

都市整備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。

各団体において取組を進めている「協約」については、目標に対する進捗状況の確認及び経営を取り巻く環境の変化への対応について毎年度評価を実施するとともに、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」といいます。）を活用し、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ます。

これらについて、令和 3 年度の取組実績を踏まえ、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。

1 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

(1) 協約の取組状況

ア 令和 2 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 2 年度～令和 4 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

① 総利用客数の確保

協約期間の 主要目標	総利用客数：年間 164 万人（成田 4 万人、羽田 52 万人、その他 108 万人）		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ・WEB サイトのリニューアル ・防犯カメラの更新 ・ロビー内設備・カウンター等の抗菌抗ウイルスコーティングの実施 【成果】 ・WEB サイトの利便性向上 ・防疫対策、防犯対策の強化など、安心して利用できるターミナル環境の整備		
実績	前年度 (令和 2 年度)	令和 3 年度	当該年度の進捗状況等
	年間 151 万人（成田 3 万人、羽田 49 万人、その他 99 万人）	年間 178 万人（成田 5 万人、羽田 54 万人、その他 119 万人）	順調
今後の課題 及び対応	【課題】 ・利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 ・事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保 【対応】 ・利用客への告知宣伝及びターミナルの利便性、快適性の向上 ・大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ		

② バス発着回数の確保

協約期間の 主要目標	バス発着回数：年間 12.8 万回（成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 7.1 万回）		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> バス事業者からの成田空港線全便運休の申し入れに対し、料金の一時的な 5 割減額など運行継続の交渉を行った。 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 成田空港線の運行継続（令和 4 年 3 月末現在 21 便/日） 		
実績	前年度 （令和 2 年度）	令和 3 年度	当該年度の進捗状況等
	年間 12.5 万回（成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 6.8 万回）	年間 13.3 万回（成田 0.7 万回、羽田 4.5 万回、その他 8.1 万回）	順調
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> 利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保 <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> 利用客への告知宣伝及びターミナルの利便性、快適性の向上 大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ 		

③ お客様満足度の追求

協約期間の 主要目標	アンケート調査によるお客様満足度 4.2 点/5 点満点		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 横浜駅東ロスカイビル（YCAT）前停留所の降雨時の利用環境改善検討 ロビー内の椅子増設検討 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 横浜駅東ロスカイビル（YCAT）前停留所の屋根設置 令和 4 年度の椅子増設決定 		
実績	前年度 （令和 2 年度）	令和 3 年度	当該年度の進捗状況等
	未実施	一部実施（お客様満足度 3.5 点/5 点満点）	遅れ
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> 案内表示の改善 利用客数が大幅に減少したため、アンケート結果の有効性を見出せるサンプル数の確保が困難 <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> 令和 4 年度の実施に向けた案内表示の改善方法検討 アンケートの実施方法の検討 		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	損益の改善 当期純利益△144 百万円		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 (a) 固定費支出の削減 (b) 雇用調整助成金の活用 【成果】 (a) 売上原価・販管費の物件費全体で予算比約 15%の縮減 (b) 人件費総額に占める雇用調整助成金の割合は約 23.4%		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	当期純利益 △103 百万円	当期純利益 △133 百万円	順調
今後の課題 及び対応	【課題】 ・収益基盤の確立 【対応】 ・ターミナル使用料改定を含めたバス事業者との契約見直し ・大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の登用 ・外部からの新規採用 		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 ・新型コロナウイルスによる経営への影響を考慮し、下期登用の検討を行った。 【成果】 ・経営状態は好転しておらず、人件費を抑制する施策を実施している状況のため、新たな採用及び登用は困難であった。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	限定社員登用 (3名) 契約社員登用 (1名)	採用及び登用なし	遅れ
今後の課題 及び対応	【課題】 ・従業員の年齢構成適正化に向けた、若年層の採用準備 ・雇用維持 【対応】 ・初任給の引き上げ ・雇用調整助成金の助成率減少等への対応		

(2) 所管局・団体による振り返り

コロナ禍の影響による経営環境の変化を踏まえた取組目標に対しては、着実に進めています。空港線を主体とした大幅減便からの回復に向けたバス事業者への働きかけなどにより、赤字解消に向けた収支改善に努めます。

2 横浜高速鉄道株式会社

(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6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

① 安定した鉄道経営の継続

協約期間の 主要目標	(a) お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00 以上／5.00 満点 (b) 収益確保 営業収益 110 億円 (c) コスト抑制 運送費 37.8 億円以下		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 (a) 接遇研修や接客サービス選手権の実施 (b) 駅ナカサービスの展開 (c) 発注・施工方法の見直し 【成果】 (a) 本社と駅の職員が共同で研修を受けたことで課題の共有や接遇意識の向上につながった。 (b) ワークブースなど新たなワークスタイルに対応したサービスを提供開始した。 (c) 発注、施工方法を検討し、費用を削減した。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	(a)お客様満足度 3.81 (b)営業収益 79.8 億円 (c)運送費 38.3 億円	(a)お客様満足度 3.92 (b)営業収益 91.5 億円 (c)運送費 37.2 億円	遅れ
今後の課題 及び対応	【課題】 新型コロナウイルスの感染拡大によって落ち込んだ輸送需要を早期に回復させるとともに、感染拡大を契機とした人々の生活・行動様式の急速な変容による移動ニーズの変化に敏感、かつ的確に対応していく必要がある。 【対応】 ・施設・車両等の適切な保全に加え、自然災害への備え、新型コロナウイルス対策などを進めて、利用者が安全・安心に利用できる環境を整備する。 ・遊休空間を有効活用した駅ナカサービスの展開等、運輸収入以外の収入を確保する。 ・発注・施工方法の見直しや、省人化の取組等、創意工夫を行いながら運営方法を見直して、あらゆるコストを抑制する。		

② 沿線地域の賑わいの創出

協約期間の 主要目標	輸送人員 7,030 万人		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携したイベントの実施 ・SNS 等を活用した地域の魅力発信 ・地域で行われるイベント等への支援 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携し、イベントタイアップ事業を実施し集客につなげた。 ・SNS を活用し沿線企業と連携したキャンペーン等により地域の魅力を PR した。 ・駅舎等を活用し、沿線地域イベントへの協力を行った。 		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	輸送人員 5,205 万人	輸送人員 5,705 万人	遅れ
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <p>新型コロナウイルスの感染拡大により観光等による来街者数が大きく落ち込んでおり、早期にコロナ前の賑わいを取り戻し、横浜都心部の来街者を増加させる必要がある。</p> <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携したイベントの誘致や地域の魅力を高める空間づくりなど、地域の賑わいの拠点、情報発信の場として駅を有効活用する。 ・地域の魅力発信や、地域で行われるイベント等への支援など、鉄道事業を通じて、地域の魅力を最大限に引き出す。 		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	経常損益 1 億円		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社債の継続的な発行 ・有利子負債残高の増加の抑制 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社債発行を継続し、財務構造の安全性を向上させた。 ・有利子負債残高前年度比△16.8 億円削減 		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	経常損益△35.1 億円	経常損益△21.5 億円	遅れ
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・借換資金の円滑な調達 ・有利子負債残高の削減 <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社債の発行等による安定的な資金調達の実施 ・綿密な資金管理で有利子負債残高削減 		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	(a) 人材開発 人材育成計画の策定 (b) 効率的な組織運営 プロパー化率 50%以上		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	【内容】 (a) 人材育成計画の素案作成 (b) 他社からの出向社員の削減 【成果】 出向社員の削減を進め、その後任にプロパー社員を配置し、人件費の抑制につながった。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	(a) 人材開発：人材育成計画の検討 (b) プロパー化率：32%	(a) 人材開発：人材育成計画の素案作成 (b) プロパー化率：37%	遅れ
今後の課題 及び対応	【課題】 (a) 人材育成計画の策定を早急に行う。 (b) 施設の経年劣化による設備更新などを進める上で、人材確保が必要であるが、技術伝承や経費削減の点から出向者割合を減らす必要がある。 【対応】 (a) 令和4年度第1四半期までに人材育成計画を策定する。 (b) 出向者を増やさないよう、知識、経験のある人材の採用を検討する。		

(2) 委員会からの答申等

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

昨年度に引き続き、コロナ禍の影響により全ての協約目標が「遅れ」となっている。また、令和3年度決算についても、昨年度同様に最終損益が大幅な赤字となっている。

コスト削減に取り組んでいることは評価できるが、今後も厳しい経営環境が見込まれているため、安定した資金調達など、より一層の経営の強化に確実に取り組んでほしい。

また、関係企業や周辺地域との連携をより一層推進し、利用客増と駅ナカの活用をはじめとした沿線地域の賑わい創出に積極的に取り組んでほしい。

こうした取組を通じ、「財務に関する取組」で掲げている経常損益黒字目標を早期に達成し財務内容を改善するとともに、市の損失補償付き債務等の着実な返済を引き続き進めてほしい。

(3) 所管局・団体による振り返り

観光需要の回復や沿線イベントの開催による来街者増加などを契機に、鉄道利用者の増加につなげるとともに、引き続き、徹底した運営コストの削減や沿線企業との連携などにより、経営の健全化に取り組めます。

3 一般社団法人横浜みなとみらい21

(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）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	<p>①帰宅困難者一時滞在施設数の増加 (R3:25施設、R4:27施設、R5:30施設)</p> <p>②地区PR および賑わい創出のためのイベントへの参画及び実施 (R3:7回/年、R4:10回/年、R5:15回/年)</p> <p>③地区内での実証実験及び公共空間の新規活用 (R3:6回/年、R4:7回/年、R5:8回/年)</p>		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>①災害時の来街者等の安全確保に向けた、帰宅困難者一時滞在施設数の増加を図るため、既存施設および新たに完成した施設への働きかけを実施するとともに、受入時を想定した施設図面による簡易図上訓練等を行い新規登録につなげた。</p> <p>②不織布マスクの配布や手指消毒の徹底等、新型コロナウイルス感染症対策を踏まえたニューノーマルな形式での開催に向けて実施者または関係者と連携するとともに、行政との調整を図った。また、新たなイベント創出にも取り組んだ。これにより地区の玄関口の一つである桜木町駅前広場にて、11月に神奈川大学吹奏楽演奏会、3月に和太鼓イベントを大きな問題も無く開催でき、地区内の活性化に貢献できた。</p> <p>③コモンスペース等の公共空間を活用する際生じる、使用許可等行政手続きのサポートをすることで、企業等による新たな実証実験の実施を促した。</p>		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	①23施設 ②5回/年 ③5回/年	①25施設 ②7回/年 ③10回/年	順調
今後の課題 及び対応	<p>①引き続き簡易図上訓練等により、既存施設及び新規開発施設の登録に向けた働きかけを行う。</p> <p>②落ち込んだ来街者数をいち早くコロナ禍前のレベルに戻すため、地区内有識者等を中心に、意見交換を行いながら、最適で効果的なイベント誘致、参画、実施を行うための手法を検討する。</p> <p>③実証実験や公共空間活用にあたり、地区内の合意形成や関係機関との調整などで制限があり、希望どおりの活動の実施が困難であることから、地区内企業が一体となって申請するなど、合意形成や調整を行っていく。</p>		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	クイーンモール内の広告・イベントスペース等からの事業収入の回復 【令和3年度】100,000千円 【令和4年度】115,700千円 【令和5年度】108,300千円 (3年間合計で324,000千円目標)		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	コロナ禍により営業が難しい状況の中で、イベント運営会社等過去の利用者に対して、今後の利用計画等のヒアリングやキャンセルにより空き状況となった日程を伝える等の営業に努めたことにより、新年度に向けての申込みは増えてきている。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	91,940千円	107,607千円	順調
今後の課題 及び対応	当地区に新たに進出する企業への効果的なアプローチ方法や、イベントスペースをコロナ禍においても安心して利用してもらうための環境整備について、関係者間で引き続き検討を進めていく。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①人材育成に関する研修および職員面談による意識調査の実施(各1回以上/年) ②事業執行における地区内企業等との連携(1件以上/年)		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	①実例を想定した不祥事防止に関する研修により職員のコンプライアンスに関する意識が向上した。また、面談で業務知識の習得度を確認するとともに、翌年度の業務分担等に反映した。 ②大学と連携した就業者向けの公開講座やイノベーションイベント等を開催したほか、観光・MICE、環境対策など各分野での連携に向けた検討を推進した。従来YMMが行っていた就業者向け公開講座については、生涯学習講座のノウハウを持つ神奈川大学(令和3年包括連携協定締結)と共に効率的に事業を進めたことで集客の向上に繋がった。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	①研修:1回/年、 面談:2回/年 ②実績なし	①研修:1回/年、 面談:2回/年 ②実績あり(1件/年)	順調
今後の課題 及び対応	①当社の役割や実施業務の変化に応じた職員の人材育成のため、引き続き本市及び関係機関の研修等を活用し、職員の知識・意識の向上を図る。 ②新たな連携先の確保のため、地区内企業で情報共有を適宜行う。		

(2) 所管局・団体による振り返り

コロナ禍の影響は、協約策定時に想定したよりも長引いているので、ウィズコロナ・アフターコロナにおける地域のにぎわい形成に向けた取組を進めます。また、引き続き開発進捗に伴う地域環境の変化やニーズの多様化に即したエリアマネジメントに取り組みます。

4 添付資料

- (1) 令和4年度 総合評価シート（令和3年度実績）
- (2) 令和4年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申 横浜高速鉄道株式会社

【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	碓井 敦子（碓井公認会計士事務所 公認会計士）
	鴨志田 晃（法政大学 経営学部教授）【委員長】
	寺本 明輝（(株)浜銀総合研究所 顧問・特任コンサルタント）
	戸田 龍介（神奈川大学 経済学部 教授）
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。

都市整備局の所管する外郭団体については、今年度は1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。

総合評価シート（令和3年度実績）

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	令和2年度～令和4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 総利用客数の確保

ア 公益的使命①	横浜における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	令和4年度（最終目標） 総利用客数：年間 250 万人（成田 20 万人、羽田 90 万人、その他 140 万人） 令和3年度 総利用客数：年間 164 万人（成田 4 万人、羽田 52 万人、その他 108 万人）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> WEB サイトのリニューアル 防犯カメラの更新 ロビー内設備・カウンター等の抗菌抗ウイルスコーティングの実施 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> WEB サイトの利便性向上 防疫対策、防犯対策の強化など、安心して利用できるターミナル環境の整備 	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	年間 368 万人（成田 50 万人、羽田 149 万人、その他 169 万人）	年間 151 万人（成田 3 万人、羽田 49 万人、その他 99 万人）	年間 178 万人（成田 5 万人、羽田 54 万人、その他 119 万人）	—
当該年度の進捗状況	順調（単年度の年間 164 万人という目標は達成したものの、新型コロナウイルスの影響による移動の制限が長期化したことにより、バスの大幅な減便・運休が継続し、バス事業者への便数増の働きかけ等は困難であった。）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営（継続） 事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保（継続） 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 利用客への告知宣伝及びターミナルの利便性、快適性の向上 大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ 	

② バス発着回数の確保

ア 公益的使命②	横浜における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の利便性向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	令和4年度（最終目標） バス発着回数：年間 16.6 万回（成田 1.5 万回、羽田 6.6 万回、その他 8.5 万回） 令和3年度 バス発着回数：年間 12.8 万回（成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 7.1 万回）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	バス事業者からの成田空港線全便運休の申し入れに対し、料金の一時的な5割減額など運行継続の交渉を行った。	エ 取組による成果	成田空港線の運行継続 （令和4年3月末現在 21 便/日）	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	年間 24 万回（成田 3.7 万回、羽田 8.9 万回、その他 11.5 万回）	年間 12.5 万回（成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 6.8 万回）	年間 13.3 万回（成田 0.7 万回、羽田 4.5 万回、その他 8.1 万回）	—

当該年度の進捗状況	順調（単年度の年間 12.8 万回という目標は達成したものの、新型コロナウイルスの影響による移動の制限が長期化し、成田空港線は通常時の 5 分の 1、羽田空港線は 2 分の 1 の便数での運行が続いている。また、中・長距離路線も通常時の 5 割程度の便数の運行にとどまっており、厳しい状況が続いている。）		
カ 今後の課題	・利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営（継続） ・事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保（継続）	キ 課題への対応	・利用客への告知宣伝及びターミナルの利便性、快適性の向上 ・大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ

③ お客様満足度の追求

ア 公益的使命③	横浜における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	アンケート調査によるお客様満足度 4.2 点/5 点満点			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・横浜駅東ロスカイビル (YCAT) 前停留所の降雨時の利用環境改善検討 ・ロビー内の椅子増設検討	エ 取組による成果	・横浜駅東ロスカイビル (YCAT) 前停留所の屋根設置 ・令和 4 年度の椅子増設決定	
オ 実績	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	最終年度 (令和 4 年度)
数値等	一部実施（お客様満足度 3.7 点/5 点満点）	未実施	一部実施（お客様満足度 3.5 点/5 点満点）	—
当該年度の進捗状況	遅れ（令和 3 年度は中・長距離高速バス利用者アンケートのみ実施したが、中・長距離高速バスは集合場所や乗場が屋外であることなどにより評価が厳しかった。空港線は利用客の激減並びに新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から中止した。）			
カ 今後の課題	・案内表示の改善 ・利用客数が大幅に減少したため、アンケート結果の有効性を見出せるサンプル数の確保が困難（継続）	キ 課題への対応	・令和 4 年度の実施に向けた案内表示の改善方法検討 ・アンケートの実施方法の検討	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	損益の改善			
イ 協約期間の主要目標	損益の改善	令和 4 年度（最終目標） 令和 3 年度	当期純利益△71 百万円 当期純利益△144 百万円	
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①固定費支出の削減 ②雇用調整助成金の活用	エ 取組による成果	①売上原価・販管費の物件費全体で予算比約 15%の縮減 ②人件費総額に占める雇用調整助成金の割合は約 23.4%	
オ 実績	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	最終年度 (令和 4 年度)
数値等	当期純利益 49 百万円	当期純利益△103 百万円	当期純利益△133 百万円	—
当該年度の進捗状況	順調（単年度の目標は達成したが、減便・運休の継続やバス事業者からの全便運休申し入れを回避するための成田空港線の料金減免などによる減収が続き赤字である。）			
カ 今後の課題	収益基盤の確立	キ 課題への対応	・ターミナル使用料改定を含めたバス事業者との契約見直し ・大幅減便の回復等に向けたバス事業者への働きかけ	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	事業の継続・発展に必要な将来を担う人材を育成及び確保する必要があります。			
イ 協約期間の主要目標	・従業員の登用 ・外部からの新規採用			

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による経営への影響を考慮し、下期登用の検討を行った。		エ 取組による成果	経営状態は好転しておらず、人件費を抑制する施策を実施している状況のため、新たな採用及び登用は困難であった。
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
数値等	限定社員登用(2名)及び新規採用(1名) 契約社員登用(1名)	限定社員登用(3名) 契約社員登用(1名)	採用及び登用なし	—
当該年度の進捗状況	遅れ(損益の改善を目指し、定期昇給の凍結や休業の実施、営業時間の短縮やバス減便に合わせた配置人員の削減等の施策により人件費の抑制をしている状況にあり、新たな採用や登用の実施が困難であったため。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 従業員年齢構成適正化に向けた、若年層の採用準備(継続) 雇用維持(継続) 		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 初任給の引き上げ 雇用調整助成金の助成率減少等への対応

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

航空便及び航空旅客の回復には相当程度の期間を要することが予想されており、空港線のバス利用客数及びバス発着回数を予測したところ、コロナ前の状態に戻ることは難しく、令和8年度までに総利用客数が約8割、バス発着回数は約7割までの回復と推計している。ターミナル使用料の改定やバスバースの効率的な運用などの売上増加につながる施策の実施を見込んでも、損益予想では令和8年度まで赤字が続く見通しである。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- 大幅減便になっている空港線便数の回復への働きかけ
 - ターミナル使用料の適正化に向けた施策の検討及びバス事業者との調整
 - バスターミナルの利用促進及び有効活用に向け、横浜国際園芸博覧会などイベントを踏まえた営業強化
- 上記の対応により事業継続に向けて赤字からの脱却を目指す。

総合評価シート（令和3年度実績）

団体名	横浜高速鉄道株式会社
所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	令和3年度～令和6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 安定した鉄道経営の継続

ア 公益的使命①	鉄道輸送サービスの継続				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00 以上 収益確保 営業収益 令和3年度：110億円 令和4年度：114億円 令和5年度：117億円 令和6年度：120億円 コスト抑制 運送費 37.8億円以下 				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> 接客研修や接客サービス選手権の実施 駅ナカサービスの展開 発注・施工方法の見直し 		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> 本社と駅の職員が共同で研修を受けたことで課題の共有や接遇意識の向上につながった。 ワークブースなど新たなワークスタイルに対応したサービスを提供開始した。 発注、施工方法を検討し、費用を削減した。 	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度 (令和6年度)
数値等	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度 3.81 営業収益 79.8億円 運送費 38.3億円 	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度 3.92 営業収益 91.5億円 運送費 37.2億円 	—	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、営業収益が年度目標に達していないため。）				
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの感染拡大によって落ち込んだ輸送需要を早期に回復させるとともに、感染拡大を契機とした人々の生活・行動様式の急速な変容による移動ニーズの変化に敏感、かつ的確に対応していく必要がある。		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 施設・車両等の適切な保全に加え、自然災害への備え、新型コロナウイルス対策などを進めて、利用者が安全・安心に利用できる環境を整備する。 遊休空間を有効活用した駅ナカサービスの展開等、運輸収入以外の収入を確保する。 発注・施工方法の見直しや、省人化の取組等、創意工夫を行いながら運営方法を見直して、あらゆるコストを抑制する。 	

② 沿線地域の賑わいの創出

ア 公益的使命②	横浜都心部の活性化
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	輸送人員 令和3年度：7,030万人 令和4年度：7,350万人 令和5年度：7,450万人 令和6年度：7,630万人

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携したイベントの実施 ・SNS等を活用した地域の魅力発信 ・地域で行われるイベント等への支援 		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携し、イベントタイアップ事業を実施し集客につなげた。 ・SNSを活用し沿線企業と連携したキャンペーン等により地域の魅力をPRした。 ・駅舎等を活用し、沿線地域イベントへの協力を行った。 		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度 (令和6年度)	
数値等	輸送人員 5,205万人	輸送人員 5,705万人	—	—	—	
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの感染拡大に伴い沿線大規模イベントの開催が少なかったことなどの影響により、輸送人員が年度目標に達していないため。）					
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの感染拡大により観光等による来街者数が大きく落ち込んでおり、早期にコロナ前の賑わいを取り戻し、横浜都心部の来街者を増加させる必要がある。		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携したイベントの誘致や地域の魅力を高める空間づくりなど、地域の賑わいの拠点、情報発信の場として駅を有効活用する。 ・地域の魅力発信や、地域で行われるイベント等への支援など、鉄道事業を通じて、地域の魅力を最大限に引き出す。 		

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	財務の健全性の確保					
イ 協約期間の主要目標	経常損益 令和3年度：1億円、令和4年度：1億円、令和5年度：2億円、令和6年度：5億円					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・社債の継続的な発行 ・有利子負債残高の増加の抑制 		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・社債発行を継続し、財務構造の安全性を向上させた。 ・有利子負債残高前年度比▲16.8億円削減 		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度 (令和6年度)	
数値等	経常損益 ▲35.1億円	経常損益 ▲21.5億円	—	—	—	
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、年度目標に達していないため。）					
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・借換資金の円滑な調達 ・有利子負債残高の削減 		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・社債の発行等による安定的な資金調達の実施 ・綿密な資金管理で有利子負債残高削減 		

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	効率的かつ安定的な組織運営					
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・人材開発 令和3年度：人材育成計画の策定 令和4年度・5年度・6年度：計画の運用、推進 ・効率的な組織運営 プロパー化率 50%以上 					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画の素案作成 ・他社からの出向社員の削減 		エ 取組による成果	出向社員の削減を進め、その後任にプロパー社員を配置し、人件費の抑制につながった。		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度 (令和6年度)	
数値等	人材開発：人材育成計画の検討 プロパー化率：32%	人材開発：人材育成計画の素案作成 プロパー化率：37%	—	—	—	
当該年度の進捗状況	遅れ（人材開発は人材育成計画の素案を作成。効率的な組織運営は目標に向けて進捗。）					

<p>カ 今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画の策定を早急に行う。 ・施設の経年劣化による設備更新などを進める上で、人材確保が必要であるが、技術伝承や経費削減の点から出向者割合を減らす必要がある。 	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・令和4年度第1四半期までに人材育成計画を策定する。 ・出向者を増やさないう、知識、経験のある人材の採用を検討する。
----------------	---	-----------------	---

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

沿線では、みなとみらい地区の開発進捗率が9割を超え、成熟期を迎える一方、既成市街地では旧市庁舎街区活用事業など、新たな開発の動きも見られる。加えて、新型コロナウイルスの感染拡大を契機としたリモートワークの定着、ネットショッピングの普及等、人々の生活・行動様式が急速に変容しており、移動ニーズが大きく変化することが考えられる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

横浜都心臨海部を支える交通インフラとしての役割・使命を果たし続けるためには、コロナの影響から早期に脱却して経営を健全化し、それを維持していく必要がある。コロナ終息後の新たな時代を見据え、行政や沿線企業、事業者と連携し沿線の魅力を発信するなど、鉄道の利用促進策や新たな需要喚起策に取り組む。また、増収と駅の賑わい創出等を目的とした新たな駅ナカ店舗の展開に取り組み、収入を確保する。

一方、支出面では、委託業務の一部内製化や、各事業・取組の必要性の見直し、きめ細やかな執行管理など、あらゆる手段を用いて経費の抑制に取り組む。

総合評価シート（令和3年度実績）

団体名	一般社団法人 横浜みなとみらい21
所管課	都市整備局 横浜駅・みなとみらい推進課
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 公益的使命	会員企業・団体や関係機関と協働した効果的なエリアマネジメント活動の実施により、みなとみらい21地区の良質な環境維持、にぎわい形成を目指します。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①帰宅困難者一時滞在施設数の増加（R3：25施設、R4：27施設、R5：30施設） ②地区PRおよび賑わい創出のためのイベントへの参画及び実施（R3：7回/年、R4：10回/年、R5：15回/年） ③地区内での実証実験及び公共空間の新規活用（R3：6回/年、R4：7回/年、R5：8回/年）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①災害時の来街者等の安全確保に向け、帰宅困難者一時滞在施設数の増加を図るため、既存施設および新たに完成した施設への働きかけを実施するとともに、受入時を想定した施設図面による簡易図上訓練等を行った。 ②不織布マスクの配布や手指消毒の徹底等、新型コロナウイルス感染症対策を踏まえたニューノーマルな形式での開催に向けて実施者または関係者と連携するとともに、行政との調整を図った。また、新たなイベント創出にも取り組んだ。 ③実証実験実施の意向がある企業をサポートするとともに、コモンスペース等の公共空間を活用することにより、地区内で実証実験を展開した。	エ 取組による成果	①災害時に地区内施設管理者や就業者等が協力し合う意識を高め、簡易図上訓練等を実施した結果、帰宅困難者一時滞在施設の新規登録に寄与した。 ②上期は新型コロナウイルスの影響によりイベントはすべて中止となったが、下期は不織布マスクの配布や手指消毒を徹底するなど、ニューノーマルな形式で実施をした結果、地区の玄関口の一つである桜木町駅前広場にて、11月に神奈川大学吹奏楽演奏会、3月に和太鼓イベントを大きな問題も無く開催でき、地区内の活性化に貢献できた。 ③公共空間の使用許可等、行政手続きをサポートし、新たな実証実験を行った。	
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	①23施設 ②5回/年 ③5回/年	①25施設 ②7回/年 ③10回/年	-	-
当該年度の進捗状況	①順調 （帰宅困難者一時滞在施設については、登録検討中の施設から3施設が登録となった。） ②順調 （イベント参画および実施日数については、新型コロナウイルスの影響を受けて上期はすべて中止となったが、下期はニューノーマルな形式で参画及び実施した。） ③順調 （新たにオープンイノベーションに関する実証実験を実施した。）			
カ 今後の課題	①引き続き、既存施設及び新規開発施設の登録を促す必要がある。 ②アフターコロナを見据え、落ち込んだ来街者数をいち早くコロナ禍前のレベルに戻すため、魅力的なイベントの誘致、参画、実施を積極的に行っていく必要がある。 ③実証実験や公共空間活用にあたり、地区内の合意形成や関係機関との調整などで制限があり、希望どおりの活動の実施が困難。	キ 課題への対応	①既存施設及び新規開発施設に対して、引き続き簡易図上訓練等により、登録に向けた働きかけを行う。 ②地区内有識者等を中心に、意見交換を行いながら、最適で効果的なイベント誘致、参画、実施を行うための手法を検討する。 ③地区内企業が一体となって申請するなど、合意形成や調整を行っていく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定的な法人運営のための自主財源の確保			
イ 協約期間の主要目標	クインモール内の広告・イベントスペース等からの事業収入の回復 【令和3年度】100,000千円 【令和4年度】115,700千円 【令和5年度】108,300千円 (3年間合計で324,000千円目標)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	コロナ禍により営業が難しい状況にあったが、今後の利用計画等のヒアリングを含め、イベント運営会社等過去の利用者に対して、キャンセルにより空き状況となった日程を伝える等の営業に努めた。	エ 取組による成果	営業を行ったが、新型コロナウイルスの影響により主催者がイベントを自粛する中で、上半期はほとんど利用されない状況、下半期については、新型コロナウイルス感染者数が減ったことにより、人通りが増え、イベントの開催が徐々に増えてきていた。しかし1月にまん延防止等重点措置が再度発出されて以降は、3月に数件イベントが開催された以外はほとんど利用されなかった。但し、過去利用者に対する利用計画のヒアリングを含めた営業を行ってきたことにより、新年度に向けての申込みは増えてきている。	
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	91,940千円	107,607千円	—	—
当該年度の進捗状況	順調 (広告・イベントスペース等の収益が、前年度より増えたため)			
カ 今後の課題	当地区に新たに進出する企業への効果的なアプローチ方法の検討や、イベントスペースをコロナ禍においても安心して利用してもらうための環境整備。	キ 課題への対応	委託先等も含めた関係者間で、イベントスペースの利用促進策等について引き続き検討を進めていく。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の育成および地区内企業等との連携による効率的・効果的な事業執行体制の構築			
イ 協約期間の主要目標	①人材育成に関する研修および職員面談による意識調査の実施 各1回以上/年 ②事業執行における地区内企業等との連携 【令和3年度】実施(1件以上/年) 【令和4年度】既存連携の継続・新規連携の検討 【令和5年度】既存連携の継続・新規連携の検討			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①外部研修等を活用し、業務に対する知識・意識の向上を図った。 ②大学と連携した就業者向けの公開講座やイノベーションイベント等を開催したほか、観光・MICE、環境対策など各分野での連携に向けた検討を推進した。	エ 取組による成果	①実例を想定した不祥事防止に関する研修を実施した結果、職員のコンプライアンスに関する意識が向上した。また、職員との面談を実施し、業務知識の習得度を確認するとともに、翌年度の業務分担等に反映した。 ②従来 YMM が行っていた就業者向け公開講座について、生涯学習講座のノウハウを持つ神奈川大学(令和3年包括連携協定締結)と共同実施したことで、効率的に事業を進めることができたほか、集客の向上に繋がった。	
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	①研修:1回/年、面談:2回/年 ②実績なし	①研修:1回/年、面談:2回/年 ②実績あり(1件/年)	—	—
当該年度の進捗状況	順調(職員の知識・意識が向上した。また、地区内団体との連携に向けて、神奈川大学との包括連携協定を締結した。)			
カ 今後の課題	①当社団の役割や実施業務の変化に応じた職員の人材育成。 ②新たな連携先の確保。	キ 課題への対応	①引き続き本市及び関係機関の研修等を活用し、職員の知識・意識の向上を図る。 ②地区内企業で情報共有を適宜行い、連携先の確保に引き続き努める。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

みなとみらい21地区の街区開発の進捗状況が90%を超えてきている現状の中で、当社団の会員である企業等の属性の変化や、それに応じたニーズの多様化への対応のみならず、ウィズコロナ・アフターコロナにおける街の活性化に向けて、新たな取組が求められている。

新型コロナウイルスの影響により、広告・イベントスペース等の事業収入の維持が難しくなっており、さらなる事業の効率化や地区内関係者等と連携した街づくりを進める必要がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

上記の環境変化への対応として、2019年度に地区内企業等と今後の街のあり方について改めて議論した。具体的には、オープンイノベーションを促進する組織・仕組みづくりや、「ミュージックシティ」としてのブランディング等、街の価値を高める取組を進めている。

事業の効率化については、社団内における事業の連携先を確保するため、地区内企業等と連携・情報共有を適宜行っている。

令和4年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	横浜高速鉄道株式会社			
総合評価分類	引き続き取組を推進/ 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	<p>昨年度に引き続き、コロナ禍の影響により全ての協約目標が「遅れ」となっている。また、令和3年度決算についても、昨年度同様に最終損益が大幅な赤字となっている。</p> <p>コスト削減に取り組んでいることは評価できるが、今後も厳しい経営環境が見込まれているため、安定した資金調達など、より一層の経営の強化に確実に取り組んでほしい。</p> <p>また、関係企業や周辺地域との連携をより一層推進し、利用客増と駅ナカの活用をはじめとした沿線地域の賑わい創出に積極的に取り組んでほしい。</p> <p>こうした取組を通じ、「財務に関する取組」で掲げている経常損益黒字目標を早期に達成し財務内容を改善するとともに、市の損失補償付き債務等の着実な返済を引き続き進めてほしい。</p>			
団体経営の方向性 (団体分類)				