

平成26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	平成26年10月30日（木）[13：15～17：15]						
開催場所	横浜市庁舎 2階応接室						
出席者	遠藤委員、大江委員、大野委員、鴨志田委員、田邊委員						
欠席者	なし						
開催形態	公開（傍聴 3名）						
議 題	<p>[議題 1] 委員長の選出</p> <p>[議題 2] 会議の公開について</p> <p>[議題 3] 特定協約団体マネジメントサイクルの改善について</p> <p>[議題 4] 新たな「経営に関する方針」の審議の進め方について</p> <p>[議題 5] 団体ごとの「経営に関する方針（素案）」について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(株) 横浜インポートマート</li> <li>・横浜シティ・エア・ターミナル（株）</li> <li>・(公財) 横浜市体育協会</li> </ul>						
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員長は、大野委員とする。</li> <li>・本委員会は、原則公開とする。</li> <li>・特定協約団体マネジメントサイクルの改善について、原案どおりとする。</li> <li>・新たな「経営に関する方針」の審議の進め方について、原案どおりとする。</li> <li>・(株) 横浜インポートマートは、「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」に分類する。</li> <li>・横浜シティ・エア・ターミナル（株）は、継続審議とする。</li> <li>・(公財) 横浜市体育協会は、「事業等の再整理に取り組む団体」に分類する。</li> </ul>						
議 事	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;"></td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">1 開会</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">事務局</td> <td> <p>ただいまから横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催させていただきます。</p> <p>本日の委員会ですが、5名の委員のうち4名ご出席いただいておりますので、横浜市外郭団体等経営向上委員会条例第7条第2項の規定によりまして、定足数を満たしていることを確認させていただきました。</p> <p>また、本日は第1回ですので、後ほど議題1で委員長が選出されるまでの間、事務局で進行を進めさせていただきますので、ご容赦をお願いしたいと思います。</p> <p>なお、写真撮影等につきましては、会議の冒頭から、市長からの諮問文をお渡しするまでの間とさせていただきますので、ご了承いただきたいと思います。</p> <p>それでは、開会に当たりまして副市長の渡辺からごあいさつを申し上げます。</p> <p>(あいさつ)</p> <p>副市長につきましては、公務の関係がございまして、大変失礼で</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">渡辺副市長 事務局</td> <td></td> </tr> </table>		1 開会	事務局	<p>ただいまから横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催させていただきます。</p> <p>本日の委員会ですが、5名の委員のうち4名ご出席いただいておりますので、横浜市外郭団体等経営向上委員会条例第7条第2項の規定によりまして、定足数を満たしていることを確認させていただきました。</p> <p>また、本日は第1回ですので、後ほど議題1で委員長が選出されるまでの間、事務局で進行を進めさせていただきますので、ご容赦をお願いしたいと思います。</p> <p>なお、写真撮影等につきましては、会議の冒頭から、市長からの諮問文をお渡しするまでの間とさせていただきますので、ご了承いただきたいと思います。</p> <p>それでは、開会に当たりまして副市長の渡辺からごあいさつを申し上げます。</p> <p>(あいさつ)</p> <p>副市長につきましては、公務の関係がございまして、大変失礼で</p>	渡辺副市長 事務局	
	1 開会						
事務局	<p>ただいまから横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催させていただきます。</p> <p>本日の委員会ですが、5名の委員のうち4名ご出席いただいておりますので、横浜市外郭団体等経営向上委員会条例第7条第2項の規定によりまして、定足数を満たしていることを確認させていただきました。</p> <p>また、本日は第1回ですので、後ほど議題1で委員長が選出されるまでの間、事務局で進行を進めさせていただきますので、ご容赦をお願いしたいと思います。</p> <p>なお、写真撮影等につきましては、会議の冒頭から、市長からの諮問文をお渡しするまでの間とさせていただきますので、ご了承いただきたいと思います。</p> <p>それでは、開会に当たりまして副市長の渡辺からごあいさつを申し上げます。</p> <p>(あいさつ)</p> <p>副市長につきましては、公務の関係がございまして、大変失礼で</p>						
渡辺副市長 事務局							

	<p>事務局</p> <p>各委員</p> <p>事務局</p>	<p>はございますが、これにて退席させていただきたいと思いを。 (渡辺副市長退室)</p> <p>続きまして、本日出席の委員の皆様をご紹介したいと存じます。「資料1」の委員名簿順にご紹介いたしますので、ご着席のままで結構ですので、一言ごあいさついただきますよう、お願い申し上げます。</p> <p>(あいさつ)</p> <p>ありがとうございました。</p> <p>なお、鴨志田晃委員におかれましては、ご都合により後ほどお見えになる予定となっております。皆様、これからどうぞよろしくお願いいいたします。</p>
	<p>事務局</p> <p>遠藤委員</p> <p>各委員</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p><b>2 [議題1] 委員長の選出</b></p> <p>それでは、本日の議題1です。委員長の選出に移らせていただきます。</p> <p>委員長の選出につきましては、お手元の「資料2」委員会条例第6条に基づきまして、委員の互選となっております。委員長の選出につきましては、何かご意見ございましたらよろしくお願いいいたします。</p> <p>よろしいでしょうか。大野先生は学識も深くいらっしゃいますし、前回、外郭団体の経営改革委員会の委員長も務めていらっしゃり、横浜市の外郭団体に大変お詳しい方ですので、大野先生が適任かと思いますが、いかがでしょうか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>それでは、ただいまから大野委員長に委員長席にお移りいただきまして、今後の議事進行をお願いすることとしたいと存じます。そして、ごあいさつをいただいて、その後始めていただければと思いますので、よろしくお願いいいたします。</p> <p>それでは座ったままで失礼いたします。今、ご推挙いただきました大野です。委員長を務めさせていただきますので、よろしくお願いいいたします。</p> <p>私は2009年ですか、経営向上ではなくて経営改革委員会なるものの委員を遠藤委員と一緒に2年ほど務めました。大変ハードな委員会でしたが、今回、年度変わりまでで一たん区切ってということで時間がかなり限られておりますので、集中的に審議を進めていきたいと思いを。積極的なご意見・ご発言をいただきまして、よりよい提言ができますよう努めてまいりたいと思いをしますので、よろしくお願いいいたします。</p>

	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p>	<p><b>3</b> [議題2] 会議の公開について</p> <p>それでは早速議事を進めさせていただきます。議題2、会議の公開についてお諮りいたします。</p> <p>横浜市の施策・計画等に対して意見・答申を行う附属機関といたしまして、会議の公開にかかわる取り扱いについて、それがどのように行われているか、事務局より説明をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。</p> <p>&lt;事務局から資料について説明&gt;【資料4】</p> <p>ただいまご説明いただきましたように、本委員会は公開とすることが望ましいと考えますので、原則公開で、審議内容を開示していきたいと思いますが、審議の内容によっては非公開にしたほうが良いようなケースもありますので、そのときにはまたお諮りして決定していきたいと考えております。</p> <p>公開の原則について、よろしいでしょうか。</p> <p>(異議なし)</p>
	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p>	<p><b>4</b> [報告] これまでの外郭団体改革の取組と今後の方向性について</p> <p>それでは、次に報告事項といたしまして、横浜市のこれまでの外郭団体改革の取組と今後の方向性について、事務局より説明をお願いします。</p> <p>&lt;事務局から資料について説明&gt;【資料6】</p> <p>ただいまのご説明についてご質問等ございますでしょうか。</p> <p>(質疑なし)</p>
	<p>大野委員長</p> <p>山隈局長</p> <p>大野委員長</p>	<p><b>5</b> 諮問</p> <p>それでは、続きまして、横浜市長から当委員会に諮問がございますので、山隈総務局長からご説明をお願いいたします。よろしく申し上げます。</p> <p>&lt;山隈総務局長から資料について説明&gt;【資料7】</p> <p>どうもありがとうございます。ただいま諮問をちょうだいいたしました。</p> <p>山隈総務局長におかれましては、公務の関係でこれにて退席ということですので。どうもありがとうございました。</p> <p>(山隈総務局長退室)</p> <p><b>6</b> [議題3] 特定協約団体マネジメントサイクルの改善について</p>

	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>それでは次に、諮問にありました議題3、特定協約団体マネジメントサイクルの改善について、事務局より説明をお願いします。</p> <p>&lt;事務局から資料について説明&gt;【資料8】</p> <p>ただいま特定協約団体マネジメントサイクルの改善についての説明がございました。これについてご意見等いただきたいと思えます。まだご出席いただけない鴨志田委員からのご意見等は、この件についてはございましたか。</p> <p>事務局 ございません。</p> <p>大野委員長 ありませんか。ありがとうございます。</p> <p>それでは、ただいまの説明に基づきまして、何かご意見等ございますでしょうか。このようなポイントに重点を置いて進めるということでもよろしいでしょうか。特にご意見はございませんか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>大野委員長 それでは、ただいまの説明の内容に従って、この委員会を進めていきます。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>7 [議題4] 新たな「経営に関する方針」の審議の進め方について</p> <p>大野委員長 それでは、次に参ります。新たな「経営に関する方針」の審議に関してですが、事務局よりまず説明をお願いしたいと思います。よろしくをお願いします。</p> <p>事務局 &lt;事務局から資料について説明&gt;【資料9】</p> <p>大野委員長 ありがとうございます。今までの流れと、今年度中の主な検討テーマ、そして次年度以降のものと、流れを含めて説明していただきました。このような方向でいきたいと思っておりますが、何かその前にご質問がございましたらお願いします。</p> <p>各委員 (異議なし)</p> <p>大野委員長 それでは異議ないということで、このような流れで進めてまいりたいと思えます。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p>	<p>8 [議題5] 団体ごとの「経営に関する方針(素案)」について</p> <p>・(株)横浜インポートマート</p> <p>大野委員長 それではまず、株式会社横浜インポートマートについて、所管局よりご説明をお願いいたします。よろしくをお願いします。</p> <p>所管局 &lt;所管局より「経営に関する方針(素案)」説明&gt;【資料11-1】</p> <p>大野委員長 どうもありがとうございます。それでは、本件に対して事務局よ</p>

	<p>事務局 大野委員長</p> <p>田邊委員</p> <p>大野委員長</p> <p>所管局</p>	<p>り補足の説明をお願いいたします。</p> <p>&lt;事務局より論点等の説明&gt;【資料 P55】</p> <p>ありがとうございます。それでは所管局及び事務局からの説明、また資料に基づきまして議論を行っていきたいと思います。どうぞご意見、ご質問等お出しただければと思います。よろしく申し上げます。</p> <p>しっかり経営をなさっていると思います。先日も見学をさせていただいて、それを目にして実感しました。今、課題として挙げられたその出資比率の見直しについて、まだやはりその方向性を探るような段階なのか、それとも、もう少し具体的にその方向性が見えているのか、そのあたり、もしご回答いただけるならばいただきたいと思います。というのは、全体の今後の展開にその出資比率の見直しというのは、かなり大きな影響を及ぼすことだと思うからです。今まだはっきりしていないならばそれはそれですが、やはりある程度時期を見ながらその方向性をしっかり確認していくということが必要かと思います。それが1点目です。</p> <p>もう一つは、見学をさせていただいて、ワールドビジネスサポートセンター（WBC）とか、NPOセンターとか、ちょっとほかの施設と違和感を感じるものがございまして、そのあたりの施設についての今後の方向性がもし決まっているようでしたらお教えいただきたいと思います。</p> <p>以上2点です。</p> <p>ただいまの2点の質問について、所管局からいかがでしょうか。お願いします。</p> <p>今2点ご質問がありました。一つは、市の出資比率の見直しの今後の方向性ということですが、まずこの件につきましては、私どもは累積債務が解消した後ということ考えておりましたので、現時点で具体的にこれをするとかいうのがあるわけではありません。ただ、今度の期間中に関係34団体、株式の所有者がおりますので、横浜市以外の方々と、また、ほかの関係者ともいろいろ調整をしながら、今後の方向性を詰めていきたいと考えております。</p> <p>それからもう一つありましたWBCのことですが、横浜市が設立主体で運営している施設です。これは国のいわゆるFAZ法に基づいて作られた、輸入促進と対内投資の円滑化という大きな目標がありまして、それに地域経済の活性化というのを、私どもとしては加えて考えてきました。その輸入促進、対内投資の円滑化という中で、ワールドビジネスサポートセンターというもので日本のマーケットへの進出を支援する、または日本に拠点をつくるとか、そういうものを支援する機能もあったといいますか、最初からそれを考えてワールドビジネスサポートセンターというものを設置していると</p>
--	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>大野委員長 大江委員</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長 遠藤委員</p> <p>外郭団体</p>	<p>ということになります。</p> <p>よろしいでしょうか。ほかにご質問、ご意見は。</p> <p>先ほど課題は2つとおっしゃられましたが、その2つの課題について、そうはいつでも少しずついろいろ協議・調整を図られているところかと思いますが、その状況を差し支えない範囲で教えていただければと思います。</p> <p>現時点では、横浜ワールドポーターズが、国有地を借りてその上に建設されていることで、事業上の大きなスキームを持っているということが、非常に大事な部分と考えています。これにつきましては、国とも今調整を始めておりまして、この国有地の今後の賃貸借の継続については協議を進めている最中ということでご理解をいただきたいと思います。</p> <p>それから2つ目の、関係者との市の出資比率の見直しにつきましてはの慎重なといいますか、十分な協議ということは先ほども申しましたが、これから方針期間の中で進めていくことを考えております。</p> <p>よろしいですか。ほかにご質問、ご意見はございますでしょうか。</p> <p>経営と財務の健全性というのを今、図られているということで、確かに累損も解消されているのですが、意外と目標値が前年の実績よりも低目になっていたり、ほかのところでもイベントの開催も前年ベースでというような感じで、多くしたりとかはされていないのですが、それはなぜですか。</p> <p>今ご質問がありました、特に経常利益の目標値についてかと思いますが、施設が開業して15年たつということで、ここ数年は売上高も非常に苦戦をしております。周辺にも新しい施設が次々とできてきているという中では、15年たちますとある程度、施設としても老朽化・陳腐化が進んでおります。今期以降、新たな環境投資ですとか、設備投資をしていかなければならない時期に入っているということで、そのような投資も含めて計画を立てたのが、今回の経常利益の17億円という計画になっております。</p> <p>イベント等の数が前年並みということですが、3年、4年ぐらい前から、以前から連携はしてございましたが、周辺にカップヌードルミュージアムさんですとか、去年アウディさんですとか、グランドオリエンタルさん、それからアニヴェルセルさんと、ここに来て施設がふえてきて、ようやく地域と連携できる体制ができてきました。今まで培ったベースをもとに、いよいよこれからまずは規模をしっかりと高めていこうということで、前年並みの目標にしております。この3年間ぐらいでしっかりと回せるようになった上で、またさらに周辺の地域の方と一緒に広がっていきたいと思っております。数よりも質を高めていきたいということです。</p>
--	--------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

遠藤委員	<p>そのイベントの開催なのですが、イベントを開催したことによって、周辺の連携されている施設の売り上げとか、集客数とか、その辺にどのぐらいのプラスの要因があったかという分析はされていますか。</p>
外郭団体	<p>今年度については、3月の消費税の駆け込み需要からそれ以降については、この半期の数字で言うと、基本的には前年割れの集客で来ています。ただ、周辺の施設さんと一緒になってイベントを行ったゴールデンウィークと夏休みは、具体的には、ゴールデンウィークには、赤レンガさんで行われたコナン展と連動した企画をこの新港地区全体でやりました。また、夏休みにみなとみらいエリアで行われた恐竜展・ポケモンとか、そういうイベントと連携して集客を高めたときについては、5・8月の入館実績は前年を上回ることができました。ということで、地域にとっても施設にとっても、地域の集客を上げることで大きな効果が出ているということが検証されていますので、今後そこには力を入れていきたいと思っております。</p>
遠藤委員 外郭団体	<p>それでも翌期の計画、3年間の計画はやはり4回ペースでと。 まずは4回ですね。ゴールデンウィーク、夏休み、それから、先日も行いましたがハロウィンです。日曜日にパレードなども仕掛けましたが、それ以外にクリスマス時期に大型のものをやっていくということです。大型のものは4本ということですが、先日視察いただいたときにお見せしたクーポン、ふだんから行っているお誕生日のクーポンで周辺施設と連携を行ったりとか、そういったところは常に意識してやっていきたいと考えております。</p>
大野委員長 田邊委員	<p>そのほかよろしいですか。どうぞ。 一言感想で、しっかりテナントマネジメントをされていて、集客のご努力もされていると感じました。 そこで、しつこくて申しわけありませんが、さっきのFAZですが、国のかつての方針は、輸入促進と対日投資ということが前面にあって、さまざまそういう施策をとられて、それを受けて横浜市も対応したと、こういう歴史だと思うのですが、社会は今どちらかというと、国もクールジャパン等々で、輸出を促進しようという方向に少し舵を切っています。したがって、そのWBCについて、社会的役割が終わっているというようなご判断をされるならば、やはり国との調整を今後なされることも一つの方法ではないかと意見を申し上げたいと思います。恐らく、横浜市以外にもさまざまな地域で、ある程度似たようなことをされていて、それぞれの地域で同じような課題をお持ちかもしれない。国の施策によって、各地域でさまざまな施設をつくったのだけれども、その役割が時代の変化とともに変わっているのだということも、ちょっとお考えをいただいて、さ</p>

		<p>らに地域に必要とされる、あるいはお客様に必要とされる施設に変貌していくということをご期待申し上げたいと思います。</p>
大野委員長		<p>ありがとうございます。そのほかございますでしょうか。</p>
大江委員		<p>恐らく今の田邊委員のご意見とも関連してくるところかと思いますが、横浜インポートマートを財務面で見たときに、いろいろ累損が一扫されるというようなことも含めて民間主体への移行という方向性になっているかと思うのですが、やはりその輸入促進というところがそもそもの目標として立ったものであるのであれば、一旦そのそもそもの目標に対して、あの施設が、この会社が、どういった役割を果たしてきたのかといったような総括が必要ではないかなという気がしております。</p>
大野委員長		<p>そのほかございますでしょうか。私からも少し質問させていただきます。</p>
		<p>国有地の賃貸借契約の件については、たしかもう何年も前になりますが、関東財務局に相談に行っているという話でした。その後、今のような変化で、WBCがなければ国有地を使い続けることができないとか、そういうことはどのように判断されていますか。やはりWBCを置きながらやっていくのが妥当だろうとお考えですか。</p>
所管局		<p>今、委員長がおっしゃったことを踏まえまして私どもは、関東財務局横浜財務事務所になりますが、そちらと今、協議をしているところです。そのことは大きなポイントということで今、話し合いをしております。</p>
大野委員長		<p>もう1点、どの程度お話しただけのかわかりませんが、他の出資者との話し合いが、今のところ公式には行われていないわけですね。</p>
所管局		<p>はい。</p>
大野委員長		<p>行方素地がそろそろできてきた、要するに累損の解消ができるだろうということで、ここ3年の間にどこかの段階でスタートする、その目安というのはどの辺に置いていますか。完全に赤字解消後ということですか。それとも、この協約と同時に始めていけますか。</p>
所管局		<p>今すぐいつということは申し上げられませんが、この協約期間内に進めるということは考えております。ただ、累積債務が解消されるのは27年度内と考えておまして、本協約は27年度から開始になりますので、27年4月からということではなくて、4月以降から検討に入っていきたいと考えております。</p>
大野委員長		<p>前から横浜インポートマートのあり方については、出資比率の引き下げがテーマになっていて、その努力はしていきたいというお話で、もう少し時間が欲しいということで時間が経過してきましたが、出資者として大きなところは神奈川県ですか。</p>
所管局		<p>横浜市、神奈川県さん、中小企業基盤整備機構さん、これが公的</p>

		<p>なところとしては大きいところです。</p>
	大野委員長	<p>そういうことであれば、かなり早い段階から、こうなった場合どうだろうというようなお話を始められてもいいのかなという気はいたします。そのときになってから寝耳に水のようなことになるよりもと思うのですが、いかがでしょうか。</p>
	所管局	<p>おっしゃるとおりだと思っております。ただ、今この時期ですと、ほかの関係者のこともありますので、今すぐいつどこに入っていくということは申し上げられません。</p>
	大野委員長	<p>それは結構ですが、それを頭に入れておいていただきたいということです。</p>
	所管局	<p>はい。</p>
	大野委員長	<p>それからもう1点、民営化に向けて進んでいったときに、横浜インポートマートとしてはこの方向でどのような課題があり、あるいはどのようなメリットがあると考えていますか。</p>
	外郭団体	<p>特に出資比率のことについては、団体としては特にコメントはございません。特段この場で申し上げることもできませんし、我々として何かできるということでもございませんので、まずはどういう資本構成になってもしっかりと利益を出せる企業として体制をつくっておくということが我々のスタンスです。メリット・デメリットについても同様です。</p>
	大野委員長	<p>ありがとうございます。そのほか、委員の方から横浜インポートマートの今後の方針についてご質問なりご意見、判断材料についてご発言等ありませんか。</p>
	田邊委員	<p>ではもう1点だけ。2020年のオリンピックに向けて、外国人観光客の増加ということ、国を挙げて今、取り組んでいるところで、年間2000万人という目標まで設定されています。この地域での回遊性のお話が目的の中に入っていますので、その外国人観光客の増加に向けて、横浜インポートマートとしてどういうことが可能なかというのを、これから3年間の課題として少しお考えになられておいたほうが良いと思います。これも意見として申し上げたいと思います。</p>
	大野委員長	<p>そのほか、よろしいでしょうか。</p> <p>それでは、本件、横浜インポートマートについてのご質問・ご意見等は出たということで、議論は尽きたということであれば、この横浜インポートマートについて今後どうすべきか。審議の継続が必要なければ、現段階ではこの横浜インポートマートについての審議は今回で打ち切るということになります。その後、この団体をどのような分類に入れるかということになりますが、これについては、委員の皆様にお諮りすることになります。ただ、これはどの団体についてもそうなのですが、今、最初の団体の審議です。これから幾</p>

	<p>各委員 大野委員長</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局 大野委員長</p> <p>各委員 大野委員長</p>	<p>つか審議を行っていきますので、それらとの公平性、バランス等も考えた最終判断というのがありますが、今の段階でこの委員会としてどのような答申を出すかということで、基本的なところを決めておきたいということです。これでもう確定というよりも、最終的な決定は改めて出ささせていただくことにしたいと思います。</p> <p>それでは、ただいまの横浜インポートマートにつきまして、53ページを見ていただけますか。ここにあります従来の経営改革の方針としては、民間主体の運営が望ましい団体ということでしたが、ただいまの審議を経て、また実地視察を経て、この団体については、民間主体への移行に向けた取組を進める団体という分類に入れることについて、ご異議あるかどうかお諮りしたいと思います。</p> <p>ご異議ございませんか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>それでは、そのような本日の段階での結論ということにさせていただきます。どうもありがとうございます。横浜インポートマートの皆様、ありがとうございました。</p> <p>次の横浜シティ・エア・ターミナル株式会社の審議に入る前に、先ほど審議いたしました団体について、私どもの意見を整理していただきましたので、要点だけ説明いただきまして、その内容を答申の中に入れていきたいと考えております。事務局からよろしくお願ひします。</p> <p>&lt;事務局より発言の要旨を報告&gt;</p> <p>ただいまの暫定的まとめですが、何かご意見やこの点は補足しておいてほしいというようなことがありましたら。</p> <p>(特に発言なし)</p> <p>よろしいですか。ありがとうございます。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>所管局 大野委員長</p> <p>事務局 大野委員長</p>	<p style="border: 1px solid black; padding: 2px;">・横浜シティ・エア・ターミナル (株)</p> <p>それでは戻りまして、横浜シティ・エア・ターミナル株式会社の経営に関する方針について、まず、所管局よりご説明いただきたいと思ひます。よろしくお願ひします。</p> <p>&lt;所管局より「経営に関する方針 (素案)」説明&gt; 【資料 11-2】</p> <p>ありがとうございます。それでは次に、事務局より補足の説明をお願ひいたします。</p> <p>&lt;事務局より論点等の説明&gt; 【資料 P65】</p> <p>ありがとうございます。それでは早速ですが、以上の説明に基づきまして、横浜シティ・エア・ターミナルの審議に入りたいと思ひます。ご意見・ご質問がございましたらお願ひいたします。</p>

	田邊委員	<p>今後も民間主体の運営が望ましい団体ということで位置づけられている中で、市の関与をどうするのかということがものすごく大切なポイントになると思いますが、具体的に何か、市の関与は民間主体に移行した時点でどの程度必要かというお考えをお持ちでしたら、お聞かせいただけたらと思います。質問です。</p>
	大野委員長 所管局	<p>いかがでしょうか。</p> <p>実は民間主体そのものが具体的にどんなものかということは、以前の第3期協約では明確に書いていませんが、例えば出資割合をどうしたらいいとか、市が今、51%ほど株式を持っていますので、それをどうするかという問題、あと、体制です。今、代表取締役は市のOBが入っていますし、どうするのかというのがありますが、私どもが考えておりますのは、それも含めて検討していきたいと。第3期協約のときはまず民営化ということがありまして、そのときは経営基盤を強化することが大事ですので、不採算部門を切ったり、航空部門とか旅行部門を切ったり、深夜高速バスの発着所を増設したりとか、要するに安定した経営基盤を強化するための施策をしてきましたが、ここに来て、先ほど申しあげましたように、いろいろ各方面から空港アクセスの強化とか、観光施策とか、深夜高速バスの要望が非常に強いということと、エキサイトよこはま 22 の中で東口の開発が今もう既に進み始めています。その中でYCATをターミナル機能としてどう位置づけるかというのは、これから具体的にになっていくところですので、それらにまず対応した上で、具体的に出資割合をどうしていきたいとか、対比をどうするかということは考えていきたいと思っています。今のところ、私どもとしては今の現状のまま、市の関与を強めつつ、施策をまず実行することが大事かと。YCATはやはり横浜市の空港からの玄関口ですし、地方からのバスの玄関口にもなっておりますので、もう1点ございまして、観光施策としましては、パシフィコの隣に今20街区で次のMICE施設を整備することが進められておりますが、直近のアクセスポイントといいますか、入り口はやはりYCATが一番近くて、それをどう活用するかというのはまだ具体的にはなっていませんが、それも課題になっているということで、そのような市の施策の中でYCATに求められる要望にまず対応した上で、改めて民間主体というのはどういうものかということ議論しつつ、次期に進めていきたいと考えております。具体的な話というのは、諸施設をどうするか、株式を持ち続けるのか、売るのかという問題もありますが、その前にまず、公益的使命を果たすことが大事かと考えております。</p>
	大野委員長 田邊委員	<p>いかがですか。</p> <p>そうすると、この民間主体の移行については、簡単に言うと少し</p>

	<p>所管局</p> <p>田邊委員</p> <p>大野委員長 遠藤委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>トーンダウンということで、方針の転換と受けとめてよろしいでしょうか。</p> <p>私としてもそういうことで今考えておりますが、どうしても前回の協約の方針がありますので、その中でこういう記載になったということです。</p> <p>意見ですが、経営基盤の強化は、かなり皆様方のご努力によって着実に実施されているとお見受けさせていただいております。顧客サービスの点や経営合理化の件等々については、しっかりした数字も残っていると見ております。ただ、その中で、社会の変化に合わせて市の方針が変わりつつあるから、それに対応するためにもともとあった方針を転換するということになると、いつまでたっても変わらないということになるのではないかと危惧いたします。実は民間主体に移行した際に大切なことは、いかに市民のメリットや公益性を担保するかということなのですが、これは民間だからできないということはありません。民間領域における民間企業の公益性の発揮というのは、あらゆるところに見られることなので、むしろ、さまざまな社会の変化に合わせて市の要望を受け入れられる民間主体というものを求めていくシナリオをこの時点で立てないと、恐らくずっと変わらないのではないかと危惧いたします。意見として申し上げます。</p> <p>ほかに。関連してでも、ほかの視点からでも結構ですが。</p> <p>よろしいですか。今、田邊委員がおっしゃったとおり全くそうだと思って、もし方針を転換するのであれば、具体的な施策があって、このために状況が変わってしまったのだから、昔とは違うのだというような判断材料を出していただかないと、委員としても「ああ、そうですね」となかなか理解しづらいと思います。施設も見学させていただいて、すごくよく運営されていて、お客様を案内される方も、それぞれに外国語ができるような方たちが配置されて、海外からのお客様が今、高速バスを使われる方もふえているとおっしゃっていたので、そういう方を適切に案内できて、快適に旅行をしていただける、そういう努力はされています。では、横浜市としてどうなのか、どのような政策があるのかというのをきちんと出していないかと、多分YCATの方向もなかなか対応はできないのではないかと思います。確かに海外の方の拠点という割には、案内所はなくして横浜駅のところに統括してしまったとか、それだって本当は残しておいてあげたほうがよかったのではないかと思います。その辺で横浜市としての姿勢が余りよく見えていないというのが感想です。</p> <p>所管局から、今の感想に対する意見でも、あるいは何か具体的な内容についてのご発言でもあればいただきたいと思います。</p>
--	-----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>所管局</p> <p>大野委員長 大江委員</p> <p>大野委員長 所管局</p>	<p>私ども今回の民間主体を転換するというのも当初は想定しておりましたが、今、委員の方々のご意見ももつともだと思います。市の施策として、先ほど言ったように今4点ありまして、インバウンドの受入窓口、観光施策の窓口、深夜高速バスの発着所としての機能、それからエキサイトの問題と、具体的にはその4つの施策が動いている中で、もちろん民間主体は何が一番適正なのかというのを次の協約の中で検討しつつ、それとあわせて公益的使命が保たれるようにしていくべきだと考えております。特段何もしないということではなくて、次期の協約期間の中で、民間主体とはどういうことを指すのか再度議論させていただきたいと思っておりますので、その中で検討していきたいと思っております。</p> <p>ほかに。どうぞ。</p> <p>経営に関する方針で（素案）とはなっておりますが、方針となる場合、やはりこうしていくべきだというような指針である必要があるかと思えます。例えばこの63ページの一番下の部分です。事業の再整理や民間主体の運営に向けた取組というところに関して、25年度実績が「経営状況等の分析」、目標数値が「検討」となっていますが、これでは方針にはなっていないのではないかと。そういう意味では、今、公益性の観点からというようなお話をいただいたのですが、では横浜市として、横浜シティ・エア・ターミナル株式会社に対して、どういった使命を全うすることを望んでいるのかということは、上に方向性として示されているのですが、その示されているものが、その下の協約のところにも余り反映されていないという印象を受けています。ですので、横浜市としてしっかり、何を担ってほしいのかということを示した上で、それを協約に落とし込んでいくというような作業が必要であって、これから2年間かけて議論していくという以前に、やはりこの協約の中に落とし込んでいく必要があるのではないかと感じます。</p> <p>この点はいかがでしょうか。ただいまのご指摘について。</p> <p>その点につきましてもご指摘のとおりでございまして、方向性ですので、具体的に何の施策をまず重点に持っていくのかというのは記載をすべきだと思います。この協約の1の(2)の中では、民間主体の運営について引き続き検討するという事しか書いていませんので、もう少しそれを具体的に記載すべきなのかなと。</p> <p>もう一つは、実は民間主体とは何だろうと。私どもの議論の中ではいつもそこに当たります。既に市が出資者で50%の株を持っている株式会社でございまして、基本的には会社法に基づく普通の会社ですので、そこについて市の関与のあり方というのが、市がもっと出資を多く持つのか、落とすべきなのか、それとも、そうでないと施策に反映できないとか、例えば株主総会で会社の方針を決める際</p>
--	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>の決定権をだれに求めるのかとかいう、その辺の議論もあります。また、YCATは外郭団体としてずっと黒字で来ておりまして、累積の純益もあるという中で、将来的に株主に対しての配当というわけではありませんが、市民に対しての返還をどうするのかということもありますので、そういうことも含めて考えていかなければいけないと思っております。</p> <p>それともう一つ、公益的使命をどうするかというのは非常に難しい、私どもとしてもこの素案をつくるに当たって、その辺の議論がどうもまだはっきり見えていないところがありまして、それを踏まえつつやっていかなければいけないと思っております。過去3年間の協約期間の中でも、そのときはまず経営基盤の強化ということで進んでまいりましたので、ここに来てある程度黒字が続いている中で、市にとってYCATがどんな価値を持つのかということから始まらないと、本当の方向性が出てこないのかなと考えております。</p> <p>よろしいですか。ほかに。</p> <p>今おっしゃられたことはそのとおりかと思えます。例えばその財務基盤としては黒字化を継続していくということが大のミッションである一方、それこそ収益性の低い深夜早朝時間帯の受け入れ等の対応というのは、ある意味、矛盾するところかなと思えます。そこに対して、どういった方針があるから、市としてどういったミッションになってほしいからこそ、あえて収益性が低いところにも参入することで、その使命に対してこういった事業性を持たせていくという、一貫性が見えるような方針が必要かなと感じております。</p> <p>そのほか、ございますか。</p> <p>2点です。先ほどの民間主体とは何かということですが、市が大きく関与しなくても、しっかり組織が運営でき、公共性・公益性が担保できるならば、それに越したことはないというお考えが普通ではないかと。つまり、市は市民に対していろいろなサービスを提供するという役割の中で、民間ができるならば民間にお任せをして成り立つなら、それがいいことだと私は、意見として申し上げます。そういうことからすると、その議論をこの時点でしているというのが、ちょっと理解ができません。</p> <p>それから、深夜の対応とか、そういう収益性にマイナスの要因が出るようなことも、受けざるを得ない、そこに市の関与ということが出てくるのだと思います。その場合、例えばその部分については市がある程度の予算をつけて補助するとか、これは方法として十分できることですし、羽田空港と山下地区との間の無料シャトルバスの件、これもその部分について市に負担を求めるという形で、私は実は大きな問題ではないと思います。つまり、民間主体で、市の関</p>
<p>大野委員長 大江委員</p>		
<p>大野委員長 田邊委員</p>		

	<p>大野委員長</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p>	<p>与を可能な限り減らしていくことをしていったとしても、対応できないことではないと考えます。これは意見として申し上げます。</p> <p>関連して私も、前の改革委員会で民営化について取りまとめるときにかかわった人間として、今の段階で民営化とは何かというお話は、ちょっと合点がいかないところがあります。今お話がありましたように、横浜市としての公益性とは何なのかということで、例えば深夜早朝にどうしても市民の皆さんの便宜を図らなければいけないということであれば、横浜市と主体的に活動するYCATとの話し合いを進めるなりしたらよろしいかと思えます。ですから、先ほどもありましたように、民間だから公益性がそがれるとか、もうけが出ないところは切り捨てるとか、そんなことは今の民間では絶対ありません。やはり社会的使命を持っていますから、バランスをとりながら、公益的などころにもちゃんと経営資源を配分してやっていると思います。前回の議論でもありましたが、民間だったら収益性のないところは切り捨てるのではないかというようなご発言もありましたが、それだったら民間だってつぶれていると思います。そういう議論があった上で民営化できる、それはもともと、市や自治体が支援してきたものを民間にゆだねるものはゆだねていって、人的あるいは財務的な資源をもっとほかの分野に振り向けられるのなら振り向けていきたいという政策だと思います。出資を減らせばそれはわずかでも市の財政になるわけで、それがまた新たな公益性のあるところに振り向けられるわけですから、意味がないなんておっしゃるのはちょっと私には理解できません。反論がありましたら幾らでも。</p> <p>意味がないというお話をしたのではなく、出資割合を減らすという場合もありますが、株を持っていて利益が出ていれば、当然株式会社ですから配当ということもあるわけですから。そうすると、安定的に収入が得られるという可能性もありますので、それとどちらがいいかというのは、そこはまだ議論になるところだと思いますので、別に意味がないというお話をしているわけではありません。</p> <p>これは市の基本的な方針だと思いますが、株を所有して配当で市の運営をやるなんていう発想があるのですか。</p> <p>そこがちょっとまだ具体的に、非常に難しく。</p> <p>それは、YCATを立ち上げるときに公益性を認めて、市が資本を提供したのであって、それによってもうかって、市の財政の自立を図ろうということではなかったのだらうと思います。</p> <p>それは反射的だと思いますが。</p> <p>むしろ自立できる道がいつてくる可能性が出てきたのならば、その方向を、方針を捨てることなく、経営改善に努めるべきではないかと私は思います。ですから、今回の方針案、所管局の文章は、ど</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>外郭団体</p>	<p>うもその辺をあいまいにしているところがあって、お話を伺ったら少しわかりましたが、民営化を一時棚上げにする積極的な理由がどうしても私自身よく見えてこないところがあります。これは私の感想になります。</p> <p>それから、はい、どうぞ。</p> <p>今、民間での公益性の発揮というのが、どこの会社でも積極的にやっておられるので、決してできないところではないというお話、一般論でまさにそうだろうということで新聞でもよく見ますし、また、よその会社でも拝見します。ただ、今ちょっとこの場で、自分自身がYCATの実務者として、このバスターミナルという事業は、一般的な事業とは少し色合いが違うところだけ説明をしたいと思います。</p> <p>横浜市がもともと目指す方針というのは、横浜市がやはり国際都市になることであったり、また、地方からたくさんの方が横浜を訪れて、観光都市としても成功する都市にしようということでもありますので、そういうことからいくと当社の役割としては、バス路線を通じて、空港アクセスですとか、遠い地方都市から横浜にという形で誘致をすることが、まさに一番大きな目的、公益的な役割の達成だと思っております。</p> <p>そういう中で、ほかの事業とちょっと違うところは、バス路線を引くときに、出発地と到着地のそれぞれのポールを持っているところが初めて免許を申請することができて、路線を引くことができます。そういうことでは、YCATは、バスターミナルというバスの発着場所の器でお客様に快適な待合ロビーを提供するというように一部分では見えますが、ある意味、バス事業者さんから見ると、事業そのもの、その路線を引けるか引けないか、横浜に乗り入れられるか乗り入れられないかというのは、そのポールが利用できるかどうかということに大きな比重があります。そのところで、空港の発着枠とバスの停留ポールの利用枠というのが、ちょっと空の話と地上の話で大きく違うように見えますが、まさに同じようにあります。例えば、羽田空港にバス路線を引きたいと思えば、あそこは2社しか民間は入っておりませんので、その2社と共同運行しない限り空港に路線を引くことができません。同じように、横浜にいろいろなところから来てもらおうとすると、実はそういう形でポールが手に入らないと路線が引けません。</p> <p>去年の8月に新高速ということで、関越の痛ましい事故の後に、しっかりと乗合バスにしましょうということで、ツアーバスから乗合バス化になったのですが、それまでの乗合バスの事業者さんから見ると新たな参入者ということで、基本的に大きく乗り入れては困るという考え方でやっておられました。そういう中で結果、例えば</p>
--	-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>YCATが今1日当たり77便、その新高速を受け入れておりますが、至近の東口バスターミナルは17便です。視察に来ていただいたので、YCATのポールがたった6つしかないというのはご存じだと思います。一方、東口のバスターミナルですと20数ポール、キャパにして本当に3倍以上あるようなターミナルですが17便しか入っていません。</p> <p>それから、少し隣の川崎市の話をしてみると、既存のポールはどこもあいておりませんが、まちづくりをする組織の中で、新しい路面ポールを1本立てましょうということで、あそこは積極的に1ポール、交通関係ではない部署の働きでポールができたと同っておりますが、甚だこの分野は、飛行場の発着枠と同じように、なかなか民間での公益性というところでは非常に難しい部分があるように感じております。</p> <p>少し何かご参考になればと思います。</p> <p>その場合、ターミナルとして最大限の乗り入れ便数というのがあるって、その中でやりくりされているわけですか。それとも余裕はないのですか。</p>
	大野委員長	
	外郭団体	<p>今、最大限まで誘致をしまして、時間帯別の中では、例えば新高速が横浜に路線を引きたいという声がありますが、ピークの時間帯では、YCATのバスターミナルではもう限界のところまで来ております。</p>
	大野委員長	
	外郭団体	<p>要するに余裕のあるところで受け入れているということですか。</p> <p>そうですね、その余裕も今なかなかないものですから、市からいただいて何とか新たに新規の停留場所が1つできないかということで検討に入っているところです。</p>
	大野委員長	
	外郭団体	<p>余裕があるがゆえにできているということですか。新高速を受け入れるに当たっての素地があったと。余裕があったと。</p> <p>そうですね。余裕はぎりぎりつくり込みまして、何とか入れたというところです。</p>
	大野委員長	
	外郭団体	<p>そこで公益性という話なのですが、その西口や、あるいは川崎あたりでは、そういう余裕がなくて受け入れていないのか、あるいは、余裕があっても受け入れていないのか、その辺、ちょっと私はわからないのでお聞きしているのですが。</p> <p>その余裕がないという表現が、ある意味、実務者の中でできますので、「余裕がないので、もうこの停留場所は受け入れられません」というところで、実際にはその垣根をうまく立てるところもあります。</p>
	大野委員長	
	外郭団体	<p>それは、幾らか便を受け入れることによって収益は上がるのですか。</p> <p>そうですね、はい。</p>

	<p>大野委員長 田邊委員</p>	<p>どうぞ。</p> <p>むしろ経営努力をされたというお話としては非常にわかりやすいのですが、その経営努力をして成果を上げていった背後に、市の大きな関与があったからできたのか、そこの話がないのです。ですから、市の関与があったからそれだけの成果が上げられたというのであれば、市の関与を低めるべきではないという話になるのですが、今のお話を聞いていると、必ずしも市の関与が大きくあったから成果を上げたというわけではなくて、むしろYCATさんの経営努力によってさまざまところからバスを受け入れることになったのだというように私は理解しました。市の関与のあり方というのが、どういうことがあって成果に結びついたのかの説明をしていただけるとありがたいのですが。</p>
	<p>外郭団体</p>	<p>YCATの中で、組織も小さいのですが、いろいろな事業判断するのはまさに社長です。YCATの社長はご存じのように横浜市OBが今、実際にその席についていただいておりますので、横浜市の方針にのっとって、公益的というところの判断の中で、YCATの持てるそのバスの受け入れポールの利用判断をしていただいていると思います。株主にいろいろなバスの事業者もありますが、かなりストレートにどここのバス会社に「それは困ります」と。「なぜツアーバス系の新たな参入者に対して便宜を図るのですか」とか、「うちは株主ですよ」とか、過去にそういう話も、ちょっと泥臭い話ですが、ごく一般的にはやはりあるかもしれませんが、そんなこともあります。民間化という中で、先ほど課長が言われたように、仮に今の出資比率を下げていくという形になると、代表者である社長の席を民間出身の方にとということになった場合、今言ったような、ある意味、内側において調整ができてしまって、今これでもう容量がいっぱいですということもつくれるという形の中では、答えを変えていく場面が出てくるのではないかなと危惧しております。</p>
	<p>田邊委員</p>	<p>続いてよろしいですか。今のお話ですと、市のOBが社長をしているから公益性が担保される判断をされるのだと、こういうことでよろしいですか。</p>
	<p>外郭団体 田邊委員</p>	<p>はい。</p> <p>市のOBでなくて、もし出資者であるバス会社が社長をしたら、自分の会社に有利なような判断をするであろう。今のご説明はこういうことですね。ですので、私からの意見は、その公益性を持った合理的判断は、市のOBでないといけないのかということなのです。出資しているバス会社では利益相反があるので、適切な意思決定というのはできない、それはおっしゃるとおりだと思います。しかし、そうでないならば、経済合理性と公益性を担保しつつ、経営トップ</p>

		<p>が意思決定をするわけなので、市のOBだからできるということについては、私はちょっと疑義を感じます。</p> <p>それと、この民間主体に移行するときに出資比率の問題があります。市の関与をどの程度すべきかというところについては、まさにおっしゃるとおり、利益相反があるようなところに多額の株主になってもらうことは、決してYCAT自体のプラスにはならない。それは同感するところであって、出資比率を下げるときにどのように相手を見つけていくかということは大きな課題だと、私も同じ気持ちであります。</p> <p>意見としてもう一回繰り返しますが、市のOBが社長だから適切な判断をしているのだということについては、私はちょっと共感できないということを申し上げます。</p> <p style="text-align: center;">(鴨志田委員入室)</p> <p>YCATの話です。どうぞほかにご意見がございましたら。</p> <p>私も田邊委員に同感で、民間の持ち分比率が高くなったからといって、新規参入者をバスの発着所に停留させないという判断は、それが必ず起きるとは思えないことですし、それを入れて会社に利益があるのだったら当然入れると思います。空けておくよりは動かしたほうが収益が上がるので。何でこだわるのかというのが私にはちょっと理解できないところです。</p> <p>もしご意見があればどうぞ。</p> <p>いろいろな市の方針だったり市の施策がある中で、それをしっかりとその方向に向かって引っ張っていくということでは、やはり出身の方が当然一番詳しいということになるろうかと思えます。今の遠藤委員のお話で、民間の方でも利益相反、もしくはその利益に全く関係ない方であれば、純粹にどれが得で、またどれが皆様のためになるかということで、公平な判断ができるでしょうということがありました。</p> <p>一つ、自分がお付き合いをしている実例でご報告しますと、都内のバスターミナルですが、構造的には、ビル全体の収益の中で、バスターミナル事業の赤字部分を補てんしながら全体で事業をやっているという、バスターミナル事業単体では黒字がとれないという難しさがある中でやっているところですが、ちなみに今、新高速乗合バスというのは、会社にして2社程しか乗り入れておりません。例えばその中で新高速乗合バスのしっかりした会社さんが、そのバスターミナルにしっかりと店舗を構えて事業をしたいという話をしたときに、ある民間の、もともと既存の乗合事業者さんが、ターミナルに働きかけをして、うまく入れませんでした。ただ、そのバスターミナルはそれで収入がなくなるわけではなくて、もちろんその貸し出せる余裕部分には、いろいろと意見を言った事業者がそ</p>
	<p>大野委員長 遠藤委員</p> <p>大野委員長 外郭団体</p>	

	所管局	<p>こを借り上げるというような形には結果なっております。そのバスターミナルとしては、それでも損益上の数値は同じですから、どこに貸し出そうといいのだと思います。ただ、YCATは、横浜市を目指す方向というところであれば、どこに貸し出してもいいというわけではなくて、やはり遠い町から来てもらう路線を引かなければいけなかったり、また、成田空港、羽田空港のインバウンドが増えている中で、どうやったら深夜早朝も含めて利用増ができるのかというところで、その難しい枠を使わなければいけなかったりするのだと思います。</p> <p>すみません、ちょっと他のバスターミナルの事例を出させていただきました。</p> <p>まずは平成 22 年の提言をいただいた中で、今、民間主体の役割ということになっておりますが、平成 22 年から YCAT を取り巻く環境というのも、先ほど課長からもありましたとおり非常に変わってきております。また、国の施策としても 2020 年までにインバウンドの増加、2000 万人増加するですとか、その先の話まである程度方向性が見えてきている中で、横浜市も中期 4 か年計画に空港アクセスの強化といったことを書かせていただいております。</p> <p>そういった中で、今、非常に観光ですとか政策の部分、それから都市交通にとっての空港アクセス、高速ツアーバスの関係を、どれだけ横浜に取り入れて、それがどれだけ重要なのかという議論は、まさにこれから加速していく部分だと思っております。</p> <p>結論として書かせていただいております次の協約期間ですとか、中期 4 か年の期間の間にまた議論をしたいというのは、やはり取り巻く環境の変化がある中で、国の政策ですとか、また市の政策の中で、YCAT が今補っている業務がどれだけ価値があるのかということを含め、検討していきたいという期間になっております。</p> <p>一例を挙げさせていただきますと、高速乗合バスですが、他都市から首都圏に向かうバスが今、東京に直接向かうバスというのかなり多くあります。その中で YCAT が、今あそこのターミナルに誘致を図ることで、観光施策の一環として横浜にお客様をおろすという役割を担っている部分があります。そういう意味では、横浜オーバーパス化と呼ばせていただいておりますが、そういったところで横浜への寄与という部分もかなり大きく考えている中で、横浜市の中でも観光分野ですとか、政策分野、それから私たち都市交通課、交通分野になりますが、そういったところも含めて、市として空港へのアクセスですとか、また地方との連絡アクセスを、どのように考えていくのかというのも、次回の協約期間の中で議論をさせていただければと思っております。</p> <p>都内のあるバスターミナルを例に出させていただきますと、今、</p>
--	-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>大野委員長 田邊委員</p>	<p>民間の株主ということでやっております。そういった意味では、先ほど横原取締役からありましたが、1社しか高速のバスが入っていない、高速乗合バスもそこには発着していないというのが現状です。極端な例ですが、今そういう意味では、YCATにはたくさんの高速乗合バスが招致されている部分、それから、空港へのアクセスといった部分でも数社、3社程度が乗り合ってきています。そういったものを集約するような役割を担っているという部分でも、非常に役割としては高いかと。</p> <p>はい、どうぞ。お願いします。</p> <p>また繰り返しになってしまうのですが、今のご説明は重々わかっていて、それは経営努力によってなされた、だから多くのバスがYCATを利用するようになった、それについては何の異議もありません。民間主体に移行するに当たって、市の関与をどの程度下げるのか、今のお話だと上げる必要があるみたいなお話をされるのですが、その根拠として挙げているのが、これからオリンピックの問題と、国のそういう施策等々おっしゃられているのですが、私はどう考えても、市の関与を下げるのが、そういうことの達成につながると思えないのです。ですから、ご説明をもししていただければ、市が関与しているからYCATがここまで活性化している。しかも、利用者である市民にとってこれだけプラスになっている。市が関与しているからプラスになるのだというお話が欲しいのですが、一向にその話が出てこないのです。都内の某バスターミナルの話についても、確かにそういうことはあり得ることだと私は思います。ですから、ないようにするにはどうしたらいいかを考えるべきなのであって、そういうことがあるから市の関与を大きくしておかなければいけないという理由にはならないと思うのです。市の関与が大きくなければいけない理由というのを、ぜひ明確にしてもらいたいと思います。さっきは、OBでよくわかっている人が社長だから適切な判断をするのだということについては、私は反論を申し上げました。民間の方でも適切な判断はできると思います。現に、そういう民営化された会社はいっぱいあります。ですので、その必要性をはっきりおっしゃっていただきたいし、変化はこれからどんどんします。2020年に向かって道路整備もどんどん進みます。人口移動もあります。観光客の問題もどんどん変化します。変化に対応していくのがまさに会社なのであって、変化をするから、それに準備をするから、決断ができないというのは、これはちょっとおかしい話だと思います。</p> <p>意見を申し上げました。</p>
	<p>大野委員長 外郭団体</p>	<p>今のことについて何か。はい、どうぞ。</p> <p>反論というわけではありませんが、一つお考えいただきたい点が</p>

あります。

私どもとしましては、民間の一株式会社として、おっしゃる様に経営努力をさせていただいて、何とかここまで保っているわけですが、一つには設立の経緯ですが、横浜市さんをはじめ、地元の経済団体の方にご出資いただいて設立された会社です。そこで今、横浜市さんが半数以上持っていらっしゃることで、他の株主さんのスタンスとしましては、やはり公が主導的に安定的な経営を行っていただけるという安心感があるかと思います。

ここで一つ、私どもとしての危惧なのですが、他の株主さんから、毎年経営状況が厳しいので出資を引き上げたい、もしくは売却をしたいというお話をいただいています。そこでやはり横浜市さんが手を引かれる、公が手を引かれると、民間の他の株主さんの動きも気になります。それが1点です。

それからもう一つ、先ほど民間でも十分に資源還元を行えるというお話がありましたが、まさにそのとおりだと思います。各株式会社でも、こういった組織でもされていると思いますが、YCATの場合、今現在黒字を内部留保させていただいているのはご承知のとおりです。その内部留保の使い道ですが、これはエキサイトよこはま22など横浜駅大改造計画のときに、移転先の原資とするために、つまりは、横浜市民の利便に還元するための原資としてとっております。それがやはり民間の合理的な考え方、もしくは株主さんへの責任などを考えますと、通常ですと利益配分の割合を考えますと、先ほどちょっと話が出ましたが、株主さんに還元されてもおかしくないと思っております。そこの施策も、市民公益性をより重視している、そこはやはり、社長が横浜市の出身だからということではなくて、市の出資を受けて公の施策を実施するために今存在している部分が大きいからです。

もう一つは、長くなって申しわけありませんが、先ほどからお話が出ています深夜早朝の時間帯、いろいろ経営努力をして何とかやっておりますが、はっきり言って赤字です。人件費も高騰しております。人を集めるのも大変です。そこはほかの会社さんもどこも同じなので当社だけとは申しませんが、そこをあえて経営判断の中で、横浜市さんのお手伝いが出てというところでは、大きく判断に影響するところだと思います。

済みません、反論ではありませんが、そういったところをお考えいただければと思います。もちろんYCATを民営化したくないと当然思っているわけではありませんし、出資を今以上ふやしてほしいとかそういうことではなくて、今横浜市さんが一番重要だと思っている施策を行うために、ぜひ当社を活用していただきたいというスタンスを持っております。

	<p>大野委員長 遠藤委員</p>	<p>何かご意見はありますか。</p> <p>今のお話を聞くと、エキサイトよこはま 22 について、ある程度具体的な案が出ていて、その中でYCATの使命、役割というもの出てきているということなのですが、まだ公式発表するような段階ではないからここの委員会の場でもお話しできないということなのでしょう。</p>
	<p>所管局</p>	<p>私どももエキサイトよこはま 22 はまだ検討段階でして、とりあえず東口のバスターミナル機能を強化することしか今ありません。具体的にYCATをどう位置づけていくかということについても検討を始めているところですので、今この場でこうなりますというのはちょっとない状況です。</p>
	<p>遠藤委員</p>	<p>先ほどのご説明の中にあつたように、移転計画とかがあって、そのために原資が必要ということであれば、そうするとやはり横浜市さんが持っている意味合いというのが出てくるのかなとは思いますが、そこは結構判断に影響が出てくるころなのかなと。それで今、具体的な案がないという。</p>
	<p>所管局</p>	<p>公表できるものは今ありませんが、そのバスターミナル機能の強化の中には、YCATを今のところから移転させることになる可能性もありますということです。</p>
	<p>大野委員長</p>	<p>よくわからないのですが、新しくそこに出ていく可能性がある、だから配当を抑えて内部留保に努めている、それは公益性を考えて。これは私企業でも必ず考えます。だってビジネスチャンスなんですもの。それは株主も説得しますよ。だからそれゆえに公益性がというのはちょっと理解できないので、もう一度、先ほど田邊委員が質問したように、市が関与することによって、どれだけ施策に反映され、それが実現されているかというところを。さっきOBの社長がということは見えたのですが、その市の意を受けて、市民のためになるのであればということで、YCATを活用しているという図なのかどうか。もしそうであれば、公益性のあるところはすべて天下っていかないとまずいことになってしまいますよね。そうでなくてもできる。むしろ専門家に来てやってもらったほうが経営的な判断がよりできるかもしれない。そこに市がある程度発言できるような仕組みを残すというやり方が当然あると思います。具体的施策に対して市と話し合っただけで協力を願うというやり方もありますし、そのためにすべて撤退するのではなくて、ある程度のバランスをとりながらやっていくということを考えてときに、戻りますが民営主体のという話が出てきたと思うのです。あのときも公益性というのは十分認めると。だけど、いつまでもこの形でいいのかということで、意見がまとまったのです。それをこの何年間で方向転換を図るようなところにまで来ているのかどうかというと、私もちょっとよくわ</p>



	<p>事務局 大野委員長</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p>	<p>&lt;事務局より発言の要旨を報告&gt;</p> <p>どうもありがとうございます。ただいま発言のポイントを幾つかまとめていただきましたが、何かこの点は再度強調しておきたいということや、あるいは、所管局からこういう発言を反映させてほしいということが改めてございましたらお願いします。</p> <p>繰り返しになりますが、今、状況が 22 年度の協約時点から相当変わってきているのは事実でございます。その中で市の関与のあり方を、民間主体ということは方針に書いてありますので、民間主体の運営に向けた検討は進めますが、あわせてその中で市の施策を反映できるようなものにしていきたいと考えておりますので、それはお伝えしておきたいと思います。</p> <p>それと、市が関与することによって Y C A T の経営が順調に行っているという具体的な事例というか、財政的援助は一切しておりませんし、補助金等も打っておりませんので、これまでも打たずに黒字を維持しているということでは、非常に健全な経営をいただいていると認識しております。ただ、もしこれによって非効率的な収益の上がらないような事業をやらざるを得ない場合になれば、最低限の財政的支援もあるかもしれません。そこは今のところはっきり言えませんが、市としてはそのぐらいの覚悟で臨まないといけないと思っております。</p> <p>もう一つは、具体的に所管局として、技術的な助言というのは見えない形ではやっております、例えば公営的用地の提供とか、要するに交渉事とか調整事です。特に今度新しいバースをつくらうという計画がありますが、そこは港湾用地でも道路用地でもいろいろ市の制約がかかる中では、その調整はやはり市役所でないとなかなか難しいのかなと。民間事業者では、Y C A T そのものは、特にその技術的な部分を持っておりませんので、技術的な助言は私のほうで事前の調整をさせていただいているのは事実です。そういうことをもって、私としては市の関与としてうまくいっているというのはあると思います。ちょっとこれは細かい話ですが。</p> <p>時間が限られています。今、国でも首相のもとで国際的なビジネス展開をしています。あるいは、民間をどうやって活用していくかということで民間の企業をずらずら引き連れていっていますよね。公的な機関で国というものがそういう形で、民間を活用しながら国をどうやって繁栄させるか。やはり横浜市だって同じような発想が必要だと思うのです。その辺で言いますと、確かにこの Y C A T の公益性、重要性は認めますが、その市の関与のあり方がこれしかないのか。もっとさまざまな形で、例えば深夜バスを、シャトルバスを動かすことによって、ほかの事業者も益するようであれば、積極的に市も関与していくかもしれない。そういうこともあり得るわけ</p>
--	----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>田邊委員</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>ですので、市の関与の仕方というものをもっと多面的に考えてもいいのかなという気がいたします。</p> <p>最後に意見で申しわけありません。それでは、このYCATにつきまして、今回の審議で結論といってもそれは先ほどお話ししました暫定的結論をこの委員会として出すべきか、あるいはもうちょっと資料等、あるいは調査等を行って結論を出すべきか、もし継続したいということであればどういう点で資料等を求めて、あるいはどういう回答を得て結論を出そうとするのか、ご発言いただければと思いますが、いかがでしょうか。</p> <p>今、委員長が最後におまとめになられたお話のとおりだと思うので、市の関与のあり方について、過去と同じでいいのか。もし同じとするならば、その根拠をわかりやすくご説明いただきたいと思います。それがないと、ここでの方針がトーンダウンしたり棚上げになったりというのでは、ちょっとまずいような気がします。もしそれをしっかりご説明いただいた上でならば、逆に方針転換をはっきりさせないと、YCATで経営努力を毎日されている方にとって、やる気を損ねる危険があると感じています。</p> <p>ほかの委員の方はいかがでしょうか。その方向でよろしいですか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>最初の提案では、民間主体への移行を前提としつつ、市の関与のあり方をどうすべきかというところが、その前提をもう一度根本から見直すべきなのかどうかと。ただ、今の段階ではその前提を外すような方向へ議論が行く状態にないので、中途半端にしないで、民営化は一たん旗をおろすべきか。これを中途半端にやるかどうか、前提自体をあいまいにして市の関与をどうしようかなんていうのではいつになっても結論が出ないだろうと思います。その点、今、田邊委員がおっしゃった点で、私どもも考えますし、ぜひ所管局でも考えて、次回に意見を聞いた上で、それ以上延ばしても余り生産的ではないかと思いますので、これは一旦継続ということにさせていただきますが、よろしいでしょうか。</p> <p>それでは、そのような形でこの審議は終了したいと思います。どうもありがとうございました。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p>	<p>・(公財) 横浜市体育協会</p> <p>本日3つ目の案件になりますが、横浜市体育協会の経営に関する方針について、説明をまず所管局からお願いしたいと思います。</p> <p>&lt;所管局より「経営に関する方針(素案)」説明&gt;【資料11-3】</p> <p>どうもありがとうございます。それでは、事務局から補足説明を</p>

	<p>事務局 大野委員長</p> <p>鴨志田委員</p> <p>外郭団体</p> <p>鴨志田委員</p> <p>外郭団体</p> <p>鴨志田委員</p>	<p>お願いいたします。</p> <p>&lt;事務局より論点等の説明&gt;【資料 P75】</p> <p>ありがとうございます。それでは、早速ですが審議に入りたいと思います。横浜市体育協会について、何かご発言はございますでしょうか。</p> <p>よろしいですか。素朴な質問なのですが、前回改めて整理する必要があるという指摘がありましたと。その上で、体育協会さんとしてどのような整理を行ったかということ、ちょっと恐縮ですが教えていただけますでしょうか。</p> <p>前回、体育協会がこのような場でご説明させていただいた際には、まだ公益財団法人としての認可を受けていませんで、そういう意味では、公益財団法人として何が公益目的事業に当たるのかということについて、審議をいただいております。その後、公益財団法人化するに当たりまして、公益目的事業を明確にしたというのが、事業の整理が一定程度終わったということになります。事業そのものを何か大きく変えているというよりも、公益財団法人化したことによって、我々がやってきたことにお墨つきをいただいたという結果にはなりました。</p> <p>この審議の論点等、ここに書いてあることを素直に私は読んだ上でご質問させていただいているのですが、そうしますと、例えばこの団体の役割として、スポーツを振興するといったときに、当然オリンピック級の非常にすぐれた選手を育てるところからすそ野を広げていますよね。スポーツを市民のために、健康増進ということで施設を運営していくと。そういういろいろなスポーツという切り口をとった場合でも、トップはオリンピック、そして市民の体育増進と、こういうことがあると思うのですが、それについてどういう形で役割を担っていこうかということについては、前回と今回では、事業の内容ないしは重点について、特に大きな変更はないという理解でよろしいのでしょうか。</p> <p>日本でオリンピックが開かれるという契機は、通常のオリンピックとは違いますので、そういう意味では、選手の育成について、全く今まで以上に考えていかなければいけない点はあるかと思っています。ただ、もともと体育協会という団体が、各種目団体の集合体という意味合いもありますし、それを通じて市民のスポーツ振興を図っていくということが重点になっておりますので、それに重点を置きながら、競技者の支援もあわせて行っていくということになろうかと思えます。</p> <p>それで繰り返しの質問で恐縮ですが、前回と今回で例えば重点を少しシフトしたとか、対応するべき機能を強化するとか、そういう議論というのはあったのでしょうか。</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>所管局</p> <p>鴨志田委員</p>	<p>では、私から補足させていただきます。「する」「見る」「支える」というのが、全体的なスポーツに関する分野なのです。私どもが体育協会と一緒にやっている中で、オリンピックが参加するものについては、例えば毎年5月に主に開催させていただいております世界トライアスロンシリーズ横浜大会、ことしも5月に開催させていただいて、仁川アジア大会で金・銀を日本は独占しましたが、そのときに出ているオリンピックの方々が今回2位や4位になっています。その方々を支える中で、大会運営を支える中で、スポーツ推進委員さん、2700人という、多分日本の中で一番大きな、昔でいう体育指導委員さんですが、スポーツ推進委員さんを擁する私たちと体育協会が「支えます」と。一方で、そういう「見る」スポーツを通じて、例えばサイクリングに向けた基礎的なものに強化しましょうとか、またはランニング教室をやりましょうとか、専門的な知識を持って、どちらかといえば「見る」ではなくて「する」「支える」方面を強化しましょうということに軸足を移しています。その拠点となるのが、例えばスポーツセンターであったりということなのです。一方では、そういう場を提供するというところで、スポーツフェスティバルですとか、区に行っているスポーツの関係のところにも、体育協会のある意味専門的な知識を持った職員が教えに行くとか、または小学校の中休みに対して、子供の体力が横浜市は残念ながら落ちていきますので、そこについてもスタッフが行って一定程度の指導みたいなものをするという、すそ野を広げましょう、底上げをしましょうというところにシフトしているというご理解をいただければと思います。メニュー自体が大きく変わっているということではありません。</p> <p>もう一点だけ済みません。基本的に例えば民営化というか、そういう方向を考えると、官ないしは行政のものを民営化するというのは、これはもう皆様には釈迦に説法だと思いますが、民営化するときは、民ができることは民に任せる、そして官ないしは行政が、先ほど来の議論もそうですが、行政が支える、ないしはやるべきものについては行政がやっていく、ここの峻別というのが一番重要になると思うのです。そのときに体育協会さんは、今「する」と「支える」というお話があったと思いますが、ではその「する」と「支える」は、官と民という単に2つに割り切れる部分は必ずしもありませんが、そこについて官の部分、例えば民ということで先ほどご報告がありましたが、コナミさんとか住友さんとか、いろいろところで民がやっていることがあるわけです。そこにも引き続き競合としてやっていくのか。あるいは、そこはもうそこにゆだねて、むしろ体育協会さんとして市民のために、住友さんとかコナミさんがやりたくてもできないこと、これこそが横浜市役所の要請だという</p>
--	-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<p>大野委員長 所管局</p>	<p>って、しっかりした組織だと思います。これは全国的にあるものです。ですから、横並びということからすると、大体みんなほぼ同じようなお考えで、同じような取組をされています。その歴史を否定するのではなくて、新しい時代に向かって、横浜ならではということをやると当たっては、事業の取捨選択が必要になると思うのです。そこのあたりが、お話を聞いたりこの文章を読んでも理解できない。体育協会さんの加盟団体が、競技別等々いっぱいあって、そういうところの連携によってさまざまなことが行われているということが、よい面と、実は悪い面もあるということはお存じだと思うので、そういったことも整理しながら、新しい横浜のスポーツコミュニティという方針をどこかで打ち出さないと、経営の向上にならない。市民にとってという視点、ここをちょっと整理していただきたいと思います。</p> <p>というのも、別に海外が必ずしもいいとは思いませんが、サッカーはサッカーで束ねたり、野球は野球で束ねたりというのが、日本が独特なところで、よその国ではさまざまなスポーツを同じスポーツクラブでやるというのが極めて一般的、だからバスケットをやりながら野球をやる人が生まれたりということがある。クロスオーバーすることによって、実は各個人の潜在能力を引き出すということもあります。</p> <p>そういう中で、今お話しいただいたスポーツ文化をどうするのかというあたりが、まさに私が申し上げたスポーツコミュニティと連動していくことなので、取捨選択、これは鴨志田委員がおっしゃられた、民間がやっている、できることをなぜやるのですかという質問で、いや、いろいろな種目があるのですからと。じゃあ、そんないろいろな種目を18カ所全部でやる必要があるのですかと。やらなければいけない理由を考えるのではなくて、これはもう手を引いてもいいのではないかという、どこかそういう利用者目線で分析をするのが、これから大事なことかと思えます。</p> <p>そこで最後に質問なのですが、自主財源の確保みたいなお話をされているのですが、自主財源の確保ということは、受益者負担を増やすということなのか、それ以外に何かお考えがあるなら、ご説明をいただけたらと思います。</p> <p>ぜひお願いします。</p> <p>田邊委員のおっしゃることは、恐らく日本のNFが持っている独特の風土をご指摘いただいていると思うのですが、そこをどうやって取り払うか、逆にうまく融合できるかというのが、今目指しているところになるかなと思っています。そういう意味では、51団体がうまく意見交換をしながら、つなげていくということにメリットもあると私は思いますし、余りその意見をぐんと前に出されると、ち</p>
--	----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>外郭団体</p> <p>田邊委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>よっとそこだけに特化できませんというところはあるかもしれませんが、そう思っています。一つ、公益的事業、財源確保の関係ですと、例えば横浜の場合は、西区とか中区とか、周辺の南区ではすごく高齢化が進んでいます。一方で郊外の港北区とか都筑区とか青葉区では割と若いと。当然それはニーズが変わるわけです。そういうことに対してアンケート調査等を実施して、ニーズに合ったスポーツ教室を開催する、当然そこにお客様が来ていただけるということの中で、一定程度確保する、それが一つあるかなと思います。</p> <p>基本的には今、施設において教室事業をやっていますので、それをできる限りニーズの変化に合わせて組んでいく。団体利用が少ないような時間に教室の枠を増やして、利用料というか使用料というか、教室の収入を得ていくことが我々の目標になっています。</p> <p>関連でもう一つ。アンケートをとられるときに、恐らく利用者アンケート、あるいは関係者アンケートをとられていると思いますが、今後必要なアンケートのとり方は、サイレントマジョリティーも含めたアンケートだと思います。「なぜ利用しないのか」というところです。利用者アンケートを中心にする、料金は下げろ、メニューはふやせ、サービスをよくしろ、必ずそうなるに決まっているのです。そうすると行政コストというのはどんどん高くなっていくので、サイレントマジョリティーの方のご意見も入れることによって、本当の市民ニーズを政策に反映していくということが一つ必要だと思います。</p> <p>それからもう一つ、スポーツ文化、スポーツコミュニティを確立していく上で、体育協会が主導で市民を参画させるという発想だけではなくて、市民の自主的な組織をいかに育てていくかという、この両面が必要だと思います。横浜に限ったことではなくて、どうしても一つの目標に向かって市民を動員する、巻き込むみたいな発想ですが、これは市民主導ではないのです。むしろ自主的な市民の活動をいかにサポートしていくかという視点を、今後の施策の中にぜひ入れていただくと、例えばシニア世代の方々の生きがいの創出になったり、つまり、スポーツ振興とか以外のメリットというものがあると思います。したがって、そういうスポーツ施設にもし食堂などが併設されているのだったら、健康食を考えると、そういう複合的な施策、これは恐らく役所の中でも縦割りではなく、横断的な連携というのが必要になるかもしれませんが、そういうことまで含めていくと、市民にとって本当に必要とされる組織になるのだらうと思います。これは意見として申し上げました。</p> <p>ちょっと確認しておきたいのですが、旧方針で事業等の再整理が必要な団体、今回はそこは引き続き経営の向上に取り組む団体と提案されております。先ほど鴨志田委員からもありましたが、別に公</p>
--	--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>所管局</p> <p>外郭団体</p>	<p>益財団法人として認められたから再整理が終わったということではなくて、当時これを受けとめたときに、どこを整理しなければいけないと所管局としては認識されたのか、それが今どのように改善されたのか、そこのところをご説明いただきたいのですが。</p> <p>先ほど認定されたからと、ある意味、誤解があるかもしれませんが、一つはスタッフ、職員のサイドのモチベーションが大きく上がりましたと、公的目的に向かうのだという方向性がつけられたと、私は認識をしています。そうでないと、いっぱいほかのところで公益財団法人というのは認定をどんどん受けて変わっているのですから、そうなるのかなという気はしますが、今ちょっと委員長からご指摘をいただいた件で、そこは説明できますか。</p> <p>前回の委員会で指摘されたところは、施設の管理施策が指定管理者制度になったということで、体育協会はどういう動きをしているのかというところが論点だったととらえております。その中で、前回の協約の項目の中に、地域で活動する団体を増やしていくという協約目標を掲げております。これは、先ほど田邊委員からお話がありましたスポーツコミュニティというものを広げていこうという趣旨のもとに、そういった事業を展開していった結果、出てきております。具体的に言いますと、今回「子どもの体力向上」という視点でこの3年間取組をいたしまして、小学校の中休みに我々職員がいろいろな小学校を回りまして、PTAの方々ですとか地域で活動されているスポーツ推進委員の方にご協力をいただいて、中休みの20分間にいろいろな運動・活動を行うというものです。それによって、我々職員がいなくなっても、そのPTAの方々や地域のスポーツ推進委員の方が継続してやっていくという、そういったスポーツコミュニティのもとになるもの、地域の皆様でスポーツを広めていく、実施していく、そのきっかけづくりをしていくという事業を行ってまいりました。そういったものが、我々が今後、地域のスポーツ振興を進めていく一つの手段であろうということで協約にも掲げましたし、そのほか、総合型地域スポーツクラブをいろいろなところでつくっていく、そのきっかけづくりですとか、クラブの場合ですと核になる方をいろいろ探してこななければいけませんので、そういった方々にいろいろアプローチしたりとかということで、先ほどおっしゃられたスポーツコミュニティを広げていく活動を各区で展開してきました。</p> <p>それとあわせまして、施設管理はどうなのかということですが、公益財団法人化をしたときに、指定管理者制度、行政から受託料をもらって、それで施設を管理することが公益目的なのか。これは民間事業者もやっているのだから公益性があるのかというところが論点になっておりましたが、公共施設を管理していくことではなく、そ</p>
--	------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>大野委員長</p>	<p>れをもとにスポーツ振興を進めていくことが公益的事業であろうということで、公益認定を受けたものです。ですので、我々はスポーツ施設の管理・運営をし、それによって得た収益を、先ほど述べました地域のスポーツ振興、こちらは財源がなかなかありませんので、そこに振り向けていくことで公益的な事業を進めていく、そういった流れをつくっていくことに転換を図っていったというのがこの3年間であったと思っております。</p> <p>そこで、指定管理者の実績を先ほど説明いただきましたが、前に伺ったときに、かなり厳しい時代が来るだろうと。民間も相当頑張ってきてやるだろうと。そういう中で指定管理業務が減っていくかもしれないという危機感が、前に団体の皆さんのお話を伺ったときにありました。それが一つ影響していて、人事構成でパーマネントの職員を採用するのをちょっと控えているというか、ためらうところがあると。そのために年齢構成が40代、50代に偏ってしまっている。その状態だと後継者養成ができないで、それこそ先ほどおっしゃっているような人脈なり経験なりノウハウなりを引き継いでいけなくなる、そういうジレンマをどうやって解消されていこうとしているのか。それは民間だって頑張っていて、今おっしゃったような、単に指定管理業者になってお金もうけだけを考えているのかわかりませんが、そこではその収益を還元するような、地域貢献に結びつくような仕事はしてくれないのではないかと、だから体育協会なんだと、短絡的につながるのかどうか。ただし、民間だって協定を結ぶときにといいますか、指定管理業者になってもらうときに、これこれの条件で協定を結びましょう、そして指定団体になってくださいというような取り決めさえして、それをクリアできなければ5年後にはもうありませんよというような、こういう市としての姿勢のあり方もあり得ると思うのです。</p> <p>そこで戻りまして、本当にこの財源を指定管理業者プラス、それに伴う副収入的な、関連的な収入で、この団体を運営しているということに大きな課題はないのか。私は、事業の再整理というのはそこも入っているのではないかと思うのですが、そこが検討されてどこまで進んだのかということをお聞きしたいと思います。</p>
	<p>外郭団体</p>	<p>お答えになっているかどうかわかりませんが、公益目的事業を行うための財源というのは、前に大野委員長がおっしゃっていたように非常に厳しいです。やはり何か収益事業を行いながら、その収益事業で得た利潤で公益事業をやっていないと、あとは行政におんぶに抱っこになってしまいますので、そういう意味においては、指定管理事業というのは、我々にとっては民間の方々と競いながらとっていく、そこに例えば施設サービスにおける向上心であるとか、そういうものが一緒にあって、なおかつその場を通じて地域のスポ</p>

		<p>一ツ振興も図られるという形で考えています。そういう意味では、そこは転換できるのかと言われても、公益目的事業を市の財源なしにやっっていこうと思えば、どこかで収益事業をしなくてははいけません。収益事業をするためには、我々の事業の目的に合った事業を選んでいかなければいけません。それが今の指定管理であって、それを別に体育協会だからといってどこかで何か下駄を履かされているのでも何でもなく、他のところと競争しながら 18 施設のうちの 15 施設をとってきていますので、そこはこれからもきちんと戦って勝ち取って、そこをベースに事業を展開していきたいと思っています。</p>
	大野委員長	<p>そのように思ってやっっていらっしゃる一方で、人事面で安定した人事ができないという状態をどうするのかという問題がありますね。</p>
	外郭団体	<p>そこは、私は正直言いまして、今までの経営層が少し躊躇し過ぎていたのかなと思っています。民間企業であっても、先行きがとれるかわからなくても、ある程度人間を抱えて、人間を育てていなければ、そのうち会社の継続性が得られなくなるのと同じで、我々も、先ほど先生がおっしゃってくださったようなノウハウをいかに後世に継いでいくのかということも、我々の公益目的を果たしていくためには必要なことだと思っていますので、そこは歯を食いしばってでも頑張っていかなければいけないところだと思っています。</p>
	大野委員長	<p>指定管理業務のかなりの収益でほかの公益的な、例えばスポーツイベントであるとか、なかなか民間では企画しにくいようなものを行っているわけですか。</p>
	外郭団体	<p>財源としてどこまで回せているかということよりも、その場とそこに勤めているスタッフを中心に、地域にも出向いてやっっていくということです。</p>
	大野委員長	<p>市としては、そういう財政構造で今後ともやっってほしいと考えていますか。</p>
	所管局	<p>昔であれば公益的事業というのは、基本的に黒字化できるような事業は少ないです。例えば海浜代替施設である屋外プールは横浜に 2 つ、中区と磯子区にあります。その営業は年間約 2 カ月ですが、それをどうやって担保するのか。黒字を出せるのかということ、なかなか難しいです。しかし、それも公益的使命があるので、一定程度のお金が稼げる駐車場収入みたいなものとセットで運営してくださいというスキームがあったとしても、それは今の時代なかなか、見直しをかけなければいけません。それと、プールの運営と駐車場運営は別ということの中では、今申し上げたように、収益構造というのはすごく難しいと思っています。とはいっても、例えば大きなイベントのときには、体育協会のスタッフ全体でそこにどんと集ま</p>

		<p>って回していくというような、流動性のある体制はとれています。ただ、全体的に相当もう絞りに絞った人員構成をとっていますので、3年ぶりぐらいですか、小規模ですが、ことしは採用に向けた動きをとり始めているという状況です。ただ、委員長ご指摘のとおり、そういう不安定な財政基盤で大丈夫なのかということは非常に不安がありますので、引き続き教室事業の改革ですとか、いろいろな収益事業につなげるようなことについては連携して行ってきたいと思います。ただ、指定管理のほうは全然別ですので、これは完全に仕切っていないといけないということに変わりはないと思います。</p>
	大江委員	<p>先ほどの大野委員長からのご質問で、再整理というお話があって、それに対してこういう事業に力を入れてきましたというお答えがあったのですが、逆にその再整理というものを受けて取りやめた事業というものはあるのでしょうか。要は選択と集中というような経緯を経られて集中するものはそれであった、排除する事業はこれであったというような手順は踏まれたのでしょうか。</p>
	外郭団体	<p>何かをやめたというものは、明確にはちょっと思い浮かぶものはありません。例えば地域に行く頻度とかの問題で、ある事業からある事業に移しているということはあると思いますが、全くやめてしまっているということではないと思います。</p>
	所管局	<p>例えば、さっき言ったような学校での子どもたちの中休みを活用したことについては、体育協会のスタッフが学校に出向いて、ずっと出向くわけではなくて、先生方にやり方を教えさせていただいて、そこでやってもらうなどということ効率化を図っているというのも一つの例かもしれません。</p>
	大江委員	<p>要はその再整理が必要な団体と位置づけられた時点で、いろいろと事業のあり方であったりということを再整理する必要があるかと思うのですが、その辺の整理の手順というか、どういう考え方で整理をされて、きょう今ここに至っているのかということを教えていただきたいと思います。</p>
	外郭団体	<p>事業の取組の中身の比重を少し変えてきているというのが整理の一つだと思っています。先ほど言いました地域にうちの職員が出回って、学校の中休みですとか、総合型地域スポーツクラブの育成とか、設立準備のお手伝いですとか、そのほかに健康づくり事業で介護予防ですとか、高齢者向けの体操教室ですとか、その指導とあわせて指導者の育成といった事業に重きを置くように、今までもちろんやっていましたが、そちらのほうの事業を進めていく、特に地域に入っていくというところを重点的に行うような事業展開に切りかえていったということはありません。ですから、スクラップ・アンド・ビルドよりは、もともとやっていた事業の比重、取組の重</p>

	<p>所管局</p> <p>大江委員</p> <p>所管局</p> <p>大江委員</p> <p>所管局</p> <p>外郭団体</p>	<p>さを変えていったという形になると思います。</p> <p>直接体育協会のスタッフがやるということではなくて、先ほど田邊委員におっしゃっていただいたように、そこにいる地域人材をどうやって育成していくのかというところできるだけシフトしていきましょう。やはり今、私どもが抱えているメニューは、これを切ればいいということではないと考えています。</p> <p>そうすると、その再整理ということに対して、どのようなご認識だったのか疑問に感じるのですが。多分、整理するとなると民間でもできる事業、公でないといけない事業、民間でもできるが体育協会の収入財源として必要な事業みたいに、幾つかの枠があって、それぞれに事業を振り分けていくみたいな、やり方としては一案ですが、そんなやり方で事業を再検討されたということはあったのでしょうか。</p> <p>そういう意味では、地域に出向くというのは、公益的な事業ということ。</p> <p>ええ、そうですね。要はこのいただいたもので、これだけの事業を行われているわけですね。さらにこの事業の中にもいろいろと細かい事業を運営されていると思うのですが、それら一つ一つに対してそういった仕分けというか、見立てを行うということはされていないということですか。</p> <p>この3年間で具体的になくなったりふえたりという事業は特にありません。考え方として、先ほど大江委員から話のありました、民間でもできる事業ですとか、民間でもできるけれども公益事業をするために我々もやっていく事業とか、そういう考え方の整理はした上で、指定管理者制度の中で応募していくということの意味づけは明確になってきていると思っています。</p> <p>前回のときに、重点を置いていく事業を明確にするという意味においては、「見る」というものが少なかったもので、トライアスロンシリーズの支援みたいなことも我々が一緒にやらせていただいているということでのシフトはしてきていますし、もともと体育協会がやっている事業というのは民間でできない事業、民間ではなかなか成立しない事業というものが集まって、うちの中でやっているというのが実態だったので、これを民間にということではないですが、一番大きかったのは指定管理の問題です。指定管理が公益性があるかないか。公益性があったとして、それを続けるかどうかということは、我々の中でもきちんと議論し、市民局とも議論し、結果として我々の今の事業の仕方からすると、この事業でお金を稼いで、別の事業をやっていくというスキームをとらざるを得ないだろうという判断で、今の状態になっているということです。</p> <p>一点ちょっとつけ加えてよろしいでしょうか。例えば今までの大</p>
--	----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	所管局	<p>きな大会運営ですとか、そういうノウハウは先ほど来申し上げているように持っているのです。これからはそれをもう少し下支えした、スポーツ推進委員をまた下支えするようなボランティア組織をつくりましょうと。一応最大 6000 人ぐらいまでふやそうということで考えていますが、その指導者を育成して、その人たちにまたスポーツボランティア的なところで活動してもらいましょうということを今、長期計画で立て始めています。そういう中で体育協会の負荷を減らして、逆に言えば、プラスアルファでそういった人材育成をしましょうということにシフトしているというのが一つなのかもしれません。</p>
	遠藤委員	<p>指定管理者のお話が先ほどから出ていて、そこで上がった収益で非営利の事業を展開していくというお話なのですが、その指定管理がとれている場合はいいのでしょうかけれども、それがとれなくなったときには、抱えている人の今度は逆のコストが増えるというリスクが出ると思うのです。それだけに頼って行って、横浜市体育協会の財政とか経営が安定なのかというと、ちょっと違うような気がします。もう少し、短期的には、とれている間には今おっしゃったようなスキームだと思いますが、これが 10 年先、15 年先、20 年先、ひょっとしたら施設が閉まってしまうかもしれない。あるいは、競争で負けてとれなくなってしまうかもしれない。そうなったら、収益がなくなってしまうと、非営利の活動はできなくなってしまうのですか。そういう体質でいいのでしょうかと、今お話を伺っていて疑問に思ったのですが。</p>
	外郭団体	<p>繰り返しになりますが、公益目的事業を何の財源でというのがやはり一番のテーマになっています。正直言って、営利でない事業をやっている以上、それを行政が支えてくれるというのが一番あり得るスキームです。ただ、先ほど言われたように、今 270 人弱の職員を抱えていて、そのうちの 177 人とか 180 人弱が施設に従事しながらスポーツ振興を図っているという状況にありますので、それらをすべて行政におんぶにだっこできるかという、それもできないという状況があって、指定管理というものをうまくどう活用していくのかというのが、今の我々の最大の戦略なのだと思います。今おっしゃったようにリスクはあります。リスクはありますが、リスクに勝てるように我々は精進していかなければいけないので、リスクを抱え死にということになると、じゃあ公益目的事業の財源をだれが負担してくれるのかという議論になってしまうので、そこが先ほども大野委員長がおっしゃったジレンマを確かに抱えながらやるしかないのですが、公益事業が必要だということが社会的に認知されている限りは、それを永続的にやっていかざるを得ないのかなと思っています。それに代わる財源が何か生み出せる手法があれ</p>

	<p>大野委員長</p>	<p>ば、例えば巨大な基金があるとか、そういうのがあれば違うのかも しれませんが、ちょっと今はそういう時代でもないので、その方法 がベターなのかなと思っているところです。</p> <p>事務局長さんがそのように考えるのは当然だと思うのです。むしろ 市としてスポーツ振興を、今のそういう体制に、不安定でジレン マを抱えてやっておられる協会に、そのまま事業をやってくれとい う姿勢でいくのか。いや、これはともに考えましょうと。そのため には事業のあり方をもう少し考えましょうと。要するにビジネスモ デルを考えましょうという意味で、やはり再整理できるものなのか どうかという意味合いはまだ残っているように私は思います。それ はすべて協会に考えろと言っても無理な話ですし、現場で一生懸命 やっておられるわけですから、現場のニーズも十分感じてやってお られるわけですから、そこは市との話し合いを進めていって、当初 の方針をどうやって実現していくかということのレベルに私は戻 ってくるのかなという気がしております。決して存在を否定するわ けではないのです。その公益事業で行われているこういったことが 市民を活性化して健康増進を図り、医療費を下げるという大きな効 果があるということは、私もスポーツ好きですからわかりますが、 ただ、どう見ても安定財源の道、安定的に事業をやらしてもらえよ うなスキームを考える必要があるのではないかと思います。</p>
	<p>田邊委員</p>	<p>公益目的として、市サイドでしっかりこれはやらなければいけ ないというものは、それを委託事業として、議論の末、明確にすべき ことです。先ほどからお伺いしている、学校にスポーツ推進委員を 送り込んで15分の休みのときにしなさいという話。15分の休みの ために1時間かけて行っているのかなとか、私はそう考えてしま うのですが、そういうことも、市として必要だからそこに行きなさい と言ってやっているのか、自主事業として必要だから体育協会がお やりになられているのかというあたりは、やはり考える上でしっか り区別をしていかないとだめだと思います。</p> <p>安定するには2つの方法しかありません。一つは受益者負担して もらって、それで収入をしっかり確保するという。片やこれは 共通していますがコストダウンです。できるだけ合理化する。例え ば横浜市の場合、施設の利用申し込みがインターネットでできて、 自動的に口座から引き落としになるとか、徹底的な合理化をやっ ているのでしょうか。私は詳しく存じ上げませんが、民間だったら当 たり前の合理化ということは当然やらなければいけないと思いま す。もう一つは縮小均衡ですよ。これも安定します。縮小均衡と いうのは、コア業務だけしかやらないで均衡させていくというやり 方です。どうもお話を聞いていると、現状維持です。恐らく心の奥 底には、この先うまくいかなかったら役所が何とかしてくれるだろ</p>

	所管局	<p>うというところがあるのだと思いますが、もし自立してということであるのだったら、委託事業の分はしっかり委託料を下さいねと。これははっきりおっしゃるべきだし、あるいはコアの部分だけを事業としてやっていくことにして縮小均衡を図るか。あるいは受益者負担を増やすか。これらの選択の余地があるのですが、恐らく決断をまだされていらっしゃらないようにお見受けします。</p> <p>もう一点、私が言っているスポーツコミュニティは、スポーツを通じてコミュニティをつくるということなのです。したがって、そのコミュニティは社会的課題を解決する一つの組織になるということなのであって、スポーツをやっている人たちが仲よしクラブで集まっているのは、私はスポーツコミュニティではないと思っています。社会的課題を解決する一つの軸としてスポーツがある。それで集まってきた人たちなのです。ただ、ボランティアという話も、ボランティアというのはみずから手を挙げて参画してくることなので、ボランティアを集めてという発想というのは、まさにお上の発想なのです。私がずっと申し上げているのは、市民が自主的に組織をつくったりして元気でいようよという、そういう会があったり、子どもたちに例えばマイナーなスポーツを教えようなんていう、こういう自主的な組織が出てきたときに、そういうものをどのようにお支えすることを考えていますかということだったので、ちょっと私の言っているスポーツコミュニティというものの考えをご理解いただけなかったような気がします。自主的参加を促すという、これはぜひお願いしたいと思います。</p> <p>そういう意味では、多分スマートベニュー講座ですとか、いろいろありますが、ああいう新たなまちづくり的なコミュニティは私は同じだと思っています。一方で、ボランティアの方々については、ボランティアをやりたいのだけれどもどこに行けばいいかわからないということがあるので、こういうメニューを体育協会としてご提供しますと。その一例が、来年3月15日に横浜マラソンがありますが、そこに給水や給食や警備やいろいろなメニューがありますと。その中でおもてなしもあればいろいろなものがありますけれども、どなたかご参加いただける方はいらっしゃいませんかというご案内なのです。ということなので、自主的に集まってきたいて、例えばその中でNPO法人をつくって何かやっていただきたいということであれば、そのことについてご支援申し上げますということなので、単純にこっち来いということではないということをご理解いただきたいと思います。</p> <p>それから委員長がおっしゃったようにやはり財政基盤です。公益的事業の関係でいけば、やはりそれを全部収益で賄うというのは基本的に無理があると私も思っております。行政目的を直営で市がや</p>
--	-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>るのか、もっとノウハウや経験や知識を持ったプロパーの集団でやっていただくのかということになっていけば、当然後者を私は選びたいのですが、そこに対して確かにおっしゃるとおり、どこまでが公益的事業なのか、もう一回整理しろということであれば、もう一回その考え方に立ってやりますけれども、少なくとも今ご提案させていただいているメニューは、私どもと体育協会が議論する中では、最低限ご提案したいということに変わりはないかと思っています。</p> <p>大野委員長 所管局 大野委員長 所管局</p> <p>大分時間を過ぎましたので。 一点だけよろしいですか。 では簡潔にお願いします。 一点、総合型地域スポーツクラブというのが今出ていますが、これがまさに多種目、多世代、自主運営という概念で、これについては体育協会が全面的に支えた事業をやっていますので、後ほど資料等をご紹介させていただきたいと思います。よろしくお祈いします。</p> <p>大野委員長</p> <p>それでは、今の審議内容について、また事務局からポイントを整理していただいて、その上でこの案件の今後の取り扱いについて決定したいと思いますのでお願いします。</p> <p>事務局 大野委員長 各委員 大野委員長 所管局 大野委員長</p> <p>&lt;事務局より発言の要旨を報告&gt; 委員の方、よろしいでしょうか。 (特に発言なし) 所管局から何か、よろしいですか。 (特に発言なし) 引き続きこの経営の向上に取り組む団体というのと、事業の再整理に必要な団体とは大分レベルが違って、引き続き経営の向上に取り組むというのはもう方針が決まって、ビジネスのやり方といいいますかが固まった上で、その中でどうやって伸ばしていくかということだと思っております。今回のお話の中では、再検討するところがまだあるのではないかと。要するに、前の提案にあった事業等の再整理のテーマ、先ほど申し上げたように市としてどのようにするかはみずからの課題だとおっしゃっていましたので、委員長としてはやはり再整理する部分はまだあるのではないかという認識をしております。</p> <p>その上で、この議論は一旦ここで終了しますが、果たして継続審議にすべきなのかどうかということで、まず委員の皆さんにお諮りいたしますが、いかがでしょうか。もし、もう少しこの点を聞いた上で、あるいはもう少しここを深めた上で、あるいはこういった資料をもとに最終的な判断をしたいとお考えか、この段階で一定の結論を出せるとお考えか、いかがでしょうか。皆さん、もうちょっと</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>各委員 大野委員長</p> <p>各委員 大野委員長</p>	<p>審議が必要か、どうでしょう。結論をここで出すとすると、要するに、継続審議とするか、あるいは一旦の結論を、団体分類をどうするかということになりますが、団体分類に行ってもよろしいでしょうか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>特に異論がなければ、この新しい分類で言いますと、「事業等の再整理に取り組む団体」という分類になるかと思いますが、いかがでしょうか。よろしいですか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>では、委員会としてはそのような判断をさせていただきます。またいずれ、全体を一巡したところで、最終的な判断をさせていただくことにいたします。</p> <p>それでは、所管局の方、体育協会の方、どうもありがとうございました。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>各委員 鴨志田委員 大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p><b>9 その他事務連絡</b></p> <p>それでは、本日予定しておりました議題は終了いたしましたので、これで本日の委員会は終了といたしますが、次回以降の委員会は、条例の第6条第4項に基づきますと、私、委員長が不在のとき、事あるとき、そのときは鴨志田委員に代理をお願いするということをお願いしたいと思っております。ご了解いただけますか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>よろしく申し上げます。</p> <p>それでは、これにてきょうの私の役割は終えさせていただきます、事務局にバトンタッチいたします。よろしく申し上げます。</p> <p>きょうはどうもありがとうございました。最後に事務局から幾つかご連絡がございます。</p> <p>まず1点目ですが、本日の議事録については、1週間程度をめどに作成したいと思います。こちらにつきましては、委員の皆様にご確認させていただきたいと思っておりますので、ちょっと時間がないうちで恐縮ですが、よろしくお願ひしたいと思ひます。</p> <p>もう一点、次回以降のスケジュールについてですが、年内は、一番最後につけております資料のとおりで、きょうを含めて年内4回を予定しております。第2回を11月13日、第3回を11月27日、第4回を12月18日ということで想定しております。次回は、11月13日ですが、時間につきましては本日同様の午後1時15分から4時間程度、5時15分までを予定しております。スケジュールにつきましては、ご都合が急につかなくなった等の可能性もありますので、もしそういうことがあれば、事務局にご連絡いただければと</p>

		<p>思います。また、年明けの日程については未定でございますが、別途調整したいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。事務局からは以上です。</p>
	大野委員長	<p>10 閉会</p> <p>それでは、長時間にわたりどうもありがとうございました。</p>
資料		<p>資料1：委員名簿</p> <p>資料2：横浜市外郭団体等経営向上委員会条例</p> <p>資料3：横浜市外郭団体等経営向上委員会運営要綱</p> <p>資料4：横浜市の保有する情報の公開に関する条例</p> <p>資料5：横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱</p> <p>資料6：これまでの外郭団体改革の取組と今後の方向性</p> <p>資料7：諮問文</p> <p>資料8：特定協約団体マネジメントサイクルの見直しについて</p> <p>資料9：新たな「経営に関する方針（素案）」の審議について</p> <p>資料10：経営に関する方針（素案）【様式】</p> <p>資料11：経営に関する方針（素案）（3団体）</p> <p>資料12：団体概要資料（3団体）</p> <p>資料13：外郭団体経営向上委員会の審議スケジュール</p>