

## 本市外郭団体の経営改革に関する方針案について

本市では、平成21年3月から外部の有識者による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」において、外郭団体ごとの経営課題について審議を行っており、昨年10月には、先行して12団体の「経営改革に関する方針」を決定しました。このたび、先行12団体に続きまして、昨年12月に提言をいただいた10団体の「経営改革に関する方針案」を決定しましたので、このうち経済観光局の4団体に関する方針案についてご報告します。

### 1 方針案の概要

#### 【本市の方針案と提言との比較】

団体名	経営改革に関する市の方針		外郭団体等経営改革委員会 提言	
1 横浜市場冷蔵(株)	民営化 次期協約中は経営努力	中央卸売市場の再編・機能強化事業の動向を見極めつつ、将来的に民間主体での安定経営を行なうための経営改革を推進する。具体的には、市の関与を低減し民間主体の運営へ移行するため、 <u>本市OB役員の段階的引き上げ、再編完了後の本市出資比率引き下げに向けた健全な資本構成の検討・調整を進める。</u>	民営化	①近年の市場取扱量の減少や、周辺に民間の同業他社が存在していることから、 <u>次期協約期間内に民間主体の経営に移行すべきである。</u> ②市場の統合方針を受けた今後のあり方検討に際しては、民間主体への方向性を踏まえ、市の追加的な融資や負担の生じない方法を基本とすること。 ③組織・業務の改善については、本市OB役員の削減を図るなど、人材登用(育成)計画に沿って推進すること。
2 (財)木原記念横浜生命科学振興財団	経営努力	平成22年度中に策定する中期経営計画に基づき、「横浜バイオ産業センター」入居率の向上・維持など経営の安定化や、経営に関する知識が豊富な人材を登用するなどの <u>組織力の強化を図る。</u>	経営努力	①平成21年度に開設したバイオ産業センター(YBIC)は、事業収入が自主財源の大きな割合を占めることから、入居率を向上・維持し安定的な財務収支を確保すること。 ②施設の運営については、政策目標と対象企業の明確化を行うこと。団体収支の健全化を確保した上で、企業負担の見直しと団体の経営改善に資する措置を講ずること。 ③ライフサイエンスの専門家だけでなく、企業経営、財務の専門家を登用するなど、起業の成功に対して真に必要なで効果的な支援となるよう、体制の見直しを図ること。
3 (財)横浜市消費者協会	経営努力	現在の団体運営及び財務状況を改善するとともに、消費生活相談をはじめとした各事業分野の専門性を高めることで、市内の消費者自らが問題解決できるような支援及び被害救済に寄与し、 <u>団体の存在意義を高める。</u>	経営努力	①効果的・効率的な運営に向け事業・組織の評価・見直しを行うとともに、消費者の自立支援及び被害救済の充実を図ること。 ②貸会議室については、稼働率の向上や利用目的による料金の差別化など、より効果的な利用となるよう、23年度からの見直しに向け、22年度中に検討結果をとりまとめること。 ③公益認定を見据え、役員体制の見直しを行うとともに、固有職員の育成・登用計画を着実に実施すること。
4 (財)横浜市シルバー人材センター	経営努力	団体の設立目的である高齢者への就業機会の確保と提供について、一層の努力を行うとともに、 <u>自立した運営に向け経営改善を進める。</u>	経営努力	①受注が漸減し会員数も減少している状況を踏まえ、職員や会員の教育・研修や、市民へのPRを着実にを行い、民業や他制度ではカバーされない業務の開拓を進めるなど、受注増への取組を強化すること。 ②財務の自立性・安定性を高めるため、実質的な運転資金に充当している市からの短期貸付金について見直しを行い、解消に向けた長期計画を策定すること。 ③会員や臨時的職員の活用をさらに進めることや管理職数の見直しなど、人件費削減策を平成22年度中にとりまとめること。

### 2 方針案が決定した4団体について、今後のスケジュール(予定)

本市と団体の共通の経営目標となる「次期協約(期間:平成23~25年度)」の策定に向け、団体と協約項目や目標値(数値目標等)、スケジュールなどの協議を進めます。  
 なお、次期協約は、本年6月を目処に策定します。

### 3 その他の外郭団体について

(1) 審議先行の5団体(株)横浜インポートマート、(財)横浜企業経営支援財団、(財)三溪園保勝会、横浜食肉市場(株)、(株)横浜市食肉公社)

10月27日に「経営改革に関する方針」を決定し、平成22年市会第4回定例会(常任委員会)にご報告させていただいた先行5団体については、3月中に次期協約を策定します。

(2) 現在委員会で審議中の3団体(株)横浜国際平和会議場、(財)横浜観光コンベンション・ビューロー、横浜市信用保証協会)

本年度内に審議を終了のうえ、4月末には方針を決定し、6月を目処に次期協約を策定する予定です。

# 外郭団体等の経営改革に関する方針

【経済観光局所管団体抜粋】

平成23年2月

- ・ 横浜市場冷蔵株式会社
- ・ 財団法人木原記念横浜生命科学振興財団
- ・ 財団法人横浜市消費者協会
- ・ 財団法人横浜市シルバー人材センター

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

横浜市場冷蔵株式会社

団体概要（平成22年7月1日現在）

所在地	横浜市神奈川区山内町1番地1	設立	昭和24年5月1日
基本金	50,000 千円（うち本市出資額・割合 24,950 千円 ・ 49.9%）		
市所管課	経済観光局中央卸売市場本場運営調整課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>冷蔵事業（一般保管事業、荷役事業、自社作業事業、容積建保管事業、再保管事業）</li> <li>凍氷事業（一般氷製造・販売事業）</li> <li>その他事業（他社作業事業、その他販売事業、利用運送事業、通関業務代行事業）</li> </ul>		
市が期待する役割	市民に安全で安心な生鮮食料品を供給し食生活の安定と食文化の発展に寄与する為、食品等の冷蔵・冷凍保管、氷の製造・販売など、食品流通上の重要な機能を確保するとともに、市場の再編・機能強化への対応と民間主体の経営への円滑な移行を図り、市場の発展に寄与すること。		

民間主体の運営が望ましい団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

中央卸売市場の再編・機能強化事業の動向を見極めつつ、将来的に民間主体での安定経営を行なうための経営改革を推進する。

- 市場内貨物の減少や冷蔵庫会社を取巻く環境変化に対応したノウハウの蓄積、物流事業の展開等により競争力を高め、市場外顧客を新規開拓します。
- 市場の再編・機能強化に向けた市場関係事業者の動向を考慮しつつ、営業方針、組織体制、経営資源の見直しを計画的に進めます。
- 市の関与を低減し民間主体の運営へ移行するため、従業員の意識改革を進めるとともに、本市OB役員との段階的引き上げ、再編完了後の本市出資比率引き下げに向けた健全な資本構成の検討・調整を進めます。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

民間主体の運営が望ましい団体

市の関与を見直し、次期協約期間内に民間主体の経営へ移行すべきもの

方針

具体的な取組

① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）

- 市場の再編・機能強化において求められる役割を果たすために、本市の一定の関与を残しつつ冷蔵庫事業者として同業他社に伍して行けるよう経営基盤の強化を図るため、市の出資比率を24.9%に引き下げするための調整を行ないます。

② 財務改善（市の財政支援）

- 市場内外貨物の取り込み、効率的な業務体制、経営資源の見直しを進め、財務体質の強化を図ります。

③ 人事組織（市の人的支援）

- 従業員教育制度の確立、計画的な経営者の養成、組織・人事制度の見直しに合わせ、段階的に本市OB役員を引き上げ、適正な人材の登用を図ります。第一段階として平成23年度中に市OB役員を1名削減します。

団体と協約項目案の確定

- 市場内貨物の取扱いを確実に行うとともに、市場外顧客の新規開拓を推進します。
- 効率的な荷役・保安体制の整備、既存冷蔵庫の機能向上等により競争力をアップします。
- 計画的な経営者の養成の一環として、市の人的支援を低減(市OB役員1名削減)し、適正な人材の登用を図るとともに、効率的な執行体制を確立するために、組織、人事制度の見直しを行います。
- 従業員の意識改革に持続的に取り組むとともに、多様なノウハウを持つ人材を育成します。
- 市の出資比率24.9%への低減に向け、健全で安定的な経営を行なっていくための出資構成等について検討・調整します。

スケジュール

項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
民間主体の経営に向けた経営改革	中期経営計画(H22-25)の実行と検証 実行 > 検証	実行 > 検証	実行 > 検証	中期経営計画策定 実行 →
市の関与の低減	市OB役員の削減	株式一部譲渡の条件、方法等の検討・調整		出資比率の低減
人材施策の実施及び組織体制の検討	人材育成(登用)施策の実行と検証	検討・制度化 > 実施 > 検証	実施	※ 再編完了後、実施。

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

財団法人木原記念横浜生命科学振興財団

団体概要（平成22年7月1日現在）

所在地	横浜市鶴見区末広町1丁目6番地	設立	昭和60年3月12日
基本金	810,073 千円（うち本市出資額・割合 500,000 千円 ・ 61.7 %）		
市所管課	経済観光局新産業振興課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同研究事業、学術奨励事業、生命科学知識普及事業</li> <li>千葉・神奈川バイオ産業広域連携事業、新産業産学連携促進事業、バイオ分野振興事業等</li> <li>横浜バイオ産業センター事業、横浜バイオ医薬品研究開発拠点整備事業</li> </ul>		
市が期待する役割	本市が掲げる「ライフサイエンス都市横浜」構想のもと、学術奨励・知識普及等の事業活動や、ライフサイエンス分野の産学官連携の中核的推進機関として革新的な研究開発や技術革新が促進される産業クラスター形成を目指す役割を担っている。		

方針	<p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b>（協約を締結 <b>する</b> ・ しない）</p> <p>22年度中に策定する中期経営計画に基づき、「横浜バイオ産業センター」入居率の向上・維持などの経営の安定化や、経営に関する知識が豊富な人材を登用するなどの組織力の強化を図る</p> <p>経営、組織体制、人材育成の面で今後の方向性を明確にするための中期経営計画を策定します。特に、組織運営に不可欠な財団の経営面を安定させるため、事業収入のうち自主財源の大半を占める横浜バイオ産業センター（YBIC）入居率の向上・維持を図ります。</p>
	<p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b></p> <p>引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの</p>

具体的な取組	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産学官ネットワークに加入する企業等を増加するため、これまでのホームページやメールマガジン発行、バイオ系の展示会などでの広報活動に加え、千葉との広域連携によるセミナーやシンポジウムなどの事業活動の中で、広範なネットワークづくりに向けたPR活動を進めます。</li> <li>高入居率維持のため、各種イベントでのPR活動や個別営業活動のほか、事業プロジェクトの拠点として活動期間中に事業主体へ貸し出すなど、入居勧誘活動を工夫します。</li> <li>横浜バイオ産業センター（YBIC）入居企業に対するアンケートを実施し、ニーズに応えることで施設の利用満足度を高め、入居率維持に努めます。</li> </ul>
	<p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>23年度に稼働するバイオ医薬品研究開発拠点の運営を軌道に乗せるため、企業や研究機関との協議の場の設定や、安定的・継続的に利益を出せるように拠点の利用促進を図るための連携体制構築に向けた検討を行い、運営事業者から利益の一部還元を受ける仕組みを作ります。</li> <li>預金金利等の低下に伴い、運転資金として市から貸し付けている基金運用益緊急補填事業貸付金（安定化資金）の返還条件の見直しを行います。また、既に積み立ててある860万円については市に返還します。</li> </ul>
	<p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市派遣職員を一部引き上げることに伴い、バイオの専門知識を持つ人材に加え、経営に関する知識が豊富な人材の登用を図り、組織力を強化します。</li> </ul>

団体と協約項目案の上確定	<ul style="list-style-type: none"> <li>高入居率の維持:入居率90.7%以上（21年度実績:68.8%）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオ医薬品研究開発拠点の利益の一部還元に向けた仕組みづくり</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>産学官ネットワークに加入する企業等の増加:25年度 425社・人以上(21年度実績:376社・人、13.0%増)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定化資金の一部返還:24年度までに860万円（21年度実績:0円、総額の23.9%返還）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営や研究の知識・経験の高い人材の登用:23年度 2人（21年度実績:0人）</li> </ul>

スケジュール	項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
	YBIC入居勧誘活動	実施			
事業者からの利益の一部還元に向けた仕組み作り	企業、研究機関との協議、運用開始				→
産学官ネットワーク会員数の増加	千葉との広域連携事業推進				→
安定化資金の一部返還	実施		→		
経営知識の高い人材登用	採用 人材育成				→

財団法人横浜市消費者協会

団体概要（平成22年7月1日現在）

所在地	横浜市港南区上大岡西1丁目6番1号 ゆめおおおかオフィスタワー 4階	設立	昭和54年3月30日
基本金	5,000 千円（うち本市出資額・割合 5,000 千円 ・ 100.0%）		
市所管課	経済観光局 消費経済課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市消費生活総合センター事業（～H22年度：指定管理者、H23～27年度：指定管理候補者）</li> <li>計量事業（計量法に基づく市の公示で定められた特定計量器定期検査の実施・市から受託）</li> <li>消費者教育及び啓発並びに消費者活動支援事業</li> </ul>		
市が期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者教育、啓発及び消費者活動支援並びに消費者保護事業の推進や、市民の相談窓口を運営することによって、消費者利益の擁護及びその増進、市と連携した消費者被害の救済及び未然・拡大防止を図り、もって横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与すること。</li> <li>市内消費者のニーズに対応するために団体の専門性を高めるとともに、財務及び人事組織の自主改善を常に図ることで効率的な運営を実現し、コストパフォーマンスに優れた団体を目指すこと。</li> </ul>		

引き続き経営努力が必要な団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

現在の団体運営及び財務状況を改善するとともに、消費生活相談をはじめとした各事業分野の専門性を高めることで、市内の消費者自らが問題解決できるような支援及び被害救済に寄与し、団体の存在意義を高めます。

近年複雑・高度化する消費生活相談や、消費者教育・啓発等の事業は高い公益性が認められることから、これらの専門性・独自性を高めることで団体の存在意義が高まると考えられます。また、今後の公益法人認定の申請及び23年度からの次期指定管理にあわせて、組織運営・人材育成に関する施策及び貸会議室運用の効率的な見直しについては、22年度中にとりまとめます。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

引き続き経営努力が必要な団体

引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの

方針

具体的な取組

① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）

- 固有職員のマネジメント能力の向上や、研修の充実による相談員の相談対応能力の向上を図る等専門性が高く、コストパフォーマンスに優れた団体運営を目指します。
- 消費者被害の未然防止を推進するために、新たな消費者教育・啓発手法を立案し、効果的・効率的な事業運営を図ります。

② 財務改善（市の財政支援）

- 中期経営計画を策定し、今後の中長期的な事業費等を精査することで、総コスト削減の具体的な取組を明確にします。特に、管理部門も含めた各部門・事業毎の徹底的な見直しと、業務量の把握に基づく適正な人員配置等を推進し、常に費用対効果を検証することで、経費の必要最小化に努めます。また、新たな収入源の確保を目指し、団体の保有する人材や事業ノウハウ等の経営資源を一から洗い出します。
- 貸会議室事業について、稼働率の向上や利用目的による料金等運用方法の見直しを行い、より効率的・効果的な運用を図ります。また、23年度からの次期指定管理にあわせて、事業見直し計画を22年度中にとりまとめます。

③ 人事組織（市の人的支援）

- 公益法人認定に向けた役員体制の見直し及び固有職員の人材育成計画について、22年度中に検討結果をとりまとめます。
- 公益法人認定申請までに当団体の課題を抽出し、検討結果をとりまとめます。

団体と協約の上 協約項目案

- 中期経営計画の策定・実施・検証：毎年度の振り返り実施。進捗度及び改善策等の公表、次年度以降の事業への反映
- 人材育成計画の活用：22年度中に策定する計画に基づいた目標に対する段階的な実施
- 貸会議室の運用：稼働率の向上（21年度実績：約43%）
- 消費者教育・啓発への取り組み強化：大学等との連携など
- 財務の改善：固定経費等の見直しなど

スケジュール

項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
人材育成計画	(取組実施)	→	→	→
中期経営計画	(策定)	(取組実施)	→	(※26年度：両計画の次期計画の策定)
貸会議室の運用見直し	(取組実施)	→	→	→
公益法人化	(課題整理・申請・認定)	→	→	→

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

財団法人横浜市シルバー人材センター

団体概要（平成22年7月1日現在）

所在地	横浜市港南区上大岡西一丁目6番1号 オフィスタワー13F	設立	昭和55年10月1日
基本金	10,000 千円（うち本市出資額・割合 10,000 千円 ・ 100.0%）		
市所管課	経済観光局雇用労働課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 臨時的就業又はその他の軽易な就業を希望する高齢者のために、就業機会を確保し、組織的に提供する。</li> <li>・ 臨時的就業又はその他の軽易な就業を希望する高齢者のために、無料の職業紹介事業又は一般労働者派遣事業を行う。</li> <li>・ 高齢者に対し、就業に必要な知識及び技能の付与を目的とした講習を行う。</li> </ul>		
市が期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 健康で働く意欲を持つ高齢者に、臨時的就業又はその他の軽易な業務に係る就業の機会を確保し、提供することで高齢者の生きがいの充実を図るとともに、高齢者に対する就業施策の一つとしての役割を担い、もって活力ある地域社会づくりに寄与する。</li> </ul>		

引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 **する** ・ しない）

団体の設立目的である高齢者への就業機会の確保と提供について、一層の努力を行うとともに、自立した運営に向け経営改善を進める。

高齢社会が進展する中で、団体の存在意義は高まっています。高齢者の意欲、経験、能力に応じた多様な働き方へのニーズに応え、就業機会を確保し、提供するという団体の公益的使命を果たすために、引き続き受注拡大の努力を続けます。  
地域のニーズと結びついた、地域活性化に貢献する多様な事業展開を進めます。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

引き続き経営努力が必要な団体

引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの

方針

具体的な取組

① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）

- ・ 景気低迷等の影響があつて、受注減、就業人員の減が続いています。会員講習会の充実や、PR活動など受注開拓活動を行い、受注件数増の取組を進めます。
- ・ 地域のニーズに対応した新たな就業分野の開拓について、担い手となる会員の増強や受注の仕組みづくり、区役所との連携など総合的に検討し、事業展開を図ります。

② 財務改善（市の財政支援）

- ・ つなぎの運転資金としての横浜市からの短期借入金の解消を図るために、資金計画、事業見通しと連動した長期計画を策定します。

③ 人事組織（市の人的支援）

- ・ 公益財団法人への移行と合わせ、役員数の見直しを行います。
- ・ 中期的な職員配置計画を策定し、人件費を抑制します。

団体と協約の上での協定項目

- ・ 新たな就業分野の開拓と事業展開を図ります。
- ・ 短期借入金の解消に向けた長期計画を策定し、実施します。
- ・ 公益財団法人への移行に向け、役員数を見直します。
- ・ 嘱託職員や臨時職員の活用などを進め、人件費を抑制します。

スケジュール	項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
	新たな事業展開	仕組みの検討	取組実施	本格実施	
	短期借入金解消	長期計画の策定	計画に基づく実施		
	役員数の見直し	役員選任	申請	新法人移行	
	人件費抑制	計画に基づき実施			