

建築・都市整備・道路委員会 令和5年12月15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（以下「委員会」といいます。）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。

これらについて、令和4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します。

また、協約期間が令和2年度から令和4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、令和5年度からの「協約等(案)」を作成しましたので御報告します。

1 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

(1) 協約の取組状況

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 主要目標の取組状況等（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 250 万人（成田 20 万人、羽田 90 万人、その他 140 万人）		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ・バス出発案内表示システムの更新 ・WEB サイトや SNS での情報発信 【成果】 ・バスの出発状況表示の導入による利用客の利便性向上 ・発着路線やターミナル機能の紹介による認知度向上		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	年間 178 万人（成田 5 万人、羽田 54 万人、その他 119 万人）	年間 235 万人（成田 13 万人、羽田 77 万人、その他 145 万人）	未達成
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		

	<p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者への告知宣伝及びターミナルの利便性、快適性の向上 ・空港線の大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ ・空港線以外の路線誘致
--	--

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 16.6 万回（成田 1.5 万回、羽田 6.6 万回、その他 8.5 万回）		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・YCAT 構内の安全に関する事業者向けアンケートの実施 ・空港線の大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけや空港線以外の路線誘致 ・成田空港線の受託業務料一部免除の継続 ・2027年国際園芸博覧会を契機としたスカイビル前停留所の施設改修計画の検討を開始 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バス乗務員に向けたバス停車位置への誘導指示方法の改善 ・全路線で 1.9 万回の増便 ・成田空港線の運航便数維持 ・交通管理者等関係機関との協議を開始 		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	年間 13.3 万回（成田 0.7 万回、羽田 4.5 万回、その他 8.1 万回）	年間 15.2 万回（成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 9.5 万回）	未達成
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者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者数及びバス便数の確保 ・新規路線の獲得 <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者への告知宣伝及びターミナルの利便性、快適性の向上 ・空港線の大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ ・空港線以外の路線誘致 		

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	<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バス出発案内表示システムの更新 ・ロビー内の椅子増設 ・バス乗場床面の案内誘導表示の新設 ・WEB サイトや SNS での情報発信 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バスの出発状況表示の導入による利用者の利便性向上 ・利用者の集中する夜間高速バスの時間帯に限定したロビー内の椅子増設 ・バス乗車待機列が整理されたことによる利用者案内の改善 ・発着路線やターミナル機能の紹介による認知度向上 		

実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	一部実施（お客様満足度3.5点/5点満点）	実施（お客様満足度3.7点/5点満点）	
今後の課題及び対応	【課題】 ・効率的な旅客案内・誘導方法の確立 ・迅速で正確な情報提供 ・サービスの改善 【対応】 ・案内放送の改善 ・WEB サイト、SNS の活用 ・アンケート調査の他、案内・誘導業務や窓口業務で把握した利用客のニーズ（利用客の声）を社内共有し、対応する仕組の構築		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	損益の改善 当期純利益△71 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) 中長距離線の発着料の値上げ (b) 近距離線の発着料改定交渉 (c) 雇用調整助成金の活用 (d) 固定費支出の削減 【成果】 (a) 売上の回復（+21 百万円） (b) 令和5年度発着料改定の交渉成立 (c) 人件費総額に占める雇用調整助成金の割合は約 14.9% (d) 令和3年度から継続した給与の定期昇給凍結、賞与の半減、委託費の減額		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	当期純利益 △133 百万円	当期純利益 △54 百万円	達成
今後の課題 及び対応	【課題】 ・収益基盤の確立 ・令和5年度から雇用調整助成金の対象から外れる。 【対応】 ・各種使用料金の改定を含めた契約見直し、成田空港線を始めとする大幅減便の回復、受託業務料一部免除の解除等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	・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】 ・新型コロナウイルス感染症による経営への影響を考慮し、登用の検討を行った。 【成果】 ・令和5年度の社員登用募集の実施		

実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
		採用及び登用なし	採用及び登用なし
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 【対応】 ・初任給の引き上げ ・給与表の見直し ・計画的な人事異動、登用や研修による人材の確保・育成		

(2) 【協約等（案）の概要】

協約期間	令和5年度～令和7年度	
協約期間設定の考え方	中期経営計画に準じる	
市財政貢献に向けた考え	資本金の出資を受けているものの、事業運営のための補助金は受けていないため、引き続き自助努力による経営の継続を目指します。	
協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に 向けた取組	① <u>総利用客数の確保</u> 総利用客数 令和5年度：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：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：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） ② <u>バス発着回数の確保</u> バス発着回数 令和5年度：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：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：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） ③ <u>お客様満足度の追求</u> 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：4.0点
	財務に関する取組	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：△42百万円
	人事・組織に関する 取組	令和5年度：給与表見直しの検討、社員研修の継続実施、業務用クラウドシステム導入の検討 令和6年度：給与表見直しの実施、社員研修の継続実施、業務用クラウドシステムテスト及び導入 令和7年度：社員研修の継続実施

(3) 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
- ・ 団体経営の方向性の見直しが必要

イ 委員会からの意見

コロナ禍により「公益的使命の達成に向けた取組」、「人事・組織に関する取組」が「未達成」となっている。また、「財務に関する取組」は「達成」であるものの、令和4年度決算についても、3年度決算と同様に赤字となっている。

コロナ禍の影響、バス業界における人材不足など、厳しい経営環境であることは理解するが、令和11年度頃まで赤字を見込んでおり、協約等(素案)の「財務に関する取組」においても赤字目標となっている。団体の収益構造や取り巻く厳しい状況を踏まえ、市所管局と団体で綿密に議論しながら、抜本的な経営改善に向けた積極的な取組を実施し、早期の赤字脱却を実現してほしい。

また、資本金や保有資産の規模に対して、十分な利益が上げられていない状況であり、資本効率の向上に取り組むことが求められる。

協約等(素案)において、「お客様満足度」を目標指標として設定しているが、団体の経営状況が厳しい中では、より直接的に団体の経営改善につながる目標指標とすることが望ましい。次期協約策定にあたっては、目標指標の変更も含めてしっかりと検証・検討してほしい。

ウ 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

(4) 所管局・団体による振り返り

コロナ禍の影響による大幅減便からの回復が遅れていることや、バス事業者の乗務員不足等、いまだ厳しい経営環境にあります。引き続き、停留所の効率的な運用の検討や新たな路線誘致等の取組を着実に進め、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) 協約の取組状況

ア 令和3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3年度～令和6年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

① 安定した鉄道経営の継続

協約期間の 主要目標	(a) お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00 以上／5.00 満点 (b) 収益確保 営業収益 114 億円 (c) コスト抑制 運送費 37.8 億円以下		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】</p> <p>(a) 新型コロナウイルス対策の実施、接客研修や接客サービス選手権の実施 (b) 駅ナカサービスの展開、料金の見直し (c) ワンマン運転化の実施、発注・施工方法の見直し</p> <p>【成果】</p> <p>(a) 継続的にコロナ対策を実施し、利用者及び社員の感染防止に取り組み、安全な輸送サービスを提供することができた。接客研修や接客サービス選手権を実施したことにより、接客意識の向上、駅全体のサービスの質の向上を図った。 (b) 遊休空間を活用した新規店舗を開発した。鉄道駅バリアフリー料金制度を導入した。 (c) ワンマン運転化の実施、発注・施工方法の見直しを行い、コストを削減した。</p>		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	(a)お客様満足度 3.92 (b)営業収益 91.5 億円 (c)運送費 37.2 億円	(a)お客様満足度 3.83 (b)営業収益 110 億円 (c)運送費 38 億円	遅れ
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <p>コロナ禍により落ち込んだ輸送需要を回復させるとともに、コロナ禍を契機とした人々の生活・行動様式の変容による移動ニーズの変化への確に対応していく。</p> <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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も確保する。 ・引き続き、発注・施工方法の見直し等、運営方法を見直してコストを削減する。 		

② 沿線地域の賑わい創出

協約期間の 主要目標	輸送人員 7,350 万人
目標達成に 向けて 取り組んだ	<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携したイベントの実施 ・SNS 等を活用した地域の魅力発信

内容及び成果	<ul style="list-style-type: none"> ・地域で行われるイベント等への支援 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携したイベントを実施し集客につなげた。 ・SNS等を活用したキャンペーン等を実施し地域の魅力を発信した。 ・沿線地域イベントの開催場所に駅を有効活用した。 		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	輸送人員 5,705 万人	輸送人員 6,855 万人	やや遅れ
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <p>コロナ禍により落ち込んだ横浜都心部の来街者を回復させ、まちの賑わいを取り戻す。</p> <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携したイベントや地域の魅力を高めるイベント等、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のイベント等への支援等、鉄道事業を通じて、地域の魅力づくりに貢献する。 		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	経常損益 1 億円		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経費の見直しと厳選した設備投資による支出の抑制 ・低利での資金調達による支払利息等の削減 ・有利子負債残高の削減 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経費の見直しと運輸収入の回復に伴い、営業利益が3期ぶりの黒字(5.2 億円)となった。 ・社債(10年債・0.75%)を発行し、支払利息額を抑制した。 ・有利子負債残高を前期より約20億円削減した。 		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	経常損益△21.5 億円	経常損益△3.7 億円	やや遅れ
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・借換資金の円滑な調達 ・有利子負債残高の削減 <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・銀行借入や社債の発行等による安定的な資金調達の実施 ・綿密な資金管理による有利子負債残高の増加の抑制 		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	(a) 人材開発 人材育成計画の運用、推進 (b) 効率的な組織運営 プロパー化率 50%以上
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】</p> <p>(a) 人材育成ビジョンの策定 (b) プロパー社員の採用活動、プロパー社員化を前提としたアルバイトの雇用</p>

	【成果】 (a) 人材育成ビジョンの社員説明会を実施し、ビジョンを社員が理解することにより組織力の強化が進んだ。 (b) プロパー社員の採用活動により令和5年度の採用に繋がった。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	(a) 人材開発：人材育成計画の素案作成 (b) プロパー化率：37%	(a) 人材開発：人材育成ビジョンの策定 (b) プロパー化率：36%	やや遅れ
今後の課題及び対応	【課題】 (a) 人材育成ビジョンに基づいた的確な運用を行う。 (b) 施設の経年劣化による設備更新等を進める上で、人材確保が必要であるが、技術伝承や経費削減の点から出向者割合を減らす必要がある。 【対応】 (a) 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。 (b) 知識、経験のある人材の採用により、出向者の削減を図る。		

(2) 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 委員会からの意見

コロナ禍より続いている最終損益の赤字が大幅に改善されたものの、3年連続となる約3億円の赤字となっており、協約目標においても、全て「遅れ」「やや遅れ」となっている。また、令和5年度は黒字を見込んでいるが、10月までの定期券利用者数はコロナ前の令和元年度と比較し約2割の減となるなど、厳しい状況に依然変わりは無い。

コロナによるライフスタイルの変化やエネルギー価格高騰などの状況を受け止め、沿線の観光イベントと連携した集客など、沿線環境の強みを生かした経営向上に引き続き積極的に取り組んでほしい。

次期協約策定にあたっては、団体の中期経営計画と連動させるとともに、地域の賑わいづくりへの貢献が具体的に測れる指標など、団体の経営努力が検証できる目標設定を期待する。

(3) 所管局・団体による振り返り

鉄道利用者が一定程度回復し、経営状況も改善できている中、沿線イベントとの連携等による駅構内を活用した賑わい創出や、コスト縮減の徹底に取り組むことで、引き続き経営の向上に取り組めます。

3 一般社団法人横浜みなとみらい21

(1) 協約の取組状況

ア 令和3年度に定めた団体経営の方向性等

(7) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(i) 協約の期間

令和3年度～令和5年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(7) 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 (R3:25施設、R4:27施設、R5:30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 (R3:7回/年、R4:10回/年、R5:15回/年) ③地区内での実証実験及び公共空間の新規活用 (R3:6回/年、R4:7回/年、R5:8回/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、既存施設および新たに完成した施設への働きかけを実施するとともに、受入時を想定した施設図面による簡易図上訓練等を行い、新規登録に寄与した。 ② 令和2年以降中止していた各種イベントについて、感染症対策を講じながら一部実施した。また、地区内の回遊向上に向けて、商業施設やミュージアム施設、R&D施設などと連携した新たな賑わい創出の企画も実施したことで、街のにぎわいを創出し、新型コロナウイルスの影響により落ち込んだ来街者数の回復を図った。 ③ 実証実験実施の意向がある企業の使用許可等行政手続きをサポートするとともに、コモンスペース等の公共空間を活用することにより、地区内で先進的な取組の実装に向けた実証実験を展開した。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	①25施設 ②7回/年 ③10回/年	①28施設 ②13回/年 ③8回/年	
今後の課題 及び対応	① 既存施設及び新規開発施設の理解、登録を促すため、引き続き簡易図上訓練等による働きかけを行う。 ② 回遊の向上を図るため、地区内企業や施設と意見交換を行いながら、様々な属性の来街に繋がるイベントを誘致、参画、実施していく。 ③ 実証実験や公共空間活用にあたり、希望どおりの活動の実施が困難となるケースがあることから、地区内企業が一体となって申請するなど、合意形成や調整を行っていく。		

(i) 財務に関する取組

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回復 【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 (3年間合計で324,000千円目標)
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	稼働率向上に向け、営業活動を行ったほか、イベントスペースの予約が空いていない際には、クイーンモール内の代替スペースの提案を行ったことにより、前年度と同程度の収入を確保した。

実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	107,607千円	110,447千円	
今後の課題 及び対応	施設改修により、令和5年度は最大の収入媒体であるイベントスペースが売止となることから、稼働可能な他の媒体の利用率を向上させる必要がある。既存媒体について利用率向上のための営業活動を行い、あわせてイベントスペースの代替場所や、広告スペースについて、積極的に提案していく。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	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 各1回以上/年 ②事業執行における地区内企業等との連携(既存連携の継続・新規連携の検討)		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	① 実例を想定した個人情報保護、情報セキュリティに関する研修を実施した結果、職員のコンプライアンスに関する意識が向上した。また、職員との面談を実施し、業務知識の習得度を確認するとともに、翌年度の業務分担等に反映した。 ② 大学と連携した就業者向けの公開講座やイノベーションイベント等を開催したほか、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た。従来 YMM が行っていた就業者向け公開講座について、生涯学習講座のノウハウを持つ神奈川大学(令和3年包括連携協定締結)と共同実施したことで、事業の効率化及び集客の向上に繋がった。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	①研修: 1回/年、面談: 2回/年 ②実績あり(1件/年)	①研修: 1回/年、面談: 2回/年 ②実績あり(1件/年)	
今後の課題 及び対応	① 当社団の役割や実施業務の変化に応じた職員の人材育成のため、引き続き本市及び関係機関の研修等を活用し、職員の知識・意識の向上を図る。 ② 連携に向けた各企業・団体の需要を把握するため、地区内等企業に積極的にヒアリングを行う。		

(2) 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
- ・ 団体経営の方向性を見直しが必要

イ 委員会からの意見

コロナ禍により「財務に関する取組」が「やや遅れ」となっている。

みなとみらい地区の開発が完了に近づく中、設立時と比較し、団体に求められる公益的使命や役割が大きく変わっている。市所管局が指導力を発揮しながら団体と十分に議論し、公益的使命を再確認するとともに、行うべき事業や取組、市所管局からの支援の在り方について検討してほしい。また、(一財)ケーブルシティ横浜から引き継いだ資産の活用についても、検討を期待する。

次期協約策定にあたっては、団体に求められる役割や公益的使命の変化を踏まえた上で、地区内の企業等関係者をはじめ、住民のニーズに対応できる目標を検討してほしい。

(3) 所管局・団体による振り返り

令和5年度もコロナの影響が残っていますが、収入の回復に引き続き取り組んでまいります。

開発進捗に伴い変化する公益的使命や役割を改めて確認し、地区内企業等のニーズをくみ取りながら、行うべき事業や取組、市所管局からの支援の在り方について引き続き検討します。資産の活用については、神奈川県に提出している公益目的支出計画を順守することや、民間企業による開発者負担金が原資である点など、検討の前提について十分に留意してまいります。

4 添付資料

- (1) 令和5年度 自己評価シート（令和4年度実績）
- (2) 協約等（案）※横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
- (3) 令和5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

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	河合 千尋（バイサイド・パートナーズ会計事務所 公認会計士） 黒木 淳（横浜市立大学 国際商学部教授） 寺本 明輝（(株)浜銀総合研究所 顧問・特任コンサルタント）【委員長】 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） 福田 敦（関東学院大学 経営学部 教授）
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

【参考2】委員会での審議方法について

令和3年度までは全団体について審議を行っていましたが、令和4年度からは、より深い議論ができるよう、審議団体数を絞り、全ての団体が概ね3年毎に審議を受けるように変更しました。

なお、委員会審議がない年も、所管局・団体による進捗状況の自己評価を行うとともに、委員会への報告を実施しています。

都市整備局の所管する外郭団体については、今年度は3団体とも委員会審議を受ける「審議団体」です。

自己評価シート（令和 4 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

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	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）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・バス出発案内表示システムの更新 ・WEB サイトや SNS での情報発信	エ 取組による成果	・バスの出発状況表示の導入による利用客の利便性向上 ・発着路線やターミナル機能の紹介による認知度向上	
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）	年間 178 万人（成田 5 万人、羽田 54 万人、その他 119 万人）	年間 235 万人（成田 13 万人、羽田 77 万人、その他 145 万人）
当該年度の進捗状況	未達成（新型コロナウイルス感染症が一定の収束に向かい、経済活動の再開が加速したことで、人流が回復し、いずれの路線も前年の利用客数を上回ったが、目標達成には至らなかった。）			
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 ・空港線の大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ ・空港線以外の路線誘致	

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	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）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・YCAT 構内の安全に関する事業者向けアンケートの実施 ・空港線の大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけや空港線以外の路線誘致 ・成田空港線の受託業務料一部免除の継続 ・2027 年国際園芸博覧会を契機としたスカイビル前停留所の施設改修計画の検討を開始	エ 取組による成果	・バス乗務員に向けたバス停車位置への誘導指示方法の改善 ・全路線で 1.9 万回の増便 ・成田空港線の運航便数維持 ・交通管理者等関係機関との協議を開始	

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)	年間 13.3 万回 (成田 0.7 万回、羽田 4.5 万回、その他 8.1 万回)	年間 15.2 万回 (成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 9.5 万回)
当該年度の進捗状況	未達成 (空港線は若干の復便がなされたものの、いまだ成田空港線は通常時の4分の1、羽田空港線は2分の1の便数での運行が続いている影響が大きく、目標達成には至らなかった。その他路線のみ、行動制限解除に伴い運行を再開する便も増え、路線別の目標は達成した。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 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 新規路線の獲得 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 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 空港線の大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ 空港線以外の路線誘致 	

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	<ul style="list-style-type: none"> バス出発案内表示システムの更新 ロビー内の椅子増設 バス乗場床面の案内誘導表示の新設 WEB サイトや SNS での情報発信 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> バスの出発状況表示の導入による利用客の利便性向上 利用客の集中する夜間高速バスの時間帯に限定したロビー内の椅子増設 バス乗車待機列が整理されたことによる利用客案内の改善 発着路線やターミナル機能の紹介による認知度向上 	
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	一部実施 (お客様満足度 3.5点/5点満点)	実施 (お客様満足度 3.7点/5点満点)
当該年度の進捗状況	未達成 (空港線は令和2年の YCAT 大規模リニューアルによりロビーの快適性は向上しているが、新型コロナウイルス感染症対策による対人距離確保のため、1席おきに椅子を使用禁止にするなど、十分なサービス提供が難しい状況もあり、目標達成には至らなかった。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な旅客案内・誘導方法の確立 迅速で正確な情報提供 サービスの改善 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 案内放送の改善 WEB サイト、SNS の活用 アンケート調査の他、案内・誘導業務や窓口業務で把握した利用客のニーズ (利用客の声) を社内共有し、対応する仕組の構築 	

(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	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
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ①中長距離線の発着料の値上げ ②近距離線の発着料改定交渉 ③雇用調整助成金の活用 ④固定費支出の削減 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ①売上の回復 (+21 百万円) ②令和5年度発着料改定の交渉成立 ③人件費総額に占める雇用調整助成金の割合は約 14.9% ④令和3年度から継続した給与の定期昇給凍結、賞与の半減、委託費の減額 	
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	当期純利益△133 百万円	当期純利益△54 百万円
当該年度の進捗状況	達成 (人流が回復したこと、中・長距離路線の発着料を改定したことなどにより、売上高は回復基調で対前年+24.9%となり、目標は達成した。しかし、新型コロナウイルス感染症流行前との比較で売			

	上高は約6割の回復に留まっていること、コスト削減に取り組んでいるものの、光熱費の高騰や物価高の影響により経費は増加していることなどもあり、赤字は続いている。）		
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・収益基盤の確立 ・令和5年度から雇用調整助成金の対象から外れる。 	キ 課題への対応	各種使用料金の改定を含めた契約見直し、成田空港線を始めとする大幅減便の回復、受託業務料一部免除の解除等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	新型コロナウイルス感染症による経営への影響を考慮し、登用の検討を行った。	エ 取組による成果	令和5年度の社員登用募集の実施	
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)	採用及び登用なし	採用及び登用なし
当該年度の進捗状況	未達成(損益の改善を目指し、定期昇給の凍結や休業の実施、営業時間の短縮やバス減便に合わせた配置人員の削減等の施策により人件費の抑制をしている状況にあり、新たな採用や登用の実施が困難であったため。)			
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 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・初任給の引き上げ ・給与表の見直し ・計画的な人事異動、登用や研修による人材の確保・育成 	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<p>新型コロナウイルス感染症が一定の収束に向かい、移動制限の解除や全国旅行支援等の効果により、人流は回復に向かう一方、バス事業者の乗務員不足に加え、令和6年4月から適用される自動車運転業務の労働時間等の上限規制もあり、回復する旅客に対し、路線や便数増加への懸念がある。</p> <p>現在の計画では令和12年度までの黒字化を見込んでいる。</p>
--

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> ・2027年国際園芸博覧会アクセスバス等、新路線誘致の営業活動やバス停留所の効率的な運用による売上増加への取組 ・業務のIT化、人的資源の有効活用にコスト削減も含めた業務の効率化 ・空港線便数の回復、受託業務料一部免除の解除等の働きかけ
--

自己評価シート（令和4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	令和3年度～令和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 公益的使命①	鉄道輸送サービスの継続				
イ 公益的使命①の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 				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス対策の実施 接客研修や接客サービス選手権の実施 駅ナカサービスの展開 料金の見直し ワンマン運転化の実施 発注・施工方法の見直し 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> 継続的にコロナ対策を実施し、利用者及び社員の感染防止に取り組み、安全な輸送サービスを提供することができた。 接客研修や接客サービス選手権を実施したことにより、接客意識の向上、駅全体のサービスの質の向上を図った。 遊休空間を活用した新規店舗を開発した。 鉄道駅バリアフリー料金制度を導入した。 ワンマン運転化の実施、発注・施工方法の見直しを行い、コストを削減した。 		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度（令和6年度）
数値等	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度 3.81 営業収益 79.8億円 運送費 38.3億円 	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度 3.92 営業収益 91.5億円 運送費 37.2億円 	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度 3.83 営業収益 110億円 運送費 38億円 	—	—
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営業収益が年度目標に達しなかったことに加え、電力料金値上げの影響により運送費も年度目標に達していないため。）				
カ 今後の課題	コロナ禍により落ち込んだ輸送需要を回復させるとともに、コロナ禍を契機とした人々の生活・行動様式の変容による移動ニーズの変化への的確に対応していく。	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 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も確保する。 引き続き、発注・施工方法の見直し等、運営方法を見直してコストを削減する。 		

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②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	<ul style="list-style-type: none"> 他社と連携したイベントの実施 SNS等を活用した地域の魅力発信 地域で行われるイベント等への支援 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> 他社と連携したイベントを実施し集客につなげた。 SNS等を活用したキャンペーン等を実施し地域の魅力を発信した。 沿線地域イベントの開催場所に駅を有効活用した。 		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度(令和6年度)
数値等	輸送人員 5,205万人	輸送人員 5,705万人	輸送人員 6,855万人	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（輸送人員は着実に回復しているがコロナ禍により年度目標に達していないため。）				
カ 今後の課題	コロナ禍により落ち込んだ横浜都心部の来街者を回復させ、まちの賑わいを取り戻す。		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 他社と連携したイベントや地域の魅力を高めるイベント等、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のイベント等への支援等、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	<ul style="list-style-type: none"> 経費の見直しと厳選した設備投資による支出の抑制 低利での資金調達による支払利息等の削減 有利子負債残高の削減 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> 経費の見直しと運輸収入の回復に伴い、営業利益が3期ぶりの黒字(5.2億円)となった。 社債(10年債・0.75%)を発行し、支払利息額を抑制した。 有利子負債残高を前期より約20億円削減した。 		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度(令和6年度)
数値等	経常損益 ▲35.1億円	経常損益 ▲21.5億円	経常損益 ▲3.7億円	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（コロナ禍からの回復が遅れ、運輸収入が想定を下回り、物価高騰に伴う電力料金の値上げの影響を受けて、年度目標に達していないため。）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 借換資金の円滑な調達 有利子負債残高の削減 		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 銀行借入や社債の発行等による安定的な資金調達の実施 綿密な資金管理による有利子負債残高の増加の抑制 	

(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	<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・5年度・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 				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成ビジョンの策定 ・プロパー社員の採用活動、プロパー社員化を前提としたアルバイトの雇用 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成ビジョンの社員説明会を実施し、ビジョンを社員が理解することにより組織力の強化が進んだ。 ・プロパー社員の採用活動により令和5年度の採用に繋がった。 		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度(令和6年度)
数値等	人材開発：人材育成計画の検討 プロパー化率：32%	人材開発：人材育成計画の素案作成 プロパー化率：37%	人材開発：人材育成ビジョンの策定 プロパー化率：36%	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（人材開発は人材育成ビジョンを策定し、運用を開始したが、効率的な組織運営の目標数値は停滞しているため。）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成ビジョンに基づいた的確な運用を行う。 ・施設の経年劣化による設備更新等を進める上で、人材確保が必要であるが、技術伝承や経費削減の点から出向者割合を減らす必要がある。 		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・知識、経験のある人材の採用により、出向者の削減を図る。 	

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が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等、新たな開発の動きも見られる。加えて、コロナ禍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、生活・行動様式の変化に伴い移動ニーズも大きく変化している。また、世界的な物価高や不安定な国際情勢に伴い燃料費が高騰している。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

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、新型コロナウイルスの影響から脱却して経営を健全化させ維持していく必要がある。ポストコロナに向けて、関係企業や地域との連携をより一層推進し、利用者の増加策と駅ナカの活用をはじめとした沿線地域の賑わい創出に取り組む。また、各事業の必要性の見直し、きめ細やかな執行管理を行ってコストの削減に取り組む。

自己評価シート（令和４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3年度～令和5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 公益的使命①	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①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（R3：25施設、R4：27施設、R5：30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（R3：7回/年、R4：10回/年、R5：15回/年） ③地区内での実証実験及び公共空間の新規活用（R3：6回/年、R4：7回/年、R5：8回/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、既存施設および新たに完成した施設への働きかけを実施するとともに、受入時を想定した施設図面による簡易図上訓練等を行った。 ②新型コロナウイルスの影響により、令和2年以降中止していた各種イベントについて、今年度は感染症対策を講じながら一部実施した。また、地区内の回遊向上に向けて、商業施設やミュージアム施設、R&D施設などと連携した新たな賑わい創出の企画も実施した。 ③実証実験実施の意向がある企業をサポートするとともに、コモンスペース等の公共空間を活用することにより、地区内で実証実験を展開した。	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、新規開発時から協議を進めるとともに、簡易図上訓練等を実施した結果、帰宅困難者一時滞在施設の新規登録に寄与した。 ②地区内外の施設や団体等と連携してイベントを開催し、街のにぎわいを創出することで、新型コロナウイルスの影響により落ち込んだ来街者数の回復を図った。 ③公共空間の使用許可等、行政手続きを実施し、先進的な取組の実装に向けた実証実験等をサポートした。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 令和5年度
数値等	①23施設 ②5回/年 ③5回/年	①25施設 ②7回/年 ③10回/年	①28施設 ②13回/年 ③8回/年	—
当該年度の進捗状況	①順調 （帰宅困難者一時滞在施設については、3施設が登録となった。） ②順調 （感染症対策を講じながら、各種イベントに参画・実施した。） ③順調 （先進的な取組の実装に向けた実証実験を実施するとともに、公共空間活用に向けた取組をサポートした。）			
カ 今後の課題	①引き続き、災害時の帰宅困難者対策について、既存施設及び新規開発施設の理解、登録を促す必要がある。 ②引き続き、街の魅力を発信し、回遊の向上を図るためイベントを実施する。 ③実証実験や公共空間活用にあたり、地区内の合意形成や関係機関との調整などで制限があり、希望どおりの活動の実施が困難となるケースがある。	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地区内企業や施設と意見交換を行いながら、様々な属性の来街に繋がるイベントを誘致、参画、実施していく。 ③地区内企業が一体となって申請するなど、合意形成や調整を引き続き行っていく。	

(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回復 【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 (3年間合計で324,000千円目標)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	稼働率向上に向け、営業活動を行ったほか、イベントスペースの予約が空いていない際には、クイーンモール内の代替スペースの提案を行った。	エ 取組による成果	営業活動や代替スペースへの提案を実施したこと等により、前年度と同程度の収入を確保した。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 令和5年度
数値等	91,940千円	107,607千円	110,447千円	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（新型コロナウイルス感染症の影響が引き続き残るものの、営業活動等により前年度と同程度の収入確保につなげた。なお、令和3年度、4年度の合計値では、目標を上回っている。）			
カ 今後の課題	令和5年度も特定天井工事が行われる予定。最大の収入媒体であるイベントスペースが売止となることから、稼働可能な他の媒体の利用率を向上させる必要がある。	キ 課題への対応	既存媒体について利用率向上のための営業活動を行う。あわせて、イベントスペースの代替場所や、広告スペースについて、積極的に提案していく。	

(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 協約期間の主要目標	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 各1回以上/年 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			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①外部研修等を活用し、業務に対する知識・意識の向上を図った。 ②大学と連携した就業者向けの公開講座やインベーションイベント等を開催したほか、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た。	エ 取組による成果	①実例を想定した個人情報保護、情報セキュリティに関する研修を実施した結果、職員のコンプライアンスに関する意識が向上した。また、職員との面談を実施し、業務知識の習得度を確認するとともに、翌年度の業務分担等に反映した。 ②従来 YMM が行っていた就業者向け公開講座について、生涯学習講座のノウハウを持つ神奈川大学(令和3年包括連携協定締結)と共同実施したことで、効率的に事業を進めることができたほか、集客の向上に繋がった。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 令和5年度
数値等	①研修：1回/年、 面談：2回/年 ②実績なし	①研修：1回/年、面談： 2回/年 ②実績あり（1件/年）	①研修：1回/年、面談： 2回/年 ②実績あり（1件/年）	—
当該年度の進捗状況	順調（職員の知識・意識が向上した。また、地区内団体と連携し、効率的・効果的に事業を実施できた。）			
カ 今後の課題	①当社の役割や実施業務の変化に応じた職員の人材育成。 ②連携に向けた各企業・団体の需要の把握	キ 課題への対応	①引き続き本市及び関係機関の研修等を活用し、職員の知識・意識の向上を図る。 ②地区内等企業に積極的にヒアリングをし、需要を調査している。	

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地区の街区開発の進捗状況は、既に90%を超えている。街が概成し、完成後の姿が見えてきた中で、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、アフターコロナにおける街の活性化等に向けて、新たな取組が求められている。

また、当社団の主な収入源である広告・イベントスペース等運用事業については、クイーンモール内の特定天井工事の影響により、最大の収入媒体であるイベントスペースが売止となる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

令和5年度は、みなとみらい21地区着工から40年となる節目の年である。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、住民や就業者の方々等と一緒に今後のエリアマネジメントについて考え、そこで出た意見等を踏まえた街づくりを行っていく。

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や、新たな財源の確保を進める。また、他の事業者と連携したイベントを企画する等、効率的・効果的な業務執行に向けて取り組む。

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昭和 54 年に、市有地（ポートサイド地区）を借地して営業開始。 ・平成 8 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）機能及び羽田空港線と都市間高速バスを誘致。 ・平成 23 年 9 月 11 日 国際テロ事件後に、CAT 機能を終了。 ・平成 25 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。成田空港線、羽田空港線を中心に多くの都市間高速バス等が発着しており、本市が進める「観光・MICE の振興」の実現に向けた拠点的な高速バスターミナルとなりました。 ・令和 2 年から新型コロナウイルス感染症流行の影響により、長期間にわたり国内外の移動が制限されたため、バスの減便や撤退により、収入が大幅に減少しました。令和 4 年からは、新型コロナウイルス感染症が一定の収束に向かい、移動制限の解除や全国旅行支援等の効果により、人流は回復していますが、バス事業者の乗務員不足に加え、令和 6 年 4 月から適用される自動車運転業務の労働時間等の上限規制もあり、回復する旅客に対し、路線や便数は増えていません。バス発着回数は、新型コロナウイルス感染症流行前との比較で成田空港線が約 3 割弱、羽田空港線は約 6 割、その他の路線は約 8 割となっており、令和 2 年度以降は赤字決算が続いています。
(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、神奈川県民・横浜市民にとって羽田・成田両空港及び全国各都市と横浜市を結ぶ高速乗合バスの発着ターミナルとして、神奈川県民・横浜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。 ・今後将来的に、羽田・成田両空港において、滑走路延伸や新設により航空機の大幅な発着回数の増加が予定されています。本市が進める「観光・MICE の振興」施策に基づく国内外からの観光客等の誘客につなげるため、空港アクセス強化に向けた取組を進めることで、公益的使命を果たしていくことが必要と考えています。 ・また、「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団体の事業に積極的に関与していく等、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

(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 5 年度～7 年度	協約期間設定 の考え方	中期経営計画に準じます。
(5) 市財政貢献に向けた 考え	資本金の出資を受けているものの、事業運営のための補助金は受けていないため、引き続き自助努力による経営の継続を目指します。		

3 目標

(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きます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	安定したバスターミナルの運営を継続するとともに、新規路線の誘致を始めとしたバス発着回数を増やすことで、利便性を高め、総利用客数の増加につなげること		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>総利用客数</p> <p>令和5年度 年間 291 万人 (成田 20 万人、羽田 104 万人、 その他 167 万人)</p> <p>令和6年度 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)</p> <p>令和7年度 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)</p>	<p>主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係</p>	<p>・旅行業界、航空業界の動向や旅客需要予測を踏まえて設定した、会社の中長期経営計画における利用客数目標を各路線の目標としました。令和元年度に対して、成田空港線は令和7年度に70%、羽田空港線は令和7年度に85%、その他の路線は令和6年度に同水準まで回復すると見込んでいます。</p> <p>・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、路線ネットワークの強化と発着便数の増加を図ります。これにより神奈川県民・横浜市民をはじめ来街者の利便性及び満足度向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市の施策である観光・MICEの振興に寄与します。</p>
	<p>(参考) 令和4年度実績： 年間 235 万人 (成田 13 万人、羽田 77 万人、 その他 145 万人)</p>		
<p>主要目標達成に向けた 具体的取組</p>	<p>団体</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2027年国際園芸博覧会のアクセスバス、ホテル送迎バス、大型客船利用者向けのシャトルバス等、新たな路線の誘致及び既存路線の増便 ・WEBサイトやSNS等を活用したタイムリーな情報提供の実施 ・行政や近隣事業者の実施する集客施策等への参画 ・ターミナル施設の利便性向上の追求 	
	<p>市</p>	<p>新たな路線の誘致に向けて、本市のまちづくりと連携した取組を推進し、関連部署へ働きかけを行うなど必要な支援を行います。</p>	

② バス発着回数の確保

ア 公益的使命②	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限らず、競争するバス事業者や新規参入事業者にも公平公正なバス停留所の割当てを行うことにより、公益性を確保すること ・都市間高速バスにおいては発着希望時間が集中するため、バス停留所を効率的に運用すること ・拠点バスターミナルとして路線の拡充を図ること 		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>バス発着回数</p> <p>令和5年度 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)</p> <p>令和6年度 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)</p> <p>令和7年度 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)</p>	<p>主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係</p>	<p>・旅行業界、航空業界の動向や旅客需要予測を踏まえて設定した、会社の中長期経営計画におけるバス発着回数目標を各路線の目標としました。令和元年度に対して、成田空港線は令和7年度に60%、羽田空港線は令和7年度に80%、その他の路線は令和6年度に同水準まで回復すると見込んでいます。</p> <p>・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、路線ネットワークの強化と発着便数の増加を図ります。これにより神奈川県民・横浜市民をはじめ来街者の利便性及び満足度向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市の施策である観光・MICEの振興に寄与します。</p>
	<p>(参考) 令和4年度実績： 年間 15.2 万回 (成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、 その他 9.5 万回)</p>		

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・2027年国際園芸博覧会のアクセスバス、ホテル送迎バス、大型客船利用者向けのシャトルバス等、新たな路線の誘致及び既存路線の増便 ・スカイビル前停留所の付加価値を高める施設改修 ・WEBサイトを活用した事業者向けの乗場発着枠等の情報提供 ・バス事業者からの意見を踏まえたターミナル施設及び運用の改善
	市	大規模イベント開催の機会を捉え、新たな路線の誘致に向けた関連部署へ働きかけや関係機関との調整を行います。

③ お客様満足度の追求

ア 公益的使命③	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	多様な利用客のニーズを把握し、それに的確に対応することで、利用者及びバス事業者に選ばれるターミナルとなること		
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（5点満点）	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の中期経営計画におけるお客様満足度目標を目標としました。なお、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。令和4年度までの目標は空港線の結果に基づいて設定していましたが、平成26年度から開始した中・長距離路線の満足度を踏まえた目標に見直しました。 ・アンケート調査による利用客の意見を基に、ニーズに対応したサービス及び施設の改善を図ります。 <p>これにより利便性及び満足度向上を図ることで利用客を増やし、都心部の交通結節点機能の強化及び本市の施策である観光・MICEの振興に寄与します。</p>
	令和5年度：3.8点 令和6年度：3.9点 令和7年度：4.0点 ----- （参考）令和4年度実績： お客様満足度 3.7点/5点満点		
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・長距離路線の利用客にアンケート調査の実施 ・バス事業者をはじめ関係先へのアンケート結果のフィードバック ・案内放送システムの整備 ・WEBサイトやSNS等を活用したタイムリーな情報提供の実施 ・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 ・バリアフリーの対応状況確認及びガイドラインに基づく改修の実施 ・アンケート調査の他、案内・誘導業務や窓口業務で把握した利用客のニーズ（利用客の声）を社内共有し、対応する仕組の構築 	
	市	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ます。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	損益の改善		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	当期純利益	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	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の中期経営計画における損益目標の当期純利益を目標としました。売上高は発着料の適正化を見込んで算出しました。 ・インバウンドや国内旅行者など旅客は回復傾向にありますが、バス事業者の乗務員不足に加え、令和6年4月から適用される自動車運転業務の労働時間等の上限規制等により、路線や便数は思うように増加していません。また、バス運行に伴う受託事業の料金は減免を継続しています。さらに、令和5年度は雇用調整助成金の活用がなくなることによる損益の悪化が見込まれています。 ・新たな路線誘致や路線別料金改定による収入増加とコスト削減の取組継続により損益の改善を目指します。
	令和5年度：△78百万円 令和6年度：△53百万円 令和7年度：△42百万円 ----- （参考）令和4年度実績： 当期純利益△54百万円		

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・空港アクセスを主体としたバス利用客とバス便数の増加 ・新たな路線誘致による売上の増加 ・発着料の改定 ・乗入バス事業者向けのバス駐待機場所泊施設の利用促進 ・受託業務料の適正化 ・事業コストの見直し
	市	団体への業務監察などを通じて、財政運営を支援します。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> ・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 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>令和5年度 給与表見直しの検討、社員研修の継続実施、業務用クラウドシステム導入の検討</p> <p>令和6年度 給与表見直しの実施、社員研修の継続実施、業務用クラウドシステムテスト及び導入</p> <p>令和7年度 社員研修の継続実施</p> <p>(参考) 令和4年度実績： ・申請・報告等のペーパーレス化一部実施 ・通信教育を活用した職位に応じた研修の実施</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>長期にわたり新卒者を採用できず、若年層の人材が不足しています。初任給をはじめ賃金の見直しを計画的に進めるとともに、将来の事業継続を見据えて、若年層の人材採用の取組を進めていく必要があります。また、研修の実施による社員教育の充実や業務のIT化等、業務効率化の取組を進めます。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画に基づいた社員研修の実施 ・業務のIT化等効率化の推進 ・将来の人材採用に向けた初任給等の見直し 	
	市	本市における人材育成の取組等について、情報提供を行います。	

令和5年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社			
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 意見	<p>コロナ禍により「公益的使命の達成に向けた取組」、「人事・組織に関する取組」が「未達成」となっている。また、「財務に関する取組」は「達成」であるものの、令和4年度決算についても、3年度決算と同様に赤字となっている。</p> <p>コロナ禍の影響、バス業界における人材不足など、厳しい経営環境であることは理解するが、令和11年度頃まで赤字を見込んでおり、協約等（素案）の「財務に関する取組」においても赤字目標となっている。団体の収益構造や取り巻く厳しい状況を踏まえ、市所管局と団体で綿密に議論しながら、抜本的な経営改善に向けた積極的な取組を実施し、早期の赤字脱却を実現してほしい。</p> <p>また、資本金や保有資産の規模に対して、十分な利益が上げられていない状況であり、資本効率の向上に取り組むことが求められる。</p> <p>協約等（素案）において、「お客様満足度」を目標指標として設定しているが、団体の経営状況が厳しい中では、より直接的に団体の経営改善につながる目標指標とすることが望ましい。次期協約策定にあたっては、目標指標の変更も含めてしっかりと検証・検討してほしい。</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			

令和5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	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 意見	<p>コロナ禍より続いている最終損益の赤字が大幅に改善されたものの、3年連続となる約3億円の赤字となっており、協約目標においても、全て「遅れ」「やや遅れ」となっている。また、令和5年度は黒字を見込んでいるが、10月までの定期券利用者数はコロナ前の令和元年度と比較し約2割の減となるなど、厳しい状況に依然変わりはない。</p> <p>コロナによるライフスタイルの変化やエネルギー価格高騰などの状況を受け止め、沿線の観光イベントと連携した集客など、沿線環境の強みを生かした経営向上に引き続き積極的に取り組んでほしい。</p> <p>次期協約策定にあたっては、団体の中期経営計画と連動させるとともに、地域の賑わいづくりへの貢献が具体的に測れる指標など、団体の経営努力が検証できる目標設定を期待する。</p>			
団体経営の方向性 (団体分類)				

令和5年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	一般社団法人横浜みなとみらい21			
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 意見	<p>コロナ禍により「財務に関する取組」が「やや遅れ」となっている。</p> <p>みなとみらい地区の開発が完了に近づく中、設立時と比較し、団体に求められる公益的使命や役割が大きく変わっている。市所管局が指導力を発揮しながら団体と十分に議論し、公益的使命を再確認するとともに、行うべき事業や取組、市所管局からの支援の在り方について検討してほしい。また、(一財)ケーブルシティ横浜から引き継いだ資産の活用についても、検討を期待する。</p> <p>次期協約策定にあたっては、団体に求められる役割や公益的使命の変化を踏まえた上で、地区内の企業等関係者をはじめ、住民のニーズに対応できる目標を検討してほしい。</p>			
団体経営の方向性 (団体分類)				