

建築・都市整備・道路委員会 配付資料 平成29年12月11日 都市整備局

都市整備局が所管する外郭団体の協約マネジメントサイクル に基づく評価結果等について

本市では、各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、経営の向上を促進する「協約マネジメントサイクル」の取組を進めています。

27年度から各団体において取組を進めている「協約」については、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という）を活用し、協約の進捗状況及び経営を取り巻く環境の変化への対応に関する評価を毎年度実施し、マネジメントサイクルの効果の向上及び団体経営の健全化を図っていくこととしています。

29年度においても、これまでの取組実績を踏まえ、委員会による評価を実施しましたので、評価結果等について御報告します。

また、協約期間が27年度から28年度までとなっていた横浜シティ・エア・ターミナル株式会社については、委員会での議論を踏まえ、29年度からの「団体経営の方向性及び協約」（案）を作成しましたので御報告します。

1 一般社団法人 横浜みなとみらい21 評価結果

(1) 26年度に定めた団体経営の方向性等

ア 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

イ 協約の期間

平成27年度～29年度

(2) 協約目標の取組結果（抜粋）

ア 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25年度実績	28年度実績	29年度目標	進捗状況
①防災エリマネ推進委員会を中心とした、防災対策への取組	準備会設立	関係機関と連携し、都市再生安全確保計画策定を推進	・都市再生安全確保計画の策定 ・防災エリマネ推進委員会での取組実施	順調
②環境への意識啓発や地区のPR、賑わい創出等に繋げるイベントの実施及び参画	7回/年	21回/年	10回/年	順調
③アンケート等を通じた会員ニーズの把握	24年度に1回実施	27年度に1回実施	アンケート実施	順調
新規に開発される地域に 応じて、調査・対策工事 実施	調査・対策工事 各1件/年	・調査3件 ・対策0件	調査・対策工事 の実施	順調

イ 財務の改善に向けた取組

取組	25年度実績	28年度実績	29年度目標	進捗状況
①クイーンモール内の広告・イベントスペース等からの事業収入を110,000千円以上とする	108,873千円	120,633千円	110,000千円	順調
②イベントスペース稼働日数を年間160日以上とする	138日/年	170日/年	160日/年	順調
③安全な資産運用	資金運用委員会開催	資金運用委員会開催	安全な運用の継続実施	順調

ウ 業務・組織の改革

取組	25年度実績	28年度実績	29年度目標	進捗状況
①事業執行に合わせた柔軟な人員配置	検討	異動実施	引き続き検討	達成
②人事考課制度の導入	検討	目標共有・振り返りプロセスの導入	継続実施・改善検討	達成
③研修計画の策定及び実施	検討	検討	年間を通じた研修の実施	順調

- (3) 協約目標設定後に生じた課題等
特になし

- (4) 29年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
引き続き取組を推進	協約の取組目標について、順調に取り組まれている。また、団体の経営状況や外部環境についても、新たに大きな課題は確認されない。 引き続き、職員の人材育成を進め組織力の向上を図るとともに、自主事業収入の増加に努める必要がある。

※委員会による評価は、以下の4つの評価分類から、団体ごとに決定しています。

- ①引き続き取組を推進 ②取組の強化や課題への対応が必要
③協約の見直しが必要 ④団体経営の方向性を見直しが必要

- (5) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

目標を達成できるよう、引き続き取組を推進します。また、職員の人材育成および自主事業収入の増加に向けた検討を進めます。
--

2 横浜高速鉄道株式会社の評価結果

(1) 26 年度に定めた団体経営の方向性等

ア 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

イ 協約の期間

平成 27 年度～29 年度

(2) 協約目標の取組結果（抜粋）

ア 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25 年度実績	28 年度実績	29 年度目標	進捗状況
①年間責任運転事故件数	0 件	0 件	0 件	順調
②設備投資計画の更新・実施	検討	実施	計画更新・実施	達成

イ 財務の改善に向けた取組

取組	25 年度実績	28 年度実績	29 年度目標	進捗状況
①経常損益の黒字化	▲3.4 億円	2.2 億円	4.2 億円	順調
②利用人員の増加	19.1 万人/日	20.2 万人/日	20.3 万人/日	順調

ウ 業務・組織の改革

取組	25 年度実績	28 年度実績	29 年度目標	進捗状況
①新たな人材育成計画の策定	検討	策定中	策定・推進	やや遅れ
②固有社員の管理職登用	1 名	2 名	2 名	達成

(3) 協約目標設定後に生じた課題等

経営目標を実現するために、これまで進めてきた安全・安定輸送の確保や、沿線地域一体となった輸送人員の増加に向けた取り組みに加え、お客様サービスの質の向上、さらには、国内外から観光・M I C E 目的で来街されるお客様の誘客や受入環境の整備など、新たな課題に対し積極的に取り組む必要があります。

(4) 29 年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
引き続き取組を推進	<p>財務の改善に向けた取組について、経常損益の黒字化を 28 年度に達成するなど順調に取り組まれている。また、公益的使命の達成に向けた取組についても順調に取り組まれている。</p> <p>進捗にやや遅れが見られる業務・組織の改革に関する取組を一層進めるとともに、収入の多角化の取組を更に推進し、団体経営の向上を図っていく必要がある。</p>

※委員会による評価は、以下の 4 つの評価分類から、団体ごとに決定しています。

①引き続き取組を推進 ②取組の強化や課題への対応が必要

③協約の見直しが必要 ④団体経営の方向性の見直しが必要

(5) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

評価結果を受け、財務の改善に向けた取組において、29 年度は経常損益の 4 億円超を達成するよう、更なる収入の多角化を推進するとともに、安全・安定輸送の確保に向け公益的使命の達成に向けた取組を推進し、業務・組織の改革など、団体経営の向上を図っていきます。

3 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社の評価結果

(1) 26年度に定めた団体経営の方向性等

ア 団体経営の方向性

「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」

イ 協約の期間

平成 27 年度～28 年度

(2) 協約目標の取組結果（抜粋）

ア 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25 年度実績	28 年度実績	28 年度目標	進捗状況
①総利用客数の確保	年間 344 万人(成田 57 万人、羽田 183 万人、その他 104 万人)	年間 350 万人(成田 49 万人、羽田 165 万人、その他 136 万人)	年間 361 万人(成田 49 万人、羽田 187 万人、その他 125 万人)	未達成
②アンケート調査の実施	実施（お客様満足度 3.7 点/5 点満点）	実施（お客様満足度 3.9 点/5 点満点）	実施（お客様満足度 4.1 点/5 点満点）	未達成

イ 民間主体の運営に向けた取組

取組	25 年度実績	28 年度実績	28 年度目標	進捗状況
市および団体で、公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。	経営基盤の強化 経営状況等の分析	次年度の取組 に向けた検討	民間主体の運営 に向けた取組 の実施	未達成

ウ 財務の改善に向けた取組

取組	25 年度実績	28 年度実績	28 年度目標	進捗状況
当期純利益の黒字継続	当期純利益 39 百万円	当期純利益 59 百万円	当期純利益 36 百万円	達成

エ 業務・組織の改革

取組	25 年度実績	28 年度実績	28 年度目標	進捗状況
①人員配置計画の見直し	新制度対応に伴う増員等の実施	人員配置の見直し実施	策定・実施 (効率的な業務運営の達成)	達成
②コンプライアンス意識の定着と従業員意識調査の実施	コンプライアンス研修実施(1回) 従業員意識調査(1回)	コンプライアンス研修実施(1回) 従業員意識調査(1回)	実施	達成

(3) 29年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
引き続き取組を推進	<p>協約目標について、総利用客数の確保等の取組にやや遅れがあり、公益的使命を果たしていくためには空港アクセス環境の変化への対応を含め、取組を強化していくことが求められる。</p> <p>また、団体は、民間主体への移行に向けた取組を進める団体に位置付けられており、29年度に実施する団体の資産価値の検証を含め、幅広い視点から検討し、具体的な取組を着実かつ早期に推進していく必要がある。</p>

※委員会による評価は、以下の4つの評価分類から、団体ごとに決定しています。

- ①引き続き取組を推進 ②取組の強化や課題への対応が必要
③協約の見直しが必要 ④団体経営の方向性を見直しが必要

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

<p>利用客数の確保は厳しい状況にありますが、事業の要である空港アクセスはもとより、空港路線以外の路線についても事業者との連携を一層強化するなど取組の強化を図り、公益的使命を果たしていきます。</p> <p>また、民間主体への移行に向けた取組については、経営向上委員会の助言を踏まえ、団体の資産価値の検証とともに、幅広い視点から検討を進めます。</p>
--

4 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社の団体経営の方向性及び協約案

(1) 委員会の答申概要

団体経営の方向性 (団体分類)	「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」
方向性に関する意見	民間主体への移行については、幅広い視点から検討し、出資比率の引き下げに向け、具体的な取組を着実に進めること。

(2) 団体経営の方向性及び協約案の概要

団体経営の方向性 (団体分類)	「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」	
協約期間	平成29年度～31年度	
主要 目標	公益的使命の達成 に向けた取組	①総利用客数の確保 ②お客様満足度の追求
	民間主体の運営に 向けた取組	市及び団体で公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。
	財務の改善に向け た取組	当期純利益の黒字継続
	業務・組織の改革	①新たな雇用形態の制度構築 ②従業員の登用

5 添付資料

- (1) 「平成29年度 総合評価シート」(都市整備局所管団体部分(答申抜粋))
 (2) 「団体経営の方向性に関する答申」(都市整備局所管団体部分) ※該当団体のみ
 (3) 団体経営の方向性及び協約案 ※該当団体のみ

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

1 経営向上委員会概要

設置根拠	横浜市外郭団体等経営向上委員会条例（平成 26 年 9 月 25 日施行）
設置目的	外郭団体等のより適正な経営の確保を図るとともに、外郭団体等に関して適切な関与を行うため
委員 (任期 2 年)	大野 功一（関東学院大学 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） 大江 栄（エフ・ブルーム（株）代表取締役 中小企業診断士） 鴨志田 晃（横浜市立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授） 田辺 恵一郎（プラットフォームサービス（株）代表取締役会長） ちよだプラットフォームケア（官民連携による中小企業者のビジネスコミュニティ施設）運営会社を経営
設置	平成 26 年 10 月 21 日
所掌事務	1 外郭団体等のより適正な経営を確保するための仕組み及び外郭団体等に対する市の関与の在り方に関すること 2 外郭団体等の経営に関する方針等及びその実施状況の評価に関すること 3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること 4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項

平成29年度 総合評価シート

団体名	一般社団法人 横浜みなとみらい21	所管課	都市整備局 みなとみらい21推進課
協約期間	平成27年度～平成29年度（3か年の3年目）		

分団 類型	引き続き経営の向上に取り組む団体						
①協約の取組状況	公益的使命の達成に向けた取組	25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:協約目標 下段:実績	
	①防災エリマネ推進委員会を中心とした、防災対策への取組	実績(単位)	準備会設立	委員会設立	委員会で各種取組実施(防災講演会災害時行動ルール案作成等)	関係機関と連携し、都市再生安全確保計画策定を推進	(目標) ・都市再生安全確保計画の策定。 ・防災エリマネ推進委員会での取組実施。 (実績)
		進捗状況	-	-	順調	順調	-
	②環境への意識啓発や地区のPR、賑わい創出等に繋げるイベントの実施及び参画	実績(単位)	7回/年	11回/年	18回/年	21回/年	(目標) 10回/年 (実績)
		進捗状況	-	-	順調	順調	-
	③アンケート等を通じた会員ニーズの把握	実績(単位)	24年度に1回実施	-	アンケート実施	-	(目標) アンケート実施 (実績)
		進捗状況	-	-	順調	順調	-
	取組状況・達成に向けた課題等		①については、委員会での検討結果を踏まえて地区内連携による帰宅困難者受入訓練を実施した。 ②については、スマートイルミネーション連携イベント等の実施及びみなとみらいSTREET MUSIC定期開催等の取組を実施した。 ③については、平成27年度に会員(123団体)へアンケートを実施し、会員ニーズを把握した。29年度にも再度アンケートの実施を予定しているので、時勢に応じたニーズの把握につなげたい。				
	新規に開発される地域に応じて、調査・対策工事を実施 ※開発時期や規模により調査・対策工事の実施有無が決まるため、地区の開発状況により数値が変動します。	実績(単位)	調査・対策工事各1件/年	・調査4件 ・対策0件	・調査2件 ・対策0件	・調査3件 ・対策0件	(目標) 調査・対策工事の実施 (実績)
		進捗状況	-	-	順調	順調	-
取組状況・達成に向けた課題等		平成26年度末に着工した46街区開発に伴う事前調査及び32-B街区のテレビ電波障害予測調査の実施した。引き続き、新規開発に伴う既存建物群による複合障害を考慮した予測調査や測定調査、対策工事を速やかに対応できるように準備する。					

団体名	一般社団法人 横浜みなとみらい21	所管課	都市整備局 みなとみらい21推進課
協約期間	平成27年度～平成29年度（3か年の3年目）		

① 協約の取組状況	財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:目標協約 下段:実績
		①クイーンモール内の広告・イベントスペース等からの事業収入を110,000千円以上とする	実績 (単位)	108,873千円	112,967千円	120,354千円	120,633千円
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-
	②イベントスペース稼働日数を年間160日以上とする	実績 (単位)	138日/年	135日/年	158日/年	170日/年	(目標) 160日/年 (実績)
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-
	③安全な資産運用	実績 (単位)	資金運用委員会開催	資金運用委員会開催	資金運用委員会開催	安全な運用の継続実施	(目標) 安全な運用の継続実施 (実績)
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-
	取組状況・達成に向けた課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・広告、イベントスペースの収入・稼働日数改善にあたっては、パンフレットやWebサイトにより周知を図り、併せてクイーンズスクエア横浜イベント実行委員会を通じた営業活動などを行い、着実に成果を得られている。 ・資金運用については、横浜市債を中心とする公共債により、安全な運用を図っている。 					
① 協約の取組状況	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:目標協約 下段:実績
	①事業執行に合わせた柔軟な人員配置	実績 (単位)	検討	検討	検討	異動実施	(目標) 引き続き検討 (実績)
		進捗 状況	-	-	順調	達成	-
	②人事考課制度の導入	実績 (単位)	検討	検討	検討	目標共有・振り返りプロセスの導入	(目標) 継続実施・改善検討 (実績)
		進捗 状況	-	-	順調	達成	-
	③研修計画の策定及び実施	実績 (単位)	検討	検討	検討	年間を通じた研修の実施	(目標) 計画策定及び年間を通じての研修実施 (実績)
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-
	取組状況・達成に向けた課題等	<p>人員配置について、社内内で検討を進め、28年度4月に初めて人事異動を実施した。人事考課制度としては、28年度より上司・部下間で面談等を通じた目標共有・振り返りプロセスを導入した。しかしながら、小規模な組織であるため、今後も組織に合った人事考課制度を引き続き検討する必要がある。</p> <p>研修についても検討・試行を進め、29年度には研修計画を策定した。</p>					

団体名	一般社団法人 横浜みなとみらい21	所管課	都市整備局 みなとみらい21推進課
協約期間	平成27年度～平成29年度（3か年の3年目）		

② 環境・状況 の変化	・ 特になし ・
③ 経営状況の 団体の	経営状況は安定している。
④ 今後の 課題	自主財源増加につながる取組の推進 職員の人材育成
⑤ 課題への 対応	自主財源増加のための取組についてさらなる検討が必要である。 また、職員の人材育成については、職員がキャリアアップをすることで組織力の向上につながるよう、引き続き検討する必要がある。
⑥ 協約の 見直し	協約の見直しの必要性： 有 <input checked="" type="radio"/> 無
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>協約の取組目標について、順調に取り組まれている。また、団体の経営状況や外部環境についても、新たに大きな課題は確認されない。 引き続き、職員の人材育成を進め組織力の向上を図るとともに、自主事業収入の増加に努める必要がある。</p>			

平成29年度 総合評価シート

団体名	横浜高速鉄道株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	平成27年度～平成29年度（3か年の3年目）		

分団 類体	引き続き経営の向上に取り組む団体
----------	------------------

	公益的使命の達成に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:協約目標 下段:実績	
① 協約の取組状況	①年間責任運転事故件数	実績 (単位)	0件	0件	0件	0件	(目標) 0件 (実績)	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-	
	②設備投資計画の更新・実施	実績 (単位)	検討	検討	計画更新	実施	(目標) 計画更新・実施 (実績)	
		進捗 状況	-	-	順調	達成	-	
	取組状況・ 達成に向けた課題等	テロ対策等の異常時訓練の実施、BCP(事業継続計画)の基本方針の策定など、安全管理体制の強化を図り、鉄道施設の補修・更新工事を計画的かつ確実に実施しました。 今後は、お客様の転落防止のための可動式ホーム柵の全駅整備や車両の火災対策、運転保安設備の更新など、安全対策に資する設備投資を着実に実施していきます。						
		財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:目標協約 下段:実績
	①経常損益の黒字化	実績 (単位)	▲3.4億円	▲3.1億円	▲1.8億円	2.2億円	(目標) 4.2億円 (実績)	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-	
	②利用人員の増加	実績 (単位)	19.1 万人/日	19.4 万人/日	19.8 万人/日	20.2 万人/日	(目標) 20.3万人/日 (実績)	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-	
取組状況・ 達成に向けた課題等	経常損益は28年度目標である0.2億円を大きく上回り2.2億円となり黒字化し、一日当たりの利用人員も20万人を突破し20.2万人となりました。 今後も安定的な経営を継続していくため、収入の多角化や経費の削減に努め、沿線施設や企業等と連携し、引き続き誘客施策に取り組みます。							
	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:目標協約 下段:実績	
①新たな人材育成計画の策定	実績 (単位)	検討	検討	検討	検討	策定中	(目標) 策定・推進 (実績)	
	進捗 状況	-	-	遅れ	やや遅れ	-		
②固有社員の管理職登用	実績 (単位)	1名	0名	1名	2名	(目標) 2名 (実績)		
	進捗 状況	-	-	順調	達成	-		
取組状況・ 達成に向けた課題等	27年、28年に1名(計2名)の固有社員の管理職登用を行いました。また、社員採用計画に基づき、28年には4名を採用し、階層別研修の実施、自己啓発の支援等により、社員の能力の向上を図りました。 人材育成プログラムの策定・実践により、社員の採用・育成・教育を計画的に行い、キャリアパスを踏まえた人事制度の再構築など、社員の意欲向上を図りながら、固有社員の管理職登用を目指します。							

団体名	横浜高速鉄道株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	平成27年度～平成29年度（3か年の3年目）		
②環境・状況の変化	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安定輸送の確保を大前提とし、お客様に対するサービスの質の向上を基軸とした、今後6年間の経営方針や、経営目標を掲げる新たな「中期経営計画」(27～32年度)を、27年12月に策定しました。 「中期経営計画」27～29年度の前半3年間は、経常損益を黒字化させ、安定した経営基盤を築くことを目標とし、経営改善を重ね、固定費用の圧縮や輸送人員増に取り組みました。 		
③経営団体の状況	<p>当社の経営状況は、順調に改善し、平成28年度は経営目標である「経常損益の黒字化」を達成しました。安定的な経営を継続していくために、誘客対策等を積極的に取り組むとともに、より一層の経営改善に努めます。</p>		
④今後の課題	<p>これまで進めてきた安全・安定輸送の確保や、沿線地域一体となった輸送人員の増加に向けた取り組みに加え、お客様サービスの質の向上、さらには、国内外から観光・MICE目的で来街されるお客様の誘客や受入環境の整備など、新たな課題に対し積極的に取り組む必要があります。</p>		
⑤課題への対応	<p>沿線MICE関連施設との連携施策の展開や案内サインの充実、駅係員の接客教育など、国内外からの観光・MICE目的で来街されるお客様の受け入れ環境の整備を進めるとともに、沿線において進められている駅隣接ビルとの接続の機会を捉えた駅構内の店舗開発や他の交通モードとの連携による利便性向上などを効果的に実施します。</p>		
⑥協約の見直し	協約の見直しの必要性： 有 <input type="radio"/> 無 <input checked="" type="radio"/>		
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】		
	見直しの必要なし		

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>財務の改善に向けた取組について、経常損益の黒字化を28年度に達成するなど順調に取り組まれている。また、公益的使命の達成に向けた取組についても順調に取り組まれている。</p> <p>進捗にやや遅れが見られる業務・組織の改革に関する取組を一層進めるとともに、収入の多角化の取組を更に推進し、団体経営の向上を図っていく必要がある。</p>			

平成29年度 総合評価シート

最終振り返り用

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	平成27年度～平成28年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

分団 類別	民間主体への移行に向けた取組を進める団体					
① 協約の取組状況	公益的使命の達成に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 上段：協約目標 下段：実績
	① 総利用客数の確保	実績 (単位)	年間344万人 (成田57万人、 羽田183万人、 その他104万人)	年間355万人(成田 49万人、羽田183万 人、その他122万人)	年間347万人(成田 49万人、羽田169万 人、その他128万人)	(目標) 年間361万人(成田49万 人、羽田187万人、その 他125万人) (実績) 年間350万人(成田49万 人、羽田165万人、その 他136万人)
		進捗 状況	-	-	やや遅れ	未達成
	② アンケート調査の実施	実績 (単位)	実施(お客様満足度3.7点 /5点満点)	実施(お客様満足度 4.0点/5点満点)	実施(お客様満足度 3.9点/5点満点)	(目標) 実施(お客様満足度4.1 点/5点満点) (実績) 実施(お客様満足度3.9 点/5点満点)
		進捗 状況	-	-	やや遅れ	未達成
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じての 振り返り)	総利用客数は、横浜駅周辺の高速乗合バス発着需要に応じて整備した停留所の供用開始(H28)や東扇島などの近距離路線の伸びにより増加もあったものの、鉄道や他の空港アクセスとの競合が続く羽田空港線の旅客が減少した影響により、目標達成に至らなかった。お客様満足度は、成田空港線、羽田空港線ともに運賃に関する満足度の絶対値が低いことが影響し、総合満足度の目標達成には至らなかった。				
	民間主体の運営に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 上段：協約目標 下段：実績
	市および団体で、公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。	実績 (単位)	経営基盤の強化 経営状況等の 分析	経営基盤の強化 経営状況等の分析	経営基盤の強化 経営状況等の分析 と、保有株売却に向 けた準備等	(目標) 民間主体の運営に向け た取組の実施 (実績) 次年度の取組に向けた 検討
		進捗 状況	-	-	やや遅れ	未達成
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じての 振り返り)	経営基盤の強化、黒字経営の継続に取り組むべく中期経営計画を策定するとともに、他の株主の株式売却要請等にも対応しながら、29年度に資産価値の検証を行うべく準備を進めた。				
財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 上段：協約目標 下段：実績	
当期純利益の黒字継続	実績 (単位)	当期純利益39 百万円	当期純利益47百万 円	当期純利益47百万 円	(目標) 当期純利益36百万円 (実績) 当期純利益59百万円	
	進捗 状況	-	-	順調	達成	
取組結果の検証 (協約期間全体を通じての 振り返り)	成田空港線のバス減便やバス券の販売不振による減収があったが、平成28年度に新たに供用開始した停留所への誘致が好調に進み、売上高が増加したことにより目標を達成した。					

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社		所管課	都市整備局都市交通課		
協約期間	平成27年度～平成28年度（協約期間終了後の最終振り返り）					
① 協約の取組状況	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 上段：協約目標 下段：実績
	① 人員配置計画の見直し	実績 (単位)	新制度対応に伴う増員等の実施	深夜早朝時間の営業時間延長に伴う人員配置の見直しの実施	売上減少に伴うアサイン見直しの実施	(目標) 策定・実施 (効率的な業務運営の達成) (実績) 人員配置の見直し実施
		進捗 状況	-	-	順調	達成
	② コンプライアンス意識の定着と従業員意識調査の実施	実績 (単位)	コンプライアンス研修実施(1回)従業員意識調査(1回)	コンプライアンス研修実施(1回)従業員意識調査(1回)	コンプライアンス研修実施(1回)従業員意識調査(1回)	(目標) 実施 (実績) コンプライアンス研修実施(1回)従業員意識調査(1回)
		進捗 状況	-	-	順調	達成
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)		売上の減少に応じた人員配置の見直しを行うとともに、固有職員の育成のため、人材育成計画を改訂し、社員、契約社員への登用、横浜市への研修派遣等を実施した。コンプライアンス研修、従業員意識調査の継続に加え、人権研修に取り組み、定着を図っている。			
② 環境・状況の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・羽田空港国際線発着枠拡大(H26)に伴う成田空港から羽田空港への国際線発着便シフトの影響による成田空港線旅客の減少 ・他の空港アクセスの充実(成田空港への都内を中心とした格安運賃バスの運行、羽田空港への鉄道ダイヤ強化及びバス路線の増加) ・深夜早朝営業に伴う人員確保の困難 					
③ 経営状況の団体	<ul style="list-style-type: none"> ・成田空港線の減便による売上の減少 ・新たに整備した停留所の供用開始による売上の増加 ・経費の縮減(人件費の抑制等) 					
④ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道などの影響による羽田空港線利用客の減少 ・横浜への訪日外国人旅客の取り込み ・将来を担う人材の確保・育成 ・横浜駅東口の再開発計画(エキサイトよこはま22)を見据え、安定した事業継続の確保 					
⑤ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ターミナル機能の強化、路線ネットワークの充実及びお客様満足度の向上に取り組む。 ・訪日外国人旅客に向けた情報発信や割引運賃の導入をバス事業者に働きかける他、地域で連携した取組を推進する。 ・人材育成計画に基づき、既存職員の登用による職場の活性化や将来に向けた人材確保に取り組む。 ・横浜駅東口の再開発計画(エキサイトよこはま22)を見据え、事業採算性について検討する。 					
⑥ 協約の見直し	協約の見直しの必要性： 有 無					
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】					

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	平成27年度～平成28年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>協約目標について、総利用客数の確保等の取組にやや遅れがあり、公益的使命を果たしていくためには空港アクセス環境の変化への対応を含め、取組を強化していくことが求められる。</p> <p>また、団体は、民間主体への移行に向けた取組を進める団体に位置付けられており、29年度に実施する団体の資産価値の検証を含め、幅広い視点から検討し、具体的な取組を着実かつ早期に推進していく必要がある。</p>			

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成29年7月1日現在）			
団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
代表者	代表取締役社長 舟田 英一	基本金	3,000,000千円 (出資割合：51.7%)
外郭団体としての必要性、役割	横浜シティ・エア・ターミナルは、横浜市民等にとって、首都圏空港及び全国各都市と横浜を結ぶ高速乗合バスの発着ターミナルとして、重要な交通拠点となっています。また、現在、市が進める「首都圏空港の機能強化を見据えた羽田空港等へのアクセス強化等の取組」や「エキサイトよこはま22」における「国際拠点の玄関口としての東口の空港アクセス機能強化やバス機能の集約化」などの施策は団体の取り組む事業との関わりが大きく、更なる公益的使命と観光振興に寄与する事が求められています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	団体経営の方向性及び協約の期間	平成29～31年度
		（参考）前期協約における団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
方向性の考え方（理由）	近年、当社を取り巻く経営環境は首都圏空港への鉄道アクセス強化やバス路線の増加等により厳しい状況となっています。一方で、市が進める「首都圏空港の機能強化を見据えた羽田空港等へのアクセス強化等の取組」や「エキサイトよこはま22」における「国際拠点の玄関口としての東口の空港アクセス機能強化やバス機能の集約化」など公益的役割を拡充する動きもあります。国や市の施策等を踏まえながら、経営及びサービスの向上に取り組むと共に、民間主体の運営に向けた取組を進めます。		

【協約の概要】

空港の24時間化に伴うアクセスの確保、夜行高速バス発着場所の提供や、増加するインバウンドへの対応など、市民や来街者の利便向上に資する公益的役割の高まりを受け、横浜市とも連携して取り組み、空港アクセス線および高速乗合バス等の発着拠点としての役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。また、事業の継続、発展に向けた収益の確保及び人材育成に取り組めます。

区分	協約期間の主要目標	28年度実績	31年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①総利用客数の確保 ②お客様満足度の追求	①年間350万人（成田49万人、羽田165万人、その他136万人） ②アンケート調査によるお客様満足度3.9点/5点満点	①年間370万人（成田51万人、羽田168万人、その他151万人） ②アンケート調査によるお客様満足度4.2点/5点満点
民間主体の運営に向けた取組	市及び団体で公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。	経営基盤の強化 経営状況等の分析 資産価値検証の準備	民間主体の運営に向けた取組の実施
財務の改善に向けた取組	当期純利益の黒字継続	当期純利益59百万円	当期純利益56百万円
業務・組織の改革	①新たな雇用形態の制度構築 ②従業員の登用	①制度構築に向けた現状の分析 ②契約社員登用 実施	①制度構築および運用 ②社員及び契約社員の登用実施

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

団体経営の方向性（団体分類）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	方向性に関する意見	民間主体への移行については、幅広い視点から検討し、出資比率の引き下げに向け、具体的な取組を着実に進めること。
関連意見 (市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間主体への移行については、29年度に実施する団体の資産価値の検証を含め、幅広い視点から検討し、具体的な取組を着実かつ早期に推進していく必要がある。 ・ アンケート調査については、お客様満足度を向上させる具体的な取組に繋がるように実施することが求められる。 ・ 空港アクセスの競争が厳しくなっているが、公益的使命の達成に向け、増加するインバウンド対応を含め、総利用客数を増加させる取組を更に進める必要がある。 		

団体経営の方向性及び協約(案)

様式1

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社		所管課	都市整備局都市交通課
経営の方向性				
外郭団体としての必要性、役割	横浜シティ・エア・ターミナルは、横浜市民等にとって、首都圏空港及び全国各都市と横浜を結ぶ高速乗合バスの発着ターミナルとして、重要な交通拠点となっています。また、現在、市が進める「首都圏空港の機能強化を見据えた羽田空港等へのアクセス強化等の取組」や「エキサイトよこはま22」における「国際拠点の玄関口としての東口の空港アクセス機能強化やバス機能の集約化」などの施策は団体の取り組む事業との関わりが大きく、更なる公益的使命と観光振興に寄与する事が求められています。			
団体経営の方向性(団体分類)	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	前期協約における団体経営の方向性(団体分類)	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	
経営向上委員会答申: 団体経営の方向性	民間主体への移行に向けた取組を進める団体	経営向上委員会答申: 方向性に関する意見	民間主体への移行については、幅広い視点から検討し、出資比率の引き下げに向け、具体的な取組を着実に進めること。	
方向性の考え方(理由)	近年、当社を取り巻く経営環境は首都圏空港への鉄道アクセス強化やバス路線の増加等により厳しい状況となっています。一方で、市が進める「首都圏空港の機能強化を見据えた羽田空港等へのアクセス強化等の取組」や「エキサイトよこはま22」における「国際拠点の玄関口としての東口の空港アクセス機能強化やバス機能の集約化」など公益的役割を拡充する動きもあります。国や市の施策等を踏まえながら、経営及びサービスの向上に取り組むと共に、民間主体の運営に向けた取組を進めます。			
団体経営の方向性及び協約の期間	平成29～31年度	3年間以外の場合の考え方	<input checked="" type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input type="checkbox"/> その他 ()	

協約(団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組)

【取組の概要】

空港の24時間化に伴うアクセスの確保、夜行高速バス発着場所の提供や、増加するインバウンドへの対応など、市民や来街者の利便向上に資する公益的役割の高まりを受け、横浜市とも連携して取り組み、空港アクセス線及び高速乗合バス等の発着拠点としての役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。また、事業の継続、発展に向けた収益の確保及び人材育成に取り組みます。

1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	国際都市横浜の玄関口にふさわしい高速バスの拠点ターミナル		
現在の取組	新たなバス停留所の新設や利用者の利用環境改善のための施設改修に取り組みました。		
協約期間の主要目標	①総利用客数の確保 ②お客様満足度の追求	28年度実績 ①年間350万人(成田49万人、羽田165万人、その他136万人) ②アンケート調査によるお客様満足度3.9点/5点満点	目標数値 ①年間370万人(成田51万人、羽田168万人、その他151万人) ②アンケート調査によるお客様満足度4.2点/5点満点
具体的取組	団体 LCC向けの格安運賃や近隣の空港線に対応した運賃の実現、航空機の深夜早朝発着便に対応するバスの増便などをバス事業者に働きかけます。また、平成28年に新設したスカイビル前停留所の活用や昼間時間帯の発着便誘致により路線の維持・拡大を目指します。その他、地域と連携しSNSを活用した情報発信や訪日外国人へのPRを展開します。ターミナル機能と路線ネットワークの強化への取組、地域との連携により利用客確保を目指します。	市 市の交通施策や中期計画等を達成すべく、国際拠点の玄関口としての機能強化やバス機能の集約化などの公益的役割を拡充するとともに、観光振興に寄与するため、更なる団体との連携を検討していきます。	

1 (2) 民間主体の運営に向けた取組

団体の目指す将来像	民間主体の運営に向けた取組の実施		
現在の取組	経営基盤を強化するため黒字経営を継続し、市と団体の経営状況等の分析を行っています。		
協約期間の主要目標	市及び団体の公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。	28年度実績 経営基盤の強化 経営状況等の分析 資産価値検証の準備	目標数値 民間主体の運営に向けた取組の実施
具体的取組	団体 第三者機関に弊社の評価を依頼し、資産価値の検証を行います。引き続き公益的役割を果たすとともに、検証結果を踏まえ、市とともに今後の取組を検討します。		
	市 非上場株の特性を踏まえた資産価値の検証を行い、引き続き公益的役割を果たすことのできる民間主体のあり方を検討しつつ、民間主体の運営に向けた取組を団体とともに進めてまいります。		

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	所管課	都市整備局都市交通課
-----	--------------------	-----	------------

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

2 財務の改善に向けた取組

団体の目指す将来像		当期純利益の黒字継続			
現在の取組		新たに整備した停留所を活用した路線誘致等により収益増に取り組んでいます。			
協約期間の主要目標		28年度実績	当期純利益59百万円	目標数値	当期純利益56百万円
具体的取組	団体	新たな雇用形態の制度構築に伴う人件費増加による経常費用の増大を想定しているが、新たに整備したバス停留所の活用による新規路線の誘致、サービスやターミナルの機能向上に取り組み、利用客を確保し、収入増を図ることにより収益の黒字継続を目指します。			
	市	—			

3 業務・組織の改革

団体の目指す将来像		事業の継続・発展に必要な人材の確保・育成の取組推進			
現在の取組		平成28年度に人材育成計画を改訂しました。			
協約期間の主要目標		28年度実績	①制度構築に向けた現状の分析 ②契約社員登用 実施	目標数値	①制度構築及び運用 ②社員及び契約社員の登用実施
具体的取組	団体	組織力の強化を図るため、新たな雇用形態制度の構築・運用に取り組むとともに、人材登用を計画的に実施し、安定的な人材の確保を進めます。また、人材育成計画に基づき、社員研修の充実に取り組めます。			
	市	—			