

第5回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録					
日 時	平成29年11月6日(月) [13:30~15:30]				
開催場所	関内新井ビル3階しごと改革室内ミーティングルーム				
出席者	大野委員長、遠藤委員、鴨志田委員、田邊委員				
欠席者	大江委員				
開催形態	公開				
議 題	<p>[議題1] 横浜ベイサイドマリーナ株式会社</p> <p>[議題2] 公益財団法人 よこはま学校食育財団</p> <p>[議題3] 横浜市場冷蔵株式会社(再審議)</p> <p>[議題4] 答申(案)について</p>				
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜ベイサイドマリーナ株式会社は評価分類を「引き続き取組を推進」とした。</li> <li>・公益財団法人 よこはま学校食育財団は評価分類を「引き続き取組を推進」とした。</li> <li>・横浜市場冷蔵株式会社(再審議)は評価分類を「引き続き取組を推進」とした。</li> </ul>				
議 事	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">大野委員長</td> <td style="border-left: 1px dashed black; padding-left: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 開会</div> <p>それでは、第5回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催いたします。</p> <p>まず初めに、委員会の運営等について、事務局にお願いします。</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">事務局</td> <td style="border-left: 1px dashed black; padding-left: 10px;"> <p>まず、会議の公開・非公開についてですが、本委員会は、横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づきまして、原則公開となります。また、同様に会議録も公開となりますので、よろしくお願いします。</p> <p>次に、定足数の御報告ですが、本日は大江委員が御欠席です。5名中4名の出席をいただいておりますので、委員会条例第7条に定める半数以上の出席となっておりますので、定足数を満たしていることを御報告いたします。</p> <p>以上です。</p> </td> </tr> </table>	大野委員長	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 開会</div> <p>それでは、第5回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催いたします。</p> <p>まず初めに、委員会の運営等について、事務局にお願いします。</p>	事務局	<p>まず、会議の公開・非公開についてですが、本委員会は、横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づきまして、原則公開となります。また、同様に会議録も公開となりますので、よろしくお願いします。</p> <p>次に、定足数の御報告ですが、本日は大江委員が御欠席です。5名中4名の出席をいただいておりますので、委員会条例第7条に定める半数以上の出席となっておりますので、定足数を満たしていることを御報告いたします。</p> <p>以上です。</p>
大野委員長	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 開会</div> <p>それでは、第5回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催いたします。</p> <p>まず初めに、委員会の運営等について、事務局にお願いします。</p>				
事務局	<p>まず、会議の公開・非公開についてですが、本委員会は、横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づきまして、原則公開となります。また、同様に会議録も公開となりますので、よろしくお願いします。</p> <p>次に、定足数の御報告ですが、本日は大江委員が御欠席です。5名中4名の出席をいただいておりますので、委員会条例第7条に定める半数以上の出席となっておりますので、定足数を満たしていることを御報告いたします。</p> <p>以上です。</p>				
	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">大野委員長</td> <td style="border-left: 1px dashed black; padding-left: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2 総合評価の実施について</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">[議題1] 横浜ベイサイドマリーナ株式会社</div> <p>それでは、早速審議に入ります。</p> <p>まず初めに、横浜ベイサイドマリーナ株式会社の総合評価に関する審議を始めます。</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">事務局</td> <td style="border-left: 1px dashed black; padding-left: 10px;"> <p>事務局から、昨年度の委員会からの助言、所管局・団体等の振り返り、協約の取組状況、監査法人からの意見、総務局の意見、これらの説明をお願いします。</p> <p>横浜ベイサイドマリーナ株式会社の昨年度の委員会の評価結果は、「引き続き取組を推進」です。その際の助言として、28</p> </td> </tr> </table>	大野委員長	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2 総合評価の実施について</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">[議題1] 横浜ベイサイドマリーナ株式会社</div> <p>それでは、早速審議に入ります。</p> <p>まず初めに、横浜ベイサイドマリーナ株式会社の総合評価に関する審議を始めます。</p>	事務局	<p>事務局から、昨年度の委員会からの助言、所管局・団体等の振り返り、協約の取組状況、監査法人からの意見、総務局の意見、これらの説明をお願いします。</p> <p>横浜ベイサイドマリーナ株式会社の昨年度の委員会の評価結果は、「引き続き取組を推進」です。その際の助言として、28</p>
大野委員長	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2 総合評価の実施について</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">[議題1] 横浜ベイサイドマリーナ株式会社</div> <p>それでは、早速審議に入ります。</p> <p>まず初めに、横浜ベイサイドマリーナ株式会社の総合評価に関する審議を始めます。</p>				
事務局	<p>事務局から、昨年度の委員会からの助言、所管局・団体等の振り返り、協約の取組状況、監査法人からの意見、総務局の意見、これらの説明をお願いします。</p> <p>横浜ベイサイドマリーナ株式会社の昨年度の委員会の評価結果は、「引き続き取組を推進」です。その際の助言として、28</p>				

年度中に初期投資への市への借入金の償還が完了する見通しであったこともあり、今後は、民間主体への移行へ向けて、早期に市の出資率の低下に向けた調整を進めていく必要があること、また、民間のアイデアを生かした施設の有効活用の検討等、公民協働の取組が望まれるとのことでした。

これに対する所管局・団体の振り返りですが、民間主体への移行へ向けて、放置艇対策等の公益的使命を果たすための本市の一定の関与を継続しつつ、出資率を引き下げる具体的な調整を進めていくといった振り返りがありました。

本年度、監査法人からは特に意見はありませんでしたが、固定比率が平成24年度から継続して100%を超過しており、その点で支払い能力に留意が必要といったことがございました。

協約の取組は、全て順調で、総務局の意見としては、協約の取組目標については順調に取り組まれている、また、他に団体の経営状況に新たな課題は認められず、28年度中に初期投資への借入金の支援の償還が完了した。今後は、民間主体への移行を着実かつ早急に進めていくべきであり、市の関与の低減とともに、民間の活力により施設の一層の有効活用に取り組まれない、といたしました。

また、民間主体への移行に向けた取組については、現状の状況や最終的な目標のスケジュール、こういった点を所管局に確認をさせていただきました状況として、横浜ベイサイドマリーナが、これまで海洋レクリエーションの普及啓発や放置艇の受け皿としての公益的使命を担ってきましたが、社会環境の変化やニーズの多様化に合わせて、公的な役割として新たに次の3点のような事業を行っているとのことでした。

1つは、赤レンガ倉庫や象の鼻地区におけるビジターバース事業。これは、プレジャーボート等で横浜に来た方の一時的な係留場所に関するサービスです。

2つ目として、鳥浜町の小型艇駐艇場事業ということで、一部横浜港内にある放置艇を、ベイサイドマリーナの区画外の部分で、新たな駐艇場を事業として行っているといったことです。

最後に、3点目ですが、地区駐車場の機能の強化、広場の整備、緑地の維持管理ということで、ベイサイドマリーナの会社の周辺の地区駐車場等の整備といったことです。

また、今後、東京オリンピックの開催や内港地区の再開発に向けて、横浜ベイサイドマリーナが担うべき公益的使命はさらに大きくなっていくといったことで、新たな公的使命を担うための仕組みづくりを整理しつつ、株式保有率の引き下げを含めて、市の関与のレベルを検討していくとのことでした。

		説明は以上です。
大野委員長		それでは、審議に入りますが、この総合評価にあたっては、本日御欠席の大江委員から事前に御意見をいただいているということです。事務局からまず説明お願いいたします。
事務局		大江委員からいただいた御意見ですが、建物も含めた施設の有効活用、イベント等の実施による市民への認知度向上や利用の促進が図られることが望まれます。
		以上が大江委員からの御意見です。
大野委員長		わかりました。
		それでは、続きまして、各委員からの御意見・御質問等をお願いします。田邊委員をお願いします。
田邊委員		今、御説明をいただいた「民間主体への移行に向けた取組」の内容が、団体の事業に公益性がどれだけあるかという話を中心となっていて、民間主体への具体的な移行の進捗についての話はほとんどないですね。株式保有率の引き下げを含めて検討をしていくという話なので、このレベルだと今後も延々と検討していくことが続いていくことになりかねないという事が、まず意見です。
		どうすべきを考えると、まず、次の協約策定の時には、スケジュールを明確に打ち出すこと。例えば、平成30年には、民間主体への移行へ向けたスケジュールを策定する等です。具体的な民間主体への移行のスケジュールを決めないと、ずっと検討をしていくことになるのではないかと危惧します。
		公益使命について言うならば、必要なものは、市からの委託事業としてやればよいと思います。例えば駐車場の整備という話がありますが、公的使命であるとして勝手に事業を拡大していくことは、本来民間企業が行うべきことではないので、市として必要性があるならば委託等があつて、団体が行えばいい。あるいは、民間事業者がきちんと整備することによって、来場者に対する満足度を上げ、団体の経営が向上するようにする等、そういう発想をしていかないと、市が団体に対しこれだけ公益性のあることを行っているという状態を担保しながら、民間移行の検討をずっと続けるになってしまうということを心配しています。
		以上です。
大野委員長		今のお話の中でもふれられましたが、先ほど公的な事業がさらに3つ増えているという説明がありましたが、これらはベイサイドマリーナが独自で展開している事業なのですか。市との協議の上、進めている事業でしょうか。
事務局		いずれもベイサイドマリーナが自ら企画・実施しているというよりは、施策決定については、まず市が行い、団体と調整をしながら進めています。ただ、田邊委員が述べられたような、市が責

		<p>任を持つ事業として団体に委託している形ではありません。例えば、ビジターバスは、市が場所の整備はしますが、団体が市からエリアを借りて、形式としては団体の自主事業として行っているのを聞いています。</p>
大野委員長 事務局		<p>鳥浜町の駐艇場についても同じですか。</p> <p>基本的に同じです。開始する前の整備を市が行っていますが、団体がこの駐艇場のエリアを市から借りて、所有者からは料金を取りながら、団体の自主事業として行っています。</p>
大野委員長		<p>先ほど駐車場の件はご指摘いただきましたが、田邊委員から今指摘があった、市として委託事業としてきちんと行ってもらべき事業は、条件をしっかりと決めて契約を結び、ベイサイドマリーナは自立して株式会社化していくという形はとれないのか、という課題は以前から出ていました。</p> <p>確かにこのまま行くと、公益的事業はさらに拡大して、それぞれの事業を団体の業務から外せなくなっていくという方向を横浜市として考えているのかどうかです。その辺がはっきりしないと、委員会としての意見も言うだけで終わってしまうと思いますが。</p>
事務局		<p>そうですね。</p>
鴨志田委員		<p>関連の質問ですが、基本的にこれは他の全ての団体にも言えることですが、結局、民営化とはどういうことかということですね。民営化に向けての具体的な行動・アクションについて、その認識がないのか、認識はあるけれども、実際的な行動は伴っていないのかという点は、すごく感じますね。</p> <p>「株式保有率の引き下げを含め、市の関与レベルを検討していく」とありますが、市と団体とが連携して動くにしても、やはり市主導でこの議論を進めていかなければいけないと思います。当然株式保有率を引き下げるとすれば、その株式の譲渡先、それから譲渡条件もろもろの検討をする必要があると思いますが、具体的にそういう行動を行っているのですか。これまで、どのようなことが検討されたのかということをお聞きしたいと思います。</p>
事務局		<p>港湾局からは、28年度にやっと返済が終わったということで、今年度から動き出せるということで、本年度は株価を含めて、資産価値の検証を委託により実施するというのを聞いております。</p>
鴨志田委員		<p>今年度というのは、29年度。</p>
事務局		<p>はい。委員がおっしゃった相手先との具体的な接触は、まだです。</p>
鴨志田委員		<p>それはもう実施したのですか。あるいは委託先は決定したのですか。</p>

	<p>事務局 鴨志田委員 事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員 大野委員長</p>	<p>これからと聞いております。</p> <p>そうですか。もう下半期ですよ。</p> <p>昨年度、この委員会で審議いただいた時と、あまり状況は変わっていないようなところもあります。今のところ横浜市の関係以外の株主は市の株式を持つ気はないという中で、この次にどう進めて行くのが良いのかという中で、まず資産価値の検証をきちんと行うということです。</p> <p>その他に御意見がありますか。先ほど意見があった、できるだけ早くスケジュールを見える形にすべきであるという点は重要な点だと思いますので、その点は抑えておきたいと思いますが、そのほか御意見ありますでしょうか。</p> <p>それでは、この団体についての審議はこの程度にしまして、評価分類の採決に入ります。この団体についても、特に問題がなければ、「引き続き取組を推進」という分類にしたいと思いますが、よろしいでしょうか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>それでは、そのように決定します。事務局で今出ました意見を取りまとめて、委員会の答申として後日確認したいと思いますので、よろしくをお願いします。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p><b>〔議題2〕 公益財団法人 よこはま学校食育財団</b></p> <p>公益財団法人 よこはま学校食育財団の審議を行います。</p> <p>事務局から助言・振り返り等の説明をお願いします。</p> <p>昨年度、当委員会からの助言についてですが、評価分類は、「引き続き取組を推進」と分類しています。</p> <p>助言は、協約の取組目標は順調に取り組まれている。市は給食物資の調達方法について、社会環境の変化を踏まえ、最適なものとなっているか点検していく必要があるとしています。</p> <p>これに対する所管課・団体の振り返りについてですが、調達方法について、社会環境の変化を踏まえ、最適なものとなっているか検討をしてみますとのこと。</p> <p>今年度の総合評価の自己点検結果についてですが、協約目標については、安全・安心な学校給食用物資の安定供給、事務費削減など、全ての項目で順調となっています。</p> <p>監査法人の意見ですが、固定比率が過去5年間100%を超過している一方、固定長期適合率が28年度に100%以下に改善しているということです。</p> <p>これに対する所管課の考えです。給食物資購入で使用しているシステムリース代のため、このような状況になっていますが、それについては、市からの委託料で賄っているものであり、安全性に問題はないとの回答です。</p>

		<p>総務局意見ですが、協約の目標は順調に取り組まれている。団体は安定的な給食物資の調達を継続しつつ、より安価な調達方法を検討・実施していくことが求められる。市は、社会環境の変化を踏まえた最適な調達方法となっているか点検していく必要があるとしています。</p>
大野委員長		<p>大江委員から事前の御意見がありましたので、説明をお願いします。</p>
事務局		<p>予断を持つことなく合理的な観点から、今後も資材の調達方法を検討することが望まれますとのご意見です。</p>
大野委員長		<p>分かりました。</p> <p>それでは、御質問・御意見等、委員の方々から御発言いただければと思います。</p>
田邊委員		<p>この財団のミッションからすると、いかに安心で安全な食材を給食として提供するかということと合わせて、いかに安く調達することによって市民の負担を軽減するかの2つがあると思います。安心・安全や安定という部分については、ミッションを果たす仕組みづくりができてはいるけれども、いかに安く調達し、安く提供をするかということについては、ほとんど検討されていない。したがって、今後は、やはり安心・安全、安定とともに、いかに安く提供するかも検討すべきであるということを入れないと、いつまでたっても同じことをずっと繰り返す。</p> <p>そのための方法としての提案です。公益財団法人で役員の中に市OBが常勤で2人もいるというのは他の団体からすると少し珍しいです。常勤役員が市のOBだけというのは珍しいですよ。全体のうち、市現職が1名、OBが2名ですから、7名のうち3名が市の関係者ということです。</p> <p>問題なのは、その他4人が、事業者だとしたらどうなのだろうか。つまり、「市内を48ブロックに分けて、地元中小企業を中心として」ということを書いてあるとすると、この事業に関係している人が役員だとすれば、何事もまったく変わらないだろうと思います。市民の立場から物を言う人が、1人でも2人でもこの役員の中に入る必要があるのではないかということ意見を申し上げます。</p>
大野委員長		<p>市関係者が現職を入れて3名。その他が4名ということ。</p>
田邊委員		<p>そうです。</p>
大野委員長		<p>確かにこの点は、見方によっては、大変いびつに見えるかもしれないですね。</p>
事務局		<p>その他の方は、市のPTA連絡協議会の方、神奈川県栄養士会の方、幹事として弁護士と税理士です。</p> <p>OBは2名、理事長と常務理事、小学校の校長会の方も役員と</p>

	<p>田邊委員</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>田邊委員</p> <p>事務局</p> <p>田邊委員</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>鴨志田委員</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>して名を連ねています。</p> <p>なるほど。きちんとバランスとっていますという証拠にはなっていますが。</p> <p>あとは、安価というのは、非常に安いということではなくて、合理的に安い価格で調達、供給しているかどうかを判断できるような数値が目標値の中に上げられてくれば、よりこの団体にとってもいいですね。</p> <p>その点は今も協約に入っています。</p> <p>給食費は市民負担ゼロではなく、給食費として徴収しますよね。それが安くなるということは、市民のためになるということですよ。</p> <p>そうです。</p> <p>ありがとうございました。</p> <p>今、特定の横浜市内の事業者を保護するという観点も一部にあるとは思いますが、それと同時に、消費者にとって役に立つ団体であるためには、そういった点に常に留意しながら、人的にも運営面でも考えていただきたいということですね。</p> <p>その他ありますか。生産者自体も横浜中心というわけではないのですか。</p> <p>食材によって違ってきます。</p> <p>教育委員会があり、食育財団があり、そこからまた契約でいろいろな給食を調達していますが、例えば、大根とかコマツナとかキャベツ、横浜で生産が多いものについては、食育財団とそれぞれの事業者との中で横浜産を優先的に使うようにという契約をしておき、地産地消といった形になっています。ただし、全ての食材を横浜産でというのは不可能なため、ものによっては当然横浜ではないものもあります。</p> <p>何か御質問等ありますか。もしよろしければ、以上で審議は終了し、評価分類の採決に進みたいと思います。いかがですか。</p> <p>「引き続き取組を推進」で良いと思います。</p> <p>「引き続き取組を推進」ということでよろしいですか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>それでは、そのように分類します。この団体についても、皆さんの意見を事務局で取りまとめて、委員会答申に反映させていただきます。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>横浜市男女共同参画推進協会と横浜ウォーター株式会社について、委員会から資料請求等を行いましたので、その説明を受けて先に進みます。</p> <p>10月26日に開催した委員会で質問・資料要求がありました件について、所管から回答がありました。</p>

		<p>まず、男女共同参画推進協会についてです。</p> <p>事業費の内訳について御質問がありました。総事業費に占める割合の3位のその他の事業が3.4%という中で、それ以下の事業について御質問がありました。内訳は、人件費が49.2%となっており、人件費を除くと事業は全部で8事業あり、10も20も事業があるわけではありません。</p> <p>続きまして、女性起業家たまご塾について、どれぐらい受講生が起業しているのかという御質問がありました。第1期の平成19年度からの延べ参加者数が465人、修了者数が272名です。年度内の起業者数が173名で、起業率は64%です。</p> <p>続きまして、横浜ウォーター株式会社の協約目標に掲げている国際関連事業の件数と国内技術支援件数、それぞれ28年度実績では、国際関連事業が30件、国内技術支援件数が22件ということで、この中で新規案件がどれぐらいで、継続案件がどれぐらいかという御質問がありました。28年度は、国際関連事業が30件あるうち継続が17件、新規が13件、国内技術支援が22件中、継続が1件、新規が21件です。</p> <p>今の報告の中で確認・再確認等、何かありますか。</p> <p>男女共同参画推進協議会について、所管課・団体が来て審議していただきましたが、事業は団体のミッションに特化した形、少し手広くやり過ぎているのではないかということでした。今の説明でもそれぞれの事業の中身が分からないため、ミッションを踏まえて手広く行っていないか確認し、しっかり目標を立てて事業を行っていくようにという、前回審議していただいた内容と同じと認識しています。</p> <p>事業費の内訳について、意味あるデータにするためには、人件費の配賦ができれば一番いいと思います。</p> <p>また、起業率が非常に立派な数字ですが、こんなにうまく行っていますか。</p> <p>この起業の定義は何ですか。会社を作りましたということですか。</p> <p>会社を作りましたと言っても、こんなに高くないのでは。普通10%とか20%ですよ。</p> <p>なぜこんなに高いのですか。</p> <p>塾の修了者の70~80%の起業率です。</p> <p>その数字はすごいことです。</p> <p>3年などの期間中で、どれだけ残ったかですよ。</p> <p>もちろんそうですが、受講生の7割近くが、会社を起こしましたというのは、すごい数字ですよ。</p> <p>非常に小さい、例えば、配食サービスを友人同士で始めるとか、</p>
大野委員長 事務局		
大野委員長		
鴨志田委員		
田邊委員		
鴨志田委員		
大野委員長		
田邊委員		
遠藤委員		
田邊委員		
事務局		



		<p>そういう類いのもが入っていると思います。</p> <p>本当の意味での起業は、経済局で行っていて、ここではたまご塾と言っているのも、それよりもっとレベルというか、事業規模の小さいものを対象としていると思います。</p>
遠藤委員		<p>小さくても、事業として成り立っていくものをできるというのは、それはそれですごいですよね。</p>
大野委員長		<p>これについては、いずれ説明してほしいです。</p>
事務局		<p>手広く行っているのではないかという中で、起業率も含めて、中身が効率的であれば、重点的に行っていくべきと思います。</p>
田邊委員		<p>そうです。</p>
大野委員長		<p>これだけのモチベーションを高められるような塾を行われているのであれば、積極的に行うべきだと思います。</p>
事務局		<p>延べ参加者数が465人、修了者数が272人なので、受けた人が必ずしも修了していない中での起業率です。</p>
遠藤委員		<p>修了している人が、ほぼ起業しているわけですよね。</p>
大野委員長		<p>修了することがまず大切で、できなかった人もたくさんいると思います。その上で、受講し終わった方が、8割、9割が起業するというのは、起業としては、すごい数値だと思いますので、聞いておいてください。</p>
事務局		<p>ホームページでは、セクシュアハラスメントやパワーハラスメント研修をしたり、コンサルティング、ネットショップ、台湾のゴマ油を輸入販売する会社を起こしたとか、インテリアコーディネーター・整理収納サポートの事業を起こしたという事例は出ています。</p>
田邊委員		<p>それでも、すごいです。大規模な事業ではないにしろ、起業するということは大変なことなので。ただし、起業の定義が、登記しないとかなという話になってくると、また次元が違います。</p>
遠藤委員		<p>今の話を聞くと、個人事業主でできそうな感じですよ。法人ではないものも結構あると思います。</p>
田邊委員		<p>インターネット上に出店したとか。</p>
遠藤委員		<p>それでも事業主としてやれば。</p>
事務局		<p>自分の趣味で行ってきた編み物を売ったりというようなものも含んでいると思います。</p>
田邊委員		<p>普通起業といった定義は、一般通念としてあって、そのレベルでは起業とは言わないです。</p>
遠藤委員		<p>多分それが多いいと思います。</p>
田邊委員		<p>起業の定義をしっかりとしないと比較のしようがないということです。</p>

### 3 団体経営の方向性及び協約の策定について

#### 〔議題3〕 横浜市場冷蔵株式会社（再審議）

大野委員長

続きまして、横浜市場冷蔵株式会社の団体経営の方向性と協約の策定についての再審議を行います。

これについては、今年の第1回の委員会で、総合評価の実施及び団体経営の方向性及び協約の策定について審議をいたしました。その際、総合評価については、評価分類を「引き続き取組を推進」といたしましたが、団体経営の方向性及び協約については継続審議となっております。

従いまして、本日は前回の審議において提出を依頼した資料に基づき審議を進めたいと思います。まず、事務局から資料についての説明をお願いします。

事務局

それでは、ご説明いたします。資料の15ページが、横浜市場冷蔵株式会社の次期協約の素案です。次ページから所管局から提出された3点の資料がございますので、順にご説明をさせていただきます。

まず資料1ですが、表題にあるとおり、中央卸売市場費会計の歳入、それと使用料及び手数料、財産収入の推移についての過去3年度分の数字です。こちらは当委員会から、市場関係者の使用料などで市へ入ってくる金額はどれくらいあるのかがわかる資料を依頼し、それに対する回答として示されたものです。資料に記載された数値は、この市場会計全体の数値ということになりますので、市場でどれだけの使用料・手数料等を得ているかということで、合計欄のとおり、16億円から17億円程度の使用料等の収入を毎年得ているということです。

ただ、本委員会の議論の対象となっております、団体が使っている冷蔵施設の使用料は、この数値の内数ということになります。その額の記載はありませんが、事務局でヒアリングをいたしましたところ、団体からは年間でおよそ8,400万円の使用料であるということを確認しております。

前回の審議で、平成40年度までに冷蔵施設の維持修繕等で15億円程度かかるという発言がありましたが、単純に年平均に均しますと1億3,600万円ぐらいです。あくまで単純計算ですが、その1億3,600万円の市の支出に対して、8,400万円の使用料の収入があるということで、差し引き5,200万円ぐらいが市の持ち出しになるということです。

続きまして、資料2ですが、横浜市場冷蔵株式会社の株主の一覧表です。こちらは当委員会から、株主と施設利用者がどれくらいイコールなのかがわかる資料の要望があったことに対する回答です。各株主の持ち株数、それから比率等々を記載頂いていま

	<p>すが、横浜市は市場開設者という立場であり、現在は49.9%所有しています。その他、市場関係ということで、卸売事業者Aから仲卸事業者団体Aというところまでありますが、これらの関連事業者の合計で21.4%です。この他、役員・従業員、それから自己株式などで22.22%あります。このような株主構成になっております。</p> <p>市場の関係者には、卸売事業者、これは生産者から買い付けた品を競り売り等により市場内で販売する業者です、それから、今度はその卸売事業者から仕入れた食料品などを小売店等に販売するという仲卸事業者、それから売買参加者、小売店等です。この三者が主に存在しますが、株主としては、卸売事業者が全部で5社あり、青果部が2社、水産物が2社、鳥卵が1社ということで、市場内には5社あるのですけれども、5社の卸売事業者のうち、4社が株主であるということがわかります。</p> <p>それから、仲卸事業者は全部で97社あり、そのうち青果が30社、水産物が67社ということになっておりますが、この仲卸事業者団体Aと記載がある団体は、水産物の仲卸事業者組合です。</p> <p>従いまして、市場関係21.40%の内訳としましては、卸売事業者5社中の4社、それから仲卸事業者が97社いる中で、そのうちの水産物の67社による組合ということで、その大半は市場関係と株主は同じです。言いかえますと、株主はほぼ市場関係者で構成されているという形になっています。</p> <p>最後に3点目の、資料3ですが、横浜市の歳入歳出決算の中から抜き出しております中央卸売市場費会計の歳入歳出決算の詳細な資料、予算書等です。こちらは、当委員会から市場の特別会計の収支報告や財務書類をいただきたいということで、それに対する回答ということになります。</p> <p>特別会計全体の資料については、詳細な説明は割愛させていただきたいと思います。</p> <p>資料の説明は以上となりますが、事務局で重ねてこの資料について経済局へヒアリングをしましたが、経済局の考えとしましては、先日の審議の際にも発言がありましたが、中央卸売市場については、施設は開設者である横浜市が設置・管理をし、生鮮食品の流通は、民間事業者により運営されることを基本的な市の施策としているということです。従って、この市場に不可欠な機能である冷蔵施設については、市が設置・管理していくべきであるという考えである、そのことを再確認いたしました。以上です。</p> <p>大野委員長      ありがとうございます。ただいまの説明を踏まえ、御意見・御意見ありますか。田邊委員、お願いします。</p> <p>田邊委員      自己株式が22.22%ありますが、これは、例えば、卸売事業者</p>
--	---

		<p>が撤退をする時に、団体に買い取りの要望があつて、買い取ったものですか。</p>
事務局		<p>事業者から買っていることはあつたと思いますが、細かい内訳がないので詳細はわかりません。</p>
田邊委員		<p>自己株式を買うときの株価は、額面どおりで買っていたのですか。わからなければ、過去の記録があれば、それは調べておいた方がいいです。</p>
事務局		<p>わかりました。</p>
田邊委員		<p>それから2点目が、民間主体への移行へ向けた取組を進めるといふことでこれまで取り組まれてきましたが、前提としてももう少し根本的な決断を市がしないといけないような気がします。つまり、民間主体を目指す取組を進めるのであれば、この冷蔵設備に対しては、民間が投資をして、自らの責任において管理運営をしていく。豊洲の事例がどうなっているか詳細はわかりませんが、建物と場所は東京都が出すけれども、冷蔵設備は事業者が設置していると私は理解をしています。横浜市で、市場の機能をしっかり担保する上で冷蔵設備が必要だという説明はわかりますが、その設備までも市が丸抱えで整備しなければならない理由が私にはよくわからないのです。これが更新時期に来ていて、今後十数億円の費用がかかる。それを単純計算してみると、例えばリースにかけたとすると、冷蔵設備で得られる収入と、冷蔵設備に対して払うリース料の差額が、年間約5,000万円ある。そのことを明確にした上で、市としてどうするのかの判断をすべきというような気がします。</p>
事務局		<p>そうですね。</p>
田邊委員		<p>これまでの延長線の話として、設備が古くなったから、ここを市が修繕するのが当然であると考えてるのではなくて、民間主体への移行を重視するのであれば、それは本来は民間で行うべきだという議論から始まれば、この例としての5,000万円の意味が市会の方にもわかりやすいと思います。</p>
事務局		<p>横浜市と団体側で冷蔵施設どうしていくかという話し合いを去年以来行ってきて、その結果、団体側ではやはり持ち切れないという最終的な結論でした。そのため、市が設置者として見ていこうという判断をしたと聞いています。</p>
田邊委員		<p>もしその判断をするのであれば、民間主体への移行がという話は、頓挫したという理解をせざるを得ない。リスクを市側が持つということですよ。例えば、故障したら、市が直さないといけませんよね。</p>
事務局		<p>そうですね。</p>
田邊委員		<p>加えて、使用する業者が少なくなってきたとしても、一社でもいれば、</p>

		<p>ずっと市はそれを維持せざるを得ないのですよね。そういったリスクを市が負うということは、民営化とは全く次元が違う。要するに、市があくまでも関与し続けるという決断をされたということではないですか。</p>
事務局		<p>その関与のレベルまで細かいところはわかりませんが、どの程度まで関与をしていくかということにもつながるのかなとは思っています。</p>
大野委員長		<p>鴨志田委員お願いします。</p>
鴨志田委員		<p>製氷施設と冷蔵施設については、株式の売却が困難であるから、市が保有し続けて改修し、価値を戻してから、どうするのか、その後が書いていないのですね。要するに、その上で市はこの保有施設を手放すのか、保有し続けるのかという事が結局わからないのですが。</p>
事務局		<p>今のところ、あくまでも市が設置者ですので、ほかの上屋や建物と同様に市がハードを用意して、それをメンテナンスしていく事が基本にあるので、最終的にもハードは横浜市が面倒を見ていく、他の施設同様ということになっていくかと思えます。</p>
鴨志田委員		<p>そうすると、市がこの分を担保するとなると、株式の売却の話とは分離して進められるように思うのですが。</p>
事務局		<p>28年度までの協約では、冷蔵施設を団体が持つのかどうか。そこがどうなるかが団体の経営上リスクであると団体が見ていて、その問題があるから、株式をどうするかについての話が進まないという状況でした。</p>
鴨志田委員		<p>そうすると、施設は市が責任を持つということになれば、会社として株式を売却するという話と、市が保有して整備、補修する施設というのは、並行に進められるという理解でいいのですか。</p>
事務局		<p>次の29年度からの協約では、28年度まで行っていた懸案課題というのが、クリアとまでは行きませんが、一定の方向性は見えてきたはずなので、次は、株式を売却するのであれば、その話を進めて行こうということになります。</p>
田邊委員		<p>事業者の立場で考えればわかるのですが、それは並行に進めるのは絶対に無理です。仮に市に整備させてそれに15億円かかったとした場合、後に事業者からは8億円で売却して欲しいというような話になります。当然ですよ。設置した後は、関係事業者が使用しなかったら誰が使うのだということになります。半分以下の価値にしかありません。</p>
遠藤委員		<p>民間であれば、そもそも将来売るものに投資をし、後に売るという発想はまずないです。市として税金を使って、それを行ってはいけないのではないかと思います。</p>
事務局		<p>現在、市として売却する判断というのは聞いていませんし、将</p>

		<p>来、売却するつもりだという発言も一切ありません。</p>
田邊委員		<p>そういうことだと、施設を利用する事業者が安価で施設を使える権利をそのままずっと継続するということです。年間約5,000万円の助成金を出しているのと同じです。</p>
大野委員長		<p>関連事業者に株を持ってもらうのとは、大分話が違いますね。キャッシュをもらっているのと同じです。そういった状態で民営化とは言えないというのが田邊委員の意見ですね。</p>
		<p>民間主体に向けた取組について、協約の素案では、「市民への生鮮食料品の安定供給」という公益的使命を踏まえて、市場の安定的運営につなげていくために、施設は現状のまま市が所有し、運営については民間で効率的に行っていく。市が施設を持って、その施設を中心にした運営をこの会社に行っていただくということです。</p>
事務局		<p>具体的取組については、団体としては、株式売却について取締役会の承認を得る。市は、審査・協議を進めていくという内容になっています。</p>
遠藤委員		<p>市がそこまで費用を拠出するのであれば、株等を売ってはいけないのではないかと思います。</p>
田邊委員		<p>大雑把な言い方になりますが、本来は平均して年間1億3千万円程度を支払わなければいけないものを、8千万円程度で借りられるということです。その条件であるのなら、施設を売却をしないとしても、事業者にとっては安く買ったのと同じということです。</p>
遠藤委員		<p>そうですね。本来、より高い賃料を払わなければいけない分、利益を得ますよね。</p>
田邊委員		<p>そうです。そこを修正しなければいけないと思います。</p>
遠藤委員		<p>そうすると、市がそこまで行わなければいけない理由、市が施設を持つ理由を、もう少し明確にわからないといけないと思います。</p>
事務局		<p>開設者としての市場の維持という役割になると思いますが。</p>
遠藤委員		<p>しかし、これは印象ですが、この市場を維持しないと、横浜市内の生鮮食料品の物流が停止してしまうのかということ、そんなことはないような気がしてしまいます。</p>
事務局		<p>当該市場がどれだけ流通しているか、市場内流通と市場外流通がどれだけの割合であるかというのは、正確には分かりませんが、国の調べでは、全国で6割から7割は市場内流通であると聞いています。</p>
田邊委員		<p>市で議論された方針がこういった内容であるならば、それはそういうことなのでしょうが、そうなるこの団体が民間主体の経営に移行することのメリットが、特段無いということになります。</p>

	<p>大野委員長</p> <p>鴨志田委員</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>す。</p> <p>つまり、できるだけ少ない投資によって、できるだけ大きいリターンを出させようというのが、民間主体に移行するメリットであると思いますが、大事な投資の部分を市側が引き続き行うということならば、民間主体へ移行することのメリットとは一体何であるのかという疑問符がつきます。</p> <p>素案にある団体の具体的取組には、顧客の拡大を図る、経営の安定化を図る、とあります。これは当然のことで、市の保有株式の売却について取締役会の承認を得る。市は、保有設備の売却などではなく、逆に、冷凍施設についてのフロン対策と老朽化対策を市が責任を持っていくということ。</p> <p>これがもう前提となって議論が終了し了承されているということです。その状況において、市の保有株式の売却が、この団体の民営化に資するのかということですよ。</p> <p>そういうことです。</p> <p>どのような形で民営化のメリットが生まれるのか。それこそ株の売却について、先ほどのような議論があれば、むしろまだ市が持っていれば良いのではないか、ということになりかねない。</p> <p>この団体の民営化について、元々の平成22年度当時の経済局の考えは、これから先に市場の取扱量が減っていくことが見込まれる中で、運営・体制の強化が必要だということでした。そのため、順次、団体の自立性を高めていくため、市の影響力を低減させていき、民間の活力を活かして行こうということです。それに対して、当時の経営改革委員会からの意見は、そもそも冷蔵施設そのものの整備や運営を市が行うということの必要性は、もう低下しているということでした。そのことも踏まえて、民間主体への移行をすべきだという意見です。この食い違いを、今までずっと引きずってきていると思います。</p> <p>所管局としては、運営が民間であれば民間主体になっていると言えると考えている。今の団体の状況では、代表取締役が市のOBだったところ固有職員になり、運営主体としては完全に民間の経営にはなっている。ただ、現在、出資率だけが高く、外郭団体であり続けるので、それを下げて行かなければならないと考えていると思います。</p> <p>先ほどから説明している、市がこの施設を保有していくことにしたという事は、あくまでも団体と経済局の結論です。市としてその通りになるかどうかは、まだはっきりしていません。こういう議論があるということは当局も承知しているので、経済局の方針どおり行くのか、あるいは、例えば今後見込まれる修繕費や設備更新に係る市の負担等については、施設を使用している側から</p>
--	---	--

		<p>きちんと負担してもらわなければならないという形で考えるのか、まだ市としては明確ではありません。</p>
田邊委員		<p>冷凍設備について、経済局と団体側では話は決まっているものの、市としてそれが明確ではない中では、委員会としては民間主体への方向性や手段がはっきり見えないですね。</p>
大野委員長		<p>もし市が責任を持って施設を運営していくとすれば、やはり横浜市場冷蔵株式会社という団体の存在をなくしてはいけないのだということ、団体が存在することで、市にとってこれだけの意義があるのだということを市が改めて確認するのであれば、それに対してこの委員会が意見を述べる必要はなく、民間主体への移行の方法も変わってくる。</p>
田邊委員		<p>必要ないと思いますし、むしろ市が冷蔵設備を持った上での民営化であれば、ある程度市が関与せざるを得ない状況もあるのではないかと思います。</p>
大野委員長		<p>まだ課題を整理しきれいていませんが、これまでの議論を踏まえ、本委員会としての団体経営の方向性及び協約に関する答申についても考えなければなりません、一旦、事務局として整理したまとめのようなものをお示し頂くことはできますか。</p>
事務局		<p>事務局として、前回の委員会での議論や本日提出された資料を踏まえた今後答申をまとめていくためのたたき台としての考え方ですが、方向性に関する意見としては、「民間主体への移行を早期に完了させていくため、市は前提となる冷蔵施設の維持・修繕を計画的に進め、具体的な出資の低減に向けた取組を進めるべきである」、といったことであろうかと考えます。</p> <p>また、関連意見としてあげられる項目としては、一つは、倉庫物流に関わる市場動向は大きく変化しており、団体の業務も機動性・効率性が重要となる。市が施設を所有しつづけることは非効率であり、団体の責任で所有・維持管理していく方策を検討すべきということ、もう一つは、当面の間、市場機能の維持のため、市が所有していく場合においても、今後見込まれる修繕費・設備更新等に係る費用は、施設利用者である団体が適正な負担をすべき、のようになるのではと考えます。</p>
大野委員長		<p>それは、現在、団体と市が示している方針及び具体的取組を踏まえた形となりますね。</p>
事務局		<p>そうですね。27年3月の経営向上委員会での意見では、冷蔵施設管理等の課題について速やかに整理することとしているので、それに対しての現在の経済局の考え・整理はこうである、として示された内容を前提として考えています。</p>
鴨志田委員		<p>やはり施設の保有の有無は非常に重要で、製氷施設や冷蔵施設を団体で所有する話と民営化の話は、この委員会としては切り離</p>



		<p>せないものとして民営化を推奨しているにもかかわらず、市として所有し補修も行うということです。またそれを理由として、現状では株式の売却が困難であるということですが、この製氷施設と冷蔵施設の改修工事を市が実施しなければならないという論拠は何でしょうか。この素案では読み切れない、市が保有・所有し続けていきたい理由というのがあるのですか。</p>
事務局		<p>そうですね。先ほど申し上げた、ハードについては市場の設置者としての責任ということですが。</p>
鴨志田委員		<p>ハードは市、ソフトは民間という考え方ですか。</p> <p>やはり、民営化についての基本的な考え方の整理がなお必要ということでしょうか。</p>
大野委員長		<p>どのように整理しましょうか。</p> <p>先ほど、委員会の答申案としてたたき台のような形をまとめていただきましたが。方向性に関する意見の考え方は、委員会としては、現在示されている方針がこの団体のあり方として妥当であることという考え方ですね。</p>
鴨志田委員		<p>団体の責任で所有・維持管理して方策を検討すべきというのは、ある意味、もう市が所有し続けることを是認した上でのコメントということになりますよね。</p>
事務局		<p>そうではなく、今後、市ではなく団体が保有・維持していくべきというこれまでの意見を踏まえたものです。方向性に関する意見のような考えもあるが、委員会では当然こういう意見もありました、ということです。</p>
田邊委員		<p>もう一つ加えるとすれば、市が持つのか団体が持つのかの所有の方法によって、民間への移行の方法を再度検討する必要があるということでしょう。進め方が違うということです。</p>
大野委員長		<p>そうすると、この経営向上委員会の答申の方向性に関する意見と、これと関連意見との矛盾が大き過ぎますよね。</p>
事務局		<p>この意見を出す上で、こういう関連する意見がありましたという整理です。</p>
大野委員長		<p>要するに、基本的に方向性に関しては経済局と団体とが議論したような方向で良いとしながら、一方で、関連意見ではそうではないということになります。</p>
事務局		<p>審議の経過の中においては、こういう意見があったということです。</p>
鴨志田委員		<p>それで良いのかということですね。</p>
大野委員長		<p>そうですね。委員会としては、そのような趣旨を方向性に関する意見として述べてもいいのかどうかということです。</p>
事務局		<p>これまでの経過の補足になりますが、委員会と当局の考えとの変遷についてですが、26年度の団体経営の方向性に関する委員会</p>

		<p>の意見では、「市と団体は十分に協議し、新たな協約期間において、団体の将来像を明確にした上で、冷蔵施設管理等の課題について速やかに整理すること。団体は引き続き民間主体への移行に向けた取組を推進すること」になっていたもので、経済局の立場としては、これが懸案事項としてずっと残っていたので、これを調整して、今回お示したような結論になったということです。また、出資率の低減化は、この間ずっと懸案事項の解決に向けた条件整理を行った上で検討していくということでした。経済局としては膠着状態のままここまで来てしまったが、フロンの規制はもう間近なところに来てしまっているため、必要な対応を行わなければいけない。今の所有者は横浜市であるので、市は、まずしっかりと対応をした上で、民間主体に移行するというのが今の考え方です。</p> <p>ただ、御意見をいただいているとおり、元々の平成22年の経営改革委員会の意見にあった、「市が主体となって市場の冷蔵施設を整備・運営する必要性は低下しているため、民間主体への経営へ移行すべき」という文章の中に、そもそも整備も民間に行わせるべきだという趣旨が入っていたと思いますが、やはりこれまでにその話は全然詰まらなかった。民間側が受けなかったということです。</p> <p>やはり、これだけ意見が整理しきれない段階で、この場で答申としての文言を整理することは非常に難しいですね。</p> <p>今日の議論を踏まえて、後に答申をまとめることとなりますが。</p> <p>委員会としては、是非この団体に対する委員会としての意見の検討をもう一度させて頂きたいと思います。市は、前提となる施策の維持・修繕を計画的に進めるということ、要するに、団体と経済局との協議結果を前提とした意見を述べることについては、慎重に検討すべきであると考えますので、これはペンディングにさせて頂きたいと思います。</p> <p>はい。答申案についての今後の調整については整理させていただきます。</p> <p>後程、本日の他の議事が終了した後に残った時間がある限り話し合いたいと思います。それでは、一旦、横浜市場冷蔵株式会社に関する審議を終了し、次の議題に進みたいと思います。</p> <p>(議題4「答申(案)について」の審議の後に再度審議)</p> <p>よろしくお祈いします。</p> <p>その他ありますか。</p>
	大野委員長	
	事務局	
	大野委員長	
	事務局	
	大野委員長	
	大野委員長	

		<p>個々のものは、これとして、あとは、今の複数の団体・所管局で検討が求められる課題を受けとめてもらえれば、対応してもらえと思うため、よろしいと思います。</p> <p>むしろ109ページの横浜市市場冷蔵株式会社をいつまでに結論づけるか、どのように結論づけるかということです。方向性に関する意見は、横浜シティ・エア・ターミナルのような表現でいいのではないかという気もします。要するに、民間主体への移行を早期に完了させていくため、幅広い視点から民間移行の検討、出資比率の引き下げに向けて具体的な取組を着実に進めるという表現として、個別意見のところをもう少し考えるというやり方もあると思います。要するに、市としての姿勢を明確にして、その上で、団体の公益的使命を更に明確にしていくべきだという確認、再度確認すべきであるという入れ方があると思います。というのは、この段階である程度団体としても、方向性に関する意見を受け入れるというためには、できれば市も団体も、もう既にこの冷凍施設の維持修繕を計画的に進めていくことを既成事実にしたとは思いますが、そこまで委員会として既成事実化するのは、少し難しいような気がします。ですから、あくまでも方向性に関する意見については、民間主体への移行を早期に実現するために、検討すべきことは幅広い視点から検討して、出資比率の引き下げについて具体的な取組を着実に進めていくことという表現で抑えておいて、それから関連意見について、もう少し冷静にまとめたいと思いますが、皆さん、いかがですか。</p> <p>関連意見の中にもし入れるとすれば、民間主体の経営に移行することは、移行するとしても、冷凍設備をどちらが所有するかによって、やり方が多分異なってくるだろう。したがって、「3年間の協約だが、その方向性によって民間主体への移行の方法が変わるのではないか」という意見とし、「これから3年間、経済局は市が行うと言っているが、実際それが実施されるかどうかは、市会を通らないと分からないことで、既成事実ではないので、所有のあり方によって民間主体への道しるべが変わる」と入れておけば、協約がそのままかっちり決まったのではないという担保にできるのではないかと思います。</p> <p>他に御意見ありますか。</p> <p>この具体的な方向性に関する意見の現状、先ほどの文案の、市は冷蔵室維持修繕を計画的に進めるという部分は、当然、直すということですよ。</p> <p>直さなければいけないですね。このまま市が施設を所有していくと非効率、この表現も直さなければいけない。一方的に言い過ぎるのも直さなければいけない。</p>
	田邊委員	
	大野委員長 嶋志田委員	
	大野委員長	

	<p>田邊委員 大野委員長</p> <p>田邊委員 鴨志田委員 大野委員長</p> <p>田邊委員 大野委員長</p> <p>各委員 事務局</p> <p>田邊委員 大野委員長</p>	<p>おっしゃるとおりです。</p> <p>市がこの施設等についても、所有のあり方について、更に検討を深めてほしいと。その結果によっては、民営化のあり方そのものの再考も必要になってくるのではないかという意見ですね。</p> <p>そうですね。</p> <p>そういう形で、この方向性について修正する。</p> <p>関連意見として。</p> <p>このほうが、私たちの意見としては、正当といたしますか、それ以上踏み込むのは危険な気がします。</p> <p>賛成です。</p> <p>その辺でまとめた上で、表現の方向、内容については、委員会としては了解したということで、文章化し、追加したもの、変更したものを見て、オーケーということであれば、それで行くということによろしいですか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>それでは、今のところを踏まえた文案を事務局で作成して、委員長も含め皆さんにお送りし、意見を集約して、それを委員長にお伝えして、そこで何かあれば、もう一度ということにさせていただきます。</p> <p>委員長一任です。</p> <p>それでは、その他御意見がないようでしたら、この答申案は、今のところを修正していただいて、先ほどの経営上の合理化・効率化に資するような研修等を考えたり、講座等の検討をしてほしいということです。</p> <p>これをもちまして答申案の修正を行い、最終的には11月下旬までに委員長責任においてまとめ、市に答申として提出しますので、御了承いただきたいと思います。</p>
	<p>大野委員長</p>	<p><b>5 閉会</b></p> <p>本日の議題は、全て終了いたしました。また、37団体の総合評価についての審議が終了しました。非常に厳しいスケジュールの中、大江委員が出席できない状況もあり申し訳ありませんでしたが、以上で終了したいと思います。</p> <p>以上をもちまして、平成29年度の第5回横浜市外郭団体等経営向上委員会を閉会します。</p>
<p>資 料</p>	<p>資料1：総合評価シート</p> <p>資料2：団体基礎資料</p> <p>資料3：答申（案）審議資料</p>	