

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。

平成 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。

都市整備局が所管する外郭団体について、令和 3 年度におけるこれまでの取組実績を踏まえた、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、御報告いたします。また、「横浜高速鉄道株式会社」及び「一般社団法人横浜みなとみらい 21」については、委員会での議論を踏まえ、令和 3 年度からの「協約等(案)」を作成し、「横浜シティ・エア・ターミナル株式会社」については、協約期間における主要目標の一部を変更しましたので、あわせて御報告します。

1 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

(1) 総合評価結果

ア 令和 2 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

令和 2 年度～令和 4 年度

イ 協約目標の取組状況等（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

① 総利用客数の確保

協約期間の 主要目標	総利用客数：年間 368 万人（成田 52 万人、羽田 143 万人、その他 173 万人）		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ・成田空港線のバス発券システム入替 ・従業員のマスク着用や検温、消毒液の設置、施設内備品類の除菌など新型コロナウイルス感染防止対策の徹底 【成果】 ・WEB 決済によるチケットレス化を実現し、利便性が向上した。 ・利用客が安心して利用できるターミナル環境を整備した。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和 2 年度	当該年度の 進捗状況等
	年間 368 万人（成田 50 万人、羽田 149 万人、その他 169 万人）	年間 151 万人（成田 3 万人、羽田 49 万人、その他 99 万人）	遅れ
今後の課題 及び対応	【課題】 ・利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 ・事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保 【対応】 ・利用客への告知・宣伝及びターミナルの利便性・快適性の向上 ・バス事業者への便数増の働きかけ		

② バス発着回数の確保

協約期間の 主要目標	バス発着回数：年間 24 万回（成田 3.7 万回、羽田 8.3 万回、その他 12 万回）		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容 及び成果	【内容】 ・空港の 24 時間化への対応 ・空港路線や都市間高速バスの利用客及び事業者への対応 【成果】 ・空港線の深夜早朝バスへの協力 ・ターミナル営業時間の 24 時間化に向けた環境整備		
実績	前年度 (令和元年度)	令和 2 年度	当該年度の進捗状況等
	年間 24 万回（成田 3.7 万回、羽田 8.9 万回、その他 11.5 万回）	年間 12.5 万回（成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 6.8 万回）	<u>遅れ</u>
今後の課題 及び対応	【課題】 ・利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 ・事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保 【対応】 ・利用客への告知・宣伝及びターミナルの利便性・快適性の向上 ・バス事業者への便数増の働きかけ		

③ お客様満足度の追求

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 4.2 点/5 点満点		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容 及び成果	【内容】 ロビーの改修や案内サインの更新 【成果】 新型コロナウイルスの影響で利用客が減少したため、多客期では行いにくい改修を進めることができた。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和 2 年度	当該年度の進捗状況等
	一部実施（お客様満足度 3.7 点/5 点満点）	未実施（新型コロナウイルス感染拡大を防ぐため、アンケート調査は中止した。）	<u>遅れ</u>
今後の課題 及び対応	【課題】 ・新型コロナウイルスの感染拡大により、アンケートを実施できていない ・利用客数が大幅に減少したため、アンケート結果の有効性を見出せるサンプル数の確保が困難 【対応】 アンケートの実施方法の検討		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	当期純利益の黒字継続 当期純利益 40 百万円		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容 及び成果	【内容】 (a) 固定費支出の削減 (b) 雇用調整助成金の活用 【成果】 (a) 売上原価・販管費の物件費全体で予算比約 13%の縮減 (b) 人件費総額に占める雇用調整助成金の割合は約 15.8%		
実績	前年度 (令和元年度)	令和 2 年度	当該年度の進捗状況等
	当期純利益 49 百万円	当期純利益 <u>△103 百万円</u>	<u>遅れ</u>
今後の課題 及び対応	【課題】 ・航空・旅行業界の回復には長期間掛かること、また、ビジネス利用での需要は 100%の回復が見込めないことが懸念される。 【対応】 ・経費削減 ・バス発着の利用料等の見直し ・観光旅客の需要取り込みに向けたバス事業者への働きかけ		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の登用 ・外部からの新規採用 		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容 及び成果	【内容】 限定社員及び契約社員の登用実施 【成果】 人材の確保を進められた。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和 2 年度	当該年度の進捗状況等
	限定社員登用 (2 名) 及び新規採用 (1 名) 契約社員登用 (1 名)	限定社員登用 (3 名) 契約社員登用 (1 名)	<u>順調</u>
今後の課題 及び対応	【課題】 ・従業員の年齢構成適正化に向けた、若年層の採用準備 ・雇用維持 【対応】 ・初任給の引き上げ ・雇用調整助成金の助成率減少等への対応		

(2) 変更協約等（案）の概要

協約期間	令和2年度～令和4年度	
協約期間設定の考え方	中期経営計画に準じる	
協約期間の 主要目標	<p>公益的使命の達成に向けた取組</p>	<p>① 総利用客数の確保</p> <p>【変更前】 総利用客数：年間 368 万人 （成田 52 万人、羽田 143 万人、その他 173 万人）</p> <p>【変更後】 令和4年度（最終目標） 総利用客数：年間 250 万人 （成田 20 万人、羽田 90 万人、その他 140 万人） 令和3年度 総利用客数：年間 164 万人 （成田 4 万人、羽田 52 万人、その他 108 万人）</p> <p>② バス発着回数の確保</p> <p>【変更前】 バス発着回数：年間 24 万回 （成田 3.7 万回、羽田 8.3 万回、その他 12 万回）</p> <p>【変更後】 令和4年度（最終目標） バス発着回数：年間 16.6 万回 （成田 1.5 万回、羽田 6.6 万回、その他 8.5 万回） 令和3年度 バス発着回数：年間 12.8 万回 （成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 7.1 万回）</p> <p><変更理由> 新型コロナウイルスの影響による経営環境の変化を踏まえ、目標値を変更したため。</p>
	財務に関する取組	<p>【変更前】 <u>当期純利益の黒字継続</u> 当期純利益 40 百万円</p> <p>【変更後】 <u>損益の改善</u> 令和4年度（最終目標） 当期純利益△71 百万円 令和3年度 当期純利益△144 百万円</p> <p><変更理由> 新型コロナウイルスの影響による経営環境の変化を踏まえ、目標値を変更したため。</p>

(3) 経営向上委員会からの答申

ア 総合評価分類

取組の強化や課題への対応が必要

※ 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。

- ・ 引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移※ ※最終振り返り時の分類名
- ・ 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
- ・ 団体経営の方向性を見直しが必要

イ 委員会からの助言・意見

コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「総利用客数の確保」、「バス発着回数確保」及び「お客様満足度の追求」と、「財務に関する取組」が「遅れ」となっており、目標の多くに遅れが見られる。「財務に関する取組」では、様々な財務改善に向けた取組を講じていることが認められるものの、コロナ禍という外的要因により当期純利益が大幅な赤字となっている。

引き続き市所管局の関与の下で公益的使命達成に向けて努力していくほか、収支改善の取組を精力的に行っていくことを期待する。

(4) 答申を受けた所管局・団体の振り返り

コロナ禍により各取組に遅れが生じましたが、本市が進める「観光・MICE 都市」を実現するため、引き続き市の関与の下で公益的使命の達成に向けて取組の強化や課題への対応を進めるとともに、喫緊の課題である赤字解消に向けた収支改善に努めます。

2 横浜高速鉄道株式会社

(1) 総合評価結果

ア 平成 30 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 30 年度～令和 2 年度

イ 協約目標の取組状況等（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

① 安全・安定輸送の確保

協約期間の 主要目標	(a) 年間責任運転事故件数 0 件 (b) 設備投資計画の実施 可動式ホーム柵の整備 4 駅(全 6 駅)		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容 及び成果	【内容】 (a) 運輸安全マネジメントの確実な実施 (b) 可動式ホーム柵の整備・推進 【成果】 (a) 年間責任運転事故件数は 0 件を継続した。 (b) 可動式ホーム柵は、残す新高島駅の整備に向け、準備工事等を行った。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和 2 年度	当該年度の 進捗状況等
	(a) 0 件 (b) 2 駅 (累計 5 駅)	(a) 0 件 (b) 0 駅(累計 5 駅)	未達成
今後の課題 及び対応	【課題】 新型コロナウイルスの感染拡大により収入が大きく落ち込む中、安全・安定輸送の継続に向け、効率的に設備更新等を進める必要がある。 【対応】 センシング技術等を活用しながらメンテナンスを最適化するとともに、更新時においても、発注・施工等あらゆる場面で創意工夫を行って、維持管理コストを抑制する。		

② サービスの質の向上

協約期間の 主要目標	(a) 駅施設のリニューアル 案内サインの更新 全駅（5 駅） (b) ご案内サービスの充実 訪日外国人への対応 (ホームページの多言語化、無料公衆無線 LAN 環境の全駅整備)		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容 及び成果	【内容】 (a) 案内サインシステムの更新 (b) 接客を行う駅係員に対して、前年度に引き続き、語学研修を継続して行った。 【成果】 (a) みなとみらい駅、日本大通り駅の案内サインを更新した。 (b) オリンピック・パラリンピックを目前に控え、訪日外国人を含む来街者への観光案内態勢を整えた。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和 2 年度	当該年度の 進捗状況等
	(a) 1 駅更新 (b) 電子端末を活用した多言語 による案内	(a) 2 駅（累計 3 駅）更新 (b) 駅係員に対する語学研修	未達成
今後の課題 及び対応	【課題】 新型コロナウイルスの感染拡大を機に 大きく変容する人々の生活・行動様式に合わせ、利用者ニーズに即したサービスを提供していく必要がある。 【対応】 運行ダイヤ等のサービスの検討にあっては、多様化する暮らし方や働き方等の変化を踏まえ、時代の変化に合致した計画を立案、実施する。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	(a) 営業収益の向上 経常損益 11.2 億円 (b) 利用人員の増加 1 日あたり 22.3 万人		
目標達成に 向けて取り 組んだ内容 及び成果	【内容】 社債の継続的な発行 【成果】 社債発行を継続し、財務構造の安全性を向上させた。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和 2 年度	当該年度の 進捗状況等
	(a) 経常損益 7.7 億円 (b) 1 日あたり 22.0 万人	(a) 経常損益△35.1 億円 (b) 1 日あたり 14.2 万人	未達成
今後の課題 及び対応	【課題】 コロナ禍において必要な更新投資には対応しながらも、有利子負債の残高管理に注意を払う必要がある。 【対応】 新たに整備する施設・設備更新の再精査や先送りなど、支出の抑制に努めるとともに、調達方法を工夫し、有利子負債の増加を抑制する。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	(a) 新たな人材育成計画の策定、推進 (b) 人事評価制度の効果的な運用		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容 及び成果	<p>【内容】 (a) 女性活躍推進や障がい者雇用など新たな採用・育成の取組を計画に加えることを議論した。 (b) 2021年度昇任者； 部長昇任1名、課長昇任1名、係長昇任1名</p> <p>【成果】 (a) 子育て中の女性社員、障がい者にとって、働きやすい勤務環境の整備、活躍できる業務の整理をしたことから、スムーズな業務推進に繋がり、会社全体の業務の効率を上げることができた。 (b) 評価基準や昇格基準の明確化により、今後の人員計画の立案が可能になった。</p>		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の 進捗状況等
	策定中 (a 骨子案の深度化、 b 運用を開始)	策定中 (a 骨子案の深度化、 b 運用を継続)	<u>未達成</u>
今後の課題 及び対応	<p>【課題】 人事制度に関わる内規などの取り決めが一部整理されているが、とりまとめがされていなかった。これらを取りまとめ、根幹となる人材育成計画の策定が急務となっている。</p> <p>【対応】 新たな中期経営計画の施策に取り組めるよう、人材育成計画を策定する。</p>		

(2) 協約等（案）の概要

協約期間		令和3年度～令和6年度
協約期間設定の考え方		第4期中期経営計画の期間
協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	<p>① <u>安定した鉄道経営の継続</u></p> <ul style="list-style-type: none"> お客様ニーズへの対応：お客様満足度 4.00 以上 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 コスト抑制 運送費 37.8億円以下 <p>② <u>沿線地域の賑わいの創出</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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
	財務に関する取組	<p><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 令和6年度：5億円</p>
	人事・組織に関する取組	<ul style="list-style-type: none"> <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：計画の運用、推進 令和5年度：計画の運用、推進 令和6年度：計画の運用、推進 <u>効率的な組織運営</u> プロパー化率 50%以上

(3) 経営向上委員会からの答申

ア 総合評価分類

取組の強化や課題への対応が必要

- ※ 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。
- ・ 引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移※ ※最終振り返り時の分類名
 - ・ 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
 - ・ 団体経営の方向性を見直しが必要

イ 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

- ※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。
- ・ 統合・廃止の検討を行う団体
 - ・ 民間主体への移行に向けた取組を進める団体
 - ・ 事業の整理・重点化等に取り組む団体
 - ・ 引き続き経営の向上に取り組む団体

ウ 委員会からの助言・意見

コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「安全・安定輸送の確保」、「サービスの質の向上」や「財務に関する取組」など、目標の多くが「未達成」となっている。特に令和2年度の決算ではコロナ禍という外的要因により当期純利益が大幅な赤字となっている。

引き続き安全な輸送を確保するとともに、コスト削減等の収支改善はもとより、空きスペースの活用等によるにぎわい創出などに、精力的に取り組むことを期待する。

(4) 答申を受けた所管局・団体の振り返り

横浜都心部を支える交通インフラとしての役割を持続的に果たしていくため、令和3年度に策定した中期経営計画に基づき、コロナ禍で大きく影響を受けた経営の健全化に取り組みます。徹底的なコスト抑制と収益確保のほか、沿線地域の活性化に向け、駅施設を活用した賑わいの創出などに取り組めます。

3 一般社団法人横浜みなとみらい21

(1) 総合評価結果

ア 平成30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30年度～令和2年度

イ 協約目標の取組状況等（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	① 帰宅困難者一時滞在施設数の増加 27施設 ② 地区PRおよび賑わい創出のためのイベントへの参画及び実施 60日以上/年		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	①災害時の来街者等の安全確保に向け、帰宅困難者一時滞在施設数の増加を図るため、既存施設のほか、新たに完成した施設への働きかけを簡易図上訓練等で行った。また、地区の合同防災訓練では、コロナ禍の感染対策として、参加者数を例年の半分として帰宅困難者受入れ訓練を実施した。これにより、災害時に地区内施設管理者や就業者等が協力し合う意識を高め、訓練等を通じて帰宅困難者一時滞在施設の、新規登録に寄与した。 ②コロナ禍において、来街者の安全確保を第一に考え、地区内の商業・集客施設と連携。三密回避の徹底等、ニューノーマルな形式でのイベント開催に努めた。これにより、上期は新型コロナウイルスの影響によりイベントはすべて中止となったが、下期はニューノーマルな形式で、イベントを開催。大きなトラブルなく、地区内の活性化に貢献した。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	① 23施設 ② 190日/年	① 23施設 ② 105日/年	①未達成 ②達成
今後の課題 及び対応	①引き続き、既存施設及び新規開発施設の登録を促す必要があることから、既存施設及び新規開発施設に対して、引き続き簡易図上訓練等により、登録に向けた働きかけを行う。 ②新型コロナウイルスの影響により、遠方からの来街が制限されるなかで、情報発信手段を見直す必要がある。地区内有識者を中心に、意見交換を行いながら、最適な情報発信手段を検討する。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	①イベントスペース稼働日数の高水準での維持 168 日以上/年（横浜市特定 街区運用基準：180 日以内） ②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維持 125,000 千円以上/年		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	コロナ禍により営業が難しい状況にあったが、今後の利用計画等のヒアリ ングを含め、イベント運営会社等過去の利用者に対して、キャンセルにより 空き状況となった日程を伝える等の営業に努めたが、新型コロナウイルスの 影響により主催者がイベントを自粛する中で、上半期はほとんど利用されな い状況、下半期については、GO TO トラベル等の影響により人通りが増え、 イベントの開催が徐々に増えてきていたが、1月の緊急事態宣言が再度発出 されて以降は、3月に数件イベントが開催された以外はほとんど利用されな い状況であった。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	①156 日 ②131,070 千円	①42 日 ②91,940 千円	未達成
今後の課題 及び対応	当地区に新たに進出してくる企業への効果的なアプローチ方法の検討や、 コロナ禍において安心して利用してもらうための環境整備が課題であり、委 託先等も含めた関係者間で、引き続き検討を進めていく。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①事業執行に合わせた柔軟な人員配置 1 回以上/年 ②人材育成に関する研修及び職員面談による意識調査の実施 各 1 回以上/ 年		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	①専務理事・部長による人員配置等に関する意見交換を定期的実施し、翌 年度の人員配置等に反映した。 ②直属の上司だけでなく、総務担当部署による面談を実施し、本人のキャリ アパスの考え方等のヒアリングを実施した。期首の計画と期末の振り返り を実施することで、職員に対して結果のフィードバックを行うことができ た。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	①翌年度の人員 配置等を決定 ②研修：1 回/年 面談：2 回/年 (目標、振り返り)	①翌年度の人員 配置を決定 ②研修：1 回/年 面談：2 回/年 (目標、振り返り)	達成
今後の課題 及び対応	当社団の役割や実施業務の変化に応じた、執行体制の見直しや人材育成を 行うため、当社団の事業実施状況、財政状況等に応じ、執行体制、人材育成 について引き続き検討していく。		

(2) 協約等（案）の概要

協約期間	令和3年度～令和5年度
協約期間設定の考え方	団体における事業見直しサイクルによる
協約期間の 主要目標	<p>公益的使命の達成に向けた取組</p> <p>①帰宅困難者一時滞在施設数の増加 【令和3年度】 25 施設 【令和4年度】 27 施設 【令和5年度】 30 施設</p> <p>②地区 PR 及びにぎわい創出のためのイベント参画及び実施 【令和3年度】 7回／年 【令和4年度】 10回／年 【令和5年度】 15回／年</p> <p>③地区内での実証実験及び公共空間の新規活用 【令和3年度】 6回／年 【令和4年度】 7回／年 【令和5年度】 8回／年</p>
	<p>財務に関する取組</p> <p>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回復 （3年間合計で 324,000 千円目標） 【令和3年度】 100,000 千円 【令和4年度】 115,700 千円 【令和5年度】 108,300 千円</p>
	<p>人事・組織に関する取組</p> <p>①人材育成に関する研修および職員面談による意識調査の実施 【令和3年度】 各1回以上／年 【令和4年度】 各1回以上／年 【令和5年度】 各1回以上／年</p> <p>②事業執行における地区内企業等との連携 【令和3年度】 実施（1件以上／年） 【令和4年度】 既存連携の継続・新規連携の検討 【令和5年度】 既存連携の継続・新規連携の検討</p>

(3) 経営向上委員会からの答申

ア 総合評価分類

事業進捗・環境変化等に留意

※ 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。

- ・ 引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移※ ※最終振り返り時の分類名
- ・ 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

イ 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

※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。

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

ウ 委員会からの助言・意見

コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の一部と「財務に関する取組」が「未達成」となっている。

引き続き地域のにぎわい形成に向けた取組を進めてもらいたい。また、関連する局と連携しながら産学連携のコーディネート等もさらに推進し、地域環境の変化に即したエリアマネジメントを進めていくことを期待する。

(4) 答申を受けた所管局・団体の振り返り

新型コロナウイルス感染症の影響により、広告・イベントスペース等の事業収入の維持が難しくなっておりますが、引き続きウィズコロナ・アフターコロナにおける地域のにぎわい形成に向け、取組を進めます。

また、産学連携のコーディネートをはじめとした地区内関係者等と連携した街づくりを進め、開発進捗に伴う地域環境の変化やニーズの多様化に即したエリアマネジメントに取り組んでまいります。

4 添付資料

- (1) 令和3年度 総合評価シート（令和2年度実績）（都市整備局所管団体部分（答申抜粋））
- (2) 変更協約等（案） 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
- (3) 協約等（案） 横浜高速鉄道株式会社、一般社団法人横浜みなとみらい21

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

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	碓井 敦子（碓井公認会計士事務所 公認会計士）
	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）【委員長】
	田邊 恵一郎（プラットフォームサービス（株）相談役） 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）運営会社を運営
	戸田 龍介（神奈川大学 経済学部 教授）
	治田 友香（関内イノベーションイニシアティブ（株）代表取締役社長）
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

総合評価シート（令和2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	都市整備局都市交通課
協約期間	令和2年度～令和4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
協約に関する意見	横浜市施策を推進するため「団体経営の方向性」を変更し、引き続き市の関与の下で経営していくという方針を尊重する。 今後は、市がこれまで以上に団体経営に積極的に関与し、市が目指す施策に沿った経営となるよう、指導力を発揮することを期待する。

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 公益的使命①	横浜における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	総利用客数：年間 368 万人（成田 52 万人、羽田 143 万人、その他 173 万人）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・成田空港線のバス発券システム入替 ・従業員のマスク着用や検温、消毒液の設置、施設内備品類の除菌など新型コロナウイルス感染防止対策の徹底	エ 取組による成果	・WEB 決済によるチケットレス化を実現し、利便性が向上した。 ・利用客が安心して利用できるターミナル環境を整備した。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	年間 368 万人（成田 50 万人、羽田 149 万人、その他 169 万人）	年間 151 万人（成田 3 万人、羽田 49 万人、その他 99 万人）	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの影響による海外との渡航制限や2度の緊急事態宣言に伴う移動の制限により、バスが大幅に減便・運休したため。）			
カ 今後の課題	・利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 ・事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保	キ 課題への対応	・利用客への告知・宣伝及びターミナルの利便性・快適性の向上 ・バス事業者への便数増の働きかけ	

② バス発着回数の確保

ア 公益的使命②	横浜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の実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の利便性向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	バス発着回数：年間 24 万回（成田 3.7 万回、羽田 8.3 万回、その他 12 万回）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・空港の24時間化への対応 ・空港路線や都市間高速バスの利用客及び事業者への対応	エ 取組による成果	・空港線の深夜早朝バスへの協力 ・ターミナル営業時間の24時間化に向けた環境整備	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	年間 24 万回（成田 3.7 万回、羽田 8.9 万回、その他 11.5 万回）	年間 12.5 万回（成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 6.8 万回）	—	—

当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの影響による海外との渡航制限や2度の緊急事態宣言に伴う移動の制限により、成田空港線は通常時の4分の1、羽田空港線は2分の1の便数での運行となっている。また、中・長距離路線は5月までほぼすべての便が運休、現在でも通常時の3～4割程度の便数の運行にとどまっており、大変厳しい状況であるため。）		
カ 今後の課題	・利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 ・事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保	キ 課題への対応	・利用客への告知・宣伝及びターミナルの利便性・快適性の向上 ・バス事業者への便数増の働きかけ

③ お客様満足度の追求

ア 公益的使命③	横浜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の実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命③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 4.2点/5点満点			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	ロビーの改修や案内サインの更新	エ 取組による成果	新型コロナウイルスの影響で利用客が減少したため、多客期では行いにくい改修を進めることができた。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	一部実施（お客様満足度 3.7点/5点満点）	未実施	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（令和2年度は新型コロナウイルス感染拡大を防ぐため、アンケート調査は中止した。）			
カ 今後の課題	・新型コロナウイルスの感染拡大により、アンケートを実施できていない ・利用客数が大幅に減少したため、アンケート結果の有効性を見出せるサンプル数の確保が困難	キ 課題への対応	アンケートの実施方法の検討	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	事業別損益を改善する必要があります。			
イ 協約期間の主要目標	当期純利益の黒字継続 当期純利益 40百万円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①固定費支出の削減 ②雇用調整助成金の活用	エ 取組による成果	①売上原価・販管費の物件費全体で予算比約13%の縮減 ②人件費総額に占める雇用調整助成金の割合は約15.8%	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	当期純利益 49百万円	当期純利益△103百万円	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの影響により、バスが大幅に減便・運休したことによる減収が大きく、赤字となったため。）			
カ 今後の課題	航空・旅行業界の回復には長期間掛かること、また、ビジネス利用での需要は100%の回復が見込めないことが懸念される。	キ 課題への対応	・経費削減 ・バス発着の利用料等の見直し ・観光旅客の需要取り込みに向けたバス事業者への働きかけ	

(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を育成及び確保する必要があります。			
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の登用 ・外部からの新規採用 			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	限定社員及び契約社員の登用実施	エ 取組による成果	人材の確保を進められた。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度(令和4年度)
数値等	限定社員登用(2名)及び新規採用(1名) 契約社員登用(1名)	限定社員登用(3名) 契約社員登用(1名)	—	—
当該年度の進捗状況	順調(計画に沿った登用を進められた。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の年齢構成適正化に向けた、若年層の採用準備 ・雇用維持 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・初任給の引き上げ ・雇用調整助成金の助成率減少等への対応 	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- ・新型コロナウイルスの影響により、テレワークやWEB会議など働き方が変化しているため、ビジネスでの移動は減少し、100%の回復は見込めない。
- ・航空・旅行業界の回復には長期間掛かることが懸念される。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

現在の収入の柱が空港線であるが、空港線以外も含め、契約条件等の見直しや、観光旅客の需要取り込み等をバス事業者に働きかけることにより収入を確保し、赤字からの脱却を目指す。

総合評価(横浜市外郭団体等経営向上委員会答申)

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
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「総利用客数の確保」、「バス発着回数の確保」及び「お客様満足度の追求」と、「財務に関する取組」が「遅れ」となっており、目標の多くに遅れが見られる。「財務に関する取組」では、様々な財務改善に向けた取組を講じていることが認められるものの、コロナ禍という外的要因により当期純利益が大幅な赤字となっている。</p> <p>引き続き市所管局の関与の下で公益的使命達成に向けて努力していくほか、収支改善の取組を精力的に行っていくことを期待する。</p>			

総合評価シート（令和２年度実績）

団体名	横浜高速鉄道株式会社
所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	平成30年度～令和2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
協約に関する意見	経常利益の増加や繰越損失の縮小を図るため、利用人員を増加させるとともに、収入の多角化を一層推進することが求められる。

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 安全・安定輸送の確保

ア 公益的使命①	横浜都心臨海部における安全かつ安定した鉄道輸送サービスの確保			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①年間責任運転事故件数 0件 ②設備投資計画の実施 可動式ホーム柵の整備4駅(全6駅)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①運輸安全マネジメントの確実な実施 ②可動式ホーム柵の整備・推進	エ 取組による成果	①年間責任運転事故件数は0件を継続した。 ②可動式ホーム柵は、残す新高島駅の整備に向け、準備工事等を行った。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	①0件 ②1駅(累計2駅)	①0件 ②1駅(累計3駅)	①0件 ②2駅(累計5駅)	①0件 ②0駅(累計5駅)
当該年度の進捗状況	未達成(可動式ホーム柵については、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い製作工場が一時閉鎖となったため、一部の資材調達ができず、新高島駅の整備行程に遅れが生じた。)			
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの感染拡大により収入が大きく落ち込む中、安全・安定輸送の継続に向け、効率的に設備更新等を進める必要がある。	キ 課題への対応	センシング技術等を活用しながらメンテナンスを最適化するとともに、更新時においても、発注・施工等あらゆる場面で創意工夫を行って、維持管理コストを抑制する。	

② サービスの質の向上

ア 公益的使命②	観光目的での利用など来街者の増加に向け、沿線地域の拠点となる駅等におけるサービスの質の向上			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①駅施設のリニューアル 案内サインの更新 全駅 ②ご案内サービスの充実 訪日外国人への対応 (ホームページの多言語化、無料公衆無線LAN環境の全駅整備)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①案内サインシステムの更新 ②接客を行う駅係員に対して、前年度に引き続き、語学研修を継続して行った。	エ 取組による成果	①みなとみらい駅、日本大通り駅の案内サインを更新した。 ②オリンピック・パラリンピックを目前に控え、訪日外国人を含む来街者への観光案内態勢を整えた。	

オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①案内サインの更新検討 ②AI等の新技術の導入	①実施計画のとりまとめ ②無料公衆無線LAN環境の全駅整備	①1駅更新 ②電子端末を活用した多言語による案内	①2駅(累計3駅)更新 ②駅係員に対する語学研修
当該年度の進捗状況	未達成(新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経営への影響を最小化するため、費用抑制や投資の先送り等を行った結果、案内サインの更新は5駅中3駅完了に留まった。)			
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの感染拡大を機に大きく変容する人々の生活・行動様式に合わせ、利用者ニーズに即したサービスを提供していく必要がある。	キ 課題への対応	運行ダイヤ等のサービスの検討にあつては、多様化する暮らし方や働き方等の変化を踏まえ、時代の変化に合致した計画を立案、実施する。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	経常利益の増加を図り繰越損失の縮小を進めるとともに、財務の健全性を図るため有利子負債の着実な縮減を図る必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	①営業収益の向上 経常損益 11.2億円 ②利用人員の増加 1日あたり22.3万人			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	社債の継続的な発行	エ 取組による成果	社債発行を継続し、財務構造の安全性を向上させた。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①経常損益 5.9億円 ②1日あたり20.9万人	①経常損益 9.1億円 ②1日あたり21.7万人	①経常損益 7.7億円 ②1日あたり22.0万人	①経常損益△35.1億円 ②1日あたり14.2万人
当該年度の進捗状況	未達成(新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、輸送需要が低下し、運輸収入が減少した。人件費や広告宣伝費の削減に加え、安全輸送の確保に直結しない施設の更新を先送りするなど、経費削減に取り組んだものの、5期ぶりに経常損益が赤字となった。)			
カ 今後の課題	コロナ禍において必要な更新投資には対応しながらも、有利子負債の残高管理に注意を払う必要がある。	キ 課題への対応	新たに整備する施設・設備更新の再精査や先送りなど、支出の抑制に努めるとともに、調達方法を工夫し、有利子負債の増加を抑制する。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	効率的かつ持続可能な運営体制を確保			
イ 協約期間の主要目標	①新たな人材育成計画の策定、推進 ②人事評価制度の効果的な運用			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①女性活躍推進や障がい者雇用など新たな採用・育成の取組を計画に加えることを議論した。 ②2021年度昇任者；部長昇任1名、課長昇任1名、係長昇任1名	エ 取組による成果	①子育て中の女性社員、障がい者にとって、働きやすい勤務環境の整備、活躍できる業務の整理をしたことから、スムーズな業務推進に繋がり、会社全体の業務の効率を上げることができた。 ②評価基準や昇格基準の明確化により、今後の人員計画の立案が可能になった。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	策定中(骨子案策定)	策定中(骨子案の深度化、見直し案の策定)	策定中(①骨子案の深度化、②運用を開始)	策定中(①骨子案の深度化、②運用を継続)
当該年度の進捗状況	未達成(見直しを行った人事評価制度を継続して運用できたが、人材育成計画の策定には至らなかった。)			
カ 今後の課題	人事制度に関わる内規などの取り決めが一部整理されているが、とりまとめがされていなかった。これらを取りまとめ、根幹となる人材育成計画の策定が急務となっている。	キ 課題への対応	新たな中期経営計画の施策に取り組めるよう、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

沿線では、みなとみらい地区の開発進捗率が9割を超え、成熟期を迎える一方、既成市街地では旧市庁舎街区活用事業など、新たな開発の動きも見られる。加えて、新型コロナウイルスの感染拡大を契機としたリモートワークの定着、ネットショッピングの普及等、人々の生活・行動様式が急速に変容しており、移動ニーズが大きく変化することが考えられる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

横浜都心臨海部を支える交通インフラとしての役割・使命を果たし続けるためには、コロナの影響から早期に脱却して経営を健全化し、それを維持していく必要がある。コロナ終息後の新たな時代を見据え、行政や沿線企業、事業者と連携し沿線の魅力を発信するなど、鉄道の利用促進策や新たな需要喚起策に取り組む。また、増収と駅の賑わい創出等を目的とした新たな駅ナカ店舗の展開に取り組み、収入を確保する。

一方、支出面では、委託業務の一部内製化や、各事業・取組の必要性の見直し、きめ細やかな執行管理など、あらゆる手段を用いて経費の抑制に取り組む。

総合評価シート（令和2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 横浜駅・みなとみらい推進課
協約期間	平成30年度～令和2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
協約に関する意見	引き続き、社会環境の変化に対応した公益的使命を達成するための取組を行うとともに、事業収入増加の取組を継続する必要がある。

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 公益的使命	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数の増加 27 施設 ②地区 PR および賑わい創出のためのイベントへの参画及び実施 60 日以上/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①災害時の来街者等の安全確保に向け、帰宅困難者一時滞在施設数の増加を図るため、既存施設のほか、新たに完成した施設への働きかけを簡易図上訓練等で行った。また、地区の合同防災訓練では、コロナ禍の感染対策として、参加者数を例年の半分として帰宅困難者受入訓練を実施した。 ②コロナ禍において、来街者の安全確保を第一に考え、地区内の商業・集客施設と連携。三密回避の徹底等、ニューノーマルな形式でのイベント開催に努めた。	エ 取組による成果	①災害時に地区内施設管理者や就業者等が協力し合う意識を高め、訓練等を通じて帰宅困難者一時滞在施設の、新規登録に寄与した。 ②上期は新型コロナウイルスの影響によりイベントはすべて中止となったが、下期はニューノーマルな形式で、イベントを開催。大きなトラブルなく、地区内の活性化に貢献した。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①20 施設 ②68 日/年	①20 施設 ②154 日/年	①23 施設 ②190 日/年	①23 施設(1増、1減) ②105 日/年
当該年度の進捗状況	①未達成（帰宅困難者一時滞在施設については、登録に伴う調整には時間を要するため、目標は未達成であるが、登録検討中の施設が5施設以上あり、体制が整い次第追加登録予定である。） ②達成（イベント参画および実施日数については、新型コロナウイルスの影響を受けて上期はすべて中止となったが、下期はニューノーマルな形式で参画及び実施した。）			
カ 今後の課題	①引き続き、既存施設及び新規開発施設の登録を促す必要がある。 ②新型コロナウイルスの影響により、遠方からの来街が制限されるなかで、情報発信手段を見直す必要がある。	キ 課題への対応	①既存施設及び新規開発施設に対して、引き続き簡易図上訓練等により、登録に向けた働きかけを行う。 ②地区内有識者等を中心に、意見交換を行いながら、最適な情報発信手段を検討する。	

(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	①イベントスペース稼働日数の高水準での維持 168 日以上/年 (横浜市特定街区運用基準：180 日以内) ②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維持 125,000 千円以上/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①②共通 コロナ禍により営業が難しい状況にあったが、今後の利用計画等のヒアリングを含め、イベント運営会社等過去の利用者に対して、キャンセルにより空き状況となった日程を伝える等の営業に努めた。	エ 取組による成果	①②共通 営業を行ったが、新型コロナウイルスの影響により主催者がイベントを自粛する中で、上半期はほとんど利用されない状況、下半期については、GO TO トラベル等の影響により人通りが増え、イベントの開催が徐々に増えてきていたが、1月に緊急事態宣言が再度発出されて以降は、3月に数件イベントが開催された以外はほとんど利用されない状況であった。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①168 日 ②129,845 千円	①180 日 ②136,348 千円	①156 日 ②131,070 千円	①42 日 ②91,940 千円
当該年度の進捗状況	未達成 (新型コロナウイルス等の影響があり、稼働日数・事業収入共に目標を達成できなかった。)			
カ 今後の課題	当地区に新たに進出する企業への効果的なアプローチ方法の検討や、コロナ禍において安心して利用してもらうための環境整備。	キ 課題への対応	ウィズコロナ・アフターコロナを見据え、いち早く財源をコロナ前の水準に戻すために、デジタルサイネージなど新たな広告媒体等の設置に向け、検討を進める。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の育成と適切な人員配置による効果的な事業執行体制の構築			
イ 協約期間の主要目標	①事業執行に合わせた柔軟な人員配置 1 回以上/年 ②人材育成に関する研修及び職員面談による意識調査の実施 各 1 回以上/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①専務理事・部長による人員配置等に関する意見交換を定期的実施した。 ②直属の上司だけでなく、総務担当部署による面談を実施し、本人のキャリアパスの考え方等のヒアリングを実施した。	エ 取組による成果	①翌年度の人員配置等に反映した。 ②期首の計画と期末の振り返りを実施することで、職員に対して結果のフィードバックを行うことができた。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①前年度の効果検証を実施 ②各 1 回 実施	①翌年度の人員配置等を決定 ②研修：1 回/年 面談：2 回 (目標、振り返り) /年	①翌年度の人員配置を決定 ②研修：1 回/年 面談：2 回 (目標、振り返り) /年	①翌年度の人員配置を決定 ②研修：1 回/年 面談：2 回 (目標、振り返り) /年
当該年度の進捗状況	達成 (団体の特性や環境変化に応じた人材配置を行った。)			
カ 今後の課題	当社団の役割や実施業務の変化に応じた、執行体制の見直しや人材育成	キ 課題への対応	当社団の事業実施状況、財政状況等に応じ、執行体制、人材育成について引き続き検討していく。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

みなとみらい21地区の街区開発の進捗状況が90%を超えてきている現状の中で、当社団の会員である企業等の属性の変化や、それに応じたニーズの多様化への対応のみならず、ウィズコロナ・アフターコロナにおける街の活性化に向けて、新たな取組が求められている。

新型コロナウイルスの影響により、広告・イベントスペース等の事業収入の維持が難しくなっており、さらなる事業の効率化や地区内関係者等と連携した街づくりを進める必要がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

上記の環境変化への対応として、2019年度に当地区関係者等と実施した「今後のエリアマネジメントのあり方」の検討を端緒とし、以降、新たなエリアマネジメントの取組みとして、横浜市を含め、地区内外の関係者と具体策等の検討を進めている。

変更協約等（案）

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
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)	成田空港の開港に伴い、神奈川県域在住の航空旅客の利便増進のため、神奈川県及び横浜市の支援を得て、横浜商工会議所をはじめとする地元経済団体により設立されました。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成田空港開港の翌年の1979年に、市有地（ポートサイド地区）を借地して営業開始。 ・ 1996年に横浜駅至近の横浜スカイビル内に移転。その際、事業継続を可能にするため20億円増資により待合ロビー部分を区分所有、資本金は30億円となりました。移転に際し航空チェックイン（CAT）機能及び羽田空港路線と都市間高速バス路線を誘致。 ・ 2011年9.11国際テロ事件後に、CAT機能を終了。 ・ 2013年の新高速乗合バス制度移行に伴い都市間高速バスを誘致。現在では空港アクセスバスを中心に多くの都市間高速バス等が発着しており、市が進める「観光・MICEの推進」の実現に向けた拠点的な高速バスターミナルとなっています。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた 今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記(2)記載のとおり、横浜シティ・エア・ターミナルは、市民・県民にとって羽田・成田両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、市民等の円滑な移動や横浜経済界の活動を支える公益的使命を果たしていく必要があります。 ・ 上記(2)記載のとおり、市が進める「観光・MICEの推進」のため、羽田・成田両空港の大幅な発着回数の増加に合わせた空港アクセスの強化等の取組や、「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」等の本市施策は、団体の取り組む事業と大きな関わりがあります。このため本市は、筆頭株主である利点を活かしてYCATの事業に積極的に関与していくなど、更なる公益的使命を果たしていく必要があります。

2 団体経営の方向性等

(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）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	(有) ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本市が進める「観光・MICE都市」の実現に向け、発着回数が増加している羽田・成田両空港や、国内各都市とのアクセス機能の強化や、鉄道が運行していない深夜早朝における空港アクセス需要への着実な対応が必要となります。 ・ 「エキサイトよこはま22」では、東口駅前広場の再編において「YCATの再配置等の機能拡充」を進めることとしており、観光ターミナルや空港アクセスなどの国際都市・横浜の玄関口にふさわしい交通拠点を整備・実現していくことが必要です。このように、YCATには本市施策を進展させる役割があります。 ・ 2013年7月に新高速乗合バス制度に基づき、多くの貸切バス事業者が新高速乗合バス事業者に移行しました。公平公正な発着場の割当てを行い、乗り入れ増加と利用者の需要に応えていく必要があります。 ・ 国は道路法を改正（2020年5月27日公布）し、バスターミナル施設を公共が整備保有してバスターミナル事業の経営を支えるなど、公共による関与を強めていくこととしました。YCATはバスターミナル施設を自社保有しており、国が進める新たなバスターミナルの事業スキームの方向性に合致していますので、本市としてはYCATの安定的な経営を支えることができます。 ・ 以上のとおり、事業を取り巻く経営環境などが変化しているなかで、本市の施策を実現していくため、団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」に見直し、本市出資比率を維持しながら、本市外郭団体として公平で公益性のある市民サービスを提供していくこととします。本市は、筆頭株主である利点を活かしてYCATの事業に積極的に関与していくなど、更なる公益的使命を果たしていきます。 		
(4) 協約期間	令和2年度～4年度	協約期間設定の考え方	中期経営計画に準じます。

3 目標等

(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 公益的使命①	横浜における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	空港線においてはバス利用促進のため競合する鉄道アクセスとの差別化を図る必要があります。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>【現行】 総利用客数：年間 368 万人 (成田 52 万人、羽田 143 万人、 その他 173 万人)</p> <p>【変更案】 令和 4 年度（最終目標） 総利用客数：年間 250 万人 (成田 20 万人、羽田 90 万人、 その他 140 万人)</p> <p>令和 3 年度 総利用客数：年間 164 万人 (成田 4 万人、羽田 52 万人、 その他 108 万人)</p> <p>(参考) 令和 2 年度実績： 年間 151 万人 (成田 3 万人、羽田 49 万人、その他 99 万人) 令和元年度実績： 年間 368 万人 (成田 50 万人、羽 田 149 万人、その他 169 万人)</p>	主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係	<p>【現行】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社の中期計画における令和 4 年度の利用客数目標を各路線の利用客数目標としました。 ・市民・県民をはじめ来街者の満足度向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市施策である観光・MICE の推進に寄与します。 <p>(なお、現時点で把握することが困難な新型コロナウイルスの影響は考慮していません。)</p> <p>【変更案】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和 3 年度に修正した会社の中期計画における利用客数目標を各路線の利用客数目標としました。 ・市民・県民をはじめ来街者の満足度向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市施策である観光・MICE の推進に寄与します。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		<ul style="list-style-type: none"> ・成田空港線乗車券のチケットレス化を進めるとともに、Web による予約を充実させ、利便性の向上を図ります。 ・障害者をはじめとする多様な利用者の様々なニーズに配慮したターミナル施設とサービスを目指します。 ・バス会社等への要望については各事業者に働きかけます。 ・地域及び関係団体と連携し、横浜への来街者増加に向け、各種 PR を展開します。
		<ul style="list-style-type: none"> ・羽田・成田両空港の大幅な発着回数の増加や都市間高速バスの発着便の増加に的確に応えることができるホスピタリティを実現するため、本市が積極的に関係機関等との調整に関与して、快適で公益性のあるバスターミナルを目指します。 	

② バス発着回数の確保

ア 公益的使命②	横浜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の実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の利便性向上に寄与していきます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・特定のバス事業者に偏らず、競合するバス事業者や新規参入事業者にも公平公正な発着場の割当てを行うことにより、公益性を確保する必要があります。 ・都市間高速線においては増加する新高速乗合バスの発着場の不足の解消を図る必要があります。 		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>【現行】 バス発着回数：年間 24 万回 (成田 3.7 万回、羽田 8.3 万回、 その他 12 万回)</p> <p>【変更案】 令和 4 年度（最終目標） バス発着回数：年間 16.6 万回 (成田 1.5 万回、羽田 6.6 万回、 その他 8.5 万回)</p> <p>令和 3 年度 バス発着回数：年間 12.8 万回 (成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、 その他 7.1 万回)</p> <p>(参考) 令和 2 年度実績： 年間 12.5 万回 (成田 0.9 万回、 羽田 4.8 万回、その他 6.8 万回) 令和元年度実績： 年間 24 万回 (成田 3.7 万回、羽 田 8.9 万回、その他 11.5 万回)</p>	主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係	<p>【現行】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社の中期計画における令和 4 年度のバス発着回数目標を各路線の発着回数目標としました。 ・ターミナル内及びスカイビル前停留所を効率的に運用することで、路線ネットワークと発着便数を強化します。 <p>これにより市民・県民をはじめ来街者の利便向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市施策である観光・MICE の推進に寄与します。</p> <p>(なお、現時点で把握することが困難な新型コロナウイルスの影響は考慮していません。)</p> <p>【変更案】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和 3 年度に修正した会社の中期計画における発着回数目標を各路線の利用客数目標としました。 ・ターミナル内及びスカイビル前停留所を効率的に運用することで、路線ネットワークと発着便数を強化します。 <p>これにより市民・県民をはじめ来街者の利便向上を図り、都心部の交通結節点機能の強</p>

			化及び本市施策である観光・MICEの推進に寄与します。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> 成田空港の深夜早朝利用拡大、羽田空港の24時間化及び旅客利用ピーク時間帯に対応したバス発着回数の充実をバス事業者に働きかけます。 鉄道が運行していない深夜早朝における空港アクセス需要に着実に対応していきます。 当社で簡単に予約・発券ができる中・長距離バスを増やします。 大型客船入港時のシャトルバスの運行を関係団体へ働きかけ、バスの発着を誘致します。 昼間時間帯におけるスカイビル前停留所の発着便数を増やすなど、ターミナル内及びスカイビル前停留所のバス発着効率の最大化を図ります。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> 令和10年に予定される羽田・成田両空港の大幅な発着回数の増加に対応できる空港アクセス機能や増加する都市間高速バスの発着機能の強化を図るため、本市が積極的に経営と関係機関等との調整に関与して公平で公益性のあるバスターミナルの機能拡充を目指します。 	

③ お客様満足度の追求

ア 公益的使命③	横浜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の実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	多様な利用者のニーズに的確に対応し、更なる満足度の向上を図る必要があります。		
ウ 公益的使命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 4.2点/5点満点 (参考) 令和元年度実績： お客様満足度 3.7点/5点満点	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p> <ul style="list-style-type: none"> 利用者の意見を基により良いサービスを提供するため、アンケート調査を実施し、改善に取り組みます。 アンケートで得られたバスターミナル施設、従業員の接客マナー等の満足度結果を分析し、更なるサービス向上を目的に適切な施設管理や従業員のモチベーションの向上と育成を図り、お客様満足度を追求します。 会社の中期計画における令和4年度のお客様満足度目標を目標としました。 <p>なお、2020年度から、お客様満足度の調査の目標対象項目は、団体の施設、接客マナー等の自助努力により改善できる項目とします。</p>
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> 成田、羽田空港線及び中・長距離路線のお客様にアンケート調査を実施し、満足度、ニーズ及び意見を把握・分析して、バス事業者をはじめ関係先へ情報をフィードバックします。 多言語の案内サイン、Wi-Fi等のインターネット環境及び充実したサービスの維持改善を図ります。 ユニバーサルデザインの観点から、障害者をはじめとする多様な利用者の様々なニーズに配慮したターミナル施設を目指します。
	市	<ul style="list-style-type: none"> アンケート結果に基づいて、さらなるサービス向上を目的に実施する取組のうち、本市と共同で行うものや、本市による関係機関との調整が必要なものについては積極的に関与して、快適で公益性のあるバスターミナルを目指します。 	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	【現行】事業別損益を改善する必要があります。 【変更案】損益の改善		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		<p>【現行】 当期純利益の黒字継続 当期純利益 40 百万円</p> <p>【変更案】 損益の改善 令和4年度(最終目標) 当期純利益△71 百万円 令和3年度 当期純利益△144 百万円</p> <p>(参考) 令和2年度実績： 当期純利益△103 百万円 令和元年度実績： 当期純利益 49 百万円</p>	<p>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</p> <p>【現行】 ・会社の中期計画における令和4年度の当期純利益 40 百万円を目標としました。 ・収入増加とコスト削減により黒字継続を目指します。 (なお、現時点で把握することが困難な新型コロナウイルスの影響は考慮していません。)</p> <p>【変更案】 ・令和3年度に修正した会社の中期計画における当期純利益を目標としました。 ・収入増加とコスト削減により損益の改善を目指します。 ・事業の主体である空港アクセスバスによる収入は海外を含めた航空機需要による影響が大きいことから、黒字転換は次期協約期間内になることを見込んでいます。</p>
		団体	

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	【現行】 ・空港アクセスを主体としたバス利用客とバス便数を確保します。 ・新高速乗合バス等の新たなバスアクセスを誘致することで売り上げを確保します。 ・事業コストの見直しや業務の効率化に取り組みます。
	市	—

(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を育成及び確保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	・従業員の登用 ・外部からの新規採用 (参考) 令和元年度実績： ・限定社員登用(2名)及び新規採用実施(1名) ・契約社員登用実施(1名)	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	・将来の事業継続を見据え、既存従業員の登用による職場の活性化や若年層の人材採用の取組を進めていく必要があります。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体 ・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。 ・人材育成計画に基づき、社員研修の充実に取り組みます。 ・将来の人材採用に向けた初任給等給与の見直しを検討します。	市

協 約 等 (案)

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
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)	横浜都心部に新たな交通軸を構築し、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、旧市街地を活性化する。 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する。
(2) 設立以降の環境の変化等	<ul style="list-style-type: none"> ・ みなとみらい21地区等の沿線開発の進捗と、山下ふ頭等の新たな開発計画 ・ 新型コロナウイルスの感染拡大による輸送需要の大きな落ち込みと、感染拡大を契機としたリモートワークの定着、ネットショッピングの普及等によるお客様ニーズの変化 ・ 脱炭素社会の形成の推進など、SDGsの取組に関する社会的な要請の高まり
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	横浜都心部の活性化とそれを支える交通インフラとしての使命を果たしていくため、上記(2)の状況を踏まえ、あらゆる面においてコスト抑制と収益確保策を講じて、安定した経営基盤を確立する必要がある。また、ポストコロナ時代を見据え、運行ダイヤの変更などの利用者ニーズに即した新たなサービスの提供、社会的な要請から省エネルギー化や再生エネルギーの活用などが求められている。

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	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	-		
(4) 協約期間	令和3年度～6年度	協約期間設定の考え方	第4期中期経営計画の期間

3 目標

(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 公益的使命①	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	新型コロナウイルスの感染拡大によって落ち込んだ輸送需要を早期に回復させるとともに、感染拡大を契機とした人々の生活・行動様式の急速な変容による移動ニーズの変化に敏感、かつ的確に対応していく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00以上 ・ 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 ・ コスト抑制 運送費 37.8億円以下 	主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係	鉄道輸送サービスを継続して提供するためには、事業継続の前提となる安全確保は勿論のこと、あらゆる面において、収益確保とコスト抑制策を講じて、移動ニーズが大きく変化中でも安定した経営基盤を確保する必要がある。
	(参考) 令和2年度実績: ・ お客様満足度 3.81 ・ 営業収益 79.8億円		

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 運送費 38.3 億円 令和元年度実績： ・ お客様満足度 3.61 ・ 営業収益 124.7 億円 ・ 運送費 42 億円 	
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設・車両等の適切な保全に加え、自然災害への備え、新型コロナウイルス対策などを進めて、利用者が安全・安心に利用できる環境を整備する。 ・ 遊休空間を有効活用した駅ナカサービスの展開等、運輸収入以外の収入を確保する。 ・ 発注・施工方法の見直しや、省人化の取組等、創意工夫を行いながら運営方法を見直して、あらゆるコストを抑制する。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 団体が進める駅ナカ事業等の収益施策に関して、関係機関調整等における必要な支援を行う。 ・ 本市が進めるみなどみらい線沿線のまちづくり施策において、情報提供を行うとともに施策連携を検討する。 	

② 沿線地域の賑わいの創出

ア 公益的使命②	横浜都心部の活性化		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	新型コロナウイルスの感染拡大により観光等による来街者数が大きく落ち込んでおり、早期にコロナ前の賑わいを取り戻し、横浜都心部の来街者を増加させる必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	輸送人員	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	横浜都心部の活力向上に向けては、安全・安心な鉄道輸送サービスの継続はもとより、地域の魅力を最大限に発信し、沿線への来街者を増加させる必要がある。
	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 (参考) 令和2年度実績： ・ 輸送人員 5,205 万人 令和元年度実績： ・ 輸送人員 8,061 万人		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他社と連携したイベントの誘致や地域の魅力を高める空間づくりなど、地域の賑わいの拠点、情報発信の場として駅を有効活用する。 ・ 地域の魅力発信や、地域で行われるイベント等への支援など、鉄道事業を通じて、地域の魅力を最大限に引き出す。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本市が進めるみなどみらい線沿線の観光施策について、団体に対して情報提供するとともに、施策連携に必要な支援を行う。 	

(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 課題解決に向けた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 (参考) 令和2年度実績： ・ 経常損益 △35.1 億円 令和元年度実績： ・ 経常損益 7.7 億円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	財務の健全性を確保するためには、経費や投資、資金調達コスト等を縮減して、経常利益を確実に計上し、キャッシュ・フローを安定的に維持する必要がある。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経費の見直しと厳選した設備投資により、支出を抑制する。 ・ 社債の継続発行により調達コストを抑え、また複数の金融機関からの同一条件での借入(シンジケート団による借入)の枠組みを維持して、安定的な資金調達を行う。 ・ 綿密な資金管理を行い、借入残高の抑制に努め、有利子負債の削減に取り組む。 		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・ コロナ禍における厳しい経営環境に配慮しながら、引き続き、東横線地下化事業に関する財政的支援を行う。 	
	市		

(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 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・人材開発 令和3年度：人材育成計画の策定 令和4年度：計画の運用、推進 令和5年度：計画の運用、推進 令和6年度：計画の運用、推進 ・効率的な組織運営 プロパー化率 50%以上 (参考) 令和2年度実績： <ul style="list-style-type: none"> ・人材開発 人材育成計画の検討 ・プロパー化率 32% 	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	効率的かつ安定的に組織を運営していくためには、組織態勢を都度見直して人員配置の適正化に努めるとともに、人材育成計画を的確に運用してプロパー社員を育成し、単価が高く、派遣期間が有限である出向者を順次置き換えていく必要がある。
主要目標達成に向けた具体的取組	<ul style="list-style-type: none"> ・育成方針やキャリアデザイン、人事管理の方法など、人材育成計画を策定し、積極的に運用して、プロパー社員の人材開発を推進する。 ・組織全体における業務のスリム化を視点に部署間の連携方法等を見直し、機動的かつ効率的な組織態勢を確立する。 		

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

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
委員会からの 助言・意見	コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「安全・安定輸送の確保」、「サービスの質の向上」や「財務に関する取組」など、目標の多くが「未達成」となっている。特に令和2年度の決算ではコロナ禍という外的要因により当期純利益が大幅な赤字となっている。 引き続き安全な輸送を確保するとともに、コスト削減等の収支改善はもとより、空きスペースの活用等によるにぎわい創出などに、精力的に取り組むことを期待する。			
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			

協 約 等 (案)

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 横浜駅・みなとみらい推進課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	当社は、みなとみらい21地区（以下「当地区」という。）の街づくりに係わる多様な主体が一体となってエリアマネジメントを実践することにより、当地区の魅力を高め、質の高い都市環境の維持・向上を図り、もって活力あふれる国際文化都市・横浜の発展に寄与することを目的として設立されました。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<p>① 新型コロナウイルスの影響により、広告・イベントスペース等の事業収入の維持が難しく、さらなる事業の効率化や地区内関係者等と連携した街づくりを進める必要があります。</p> <p>② 当地区は、街区の約90%が開発済みとなり、業務や商業、MICE、居住、文化・教育、エンターテインメント、R&D（研究開発）等の機能を集積した質の高い市街地が形成され、街が本格的に稼働していく段階にあります。これまでも当地区の魅力向上、都市環境の維持・向上に資する取組を実施してきましたが、街の成熟に伴い、街に対するニーズが多様化するとともに、ウィズコロナ・アフターコロナにおける街の活性化に向けて、新たな取組が求められています。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	(2)に対応するため、2019年度に当地区関係者等と実施した「今後のエリアマネジメントのあり方」の検討を端緒とし、以降、新たなエリアマネジメントの取組みとして、横浜市を含め、地区内外の関係者と将来を見据えた検討を進めています。今後、具体的な取組みを実施していきます。 設立当時における公益的使命の考え方に変更はありませんが、これまでの取組内容を見直しながら、新たなエリアマネジメントの取組みも推進していきます。

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3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	団体における事業見直し サイクルによる

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	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、みなどみらい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現在の課題等	当地区が街として醸成するなかで、将来にわたって地区の魅力や価値の維持・向上に資するため、地区に対する多様なニーズへの対応が求められている。		
ウ 公益的使命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数の増加 【令和3年度】 25施設 【令和4年度】 27施設 【令和5年度】 30施設 ②地区PR及びにぎわい創出のためのイベント参画及び実施 【令和3年度】 7回/年 【令和4年度】 10回/年 【令和5年度】 15回/年 ③地区内での実証実験及び公共空間の新規活用 【令和3年度】 6回/年 【令和4年度】 7回/年 【令和5年度】 8回/年	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①当地区は平時は年間8000万人もの来街者があり、帰宅困難者対策が最重要課題であるため一時滞在施設の増加を目標とします。 ②新型コロナウイルス等、様々な外部要因から来街者の安全確保を第一に考え、会員企業・団体や関係機関と協働してニューノーマル ^(注) な形式でのイベントへ参画・実施します。回数をコロナ前の水準まで引き戻すことで、来街者数増加や消費額向上などの地域活性化に貢献します。 (注：消毒・検温の実施、スタッフ・来場者のマスク着用、ソーシャルディスタンスの確保のほか、国等の最新ガイドラインの遵守など) ③先進的な取組の実装に向けた実証実験を地区内で展開することで、新しい体験ができる街を目指すと共に、地区内に多数あるコモンスペース等の公共空間を有効に活用し、にぎわいを創出することで、魅力や価値の向上につながるため、これらの数値を目標とします。
主要目標達成に向けた具体的取組	(参考) 令和2年度実績： ①23施設(+1-1)、 ②5回/年、 ③5回/年		
	市		街区開発の進捗率が約9割に達し、街の成熟度も高まっている当地区においては、団体が主導し、多様な主体と共に進めるエリアマネジメントの取組により、街の魅力向上を目指しています。 居住者・就業者など多くの方が来訪する当地区では、防災面の取組が非常に重要であることから、団体の活動に関し、国・県・県警等の各行政機関との連絡調整等を行います。また、街のにぎわい創出や付加価値向上につながる団体の活動についても、本市関係機関等との調整を行い、円滑な事業実施を支援します。

(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 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>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回復 (3年間合計で 324,000千円目標) 【令和3年度】 100,000千円 【令和4年度】 115,700千円 【令和5年度】 108,300千円</p> <p>(参考) 令和2年度実績: 91,940千円</p>	<p>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</p>	<p>まずは新型コロナウイルスの影響が無かった前協約の目標値(125,000千円以上/年)に近づくことが、今後の安定的な法人運営に繋がると考えます。協約期間である令和3年度～令和5年度は、まだコロナ禍の影響や、イベントスペース等の売り止め※があり、100%の運営ができる状況にないが、3年間合計で324,000千円の事業収入を目標としました。</p> <p>※令和4年度～5年度について、特定天井改修工事が予定されており広告・イベントスペースが使用できなくなる期間があるため。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>団体</p> <p>市</p>	<p>イベントスペース等運営により自主財源確保をするため、コロナ禍により営業が難しい状況ではありますが、今後の利用計画等のヒアリングを含め、イベント運営会社等、過去の利用者を中心に営業活動を実施します。</p> <p>本市が区分所有するクイーンズスクエア横浜、において、「床」や「広告・イベントスペース」を団体へ貸し付け、団体がこれを運用することにより、自主財源の確保を行うとともに他の権利者等とにぎわいの創出に取り組みます。なお、今期は、新型コロナウイルスや施設の改修工事などによる影響が見込まれるため、その状況等を見定めながら、必要な見直し等を行うこととします。</p>	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の育成および地区内企業等との連携による効率的・効果的な事業執行体制の構築		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>①人材育成に関する研修および職員面談による意識調査の実施 【令和3年度】 各1回以上/年 【令和4年度】 各1回以上/年 【令和5年度】 各1回以上/年</p> <p>②事業執行における地区内企業等との連携 【令和3年度】 実施(1件以上/年) 【令和4年度】 既存連携の継続 ・新規連携の検討 【令和5年度】 既存連携の継続 ・新規連携の検討</p> <p>(参考) 令和2年度実績: ①研修・職員面談各1回/年 ②実績なし</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>①新たなエリアマネジメントの具体策等の実施に向けた取組をすすめるためには、職員の業務に関する知識・意識のさらなる向上が必要です。そのため、外部研修等の活用により、職員の能力の向上を目指します。また、新たなエリアマネジメントの推進や幅広い業務知識を身に着けるため、令和3年4月より大幅な人事異動を行いました。その効果検証を実施するため、職員面談による意識調査を継続します。</p> <p>②限られた人的資源を効果的に活用するため、地区内企業等と連携した事業の効率的な執行が必要と考えます。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>団体</p>	<p>①外部研修等を活用し、業務に対する知識・意識の向上を図ります。 ②大学と連携した就業者向けの公開講座やインフォセッションイベント等を開催するほか、観光・MICE、環境対策など各分野での連携に向けた検討を推進します。</p>	

	市	本市及び関係機関による人材育成等の制度や研修に関する情報提供を積極的に行うことにより、団体の取組を推進します。 また、企業や大学などの関係機関との連携強化に向けた協議・調整を支援し、団体の効率的・効果的な組織体制の構築を推進します。
--	---	---

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申				
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
委員会からの 助言・意見	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の一部と「財務に関する取組」が「未達成」となっている。</p> <p>引き続き、地域のにぎわい形成に向けた取組を進めてもらいたい。また、関連する局と連携しながら産学連携のコーディネート等もさらに推進し、地域環境の変化に即したエリアマネジメントを進めていくことを期待する。</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			