

令和4年度第6回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日 時	令和4年10月6日（木）[12:15~14:50]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 みなと4
出席者	鴨志田委員長、碓井委員、寺本委員、戸田委員、治田委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	<p>○総合評価等の実施について</p> <p>〔議題1〕 横浜高速鉄道株式会社</p> <p>〔議題2〕 公益財団法人横浜市資源循環公社</p> <p>〔議題3〕 横浜交通開発株式会社</p> <p>○その他</p> <p>公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューローの協約等（素案）修正案について</p>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・「横浜高速鉄道株式会社」は暫定として、総合評価分類を「取組の強化や課題への対応が必要」とした。 ・「公益財団法人横浜市資源循環公社」は暫定として、総合評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・「横浜交通開発株式会社」は暫定として、総合評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・「公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー」は第8回委員会にて再度審議を実施することとした。
議 事	<p>〔議題1〕 横浜高速鉄道株式会社</p> <p>1 総合評価等の実施について</p> <p>（所管局）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総合評価シートに基づく自己評価について説明 <p>2 委員からの意見等</p> <p>（戸田委員）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和2年度決算では経常利益△35億円、令和3年度は1億円の黒字を見込んでいたが、結果は△21.5億円だった。前年比では13億円ほど改善しているが、コロナの一時的な収束や常態化による自然増が影響したように思う。令和4年度も1億円の黒字見込みだが、目標達成のための取組を伺いたい。 <p>（団体）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナの回復状況によって運輸収入が変わる。同業他社も同様の状況で、定期利用の通勤客は2割減のまま戻っていない。定期以外の利用客はコロナからの回復に合わせて戻ってくる見通しを立てている。 ・令和4年9月までを振り返ると、4月から6月は概ね計画通りだが、7月中旬からコロナ第7波の影響で落ち込み、9月に入り回復の兆しが見えてきた。令和4年度に1億円の黒字を達成するには運輸収入の影響が大きい、引き続きコスト削減に取り組んでいく。 <p>（戸田委員）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・損益分岐点について、営業収益では110億円ほど、輸送人員では約7,000万人を

超えないと黒字が出ないという認識で間違いないか。

(団体)

・損益分岐点は営業収益で 110 億円程度。コロナ前の約 9 割の営業収益があれば黒字を確保できる。

(戸田委員)

・実際に輸送人員 7,000 万人を確保するのは、コロナ禍から回復しても難しいと考えざるを得ない。黒字化するためには、大胆なコスト削減を進めるべきではないか。

(団体)

・定期以外の利用客が回復してくれば、7,000 万人は達成できない数字ではないと考えている。

・コスト削減については、この 2 年間特に重点的に取り組んできた。しかし、当社は鉄道事業のみの経営であり、他社のように鉄道以外の事業を幅広く展開しているわけではない。また、鉄道業は固定費が非常に大きいため、費用削減の効果は限られるというのが本音。

(戸田委員)

・駅ナカスペースの活用に関し、馬車道駅構内における新店舗開設の状況を教えてほしい。

・収益を上げるためにも、貴社へ出資している企業等とのコラボレーションによる集客を検討してはどうか。

(団体)

・馬車道駅構内の新店舗については、10 月下旬にオープン予定となっている。
・他社とのコラボレーションについては、貴重な意見として参考にさせていただき、今後検討していきたい。

(寺本委員)

・令和 5 年の運賃の値上げが公表されているが、経常利益にはどのくらい影響があるのか。

(団体)

・国交省への料金の届出時の想定では、年間 5 億 9,100 万円が上積みされる見込み。

(寺本委員)

・2 期連続で大きな赤字が出ている中で、金融機関並びに社債引受先の取引条件に影響が出ることはあるのか。

(団体)

・社債については、令和 4 年 8 月に 10 年債で 80 億円の起債をした。
・社債の引受先に影響は出ておらず、厳しい状況ではあるが、予定通りの調達ができている。
・金融機関との取引についても予定通り調達できている。

(治田委員)

・「人事・組織に関する取組」について、進捗が「遅れ」となっている理由と、プロパー化率を上げる以外の人材育成計画上の目標を教えてほしい。

(団体)

・人材育成計画は令和 4 年 9 月に策定した。昨年度は議論がまとまらず、計画通りに策定することができなかった。今後はプロパー社員を中心にしながら会社を経営

していく。そこに向けて、いかに会社の経営に携われるような人材を育てていくかを見据えて、人材育成計画を策定した。

(治田委員)

・経営向上委員会としては、それによって経営向上にどのくらい寄与するのかを知りたい。全てを定量的には示せなくても、委員会に共有してほしい。

(団体)

・現状としては、プロパー社員より出向社員の方が人件費は高い。プロパー化率を上げることで人件費が抑えられる。高齢社員の活用を促進し、人件費を抑制することも考えている。

(碓井委員)

・「財務に関する取組」では、経常損益の黒字目標を掲げているが、ウの「目標達成に向けて取り組んだ内容」には「社債の継続的な発行」と記載されている。社債発行も大事な取組ではあるが、利益を出すものではなく、経常損益目標の達成に直結しないように思える。利益に直結するような具体的な取組を教えてください。

(団体)

・金融費用の削減を目的として、社債を継続的に発行している。社債発行により資金を直接調達することで金融費用を抑えられ、経常利益の回復に繋がると考えている。大きな借入金を持つ当社の状況では、経常損益の黒字を達成のためにも金融費用の削減が重要だと考えている。

(鴨志田委員長)

・それでは、暫定的な評価分類をお願いします。

(戸田委員)

・目標に対して全て「遅れ」となっていることに加えて、経常損益は昨年度に引き続き大きな赤字となっており、改善が強く求められる。「取組の強化や課題への対応が必要」を提案する。

→全委員同意

(鴨志田委員長)

・未だ厳しい状況下にあることは重々承知しているが、引き続き、経営の強化に取り組んでほしい。

3 暫定評価

<評価分類> 取組の強化や課題への対応が必要

[議題2] 公益財団法人横浜市資源循環公社

1 総合評価等の実施について

(所管局)

・総合評価シートに基づく自己評価について説明

2 委員からの意見等

(戸田委員)

・総合評価シートの「財務に関する取組」について、技術支援事業の令和2年度実績は地方自治体支援が6件、開発途上国支援が5件あるにも関わらず、令和3年度以降の目標数値を自治体支援、途上国支援それぞれ3件とした根拠を教えてください。

い。

(所管局)

・自治体への支援としては廃棄物処理施設建設時の技術支援、開発途上国へはごみの分別ノウハウ等の技術支援を実施している。コロナ禍により、自治体、開発途上国ともにそれらの事業の実施が厳しい状況となったため、それぞれ3件を目標とした。

(戸田委員)

・エ「取組による成果」欄を見ると、自治体支援は5件が継続案件となっており、確実に受託できるのではないかと見受けられる。目標を3件とした理由を改めて教えてほしい。

(所管局)

・継続案件については、対象の自治体で継続的に実施している事業という意味であり、団体との契約方法は単年度契約であるため、それらを確実に受託できるという意味ではない。

(治田委員)

・「公益的使命に向けた取組」の②「循環型社会・脱炭素社会の実現を目指す。」取組について、目標の指標を満足度とした根拠を教えてください。この取組により、団体の公益的使命にどのようにどれぐらい寄与するのかを測るためには、実施回数や件数を記載することも効果的と思う。

(団体)

・オンライン社会科見学や出前講座の実施回数や件数のみでは、取組の効果が図りづらい。参加者等が研修の内容が理解できたか、研修を受けたことで行動変容につながったか等を調査することで、効果を測れるよう、満足度を指標とした。

(治田委員)

- ・満足度と併せて、実施回数や件数を記載している団体もある。
- ・実績として、それぞれ何人参加したかを教えてください。

(団体)

・令和3年度は、①「選別施設見学・オンライン社会科見学」は5,700名前後、件数は110件であった。そのうち95%は小学生を対象としている。②「3R・地球温暖化対策フォローアップ出前講座」は11校に実施した。

(治田委員)

・引き続き満足度を調査するとともに、市の人口に対して参加人数が十分か等の視点でも数字を確認してほしい。また、参加者の行動変容が起きるまでの社会的インパクトもわかるように今後工夫してほしい。

(鴨志田委員長)

・社会的インパクトを測定する指標としても、実施回数と満足度は重要である。次期協約策定時に検討してほしい。

(治田委員)

・「財務に関する取組」のオ「実績」欄についても、受託件数に加え、金額も記載するとより良いと思う。

(寺本委員)

・財務諸表によると、経常収益は令和元年度から3年度決算まで3期連続で上がった。

ているが、正味財産は減少している。少しでも収益事業の収益を上げ、財務状況を改善するためにも、「財務に関する取組」のオ「実績」欄には受託金額も記載した方がいいと思う。

・またキ「課題への対応」について、「組織のプレゼンスを高め、収益の確保につなげていく」とのことだが、管理運営施設について、環境報告書は作成しているか。団体の取組内容を明らかにすることで、団体のプレゼンス向上や市全体での脱炭素社会への取組につながっていくのではないかと思う。

(団体)

・施設の管理運営については、市所管局から受託している。施設のエネルギー使用量削減などの運営上の努力の重要性は認識しているが、施設の所有者は市所管局であることから、環境報告書の作成は行っていない。

(寺本委員)

・環境報告書の作成有無に関わらず、何らかの形で施設のエネルギーのインプットとアウトプットを明確にしていくことが、社会全体での脱炭素社会の実現につながるのではないかと考える。

(団体)

・選別施設は電気の使用量が CO₂ 排出量に直結する。省エネ機器の導入や、LED化等について、市所管局と連携して取り組んでいきたい。

(碓井委員)

・委員会からの確認事項に対する回答によると、「横浜市等受託事業に関する精算余剰額」の令和2年度の返還額が、相対的に少ないが、その理由を教えてほしい。

(団体)

・コロナ禍により、家庭からのごみや缶・ビン・ペットボトルの排出量が増えたことに伴い、市所管局からの受託事業の費用がかさんだことによるものである。

(鴨志田委員長)

・それでは、暫定的な評価分類をお願いします。

(戸田委員)

・すべての目標が「順調」となっている。「次期協約の策定に向けて、団体の取組内容が明確になるような指標を検討してほしい。」という意見を付して「引き続き取組を推進」を提案したい。

→全委員同意

3 暫定評価

<評価分類>引き続き取組を推進

[議題3] 横浜交通開発株式会社

1 総合評価等の実施について

(団体)

・総合評価シートに基づく自己評価について説明

2 委員からの意見等

(戸田委員)

・過去5年間の損益計算書によると、令和3年度決算の当期純利益が最高値となっ

ている。引き続き収益の向上に向けた取組を進めるとともに、株の配当を行う際には、団体の利益に応じた配当を検討してほしい。

(団体)

・配当金については、平成 24 年度から実施している。また、配当に加え、構内営業料や地代賃借料として 6 億円程度を団体から市所管局に納めており、その点からも市所管局の経営基盤強化に貢献していると考えている。

(所管局)

・所管局としては、団体が利益をあげた際には、配当に加え、駅ナカ店舗等の市保有資産の価値を相対的に上げることで地下鉄利用者の利便性向上にもつなげるなど、市所管局本体の事業の下支えもしてほしいと考えている。

・配当についてはいただいたご意見を踏まえ、今後検討していきたい。

(戸田委員)

・総合評価シートの「財務に関する取組」について、協約の初年度である令和 3 年度実績が、すでに目標値を大きく上回っている。目標数値の設定根拠を教えてください。

(団体)

・令和 3 年度の協約目標設定時は、コロナ禍により先が見通しづらい状況にあり、団体の収益において黒字を確保することを目標とした。

(鴨志田委員長)

・協約期間中においても目標の変更は可能である。コロナ禍により外部環境が著しく変化する中、現協約の目標をすでに大きく上回っていることを認識し、今後の目標値の上方修正も検討してほしい。

(戸田委員)

・市からの委託料について、令和 3 年度決算額までは約 20 億円程度で推移しているが、令和 4 年度予算額では約 3 億円下がっている。その理由を教えてください。

(団体)

・コロナ禍によるバスの減便等によるもの。

(所管局)

・また、定期券発売所の閉鎖に伴う受託業務の減、バス事業の契約期間が令和 5 年 2 月 8 日に終了することに伴い、予算額を 10 か月 8 日分しか積算していないことも要因である。

(寺本委員)

・空き店舗等の賃料について、テナントが入居した時点で賃料が発生するとのことだが、コロナ禍による特別な措置なのか。

(団体)

・通常の運用である。

(寺本委員)

・その方法であれば、テナントが撤退した場合でも、団体が市所管局へ賃料を払う必要がなく、団体の営業努力につながらないのではないかと。

(団体)

・市所管局保有の土地は、立地などの条件から、長期間空きが出ることはほとんどない。

(寺本委員)

・見込み損益計算書によると、駐輪場事業については赤字予算となっている。改善に向けた取組などを検討しているか教えてほしい。

(団体)

・社内プロジェクトにおいて、駐輪場の活用案を検討している。たとえば、時間貸しを部分的に導入したことにより、稼働率が上がっているところもある。

(寺本委員)

・改善に向け、引き続き努力してほしい。

(碓井委員)

・「委員会からの確認事項」の No. 4にあるテナントの閉店や駐車場の閉鎖予定に伴う影響額はどれくらいか教えてほしい。

(団体)

・テナントと駐車場を合わせて月に165万円程度、駐車場は年間1000万円程度。駐車場については、異なった形態の駐車場に転換する予定だが、従来の1000万円規模からは収入が減少する見込み。

(鴨志田委員長)

・それでは、暫定的な評価分類をお願いします。

(戸田委員)

・コロナの影響もあり、一部の目標の取組状況が「遅れ」となっている。「事業進捗・環境変化等に留意」を提案したい。

→全委員同意

3 暫定評価

<評価分類> 事業進捗・環境変化等に留意

[その他] 横浜観光コンベンション・ビューローの協約等(素案)修正案について

1 総合評価等の実施について

(事務局)

・協約等(素案)修正案について説明

2 委員からの意見等

(戸田委員)

・市の掲げる観光消費額の全額を団体の目標としているのか。

(治田委員)

・市の観光消費額と団体の取組が寄与する観光消費額は完全にイコールではないのではないか。現実的な目標になっていない。

(事務局)

・文化観光局から団体へ交付されている補助金、例えば「国内外からの誘客事業」では、事業目標として本市観光消費額を掲げている。

(鴨志田委員長)

・この目標が成立するならば、団体の使命や存在意義も市と同一ということになるのではないか。

(治田委員)

・市が掲げた目標の中で、団体の担うべき部分と、その部分の数値目標はあるはずだと思う。団体が担う部分と協約目標を一致させるべきである。団体の取組による成果や社会的なインパクトが明確になる目標を設定してほしい。

・協約（素案）の具体的取組として記載されている「マーケティングに基づく戦略的な予算編成と事業展開」も、具体的な内容が分からない。

（鴨志田委員長）

・市が掲げる観光消費額の全体目標に対して団体がどれだけ担うのかを明らかにすべき。

・設定した目標をもとに自己のアクションプランを設定し、達成したかどうかを客観的に評価していくべきだと思うが、協約等（素案）に記載されている目標では議論が難しい。

・前回審議でも治田委員から同様の指摘をしているが、改善されていない。「財務に関する取組」の目標も、国費を活用した事業の件数だけになってしまっている。金額の記載がなく件数のみとなっているため、金額の大小を問わず1件とカウントされる。1件あたりの規模感が分からず、団体の財務にどう影響するのかも分からない。

（治田委員）

・件数を指標に掲げるのであれば、件数によるアウトカムを知りたい。セットで記載してほしい。

・団体が普段実施している事業に照らして目標を設定してもらいたい。団体の事業計画から指標を設定してほしい。

（寺本委員）

・国費の活用については令和3年度時点で既に2件実績がある。今までと同様の取組を継続的に実施するようにも見える。

（鴨志田委員長）

・この団体の財務上の課題は何か。

（事務局）

・かねてから委員会で指摘されていたのは、自主事業収入を増やす必要があるということ。

（寺本委員）

・データ分析を請け負う自主事業も、令和4年度に1件受託しているという回答のみで、今後増やしていく等の具体的展望について説明はなかった。

（鴨志田委員長）

・「人事・組織に関する目標」についても、研修の具体的な中身が分からない。例えば、1時間程度の研修を受講するというだけでは成果と言えない場合もある。研修の規模や内容について具体的な記載がないので表面的な目標に見える。

（治田委員）

・令和3年度までの協約で「人事・組織に関する目標」としていた職員満足度向上の取組は新しい協約等（素案）からは削除されている。組織体制を整えるという目的であったと思うが、新たに掲げた職員研修等受講の目標よりも適切だったのではないか。

（戸田委員）

	<p>・補助金の規模だが令和元年度は3億円程度だったものが、令和2年度に11億円となっている。急に増えた理由は何か。</p> <p>(事務局)</p> <p>・コロナ感染拡大の影響を受けた市内の観光・MICE関連事業者への支援策として、市内への旅行需要喚起策やMICE主催者への開催助成金等、補正予算で実施したことにより、急に増えている。</p> <p>(治田委員)</p> <p>・市内事業者へのコロナ支援など市の施策を担っているのであれば、「市からの補助事業の着実な推進等」といった目標の立て方もあるのではないか。</p> <p>(鴨志田委員長)</p> <p>・本日いただいた意見を委員会として所管局・団体に伝えていく必要があるだろう。ついでに、(公財)横浜観光コンベンション・ビューローについては第8回委員会にて、再度審議することを提案したい。</p> <p>→全委員同意</p>
資 料	<p>資料1：総合評価シート</p> <p>資料2：協約等(素案) ※「協約等」更新団体のみ</p> <p>資料3：外郭団体等経営向上委員会からの確認事項</p>