

港湾局が所管する外郭団体の協約マネジメントサイクルに 基づく評価結果等について

本市では、各外郭団体が一定期間における主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、経営の向上を促進する「協約マネジメントサイクル」の取組を進めています。

平成30年度から各団体において取組を進めている「協約」については、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という）を活用し、協約の進捗状況及び経営を取り巻く環境の変化への対応に関する評価を毎年度実施し、マネジメントサイクルの効果の向上及び団体経営の健全化を図っていくこととしています。

令和元年度においても、これまでの取組実績を踏まえ、委員会による評価を実施しましたので、評価結果等について御報告します。

1 協約の振り返り

(1) 団体経営の方向性（団体分類）

港湾局が所管する外郭団体は次のとおり分類されております。

団体経営の方向性（団体分類）	団体数	団体名
統合・廃止の検討を行う団体	—	—
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	2 団体	(株)横浜港国際流通センター 横浜ベイサイドマリーナ (株)
事業の再整理・重点化等に取り組む団体	—	—
引き続き経営の向上に取り組む団体	2 団体	(公財)帆船日本丸記念財団 横浜港埠頭(株)

(2) 協約期間

平成30～令和2年度

(3) 評価結果等

ア 民間主体への移行に向けた取組を進める団体

(ア) (株) 横浜港国際流通センター

団体経営の方向性	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
協約期間	平成 30～令和 2 年度

①協約の取組状況等

民間主体の運営に向けた取組	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
	累積損失の削減	繰越損失 1,923 百万円	繰越損失 1,499 百万円	繰越損失 984 百万円	順調
	今後の課題及び対応				
	当該団体の自立的な経営を実現するため、早期に繰越損失を解消することが課題であり、それに向け、収益性の維持・向上を目指す。また、民間主体への移行に向けては、会社のあり方や新しい体制について市と団体で課題の整理を行う。				
公益的使命の達成に向けた取組	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
	物流棟入居率	100% (年平均)	100% (年平均)	97% (年平均)	順調
	事務所棟入居率	87.9% (年平均)	91.8% (年平均)	85% (年平均)	順調
	今後の課題及び対応				
	中小の物流関連事業者へも高機能な物流施設の活用機会の提供を行うとともに、入居者の定着・新規獲得による入居率の維持・向上を図る必要がある。そのために、施設の魅力を向上させ、近隣の類似施設との競争力を高め、空室期間が生じないようにする。				
財務の改善に向けた取組	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
	単年度黒字の継続	純利益 323 百万円	純利益 424 百万円	純利益 298 百万円	順調
	借入金残高削減	借入金残高 5,933 百万円	借入金残高 4,696 百万円	借入金残高 2,754 百万円	順調
	今後の課題及び対応				
	当該団体の自立的な経営を実現するため、借入金残高の解消が課題であり、入居者の満足度を高めることによる定着化と施設の魅力を高めることによる新たな顧客の獲得などにより、入居率の維持・向上による着実な返済を行う。				
業務・組織の改革	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
	固有社員の採用	固有社員採用 H23 年 1 名 H27 年 1 名	固有社員 内定者 1 名決定	協約期間中に 1 名採用	順調
	固有社員の人材育成	外部研修派遣 各自年 1 回	社員育成計画の 検討	社員育成計画の 策定	順調
	今後の課題及び対応				
	当該団体を継続かつ安定的に経営が行えるような固有社員の総合的な育成が必要であるため、社員育成計画の策定とそれに基づいた研修を実施する。				

②令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言等

総合評価分類	委員会助言
取組の強化や課題への対応が必要	入居率の維持向上や繰越損失の縮減等の協約目標は全て「順調」となっており評価できる。一方、令和 2 年度中に民間主体の会社のあり方や新しい体制が整理できるようにするため、累損解消等の他に、民間主体への移行につながる具体的内容を定めたロードマップを作成して着実に進めていく必要がある。
評価結果を受けた所管局・団体の振り返り	
協約の取組は、全ての項目で「順調」に推移しています。 引き続き、累積損失の削減や入居率の維持・向上に努めるとともに、今後の物流動向や港湾機能の強化を踏まえ、会社の運営体制のあり方などについて、市と団体で整理を進めていきます。	

(イ) 横浜ベイサイドマリーナ(株)

団体経営の方向性	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
協約期間	平成 30～令和 2 年度

①協約の取組状況等

協約の取組状況等	民間主体の運営に向けた取組	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		民間主体への移行に向けた株式譲渡	事業公益性の分析	ロードマップ案の検討	株式譲渡の実施	やや遅れ
		今後の課題及び対応				
		公益性を担保できるスキームを早期に固め、株式譲渡に向けて取り組む。				
	公益的使命の達成に向けた取組 (1)	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		ビジターバースの運営等の拡大	マリーナ内ビジターバースの他、赤レンガ前等3カ所のビジターバースを運営	マリーナ内ビジターバースの他、赤レンガ前等3カ所のビジターバースを運営	事業拡大	順調
		今後の課題及び対応				
		赤レンガ倉庫前ビジターバースの水深確保のための整備に取り組む。 また、周辺地区への運営拡大とともに、YBM地区との水上ネットワークの形成に向けた事業展開の検討を進める。				
	公益的使命の達成に向けた取組 (2)	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		来街者の増加に対応する地区駐車場の整備	用地取得	設計着手・工事着手	整備完了	順調
		横浜ベイサイドマリーナ地区入口前広場の整備	—	協議	整備完了	順調
		横浜ベイサイドマリーナ地区の環境整備	定期清掃活動の実施	定期清掃活動の実施、路線バスの誘致	良好な環境の維持	順調
		今後の課題及び対応				
		引き続き、地区内商業施設の本格開発と連携した街づくり環境の整備に取り組む。				
	公益的使命の達成に向けた取組 (3)	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		YBMマリーナ内・外への放置艇受入体制の確保	県の行政代執行による一時保管場所への放置艇受入など	県の行政代執行による一時保管場所への放置艇受入など	県・市に協力して速やかに放置艇を受入れる体制の確保(約 100 区画)	順調
		放置艇対策として利用しやすい料金体系の設定・維持	小型艇：50 千円/㎡以下など利用しやすい料金体系を維持	小型艇：50 千円/㎡以下など利用しやすい料金体系を維持	利用しやすい料金体系の設定・維持	順調
		今後の課題及び対応				
	公益的使命の達成に向けた取組 (4)	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		マリン体験の開催企画	158 回	185 回	170 回	順調
		イベントの開催企画や誘致	17 回	17 回	20 回	順調
		今後の課題及び対応				
		マリーナの水辺空間を活用して、他の企業・団体等との連携や、新たな体験の場を提供することによって、海洋性レクリエーションの普及活動のすそ野を広げる。				

	財務の改善に向けた取組	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		売上高 1,650 百万円の確保	1,632 百万円	1,746 百万円	1,650 百万円	順調
		マリーナ利用率の向上	78.0%	78.5%	80%	順調
		今後の課題及び対応				
		地区内商業施設の本格開発にあわせ、管理棟（ウェストハウス）の地区内移転と機能拡充を行い、新たな顧客層の獲得を図る。				
	業務・組織の改革	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		中期的な人材育成プランにもとづく、年度ごとの研修計画の策定	「教育研修規程」の制定	「研修実施計画」の運用	プロパーの管理職への登用	順調
		取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）				
		資格助成制度の充実や、研修の推進に取り組む。				

②令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言等

総合評価分類	委員会助言
事業進捗・環境変化等に留意	民間主体の運営に向けた取組が「やや遅れ」となっている。 令和2年度中に株式譲渡を実現するため、認識している課題への対応について早急に結論を出す必要がある。
評価結果を受けた所管局・団体の振り返り	
将来にわたる公益性を担保できるスキームの構築には、 公有水面の管理や本市財政への影響などの点で課題があり、引き続き検討 を進めていきます。	

イ 引き続き経営の向上に取り組む団体

(ア) (公財) 帆船日本丸記念財団

団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約期間	平成 30～令和 2 年度

①協約の取組状況等

協約の取組状況等	公益的使命の達成に向けた取組 (1)	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		帆船日本丸の保存 (大規模改修含む)	—	計画策定及び 工事支援実施 110,262 千円 を寄附	—	順調
		今後の課題及び対応				
		令和元年度の改修工事の完工に向け、引続き技術支援を行う。また、市の財政負担軽減のため、企業・団体等への事業説明を通じて、更なる寄附協力の推進を図る。				
	公益的使命の達成に向けた取組 (2)	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		日本丸メモリアル パーク来場者数	158 万人	156 万人	163 万人	順調
		小・中・高等学校の 来校数	636 校	579 校	636 校	順調
		今後の課題及び対応				
		改修工事による利用者数及び来校数減を緩和するため、帆船日本丸の重要文化財としての価値を最大限に活用した各種イベントの開催や附の展示に加え、博物館、会議室及び緑地を活用した参加型イベントの充実を図る。				
	財務の改善に向けた取組	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		帆船日本丸・横浜み など博物館の有料入 場者数	9.2 万人	8.4 万人	9.7 万人 (H30 6.5 万人、 H31 6.6 万人)	順調
		利用料金収入	52,436 千円	57,433 千円	57,000 千円 (H30 45,000 千円、 H31 46,000 千円)	順調
		今後の課題及び対応				
		改修工事による有料入館者数減及び利用料金収入減の影響を緩和するため、引続き賑わいの創出や営業活動を展開し、パーク内施設と緑地の一体的な利用促進を図る。				
	業務・組織の 改革	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		固有職員昇任の実施	課長補佐 1 名 係長 1 名	1 名の係長昇 任を検討	課長 1 名 係長 2 名	順調
		今後の課題及び対応				
		人材育成には一定の時間を要し、固有職員のスキルアップも課題であり、5 年先、10 年先の将来を見通した人材計画を立て、OJT や団体内外の研修等によるスキルアップを図る。				

②令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言等

総合評価分類	委員会助言
引き続き取組を推進	協約目標は全て「順調」となっている。引き続き、市が行う帆船日本丸の大規模改修に協力することが求められる。 また、東京 2020 オリンピックパラリンピック開催年に完工する大規模改修後に向けて、集客数及び利用料金収入の増加を図る取組を企画する必要がある。企画にあたっては、友の会会員等、サポーターへの取組強化等を図り、収入を増加することを期待する。
評価結果を受けた所管局・団体の振り返り	
協約の取組は、全ての項目で「順調」に推移しています。 帆船日本丸大規模改修を契機に、市民見学会、海洋教室、ボランティアの技術伝承のための親子展帆等の市民参加の取組を強化し、魅力を PR することで、更なる集客数及び利用料金収入の増加に注力していきます。	

(イ) 横浜港埠頭株式会社

団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約期間	平成 30～令和 2 年度

①協約の取組状況等

協約の取組状況等	公益的使命の達成に向けた取組	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		指定管理業務における事業計画の効率的な執行及び次期指定管理期間 (H33～37 年度) における指定管理業務の受託	—	指定管理業務の着実な執行	次期指定管理業務の受託	順調
		本牧 A 突堤におけるロジスティクスパーク計画の着実な進捗 (契約率)	0%	15.8%	100%	順調
		今後の課題及び対応				
		指定管理業務については、業務の見直しや効率化の検討、他行の事例研究等によるサービス向上策の検討を行う。ロジスティクスパーク計画については、市が主導している施策の動向に合わせて遅滞なく進め、市をはじめ関係各所と連携し準備を進める。				
	財務の改善に向けた取組	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		本牧 A 突堤におけるロジスティクスパーク計画の着実な進捗 (契約率) による収益の確保	0%	15.8%	100%	順調
		自己資金の活用による新規借入の抑制	市中銀行等、金融機関からの新規借入なし	新規借り入れなし	現行経営計画における新規借入なし	順調
		今後の課題及び対応				
		ロジスティクスパーク計画については、市をはじめ関係各所と連携し準備を進める。資金計画については、新たな資金調達必要性や借入金の償還等を踏まえた事業の平準化をすすめ、引き続き、中長期の資金計画を立て、無理のない資金運用を行う。				
	業務・組織の改革	協約期間の主要目標	29 年度実績	30 年度実績	2 年度目標	進捗状況
		港湾運営にかかる人材育成・研修の充実	所属研修の実施	所属研修の他部署社員への拡大	参加対象者の拡大	順調
		安定的な事業執行体制の確保	技術職 3 名の欠員	平成31年度入社技術職社員 4 名採用	執行体制の確保	順調
		今後の課題及び対応				
		人材育成については、所属研修及び市主催研修等をさらに活用して、社員全体の港湾運営に関する知識・経験を底上げする。執行体制の確保については、安定的な体制を維持できるよう、採用した人材の定着と的確な人材の補充のため、社員満足度調査等を実施し、満足度の低い項目の改善を図る。				

②令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言等

総合評価分類	委員会助言
引き続き取組を推進	協約目標は全て「順調」となっており、引き続き設定した方向性を推進することを期待する。 <u>公益的使命の達成に向け、本牧ロジスティクスパーク計画を予定通りに進める必要がある。</u>
評価結果を受けた所管局・団体の振り返り	
協約の取組は、全ての項目で「順調」に推移しています。 指定管理施設や団体が所有する在来施設の維持管理を的確に行い、借受者に継続的に利用いただき、安定的な収益の確保を図るとともに、本牧 A 突堤のロジスティクス拠点計画など、ふ頭機能の転換を着実に進めます。また、横浜川崎国際港湾株式会社と連携し、国際コンテナ戦略港湾施策に積極的に協力し、国際競争力強化に貢献します。	

※委員会による評価は、以下の4つの評価分類から、団体ごとに決定しています。

- ・ 引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移※ ※最終振り返り時の分類名
- ・ 事業進捗・環境変化等に留意
- ・ 取組の強化や課題への対応が必要
- ・ 団体経営の方向性の見直しが必要

【添付資料】（別紙）

団体経営の方向性及び協約 総合評価シート（港湾局所管団体部分）

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

経営向上委員会概要

設置根拠	横浜市外郭団体等経営向上委員会条例（平成26年9月25日施行）
設置目的	外郭団体等のより適正な経営の確保を図るとともに、外郭団体等に関して適切な関与を行うため
委 員 (任期2年)	大野 功一（関東学院大学 名誉教授）【委員長】
	遠藤 淳子（遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士）
	大江 栄（エフ・ブルーム（株）代表取締役 中小企業診断士）
	鴨志田 晃（横浜市立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授）
	田辺 恵一郎（プラットフォームサービス（株）代表取締役会長） ちよだプラットフォームスクエア（官民連携による中小企業者のビジネスコミュニティ施設）運営会社を経営
設 置	平成26年10月21日
所掌事務	1 外郭団体等のより適正な経営を確保するための仕組み及び外郭団体等に対する市の関与の在り方に関すること 2 外郭団体等の経営に関する方針等及びその実施状況の評価に関すること 3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること 4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項

【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

港湾局が所管する外郭団体の協約マネジメントサイクルに
基づく評価結果等

【目 次】

団体経営の方向性及び協約 総合評価シート

(株)横浜港国際流通センター・・・・・・・・・・・・・・・・	1 ページ
横浜ベイサイドマリーナ(株)・・・・・・・・・・・・・・・・	5 ページ
(公財)帆船日本丸記念財団・・・・・・・・・・・・・・・・	9 ページ
横浜港埠頭(株)・・・・・・・・・・・・・・・・	13 ページ

総合評価シート（平成 30 年度実績）

団体名	株式会社横浜港国際流通センター
所管課	港湾局物流運営課
協約期間	平成 30 年度～令和 2 年度
団体経営の方向性	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
協約に関する意見	繰越損失の削減を行いながら、民間主体への移行に向け、ロードマップを作成し、具体的、着実な取組を行っていく必要がある。

1 協約の取組状況等

（１）民間主体の運営に向けた取組

ア 協約期間の主要目標	繰越損失の削減 繰越損失 984 百万円			
イ 目標達成に向けて取り組んだ内容	現在の入居率の維持・向上を軸にした安定経営により純利益を確保した。 将来の運営体制を検討する材料として、現時点での株式価値を検討した。 3 月 27 日の取締役会において、中期経営計画（2019～2021 年）に将来の運営体制について港湾局とともに検討することを盛り込んだ。			
ウ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	繰越損失 1,923 百万円	繰越損失 1,499 百万円	-	-
当該年度の進捗状況	順調（繰越損失は順調に削減された。）			
エ 今後の課題	・当該団体の自立的な経営を実現するため、早期に繰越損失を解消する。 ・民間主体への移行における課題の整理。	オ 課題への対応	①収益性の維持・向上を目指す。 ②会社のあり方や新しい体制について市と団体で課題の整理を行う。	

（２）公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	入居率の維持・向上による横浜港の集荷、創貨への貢献			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①物流棟入居率 97%（年平均） ②事務所棟入居率 85%（年平均）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	新規入居者の選定に際し、国際コンテナ戦略港湾政策に寄与する事業者を、空室期間を生じることなく決定した。また、物流棟は、長期修繕計画や LED 化に取り組み、入居者の満足度を高め、施設の魅力を高めた。事務所棟は短期利用など新たなニーズを開拓した。	エ 取組による成果	物流棟は、退居による空室期間が生じず、政策に寄与する事業者を選定することができた。また、事務所棟は入居率が向上した。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	物流棟 100%（年平均） 事務所棟 87.9%（年平均）	物流棟 100%（年平均） 事務所棟 91.8%（年平均）	-	-
当該年度の進捗状況	順調（物流棟・事務所棟の入居率とも協約の目標数値を上回っている。）			
カ 今後の課題	中小の物流関連事業者へも高機能な物流施設の活用機会の提供を行うとともに、入居者の定着・新規獲得による入居率の維持・向上を図る必要がある。	キ 課題への対応	施設の魅力を向上させ、近隣の類似施設との競争力を高め、空室期間が生じないようにする。	

(3) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定的な施設運営のため、現在の単年度黒字、借入金残高の削減を継続する必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	①単年度黒字の継続 純利益 298 百万円 ②借入金残高削減 借入金残高 2,754 百万円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	物流棟は、テナント候補の情報収集と蓄積を進めた。事務所棟は短期利用など新たなニーズを開拓した。	エ 取組による成果	物流棟は、切れ目ないユーザーの獲得により、入居率 100%を維持した。また、事務所棟は遊休室の暫定利用としての短期利用をすることで、年平均 91.8%と目標を上回った。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	純利益 323 百万円 借入金残高 5,933 百万円	純利益 424 百万円 借入金残高 4,696 百万円	-	-
当該年度の進捗状況	順調（純利益は協約の目標数値を上回り、借入金残高は順調に削減された。）			
カ 今後の課題	当該団体の自立的な経営を実現するため、約定に基づき着実に返済し、借入金残高を解消する。	キ 課題への対応	入居者の満足度を高めることによる定着化と施設の魅力を高めることによる新たな顧客の獲得などにより、入居率の維持・向上による着実な返済を行う。	

(4) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	当該団体の組織は、市OBや派遣で運営しており、固有社員が少ない。今後当該団体が継続かつ安定的に経営を行っていくために、固有社員を量質とも強化する必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	①固有社員の採用 1名採用 ②固有社員の人材育成（社員育成計画の策定）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	社員採用試験を行い、平成 30 年 4 月に採用する社員を決定した。	エ 取組による成果	固有社員 1 名の採用内定	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①固有社員採用 H23 年 1 名 H27 年 1 名 ②外部研修派遣 各自年 1 回	固有社員（嘱託）採用内定 1 名	-	-
当該年度の進捗状況	順調（社員（嘱託）1 名は採用活動を行い、内定者を決定（H31. 4 採用）、社員育成計画の策定の検討）			
カ 今後の課題	当該団体を継続かつ安定的に経営が行えるような固有社員の総合的な育成が必要。	キ 課題への対応	社員育成計画の策定とそれに基づいた研修の実施。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

国外では、米中貿易摩擦、英国のEU離脱など、保護主義が台頭し、世界経済の減速が懸念される。また、国内では、10月の消費税引き上げや人手不足の深刻化により景気や貿易・物流が後退する懸念がある。今後倉庫需要には不透明な部分がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

かかる状況のもと、入居率の維持向上等を通じ安定経営に努めるとともに、長期的観点からの施設・設備の改善と施設運営の向上に取り組み、安全・安心で魅力ある施設としてユーザーから選ばれる施設を目指していく。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）				
分 類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助 言	入居率の維持向上や繰越損失の縮減等の協約目標は全て「順調」となっており評価できる。 一方、令和２年度中に民間主体の会社のあり方や新しい体制が整理できるようにするため、累損解消等の他に、民間主体への移行につながる具体的内容を定めたロードマップを作成して着実に進めていく必要がある。			

総合評価シート（30 年度実績）

団体名	横浜ベイサイドマリーナ株式会社
所管課	港湾局賑わい振興課
協約期間	平成 30 年度～令和 2 年度
団体経営の方向性	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
協約に関する意見	民間主体への移行に向けた取組については、ロードマップを早期に作成し、協約期間内に株式譲渡を実施すること。

1 協約の取組状況等

(1) 民間主体の運営に向けた取組

ア 協約期間の主要目標	民間主体への移行に向けた株式譲渡（株式譲渡の実施）			
イ 目標達成に向けて取り組んだ内容	株式譲渡に向けて、ロードマップ案を検討した。			
ウ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	事業公益性の分析	ロードマップ案の検討	-	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ（市の財政負担軽減を図りつつ公益的使命の継続性を担保できるスキームの検討や、各株主の意向を踏まえた調整に時間を要している）			
エ 今後の課題	協約期間内での目標達成に向けた調整	オ 課題への対応	公益性を担保できるスキームを早期に固め、株式譲渡に向けて取組む	

(2) 公益的使命の達成に向けた取組

① レクリエーション等活性化水域における賑わいの創出

ア 公益的使命①	海洋性レクリエーションを通して、レクリエーション等活性化水域における回遊性を高め、賑わいを創出する。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①ビジターバースの運営等の拡大（事業拡大）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①赤レンガ倉庫前等のビジターバースの拡張	エ 取組による成果	①公益的使命を達成しつつ、市の財政負担を伴わないスキームでの拡張実施に向けて関係機関と調整中	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①マリーナ内ビジターバースの他、赤レンガ前等3カ所のビジターバースを運営	①マリーナ内ビジターバースの他、赤レンガ前等3カ所のビジターバースを運営	-	-
当該年度の進捗状況	順調（ビジターバース拡張の実施に向けて調整中）			
カ 今後の課題	赤レンガ倉庫前等のビジターバースの拡張に向けた周辺海域利用者との調整	キ 課題への対応	水深確保のための整備 周辺地区への運営拡大とともに、Y B M地区との水上ネットワークの形成に向けた事業展開の検討	

② 魅力ある街づくりへの寄与

ア 公益的使命②	横浜ベイサイドマリーナ地区において、人々が憩い、賑わいのある街づくりを行う。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①来街者の増加に対応する地区駐車場の整備（整備完了） ②横浜ベイサイドマリーナ地区入口前広場の整備（整備完了） ③横浜ベイサイドマリーナ地区の環境整備（良好な環境の維持）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①駐車場用地2箇所の購入 ②入口前広場の海上歩廊設置に向けた協議 ③来街者の利便性向上に向けた路線バスの誘致	エ 取組による成果		①立体駐車場建設着手 ②設置に向けて協議を行っている ③令和2年4月からの路線バス導入見込み
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①用地取得 ②－ ③定期清掃活動の実施	①設計着手・工事着手 ②協議 ③定期清掃活動の実施、路線バスの誘致	-	-
当該年度の進捗状況	順調（地区開発の中心的な役割を果たしつつ、市の財政負担なく自ら整備を計画的に進めている。）			
カ 今後の課題	地区内商業施設の本格開発時期との調整		キ 課題への対応	地区内商業施設の本格開発と連携した街づくり環境の整備

③ 係留施設の運営・管理

ア 公益的使命③	本市施策上必要な係留施設等を整備し、運営・管理を行う。			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	①YBMマリーナ内・外への放置艇受入体制の確保（県・市に協力して速やかに放置艇を受入れる体制の確保（約100区画）） ②放置艇対策として利用しやすい料金体系の設定・維持（利用しやすい料金体系の設定・維持）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①放置艇受入体制の確保とともに、利便性の向上を図るため放置艇サイズを係留するA・B区画棧橋のリニューアルの検討 ②利用しやすい料金体系を維持	エ 取組による成果		①令和元年度から棧橋のリニューアル実施 ②放置艇所有者に対し、マリーナの積極的な利用を促すことができる
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①県の行政代執行による一時保管場所への放置艇受入など ②小型艇：50千円/m以下など利用しやすい料金体系を維持	①県の行政代執行による一時保管場所への放置艇受入など ②小型艇：50千円/m以下など利用しやすい料金体系を維持	-	-
当該年度の進捗状況	順調（放置艇受入体制の確保と、利用しやすい料金体系の維持が行われている。）			
カ 今後の課題	放置艇の中長期的な受入体制を継続的に確保する。		キ 課題への対応	市の財政負担軽減を図りながら公益的使命を確実に果たすため、港湾管理者、河川管理者（県及び市）と団体が連携して放置艇対策を実施していく。

④ 海洋性レクリエーションの普及啓発

ア 公益的使命④	誰もが気軽に楽しめる水辺空間を目指し、海洋性レクリエーションを実施すること。			
イ 公益的使命④の達成に向けた協約期間の主要目標	①マリン体験の開催企画 170回 ②イベントの開催企画や誘致 20回			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	海の学校による水辺教育の推進、市民体験機会の提供、障がい者体験乗船の拡大	エ 取組による成果	市民の海洋性レクリエーションの振興に寄与している。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	① 158 回 ② 17 回	① 185 回 ② 17 回	-	-
当該年度の進捗状況	順調（マリン体験の開催企画を積極的に行い、前年度比 117%の開催増となった。）			
カ 今後の課題	マリーナの水辺空間を活用して、さらに多様な海洋性レクリエーションの普及活動に取組む。	キ 課題への対応	他の企業・団体等との連携や、新たな体験の場を提供することによって、海洋性レクリエーションの普及活動のすそ野を広げる。	

(3)財務に関する取組

ア 財務上の課題	中長期的な安定した経営体制の構築			
イ 協約期間の主要目標	①売上高 1,650 百万円の確保 1,650 百万円 ②マリーナ利用率の向上 80%			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	オーナーニーズを捉えた施設の更新、利便性の向上	エ 取組による成果	売上高の増収・利用率の向上	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①1,632 百万円 ②78.0%	①1,746 百万円 ②78.5%	-	-
当該年度の進捗状況	順調（売上高、マリーナ利用率ともに前年を上回っている。）			
カ 今後の課題	地区内商業施設等の本格開発後の売上増	キ 課題への対応	管理棟（ウェストハウス）の地区内移転と機能拡充	

(4)人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	自立した経営・運営体制の確立			
イ 協約期間の主要目標	中期的な人材育成プランにもとづく、年度ごとの研修計画の策定（プロパーの管理職への登用）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	平成 30 年度研修計画に基づく各種研修の実施	エ 取組による成果	研修内容と位置づけの明確化	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	「教育研修規程」の制定	「研修実施計画」の運用	-	-
当該年度の進捗状況	順調（年度ごとの研修計画の策定・運用を実施できている。）			
カ 今後の課題	マリンエキスパート研修や自己啓発研修など自己研鑽のための研修の拡充	キ 課題への対応	資格助成制度の充実、研修の取りやすさの推進	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

東京 2020 オリンピック・パラリンピックの開催、地区内本格開発の進展。
地区内商業施設のリニューアルオープン後、周辺混雑や交通渋滞が予想される。
栈橋の老朽化や係留船舶の大型化需要への対応。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

東京 2020 オリンピック・パラリンピックの開催や、地区内本格開発によるインバウンド需要の取り込み。
顧客のニーズをとらえ、地区内外でのビジターバス等による水上ネットワークの形成を図っていく。
計画的な施設の更新及び増設。
地区内外の環境整備の主体者として、市の財政負担の軽減を図りながら、各種関連施設の整備などの社会貢献や
公益的使命を果たしていく。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

分 類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助 言	民間主体の運営に向けた取組が「やや遅れ」となっている。令和2年度中に株式譲渡を実現するため、認識している課題への対応について早急に結論を出す必要がある。			

総合評価シート（30 年度実績）

団体名	公益財団法人帆船日本丸記念財団
所管課	港湾局賑わい振興課
協約期間	平成 30 年度～令和 2 年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	市が実施する大規模改修による一部閉館の影響を最小限に抑えながら、安定的な財務運営・組織運営を行っていくための取組が求められる。

1 協約の取組状況等

（１）公益的使命の達成に向けた取組

① 日本丸大規模改修

ア 公益的使命①	国の重要文化財に指定されたことをふまえ、約 20 年ぶりに市が行う帆船日本丸の大規模改修に協力し、東京 2020 オリンピックパラリンピック開催年に、多くの方々に大規模改修後の美しい姿を披露する。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	帆船日本丸の保存（大規模改修含む） 完工支援			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	国重要文化財の指定を受け、市が策定した「帆船日本丸保存活用計画」に技術協力するとともに、市の大規模改修事業実施において、工事の仕様書作成等への技術支援を行った。 また、市への財政協力では、「帆船日本丸保存活用促進委員会」を設立（30 年 6 月）し、寄附促進を図った。	エ 取組による成果	30 年度工事を予定工期通りに終了できた。 また、促進委員会とともに呼びかけを行った募金に加え、従来からの寄附とあわせ 110,262 千円を市に寄附した。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	-	計画策定及び大規模改修工事への支援 促進委員会とともに募った募金 20,000 千円を含む寄附（110,262 千円）	-	-
当該年度の進捗状況	順調（予定工期通りに終了）			
カ 今後の課題	今年度予定している、機関室や居室等の修繕工事の完工 更なる寄附促進による、市財政負担の軽減	キ 課題への対応	市への技術支援 企業・団体等への事業説明を通じて、更なる理解を求め、寄附協力の推進を図る。	

② 日本丸メモリアルパークの運営

ア 公益的使命②	帆船日本丸や横浜みなと博物館を通じて、横浜港の歴史・役割・魅力を多くの市民に伝えるとともに、参加型事業を提供することで、青少年の錬成や海事思想の普及に寄与し、海洋都市横浜の魅力向上を図る。
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①日本丸メモリアルパーク利用者数 163 万人 ②小・中・高等学校の来校数 636 校

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	自主事業、文化観光局と連携した夏のピカチュウイベント等誘致や、周辺施設等との連携による賑わいの創出 市内外の学校に対する来館誘致依頼（9,200件）や旅行会社への営業活動		エ 取組による成果	大規模改修工事の休館による利用者数及び来校数減の影響を抑制できた。
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①158 万人 ②636 校	①156 万人 ②579 校	-	-
当該年度の進捗状況	順調（大規模改修工事に伴う約5か月間の休館により利用者数は減となったが、工事の機会を捉えて市民を対象とした見学会や、ドライドック後の注水式の開催によって集客数の増加を図った。また、柳原良平アートミュージアムの開館や各種イベント等による集客努力により、利用者数2万人、来校数57校の減に留まった。）			
カ 今後の課題	今年度改修工事による利用者数及び来校数減の影響を緩和		キ 課題への対応	日本丸の重要文化財としての価値を最大限に活用した各種イベントの開催や附（つけたり）の展示等に加え、改修工事中も開館している博物館、会議室及び緑地の更なる利用促進を図る。

（２）財務に関する取組

ア 財務上の課題	効率的な財政運営と効果的な広報を行い安定的な団体経営を目指す。			
イ 協約期間の主要目標	①帆船日本丸・横浜みなと博物館の有料入場者数 9.7 万人（H30 6.5 万人 R 元 6.6 万人） ②利用料金収入 57,000 千円（H30 45,000 千円 R 元 46,000 千円）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	修繕費、消耗品費等のコスト削減に努めるとともに、利用料金等の収入増を図った。月次で「魅力づくり集客アップ会議」を開催し、収支分析等を行いプロモーション施策の充実を図った。	エ 取組による成果	大規模改修工事による影響を抑制し、施設の有効活用等による利用料金等収入増を図った。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①9.2 万人 ②52,436 千円	①8.4 万人 ②57,433 千円	-	-
当該年度の進捗状況	順調（大規模修繕による影響を抑制するため、施設の有効活用等やニーズに応じたイベントの実施等により収入増を図った。）			
カ 今後の課題	今年度改修工事による有料入館者数減及び利用料金収入減の影響緩和。 大規模改修工事完工後の帆船日本丸を活用した PR・集客策の検討。		キ 課題への対応	引続き、賑わいの創出及び営業活動を展開し、改修後の日本丸や博物館、会議室及び緑地の一体的な利用促進を図ることで工事影響を最大限緩和する。

（３）人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	コンプライアンスを推進し、風通しの良い職場作りを図るとともに、固有職員を財団の中心的役割を担う職員となるよう育成する。			
イ 協約期間の主要目標	固有職員昇任の実施 課長1名、係長2名			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	職員の能力や意識の向上を図るため、コンプライアンスや個人情報保護、接客対応など職員研修を実施した。 役職員が相互に意見交換が出来る環境を整えるため、毎週の管理職務調整会議や毎月の魅力づくり・集客アップ会議を開催し、情報を共有した。	エ 取組による成果	管理職務調整会議等において、活発な意見交換が行われるようになった。 育成した固有職員の係長昇任1名を令和元年度に実施予定。	

オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	課長補佐 1 名 係長 1 名	1 名の係長昇任を検討	-	-
当該年度の進捗 状況	順調（最終年度までには職員を育成する。）			
カ 今後の課題	人材育成には一定の時間を要する。 固有職員のスキルアップ。	キ 課題への対応	5 年先、10 年先の将来を見通した人材計画を立てる。OJT や財団内外の研修等によるスキルアップを図る。	

2 団体を取り巻く環境等

（１）今後想定される環境変化等

- ・全国的に人口が減少している中、観光客数の減少も懸念される。
- ・令和元年度末までの帆船日本丸大規模改修の完工により、一時的な集客増が見込めるが、今後の安定的な集客が必要。
- ・第4期日本丸メモリアルパーク指定管理者への応募。

（２）上記（１）により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・人口が減少していく中で、当財団の経営の中心を担う利用料金収入を安定的に確保していく必要があり、そのためには、大規模改修工事完工の機会を逃さず、整備された帆船日本丸を最大限活用し、更なる魅力のPR、インバウンドの取り込みなど、収入の増加に注力する。
- ・第3期までの経験を活かした提案を指定管理者として応募する。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）				
分 類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助 言	協約目標は全て「順調」となっている。引き続き、市が行う帆船日本丸の大規模改修に協力することが求められる。 また、東京 2020 オリンピックパラリンピック開催年に完工する大規模改修後に向けて、集客数及び利用料金収入の増加を図る取組を企画する必要がある。企画にあたっては、友の会会員等、サポーターへの取組強化等を図り、収入を増加することを期待する。			

総合評価シート（30 年度実績）

団体名	横浜港埠頭株式会社
所管課	港湾局物流運営課
協約期間	平成 30 年度～令和 2 年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	国際コンテナ戦略港湾施策を推進するため、本牧 A 突堤におけるロジスティクスパーク計画を着実に進めるなど、持続的・安定的な経営を行っていく必要がある。

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	総合港湾としての横浜港の発展・国際競争力強化の貢献			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①指定管理業務における事業計画の効率的な執行及び次期指定管理期間（R3～R7 年度）における指定管理業務の受託（次期指定管理業務の受託） ②本牧 A 突堤におけるロジスティクスパーク計画の着実な進捗（契約率） 100%			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①物流等関連施設の管理運営の事業計画書に基づき指定管理業務を実施。 ②市と連携し、ロジスティクスパーク拠点の形成に向けて調整等を行った。	エ 取組による成果	①物流関連施設の使用許可や維持管理、施設使用料の徴収などの指定管理業務を着実に執行した。 ②令和元年度からの契約締結予定に向けて市との調整を着実に行った。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①指定管理業務の着実な執行 ②-	①指定管理業務の着実な執行 ②15.8%	-	-
当該年度の進捗状況	順調（①指定管理業務を確実に執行できており、昨年度実施された指定管理者選定評価委員会による中間評価では「4」（5段階評価）であった。） （②については、引き続き市と連携し進めていく。）			
カ 今後の課題	①業務の確実な執行に加え、更なるサービスの質の向上策の検討 ②市が主導して進めている施策の動向に合わせて遅滞なく進める。	キ 課題への対応	①業務の見直しや効率化の検討、他港の事例研究等によるサービス向上策の検討 ②市をはじめ関係各所と連携し準備を進める。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定的かつ健全な運営による財政基盤の強化			
イ 協約期間の主要目標	①本牧 A 突堤におけるロジスティクスパーク計画の着実な進捗（契約率）による収益の確保 100% ②自己資金の活用による新規借入の抑制（現行経営改革における新規借入なし）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①市と連携し、ロジスティクスパーク拠点の形成に向けて調整等を行った。 ②計画的な資金運用・調達。	エ 取組による成果	①ロジスティクスパーク計画地について、暫定的な運用を行い、収益の確保に努めた。 ②新規借入れなし。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①- ②新規借入れなし	①15.8% ②新規借入れなし	-	-
当該年度の進捗状況	順調（①については、引き続き横浜市と連携し進めていく。） （②平成 30 年度の新規借入なし）			
カ 今後の課題	①市が主導して進めている施策の動向に合わせて遅滞なく進める。 ②新たな資金調達の必要性や借入金の償還等を踏まえた事業の平準化。	キ 課題への対応	①市をはじめ関係各所と連携し準備を進める。 ②引き続き、中長期の資金計画を立て、無理のない資金運用を行う。	

(3)人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	安定的な組織運営			
イ 協約期間の主要目標	①港湾運営にかかる人材育成・研修の充実（参加対象者の拡大） ②安定的な事業執行体制の確保（執行体制の確保）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①年度当初に研修計画を策定するとともに、各部署で実施している専門的な所属研修を他部署にも拡大して実施。 ②求人職種の大学研究室などを積極的に訪問し、選考への応募を促した。	エ 取組による成果	①延べ 20 名ほどの社員が他部署の専門研修を受講し、現所属では得難い知識を得ることができた。 ②31 年度入社の技術職 4 名（新卒 2 名、中途 2 名）の新規採用。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①所属研修の実施 ②技術職 3 名の欠員	①所属研修の他部署社員への拡大 ②平成 31 年度入社の技術職社員 4 名採用	-	-
当該年度の進捗状況	順調（①所属研修を他部署社員に拡大） （②技術職社員の新規採用（平成 31 年度 4 名入社））			
カ 今後の課題	①社員全体の港湾運営に関する知識・経験の底上げ。 ②安定的な体制を維持できるよう、採用した人材の定着と的確な人材の補充。	キ 課題への対応	①所属研修及び市主催研修等のさらなる活用。 ②社員の定着を向上させるため、社員満足度調査等を実施し、満足度の低い項目の改善を図る。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- 船舶の大型化や世界的なアライアンスの再編、邦船 3 社のコンテナ事業の統合など、近年、海運・港湾業界を取り巻く環境は大きく変容している。 - 横浜港においてもターミナル再編の動きに伴い、自営ターミナルである本牧 A 突堤の借受者が大黒ふ頭や南本牧ふ頭等へ移転したことを受け、本牧 A 突堤における機能転換を進め、一部は多目的ターミナルとして 29 年 12 月から供用を開始。ロジスティクスパーク計画も動き出している。 - 横浜港のさらなる国際競争力強化のために、横浜川崎国際港湾株式会社との連携・協力をより一層強化していく必要がある。
--

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

自動車貨物や在来貨物を取扱う当社所有在来施設の維持管理を的確に行い、借受者に継続的に利用いただき、安定的な収益の確保を図るとともに、本牧 A 突堤のロジスティクスパーク計画など、ふ頭機能の転換を着実に進め、収益の更なる確保に努める。また、集荷促進のため、本市と連携し、荷主等への営業活動を含め取組を推進する。 横浜川崎国際港湾株式会社への当社所有のコンテナターミナル施設の貸付・維持管理や、同社が行う施設整備の受託等を通じて、同社が担う国際コンテナ戦略港湾施策に積極的に連携・協力する。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）				
分 類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助 言	協約目標は全て「順調」となっており、引き続き設定した方向性を推進することを期待する。公益的使命の達成に向け、本牧ロジスティクスパーク計画を予定通りに進める必要がある。			