

本市外郭団体「横浜新都市交通株式会社」との第 3 期協約策定について

本市では、外部有識者による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」において、外郭団体ごとに経営課題やあり方に関する審議を進め、昨年 9 月 9 日には、横浜新都市交通株式会社についての提言をいただきました。

その後、10 月 27 日に「経営改革に関する方針（市の方針）」を決定し、平成 22 年市会第 4 回定例会（常任委員会）にご報告させていただいた後、方針に基づく具体的な経営目標となる「協約」の内容について、団体との協議を進めてきました。

この度、平成 23 年度から 25 年度までの「協約」内容について団体と合意し、第 3 期協約として 2 月 25 日開催の「横浜市外郭団体等経営改革委員会」に付議した後、策定しましたのでご報告いたします。

1 第 3 期協約の概要

(1) 経営の基本的考え方（協約期間における経営改革の内容）

過大な初期投資による財務負担の解消に向けて、平成 21 年度に会社が策定した経営改善計画・長期資金計画を更に精査し、組織面を含めた取り組みにより、経営の健全化を進めます。

(2) 協約事項（重要な経営目標）

市と団体の間で、経営改善に向けた具体的な行動計画として、5 つの「協約事項」（経営目標）を共有化しました。

ア 「公益的使命の達成」に関する協約事項

① 【協約事項 1】無事故運転を引き続き確保します。

・軌道事故防止対策委員会、防災訓練、非常呼集訓練、及び研修などを定期的を実施することにより職員のリスク管理意識を高めるとともに、事故防止に関する知識・技術の向上を図ります。また、車両、電気、通信等の鉄道設備の日常点検や保守管理の徹底を図ります。

② 【協約事項 2】車両等の更新を計画的に実施します。

・車両等の安全に係わる設備更新を計画的に行なうとともに、借入金等の投資負担による経営への影響を踏まえ、投資と収入とのバランスを図るなど、財務面においても適正な管理を行います。

イ 「財務の改善」に関する協約事項

① 【協約事項 3】年間営業収入 37 億円を確保しながら、各年度の損益で黒字を継続し、3 年間の純利益合計 9 億円を確保します。

・オフタイム回数券の販売促進や広告業務（新規媒体の開発、駅の副名称）、駅舎の有効利用、駐車場の利用促進などの増収対策を行ない、年間営業収入 37 億円を確保します。

② 【協約事項 4】人件費を 716 百万円以下に抑制します。

・組織のスリム化による人員削減および賃金制度の見直しを図ることにより、平成 25 年度までに達成を目指します。成果主義を反映させた賃金制度の見直しにつぎましては、平成 23 年度に年功序列型賃金制度の見直しを行い、人件費を抑えつつ職員の勤労意欲を引き出します。

ウ 「業務・組織の改革」に関する協約事項

① 【協約事項 5】固有職員の管理職比率を 70%以上に引き上げます。

・他社への派遣研修や管理職研修などを定期的に行い、固有職員の育成を積極的に行なうとともに、優秀な固有職員を管理職に登用することにより組織を活性化させます。

2 添付資料

(1) 第 3 期協約

(2) 「経営改革に関する方針」（市の方針）

協 約

添付資料 1

協約とは、横浜市が団体に託す公益的使命を明らかにし、団体がその達成のために自ら計画を策定して、重要な経営目標について市と団体が共有化することによって、目標による団体の自主的・自立的経営を目指すものです。

団体名	横浜新都市交通株式会社	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	道路局企画課
		協約期間	平成23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）

【経営の基本的考え方】

横浜市	外郭団体としての必要性	金沢シーサイドラインは金沢臨海部を縦貫する重要な移動手段です。また、低騒音、低振動であり、環境にやさしく、定時性や安全性を備えた公共交通機関として本市と連携を図りつつ健全な運営を担っていくことが求められます。															
	団体に期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金沢臨海部の重要な移動手段である金沢シーサイドラインの安全かつ安定した輸送サービスを提供すること ・ 市民の利便性の向上、自動車利用の抑制による道路交通の円滑化や環境負担の軽減を図ること 															
	経営改革の内容	過大な初期投資による財務負担の解消へ向けて、平成21年度に策定した経営改善計画・長期資金計画を更に精査し、組織面を含めた取り組みにより、財務の健全化を進めていきます。															
団体	経営理念	<ol style="list-style-type: none"> 1. 私たちは、公共交通機関に携わる者としての自覚を持ち、安全第一を最優先とします。 2. 私たちは、常にお客様へのサービスを心がけ、感謝の気持ちを忘れずに信頼を高めます。 3. 私たちは、一人ひとりが自己研鑽に励み、責任を自覚し、自立した企業を目指します。 															
	経営ビジョン（計画期間で目指す基本方向）	経営改善計画に基づき、安全・安定した輸送サービスを提供するとともに、更なるコストの見直しを図り収益の改善を進める。資金調達力を向上させ、将来にわたって経営の安定性を高めることで自立した経営基盤の構築を目指す。															
	これまでの団体活動の成果	軌道事故防止対策委員会や研修などの安全管理の取組みを継続して行っています。また関係機関と調整し、平成21年度で全駅エレベーターの設置が完了した事に加え、駅案内表示等をユニバーサルデザイン化するなど、バリアフリー化に努めました。 さらに、1日乗車券の販売やダイヤ改正などを実施し、利用客の増加及び営業収入の増収に取組み、累積損失額を毎年縮減しています。加えて固有社員の積極的な管理職への登用を実施するとともに、目標管理制度についても導入を図りました。															
	経営課題	増資により債務超過は解消されたが、繰越欠損金は依然として高い水準にあります。長期的な観点から車両更新などの必要な投資を行うとともに、会社の経営を安定的に継続していくため、より一層の経営改善に努める必要があります。さらに、経営を強化するためには人材の活用や育成が重要であることから計画的な人事施策が課題となります。															
協約事項 (重要な経営目標)		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">公</td> <td>無事故運転を引き続き確保します。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">公</td> <td>車両等の更新を計画的に実施します。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">財</td> <td>年間営業収入37億円を確保しながら、各年度の損益で黒字を継続し、3年間の純利益合計9億円を確保します。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">財</td> <td>人件費を716百万円以下に抑制します。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">業</td> <td>固有職員の管理職比率を70%以上に引き上げます。</td> </tr> </table>	1	公	無事故運転を引き続き確保します。	2	公	車両等の更新を計画的に実施します。	3	財	年間営業収入37億円を確保しながら、各年度の損益で黒字を継続し、3年間の純利益合計9億円を確保します。	4	財	人件費を716百万円以下に抑制します。	5	業	固有職員の管理職比率を70%以上に引き上げます。
1	公	無事故運転を引き続き確保します。															
2	公	車両等の更新を計画的に実施します。															
3	財	年間営業収入37億円を確保しながら、各年度の損益で黒字を継続し、3年間の純利益合計9億円を確保します。															
4	財	人件費を716百万円以下に抑制します。															
5	業	固有職員の管理職比率を70%以上に引き上げます。															

※公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務組織の改革 の3つの視点の分類を表しています。

【経営改善行動計画】

【協約事項 1】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	無事故運転を引き続き確保します。	事故件数	件	0	0	0	0	0	0	0
協約事項を達成するための取組内容及び期限		軌道事故防止対策委員会、防災訓練、非常呼集訓練、及び研修などを定期的を実施することにより職員のリスク管理意識を高めるとともに、事故防止に関する知識・技術の向上を図ります。また、車両、電気、通信等の鉄道設備の日常点検や保守管理の徹底を図ります。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		安全・安定・安心して利用できる公共交通機関としての使命を果たすため。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 開業以来、無事故運転を達成してきました。公共交通機関は安全で確実な運行が求められるが、一方、事故の要因は様々な場面に潜んでおり、日ごろの訓練や研修により、リスク管理に努めています。								
		[目標水準] 軌道事故防止対策委員会、防災訓練、非常呼集訓練、及び研修などを定期的を実施し、公共交通機関として重要な課題である無事故運転を、前協約に引き続き目指します。								
【協約事項 2】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
公	車両等の更新を計画的に実施します。	車両等投資上限額 (0.5)	百万円				2,096	2,157	2,261	2,102
		更新車両数 (0.5)	両				5	20	20	20
協約事項を達成するための取組内容及び期限		車両等の安全に係わる設備更新を計画的に行なうとともに、借入金等の投資負担による経営への影響を踏まえ、投資と収入とのバランスを図るなど、財務面においても適正な管理を行います。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		開業以来、車両については更新を行っておらず、安全・安定的な運行を確保するためには、金沢八景駅の延伸等の将来の投資を考慮しつつ、車両の更新を進める必要があるため。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 新規項目です。								
		[目標水準] 投資と収入のバランスを考慮しつつ実施する必要があるため、車両等の更新については財務計画を随時確認しながら遂行します。								

【協約事項 3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	年間営業収入37億円を確保しながら、各年度の損益で黒字を継続し、3年間の純利益合計9億円を確保します。	営業収入 (0.4)	百万円	3,897	3,963	3,861	3,777	3,766	3,756	3,745
		純利益 (0.6)	百万円	516	498	646	353	344	278	290
協約事項を達成するための取組内容及び期限		オフタイム回数券の販売促進や広告業務（新規媒体の開発、駅の副名称）、駅舎の有効利用、駐車場の利用促進などの増収対策を行ない、年間営業収入37億円を確保します。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		初期投資による財務負担の解消の為に、財務改善として一定額の収入の確保が欠かせないこと、また平成21年度に会社が経営改善計画を策定して、目標数値を定めているため。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 平成18年度までは年間営業収入37億円を割り込んでいたが、ダイヤ改正や1日乗車券など収入を伸ばす施策に取り組み、平成19年度以降は37億円を確保してきました。収入の確保が借入金や繰越欠損金の縮減の要因のひとつとなっています。								
		[目標水準] 平成18年度までは年間営業収入37億円を割り込んでいることや、景気などに左右されることもあります。財務改善を目的として策定した経営改善計画では年間営業収入37億円を確保することが前提となっています。								
【協約事項 4】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
財	人件費を716百万円以下に抑制します。	人件費総額 (0.8)	百万円	788	803	744	726	729	728	716
		賃金制度見直し (0.2)	—	—	—	—	賃金制度 検討	賃金制度 実施	—	—
協約事項を達成するための取組内容及び期限		組織のスリム化による人員削減および賃金制度の見直しを図ることにより、平成25年度までに達成を目指します。成果主義を反映させた賃金制度の見直しにつきましては、平成23年度に年功序列型賃金制度の見直しを行い、人件費を抑えつつ職員の勤労意欲を引き出します。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		初期投資による財務負担の解消のために人件費の抑制と職員の意欲を引き出す仕組み作りが欠かせず、また平成21年度に会社が経営改善計画を策定して、目標数字や行動計画を定めているため。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 人員の縮減について積極的に取り組んだ結果、大きな成果をあげ、収支改善に結びついています。								
		[目標水準] 人件費縮減については、収支改善の要として大きな要因を占めることから協約項目として掲げる必要があり、数値については経営改善計画に基づいています。								

【協約事項5】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
業	固有職員の管理職比率を70%以上に引き上げます。	固有職員の 管理職比率	%	35	39	53	64	64	64	70
協約事項を達成するための取組内容及び期限		他社への派遣研修や管理職研修などを定期的に行い、固有職員の育成を積極的に行なうとともに、優秀な固有職員を管理職に登用することにより組織を活性化させます。								
協約事項の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		固有職員の計画的な育成及び責任ある職への登用を進めていくことは、組織への帰属意識を高め、モチベーションを向上させることにつながり、経営の強化を図ることができるため。								
評価指標の過年度（19～22年度）結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠		[過年度結果分析] 固有職員の育成と共に、積極的な管理職登用を行うことにより、全管理職のうち固有職員の割合が6割を超えています。								
		[目標水準] 将来を担う人材を育成し、管理職へと登用する人事施策を計画的に行う必要があります。固有職員の管理職比率は経営改善計画よりも前倒しで進んでいますが、今後は上位の職位への登用も考慮し、目標数字を設定しています。								

※ 平成22年度の数値は見込数値です。平成23年度から平成25年度は目標数値です。増加率等の算出は原則、平成21年度を基準としています。

※ 評価指標が複数の場合は、重要性を比重により示しています。 ※ 市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

横浜新都市交通株式会社

団体概要（平成22年7月1日現在）

所在地	横浜市金沢区幸浦二丁目1番地1	設立	昭和58年4月22日
基本金	7,600,000 千円（うち本市出資額・割合 3,900,000 千円 ・ 51.3%）		
市所管課	道路局計画調整部企画課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 軌道法による一般運輸業 ・ 駐車場等運営 ・ その他付帯事業 		
市が期待する役割	横浜市における総合交通体系の一端を担い、市民の交通の利便を確保すること。		

引き続き経営努力が必要な団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

過剰な初期投資による財務負担の解消へ向けて、平成21年度に策定した長期資金計画・経営改善計画を更に精査し、組織面も含めた取り組みにより、財務の健全化を進めていく。

安定的な運営を行うために、年間営業収入（運輸収入、付帯事業）37億円を確保します。また、安全な運行を励行するとともに、平成28年度開業予定の八景駅延伸により、利用者の利便性向上に努めます。さらに、車両更新等の投資を行うためにも、経営改善を進めるとともに、特に八景駅延伸に伴う投資については、経営状況を確認しながら実施していきます。また、経営状態が厳しくなり、計画の達成が困難な状況になった場合は、今後の方向性について、再検討します。

さらに人件費を削減するため、引き続き役員・従業員数の削減を推進します。また、自立的な運営を行うためにも、固有職員の計画的な育成を図ることにより、組織への帰属意識を一層高めるとともに、各部署に応じた能力を育成します。

【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

方針

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）

- ・ お客様に安全・安心して利用していただくために、開業以来続けている無事故運転を引き続き確保します。
- ・ 安全性や利便性を高めるために、車両更新、八景駅延伸に伴う駅施設及び身障者に対応したトイレ新設などの投資を計画的に実施します。

② 財務改善（市の財政支援）

- ・ 民間からの借入を円滑に進めるために損失補償を行います。
- ・ 横浜市貸付金の早期返済が可能となるように、計画の進捗管理等、経営面での指導に努めます。

③ 人事組織（市の人的支援）

- ・ 現職の派遣は行っていないが、固有職員の人材育成を推進し、市退職者のあり方についても検討します。

団体と協議の上確定
協約項目案

- ・ 年間営業収入37億円の確保。平成25年度までに繰越欠損金を9億円減少。
- ・ 無事故の継続等の安全な運行確保
- ・ 平成21年度人件費744百万円を平成25年度716百万円以下とする。
- ・ 固有職員の現行の管理職比率64%を67%以上に増加させる。
- ・ 平成22年度から平成26年度までの車両更新の実施。平成28年度に開業予定の八景駅延伸に伴う投資を計画的に実施する。

スケジュール

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
設備投資（車両更新）	車両更新準備 → 第1号編成導入	順次 新型車両の更新の実施		
サービス向上等	ダイヤ改正 準備 → 実施	効果検証	安全管理・駅施設等の充実	
経営面		収入の確保・コスト削減の実施等による経営改善		繰越欠損金の減少