

建築・都市整備・道路委員会
令和6年12月16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5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3年度から令和5年度までとなっていた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6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5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5年度～令和7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	令和5年度目標 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)		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ・行政や近隣事業者の実施する集客施策等への参画 ・新たな路線の誘致に向けた計画づくりや既存路線の増便に向けたバス事業者との交渉 【成果】 ・近隣施設等との連携による PR ・路線誘致及び既存路線増便に向け、スカイビル前停留所増設のための関係各所との調整の実施（継続中）		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	年間 235 万人 (成田 13 万人、羽田 77 万人、その他 145 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)	やや遅れ

今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・認知度の向上及び新規利用客の開拓が必要 <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな利用者確保のための SNS 等による広報の強化 ・空港線以外の路線及び貸切バスの誘致に向けたバス事業者への働きかけ
---------------	---

② バス発着回数の確保

協約期間の 主要目標	令和5年度目標 バス発着回数：年間 <u>17.1 万回</u> (成田 1.2 万回、羽田 5.3 万回、その他 10.6 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"> ・新規路線の誘致及び既存路線の増加に向けたバス事業者向けの定期的な営業 ・バスの発着枠拡大のため、スカイビル前停留所の施設改修計画づくり <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成田空港線前年度比+5 便/日、羽田空港線前年度比+1 便/日、その他路線の路線数 前年度比+16 路線 ・路線誘致及び既存路線増便に向け、スカイビル前停留所増設のための関係各所との調整の実施（継続中） 		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	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)	年間 <u>15.4 万回</u> (成田 1.1 万回、羽田 5.3 万回、その他 9.0 万回)	<u>やや遅れ</u>
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・空港線発着回数回復が必要 ・新規路線の誘致が必要 ・混雑時間帯におけるバスバースの更なる確保が必要 <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・空港線を運行するバス事業者へ増便の働きかけ（継続） ・空港線以外の路線、貸切バスの誘致に向けたバス事業者への働きかけ ・スカイビル前停留所の増設 		

③ お客様満足度の追求

協約期間の 主要目標	令和5年度目標 アンケート調査によるお客様満足度： <u>3.8 点/5 点満点</u>		
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"> ・手荷物預けの需要増加を踏まえた、コインロッカー及び手荷物一時預かりの対応強化と案内表示の充実 ・夜行バス利用者向けの売店の夜間営業日の強化 ・第2ロビートイレの全面改修 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用客の利便性向上及び売上の増 手荷物預かり売上高（前年度比+2,922 千円/+58.1%） 売店夜間営業取扱高（前年度比+2,022 千円/+24.6%） ・施設の快適性向上関係各所との調整の実施（継続中） 		

実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	実施（お客様満足度 3.7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・誘導方法の確立が必要 ・空港線の運行間隔が拡大しており、利用者の満足度が低下 ・都市間高速バスを対象とした中・長距離線アンケートの回収率停滞 【対応】 ・案内表示システムと連動した案内放送システムの整備 ・空港線を運行するバス事業者へ増便の働きかけ（継続） ・webでのアンケートによる調査手法の変更		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	令和5年度目標 当期純利益：△78百万円		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ①4月～近距離路線のバース利用料改定 ②7月～羽田空港線旅客手荷物取扱い時間の延長 ③10月～成田空港線手荷物積込取卸受託業務料金改定 ④2月～手荷物一時預かり及びコインロッカー料金改定 【成果】 ①5,381千円収入増/年 ②1,500千円収入増/年 ③11,434千円収入増/年 ④2,922千円収入増/年		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	当期純利益 △54百万円	当期純利益 △51百万円	順調
今後の課題 及び対応	【課題】 ・早期の損益改善が必要 【対応】 ・空港線を運行するバス事業者へ増便の働きかけ（継続） ・空港線以外の路線、貸切バスの誘致に向けたバス事業者への働きかけ ・バス発着にかかる各種料金のバス事業者との交渉		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	令和5年度目標 人材確保に向けた給与の見直しの検討、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		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ・給与表見直しの検討 ・バス発着枠及び発着便数等管理の効率化の検討 【成果】 ・令和6年4月～給与表改定 ・令和6年3月～一部の部署においてシステムのテスト導入		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	・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	・給与表見直しの検討 (令和6年度改定) ・システムのテスト導入	順調
今後の課題 及び対応	【課題】 ・若手人材の確保は必要であるが新たな社員採用が困難 ・更なる業務の効率化が必要 【対応】 ・新たな社員の採用原資の確保に向けた財務改善、業務用クラウドシステムの本格導入		

(2) 所管局・団体による振り返り

コロナ禍の影響によるバスの大幅減便に加え、物価の上昇やバス事業者の乗務員不足等により、厳しい経営状況が続いています。引き続き、バス増便に向けた働きかけやバス利用料等の適正化などを進め、収益確保に努めるとともに、経費の圧縮など赤字解消に向けた取組を進めてまいります。

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	令和5年度目標 ・お客様ニーズへの対応 <u>お客様満足度：4.00以上</u> ・収益確保 <u>営業収益：117億円</u> ・コスト抑制 <u>運送費：37.8億円以下</u>		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ・接遇研修や接客サービス選手権の実施 ・案内サインシステムの更新及び駅ナカサービスの展開 ・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】 ・接遇研修や接客サービス選手権を実施したことにより、接遇意識の向上、駅全体のサービスの質が向上した。 ・新高島駅、元町・中華街駅の出口案内サインを更新し、案内の分かりやすさや視認性が向上した。 ・遊休空間を活用した新規店舗を開発し、収益の向上に寄与した。 ・完全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。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	・お客様満足度 3.83 ・営業収益 110 億円 ・運送費 38 億円	・お客様満足度 3.82 ・営業収益 129 億円 ・運送費 42 億円	やや遅れ 順調 やや遅れ
今後の課題 及び対応	【課題】 ・お客様満足度向上に向けた取組 ・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な対応 ・営業収入の更なる増加に向けた取組 ・運送費削減のための取組 【対応】 ・お客様満足度向上のため、 <u>駅構内の案内サイン設置や案内放送の改善</u> に向け検討を行う。 ・新たな乗車システムの導入により、域外交流人口の移動ニーズの拡大に取り組む。 ・遊休空間を有効活用した <u>駅ナカサービスの展開等</u> 、運輸収入以外の収入も確保する。 ・引き続き、 <u>発注・施工方法の見直し等</u> 、運営方法を見直して <u>コストを削減</u> する。		

② 沿線地域の賑わいの創出

協約期間の 主要目標	令和5年度目標 輸送人員：7,450万人		
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"> ・開業20周年を記念したスタンプラリーや記念乗車券発行などの自社イベントの実施、及び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 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開業20周年を記念した自社イベントを実施し集客につなげた。 ・他社と連携したイベントを実施し集客につなげた。 ・SNS等を活用し地域の魅力を発信し集客を図った。 ・沿線地域イベントの開催場所に駅を有効活用し、活性化に貢献した。 		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	輸送人員 6,855万人	輸送人員 7,652万人	順調
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <p>横浜都心部の活性化に向け、沿線地域や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ことが必要。</p> <p>【対応】</p> <p>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等を有効活用し地域の魅力づくりやより一層の利用者の増加を目指す。</p>		

(1) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	令和5年度目標 経常損益：2億円		
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経常利益が4期ぶりの黒字(11.0億円)となった。 ・当社初となるグリーンボンド(10年債 1.092%)を発行し、支払利息額を抑制するとともに、有利子負債残高を前期より約40億円削減した。 		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	経常損益 ▲3.7億円	経常損益 11.0億円	順調
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や有利子負債残高の削減が必要。 <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 ・黒字基調の継続による有利子負債残高の削減 		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	令和5年度目標 ・人材開発： <u>人材育成ビジョンの運用、推進</u> ・効率的な組織運営： <u>プロパー化率 50%以上</u>		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ・ <u>人材育成ビジョンに基づいた、人事異動や人事評価の実施</u> ・新入社員研修において人材育成ビジョンの説明の実施 ・ <u>プロパー社員の採用活動、派遣社員のプロパー社員化</u> 【成果】 ・人事異動により多様な経験、専門知識を習得できる成長機会を提供するとともに、人事評価により社員の将来ビジョンを考える機会を与えた。 ・新入社員に当社の人材育成について理解を得られた。 ・プロパー社員 10 名入社。 ・派遣社員 1 名について、次年度プロパー社員とする方向で調整した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	人材開発：人材育成ビジョンの策定 プロパー化率：36%	人材開発：人材育成ビジョンの運用、推進 プロパー化率：39% (嘱託含む：47%)	順調 やや遅れ
今後の課題 及び対応	【課題】 ・人材育成ビジョンに基づいた的確な運用が必要。 ・プロパー社員 10 名の入社後もプロパー社員の拡充に向け継続して募集を行っているが、採用に至らない。 【対応】 ・人材育成ビジョンに基づき新入社員研修や階層別研修などを継続して行う。 ・採用条件に合致する転職希望者へ案内を送付するなど、従来とは違う採用方法を追加することを検討する。		

(2) 所管局・団体による振り返り

鉄道利用者が回復基調に推移したため、経営環境の改善がみられました。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

(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5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

協約期間の 主要目標	令和5年度目標 ①帰宅困難者一時滞在施設数の増加 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 15 回/年 ③地区内での実証実験及び公共空間の新規活用 8 回/年		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】</p> ①帰宅困難者一時滞在施設の増加のため、地区内施設への説明及び働きかけを行った。 ②商業施設やミュージアム等と連携した賑わい創出の企画や大型アリーナ開業に合わせた企画、IPコンテンツと連携した回遊施策を実施した。 ③実証実験を希望する企業をサポートし、キッチンカーの出店などで公共空間を活用した。 <p>【成果】</p> ① 災害時の協力意識が高まり、帰宅困難者一時滞在施設の新規登録に寄与した。 ② PR やイベントで来街者数と消費を拡大し、街の魅力向上に寄与した。 ③ 新しい体験ができる街としての価値の向上や公共空間の活用で街のにぎわいづくりに貢献した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	①28 施設 ②13 回/年 ③8 回/年	①32 施設 ②18 回/年 ③19 回/年	達成 達成 達成
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> ① 目標は達成したが、地区としての収容人数は依然不足しており、未登録施設の登録が必要である。 ② 個々のイベントは充実してきているが、地区全体での展開が必要。 ③ 実証実験や公共空間活用には合意形成に時間がかかり、実施が困難となる場合がある。 <p>【対応】</p> ① 当面の間は新規竣工施設がないため、既存施設への働きかけを再度実施する。 ② 企業や施設と意見交換を行い、イベントを実施・誘致して地区全体のブランディングを強化する。 ③ 企業のニーズを早期に把握し、進捗管理を含めた丁寧な調整を行う。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<p>令和5年度目標 クイーンモール内の広告・イベントスペース等における事業収入のコロナ禍前の水準への回復 年間収入 108,300 千円 (3年間合計で 324,000 千円目標)</p>		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】 稼働率向上に向けた営業活動のほか、エスカレーターの手すりのラッピングなどの新たな広告スペースの開発を行った。</p> <p>【成果】 イベントスペースが天井改修工事により年間を通じて非稼働となり、想定以上の影響があったが、営業活動や広告スペースの新規開発で減収を抑えた。収入は年間目標の91%となり、3年間の合計では新型コロナウイルス感染症と工事の影響で目標の98% (317,080 千円) となった。</p>		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	110,447 千円	99,026 千円	未達成
今後の課題 及び対応	<p>【課題】 天井工事による近隣イベントスペースへの利用者の流出や、コロナ禍によるオンラインイベントへの移行を原因とした稼働率の低下。</p> <p>【対応】 天井工事以前の旧利用者への声掛けを行うほか、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。</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	【内容】 ① 個人情報保護や情報セキュリティの研修と業務知識の確認面談を実施した。 ② 大学と連携した公開講座やイノベーションイベントを開催。観光・MICE、環境対策などの連携にむけた検討を推進した。 【成果】 ①業務に対する職員の知識・意識が向上した。 ②生涯学習講座のノウハウを持つ神奈川大学と共同実施したことで、効率的に事業を進めた。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5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）	達成 達成
今後の課題 及び対応	【課題】 ①個別の研修は成果を上げているが、長期的な視点から人材育成を体系的に進めていく必要がある。 ②連携に向けた企業等の需要を把握する必要がある。 【対応】 ①団体の役割や業務内容を踏まえて、体系的な能力開発を図る。 ②地区内企業等に積極的にヒアリングをし、需要を調査していく。		

(2) 新規協約等（案）の概要

協約期間		令和6年度～令和8年度
協約期間設定の考え方		団体による事業見直しサイクルによる
市財政貢献に向けた考え		特に補助対象事業に対しては、交付決定時はもとより、当該年度中も常にその必要性や効率性をチェックして、効果的な事業執行に努めます。
協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	<p>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、当地区の良質な環境維持、にぎわい形成を目指します。</p> <p>①「<u>帰宅困難者一時滞在施設の新規登録</u>」及び企業や住民と合同で行う「<u>防災訓練</u>」を実施します。</p> <p>【令和6年度】1施設・訓練実施 【令和7年度】1施設・訓練実施 【令和8年度】1施設・訓練実施</p> <p>②<u>Open Innovation、Music Port Yokohama、Art&Museum、脱炭素等をテーマとした「地区全体のブランディング推進等に向けた取組</u>」を実施します。</p> <p>【令和6年度】14件／年 【令和7年度】15件／年 【令和8年度】16件／年</p> <p>③<u>関心のある企業と、活用の可能性がある空間のマッチングなど、「実証実験及び公共空間の新規活用」</u>に取り組みます。</p> <p>【令和6年度】8件／年 【令和7年度】9件／年 【令和8年度】10件／年</p>
	財務に関する取組	<p>安定的な法人運営に向け、新規広告媒体の開発や利用料金の見直しを行うことで「<u>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</u>」に取り組みます。</p> <p>【令和6年度】100,000千円 【令和7年度】110,000千円 【令和8年度】120,000千円（3年間合計で330,000千円）</p>
	人事・組織に関する取組	<p>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に向けた「<u>人材育成計画の策定及び運用</u>」に取り組みます。</p> <p>【令和6年度】検討 【令和7年度】策定 【令和8年度】運用</p>

(3) 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
- ・ 団体経営の方向性が見直しが必要

イ 委員会からの意見

「財務に関する取組」が「未達成」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。
 そのため、みなとみらい地区の将来的な課題や目指す姿、ブランディング等を明確にし
 た上で、団体の実施すべき事業や取組、市所管局からの支援のあり方を検討してほしい。
 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関する具体的な方向性
 を示すことが求められる。

(4) 所管局・団体による振り返り

街区開発からエリアマネジメントへの転換が進む中で、公益的使命である「地区の魅力
 を高めていく取組」の実現に向けた役割は、常に見直す必要があると受けとめています。
 現在、利用料金の見直しなど更なる収入の確保に向けて検討を進めているほか、事務の
 効率化や事業の見直しによる経費の縮減を行うなど、自立性を高める取り組みを進めてい
 ます。一方で、市の施策に資する団体の取組について、目指すべき将来の姿や時代の変化
 などを考慮しながら、必要な支援のあり方も検討していきます。
 引き続き、地区の魅力や価値の向上に取り組む中で、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遵守することや、民間企業による開発者負担金が原資
 である点等に留意しながら、関係者と検討していきます。

4 添付資料

- (1) 令和6年度 自己評価シート（令和5年度実績）
- (2) 協約等（案）（(一社)横浜みなとみらい21）
- (3) 令和6年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申（(一社)横浜みなとみらい21）

【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（ベイサイド・パートナーズ会計事務所 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）
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1団体が委員会審議を受ける「審議団体」、
 2団体が報告を行う「報告団体」です。

自己評価シート（令和 5 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 5 年度～令和 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きます。			
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	・行政や近隣事業者の実施する集客施策等への参画 ・新たな路線の誘致に向けた計画づくりや既存路線の増便に向けたバス事業者との交渉	エ 取組による成果	・近隣施設等との連携による PR ・路線誘致及び既存路線増便に向け、スカイビル前停留所増設のための関係各所との調整の実施（継続中）	
オ 実績	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	最終年度（令和 7 年度）
数値等	年間 235 万人（成田 13 万人、羽田 77 万人、その他 145 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）	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（すべての路線で前年度比は上回ったが、2024 年問題による深刻なバス乗務員不足もあり、利用客数も中間目標を達成することができなかったため。）			
カ 今後の課題	・認知度の向上が必要 ・新規利用客の開拓が必要	キ 課題への対応	・新たな利用者確保のための SNS 等による広報の強化 ・空港線以外の路線及び貸切バスの誘致に向けたバス事業者への働きかけ	

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きます。			
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	・新規路線の誘致及び既存路線の増加に向けたバス事業者向けの定期的な営業 ・バスの発着枠拡大のため、スカイビル前停留所の施設改修計画づくり	エ 取組による成果	・成田空港線前年度比 +5 便/日 ・羽田空港線前年度比 +1 便/日 ・その他路線の路線数 前年度比 +16 路線 ・路線誘致及び既存路線増便に向け、スカイビル前停留所増設のための関係各所との調整の実施（継続中）	

オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度 (令和7年度)
数値等	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)	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)	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ (2024 年問題による深刻なバス乗務員不足もあり、中間指標を達成することができなかったため。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・空港線発着回数回復が必要 ・新規路線の誘致が必要 ・混雑時間帯におけるバスパースの更なる確保が必要 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・空港線を運行するバス事業者へ増便の働きかけ (継続) ・空港線以外の路線及び貸切バスの誘致に向けたバス事業者への働きかけ ・スカイビル前停留所の増設 	

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きます。			
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	<ul style="list-style-type: none"> ・手荷物預けの需要増加を踏まえた、コインロッカー及び手荷物一時預かりの対応強化と案内表示の充実 ・夜行バス利用者向けの売店夜間営業日の強化 ・第2ロビートイレの全面改修 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・利用客の利便性向上及び売上の増手荷物預かり売上高 (前年度比 +2,922 千円/+58.1%) 売店夜間営業取扱高 (前年度比 +2,022 千円/+24.6%) ・施設の快適性向上 	
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度 (令和7年度)
数値等	お客様満足度 3.7 点/5 点満点	お客様満足度 3.7 点/5 点満点	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ (空港線は中間目標に達したが、都市間高速バスを対象とした中・長距離線は待合ロビーの快適性や案内表示等の満足度が比較的低く、合計で目標に届かなかったため。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・効率的な旅客案内・誘導方法の確立が必要 ・空港線の運行間隔が拡大しており、利用者の満足度が低下 ・都市間高速バスを対象とした中・長距離線アンケートの回収率停滞 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・案内表示システムと連動した案内放送システムの整備 ・空港線を運行するバス事業者へ増便の働きかけ (継続) ・web でのアンケートによる調査手法の変更 	

(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	<ul style="list-style-type: none"> ① 4 月～近距離路線のバス利用料改定 ② 7 月～羽田空港線旅客手荷物取扱い時間の延長 ③ 10 月～成田空港線手荷物積込取卸受託業務料金改定 ④ 2 月～手荷物一時預かり及びコインロッカー料金改定 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ① 5,381 千円収入増/年 ② 1,500 千円収入増/年 ③ 11,434 千円収入増/年 ④ 2,922 千円収入増/年 	
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度 (令和7年度)
数値等	当期純利益△54 百万円	当期純利益△51 百万円	—	—
当該年度の進捗状況	順調 (令和4年度まで受給していた雇用調整助成金 (令和4年度実績 : 約 32 百万円/年) が対象外となり、赤字は継続しているが、若干減少したため。)			

カ 今後の課題	・早期の損益改善が必要	キ 課題への対応	・空港線を運行するバス事業者へ増便の働きかけ（継続） ・空港線以外の路線及び貸切バスの誘致に向けたバス事業者への働きかけ ・バス発着にかかる各種料金のバス事業者との交渉
---------	-------------	----------	--

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に0 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	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			
ウ 目標達成に向け て取り組んだ内容	・給与表見直しの検討 ・バス発着枠及び発着便数等管理の効率化の検討	エ 取組による 成果	・令和6年4月～給与表改定 ・令和6年3月～一部の部署においてシステムのテスト導入	
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度 (令和7年度)
数値等	・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	・給与表見直しの検討 ・システムのテスト導入	—	—
当該年度の進捗 状況	順調（給与表改定による令和6年度からのベースアップを決定した。また、業務の効率化を目指し、システムをテスト導入した。）			
カ 今後の課題	・若手人材の確保は必要であるが新たな社員採用が困難 ・更なる業務の効率化が必要	キ 課題への対応	・採用原資確保に向けた財務改善 ・業務用クラウドシステムの本格導入	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

早期の損益改善を目指す中、令和6年4月から始まった自動車運転業務の労働時間等の上限規制によるバス乗務員の不足が続く、路線や発着回数の増加が難しい状況が続くことが懸念される。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

バス事業者からのバース利用料等の収入により、ターミナル運営をしており、路線や発着回数の増加が難しい状況での収入確保は非常に困難であるが、損益の改善を目指し以下の取組を進める。

- ・事業継続のため、運営コストに見合った適正なターミナル使用料の見直し及び事業者との交渉
- ・スカイビル前停留所の施設改修によるバスの発着枠の拡大、バースの効率的な運用
- ・都市間高速バスを中心に、ツアーバスや日中の運行も見込める大型イベントのアクセスバス等貸切バスの誘致に向けた積極的な営業活動
- ・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

自己評価シート（令和5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 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	<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"> 接客研修や接客サービス選手権の実施 案内サインシステムの更新 駅ナカサービスの展開 完全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"> 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が向上した。 新高島駅、元町・中華街駅の出口案内サインを更新し、案内の分かりやすさや視認性が向上した。 遊休空間を活用した新規店舗を開発し、収益の向上に寄与した。 完全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 	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度 3.82 営業収益 129億円 運送費 42億円 	—
当該年度の進捗状況	順調（電気料金の高騰により、運送費が目標に達成していないが、年度目標を上回る営業収益を達成したため。引き続き、営業収益の増とコスト削減に取り組む。）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度向上に向けた取組 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な対応 営業収入の更なる増加に向けた取組 運送費削減のための取組 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度向上のため、駅構内の案内サイン設置や案内放送の改善に向け検討を行う。 新たな乗車システムの導入により、域外交流人口の移動ニーズの拡大に取り組む。 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 取組	横浜都心部の活性化				
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	<ul style="list-style-type: none"> ・自社イベントの実施 ・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"> ・開業20周年を記念した自社イベントを実施し集客につなげた。 ・他社と連携したイベントを実施し集客につなげた。 ・SNS等を活用し地域の魅力を発信し集客を図った。 ・沿線地域イベントの開催場所に駅を有効活用し、活性化に貢献した。 	
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	輸送人員 7,652万人	—
当該年度の進捗状況	順調（新型コロナウイルス感染症の5類への移行及びインバウンド需要の回復等により、輸送需要が回復し、輸送人員が年度目標に達したため。）				
カ 今後の課題	横浜都心部の活性化に向け、沿線地域や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ことが必要。		キ 課題への対応	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等を有効活用し地域の魅力づくりやより一層の利用者の増加を目指す。	

(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経常利益が4期ぶりの黒字(11.0億円)となった。 ・当社初となるグリーンボンド(10年債 1.092%)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40億円削減した。 	
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	経常損益 11.0億円	—
当該年度の進捗状況	順調（新型コロナウイルスの影響から定期外の輸送人員が回復し、バリアフリー料金の加算とあいまって営業収益が増加したこと、経費の見直し等を引続き行い営業費用の増加を抑制）				
カ 今後の課題	借換資金の円滑な調達や有利子負債残高の削減が必要。		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 ・黒字基調の継続による有利子負債残高の削減 	

(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：人材育成ビジョンの策定 令和4年度・5年度・6年度：人材育成ビジョンの運用、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"> ・人材育成ビジョンに基づいた、人事異動や人事評価の実施 ・新入社員研修において人材育成ビジョンの説明の実施 ・プロパー社員の採用活動 ・派遣社員のプロパー社員化 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・人事異動により多様な経験、専門知識を習得できる成長機会を提供するとともに、人事評価により社員の将来ビジョンを考える機会を与えた。 ・新入社員に当社の人材育成について理解を得られた。 ・プロパー社員10名入社。 ・派遣社員1名について、次年度プロパー社員とする方向で調整した。 		
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	人材開発：人材育成ビジョンの検討 プロパー化率：32%	人材開発：人材育成ビジョンの素案作成 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%	人材開発：人材育成ビジョンの運用、推進 プロパー化率：39% (嘱託含む；47%)	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（プロパー化率は未達であるが、嘱託社員を含めると47%であり、また、人材育成ビジョンに基づいて運用を進めるとともに、プロパー社員の採用も適時行っている。）				
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が必要。 ・プロパー社員10名の入社後もプロパー社員の拡充に向け継続して募集を行っているが、採用に至らない。 	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新入社員研修や階層別研修などを継続して行う。 ・採用条件に合致する転職希望者へ案内を送付するなど、従来とは違う採用方法を追加することを検討する。 		

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

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で、既存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、物価や電気料金の高騰等、先行きが不透明な経済情勢となっている。

(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感染症の影響から脱却したという認識のもとで黒字基調を維持するとともに、経営の持続的な黒字構造への転換を目指す。アフターコロナ時代において、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5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（令和4年まで：横浜駅・みなとみらい推進課）
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 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、市とともに帰宅困難者一時滞在施設数の増加を図るため、地区内施設への説明及び働きかけを行った。 ②地区内の回遊向上に向けて、商業施設やミュージアム・研究開発施設などと連携した賑わい創出の企画を実施した。また、大型アリーナ施設の開業にあわせて公演前後に街を楽しんでいただくための企画や、IPコンテンツと連携した回遊施策を実施した。 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、キッチンカーの出店などで公共空間を活用した。	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が高まり、新規開発時から協議等を進めた結果、帰宅困難者一時滞在施設の新規登録に寄与した。 ②PR及び各種イベントの実施等により、来街者数や消費の拡大を図ることで、街の魅力向上に寄与した。 ③新しい体験ができる街としての価値を高めるとともに、公共空間の活用により街のにぎわいづくりに貢献した。	
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	①32施設 ②18回/年 ③19回/年
当該年度の進捗状況	①達成 （帰宅困難者一時滞在施設が増加し、目標に達成した） ②達成 （各種イベントへの参画及び実施により目標の件数に達した） ③達成 （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することで目標に達成した）			
カ 今後の課題	①本協約期間は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、未登録施設の理解、登録を促す必要がある。 ②個々のイベントが充実してきている中で更なる賑わいを創出するため、地区全体に展開していく必要がある。		キ 課題への対応	①当面の間は新規竣工施設がないことから、既存施設を中心に登録に向けた説明と働きかけを引き続き行う。 ②地区内企業や施設と意見交換を行いながらイベントを実施・誘致するなど、地区全体のブランディングに力を入れていく。

	③実証実験実施や公共空間活用にあたり、地区内の合意形成に時間を要し、希望どおりの実施が困難となるケースがある。		③実証実験実施や公共空間活用に向け、早期の段階から企業等のニーズを把握し、進捗管理を含めた丁寧な調整を進める。
--	---	--	---

(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	稼働率向上に向けた営業活動のほか、新たな広告スペースの開発を行った。	エ 取組による成果	売上の約25%を占めるイベントスペースが天井改修工事により年間を通じて非稼働となり、想定以上の影響があったが、営業活動や新たな広告スペースの開発により、目標に対して約10%の減収に留めた。	
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	99,026千円
当該年度の進捗状況	未達成(天井工事の影響が想定以上となったことから、目標に対して91%の収入となった。なお、3か年の合計値では新型コロナウイルス感染症及び天井工事の影響が重なり、目標に対して98%となった。)			
カ 今後の課題	天井工事による近隣イベントスペースへの利用者の流出や、コロナ禍によるオンラインイベントへの移行を原因とした稼働率の低下。	キ 課題への対応	天井工事以前の旧利用者への声掛けを行うほか、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。	

(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実例を交えた個人情報保護、情報セキュリティに関する研修等や、業務知識の習得度を確認するための面談を実施した。 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。	エ 取組による成果	①研修及び面談の実施により業務に対する職員の知識・意識が向上した。 ②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。	
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)	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	達成(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	<p>①個別の研修は成果を上げているが、長期的な視点から人材育成を体系的に進めていく必要がある。</p> <p>②連携に向けた企業等の需要の把握</p>	キ 課題への対応	<p>①団体の役割や業務内容を踏まえて、体系的な能力開発を図る</p> <p>②地区内企業等に積極的にヒアリングをし、需要を調査していく。</p>
---------	--	----------	---

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、2024年3月末現在約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など、新たな取組が求められている。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

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、住民や就業者等と共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、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。

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 みなとみらい・東神奈川臨海部推進課
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	当地区は、2024年3月末現在約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、計画当初は想定していなかった大学、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ました。 街に対するニーズが多様化する中で、分野を超えて人々の力を合わせて、みなとみらいから感動と価値を生み出し、発信していくことが求められています。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	設立当時における公益的使命を果たしつつ、Open Innovation、Music Port Yokohama、Art& Museum、脱炭素などのテーマにも取り組み、地区内の企業・団体、就業者、住民、周辺地区、市等との連携を図りながら、当地区を更に発展させていきます。

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	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6年度～令和8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
(5) 市財政貢献に向けた 考え	特に補助対象事業に対しては、交付決定時はもとより、当該年度中も常にその必要性や効率性をチェックして、効果的な事業執行に努めます。		

3 目標

(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、当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 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	<u>①帰宅困難者一時滞在施設の新規登録及び訓練の実施</u> 【令和6年度】1施設・訓練実施 【令和7年度】1施設・訓練実施 【令和8年度】1施設・訓練実施	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①来街者に対する安全・安心の確保は地区の魅力の土台となるものです。想定される帰宅困難者数に対して受け入れ可能数が依然として不足しているため、一時滞在施設数を着実に増加させます。また、地区内防災の更なる質の向上を図るため、合同防災訓練の実施を目標とします。

		<p>②地区全体のブランディング推進等に向けた取組</p> <p>【令和6年度】14件/年 【令和7年度】15件/年 【令和8年度】16件/年</p> <p>③実証実験及び公共空間の新規活用</p> <p>【令和6年度】8件/年 【令和7年度】9件/年 【令和8年度】10件/年</p> <p>(参考) 令和5年度実績： ①4施設・実施 ②14件/年 ③19件/年(周年事業に関連するイベント等12件を含む)</p>		<p>②イベントの増加に伴い、地区の一体感を高めることが重要です。そこで、イベントと連携した街の装飾や回遊性を向上させるマップなど、当地区全体のブランディング及びにぎわい創出を図る取組の実施件数を目標とします。令和5年度の実績をもとに、着実に取組件数を増やします。</p> <p>③オープンイノベーションによる実証実験や、地区内のコモンスペースを活用した先進的な取組は、当地区の魅力や価値を更に高めます。これまでの実績件数をもとに、着実に取組件数を増やします。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>街が概成した当地区において、多様な主体と共に進めるエリアマネジメントの取組を主導し、街の魅力向上を目指します。</p> <p>① 帰宅困難者一時滞在施設を増やすため、既存施設への働きかけを強化します。</p> <p>② Open Innovation、Music Port Yokohama、Art&Museum、脱炭素などをブランディングのテーマとし、地区内の関係施設や企業等と連携して効果的な手法を検討し、イベントの実施や地域情報誌・SNS等を通じた発信を行います。</p> <p>③ 実証実験や公共空間の新規活用に向けて、関心がある企業と活用可能性のある空間をマッチングするなど、重点的にサポートします。</p>		
	市	<p>一時滞在施設数の増加に取り組むとともに、街のにぎわい創出や付加価値向上に向けた団体の活動が円滑に進むよう、関係者との調整等を行います。</p>		

(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	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	<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>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は、団体の主要な財源となっています。</p> <p>コロナ禍や、天井工事による利用減少を食い止め、将来的に安定した収入確保を図るため、3か年をかけて、前回目標値(3か年合計で324,000千円)を超える計画とします。</p>
	<p>【令和6年度】100,000千円 【令和7年度】110,000千円 【令和8年度】120,000千円 (3年間合計で330,000千円)</p> <p>(参考) 令和5年度実績： 99,026千円</p>		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>天井工事以前の旧利用者への声掛けや、新規利用者の獲得に向けたイベント運営会社への営業活動等を強化します。</p> <p>また、将来的にも安定した収入確保を図るため、広告・イベントスペースの金額見直しを行うとともに、新規広告スペースの開発について検討を進めます。</p>	
	市	<p>本市が区分所有するクイーンモールにおいて「床」や「広告・イベントスペース」を貸し付けて運用させることで団体の自主財源を確保するとともに、他の権利者等のにぎわいの創出に取り組みます。</p> <p>また、団体と協力し、広告・イベントスペースの料金や運用を見直すとともに、団体が保有する資産の活用について検討します。</p>	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の意識・能力の向上による組織パフォーマンスの向上		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	人材育成計画の策定及び運用 【令和6年度】検討 【令和7年度】策定 【令和8年度】運用	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	多様なバックグラウンドを持つ職員が集まっているため、組織のパフォーマンス向上には、組織運営における将来的な課題や目指す姿の共有、職員のスキルアップやモチベーション向上等が必要です。これらを計画的に進めていくため、人材育成計画の策定を目標とします。
	(参考) 令和5年度実績：なし		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	時代やニーズ等の変化に対応できるよう、職員として必要な基本姿勢・知識・スキル等を整理しながら、組織運営における将来的な課題や目指すべき姿を共有します。また、持続可能な組織運営を目指し、課題の解決に向けた中長期的な人材育成計画の策定に取り組みます。策定後も、計画の運用や振り返りを行うことで、職員のスキルアップやモチベーションの向上を図ります。	
	市	今後の持続的な組織運営に向けた課題について団体とともに対策を検討するとともに、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い、団体の取組を支援します。	

令和 6 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	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>「財務に関する取組」が「未達成」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。</p> <p>そのため、みなとみらい地区の将来的な課題や目指す姿、ブランディング等を明確にした上で、団体の実施すべき事業や取組、市所管局からの支援のあり方を検討してほしい。</p> <p>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関する具体的な方向性を示すことが求められる。</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			