

令和5年度第4回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 会議録	
日 時	令和5年11月2日（木）[13:15~16:15]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 みなと4
出席者	寺本委員長、河合委員、黒木委員、治田委員、福田委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	<p>○総合評価等の実施について</p> <p>[議題1] 横浜港埠頭株式会社</p> <p>[議題2] 横浜ベイサイドマリーナ株式会社</p> <p>[議題3] 横浜高速鉄道株式会社</p> <p>○協約等（素案）修正案について</p> <p>[議題4] 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社</p> <p>[議題5] 公益財団法人三溪園保勝会</p>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・「横浜港埠頭株式会社」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」とした。 ・「横浜ベイサイドマリーナ株式会社」は暫定として、総合評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・「横浜高速鉄道株式会社」は暫定として、総合評価分類を「取組の強化や課題への対応が必要」とした。
議 事	<p>[議題1] 横浜港埠頭株式会社</p> <p>1 総合評価等の実施について (所管局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己評価シート等に基づく自己評価について説明 <p>2 委員からの意見・確認事項 (寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和5年度の見込損益計算書に計上されている、特別利益 23 億円の内容を確認したい。 <p>(所管局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国等が主体となって実施している本牧ふ頭D5ターミナルの再編工事に伴い、団体が過去に整備した既存の上物を解体することとなるため、残存価値分の補償金 23 億円を特別利益として計上している。 <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経常利益と償却で年間 30 億円ほど。加えて、国からの補償金も入ってくる。今後の投資に対する備えも必要と思うが、株主への還元という視点から配当の検討状況を伺いたい。 <p>(所管局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自動車ターミナルの機能強化や新本牧ふ頭のロジスティクス拠点整備等の将来的な投資を予定している状況であるため、配当については事業費を精査した上で検討していく必要があると考えている。今後の経営状況を見極めながら、時期を見て検討していきたい。

	<p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ぜひ、株主還元について検討してほしい。 ・「公益的使命の達成に向けた取組」の令和4年度実績として「自営ターミナルへの再エネ電力の導入完了」とあり、団体の中期経営計画においても「温室効果ガス排出削減に向けた取組等の強化」を掲げているが、CO2 排出量やエネルギー使用量の具体的な数値目標はあるのか。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・団体が管理している自営ターミナルについては、再生可能エネルギー電力を導入した。事務所等についても、昨年度末に Scope 2 の算定を実施し、再生可能エネルギー電力証書を購入することにより、今年度中に排出量が0となる見込み。 <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取組内容を協約目標に反映させてほしい。団体が中期経営計画に掲げた取組のエビデンスにもなるので、ぜひ検討してほしい。 ・港湾業者に対する港湾施設使用料の支払猶予の現状を確認したい。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市からの要請により半年間の支払猶予を実施していたが、現状は正常化している。 <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・それでは、暫定的な評価分類をお願いする。 <p>(福田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・協約の取組状況は全て順調に進捗している。一方で、資金管理について今後の計画を注視する必要があることや、次期協約にあたり団体の取組の効果が検証できる目標設定が求められることから、「事業進捗・環境変化等に留意」を提案する。 <p>→全委員同意</p> <p>3 暫定評価</p> <p><評価分類>事業進捗・環境変化等に留意</p>
	<p>[議題2] 横浜ベイサイドマリーナ株式会社</p> <p>1 変更協約等(素案)について</p> <p>(所管局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己評価シート等に基づく自己評価について説明 <p>2 委員からの意見・確認事項</p> <p>(黒木委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金計画によると、予定している改修及び新築の設備投資にあたっては、基本的に自己資金で賄い、借入れは実施しないということか。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的には借入れは行わない考えでいる。今後10年間で棧橋等の改修に60億円ほどの費用を予定しているが、減価償却の範囲内で、設備更新が実施できる計画となっている。一方で、今後の設備投資にかかる試算の結果、キャッシュフローが不足する懸念が生じたことから、コンサルタントのアドバイスを受け、より安定的に改修を実施できるよう、物価上昇等も踏まえて、開業後初の利用料金改定を実施することとした。

(寺本委員長)

・協約の全ての項目で単年度目標を達成しているが、目標の上方修正は考えていないのか。

(団体)

・現協約の策定時にはコロナ禍の影響を予測しきれなかったため、手堅い目標を設定していたが、実際はコロナ禍によりアウトドア産業が後押しされ、業績面で予測を上回る結果となった。

- ・収益事業については、今年度予算も高めに設定しており、更なる向上を目指したい。
- ・一方、コロナ禍で実施を見合わせた公益的使命感達成に向けた地域貢献などの取組については、アフターコロナの中で引き続き努力する必要があると考えている。

(河合委員)

・コロナ禍によってレジャー需要に追い風があったとのことだが、需要がひと段落した中で今年度の状況を確認したい。

(団体)

・コロナ禍では他のレジャーに行けなかった人の需要があった。5月に感染症法上の位置づけが「5類感染症」に移行したことにより、旅行需要が活性化した中で、マリーナの利用率が減少傾向にある。今後は係留実績を1隻でも増やすとともに、現在の係留オーナーにより多く利用してもらえる施設にしていく必要があると認識している。

(治田委員)

・「公益的使命感の達成に向けた取組」の「海洋性レクリエーションの普及・振興」の目標として、参加人数の目標を設定しているが、次期協約では団体の活動による社会的インパクトを示すことが出来る目標を設定してほしい。

(団体)

・イベントへの参加者数だけでなく、参加した方の感想なども含めて分析・評価する必要があると認識し、社内でも議論している。マリーナ来場者の増など、次のインキュベーションにつなげられるような利用者意見の抽出について検討していきたい。

(福田委員)

・利益は順調に推移している。一方で、一株当たり配当額は令和元年度から変化が無いようだが、利益に応じた配当の見直しを検討しているのか。

・従業員の平均勤続年数が8年というのはやや短いのではないかと。現状をどのように評価しているか確認したい。

(団体)

・利益を内部留保する考えはないが、将来に向けた設備投資が重要と考える。自己資金で設備投資をしつつ、見通しがある場合は配当による株主への還元を行うなど、バランスを見ながら検討していきたい。

・第3セクターや民間主体のマリーナを含むマリン業界全体の傾向として、1か所に留まらず、技術習得しながら別のマリーナに移籍する傾向がある。弊社にも中途採用社員が多くいる。

・一方で、社内にエキスパートを増やしていきたい考えもあるため、若者が長く勤められるよう環境を整備する必要があると認識している。併せて、エンジニア系の技術人材の確保についても課題感を持っているため、他のマリーナと連携しながら人材育成の検

討を進める事が重要と考える。社員がキャリアアップしていけるような環境整備を中長期的に整えていきたい。

(福田委員)

・人時生産性を上げることも考えていく必要がある。新規採用も重要であり、厳しい労働環境等の事情もあると思うが、構造的な問題が無いか、しっかり検討してほしい。

(団体)

・スタッフから環境改善の提案ができるような風土を今後も作っていきたいと考える。

(寺本委員長)

・常勤役員の6名中3名が市OBであるが、幹部人材の育成についてどう考えるか。

(団体)

・課長職5名は全員がプロパー。執行役員も社員を充てており、拡充していく必要があると考える。市OBのポストは最小限にし、マリーナをよく知る人材を経営に充てていきたい。

・かつては市OBだった企画総務課長のポストはプロパーに転換することができた。

(寺本委員長)

・それでは、暫定的な評価分類をお願いする。

(福田委員)

・協約の進捗状況は全て順調となっている。団体の更なる経営力向上を見据えて期間中に目標を達成した場合は、目標変更や目標数値を上方修正すべきと考える。また、市財政貢献への期待を込めて「引き続き取組を推進」を提案したい。

→全委員同意。

3 暫定評価

<評価分類>引き続き取組を推進

[議題3] 横浜高速鉄道株式会社

1 総合評価等の実施について

・自己評価シート等に基づく自己評価について説明

2 委員からの意見・確認事項

(黒木委員)

・令和4年度の輸送人員や財務状況は、令和3年度と比較して回復しているが、コロナ前の状況には戻っていない。今後の見通しについて教えてほしい。

(団体)

・営業収益の大部分を占める運輸収入について、令和4年度はコロナによる影響で、令和元年度と比較して約12%の減だった。内訳としては、定期利用が17%減、定期外利用が10%減だった。

・他にも財務状況への大きな影響として、電気代の高騰がある。令和4年度は年間の電気代が令和3年度と比較して約2倍となった。

・直近となる今年度4~10月の速報値としては、コロナ前の令和元年度と比較して、定期利用は19.5%減だった。定期利用については、他の鉄道会社も概ね20%減のままで戻らないという状況。一方、定期外利用は、1.5%減と相当回復しており、10月1か月間

の土日利用では、コロナ前に比べて増加している。

・今年3月にバリアフリー料金制度を活用し、運賃を改定した。バリアフリー設備の整備や更新に活用できるものだが、年間6億円弱の増収を見込んでいる。

・今年度は、今説明したような要素を踏まえ、3億2千万円の黒字という予算を立てている。9月までの半期では対予算比1.5%のマイナスと、概ね予算どおりの状況となっており、このまま黒字化を達成する見通しである。

・来年度以降も、大きな傾向は変わらないと考えており、概ね今年度と同等の黒字で推移していくという見込みを立てている。

(福田委員)

・定期利用と定期外利用の割合について確認したい。

(団体)

・輸送人員ベースでは定期利用が約40%、定期外利用が約60%である。首都圏の鉄道各社は概ね反対の割合だが、みなとみらい線は観光路線のため、定期外利用が多いという特色がある。収入ベースでは、定期利用が約30%、定期外利用が約70%である。

(寺本委員長)

・電気代高騰の影響を受けているとのことだが、「公益的使命の達成に向けた取組」の①「安定した鉄道経営の継続」において、「運送費37.8億円以下」を目標指標としているが、目標上の運送費の中に、電気代は含まれるのか。

(団体)

・そのとおり。

(寺本委員長)

・電気代高騰は外的要因であり、団体がコントロールできないのではないと思う。経営向上に向けた取組を積極的に行っても、外的要因により協約目標が達成できなくなると、団体の努力が見えづらくなる。次期協約策定にあたっては、管理可能なコストを目標として設定することを検討しても良いのではないか。

(団体)

・電気代の高騰は、現協約の策定時には想定していなかった。対応として、電気使用量については、冷房運転やトンネル換気の調整などで動力費を抑えるようコントロールしている。

(寺本委員長)

・電気使用量など、団体がコントロールができる指標であれば良いと思う。

・令和4年度の審議でも意見のあった駅ナカの活用について、進捗状況や今後の課題を教えてほしい。

(団体)

・馬車道駅には令和4年10月にカフェ、今年10月にはコンビニエンスストアも開店した。

(寺本委員長)

・今後の予定はあるのか。

(団体)

・日本大通り駅は今後計画を検討している。その他、自動販売機は売上の一定割合が団体の収入となる契約だが、自動販売機の入れ替え時に、団体収入の割合を増やすよう取

り組んでいる。

(黒木委員)

・「公益的使命の達成に向けた取組」の②「沿線地域の賑わいの創出」について、取組内容欄等にあるとおり、イベントの支援や工夫をしていると思う。現協約の輸送人数も重要な指標だが、次期協約策定にあたっては、イベントに対する戦略的な取組の成果が分かる指標を検討してほしい。

・外郭団体として公益性のある取組を行っており、今後の経営改善に向けてもイベントへの取組をより積極的に取り組むことが重要だと思う。

(河合委員)

・利用人員については、外的要因に左右される部分もあると思う。

・一方で、みなとみらい線の利用者として、例えば馬車道駅や元町・中華街駅などはスペースの活用余地があるのではと感じる。

・回復傾向にあるため、引き続きイベントの支援等に工夫して取り組んでほしい。

(治田委員)

・貸借対照表の流動資産にある「未収運賃」の内容について教えてほしい。

(団体)

・交通系 IC カードの利用分については、利用の翌月に収入となる。貸借対照表の未収運賃は、前月利用分を指している。

(寺本委員長)

・令和7年度に策定予定の次期協約は、団体の次期中期経営計画と期間が同一となるのか。

(団体)

・概ね同一期間となる。

(寺本委員長)

・次期中期経営計画と次期協約の策定にあたっては、委員会意見を踏まえて、目標指標の設定などに工夫して取り組んでほしい。

・それでは、暫定的な評価分類をお願いする。

(福田委員)

・コロナ禍より続いている最終損益の赤字については、大幅に改善したものの、引き続き当期純利益はマイナスとなっていること、協約に対する進捗が全て「遅れ」「やや遅れ」の状況であること、電気代の高騰などを踏まえると、今後も厳しい経営環境が続くように思われる。課題への対応が必要になってくるため「取組の強化や課題への対応が必要」と提案したい。

→全委員同意

3 暫定評価

<評価分類> 取組の強化や課題への対応が必要

[議題4] 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

1 協約等(素案)修正案について

(事務局)

・協約等(素案)修正案について説明

・第1回委員会において、委員会としては協約等（素案）にある「公益的使命の達成に向けた取組」の③「お客様満足度の追求」について、目標指標がどのように公益的使命に資するのか分かりにくいと、目標指標の修正を検討してほしいとのご意見をいただいた。

・所管局、団体としては、アンケート調査によるお客様満足度が、利用者のニーズを把握し、的確に対応するにあたり重要なものと認識しているため、指標自体は修正せず、イ「公益的使命の達成に向けた現在の課題等」や「主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係」を具体的に記載するという判断と聞いている。

2 委員からの意見・確認事項

（治田委員）

・目標指標を変えないのであれば、より多くのニーズを把握できるようアンケート調査をスマホでの回答も可能とするなど、回収率を上げる努力をしてほしい。

・また、アンケート結果の分析をしっかりと行い、経営向上にどれだけ効果があったのかという視点で委員会報告をしてほしい。

（黒木委員）

・指標としているお客様満足度を向上させることが、どのように利用者増につながっていくのか分かりにくい。これまでのアンケート結果の分析から、満足度が高い方は繰り返し利用しているという事実が明らかであれば、満足度の向上を目指す意味はあるが、そういった分析をしていないのであれば疑問である。

（治田委員）

・すでに利用している方よりも、電車など別の手段を使って空港にアクセスしている方を対象とする方が、より有益な結果を得られるのではないかと。

（福田委員）

・目標指標であるお客様満足度はいわゆる総合満足度だが、それだけを目標指標とすることが団体の経営改善に効果的か疑問である。総合満足度を指標とするのであれば、アンケート結果を分析し、どのような取組が総合満足度の向上に寄与するのか把握する必要があるのではないかと。

（寺本委員長）

・団体の実際の収益をいただく顧客を踏まえると、バス事業者の満足度やニーズを把握することが効果的ではないかと。

（河合委員）

・アンケート調査を行うこと自体に意味がないというわけではなく、経営改善にどのように生かすのかが分かりにくいことが問題と思う。

（黒木委員）

・アンケート結果を受け、改善を行った取組数や施設の改修件数など、具体的な取組数を指標とした方が効果的ではないかと。

（寺本委員長）

・協約等（素案）の修正案に対する委員会からの意見を答申に反映することとし、再度の審議は行わないということによろしいかと。

→全委員同意

	<p>[議題 5] 公益財団法人三溪園保勝会</p> <p>1 総合評価等の実施について (事務局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 協約等 (素案) 修正案について説明 <p>2 委員からの意見・確認事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特段の意見なし
資 料	<p>資料 1 : 自己評価シート</p> <p>資料 2 : 協約等 (素案)</p>