>保証先企業への経営支援、審査体制の強化、期中管理の強化等により代位弁済を抑制します。</li> <li>サービスへの活用を含めた債権管理・回収業務の効率化や強化等に努めます。</li> <li>採算性を考慮した組織運営に取り組むとともに、組織活性化のため計画的な人材育成を図ります。</li> </ul>

#### 団体

平成26年度の考え方		<ul style="list-style-type: none"> <li>国および横浜市の政策保証を推進し、市内中小企業の資金繰りの下支えに努め、セーフティネット機能の役割を果たすとともに、企業の成長や発展などに向けた積極的な取組の後押しを図る。また、経営支援・再生支援において主体的な役割を果たすため期中支援業務の拡充に努める。</li> <li>求償権管理の強化と保証協会サービスを効率的に活用することで、回収向上に努める。</li> <li>質の高い信用保証や経営支援・再生支援等のサービスの提供のために人材育成の強化を図る。</li> </ul> <p>以上、これまでの経営課題が変わらないことを踏まえ、さらなる改善のために一部の目標値を修正して取り組みます。</p>
第3期協約	経営理念	中小企業者の良きパートナーとして金融の円滑化を図り、地域経済や社会の発展に貢献するとともに、日々の業務を遂行するにあたり、関係法令及び諸規程を遵守し、役職員協調のもと互いに研鑽に励み、真に信頼される協会の運営を目指します。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	当協会は「皆様から評価される信用保証協会を目指します。」を中期経営ビジョンとしています。「評価される」とは、ステークホルダーから必要不可欠な機関として認められ横浜市信用保証協会の存在意義を発揮していくことを意味します。 このビジョンを実現するために、下記の基本戦略を実行していきます。 基幹業務の充実・・・経営計画達成のための部門戦略をアクションプログラムとしてPDCAサイクルで実践していく。 人材の育成・・・個々の職員の能力開発を通じて組織全体の力を向上させていくため、「自ら考え、自ら行動できる職員」の育成を図る。 CSの向上・・・当協会の利用者にとって何をするのが最適なのか、お客様の立場で考え行動していく。
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	昭和22年11月29日の設立以来、横浜市内の中小企業者に信用保証を提供し、中小企業と金融機関とを結びつける「かけ橋」の役目を果たすことにより中小企業の資金調達の円滑化を図り、企業と地域経済の発展に寄与してきました。(平成19年度～22年度の平均保証承諾額 2,245億円)
	経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融円滑化法終了後も引き続き条件変更を行っており、経営状態に変化が生じた保証先企業に対し協会の持つコンサルタント機能を発揮し経営支援することで代位弁済の抑制を図る必要があります。</li> <li>求償権は、有担保及び第三者保証人の減少、更に法的整理案件の増加等により従前に増して回収が困難となっているため、進捗管理とサービスとの連携、進行管理を強化し効率的な回収業務を行う必要があります。</li> <li>適正保証の推進、審査能力の向上、回収の最大化を図るため職員の専門知識の習得とスキルアップを図る必要があります。</li> </ul>

26年度目標	1	公	金融機関との連携強化等により、新規利用企業数を年間1,350社に拡大を図ります。
	2	財	経営診断を年間340件以上行い、代位弁済抑制に向け期中管理の充実強化を図ります。
	3	財	サービスへの委託率を50%まで高め、債権回収の効率化を図ります。
	4	業	年間延べ240人以上の職員研修を行い、保証審査及び債権回収のスキルアップを図ります。

【経営改善行動計画】

【26年度目標 1】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	金融機関との連携強化等により、新規利用企業数を年間1,350社に拡大を図ります。		新規利用企業数	社	1,747	1,745	1,407	1,489	1,271	1,300	1,350
26年度の目標設定の考え方			新規利用企業者は平成23年度まで緊急保証（セーフティネット保証）を要因として多い状況が続きましたが、緊急保証（セーフティネット保証）の需要の一巡や対象業種の絞込みにより24年度以降は減少しており、25年度も、景気回復の兆しはあるものの、依然として中小企業の資金需要は乏しく、目標を下回る見込みです。そのため、26年度は、緊急保証開始前の17～19年度の平均を上回る1,350社を目標としました。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		金融機関との連携強化等により、新規利用企業数を年間1,500件に拡大を図ります。(新規利用企業数:1,500社)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		震災の影響を受け、設備資金などの積極的な資金需要が一時的に停滞する懸念はありますが、金融機関に対して「新規保証キャンペーン」を実施すると共に、業務説明会、ホームページ等を活用し低利、保証料補助のある横浜市融資制度等中小企業者にメリットのある制度を積極的に広報することにより、1,500社に拡大します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		より多くの中小企業者に信用保証を提供することは信用保証協会に与えられた使命であり、また新規利用企業の拡大は、保証債務残高を維持し協会の健全な経営基盤の確立にも寄与するものです。								
	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] 平成19年度は、責任共有制度が開始した影響もあり、新規利用企業者数が1,263社に留まりましたが、20年度以降は景気対応緊急保証の影響により大幅に増加しました。22年度は景気対応緊急保証の取り扱いも一巡したことにより減少したのと考えられます。  [目標水準] 平成21年度の新規企業者数は、緊急保証を要因として多くなっていますが、市内の中小企業者数が減少する中であって、緊急保証開始前の17～19年度の水準(平均新規企業数1,312社)を基に、約200社の増加させた1,500社を目標としました。								

【26年度目標 2】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	経営診断を年間340件以上行い、代位弁済抑制に向け期中管理の充実強化を図ります。		診断件数	件	51	60	112	274	337	310	340
26年度の目標設定の考え方			平成25年度は目標の200件を上回り310件を見込みます。26年度は、経営管理に不慣れである創業者に対しても経営に関する意識を高めてもらうために経営支援メニューを紹介する等、支援強化に取り組み、24年度の実績を上回る340件を目標としました。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		経営診断を年間200件以上行い、代位弁済抑制に向け期中管理の充実強化を図ります。(診断件数:200件)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		新規保証先及び既保証先で業況の変化した先等に対して経営診断の勧誘を積極的に行い、毎年200件の診断を実施します。また、金融機関と連携したモニタリング情報収集態勢を平成24年度までに構築します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		経営改革委員会から、横浜市からの代位弁済補てん金の抑制について提言を受けており、期中管理を充実させ保証先が事故・延滞発生する前に経営支援を行うことにより、中小企業の経営の健全化を図り、代位弁済の抑制に繋げる必要があります。								
	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] 平成19年度は中小企業診断士で編成する経営診断チームにより、35件の実績に留まったため、20年度より簡易診断(MSS)の取り扱いを保証窓口に拡大しました。また、22年7月からは経営支援担当を新設した結果、22年度には112件まで増加させることができました。  [目標水準] 経営支援担当と大口担当との連携強化および保証窓口による診断を推進することにより、毎年200件以上の診断を目標とします。								

【26年度目標3】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	サービスへの委託率を50%まで高め、債権回収の効率化を図ります。		委託率（件数） (0.5)	%	52.0	48.1	47.1	49.6	51.6	50.0	50.0
			サービス回収額 (0.5)	百万円	1,042	986	933	788	928	950	950
26年度の目標設定の考え方			24年度は、求償権の内容を精査したことにより委託率は50%を上回ることができました。25年度は、求償権の分類を進めているものの、委託できない法的整理案件も増加していることから、委託率は50%を見込んでいます。26年度は、25年度と同様の状況が続くことが想定されるため、50%を見込みます。回収環境は、第三者連帯保証人非徴求等の求償権の割合が増加したことにより悪化していますが、サービスの回収は、金額前年比で101.8%で推移していることから25年度は計画達成を見込みます。26年度も、個別求償権の回収内容の見直しを行うとともに回収促進策を強化し回収額950百万円を目標とします。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		サービスへの委託率を50%まで高め、債権回収の効率化を図ります。 (委託率(件数)(0.5):50.0%/サービス回収額(0.5):950百万円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		サービスへの委託対象債権は、回収の長期化が見込まれる無担保求償権が対象となりますが、逐次個別求償権の状況を把握し回収の難易度について分類を行い、この分類を基に、信用保証協会で管理するものとサービスに委託するものを仕分けし、委託率を50%に高めます。またサービスによる回収額を950百万円に拡大していきます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		債権回収の効率化は経営改革委員会の提言で指摘された事項であり、団体の経営計画でも具体的課題として掲げています。近年は年間1000件を越す求償権が発生しており、限られた回収人員で回収の最大化を図っていくにはサービスを有効活用し委託率を高める必要があります。								
	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] 平成19年度から委託率が漸減しているが、主な原因として次のことがあげられます。 分母となる全体求償権は代位弁済の増加により拡大しているが、分子となる委託件数は、新規委託件数を法的整理(破産等)による委託解除件数が上回り、結果として委託件数が減少していることによります。 [目標水準] 近年の破産求償権の増加などから平成21年度末の全国の委託率は38.7%となっており、当協会の委託率は全国と比較して高い状況ですが、過去の委託状況を勘案し50%の委託目標を設定しました。								

【26年度目標4】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	年間延べ240人以上の職員研修を行い、保証審査及び債権回収のスキルアップを図ります。		保証審査・債権回収研修の受講人数	人	153	194	203	221	234	240	240
26年度の目標設定の考え方			25年度は引き続き年間研修計画に沿って研修を積極的に実施していることにより、目標を上回る見込みです。26年度は25年度見込人数と同様、延べ240人の職員研修実施を目標とし、保証審査や債権回収のスキルアップを図ります。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		毎年延べ200人以上の職員研修を行い、保証審査及び債権回収のスキルアップを図ります。 (保証審査・債権回収研修の受講人数:200人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		・研修体系に基づき毎年度研修計画を策定し、毎年度延200人以上の職員に保証審査及び債権回収のスキルアップ研修を行います。 ・全国信用保証協会連合会主催のスキルアップ研修に職員を積極的に派遣します。 ・委嘱弁護士、協会内の中小企業診断士等を講師としてスキルアップを目的とした内部研修等を開催します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		保証審査能力の更なる向上は、経営改革委員会の提言、団体ごとの経営改革に関する方針においてもあげられています。保証、調整、回収、更に経営支援・再生支援等のサービスの提供を推進し事業計画を達成していくには職員の専門知識の習得が不可欠であり、団体の経営ビジョンでも重要な位置づけとしています。								
	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] 基幹業務(保証審査、回収業務)の充実のためには職員のスキルアップが不可欠であることから、平成20年11月に職員研修実施要綱を制定し、職員研修を計画的に実施した結果、22年度はスキルアップ研修を19年度の約2倍の職員に対し実施することができました。  [目標水準] 平成19年度から22年度の4ヶ年におけるスキルアップ研修の平均は162人となるが、これを上回る各年度で延べ200人を目標とし、継続的に職員のスキルアップを図っていきます。								



## 平成26年度 年次計画(案)

団体名	横浜市場冷蔵株式会社	団体分類	民間主体の運営が望ましい団体
		所管課	経済局 運営調整課

### 【経営の基本的考え方】

#### 横浜市

平成26年度の考え方		民間主体の運営への移行に向けた、市の出資比率の低減化を図るための、より具体的な検討・調整を行い、また、第3期協約の平成25年度の達成状況及び市場の再編・機能強化を踏まえ、一民間事業者として自立的な経営ができるよう市場外事業等の開拓や、必要な人材の育成に係る組織づくりについて、目標値を設定する。
第3期協約	外郭団体としての必要性	民間主体の運営への転換を計画的・段階的に促進するものの、中央卸売市場の再編・機能強化が完了するまでは、その円滑な推進に向けた本市との緊密な連携、団体自身の経営改革の強力な推進について、市としての強力なリーダーシップを発揮する必要がある。
	団体に期待する役割	市民に安全で安心な生鮮食料品を供給する為、市場の再編・機能強化に対して適切に対応し、生鮮食品等の冷蔵・冷凍保管、氷の製造・販売等、食品流通上の重要な機能を確保することで、市場及び市場事業者の発展に寄与すること。また、再編完了後の民間主体の経営に向け、計画的に本市の関与を低減、経営改革を推進すること。
	経営改革の内容	市場内貨物の減少や冷蔵庫会社を取巻く環境変化に対応した物流事業の展開等により市場外顧客を新規開拓するとともに、市場の再編・機能強化に向けた市場関係事業者のニーズや再編完了後の民間主体の運営に向け、営業方針、組織体制、経営資源、資本構成等の見直しを計画的に進める。

#### 団体

平成26年度の考え方		市場内貨物の取扱いの下落に対応するため、市場外貨物の新規開拓を進めるとともに、既存の不採算事業を選別し整理して利益を確保していく。また、南部事業所の市場外取引への転換を重要課題として取り組んでいく。
第3期協約	経営理念	横浜市中心卸売市場の生鮮食料品をはじめ、冷蔵・冷凍食品の低温物流の担い手として、横浜市民の安全・安心で豊かな食生活を支え、社会の発展に貢献する。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境の変化に対応した事業運営に取り組み、顧客から信頼される経営を目指す。</li> <li>・ 持続性のある経営改革に取り組み、経営の自主的・自立的な安定運営を目指す。</li> <li>・ 従業員の意識改革を進めて、経営課題に迅速に対応できる人材を育成する。</li> </ul>
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	市場の冷蔵保管機能を担う会社として、昭和24年に本場で創業して以来、昭和48年には南部支社(南部市場)、平成3年には大黒支社(大黒ふ頭)を開設し、健全で安定した経営により、横浜市場の食品流通の一翼を担ってきた。
	経営課題	<p>・市場を取り巻く環境が厳しさを増すなかで、課題に対応した柔軟かつ積極的な事業展開と顧客から信頼される経営を行うため、以下の3点について重点的に取り組む必要がある。</p> <p>1 市場内貨物及び市場外貨物の取り込み      2 市場再編・機能強化への対応      3 従業員の意識改革</p> <p>・持続性のある経営改革に取り組み、自主・自立的な安定運営を行うために、以下の2点について検討する必要がある。</p> <p>1 資本構成の検討(市出資比率低減等)      2 効率的な執行体制(市の人的支援の低減、人材育成等)</p>

26年度目標	1	公	市の出資比率を24.9%にするため、会社と横浜市中で出資構成等について検討・調整します。
	2	財	市場内貨物の取扱いを確実に行うとともに、市場外顧客の取り込みを推進し売上高の減少に歯止めをかけます。
	3	業	経営について市の人的関与を低減し、適正人材の登用を図ります。
	4	業	従業員の意識改革に持続的に取り組むとともに、多様なノウハウを持つ人材を育成します。
	5	業	ISO9001を営業強化による経営安定のための重要なツールとして位置付けます。このため、顧客満足度を高めるため顧客満足度調査を毎年実施して目標値を達成します。

※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。 ※第3期協約(平成22～25年度)は策定時点の内容です。 ※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。



【経営改善行動計画】

【26年度目標 1】				評価指標	単位	評価指標の推移						
						20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	市の出資比率を24.9%にするため、会社と横浜市で出資構成等について検討・調整します。			出資構成等の検討・調整		-	-	-	調査、情報収集	調査、情報収集	調査、情報収集	検討・調整
26年度の目標設定の考え方				横浜市の売却方法及び準備スケジュールに併せて、市と調整しながら事務手続を進めます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)			市の出資比率を24.9%にするため、会社と横浜市で出資構成等について検討・調整します。(出資構成等の検討・調整:調整完了)								
	目標を達成するための取組内容及び期限			市場の再編・機能強化にあわせ、市場内事業者の動向を考慮したうえで、将来的な事業展開に沿った出資構成等を検討し、再編後、確実に市の関与(出資)を低減できるよう株の譲渡先の選定や規程等の整備をすすめ、平成25年度までに調整を完了します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性			民間主体の運営を進める一方、市場の再編・機能強化において求められる役割を果たしていくために、必要な出資構成を24.9%とし、その株式の譲渡先や方法の検討と調整をすることは、会社の将来的な安定した経営を維持していくことにつながり重要なことです。また、このことは、中期経営計画における経営目標だけではなく将来的な事業展開にも密接に繋がっています。								
	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] 平成18年度に出資比率が引き下げられた折に、次期協定期間中にさらなる出資引き下げの検討がなされるということでしたが、前協約期間中に、市場の再編・機能強化の検討が始まり、その方向性により会社の将来が大きく変わるため、検討が長引いていました。  [目標水準] 平成22年7月に市場の再編・機能強化の方向性が明示され、平成26年度を事業終了年度としてスケジュールが示されました。これにより、出資引き下げ時期の明確な設定が出来ることとなりました。								

【26年度目標 2】				評価指標	単位	評価指標の推移						
						20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	市場内貨物の取扱いを確実に行うとともに、市場外顧客の取り込みを推進し売上高の減少に歯止めをかけます。			売上高	百万円	1,547	1,312	1,215	1,238	1,208	1,173	1,170
26年度の目標設定の考え方				25年度上半期の結果及び市場内売上の下降傾向から、25年度の売上は12億円を下回る予測となりました。引続き市場外顧客の取り込みを推進しますが、売上額の低下は避けられない状況であるため、営業利益の確保を重視した取り組みを実施していきます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)			市場内貨物の取扱いを確実に行うとともに、市場外顧客の取り込みを推進し売上高の減少に歯止めをかけます。(売上高:1,198百万円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限			荷捌室低温化、LED照明の採用等既存冷蔵庫の機能向上や、貨物の特性に応じた冷蔵庫内の保管区分け等の仕様変更を図ること、青果物や冷凍食品等、市場内・外貨物の取り込みを行い、売上高を増加させます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性			市場内貨物が減少するなかで市場外貨物の獲得により売上高を維持し、施設を効率的に運用することは、売上増進と合理的な経営戦略を実施していくという中期経営計画における重要課題です。 また、市場再編・機能強化に向けた需要に応じた対応は公益性にかなっています。								
	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] 市場内の取扱量の減少や金融危機による消費経済の低迷による大黒支社の取扱量の減少で、在庫量が大きく減少しました。その対策としては、営業統括本部を設置し、市場外貨物の獲得に取り組みましたが、市場内貨物の減少分をカバーできず、売上高は3期連続で減少となりました。  [目標水準] 売上高については、市場取扱高の減少傾向に伴う市場内貨物の減少やリーマンショック以降の景気低迷、東日本大震災の影響による需要の落ち込み等を勘案し、平成23年度は減少見込みとなりますが、平成24年度以降は、市場の再編・機能強化による期待を踏まえた高い目標を設定しました。								

【26年度目標 3】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	経営について市の人的関与を低減し、適正人材の登用を図ります。	市OB役員数	人	2	2	2	1	1	1	1
26年度の目標設定の考え方		25年6月に固有の選任役員を専務へ登用しました。引続き実力のある人材を経営の中核に登用し安定経営を図っていきます。市OB役員の低減は23年度に達成済みです。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	経営について市の人的関与を低減し、適正人材の登用を図ります。(市OB役員数:1人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	民間主体の自主・自立的な運営の促進のため、平成23年度中に市OB役員1名が削減、市の関与(人的支援)が低減されます。このため、平成23年度中に会社内部から専任取締役を登用し、経営への積極的な参画を図ることで組織運営の活性化と自立化を目指すとともに、従業員兼務取締役を削減します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	経営環境の変化に対応するためには、強いリーダーシップとマネジメント能力を有した適正人材を役員として登用することが必要です。中期経営計画においても、経営者能力の育成は、重要課題とされ、階層別教育制度を実施していくことを計画しています。								
	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] 経営体制を合理化するため、第60期(平成22年度)に常勤役員を1名を削減しました。業務の性質や設立経緯が市場と深く関わるため、市場関係者が非常勤役員として経営に参画しておりますが、そのことで様々なアドバイスや取引の協力をいただきました。 [目標水準] 平成23年度中には市OB役員1名が経営から退く予定です。 また、今後、市場外貨物を扱い、他の民間冷蔵庫会社と競争していくために、平成23年度中に会社内部から、実力のある人材を役員に登用します。なお、横浜市からは、新たにOB、現役職員を役員、管理職として招聘することはいたしません。								

【26年度目標 4】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	従業員の意識改革に持続的に取り組むとともに、多様なノウハウを持つ人材を育成します。		階層別教育・人事制度の確立 (0.5)		-	-	-	検討	検討	確立予定	実施
			研修の参加者数 (0.5)	人	-	-	-	-	65	80	80
26年度の目標設定の考え方			現在運用している、ISO教育訓練手順、管理職目標管理制度、社員勤務実績評価制度を機軸に一本化した教育制度（文書化）の確立を目指します。従業員数が減少（平成24年度当初より現在7名減）しているため、研修参加人数の目標を達成することが難しくなっておりますが、前年度実績見込を基に80名としました。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		従業員の意識改革に持続的に取り組むとともに、多様なノウハウを持つ人材を育成します。 (階層別教育・人事制度の確立(0.5);検証・実施／研修の参加者数(0.5);60人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		階層別教育制度については、平成23年度中に制度を確立し、その後、24年度に実施し、25年度に検証と改正を行います。管理職については、任用期間を設けて任用期間中の成果を評価し昇格人事を行います。研修の参加者数については、年間研修計画に基づき、必要且つ効果のある研修への参加に積極的に取り組みます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		従業員の意識改革は、中期経営計画における重要課題のひとつです。民間主体の運営に向けた会社全体の従業員教育を強化し、企業活動を活性化させることは、民間主体の自主・自立的運営を行なうために必須と考えます。								
	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] 社員の人材育成のための各種研修(外部研修を含む)を実施するとともに研修後の効果の検証を行い、年間研修計画に反映させています。研修の参加者数が目標値を大きく上回り、前期協約評価では、「S」評価を得ました。  [目標水準] 今後は、より民間主体の自主・自立的な経営を進める上で必要なトップマネジメント研修を含めた階層別教育制度を専門コンサルタントの助言を受けたうえで平成23年度に制度化し、その後、着実に実行と検証を進めていきます。成果としては、「多様なノウハウを持つ人材の育成」、「内部人材による役員の登用」などが見込まれます。研修の参加者数については、平成24年度以降、階層別教育制度の実施による目標を踏まえ設定しました。								

【26年度目標 5】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	ISO9001を営業強化による経営安定のための重要なツールとして位置付けます。このため、顧客満足度を高めるため顧客満足度調査を毎年実施して目標値を達成します。		ISO認証 (0.3)		-	-	更新	-	-	更新予定	-
			顧客満足度 (0.7)	点	3.7	3.9	4.0	3.8	4.0	4.2	4.1
26年度の目標設定の考え方			引続き経営安定のための重要ツールとして位置付け、平成25年度に認証更新をいたします。26年度の顧客満足度は、低温物流サービスの品質向上を図り、満足度の上昇を目指します。26年度は電気料の高騰に対応するため、倉庫料金の改定を予定しており、顧客の不満足要素となることが予測され、0.1ポイント目標設定を下げました。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		ISO9001を営業強化による経営安定のための重要なツールとして位置付けます。このため、顧客満足度を高めるため顧客満足度調査を毎年実施して目標値を達成します。(ISO認証(0.3):更新／顧客満足度(0.7):4.2点)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		顧客満足度調査を毎年実施して、平成25年度は顧客満足度4.2点以上を達成します。なお、平成25年度にISO9001の認証更新をします。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		ISO9001により、人材を育成し顧客満足度を高めることは、当社の経営方針に沿っており、当社の公益的使命の達成に直結しています。								
	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] 平成20年3月に営業活動強化等のため、ISO9001を認証取得し、平成23年2月に認証更新しました。過年度に実施した顧客満足度調査では、顧客満足度の目標値を上回り、平成22年度は目標値4.0点以上の達成を見込んでおり、顧客の信頼を着実に得ております。  [目標水準] 今後も、ISO9001を営業強化による経営安定のための重要なツールとして位置付けています。このため、平成25年度に認証更新をします。顧客満足度については、4.2点以上の達成と、高い水準を設定しております。								

## 平成26年度 年次計画(案)

団体名	横浜食肉市場株式会社	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	経済局中央卸売市場食肉市場運営課

### 【経営の基本的考え方】

#### 横浜市

平成26年度の考え方		ホームページの充実後アクセス件数は着実に増加しており、その後発生した原発事故の後は、当市場の相場に関心が集まり相場関係のページを中心にアクセス数が急増している。引き続き情報の提供に取り組む。また、原発事故による風評被害の影響や全国的に飼育戸数・頭数が減少している状況下では、包装などの付加価値的サービスの提供による収入源の確保が難しい状況を考慮し、目標値を修正して取り組む。人材育成を図り集荷・販売力を強化するために引き続き実践的な業務研修を継続する。
第3期協約	外郭団体としての必要性	横浜市中心卸売市場食肉市場における運営事業者として、農林水産大臣の許可を受けている卸売業者であり、食肉の物流拠点としての公的な役割を担っている。
	団体に期待する役割	市民ニーズを踏まえた適時・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。代金決済機能を維持することで、円滑な取引の推進に寄与する。
	経営改革の内容	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は必要である。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努め、経営基盤を強化する。

#### 団体

平成26年度の考え方		牛肉の放射性物質に係る風評被害などにより、食肉市場を取り巻く環境は大変厳しい状況ではあるが、中央卸売市場としての公益的使命の実現とともに、食肉の流通拠点として、市民に安全で安心な食肉の集荷・販売により、収益の確保に努めていきたい。
第3期協約	経営理念	川上と川下を結ぶ食肉流通の拠点として、市民(消費者)に安全・安心な食肉を安定的に供給することで、市民生活の安定と向上に寄与します。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	「安定的な相場形成」…適時適量の集荷・販売を行い、相場を安定させることで、関係者に信頼される市場を目指す。 「財務体質の改善」…新たな収入源の確保と経費の節減を図ることにより、経営の改善を目指す。 「営業体制の強化」…委託手数料の自由化、流通方法の多角化などを踏まえ、時代やニーズに適した営業体制の強化を目指す。
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	市民(消費者)に安全・安心な食肉を安定的に供給するとともに、適正な価格形成に寄与してきた。
	経営課題	世界的な景気低迷等の影響により卸売価格の低迷が続く中、新たな収入源の確保など財務体質の改善が必要である。景気の低迷や流通環境等の変化を踏まえ、時代やニーズに即した営業体制の強化が必要である。

26年度目標	1	公	出荷者・購買者・市民に対して有益な情報を提供します。
	2	財	新たな収入源を確保し、収支の改善を図ります。
	3	業	営業体制の強化を図り、経営戦略の再構築を目指します。

※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。 ※第3期協約(平22～25年度)は策定時点の内容です。 ※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。

【経営改善行動計画】

【26年度目標１】				評価指標	単位	評価指標の推移						
						20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	出荷者・購買者・市民に対して有益な情報を提供します。			HPアクセス件数（年間）	件	3,647	3,703	33,156	62,592	174,749	120,000	120,000
26年度の目標設定の考え方				当市場の役割として、公益的な使命の一つでもある公正な価格形成など、出荷者や購買者が必要とする有益な情報を提供し、信頼される市場を目指すため、引き続き取り組みを進める。24年度までは原発事故等の影響などから生産者や購買者の相場価格に対する関心が高く、アクセス件数も急増していたが、25年度になって原発事故等の影響が一段落したことによりアクセス件数が大きく減少した。26年度の評価指標は、この25年度の月平均の実績に基づいて設定する。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)			出荷者・購買者・市民に対して有益な情報を提供します。(HPアクセス件数(年間):47,000件)								
	目標を達成するための取組内容及び期限			出荷者、購買者、市民に対して有益な情報を提供するため、ホームページを充実させ、アクセス件数を増やす。(卸売価格の即日揭示、各種手続きの案内と様式のダウンロード、有益情報の提供など)＜適時＞								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性			適時適量な集荷・販売を行い、相場を安定させることで、関係者に信頼される市場を目指すため、出荷者、購買者、市民に必要な情報を提供する。								
	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] 平成19年度3,647件、平成20年度3,703件(平成20年度までの累計18,299件) 平成21年度にホームページの更なる充実を図るために、改修作業を行い、平成22年7月からリニューアルした結果、アクセス件数が著しく増えた。 [目標水準] より多くの有益な情報を出荷者、購買者、市民に提供するため、ホームページを充実させ、アクセス件数を増やす。 目標水準は、22年度実績を参考にして設定した。								

【26年度目標２】				評価指標	単位	評価指標の推移						
						20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	新たな収入源を確保し、収支の改善を図ります。			新たな収入源	千円	-	-	-	2,672	2,654	2,500	2,500
26年度の目標設定の考え方				原発事故による風評被害の影響や全国的に飼育戸数・頭数が減少しているため、生産者への出荷要請を強化しているが、牛の入荷頭数が厳しい状況であるため、平成25年度実績は減少を見込み、26年度については、引き続き飼養戸数・頭数が減少傾向にあるものの、営業体制の強化等を見込み、25年度実績見込みと同額と設定しました。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)			新たな収入源を確保し、収支の改善を図ります。(新たな収入源:3,000千円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限			委託販売手数料とあわせて、包装などの付加価値的サービスの提供により、新たな収入源を確保し、収支の改善を図る。 ＜平成25年度まで＞								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性			主たる財源が受託販売手数料であるため、景気に大きく影響される財務構造にある。そのため、経営の一層の改善を目指すためには、新たな収入源の確保を図る必要がある。								
	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] 集荷頭数が増加しているにも関わらず、近年の世界的な不況など社会経済状況の影響によって相場の低迷が続き、主たる収入である販売手数料が当初見込みに比べて大きく減収となる中、平成21年度から新たに生体洗浄料を導入するなど、収支の改善に努力した。 [目標水準] 収支の改善を図るため、現有体制で収益に貢献する新たな収入源を確保する。								

【26年度目標 3】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	営業体制の強化を図り、経営戦略の再構築を目指します。		経営企画部門の設置 (0.5)		-	-	-	検討	設置	設置	設置
			業務研修 (0.5)	人	-	-	-	12	12	10	11
26年度の目標設定の考え方			経営企画部門は、営業部門と連携して人材育成や集荷販売戦略に継続的に取り組んでいく。研修では、年間を通じて生産地（出荷者）を訪問する機会を活用し、若手社員を中心にベテラン社員が同行して、実践的営業活動を市場課、営業課社員の半数に経験させノウハウを蓄積する。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		営業体制の強化を図り、経営戦略の再構築を目指します。 (経営企画部門の設置(0.5):設置／業務研修(0.5):10人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		景気の低迷や流通環境等の変化を踏まえて、時代やニーズに即した営業体制の強化と人材の育成を図る。＜平成23年度～25年度＞								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		委託手数料の自由化、流通方法の多角化などを踏まえ、時代やニーズに適した営業体制の強化を目指して、新たに経営企画部門を設置する。								
	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]  短期、中長期的な視点にたって集荷・販売戦略を検討・実践するために、営業会議を設定し、営業力の向上を図った。  [目標水準]  営業体制の強化のため、組織の見直しと人材の育成を行う。								



## 平成26年度 年次計画(案)

団体名	株式会社横浜市食肉公社	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	経済局中央卸売市場食肉市場運営課

### 【経営の基本的考え方】

#### 横浜市

平成26年度の考え方		東日本大震災の影響による当市場における集荷環境の悪化等、経営環境が厳しさを増している状況下ではあるが、市民等に安全で安心な食肉を提供するため、また卸売会社から受託した生体の商品価値を維持・向上させた食肉生産を継続して行うため、引き続き衛生管理の徹底と技術の継承の推進を図るとともに、固有職員の管理職への登用を進め、経営基盤の強化に取り組む。なお、内臓等副生物関連の売り上げについては、東日本大震災等、外部環境の激変に伴う肉畜の入荷頭数が減少している状況を考慮し、目標値を修正して取り組む。
第3期協約	外郭団体としての必要性	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、卸売業者が集荷した牛・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目的のために設立された。
	団体に期待する役割	と畜解体業者として、卸売業者が集荷した牛・豚などの肉畜を、徹底した衛生管理のもと市民等に安全で安心な食肉として安定的に供給する。
	経営改革の内容	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であることから、一定の市の財政支援を継続することが必要ではあるが、引き続き副生物の販路拡大などの収入増加と経費縮減に努め、経営基盤を強化する。

#### 団体

平成26年度の考え方		東日本大震災と、原子力発電所事故に伴う風評被害により大きく落ちこんだと畜頭数の回復が急務である。そこで、卸売会社の行う集荷対策を側面から支援するため、優れたと畜解体技術による質の高い枝肉の生産に一層努力するとともに、放射能検査への協力など、場内関係者一体となった衛生対策により、市民への安全で安心な食肉の供給を推進する。また、副生物の販売体制の強化、特別注文品の販路拡大にも引き続き取り組む。さらに、管理職の適正な配置や研修の充実により、これらの事業展開を根本から支える経営基盤や組織体制の強化を図る。
第3期協約	経営理念	衛生管理の徹底と優れた技術力により、安全・安心で、かつ、新鮮で質の高い食肉を生産し、市民・消費者の豊かな食生活の実現に貢献します。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	衛生管理を徹底したと畜解体技術で、市民等に安全で安心な食肉を安定的に供給していく。 併せて、質の高いと畜解体技術で卸売業者(出荷者)から受託した生体の商品価値を高め、市場全体の活性化を支えていく。 また、他の市場が取り扱わない「牛卵巣」「牛歯」「豚眼」などを、医療研究用・学校教材などとして提供し、社会的な役割を担っていく。
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	作業衛生責任者の有資格者数 0人(H17)⇒37人(H21) と畜解体料収入 201,851千円(H17)⇒230,645千円(H21) 内臓等副生物(特別注文品を含む)に関連する売上 40,621千円(H17)⇒64,650千円(H21)
	経営課題	主たる収入源であると畜解体料及び畜産副生物販売収入は卸売業者の集荷状況に大きく左右される。 そのため、質の高い食肉・副生物を生産するとともに、豚足販売など新たな事業への着手、医療研究用副生物特別注文品の販路拡大などに取り組むことで収益構造の強化を図っていく。 こうしたことから、と畜解体技術の継承と、新たな商品開発・事業展開などを推進できる体制づくり・人材の育成が重要である。

26年度目標	1	公	食品の衛生管理や、労働安全についての研修を充実します。
	2	財	内臓等副生物関連の売り上げを伸ばします。
	3	業	固有職員を役員・管理職に登用し、経営基盤の強化を図ります。

※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。 ※第3期協約(平22～25年度)は策定時点の内容です。 ※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。



【経営改善行動計画】

【26年度目標 1】			評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	食品の衛生管理や、労働安全についての研修を充実します。		作業衛生責任者の有資格者の拡大(0.6)	人	37	37	37	37	37	47	52
			衛生管理（フォロー）研修の実施(0.2)	回	—	—	—	1	—	1	1
			玉掛け作業者の資格取得者数(0.2)	人	—	1	1	1	4	11	13
26年度の目標設定の考え方			公益的使命達成のための重要な柱である人材育成の一環として、衛生管理及び労働安全の知識等の継承・充実をはかるため、引き続き研修を積極的に推進する。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		食品の衛生管理や、労働安全についての研修を充実します。（作業衛生責任者の有資格者の拡大(0.6):47人／衛生管理(フォロー)研修の実施(0.2):1回／玉掛け作業者の資格取得者数(0.2):11人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		徹底した衛生管理を踏まえたと畜解体技術を維持・継承・強化していくために、引き続き作業衛生責任者の資格取得を進めるとともに、有資格者へのフォロー研修を実施していく。この研修は人畜感染症等の予防対策など、労働安全衛生の側面からも実施していく。 また、と畜業務において大動物を吊り下げる際に必要な、玉掛けの作業資格の取得を拡大し、労働安全の強化を図る。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		衛生管理を徹底したと畜解体技術で、市民等に安全で安心な食肉を安定的に供給していくという公益的使命達成のための具体的な取組項目として選定した。								
	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] 現場正規従業員(継続雇用・短時間勤務・事務部門・勤続年数3年未満を除く)49人(H22.4.1現在)中35人(継続雇用・事務部門を除く)71％が、「作業衛生責任者」の有資格者であり十分に目標(30名:作業衛生責任者の資格を取得することで、従業員自らが主体的に衛生管理と労働安全衛生強化に取組む)を達成した。 [目標水準] 作業衛生責任者の有資格者を拡大する。 また、資格取得後のフォロー研修を行い、衛生管理を一層強化するとともに、労働安全衛生面での知識を深める。								
【26年度目標 2】			評価指標	単位	評価指標の推移						
					20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	内臓等副生物関連の売り上げを伸ばします。		副生物関連収入	千円	55,312	64,650	61,660	57,178	56,280	53,500	53,500
26年度の目標設定の考え方			原子力発電所事故に伴う風評被害の影響により落ち込んだ大動物(牛)のと畜頭数の減少による影響を抑えるため、研究機関向けに豚血管の販売を新たに開始したほか、牛菌など既存の副生物特別注文品の販路拡大を積極的に推進した。しかし、このようなさまざまな企業努力を尽くしても、と畜頭数減少の影響は大きく、副生物関連の売り上げ増は、当面見込めない状況にあるため、平成25年度実績は減少が見込まれる。平成26年度は、こうした厳しい経営環境を踏まえ、平成25年度実績見込みと同額に設定する。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)		内臓等副生物関連の売り上げを伸ばします。(副生物関連収入:71,000千円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限		社会的役割を踏まえつつ、医療研究用特別注文品の販路拡大に努めるとともに、豚足販売などの新たな事業に着手し、副生物関連収入を平成21年度に比較し10％増とする。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		質の高い食肉・副生物を生産するとともに、新たな事業への着手や販路拡大などに取り組むことで収益構造を強化するための、具体的な取組項目として選定した。								
	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] 平成18年度に牛内臓販売手数料の算定方法を変えたこと、平成20年度には副生物特別注文品の牛菌の価格改定を行うとともに特別注文品の販路拡大に努めたことなどにより、目標(44,660千円)を上回る数値を達成することができた。 [目標水準] 副生物処理に関する知識・経験等を生かし、新たな商品開発などの取り組みを進め、副生物関連収入を平成21年度に比較し10％増加する。								

【26年度目標3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	固有職員を役員・管理職に登用し、経営基盤の強化を図ります。	役員数 (0.3)	人	0	0	0	1	1	1	1
		管理職数 (部長・課長) (0.7)	人	3	3	2	1	1	4	4
26年度の目標設定の考え方		固有職員の管理職登用により、毎月開催している定例の管理職会議による迅速かつ的確な意思決定が実現するなど、具体的な効果が上がっている。今後も、人材育成・技術の継承を的確に行う体制を確立し、経営基盤を強化するため、引き続き固有職員による管理職制度の充実をはかる。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	固有職員を役員・管理職に登用し、経営基盤の強化を図ります。 (役員数(0.3):3年間で1人／管理職数(部長・課長)(0.7):3年間で4人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	技術力を継承・発展し、経営基盤強化のための事業展開を着実に進めていくために、人材育成・組織強化の視点から固有職員の役員・管理職への登用をはかっていく。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	市民等に安全で安心な食肉を安定的に供給していくという公益的使命達成のための人材育成の具体的な取組項目として選定した。								
	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] 安心で安全な食肉の生産のために、人材育成の観点から、核になる人材を係長・課長補佐職に登用し、技術を継承できる体制を整えてきている。  [目標水準] 固有職員の役員は、25年度末までに1人以上の就任をめざす。 現在空席の課長のポストに、25年度末までに複数名の配置をめざす。								