

建築・都市整備・道路委員会  
配 付 資 料  
令 和 元 年 1 2 月 1 2 日  
都 市 整 備 局

## 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。

平成 27 年度から各団体において取組を進めている「協約」については、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という）を活用し、協約の進捗状況及び経営を取り巻く環境の変化への対応に関する評価を毎年度実施し、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くこととしています。

令和元年度においても、これまでの取組実績を踏まえ、委員会による評価を実施しましたので、評価結果等について御報告します。

### 1 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社の評価結果

#### (1) 平成 29 年度に定めた団体経営の方向性等

##### ア 団体経営の方向性

「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」

##### イ 協約の期間

平成 29 年度～令和元年度

#### (2) 協約目標の取組状況等（抜粋）

##### ア 民間主体の運営に向けた取組

協約期間の 主要目標	市及び団体で公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。（民間主体の運営に向けた取組の実施）		
目標達成に向けて 取り組んだ内容	株主の意向を確認するための手法等の検討		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	株価算定の実施	株主の意向調査手法についての内部検討	やや遅れ
今後の課題 及び対応	<b>【課題】</b> 株主からの買取請求への対応。  <b>【対応】</b> 他の株主の意見も踏まえ、幅広い視点で民間主体の運営に向けた取組を着実に進めていきます。		

イ 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	総利用客数の確保 年間 370 万人		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<p><b>【内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ターミナル内の停留所の効率的運用</li> <li>・スカイビル前停留所の発着制限解除に向けた働きかけ</li> <li>・成田空港線キャンペーン広告の掲出</li> </ul> <p><b>【成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ターミナル内の発着便の増加 74 便→79 便 (6.8%増)</li> <li>・スカイビル前停留所の昼間時間帯利用の制限解除</li> <li>・成田空港線利用客数の増加 50 万人→53 万人 (5.1%増)</li> </ul>		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	年間 371 万人	年間 379 万人	順調
今後の課題 及び対応	<p><b>【課題】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・羽田空港線が 2019 年 10 月から競合する鉄道運賃の値下げにより旅客減少の懸念がある。</li> <li>・ラグビーワールドカップや東京オリンピック・パラリンピック開催、新たな客船ターミナルの開業による横浜港への大型客船の寄港の増加を見据え、引き続き増加が予想される訪日外国人の獲得に向けた取組を図る必要がある。</li> </ul> <p><b>【対応】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・空港アクセスを主体としつつ、周辺施設にも働きかけ、YCAT の内外の停留所を効率的に活用し、新たなバスアクセスを誘致する。</li> <li>・多言語化や空港に合わせた 24 時間化への対応や外国人向け割引運賃導入の働きかけを行うとともに、行政や地域とも連携し、横浜への訪日外国人の誘致促進に努める。</li> </ul>		

② お客様満足度の追求

協約期間の主要目標	お客様満足度の追求 実施		
目標達成に向けて取り組んだ内容及び成果	<p><b>【内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者アンケートの実施</li> <li>・利用者に向けたサービス改善の取組</li> <li>・外国人旅客への対応強化</li> <li>・フリーWiFiの強化</li> </ul> <p><b>【成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用客のニーズ把握</li> <li>・バス利用客との共用が可能なターミナル内カフェの座席増設及び夜間高速バス利用者の風雨がしのげる受付場所の確保</li> <li>・外国語対応可能な人材の採用及び翻訳機の導入</li> <li>・フリーWiFiの接続エリア拡大</li> </ul>		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	実施 (お客様満足度 4.0 点 /5 点満点)	実施 (お客様満足度 3.9 点 /5 点満点)	遅れ
今後の課題及び対応	<p><b>【課題】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バス運賃の値下げや快適性の確保</li> <li>・横浜駅からターミナルへの複雑なアクセスのわかりにくさの解消</li> <li>・近隣の停留所も含めた乗り場案内のわかりにくさの解消</li> </ul> <p><b>【対応】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート結果を踏まえたバス会社への働きかけを行う。</li> <li>・施設リニューアルを図り案内サインを改善する。</li> <li>・近隣施設と協同した乗り場案内の改善を進める</li> </ul>		

ウ 財務に関する取組

協約期間の主要目標	当期純利益の黒字継続 当期純利益 56 百万円		
目標達成に向けて取り組んだ内容及び成果	<p><b>【内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たなバスアクセスの誘致</li> <li>・賃金の見直し、登用の推進</li> </ul> <p><b>【成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・前年を上回る売上高の計上し、黒字を確保</li> <li>・人材確保</li> </ul>		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	当期純利益 60 百万円	当期純利益 55 百万円	やや遅れ
今後の課題及び対応	<p><b>【課題】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2019 年 1 月からの羽田空港線減便による減収</li> <li>・新たなバスアクセスの誘致</li> <li>・人材登用や施設リニューアルによる経費の増加</li> </ul> <p><b>【対応】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バス発着料の値上げ</li> <li>・組織を再編し、バス誘致等の増収を図るための営業活動を強化するとともに、損益の改善や業務の効率化に取り組む。</li> </ul>		

エ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①新たな雇用制度の構築（制度構築及び運用） ②従業員の登用（社員及び契約社員の登用実施）		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<b>【内容】</b> 既存職員の登用による職場の活性化や将来に向けた人材確保に取り組んだ。 <b>【成果】</b> 新たな雇用形態を制定するとともに、人事考課規程、職能等級規程を制定し、考課や登用の基準を従業員にも明示した。		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	①新たな雇用形態の制度構築に係る案の策定 ②契約社員登用実施	①新たな雇用形態の制度構築 ②社員登用実施、契約社員登用実施	順調
今後の課題 及び対応	<b>【課題】</b> 現業部門の 24 時間化に対応した人材の確保 <b>【対応】</b> 求人活動及び処遇の改善		

(3) 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言

総合評価分類	助言
取組の強化や課題への対応が必要	<p>民間主体の運営に向けた取組が「やや遅れ」、公益的使命の達成に向けた取組の一つであるお客様満足度の追求が「遅れ」、財務に関する取組が「やや遅れ」となっている。</p> <p>民間主体の運営に向けた取組については、取組を強化し早期に民間主体への移行を実現する必要がある。今後の進捗状況によっては、次期協約策定時に向けて、「団体経営の方向性」の見直しも視野に入れて団体経営のあり方を検討していくことが求められる。</p>

※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

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

<p>公益的使命の達成に向けた取組のうち「お客様満足度の追求」については、バス事業者へ割引運賃導入等の働きかけをするなどサービス向上に努めるとともに、財務に関する取組については、営業活動の強化や、損益の改善や業務の効率化に取り組んでいくことで公益的使命を果たしていきます。</p> <p>また、民間主体への移行に向けた取組については、経営向上委員会の助言を真摯に受け止め、様々な角度からの検討を進めます。</p>
--

## 2 横浜高速鉄道株式会社の評価結果

### (1) 平成 30 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

平成 30 年度～令和 2 年度

### (2) 協約目標の取組状況等（抜粋）

#### ア 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安全・安定輸送の確保

協約期間の 主要目標	①年間責任運転事故件数 0 件 ②設備投資計画の実施 可動式ホーム柵の整備 4 駅(全 6 駅)		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<p>【内容】</p> <p>①安全推進会議での議論の充実や、内部監査の改善、マネジメントレビュー等を行い、安全管理体制に係る計画の策定、実行、チェック、改善のサイクルにより運輸安全マネジメントをはかった。</p> <p>②可動式ホーム柵の整備・推進</p> <p>【成果】</p> <p>①年間責任運転事故件数は 0 件を継続した</p> <p>②日本大通り駅に可動式ホーム柵を整備した</p>		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	① 0 件 ② 1 駅(累計 2 駅)	① 0 件 ② 1 駅(累計 3 駅)	順調
今後の課題 及び対応	<p>【課題】</p> <p>開業後 15 年が経過し増加傾向にある施設の更新等について、安全・安定輸送の継続に向け、設備投資計画に基づき、着実に進めていく必要がある。</p> <p>【対応】</p> <p>増加傾向にある設備更新は、機器の長寿命化を進めつつ、更新投資等を計画的に行う。</p>		

② サービスの質の向上

協約期間の 主要目標	① 駅施設のリニューアル 案内サインの更新（全駅） ② ご案内サービスの充実 訪日外国人への対応 （ホームページの多言語化、無料公衆無線LAN環境の全駅整備）		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<b>【内容】</b> ① 新たなサインシステムの表示規則や内容等について、街のサイン等との連続性を確保するため、横浜市等と、表示方法や項目等を検討・調整した。 ② 訪日外国人の案内方法の検討をし、整備が必要となる設備等を洗い出した。 <b>【成果】</b> ① 新たなサインシステムの実施計画をとりまとめた。 ② 全駅に無料公衆無線LAN環境を整備した。		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	① 案内サインの更新検討 ② AI 等の新技術の導入	① 実施計画のとりまとめ ② 無料公衆無線 LAN 環境の全駅整備	順調
今後の課題 及び対応	<b>【課題】</b> グローバルMICE都市として、増加する訪日外国人のお客様の受入環境をさらに充実させる必要がある。 <b>【対応】</b> 訪日外国人のお客様の受入環境の充実に向け、駅構内での観光案内所の設置に向けた調整や鉄道他社と連携したインバウンド向け企画券（フリーきっぷ）の発行等を行う。		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	① 営業収益の向上 経常損益 11.2 億円 ② 利用人員の増加 1 日あたり 22.3 万人		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<b>【内容】</b> ① 社債の継続的な発行 ② 沿線地域の魅力発信や 5 社相直の広域ネットワークを活かした観光プロモーション等 <b>【成果】</b> ① 資金調達が多様化の一環として始めた社債の発行に取り組み、低利率での資金調達を実現し、支払利息額の低減につながった。 ② 前年度比 1 日あたり 8 千人の利用人員増		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	① 経常損益 5.9 億円 ② 1 日あたり 20.9 万人	① 経常損益 9.1 億円 ② 1 日あたり 21.7 万人	順調
今後の課題 及び対応	<b>【課題】</b> 設備投資額の増加が見込まれるが、引き続き効率的な資金繰りを行い、有利子負債残高の圧縮に努める必要がある。 <b>【対応】</b> 金利情勢等を見極めながら、情勢に応じた適切な有利子負債の縮減策を検討して、実施する。		

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①新たな人材育成計画の策定、推進 ②人事評価制度の効果的な運用		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<b>【内容】</b> ①骨子案をより具体的に方向性を見出すための検討を行った。 ②人事評価制度における課題を洗い出し、見直しを行った。 <b>【成果】</b> ①管理職までの昇任基準年数等を見直した。 ②評価点配分の見直しをしたため、評価者研修を実施できる状況になった。		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	策定中	策定中	順調
今後の課題 及び対応	<b>【課題】</b> 終身雇用につまみつかれない若手社員が退職、転職する風潮が強まっていることから、有能な社員の継続就業や採用をおこなうために、例えば、給与、福利厚生などの待遇面やワークライフバランスに関する取組みを強化する必要がある。 <b>【対応】</b> 人事制度の見直しや働きやすい職場環境の整備を行う。		

(3) 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言

総合評価分類	助言
引き続き取組を推進	<p><u>協約目標は全て「順調」となっており、引き続き設定した方向性を推進することを期待する。みなとみらい21地区への企業進出や相互直通運転（相鉄・東急直通線）による鉄道ネットワークの拡充などの環境変化に対応し、利益の増加など団体経営を向上していくことが求められる。</u></p>

※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

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

<p><u>今後も地域と一体となった誘客策の展開や構内開発などの経営の多角化に努め、安定的な経営を続けていくとともに、引き続き安全・安定輸送の確保に向け公益的使命の達成に向けた取組を推進し、業務・組織の改革など、団体経営の向上を図っていきます。</u></p>
--



### 3 一般社団法人 横浜みなとみらい21の評価結果

#### (1) 平成30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

平成30年度～令和2年度

#### (2) 協約目標の取組状況等（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 帰宅困難者一時滞在施設数の増加 27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 60日以上/年		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	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、既存施設のほか、新たに完成した1施設への働きかけを行った。また、地区の合同防災訓練において、帰宅困難者受入訓練を実施した。これにより、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た。 ② 来街者に対して賑わいのある地区の姿を示すため、地区内の商業・集客施設のみならず有名コンテンツと連携してイベントを実施した。これにより、地区内外の団体等と連携したイベントの開催等による賑わいの創出など、地区のさらなる発展に貢献した。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	① 20施設 ② 68日/年	① 20施設 ② 154日/年	順調
今後の課題 及び対応	① 合同防災訓練の悪天候対策や、訓練メニューのバリエーションなどを検討していく必要があるため、毎回の実施後に効果検証を行う。 ② 継続性と新規性のバランスを図りながら魅力的なイベントを開催していく必要があるため、会員企業や有名コンテンツ保有企業等の関係者との意見交換を引き続き実施する。		

##### イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	① イベントスペース稼働日数の高水準での維持 168日以上/年（横浜市特定街区運用基準：180日以内） ② 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維持 125,000千円以上/年		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	① 横浜市特定街区運用基準の制限日数の運用について、市と協議を実施した。これにより、当該基準の制限日数から公的なイベントの稼働日数を除外し、一般のイベント実施日数の増加が見込めるようになった。 ② 利用率が低い広告枠に関して、市場調査の実施等を含めてサウンディング型市場調査の実施方法等を検討した。これにより、当該調査を実施することとなった。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	① 168日/年 ② 129,845千円	① 180日/年 ② 136,348千円	順調
今後の課題 及び対応	当地区に新たに進出してくる企業に対する効果的なアプローチ方法の検討が必要であるため、委託先等も含めた関係者間で、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 事業執行に合わせた柔軟な人員配置 1回以上/年 ② 人材育成に関する研修及び職員面談による意識調査の実施 各1回以上/年		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	① 人事異動について積極的に検討する機会を作るため、部長による人員配置等に関する意見交換を実施した。 これにより、翌年度の人員配置等（契約社員から正規職員への登用）に反映した。 ② 直属の上司だけでなく、総務担当部署による面談を実施し、本人のキャリアパスの考え方等のヒアリングを実施した。 これにより、期初の計画と期末の振り返りを実施することで、職員に対して結果のフィードバックを行うことができた。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	① 前年度の 効果検証を 実施 ② 各1回実施	① 翌年度の 人員配置等 を決定 ② 研修 1回/年 面談 2回/年 (目標、 振り返り)	順調
今後の課題 及び対応	当社団の役割や実施業務の変化に応じた、適切な人員体制を確保するため、当法人の事業実施状況や財政状況等に応じ、人員体制について引き続き検討していく。		

### (3) 令和元年度経営向上委員会の評価結果及び助言

総合評価分類	助言
引き続き取組を推進	設定した協約目標については順調に推移している。 今後については、みたとみらい21地区を取り巻く環境が変化している状況を踏まえ、今後の団体経営の方向性を示していくことが求められる。

※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

### (4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

今後、みたとみらい21地区を取り巻く環境の変化を的確にとらえながら、団体の経営の方向性を検討してまいります。

## 4 添付資料

令和元年度 総合評価シート（都市整備局所管団体部分（答申抜粋））

### 【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

#### 1 経営向上委員会概要

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)	大野 功一（関東学院大学 名誉教授）【委員長】 遠藤 淳子（遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士） 大江 栄（エフ・ブルーム（株） 代表取締役 中小企業診断士） 鴨志田 晃（横浜市立大学 大学院国際総合科学群経営学コース教授） 田辺 恵一郎（プラットフォームサービス（株） 代表取締役会長） ちよだプラットフォームケア（官民連携による中小企業者のビジネスコミュニティ施設）運営会社を経営
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

## 総合評価シート（30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	平成29年度～令和元年度
団体経営の方向性	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
協約に関する意見	民間主体への移行については、幅広い視点から検討し、出資比率の引き下げに向け、具体的な取組を着実に進めること。

### 1 協約の取組状況等

#### （1）民間主体の運営に向けた取組 ※「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」以外は削除してください。

ア 協約期間の主要目標	市及び団体に公益的役割を果たすとともに、民間主体の運営に向けた取組を進めます。（民間主体の運営に向けた取組の実施）			
イ 目標達成に向けて取り組んだ内容	株主の意向を確認するための手法等の検討			
ウ 実績	28年度	29年度	30年度	最終年度（令和元年度）
数値等	経営基盤の強化 経営状況等の分析 資産価値の検証の準備	株価算定の実施	株主の意向調査手法についての内部検討	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ（株式譲渡に向け関係者と調整しているが結論が出ていない。また、既存株主からの買取請求が複数あり、その対応を優先せざる得ない状況にあることから、民間主体への移行に向けたロードマップが作成できていないため。）			
エ 今後の課題	株主からの買取請求への対応	オ 課題への対応	他の株主の意見も踏まえ、幅広い視点で民間主体の運営に向けた取組を着実に進めていきます。	

#### （2）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	国際都市横浜の玄関口にふさわしい高速バスの拠点ターミナル			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	総利用客数の確保 年間370万人（成田51万人、羽田168万人、その他151万人）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・ターミナル内の停留所の効率的運用 ・スカイビル前停留所の発着制限解除に向けた働きかけ ・成田空港線キャンペーン広告の掲出（280万円）	エ 取組による成果	・ターミナル内の発着便の増加 74便→79便（6.8%増） ・スカイビル前停留所の昼間時間帯利用の制限解除 ・成田空港線利用客数の増加 50万人→53万人（5.1%増）	
オ 実績	28年度	29年度	30年度	最終年度（令和元年度）
数値等	年間350万人（成田49万人、羽田165万人、その他136万人）	年間371万人（成田50万人、羽田162万人、その他159万人）	年間379万人（成田53万人、羽田158万人、その他168万人）	-
当該年度の進捗状況	順調（中・長距離路線や貸切バスなど空港線以外の路線の利用客が順調に伸び総利用客数で目標を上回ったため。）			

カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・羽田空港線が 2019 年 10 月から競合する鉄道運賃の値下げにより旅客減少の懸念がある。</li> <li>・ラグビーワールドカップや東京オリンピック・パラリンピック開催、新たな客船ターミナルの開業による横浜港への大型客船の寄港の増加を見据え、引き続き増加が予想される訪日外国人の獲得に向けた取組を図る必要がある。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空港アクセスを主体としつつ、周辺施設にも働きかけ、YCAT の内外の停留所を効率的に活用し、新たなバスアクセスを誘致する。</li> <li>・多言語化や空港に合わせた 24 時間化への対応や外国人向け割引運賃導入の働きかけを行うとともに、行政や地域とも連携し、横浜への訪日外国人の誘致促進に努める。</li> </ul>
---------	--	----------	---

## ② お客様満足度の追求

ア 公益的使命②	国際都市横浜の玄関口にふさわしい高速バスの拠点ターミナル			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	お客様満足度の追求 実施（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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者アンケートの実施</li> <li>・利用者に向けたサービス改善の取組</li> <li>・外国人旅客への対応強化</li> <li>・フリーWiFi の強化</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用客のニーズ把握</li> <li>・バス利用客との共用が可能なターミナル内カフェの座席増設及び夜間高速バス利用者の風雨がしのげる受付場所の確保</li> <li>・外国語対応可能な人材の採用及び翻訳機の導入</li> <li>・フリーWiFi の接続エリア拡大</li> </ul>	
オ 実績	28 年度	29 年度	30 年度	最終年度 (令和元年度)
数値等	実施（お客様満足度 3.9 点 / 5 点満点）	実施（お客様満足度 4.0 点 / 5 点満点）	実施（お客様満足度 3.9 点 / 5 点満点）	-
当該年度の進捗状況	遅れ（当社だけでは改善できない項目が含まれており、他社への働きかけが必要であるため。）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バス運賃の値下げや快適性の確保</li> <li>・横浜駅からターミナルへの複雑なアクセスのわかりにくさの解消</li> <li>・近隣の停留所も含めた乗り場案内のわかりにくさの解消</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート結果を踏まえたバス会社への働きかけを行う。</li> <li>・施設リニューアルを図り案内サインを改善する。</li> <li>・近隣施設と協同した乗り場案内の改善を進める。</li> </ul>	

## (3) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	事業別損益を改善する必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	当期純利益の黒字継続 当期純利益 56 百万円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たなバスアクセスの誘致</li> <li>・賃金の見直し、登用の推進</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年を上回る売上高の計上し、黒字を確保</li> <li>・人材確保</li> </ul>	
オ 実績	28 年度	29 年度	30 年度	最終年度 (令和元年度)
数値等	当期純利益 59 百万円	当期純利益 60 百万円	当期純利益 55 百万円	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ（売上高は前年を上回ったものの、人件費等の経費増加により、当期純利益は目標に届かなかったため。）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2019 年 1 月からの羽田空港線減便による減収</li> <li>・新たなバスアクセスの誘致</li> <li>・人材登用や施設リニューアルによる経費の増加</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バス発着料の値上げ</li> <li>・組織を再編し、バス誘致等の増収を図るための営業活動を強化するとともに、損益の改善や業務の効率化に取り組む。</li> </ul>	

#### (4) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	将来を担う人材の育成及び現業部門の人材確保難			
イ 協約期間の主要目標	①新たな雇用制度の構築（制度構築及び運用） ②従業員の登用（社員及び契約社員の登用実施）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・既存職員の登用による職場の活性化や将来に向けた人材確保に取り組んだ。	エ 取組による成果	・新たな雇用形態を制定するとともに、人事考課規程、職能等級規程を制定し、考課や登用の基準を従業員にも明示した。	
オ 実績	28年度	29年度	30年度	最終年度（令和元年度）
数値等	①制度構築に向けた現状の分析 ②契約社員登用実施(2名)	①新たな雇用形態の制度構築に係る案の策定 ②契約社員登用実施(3名)	①新たな雇用形態の制度構築（限定社員） ②社員登用実施（3名）、 契約社員登用実施（1名）	-
当該年度の進捗状況	順調（計画に基づいた制度構築、人材登用が進められているため。）			
カ 今後の課題	・現業部門の24時間化に対応した人材の確保	キ 課題への対応	・求人活動及び処遇の改善	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> <li>・深夜・早朝時間帯の人材確保難</li> <li>・大型イベントを控えた施設のリニューアル</li> <li>・2019年6月からの成田空港線運賃の一部値上げ</li> <li>・2019年10月から競合する羽田空港行の鉄道運賃値下げ</li> <li>・株主からの買取請求の高まり</li> </ul>
---

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材確保や施設リニューアル等による人件費及び減価償却費等の費用増加</li> <li>・成田空港線運賃の一部値上げや競合する羽田空港行の鉄道運賃値下げによる利用客の減少懸念及びそれに伴うバス減便による減収懸念</li> </ul> <p>以上の課題に対して、発着料金の値上げ交渉、発着バスの誘致、外国人をはじめとする新規利用者の獲得による利用者数の確保を進め収入増加を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株主配当の実施及び買取請求への適切な対応</li> </ul>
---

### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

分類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	<b>取組強化・課題対応</b>	協約等の見直し
助言	<p>民間主体の運営に向けた取組が「やや遅れ」、公益的使命の達成に向けた取組の一つであるお客様満足度の追求が「遅れ」、財務に関する取組が「やや遅れ」となっている。</p> <p>民間主体の運営に向けた取組については、取組を強化し早期に民間主体への移行を実現する必要がある。今後の進捗状況によっては、次期協約策定時に向けて、「団体経営の方向性」の見直しも視野に入れて団体経営のあり方を検討していくことが求められる。</p>			

## 総合評価シート（30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	平成30年度～令和2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
協約に関する意見	經常利益の増加や繰越損失の縮小を図るため、利用人員を増加させるとともに、収入の多角化を一層推進することが求められる。

### 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 安全・安定輸送の確保

ア 公益的使命①	横浜都心臨海部における安全かつ安定した鉄道輸送サービスの確保			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①年間責任運転事故件数 0件 ②設備投資計画の実施 可動式ホーム柵の整備4駅(全6駅)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①安全推進会議での議論の充実や、内部監査の改善、マネジメントレビュー等を行い、安全管理体制に係る計画の策定、実行、チェック、改善のサイクルにより運輸安全マネジメントをはかった。 ②可動式ホーム柵の整備・推進	エ 取組による成果	①年間責任運転事故件数は0件を継続した ②日本大通り駅に可動式ホーム柵を整備した	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	①0件 ②1駅(累計2駅)	①0件 ②1駅(累計3駅)	-	-
当該年度の進捗状況	順調(主要目標のうち責任運転事故件数は、安全確保が事業運営の前提となるため、継続的に0件を目指すことが求められている。また、可動式ホーム柵は、令和元、2年の2か年で残りの3駅を整備することとしている。)			
カ 今後の課題	開業後15年が経過し増加傾向にある施設の更新等について、安全・安定輸送の継続に向け、設備投資計画に基づき、着実に進めていく必要がある。	キ 課題への対応	増加傾向にある設備更新は、機器の長寿命化を進めつつ、更新投資等を計画的に行う。	

##### ② サービスの質の向上

ア 公益的使命②	観光目的での利用など、来街者の増加による沿線地域の活性化に向けた沿線地域の拠点となる駅等におけるサービスの質の向上			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①駅施設のリニューアル 案内サインの更新(全駅) ②ご案内サービスの充実 訪日外国人への対応 (ホームページの多言語化、無料公衆無線LAN環境の全駅整備)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①新たなサインシステムの表示規則や内容等について、街のサイン等との連続性を確保するため、横浜市等と、表示方法や項目等を検討・調整した。 ②訪日外国人の案内方法の検討をし、整備が必要となる設備等を洗い出した。	エ 取組による成果	①新たなサインシステムの実施計画をとりまとめた。 ②全駅に無料公衆無線LAN環境を整備した。	



オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①案内サインの更新検討 ②AI 等の新技術の導入	①実施計画のとりまとめ ②無料公衆無線 LAN 環境 の全駅整備	-	-
当該年度の進捗 状況	順調（実施計画のとりまとめが完了しており、令和2年度末までの全駅のサインシステムの更新に向けた工事行程に影響が生じていない。）			
カ 今後の課題	グローバルMICE都市として、増加する訪日外国人のお客様の受入環境をさらに充実させる必要がある。	キ 課題への対応	訪日外国人のお客様の受入環境の充実に向け、駅構内での観光案内所の設置に向けた調整や鉄道他社と連携したインバウンド向け企画券（フリーきっぷ）の発行等を行う。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	経常利益の増加を図り繰越損失の縮小を進めるとともに、財務の健全性を図るため有利子負債の着実な縮減を図る必要がある。			
イ 協約期間の主要 目標	①営業収益の向上 経常損益 11.2 億円 ②利用人員の増加 1 日あたり 22.3 万人			
ウ 目標達成に向け て取り組んだ内容	①社債の継続的な発行 ②沿線地域の魅力発信や5社相直の広域ネットワークを活かした観光プロモーション等	エ 取組による成果	①資金調達が多様化の一環として始めた社債の発行に取り組み、低利率での資金調達を実現し、支払利息額の低減につながった。 ②前年度比1日当たり8千人の利用人員増	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①経常損益 5.9 億円 ②1日あたり 20.9 万人	①経常損益 9.1 億円 ②1日あたり 21.7 万人	-	-
当該年度の進捗 状況	順調（社債の発行により、低金利での資金調達を実現する等の取組により、3期連続の経常損益の黒字を達成している。）			
カ 今後の課題	設備投資額の増加が見込まれるが、引き続き効率的な資金繰りを行い、有利子負債残高の圧縮に努める必要がある。	キ 課題への対応	金利情勢等を見極めながら、情勢に応じた適切な有利子負債の縮減策を検討して、実施する。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	効率的かつ持続可能な運営体制の確保のために、事業の継続性等に留意して中期経営計画の目標達成に向け、社員一人一人があるべき姿を考え、協力し合いながら、事業を進める必要がある。			
イ 協約期間の主要 目標	①新たな人材育成計画の策定、推進 ②人事評価制度の効果的な運用			
ウ 目標達成に向け て取り組んだ内容	①骨子案をより具体的に方向性を見出すための検討を行った。 ②人事評価制度における課題（(1)年度評価と下期評価の評価要素が重複している箇所がある。(2)評価内容がわかりにくい。(3)被評価者へのフィードバックが不十分である。）を洗い出し、見直し（(1)年度評価と下期評価の評価判定を明確化した上で評価シートを共通化した。(2)評価の判断基準を具体的な説明を加え明確化した。(3)面談マニュアルを整備した。）を行った。	エ 取組による成果	①管理職までの昇任基準年数等を見直した。 ②評価点配分の見直しをしたため、評価者研修を実施できる状況になった。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	策定中（骨子案策定）	策定中（骨子案の深度化、見直し案の策定）	-	-
当該年度の進捗 状況	順調（新たな人事育成計画や人事評価制度が施行されていないが、骨子案の深度化、見直し案の策定と進捗している。）			

カ 今後の課題	終身雇用にとわれない若手社員が退職、転職する風潮が強まっていることから、有能な社員の継続就業や採用をおこなうために、例えば、給与、福利厚生などの待遇面やワークライフバランスに関する取組みを強化する必要がある。	キ 課題への対応	人事制度の見直しや働きやすい職場環境の整備を行う。
---------	--	----------	---------------------------

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> <li>相鉄・東急直通線の開業などにより、相互直通運転による鉄道ネットワークの拡充が予定されていることで、利便性向上等による路線価値の向上による利用者数の増加が見込まれる。</li> <li>一方、車両留置場の整備や相互直通先会社の信号機器の車両への搭載など巨額な設備投資が必要となる。</li> <li>相互直通を実施している他社線の遅延の当社への波及が見込まれる。</li> </ul>
--

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者数の増加を取り込んで経常利益を増加するよう努めていきます。</li> <li>地域と一体となった誘客策の展開や構内開発などの経営の多角化に努め、安定的な経営を続けていきます。</li> <li>他社線での遅延の波及などによる当社線での遅延は、鉄道ネットワークの拡充によって、現在より頻度が増加し、発生後も回復に時間を要することが想定されることから、安定的な運行サービスの実現に向け、事業者間の相互連携のもと、遅延の解消、極小化、早期回復に取り組めます。</li> </ul>
---

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）				
分類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助言	協約目標は全て「順調」となっており、引き続き設定した方向性を推進することを期待する。みなとみらい21地区への企業進出や相互直通運転（相鉄・東急直通線）による鉄道ネットワークの拡充などの環境変化に対応し、利益の増加など団体経営を向上していくことが求められる。			

## 総合評価シート（30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	都市整備局みなとみらい21推進課
協約期間	平成30年度～令和2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
協約に関する意見	引き続き、社会環境の変化に対応した公益的使命を達成するための取組を行うとともに、事業収入増加の取組を継続する必要がある。

### 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①	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、賑わい形成を目指します。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①帰宅困難者一時滞在施設数の増加 27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 60日以上/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、既存施設のほか、新たに完成した1施設への働きかけを行った。また、地区の合同防災訓練において、帰宅困難者受入訓練を実施した。  ②来街者に対して賑わいのある地区の姿を示すため、地区内の商業・集客施設のみならず有名コンテンツと連携してイベントを実施した。	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た。  ②地区内外の団体等と連携したイベントの開催等による賑わいの創出など、地区のさらなる発展に貢献した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①20施設 ②68日/年	①20施設 ②154日/年	-	-
当該年度の進捗状況	順調（概ね計画どおりに実施できた。）			
カ 今後の課題	①合同防災訓練日の悪天候対策や、訓練メニューのバリエーションなどを検討していく必要がある。  ②継続性と新規性のバランスを図りながら魅力的なイベントを開催していく必要がある。	キ 課題への対応	①毎回の実施後に効果検証を行う。  ②会員企業や有名コンテンツ保有企業等の関係者との意見交換を引き続き実施する。	

## (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	①イベントスペース稼働日数の高水準での維持 168 日以上/年 (横浜市特定街区運用基準: 180 日以内) ②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維持 125,000 千円以上/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①横浜市特定街区運用基準の制限日数の運用について、市と協議した。 ②利用率が低い広告枠に関して、市場調査の実施等を含めてサウンディング型市場調査の実施方法等を検討した。	エ 取組による成果	①横浜市特定街区運用基準の制限日数から公的なイベントの稼働日数を除外したことで、一般のイベント実施日数の増加が見込めるようになった。 ②広告・イベントスペース等の活用策に関するサウンディング型市場調査を実施することとなった。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①168 日 ②129,845 千円	①180 日 ②136,348 千円	-	-
当該年度の進捗状況	順調 (イベントにおける一部物販解禁の取組や、DM による利用促進活動により、目標値を超えることができた。)			
カ 今後の課題	当地区に新たに進出してくる企業に対する効果的なアプローチ方法の検討	キ 課題への対応	委託先等も含めた関係者間で、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	職員の育成と適切な人員配置による効果的な事業執行体制の構築			
イ 協約期間の主要目標	①事業執行に合わせた柔軟な人員配置 1 回以上/年 ②人材育成に関する研修及び職員面談による意識調査の実施 各 1 回以上/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①人事異動について積極的に検討する機会を作るため、部長による人員配置等に関する意見交換を実施した。 ②直属の上司だけでなく、総務担当部署による面談を実施し、本人のキャリアパスの考え方等のヒアリングを実施した。	エ 取組による成果	①翌年度の人員配置等 (契約職員から正規職員への登用) に反映した。 ②期初の計画と期末の振り返りを実施することで、職員に対して結果のフィードバックを行うことができた。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①前年度の効果検証を実施 ②各 1 回 実施	①翌年度の人員配置等を決定 ②研修: 1 回/年 面談: 2 回 (目標、振り返り) / 年	-	-
当該年度の進捗状況	順調 (団体の特性や環境変化に応じた人材育成について、今後も柔軟に対応していく。)			
カ 今後の課題	当社団の役割や実施業務の変化に応じた、適切な人員体制の確保	キ 課題への対応	当法人の事業実施状況や財政状況等に応じ、人員体制について引き続き検討していく	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

・みなとみらい21地区の街区開発の進捗状況も90%を超えてきている現状の中で、当法人の会員である企業等の属性の変化（研究開発施設の進出等）や、それに伴ったニーズの多様化に対応する必要がある。

・街区開発の進展によって、賑わいを求める地区も拡大しつつあり、これらの地区を含めた展開の検討が求められます。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

・みなとみらい21地区をとりまく内外の環境変化を的確にとらえ、社団の公益的使命を実現に向けて、今後の団体経営の方向性を示していく必要があると考える。

・このため、経営体制を強化し会員企業・団体や関係機関とともに、地区特性・ニーズの再確認、目指すべきコンセプトの洗い出し及びアクションプランの設定などエリアマネジメント活動のあり方の検討を進めます。

#### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

分類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助言	設定した協約目標については「順調」に推移している。 今後については、みなとみらい21地区を取り巻く環境が変化している状況を踏まえ、今後の団体経営の方向性を示していくことが求められる。			