

経済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

経済局が所管する外郭団体（8 団体）について、令和 5 年度の実績を踏まえ、協約の進捗状況の確認及び振り返りを実施しましたので御報告します。

また、協約期間が令和 3 年度から令和 5 年度までとなっていた外郭団体（公益財団法人 横浜市消費者協会及び横浜市場冷蔵株式会社を除く 6 団体）については、横浜市外郭団体等経営向上委員会での議論を踏まえ、令和 6 年度からの「協約等(案)」を作成しましたので御報告します。

なお、今年度に委員会の審議を受けた審議団体は、今年度新たに協約を策定する 6 団体です。

1 公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団

(1) 協約の取組状況

ア 3 年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

令和 3 年度～令和 5 年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	①研究開発プロジェクト創出件数 累計 60 件 【3 年度 20 件、4 年度 20 件、5 年度 20 件】 ②マッチング件数 累計 330 件 【3 年度 110 件、4 年度 110 件、5 年度 110 件】 ③企業・大学等の相談対応件数 累計 450 件 【3 年度 150 件、4 年度 150 件、5 年度 150 件】		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<内容> ①プロジェクト創出に向けた助成事業、企業の掘り起こし、事前相談等による支援 ②マッチングイベントやカンファレンス、個別商談会の開催 ③オンラインや拠点等を活用した柔軟な相談対応、専門家による相談、セミナーの開催 <成果> ①市内中小企業と大学の研究開発プロジェクトなど 49 件を創出 ②イベントにおけるマッチング方法を工夫するなどし、177 件達成 ③資金調達や事業計画立案など、78 件の相談に対応		
実績	前年度 (令和 4 年度)	令和 5 年度	当該年度の進捗状況等
	① 23 件 ② 294 件 ③ 243 件	①累計 113 件 (49 件) ②累計 666 件 (177 件) ③累計 502 件 (78 件)	達成 （オンラインの活用、丁寧な個別支援などにより、目標を上回る進捗となった）

今後の課題 及び対応	<課題> ①②③ 横浜経済の活性化に向け、健康・医療分野においても、これまで以上に産学官金の連携を深め、マッチング機会の拡大や異分野からの参入支援、販路開拓支援等が求められている。 また、支援対象企業のさらなる掘り起こしの必要がある。 <対応> ①②③ トライアル助成の実施、BIBLIO の運営、展示会への出展支援などを引き続き取り組むとともにデジタルヘルスケア事業、脱炭素、GX など推進する。 また、オンライン等を活用するとともに、財団の支援内容を PR する広報ツールを活用し企業の掘り起こしにつなげる。
---------------	--

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	①YBIC 稼働率 97%以上による安定的な収益確保 ②YBIC の修繕及び設備更新等に向け、年間 3,000 万円以上の積立を実施、もしくは修繕等に利用		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<内容> ①入居企業の動向の把握 ②経年劣化による空調機モーター交換などの設備補修及び修繕費の積立 <成果> ①② 計画的な維持管理に加え、必要なメンテナンスを随時実施したことによる良好な研究開発環境を維持		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	①100% ②37 百万円 (修繕等額 7 百万円、積 立金 30 百万 円)	①100% ②78 百万円 (修繕等額 4 百万円、 積立金 74 百 万円)	達成 (入居率 100%を維持するとともに、必要な維持管理に向けた設備更新等を実施した。)
今後の課題 及び対応	<課題> ①企業が撤退した場合の対応 ②人件費や材料費の高騰などにより維持管理コストの増大が見込まれる中、YBIC の計画的な設備更新や修繕の実施及びこれに向けた予算の確保 <対応> ①迅速な入居者募集 ②良好な研究開発環境を維持するため、定期的に設備更新を行い、高稼働率を維持し、安定的な賃料収入につなげ、安定的な財務基盤を構築し、計画的な修繕の積み立てを行う。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①研修受講及び、セミナーや交流会への参加 70 回／年以上 ②多様な働き方に対応するため、テレワーク等の本格導入 （令和 3 年度 試行実施継続、令和 4 年度本格導入） ③公益財団法人として、社会ニーズに対応した組織運営を実施		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	＜内容＞ ①オンライン等を活用した研修受講の奨励 ②テレワークの本格導入の実施 ③コンプライアンス研修等の実施や SSL-VPN 接続によるセキュリティ確保 ＜成果＞ ①研修やセミナー等で得た情報を企業間マッチング等に活用 ②テレワークの定着が進み、感染予防と業務継続に対応 ③コンプライアンス意識を向上、事務処理ミス等の発生数の削減		
実績	前年度 (令和 4 年度)	令和 5 年度	当該年度の進捗状況等
	① 173 回 ② 週に一度 以上のテレ ワークを実 施 ③個人情報 保護研修を 実施	①140 回 ②原則週 1 回のテレワ ーク実施 ③個人情報 保護研修を 実施	達成 （研修受講の奨励などにより、研修受 講回数は目標を上回った。また、テレワ ーク等働きやすい環境となっている。）
今後の課題 及び対応	＜課題＞ ①健康・医療分野における AI 等の技術の活用、GX や脱炭素社会への対応 するため幅広い知識が求められる。 ②情報セキュリティ対策 ＜対応＞ ①研修受講を通じて社会情勢の変化に対応した多様で専門的な知識の習 得 ②さらなる情報セキュリティ対策の実施や研修等の実施		

(2) 協約等（案）の概要

協約期間		令和 6 年度～令和 8 年度
協約期間設定の考え方		団体の中期経営計画及び横浜市中期 4 か年計画
市財政貢献に向けた考え		市内の産業振興を推進することによる雇用の増及び税の増収を目指す。
協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に 向けた取組	①資金獲得 （公的、共同研究）の 件数 累計 3 件（1 件/年） ②研究開発プロジェクトの件数 累計 60 件（20 件/年） ③上記プロジェクトの実現に向けたマッチング件数 累計 150 件（50 件/年）
	財務に関する取組	①YBIC 稼働率 97%以上による安定的な収益確保 ②YBIC の修繕及び設備更新等に向け 、年間 3,000 万円以 上の 積立を実施 、もしくは修繕等に利用
	人事・組織に関する 取組	①会計経理等の研修受講 5 回／年以上 ②研修受講及び、セミナーや交流会への参加 100 回／年以 上

(3) 委員会からの答申

ア 総合評価分類

団体経営は順調に推移

- ※ 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

イ 委員会からの意見

協約目標は全て「達成」している。 YBIRD の事業転換の完了後、安定した経営状況を維持していることや、新協約に資金獲得やマッチング件数など具体的な目標を設定したことは評価できる。引き続き、生命科学分野の産業活性化支援において団体が担うべき公益的使命や役割を市所管局と再確認した上で、具体的な取組を推進してほしい。今後は、団体の中期経営計画等でも課題としている財団の認知度向上に向けた取組を積極的に推進し、寄附金の受け入れ増加につなげることを期待する。

ウ 団体経営の方向性（団体分類）

引き続き経営の向上に取り組む団体

- ※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。
- ・ 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
 - ・ 事業の整理・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

(4) 所管局・団体による振り返り

オンラインの活用、丁寧な個別支援などを行ったことで、研究開発プロジェクト創出件数は目標を上回る進捗となるなど、主要目標の全項目において「達成」となりました。

これからも安定した経営状況を維持しつつ、財団の使命である生命科学分野の学術振興や産業活性化支援等を推進するため、新協約では、より具体的な成果につながるよう、資金獲得やマッチング件数に関する目標を設定しました。その目標達成に向け、引き続き取り組むとともに、財団の認知度向上を図っていきます。

2 公益財団法人横浜企業経営支援財団

(1) 協約の取組状況

ア 令和3年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

令和3年度～令和5年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	①利用者満足度の維持向上（令和3～5年度） 各年度5段階評価の4以上が全体の80% ②課題解決手法の情報発信による新規相談者の増（令和3～5年度） 新規相談者数：各年度350者 情報発信数：累計72回（各年度24回） ※年度ごとに見直しと改善を行いながら実施する ③補助金等の資金獲得や各種計画の認定に向けた支援の実施 （令和3～5年度）累計120件（各年度40件）		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ①②財団内で支援先企業の情報共有の場を設け、重点支援先への横断的な支援策の投入の検討や課題が解決した事例の分析などを実施した。 ③これまで蓄積した支援ノウハウを専門相談員・職員間で共有する場を設け、支援を実行した。 【成果】 ①②支援先企業の課題を的確に把握し、組織力をいかした横断的な支援を実施することで、高い満足度を維持することができた。 ③効率的な支援を実施することで、目標件数を達成することができた。		
実績	前年度 （令和4年度）	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	①96.5% ②398 者/27 回 ③43 件	①97.6% ②350 者/25 回 ③42 件	達成 （全ての目標数値を達成しているため。）
今後の課題 及び対応	①これまでの満足度調査では、相談対応等の企業支援がどの程度、経営課題の解決に寄与したか、十分に把握しきれていないため、窓口相談利用者に対し、経営課題の解決度を調査し、その結果を分析・共有の上、今後の支援手法の改善に役立てる。 ②相談や企業訪問後の報告書を組織内で効果的に活用しきれていないため、クラウド上での組織内情報共有システムを構築し、報告書の内容をAI機能で検索する等、効果的な支援（マッチング等）に取り組む。 ③補助金獲得等は、企業の経営課題の中で、目先の課題に対する支援であり、一時的な支援に留まるケースがあるため、企業の潜在的な経営課題を把握し、横断的な支援が実行できるように、引き続き、支援内容を共有する場を設け、企業が持続的発展に向け、自走できる支援を実施する。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	横浜市金沢産業振興センター及び横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）の最適化 ・令和3年度 保有施設等の課題整理と調整 ・令和4年度 最適化に向けた計画策定 ・令和5年度 最適化に着手及び推進		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）を買取後、テクノコアを含めた金沢ハイテクセンターの売却を目指し、横浜市と共同で一般競争入札を実施。 横浜市金沢産業振興センターの一部、維持継続が決定し、再整備に向け、地元企業・団体と調整を実施。市と調整し、今後の修繕費を確保。 【成果】 金沢ハイテクセンターは、入札を実施し、買受人候補者が決定。令和6年度の契約締結に向け、協議を開始。 横浜市金沢産業振興センターにおいては、月極駐車場使用料の改定や定期使用料の減免率の見直し等を行うとともに、今後の修繕費を確保。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	産業振興センターのありかた検討に向けた地元企業・団体調整、第2回サウンディング型市場調査の実施等による横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）の最適化に向けた検討の継続	産業振興センターの月極駐車場使用料の改定や定期使用料の減免率の見直し。横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）を買取後、テクノコアを含めた金沢ハイテクセンターの売却の入札を実施。買受人候補者が決定。	達成 （横浜金沢ハイテクセンター売却の一定の目途をつけることができたため。）
今後の課題 及び対応	①金沢産業振興センター等、保有施設の最適化に向け、引き続き、検討が必要であるため、財団が施設を保有し続ける必然性があるのか等、保有施設の最適化（保有・管理運営手法等）に向けたあり方を検討する。 ②財団内部で施設の保守管理の経験ある職員が乏しいため、令和6年度より、公共施設の保守管理経験のある嘱託職員を雇用し、専門的な知見・経験を取り入れ、修繕計画等を検討する。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	<u>人事考課の項目として「能力開発・能力活用等の目標」を取り入れるとともに、研修の実施により職員のスキルアップを支援し、専門人材等の育成を図る。</u> 令和3～5年度 R3：項目取り入れ・評価実施、研修の実施 R4・5：評価実施、研修の実施 各年度研修実施10回		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 昨年度同様、職員のスキルアップ研修・共有報告会に加え、組織力強化に向け、階層別研修を実施。 さらに、令和5年度の新規採用職員4名に対しては、不安なく企業支援の業務に注力できるように財団では初めてメンター制度を導入した。 【成果】 企業支援の専門スキルを共有し、チームによる組織力をいかした支援を実施することで、高い企業満足度を維持することができた。 ケーススタディの討議形式による階層別研修を実施し、マネジメント意識が強化された。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	・実施研修 13件 ・「能力開発・能力活用等の目標」項目による評価を実施したことで、各職員のスキルアップに対する意識が深まった。	・実施研修 14回 ・外部研修受講者は財団内で共有報告会を実施することで、支援スキルの平準化を図ることができた。	達成（目標件数の研修を実施し、個々の支援スキル、組織全体のマネジメント力向上につながったため。）
今後の課題 及び対応	【課題】 更なる個々の職員のスキルアップ向上・維持による質の高い支援サービスの提供。 段階的な定年引上げに伴う職員に求められる役割・能力を再整備し、支援ノウハウ、マネジメントスキルの承継が必要。 【対応】 既存の「人材育成計画」、「全職員に求められる役割・能力」の改訂。		

(2) 協約等（案）の概要

協約期間		令和6年度～令和8年度
協約期間設定の考え方		前協約の期間（3年間）と同期間
市財政貢献に向けた考え		中小企業支援を通じて、市内経済の活性化に寄与する。 保有施設の大規模修繕にかかる支出は、財団・市財政に影響を及ぼすため、引き続き、最適化の検討が必要。
協約期間の 主要目標	<u>公益的使命の達成に向けた取組</u>	<u>①相談実施後、経営課題の解決につながった・解決のきっかけになったと評価した企業の割合</u> ：毎年度 95%以上 <u>②新規の創業につながった件数</u> ：120 件 【令和6年度：40 件、令和7年度：40 件、令和8年度：40 件】 <u>③製造業等のマッチングに至った件数</u> ：750 件 【令和6年度：250 件、令和7年度：250 件、令和8年度：250 件】 <u>④海外展開につながった件数</u> ：240 件 【令和6年度：80 件、令和7年度：80 件、令和8年度：80 件】
	<u>財務に関する取組</u>	<u>横浜金沢ハイテクセンターの売却、保有施設の劣化調査実施と中長期修繕計画の見直し及び横浜市金沢産業振興センターの管理運営手法の見直し</u> 【令和6年度】 横浜金沢ハイテクセンターの売却完了、保有施設の劣化調査実施及び中長期修繕計画の見直し、横浜市金沢産業振興センターの管理運営手法の見直し 【令和7年度】 計画の推進・検証・見直し 【令和8年度】 計画の推進・検証・見直し
	<u>人事・組織に関する取組</u>	<u>・販路開拓や事業承継等の企業支援の専門スキル向上に加え、ロジカルシンキング向上に関する研修も合わせて実施する。</u> <u>・段階的な定年引上げに伴い、既存の人材育成計画に新たな役割や能力を定め、運用する。</u> 【令和6年度】 研修実施（15 回）、新たな人材育成計画の策定 【令和7年度】 研修実施（15 回）、計画運用、課題の改善 【令和8年度】 研修実施（15 回）、計画運用、課題の改善

(3) 委員会からの答申

ア 総合評価分類

事業進捗・環境変化等に留意

- ※ 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
 - ・ 団体経営の方向性を見直しが必要

イ 委員会からの意見

協約目標は全て「達成」している。

保有施設の維持管理に伴う経費負担が団体の財務に大きな影響を及ぼす可能性があることから、引き続き、市所管局と団体で十分に連携し、最適化に向けた取組を進めていくことが必要である。

また、新協約で「企業の事業ステージに応じた支援」を目標に設定したことから、今後は中小企業の高い技術力や貴重な経営資源を将来に継続させるため、事業承継に関する目標設定についても検討してほしい。

市所管局が指導力を発揮し、市の産業振興施策の中で団体が担うべき役割を団体と十分に議論し明確にすることを期待する。

ウ 団体経営の方向性（団体分類）

引き続き経営の向上に取り組む団体

※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。

- ・ 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
- ・ 事業の整理・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

(4) 所管局・団体による振り返り

支援先企業の課題を的確に把握し、組織力を生かした横断的な支援を実施することで、「利用者満足度の維持向上」、「課題解決手法の情報発信による新規相談者の増」及び「補助金等の資金獲得や各種計画の認定に向けた支援の実施」の3項目について全て「達成」となりました。

また、横浜金沢ハイテクセンターの売却が完了したことなどにより、「横浜市金沢産業振興センター及び横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）の最適化」について「達成」となりました。

さらに、各種研修を実施し、個々の支援スキル向上を図ったことなどから、「研修の実施により職員のスキルアップを支援し、専門人材等の育成を図る」についても「達成」となりました。

引き続き、中小企業支援センターとして、市内中小企業が長期的に健全な成長を遂げ、地域経済や社会全体に貢献できるように支援していくとともに、本市と財団で定期的に協議し、協約の目標達成へ向け取組を進めていきます。

また、事業承継も含め、事業ステージに応じたきめ細やかな支援を通じて、中小企業が持続的に発展し、社会に価値を提供し続ける基盤を整えることを目指します。

3 公益財団法人横浜市消費者協会

(1) 協約の取組状況

ア 令和4年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

令和4年度～令和8年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(7) 公益的使命の達成に向けた取組

① 消費生活に関する相談及び苦情処理

協約期間の 主要目標	①相談解決率※ 毎年度 98%以上 ※助言、情報提供、あっせん解決、解決機関への移送、情報受付記録による相談解決件数を相談受付件数で割った数値 ②あっせん解決率※ 毎年度 90%以上 ※あっせん解決件数をあっせん解決件数とあっせん不調件数の合計で割った数値		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【取組内容】 複雑化・多様化する消費者被害の相談等について、丁寧な聴き取りを行い、必要により関係機関との連携を図りながら、相談対応を行った。当事者間で解決困難な案件には積極的にあっせんに入り話し合いを行った。 【成果】 相談員が問題解決に向けた助言・あっせん・情報提供等を行ったことで、高い割合で解決に繋がった。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	① 98.9% ② 89.5%	① 98.6% ② 87.0%	①順調 ②やや遅れ あっせん解決率については、増加した通販定期購入トラブルや点検商法等のトラブル相談など、令和4年度より168件多い、1,287件のあっせんに取り組み、解決件数も120件多い、1,121件となった一方で、相談者・事業者の間で和解が成立せず、不調件数も増加したため。 (令和6年3月末現在)
今後の課題 及び対応	【課題】 あっせん交渉のための事実確認をできる限り行うとともに、センター内であっせん交渉の進め方を検討する等情報共有を密に行いながらあっせん交渉に臨む必要がある。 【対応】 総括主任を中心とした相談員間の情報共有会議の実施や、あっせん交渉のポイントなどの解決に向けた有益情報を、不在者が居ても情報共有ができるクラウドシステムを活用することにより、組織的かつ迅速にセンター内で共有し、同種のあっせん交渉に生かしていく。また、特に悪質な事業者の情報を市に提供し、適宜、事業者への指導へ繋げていく。		

② 消費者教育・情報発信啓発

協約期間の 主要目標	ホームページアクセス数の増 ① 訪問数 前年度実績を上回る ② ページビュー数 前年度実績を上回る		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成 果	【取組内容】 ホームページのチャットボットについて利用状況を常に把握し、よくある相談として掲載するメニューを適時適切に見直したほか、動画ギャラリーの整理と新たなコンテンツの追加など、消費者トラブルの解決に役立つ知識・情報を分かりやすく発信する取組を進めた。 【成果】 幅広い年代に効果的な情報発信を積極的に行うことにより、多くの市民にホームページを活用していただくことができた。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	①203,486件 ②352,680件	①205,067件 ②372,047件	順調 (単年度目標を達成したため。)
今後の課題 及び対応	【課題】 引き続きトラブルに遭った消費者への分かりやすい相談窓口の案内と、被害未然防止ための啓発活動を充実する必要がある。 【対応】 消費者トラブルの未然防止や解決方法の分かりやすい説明と、消費生活に関する有用な情報を満載したホームページの存在自体を、SNSや啓発物などさまざまな媒体により効果的に周知する。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	年度末の一般正味財産額 (公益目的事業に係る剰余金を除く。) を前年度末の水準に維持		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【取組内容】 月次ごとに予算の執行状況を厳格に把握し、適切な執行管理に努めた。節電・省資源行動を促し、施設管理費、事務費等の削減に取り組んだ。 【成果】 5年度末の一般正味財産額について、前年度末水準を維持することができた。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	51,501千円	56,275千円	順調 (単年度目標を達成したため。)
今後の課題 及び対応	【課題】 7年度以降には指定管理料が確実に減額となることに加え、電気料金をはじめ物品・役務に係る価格のさらなる上昇が見込まれ、厳しい状況が続くと予想される。 【対応】 県補助金の終了に伴う7年度以降の指定管理料の減額については、現行の事業精査を行い費用対効果を検証し、支出の最適化を図ることで対応する。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	① 専門知識研修 (内部研修) 受講率 100% (毎年度) ② ステップアップ研修 (外部研修) 相談員一人あたり年 1 回以上参加 (毎年度)		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【取組内容】 ① 専門知識研修を毎月 1 回月曜日 (17:30～) に実施 ② 研修の年間計画を年度当初に作成し実施 【成果】 ① 研修日程を勤務表に反映し、受講率を高めるとともに、遅番勤務者には講義の録音等を行い後日受講可能とした。 ② 講義内容別に受講者を割振りした後、研修計画を全員に周知し、研修参加を徹底した。		
実績	前年度 (令和 4 年 度)	令和 5 年度	当該年度の進捗状況等
	① 100.0% ② 1.40 回/人	① 100.0% ② 1.40 回/人	順調 (単年度目標を達成したため。)
今後の課題 及び対応	【課題】 引き続き目標を達成するため、講義内容を多様化するとともに、受講しやすい環境を整備する必要がある。 【対応】 国の講師派遣事業を利用する等して相談業務の現場に役立つタイムリーな研修の内容を計画するとともに、国民生活センター、県センター等の講座や WEB 研修メニューを参考にしながら有益な研修を企画実施していく。		

(2) 所管局・団体による振り返り

「公益的使命の達成に向けた取組」の「①相談解決率」については、丁寧な相談を実施したことにより、また、「財務に関する取組」と「人事・組織に関する取組」の 2 項目については、予算の適切な執行管理や研修を受講しやすいように工夫したことから、それぞれ「順調」となっています。

一方、「公益的使命の達成に向けた取組」の「②あっせん解決率」については、より多くの解決を目指し、令和 4 年度以上にあっせんに取り組んだ結果、解決件数は増加しましたが、不調件数も増加したため「やや遅れ」となっています。

引き続き、協約期間の主要目標達成に向けた取組を進め、情報共有や研修等を通じて相談員の対応スキルも図りながら、消費者の安全・安心の確保に向け、業務を適切に実施していきます。

4 公益財団法人横浜市シルバー人材センター

(1) 協約の取組状況

ア 令和3年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

令和3年度～令和5年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	①会員数の増加 会員数 12,200 人 【3年度 11,000 人、4年度 11,600 人、5年度 12,200 人】 ②就業実人員 7,000 人 【3年度 6,420 人、4年度 6,700 人、5年度 7,000 人】
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	①会員数の増加について 【取り組んだ内容】 ・動画共有サービス YouTube にて広報（YouTube スキップブル広告）を実施 ・初回登録料（1,200 円/年度）の免除 ・SMS での就業情報発信強化 ・オンライン登録の充実のため、各種 PR の際にオンライン登録促進チラシの配布等の広報を実施 ・シニア層へのデジタル支援を目的として開催する「スマートフォン講座」の受講者に対し新規会員登録の勧奨 ・公共、民間企業からの大規模受注にあたり、具体的な仕事内容を記載した会員募集記事を求人誌へ掲載 【取組による成果】 スマートフォン講座での新規会員登録勧奨や広報の強化等により新規会員を積極的に獲得（前年比 7.8%増）するとともに、SMS での就業情報発信強化等により仕事の紹介がないことを理由とする退会の抑制に努めた（前年比 18.5%減）結果、目標値は下回った（達成率 94.8%）ものの、過去3年間で最も増加率が高い結果（前年比 7.6%増）となった。 ②就業実人員について 【取り組んだ内容】 ・新規開拓専門職員による企業組合や市内企業、各区役所への訪問営業を実施 ・既存顧客へのケア・フォローによる継続契約及び追加受注の推進 ・会員スキル情報（スキルシート）をホームページ上に公開 ・医療、福祉系団体を通じて、各病院・福祉法人への受注開拓用チラシ配布を実施 ・希望職種以外の職種についても紹介した 【取組による成果】 ・就業希望が多い職種（事務系）の発注希望が少なく、また、受注開拓も進まなかったことにより、会員数の増が就業実人員の増に結び付かなかった。 ・各種営業活動を実施し、受注開拓に務めたが、取引先の店舗閉鎖等による大口受注の減少により、前年度に比べて就業実人員数が減少した（前年比 13.3%減）

	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
実績	①10,751人 ②6,670人	①11,567人 ②5,784人	<u>①未達成（過去3年間で最も増加率が高い結果となったが、目標値は下回った）</u> <u>②未達成（前年度実績を下回り、目標を達成できなかった）</u>
今後の課題 及び対応	【今後の課題】 受託できる業務の件数・範囲を拡大していくため、会員数を拡大していくとともに、多様な人材を確保する必要がある。 また、新規受注の開拓だけでなく、未就業会員への就業機会の提供のほか、発注者と会員のミスマッチ解消、会員が希望する柔軟な働き方の提供を行う必要がある。 【課題への対応】 ・新規会員登録料の免除 ・具体的な仕事内容を記載した会員募集記事を求人誌へ掲載 ・SMSを通じた就業情報のプッシュ型提供による退会者抑制 ・ハローワークとの連携強化 ・オンラインや求人応募を利用した会員登録の推奨 ・「スマートフォン講座」を通じた新規会員登録の勧奨 ・退職予定者向け出前説明会開催 ・新規開拓専門職員による企業、公共機関等への営業の実施 ・ホームページ上で会員スキル情報（スキルシート）を公開 ・ワークシェアリングの推進		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	契約金額 35 億円 【3年度 33 億円、4年度 34 億円、5年度 35 億円】		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【取り組んだ内容】 ・既存顧客へのケア・フォローによる継続契約及び追加受注の推進（再掲） ・新規開拓専門職員による企業組合や市内企業、各区役所への訪問営業を実施（再掲） ・ホームページ上で会員スキル情報（スキルシート）を公開（再掲） 【取組による成果】 会員数の拡大、新規受注先の開拓に努め、会員数は前年比 7.6%増加、受注件数は前年比 1.4%減にとどまったものの、取引先の店舗閉鎖等による大口受注の減少により契約金額は前年比 11.1%の減となり、目標を下回った（達成率 93.1%）。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	3,664,426 千円	3,258,099 千円	<u>未達成（3年間合計では目標を達成したものの、単年度の目標は下回った）</u>
今後の課題 及び対応	【今後の課題】 大口受注契約の減少傾向等によって契約金額の大幅増は見込めない状況にあるが、現在の事業規模の維持や、事務費率改定、経費削減等による収益率向上に取り組んでいく必要がある。		

	【課題への対応】 ・新規会員登録料の免除（再掲） ・オンラインや求人応募を利用した会員登録の推進（再掲） ・SMS を通じた就業情報のプッシュ型提供による退会者抑制（再掲） ・新規開拓専門職員による企業、公共機関等への営業の実施（再掲） ・事務費率の改定の検討に着手 ・事務所再編による固定費の削減
--	---

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①職員満足度 （満足+どちらかといえば満足）70% 【3年度50%、4年度60%、5年度70%】 ②健康経営認証AAAの取得及び維持		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	①職員満足度 （満足+どちらかといえば満足）70%について 【取り組んだ内容】 ・職員同士のコミュニケーションの活性化 ・業務のデジタル化及び効率化による職員の負担軽減 【取組による成果】 目標はやや下回ったが職員満足度（満足+やや満足）が高い数値（67%）を維持している。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	①77% ②健康経営 認証AAA	①67% ②健康経営 認証AAA	①未達成（前年度から職員満足度が減少し、目標値をやや下回った） ②達成（健康経営認証AAAを維持することができている）
今後の課題 及び対応	【今後の課題】 ・職員満足度の維持・向上 ・組織マネジメントの強化による職員意識の向上 ・健康経営認証AAAの維持 【課題への対応】 ・本部と事務所、責任管理職と職員のコミュニケーションの改善による職員満足度が相対的に低い項目（職員意見の反映、人事考課結果のフィードバック）の改善 ・組織体制の見直しによる組織マネジメントの強化 ・健康セミナーの実施や医師面談の実施による健康経営認証AAAの維持		

(2) 協約等（案）の概要

協約期間		令和6年度～令和8年度
協約期間設定の考え方		団体策定の基本計画期間
市財政貢献に向けた考え		収支の見直しを徹底し、自主自立の運営を目指す。
協約期間の 主要目標	<u>公益的使命の達成に向けた取組</u>	① <u>就業実人員</u> ：6,400人 （6年度6,250人、7年度6,350人、8年度6,400人） ② <u>子育て支援などの市の中期計画の政策に掲げられている事業に関する業務の受注件数</u> ：年間2件以上
	<u>財務に関する取組</u>	① <u>期間中の合計契約金額</u> 99億円 【単年度平均33億円】 ② <u>期間中の収支均衡の達成・維持</u>
	<u>人事・組織に関する取組</u>	① <u>事務所再編</u> （6事務所→4事務所） ② <u>適正な人員配置による組織運営</u> （事務所の常勤職員1人当たりの継続担当会員数：200人以上）

(3) 委員会からの答申

ア 総合評価分類

取組の強化や課題への対応が必要

※ 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
- ・ 団体経営の方向性を見直しが必要

イ 委員会からの意見

「公益的使命の達成に向けた取組」及び「財務に関する取組」が未達成であるとともに、「人事・組織に関する取組」の一部が「未達成」となっている。

就業実人員を増やすためには、会員と発注者間のアンマッチを減らすことが大きな課題であることから、会員のスキルやニーズに合った業務の新規受注開拓に引き続き取り組んでほしい。

さらに、事務系の業務を含む多様な業務を提供できることについて、市とも連携しながら積極的な広報を展開してほしい。

新協約では、市の政策推進や効率的な業務執行等の観点から、検証可能な目標を設定していることは評価できる。

企業等における定年延長やインボイス制度の導入など、団体を取り巻く環境変化が厳しい状況であることから、戦略的な事業展開が求められる。今後も高齢者の生きがいの充実と福祉の増進を図り、活力ある地域社会づくりに寄与することを期待する。

ウ 団体経営の方向性（団体分類）

引き続き経営の向上に取り組む団体

※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。

- ・ 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
- ・ 事業の整理・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

(4) 所管局・団体による振り返り

「人事・組織に関する取組」の「② 健康経営認証A A Aの取得及び維持」については、前年度に引き続き「達成」となりました。一方で、「公益的使命の達成に向けた取組」及び「財務に関する取組」は、就業希望が多い職種の発注希望の状況や大口受注の減少等により「未達成」となっているほか、「人事・組織に関する取組」の「① 職員満足度」は、人事考課等の項目で満足度が低かったこと等の影響により「未達成」となっています。

引き続き、団体と所管局が連携し、会員のスキル、ニーズを捉え、受注拡大に取り組み、安定したサービスを提供しながら、新規受注の開拓、経費節減等を通じて契約金額の確保及び収支均衡の達成を目指すとともに、職場マネジメントの改善等を通じて職員満足度向上を目指していきます。

5 横浜市信用保証協会

(1) 協約の取組状況

ア 令和3年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

令和3年度～令和5年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	創業者への金融支援（創業関連保証、創業等関連保証）の推進 1,150件（3か年）		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	当団体による信用保証料の割引や創業保証制度の周知（金融機関等主催セミナーでの講義、市内新設事業者へのチラシ送付、市立図書館や中小企業支援機関等へのチラシ配布等）により、創業者への金融支援の堅調な実績につながった。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	491件	612件	達成 （令和5年度目標対比 153.0%）
今後の課題 及び対応	引き続き公益的な役割を果たせるよう、横浜市や関係機関と連携し、創業マインドを喚起させる必要がある。また、当協会の保証制度や創業者支援の取組について認知度向上を図るとともに、創業者の資金ニーズに対応していく必要がある。		

(4) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	専門家派遣の推進 900件（3か年）		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	中小企業支援機関との経営支援候補先の情報交換や、ニーズが見込まれる市内事業者へのダイレクトメール発送とその後の電話フォロー等の周知活動により、専門家派遣の申込につながった。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	320件	303件	達成 （令和5年度目標対比 101.0%）
今後の課題 及び対応	物価・原材料高や人手不足等により経済状況は依然として先行きが不透明な状況であることから、引き続き、経営支援が必要な先を優先的にアプローチするとともに、専門家派遣を促す動機付けや、当協会の経営支援の有意性の周知等により、経営支援メニューの認知度を上げていく必要がある。また、他の中小企業支援機関との連携が円滑に行えるよう、双方の支援内容を理解する機会を設け、関係性を強化していく必要がある。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」の中の上級資格「認定経営アドバイザー」または中小企業診断士の資格保有率の更なる増加 60%		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	全職員に対し、自己啓発の重要性や意識づけを高める周知や研修を行い、自己啓発意欲の向上に努めた結果、資格試験チャレンジへの動機付けに繋がり、中小企業診断士が1名増加した。		

実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	62.1%	59.4%	未達成（資格保有職員の退職に加え、新卒職員採用による職員数増加により目標を0.6%下回った。）
今後の課題 及び対応	資格未保有者に対して信用調査検定の受検を促すとともに、中小企業診断士試験等にチャレンジする働きかけを行う必要がある。また、事業者のニーズが多様化しているため、多様な分野で職員の専門性を高めていく必要がある。		

(2) 協約等（案）の概要

協約期間		令和6年度～令和8年度
協約期間設定の考え方		団体の中期事業計画期間
市財政貢献に向けた考え		市内事業者の課題に応じた経営支援や信用保証を提供しつつ、市から財務面での支援を受けない経営を引き続き維持する。
協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	経営支援実施先のうち、 経営改善意欲が向上した企業割合80%以上の達成 【6年度：80%以上、7年度：80%以上、8年度：80%以上】
	財務に関する取組	基本財産の維持 【6年度：292億円、7年度：292億円、8年度：292億円】 (参考) 令和5年度実績：292億円
	人事・組織に関する取組	多様化・複雑化する市内中小企業の課題に応じた支援に対応できる 公的資格 （中小企業診断士、全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」） 新規取得者数の確保 【6年度：3人、7年度：3人、8年度：3人】

(3) 委員会からの答申

ア 総合評価分類

事業進捗・環境変化等に留意

※ 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
- ・ 団体経営の方向性を見直しが必要

イ 委員会からの意見

「人事・組織に関する取組」が「未達成」となっている。 団体の担う事業が債務保証に加え、経営支援にも拡大する中で、業務の電子化等のBPRを進めていることは高く評価できる。 今後は、経営支援を実施した事業者の改善状況など定量的な目標が設定されることを期待したい。 引き続き、市内経済の状況や特性に合わせた融資メニューの提供や経営支援を通じて市内中小事業者の発展に寄与することを期待する。
--

ウ 団体経営の方向性（団体分類）

引き続き経営の向上に取り組む団体

※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。

- ・ 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
- ・ 事業の整理・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

(4) 所管局・団体による振り返り

金融機関や中小企業支援機関等と連携し、市内事業者のニーズの把握や積極的な周知活動を行ったことで、「創業者への金融支援の推進」と「専門家派遣の推進」の2項目において「達成」となりました。

しかしながら、「資格保有率の更なる増加」の項目については、資格保有職員の退職に加え、新卒職員採用による職員数増加により、「未達成」となっています。

今後は、コロナ禍の資金繰り支援フェーズから市内事業者の実情に応じた経営改善・事業再生支援フェーズへの転換期にあることを認識し、一層の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す支援に取り組めます。

加えて、引き続き、事業継続や新たな事業展開を図る市内事業者が円滑に資金調達できるよう、信用保証業務を着実に実施し、横浜経済活性化に貢献します。

6 横浜市場冷蔵株式会社

(1) 協約の取組状況

ア 令和5年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

令和5年度～令和7年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	①場内貨物の安定した取扱い 場内貨物（本場事業所）入庫量年間 9,500 t（3 か年累計 28,500 t） ②冷蔵施設の安定運営 老朽化対策、社有冷凍機のフロン対策、低コスト化		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	①棚設置による貨物収納の効率化や、場内事業者向けの早朝出庫受付業務の拡充を行った。これらの取組みにより市場機能の維持に貢献できた。また、仲卸組合役員との交流の機会を増やすための懇談会を開催することでコミュニケーションを深め、安定した事業運営に繋げることができた。 ②市有施設の第1冷蔵庫棟配管工事、南部冷凍機更新を実施し、社有の本場第2冷蔵庫棟冷凍機更新に着手したことで、建物の長寿命化及び冷蔵施設の自然冷媒化を進めることができた。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	①8,881 t ②本場冷蔵庫棟の給水配管更新・LED化、南部冷凍機の一部更新	①9,115 t ②（市有）本場冷蔵庫の排水管更新・受電室耐震補強、南部冷凍機更新等 （社有）本場冷凍機の更新計画策定に着手	①やや遅れ（上半期までは、前年から続く価格高騰の影響があり目標に到達できなかった。） ②順調 （計画に沿った工事が行われた。）
今後の課題 及び対応	① 庫内スペースを効率的に活用し、さらなる入庫の安定化を進めるため、場内業者とのコミュニケーションを密にして、貨物情報を継続的に取得する。 ② 社有の本場第2冷蔵庫冷凍機更新を、計画に沿って進める（令和6年度導入予定）。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	①一般貨物の在庫量 年間 26,000 t (累計 78,000 t) ②売上高 : 3 か年累計 : 3,525 百万円 (令和 5 年度 : 1,170 百万円) 営業利益率 3.5% (各年度)		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	① 3 事業所連携による効率的な原料貨物の取込みを推進するとともに、新規顧客の獲得と既存顧客の新たな取扱い貨物(新商品など)を積極的に取り込んだ。原料系貨物は滞留傾向が続き、回転が悪く在庫量を延ばすことが出来なかったが、貨物情報を共有し、空きスペースがあれば即時に埋めていく方針によりマイナス幅を減らすことができた。 ② 倉庫料金適正化の促進に向けて顧客と折衝を続けてきた結果、取扱量は延びなかったが、単価が改善され売上高は増収となった。また、日常的な節電の呼びかけを継続するなど、コストの削減に努めることで、目標の営業利益率を達成することができた。		
実績	前年度 (令和 4 年度)	令和 5 年度	当該年度の進捗状況等
	①24,921 t ②売上高 1,140 百万 円、営業利 益率 2.5%	①23,489 t ②売上高 1,193 百万 円、営業利 益率 9.7%	①やや遅れ(貨物回転が悪く在庫量を延ばすことができなかった) ②順調
今後の課題 及び対応	① 長期保管貨物と回転型貨物のバランスを考慮した貨物の取込みを推進するために、貨物情報を把握しながら、新たな取扱い貨物(新商品など)を積極的に取り込んでいく。 ② 取扱量を増やし売上増収に繋げるため、効率的な倉庫スペースの運用を継続する。また、光熱水費をはじめ、固定的なランニングコストの低減に向けた取組を引き続き強化する。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①20～30 歳代の採用を増やすなど、年齢構成を改善する。 ②社内教育制度の充実・強化 (令和 5 年度 : 制度の整備) ISO9001 認証の継続		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	①退職者の補充について、自社ホームページに求人情報を掲載、併せて外部の大手ネット求人による募集を開始。また、現場の派遣社員採用を計画し進めてきた。しかし、令和 5 年度中の社員採用はなく、令和 6 年度に向け採用活動を継続している。現場作業員の派遣社員募集も継続している。 ②教育訓練区分の設定と実施記録を作成し、記録を基に次年度の教育に活かす準備を進めた。また、ISO9001 認証の定期審査を受審した結果、審査機関からの指摘はなかった。		
実績	前年度 (令和 4 年度)	令和 5 年度	当該年度の進捗状況等
	①社員 3 名 採用 ②HACCP 対応 の定着及び ISO9001 の再 認証	①採用実績 なし ②教育訓練 サイクルの 設定、ISO 認 証の継続	①やや遅れ(募集活動に着手したが年度内の採用に至らなかった。) ②順調

今後の課題 及び対応	①継続した募集活動により人材を確保することが急務であるため、採用に至るまで求人を継続し、応募状況を見極めながら、他の求人媒体も検討しつつ求人方法の見直しに努める。人員補充の目途が立った時点で長期採用計画の策定を進める。 ②階層別の教育計画の策定する必要がある。また、定期的な ISO 教育も継続が必要。
---------------	---

(2) 所管局・団体による振り返り

施設の計画的かつ適切な更新、顧客との単価交渉やコスト削減、教育訓練サイクルの設定等を行ったことで、「冷蔵施設の安定運営」、「売上高・営業利益率」及び「社内教育制度の充実・強化等」の3項目において「順調」に推移しています。

一方で、市場内の鮮魚貨物の取扱量の回復の遅れや、輸入食品の消費の鈍さに伴う貨物の滞留により、「場内貨物の入庫量」及び「一般貨物の入庫量」ともに「やや遅れ」となっており、職員の年齢構成改善に関する目標についても、令和5年度には採用に至らなかったため「やや遅れ」となっています。

引き続き、卸売市場を取り巻く事業環境等の変化に留意しながら、市と団体で協議を行い、より一層の経営の向上に取り組めます。

先行き不透明な経済環境が続く中、市場内貨物の取込強化による公益的使命の達成に加え、市場外貨物の取込強化や冷蔵施設運営の効率化による収益性のさらなる改善、組織体制の整備・強化などにより持続可能な団体運営を推進します。

7 横浜食肉市場株式会社

(1) 協約の取組状況

ア 3年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

令和3年度～令和5年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	老朽化対応及び品質管理レベルの維持・向上に資する豚解体ライン改修計画の策定への参画 【令和3年度：基本構想 令和4年度：基本設計 令和5年度：実施設計】		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	市が開催する豚解体ライン改修プロジェクトの検討会等へ4回参加し、意見交換を実施した。 豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加時に、現場からの提案などを行い、実施設計に反映した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加（5回）	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加（4回）	達成 （提案事項を計画に盛り込んでいるため）
今後の課題 及び対応	豚解体ライン改修にあたり、品質管理レベル（衛生管理、高品質な肉質）の維持・向上に資するものとなるよう、現場の意見を改修計画に盛り込んでいるが、衛生管理手順にその内容を反映させていくことが必要となるため、改修に合わせて衛生管理手順の見直しを行っていく。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	新規取引出荷者の獲得 【3年間で計20社】		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	地方別フェア（北海道フェア、東北フェア、関東甲信越フェア、九州中国フェア）を計8回開催し、地方の出荷者への積極的な営業活動を実施したこと等により、新規の出荷者を7社確保することができた。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	新規取引出荷者数 6社 (牛：4社、豚：2社)	新規取引出荷者数 7社 (牛7社)	達成 （令和5年度において7社を獲得、3か年で21社を確保できている。）
今後の課題 及び対応	新規取引出荷者を獲得できたが、出荷者に継続して安定的に出荷してもらうことが課題である。出荷の定着化に向けて、出荷者の満足度を高めるために、売買参加者や仲卸業者との関係性づくりや、新たな購買者の獲得等、営業活動をさらに強化する。また、市場から出荷する食肉を取り扱う小売店・飲食店等の開拓を市と連携して進める。（横浜市場直送店登録制度の活用等）		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①品質管理や財務会計等に関する外部講師による人材育成 ②営業手法や業界動向等に関する内部講師による人材育成		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	メンター制度等を導入することで、社員が働きやすい環境を整備するとともに、営業手法の実践的研修、衛生管理等の業務関連研修、経営・財務に関する研修を開催した。研修等の実施により社内の衛生管理に関する理解が進むとともに、会社の経営に対する関心が高まった。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	①衛生検査所、税理士等による専門知識の研修を実施 ②朝のミーティングなどの時間を有効活用し、全社員を対象に複数回の研修を実施	①衛生検査所、税理士等による専門知識の研修を実施 ②朝のミーティングなどの時間を有効活用し、全社員を対象に複数回の研修を実施	達成 （取組を通して、各社員の意欲向上に寄与した。）
今後の課題 及び対応	会社経営の安定化や営業力の強化を図るため、新規採用者の確保や社員の育成と若手社員の定着化が課題である。引き続き職制に応じた研修やOJTの実施により、社員の経験や能力に応じた人材育成を実施する。また、計画的に新規採用者を確保するための取組を実施する。		

(2) 協約等（案）の概要

協約期間		令和6年度～令和8年度
協約期間設定の考え方		前協約の期間と同期間
市財政貢献に向けた考え		市場間競争の厳しい状況下にあっても、安全・安心・高品質な食肉を市民等へ安定的に供給していくため、市や場内関係者と一体となって市場の安定的な運営や市場取引の活性化に取り組み、現在の水準での取扱高、取扱頭数を維持し、団体としての手数料の確保や横浜市歳入である市場施設使用料の確保を図っていく。
協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	小動物（豚）解体ラインの改修（係留所・荷捌き室等）を契機としたHACCP方式による衛生管理手順の改訂 （6年度：検討、7年度：検討、8年度：改訂）
	財務に関する取組	新規取引出荷者の獲得 【3年間 累計20社】 （6年度：6社、7年度まで：13社、8年度まで：20社）
	人事・組織に関する取組	①HACCP、防疫対策等に関する研修 （6年度：実施、7年度：実施、8年度：実施） ②営業手法や業界動向等に関する研修 （6年度：実施、7年度：実施、8年度：実施） ③計画的に新規採用者を確保するための取組の実施 （6年度：実施、7年度：検討・実施、8年度：検討・実施）

(3) 委員会からの答申

ア 総合評価分類

取組の強化や課題への対応が必要

- ※ 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

イ 委員会からの意見

協約目標は全て「達成」している。

一方で、検証可能な目標となっていない項目があるなど目標設定には大きな課題がある。

団体の公益的使命は理解しつつも、営業利益が通年でマイナスの状況であり、市の財政支援なしでは経営が実質的に成り立たない状況であることを考慮すると、業務の効率化や経費の見直しに積極的に取り組む必要がある。

今後は、横浜食肉市場（株）と（株）横浜市食肉公社における中長期的な将来展望を早急に検討し、経営向上に資する具体的な目標を設定すべきと考える。

ウ 団体経営の方向性（団体分類）

引き続き経営の向上に取り組む団体

- ※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。
- ・ 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
 - ・ 事業の整理・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

(4) 所管局・団体による振り返り

豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加をとおして、提案事項を計画に盛り込んだこと、地方別フェアを開催するなどにより、令和5年度において新規取引出荷者数として7社を獲得、協約期間の3か年で21社を確保できていること、品質管理等の各種研修を実施し、人材育成に取り組んだことで、「公益的使命の達成に向けた取組」、「財務に関する取組」、「人事・組織に関する取組」の全ての項目において、「達成」となりました。

引き続き、市場間競争の激化など厳しい状況下にあっても「安全・安心・高品質な食肉を市民に安定的に供給する」という公益的使命を果たすため、戦略的な集荷活動、一層の効率化による経費削減、人材育成などに取り組む、さらなる経営向上を図っていきます。

8 株式会社横浜市食肉公社

(1) 協約の取組状況

ア 3年度に定めた団体経営の方向性等

(ア) 団体経営の方向性

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(イ) 協約の期間

令和3年度～令和5年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	老朽化対応及び品質管理レベルの維持・向上に資する豚解体ライン改修計画の策定への参画 【令和3年度：基本構想 令和4年度：基本設計 令和5年度：実施設計】		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	市が開催する豚解体ライン改修プロジェクトの検討会等へ8回参加し、意見交換を実施した。 豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加時に、現場からの提案などを行い、基本設計に反映した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加（12回）	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会等への参加（8回）	達成 （提案事項を盛り込んでいるため）
今後の課題 及び対応	豚解体ライン改修にあたり、品質管理レベル（衛生管理、作業負担軽減、安全性等）の維持・向上に資するものとなるよう、現場の意見を改修計画に盛り込んでいるが、衛生管理手順にその内容を反映させていくことが必要となるため、改修に合わせて衛生管理手順の見直しを行っていく。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	内臓等副生物の目標販売利益【45,000千円／年】		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	随時、医学・医療用用途への大学、高校や医療品メーカーの研究材料の提供要望にきめ細かく応えたことにより、新規顧客の獲得や研究用部位の売上増加につながった。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	内臓等副生物販売利益 51,501千円	内臓等副生物販売利益 54,284千円	達成 （利益が年間目標値を越えたため）
今後の課題 及び対応	各内臓業者へのきめ細やかな対応により内臓等副生物の収益確保に努める。教育・医療研究等に活用される卵巣、腎動脈、牛歯等の特別注文品については、社会貢献の側面から取引先のニーズに応じた採取・販売に取り組んでいく。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	・ HACCP、防疫対策等に関する外部講師による人材育成 ・ と畜技術、業界動向等に関する内部講師による人材育成		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	メンター制度の継続により、若手社員のモチベーション維持が図れた。 また、食肉衛生検査所との連携による衛生管理に関する勉強会等の開催 により、社員の衛生管理の知識及び意識が向上した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	食肉衛生検査所と連携して全社員が衛生管理に関する研修を実施(6回)	コロナ対策のため食肉衛生検査所と連携して全社員が衛生管理に関する研修を実施	達成 (取組を通して各社員の知識習得に寄与した)
今後の課題 及び対応	将来を見据えて新規採用者の確保を進めるとともに、現場でのOJTを中心に、ベテラン社員から若手社員へ優れたと畜技術等の継承を図る。 また、市が実施する研修等の情報等を積極的に収集、活用し、人材育成を進める。		

(2) 協約等(案)の概要

協約期間		令和6年度～令和8年度
協約期間設定の考え方		前協約の期間と同期間
市財政貢献に向けた考え		優れたと畜技術の継承や徹底した品質管理を行うことで、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給していくとともに、内臓等副生物の収益の確保等により、団体経営の安定を図っていく。
協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	小動物(豚)解体ラインの改修(解体室・内臓処理室等)を契機としたHACCP方式による衛生管理手順の改訂 (6年度：検討、7年度：検討、8年度：改訂)
	財務に関する取組	内臓等副生物の目標販売利益 【3年間で累計135,000千円】 (6年度：45,000千円、7年度まで：90,000千円、8年度まで：135,000千円)
	人事・組織に関する取組	①計画的に新規採用者を確保するための取組 (6年度：実施、7年度：検討・実施、8年度：検討・実施) ②と畜技術、業界動向等に関する人材育成のための取組 (6年度：実施、7年度：実施、8年度：実施)

(3) 委員会からの答申

ア 総合評価分類

取組の強化や課題への対応が必要

- ※ 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

イ 委員会からの意見

協約目標は全て「達成」している。

一方で、検証可能な目標となっていない項目があるなど目標設定には大きな課題がある。

団体の公益的使命は理解しつつも、営業利益が通年でマイナスの状況であり、市の財政支援なしでは経営が実質的に成り立たない状況であることを考慮すると、業務の効率化や経費の見直しに積極的に取り組む必要がある。

今後は、(株)横浜市食肉公社と横浜食肉市場(株)における中長期的な将来展望を早急に検討し、経営向上に資する具体的な目標を設定すべきと考える。

ウ 団体経営の方向性（団体分類）

引き続き経営の向上に取り組む団体

※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。

- ・ 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
- ・ 事業の整理・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

(4) 所管局・団体による振り返り

豚解体ライン改修プロジェクトの検討会等への参加をとおして、提案事項を盛り込んでいくこと、内臓等副生物販売利益が 54,284 千円となり、利益が年間目標値の 45,000 千円を超えたこと、衛生管理に関する研修を実施し、人材育成に取り組んだことで、「公益的使命の達成に向けた取組」、「財務に関する取組」、「人事・組織に関する取組」の全ての項目において、「達成」となりました。

引き続き、厳しい経営環境下にあっても「安全・安心・高品質な食肉を市民に安定的に供給する」という公益的使命を果たすため、今後予定している小動物（豚）解体ライン改修を踏まえ、衛生的・効率的なラインの運用を実施していくとともに、一層の効率化による経費削減、人材育成に取り組む、さらなる経営向上を図っていきます。

3 添付資料

- (1) 令和6年度 自己評価シート（令和5年度実績）
- (2) 協約等（案） ※該当団体のみ
- (3) 令和6年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申 ※該当団体のみ

【参考1】委員会について

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) ※50音順	河合 千尋（ベイサイド・パートナーズ会計事務所 公認会計士） 寺本 明輝（リエゾンアシストラボ 代表）【委員長】 橋本 美奈子（日本濾水機工業株式会社 代表取締役社長） 福田 敦（関東学院大学 経営学部 教授） 三坂 慶子（NPO 法人 Sharing Caring Culture 代表理事）
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

【参考2】委員会での審議方法について

令和3年度までは全団体について審議を行っていましたが、令和4年度からは、より深い議論ができるよう、審議団体数を絞り、全ての団体が概ね3年毎に審議を受けるように変更しました。

なお、委員会審議がない年も、所管局・団体による進捗状況の自己評価を行うとともに、委員会への報告を実施しています。

経済局の所管する外郭団体については、今年度は6団体が委員会審議を受ける「審議団体」、2団体が報告を行う「報告団体」です。

自己評価シート（令和５年度実績）

団体名	公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団
所管課	経済局イノベーション推進課（令和５年度まで：経済局産業連携推進課）
協約期間	令和３年度～令和５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

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 取組	生命科学に関する共同研究開発の推進及び産業活性化			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①研究開発プロジェクト創出件数 累計 60 件 【３年度 20 件、４年度 20 件、５年度 20 件】 ②マッチング件数 累計 330 件 【３年度 110 件、４年度 110 件、５年度 110 件】 ③企業・大学等の相談対応件数 累計 450 件 【３年度 150 件、４年度 150 件、５年度 150 件】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①プロジェクト創出に向けた助成事業、企業の掘り起こし、事前相談等による支援 ②マッチングイベントやカンファレンス、個別商談会の開催 ③オンラインや拠点等を活用した柔軟な相談対応、専門家による相談、セミナーの開催	エ 取組による成果	①市内中小企業と大学の研究開発プロジェクトなど 49 件を創出 ②イベントにおけるマッチング方法を工夫するなどし、177 件達成 ③資金調達や事業計画立案など、78 件の相談に対応	
オ 実績	令和２年度	令和３年度	令和４年度	最終年度（令和５年度）
数値等	① 33 件 ② 310 件 ③ 196 件	① 41 件 ② 195 件 ③ 181 件	① 23 件 ② 294 件 ③ 243 件	①累計 113 件（49 件） ②累計 666 件（177 件） ③累計 502 件（78 件）
当該年度の進捗状況	達成（オンラインの活用、丁寧な個別支援などにより、目標を上回る進捗となった）			
カ 今後の課題	①②③ 横浜経済の活性化に向け、健康・医療分野においても、これまで以上に産学官金の連携を深め、マッチング機会の拡大や異分野からの参入支援、販路開拓支援等が求められている。 また、支援対象企業のさらなる掘り起こしの必要がある。	キ 課題への対応	①②③ トライアル助成の実施、BIBLIO の運営、展示会への出展支援などを引き続き取り組むとともにデジタルヘルスケア事業、脱炭素、GX など推進する。 また、オンライン等を活用するとともに、財団の支援内容を PR する広報ツールを活用し企業の掘り起こしにつなげる。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	生命科学振興とその応用による産業活性化等の公益的使命達成に向けて、安定的な財務基盤の確保が必要			
イ 協約期間の主要目標	①YBIC 稼働率 97%以上による安定的な収益確保 ②YBIC の修繕及び設備更新等に向け、年間 3,000 万円以上の積立を実施、もしくは修繕等に利用			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①入居企業の動向の把握 ②経年劣化による空調機モーター交換などの設備補修及び修繕費の積立	エ 取組による成果	①② 計画的な維持管理に加え、必要なメンテナンスを随時実施したことによる良好な研究開発環境を維持	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	① 100% ② 97 百万円 (修繕等額 71 百万円、 積立金 26 百万円)	① 100% ② 75 百万円 (修繕等額 13 百万円、 積立金 62 百万円)	① 100% ② 37 百万円 (修繕等額 7 百万円、 積立金 30 百万円)	① 100% ② 78 百万円 (修繕等額 4 百万円、 積立金 74 百万円)
当該年度の進捗状況	達成（入居率 100%を維持するとともに、必要な維持管理に向けた設備更新等を実施した。）			
カ 今後の課題	①企業が撤退した場合の対応 ②人件費や材料費の高騰などにより維持管理コストの増大が見込まれる中、YBIC の計画的な設備更新や修繕の実施及びこれに向けた予算の確保	キ 課題への対応	①迅速な入居者募集 ②良好な研究開発環境を維持するため、定期的に設備更新を行い、高稼働率を維持し、安定的な賃料収入につなげ、安定的な財務基盤を構築し、計画的な修繕の積み立てを行う。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織の課題	・財務や労務等に加え、生命科学や産業振興に寄与する幅広い専門知識の習得が必要。 ・職員一人一人が健康的で働きやすい職場を作ることが必要。 ・公益財団法人として、デジタル化や脱炭素化といった社会のニーズに対応した組織運営が要請されている。			
イ 協約期間の主要目標	①研修受講及び、セミナーや交流会への参加 70 回／年以上 ②多様な働き方に対応するため、テレワーク等の本格導入（令和3年度試行実施継続、令和4年度本格導入） ③公益財団法人として、社会ニーズに対応した組織運営を実施			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①オンライン等を活用した研修受講の奨励 ②テレワークの本格導入の実施 ③コンプライアンス研修等の実施や SSL-VPN 接続によるセキュリティ確保	エ 取組による成果	①研修やセミナー等で得た情報を企業間マッチング等に活用 ②テレワークの定着が進み、感染予防と業務継続に対応 ③コンプライアンス意識を向上、事務処理ミス等の発生数の削減	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	① 77 回 ② 在宅勤務試行実施 ③ ハラスメント・個人情報保護研修を実施	① 158 回 ② 週に一度以上のテレワークを実施 ③ ハラスメント・個人情報保護研修を実施	① 173 回 ② 週に一度以上のテレワークを実施 ③個人情報保護研修を実施	①140 回 ②原則週 1 回のテレワーク実施 ③個人情報保護研修を実施
当該年度の進捗状況	達成（研修受講の奨励などにより、研修受講回数は目標を上回った。また、テレワーク等働きやすい環境となっている。）			
カ 今後の課題	①健康・医療分野における AI 等の技術の活用、GX や脱炭素社会への対応するため幅広い知識が求められる。 ②情報セキュリティ対策	キ 課題への対応	①研修受講を通じて社会情勢の変化に対応した多様で専門的な知識の習得 ②さらなる情報セキュリティ対策の実施や研修等の実施	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- ・国内の少子高齢化が急速に進む中、横浜市においても超高齢化社会の進展や人口減少など、横浜経済を取り巻く状況は厳しさを増している。
一方で、新たなビジネス創出等に対する意識も高まっており、特に 2050 年の脱炭素社会の実現に向け、環境分野への進出等を検討する企業も増加している。
また、健康・医療分野においても、デジタルヘルスなど IT や AI との融合が進み、新たなビジネスが創出される事例も増えている。
こうした中で、財団は、神奈川県内の学術界・産業界への支援を行いながら、生命科学の振興とその応用により産業活性化に寄与することが求められている。
- ・財団が運営する賃貸型研究施設 YBIC は築 15 年が経過し、今後経年劣化に対応した大規模修繕が必要。また、川崎市の殿町で羽田連絡橋が開通するなど、研究開発施設の立地においても、都市間での競争が厳しさを増している。
- ・財団職員については、これまで取り組んでいたライフサイエンスにとどまらず、バイオを活用した脱炭素や GX への取組が求められており、様々な知識の習得が必要とされている。そうした中で、育児や介護といった個々の職員の状況に応じた、多様な働き方ができる職場づくりも求められている。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・市内の中小企業・小規模事業者に対し、きめ細やかな対応ができるよう、特にバイオを活用した様々な分野に関する知識の習得や個々の職員の状況に応じた職場づくりが課題である。
ライフサイエンスに関する専門的な知識や技術とともに、特に脱炭素や GX の分野についての知識を習得し、関係機関とも連携・協力しながらマッチング機会の拡大や個別相談等を通じて事業化支援を推進する。
- ・良好な研究開発環境を維持し、魅力ある施設とするため YBIC について定期的に修繕や設備更新を行うことで、高稼働率を維持し、安定的な賃料収入につなげていく。また、人件費や工事費が高騰する中でも、大規模な修繕や設備更新が着実に進められるよう、安定的な財務基盤を構築するとともに、計画的な修繕の積立てを行っていく。
- ・外部研修の受講や OJT 等により、ライフサイエンスに関する専門的な知識や技術とともに、多様な領域の幅広い知識を習得し、専門能力を高めていく。
テレワークやリモートワークを推進することで、職員一人一人が、個々の実情に合わせ、最大限の力を発揮できる環境を整備し、組織力を高めていく。
- ・外部環境が急速に変化する現状を踏まえ、産業競争力向上と基礎研究の一層の充実に向けて、神奈川県・横浜市を拠点とした当財団が、果たすべき役割について検討を行っていく。

協 約 等 (案)

団体名	公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団
所管課	経済局イノベーション推進課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	財団は、学術交流及び学術奨励を行い、広く社会に生命科学研究の重要性を伝えるとともに、生命科学における大学や研究機関と産業界等との共同研究の組織化を推進し、その有機的連携を図ること及び自ら共同研究に参画して実施することをもって、神奈川県内の生命科学の振興とその応用による産業の活性化に寄与することを目的とする。
(2) 設立以降の環境の変化等	・国内の少子高齢化が急速に進む中、横浜市においても超高齢化社会の進展や人口減少など、横浜経済を取り巻く状況は厳しさを増している。 ・国において持続可能な社会の実現と経済成長の両立を可能とするイノベーションとしてバイオものづくりの取組みが推進されてきている。 ・中小企業のデジタル化や新たなビジネス創出等に対する意識も高まっており、さらに 2050 年の脱炭素社会の実現に向け、環境分野への進出等を検討する企業も増加している。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	引き続き中・長期的な視点に立って事業の改善や財政基盤の安定化に努め、生命科学の振興とその応用により産業活性化に寄与する取組を進める。

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由			
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定の考え方	団体の中期経営計画及び横浜市中期4か年計画
(5) 市財政貢献に向けた考え	市内の産業振興を推進することによる雇用の増及び税の増収を目指す。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 取組	生命科学に関する共同研究開発の推進及び産業活性化		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	・厳しい経営状態である市内事業者に対して、産学官金の連携により、社会課題解決や中小企業のチャレンジ支援につながる、新たなビジネスモデルを創出することが必要。 ・社会的要望が高まってきている脱炭素・GXについてバイオを活用したイノベーションが求められている。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①資金獲得(公的、共同研究)の件数 累計3件(1件/年) ②研究開発プロジェクトの件数 累計60件(20件/年) ③上記プロジェクトの実現に向けたマッチング件数 累計150件(50件/年)	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	横浜市中期4か年計画(2022-2025)及び過去の実績に基づき、必要な件数を設定。研究開発プロジェクト創出やマッチング、企業・大学等の相談対応により、共同研究開発の推進及び産業活性化を目指す。目標設定について、今年度から主要目標①として資金獲得件数を掲げている。この目標を

		(参考) 令和5年度実績： ①0件 ②33件 ③177件		達成するため、②プロジェクト創出件数は前回の協約と同数であるが、今まで以上に手厚い支援を行い、プロジェクトの質を高めていく。また、③マッチング件数については、これまでオンラインイベントを通じて成立したものが多かったが、オンラインでのマッチングはプロジェクトの創出につながるものが少なかった。新たな目標である資金獲得につながるプロジェクトを創出する質の高いマッチングの成立に向け対面でのマッチングイベントを中心にすることから目標数を50件/年とした。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・ IDEC や YOXO BOX 関係者等と連携しながら、市内中小企業に対する個別相談、展示会 (BioJapan 等)、イベント等でのマッチング推進、海外展開等の販路開拓などを行うことで、新たな事業分野への参入を支援する。 ・ セミナーやイベントを通じて、市内の大学や研究機関と企業間のマッチングを促進することで、社会課題の解決に向けた新たなビジネスモデルを創出する		
	市	・ 社会情勢や企業等のニーズを踏まえて、団体と共に社会課題の解決を目指すイノベーションを推進するための施策を検討する。 ・ 本市の他事業や関係団体との連携、本市のイベント、広報ツール等を効果的に活用し、団体が担っているオープンイノベーションの取組が効果的な事業となるよう支援する。		

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題		生命科学振興とその応用による産業活性化等の公益的使命達成に向けて、安定的な財務基盤の確保が必要。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		①YBIC 稼働率 97%以上による安定的な収益確保 ②YBIC の修繕及び設備更新等に向け、年間 3,000 万円以上の積立を実施、もしくは修繕等に利用 (参考) 令和5年度実績： ①稼働率 100% ②修繕積立若しくは修繕費 7,800 万円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	①YBIC における高稼働率 (97%以上) を維持し、安定的な賃料収入を得ていく。1 室程度は空室とし、設備更新及び館内増床等に対応できるようにしながらも、着実に借入金返済ができるよう 97%に設定。 ②築 15 年を迎える YBIC の稼働率を維持するため、積立金を確保し、定期的な修繕及び設備更新を実施。
	主要目標達成に向けた具体的取組	①YBIC の高稼働率維持に向け、WEB での募集周知や企業へのアプローチなど、積極的なリーシング活動を推進。 ②中長期的な修繕計画の着実な実施と、将来の修繕及び設備更新に向けた積立を実施。		・ 団体の財政状況について情報共有し、安定的な財務基盤確保のために適切に関与していく。 ・ スタートアップ支援や企業誘致等の本市の取組と連携し、団体の行う YBIC へのリーシング活動等を支援する。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		・ 令和7年度からスタートする改正公益法人法に基づく新制度への対応が必要。 ・ 生命科学や産業振興に寄与する幅広い専門知識の習得が必要。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		①会計経理等の研修受講 5 回/年以上 ②研修受講及び、セミナーや交流会への参加 100 回/年以上 (参考) 令和5年度実績： ①10 回 ②120 回	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	・ 研修受講を通じ適正な会計管理等を推進する。 ・ 研修、セミナーや交流会等に参加し、企業や研究者とのネットワークを構築することで、最新の生命科学や産業振興に寄与する専門能力を習得。
	主要目標達成に向けた具体的取組	① 研修受講による基礎的な知識とともに、セミナー等での交流を通じ、社会情勢の変化に対応する専門的な知識を習得。 ② 本市で行われる研修等について積極的に情報提供し、団体の人材育成を支援する。		

令和6年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	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
委員会からの 意見	協約目標は全て「達成」している。 YBIRD の事業転換の完了後、安定した経営状況を維持していることや、新協約に資金獲得やマッチング件数など具体的な目標を設定したことは評価できる。 引き続き、生命科学分野の産業活性化支援において団体が担うべき公益的使命や役割を市所管局と再確認した上で、具体的な取組を推進してほしい。 今後は、団体の中期経営計画等でも課題としている財団の認知度向上に向けた取組を積極的に推進し、寄附金の受け入れ増加につなげることを期待する。			
団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体			

自己評価シート（令和５年度実績）

団体名	公益財団法人横浜企業経営支援財団
所管課	経済局中小企業振興課（令和３年度まで：経営・創業支援課）
協約期間	令和３年度～令和５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

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 利用者満足度の維持向上と有益な情報の発信

ア 取組	個々の状況に寄り添ったきめ細かな支援により、利用者のニーズや課題を掘り起こし、課題解決をめざす伴走型支援を行うとともに、情報発信を強化し市内中小企業全体の活性化と財団の利用促進を図る。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①利用者満足度の維持向上 利用者が満足できる課題解決策を提示することで、利用者満足度の維持向上を図る。 令和３～５年度 各年度５段階評価の４以上が全体の８０％ ②課題解決手法の情報発信による新規相談者の増 定期的に課題解決手法の情報発信を実施することで、市内企業全体に寄与するとともに財団の利用者の増加を図る。 【新規相談者の増】 令和３～５年度 新規相談者数：各年度３５０者 【情報発信】 令和３～５年度：累計７２回 令和３年度 ２４回 令和４年度 ２４回 令和５年度 ２４回 ※年度ごとに見直しと改善を行いながら実施する			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	財団内で支援先企業の情報共有の場を設け、重点支援先への横断的な支援策の投入の検討や課題が解決した事例の分析などを実施した。	エ 取組による成果	支援先企業の課題を的確に把握し、組織力をいかした横断的な支援を実施することで、高い満足度を維持することができた。	
オ 実績	令和２年度	令和３年度	令和４年度	最終年度（令和５年度）
数値等	①５段階評価の４以上 ７７％ ②新規相談者３００者 情報発信２１回	①５段階評価の４以上 ９４．５％ ②新規相談者６１７者 情報発信２４回	①５段階評価の４以上 ９６．５％ ②新規相談者３９８者 情報発信２７回	①５段階評価の４以上 ９７．６％ ②新規相談者３５０者 情報発信２５回
当該年度の進捗状況	達成（①満足度調査の高評価の維持、②新規相談者、情報発信の目標数値達成のため。）			
カ 今後の課題	①これまでの満足度調査では、相談対応等の企業支援がどの程度、経営課題の解決に寄与したか、十分に把握しきれていない ②相談や企業訪問後の報告書を組織内で効果的に活用しきれていない。		キ 課題への対応	①窓口相談利用者に対し、経営課題の解決度を調査し、その結果を分析・共有の上、今後の支援手法の改善に役立てる。 ②クラウド上での組織内情報共有システムを構築し、報告書の内容をＡＩ機能で検索する等、効果的な支援（マッチング等）に取り組む。

② 企業価値向上のための経営計画策定支援

ア 取組	資金調達・獲得や、経営計画策定から事業のフォローアップまでの伴走型支援により、中小企業等の企業価値や経営力を向上させ、市内経済の活性化を図る。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	補助金等の資金獲得や各種計画の認定に向けた支援を実施する。 令和3～5年度：累計 120 件 令和3年度 40 件 令和4年度 40 件 令和5年度 40 件			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	これまで蓄積した支援ノウハウを専門相談員・職員間で共有する場を設け、支援を実行した。	エ 取組による成果	効率的な支援を実施することで、目標件数を達成することができた。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	30 件	78 件	43 件	42 件
当該年度の進捗状況	達成（ 支援件数の目標数値達成のため。 ）			
カ 今後の課題	補助金獲得等は、企業の経営課題の中で、目先の課題に対する支援でもあるため、一時的な支援に留まるケースがある。	キ 課題への対応	企業の潜在的な経営課題を把握し、横断的な支援が実行できるように、引き続き、支援内容を共有する場を設け、企業が持続的発展に向け、自走できる支援を実施する。	

（２）財務に関する取組

ア 財務上の課題	保有施設の老朽化に伴う大規模修繕に係る経費負担が、財務面に大きな影響を及ぼす可能性がある。特に老朽化が著しい横浜市金沢産業振興センターや、令和5年度に買取を予定している横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）の最適化に向けた検討が必要である。			
イ 協約期間の主要目標	横浜市金沢産業振興センター及び横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）の最適化 ・令和3年度 保有施設等の課題整理と調整 ・令和4年度 最適化に向けた計画策定 ・令和5年度 最適化に着手及び推進			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）を買取後、テクノコアを含めた金沢ハイテクセンターの売却を目指し、横浜市と共同で一般競争入札を実施。 横浜市金沢産業振興センターの一部、維持継続が決定し、再整備に向け、地元企業・団体と調整を実施。市と調整し、今後の修繕費を確保。	エ 取組による成果	金沢ハイテクセンターは、入札を実施し、買受人候補者が決定。令和6年度の契約締結に向け、協議を開始。 横浜市金沢産業振興センターにおいては、月極駐車場使用料の改定や定期使用料の減免率の見直し等を行うとともに、今後の修繕費を確保。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）の最適化に向けた検討に着手	横浜市金沢産業振興センターや横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）の市場ニーズについて、サウンディング調査及び参加事業者との意見交換により把握	産業振興センターのありかた検討に向けた地元企業・団体調整、第2回サウンディング型市場調査の実施等による横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）の最適化に向けた検討の継続	産業振興センターの月極駐車場使用料の改定や定期使用料の減免率の見直し。横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー（一般棟）を買取後、テクノコアを含めた金沢ハイテクセンターの売却の入札を実施。買受人候補者が決定。
当該年度の進捗状況	達成（横浜金沢ハイテクセンター売却の一定の目途をつけることができたため。 ）			

カ 今後の課題	①金沢産業振興センター等、保有施設の最適化に向け、引き続き、検討が必要。 ②財団内部で施設の保守管理の経験ある職員が乏しい。	キ 課題への対応	①財団が施設を保有し続ける必然性があるのか等、保有施設の最適化（保有・管理運営手法等）に向けたあり方を検討する。 ②令和6年度より、公共施設の保守管理経験のある嘱託職員を雇用し、専門的な知見・経験を取り入れ、修繕計画等を検討する。
---------	--	----------	---

（３）人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	これまで、研修や専門資格の取得促進により、企業支援に係る専門人材の育成を進めてきた。相談者の多様なニーズや課題に応じた支援を提供するためには、職員のスキルアップを図り、課題解決策が提案できる専門人材等を育成する必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	人事考課の項目として「能力開発・能力活用等の目標」を取り入れるとともに、研修の実施により職員のスキルアップを支援し、専門人材等の育成を図る。 令和3～5年度 R3：項目取り入れ・評価実施、研修の実施 R4・5：評価実施、研修の実施 各年度研修実施10回			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	昨年度同様、職員のスキルアップ研修・共有報告会に加え、組織力強化に向け、階層別研修を実施。 さらに、令和5年度の新規採用職員4名に対しては、不安なく企業支援の業務に注力できるように財団では初めてメンター制度を導入した。	エ 取組による成果	企業支援の専門スキルを共有し、チームによる組織力をいかした支援を実施することで、高い企業満足度を維持することができた。 ケーススタディの討議形式による階層別研修を実施し、マネジメント意識が強化された。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	・実施研修2件	・実施研修14件 ・人事考課の項目に「能力開発・能力活用等の目標」を追加し、上席による定期的な進捗確認及び年度末での評価を実施し、個々のスキルアップを推進した。	・実施研修13件 ・「能力開発・能力活用等の目標」項目による評価を実施したことで、各職員のスキルアップに対する意識が深まった。	・実施研修14回 ・外部研修受講者は財団内で共有報告会を実施することで、支援スキルの平準化を図ることができた。
当該年度の進捗状況	達成（目標件数の研修を実施し、個々の支援スキル、組織全体のマネジメント力向上に繋がったため。）			
カ 今後の課題	更なる個々の職員のスキルアップ向上・維持による質の高い支援サービスの提供。 段階的な定年引上げに伴う職員に求められる役割・能力を再整備し、支援ノウハウ、マネジメントスキルの承継が必要。	キ 課題への対応	既存の「人材育成計画」、「全職員に求められる役割・能力」の改訂。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

中小企業を取り巻く環境は、原材料不足、急激な為替変動、円安、深刻化する人口減少や人手不足、更には、実質無利子・無担保で融資を行う「ゼロゼロ融資」の返済が本格化する等、今後も依然として厳しく、不透明な状況にある。

そのような中、脱炭素やDX、SDGsへの対応等、財団による伴走型支援を通じ、経営者・企業の自己変革、自走による成長・発展が求められる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

・上記の環境変化により、財団に求められる支援も多様化・複雑化している。これまで以上に、個々の職員の支援スキルを集結し、チームによる支援を実施できる体制強化が必要。

中小企業支援の現場を担う財団職員として、支援ニーズを捉えた迅速かつ柔軟な支援を実施し、創業から成長・発展に至るすべての事業ステージに応じた支援が求められる。

・保有施設の最適化に向け、中長期修繕計画の見直しと合わせ、施設保有の是非を含め、引き続き、検討が必要。

協 約 等 (案)

団体名	公益財団法人横浜企業経営支援財団
所管課	経済局中小企業振興課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	財団は、市内中小企業等の経営基盤の安定・強化、経営革新、新事業創出、創業の促進を図るための支援事業及び産業関連施設の管理運営事業を行い、もって横浜経済の活性化及び地域社会の健全な発展に寄与することを目的とする。
(2) 設立以降の環境の変化等	・市内唯一の横浜市中企業支援センター・中核的支援機関としての指定・認定を受け、中小企業等が抱える多様な課題に対してワンストップサービスを提供できる体制が整備されている。 ・昨今の中小企業を取り巻く経営環境は、原材料不足や急激な為替変動、深刻化する人口減少や人手不足等、依然として不透明な状況にある中、脱炭素やD X、S D G s への対応等、新たな需要の創出や経営者・企業の自己変革、自走による成長・発展が求められる。 ・各保有施設等の老朽化に伴い、大規模修繕に係る経費負担が増大し財政状況がひっ迫してきたことから、財団にとって真に必要な中小企業支援に注力していくために、段階的に保有施設等の最適化に取り組んでいる。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	中小企業等が抱える課題やニーズはこれまで以上に多様化・複雑化していることから、個々の状況に寄り添ったきめ細かな支援により適切な課題解決策を提示するとともに、フォローアップを含めた継続した支援により、中小企業等の成長・発展に寄与していく。

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ (無)		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由			
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間(3年間)と同期間
(5) 市財政貢献に向けた 考え	中小企業支援を通じて、市内経済の活性化に寄与する。 保有施設の大規模修繕にかかる支出は、財団・市財政に影響を及ぼすため、引き続き、最適化の検討が必要。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 市内中小企業の経営課題の解決

ア 取組	中小企業者が抱える様々な課題や、創業・新規事業に関する疑問などについて、総合的に対応する相談窓口の設置と専門家派遣による経営コンサルティング等の実施により、経営課題の解決を図る。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	原材料不足や価格高騰、人手不足等の環境変化により、市内中小企業の経営課題がこれまでに以上に多様化しており、財団に求められる支援も多様化・複雑化している。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	相談実施後、経営課題の解決につながった・解決のきっかけになったと評価した企業の割合：毎年度 95%以上 (参考) 令和5年度実績：－		主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係 経営課題の解決割合が増えることは、中小企業の持続的な成長・発展につながり、市内経済の活性化に寄与する。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	
		市	

② 企業の事業ステージに応じた支援

ア 取組	財団では、創業から企業の成長・発展の段階まで、ワンストップで一貫した支援を実施できる強みを有している。 創業希望者に対しては、セミナー・イベントの実施等、幅広い支援策を有効活用してもらい、新規創業を促す。 成長・発展段階の企業に対しては、取引機会の提供を通じ、事業拡大に貢献する。さらに、国内市場の縮小により、海外市場も積極的に取り入れ、グローバル展開を支援する。 それぞれの支援先企業の事業ステージに応じた支援を実施し、市内中小企業の成長・発展を支援していく。(創業支援、企業間のマッチング支援、海外ビジネス展開支援)		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	創業希望者に対し、窓口相談での対応に加え、他の支援策も合わせて、活用してもらうことで、創業プランを実現化するまで、相談者のモチベーションを維持させながら、創業に至らすことが課題である。 成長・発展段階の企業に対し、コロナ禍を経て、国内外問わず、オンラインによる商談が増えたが、リアルによる商談の有効性も改めて、見直されている。そのため、ハイブリッド型の商談機会の提供や、AI機能等のデジタル技術を応用した商談機会の提供等、工夫が必要。 経営基盤の強化を図る企業に対し、海外展開を含めた支援内容を周知し、認知度を高めるとともに、他機関と連携しながらサポートしていく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①新規の創業につながった件数：120件 【令和6年度：40件、令和7年度：40件、令和8年度：40件】 ②製造業等のマッチングに至った件数：750件 【令和6年度：250件、令和7年度：250件、令和8年度：250件】 ③海外展開につながった件数：240件 【令和6年度：80件、令和7年度：80件、令和8年度：80件】		主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係 創業から企業の成長・発展ステージに応じた成果指標としている。 創業者数や企業間のマッチング、海外展開が増えることは、企業の事業拡大につながり、市内経済の活性化に寄与する。

		(参考) 令和5年度実績: ①新規の創業につながった件数: 38 件 ②製造業等のマッチングに至った件数: 306 件 ③海外展開につながった件数: 44 件	
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①個別の相談対応に加え、セミナーやイベントの実施等、幅広い支援策を有効活用してもらい、新規創業を促す。 ②③職員のほか、企業OB等の外部専門人材と連携し、企業間マッチングや展示会出展の機会を提供する等、マッチング成立や新たな海外ビジネス展開を促す。	
	市	団体と事業担当課で相互に連携しながら、市内企業への支援を進めていく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題		保有施設の老朽化に伴う大規模修繕に係る経費負担が、財務面に大きな影響を及ぼす可能性がある。 市内唯一の中小企業支援センターとして、本来の企業支援業務に注力できるよう施設の保有・管理運営のあり方を引き続き、検討する必要がある。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		横浜金沢ハイテクセンターの売却、保有施設の劣化調査実施と中長期修繕計画の見直し及び横浜市金沢産業振興センターの管理運営手法の見直し 令和6年度 横浜金沢ハイテクセンターの売却完了、保有施設の劣化調査実施及び中長期修繕計画の見直し、横浜市金沢産業振興センターの管理運営手法の見直し 令和7年度 計画の推進・検証・見直し 令和8年度 計画の推進・検証・見直し (参考) 令和5年度実績: 横浜金沢ハイテクセンターの売却手続き	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係 保有施設の最適化に向け、令和元年度に横浜メディアセンターを売却、令和5年度には横浜金沢ハイテクセンターの売却に向けた手続を行った。 保有施設の老朽化に伴い、大規模修繕等に係る経費負担の増大が見込まれる。 横浜市金沢産業振興センターの最適化は、地元との調整も踏まえ、段階的に管理運営手法を見直ししながら、実行する必要がある。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	保有施設の劣化調査を実施し、中長期修繕計画の見直しを行う。また、公共施設の保守管理経験のある嘱託職員を雇用し、専門的な知見・経験も取り入れ、保有施設の適切な管理に努める。	
	市	財団が所有する施設の意義等を踏まえ、市における資産活用基本方針や公共施設等総合管理計画等を参考に助言を行い、財団と連携して最適化に向けたあり方検討を進めていく。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	これまで、企業支援の専門性を高めるため、各職員がそれぞれ外部研修を受講し、受講後は他の職員にも支援ノウハウ・スキルの共有化が図られるように報告会を実施してきた。さらに、組織力の強化のため、令和4年度からは新たに階層別（係長以上）研修を実施。 今後、ますます企業の経営課題が多様化・複雑化する中で、より専門性を高める必要がある。また職員の段階的な定年引上げに伴い、役割や能力等を再整理する必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	・販路開拓や事業承継等の企業支援の専門スキル向上に加え、ロジカルシンキング向上に関する研修も合わせて実施する。 ・段階的な定年引上げに伴い、既存の人材育成計画に新たな役割や能力を定め、運用する。 令和6年度 研修実施（15回）、 新たな人材育成計画の策定 令和7年度 研修実施（15回）、計画運用、 課題の改善 令和8年度 研修実施（15回）、計画運用、 課題の改善 （参考）令和5年度実績： ・研修14回	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	・企業の経営課題が多様化・複雑化する中、企業が抱える潜在的課題を抽出し、企業に理解してもらう必要がある。そのため、企業支援の専門スキル向上に加え、文章力・対話力等のロジカルシンキング研修も実施する。 ・段階的な定年引上げに伴い、これまで蓄積した経験やネットワークを60歳後も組織に還元し、モチベーションを維持しながら働き続ける環境整備が必要。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・外部研修の受講後は、支援スキルの平準化を目指し、内部で共有報告会を実施する。 ・文章力強化等のロジカルシンキング研修の受講後は、企業の支援事例の原稿作成等、実践の場を設ける。	
	市	随時、研修情報の提供を行う。	

令和6年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人横浜企業経営支援財団			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	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
委員会からの 意見	協約目標は全て「達成」している。 保有施設の維持管理に伴う経費負担が団体の財務に大きな影響を及ぼす可能性があることから、引き続き、市所管局と団体で十分に連携し、最適化に向けた取組を進めていくことが必要である。 また、新協約で「企業の事業ステージに応じた支援」を目標に設定したことから、今後は中小企業の高い技術力や貴重な経営資源を将来に継続させるため、事業承継に関する目標設定についても検討してほしい。 市所管局が指導力を発揮し、市の産業振興施策の中で団体が担うべき役割を団体と十分に議論し明確にすることを期待する。			
団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体			

自己評価シート（令和５年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市消費者協会
所管課	経済局消費経済課
協約期間	令和４年度～令和８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

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 消費生活に関する相談及び苦情処理

ア 公益的使命①	消費者の利益の擁護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与します。					
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	① 相談解決率※ 毎年度 98%以上 ※助言、情報提供、あっせん解決、解決機関への移送、情報受付記録による相談解決件数を相談受付件数で割った数値 ② あっせん解決率※ 毎年度 90%以上 ※あっせん解決件数をあっせん解決件数とあっせん不調件数の合計で割った数値					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	複雑化・多様化する消費者被害の相談等について、丁寧な聴き取りを行い、必要により関係機関との連携を図りながら、相談対応を行った。 当事者間で解決困難な案件には積極的にあっせんに入り話し合いを行った。	エ 取組による成果	相談員が問題解決に向けた助言・あっせん・情報提供等を行ったことで、高い割合で解決に繋がった。			
オ 実績	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	最終年度（令和８年度）
数値等	①99.1% ②90.6%	① 98.9% ② 89.5%	① 98.6% ② 87.0%	—	—	—
当該年度の進捗状況	①順調（単年度目標を達成したため。） ②やや遅れ（あっせん解決率については、増加した通販定期購入トラブルや点検商法等のトラブル相談など、令和４年度より 168 件多い、1,287 件のあっせんに取り組み、解決件数も 120 件多い、1,121 件となった一方で、相談者・事業者の間で和解が成立せず、不調件数も増加したため。）					
カ 今後の課題	あっせん交渉のための事実確認をできる限り行うとともに、センター内であっせん交渉の進め方を検討する等情報共有を密に行いながらあっせん交渉に臨む必要がある。	キ 課題への対応	総括主任を中心とした相談員間の情報共有会議の実施や、あっせん交渉のポイントなどの解決に向けた有益情報を、不在者が居ても情報共有ができるクラウドシステムを活用することにより、組織のかつ迅速にセンター内で共有し、同種のあっせん交渉に生かしていく。また、特に悪質な事業者の情報を市に提供し、適宜、事業者への指導へ繋げていく。			

② 消費者教育・情報発信啓発

ア 公益的使命①	消費者の利益の擁護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与します。		
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	ホームページアクセス数の増 ① 訪問数 前年度実績を上回る ② ページビュー数 前年度実績を上回る		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	ホームページのチャットボットについて利用状況を常に	エ 取組による成果	幅広い年代に効果的な情報発信を積極的に行うことにより、多くの市民にホームページを活用し

	把握し、よくある相談として掲載するメニューを適時適切に見直したほか、動画ギャラリーの整理と新たなコンテンツの追加など、消費者トラブルの解決に役立つ知識・情報を分かりやすく発信する取組を進めた。			ていただくことができた。		
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	最終年度 (令和8年度)
数値等	① 189,291 件 ② 350,589 件	① 203,486 件 ② 352,680 件	① 205,067 件 ② 372,047 件	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（単年度目標を達成したため。）					
カ 今後の課題	引き続きトラブルに遭った消費者への分かりやすい相談窓口の案内と、被害未然防止ための啓発活動を充実する必要がある。		キ 課題への対応	消費者トラブルの未然防止や解決方法の分かりやすい説明と、消費生活に関する有用な情報を掲載したホームページの存在自体を、SNS や啓発物などさまざまな媒体により効果的に周知する。		

（２）財務に関する取組

ア 財務上の課題	団体の財源のほとんどを市からの指定管理料、委託料及び補助金で賄っている中、神奈川県消費者行政推進事業費補助金が順次終了となるに伴い、令和7年度以降には指定管理料も減額（現状の団体収入予算比▲8～9％程度）となります。現行の事業精査を行い必要な経費を見直すとともに、相談応需など市民サービスの水準を適切に維持しながら、持続可能な団体経営を進めていく必要があります。					
イ 協約期間の主要目標	年度末の一般正味財産額（公益目的事業に係る剰余金を除く。）を前年度末の水準に維持					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	月次ごとに予算の執行状況を厳格に把握し、適切な執行管理に努めた。 節電・省資源行動を促し、施設管理費、事務費等の削減に取り組んだ。	エ 取組による成果	5年度末の一般正味財産額について、前年度末水準を維持することができた。			
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	最終年度 (令和8年度)
数値等	43,394 千円	51,501 千円	56,275 千円	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（単年度目標を達成したため。）					
カ 今後の課題	7年度以降には指定管理料が確実に減額となることに加え、電気料金をはじめ物品・役務に係る価格のさらなる上昇が見込まれ、厳しい状況が続くと予想される。		キ 課題への対応	県補助金の終了に伴う7年度以降の指定管理料の減額については、現行の事業精査を行い費用対効果を検証し、支出の最適化を図ることで対応する。		

（３）人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	内容が複雑化・高度化・多様化する消費生活相談等に対応するためには、消費生活相談員の幅広い知識と経験が必要不可欠であり、法令や専門的知識を常にブラッシュアップさせることが必須となります。また、経験豊富なベテラン相談員の定年退職等により経験年数の短い相談員が増加しており、質の高い消費生活相談サービス等を安定的に提供できる職員体制を維持していく必要があります。					
イ 協約期間の主要目標	① 専門知識研修(内部研修) 受講率 100%(毎年度) ② ステップアップ研修(外部研修) 相談員一人あたり年1回以上参加(毎年度)					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① 専門知識研修を毎月1回月曜日(17:30～)に実施 ② 研修の年間計画を年度当初に作成し実施	エ 取組による成果	① 研修日程を勤務表に反映し、受講率を高めるとともに、遅番勤務者には講義の録音等を行い後日受講可能とした。 ② 講義内容別に受講者を割り振りした後、研修計画を全員に周知し、研修参加を徹底した。			

オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	最終年度 (令和8年度)
数値等	① 92.2% ② 1.05 回/人	① 100.0% ② 1.40 回/人	① 100.0% ② 1.40 回/人	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（単年度目標を達成したため。）					
力 今後の課題	引き続き目標を達成するため、講義内容を多様化するとともに、受講しやすい環境を整備する必要がある。		キ 課題への対応	国の講師派遣事業を利用する等して相談業務の現場に役立つタイムリーな研修の内容を計画するとともに、国民生活センター、県センター等の講座や WEB 研修メニューを参考にしながら有益な研修を企画実施していく。		

2 団体を取り巻く環境等

（１）今後想定される環境変化等

超高齢社会の進展や成年年齢の引き下げ等の影響で、消費者自身による解決が困難なトラブルが増加するとともに、社会経済の複雑化・デジタル化により、新たな形態の消費者被害が発生しています。こうしたことにより、相談需要の増加や相談内容の多様化・複雑化が進み、消費生活相談員には幅広い知識と経験がより一層必要となっていますが、民間事業者との競争もあり、有資格業務である相談員の担い手不足が各地で顕在化しています。

また、物価高騰や人手不足、世界経済の不確実性の高まりなど、市民生活や市内経済を取り巻く環境は依然として厳しく、先行きは不透明な状況です。こうした中、横浜市の財政状況も厳しさを増しており、令和7年度以降、神奈川県消費者行政推進事業費補助金の順次終了に伴い指定管理料の減額が予定されています。

その他、国においては相談業務のデジタル・トランスフォーメーションの検討が進められており、現行の全国消費生活情報ネットワークシステムが令和8年度中に新システムに移行するなど、相談業務全般にわたり見直しが行われる予定です。

（２）上記（１）により生ずる団体経営に関する課題及び対応

研修の実施等により、相談員の知識を常にアップデートしながら的確な相談業務を実施していくほか、地域ケアプラザなど高齢者等の見守りを担う様々な団体・機関や高校・専門学校等との連携・協働を推進し、消費者被害の救済に向けた取組を行うとともに、悪質商法の手口や被害状況等を積極的に情報発信することで消費者被害の未然防止を図ります。

また、優秀な相談員の安定した確保は喫緊の課題であり、引き続き相談員の採用に向けた情報発信等を進めるとともに、相談員の職業としての確立と多様な働き方を目指して退職金制度の導入等、人事給与制度の見直しを行い、相談員の処遇改善を進め、他都市との差別化を図りました。

県補助金の終了に伴う7年度以降の指定管理料の減額に対しては、現行の事業精査を行い費用対効果を検証し、横浜市等との役割分担も含めて支出の最適化を図ることで対応します。

国が進める相談業務のデジタル・トランスフォーメーションについては、国の設置するアドバイザリーボードに参加するなど、情報収集を進めるとともに、現場の実情に適合した見直しが行われるよう相談業務を担う基礎自治体として積極的に意見や要望を伝えていきます。

自己評価シート（令和５年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市シルバー人材センター
所管課	経済局雇用労働課
協約期間	令和３年度～令和５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

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 より多くの高齢人材の紹介を通じた地域社会づくりへの寄与

ア 取組	適正規模の会員数を確保し、労働力不足に悩む地域企業や家庭に安定的に会員を紹介する。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	会員数の増加 会員数 12,200 人 【３年度 11,000 人、４年度 11,600 人、５年度 12,200 人】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・動画共有サービス YouTube にて広報（YouTube スキッププル広告）を実施 ・初回登録料（1,200 円/年度）の免除 ・SMS での就業情報発信強化 ・オンライン登録の充実のため、各種 PR の際にオンライン登録促進チラシの配布等の広報を実施 ・シニア層へのデジタル支援を目的として開催する「スマートフォン講座」の受講者に対し新規会員登録の勧奨 ・公共、民間企業からの大規模受注にあたり、具体的な仕事内容を記載した会員募集記事を求人誌へ掲載	エ 取組による成果	スマートフォン講座での新規会員登録勧奨や広報の強化等により新規会員を積極的に獲得（前年比 7.8%増）するとともに、SMS での就業情報発信強化等により仕事の紹介がないことを理由とする退会の抑制に努めた（前年比 18.5%減）結果、目標値は下回った（達成率 94.8%）ものの、過去３年間で最も増加率が高い結果（前年比 7.6%増）となった。	
オ 実績	令和２年度	令和３年度	令和４年度	最終年度（令和５年度）
数値等	10,384 人	10,503 人	10,751 人	11,567 人
当該年度の進捗状況	未達成（過去３年間で最も増加率が高い結果となったが、目標値は下回った）			
カ 今後の課題	受託できる業務の件数・範囲を拡大していくため、会員数を拡大していくとともに、多様な人材を確保する必要がある。	キ 課題への対応	①新規会員登録料の免除 ②具体的な仕事内容を記載した会員募集記事を求人誌へ掲載 ③SMS を通じた就業情報のプッシュ型提供による退会者抑制 ④ハローワークとの連携強化 ⑤オンラインや求人応募を利用した会員登録の推進 ⑥「スマートフォン講座」を通じた新規会員登録の勧奨 ⑦退職予定者向け出前説明会開催	

② 多様な高齢者の就業を通じた生きがいの創出

ア 取組	高齢者が就業を通じて生きがいを実感して、多様な就業に結びついている。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	就業実人員 7,000 人 【3 年度 6,420 人、4 年度 6,700 人、5 年度 7,000 人】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・新規開拓専門職員による企業組合や市内企業、各区役所への訪問営業を実施 ・既存顧客へのケア・フォローによる継続契約及び追加受注の推進 ・会員スキル情報（スキルシート）をホームページ上に公開 ・医療、福祉系団体を通じて、各病院・福祉法人への受注開拓用チラシ配布を実施 ・希望職種以外の職種についても紹介した	エ 取組による成果	・就業希望が多い職種（事務系）の発注希望が少なく、また、受注開拓が進まなかったことにより、会員数の増が就業実人員の増に結び付かなかった。 ・各種営業活動を実施し、受注開拓に務めたが、取引先の店舗閉鎖等による大口受注の減少により、前年度に比べて就業実人員数が減少した（前年比 13.3%減）	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	5,989 人	6,140 人	6,670 人	5,784 人
当該年度の進捗状況	未達成（前年度実績を下回り、目標を達成できなかった）			
カ 今後の課題	①未就業会員への就業機会の提供 ②新規受注の開拓 ③発注者と会員のミスマッチの減 ④会員が希望する柔軟な働き方の提供	キ 課題への対応	①未就業会員への積極的な就業情報の提供、SMS を通じた就業情報の提供（再掲） ②新規開拓専門職員による企業、公共機関等への営業の実施 ③ホームページ上で会員スキル情報（スキルシート）を発信公開 ④ワークシェアリングの推進	

（２）財務に関する取組

ア 財務上の課題	コロナ禍で事業収入が大きく落ち込んでいるため、収入を増やし財務基盤を強化する必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	契約金額 35 億円 【3 年度 33 億円、4 年度 34 億円、5 年度 35 億円】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・既存顧客へのケア・フォローによる継続契約及び追加受注の推進（再掲） ・新規開拓専門職員による企業組合や市内企業、各区役所への訪問営業を実施（再掲） ・ホームページ上で会員スキル情報（スキルシート）を公開（再掲）	エ 取組による成果	会員数の拡大、新規受注先の開拓に努め、会員数は前年比 7.6%増加、受注件数は前年比 1.4%減にとどまったものの、取引先の店舗閉鎖等による大口受注の減少により契約金額は前年比 11.1%の減となり、目標を下回った（達成率 93.1%）。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	3,185,383 千円	3,314,540 千円	3,664,426 千円	3,258,099 千円
当該年度の進捗状況	未達成（3 年間合計では目標を達成したものの、単年度の目標は下回った）			
カ 今後の課題	大口受注契約の減少傾向等によって契約金額の大幅増は見込めない状況にあるが、現在の事業規模の維持や、事務費率改定、経費削減等による収益率向上に取り組んでいく必要がある。	キ 課題への対応	・新規会員登録料の免除（再掲） ・オンラインや求人応募を利用した会員登録の推進（再掲） ・SMS を通じた就業情報のプッシュ型提供による退会者抑制（再掲） ・新規開拓専門職員による企業、公共機関等への営業の実施（再掲） ・事務費率の改定の検討に着手 ・事務所再編による固定費の削減	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	①職員満足度が低く、チーム力に課題があるため、今後連携の意識を高めていく必要がある。 ②職員の健康保持・増進に取り組むことで、健康不良を未然に防ぐ必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	①職員満足度（満足+どちらかといえば満足）70% 【3年度50%、4年度60%、5年度70%】 ②健康経営認証AAAの取得及び維持			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①職員同士のコミュニケーションの活性化、業務のデジタル化及び効率化による職員の負担軽減 ②健康セミナーの実施、医師との面談（希望者）の実施	エ 取組による成果	・目標はやや下回ったが職員満足度（満足+やや満足）が高い数値（67%）を維持している。 ・健康経営認証AAAを維持することができている。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①46% ②健康経営認証AA	①76% ②健康経営認証AAA	①77% ②健康経営認証AAA	①67% ②健康経営認証AAA
当該年度の進捗状況	①未達成（前年度から職員満足度が減少し、目標値をやや下回った） ②達成（健康経営認証AAAを維持することができている）			
カ 今後の課題	①職員満足度の維持・向上 ②組織マネジメントの強化による職員意識の向上 ③健康経営認証AAAの維持	キ 課題への対応	①本部と事務所、責任管理職と職員のコミュニケーションの改善による職員満足度が相対的に低い項目（職員意見の反映、人事考課結果のフィードバック）の改善 ②組織体制の見直しによる組織マネジメントの強化 ③健康セミナーの実施や医師面談の実施による健康経営認証AAAの維持	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

①会員獲得に影響する環境変化 「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の改正により、70歳までの就業機会の確保が企業の努力義務とされた。
②財政状況に影響する環境変化 令和5年度から消費税に関して適格請求書等保存方式（インボイス制度）が実施された（経過措置あり）。また、人件費、材料費等が高騰している。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

①について 企業等における再雇用の義務化や定年延長などにより、シルバー人材センターに登録しなくても高齢者が働くことができる環境が整いつつあり、契約金額、会員数ともに今後の伸びが鈍化することが見込まれる。会員目線に立った就業相談・情報提供、会員活動の積極的支援、発注者が会員のスキル情報にアクセスしやすい環境の構築などを通じてシルバーの魅力を高め、他との差別化を図ることで、会員や地域の家庭・企業に選ばれる組織を目指す。
②について 支払消費税負担額や人件費、材料費等の経費増加が見込まれるため、令和6年度から事務費率の改定（10%→20%）や事務所再編等による固定費の削減等により、収支の見直しを徹底する。

協 約 等 (案)

団体名	公益財団法人横浜市シルバー人材センター
所管課	経済局雇用労働課
団体に対する市の関与方針	政策実現のために密接に連携を図る団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	健康で働く意欲を持つ定年退職者等の高齢者(以下「高齢者」という)の希望に応じた臨時的かつ短期的な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、これらの者に対して組織的に提供すること等により、高齢者の生きがいの充実、福祉の増進並びに社会参加の推進を図り、もって高齢者の能力を生かした活力ある地域社会づくりに寄与することを目的としている。
(2) 設立以降の環境の変化等	・ 高齢者等の雇用の安定等に関する法律の改正による企業等の定年引上げ等の影響により、60歳代の会員が減少し、会員の高齢化が進んでいる。 ・ 少子高齢化がより一層加速し、これに伴って高齢者に対する労働需要の高まりが想定される。 ・ インボイス制度の導入や人件費、材料費等の高騰により支出が増大し、収支環境が悪化している。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	・ ワークシェアリング等の柔軟で多様な就業機会の提供を通じて、会員や発注者の意向を踏まえながら、高齢者(会員)の生きがいつくりや、地域の活性化に寄与していく。 ・ 会員が持つ様々なスキルを活かせる就業先の開拓に努めるとともに、市の外郭団体として、市の中期計画等に紐づく各種政策の推進に寄与していく。 ・ 徹底した収支の見直しにより、中長期的に安定した団体運営に努めることで、会員に継続してサービスを提供していく。

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定の考え方	団体策定の基本計画期間
(5) 市財政貢献に向けた考え	収支の見直しを徹底し、自主自立の運営を目指す。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 多様な高齢者の就業を通じた生きがいの創出と地域社会づくりへの寄与

ア 取組		会員や発注者の意向を踏まえながら、複数会員によるワークシェアリングや柔軟で多様な就業機会の提供を行うことにより、高齢者（会員）の生きがいつくりや、地域の活性化に寄与する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等		・会員の希望する職種（事務系）と、発注者側が求めている職種（清掃等）との間にギャップがある。 ・会員の高齢化に伴い、短時間就業など柔軟で多様な働き方を希望する高齢者が増加している。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		就業実人員：6,400人 （6年度 6,250人、7年度 6,350人、8年度 6,400人） （参考）令和5年度実績：5,784人	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	ワークシェアリングを最も進めた事務所実績（令和4年度1人当たりの配分金：年間約37万円）を基に就業実人員を設定。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・会員の就業ニーズが高い分野（主に事務系）を中心に、市の各区局を含む新規就業先の開拓を継続的に行うとともに、SMS等を通じて会員に就業先の情報を提供する。 ・ミスマッチによる失注（就業機会の損失）を防ぐためにはより多くの就業可能な会員が必要ことから、オンライン会員登録やスマートフォン講座を通じた新規会員登録を勧奨する。 ・ワークシェアリングを通じて、柔軟で多様な働き方を実現することで、より多くの会員に就業機会を提供する。		
	市	・市の事業に関する受注を拡大するため、受注実績等を基に幅広い業務の履行が可能であることを市内各区局に広く周知する。		

② 外郭団体として市の政策推進への寄与

ア 取組		多彩な会員の知識・スキルを活かし、「子育て支援」など市の中期計画の政策に掲げられている事業に関する業務の受注獲得を強化することにより、市の政策推進に寄与する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等		会員が保有する知識・スキルや、団体への発注のメリットの理解が浸透していないため、市内各区局の発注先の選択肢となりえていない。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		子育て支援などの市の中期計画の政策に掲げられている事業に関する業務の受注件数：年間2件以上 （参考）令和5年度実績：1件 市立保育所環境整備委託業務	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	市からの受注内容は広報よこはま等の配布や清掃業務が多くを占めているが、令和4年度に配布や清掃以外の事業に関する業務で複数件の大口契約の受注実績ができた。こうした公的サービスを安定的に提供していくという、市の外郭団体としての役割を踏まえ、従来の受注業務以外についても、積極的に受注獲得を行っていく。 市からのこうした業務の受注件数は、令和3年度：0件、令和4年度：4件、令和5年度：1件であったことから、各年2件以上の受注を目指す。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・過去の受注実績のPRや、会員のスキルをまとめたスキルシートを利用して積極的に市内各区局への営業活動を行う。 ・研修の実施等を通じて会員の能力開発・向上を行い、新規分野の着実な業務履行に対応する。 ・受託した事業に関する業務を確実に履行することで、受注実績及びノウハウを蓄積し、受注拡大の好循環につなげる。		
	市	・受注を拡大するため、受注実績等を基に幅広い業務の履行が可能であることを市内各区局に周知し、利用の拡大を促進する。		

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題		インボイス制度の導入や、人件費、材料費等の高騰による収益減に対応するため、徹底した収支見直しにより財政基盤を強化する必要がある。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		①期間中の合計契約金額 99 億円 【単年度平均 33 億円】 ②期間中の収支均衡の達成・維持 (参考) 令和 5 年度実績： ①契約金額 3,258,099 千円 ②収支 △31,921 千円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係 団体の経営安定のため、徹底した収支改善に取り組む必要がある。 収益については、大口受注契約の減少傾向等により、契約金額の大幅増は見込めない状況にあるが、現在の事業規模の維持や収益率向上（事務費率の改定や経費削減）の必要がある。 これらにより、収支バランスをマイナスにしない経営を行う。
		主要目標達成に向けた具体的取組	団体 ・（１）の各取組を通じて収入額を増やすとともに、発注者に御理解いただきながら、団体の主たる利益である手数料を改定し、利益増を図る（事務費率 10%→20%）。 ・事務所再編や本部移転を通じた固定費の削減や業務のデジタル化（会報や配分金明細書の電子化等）により、支出を抑制する。
		市 ・庁内や関係団体との調整等を通じて事務所再編や本部の移転を支援する。 ・受注を拡大するため、受注実績等を基に幅広い業務が可能であることを庁内各区局に周知し、利用の拡大を促進する。（再掲）	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		人員の適正配置による組織マネジメントの強化や収支改善の実現のために組織再編が求められている。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		①事務所再編（6 事務所→4 事務所） ②適正な人員配置による組織運営（事務所の常勤職員 1 人当たりの継続担当会員*数：200 人以上） *継続した業務（2 か月以上）で就業している会員 ※6 年度：事務所の再編 7～8 年度：職員の標準業務量に基づく職員数の見直し・適正な配置 (参考) 令和 5 年度実績： ①6 事務所 ②年間 174 人	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係 組織マネジメントの強化や収支改善の実現のためには、事務所の再編や職員 1 人当たりの標準業務量の設定を通じた適正な人員配置が必要である。
		主要目標達成に向けた具体的取組	団体 ・事務所の再編を行う（6 事務所→4 事務所）。 ・事務所再編を機に、職員 1 人当たりの指標に基づく業務量に応じて、職員数を配置し、マネジメント体制を強化する。
		市 ・庁内や関係団体との調整等を通じて事務所再編を支援する。 ・団体が適切に組織マネジメントできるよう、研修等の情報を適宜提供する。	

令和6年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人横浜市シルバー人材センター			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	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
委員会からの 意見	「公益的使命の達成に向けた取組」及び「財務に関する取組」が「未達成」であるとともに、「人事・組織に関する取組」の一部が「未達成」となっている。 就業実人員を増やすためには、会員と発注者間のアンマッチを減らすことが大きな課題であることから、会員のスキルやニーズに合った業務の新規受注開拓に引き続き取り組んでほしい。 さらに、事務系の業務を含む多様な業務を提供できることについて、市とも連携しながら積極的な広報を展開してほしい。 新協約では、市の政策推進や効率的な業務執行等の観点から、検証可能な目標を設定していることは評価できる。 企業等における定年延長やインボイス制度の導入など、団体を取り巻く環境変化が厳しい状況であることから、戦略的な事業展開が求められる。今後も高齢者の生きがいの充実と福祉の増進を図り、活力ある地域社会づくりに寄与することを期待する。			
団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体			

自己評価シート（令和５年度実績）

団体名	横浜市信用保証協会
所管課	経済局金融課
協約期間	令和３年度～令和５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

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 創業者への金融支援

ア 取組	創業者への金融支援（信用保証）により新たな企業の創出を支援し、横浜経済活性化に貢献する。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	創業者への金融支援（創業関連保証、創業等関連保証）の推進 累計 1,150 件【３年度：375 件、４年度：375 件、５年度：400 件】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・横浜市中小企業融資制度「創業おうえん資金」について、市内事業者の保証料負担を軽減させる取組として、当協会による 0.4%の保証料割引（横浜市は当協会の割引後 1/4 助成）を引き続き実施した。 ・横浜銀行や男女共同参画センター横浜等関係機関が主催する創業支援セミナーに職員を講師として派遣し、経営者保証が不要となる創業保証制度の周知を実施するとともに、創業時の資金調達について講義した。 ・創業者支援のノウハウが豊富な日本政策金融公庫と勉強会を実施した。 ・創業保証制度の周知のため次の取組を実施した。 ①新たに設立された市内事業者（380 企業）に対し、創業保証制度のチラシをダイレクトメールにて送付した。 ②区役所や図書館、横浜商工会議所、そして、新たにチラシの配布を開始した TKC 神奈川会などの中小企業支援機関等に創業保証制度のチラシを配布した。 ③横浜市内 8 つの図書館にて創業をテーマにした期間展示を実施した。	エ 取組による成果	・創業者を対象とした保証制度について、当協会による保証料負担軽減の取組や、各種周知活動により、創業者への金融支援の堅調な実績に繋がった。 ・日本政策金融公庫との勉強会を通じ、創業者への金融支援に関するスキル向上や創業者への金融支援体制強化に繋がった。	
オ 実績	令和２年度	令和３年度	令和４年度	最終年度（令和５年度）
数値等	375 件	470 件	491 件	612 件
当該年度の進捗状況	達成（令和５年度目標対比 153.0%、各年度目標を達成するとともに、累計達成率 136.8%となった）			

カ 今後の課題	引き続き公益的な役割を果たせるよう、横浜市や関係機関と連携し、創業マインドを喚起させる必要がある。また、当協会の保証制度や創業者支援の取組について認知度向上を図るとともに、創業者の資金ニーズに対応していく必要がある。	キ 課題への対応	・引き続き当協会による 0.4%の保証料割引（横浜市は当協会の割引後 0.1%助成（一部全額助成）により市内事業者の保証料負担を軽減する。 ・金融機関や関係機関と連携したセミナーへの講師派遣や、ダイレクトメール送付、図書館での期間展示、創業に関する資料配布等により創業保証制度や創業者支援の取組について周知を行い、創業マインドを喚起する。
---------	--	----------	--

② 円滑な事業承継の後押し

ア 取組	市内事業者の円滑な事業承継を後押しすることにより、市内事業者数の維持や雇用の確保を図り、横浜経済活性化に貢献する。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	事業承継に向けた企業面談（オンライン面談含む）の推進 累計 375 企業【3 年度：100 企業、4 年度：125 企業、5 年度：150 企業】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・当協会利用先のうち事業承継が課題と考えられる代表者が高齢の先を抽出し、訪問・面談を実施するとともに、「事業承継診断」により事業承継への準備状況を確認した。 ・金融機関に対して事業承継候補先リスト（事業承継特別保証制度の利用要件を満たす先）を提供し、意見交換と情報収集を実施した。 ・TKC 神奈川会の会合に出席し、事業承継に関する保証制度や事業承継支援について周知を行った。 ・横浜市内 9 つの図書館にて事業承継をテーマにした期間展示を実施した。 ・設立 50・60・70 周年を迎え、代表者が高齢の利用企業に対し、事業承継支援を含む経営支援メニュー等をまとめた冊子をダイレクトメールにて発送した。 ・日本政策金融公庫県内各支店および横浜信用金庫と事業承継支援に関する覚書を締結した。	エ 取組による成果	・事業承継の準備状況を面談にて確認した 176 企業のうち 13 企業から専門家派遣の申込があり、経営者や後継者の意識改革や既存事業の価値向上に繋げる取組に着手することができた。 ・事業承継候補先リスト提供効果もあり、事業承継に向けた資金ニーズに対応する保証制度の利用 6 件に繋げることができた。 ・事業承継支援に関する覚書締結により関係性強化に繋がり、顔の見える関係構築ができたことがきっかけで、事業承継（M&A）支援の選択肢として日本政策金融公庫の事業承継マッチング支援を加えることができた。	
オ 実績	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	最終年度（令和 5 年度）
数値等	70 企業	152 企業	200 企業	176 企業
当該年度の進捗状況	達成（令和 5 年度目標対比 117.3%、各年度目標を達成するとともに、累計達成率 140.8%となった）			
カ 今後の課題	今後も経営者の高齢化や、事業承継に課題を有すると考えられる企業に対する支援が重要となる状況は続くこと	キ 課題への対応	・事業承継に課題を有すると考えられる企業（代表者の年齢が 60 歳以上等の条件で抽出）に対して面談を行い、	

	が見込まれ、引き続き経営者が高齢な先を中心に面談の推進や事業承継に向けた準備に関する働きかけを行い、円滑な事業承継を後押しする必要がある。また、事業承継に関する支援は他機関との連携も重要となってくることから、事業承継・引継ぎ支援センターおよび日本政策金融公庫との連携強化も必要である。		事業承継の準備状況を確認し、必要に応じて当協会の経営支援の実施または他の支援機関へ橋渡しをする。 ・企業が利用している税理士事務所や会計事務所へ当協会の事業承継に関する保証制度や事業承継支援について周知を行い、事業承継に関する課題解決支援に繋げる。 ・事業承継・引継ぎ支援センターおよび日本政策金融公庫と連携強化や事業者の橋渡しを円滑に行うため、各機関の支援内容を理解する機会を引き続き設ける。
--	---	--	---

（２）財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルス感染症に対応した資金繰り支援により、公益的な使命を果たした結果、令和元年度の約２倍まで保証債務残高が増加することとなった。今後は、保証利用企業の経営改善を一層進めることにより、保証債務の良質化を図り、当協会の財務の健全性を維持することが課題である。また、令和２年度はコロナ禍により、専門家派遣見合わせ等による事業停滞を招いたため、実訪問以外の方法で対応できる環境の整備が課題である。
イ 協約期間の主要目標	専門家派遣の推進 累計 900 件【３年度：300 件、４年度：300 件、５年度：300 件】

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・新型コロナウイルス感染症関連の保証制度を利用しており、かつ令和5年度中に返済開始時期を迎える市内事業者に対して、返済開始月に応じて経営支援メニュー等の紹介のためダイレクトメール（以下、「DM」）を送付するとともに、フォローアップを実施した。 ・保証承諾をした先について、経営支援のニーズがあると考えられる条件に該当するかチェックリストを利用して判断し、当協会の経営支援の活用やIDECの経営支援の活用についてアプローチを行った。 ・中小企業支援機関との情報交換会や業務説明会を実施し、互いの経営支援内容を周知、理解するとともに、経営支援を必要とする事業者の紹介および橋渡しを依頼した。 ・令和4年9月に締結した「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を踏まえ、神奈川県中小企業活性化協議会（以下、「協議会」）による収益力改善支援先のうち、保証協会の支援が望ましいと考えられる先に関する案件共有会議を協議会と県内3協会で開催した。 ・実際に専門家派遣を利用した企業のインタビューを掲載した経営支援事例集を主要金融機関に送付するとともに、企業訪問時に提供した。 ・当協会の経営支援の流れを理解してもらうため、経営支援の紹介動画を当協会ホームページにアップロードした。		エ 取組による成果	・DM 発送先 1,947 者のうち 19 者から専門家派遣申込に繋がった。 ・保証承諾をした先（5,973 者）で当協会の経営支援候補先に該当した 72 者のうち、32 者から専門家派遣の申込に繋がった。また、IDEC の経営支援候補先に該当した 60 者のうち、6 者が IDEC での経営支援申込に繋がった。 ・当協会の専門家派遣が終了した先や、経営状況確認のため訪問した先 88 者を他の中小企業支援機関に橋渡しした。 ・協議会と県内 3 協会で開催した案件共有会議で紹介された 2 者について経営支援を実施した。
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	154 企業	287 件	320 件	303 件
当該年度の進捗状況	達成（令和5年度目標対比 101.0%、令和3年度については未達成となったが、令和4年度および令和5年度は目標達成し、累計達成率 101.1%となった）			
カ 今後の課題	新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類に移行したが、原材料高や人手不足等により経済状況は依然として先行きが不透明な状況であることから、引き続き経営支援が必要な先を優先的にアプローチするとともに、専門家派遣を促す動機付けや、当協会の経営支援の有意性の周知等により経営支援メニューの認知度を上げていく必要がある。さらに、当協会での経営支援のみならず、他の中小企業支援機関を利用することが事業者の経営課題を解決するために最適な方法と考えられる場合は、他の中小企業支援機関に橋渡しを行えるよう、体勢を整備する必要がある。		キ 課題への対応	・新たな経営支援動画や経営支援チラシを企画立案して作成し、経営支援広報ツールを充実させる。 ・経営支援候補先のリストアップについて、抽出条件の変更を行い専門家派遣先の拡大を図る。 ・他の中小企業支援機関に事業者の橋渡しが円滑に行えるよう、双方の支援内容を理解する機会を設け、関係性を強化していく。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	企業が事業を継続していくためには、ライフステージ（創業期・成長期・持続的発展期・事業承継）に応じた金融支援（信用保証）、経営支援が不可欠である。そういった多様なニーズに対応できるよう、職員の専門性を高めていくことが課題である。			
イ 協約期間の主要目標	全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」の中の上級資格「認定経営アドバイザー」または中小企業診断士の資格保有率の更なる増加。 【3年度：55%、4年度：57.5%、5年度：60%】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・全職員に対し、自己啓発の重要性や意識づけを高める周知や研修を行い、自己啓発意欲の向上に努めた。 ・中小企業診断士の養成課程を実施している中小企業大学校へ入学し、中小企業診断士を取得した若手職員を講師として、実習内容等の体験談に係る内部研修を実施した。 ・家業の引継ぎと経営する会社の事業再生経験がある講師を招き、中小企業・小規模事業者に対する伴走支援の在り方と支援人材の育成に関する内部研修を実施した。	エ 取組による成果	・中小企業診断士が1名増加した。 ・外部講師の研修により事業者の視点から見た伴走支援の在り方に触れる機会となり、職員のCS意識向上とともに、資格試験チャレンジへの動機付けに繋げることができた	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	53.7%	60.3%	62.1%	59.4%
当該年度の進捗状況	未達成（令和3年度および令和4年度は目標を達成することができていたが、資格保有職員の退職に加え、新卒職員採用による職員数増加により目標を0.6%下回った。）			
カ 今後の課題	資格未保有者に対して信用調査検定の受検を促すとともに、中小企業診断士試験にチャレンジする働きかけを行う必要がある。また、事業者のニーズが多様化しているため、多様な分野で職員の専門性を高めていく必要がある。	キ 課題への対応	引き続き、信用調査検定等への受検を促すとともに、自己啓発意欲の向上に向けた働きかけを行う。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

「横浜市景況・経営動向調査（令和6年3月実施）」によると、「自社業況BSIは市内企業で▲18.3と、前期（▲12.8）と比べて5.5ポイント低下」しており、依然として先行き不透明な状況が継続している。今後の自社業況BSIは、長引く新型コロナウイルス感染症の影響に加え、原油高や原材料高、国際情勢の変化によっては更なる悪化を招く恐れがある。企業規模別では「中小企業の今期のBSIは▲21.3と、前期（▲14.9）より6.4ポイント低下、また中小企業のうち小規模企業の今期のBSIは▲26.3と、前期（▲20.3）より6.0ポイント低下」しており、自社業況の悪化は継続している。

原材料価格やエネルギー費用の高止まり、慢性的な人手不足、為替変動、経済活動正常化の一巡による消費停滞等の影響が予想され、外部環境変化の影響を受けやすい中小企業・小規模事業者にとって引き続き厳しい環境となることが見込まれる。令和6年度は横浜市新型コロナウイルス感染症対応資金（実質無利子・無担保融資）の返済負担が重くなっている横浜市内の中小企業・小規模事業者（以下「市内事業者」）の借換支援による金融の円滑化、金融機関や中小企業支援機関と連携した経営支援をさらに推し進めていく必要がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

【課題】

- ・新型コロナウイルス感染症関連の保証制度等の利用により借入債務が増加し返済負担が重くなっている市内事業者に対し、借換制度の利用促進等による資金繰り支援に取り組むこと。
- ・物価高や人手不足等の影響によるコスト負担の増加や脱炭素等の社会的課題解決等の対応に直面している市内事業者のニーズや、創業・事業承継といった企業のライフステージに対応した資金繰り支援に取り組むこ

と。

- ・新型コロナウイルス感染症関連の保証制度を利用している市内事業者に加え、物価高や人手不足等の課題に直面して支援が必要と考えられる事業者も存在していることから、個々の事業者の課題把握と必要に応じた支援に取り組むこと。
- ・資金繰り支援や経営支援に対応していくため、自己啓発の重要性や意識づけを高める周知や研修を行い、自己啓発意欲の向上に取り組むこと。

【対応（令和6年度実施事項）】

- ・返済負担が重くなっている先への対応（関連する保証制度の周知）
- ・多様化・複雑化する資金ニーズへの対応（関連する保証制度の周知）
- ・経営支援先の拡大
- ・経営支援実施先の経営改善意欲を向上させる
- ・経営支援や保証業務を着実に実施していく際に活かせる資格の取得者数の維持

協 約 等 (案)

団体名	横浜市信用保証協会
所管課	経済局金融課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市信用保証協会は、戦災で廃虚となった横浜市内の経済を復興するため、横浜市が中心となり、金融機関、商工会議所、商工組合中央会、業者団体等の協力を得て、全国で4番目、戦後初めて発足した、信用保証協会法に基づく認可法人です。 横浜市内の中小企業・小規模事業者（以下、「市内事業者」）が金融機関から借入をする際、当協会が保証人になることで信用力を補完し、資金調達をスムーズにする役割を担っています。
(2) 設立以降の環境の変化等	平成30年4月に信用保証協会法が改正され、市内事業者の経営改善や生産性向上を一層進めていくため金融機関と保証協会が連携すること及び保証利用企業に対する経営支援が法律上明記されました。また令和2年度には、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける市内事業者に、過去最大の金融支援（信用保証）を行い、現在はコロナ禍で多くの借入を行った市内事業者が増えていることから、資金繰り支援に加え、経営改善を促す経営支援に取り組んでいます。さらに、令和6年度からは経営支援の取組に関する効果検証を行い、多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた効果的な経営支援を実施していくことが国から求められています。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	コロナ禍の資金繰り支援フェーズから市内事業者の実情に応じた経営改善・事業再生支援フェーズへの転換期にあることを認識し、一層の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す支援に取り組めます。加えて、引き続き事業継続や新たな事業展開を図る市内事業者が円滑に資金調達できるよう保証業務を着実に実施し、横浜経済活性化に貢献します。

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由			
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定 の考え方	団体の中期事業計画期間
(5) 市財政貢献に向けた考え	市内事業者の課題に応じた経営支援や信用保証を提供しつつ、横浜市から財務面での支援を受けない経営の自主自立性を維持することにより、市財政に貢献していきます。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 取組	多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた効果的な経営支援により、横浜経済活性化に貢献します。
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	新型コロナウイルス感染症関連の保証制度等の利用により借入債務が増加し返済負担が重くなっている市内事業者に加え、物価高や人手不足等の課題に直面して支援が必要と考えられる市内事業者も存在していることから、個々の事業者の課題把握と必要に応じた支援に取り組む必要があります。

ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	経営支援実施先のうち、経営改善意欲が向上した企業割合 80%以上の達成 【6年度:80%以上、7年度:80%以上、8年度:80%以上】		主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた効果的な経営支援を実施していくためには、経営者の経営改善意欲を向上させていく必要があります。そのため、当協会の経営支援（専門家派遣）をご利用いただいた市内事業者に対し支援完了時にアンケートを実施し、経営改善意欲が向上した企業割合 80%以上の達成を目指します。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体		
		市		

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題		横浜市より受けている助成金等のうち信用保証料助成金は、横浜市中企業融資制度要綱に基づき市内事業者への支援の一環として助成されているものであり、中小企業の利便性向上と横浜市の事務負担軽減を踏まえ、横浜市が当協会に交付しているものであり、実際の受益者は市内事業者となります。また、代位弁済補填金は、横浜市の政策的融資の推進と市内事業者の振興に資することを目的に交付されているものです。 今後は、継続的な物価高や人手不足、後継者問題がコロナ禍で疲弊した市内事業者に追い打ちをかけ代位弁済額の増加が見込まれる厳しい環境にありますが、引き続き横浜市から出資金などの財政的な支援を受けずとも財務の健全性を維持し、自主自立した経営基盤を維持していく必要があります。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		基本財産の維持 【6年度：292 億円、7 年度：292 億円、8 年度：292 億円】 (参考) 令和 5 年度実績：292 億円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	信用保証協会は信用保証協会法に基づき、保証債務の最高限度額（基本財産×50）を定款に定めています。 そのため、経済危機時や大規模災害時等における信用保証の利用急増にも対応できるよう基本財産を確保し、財務の健全性を維持する目標としました。
主要目標達成に向けた具体的取組		団体	・ 個々の市内事業者の課題に応じて専門家を派遣し経営改善を進めることで、代位弁済の抑制や保証債務の良質化に努め、当協会の財務の健全化を図ります。 ・ 政策保証を活用しながら市内事業者のライフステージに合わせた資金繰り支援や、様々な社会的課題の解決に向けた資金繰り支援、返済負担が重くなっている市内事業者に対する借換支援に取り組み、市内事業者の事業継続を支援します。	
		市	・ 団体の財政状況について随時共有を受け、他の外郭団体の状況など適宜情報提供等を行い、出資比率の低下に向け、団体が経営・財務の健全性を維持し自主自立した経営を目指す取組を支援します。 ・ 市内中小・小規模事業者の資金繰りを支える制度融資のメニューの構築や保証料助成など、市内中小企業の利用しやすい制度設計により、横浜市信用保証協会の利用促進につなげます。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	効果的な経営支援を実施していくため、また、保証業務を着実に実施していくためには、職員の専門性の高い知識が不可欠です。多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた支援ができるよう、職員の専門性を高めていくことが課題です。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた支援に対応できる公的資格（中小企業診断士、全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」）新規取得者数の確保 【6年度：3人、7年度：3人、8年度：3人】 （参考）令和5年度既取得者数：63人／94人		主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係 自主退職等による資格取得者数減少に加え、新卒職員の採用により資格を持たない職員の増加が見込まれますが、新たに資格を取得する職員を増加させ、専門性の高い人材を確保することを目標としました。 資格取得者数確保により多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた市内事業者に対する効果的な支援に繋がります。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体 ・全職員に対し、自己啓発の重要性や意識づけを高める周知や研修を行い、自己啓発意欲の向上に努めます。 ・新卒採用の取組として採用説明会に加え仕事体験を実施し、入協後のミスマッチを減らすなど、自主退職による資格取得者数減少を防ぐよう努めます。	市 ・市の中小・小規模事業者向けの支援施策の情報提供を積極的に行い、団体職員の自己啓発意欲の向上に寄与します。 ・団体が策定した計画のとおり専門性の高い人材の確保・育成できるよう、人材育成に関する情報提供等を行います。

令和6年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	横浜市信用保証協会			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	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
委員会からの 意見	「人事・組織に関する取組」が「未達成」となっている。 団体の担う事業が債務保証に加え、経営支援にも拡大する中で、業務の電子化等のBPRを進めていることは高く評価できる。 今後は、経営支援を実施した事業者の改善状況など定量的な目標が設定されることを期待したい。 引き続き、市内経済の状況や特性に合わせた融資メニューの提供や経営支援を通じて市内中小事業者の発展に寄与することを期待する。			
団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体			

自己評価シート（令和５年度実績）

団体名	横浜市場冷蔵株式会社
所管課	経済局 横浜市中央卸売市場本場 運営調整課
協約期間	令和５年度～令和７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

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 取組	市民への安全・安心な生鮮食料品の安定供給			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①場内貨物の安定した取扱い 場内貨物（本場事業所）入庫量年間 9,500 t（３か年累計 28,500 t） ②冷蔵施設の安定運営 老朽化対策、社有冷凍機のプロン対策、低コスト化			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①棚設置による貨物収納の効率化を図った。場内顧客向けの早朝出庫受付業務を拡充した。また、仲卸組合役員との交流の機会を増やすため懇談会を開催した。 ②市有施設の第１冷蔵庫棟配管工事、南部冷凍機更新を実施し、社有の本場第２冷蔵庫棟冷凍機更新計画に着手した。	エ 取組による成果	①環境の変化により、急遽受け入れ態勢の整備が必要になった。左記取組みにより支障なく事業継続ができ、市場機能の維持に貢献できた。仲卸事業者とのコミュニケーションが深まった。 ②建物の長寿命化が図られた。自然冷媒化が進んだ。	
オ 実績	令和４年度	令和５年度	令和６年度	最終年度（令和７年度）
数値等	①8,881 t ②第１冷蔵庫棟給水配管更新工事、第２冷蔵庫棟 3,4,6 階 LED 化工事、南部冷蔵庫棟の一部冷凍機更新を実施	①9,115 t ②（市有）製氷室内防熱扉更新、第１冷蔵庫排水管更新及び浄化槽廃止工事、第２冷蔵庫消火設備更新工事、第１冷蔵庫一部 LED 照明設置、第１冷蔵庫受電室耐震補強工事、南部第２チルド庫冷凍機更新工事 （社有）本場第２冷蔵庫冷凍機更新計画策定に着手	—	—
当該年度の進捗状況	①やや遅れ（上半期までは、前年から続く価格高騰の影響があり目標に到達できなかった。） ②順調（計画に沿った工事が行われた。）			
カ 今後の課題	①庫内スペースを効率的に活用し入庫の安定化を進める。 ②社有の本場第２冷蔵庫冷凍機更新計画を進める。（令和６年度導入の予定）	キ 課題への対応	①場内業者とのコミュニケーションを密にして、貨物情報を得ていく。 ②計画に沿って進めていく。	

(2) 財務に関する取組

①一般貨物の取扱い推進

ア 財務上の課題	一般貨物の取扱い増による財務の安定化			
イ 協約期間の主要目標	一般貨物の入庫量 年間 26,000 t (累計 78,000 t)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	3事業所連携による効率的な原料貨物の取込みを推進するとともに、新規顧客の獲得と既存顧客の新たな取扱い貨物(新商品など)を積極的に取り込んでいく。	エ 取組による成果	原料系貨物は滞留傾向が続き、回転が悪く入庫量を延ばすことが出来なかったが、貨物情報を共有し、空きスペースがあれば即時に埋めていく方針でマイナス幅を減らすよう努めた。	
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度 (令和7年度)
数値等	24,921 t	23,489 t	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ(貨物回転が悪く入庫量を延ばすことができなかった)			
カ 今後の課題	長期保管貨物と回転型貨物のバランスを考慮した貨物の取込みを推進していく。	キ 課題への対応	貨物情報を把握しながら、新たな取扱い貨物(新商品など)を積極的に取り込んでいく。	

②売上高・営業利益の確保

ア 財務上の課題	安定した売上高・営業利益の確保			
イ 協約期間の主要目標	①売上高 R5: 1,170 百万円 R6: 1,175 百万円 R7: 1,180 百万円 3か年累計: 3,525 百万円 ②営業利益率 3.5% (各年度)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①倉庫料金適正化の促進 ②日常的な節電の呼びかけを継続	エ 取組による成果	①取扱量は延びなかったが、請求単価が改善され、売上高は増収となった。 ②節電の効果と、貨物が滞留した事で電気消費量が減少し、さらに政府等の緩和策により電気料単価が抑えられた。	
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度 (令和7年度)
数値等	①1,140 百万円 ②2.5%	①1,193 百万円 ②9.7%	—	—
当該年度の進捗状況	①順調(料金適正化の効果により年平均目標値は達成) ②順調(売上増収の結果と節電効果や政府等の緩和策による電気代の削減により年平均目標値は達成)			
カ 今後の課題	①取扱量を増やし売上増収に繋げる。 ②光熱水費をはじめ、固定的なランニングコストの低減を図る必要がある。	キ 課題への対応	①効率的な倉庫スペースの運用を継続 ②太陽光発電導入の促進、経費の見直しなど	

(3) 人事・組織に関する取組

①人材の確保

ア 人事・組織に関する課題	年齢構成の適正化と定期的な人材の採用			
イ 協約期間の主要目標	20～30 歳代の採用を増やすなど、年齢構成を改善する。 令和 5 年度：採用計画の策定 令和 6～7 年度：計画に基づく採用の実施			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	退職者 4 名の補充について、2 月より自社ホームページに求人情報を掲載、併せて外部の大手ネット求人による募集を開始。また、現場の派遣社員採用を予定した。計画策定は流動的な状況となったため長期採用計画の策定は見送った。	エ 取組による成果	令和 5 年度中の社員採用はなく、令和 6 年度にまたがり採用活動を継続している。現場作業員の派遣社員募集も継続している。	
オ 実績	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	最終年度 (令和 7 年度)
数値等	社員 3 名採用	採用実績なし	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（募集活動に着手したが年度内の採用に至らなかった。）			
カ 今後の課題	令和 5 年度から継続する募集活動により人材を確保することが急務である。	キ 課題への対応	採用に至るまで求人を継続し、応募状況を見極めながら、他の求人媒体も検討し求人方法の見直しに努めていく。急務となっている人員補充の目途が立った時点で長期採用計画策定を進める予定。	

②社員教育の充実化

ア 人事・組織に関する課題	コンプライアンスに対する意識付け強化 品質管理体制の維持			
イ 協約期間の主要目標	①社内教育制度の充実・強化 令和 5 年度：制度の整備 令和 6 年度：研修等の実施 令和 7 年度：効果測定と改善 ②ISO9001 認証の継続			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①教育訓練区分設定と実施記録の作成 ②12 月定期審査を受審	エ 取組による成果	①実施記録を基に次年度の教育に活かす準備を行った。 ②審査機関からの指摘はなかった。	
オ 実績	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	最終年度 (令和 7 年度)
数値等	①HACCP 対応が定着化 ②再認証の評価を得た。	①教育訓練サイクルの設定（実施記録から次年度に繋げる。） ②認証継続	—	—
当該年度の進捗状況	①順調（実施及び計画のサイクルを設定した。） ②順調（定期審査で指摘なく認証継続できている。）			
カ 今後の課題	①階層別教育を計画する必要がある。 ②継続的な ISO 教育が必要である。	キ 課題への対応	①階層別教育計画を策定する。 ②定期的な教育を実施する。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

人員の確保が急務であること、また、電気代が再び高騰することを懸念している。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

求人活動を継続し、適切な年齢構成を踏まえた採用を進めて行く。電気代対策は日常的な節電を徹底し、太陽光発電の導入も進め、その対策を継続する。

自己評価シート（令和 5 年度実績）

団体名	横浜食肉市場株式会社
所管課	経済局中央卸売市場食肉市場運営課
協約期間	令和 3 年度～令和 5 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

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 取組	安全・安心・高品質な食肉を、市内中小小売店等や市民等へ安定的に供給する。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	老朽化対応及び品質管理レベルの維持・向上に資する豚解体ライン改修計画の策定への参画 【令和 3 年度：基本構想 令和 4 年度：基本設計 令和 5 年度：実施設計】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	市が開催する豚解体ライン改修プロジェクトの検討会等へ 4 回参加し、意見交換を実施した。	エ 取組による成果	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加時に、現場からの提案などを行い、実施設計に反映した。	
オ 実績	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	最終年度 (令和 5 年度)
数値等	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加 (3 回)。	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加 (5 回)	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加 (5 回)	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加 (4 回)
当該年度の進捗状況	達成（ 提案事項を計画に盛り込んでいるため ）			
カ 今後の課題	品質管理レベル（衛生管理、高品質な肉質）の維持・向上に資するものとなるよう、現場の意見を改修計画に盛り込んでいるが、改修にあたり、衛生管理手順にその内容を反映させていくことが必要となる。	キ 課題への対応	豚解体ライン改修に合わせ、衛生管理手順の改訂を行っていく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	集荷を取り巻く環境は大きく変化をし続けている。そのような経営環境において、今後の集荷については、かつて取引のあった出荷者や、今まで出荷のなかった出荷者に対して積極的な営業活動を実施することにより、経営面の安定化を図っていく必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	新規取引出荷者の獲得 【3年間で計20社】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	地方別フェア（北海道フェア、東北フェア、関東甲信越フェア、九州中国フェア）を計8回開催し、地方の出荷者への積極的な営業活動を実施した。	エ 取組による成果	地方別フェア等を開催することにより、新規の出荷者を7社確保することができた。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	新規取引出荷者数 10社 (牛:9社、豚:1社)	新規取引出荷者数 8社 (牛8社)	新規取引出荷者数 6社 (牛:4社、豚:2社)	新規取引出荷者数 7社 (牛7社)
当該年度の進捗状況	達成（令和5年度において7社を獲得、3か年で21社を確保できている。）			
カ 今後の課題	新規取引出荷者を獲得できたが、出荷者に継続して安定的に出荷してもらうことが課題である。	キ 課題への対応	出荷の定着化に向けて、出荷者の満足度を高めるために、売買参加者や仲卸業者との関係性づくりや、新たな購買者の獲得等、営業活動をさらに強化する。また、市場から出荷する食肉を取り扱う小売店・飲食店等の開拓を市と連携して進める。（横浜市場直送店登録制度の活用等）	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社員の能力開発・研修が課題となっており、経営安定化や営業強化を図るための人材育成が不可欠であり、環境の変化を敏感に感じ取り、実行力のある人材を育成するために、役割に応じた社員教育の充実を行っていくことが重要である。			
イ 協約期間の主要目標	① 品質管理や財務会計等に関する外部講師による人材育成 ② 営業手法や業界動向等に関する内部講師による人材育成			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	メンター制度等を導入することで、社員が働きやすい環境を整備するとともに、営業手法の実践的研修、衛生管理等の業務関連研修、経営・財務に関する研修を開催した。	エ 取組による成果	グループディスカッションなど、社員同士のコミュニケーションの機会が増えた。また、研修等を実施することで社内の衛生管理に関する理解が進むとともに、会社の経営に対する関心が高まった。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	① メンター制度等の導入 ② 全社員を対象に役割に応じた研修を実施 ・営業手法の実践的研修の実施 ・衛生管理等の業務関連研修の実施 ・経営・財務に関する研修の実施	① 衛生検査所、税理士等による専門知識の研修を実施 ② 朝のミーティングなどの時間を有効活用し、全社員を対象に複数回の研修を実施	① 衛生検査所、税理士等による専門知識の研修を実施 ② 朝のミーティングなどの時間を有効活用し、全社員を対象に複数回の研修を実施	① 衛生検査所、税理士等による専門知識の研修を実施 ② 朝のミーティングなどの時間を有効活用し、全社員を対象に複数回の研修を実施
当該年度の進捗状況	達成（取組を通して、各社員の知識習得に寄与した。）			
カ 今後の課題	会社経営の安定化や営業力の強化を図るため、新規採用者の確保や社員の育成と若手社員の定着化が課題である。	キ 課題への対応	引き続き職制に応じた研修やOJTの実施により、社員の経験や能力に応じた人材育成を実施する。また、計画的に新規採用者を確保するための取組を実施する。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

全国的な飼養戸数の減少や、出荷者による出荷市場の選別により、市場間競争は激しさを増している。
また、円安等の影響により食肉の輸入量は一時的に減少しているものの、中長期的には、TPP 等により、牛肉・豚肉の関税が段階的に引き下げられる中、安価な輸入肉の流通量の増加が見込まれる。
新型コロナウイルス感染症の影響は薄れてきており、外食産業に活況が戻ってきているものの、物価高が消費を抑制する影響も出ており、今後の消費動向は引き続き不安定な状況が想定される。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

会社を取り巻く経営上の環境は引き続き厳しさを増してくるものと考えられ、選ばれる市場となるための取組が求められる。また、物価高等の動向が、需要変化による卸売価格の変動といった面で影響していくと考えられる。そこで、戦略的な集荷活動、一層の効率化による経費削減、人材育成による営業力の強化、などに取り組み、環境変化への対応を図る。消費動向にも注視しつつ、食肉流通の基幹的施設である中央卸売市場を運営する横浜市と会社が一体となって、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給していく。

協 約 等 (案)

団体名	横浜食肉市場株式会社
所管課	経済局中央卸売市場食肉市場運営課
団体に対する市の関与方針	政策実現のために密接に連携を図る団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市内の流通拠点として開設した公設の中央卸売市場食肉市場の卸売業者として、牛や豚等を集荷し、安全・安心・新鮮・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給する公的な役割を担っている。 具体的には、 ・市民ニーズを踏まえた適時・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。 ・代金決済機能を維持することで、円滑な取引の推進に寄与する。 ・出荷者と消費者を結ぶ食肉流通の拠点として、市民（消費者）に安全・安心な食肉を安定的に供給することで、市民生活の安定と向上に寄与する。 ことが役割である。
(2) 設立以降の環境の変化等	国内では、牛肉については、全国的な飼養戸数の減少や出荷者による出荷市場の選別が進み、市場間競争が一層激しくなっている。また、高品質・高付加価値及び食の安全性への消費者の関心も強くなってきていることから、従来にも増して徹底した衛生管理が求められている。豚肉については、肉食需要が伸びていること等もあり、入荷量、取扱量ともに、安定的に推移している。 対国外では、新型コロナウイルスや円安等の影響により食肉の輸入量は一時的に減少しているものの、中長期的には、TPP 等により、牛肉・豚肉の関税が段階的に引き下げられる中、安価な輸入肉の流通量の増加が見込まれるなど、団体を取り巻く経営上の環境は不安定であり、厳しさを増している。 また、現在、市場外流通が増えているが、一方で、価格形成機能や代金決済機能を有する卸売市場は社会・経済において、引き続き、市民の食生活・食文化及び産業全体を支える社会インフラとしての機能・役割を果たしている。 短・中期的な変化としては、新型コロナウイルス感染症は収束しつつある一方で、物価高騰の影響等で牛肉消費は減少するなど消費動向も大きく変化してきている。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	上記(2)のとおり、会社を取り巻く環境は厳しさを増しているが、食肉流通の基幹的施設である中央卸売市場を運営する横浜市と、会社が一体となって、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給していく。

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定の考え方	前協約の期間と同期間
(5) 市財政貢献に向けた考え	市場間競争の厳しい状況下にあっても、安全・安心・高品質な食肉を市民等へ安定的に供給していくため、市や場内関係者と一体となって市場の安定的な運営や市場取引の活性化に取り組み、現在の水準での取扱高、取扱頭数を維持し、団体としての手数料の確保や横浜市歳入である市場施設使用料の確保を図っていく。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 取組		安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給する。	
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等		消費者の食の安全性への意識が高まる中にあり、引き続きHACCP方式による衛生管理を行い、市民等への高品質で安全・安心な食肉の安定的な供給を図っていく。衛生的な環境を維持するためには、施設老朽化への対応も不可欠であり、今期は小動物（豚）解体ラインの改修を予定している。	
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		小動物（豚）解体ラインの改修（係留所・荷捌き室等）を契機としたHACCP方式による衛生管理手順の改訂。 （6年度：検討、7年度：検討、8年度：改訂） （参考）令和5年度実績： 小動物（豚）解体ライン改修プロジェクトの検討会等への参加（4回）	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係 高品質で安全・安心な食肉を安定的に供給していくため、引き続きHACCP方式による衛生管理を行っていく。小動物（豚）解体ラインの改修にあたっては、会社が関係する部分（係留所・解体後の荷捌き室等）について、品質管理レベルの維持・向上に資するものとなるよう計画策定に参画し、意見を反映させてきたが、改修にあたり、衛生管理手順にその内容を反映させていくことが必要となる。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	小動物（豚）解体ライン改修プロジェクトの意見を踏まえて策定した改修計画について、工事実施の際には、現場での確認をしていくとともに、新たなラインの運用においては、改修内容を踏まえ、衛生管理手順の改訂を行う。	
	市	小動物（豚）解体ライン改修工事について、密に現場の調整を図り、工事実施と運用を進めていく。ライン改修を契機とした衛生管理手順の改訂について団体と確認していく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題		1（2）に記載したように、集荷を取り巻く環境は大きく変化を続けており、年々厳しさを増している。そのような経営環境において、現在取引のある出荷者との関係強化とともに、新規出荷者の確保に繋がる積極的な営業活動を実施することにより、経営面の安定化を図っていく必要がある。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		新規取引出荷者の獲得 【3年間 累計20社】 （6年度：6社、 7年度まで：13社 8年度まで：20社） （参考）令和3～5年度実績： 3か年で累計21社	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係 戦略的視野から、品揃えへの貢献・費用対効果・一定以上の頭数が期待できる等、財務への貢献に資する出荷者の獲得は非常に重要な意味を持っている。さらには、それらが、仲卸業者・売買参加者から選ばれる要素ともなり、収入増につながるものとなるため、新規取引出荷者の獲得を目標設定とした。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	出荷者や仲卸業者・売買参加者との顔が見える関係づくりをさらに強化し、市場関係事業者と連携・情報共有することで、出荷者及び仲卸業者・売買参加者から選ばれる市場となり、横浜食肉市場の付加価値の創出等につなげることが重要と考えている。今後の集荷については、現在取引のある出荷者とのつながりを保つだけでなく、かつて取引のあった出荷者や新規出荷者に対して積極的な営業活動を実施して経営面の安定化を図り、費用対効果を見極めた集荷に取り組み、また、一層の経費節減等を図り、収益の確保に努めることが不可欠である。 牛枝肉共励会の地方別フェアの実施等を通じて、品揃えに貢献するブランドを有する出荷者や、一定の頭数を継続的に出荷できる出荷者等へ積極的な営業活動を行う。さらに、横浜市と連携し自治体を通じた産地への営業活動を行っていく。	
	市	市場取扱食肉のPR活動、牛の産地の自治体と連携し、生産者と市場のマッチングに取り組むなど、会社が行う営業に対する支援、出荷者が出荷しやすい体制づくり等により新規出荷者の獲得を図るための支援を行う。 市場関係事業者と連携・情報共有することで、横浜食肉市場の付加価値の創出等につなげる。また、横浜市場直送店登録制度等、市場ブランド戦略を中心とした広報活動を会社とともに進める。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		社員の能力開発・研修が課題となっており、新規採用者の確保やベテラン社員のノウハウの継承も図りつつ、経営安定化や営業強化を図るための人材育成が不可欠であり、環境の変化を敏感に感じ取り、実行力のある人材を育成するために、役割に応じた社員教育の充実を行っていくことが重要である。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		① HACCP、防疫対策等に関する研修 （6年度：実施、7年度：実施、8年度：実施） ② 営業手法や業界動向等に関する研修 （6年度：実施、7年度：実施、8年度：実施） ③ 計画的に新規採用者を確保するための取組の実施 （6年度：実施、7年度：検討・実施、8年度：検討・実施） （参考）令和5年度実績： 食肉衛生検査所と連携して全社員が衛生管理に関する研修を実施	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	専門的な知識をより充実することで、会社の強み、弱みを把握し、さらに実際に改善に取り組むことで、職員の会社に対する意識の向上を図る。こうした人材育成の取組や新規採用者の確保が経営安定化や営業強化に資するものとなるため、目標として設定した。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	知識やノウハウを身に付けることで、より実践的な業務運営ができる人材の育成を目指し、全職員を対象に役割に応じた研修を行う。また、個人情報保護やコンプライアンスの遵守について再確認を行う。さらに、新規採用者を計画的に確保するため民間求人サイトの活用等の取組を実施する。		
	市	団体の必要に応じて講師の派遣等の協力や相談を行うとともに、市が実施する各種研修情報提供等を行い、団体の人材育成の支援を行う。		

令和6年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	横浜食肉市場株式会社			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	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
委員会からの 意見	協約目標は全て「達成」している。 一方で、検証可能な目標となっていない項目があるなど目標設定には大きな課題がある。 団体の公益的使命は理解しつつも、営業利益が通年でマイナスの状況であり、市の財政支援なしでは経営が実質的に成り立たない状況であることを考慮すると、業務の効率化や経費の見直しに積極的に取り組む必要がある。 今後は、横浜食肉市場（株）と（株）横浜市食肉公社における中長期的な将来展望を早急に検討し、経営向上に資する具体的な目標を設定すべきと考える。			
団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体			

自己評価シート（令和５年度実績）

団体名	株式会社横浜市食肉公社
所管課	経済局食肉市場運営課
協約期間	令和３年度～令和５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

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 取組	安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給する。			
イ 協約期間の主要目標	老朽化対応及び品質管理レベルの維持・向上に資する豚解体ライン改修計画の策定への参画 【令和３年度：基本構想 令和４年度：基本設計 令和５年度：実施設計】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	市が開催する豚解体ライン改修プロジェクトの検討会等へ８回参加し、意見交換を実施した。	エ 取組による成果	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加時に、現場からの提案などを行っており、今後の改修計画に提案事項などを盛り込む予定。	
オ 実績	令和２年度	令和３年度	令和４年度	最終年度（令和５年度）
数値等	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加（３回）	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加（５回）	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会等への参加（１２回）	豚解体ライン改修プロジェクトの検討会等への参加（８回）
当該年度の進捗状況	達成（提案事項を盛り込んでいるため）			
カ 今後の課題	品質管理レベル（衛生管理、作業負担軽減、安全性等）の維持・向上に資するものとなるよう、現場の意見を改修計画に盛り込んでいるが、衛生管理手順にその内容を反映させていくことが必要となる。	キ 課題への対応	豚解体ライン改修に合わせ、衛生管理手順の改訂を行っていく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	主要な収入源であると畜解体料は、生産者保護等の公益的な観点から、全国的に低く抑えられている。と畜頭数に関しても食肉公社の経営努力により増やすことが可能な要素ではない等の制約があるなか、第二の収入源である内臓等副生物の収益を確保し、財務状況を改善する一助としていく必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	内臓等副生物の目標販売利益【45,000千円／年】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	随時、医学・医療用途への大学、高校や医療品メーカーの研究材料の提供要望にきめ細かく応えた。	エ 取組による成果	新規顧客の獲得や研究用部位の売上増加につながった。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
数値等	内臓等副生物 42,964千円	内臓等副生物 47,809千円	内臓等副生物 51,501千円	内臓等副生物 54,284千円
当該年度の進捗状況	達成(利益が年間目標値を越えたため)			
カ 今後の課題	医療用研究材料や学校での実験用等の特別注文品に対する教育・研究機関のニーズは多様化してきており、きめ細かな対応が必要となっている。	キ 課題への対応	横浜食肉副生物組合との連携・協力の元、各内臓業者へのきめ細やかな対応により内臓等副生物の収益確保に努める。教育・医療研究等に活用される卵巣、腎動脈、牛歯等の特別注文品については、社会貢献の側面から取引先のニーズに応じた採取・販売に取り組んでいく。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社員の高齢化が進む中で、ベテラン社員の優れたと畜技術を若手社員に継承し、団体として安全・安心・高品質な食肉を安定的に供給できる体制を強化する必要がある。そのため、衛生管理等に関する研修を充実させ、社員の育成を図ることが重要である。			
イ 協約期間の主要目標	・HACCP、防疫対策等に関する外部講師による人材育成 ・と畜技術、業界動向等に関する内部講師による人材育成			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・メンター制度の継続 ・食肉衛生検査所との連携による衛生管理に関する勉強会等の開催	エ 取組による成果	・グループディスカッションの機会が増え、コミュニケーションが活発に図られるようになった。 ・社員の衛生管理の知識及び意識が向上した。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
数値等	研修5回実施	コロナ対策のため食肉衛生検査所と連携して全社員が衛生管理に関する自主勉強を実施	食肉衛生検査所と連携して全社員が衛生管理に関する研修を実施(6回)	コロナ対策のため食肉衛生検査所と連携して全社員が衛生管理に関する研修を実施
当該年度の進捗状況	達成(取組を通して各社員の知識習得に寄与した)			
カ 今後の課題	ベテラン社員による優れたと畜技術の若手社員への継承及び衛生管理を行っていくことが安全・安心・高品質な食肉を供給するという公益的使命の達成に不可欠な取組である。	キ 課題への対応	将来を見据えて新規採用者の確保を進めるとともに、現場でのOJTを中心に、ベテラン社員から若手社員へ優れたと畜技術等の継承を図る。また、市が実施する研修等の情報等を積極的に収集、活用し、人材育成を進める。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

全国的な飼養戸数の減少及び出荷者による出荷市場の選別により、市場間競争は激しさを増している。また、牛肉・豚肉の輸出入を取り巻く状況も日々変わる中、安価な輸入肉の流通量の増加により、団体を取り巻く経営上の環境は引き続き厳しさを増していくと想定される。

さらに、アフターコロナの動向が内臓等副生物の販売先である内臓業者をはじめ、特別注文品として内臓等を提供する医療研究機関の研究に与える影響等、引き続き不安定な状況が想定される。

また、高品質・高付加価値及び食の安全性への消費者の関心は強くなってきている。令和3年6月から HACCP 方式による衛生管理を市場全体で導入し、また、豚解体ラインの改修を令和6年度から予定しており、衛生的で効率的なラインの運用により、品質管理レベルの維持・向上へと繋げていき、優れたと畜技術による高品質な食肉の供給を安定的に維持していく取組がより一層求められる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

食の安全性への消費者ニーズに応え、団体が引き続き公益的使命を果たしていくため、令和6年度から開始される豚解体ラインの改修にあたり、衛生管理手順にその内容を反映させていく。また、厳しい市場間競争に耐え、収益を確保するため、特別注文品を含めた内臓等副生物の収益を確保する取組を継続する。さらに、ベテラン社員の有する優れたと畜技術を若手社員へ確実に継承すること及び衛生管理を行っていくため、OJT、研修等による社員の育成を引き続き進めていく。

協 約 等 (案)

団体名	株式会社横浜市食肉公社
所管課	経済局中央卸売市場食肉市場運営課
団体に対する市の関与方針	政策実現のために密接に連携を図る団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市中心卸売市場食肉市場唯一のと畜解体業者として、卸売業者が集荷した牛・豚等の肉畜を、徹底した衛生管理の下でと畜解体し、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給する公益的使命を担う。また、卸売市場のと畜業務は、その公共的な位置付けから、東京都や大阪市等では、行政が直接業務を行う等、自治体が深く関与することで食肉の安定的な流通を担保している。
(2) 設立以降の環境の変化等	国内では、牛肉については、全国的な飼養戸数の減少や出荷者による出荷市場の選別が進み、市場間競争が一層激しくなっている。また、高品質・高付加価値及び食の安全性への消費者の関心も強くなってきていることから、従来にも増して徹底した衛生管理が求められている。豚肉については、肉食需要が伸びていること等もあり、入荷量、取扱量ともに、安定的に推移している。 対国外では、新型コロナウイルスや円安等の影響により食肉の輸入量は一時的に減少しているものの、中長期的には、TPP 等により、牛肉・豚肉の関税が段階的に引き下げられる中、安価な輸入肉の流通量の増加が見込まれるなど、団体を取り巻く経営上の環境は不安定であり、厳しさを増している。 短・中期的な変化としては、新型コロナウイルス感染症は収束しつつある一方で、物価高騰の影響等で牛肉消費は減少するなど消費動向も大きく変化してきている。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	上記(2)のとおり、団体を取り巻く環境は厳しさを増しているが、食肉を取り巻く情勢が変化することにより、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給するという公益的使命はより一層重みを増しているといえる。 衛生管理を徹底し、社員の有する優れたと畜技術をさらに向上させ、これらを次世代へ引き継いでいくことで、厳しい環境においても、公益的な役割を担い続けていく。

2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間
(5) 市財政貢献に向けた 考え	優れたと畜技術の継承や徹底した品質管理を行うことで、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給していくとともに、内臓等副生物の収益の確保等により、団体経営の安定を図っていく。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 取組		安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給する。	
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等		消費者の食の安全性への意識が高まる中にあり、引き続きHACCP方式による衛生管理を行い、市民等への高品質で安全・安心な食肉の安定的な供給を図っていく。衛生的な環境を維持するためには、施設老朽化への対応も不可欠であり、今期は小動物（豚）解体ラインの改修を予定している。	
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		小動物（豚）解体ラインの改修（解体室・内臓処理室等）を契機としたHACCP方式による衛生管理手順の改訂 （6年度：検討、7年度：検討、8年度：改訂） （参考）令和5年度実績： 小動物（豚）解体ライン改修プロジェクトの検討会等への参加（8回）	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係 高品質で安全・安心な食肉を安定的に供給していくため、引き続きHACCP方式による衛生管理を行っていく。小動物（豚）解体ラインの改修にあたっては、団体が関係する部分（解体室・内臓処理室等）の品質管理レベルの維持・向上に資するものとなるよう計画策定に参画し、意見を反映させてきたが、改修にあたり、衛生管理手順にその内容を反映させていくことが必要となる。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	小動物（豚）解体ライン改修プロジェクトの意見を踏まえて策定した改修計画について、工事実施の際には、現場での確認をしていくとともに、新たなラインの運用においては、改修内容を踏まえ、衛生管理手順の改訂を行う。	
	市	小動物（豚）解体ライン改修工事について、密に現場の調整を図り、工事実施と運用を進めていく。ライン改修を契機とした衛生管理手順の改訂について団体と確認していく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題		主要な収入源であると畜解体料は、生産者保護などの公益的な観点から、全国的に低く抑えられている。と畜頭数に関しても団体の経営努力により増やすことが可能な要素ではない等の制約があるなか、第二の収入源である内臓等副生物の収益を確保し、財務状況を改善する一助としていく必要がある。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係 と畜解体料が全国的に低く抑えられている中、第二の収入源である内臓等副生物の販売利益を確保する。 この取組が財務に資するものとなるため、目標数値とした。	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係 と畜解体料が全国的に低く抑えられている中、第二の収入源である内臓等副生物の販売利益を確保する。 この取組が財務に資するものとなるため、目標数値とした。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	内臓等副生物の目標販売利益 【3年間で累計 135,000 千円】 （6年度：45,000 千円、 7年度まで：90,000 千円 8年度まで：135,000 千円） （参考）令和3～5年度実績： 内臓等副生物販売利益 累計 153,594 千円	
	市	横浜食肉副生物組合との連携・協力の元、各内臓業者へのきめ細やかな対応を行い、内臓等売買契約による収益確保に努める。また、教育・医療研究等に活用される卵巣、腎動脈、牛歯等の特別注文品の採取・販売については、社会貢献の側面から取引先のニーズに応じた採取・販売に取り組んでいく。 内臓等副生物について、横浜市場直送店登録制度を活用した飲食店等の事業者向け及び横浜食肉市場PR館を活用した市民向けのPRを行うことで、認知度の向上を図り、販路開拓を支援する。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		社員の高齢化が進む中で、ベテラン社員の優れたと畜技術を若手社員に継承し、将来にわたって安定的な組織運営を図る必要がある。そのため、新規採用者の計画的な確保とともに社員の技術向上等のための研修を充実させるなど、人材育成を図ることが重要である。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		① 計画的に新規採用者を確保するための取組 (6年度:実施、7年度:検討・実施、8年度:検討・実施) ② と畜技術、業界動向等に関する人材育成のための取組 (6年度:実施、7年度:実施、8年度:実施)	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	新規採用者を確保しつつ、ベテラン社員から若手社員へ優れたと畜技術を継承することが、安全・安心・高品質な食肉を供給するという公益的使命の達成に不可欠な取組であるため、目標として設定した。
		(参考) 令和5年度実績: 食肉衛生検査所と連携して全社員が衛生管理に関する研修を実施		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	将来を見据えて新規採用者の確保を図るため、ハローワーク等の活用や学校訪問等の取り組みを実施する。 また、現場でのOJTを中心に、ベテラン社員から若手社員へ優れたと畜技術等の継承を図る。		
	市	団体の必要に応じて講師の派遣等の協力や相談を行うとともに、市が実施する各種研修情報提供等を行い、団体の人材育成の支援を行う。		

令和6年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	株式会社横浜市食肉公社			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	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
委員会からの 意見	協約目標は全て「達成」している。 一方で、検証可能な目標となっていない項目があるなど目標設定には大きな課題がある。 団体の公益的使命は理解しつつも、営業利益が通年でマイナスの状況であり、市の財政支援なしでは経営が実質的に成り立たない状況であることを考慮すると、業務の効率化や経費の見直しに積極的に取り組む必要がある。 今後は、(株)横浜市食肉公社と横浜食肉市場(株)における中長期的な将来展望を早急に検討し、経営向上に資する具体的な目標を設定すべきと考える。			
団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体			