

建築・都市整備・道路委員会 令和 7 年 12 月 12 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。

各団体において取組を進めている「協約」については、目標に対する進捗状況の確認及び経営を取り巻く環境の変化への対応について毎年度振り返りを実施するとともに、横浜市外郭団体等経営向上委員会による評価を実施し、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ます。

つきましては、都市整備局が所管する外郭団体について、令和 6 年度の取組実績を踏まえ、協約の進捗状況の確認及び振り返りを実施しましたので御報告いたします。

また、横浜高速鉄道株式会社については、協約期間が令和 6 年度までとなっていますので、横浜市外郭団体経営向上委員会（以下、「委員会」といいます。）での議論を踏まえ、7 年度からの「協約等(案)」を作成しましたので、あわせて御報告いたします。

1 <横浜シティ・エア・ターミナル株式会社>（協約期間：令和5年度～7年度）

(1) 協約の取組状況等

ア 公益的使命の達成に向けた取組

公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和5年度実績数値等	令和6年度実績数値等	当該年度の進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
①総利用客数の確保 令和6年度 総利用客数：年間 317.9 万人（成田 29.6 万人、羽田 119.1 万人、その他 169.2 万人）	年間261.8 万人 （成田 20.9 万人、羽田 92.6 万人、その他 148.2 万人）	年間273.0 万人 （成田 22.1 万人、羽田 101.7 万人、その他 149.2 万人）	やや遅れ	【取組】繁忙時期の夜行バス増便依頼の積極的な取込みなどにより、利用者数の増加を図った。 【成果】利用客数が、成田で 1.2 万人、羽田で 9.1 万人、その他路線で 1 万人増加した。	【課題】空港線に比べ認知度が低いその他路線の認知向上と、バスターミナルの利便性向上による利用者の新規開拓を図る必要がある。 【対応】SNS等の活用や集客施設等の連携拡大により情報発信を強化し、利用促進を図る。
②バス発着回数の確保 令和6年度 バス発着回数：年間 19.7 万回（成田 1.8 万回、羽田 6.3 万回、その他 11.6 万回）	年間15.4 万回 （成田 1.1 万回、羽田 5.3 万回、その他 9.0 万回）	年間15.4 万回 （成田 1.2 万回、羽田 5.3 万回、その他 8.9 万回）	やや遅れ	【取組】既存路線の増便や新規路線誘致に向けて事業者へ働きかけを行うとともに、バース拡充など発着枠拡大の検討も進めた。 【成果】働きかけを行ったが、乗務員不足の影響による便数が減少し、成田は 0.1 万回増加したが、羽田・その他路線は前年度とほぼ同水準にとどまった。	【課題】乗務員不足など厳しい業界環境の中で発着回数を増やすには、事業者への働きかけとバース拡充などのハード面の対応が必要である。 【対応】既存事業者への増便要請を行うとともに、スカイビル前のバース増設による新規路線誘致を積極的に行う。
③お客様満足度の追求 アンケート調査によるお客様満足度（5点満点） 令和6年度：3.9 点	お客様満足度 3.7 点/5 点	お客様満足度 3.8 点/5 点	やや遅れ	【取組】接遇や待合環境の改善に加え、出発案内表示と連動する案内放送システムの整備への着手や、視覚障がい者誘導ブロックの更新工事を実施した。 【成果】お客様満足度が全体で 0.1 ポイント向上し、空港線では中間目標の 3.9 点を達成した。	【課題】アンケート調査で満足度の低かった項目の検討・改善を行う。 【対応】案内放送システムの整備を完了させるとともに、待合ロビーへの椅子増設や横浜駅からのアクセスのわかりやすさの改善を図る。

イ 財務に関する取組

協約期間の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組 による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
当期純利益 令和6年度：△53 百万円	当期純利益 △51 百万円	当期純利益 △30 百万円	順調	<p>【取組】</p> <p>①コインロッカーの稼働率向上のため関連団体と連携した PR</p> <p>②成田空港線受託業務内容及び料金の見直し（令和6年8月）</p> <p>③バス発着回数に合わせた業務内容や配置人員の見直し</p> <p>④中・長距離路線バス使用料改定に向けたバス事業者との交渉</p> <p>【成果】</p> <p>下記の取組により、次のとおり売上高が増加し、当期純利益の改善につながった。</p> <p>①2,397 千円収入増/年</p> <p>②8,956 千円収入増/年</p> <p>③3,991 千円人件費削減/年</p> <p>④中・長距離路線バス使用料改定（令和7年4月）</p>	<p>【課題】継続する純利益の赤字を改善するため、事業・業務の効率化と収入増加策を並行して進め、収支改善を行う必要がある。</p> <p>【対応】組織体制の見直しによる業務効率化を図るとともに、空港線増便や新規路線誘致、バス使用料・受託業務の見直し、資産活用による収入増収策を検討する。</p>

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組 による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
①給与表見直しの実施	給与表見直しの検討	給与表見直しの実施 （令和7年4月改定）	順調	<p>【取組】若手人材確保に向け給与表を見直し。</p> <p>【成果】初任給引き上げの実施。（令和7年4月）</p>	<p>【課題】若手人材確保及び物価上昇に対応した賃金改善を行う必要がある。</p> <p>【対応】社員の採用原資の確保に向けた財務改善、組織体制の見直しによる効率的な執行体制構築への取組</p>
②社員研修の継続実施	社員研修の継続実施	社員研修の多様化	順調	<p>【取組】横浜市観光協会などと合同研修を実施。</p> <p>【成果】他の外郭団体との合同研修による社員の意識向上と人的ネットワーク拡大。</p>	<p>【課題】組織変化や人材ニーズに応じた研修内容の見直しが求められる。</p> <p>【対応】外部・オンライン研修の活用による多角的な視点の人材育成に向けた取組。</p>
③業務用クラウドシステムのテスト及び導入	業務用クラウドシステムのテスト導入	業務用クラウドシステムの一部導入	順調	<p>【取組】業務用クラウドシステムのテスト及び一部導入。</p> <p>【成果】クラウドシステム一部導入による情報共有が円滑化及び業務効率が向上。</p>	<p>【課題】業務・組織の効率化が必要。</p> <p>【対応】一部導入した業務用クラウドシステムを全社へ拡大していく。</p>

(2) 令和6年度・5年度決算状況（当期純利益）※

単位：千円

令和6年度	令和5年度	増減
<u>△29,996</u>	<u>△51,030</u>	<u>21,035</u>

※令和7年「法人の経営状況を説明する書類」から抜粋

(3) 所管局・団体による振り返り

訪日外客数の増加や近隣大型施設のイベント実施に伴い来街者数は増加する一方、バス発着回数はバス事業者の深刻な乗務員不足やバスの減便及び撤退の影響により低迷しています。

今後は、GREEN×EXP02027 のイベントや観光需要の高まりを踏まえ、シャトルバスの発着等の新規路線乗り入れの働きかけ、バース利用料の適正化、保有資産の活用などによる収益確保に努めます。また、業務の効率化を進めることで経費の圧縮に取り組み、早期の赤字解消を目指します。

2 <横浜高速鉄道株式会社>（協約期間：令和3年度～6年度）

（1）協約の取組状況等

ア 公益的使命の達成に向けた取組

①安定した鉄道経営の継続

公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和5年度実績数値等	令和6年度実績数値等	当該年度の進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
①お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00 以上	お客様満足度 3.82	お客様満足度 4.08	達成	【取組】接客研修や接客サービス選手権の実施及び案内サインシステムの更新 【成果】接客研修や接客サービス選手権により社員の接客意識が向上した。また、案内サインのデザインを統一したことで、視認性と分かりやすさが向上した。	【課題】インバウンドの乗客が増加傾向にある中、外国人観光客の利便性向上を図る必要がある。 【対応】クレジットカードによるタッチ決済の拡充や、多言語対応の推進などにより、インバウンドの利用客の利便性向上を図る。
②収益確保 営業収益 令和3年度：110 億円 令和4年度：114 億円 令和5年度：117 億円 令和6年度：120 億円	営業収益 129 億円	営業収益 133 億円	達成	【取組】コラボレーションイベントの開催や駅ナカサービスの展開 【成果】駅構内を利用したコラボレーションイベントの実施により、営業収益の増加につながった。また、更なる営業収益増加のため、新規店舗開発に着手した。	【課題】遊休空間活用による運賃収入以外の収益確保のため、イベント連携や新店舗開発を推進することが必要である。 【対応】日本大通り駅の新店舗を 2025 年秋開業に向けて円滑に進めるとともに、積極的にイベント連携を強化する。
③コスト抑制 運送費 37.8 億円以下	運送費 42 億円	運送費 44 億円	未達成	【取組】完全ワンマン運転化の実施及び発注・施工方法の見直し 【成果】2023 年3月から実施している完全ワンマン運転化によって運転関係委託費を削減した。 一方で、発注・施工方法の見直しによりコストの削減に努めたものの、人件費や電気料金の高騰により運送費が増加した。	【課題】物価高騰や金利上昇などにより、運送コストの増加傾向は今後も継続すると考えられる。 【対応】施設の維持管理における複数工区一括発注等により、運営コストを抑制することで、物価高騰等による運送コストへの影響を極力抑えていく。

②沿線地域の賑わいの創出

公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和5年度実績数値等	令和6年度実績数値等	当該年度の進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
輸送人員 令和3年度：7,030 万人 令和4年度：7,350 万人 令和5年度：7,450 万人 令和6年度：7,630 万人	輸送人員 7,652 万人	輸送人員 7,865 万人	達成	【取組】開業 20 周年を記念した、自社・他社連携イベントの実施及び記念トレイン運行やグッズ販売を行った。また、SNSで地域の魅力発信や、イベントとコラボした乗車券の販売を行った。 【成果】定期外利用が大きく回復し、輸送人員が増加した。	【取組】鉄道利用による横浜都心臨海部の活性化につなげていくためには、イベント連携強化や継続的なキャンペーンの実施が必要である。 【対応】相互直通運転各社や地元団体と連携し、沿線への集客を図るとともに、イベント開催や駅の活用を通じて地域の魅力向上に貢献する。

イ 財務に関する取組

協約期間の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組 による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
<u>経常損益</u> 令和3年度：1億円 令和4年度：1億円 令和5年度：2億円 <u>令和6年度：5億円</u>	経常損益 11.0億円	経常損益 <u>11.5億円</u>	<u>達成</u>	【取組】経費見直しや設備投資の厳選による支出の抑制、及び低利での資金調達により有利子負債の削減を図った。 【成果】運輸収入の増加により経常利益は2期連続黒字(11.5億円)を達成するとともに、有利子負債も約36億円削減した。	【課題】安定した経常利益を確保するための財務構造の確立と、安定的な資金調達のためのステークホルダーの信頼向上が必要である。 【対応】収入確保とコスト抑制により借入金の <u>着実な返済を進めるとともに</u> 、コンプライアンスを徹底し、 <u>持続可能な経営基盤の構築を行う。</u>

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組 による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
<u>人材開発</u> 令和3年度：人材育成計画の策定 令和4年度・5年度・ <u>6年度：計画の運用、推進</u>	人材育成ビジョンの運用、 推進	<u>人材育成ビジョンの運用、 推進</u>	<u>達成</u>	【取組】新入社員研修や階層別研修、全社員対象のコンプライアンス研修など、人材育成ビジョンに基づく研修を定期的に実施した。 【成果】社員の意識醸成と組織力強化につながり、情報共有や業務遂行の質が向上した。	【課題】今後も人材育成ビジョンに基づいた的確な運用を継続して行う必要がある。 【対応】人材育成ビジョンに基づき具体的な取組の実施を進める。
効率的な組織運営 <u>プロパー化率 50%以上</u>	プロパー化率 39%	プロパー化率 <u>43%</u>	<u>未達成</u>	【取組】人材紹介エージェントを複数社に増やす等、プロパー社員の採用活動強化を図った。 【成果】プロパー社員9名入社し、プロパー化率向上につながったが、目標の達成には至らなかった。	【課題】事務職の採用は進んだが、技術職の採用については、応募が少なく採用まで至らない。技術職の応募を促す対策が必要である。 【対応】 <u>優秀な人材を確保できるよう給与の改定を検討する。</u>

(2) 協約等（案）の概要

協約期間	協約期間設定の考え方	市財政貢献に向けた考え
令和7年度～10年度	第5期中期経営計画の期間	横浜都心臨海部の交通軸および東京方面への相互直通運転による広域鉄道ネットワークを担う路線として、安定した鉄道輸送サービスを継続するとともに、沿線地域・施設・企業との連携を強化し、横浜都心臨海部の活性化を図ることで、沿線の固定資産税などの税収増に寄与する。また、横浜市からの財政支援の一層の効率化を図る。

ア 公益的使命の達成に向けた取組

①安全・安定輸送の徹底とホスピタリティサービスの提供

公益的使命の達成に向けた現在の課題等（要旨）		開業から20年が経過し、施設や車両の老朽化が進んでいる。物価高騰や金利上昇により維持管理コストの増加が見込まれる中で、輸送の安全・安定を維持していくには、財源確保と計画的な更新が必要である。 訪日外国人や観光・レジャー目的の利用者が増える中で、鉄道サービスの多様化への柔軟な対応が求められている。
公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①	収益確保 営業収益 令和7年度：132億円、令和8年度：133億円、令和9年度：134億円、令和10年度：135億円
	②	有責事故0件
	③	お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00以上の継続

②共創による沿線価値の向上

公益的使命の達成に向けた現在の課題等（要旨）		横浜都心の活性化には、観光・レジャー目的の来街者やインバウンド需要を取り込み、地域内で回遊を促すために、沿線の集客施設やイベント主催者との連携強化を図る必要がある。
公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①	輸送人員 令和7年度：7,848万人、令和8年度：7,954万人、令和9年度：8,050万人、令和10年度：8,101万人
	②	連携イベント数 年間40件以上

イ 財務に関する取組

財務上の課題（要旨）		老朽化対策や利用者ニーズに対応したシステムの導入等により、財務負担が増加する可能性がある中、鉄道専門の事業体としてこれらの設備投資等をどのように賄うかが課題であるため、資金の安定調達やコンプライアンス遵守に取り組む、持続可能な経営基盤の構築を図る必要がある。
課題解決に向けた協約期間の主要目標	①	<u>経常損益：5億円以上</u>
	②	<u>EBITDA（営業利益＋減価償却費）：75億円</u>

ウ 人事・組織に関する取組

人事・組織に関する課題（要旨）		持続可能な運営を支えるためには、現場を支える人材がやりがいをもって働き、成長できる職場環境の整備を進め、人材の定着と活躍を促進する取り組みが求められている。
課題解決に向けた協約期間の主要目標	①	令和7年度：個人の経験や能力がより評価できる <u>人事制度の策定</u> および、技術継承を目的とした <u>研修計画の立案</u> 令和8～10年度： <u>計画の運用・推進</u>
	②	効率的かつ安定的な組織運営 <u>固有社員比率 50%以上</u> 令和7～10年度：固有社員の採用および人材育成の推進

(3) 委員会からの答申

総合評価分類※1	事業進捗・環境変化等に留意
委員会からの意見	<p>「公益的使命の達成に向けた取組」及び「人事・組織に関する取組」の目標の一部が「未達成」となっている。</p> <p>コロナ禍において一時的に大幅な赤字を計上したものの、<u>令和5年度以降は2期連続で10億円を超える経常利益を確保している点は高く評価できる。</u></p> <p>一方で、開業から20年を経過したことに伴い、施設や車両等の老朽化が進行しており、<u>今後は維持管理コストの増加が見込まれるとともに物価高騰や金利上昇など経済環境の変化にも十分留意する必要がある。</u></p> <p><u>新協約期間においては、設定した目標を実績が上回る場合には、目標の上方修正を行うなど目標管理を徹底するとともに、輸送の安全性や財務の健全性に関する情報はじめ、ステークホルダーに対する積極的な情報開示等を通じて団体のブランド価値向上に引き続き取り組むことを期待する。</u></p>
団体経営の方向性（団体分類）※2	引き続き経営の向上に取り組む団体

※1 総合評価分類

引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移・事業進捗・環境変化等に留意・取組の強化や課題への対応が必要・団体経営の方向性の見直しが必要

※2 団体経営の方向性（団体分類）

引き続き経営の向上に取り組む団体・事業の整理・重点化等に取り組む団体・民間主体への移行に向けた取組を進める団体・統合・廃止の検討を行う団体

(4) 令和6年度・5年度決算状況（当期純利益）※

単位：千円

令和6年度	令和5年度	増減
1,033,164	1,107,920	△74,756

※令和7年「法人の経営状況を説明する書類」から抜粋

(5) 所管局・団体による振り返り

物価高騰等による営業費の増加は見られるものの、定期外利用者を中心に輸送人員が回復基調に推移したため、前年度を超える経常利益となりました。引き続き、沿線イベント等による駅構内を活用したにぎわい創出や、効率的な運用によるコスト縮減に努め、経営の向上に取り組みます。

3 <一般社団法人横浜みなとみらい21>（協約期間：令和6年度～8年度）

(1) 協約の取組状況等

ア 公益的使命の達成に向けた取組

公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和6年度実績数値等	当該年度の進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
①帰宅困難者一時滞在施設の 新規登録及び訓練の実施 (R6：1施設・訓練実施、 R7：1施設・訓練実施、 R8：1施設・訓練実施)	帰宅困難者 一時滞在 施設の 新規登録 (1施設) 情報受伝達 訓練等実施	順調	【取組】市と連携して未登録施設への説明・働きかけを実施した。また、市と合同で簡易図上訓練を行い、地区外施設でも訓練可能な手引書を作成した。 【成果】新規施設1件の新規登録につなげ、訓練を通じて施設管理者や就業者の協力意識が向上した。	【課題】想定される帰宅困難者数に対して収容人数は依然として不足している。引き続き、市と連携して未登録施設の理解、登録を促す必要がある。 【対応】未登録施設に対し改めて必要性を丁寧に説明するなど、登録に向けた働きかけを行う。
②地区全体のブランディング推進等 に向けた取組 (R6：14件／年、 R7：15件／年、 R8：16件／年)	ブランディング推進等 に向けた 取組 15件	順調	【取組】アリーナ公演と連動したフェス開催や映画館と連携した周遊イベント、ミュージアムマップやSNSを活用した夏休み広報強化などに取り組んだ。 【成果】各種企画がメディアで紹介され、地区のブランディングのテーマとして掲げている「Music Port YOKOHAMA」や「Art&Museum」の認知が進んだ。	【課題】地区のブランディングを確固たるものにしていくためには、個々のイベントにとどまらず、同種の施設や、地区内の企業・施設が連携して一体的に取り組むを進めていく必要がある。 【対応】地区内企業や施設と意見交換を行いながら、地区全体のブランディングに資するイベントの実施・誘致を進める。
③実証実験及び公共空間の新規活用 (R6：8件／年、 R7：9件／年、 R8：10件／年)	実証実験及び公共空間 の新規活用 15件	順調	【取組】実証実験に意欲のある企業への支援や施設とのマッチングを推進し、新規オープンカフェの設置により公共空間の活用にも取り組んだ。 【成果】自動運転や階段昇降車いす等の実証実験の件数が目標を大幅に上回り、公共空間の活用によるにぎわい創出にも寄与した。	【課題】実証実験の内容と受入れ施設側のニーズとの不一致や敷地利用の制約から、実施に至らないケースもある。 【対応】あらかじめ受入れ施設側のニーズや条件を明確にして提示することで、実証実験の実施内容とのマッチングを促進する。

イ 財務に関する取組

協約期間の主要目標	令和6年度実績数値等	当該年度の進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
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の確保 (R6：100,000千円、 R7：110,000千円、 R8：120,000千円、 3年間合計で330,000千円)	自主財源の 確保 135,799千 円	順調	【取組】広告・イベントスペースの稼働率向上に向けた営業活動に加え、エスカレーターゲートの新たな広告スペースの開発を行った。 【成果】イベントスペースの稼働率が天井改修工事前と同等まで回復したほか、広告掲出件数も増加した。更に、新たなスペースによる、ニーズの発掘も行った。	【課題】イベントスペースの稼働日数を、横浜市特定街区運用基準における上限180日まで引き上げる(R6年度実績：141日)。 【対応】旧利用者への声掛けやイベント運営会社への営業活動を強化するとともに、応援広告など新たな潜在ニーズの掘り起こしにも取り組んでいく。

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
人材育成計画の策定及び運用 （R6：検討、 R7：策定、 R8：運用）	人材育成計 画の検討	順調	【取組】職員としての基本姿勢・知識・スキル等を整理し、他団体の事例も参考に組織運営における将来的な課題や目指すべき姿を検討した。 【成果】令和7年度の計画策定に向け、現在の職員構成を踏まえて論点を整理した。	【課題】整理した論点を念頭に組織の目指す姿を定め、組織全体で共有することで、職員のスキルアップやモチベーション向上を図る必要がある。 【対応】論点や課題を踏まえ、令和7年度に人材育成計画を策定する。

(2) 令和6年度・5年度決算状況（当期一般正味財産増減額）※

単位：千円

令和6年度	令和5年度	増減
13,746	22,837	△9,091

※令和7年「法人の経営状況を説明する書類」から抜粋

(3) 所管局・団体による振り返り

地区の魅力向上のため、地域課題に即した帰宅困難者対策やブランディングの推進、実証実験の受入支援などの取組を展開し、一定の成果を得ることができました。また、財源確保や組織運営の強化にも引き続き取り組み、団体の自立性の強化を進めています。今後も、複雑化するニーズに柔軟に対応しながら、持続可能なエリアマネジメントの実現を目指してまいります。

4 添付資料

- (1) 令和7年度自己評価シート（令和6年度実績）
- (2) 協約等（案）
- (3) 令和7年度横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

【参考1】委員会について

1 経営向上委員会概要

設置	平成26年10月21日
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) ※50音順	太田 眞晴（太田公認会計士事務所 公認会計士）
	寺本 明輝（リエゾンアシストラボ 代表）【委員長】
	橋本 美奈子（日本濾水機工業株式会社 代表取締役社長）
	福田 敦（関東学院大学 経営学部 教授）
	三坂 慶子（NPO 法人 Sharing Caring Culture 代表理事）
所掌事務	<ol style="list-style-type: none"> 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

2 団体経営の方向性（団体分類）：4分類の考え方

団体分類	分類の考え方
統合・廃止の検討を行う団体	①速やかに廃止すべきもの
	②廃止に向け、方針期間中に残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの
	③統合等により、現在の公益サービスの継続を目指すべきもの
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	①市の関与を見直し、方針期間中に民間主体の経営へ移行すべきもの
	②財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、方針期間中に財務状況の改善を進めるべきもの
事業の整理・重点化等に取り組む団体	①団体運営（公益的使命等）の実現及び財務状況の改善に向け、事業の統廃合を伴う経営改革を進めるべきもの
	②団体運営（公益的使命等）の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの
	③地方独立行政法人制度活用の検討も含め、事業の整理を進めるべきもの
引き続き経営の向上に取り組む団体	①引き続き、現在の団体運営及び財務状況の維持・向上を図るとともに、使命の達成に向け、効果的・効率的な経営を進めるべきもの
	②団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向けた取組を進めるべきもの
	③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

自己評価シート（令和６年度実績）

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
所管課	都市整備局交通企画課（令和６年度まで都市交通課）
協約期間	令和５年度～７年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

１ 協約の取組状況等

（１）公益的使命の達成に向けた取組

① 総利用客数の確保

ア 取組	横浜市における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルとして、国内外からの来街者を増やし、神奈川県・本市観光施策への貢献及び経済の活性化に寄与していく。		
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和５年度 総利用客数：年間 291 万人（成田 20 万人、羽田 104 万人、その他 167 万人） 令和６年度 総利用客数：年間 317.9 万人（成田 29.6 万人、羽田 119.1 万人、その他 169.2 万人） 令和７年度（最終目標） 総利用客数：年間 330.4 万人（成田 34.6 万人、羽田 126.6 万人、その他 169.2 万人）		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	繁忙時期の夜行バス増便依頼の積極的な取込みなどにより、利用者数の増加を図った。イベント参加者のバス利用を促進するため、遠方から来る人が多い集客施設（横浜武道館、横浜アリーナ等）と連携し、デジタルサイネージでの広告掲出などを実施した。		
エ 取組による成果	利用客数が、成田で 1.2 万人、羽田で 9.1 万人、その他路線で 1 万人増加した。		
オ 実績	令和５年度	令和６年度	令和７年度（最終年度）
数値等	年間 261.8 万人 （成田 20.9 万人、羽田 92.6 万人、その他 148.2 万人）	年間 273.0 万人 （成田 22.1 万人、羽田 101.7 万人、その他 149.2 万人）	—
進捗状況	やや遅れ（目標としていた 317.9 万人を達成することができなかった）		
カ 今後の課題	空港線バスと比較して認知度が低い「その他路線バス」の認知度を向上させるとともに、バスターミナル施設の利便性を高めることにより利用客の開拓を図る必要がある。		
キ 課題への対応	営業力の強化のための組織体制の見直しを行うとともに、SNS 等の活用や集客施設等の連携拡大による積極的な情報発信を行う。		

② バス発着回数の確保

ア 取組	横浜市における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルとして、国内外からの来街者を増やし、神奈川県・本市観光施策への貢献及び経済の活性化に寄与していく。
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和５年度 バス発着回数：年間 17.1 万回（成田 1.2 万回、羽田 5.3 万回、その他 10.6 万回） 令和６年度 バス発着回数：年間 19.7 万回（成田 1.8 万回、羽田 6.3 万回、その他 11.6 万回） 令和７年度（最終目標） バス発着回数：年間 21.0 万回（成田 2.2 万回、羽田 7.2 万回、その他 11.6 万回）
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	既存路線の増便及び新規路線の誘致に向けたバス事業者への働きかけを行うとともに、パースの拡充などバス発着枠の拡大に向けた検討を行った。

エ 取組による成果	積極的な働きかけを行ったものの、深刻な乗務員不足によるバス便数の減便が影響し、バスの発着回数は、成田で0.1万回増、羽田・その他路線では前年度ほぼ横ばいにとどまった。		
オ 実績	令和5年度	令和6年度	令和7年度 (最終年度)
数値等	年間 15.4 万回 (成田 1.1 万回、羽田 5.3 万回、 その他 9.0 万回)	年間 15.4 万回 (成田 1.2 万回、羽田 5.3 万回、 その他 8.9 万回)	—
進捗状況	やや遅れ（目標としていたバス発着回数 19.7 万回を達成することができなかった）		
カ 今後の課題	乗務員不足などバス業界を取り巻く厳しい環境の中で、バス発着回数を増加させるには、バス事業者への働きかけや、ハード面での取組（バスの拡充など）を組み合わせしていく必要がある。		
キ 課題への対応	営業力の強化のため組織体制を見直し、既存路線のバス事業者に増便の働きかけを行うとともに、スカイビル前停留所のバース増設などにより、バス事業者や旅行会社に対して新規路線バス誘致を積極的に行う。		

③ お客様満足度の追求

ア 取組	横浜市における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルとして、神奈川県民・横浜市民や国内外からの来街者の満足度向上を図り、神奈川県・本市観光施策への貢献及び経済の活性化に寄与していく。		
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	アンケート調査によるお客様満足度（5点満点） 令和5年度：3.8点、令和6年度：3.9点、令和7年度（最終目標）：4.0点		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	丁寧な接遇や快適な待合スペースの維持に努めたほか、アンケート調査で満足度の低かった YCAT 内のバス出発案内の表示について、案内放送が連動するシステムの整備に着手した。また、誰もが利用しやすい環境づくりのために、視覚障がい者誘導用ブロックの更新工事を行った。		
エ 取組による成果	お客様満足度が全体で0.1ポイント向上した。空港線では中間目標である3.9点に達した。		
オ 実績	令和5年度	令和6年度	令和7年度 (最終年度)
数値等	お客様満足度 3.7点/5点満点	お客様満足度 3.8点/5点満点	—
進捗状況	やや遅れ（目標としていたお客様満足度3.9点を達成することができなかった）		
カ 今後の課題	アンケート調査で満足度の低かった項目の検討・改善を行う。		
キ 課題への対応	バス出発案内放送システムの整備を完了させる。また、ロビーの快適性向上に向け、待合ロビーへの椅子の増設や、横浜駅から YCAT までのアクセスのわかりやすさ改善を図る。		

（２）財務に関する取組

ア 財務上の課題	損益の改善
イ 協約期間の主要目標	当期純利益 令和5年度：△78百万円、令和6年度：△53百万円、令和7年度（最終目標）：△42百万円
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①コインロッカーの稼働率向上のため関連団体と連携した PR ②成田空港線受託業務内容及び料金の見直し（令和6年8月） ③バス発着回数に合わせた業務内容や配置人員の見直し ④中・長距離路線バース使用料改定に向けたバス事業者との交渉
エ 取組による成果	下記の取組により、次のとおり売上高が増加し、当期純利益の改善につながった。 ①2,397千円収入増/年 ②8,956千円収入増/年 ③3,991千円人件費削減/年 ④中・長距離路線バース使用料改定（令和7年4月）

オ 実績	令和5年度	令和6年度	令和7年度 (最終年度)
数値等	当期純利益 △51 百万円	当期純利益 △30 百万円	－
進捗状況	順調（目標としていた当期純利益△53 百万円を達成できた）		
カ 今後の課題	依然として純利益がマイナスの状況が続いているため、事業・業務の効率化と収入の増加策を同時並行で進め、速やかに収支を改善する必要がある。		
キ 課題への対応	効率的な事業運営及び業務効率化のため、組織体制の見直しを行う。 また、収入の増加策として、空港線バスの増便や、その他路線バスの誘致に向けたバス事業者等への働きかけを行うほか、パース使用料及び受託業務内容の見直しに向けた交渉、保有資産の活用による増収策を検討する。		

（３）人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		・事業の継続・発展に必要な将来を担う人材の育成及び確保 ・業務の効率化		
イ 協約期間の主要目標	①	給与表見直しの実施		
	②	社員研修の継続実施		
	③	業務用クラウドシステムのテスト及び導入		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	若手人材の確保に向けた給与表の見直しを行った。		
	②	横浜市観光協会などの他の外郭団体と共同研修を実施するなど新たな手法での研修を実施した。		
	③	業務用クラウドシステムのテスト実施を行い、一部導入した。		
エ 取組による成果	①	給与表改定により、初任給引き上げを実施した。（令和7年4月）		
	②	他の外郭団体との合同研修会により、人的ネットワークが拡大するとともに、社員の意識が向上した		
	③	業務用クラウドシステムの一部導入により情報共有がスムーズになり、業務が効率化した		
オ 実績		令和5年度	令和6年度	令和7年度 （最終年度）
数値等	①	給与表見直しの検討	給与表見直しの実施 （令和7年4月改定）	－
	②	社員研修の継続実施	社員研修の多様化	－
	③	業務用クラウドシステムの テスト導入	業務用クラウドシステム 一部導入	－
進捗状況	①	順調（目標としていた「給与表見直し」を実施した）		
	②	順調（他の団体との合同研修会など、目標としていた「社員研修の多様化」を推進した）		
	③	順調（目標としていた「業務用クラウドシステム一部導入」を実施した）		
カ 今後の課題	①	若手人材の確保及び物価上昇に見合った賃金をアップする必要がある。		
	②	組織の変化や人材ニーズに対応できるよう、時代に合わせて研修内容を見直す必要がある。		
	③	組織及び業務を効率化していく必要がある。		
キ 課題への対応	①	新たな社員の採用原資の確保に向けた早期の財務改善、組織体制の見直しによる効率的な執行体制及び課題への取組		
	②	多角的な視点の人材育成に向け、更なる外部研修の活用やオンライン研修など多様な機会を設ける。		
	③	一部導入した業務用クラウドシステムを全社へ拡大していく。		

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

訪日外国人の増加、スポーツイベントやコンサートの市場の拡大、GREEN×EXPO 2027 の開催などにより、横浜都心臨海部への来街者は今後さらに増加することが期待されている。

一方、バスの乗務員不足や、人手不足・物価上昇に伴う経費増は、今後も継続・深刻化する恐れがある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

【課題】

インバウンドの増加や大規模なイベント開催等により今後増加が見込まれる来街者に対して、バスの利用を促していくことが必要である。

当団体のターミナル営業は、主にバス事業者からのバース使用料（発着料）収入に依存しているため、バスの減便や撤退が収益に直接影響を及ぼすリスクがある。加えて、人件費や物価の上昇により施設運営にかかる経費も増加しており、収益構造の見直しと経費削減が急務となっている。

【対応】

GREEN×EXPO 2027 などの大型イベントや観光需要の高まりを踏まえ、横浜駅とイベント会場を結ぶバス路線の新設・誘致を積極的に推進する。

組織体制を再構築し、バス事業者との連携強化や新規路線誘致に向けた営業活動を強化することで、バース利用の維持・拡大を図る。また、保有資産の活用（空きスペースへのコインロッカーの設置・運用、イベントスペースの貸出、広告掲出など）を通じて、バース使用料以外の新たな収益源を創出する。さらに、業務の効率化を進めることで、経費の削減を図り、持続可能な経営体制の構築を目指す。

自己評価シート（令和6年度実績）

団体名	横浜高速鉄道株式会社
所管課	都市整備局交通企画課
協約期間	令和3年度～6年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

1 協約の取組状況等

（1）公益的使命の達成に向けた取組

① 安定した鉄道経営の継続

ア 取組		鉄道輸送サービスの継続			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①	お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00 以上			
	②	収益確保 営業収益 （令和3年度：110 億円 令和4年度：114 億円 令和5年度：117 億円 令和6年度：120 億円）			
	③	コスト抑制 運送費 37.8 億円以下			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	接客研修や接客サービス選手権の実施及び案内サインシステムの更新			
	②	コラボレーションイベントの開催や駅ナカサービスの展開			
	③	完全ワンマン運転化の実施及び発注・施工方法の見直し			
エ 取組による成果	①	接客研修や接客サービス選手権を実施したことにより、社員の接客意識が向上した。また、案内サインの更新が完了し、全線で統一されたデザインとなり、案内の分かりやすさや視認性が向上した。			
	②	みなとみらい駅構内で実施したパウ・パトロールのイベント等、駅構内を利用したコラボレーションイベントを実施したことで、営業収益の増加につながった。また、更なる営業収益の増加のため、日本大通り駅について、新規店舗開発に着手した。			
	③	2023 年 3 月から実施している完全ワンマン運転化によって運転関係委託費を削減した。一方で、発注・施工方法の見直しによりコストの削減に努めたものの、人件費や電気料金の高騰により運送費が増加した。			
オ 実績		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 （最終年度）
数値等	①	お客様満足度 3.92	お客様満足度 3.83	お客様満足度 3.82	お客様満足度 4.08
	②	営業収益 92 億円	営業収益 110 億円	営業収益 129 億円	営業収益 133 億円
	③	運送費 37 億円	運送費 38 億円	運送費 42 億円	運送費 44 億円
進捗状況	①	達成（目標としていたお客様満足度 4.00 を達成した）			
	②	達成（目標としていた営業収益 120 億円を達成した）			
	③	未達成（電気料金の高騰等により、目標としていた 37.8 億円を達成できなかった）			

カ 今後の課題	①	インバウンドの乗客が増加傾向にある中、外国人観光客の利便性向上を図る必要がある。
	②	運賃収入以外の収益の柱として、イベントや遊休空間を有効活用した駅ナカサービスの実施の重要性が高まっており、イベント連携を積極的に実施するほか、新店舗の開発を遅延なく進める必要がある。
	③	物価高騰や金利上昇などにより、運送コストの増加傾向は今後も継続すると考えられる。
キ 課題への対応	①	クレジットカードによるタッチ決済の拡充や、多言語対応の推進などにより、インバウンドの利用客の利便性向上を図る。
	②	日本大通り駅の新規店舗開発について、2025 年秋頃開業に向けて、スケジュールの遅滞なく円滑に進めるほか、また、積極的にイベント連携を強化していく。
	③	施設の維持管理における複数工区一括発注等、発注方法の見直し等により、運営コストを抑制することで、物価高騰等による運送コストへの影響を極力抑えていく。

② 沿線地域の賑わいの創出

ア 取組	横浜都心臨海部の活性化			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	輸送人員 令和3年度：7,030 万人 令和4年度：7,350 万人 令和5年度：7,450 万人 令和6年度：7,630 万人			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	開業 20 周年を記念して、自社イベントに加え他社と連携したイベントを実施するとともに、1 年間を通じて記念トレインの運行や、記念グッズ販売を行った。また、SNS 等を活用した地域の魅力発信を行うとともに、イベント等とコラボした乗車券の販売などを行った。			
エ 取組による成果	定期外利用が大きく回復し、輸送人員が増加した。			
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (最終年度)
数値等	輸送人員 5,705 万人	輸送人員 6,855 万人	輸送人員 7,652 万人	輸送人員 7,865 万人
進捗状況	達成（目標としていた輸送人員 7,630 万人を達成した）			
カ 今後の課題	多くの方に鉄道を利用していただき、横浜都心臨海部の活性化につなげていくためには、イベント連携の強化やキャンペーンを継続的に実施していく必要がある。			
キ 課題への対応	相互直通運転各社等と連携し、沿線への更なる集客を図るとともに、GREEN×EXP02027 や地元プロスポーツチームと連携したイベント、地域の魅力を高めるイベント等を実施する。また、賑わいの拠点、情報発信の場として駅を有効活用し、鉄道事業を通じて、地域の魅力づくりに貢献する。			

（２）財務に関する取組

ア 財務上の課題	財務の健全性の確保			
イ 協約期間の主要目標	経常損益 令和3年度：1 億円、令和4年度：1 億円、令和5年度：2 億円、令和6年度：5 億円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	経費の見直しと厳選した設備投資により支出を抑制した。また、低利での資金調達による支払利息の削減及び有利子負債残高の削減を行った。			
エ 取組による成果	電気料金の高止まり、修繕費等の費用の増加があったが、運輸収入の増加により、経常利益は2期連続の黒字(11.5 億)となった。また、銀行と金利の引き下げの交渉を行い、前期より有利な条件で調達することにより、有利子負債残高を前期より約 36 億円削減できた。			
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (最終年度)
数値等	経常損益 ▲21.5 億円	経常損益 ▲3.7 億円	経常損益 11.0 億円	経常損益 11.5 億円
進捗状況	達成（目標としていた経常損益 5 億円を達成した）			
カ 今後の課題	物価高騰や金利上昇等に対応するため、経常利益を安定して確保できる財務構造を確立する必要がある。また、引き続き安定的・効果的な資金調達を行うため、ステークホルダーの信頼を向上させる必要がある。			
キ 課題への対応	収入の確保やコスト増加の抑制に取組み、継続的に利益を確保し有利子負債等借入金の着実な返済を進める。また資金調達の多様化を進め、調達コストの抑制と安定的な資金調達に取り組むとともに、コンプライアンス遵守を徹底し、サステナブルな経営基盤を構築する。			

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		効率的かつ安定的な組織運営			
イ 協約期間の主要目標	①	人材開発 令和3年度：人材育成計画の策定 令和4年度・5年度・6年度：計画の運用、推進			
	②	効率的な組織運営 プロパー化率 50%以上			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	新入社員研修や役職ごとの階層別研修を実施した。また、社員全員が参加するコンプライアンス研修等、人材育成ビジョンに則った研修を定期的の実施した。			
	②	人材紹介エージェントを複数社に増やす等、プロパー社員の採用活動強化を図った。			
エ 取組による成果	①	新入社員研修において、人材育成ビジョンを説明し、当社社員としての意識を醸成させることができた。また、既存職員に対し、役職ごとの階層別研修や社員全員が参加するコンプライアンス研修等、人材育成ビジョンに則った研修を定期的の実施し、組織力の強化につなげることができた。			
	②	プロパー社員9名入社し、プロパー化率向上につながったが、目標の達成には至らなかった			
オ 実績		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (最終年度)
数値等	①	人材育成計画の素案作成	人材育成ビジョンの策定	人材育成ビジョンの運用、推進	人材育成ビジョンの運用、推進
	②	プロパー化率 37%	プロパー化率 36%	プロパー化率 39%	プロパー化率 43%
進捗状況	①	達成（研修計画を実施するなど、目標としていた「人材育成ビジョンの運用、推進」を達成した）			
	②	未達成（目標としていたプロパー化率 50%を達成できなかった）			
カ 今後の課題	①	今後も人材育成ビジョンに基づいた的確な運用を継続して行う必要がある。			
	②	事務職の採用は進んだが、技術職の採用については、応募が少なく採用まで至らない。技術職の応募を促す対策が必要である。			
キ 課題への対応	①	人材育成ビジョンに基づき具体的な取組の実施を進める。			
	②	優秀な人材を確保できるよう給与の改定を検討する。			

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

みなとみらい地区における大型集客施設の開発やインバウンドの需要増加により、定期外輸送人員が増加傾向にある。一方で、横浜市全体の人口減少やテレワークの定着により定期利用者が減少するとともに、利用者層が多様化している。

また、物価高騰や金利上昇などの社会情勢の変化により、運営や資金調達などのコスト増加が懸念される中、開業から 20 年が経過し、施設や車両の老朽化が進み、設備更新や安全性の確保が一層求められている。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

【課題】

みなとみらい地区の開発やインバウンド需要の増加により定期外輸送人員は増加傾向にある一方で、横浜市全体の人口減少やテレワークの定着により定期利用者は減少し、利用者層が多様化している。そのため、多様化する利用者ニーズへの対応が求められている。加えて、物価高騰や金利上昇、施設・車両の老朽化に伴う維持管理コストの増加など、経営に対するコスト圧力が一層強まっている。

【対応】

多様化する利用者ニーズに対応するため、定期外利用者向けのサービス強化や、駅構内の空間を活かしたイベント実施やお客様ニーズに応じた営業設備の導入・充実といった駅の特徴を活かした取り組みの拡充・展開を図り、運賃収入以外の収益源の拡充に取り組む。また、沿線の施設やイベントと連携し、来街者の増加を促進することで、定期外輸送需要の喚起と地域経済の活性化を図る。

また、施設や車両の老朽化対策を計画的に進め、安全で快適な移動環境を提供するとともに、施工計画の工夫などによる適切なコスト管理を行うことでコスト抑制を図る。

自己評価シート（令和6年度実績）

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・東神奈川臨海部推進課
協約期間	令和6年度～8年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

1 協約の取組状況等

（1）公益的使命の達成に向けた取組

ア 取組		会員企業・団体や関係機関と協働した効果的なエリアマネジメント活動の実施により、みなとみらい21地区の良質な環境維持、にぎわい形成を目指します。		
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①	帰宅困難者一時滞在施設の新規登録及び訓練の実施 (R6:1施設・訓練実施、R7:1施設・訓練実施、R8:1施設・訓練実施)		
	②	地区全体のブランディング推進等に向けた取組 (R6:14件/年、R7:15件/年、R8:16件/年)		
	③	実証実験及び公共空間の新規活用 (R6:8件/年、R7:9件/年、R8:10件/年)		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	帰宅困難者一時滞在施設数の増加を図るため、市と連携して地区内の未登録施設に対し説明と働きかけを行った。また、帰宅困難者の受入を想定した「簡易図上訓練(KUG訓練)」を市と合同で実施するとともに、市全体の帰宅困難者対策の推進のため、地区外の施設でも訓練を行えるよう手引書を作成した。		
	②	大型の音楽施設の集積を生かしてアリーナの公演と関連したフェス等の同時開催を行ったほか、地区内映画館と連携した周遊イベント、ミュージアムマップやSNSを活用した夏休み広報の強化等に取り組んだ。		
	③	実証実験の実施に意欲のある企業に対して積極的にサポートを行い、企業の意向と施設のマッチングが円滑に進むよう取り組んだ。また、新規オープンカフェの設置により公共空間を活用した。		
エ 取組による成果	①	新規施設の開発段階から着実に協議を重ねることで、帰宅困難者一時滞在施設の新規登録につなげることができた(横浜シンフォステージ)。また、訓練によって災害時に地区内施設管理者や事業者等が協力し合う意識が高まった。		
	②	各種企画がメディア等でも紹介され、地区のブランディングのテーマとして掲げている「Music Port YOKOHAMA」や「Art&Museum」等が浸透してきた。		
	③	これまでの実績から実証実験のフィールドとしての認知が広まっており、自動運転や階段昇降可能な車いす等に関する実証実験の実施によって目標件数を大幅に上回った。また、公共空間の活用を通じたにぎわいづくりに貢献した。		
オ 実績		令和6年度	令和7年度	令和8年度 (最終年度)
数値等	①	帰宅困難者一時滞在施設の新規登録(1施設) 情報受伝達訓練等実施	—	—
	②	ブランディング推進等に向けた取組15件	—	—
	③	実証実験及び公共空間の新規活用15件	—	—
進捗状況	①	順調(中間指標としていた1施設増を達成し、訓練を実施したため)		
	②	順調(中間指標としていた14件を達成したため)		
	③	順調(中間指標としていた8件を達成したため)		

力 今後の課題	①	目標を達成したものの、想定される帰宅困難者数に対して収容人数は依然として不足している。引き続き、市と連携して未登録施設の理解、登録を促す必要がある。
	②	地区のブランディングを確固たるものにしていくためには、個々のイベントにとどまらず、同種の施設や、地区内の企業・施設が連携して一体的に取り組みを進めていく必要がある。
	③	実証実験の内容と受入れ施設側のニーズとの不一致や敷地利用の制約から、実施に至らないケースもある。
キ 課題への対応	①	未登録施設に対し改めて必要性を丁寧に説明するなど、登録に向けた働きかけを引き続き行う。また、防災マップを配布するなど既登録施設をより周知していく。
	②	地区内企業や施設と意見交換を行いながら、地区全体のブランディングに資するイベントの実施・誘致を進める。
	③	あらかじめ受入れ施設側のニーズや条件を明確にして提示することで、実証実験の実施内容とのマッチングを促進する。

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定的な法人運営のための自主財源の確保		
イ 協約期間の主要目標	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の確保 (R 6 : 100,000 千円、R 7 : 110,000 千円、R 8 : 120,000 千円、3 年間合計で 330,000 千円)		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	広告・イベントスペースの稼働率向上に向けた営業活動のほか、エスカレーターのハンドレールやゲート等、これまで活用していなかった新たな広告スペースの開発を行った。		
エ 取組による成果	天井改修工事により一時的に利用停止となっていたイベントスペースの稼働率が工事前と同等まで復帰したほか、大懸垂幕等の広告掲出件数が増加した。また、新たな広告スペースによる新規ニーズの掘り起こしができた。		
オ 実績	令和6年度	令和7年度	令和8年度 (最終年度)
	数値等	自主財源の確保 135,799 千円	－
	進捗状況	順調（中間指標としていた 100,000 千円を達成したため）	
カ 今後の課題	イベントスペースの稼働日数を、上限である 180 日（横浜市特定街区運用基準における有効空地であるため）まで引き上げる（R6 年度実績：141 日）。		
キ 課題への対応	天井改修工事により近隣イベントスペースへ流出した旧利用者への声掛けを行うほか、さらなる新規利用者の獲得に向けてイベント運営会社への営業活動等を強化する。また、有名人を応援する個人の広告（応援広告）等の新たな潜在ニーズを掘り起こしていく。		

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の意識・能力の向上による組織パフォーマンスの向上		
イ 協約期間の主要目標	人材育成計画の策定及び運用（Ｒ６：検討、Ｒ７：策定、Ｒ８：運用）		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	職員としての基本姿勢・知識・スキル等を整理し、他団体の事例も参考に組織運営における将来的な課題や目指すべき姿を検討した。		
エ 取組による成果	令和７年度の計画策定に向け、現在の職員構成を踏まえて論点を整理した。		
オ 実績	令和６年度	令和７年度	令和８年度 （最終年度）
	数値等	—	—
	進捗状況	順調（中間指標としていた検討を実施したため）	
カ 今後の課題	整理した論点を念頭に組織の目指す姿を定め、組織全体で共有することで、職員のスキルアップやモチベーション向上を図る必要がある。		
キ 課題への対応	令和６年度に整理した論点や課題を踏まえて、人材育成計画を策定する。		

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

みなとみらい21地区は、約99%の開発が進捗し、業務、商業、ホテル、住宅、文化、コンベンション施設などに加え、大学、研究活動拠点、音楽施設などが集積し、様々な分野の人材が集まる街に成長した。今後は、当社の会員である企業等の属性の変化や来街者の多様化、気候変動に伴うニーズの複雑化が想定される。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

【課題】

文化や先進性等において時代を牽引する街であり続けるためには、複雑化するニーズにしっかりと対応していく必要がある。そのためには、限られた資源を最大限に活用し、財源確保も含めて効果的な事業を実施していくことが必要である。

【対応】

会員企業等と共に今後の地区のあり方やエリアマネジメントについて考え、その意見等を踏まえた街づくりを行っていくとともに、時代やニーズ等の変化に対応できるよう、持続的な組織運営に向けて目指すべき姿を議論していく。

多様なニーズに対応する財源については、広告・イベントスペース等の利用促進に向けた積極的な営業活動を進めるとともに、会議室の貸出やグッズ販売、ファンによる推し活広告の掲出等、実現の可否を含めて新たな財源の確保に向けた検討を進めていく。

協 約 等（素案）

団体名	横浜高速鉄道株式会社
所管課	都市整備局交通企画課
団体に対する市の関与方針	財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>横浜都心臨海部の交通利便性の向上や都心エリアの一体化・機能強化を図ることにより、みなとみらい21地区の開発促進や馬車道、関内、山下町、中華街、元町など、旧市街地を活性化します。</p> <p>また、東京方面への相互直通運転による広域鉄道ネットワークの形成により、業務、観光・レジャー、ショッピングなど、幅広い需要の創出に貢献します。</p>
(2) 設立以降の環境の変化等	<p>みなとみらい地区における大型集客施設の開発やインバウンドの需要増加により、定期外輸送人員が増加しています。一方で、横浜市全体の人口減少やテレワークの定着により定期利用者が減少するとともに、利用者層が多様化しています。</p> <p>また、物価高騰や金利上昇などの社会情勢の変化により、運営や資金調達などのコスト増加が懸念される中、開業から20年が経過して施設や車両の老朽化が進み、設備更新や安全性の確保が一層求められています。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	<p>多様化する利用者ニーズに対応するため、案内サインや決済方法の充実など定期外利用者向けのサービス強化を図るとともに、駅構内の空間を活かしたイベント実施やお客様ニーズに応じた営業設備の導入・充実といった取り組みの拡充・展開を図り、運賃収入以外の収益源の拡充に取り組めます。また、沿線の施設やイベントと連携し、来街者の増加を促進することで、定期外輸送需要の喚起と地域経済の活性化を図ります。</p> <p>さらに、施設や車両の老朽化対策を計画的に進め、安全で快適な移動環境を提供するとともに、適切なコスト管理等によるコスト抑制を図ります。</p>

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	☑ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和7年度～10年度	協約期間設定の考え方	第5期中期経営計画の期間
(5) 市財政貢献に向けた考え	<p>横浜都心臨海部の交通軸および東京方面への相互直通運転による広域鉄道ネットワークを担う路線として、安定した鉄道輸送サービスを継続するとともに、沿線地域・施設・企業との連携を強化し、横浜都心臨海部の活性化を図ることで、沿線の固定資産税などの税収増に寄与します。また、横浜市からの財政支援の一層の効率化を図ります。</p>		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 安全・安定輸送の徹底とホスピタリティサービスの提供

ア 取組	鉄道輸送サービスの継続	
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<p>開業から 20 年が経過した施設や車両の老朽化が進んでいます。物価高騰や金利上昇など維持管理コストの増加が見込まれる中で、輸送の安全・安定を維持していくためには、財源を確保し、計画的な更新を進めていく必要があります。</p> <p>訪日外国人や観光・レジャー目的の利用者が増える中で、移動手段としての鉄道に期待されるサービスも多様化しており、これらに柔軟に対応したサービスの提供が求められています。</p>	
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①	<p>収益確保 営業収益 令和 7 年度：132 億円 令和 8 年度：133 億円 令和 9 年度：134 億円 令和 10 年度：135 億円</p>
		<p>(参考) 令和 3 年度：92 億円 令和 4 年度：110 億円 令和 5 年度：129 億円、令和 6 年度：133 億円</p>
		<p>有責事故 0 件 (参考) 令和 6 年度 有責事故 0 件</p>
エ 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	②	<p>お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00 以上の継続 (参考) お客様満足度実績 令和 3 年度 3.92、令和 4 年度 3.83、令和 5 年度 3.82、令和 6 年度 4.08</p>
		<p>営業収益を確保することは、施設更新や保守管理などの安全対策を着実に実施し、公共交通としての安定的なサービスを提供する基盤となることから、サービスを継続する主要目標として設定しました。 金額については、沿線の開発計画や横浜市の将来人口等を踏まえて推定した営業収益に基づいて目標を設定しました。</p>
		<p>横浜都心臨海部の交通軸および東京方面への相互直通運転による広域鉄道ネットワークを担う路線として安定的に安心してご利用いただくためには、安全第一を基本に安定的な運行を確保することが重要であることから、有責事故 0 件を目標としました。</p>
オ 主要目標達成に向けた具体的取組	③	<p>鉄道輸送サービスに対する利用者の満足度が高ければ、継続的な利用につながり、収益の安定化に寄与することから、お客様の声を反映した改善活動を継続して取り組むことが重要です。 令和元年度に開始したお客様満足度調査は、令和 6 年度に初めて 4.00 以上を達成したことから、今後も 4.00 以上を継続することを目標としました。</p>
		<p>営業収益の増加に向けて、駅構内でのイベント実施やお客様ニーズに合わせた営業設備の導入・充実といった取り組みの拡充・展開等により運輸収入以外の収入の確保にも努めます。併せて、老朽化した施設・車両の修繕・更新や、自然災害に備えるために、計画的な投資や設備更新を進め、お客様が安心して利用できる環境を整えることで、有責事故 0 件を目標にします。 加えて、お客様からのご意見や満足度調査等に基づくお客様ニーズを踏まえ、全社員が一丸となった接客サービスの向上、施設の清潔感の維持、インバウンド向けサービスの拡充、タッチ決済・QR 決済等のシステム強化を令和 10 年度まで継続して取り組み、サービスの改善を図ります。</p>
	市	<p>団体が進める収益確保施策に関して、関係機関との調整を随時行うなど、所有施設を有効活用できるように必要な支援を行います。</p>

② 共創による沿線価値の向上

ア 取組	横浜都心臨海部の活性化	
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	横浜都心の活性化につなげていくためには、観光・レジャー目的の来街者やインバウンド需要を取り込み、地域内で回遊していただくことが一層重要になっています。そのためには、沿線の集客施設やイベント主催者との連携強化が不可欠です。	
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①	輸送人員 令和7年度：7,848万人 令和8年度：7,954万人 令和9年度：8,050万人 令和10年度：8,101万人 （参考）令和6年度実績：輸送人員 7,865万人
		連携イベント数 年間40件以上 （参考）令和6年度実績：25件
	②	横浜都心臨海部の交通軸の一つであるみなとみらい線の輸送人員が増加することは、来街者の増加による横浜都心臨海部の活性化に寄与します。 これまでの輸送人員の推移や今後の開発計画等を踏まえた輸送人員数を主要目標としました。
		地域で行われるイベントは、地域住民や企業が一体となって地域の活性化を生むものであり、こういったイベントと連携することで、沿線地域のにぎわい創出につながります。イベントの連携については、沿線で行われる横浜市年間恒例イベントが約40件であることから、その他各種イベントと合わせて年間40件以上のイベントと連携することを目標としました。
エ 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①	横浜都心臨海部の交通軸の一つであるみなとみらい線の輸送人員が増加することは、来街者の増加による横浜都心臨海部の活性化に寄与します。 これまでの輸送人員の推移や今後の開発計画等を踏まえた輸送人員数を主要目標としました。
		地域で行われるイベントは、地域住民や企業が一体となって地域の活性化を生むものであり、こういったイベントと連携することで、沿線地域のにぎわい創出につながります。イベントの連携については、沿線で行われる横浜市年間恒例イベントが約40件であることから、その他各種イベントと合わせて年間40件以上のイベントと連携することを目標としました。
オ 主要目標達成に向けた具体的取組	団体	沿線地域・施設・企業と日常的な連携体制を構築し、地域のニーズを共有しながら、以下のような取組を継続的に実施します。 ・地元プロスポーツチームと協働したラッピングトレイン、駅の装飾など駅構内を活用したPR ・みなとみらい線沿線で実施されるイベントへの協賛・後援 ・「GREEN×EXP02027」の積極的なPRや、開催会場と都心臨海部の相互誘客策の企画・実施
	市	本市が進めるみなとみらい線沿線の観光施策やGREEN×EXP02027の関連施策の情報共有を進めるとともに団体と連携した取り組みを推進します。

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	施設・車両の老朽化対策や利用者ニーズに対応したシステムの導入等により、今後の財務負担が増加する可能性があります。物価高騰や金利上昇が進む経営環境の中で、鉄道専門の事業体としてこれらの設備投資等をどのように賄うかが課題となります。また、維持管理費や更新費用も継続的に発生するため、資金の安定調達やコンプライアンス遵守の徹底に取り組むことにより、持続可能な経営基盤を構築する必要があります。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①	経常損益：5億円以上 (参考) 経常損益 令和4年度～令和6年度の平均：6.3億円
	②	EBITDA (営業利益+減価償却費)：75億円 (参考) EBITDA 令和4年度～令和6年度の平均：73.4億円
ウ 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①	経常損益は、一時的な補助金や特別利益ではなく、本業の収益力と資金調達コストからなり、事業の持続可能性を示す指標であることから、鉄道事業を主とする当団体における財務の健全性を測る主要目標としました。 営業収益の増加は見込まれるものの、それを上回る金利上昇や人件費・物価高騰、維持管理コストの増加が想定されるため、目標額を5億円以上に設定しました。
	②	EBITDA は、税金、特別損益、支払利息、減価償却費控除前の利益であり、本業で稼得するキャッシュフローを示す指標であることから、鉄道事業を主とする当団体における財務の健全性を図る主要目標としました。当社では、営業利益に減価償却費を加算して EBITDA を算定しております。 営業収益や減価償却費の増加は見込まれるものの、それを上回る人件費・物価高騰、維持管理コストの増加が想定されるため、75億円を目標としました。
エ 主要目標達成に向けた具体的取組	団体	EBITDA を適宜確認しながら経常損益の水準を高める運営を行い、利便性向上や地域との連携による利用促進を進めるとともに、適切なコスト管理等によって維持管理コスト増加の抑制を図ります。また、有利子負債の着実な削減と財務体質の強化を目的として、社債の発行やシンジケート方式による借入など、資金調達手段の多様化を進め、調達コストの削減と安定的な資金確保を図ります。 さらに、鉄道事業の公共性を踏まえ、コンプライアンスを徹底するとともに、金融商品取引法にもとづく有価証券報告書の継続開示や、財務信用力の第三者評価である社債発行体格付の取得といった積極的な情報開示を通じて、地域住民や行政、投資家などステークホルダーからの信頼向上を図り、持続可能な経営基盤を構築します。
	市	引き続き団体と連携を図り、持続可能な運営に向け、必要な財政的支援を行います。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	持続可能な運営を支えるためには、現場を支える人材がやりがいをもって働き、成長できるよう職場環境を改善し、人材の定着と活躍を促進することが必要です。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①	令和7年度：個人の経験や能力がより評価できる人事制度の策定および、技術継承を目的とした研修計画の立案、令和8～10年度：計画の運用・推進
		(参考) 令和3年度 人材育成計画の策定、令和4～6年度 計画の運用・推進
	②	効率的かつ安定的な組織運営 固有社員比率 50%以上 令和7～10年度：固有社員の採用および人材育成の推進
		(参考) 令和6年度実績：固有社員比率 43%
ウ 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①	中途採用の社員が多く、様々な経歴を有する社員がいる中で、個人の経験や能力をより評価できるような人事制度の見直しにより、給与制度の改定等を図り、社員一人ひとりが自分らしく働ける環境を整備することで、職場への定着意欲の向上が期待されます。また、研修計画を一層充実させることにより、技能継承を支援し、社員の成長意欲を高め、職場に活気をもたらします。 以上の考え方から、新たな人事制度・研修計画の策定と運用を主要目標としました。
	②	団体の理念や業務に精通した固有社員の比率を高めることで、組織の自立性の向上、ノウハウの蓄積と継承、地域とのつながりの強化が期待されるため、主要目標としました。 固有社員の採用および育成を推進することで、固有社員比率 50%以上を目標としました。
エ 主要目標達成に向けた具体的取組	団体	〈適切な組織運営〉 令和7年度：新たな人事制度（給与制度等）の策定、固有社員の採用 令和8～10年度：新たな人事制度の運用・推進、固有社員の採用 〈人材育成〉 令和7年度：新たな研修計画の立案 令和8～10年度：計画に基づいた研修の実施、固有社員の人材育成の推進
	市	本市で行われる研修等の情報を適宜提供するとともに、団体が策定した計画に沿って、人材育成ができるように引き続き協力していきます。

令和7年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	横浜高速鉄道株式会社			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	事業進捗・ 環境変化等に留意	取組の強化や 課題への対応が必要	団体経営の方向性の 見直しが必要
委員会からの 意見	<p>「公益的使命の達成に向けた取組」及び「人事・組織に関する取組」の目標の一部が「未達成」となっている。</p> <p>コロナ禍において一時的に大幅な赤字を計上したものの、令和5年度以降は2期連続で10億円を超える経常利益を確保している点は高く評価できる。</p> <p>一方で、開業から20年を経過したことに伴い、施設や車両等の老朽化が進行しており、今後は維持管理コストの増加が見込まれるとともに物価高騰や金利上昇など経済環境の変化にも十分留意する必要がある。</p> <p>新協約期間においては、設定した目標を実績が上回る場合には、目標の上方修正を行うなど目標管理を徹底するとともに、輸送の安全性や財務の健全性に関する情報をはじめ、ステークホルダーに対する積極的な情報開示等を通じて団体のブランド価値向上に引き続き取り組むことを期待する。</p>			
団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体			