

令和5年度第1回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 会議録	
日 時	令和5年9月19日（火）[13:15~16:30]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 みなと4
出席者	寺本委員長、河合委員、治田委員、福田委員
欠席者	黒木委員
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] 横浜市場冷蔵株式会社 [議題2] 公益財団法人帆船日本丸記念財団 [議題3] 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>委員の互選により、寺本委員を委員長として決定した。</li> <li>今年度の審議団体に「横浜高速鉄道株式会社」を追加し、計14団体を審議することとした。</li> <li>「横浜市場冷蔵株式会社」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。</li> <li>「横浜シティ・エア・ターミナル株式会社」は暫定として、総合評価分類を「取組の強化や課題への対応が必要」とした。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。</li> </ul>
議 事	<p>[議題1] 横浜市場冷蔵株式会社</p> <p><b>1 総合評価等の実施について</b>  <b>(所管局)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己評価シート等に基づく自己評価について説明</li> <li>協約等（素案）について説明</li> </ul> <p><b>2 委員からの意見・確認事項</b>  <b>(福田委員)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公表されている横浜市中心卸売市場の場内貨物取扱高の推移を見ると、この20年間で約6割にまで減少している。この状況への受け止めと今後の対策や見通しを教えてほしい。</li> </ul> <p><b>(所管局)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取扱量の減に対する対策の一つとして、水産物部について平成27年度に行った施設整備により、より使いやすい施設とするなど、減少を食い止めるべく、場内事業者とも連携して取り組んでいる。また、コロナ禍による廃業等により仲卸業者も減少傾向であることから、場内事業者への支援を強化している。</li> <li>これらの取組により、取扱量を維持することを目標としている。</li> </ul> <p><b>(福田委員)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体にとっては、場内貨物、場外貨物という視点で見ると、場外の方が収益性が高い。場内貨物取扱量の増が見込めないのであれば、場外を増やすべきと考えるが、市所管局としての見解を教えてほしい。</li> </ul> <p><b>(所管局)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体の公益的使命を達成するためには、まず場内事業者が必要とする取扱量を確</li> </ul>

保することが必要であると考えている。その上で、団体の経営向上のために場外貨物の確保にも取り組んでいくという考えである。

**(寺本委員長)**

・場内事業者から様々なニーズが出されているかと思うが、団体では対応できず、結果的に場内取扱量の減につながるようなことはあるか。

**(団体)**

・さきほど所管局からもあったとおり、場内貨物の取扱量の確保が最優先事項であり、場内事業者への支援が重要と考えている。

・市場のメリットは、全国各地から様々な種類の鮮魚貨物が1か所に集まるという点である。引き続き、市場のメリットを高めるための取組を強化していきたいと考えている。

**(寺本委員長)**

・協約等（素案）の（2）「財務に関する取組」②「売上高・営業利益の確保」において、令和5年度の売上高の目標を11億7千万円としているが、団体の令和5年度予算書では12億円となっている。この理由を教えてください。

**(団体)**

・令和5年度予算についても、当初は協約等（素案）の設定根拠としている中期経営計画上の目標値11億7千万円で組んでいた。価格高騰の影響を受けている中、その数字では営業利益や利益率の目標を達成できないのではと考え、予算額は変更した。

**(寺本委員長)**

・協約等（素案）において、営業利益率も目標設定されているが、中期経営計画と同じ数字となっているため、売上高についても経営計画と整合性を持たせた方が良くと考え、根拠を確認した。予算は利益率を確保するために上方修正をしたとのことと理解した。

・自己評価シートにおいて、電気料金の高騰対策として太陽光発電の導入を検討するとあるが、進捗を教えてください。

**(団体)**

・大黒事業所の自社倉庫から導入する予定であり、最終的に3社から見積を取る予定である。

・来年度以降、国の補助金も活用しながら実施したいと考えている。

**(寺本委員長)**

・協約等（素案）において、社員の高齢化が進んでいるとのことだが、若年層の採用に向けた取組を教えてください。

**(団体)**

・令和元年度に新卒採用を久しぶりに実施した。社員の構成としては、中堅層である30代が不足しており、事業継承に懸念がある。

・業種として人材確保に苦慮しているが、外郭団体であること、早朝勤務の場合には日中に余暇を楽しむことなど、団体特有の特色をメリットとして押し出し、採用活動を行っている。また、併せて同業他者の求人情報も確認しながら、待遇面の改善も行っている。

・求人サイトでの募集や廃業した場内事業者の社員採用も実施している。社会的な

変化として、若年層にとって転職が一般的なものとなっている。定着させていくための取組も必要と感じている。

**(河合委員)**

・求人サイトは費用もかかるため、同じ業種の経験者からの採用は良い方向性と思う。

**(福田委員)**

・社会環境の変化に伴い、経費削減や業務の効率化が求められる。その取組と併せて人材の定着に取り組むことも必要である。

**(寺本委員長)**

・それでは、暫定的な評価分類をお願いする。

**(福田委員)**

・一部の目標に対して未達成がある。エネルギー価格高騰の影響は受けているものの、黒字は維持しており、太陽光発電導入の検討など対応を行っているため、「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

[議題2] 公益財団法人帆船日本丸記念財団

**1 変更協約等(素案)について**

**(団体)**

・変更協約等(素案)について説明

**2 委員からの意見・確認事項**

**(河合委員)**

・年間の賃貸収入額と入居者数を確認したい。

**(団体)**

・令和4年度の賃貸収入額は1,560万円程度。令和4年は6月からすべてのフロアが埋まっており、入居者は3社である。

**(寺本委員長)**

・リニューアル効果を踏まえ、財務に関する取組目標を上方修正とのことであるが、「公益的使命の達成に向けた取組/①日本丸メモリアルパーク利用者数」の目標についても令和4年度で大幅に目標を達成している。こちらは令和5年度以降の目標を上方修正しないのか。

・利用料収入にも関係してくる非常に必要なKPIであるため、メモリアルパーク利用者を増やす取組についても、引き続き努力していただきたい。

**(団体)**

・日本丸メモリアルパーク利用者数の目標については、今回は変更しない。令和4年度実績が現協約の最終年度となる令和8年度の目標値にはまだ達していないため、まずは最終目標を達成していきたい。

**(治田委員)**

・日本丸メモリアルパーク利用者と利用料金収入の数値目標を掲げているが、利用者の内訳や来場目的等、目標達成のために、想定される来場者に対する取組の内容を伺いたい。

**(団体)**

・利用料金収入に係る部分では、令和4年度比12%増の数値目標を新たに設定した。努力の中身としては、海事思想普及のための「訓練センター」を、貸会議室として貸し出す中で、利用促進のために近隣企業への営業活動を実施している。博物館については、MM地区内の他のミュージアム施設等との連携を実施しているほか、開催中の企画展「関東大震災100年 船と港から見た関東大震災」について、各種メディアへのPRを実施している。メモリアルパークのステージは各種イベントで幅広く使ってもらえるように営業している。

**(治田委員)**

・リニューアルにかかった費用の資金回収計画はあるのか。

**(団体)**

・指定管理者として施設の管理運営を受託している。今回のリニューアルに伴う施設改修費用は市が負担している。団体として利用料金で回収することは考えていない。公益財団法人の原則となる収支相償の考えのもと運営する必要があるため、法律上も制約があると考えている。

**(治田委員)**

・収支相償が原則ならば、来場者が増加しすぎてはいけないという事か。

**(団体)**

・団体運営経費として、電気料金や重要文化財の修繕費等保管にもお金がかかる。人件費も含めた運営経費を利用料金ですべて賄えるような構造にはなっていない。

**(治田委員)**

・単に収益を上げたという説明では違う印象を受けてしまうため、そういった前提の考え方と併せて運営上の工夫を共有してもらえるとより適切に団体を評価できる。

**(団体)**

・利用料金収入の中でも公益事業会計と、収益事業会計の分類があるが、タワー棟の貸館部分は唯一の完全な収益事業として、安定した収入の確保のために最大限に団体の資産を活用し、上げた収益を公益事業に充てる工夫をしてきた。

**(福田委員)**

・「財務に関する取組」として、決算書に記載されている「自主事業収益」や「記念品販売収益」については協約目標に掲げていないようだが、目標を利用料金収入に限定しているのはどのような理由か伺いたい。

**(団体)**

・利用料金については、条例で定められている範囲となる。収益事業による収益が「財務に関する取組」の目標に入っていない理由だが、指定管理者の決まりとして、指定管理施設運営は利用料金制を基本とし、自主事業については、事前に横浜市港湾局と協議の上やっていくものと定められているため、本筋の利用料金収入を目標に設定した。

**(福田委員)**

・経緯は理解したが、団体の収益性を考えるならば団体全体の収支を見るべきと考える。部分的な目標を設定していることには違和感がある。

・今後、局と調整しながら検討を進め、改善があるなら反映させてほしい。

**(団体・所管局)**

・今後の検討課題としていく。

・昨年の協約策定の際に団体収支の柱となる利用料金収入の目標を設定した。指定管理者制度の枠組みの中で、団体は指定管理料と利用料金収入を得るが、全体の収支バランスの中で不足する分については市から指定管理料(委託料)として支払っている。指定管理料を除くと、利用料金収入が収入の大きな柱となるという考え方で、昨年度はこの内容で協約を定めた。現状はこの協約目標で問題ないと考えますが、他に適切な指標があれば意見いただきながら次期協約に向けて検討していきたい。

**(治田委員)**

・指定管理者として、応募の際などに別途作成している目標があれば、提示してほしい。

**(福田委員)**

・経営の基本として、STP分析(Segmentation、Targeting、Positioning)と、マーケティングの4P(Product、Price、Place、Promotion)を組み合わせながら、誰に対しどのような事業を実施していくかというプロモーションに矛盾が無いように取り組んでいくのが普通。横浜市港湾局として、集客の目玉になるような施設を有する中で、市内やMM地区への波及効果を見込んだ上で、来場者の動向分析を基に指標の設定やその後の事業の効果測定を行うべきと考える。所管局、他の部局と連携してやってほしい。

**(所管局)**

・港湾局としても、みなと全体の賑わいづくり、回遊性の向上を課題として認識している。回遊性向上や客船旅客に長く滞在してもらえるにぎわい作りに向けて関係局と連携していきたいと考えている。

**(治田委員)**

・海外では、ボランティアの活動時間等の市場では測れない価値を明らかにすることで、団体の価値を見える化している事例がある。本団体も多くのボランティアが関わっていると思う。市民の参加意欲を促すための取組を進めるとともに、その成果についても数値化して発信してほしい。他の団体を牽引する取組を期待したい。

**(団体)**

・日本丸、みなと博物館、緑地等で6種類のボランティアがいる。中でも総帆展帆ボランティアは2,300人以上いるが、属性等は把握している。

・個人情報の取扱いに配慮しながら検討を進めていきたい。財団の価値を明確にできるよう努力していきたい。

**(寺本委員長)**

・市内、市外からの各々の来客者の増加を把握できるような利用者のサンプル調査は実施しているのか。

**(団体)**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今年度4月から8月までのデータによると、ラグビー決勝戦が横浜市で開催された令和元年に匹敵するくらいのインバウンドが来ている。海外旅行客の誘致について、外国人向けのパンフレットやHP整備等の取組を進めたことも成果につながっていると考える。</li> </ul>
	<p>[議題3] 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社</p> <p><b>1 総合評価等の実施について</b> (所管局)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価シート等に基づく自己評価について説明</li> <li>・協約等(素案)について説明</li> </ul> <p><b>2 委員からの意見・確認事項</b> (河合委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・料金改定や減免の見直しについて検討しているのか。</li> </ul> <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バス会社と交渉を行っているところ。</li> <li>・実績として、近距離、中長距離バスの発着料は料金改定を実施した。</li> <li>・今後も交渉していく。</li> <li>・減免について、まずは手荷物の取扱料から、減免の停止に向けて調整している。</li> <li>・バス会社も経営が厳しい中で、よい返事は中々いただけないが、引き続き粘り強く交渉していく。</li> <li>・減免を行っている理由について補足すると、コロナ禍において、バス事業者より成田空港線の全便運休について申し出があった。当時は、成田エクスプレスも運行していなかった。市民の成田空港への移動手段を確保するため、手荷物の取扱料などを減免することで路線を確保した。</li> </ul> <p>(福田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・減免について、今後の見通しを教えてください。</li> </ul> <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・発着回数も含め、コロナ前の状態に100%戻るのは難しく、バス会社の経営も厳しい状況が続くかと思うが、できる限り減免を見直せるよう努力していきたいと考えている。</li> </ul> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナの影響により、売上高や発着回数が回復しない厳しい状況であることは理解するが、中期経営計画には令和12年までの黒字化を目指すとあり、民間企業の経営からすると考えられない数字だ。</li> <li>・経営改善に向け、事業コストの見直し余地はあるのか教えてください。</li> </ul> <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経費の6割弱が人件費であり、残りはバスターミナル管理運営に係る固定費である。そのため構造上、人件費を削減しない限りコスト削減が難しい。</li> <li>・コロナ禍により、臨時社員等を削減することで社員数を約60名から約50名とするなど、人件費の削減には取り組んできたが、ターミナルの運営上、最小人員の配置は必要である。</li> <li>・また、賞与は半減、基本給の定期昇給の凍結もコロナ禍以降3年間行ってきた。</li> </ul>

なお、人材確保の面から、今年度からこれらの一部については元の状態に戻している。

**(寺本委員長)**

- ・コロナ禍や環境変化を受け、削減した努力は評価したい。
- ・30億円の資本金に対し、売上高が3億円で、かつ赤字ということだが、利益率が上がらないのであれば、資本効率を高めるべきだと思う。
- ・中期経営計画に記載のある無償減資について、検討状況を教えてほしい。

**(団体)**

- ・減資については、コロナ禍に入り検討を始めた。
- ・団体としては、事業規模に見合う資本金にすることが必要と考え、令和3年から取締役会で検討を開始し、全員が賛同している。市所管局と妥当性や方向性について、協議を行っている。
- ・コロナ禍中に中小企業向けの支援がほとんど受けられなかった。将来的なリスク管理の視点でも、事業規模に見合う資本金とすることが必要であると考えている。

**(寺本委員長)**

- ・中小企業化することで、補助金等のメリットはあるが、資本効率を高めるという意味では、無償減資するだけでは効果が限定的ではないか。
- ・減資をするのであれば、剰余金を原資として配当を検討するのも一考である。
- ・赤字ではあるものの、現預金を多く保有しているため、資本効率を高めるという視点も持ってほしい。

**(団体)**

- ・現預金については、バスターミナルの運営や駐待機場や運転手の宿泊場所の整備等のために経営上、必要な運転資金として保有している。

**(寺本委員長)**

- ・背景は理解した。
- ・すぐにできないことかもしれないが、株主の理解を得るためにも、売上高に対して、資本金、現預金や有価証券の額の多さを踏まえ、資本効率を高めるための検討をしっかりと行ってほしい。

**(治田委員)**

- ・厳しい経営環境の中で、努力していることは理解している。一方、委員会の視点としては、令和11年ごろまで赤字が続くことは、簡単に許容することはできない。具体的な経営改善策について教えてほしい。

**(団体)**

- ・団体としても1年でも早く黒字化すべく努力を行っているところだが、売上のほとんどをバス発着料金が占めているという収益構造上、早急な改善が難しい。
- ・コロナ前は、空港線がメインだったが、現在は、国内の人流回復を受け利用者が戻ってきている中長距離路線を増やしたいと考えている。
- ・市の観光施策との連携や公益的使命でもある市民、県民のアクセスの利便性の向上のほか、来街者によるにぎわい創出やみなとみらい地区の回遊性の向上におけるアクセス拠点として寄与ができるのではないかと、という視点で他の団体との連携を考えていきたい。

**(治田委員)**

・前回の協約策定時にも意見が出されたが、協約等（素案）の「公益的使命の達成に向けた取組」にある「③お客様満足度の追求」について、この目標がどのように公益的使命に資する目標なのかわかりにくい。団体の中期経営計画でも設定されている目標だが、取り組んだことによってどのような改善があったのか、どのように収益確保に資するのかわかりにくいいため、表現や指標を変えるべきと思う。

**(団体)**

・目標指標として満足度を設定しているが、その修正は不要か。

**(治田委員)**

・目標指標については、委員会が指示することではない。  
・団体の努力により実績が変わる目標指標が適切だが、協約等（素案）に記載している目標指標では、そういった点がわかりにくい。

**(団体)**

・アンケート調査は、年に2回空港線バス利用者と中長距離バス利用者に行っている。  
・質問内容は、バス利用に関するもののほか、係員の接客や施設の使いやすさなど、ターミナル利用に関することもある。  
・バス利用に関する回答はバス会社と共有して、サービス向上に活用している。

**(治田委員)**

・そうであれば、この目標指標がどれだけ改善に寄与しているかを検証すべきである。

**(団体)**

・アンケート結果をもとに、バス出発案内表示システムの改修や案内放送の改善などを行ったが、その結果、お客様満足度がどの程度向上したかは、推測の域を出ない。

**(治田委員)**

・目標指標について、ぜひ検討してほしい。  
・委員会としては、団体の努力を知りたいが、現在設定している指標ではわかりにくいと感じている。  
・実感として、バスは運行が正確な印象がある。利用者側の立場に立ち、バスの強みをアピールすることで、優位性を出すことができるのではないか。

**(団体)**

・昨今の旅行のトレンドに合わせ、アピールの仕方を検討していきたい。

**(寺本委員長)**

・それでは、暫定的な評価分類をお願いします。

**(福田委員)**

・協約目標のほとんどが「未達成」となっている。コロナ禍以降、経営状況の赤字が続いているため、「取組の強化や課題への対応が必要」を提案する。

**(寺本委員長)**

・外部環境の厳しさは理解するが、目標に対しての進捗の遅れや課題への対応が必要と考える。

→全委員同意

	<p><b>3 暫定評価</b></p> <p>&lt;評価分類&gt;取組の強化や課題への対応が必要</p> <p>&lt;団体経営の方向性&gt;引き続き経営の向上に取り組む団体</p>
資 料	<p>資料1：諮問</p> <p>資料2：自己評価シート</p> <p>資料3：協約等（素案）</p> <p>資料4：変更協約（素案）</p> <p>資料5：変更協約説明書</p>