

## 外郭団体17団体の経営改革に関する方針案及び課題・取り組み案について

本市では、平成21年3月から外部の有識者による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」において、外郭団体ごとの経営課題について審議を行い、提言をいただいた団体から順次、本市としての「経営改革に関する方針」を決定しています。

これまで、昨年10月に12団体、本年2月に10団体の「経営改革に関する方針」を決定し、このたび新たに17団体の「経営改革に関する方針案」及び「課題・取組案」を決定しましたので、ご報告いたします。

### 1 団体ごとの方針案（団体分類）等

民間主体の運営が望ましい団体（1団体）

- ・横浜ベイサイドマリナー（株）

事業等の再整理が必要な団体（1団体）

- ・（公財）横浜市建築保全公社

引き続き経営努力が必要な団体（9団体）

- ・（公財）横浜市国際交流協会
- ・（公財）横浜市芸術文化振興財団
- ・（財）横浜市総合保健医療財団
- ・（福）横浜市リハビリテーション事業団
- ・（財）横浜市緑の協会
- ・（財）横浜観光コンベンション・ビューロー
- ・横浜市信用保証協会
- ・（財）帆船日本丸記念財団
- ・横浜交通開発（株）

委員会として団体分類や経営改革の方向を示さず、参考意見の表明にとどめるとされたため、市としての「課題・取組案」を報告する団体（6団体）

- ・（株）横浜国際平和会議場
- ・（一社）横浜みなとみらい21
- ・（財）ケーブルシティ横浜
- ・（財）横浜市学校給食会
- ・（公財）よこはまユース（旧（財）横浜市青少年育成協会）
- ・（財）横浜港埠頭公社

### 2 今後のスケジュール（予定）

#### (1) 方針案を報告した11団体

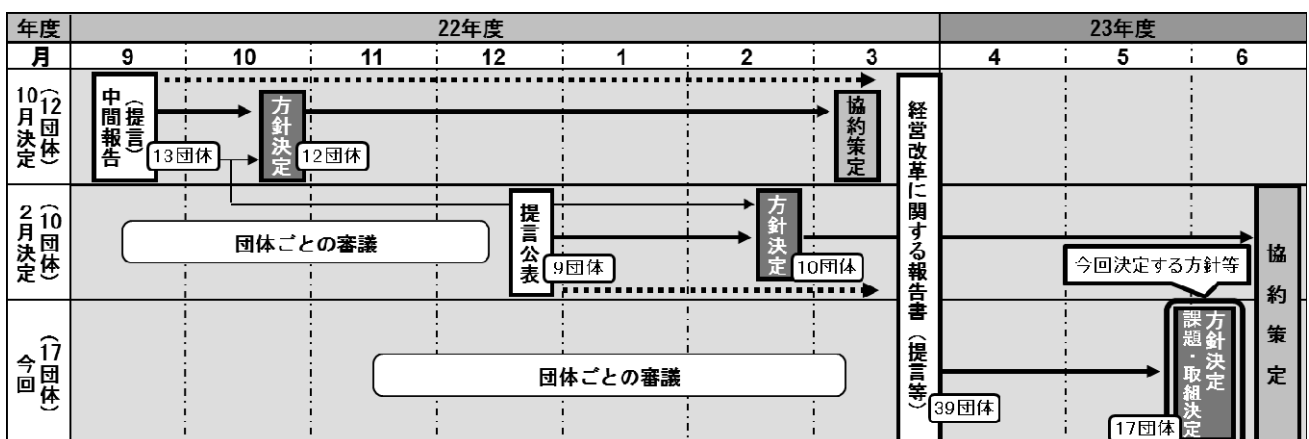
今後、市の方針に基づき、団体の経営目標を市と共有化する「協約（期間：平成23～25年度）」の策定に向け、団体と協約項目や目標値（数値目標等）、スケジュールなどの協議を進めます。

なお、次期協約は、6月末から7月上旬を目処に策定します。

#### (2) 課題・取組案を報告した6団体

団体ごとの取組内容を進めます。

#### 【スケジュール】



### 3 添付資料

- (1) 11 団体の経営改革に関する方針案
- (2) 横浜市外郭団体等経営改革委員会からの提言
- (3) 6 団体の検討すべき課題と今後の取組内容案
- (4) 経営改革委員会からの参考意見

#### 【参考】

##### (1) 横浜市外郭団体等経営改革委員会について

###### ア 委員会概要

設置根拠	横浜市外郭団体等経営改革委員会設置要綱
委員	大野 功一 (関東学院大学学長 (経済学部教授)) 【委員長】
	遠藤 淳子 (遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士)
	岡村 勝義 (神奈川大学 経済学部教授)
	丸山 康幸 (フェニックス・シーガ イア・リゾート株式会社 取締役会長)
	山本 安志 (山本安志法律事務所 弁護士)
役割	1 経営改革に関する方針の検討及び提言に関すること 2 経営改善行動計画、協約の策定に関すること 3 経営改善行動計画、協約の達成状況評価に関すること

###### イ 審議対象団体

時限設置団体などを除く全外郭団体及び(財)横浜市道路建設事業団 (39 団体)

###### ウ 委員会開催状況

平成 21 年 3 月 11 日 (第 1 回) ~平成 23 年 3 月 28 日 (第 27 回)

##### (2) これまでに市会にご報告したうえで方針を決定した団体一覧

団体分類	団体名
【1】統合・廃止の検討が必要な団体	横浜市土地開発公社 財団法人横浜市道路建設事業団
【2】民間主体の運営が望ましい団体	株式会社横浜インポートマート 横浜市場冷蔵株式会社 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社 株式会社横浜港国際流通センター
【3】事業等の再整理が必要な団体	財団法人横浜市体育協会 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会 財団法人横浜市資源循環公社 財団法人横浜企業経営支援財団 横浜市住宅供給公社 財団法人横浜市ふるさと歴史財団
【4】引き続き経営努力が必要な団体	公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会 財団法人寿町勤労者福祉協会 財団法人木原記念横浜生命科学振興財団 財団法人横浜市消費者協会 財団法人横浜市シルバー人材センター 財団法人三溪園保勝会 横浜食肉市場株式会社 株式会社横浜市食肉公社 横浜高速鉄道株式会社 横浜新都市交通株式会社

# 経営改革に関する方針案 及び 横浜市外郭団体等経営改革委員会の提言 等

## ● 経営改革に関する方針案及び経営改革委員会からの提言

(1) 横浜ベイサイドマリーナ株式会社	4
(2) 公益財団法人横浜市建築保全公社	6
(3) 公益財団法人横浜市国際交流協会	8
(4) 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	10
(5) 財団法人横浜市総合保健医療財団	12
(6) 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団	14
(7) 財団法人横浜市緑の協会	16
(8) 財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー	18
(9) 横浜市信用保証協会	20
(10) 財団法人帆船日本丸記念財団	22
(11) 横浜交通開発株式会社	24

## ● 6団体の検討すべき課題と今後の取組内容案 . . . . . 27

## ● 経営改革委員会からの参考意見

(12) 株式会社横浜国際平和会議場	28
(13) 一般社団法人横浜みなとみらい21	29
(14) 財団法人ケーブルシティ横浜	30
(15) 財団法人横浜市学校給食会	31
(16) 公益財団法人よこはまユース（旧（財）横浜市青少年育成協会）	32
(17) 財団法人横浜港埠頭公社	33

横浜ベイサイドマリーナ株式会社

団体概要（平成23年5月1日現在）

所在地	横浜市金沢区白帆1番地	設立	平成5年11月10日
基本金	4,000,000 千円（うち本市出資額・割合 2,040,000 千円・51.0%）		
市所管課	港湾局資産活用課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜ベイサイドマリーナの整備及び管理運営。</li> <li>ボート、ヨット等の保管、管理、修理業。</li> <li>海洋性レクリエーションに係る市民向け体験プログラムの開催。</li> </ul>		
市が期待する役割	河川、運河、港湾等に放置されているプレジャーボートの受皿としてマリーナを整備・運営するとともに、市民への海洋性レクリエーションの普及促進や海を舞台にした自然体験学習の促進に努めることを期待します。		

民間主体の運営が望ましい団体（協約を締結 **する** しない）

放置艇の受皿及び市民への海洋性レクリエーションの普及促進等の公益的使命を果たしながら、次期協約期間中においては、引き続き経営努力を進め、将来の市の関与のあり方について検討及び関係機関との調整を行います。

- 横浜ベイサイドマリーナは、開業以来、本市と民間マリーナ事業者が公益的使命や経営理念を共有して経営に当たり、現在では規模内容とも日本最大級のマリーナとして評価を得ています。この間、累積損失を解消し、固有職員の育成を進めるなど自主的な経営を進めており、引き続き健全な経営とマリーナサービスの向上に努めるとともに、将来の市の関与のあり方について検討してまいります。
- 放置艇対策を推進する上で受皿となる係留施設の確保は引き続き重要な課題であり、その整備・運営主体として公益的使命が求められています。また、市民が海に親しみ、気軽にマリレジャーやスポーツを楽しむプログラムを引き続き実施し、内容を充実します。
- 全国のプレジャーボート保有隻数が減少するなどマリーナ経営は厳しい環境にあるとともに、今後も棧橋等の大規模改修などが見込まれるため、財務状況の改善に努めます。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

民間主体の運営が望ましい団体

財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、次期協約期間中は経営改革を進めるべきもの

① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）

- 放置艇の状況や小型船舶保管場所義務化制度の法制化などの国の法整備の動向、また経営環境やマリーナ運営に与える影響などを踏まえながら、将来の市の関与のあり方を検討し、関係機関との調整を進めます。

② 財務改善（市の財政支援）

- 新規顧客の獲得、契約更新率の向上等を通じた係留隻数と係留利用料収入の確保やコスト削減に引き続き取り組みます。
- 平成21年度から3か年で実施している棧橋改修工事の状況や平成23年度に実施する棧橋劣化度調査の結果を基に今後の棧橋改修計画と中期の資金計画を策定します。

③ 人事組織（市の人的支援）

- 自立した経営を目指して固有職員の育成や管理職への登用等を進めるため、人材開発・育成計画を策定するとともに、市、民間派遣職員の見直しを行います。

協約項目案

- 係留契約隻数の確保
- 「海の学校」参加者数の増加及び市民向けマリレ体験機会提供の増加
- 安全で安心なマリーナサービスの提供
- 係留施設利用料収入の確保
- 経常利益の継続確保
- 人材開発・育成計画の策定及び出向社員の見直しと固有社員の管理職登用

項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
市の関与のあり方検討・調整	市の関与のあり方について関係諸機関と検討、調整			検討内容を具体化
棧橋修繕・資金計画の策定・実施	棧橋改修計画策定	中期資金計画策定	計画の着実な実施	実施内容の検証と計画再検討
人材開発・育成計画の策定・実施	人材開発・育成計画策定	計画の着実な実施(人材開発・育成)		
	出向社員見直し・固有社員管理職登用			

横浜ベイサイドマリーナ株式会社

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市金沢区白帆1番地	(TEL)	776-7590
URL	<a href="http://www.ybmarina.com">http://www.ybmarina.com</a>	設立	平成5年11月10日
代表者	代表取締役社長 中根 忠	(	平成21年6月18日 就任)
資本金	4,000,000 千円 (うち本市出資額・割合	2,040,000 千円	・ 51.0%)
主務官庁	-		
市所管課	港湾局資産活用課		
設立目的	市民の海洋性レクリエーションニーズに対応し、また、河川、運河等に放置されているプレジャーボート収容の受け皿としてマリーナ施設を整備し、その管理運営を行う。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	民間主体の運営が望ましい団体 (小分類: 財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、次期協約期間中は経営改革を進めるべきもの)
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性 ①</b>	
<p>放置艇対策に一定の役割を果たしてきたが、マリーナであり公益性は相対的かつ限定的といえ、放置艇の状況や関連法制度、経済状況など環境変化を想定した将来の市の関与のあり方について、平成25年度までに民間主体の運営へ向けた検討および関係機関との調整を実施すること。</p>	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 放置艇対策については小型船舶用の区画確保と低価格設定により、オーナーが係留先を探す場合の受け皿として間接的に役割を果たしている。</li> <li>・ 自動車などと異なり娯楽性の高いプレジャーボート対策に公益性がどこまであるかは市民感覚として理解しにくい、法制度の遅れにより対策が続いている面もある。</li> <li>・ 市からは、出資と当初整備資金の無利子貸付はあるものの、補助金や委託料等の経常的な財政支援は行っておらず、自立性を高めて実施してきていることは一定の評価ができる。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性 ②</b>	
<p>棧橋の大規模改修の時期を迎え、中長期の資金計画を作成するとともに、組織の見直しも含めて、自立的かつ効率的な事業実施に取り組むこと。</p>	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成19年度決算で累積損失を解消し、その後も経常利益を上げ借入金の返済も順調であるが、今後棧橋の大規模改修が想定されることや、プレジャーボートの隻数・販売数が全国的に減少している状況、周辺で値下げに踏み切るマリーナが出てきていることなど、取り巻く経営環境は中長期的に不透明な部分もある。</li> </ul>	

公益財団法人横浜市建築保全公社

団体概要（平成23年5月1日現在）

所在地	横浜市中区本町3丁目30番地7 横浜平和ビル8階	設立	昭和61年6月25日
基本金	30,000 千円（うち本市出資額・割合	30,000 千円	100.0 %）
市所管課	建築局 営繕企画課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共建築物の維持保全に関する調査研究及び普及啓発</li> <li>公共建築物の維持保全業務</li> </ul>		
市が期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共建築物に関する調査・研究、施設の維持・保全に関する相談・研修業務等の公益事業を強化すること。</li> <li>施設の修繕履歴データを蓄積すること等により、公共建築物の修繕専門機関としての専門性を高めること。</li> <li>公共建築物の適正な維持・保全業務を行い、施設の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進に寄与すること。</li> </ul>		

事業等の再整理が必要な団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

公共建築物の適切な保全のため、点検・助言などのマネージメント機能強化と、調査研究・普及啓発事業の充実を図るとともに、中長期的な視点で、市、民間、公社の最も効果的・効率的な役割分担を再構築していく。

方針

公益財団法人への移行を契機に、施設点検業務の充実や、施設データの分析・修繕計画への反映などマネージメント機能を強化するとともに、技術研修や管理者向け研修など調査研究・普及啓発事業の充実を図り、公共建築物の適切な保全を推進します。  
さらに、公社の役割分担について、市への一部移譲や民間事業者の活用など、中長期的視点から比較検証を行い、効率的・効果的な業務体制を確立します。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

事業等の再整理が必要な団体

団体運営（公益的使命等）の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの

具体的な取組

- ① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）
  - 効果的、効率的な業務体制を確立し、市と連携して公共建築物の長寿命化対策の一翼を担う専門機関として、点検業務の充実など施設の計画的保全実施のための機能を強化していきます。
  - 公益法人として維持・保全に関する調査研究業務等の公益事業を充実していきます。
  - 横浜市と連携し、市・民間・公社の役割分担について、中長期的な視点から市への一部移譲や民間委託等をコスト比較によるメリット、デメリットについて検証を行います。
- ② 財務改善
  - 事務量を勘案した効率的な事務執行に努め、自主自立の経営を推進します。
- ③ 人事組織（市の人的支援）
  - 平成23年度中に、固有職員の管理職の登用を進めるなどの組織見直し計画を取りまとめます。
  - 常勤役員数についても削減をします。

団体と協約の  
協約項目案  
の上確定

- 公共建築物の計画的保全実施のための機能強化  
(点検業務の実施:500件/年、修繕データの蓄積:800件/年、計画修繕実施のアドバイス:400件/年)
- 公益事業の充実 調査研究(民間企業向けの技術研修開催年2回)
- 調査の視野を広げ顧客満足度向上の取組の検討を実施(検討・実施・検証)
- 組織体制見直し計画の策定と実施
- 常勤役員数の削減(3名→2名)

項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
組織体制見直し計画	策定	実施		
常勤役員数の削減	実施			
役割分担検証(市・民間・公社)	検証	見直し計画作成	見直し実施	協約に反映
顧客満足度調査	検討	実施	目標90%	

財団法人横浜市建築保全公社

団体概要

(平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区本町3丁目30番地7 横浜平和ビル8階	(TEL)	641-5106
URL	<a href="http://www10.plala.or.jp/YHOZEN/">http://www10.plala.or.jp/YHOZEN/</a>	設立	昭和61年6月25日
代表者	理事長 立花 誠	(	平成22年4月1日 就任)
資本金	30,000 千円 (うち本市出資額・割合	30,000 千円	・ 100.0%)
主務官庁	神奈川県県土整備部建築指導課		
市所管課	建築局営繕企画課		
設立目的	公共建築物の維持保全に関する調査研究を行い、その成果を一般に普及するとともに、公共建築物の適正な維持管理体制の整備及び公共建築物の維持保全業務等を行い、公共建築物の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進に寄与する。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類

事業等の再整理が必要な団体  
(小分類・団体運営(公益的使命等)の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの)

※次期協約期間(平成23年度から平成25年度まで)

経営改革の方向性 ①

公共施設の維持保全業務は、市へ内製化することや民間事業者の活用を進めることが考えられるため、公社の業務を抜本的に見直し、効果的・効率的な役割分担を再構築すること。

【補足または条件・整備すべき環境】

- 本市公共施設の整備業務は、大きく分けて新築・増改築は市が行い、修繕業務は市が計画を決定し、保全公社が一括して設計・発注・監理を行う役割分担となっている。維持保全にかかるデータと分析は市と保全公社が共有している。
- 市の入札制度に準じて公社が発注することは、市内中小企業の受注が確保され、技術力向上支援にもつながっている。
- 公社業務を市や民間事業者に移行した場合は、人件費・時間等のコスト増も考えられるが、中長期的な視点で公社が業務を行うことのメリット・デメリットやコストについて具体的比較検討を行い、最も効果的・効率的な役割分担を再検討すること。
- 今後強化するとしている業務(市内中小業者への技術支援や、市と協力した公共建築物のアセットマネジメント機能としての点検業務の充実や施設データの集積)については、民間事業者の活用がより効果的との見方もできることから、将来の具体的な進め方や見込まれる効果を含め、公社が行う必要性を明確にすること。

経営改革の方向性 ②

効率的な執行体制への転換に向け、組織体制の見直し計画を平成23年度中に作成し、特に常勤役員については早急に削減すること。

【補足または条件・整備すべき環境】

- 組織の見直しにあたっては、事業の再整理の検討状況を見極める必要があるが、効率化への取組は可能なものから着手していくこと。
- 役職員に占める市退職者の割合が高いため、計画的な人材育成・登用により、固有職員への転換を進めること。

公益財団法人横浜市国際交流協会

団体概要（平成23年5月1日現在）	
所在地	横浜市西区みなとみらい1-1-1 パシコ横浜 横浜国際協力センター5階 設立 昭和57年12月28日
基本金	1,497,000 千円（うち本市出資額・割合 1,120,056 千円・74.8%）
市所管課	政策局 国際政策課
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多文化共生のまちづくり</li> <li>・ 人材の育成・市民活動の支援</li> <li>・ 国際協力の推進</li> </ul>
市が期待する役割	<p>多文化共生のまちづくり、国際協力の推進等に取り組むことにより国際都市横浜の一層の発展に寄与すること。</p> <p>その際、行政にとどまらず幅広い主体との連携を推進し、公益性の高いサービスを提供するとともにこれまで以上にコーディネート機能を強化すること。</p>

方針	<p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b>（協約を締結 <b>する</b> ・ しない）</p> <p>引き続き需要の増大が想定される多文化共生に係る業務に対応するため、協会の役割をより明確化し、協会事業及び組織のより効率的な運営を図ります。</p> <p>在住外国人の増加や潜在の長期化に伴い、多文化共生に係るニーズも増加、かつ多様化・複雑化しています。横浜市内でも様々な活動主体が在住外国人支援のサービスを提供していますが、協会が担うべき役割についてより明確化するとともに、各機関・団体と連携・協働しながら市全体として在住外国人に対する支援の強化を図ります。</p> <p>また、協会運営の自立性・安定性を高めるためにコストの削減や負債の縮小に取り組めます。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b></p> <p>引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの</p>																									
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 在住外国人の行政サービスへのアクセスが日本人同様に保障されるよう、本市の特定協約団体として、相談等の多言語対応や地域生活のための日本語学習支援を行います。</li> <li>・ 横浜市内で在住外国人支援のサービスを提供している行政、NGO、その他の団体の取組についてより一層把握し、役割の明確化や差別化を図ることで、効率的な事業実施を行います。また、関係機関をコーディネートし、支援の総合力を高めます。</li> <li>・ 事業対象者の満足度調査を行い、効果的な事業運営を図ります。</li> </ul> <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協会経営の自立性・安定性を高めるため、人員体制の見直しを図り主要な費用項目である人件費の削減に取り組めます。</li> <li>・ 協会の財政基盤の健全化のために、横浜市からの長期貸付金の返済計画を作成し、協約期間内に50%以上を返済します。</li> </ul> <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成23年度中に、横浜市に準じた給与制度から協会の現状に即した人事給与制度に転換し、人件費の拡大を防ぐとともに、職員の努力が報われ働く意欲を向上させる環境を整備します。</li> <li>・ プロパー職員の人材育成に取り組み、管理職への登用を推進します。</li> </ul>																									
協約項目案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サポート外国人数を平成21年度実績比で20%以上増加させます。</li> <li>・ アンケート調査により参加者満足度を85%以上とします。</li> <li>・ 横浜市からの借入金を平成25年度末までに50%以上を返済します。</li> <li>・ 全職員を対象とする成果主義に基づいた協会独自の人事・給与制度を平成23年度中に導入し、運営コストを削減します。</li> </ul>																									
スケジュール	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>23年度</th> <th>24年度</th> <th>25年度</th> <th>26年度以降</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>サポート数の増加</td> <td></td> <td>直接執行プログラムの充実、他団体等との連携の拡充</td> <td>20%増達成</td> <td></td> </tr> <tr> <td>参加者満足度</td> <td></td> <td>満足度調査実施</td> <td>85%達成</td> <td></td> </tr> <tr> <td>借入金の返済</td> <td></td> <td>返済計画の作成</td> <td>50%以上返済</td> <td></td> </tr> <tr> <td>人事・給与制度の導入</td> <td></td> <td>新給与制度の検討</td> <td>新給与制度の導入実施</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降	サポート数の増加		直接執行プログラムの充実、他団体等との連携の拡充	20%増達成		参加者満足度		満足度調査実施	85%達成		借入金の返済		返済計画の作成	50%以上返済		人事・給与制度の導入		新給与制度の検討	新給与制度の導入実施	
項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降																						
サポート数の増加		直接執行プログラムの充実、他団体等との連携の拡充	20%増達成																							
参加者満足度		満足度調査実施	85%達成																							
借入金の返済		返済計画の作成	50%以上返済																							
人事・給与制度の導入		新給与制度の検討	新給与制度の導入実施																							



公益財団法人横浜市国際交流協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい1-1-1 パシフィコ横浜 横浜国際協力センター5階	(TEL)	222-1171
URL	<a href="http://www.yoke.or.jp">http://www.yoke.or.jp</a>	設立	昭和57年12月28日
代表者	理事長 森田 信英	(平成22年7月1日 就任)	
資本金	1,497,000 千円 (うち本市出資額・割合	1,120,056 千円	74.8%)
主務官庁	神奈川県国際課		
市所管課	都市経営局国際政策課		
設立目的	国際性・先進性を有する横浜という都市の特質を生かし、個性と活力にあふれた国際交流活動を実施することにより、横浜の国際文化都市としてのより一層の発展に寄与するとともに、国際相互理解の増進と国際親善の促進を図ることを目的とする。		

提言 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類: 引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性 ①</b></p> <p>在住外国人への支援サービスは、増大する幅広いニーズが多様な担い手によって行われていることから、国、県、市と他の団体・機関がそれぞれ実施しているサービスについて、提供主体と客体、投入されるマンパワー、予算、補助金などの関係性を分析的に整理した上で資源配分の適切性や事業の重複をチェックするなど、より効率的な事業実施とサービスの向上に取り組むこと。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現在では、都市間交流などは主に市が行い、協会では、19番目の区役所といわれるように公的サービスにおける在住外国人支援を幅広く担っており、他機関との連携や橋渡しも大きな役割となっている。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性 ②</b></p> <p>団体経営の自立性・安定性を高めるため、臨時職員や人材派遣の活用を拡大するなど組織の効率化を含めたコスト削減を図るとともに、基金運用益不足を補填するために市から借り入れた長期借入金の早期返済にも取り組むこと。</p>	

【横浜市文化観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団

団体概要 (平成23年5月1日現在)			
所在地	横浜市中区北仲通四丁目40番地	設立	平成3年7月10日
基本金	200,000 千円 (うち本市出資額・割合 100,000 千円 ・ 50.0%)		
市所管課	文化観光局文化振興課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 芸術文化の創造及び発信</li> <li>・ 芸術文化活動の支援、協働及び創造性を育む機会の提供</li> <li>・ 芸術文化振興のための助成</li> <li>・ 芸術文化活動拠点の開発及び運営</li> <li>・ 芸術文化資源の収集、保存及び活用</li> <li>・ 芸術文化に関する情報の収集及び提供</li> <li>・ 芸術文化振興に関する調査研究及び政策提言</li> <li>・ 芸術文化振興のための国内外との交流</li> </ul>		
市が期待する役割	芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与すること		

方針	<p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b> (協約を締結 <b>する</b> しない)</p> <p>芸術文化の発信力を高め、市と一体になって芸術文化施策を推進するとともに、自立的収支に基づく運営の実現に向け、企画提案力・広報マーケティング力を一層強化する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公益的使命の達成に向けた事業や、市の施策を具現化する事業を行うにあたり、発信力、集客力、収益性を見込める企画提案力を強化していきます。</li> <li>・ 管理運営施設を含む財団総体として広報マーケティング力を高め、財団の総合的なブランディングを推進するとともに、自己収入割合の向上を図ります。</li> </ul>
	<p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b></p> <p>引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの</p>

具体的な取組	<p>① 団体の役割 (公益的使命、市の関与の見直し)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「横浜芸術アクション事業」や「横浜トリエンナーレ」などの文化施策の実施を通じて、専門文化施設のもつポテンシャルを最大限に発揮するとともに、専門文化施設間の連携による事業の展開やプロモーション等により、横浜の芸術文化を内外に発信します。</li> <li>・ 市民の創造的活動支援を通じ、地域コミュニティに活力をもたらす取組を推進します。</li> <li>・ 未来の横浜を担う子どもたちの創造性を育む事業を充実させます。</li> <li>・ アジアを中心とした芸術文化に係る国際交流を促進します。</li> </ul>
	<p>② 財務改善 (市の財政支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各施設における広報マーケティング機能の強化に加え、今後は、財団総体としての広報マーケティング機能や企画力、ブランディング力を強化します。併せて、収益の見込める施設や重点事業に関しても財団全体でバックアップするなど増収に向けた取組みを推進します。</li> <li>・ 適正な業務管理と効率的な業務執行により、さらなる経費削減を図ります。</li> </ul>
	<p>③ 人事組織 (市の人的支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財団に求められる高い公益性、専門性、コーディネート力、マネジメント能力及び幅広い人的ネットワークを備えた人材を育成するため、計画的な研修・適切な人員配置・優れた人材の登用を行います。</li> <li>・ 職員の意欲や能力、実績を適切に処遇に反映させるとともに、人材育成を基軸とした人事評価制度を導入します。</li> </ul>

団体と協約項目の確定	・ 財団運営施設利用者数の増加 : 25年度 270万人(21年度実績:252万人、7%増)
	・ 地域における市民協働事業参加者数の増加 : 25年度 10万人(21年度実績:9万1千人)
	・ 子ども対象事業における参加者数の増加 : 25年度 12万1千人(21年度実績:10万5千人、11.5%増)
	・ 芸術文化に係る国際交流事業数の増加 : 25年度 25事業(21年度実績:20事業)
	・ 事業収入の増加及び自己収入割合の向上 : 25年度 37%(21年度実績:35.9%)
・ 人事評価制度の導入: 25年度:本格導入 (21年度実績:未実施)	

項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
専門施設強化		トリエンナーレ2011開催 ⇒ 芸術アクション事業検討・準備・開催 ⇒	トリエンナーレ2014開催	
マーケティングの強化		→ 検討/実施	→ 事業反映	→
職員能力向上 / 研修の実施		→ 人材育成	→ 登用計画の策定 / 研修計画等の実施	→
人事評価制度の導入		→ 制度検討	→ 試行	→ 導入

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区北仲通四丁目40番地	(TEL)	221-0212
URL	<a href="http://www.vaf.or.jp/FP/">http://www.vaf.or.jp/FP/</a>	設立	平成3年7月10日
代表者	理事長 澄川 喜一	(平成18年4月17日 就任)	
資本金	200,000 千円 (うち本市出資額・割合	100,000 千円	50.0%)
主務官庁	神奈川県		
市所管課	市民局文化振興課		
設立目的	芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与することを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類: 引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性 ①</b></p> <p>市と一体になって芸術文化施策を推進する重要な役割を担っていることを踏まえ、運営する施設を含めて、横浜の有形・無形の資源を最大限に活かして芸術文化の発信力を高め、増収にもつながるよう、企画提案力・広報マーケティング力をさらに強化すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>収入の6割は市からの補助金・委託料だが、経費の節減や収益の向上に取り組み、一定の効果は出ている。今後は、芸術文化の発信力とともに、地域への経済波及効果や市民へのアピールを目指した集客力、収益性のある事業を戦略的に企画実施することや、目標を明確にした寄附金・企業協賛金収入の拡充の取組みを進めること。</li> <li>施設運営について、施設やコレクションを最大限に活用する方策の検討や、成功事例の研究をさらに進めるなど、企画提案力を強化すること。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性 ②</b></p> <p>施設運営にあたっては、より専門性の高い施設の運営に経営の重点化を進めること。また、設置目的を実現する事業の企画実施、効率的・効果的な管理に向け、市と協力して取り組むこと。</p>	
<p><b>経営改革の方向性 ③</b></p> <p>芸術文化に精通した高い専門性と経営能力を備えた人材の育成・登用計画を平成23年度中に作成し、着実に実施すること。</p>	

【横浜市健康福祉局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

財団法人横浜市総合保健医療財団

団体概要（平成23年5月1日現在）			
所在地	横浜市港北区鳥山町1735番地	設立	平成4年4月1日
基本金	300,000 千円（うち本市出資額・割合 300,000 千円・100.0%）		
市所管課	健康福祉局保健事業課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市総合保健医療センター管理運営事業</li> <li>神奈川区精神障害者生活支援センター管理運営事業</li> <li>磯子区精神障害者生活支援センター管理運営事業</li> </ul>		
市が期待する役割	センターの各施設が連携を図り、精神障害者、要介護・認知症の高齢者等の市民の在宅生活を専門的、総合的に支援するとともに、地域における保健、医療の向上を図る役割を団体に対して期待しています。		

方針	<p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b>（協約を締結 <b>する</b> ・ しない）</p> <p>複合施設として公益的役割を担うとともに、専門性の高い人材の育成・確保を図りながら、今後も引き続き安定した事業運営を行えるよう財務状況の維持に努める。</p> <p>精神障害者、要介護高齢者、認知症高齢者に対する在宅支援を基本に、引き続き、他の機関・団体が取り組まない、取り組みにくい事業を積極的に実施するとともに、時代に即した市民ニーズ、社会ニーズを把握して事業運営を行います。一方で、経営の安定化を図るため、収入増加と経費削減に努め、経営基盤を強化します。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b></p> <p>引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの</p>
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「診療所」では、市民ニーズの高い認知症診断・認知症外来を可能な限り枠を増やし、実施します。</li> <li>「介護老人保健施設」では、医療ニーズが高く、他の民間施設では受け入れることが困難な利用者を多く受け入れます。</li> <li>「精神障害者支援施設」では、「医療」、「生活」、「就労」について、総合的に一貫した支援を行います。</li> </ul> <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画を策定し、研修会を開催するなど、関係機関と情報を共有するとともに、密接な連携を図り、引き続き各分野の稼働率の確保・向上に努めます。</li> <li>近隣施設との共同発注等を進めるなど、経費の削減に努めます。</li> <li>退職給付引当資産について、今後の退職動向を見据え、適切な水準を維持していきます。</li> </ul> <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的な視点から人材マネジメントを考え、研修へ職員を参加させるなど、専門性の高い職員の育成や安定した職員の確保に努めます。</li> <li>人材育成計画を策定し、固有職員の管理職への登用を積極的に進めます。</li> </ul>
協約項目案	<ul style="list-style-type: none"> <li>診療所入所稼働率の確保、短期入所病床の確保</li> <li>介護老人保健施設短期入所の受入れ割合の確保、入所の稼働率を確保</li> <li>精神障害者支援施設の延べ利用者数の増加、福祉サービスの第三者評価の受審</li> <li>(収入/支出)の比率の維持、退職給付引当金に対する退職給付引当資金の割合の増加</li> <li>人材育成のための積極的な専門研修への派遣・参加、研修経費の充実</li> </ul>

スケジュール	項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
スケジュール	公益法人化	---▶ (認定準備・申請)	-----▶ (認定)		
	財務の改善				→ (実施)
	人材育成計画の策定		-----▶ (策定)		→ (実施)
	中期経営計画の策定	-----▶ (策定)			→ (実施)

財団法人横浜市総合保健医療財団

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市港北区鳥山町1735番地	(TEL)	475-0001
URL	<a href="http://yccc.jp/">http://yccc.jp/</a>	設立	平成4年4月1日
代表者	理事長 今井 三男	(	平成17年4月12日 就任)
資本金	300,000 千円 (うち本市出資額・割合	300,000 千円	・ 100.0%)
主務官庁	神奈川県保健福祉局福祉監査指導課		
市所管課	健康福祉局保健事業課		
設立目的	寝たきり高齢者、認知症高齢者等の要介護高齢者及び精神障害者が住み慣れた地域社会で在宅生活を維持する為の援助並びにこれらの人々を支えている地域医療等への支援を行い、もって市民の保健、医療及び福祉の向上並びに健康の保持及び増進に寄与することを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの〕
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性 ①</b></p> <p>生活や就労といった福祉と医療との連携による総合的な対応や、精神障害や認知症を主に対象としている点で、高い公益性を有する団体である。今後も団体の専門性・独自性をさらに高め、引き続き地域の保健・医療・福祉に貢献すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>医療ケアの必要な要介護者や、認知症患者、短期入所者の受け入れなど、民間で対応しにくいニーズへの対応を行っている。また、精神障害者支援についても、就労や生活支援を通じた地域との橋渡しや、フロンティア的の事業に取り組んでいる。</li> <li>今後増加が見込まれる認知症への対応など、利用者ニーズの変化への対応にも、市と連携し、積極的に取り組むこと。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性 ②</b></p> <p>公益的使命を安定的・継続的に果たすためにも、収入の確保と業務の効率化による費用の削減をさらに進めること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成18年度の指定管理者制度導入以降、嘱託化等の費用削減と、目標管理の導入や利用者数の増加など収入確保に取り組み、一定の成果が上がっている。</li> <li>今後は、施設入所稼働率の維持と、通所・外来などの利用者数の増加による収入の確保を図るとともに、近隣施設との人員連携や共同発注の拡大による経費の削減に取り組むこと。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性 ③</b></p> <p>次期指定管理者(H23年度～)の選定が非公募となったことも踏まえ、団体の専門性を高め、安定的な団体運営を維持する観点から、固有職員の管理職登用をさらに進めること。</p>	

【横浜市健康福祉局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団

団体概要（平成23年5月1日現在）			
所在地	横浜市港北区鳥山町1, 770番地	設立	昭和62年4月1日
基本金	30,000千円（うち本市出資額・割合 30,000千円・100.0%）		
市所管課	健康福祉局障害企画課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市総合リハビリテーションセンター及び福祉機器支援センターの管理運営</li> <li>横浜市地域療育センター（戸塚・北部・西部）の管理運営</li> <li>障害者スポーツ文化センター横浜ラポールの管理運営</li> </ul>		
市が期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な専門性と総合性を有し、指定管理業務などを通して、医療をはじめ社会的、心理的、教育的及び職業的分野に至るリハビリテーションサービスを、市民のニーズに応じて適切に実施すること</li> <li>横浜市の障害福祉施策を専門的見地から先駆的に推進し、リハビリテーション、療育並びに障害者のスポーツ及び文化に関する本市の中核的役割を担うこと</li> </ul>		

**引き続き経営努力が必要な団体**（協約を締結 **する** ・ しない）

新たな人事給与制度の本格的導入や効率的な運営により団体としての自立性を高めながら、市と連携し利用者のニーズに対応したリハビリテーション事業を遂行する。

市のリハビリテーションサービスに関する施策を推進する上で欠かせない高度な専門性と事業運営に必要なノウハウを蓄積しており、団体の公益的使命については変わらないが、団体としての自立性を高めるため、市との協力による債務超過の解消に向け団体としての取組を着実に進めるとともに、人材の育成・登用計画を着実に実施していくものとします。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

**引き続き経営努力が必要な団体**

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

- ① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）**
- 事業実施による評価を高めていくために、変化する社会ニーズの的確な把握と、それに応じた利用者サービスの改善や新たなニーズへの対応の強化を図ります。
  - 障害児・者の地域生活の充実を目指し、地域の人的・社会的資源とも協働して、障害児・者のライフステージに適合したサービスの提供を行います。
- ② 財務改善（市の財政支援）**
- 退職給与引当金の見合資産である退職給与積立預金の不足により債務超過となっていますが、基本的にはこれまでの市の厳しい財政事情が影響しているもので、市の財政支援を継続していく必要があります。
  - 団体においては、人件費を含め、よりコストパフォーマンスを意識した予算の執行に努めます。
  - 近隣施設との共同発注や横浜ラポールの夜間利用率の向上など、各施設において、経費の削減や増収策の実施に取り組み、より効率的な施設運営を図ります。
- ③ 人事組織（市の人的支援）**
- 団体運営の自立性を高めるため、法人本部に対する職員の派遣を見直すなど、市の人的支援の内容について見直しを進めます。
  - 新たな人事給与制度について、職員のモチベーションにも配慮しながら、専門性の向上やそれを評価する仕組みなど、その効果の検証を行います。
  - 豊かな人間性と最新の専門知識・技術をもつ職員を育成するため、人材育成や人材登用計画の構築を進めます。

- 協約項目案**
- リハセンター、療育センターにおける発達障害の支援体制の再構築（療育部門の機能の再編・相談部門の強化等）
  - 高次脳機能障害者支援を推進するための地域ネットワークの構築（25年度までに市内半数程度の区で実施）
  - 横浜ラポールの地域におけるネットワーク構築（25年度までに市内1エリアで実施）
  - 各施設・事業における増収策の推進及び事務的経費の削減
  - 専門知識や技術をサービス向上に活かすための人材育成の仕組みづくり（研修計画の見直し）

項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
療育ニーズへの対応	検討・改善・段階的实施	（モニタリング等の計画的な実施）		継続実施
高次脳ネットワーク構築	検討・段階的实施	市内半数程度の区で実施		拡充
地域支援ネットワーク構築	検討・試行	1エリアで実施		拡充
収入増・経費削減取組	検討・実施			継続実施
研修・人材登用計画	検討・実施			継続実施(中長期)

社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市港北区烏山町1770番地	(TEL)	473-0666
URL	<a href="http://www.yokohama-rf.jp">http://www.yokohama-rf.jp</a>	設立	昭和62年4月1日
代表者	理事長 岸本 孝男	(平成20年4月1日 就任)	
資本金	30,000 千円 (うち本市出資額・割合	30,000 千円	100.0%)
主務官庁	—		
市所管課	健康福祉局障害支援課		
設立目的	横浜市と密接な連携を保ち、ひろく障害者の福祉の向上と増進に寄与するとともに、この法人が行う多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が、個人の尊厳を保持しつつ、心身ともに健やかに育成され、又はその有する能力に応じ自立した日常生活を地域社会において営むことができるよう支援する。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類: 引き続き、団体運営(公益的使命等)に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの)
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性 ①</b>	
<p>公益性・専門性の高い事業を今後も安定して担っていくために、市との協力による債務超過の解消に向け団体としての取組を着実に進めること。</p> <p><b>【補足または条件・整備すべき環境】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>退職給与引当金の見合資産である退職給与積立預金の不足により債務超過となっているが、基本的にはこれまでの市の厳しい財政事情が影響しているものである。</li> <li>障害者の在宅生活に向けた連続的支援や障害児の療育といった市のサービスにおいて中心的な役割を担っている団体である。</li> <li>団体においては、人事給与制度の見直しによる人件費の抑制や近隣施設との人員連携や共同発注による経費の節減、ラポールの夜間利用率の向上による増収の取組などをさらに進める必要がある。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性 ②</b>	
<p>公益性が高く、職員には高度の専門性が求められる団体であり、団体運営の自立性を高めるためにも、人材の育成・登用計画を着実に実施すること。</p> <p><b>【補足または条件・整備すべき環境】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体では平成22年度から人事考課を給与に反映するなどの新たな人事給与制度を導入している。職員のモチベーションにも配慮しながら、効果の検証を行っていくこと。</li> </ul>	



財団法人横浜市緑の協会

団体概要（平成23年5月1日現在）

所在地	横浜市中区吉田町65番地 ERVIC 9階	設立	昭和54年3月15日
基本金	15,000 千円（うち本市出資額・割合	1,000 千円	6.7%）
市所管課	環境創造局 経理経営課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>「よこはま緑の街づくり基金」の運用による都市緑化の推進</li> <li>都市緑化に関する普及啓発</li> <li>公園緑地及び動物園の運営、管理</li> </ul>		
市が期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民等の寄附によって積み立てられる「よこはま緑の街づくり基金」の運用により、都市緑化の推進を図ること</li> <li>横浜市の公園緑地事業、緑化事業に協力し、公園緑地の円滑な運営、健全な利用の増進及び都市環境の改善を図ること</li> <li>動物園、公園等を管理・運営し、市民に対して憩いと潤いのある自然環境を提供するとともに、ゆとりのある市民生活を実現し、もって公共の福祉の増進に寄与すること</li> </ul>		

引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 **する** ・ しない）

具体的な事業目標と収支見込みを設定し、これに基づき収入の確保と支出の削減を進め、横浜市と連携して、引き続き公益的な使命を継続的・自立的に果たしていく。

団体の事業において、公園、動物園等指定管理による本市施設の管理・運営が大きな割合を占めています。限られた指定管理料の中で、利用者満足度の高いサービスを提供するとともに、公益的使命を果たすことを目的とする団体の財政基盤を確保していくため、明確な収支見込みに基づく具体的な事業計画を策定し、収入の確保と支出の削減を進めます。また、固有職員の管理職ポストへの人材登用を計画的に進め、団体としての自立性を強化します。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

引き続き経営努力が必要な団体

引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの

方針

具体的な取組

協約項目案  
団体と協議の上確定

- ① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）
    - 緑の街づくり基金の果実を有効活用し、本市のみどりアップ施策と連携して、緑化団体の育成、緑化に関する普及啓発を引き続き実施することで、団体として民有地緑化を進めます。
    - 動物園事業について、生物多様性をテーマとした環境教育事業の拡大、他の施設と連携したイベント開催、広報活動の強化等により、集客増を目指します。
    - 上郷・森の家事業について、引き続き経営努力に取り組むとともに、23年度実施予定の外部有識者で構成される「横浜市公共施設のあり方検討委員会」で今後のあり方を検討します。
    - 公園施設の魅力向上のため、公園でテニス教室等の催事を積極的に実施し、公園の利用者増を図り、付帯する駐車場の収入確保に取り組みます。
  - ② 財務改善（市の財政支援）
    - 民有地緑化を推進するため市から基金運用益緊急補填事業として貸付を受けている貸付金について、契約時の返済条件にかかわらず、市の厳しい財政状況を考慮し計画的に返済を行います。
    - コスト削減に努め、管理費を削減します。
  - ③ 人事組織（市の人的支援）
    - 人材育成ビジョンに基づき、係長級職員を対象とした管理職育成研修や係長昇任試験を実施することにより、固有職員の管理職への登用を計画的に行い、市OB、市派遣ポストを見直します。
- ・ みどりアップ施策と連携して、市民との協働により民有地緑化を進めるため、23年度から緑の推進団体の活動団体数を1,000（22年度975）、25年度までに花と緑の推進リーダー認定者数を100人（22年度45人）とします。
- ・ 動物園を環境教育の場とする教育普及の事業や、様々なイベントを通じてその魅力を広く発信するなど集客宣伝の事業等により、協約期間各年度の入園者数を215万人（過去3か年平均：209万人）とします。
- ・ 公園でのテニス教室の開催数を25年度までに年間350回増やします（22年度比）。
- ・ 管理費を平成25年度までに7%削減します（22年度比）。
- ・ 緊急補填事業貸付金について、23年度から3か年で9,000万円返済します。
- ・ 人材育成ビジョンを活用・実践し、人材育成を図ることにより、固有職員を管理職に、25年度までに3人登用します（22年度0人）。

スケジュール	項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
スケジュール	中期計画の実施	事業目標の詳細確定	→ 実施	→	
	緊急補填事業貸付金の返済	返済開始			返済終了(H27) →
	固有職員の管理職登用	管理職員研修の実施 人材育成 ビジョン改定		→	



財団法人横浜市緑の協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区吉田町65番地 ERVIC横浜9階	(TEL)	309-2220
URL	<a href="http://www.hama-midorinokyokai.or.jp/">http://www.hama-midorinokyokai.or.jp/</a>	設立	昭和54年3月15日
代表者	理事長 橋本 繁	(平成19年4月1日 就任)	
資本金	15,000 千円 (うち本市出資額・割合	1,000 千円	6.7%)
主務官庁	神奈川県県土整備部都市整備公園課		
市所管課	環境創造局総務課		
設立目的	「よこはま緑の街づくり基金」の運用による、都市緑化の推進を図るとともに、横浜市の公園緑地事業、緑化事業及び動物園事業に協力し、公園緑地及び動物園の円滑な運営、健全な利用の増進及び都市環境の改善を図り、もって公共の福祉の増進に寄与することを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの〕
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性 ①</b></p> <p>公益的な役割を自立的・継続的に担っていくため、さらなる収入の確保と事業実施の効率化を計画的に進め、市の財政負担の軽減と団体の経営基盤強化につなげる。特に、事業実施や財団経営においては、具体的な目標数値、投入コスト及びリスクも明確にした計画とすること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>動物園事業については、よこはま動物園の入場者数がH17年度以降増加するなどの成果が出ている。次期指定管理期間(H23～27年度)では、H21年度と比べ年間約1.3億円の委託料削減を行うこととしている。</li> <li>駐車場事業については、市の収入増加の観点から今後市へ支払う使用料の増額が想定されるが、その結果、団体にとっては負担増となることが予想されることから、利用率向上の取組及び管理経費の削減など、収支の改善を図ること。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性 ②</b></p> <p>市から毎年1億円以上の補助を受けている上郷・森の家事業については、公益性や収支状況を勘案して、市民利用施設全体の検討の中で、市として早急に方向性を出すこと。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上郷・森の家事業では、事業費支出に対し利用料金等の事業収入は、50%程度に留まっている。</li> <li>市には青少年のための野外活動施設として、他に少年自然の家(2施設)、青少年研修センター、野外活動センター(4施設)がある。H23年度には、これらの施設を一体として、統廃合も含めた施設のあり方を検討し、結論を出すこととしているため、経営改革委員会では上郷・森の家事業については個別に方向性を出さないこととする。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性 ③</b></p> <p>役員と管理職で、市OBと市派遣職員が大きな割合を占めているため、団体の継続的な運営のためにも、固有職員の人材登用と市OB、市派遣の削減を計画的に進めること。</p>	

【横浜市文化観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー

団体概要 (平成23年5月1日現在)			
所在地	横浜市中区山下町2番地 産業貿易センター1階	設立	昭和63年11月22日
基本金	1,000,000 千円 (うち本市出資額・割合 350,000 千円 ・ 35.0%)		
市所管課	文化観光局観光振興課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外セールス、コンベンションの誘致・開催支援、横浜観光プロモーションなどの誘客促進</li> <li>観光やコンベンション等で横浜を訪れる方に対する滞在支援</li> <li>横浜の魅力に関する情報の収集及び発信</li> </ul>		
市が期待する役割	<p>公益財団法人への移行に伴い、公益的使命を担う団体として、本市や関係機関、関係事業者との連携を図り、平成25年度の横浜市中期4か年計画目標値(国際会議開催件数220件、海外誘客数100万人、観光消費額2,370億円)の達成に寄与すること。</p> <p>具体的には、横浜の魅力に関する情報収集及び発信や観光案内など来訪者への滞在支援を行うこと、市内の産業、技術及び情報資源並びに歴史的、文化的資源を活用し、国内外からの観光客の誘致、MICE全般の誘致及び開催支援を行うこと及び横浜市内における観光及びMICEの振興を図ること。</p>		

方針	<p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b> (協約を締結 <b>する</b> ・ しない)</p> <p>公益的使命を担う団体として、本市の観光及びコンベンションの振興により一層成果を挙げていきます。</p> <p>観光及びコンベンションに関するノウハウ等を蓄積し、国内外からの誘客やコンベンション誘致、観光案内業務等来訪者への滞在支援を行うなど公益性のある事業を担っており、一定の成果を挙げています。今後も引き続き、本市の中期4か年計画の施策24「羽田空港国際化を契機とした観光・MICEの推進」に掲げている観光消費額の増額等の各指標の達成にむけ、大きな役割を担っていきます。また、当財団は公益財団法人への移行を進めていく中で、財団の経営状況として、財源が本市からの補助金に依存しており、本市からの職員の派遣も続いている状況から、自主財源確保による補助金額の減少や職員育成など、自立した経営にむけ取組を進めていきます。</p>
	<p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b></p> <p>引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、更なる経営努力を続けるべきもの</p>

具体的な取組	<p>① 団体の役割 (公益的使命、市の関与の見直し)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内有数の国際観光コンベンション都市としての魅力や羽田空港の国際化によるアクセス向上などの利点を活かし、本市をはじめとする自治体・関係団体や賛助会員などの事業者と連携し、国内や中国などのアジアからの誘客やMICE全般の誘致を推進します。</li> </ul>
	<p>② 財務改善 (市の財政支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>横浜人形の家については、市民から寄贈された貴重な人形の保存・展示という館本来の役割に立ち返り、収蔵人形を中心とした展示を行うとともに、事業精査によりコストの削減を図ります。また、当施設は本市の代表的な観光地である関内・山下地区の中心に位置しているため、観光案内機能や観光バスの発着場としての機能を強化する等の改善により、入館者の増加および収入の増加を図ります。</li> <li>公益性のある事業を担っているため、本市からの補助金を大幅に削減することは困難ですが、財団運営・管理コストを中心に削減を図り、事業実施にあたっては費用対効果を勘案するなど財務状況の改善を図ります。</li> </ul>
	<p>③ 人事組織 (市の人的支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公益財団法人の認定に伴い、役員数の見直しを行います。また、内部での人材育成計画および登用を進め、市派遣職員の削減を図っていきます。</li> </ul>

協約項目案	・ 横浜市内の国際会議開催件数を220件以上にします。
	・ 海外からの来訪者数を100万人以上にします。
	・ 市内事業者との連携を強化し、賛助会員数を560以上にします。
	・ 管理・運営コストの見直しを行い、管理費を10%削減します。
	・ 公益法人へ移行を契機に理事会等組織の活性化を図ります。内部人材育成を進め内部登用を進めます。

項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
アジアインバウンド	ターゲットを絞った効率的な誘致活動		誘致活動の検証	状況に応じた方針の検討
MICE推進	積極的なMICE誘致・魅力的な支援メニューの提供			
滞在支援・情報発信	ニーズに応える情報発信・支援			
公益法人移行	神奈川県との調整	●移行完了	財団運営の活性化	運営の効率的促進

財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区山下町2番地 産業貿易センター1階	(TEL)	221-2111
URL	<a href="http://www.welcome.city.yokohama.jp">www.welcome.city.yokohama.jp</a>	設立	昭和63年11月22日
代表者	理事長 新町 光示	(平成22年3月24日 就任)	
資本金	1,000,000 千円 (うち本市出資額・割合	350,000 千円	・ 35.0%)
主務官庁	—		
市所管課	経済観光局観光振興課		
設立目的	横浜市及び神奈川県を中心とする産業、技術及び情報資源並びに歴史的、文化的資源を活用し、国内外からの観光客の誘致、コンベンションの誘致及び開催支援等を行うことにより、横浜市及びその周辺地域における観光及びコンベンションの振興を図り、もって人的交流の促進並びに国際相互理解の増進並びに地域の国際化及び活性化に資する。		

提言 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類: 引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性 ①</b>	
国内有数の観光コンベンション都市の魅力に加え、羽田空港の国際化によるアクセス向上の利点を最大限に活かした国内外からの誘客やMICE(※)全般の誘致の強化など、観光及びMICEの振興を、市や関係機関、市内の観光関連事業者との連携を徹底することにより、効果的に推進すること。	
(※) MICE(マイス)とは、Meeting(企業等の会議)、Incentive Travel(企業等の行う報奨・研修旅行)、Convention(国際機関・団体・学会等が主催する総会、学術会議等)、Event/Exhibition(イベント・展示会・見本市)の頭をとった言葉。	
<b>経営改革の方向性 ②</b>	
横浜人形の家への運営については、平成22年度までの委託先の運営収支が赤字であることから、23年度以降の運営に向け、早急に改善のための施策を講じること。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
・ 横浜人形の家は、市の普通財産を財団に無償貸付し、財団が公募により共同事業体(JV)にH18~22の5年契約で管理を委託しているが、JVの運営収支は毎年2千万円程度の赤字となっている。	
<b>経営改革の方向性 ③</b>	
役員数が過大であるため、管理コスト削減のためにも、公益法人化に合わせて、役員数の見直しを行うこと。また、団体としての専門性を向上し、効果的な事業実施ができるよう、市派遣職員の削減と、職員の育成・採用を計画的に実施すること。	

**【横浜市経済局】 団体ごとの経営改革に関する方針案**

**横浜市信用保証協会**

団体概要（平成23年5月1日現在）			
所在地	横浜市中区山下町22番地	設立	昭和22年11月29日
基本金	20,495,356 千円（うち本市出資額・割合 7,628,215千円・37.2%）※基本金は平成22年7月1日現在		
市所管課	経済局金融課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業等が銀行その他の金融機関から資金の貸付け又は手形の割引を受けること等により金融機関に対して負担する債務の保証</li> <li>・ 中小企業等の債務を銀行その他の金融機関が保証する場合における当該保証債務の保証</li> <li>・ 中小企業が発行する社債のうち銀行その他の金融機関が引き受けるものに係る債務の保証</li> </ul>		
市が期待する役割	信用保証を通じて、市内中小企業の金融の円滑化に努めるとともに、相談、診断、情報提供など多様なニーズに的確に対応することにより、中小企業の経営基盤の強化に寄与し、もって中小企業の振興と地域経済の活力ある発展に貢献すること。		

方針	<p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b>（協約を締結 <b>する</b> ・ しない）</p> <p>経済情勢に応じた迅速な金融対策や、市と連携した独自の政策的資金の保証を持続的に実施していくため、更なる経営改善を図る。</p> <p>制度融資の代位弁済に対する補填金は、金融円滑化法の施行や本市の補填割合の見直しなどにより減少傾向にありますが、今後の経済情勢や金融円滑化法の終了により代位弁済が増加に転ずる懸念もあるため、保証協会の審査体制や職員の審査能力の更なる向上、サービサーの一層の活用を含めた債権回収の効率化や強化等により抑制を図ります。</p> <p><b>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</b></p> <p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b></p> <p>引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの</p>
	<p><b>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当団体は、信用保証協会法に基づき設立された認可法人であり、中小企業のために信用保証の業務を行う公的保証機関として、経済情勢に応じた迅速な金融対策や、市と連携した政策的資金の保証を実施するとともに、適正な審査基準の運用や審査体制の強化を図ります。</li> </ul> <p><b>② 財務改善（市の財政支援）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保証先企業への経営支援を推進し、事故報告前の実態把握や条件変更など期中管理の強化等により代位弁済の抑制を図ります。</li> <li>・ 管理部とサービサーが個別求償権の情報や回収強化のための施策等を共有化し、サービサーへの回収委託案件も含めて求償権関連人の状況を把握し回収の方針について分類を行い、この分類を基に集中して債権管理を行うべき求償権を選択し、債権管理業務の効率化、回収率の向上に努めます。</li> <li>・ 弁済先への増額交渉による定期回収の底上げ、委嘱弁護士による督促、回収担当者のスキルアップ研修を行うとともに、サービサーによる督促強化、弁済先の所在地にあるサービサー営業所に回収委託を行うことにより回収業務の効率化を進めます。</li> </ul> <p><b>③ 人事組織（市の人的支援）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織体制と人事給与制度の面で、より採算性を考慮した組織運営に取り組むとともに、組織活性化のため計画的な人材育成を図ります。</li> </ul>
協約項目案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融機関との連携強化等により、新規利用企業数の拡大を図ります。</li> <li>・ 経営診断を年間200件以上行い、代位弁済抑制に向け期中管理の充実強化を図ります。</li> <li>・ サービサーへの委託率を高め、債権回収の効率化を図ります。</li> <li>・ 毎年延べ200人以上の職員研修を行い、保証審査及び債権回収のスキルアップを図ります。</li> </ul>

スケジュール	項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
	新規利用企業数拡大			推進	
期中管理の充実強化	審査態勢等検討			期中管理・診断・モニタリング	
求償権回収	回収態勢検討			施策進行管理強化	
組織運営・人材育成	計画策定			実施	

横浜市信用保証協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区山下町22番地	(TEL)	662-6621
URL	<a href="http://www.sinpo-yokohama.or.jp">http://www.sinpo-yokohama.or.jp</a>	設立	昭和22年11月29日
代表者	会長 佐々木 寛志	(平成22年4月1日 就任)	
資本金	20,495,356 千円 (うち本市出資額・割合	7,628,215 千円	・ 37.2%)
主務官庁	経済産業省 (金融庁)		
市所管課	経済観光局金融課		
設立目的	中小企業等のために信用保証の業務を行い、もってこれらの者に対する金融の円滑化を図ることを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの〕
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<p><b>経営改革の方向性 ①</b></p> <p>代位弁済補てん金は、国の保険金とともに中小企業信用保証制度を支える財源となっているが、その額は増加してきており、審査体制・能力の更なる向上や、債権回収の効率化や強化等により市費負担の抑制を図ること。</p> <p><b>【補足または条件・整備すべき環境】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業にとって借りやすい仕組みとするため、保証は大半が無担保になっているなど、制度として国策の影響が大きい部分がある。</li> <li>・ H21年度の代位弁済実行は約203億円、求償権回収額は約36億円で、市の代位弁済補填金は約15億円となっている。求償権回収率は、回収期間を5年と仮定すると約24%となっている。</li> </ul>	
<p><b>経営改革の方向性 ②</b></p> <p>役員数と給与水準の見直しなど、組織体制と人事・給与制度の面で、より採算性を考慮した組織運営に取り組むこと。</p>	

【横浜市港湾局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

財団法人帆船日本丸記念財団

団体概要（平成23年5月1日現在）			
所在地	横浜市西区みなとみらい2丁目1-1	設立	昭和59年10月1日
基本金	1,601,702千円（うち本市出資額・割合 810,000千円・50.6%）		
市所管課	港湾局賑わい振興課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>帆船日本丸の保存・公開事業、横浜みなと博物館事業、日本丸メモリアルパーク事業</li> <li>集客プロモーション事業、ミュージアムショップ事業</li> </ul>		
市が期待する役割	財団の設立目的と日本丸メモリアルパークの指定管理者としての立場を踏まえ、各施設を有効に活用し、海事思想の普及や、横浜港の理解促進、地域の活性化に寄与することを期待しています。また、公益財団法人として自立した組織運営を求めます。		

方針	<p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b>（協約を締結 <b>する</b> ・ しない）</p> <p>市民ニーズなどを取り入れながら、帆船日本丸及び横浜みなと博物館などの魅力向上に努めるとともに、財務体質の強化を図る。</p> <p>入館者数の増や各施設の利用拡大などに向けた具体的な指標と取組を明確にし、着実に実施します。また、公益法人化に向け、財団の会計の整理や役員数の削減を行います。新たな体制のもと、今後も収益構造の強化、組織の活性化を図っていきます。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p><b>引き続き経営努力が必要な団体</b></p> <p>引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの</p>																									
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、帆船日本丸の保存・公開及び、博物館の運営を適切に行うとともに、市内小・中学校を中心に海洋教室をはじめとする様々な教育普及事業を推進します。また、シニア向けや他県との交流なども視野に入れ、新たな集客事業の展開を図り、更なる海事思想の普及や横浜港への理解促進、青少年の育成を行います。</li> <li>進水100年(2030年)を目指し、協約期間中に大規模修繕が予定されている帆船日本丸をはじめとする施設の魅力やその活用方法を十分に周知するため、一層の広報活動を行います。</li> <li>市民ニーズ、利用者意見などを踏まえた業務推進に取組むとともに、指定管理の共同事業者であるJTBの営業力やネットワークを生かしながら、子どもやシニア向けに新たなプログラムなどの開発、展開を行います。</li> <li>市は、協約や指定管理業務の協定事項が遵守されているか、定期的に確認し、評価を行います。</li> </ul> <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>利用者拡大による利用料金収入の増、一般管理費の削減などによる指定管理費の削減を図ります。</li> <li>施設の公共性や利用者の意向等を考慮しながら、現行の利用料金の妥当性を検証します。</li> <li>市は、施設を適正に管理・運営できるよう財団とも連携し、事業の見直しに努めます。</li> </ul> <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>固有職員の意識改革と人材育成を推進し、管理職などとしての積極的な登用を進めます。</li> <li>財団の経営及び事業の推進に相応しい人材について、民間等を含めて幅広く登用し、組織の活性化を図ります。</li> </ul>																									
協約項目案	<ul style="list-style-type: none"> <li>入場者数の増加(日本丸・博物館の入場者数、パークの入場者数、市内小学校の来校率)</li> <li>ニーズ、利用者意見等の把握(満足度評点、HPページビュー数、業務への反映)</li> <li>教育普及事業の推進(事業実施回数(新規含む)、事業参加者数、満足度評点)</li> <li>経費の節減</li> <li>固有職員等の育成(固有職員の育成・登用、業務実績を踏まえた給与制度の導入)</li> </ul>																									
スケジュール	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>23年度</th> <th>24年度</th> <th>25年度</th> <th>26年度以降</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>利用者意見等の把握、事業等への反映</td> <td colspan="4">アンケート等の実施及び業務等への反映(継続)</td> </tr> <tr> <td>利用者拡大等による収入増と経費節減</td> <td>収支計画の検討、実施</td> <td></td> <td>継続実施</td> <td></td> </tr> <tr> <td>固有職員等の育成</td> <td></td> <td>継続実施</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>給与制度の導入</td> <td>検討・導入</td> <td></td> <td>継続実施</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降	利用者意見等の把握、事業等への反映	アンケート等の実施及び業務等への反映(継続)				利用者拡大等による収入増と経費節減	収支計画の検討、実施		継続実施		固有職員等の育成		継続実施			給与制度の導入	検討・導入		継続実施	
項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降																						
利用者意見等の把握、事業等への反映	アンケート等の実施及び業務等への反映(継続)																									
利用者拡大等による収入増と経費節減	収支計画の検討、実施		継続実施																							
固有職員等の育成		継続実施																								
給与制度の導入	検討・導入		継続実施																							

財団法人帆船日本丸記念財団

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい2-1-1	(TEL)	221-0280
URL	<a href="http://www.nippon-maru.or.jp/">http://www.nippon-maru.or.jp/</a>	設立	昭和59年10月1日
代表者	会長 岡本 坦	(平成21年8月10日 就任)	
資本金	1,601,702 千円 (うち本市出資額・割合	810,000 千円	50.6%)
主務官庁	国土交通省関東運輸局船員労政課		
市所管課	港湾局賑わい振興課		
設立目的	海国日本の船員養成に輝かしい功績を残した練習帆船日本丸を国際港横浜において永く保存し、同船を公開するとともに、青少年の練成の場として活用し、合わせて海と港と船に関する理解と知識の増進を図る。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類: 引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性 ①</b>	
日本丸メモリアルパークの指定管理者として、市へ積極的な提案を行うことや、共同事業体を組むJTbの力をより引き出したり、目標を明確にした新しい事業への取組を強化するなど、団体の存在意義を高める取組を行うこと。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ボランティアと協働しての総帆展帆の取組に一定の評価はできるが、博物館を含む施設全体の魅力づくりにさらに貢献すること。</li> <li>・ 教育普及事業などの公益事業は、収入増が見込めない。これらの事業で赤字を出さないようにするとともに、収入増につながる取組を検討し、積極的に進めていくこと。</li> </ul>	
<b>経営改革の方向性 ②</b>	
役員と管理職の数が過大であるため、早急に見直しを行い、効率的な組織体制とすること。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事などの要職は市OBである必要は無く、海洋関係の有識者や集客・プロモーションの専門家等、幅広い分野からの登用を検討すること。</li> <li>・ 非常勤役員については、無給でもかかる事務コストを踏まえ、必要最小限の人数に削減すること。</li> </ul>	



【横浜市交通局】 団体ごとの経営改革に関する方針案 (案)

横浜交通開発株式会社

団体概要 (平成23年5月1日現在)			
所在地	横浜市中区尾上町3-42 市営地下鉄関内駅B1	設立	株式会社
基本金	90,000 千円 (うち本市出資額・割合	90,000 千円	100.0%)
市所管課	交通局 経営企画課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バス事業</li> <li>・貸店舗事業</li> <li>・駐車場事業</li> </ul>		
市が期待する役割	市営交通事業の経営基盤強化に資するとともに、交通事業や関連する事業の経営を行い、その事業活動を通じて交通事業の経営基盤の強化と乗客サービスの改善に寄与すること。		

方針	<p>引き続き経営努力が必要な団体 (協約を締結 する ・ <b>しない</b>)</p> <p>市営交通事業の基盤強化に寄与する団体として、バス事業・不動産事業・広告事業などの健全な経営を確保する</p> <p>市営交通事業の経営基盤強化に資するため、交通局保有資産を有効に活用するとともに、交通事業者としての安全の確保やお客様満足度向上に取り組むことによって、子会社として自主自立の安定した経営を確立する。 そのために、団体において、新たに策定した『横浜交通開発株式会社中期経営計画(平成23～25年度)』に基づき、各事業の目標管理や組織体制の整備などを実施する。</p>
	<p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの</p>

具体的な取組	<p>① 団体の役割 (公益的使命、市の関与の見直し)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の意欲を高め、より一層の収益性の向上に取り組むことによって、健全な経営を確立します。このことにより、交通局の子会社として、市営交通事業の基盤強化に寄与します。</li> <li>・市営バス2営業所の業務を再度受託することを目指します。(平成24年度)</li> </ul>
	<p>② 財務改善 (市の財政支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バス事業や不動産事業、広告事業などの営業力を強化して収益性を高めます。</li> <li>・バス事業(自社路線)の利用客増加策の実施による収入増(平成21年度比15%増)</li> <li>・新店舗開設及び新規開発区画の調査・検討(平成25年度末店舗・倉庫賃貸借契約件数 50店舗)</li> <li>・広告事業(地下鉄駅構内の電飾広告)の新規営業活動(平成25年度収入額 100百万円)</li> </ul>
	<p>③ 人事組織 (市の人的支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・駐輪場管理業務・定期券発売所スタッフ公募の実施(平成23年度)以降拡大</li> <li>・人材採用・育成の充実による効率的な組織体制の整備(平成25年度)</li> <li>・バス運転手の昇任体系の構築(平成23年度) 階層別研修の実施(平成24年度)</li> </ul>

団体と協働の上で協約項目案	<p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p>
---------------	--

項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
バスの安全運行				→
他交通機関との連携強化	検討	→ 実施	→ 継続実施	→
新規開発区画の調査・検討	検討	→ 開設	→	→
指定代理店業務の強化	重点営業		→	→
スタッフの公募	駐輪場・定期券発売所で実施	公募拡大の実施	→	→



横浜交通開発株式会社

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区尾上町3-42 市営地下鉄関内駅B1	(TEL)	664-3331
URL	<a href="http://www.yokohama-td.co.jp">http://www.yokohama-td.co.jp</a>	設立	昭和63年2月8日
代表者	代表取締役社長 永井 富雄	(	平成19年4月11日 就任)
資本金	90,000 千円 (うち本市出資額・割合)	90,000 千円	100.0 %)
主務官庁			
市所管課	交通局経営企画課		
設立目的	横浜市の交通事業の経営改善に資するとともに、交通事業に関連する付帯事業の経営を行い、その事業活動を通じて交通事業の経営基盤の強化と乗客サービスの改善に寄与するため、各事業を営むことを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 (小分類: 引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの)
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
<b>経営改革の方向性 ①</b>	
市交通局の子会社として、交通事業資産のより効果的な活用を進めるとともに、バス運行受託やテナント、交通広告、駐輪場など各事業の目標管理を徹底することにより、経営基盤を確立すること。	
<b>【補足または条件・整備すべき環境】</b>	
・市交通局と一体となって市営交通事業を担っており、団体の自主性・自立性は低い。	
<b>経営改革の方向性 ②</b>	
役員・管理職ポストのあり方を検討し、簡素で効率的な組織体制を整えること。 なお、駐車場・駐輪場管理業務のスタッフについては、平成23年度から公募を実施するなど、広く雇用機会の拡大を図ること。	



検討すべき課題と今後の取組内容(案) (横浜市外郭団体等経営改革委員会から提言を受けていない団体)

■ 市として検討すべき重要課題があるため、提言が困難

団体名	課題／取組内容
株式会社 横浜国際平和会議場	<p>[課題]</p> <p>当団体は、施設開設後20年を経過し大規模改修を控えているが、建設時の多額の借入金があり、事業スキームの見直しを行う必要がある。今後、市の関係部署で検討し、横浜市としての方向性をまとめる必要がある。</p> <p>[取組内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 市内部で「パシフィコ横浜あり方検討委員会」を設置(平成23年2月)</li> <li>・ 文化観光局を中心に、政策局、総務局、財政局、経済局、都市整備局、港湾局等で構成</li> <li>○ パシフィコ横浜の大規模改修計画、MICE機能強化策を検討(～平成24年3月)</li> </ul>
一般社団法人 横浜みなとみらい21	<p>[課題]</p> <p>当団体においては、(財)ケーブルシティ横浜との関係を整理した上で、公益認定に関する再申請の有無を検討する必要がある。</p> <p>[取組内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ (財)ケーブルシティ横浜との関係整理</li> <li>・ 3者(市・YMM・CCY)で検討している団体の「あり方」を決定(～平成24年2月)</li> <li>・ 上記の検討を踏まえ、公益認定に関する再申請の有無を決定(～平成24年3月)</li> <li>○ 中期的な事業計画の策定(～平成24年3月)</li> </ul>
財団法人 ケーブルシティ横浜	<p>[課題]</p> <p>当団体は、一般社団法人横浜みなとみらい21との関係整理、地上デジタル化完全移行や業務内容の精査などを踏まえ、中長期的な事業計画を策定する必要がある。</p> <p>[取組内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 一般社団法人 横浜みなとみらい21との関係整理</li> <li>・ 3者(市・YMM・CCY)で検討している団体の「あり方」を決定(～平成24年2月)</li> <li>○ 中期的な事業計画の策定(～平成24年3月)</li> </ul>
財団法人 横浜市学校給食会	<p>[課題]</p> <p>学校給食事業実施の根幹とも言える物資調達について、これまでどおり①給食の安定性・安全性を確保し、②地域経済の活性化を図りながらも新たに、③給食費の公会計化に向けての行政手続きの透明性の確保といった観点から市としての総合的な判断が求められる。そこでこれら課題について、法律の専門家の見解も踏まえて、検討を行い、横浜市としての方向性をまとめる必要がある。</p> <p>[取組内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 法律の専門家の見解を踏まえて教育委員会で検討</li> <li>○ 市内部関係部署へ検討内容を報告</li> <li>・ 検討内容：WTOに対する市としての総合的判断及び課題①②③の再整理</li> <li>・ 検討期間：平成23年4月～7月</li> <li>○ 市としての方向性を策定する。(平成23年8月)</li> </ul>

■ 審議途中で団体を取り巻く環境が大きく変化したため、審議継続が困難

公益財団法人 よこはまユース (旧 青少年育成協会)	<p>[課題]</p> <p>23年度から、「横浜子ども科学館」の指定管理を外れたことで、よこはまユースは大幅な人員削減など運営の見直しを行い、所管事業や指定管理施設のあり方を整理する。</p> <p>[取組内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 横浜市とよこはまユースで、所管事業のあり方の検討会を設置する。</li> <li>・ 検討内容：青少年の自立支援事業や人材育成 指定管理施設と関連事業の今後の方向等</li> <li>・ 検討期間：平成23年4月～平成24年3月</li> </ul>
----------------------------------	--

■ 市が先行して方針を決定したため、経営改革委員会に方針を報告

財団法人 横浜港埠頭公社	<p>[方針]</p> <p>国際コンテナ戦略港湾である横浜港は、釜山港をはじめとしたアジア諸港と対峙する日本の拠点港として、効率的な港湾経営の実現を図るため、横浜港の港湾管理運営を担っていく横浜港埠頭公社をより自由度の高い株式会社へ移行し、国際競争力を強化していく。</p> <p>[取組内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 株式会社化の手続き</li> <li>・ 平成23年度夏頃、本市が新会社(受皿会社)を設立</li> <li>・ 平成23年度中に株式会社化の手続きを完了させ、すみやかに業務を開始</li> <li>○ 国際競争力の強化</li> <li>・ 戦略的な料金設定や柔軟な施設運営など各種施策を展開</li> <li>・ 新会社の経営基盤強化策の検討</li> </ul>
-----------------	--

株式会社横浜国際平和会議場

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい一丁目1番1号	(TEL)	221-2122
URL	<a href="http://www.pacifico.co.jp">http://www.pacifico.co.jp</a>	設立	昭和62年6月3日
代表者	代表取締役社長 小堀 卓	(	平成22年4月1日 就任)
資本金	7,565,000 千円 (うち本市出資額・割合	4,100,000 千円	・ 24.4%)
主務官庁	—		
市所管課	経済観光局コンベンション振興課		
設立目的	国際・国内会議及び学術等各種催物、内外商品等の見本市、展示会を企画、誘致及び開催する。		

委員会議論の概要

市では、中期4か年計画(H22～25年度)において「羽田空港国際化を契機とした観光・MICEの推進」を基本政策の一つに掲げ、パシフィコ横浜をMICE拠点と位置づけ機能強化を検討することとしている。一方、他都市のMICE施設の多くが公設民営手法を採用しているのに対し、民設民営方式であるパシフィコ横浜は減価償却費や大規模改修費、地代や税負担、借入金の返済の面で運営主体の負担が大きい事業スキームとなっている。

開設後20年を経過し、180億円とも試算される大規模改修の時期を控え、改修計画の策定が必要であるが、それにあたっては、資金計画や費用対効果の検証を十分に行ったうえで、事業スキームの抜本的な見直しを含め、市としてその方向性について十分検討を行い、総合的な判断がなされるべきあり、現在会社を含めて市として検討を進めている段階である。

以上により、委員会としては経営改革の方向性を提言することが困難であるため、参考意見の表明にとどめる。

参考意見

- ・ 事業スキームの検討にあたって会社としても意見を言っていくなら、市OB以外の専門家の役員登用や役員数の削減といった人事組織面を含めて、売上増と経費削減を戦略的に考えていくことが必要である。
- ・ 現在は多少の当期利益は上がっているのですが、金額の多寡はともかく大規模修繕の引当準備金を設定する努力は必要である。
- ・ 増資も有効な資金調達方法のひとつである。増資を負担してくれる団体が増えれば、横浜市の負担が減ることにもつながるので、以前減資をしたからやりにくいというのではなく、新たな課題である大規模改修に応じて株主の理解を得るといいうのも大事なのではないかと。
- ・ 今後の検討にあたっては、MICE拠点としての経済波及効果や都市ブランドの確立を含めた議論が必要である上、市としてこの政策に対してどれだけの資金配分ができるのかというのが大きなテーマであり、その点について委員会で議論することは難しい。

**団体ごとの経営改革に関する参考意見の表明** 横浜市外郭団体等経営改革委員会

**一般社団法人横浜みなとみらい21**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい二丁目3番5号クイーンズスクエア横浜クイーンモール3階	(TEL)	682-0021
URL	<a href="http://www.minatomirai21.com">http://www.minatomirai21.com</a>	設立	平成21年2月23日
代表者	理事長 工藤 文昭	(	平成22年6月28日 就任)
資本金	285,000 千円	(	うち本市出資額・割合 100,000 千円 ・ 35.1%)
主務官庁	—		
市所管課	都市整備局みなとみらい21推進課		
設立目的	みなとみらい21地区の街づくりに関わる多様な主体が一体となってエリアマネジメントを実践することにより、当地区の魅力を高め、質の高い都市環境の維持・向上を図り、もって活力あふれる国際文化都市・横浜の発展に寄与すること。		

**委員会議論の概要**

一旦不認定とされた公益認定への対応は、団体へ大きな影響を及ぼす課題であるが、市も交えて検討中である上、認定の所掌は県の審議会にあるため、経営改革委員会で方向性の提言は困難である。  
 また、財団法人ケーブルシティ横浜(CCY)との関係では、CCY側にも地上デジタル化完全移行や公益認定への対応といった重要な課題があり、両団体間の事業の組み換えや組織の統合も含め、課題と選択肢、メリット・デメリットを幅広く検討する必要があるが、精緻な検討はこれからである。  
 以上により、委員会としては経営改革の方向性を提言することが困難であるため、参考意見の表明にとどめる。

**参考意見**

- ・ 公益認定については、団体の設立趣旨や中長期的な展望も踏まえると、メインの事業である街づくり調整事業の公益性をしっかりと認めてもらった上で認定を得るという方向性は理解できるが、いずれにしても認定の可否は県の審議会の所掌であり、それ以上の方向性の議論は困難である。
- ・ 公益認定を取れるとしても、それまで相当の期間一般法人でやらなければならないことも想定されるため、その影響を踏まえて計画をしっかりと立てる必要がある。
- ・ CCYとの関係では、組織の統合も視野に入れて検討することが必要である。
- ・ 公益事業と収益事業のバランスの問題はあるが、広告・イベントスペース貸付事業などの自主財源拡大の取組はさらに伸ばしていくことも考えられる。

財団法人ケーブルシティ横浜

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい二丁目3番1号クイーンズタワーA棟12階	(TEL)	682-5370
URL	<a href="http://www.ccy.or.jp/">http://www.ccy.or.jp/</a>	設立	平成5年6月30日
代表者	理事長 早川 和彦	(	平成20年6月25日 就任)
資本金	170,000 千円	(	うち本市出資額・割合 40,000 千円 ・ 23.5%)
主務官庁	総務省関東総合通信局放送部有線放送課		
市所管課	都市整備局みなとみらい21推進課		
設立目的	①みなとみらい21地区及びその周辺地区等に建設される中高層建築物等の原因によるテレビ電波障害の解消のため、ケーブルテレビ等によるテレビジョン放送の再送信を行う。 ②社会的発展に応じてケーブルテレビの利用に関する調査研究と自主放送番組の提供を行う。 以上の事業を通じて、地域社会の発展と公共の増進に寄与する。		

委員会議論の概要

経営改革の方向性を出すにあたっては、地上デジタルテレビ放送完全移行に伴う負担金ルール改訂を受けた中長期の事業計画を早期に策定する必要があるほか、公益認定への対応が団体へ大きな影響を及ぼすことが見込まれるが、申請のメリット・デメリットを含めて、平成23年度にかけて市も交えて検討中である。

また、一般社団法人横浜みなとみらい21(YMM)との関係では、事業成果に与える影響や実施の効率性、公益認定への影響や税負担の問題、負担金の使用目的適合性や組織の存続性などについて、事業の組み換えや組織の統合も含め、課題と選択肢、メリット・デメリットを幅広く検討する必要があるが、精緻な検討はこれからである。

以上により、委員会としては経営改革の方向性を提言することが困難であるため、参考意見の表明にとどめる。

参考意見

- ・ みなとみらい地区の開発に伴う電波障害対策や、みなとみらい地区、本牧地区のケーブルテレビ事業という団体業務からして、無理に公益認定にこだわる必要はないだろう。
- ・ 公益認定を目指しているYMMと統合した場合は問題が生じると考えられる。
- ・ 地上デジタルテレビ放送完全移行に伴い改訂された負担金ルールは、団体の事業計画に大きな影響を与えることから、安定的な資産運用を含め、中長期の事業計画を早期に策定していくべきである。
- ・ 団体業務を民間に委託することなどは考えられないのか。

財団法人横浜市学校給食会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区尾上町1丁目6番地	(TEL)	662-7834
URL	<a href="http://www.vgk.or.jp">http://www.vgk.or.jp</a>	設立	昭和30年10月25日
代表者	理事長 菅野 明	(	平成21年4月1日 就任)
資本金	8,317 千円 (うち本市出資額・割合	0 千円	・ 0.0%)
主務官庁	神奈川県教育委員会教育局行政課		
市所管課	教育委員会事務局指導部健康教育課		
設立目的	横浜市内にある市立小学校等の学校給食事業の充実発展と、その運営の円滑化を図ることを目的とする。		

委員会議論の概要

平成24年度からの給食費公会計化を契機とし、給食食材の調達業務をどのように行うか、市として検討中であり、団体には存廃も含む大きな影響が見込まれる。

一つは、団体を活用するか、市の直営とするかどうかであるが、市が直接調達する場合に考えられる、局の直接発注、各学校における発注、民間業者への委託について、現行と比較した場合の課題について、説明を受けた。検討にあたっては、費用対効果だけでなく、給食の安全性・安定性や地域経済の活性化といった視点が必要であるほか、給食費の公会計化にあたっては行政としての手続きの透明性の確保もより重要となる。これら課題については、さらに慎重に検討を行った上で、市としての総合的な判断がなされるべきものである。

以上により、委員会としては経営改革の方向性を提言することが困難であるため、参考意見の表明にとどめる。

参考意見

- ・ 給食会を廃止した場合には、本市で給食物資関係を扱う部門が出来ることになると思うが、役員や組織上層部にあたる部分がなくなるだけであって、実務を扱う部分は同様の機能として残るということで、業務実態は変わらないのではないかと。費用対効果の点では、廃止した場合のメリットがわかりにくい。
- ・ 児童の給食食材としての安全性や供給の安定性の確保、市内業者が活用できなくなることの経済的影響がどの程度なのかなど、様々な選択肢における課題について、もう少しデータを比較検討し、判断していく必要がある。
- ・ 一つの課題として、WTO政府調達協定に該当すると産地の条件は付せられなくなるとの説明があったが、価格だけでなく他に条件は付けられないのか。また、全ての食材で危険な外国産食材の混入リスクがあるわけではないため、何か工夫の余地はないのか。

財団法人横浜市青少年育成協会

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区住吉町4丁目42番1号 横浜市青少年育成センター内	(TEL)	662-3716
URL	<a href="http://www.yokohama-youth.jp/">http://www.yokohama-youth.jp/</a>	設立	平成17年2月1日
代表者	理事長 川本 守彦	(	平成20年4月1日 就任)
資本金	303,900 千円 (うち本市出資額・割合	290,000 千円	・ 95.4%)
主務官庁	神奈川県県民部青少年課		
市所管課	こども青少年局青少年育成課		
設立目的	次代を担う青少年の主体性や創造性を育みつつ、心豊かな成長を図るため、市の施策と連携し、学校、地域や市民団体、企業等と協働し、諸事業を行い、もって青少年の育成に寄与する。		

委員会議論の概要

平成22年度までは、青少年4施設(横浜市青少年交流センター、横浜市青少年育成センター、横浜市野島青少年研修センター、横浜こども科学館)の指定管理業務と、放課後キッズクラブの運営が、団体の主な事業となってきた。しかし、そのうち2施設は市としてあり方を検討中であり、財務的にも人的にも団体事業に占める割合の大きい「横浜こども科学館」で平成23年度からの次期指定管理者に選定されなかったことで、人事・組織の大幅で早急な見直しが求められており、今後のあり方を24年度までに検討していくこととなった。

このように団体を取り巻く状況が大きく変わり、市も協力して団体のあり方検討をしている段階であり、他の団体と合わせて22年度末までに経営改革に関する提言をとりまとめることは、状況的にも日程的にも困難であることから、これまでの審議で出た主な意見を参考意見として残すに留める。

参考意見

- ・ 市としてあり方を検討するとされる青少年交流センター・青少年育成センターについては、リニューアルや建て替えとなれば大きな財政負担となる上、機能面で類似施設があるのであれば、機能面の強化や見直しだけでなく、施設自体の廃止や集約も視野に入れた検討としていくべきである。
- ・ 平成23年度以降も引き続き指定管理者となった野島青少年研修センターについても、他事業者と競合しており、次期指定管理者に選定されない可能性もあるため、24年度にかけて行うあり方検討では、団体の存続を前提とした検討ではなく、団体自体の廃止や統合も視野に入れた検討とすべきである。



**財団法人横浜港埠頭公社**

**団体概要** (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区山下町2番地 産業貿易センタービル4階	(TEL)	045-671-7291
URL	<a href="http://www.yfdc.or.jp/">http://www.yfdc.or.jp/</a>	設立	昭和56年12月25日
代表者	理事長 金田 孝之	( 平成22年6月26日 就任 )	
資本金	4,534,000 千円 (うち本市出資額・割合	4,534,000 千円 ・	100.0%)
主務官庁	国土交通省		
市所管課	港湾局港湾経営課		
設立目的	横浜港における外貿埠頭の建設並びに貸付及び改良、維持、災害復旧その他の管理を総合的、かつ効率的に行うとともに、横浜市が行う業務に協力することにより、横浜港の機能の強化と振興を図り、もって外国貿易の増進並びに住民の福祉の向上及び地域経済の発展に寄与することを目的とする。		

**委員会議論の概要**

以下の内容につき、報告を受けた。

(1) 民営化の考え方

財団法人横浜港埠頭公社は、公益法人制度改革の対象団体であり、平成25年11月末までに新たな法人形態への移行が必要である。これに加え、横浜港は、国際コンテナ戦略港湾として国際競争力の強化が求められており、従来の財団法人に比べ、経営の自由度が高く、柔軟な事業展開をしていくため、他港の状況も踏まえ、民営化(株式会社化)することとし、平成23年度予算を計上している。

(2) 民営化の具体的な進め方

23年度中に移行手続きを完了させるべく、23年夏頃に、市が出資して株式会社を設立し、特定外貿埠頭の管理運営に関する法律に基づく国土交通大臣の指定を得て、公社の財産及び業務を継承する。また、国際競争力の強化に向け、「民」の視点を一層取り入れた効率的な港湾経営の実現等を目指し、港湾法の一部改正案が国会に提出されている。こうした動向にも留意しながら、効率的な港湾運営を進めていく。