

外郭団体等の経営改革方針について

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、本年9月9日には、先行して審議を行っていた13団体についての提言をいただきました。

先日、提言をいただいた13団体のうち、12団体について、本市としての経営改革に関する方針を決定しましたので、このうち経済観光局の5団体に関する方針についてご報告します。

1 方針の概要

【本市の方針と提言との比較】

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 (株)横浜インポートマート	民営化 次期協約中は経営努力	平成26年度から始まる次々協約期間内に本市保有株式の一部譲渡の実現を図るために、次期協約締結期間中はその準備として必要条件の整理や関係者との調整を行うとともに、更なる経営の効率化に努め、財務状況の改善を行う。	民営化 次期協約中は経営努力	団体の設立根拠であるF A Z法が廃止されるなど、本来の公益的使命を終えつつある。国や出資者等関係機関との協議を行い、課題を精査した上で、市の関与を引き下げ、民間主体の運営に移行していくこと。
2 (財)横浜企業経営支援財団	事業の再整理	「中小企業支援センター」である財団の公益的使命を実現するため、中小企業支援体制を整える。また、産業活性化資金融資事業の見直しを行う。	事業の再整理	産業活性化資金融資事業については、財団の直接貸付により、本来の事業目的である中小企業支援ではなく外郭団体に対する融資が急増し、リスク管理も不十分であることから、新規の直接貸付を廃止し、既存債権の回収業務のみとすること。窓口相談等事業については、団体が本来担うべき事業であるため、中小企業支援や外部専門家の活用をより効果的・効率的に実施できる体制を整えること。事業の再整理の状況も踏まえ、役職員数を削減し、効率的な執行体制を整えること。
3 (財)三溪園保勝会	経営努力	外部意見も取り入れて長期的計画を策定し、名勝の魅力向上と財務体質の改善を図る。	経営努力	日本庭園として本市唯一の名勝であり、公益性が十分認められるため、より積極的に魅力の向上を図るべきである。外部の意見も取り入れ、三溪園の目指すべき長期的なあり方を明確にすること。建造物・庭園維持管理事業費については、長期整備計画を策定の上、市の負担となる金額を明確にすること。また、それ以外の運営費については、団体の収入で補うことができる財務体質を整えること。実質的な経営を担う園長職については、庭園経営に必要なとされる経歴などを十分検討の上、公募等により適切な人材を登用すべき。
4 横浜食肉市場(株)	経営努力	食肉市場の中核である卸売業者として、今後も引き続き、食肉の安定供給と適正な価格形成を図るとともに、財務状況の改善に努める。	経営努力	食肉の安定供給と適正な価格形成という公益性と、団体独自での黒字化は困難な状況から、株式会社ではあるものの一定の財政支援を継続することが必要な状況である。しかしながら、できる限り財政支援を縮減するため、引き続き収入増加と経費縮減に取り組むこと。
5 (株)横浜市食肉公社	経営努力	横浜市中央卸売市場食肉市場内唯一のと畜解体業者として、今後も引き続き、安全かつ、質の高い食肉を安定的に生産する中で、財務状況の改善に努める。	経営努力	安全な食肉を安定供給するという公益性と、団体独自での黒字化は困難な状況から、株式会社ではあるものの一定の財政支援を継続することが必要な状況である。しかしながら、できる限り財政支援を縮減するため、引き続き収入増加と経費縮減に取り組むこと。

2 「市の方針」について

「市の方針」は、今後各団体の経営改革を進めるに当たっての、市としての大きな方向性(考え方)を示したものであり、取組方法や具体的計画などの詳細は、引き続き検討を進めます。

3 今後のスケジュール(予定)

(1) 方針が決定した5団体

次期協約を締結する団体については、決定した市の方針に基づき、団体所管局と各団体が協議を進め、本年度末を目途に次期協約を策定します。

(2) 現在委員会で審議中の7団体

年内に審議が終了した団体については、2月を目途に市の方針を決定します。残る団体についても、本年度内に審議を終了し、4月に方針を決定する予定です。

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 22 年 10 月

目 次

	(1) 横浜市土地開発公社	1
	(2) 財団法人横浜市体育協会	2
	(3) 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会	3
	(4) 財団法人三溪園保勝会	4
	(5) 株式会社横浜インポートマート	5
【抜粋】	(6) 財団法人横浜企業経営支援財団	6
	(7) 横浜食肉市場株式会社	7
	(8) 株式会社横浜市食肉公社	8
	(9) 横浜シティ・エア・ターミナル	9
	(10) 横浜高速鉄道株式会社	10
	(11) 横浜新都市交通株式会社	11
	(12) 財団法人横浜市道路建設事業団	12

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針

財団法人三溪園保勝会

団体概要（平成22年7月1日現在）			
所在地	横浜市中区本牧三之谷58番1号	設立	昭和28年8月3日
基本金	500千円（うち本市出資額・割合）		200千円・40.0%
市所管課	経済観光局 観光振興課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・庭園、建造物の維持管理 ・三溪園及び原三溪の紹介 ・遊覧業務、駐車場、建物（文化財建造物も含む）貸出 		
市が期待する役割	<p>平成18年2月に名勝に指定された三溪園は、10棟の重要文化財、3棟の横浜市指定有形文化財を含む17棟の古建築が配置されており、約53,000坪の広大な緑深い日本庭園や歴史的価値の高い古建築などの文化遺産を良好な状態で保存し、将来へ残していくことと滞在環境向上や誘客企画の充実を図り、市内外・海外からの多くの人々が日本文化と触れ合う憩いの場としての使命を果たすことを期待します。</p>		

方針	<p>引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>外部意見も取り入れて長期的計画を策定し、名勝の魅力向上と財務体質の改善を図る。</p> <p>重要文化財をはじめとした歴史的価値のある古建築等を有し、国の名勝に指定されている本市唯一の日本庭園として公益性が非常に高いため、団体の目指すべき長期的なあり方、誘客施策について、市・団体・外部有識者による定期的な検討を行い、目標や計画のもと、積極的に施設の魅力向上を図っていきます。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの</p>
	<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"> ・日本庭園として良好な水準で管理されており、国の名勝に指定されるなど十分な公益性と魅力を有しているが、それが効果的に広報され活用されていない面もあります。今後は本市の目指す国際観光・MICE都市の確立にも資する観光施設として国の内外からの誘客増を図ります。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建造物・庭園維持管理事業費については、平成21年度に長期整備計画を策定し、市が負担すべき部分を明確にしました。 ・利用者等からの外部意見を取り入れた目標設定を行い、入園者の増加、施設の利用拡大、駐車場や鶴翔閣の利用料金の見直しなどによる増収を図る一方、一般管理費の削減に努め、財務体質の強化を図ります。 <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・三溪園の経営にふさわしい民間人材の登用を検討します。また、三溪園は国際会議でのアフターコンベンション利用を契機に今後ますます政策的催事での重要拠点として位置づけて活用していくこと、合わせて、今後も本市補助金により財政支援を行っていくという観点から、政策調整業務及び財務管理を担う人材を必要なポストに配置します。
団体と協議の上確定	<p>協約項目案</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入園者数の増加：25年度 50万人（21年度実績：469,884人、年1.6%増） ・（管理費支出/事業収入）比率（%）：25年度 30%以内（H21:34.0%、H20:35.7%、H19:41.7%） ・貸出施設（鶴翔閣）収入の増加：25年度 30,000千円（21年度実績：25,299千円、年4.4%増）

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
	長期整備計画に基づく運営 人材施策の策定 中期経営計画の策定		→	→ (策定)	

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針

株式会社横浜インポートマート

団体概要（平成22年7月1日現在）			
所在地	横浜市中区新港二丁目2番1号 横浜ワールドポーターズ3	設立	平成7年3月28日
基本金	7,129,000 千円（うち本市出資額・割合 2,840,000 千円 ・ 39.8%）		
市所管課	経済観光局 誘致推進課		
主要事業	横浜市の輸入促進地域（FAZ）指定を契機とする輸入促進や地域経済の活性化のための販売促進事業、および施設管理事業。		
市が期待する役割	平成18年度に輸入促進地域（FAZ）法が廃止されたが、今後も市民等への新しい外国製品の紹介や、市民生活の質向上につながる「新しいライフスタイルの提案の場の創造」という機能を担う国際性豊かな商取引拠点となる施設づくりを行い、みなとみらい21地区内の競合店舗との差別化を図り、売上を確保すること。 みなとみらい21地区と関内・山下町地区の回遊性を高めるよう魅力ある施設づくりを進め、地域経済の活性化を図れるように「横浜ワールドポーターズ」を管理・運営すること。		

方針	<p>民間主体の運営が望ましい団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>平成26年度から始まる次々協約期間内に本市保有株式の一部譲渡の実現を図るために、次期協約締結期間中はその準備として必要条件の整理や関係者との調整を行うとともに、更なる経営の効率化に努め、財務状況の改善を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> 次期協約期間中は、更なる経営改善に努め、単年度黒字を継続して、長期債務の償還を計画通り着実にすすめ、累積損失の削減を行います。 本市が保有する株式の一部譲渡に必要な条件の整理、関係者との調整を進めます。
	<p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>民間主体の運営が望ましい団体</p> <p>財務状況等改善後に民間主体の経営へ移行するため、次期協約期間中は経営改革を進めるべきもの</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"> 輸入促進高度化施設を維持した上で、市の関与を見直し民間主導の経営をさらに進めます。 みなとみらい21地区と関内・山下町地区の回遊性を高めるよう魅力ある施設作りを引き続き進めます。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> 市の財政支援を受けずに自立した経営を今後も継続します。 賃料収入の更なる増を図るとともに、コスト削減による経営効率化を行い、単年度黒字を継続し、長期借入債務と累積損失の削減に努めます。 <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務内容に見合った能力による役員および主要管理職ポストへの人材登用施策を平成22年度中に取りまとめます。あわせてポストの改廃についても検討します。 本市の人的関与の度合いを薄めます。 役員として求められる能力を精査した上で、外部から、あるいは内部登用を含め、ふさわしい人物を役員として採用します。
団体と協議の上確定	<ul style="list-style-type: none"> 単年度黒字を継続する。 長期借入残高を 2億6,500万円以下にする。 累積債務残高を 9億8,800万円以下にする。 民間主体の新しい資本構成に対応できるよう、人事組織面での体制作りに取り組む。

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
	外部からの役員採用	人材登用施策策定	→	職務にふさわしい人材を役員に採用	→
経営の更なる改善	テナントとの賃料改定交渉・コスト削減に向けた取組	→	→	→	→
株式一部譲渡に必要な条件整備・検討	国との協議・確認	→	株式売却方法・株式評価時期の検討	→	株式売却スケジュールの決定
関係者との調整	県や他の株主との協議	→	→	→	→
			株式譲受人候補の選定	→	→

【横浜市経済観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針

財団法人横浜企業経営支援財団

団体概要（平成22年7月1日現在）			
所在地	横浜市中区太田町2丁目23番地横浜メディア・ビジネセンター7F	設立	平成3年10月1日
基本金	160,550 千円（うち本市出資額・割合 100,000 千円 ・ 62.3 %）		
市所管課	経済観光局経営・創業支援課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業及び新事業創出に関する相談、診断、助言、情報収集・提供及び人材育成 ・ 新技術開発、新製品開発及び技術改良等を支援するための産学連携の推進 ・ 産業開発事業等に関する助言及び支援並びに産業振興のための金融支援 ・ 企業経営に関する相談及び情報収集・提供 ・ 国際的な経済・技術交流及び海外経済活動並びに海外の経済関係機関及び企業との県内経済活動への支援 ・ 産業振興及び地域住民の福祉増進等に関する施設の設置及び管理運営 		
市が期待する役割	本市は、財団を中小企業支援法に基づく「横浜市中企業支援センター」に指定しており、市内中小企業のワンストップ相談窓口として、市内中小企業から信頼される企業経営の専門家集団・支援機関となることを期待している。		

方針	<p>事業等の再整理が必要な団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>「中小企業支援センター」である財団の公益的使命を実現するため、中小企業支援体制を整える。また、産業活性化資金融資事業の見直しを行う。</p> <p>財団が本来担うべき事業である窓口相談等事業について中小企業支援や外部専門家の活用をより効果的・効率的に実施できる体制を整え、「中小企業支援センター」である財団の基礎的支援体制を再構築します。また、産業活性化資金融資事業について見直しを実施します。</p> <p>* 産業活性化資金融資事業の見直し（直接貸付を廃止）：平成21年度中に実施済み</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>事業等の再整理が必要な団体</p> <p>団体運営（公益的使命等）の実現及び財務状況の改善に向け、事業の統廃合を伴う経営改革を進めるべきもの</p>
	<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"> ・ 基礎的支援体制の再構築及び公益事業と収益事業の精査を実施し、公益法人化を目指します。 ・ 創業から成長まで企業の各発展ステージに応じたワンストップ相談窓口や専門家派遣等総合的支援ができる体制を整備します。 ・ 相談・支援サービスの効果検証を行い、支援策の改善に努めます。 ・ 国際関係支援については、市内企業の海外進出支援を中心とした事業展開に集中していきます。 ・ 連携支援及び産業施設等の経営については、ニーズに合わせた事業見直しを行い効率化を図ります。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 直接貸付を廃止するなど融資事業を見直します。 ・ 直接貸付廃止に伴う利息収入減を補てんする市の支援を受けるにあたり、基礎的支援を中心事業とし事業の統廃合を行います。 <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 平成22年度中に組織運営と人材登用に関する施策（人材ビジョン計画）をとりまとめます。 ・ 迅速な意思決定、効果的・効率的な事業運営を行うため、役員のスリム化をはかり、職員の専門領域を高めます。
団体と協約の上で協定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の基礎的支援体制を充実し、平成24年度に公益法人化を実現する。 ・ 管理費を平成25年度までに平成21年度決算比15%以上削減する。 ・ 人材ビジョン計画に従い、職員研修計画等を策定し実施する。

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
スケジュール	公益法人化		認定準備・申請	認定	
	基礎的支援体制の再構築	支援体制再構築	支援実施		
	人材ビジョンの計画策定・実施	人材ビジョン策定	研修計画等策定・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

横浜食肉市場株式会社

団体概要（平成22年7月1日現在）

所在地	横浜市鶴見区大黒町3番53号	設立	昭和34年6月25日
基本金	140,000 千円（うち本市出資額・割合	50,000 千円	・ 35.7 %）
市所管課	経済観光局中央卸売市場食肉市場運営課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家畜の荷受および販売 ・ 枝肉および部分肉、輸入肉、加工品の販売の受託又は買付ならびに販売 ・ 畜産物の製造加工およびその製品の販売 		
市が期待する役割	市民ニーズを踏まえ、生産者と購買者双方の調整を図りながら、適時・適量の集荷・販売を行うことで、食肉の安定供給と適正な価格形成を図るなど、食肉の物流拠点としての公的な役割を担っている。		

引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 **する** ・ しない）

食肉市場の中核である卸売業者として、今後も引き続き、食肉の安定供給と適正な価格形成を図るとともに、財務状況の改善に努める。

方針

市民ニーズを踏まえ、生産者と購買者双方の調整をしながら、安定的な価格形成を図り、市民に安全・安心・高品質な食肉を供給するとともに、引き続き、収入増加と経費縮減に努め、経営基盤を強化します。

【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

団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの

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）

- ・ 食肉の安定供給や適正な価格形成を図るなど、食肉の物流拠点としての公的な役割を果たします。
- ・ 安全で安心な食肉を安定的に提供するために必要な情報を出荷者・購買者はもとより市民に対して、適宜、発信します。
- ・ 食肉の物流拠点として、出荷者と購買者に対する代金決済機能を維持することで、公的な役割を果たします。
- ・ 食肉の物流拠点としての公益性を鑑み、独自の黒字化は困難な状況から、引き続き市が必要な支援を行います。

② 財務改善（市の財政支援）

- ・ 新たな収入源として生体洗浄料を導入するとともに、営業費用を削減するなど、財務改善に向けた取り組みを行っています。今後も、他市場の動向を見据えながら、営業費用の見直し、新たな収入源の検討を進めます。

③ 人事組織（市の人的支援）

- ・ 固有職員の人材育成を進め、営業手法等を継承していくことで、経営基盤の強化を図ります。

団体と協約の上確案

- ・ 安全で安心な食肉の供給のために必要となる情報を出荷者・購買者・市民に対して提供
- ・ 当期収支の黒字化
- ・ 経営基盤の強化：人材育成の推進

スケジュール

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
食肉の物流拠点としての運営	→			
財務の改善	→ (実施)			
人材施策の策定	→ (策定)	→ (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

株式会社 横浜市食肉公社

団体概要（平成22年7月1日現在）

所在地	横浜市鶴見区大黒町3番53号	設立	昭和55年8月2日
基本金	11,100 千円（うち本市出資額・割合 5,000 千円 ・ 45.0 %）		
市所管課	経済観光局中央卸売市場食肉市場運営課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種肉畜の解体処理業務 ・ 畜産副生物（内臓、頭足、原皮等）の販売業 ・ 食肉関係機器の製造販売及び保守・修繕業務 		
市が期待する役割	横浜市が開設した横浜市中央卸売市場食肉市場内唯一のと畜解体業者として、卸売会社が集荷した、牛・豚などの肉畜を、市民等に安全で安心な食肉として安定的に供給する公的な役割を担っている。		

方針	<p>引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>横浜市中央卸売市場食肉市場内唯一のと畜解体業者として、今後も引き続き、安全かつ、質の高い食肉を安定的に生産する中で、財務状況の改善に努める。</p> <p>衛生管理の徹底を踏まえ、と畜解体技術を一層向上させていく中で、より安全性が高く、質の高い食肉・副生物の生産を押し進め、収益構造を強化していきます。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの</p>
	<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"> ・ 衛生管理を徹底させたと畜解体技術で、市民に安全・安心な食肉を提供していきます。 ・ 研鑽を積み重ねたと畜解体技術で、市場会社（生産者）から受託した生体の商品価値を高めます。 ・ 安全で質の高い食肉を供給するという公益性と、団体独自での黒字化は困難な状況から、引き続き市が必要な支援を行います。 <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 主な収入源である、と畜解体料の単価の改定を行うとともに、副生物特別注文品の牛歯の販売価格を改定し、収入の増加に努めていますが、引き続き特別注文品の販路拡大や顧客動向を反映した価格設定を行います。 ・ 内臓など副生物の真空パック処理や豚足処理機など、新たな付加価値をもたらす事業を進めます。 <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 固有職員の人材育成と役員・管理職への登用を進め、技術を継承できる体制を整えていくことで、経営基盤の強化を図ります。
団体と協約の上確定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食品の衛生管理や、労働安全についての研修の充実 ・ 内臓等副生物(医療研究材料などの特別注文品を含む)に関する売り上げ増 ・ 経営基盤の強化:固有職員を役員・管理職に登用

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
と畜場としての運営				→
財務の改善				→ (実施)
人材施策の策定	→ (策定)			→ (実施)