令和３年度第３回　横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日　　時	令和３年９月14日（火）［13：00～17：00］
開催場所	横浜市庁舎18階　共用会議室　みなと４
出 席 者	鴨志田委員長、田邊委員、治田委員、戸田委員、碓井委員
欠 席 者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議　　題	○総合評価等の実施について ［議題１］公益財団法人三溪園保勝会 ［議題２］公益財団法人横浜企業経営支援財団 ［議題３］横浜市住宅供給公社 ［議題４］社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団
決定事項	・「公益財団法人三溪園保勝会」は暫定として、 　総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」 　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」とした。 ・「公益財団法人横浜企業経営支援財団」は暫定として、 　総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」 　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」とした。 ・「横浜市住宅供給公社」は暫定として、 　総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」 　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」とした。 ・「社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団」は暫定として、 　総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」 　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」とした。
議　　事	［議題１］公益財団法人三溪園保勝会 **１　総合評価等の実施について** **（所管局・団体）** ・総合評価シートに基づく自己評価について説明 ・変更協約等（素案）について説明 **２　委員からの意見等** **（戸田委員）** 　「公益的使命の達成に向けた取組」の「①入園者数の増」の目標について変更案が出されているが、満足度を目標にするのは良いと思う。しかし、変更前の入場者数という目標値も残した上で、コロナ禍における適切な目標数値を設定してもらいたい。 **（田邊委員）** 　健全な経営を行うために、入場者数の減などにより収入が減るならば支出を削減する努力が必要である。 **（鴨志田委員長）** 　KPI（重要業績評価指標）として入場者数が設定されていた。経営努力を図る上で非常に重要な指標であるため設定可能な数値を検討いただきたい。 **（事務局）**

	人数はないが、資料８ページに、一番重要な収入の目標は、見合った数字を掲げている。 **（団体）** 経営戦略を策定していく中で、特に収入に直結する、有料来園者数の数字は令和３年度、令和４年度の目標を定めている。 支出を抑えつつ、入園者や庭園、施設の利用料なども目標を設定し経営の観点から確認している。 **（治田委員）** 令和６年度に１億円の増収とあるが、どのように達成するのか教えてほしい。 **（団体）** 来園者をきちんと獲得し入園料の収入を得ていきたいと考えている。将来を見据えて、桜の時期と紅葉の時期のようなピーク時期に、特に市内の、今まで三溪園に来たことがないような若い方などにより多く来ていただけるような企画を考え、リピーターになっていただきたいと考えている。 三溪園の日本庭園としての魅力、あるいは園内に移築されている古建築の魅力は、非常に高いものがある。コンサルタントの助力もいただきながら KPI 目標達成を目指していく。 **（治田委員）** 非シニア層の可能性はどんどん広げてほしい。また、お金があるシニアを対象として利用料金収入を得られるような方法も検討してもらいたい。 SNS のフォロワー数や寄附金の目標については、他の類似施設を参考にしながら目標値を検討してもらいたい。 **（団体）** 他の類似施設を参考にしながら KPI を設定してきた経緯があるものの、さらに確認しながらやっていきたい。 **（戸田委員）** 財務面について、退職給付引当金に対して退職給付引当資産がない。また、大規模修繕の実施にあたりそれに対応する引当資産が確認できない。 **（団体）** 指摘のとおり。建造物修繕用の積立制度の仕組みをつくり、今後事業収益が上がってきた際には、積立をしていく。退職給付金も財源不足で積立ができていなかった。 **（鴨志田委員長）** 暫定的な評価分類について意見をお願いする。 **（田邊委員）** 厳しい経営環境の中でかなりの努力をしているのがよく理解できた。しかしながら目標を達成できなかったのも事実。アフターコロナに向かって、確実に対応を始めていることもわかったので、暫定評価として「事業進捗・環境変化等に留意」を提案したい。 →全委員同意 **３　暫定評価**

	＜評価分類＞事業進捗・環境変化等に留意 ＜団体経営の方向性＞引き続き経営の向上に取り組む団体
	［議題２］公益財団法人横浜企業経営支援財団 **１　総合評価等の実施について** **（所管局・団体）** ・総合評価シートに基づく自己評価について説明 ・協約等（素案）について説明 **２　委員からの意見等** **（治田委員）** 協約等（素案）の公益的使命の達成に向けた取組「②企業価値向上のための経営計画策定支援」については、支援件数を指標としているが、企業価値が向上したことを測れる指標の設定が重要である。難しいことではあるが、検討してほしい。 **（碓井委員）** 総合評価シートの財務に関する取組について、「損益赤字の常態化が課題」とあるが、改善時期等の見通しを伺いたい。 **（団体）** 令和３年度予算では経常損益黒字を見込んでおり、改善していくと考えている。 **（戸田委員）** 協約等（素案）の財務に関する取組にある金沢ハイテクセンター・テクノタワーの一般棟について、最適化の検討状況を伺いたい。建物を団体の公益的使命である中小企業支援にどのように活用するのか、明確に示してほしい。 **（所管局）** 平成３年に一般棟と行政棟を建設することになり、土地は横浜市と団体が所有し、建物は現所有者の住友生命が建設した。建設の 30 年後に、建物を団体が買い取るという契約になっている（いわゆる新借地方式）。当初は企業向け研修等としての活用を目的としていた。 令和３年度に利活用のためのサウンディング調査を開始しており、令和４年度以降、より詳細に実施していく。 **（田邊委員）** 団体は、過去の委員会での指摘を真摯に受け止め、努力して資産を整理してきた。 今年度策定する協約では、団体の公益的使命を明確化するために、効果的・効率的という視点での目標設定が必要。具体的には、商工会議所などの関連団体との連携や、コストをかけない事業の実施方法など。都市型・横浜発の取組を考える時期ではないかと思う。経営コンサルティングは有料の場合が多く、無料でやれば利用者の満足度が高いのは当然である。企業が、有料でも参加したいと思うほどの価値あるセミナーの実施等を目標に設定し、チャレンジしてほしい。 **（団体）** 有料化の取組は一部行っている。（令和３年度）現時点で 20 件ほど行っている経営コンサルティング事業において一部有料化しており、利用者の評価が高い。神奈川県中小企業診断協会や金融機関とも連携している。 **（田邊委員）**

	金額は需要により適切に設定してほしい。せっかく取組を実施しているため、もう一歩踏み込んだ目標を設定すると、団体の経営改善を進めているということが伝わると思う。団体の取組の費用対効果が高いという説明にもつながるだろう。 **（鴨志田委員長）** 新協約から、団体経営の方向性を「事業の整理・重点化に取り組む団体」から「引き続き経営の向上に取り組む団体」に変更する。今回のミッションの１つ目であるメディアビジネスセンター等の売却は完了したが、金沢ハイテクセンター・テクノタワーの最適化の検討が残っていること。２つ目は、中小企業支援という公益的事業に注力化し、企業の付加価値を高めるような支援に取り組むことだった。その他、追加のコメントがあればお願いしたい。 **（団体）** 保有資産の最適化については、大きな課題は残っているが、その他は達成したと考えている。中小企業支援についても、３年間の取組で団体の付加価値や知名度の向上、中小企業の付加価値向上にも寄与できた。メディアビジネスセンターの売却に伴い、団体事務所も移転・縮小し、企業支援に注力してきた。 経営支援等の有料化については、意欲のある中小企業をさらに成長させるというよりも、コロナ禍の中、団体を知らずに経営難に直面している中小企業を団体の方から見つけ、無料で支援したいと考えている。 **（治田委員）** 団体の規模からすると、無料講座についてはもっと参加者を集められると思う。また、講座参加者への効果についても指標が必要と考える。 **（田邊委員）** 総合評価分類については、すべて予定していた成果を上げているものの、金沢ハイテクセンターについては課題が残っていると言わざるを得ない。「事業進捗・環境変化等に留意」を提案したい。 団体経営の方向性については、課題は残っているものの、事業の整理・重点化の方向性へ舵を切り、この３～４年間経営努力をされ、成果を上げたと思う。原案のとおり、暫定評価としては「引き続き経営の向上に取り組む団体」でよいのではないか。 →全委員同意 **３　暫定評価** ＜評価分類＞事業進捗・環境変化等に留意 ＜団体経営の方向性＞引き続き経営の向上に取り組む団体
	［議題３］横浜市住宅供給公社 **１　総合評価等の実施について** **（所管局・団体）** ・総合評価シートに基づく自己評価について説明 ・協約等（素案）について説明 **２　委員からの意見等** **（治田委員）**

今年度新たに策定する協約において、団体の経営向上に資する目標を設定するためには、実施事業の内容だけでなく、その事業をどのようにコストダウン・効率化をしたのかについて数値化する必要がある。

（所管課・団体）

効率的な運営の数値目標として、「財務に関する取組」において毎年１億円の当期純利益を設定している。

（治田委員）

毎年１億円の当期純利益が出るということは、それだけ市から団体へ委託料が出ているということであると考える。その委託料を減らすことは検討できないのか。

（所管課・団体）

まずは、保有資産の利活用や市からの受託事業である市営住宅の管理の効率化でしっかり収益を確保していく。

（治田委員）

今後に向けて、委託費の削減など目標設定の検討を期待する。

（戸田委員）

団体の財務について、一般的にマンションの建て替えは莫大な費用がかかるが、そういったこと対する引当資産は設定しているのか。

（所管課・団体）

団体保有する賃貸住宅の建て替え費用については、引当金という考え方はなく必要に応じて資金計画を立て対応していく。

（戸田委員）

団体が保有する住宅の修繕に向けて、新協約の「財務の取組」に、積立に関する目標を設定しても良いのではないかと思う。

総合評価シートの「公益的使命の達成に向けた取組」にある住宅セーフティネットの構築は、昨今の社会状況において大変重要な役割を担っていると思う。この中の住宅確保要配慮者に関する住宅相談について、相談のうち実際に入居に至った件数を知りたい。

（所管課・団体）

相談を受け、相談者に合った住宅や不動産業者を紹介するという役割を担っているため、全ての成約件数を把握しているわけではない。また相談した結果、相談者の悩みが解決されたといったことも成果のひとつと考えている。

新協約においては、住宅セーフティネットをより推進するよう、市・団体・不動産関係団体・福祉関係団体の連携を深める取組を目標に設定した。

（田邊委員）

団体設立時は住宅の供給が公益的使命だったが、現在では民間が供給できている。そのため、市や団体が保有する住宅の保全・管理が重要な使命となっている。

また時代や環境の変化により、新たに住宅セーフティネットの推進が使命になっている。団体の業務は多岐に渡るため、新協約では、業務全体を記載した上で、協約目標に設定するのはこの事業という表現をしてもらいたい。

「財務に関する取組」では、１億円の当期純利益に加え、維持費の低減など市財政に貢献する目標の設定にも期待したい。

「公益的使命の達成に向けた取組」にある「市営住宅当選者数に対する入居決定

	者数の割合 90%以上」とは、辞退した人の 90%を成約に結びつけるということか、それとも募集全体の 90%以上を契約するという意味か。 **（所管課・団体）** 当選者のうち９割以上の契約を目指すというものである。 **（田邊委員）** それならば、目標は 100%が相応しいと考える。 **（鴨志田委員長）** 団体の公益的使命を整理すること、目標値の見直し、それらについて再考をお願いする。団体の暫定評価はいかがか。 **（田邊委員）** 協約目標が一部未達成であるが、様々な社会的課題に順次対応している姿は確認できた。暫定評価として「事業進捗・環境変化等に留意」を提案したい。 →全委員同意 **３　暫定評価** ＜評価分類＞事業進捗・環境変化等に留意 ＜団体経営の方向性＞引き続き経営の向上に取り組む団体
	［議題４］社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団 **１　総合評価等の実施について** **（所管局・団体）** ・総合評価シートに基づく自己評価について説明 ・協約等（素案）について説明 **２　委員からの意見等** **（治田委員）** 「公益的使命の達成に向けた取組」の「①障害児支援の充実」については、客観的に評価できるように目標の立て方を再検討してほしい。また、「②高次脳機能障害者への支援強化」については、件数が増えれば良いわけではなく、どれくらいの期間で対象者の生活が改善されたのかが分かる様な目標設定が望ましい。 **（田邊委員）** 現協約の「①障害児支援の充実」にあった初診待機期間の目標が新協約にないが、変更するのであれば、その根拠を説明してほしい。 **（所管局）** 現在、希望者には申し込みから２週間以内にソーシャルワーカーとの面談を実施している他、親子で参加する場も提供する等、困りごとを解決する様な支援をしている。より幅広い初期支援が出来るようにしていくことを強調していきたいので、目標を初診待機期間から変更した。 **（鴨志田委員長）** 待機中のケアとして、ソーシャルワーカーを利用する。その際にソーシャルワーカーは何人ぐらい必要なのか。 **（所管局）** 各センターに何人必要なのかは、まだ明確にできていない。

	（田邊委員） 医師による診療の希望者がいればすぐに対応したいが現状では難しい。その代わりにソーシャルワーカーがサポートをして医師に繋ぐ、という対策を取ったという事か。 **（所管局）** 人や状況によって、医師に相談するタイミングはそれぞれ違う。すぐに診断すべき人をソーシャルワーカーが面談を通して判断する事ができる。親の受け止めに時間がかかる等、解決すべき問題が他にある場合は、それに相応しい支援をするべきだと分かってきた。 **（所管局）** 「高次脳機能障害者への支援強化」について、件数を増やせば良いわけではないというのはその通りであり、支援の結果、地域に定着できることが一つの成果ではあるが、ニーズは人によって違う。一概に「成果」の線引きをするのは難しい。課題の欄にも記載したが、コロナの影響でニーズが見えづらくなり、キャッチアップできなくなっている。 その様な中でいかにニーズを掴み上げるかが課題であり、本人と周辺にもアウトリーチしていくべきだと考えている。件数増えればいいわけではないと認識しているという点で、前回の「件数」とは趣旨が変わってきている。 **（治田委員）** 相談者のニーズを満たしているのか、また職員の負荷を軽減して効率的なサービスの提供が出来ているかが分かる指標になっていれば良いと思う。 **（碓井委員）** 「財務に関する取組」について、「事務費の削減」とあるが、数値は法人全体の事務費なのか、どの数値とリンクしているのかが分からないので、教えてほしい。 **（事務局）** 事務費については、リハビリテーションセンターや横浜ラポール、療育センター等の運営に関わる事務費を記載している。 **（碓井委員）** この記載内容を見ると団体全体に係るものかと誤解しかねないので、もう少し分かりやすくしていただきたい。 **（戸田委員）** 「人事に関する取組」について、質の高い人材の確保、「応募者数」を指標にしているが、指標については再度検討していただきたい。また、「財務に関する取組」について、事務費 10%削減の目標を毎年達成されているが、サービスに関わる部分での削減は事業に支障が出ると思うが、範囲を限定しているのか。 **（所管局）** 利用者サービスに係る事業費とは違う「事務費」として、削減可能な部分を努力して削っている。 **（鴨志田委員長）** 暫定的な評価分類について意見をお願いする。 **（田邊委員）** 予定した成果を上げていない部分もあるが、各課題について対応をしている姿は

	見える。暫定評価として「事業進捗・環境変化等に留意」を提案する →全委員同意 **３　暫定評価** ＜評価分類＞事業進捗・環境変化等に留意 ＜団体経営の方向性＞引き続き経営の向上に取り組む団体
資　　料	資料１：総合評価シート 資料２：協約等（素案）　　※「協約等」の審議団体のみ 資料３：変更協約等（素案）※該当団体のみ 資料４：協約変更説明書　　※該当団体のみ 資料５：現協約の考え方　　※該当団体のみ