

建築・都市整備・道路委員会 配 付 資 料 令 和 2 年 1 2 月 1 1 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 2 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。

また、協約期間が平成 29 年度から令和元年度までとなっていた、横浜シティ・エア・ターミナル株式会社については、委員会での議論を踏まえ、令和 2 年度からの「協約等」（案）を作成しましたので、御報告します。

### 1 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、新たに完成した施設への働きかけを簡易図上訓練等で行った。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企画した（新型コロナウイルス対応で訓練は延期）。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、帰宅困難者一時滞在施設の、新規登録に寄与した。 ② 来街者に対してにぎ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にぎわいの創出など、地区のさらなる発展に貢献した。		
実績	前年度 (平成 30 年度)	当該年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況等
	① 20 施設 ② 154 日/年	① 23 施設 ② 190 日/年	
今後の課題 及び対応	① 合同防災訓練では、自助・共助の取組を更に高めるための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、毎回の実験後に効果検証を行う。 ② 地区内施設の多様化にあわせ、継続的で発信力のあるイベント等を企画・実施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イベントスペースについて、近隣類似施設と比べ利用料が安価であるため 利用料の見直しを実施した。 これにより、イベントスペースの利用料を令和 2 年度から変更し、コロナ 禍の影響はあるが収益の向上を見込んでいる。 ②使用されていない広告枠での、新たな媒体による実証実験を行ったが、コ ロナ禍により、十分な成果が確認できなかった。		
実績	前年度 (平成 30 年度)	当該年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況等
	①180 日 ②136,348 千円	①156 日 ②131,070 千円	
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部長による人員配置等に関する意見交換を定期的実施した。 これにより、翌年度の人員配置等に反映した。 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、期首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 30 年度)	当該年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況等
	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)	①翌年度の人員 配置を決定 ②研修：1 回/年 面談：2 回/年 (目標、振り返り)	
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、適切な人員体制の確保をするた 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 2 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
事業進捗・環境変化等に留 意	「財務に関する取組」が「やや遅れ」となっている。 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により「にぎわいの形成」が 困難になっている。こうした中、公益的使命の達成に向け、環境の変 化について留意が必要である。

※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

新型コロナウイルス感染症の影響により、「にぎわいの形成」が困難になっているが、協約内容への影響の長期化度合い、取り巻く社会環境の変化などを見定めながら、公益的使命の達成に向けて取り組んでいく。

## 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	【内容】 ①事業継続計画(BCP)の策定や、安全推進会議の充実やマネジメントレビューなどの運輸安全管理体制の継続的な改善 ②可動式ホーム柵の整備・推進 【成果】 ①年間責任運転事故件数は 0 件を継続した ②馬車道駅、元町・中華街駅に可動式ホーム柵を整備した		
実績	前年度 (平成 30 年度)	当該年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況
	① 0 件 ② 1 駅(累計 3 駅)	① 0 件 ② 2 駅(累計 5 駅)	順調
今後の課題 及び対応	【課題】 開業後 16 年が経過し、更新等が必要となる施設が増加傾向にあり、安全・安定輸送の継続に向け、計画的に設備投資を行っていく必要がある。 【対応】 安全・安定輸送の確保を前提としつつ、可動式ホーム柵を含めた設備投資計画の見直しを進める。		

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 案内サインシステムの更新 ② 接客を行う駅係員に対して、語学研修を行うとともに、電子端末の翻訳機能を活用した多言語による案内 <b>【成果】</b> ① 馬車道駅の案内サインを更新した ② ラグビーワールドカップ開催期間など、訪日外国人を含む来街者の観光案内を充実させた		
実績	前年度 （平成 30 年度）	当該年度 （令和元年度）	当該年度の進捗状況
	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	① 1 駅更新 ② 電子端末を活用した多言語による案内	順調
今後の課題 及び対応	<b>【課題】</b> 横浜に多くのクルーズ船が寄港するなど、引き続き、訪日外国人の来街者の増加が見込まれるため、グローバルMICE都市として、訪日外国人のお客様の受入環境を充実させる必要がある。 <b>【対応】</b> 鉄道各社と連携したフリーきっぷの導入や観光案内の充実など、訪日外国人の受入環境の充実に取り組む。		

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など <b>【成果】</b> ①社債発行を継続し、財務構造の安全性を向上させた ②前年度比1日当たり3千人の利用人員増		
実績	前年度 (平成30年度)	当該年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況
	①経常損益 9.1 億円 ②1日あたり 21.7 万人	①経常損益 7.7 億円 ②1日あたり 22.0 万人	順調
今後の課題 及び対応	<b>【課題】</b> 運輸収入減少に伴う運転資金の借入や施設更新などの投資の増加により有利子負債の減少幅の縮減が見込まれるため、効率的な資金繰りに努める必要がある。 <b>【対応】</b> 収入確保の取組の推進、新たに整備する施設・設備更新の再精査や先送りなど、支出の抑制に努めるとともに、資金繰りを厳密に行い、有利子負債の増加抑制策を検討し、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人材育成計画の一部を構成する人事評価制度の見直しを先行させた ②新しい人事評価制度の運用を開始した <b>【成果】</b> ①見直しの効果により、評価者と被評価者間のコミュニケーションが良好となり、社員の育成につながった ②評価基準やプロセスが明確となり、社員が上げた成果に対して、適正に評価する仕組みが整備された		
実績	前年度 (平成30年度)	当該年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況
	策定中	策定中	順調
今後の課題 及び対応	<b>【課題】</b> 人事評価制度などの整備が一部に留まっており、有能な社員の継続就業や組織力の強化に向け、体系的に組織改革へ取り組む必要がある。 <b>【対応】</b> 人材育成プログラムや人事制度を再整備し、社員の意欲や能力の向上に取り組むとともに、経営目標の共有やコミュニケーションの確保など、機能的な組織を構築して、持続可能な運営体制を確保していく。		

(3) 令和2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
事業進捗・環境変化等に留意	<p>「財務に関する取組」について、中期経営計画の令和元年度目標値を下回っている。</p> <p>新型コロナウイルス感染症拡大等の影響により今後も厳しい状況が続くことが予想されるため、収入確保や支出削減の取組を進める必要がある。</p> <p>市においては、沿線の賑わい創出について団体間の連携を推進するよう取り組むことを期待する。</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

現在、コロナ禍を踏まえ、団体では新たな中期経営計画の検討を進めているところであり、収入確保策、更なる費用の削減、設備投資の見直し、業務の効率化などの検討を進めているところです。

沿線の賑わい創出に関しては、駅が沿線地域の活性化に向けた拠点となるよう、公共空間の利活用などのまちづくりノウハウを活用して、賑わい創出のための有効活用策を検討する取組を団体と連携して行っています。今後も他の団体も含め連携して取り組みます。

### 3 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	主要株主の意向の確認や、自社株化の検討など		
実績	前年度 (平成 30 年度)	最終年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況
	株主の意向調査手法に ついての内部検討	主要株主との意見交 換、自社株化の検討、 他のバスターミナル事 業者の現況調査実施	未達成
今後の課題 及び対応	<p>【課題】 市の出資比率の引き下げが困難であるとの状況を踏まえた主要目標の再設定。</p> <p>【対応】 団体経営の方向性を見直しについて協議する。</p>		

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>・ターミナル内停留所の効率的運用によるバスの誘致</li> <li>・組織再編による営業力の強化</li> <li>・開業記念イベント実施による宣伝周知</li> </ul> <p><b>【成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規貸切バスの定期運行開始 (2 便)</li> <li>・その他路線利用客数の増加 168 万人→169 万人 (0.6%増)</li> </ul>		
実績	前年度 (平成 30 年度)	最終年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況
	年間 379 万人	年間 368 万人	未達成
今後の課題 及び対応	<p><b>【課題】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルスの収束を見据え、訪日外国人や日本人旅行者のバス利用者獲得に向けた対応と、新たなバス便の誘致</li> </ul> <p><b>【対応】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成田空港線のバリアフリー化や多言語化及びバス発券システムの改修による WEB 決済実施など、利便性の向上に努める。</li> <li>・羽田空港の 24 時間化に対応した国際線ターミナルへの直行バスダイヤの強化をバス会社に働きかける。</li> <li>・利用者に向けた積極的な宣伝周知を図る。</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 (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><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> </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>・羽田空港線のバス券自動販売機を現金以外にも交通系 IC カードやクレジットカード決済に対応したものに入替</li> <li>・4 言語表示のバスポールへの改修</li> <li>・成田空港線 Web 予約発券システム導入</li> </ul>		
実績	前年度 (平成 30 年度)	最終年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況
	実施 (お客様満足度 3.9 点 /5 点満点)	一部実施 (お客様満足度 3.7 点/5 点満点)	未達成
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> </ul> <p><b>【対応】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バス運賃の値下げや車内の快適性の確保など、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>・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	<b>【内容】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織再編による営業力の強化</li> <li>・各種契約条件の見直し</li> <li>・賃金の見直し、登用の推進</li> </ul> <b>【成果】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高は前年度を上回り、当期純利益の黒字を確保</li> <li>・人材確保</li> </ul>		
実績	前年度 (平成 30 年度)	最終年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況
	当期純利益 55 百万円	当期純利益 49 百万円	未達成
今後の課題及び対応	<b>【課題】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルスの影響 (影響が拡大しており、バスターミナル事業にとって大幅な打撃となることが想定される。)</li> </ul> <b>【対応】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バス発着料の値上げ</li> <li>・バス誘致等による増収</li> <li>・委託費や諸会費などの減額交渉による固定費の削減</li> <li>・事業を継続するべく、事業コストの見直しや業務の効率化などに取り組む。</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> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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及び組織編成の変更に取り組んだ。</li> <li>・下からの評価 (360 度評価) の導入</li> </ul> <b>【成果】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・上司などの職務マネジメント能力向上及び従業員の会社経営への参加意識向上。</li> </ul>		
実績	前年度 (平成 30 年度)	最終年度 (令和元年度)	当該年度の進捗状況
	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	①限定社員登用及び新規採用実施 ②契約社員登用実施	達成
今後の課題及び対応	<b>【課題】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き現業部門の 24 時間化に対応した人材の確保が必要</li> </ul> <b>【対応】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>求人活動及び処遇の改善</li> </ul>		

(3) 令和2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	「民間主体の運営に向けた取組」が「未達成」となっている。 また、「財務に関する取組」の協約目標も「未達成」となっている。 今後、市の関与の下で公益的使命の達成に向けてさらなる努力を期待する。

※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

本市が進める「観光・MICE都市」を実現するため「団体経営の方向性」を「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」から「引き続き経営の向上に取り組む団体」に変更し、市の関与の下で公益的使命の達成に向けて経営していく方針とします。  
また、引き続き課題への対応に取り組み、協約目標の達成に努めます。

#### 4 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社の協約等（案）

##### (1) 協約等（案）の概要

団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	
団体経営の方向性の 分類変更理由	<p>①本市が進める「観光・MICE 都市」の実現に向け、羽田・成田両空港や、国内各都市とのアクセス機能の強化などの着実な対応が必要となります。</p> <p>②「エキサイトよこはま 22」では、東口駅前広場の再編において「YCAT の再配置等の機能拡充」を進めることとしており、国際都市・横浜の玄関口にふさわしい交通拠点を整備・実現していくことが必要です。</p> <p>③新高速乗合バス事業者等への公平公正な発着場の割当てを行い、乗り入れ増加と利用者の需要に応じていく必要があります。</p> <p>④国は道路法を改正し、バスターミナル施設を公共が整備保有して経営を支えるなど、公共による関与を強めていくこととしており、YCAT の経営の方向性と合致しています。</p> <p>以上のとおり、事業を取り巻く経営環境などが変化しているなかで、本市の施策を実現していくため、団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」に見直し、本市出資比率を維持しながら、本市外郭団体として公平で公益性のある市民サービスを提供していくこととします。</p> <p>本市は、筆頭株主である利点を活かして YCAT の事業に積極的に関与していくなど、更なる公益的使命を果たしていきます。</p>	
協約期間	令和 2 年度～ 4 年度	
主要 目標	公益的使命の 達成に向けた 取組	<p>①総利用客数の確保</p> <p>②バス発着回数の確保</p> <p>③お客様満足度の追求</p>
	財務に関する 取組	当期純利益の黒字継続
	人事・組織に 関する取組	<p>従業員の登用</p> <p>外部からの新規採用</p>

##### (2) 次期協約に対する経営向上委員会の答申概要

団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	<p>横浜市施策を推進するため「団体経営の方向性」を変更し、引き続き市の関与の下で経営していくという方針を尊重する。</p> <p>今後は、市がこれまで以上に団体経営に積極的に関与し、市が目指す施策に沿った経営となるよう、指導力を発揮することを期待する。</p>

#### 5 添付資料

- (1) 令和 2 年度 総合評価シート（都市整備局所管団体部分（答申抜粋））
- (2) 協約等（案） ※横浜シティ・エア・ターミナル株式会社のみ

## 【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

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)	大野 功一（関東学院大学 名誉教授）【委員長】
	鴨志田 晃（横浜市立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授）
	柴田 千尋（公認会計士柴田千尋事務所 公認会計士）
	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スクエア（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
	治田 友香（関内イノベーションイニシアティブ（株）代表取締役社長）
設置	平成 26 年 10 月 21 日
所掌事務	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること</li> <li>4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項</li> </ol>

## 総合評価シート（令和元年度実績）

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、にぎ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、新たに完成した施設への働きかけを簡易図上訓練等で行った。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企画した（新型コロナ対応で訓練は延期）。  ②来街者に対してにぎ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、帰宅困難者一時滞在施設の、新規登録に寄与した。  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にぎわいの創出など、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	①23施設 ②190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合同防災訓練では、自助・共助の取組を更に高めるための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地区内施設の多様化にあわせ、継続的で発信力のあるイベント等を企画・実施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イベントスペースについて、近隣類似施設と比べ利用料が安価であるため利用料の見直しを実施した。 ②使用されていない広告枠での、新たな媒体による実証実験を行った。	エ 取組による成果	①イベントスペースの利用料を令和2年度から変更し、コロナ禍の影響はあるが収益の向上を見込む ②コロナ禍により、十分な成果が確認できなかった。	
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	①156 日 ②131,070 千円	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ (新型コロナウイルス等の影響もあるが、事業収入は目標を達成した。)			
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	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部長による人員配置等に関する意見交換を定期的実施した。 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に反映した。 ②期首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	①翌年度の人員配置を決定 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に対応する必要がある。

令和2年の新型コロナウイルスは、「にぎわいの形成」に大きな影響を与えている。そのため、連携イベントの開催数と自主財源の確保の両方において、大幅な減少が見込まれている。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

上記の環境変化に対応として、地権者や学識経験者と「今後のエリアマネジメントのあり方」の検討を実施したほか、地区内の多彩な企業間の交流や、研究開発拠点のオープンイノベーションを推進するなど、地区内の人的交流等を重視した活動についても、取り組みを強化している。

新型コロナウイルスの影響により「にぎわいの形成」が困難になる中では、関係者等との一層の連携強化を図っていく必要がある。

#### 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	「財務に関する取組」が「やや遅れ」となっている。 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により「にぎわいの形成」が困難になっている。こうした中、公益的使命の達成に向け、環境の変化について留意が必要である。			



## 総合評価シート（令和元年度実績）

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	経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事業継続計画(BCP)の策定や、安全推進会議の充実やマネジメントレビューなどの運輸安全管理体制の継続的な改善 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馬車道駅、元町・中華街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)	①0件 ②2駅(累計5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、事業運営の前提となる安全確保の指標として、継続的に0件とすることが求められている。また、可動式ホーム柵は、ホーム上のお客様の転落を防止する設備として、令和2年度までに整備を進めることとしている。)			
カ 今後の課題	開業後16年が経過し、更新等が必要となる施設が増加傾向にあり、安全・安定輸送の継続に向け、計画的に設備投資を行っていく必要がある。	キ 課題への対応	安全・安定輸送の確保を前提としつつ、可動式ホーム柵を含めた設備投資計画の見直しを進める。	

## 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向け、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案内サインシステムの更新 ②接客を行う駅係員に対して、語学研修を行うとともに、電子端末の翻訳機能を活用した多言語による案内	エ 取組による成果	①馬車道駅の案内サインを更新した。 ②ラグビーワールドカップ開催期間など、訪日外国人を含む来街者の観光案内を充実させた。	
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	①1駅更新 ②電子端末を活用した多言語による案内	-
当該年度の進捗状況	順調 (案内サインシステムの更新では、1駅の整備が完了するなど、行程どおり進んでいる。)			
カ 今後の課題	横浜に多くのクルーズ船が寄港するなど、引き続き、訪日外国人の来街者の増加が見込まれるため、グローバルMICE都市として、訪日外国人のお客様の受入環境を充実させる必要がある。	キ 課題への対応	鉄道各社と連携したフリーきっぷの導入や観光案内の充実など、訪日外国人の受入環境の充実に取り組む。	

## (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など	エ 取組による成果	①社債発行を継続し、財務構造の安全性を向上させた。 ②前年度比1日当たり3千人の利用人員増	
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	①経常損益 7.7億円 ②1日あたり22.0万人	-
当該年度の進捗状況	順調 (新型コロナウイルス感染拡大の影響により、2月以降の輸送需要が低下し、経常利益は中期経営計画の目標値を下回ったものの、4期連続の経常利益の黒字を達成した。)			
カ 今後の課題	運輸収入減少に伴う運転資金の借入や施設更新などの投資の増加により有利子負債の減少幅の縮減が見込まれるため、効率的な資金繰りに努める必要がある。	キ 課題への対応	収入確保の取組の推進、新たに整備する施設・設備更新の再精査や先送りなど、支出の抑制に努めるとともに、資金繰りを厳密に行い、有利子負債の増加抑制策を検討し、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を確保			
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人材育成計画の一部を構成する人事評価制度の見直しを先行させた。 ②新しい人事評価制度の運用を開始した。	エ 取組による成果	①見直しの効果により、評価者と被評価者間のコミュニケーションが良好となり、社員の育成につながった。 ②評価基準やプロセスが明確となり、社員が上げた成果に対して、適正に評価する仕組みが整備された。	
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)	策定中(①骨子案の深度化、②運用を開始)	-
当該年度の進捗状況	順調(新たな人事評価制度の運用を開始するなど、中期経営計画の経営目標に対して、社員一丸となって取り組む仕組みの構築が進んでいる。)			
カ 今後の課題	人事評価制度などの整備が一部に留まっており、有能な社員の継続就業や組織力の強化に向け、体系的に組織改革へ取り組む必要がある。	キ 課題への対応	人材育成プログラムや人事制度を再整備し、社員の意欲や能力の向上に取り組むとともに、経営目標の共有やコミュニケーションの確保など、機能的な組織を構築して、持続可能な運営体制を確保していく。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

みなとみらい線の開通から16年が経過し、増加している構造物の補修、施設・車両の維持管理や社会ニーズの変化により必要となった可動式ホーム柵などの新たな施設整備により、費用が増加傾向にある。  
加えて、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、輸送需要の大きな落ち込みにより、収入が大幅に減少しており、働き方改革等の社会環境の変化もあいまって、厳しい経営が継続するものと考えられる。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

施設・車両の維持管理にあっては日常点検の強化等による施設の長寿命化や厳格な執行管理によるコストの低減を進めるとともに、会社全体においても事務の効率化や文書管理のシステム化などを進めて、費用の抑制に取り組む。  
また、新型コロナウイルス感染症の影響に対しては、人件費や広告宣伝費の削減に加え、安全輸送の確保に直結しない施設の更新を先送りするなど更なる支出の抑制に取り組むとともに、民間銀行からの確実な資金調達による手元流動性の確保、さらには、収入確保の取組を進めて、安定的に事業を継続していく。

### 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	「財務に関する取組」について、中期経営計画の令和元年度目標値を下回っている。新型コロナウイルス感染症拡大等の影響により今後も厳しい状況が続くことが予想されるため、収入確保や支出削減の取組を進める必要がある。市においては、沿線の賑わい創出について団体間の連携を推進するよう取り組むことを期待する。			

## 総合評価シート（令和元年度実績）

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	<平成 29 年度（当初）> 民間主体への移行に向けた取組を進める団体 ※令和 2 年度に「引き続き経営の向上に取り組む団体」に変更
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

ア 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）			
イ 目標達成に向けて取り組んだ内容	主要株主の意向の確認や、自社株化の検討など			
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	主要株主との意見交換、 自社株化の検討、 他のバスターミナル事業者の現況調査実施
当該年度の進捗状況	未達成（主要株主等に本市保有株式取得の意向がないほか、自社株化も困難であるため。また、全国のバスターミナルについて経営及び運用状況の調査を行い、強い公共関与を確認した。）			
エ 今後の課題	市の出資比率の引き下げが困難であるとの状況を踏まえた主要目標の再設定	オ 課題への対応	団体経営の方向性の見直しについて協議する。	

#### （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	・ターミナル内停留所の効率的運用によるバスの誘致 ・組織再編による営業力の強化 ・開業記念イベント実施による宣伝周知	エ 取組による成果	・新規貸切バスの定期運行開始（2 便） ・その他路線利用客数の増加 168 万人→169 万人（0.6%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）	年間 368 万人（成田 50 万人、羽田 149 万人、その他 169 万人）
当該年度の進捗状況	未達成（空港線以外のその他路線は順調に利用客数が増加し目標を上回ったが、成田空港線・羽田空港線とも台風によるバス便の運休や新型コロナウイルスの影響もあって前年を下回り、全体では目標達成には至らなかった。）			

カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルスの収束を見据え、訪日外国人や日本人旅行者のバス利用者獲得に向けた対応と、新たなバス便の誘致</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>成田空港線のバリアフリー化や多言語化及びバス発券システムの改修による WEB 決済実施など、利便性の向上に努める。</li> <li>羽田空港の 24 時間化に対応した国際線ターミナルへの直行バスダイヤの強化をバス会社に働きかける。</li> <li>利用者に向けた積極的な宣伝周知を図る。</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> </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>羽田空港線のバス券自動販売機を現金以外にも交通系 IC カードやクレジットカード決済に対応したものに代替</li> <li>4 言語表示のバスポールへの改修</li> <li>成田空港線 Web 予約発券システム導入</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）	一部実施（お客様満足度 3.7 点/5 点満点）
当該年度の進捗状況	未達成（毎年度 3 月にアンケート調査を実施している空港線が新型コロナウイルスの影響で実施できず、8 月に実施した中・長距離高速バス利用者アンケートのみの結果となった。中・長距離高速バスは乗降受付が屋外になる場合があるなど空港線と利用環境に差があることから、例年空港線を下回る結果となっている。）			
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> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>バス運賃の値下げや車内の快適性の確保など、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>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>組織再編による営業力の強化</li> <li>各種契約条件の見直し</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>売上高は前年度を上回り、当期純利益の黒字を確保</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	当期純利益 49 百万円
当該年度の進捗状況	未達成（売上高は 1.4%前年を上回ったものの、賃金の見直しや登用による人件費増に加え、第 4 四半期は新型コロナウイルスの影響による発着便数の減などにより、利益が減少し目標には至らなかった。）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルスの影響（影響が拡大しており、バスターミナル事業にとって大幅な打撃となることが想定される。）</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>バス誘致等による増収</li> <li>委託費や諸会費などの減額交渉による固定費の削減</li> <li>事業を継続するべく、事業コストの見直しや業務の効率化などに取り組む。</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及び組織編成の変更に取り組んだ。 ・下からの評価（360度評価）の導入	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。 ・上司などの職務マネジメント能力向上及び従業員の会社経営への参加意識向上。	
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）	①限定社員登用（2名）及び新規採用実施（1名） ②契約社員登用実施(1名)
当該年度の進捗状況	達成（計画に基づいた制度構築、人材登用等を進めるとともに、障害者雇用の取組として1名を採用した。）			
カ 今後の課題	・引き続き現業部門の24時間化に対応した人材の確保が必要	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>・新型コロナウイルスに起因する国内外の旅行需要の縮小や移動の自粛による経営への影響</li> <li>・深夜早朝時間帯の人材確保難</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>・新型コロナウイルスの影響による収入の減少</li> <li>・人材確保や施設リニューアルなどによる人件費及び減価償却費などの費用増加</li> </ul> <p>これらの課題に対して、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>・株主からの買取請求に対する適切な対応</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	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助言	「民間主体の運営に向けた取組」が「未達成」となっている。また、「財務に関する取組」の協約目標も「未達成」となっている。今後、市の関与の下で公益的使命の達成に向けてさらなる努力を期待する。			

## 協 約 等 (案)

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
団体に対する市の関与方針	財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	成田空港の開港に伴い、神奈川県域在住の航空旅客の利便増進のため、神奈川県及び横浜市の支援を得て、横浜商工会議所をはじめとする地元経済団体により設立されました。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成田空港開港の翌年の1979年に、市有地（ポートサイド地区）を借地して営業開始。</li> <li>・ 1996年に横浜駅至近の横浜スカイビル内に移転。その際、事業継続を可能にするため20億円増資により待合ロビー部分を区分所有、資本金は30億円となりました。移転に際し航空チェックイン（CAT）機能及び羽田空港路線と都市間高速バス路線を誘致。</li> <li>・ 2011年9.11国際テロ事件後に、CAT機能を終了。</li> <li>・ 2013年の新高速乗合バス制度移行に伴い都市間高速バスを誘致。現在では空港アクセスバスを中心に多くの都市間高速バス等が発着しており、市が進める「観光・MICEの推進」の実現に向けた拠点的な高速バスターミナルとなっています。</li> </ul>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記(2)記載のとおり、横浜シティ・エア・ターミナルは、市民・県民にとって羽田・成田両空港及び全国各都市と横浜を結ぶ高速乗合バスの発着ターミナルとして、市民等の円滑な移動や横浜経済界の活動を支える公益的使命を果たしていく必要があります。</li> <li>・ 上記(2)記載のとおり、市が進める「観光・MICEの推進」のため、羽田・成田両空港の大幅な発着回数の増加に合わせた空港アクセスの強化等の取組や、「エキサイトよこはま22」における「国際拠点の玄関口としての東口の空港アクセス機能強化」等の本市施策は、団体の取り組む事業と大きな関わりがあります。このため本市は、筆頭株主である利点を活かしてYCATの事業に積極的に関与していくなど、更なる公益的使命を果たしていく必要があります。</li> </ul>

### 2 団体経営の方向性等

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	参考（前期協約の団体経営の方向性）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	(有) ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本市が進める「観光・MICE都市」の実現に向け、発着回数が増加している羽田・成田両空港や、国内各都市とのアクセス機能の強化や、鉄道が運行していない深夜早朝における空港アクセス需要への着実な対応が必要となります。</li> <li>・ 「エキサイトよこはま22」では、東口駅前広場の再編において「YCATの再配置等の機能拡充」を進めることとしており、観光ターミナルや空港アクセスなどの国際都市・横浜の玄関口にふさわしい交通拠点を整備・実現していくことが必要です。このように、YCATには本市施策を進展させる役割があります。</li> <li>・ 2013年7月に新高速乗合バス制度に基づき、多くの貸切バス事業者が新高速乗合バス事業者に移行しました。公平公正な発着場の割当てを行い、乗り入れ増加と利用者の需要に応えていく必要があります。</li> <li>・ 国は道路法を改正(2020年5月27日公布)し、バスターミナル施設を公共が整備保有してバスターミナル事業の経営を支えるなど、公共による関与を強めていくこととしました。YCATはバスターミナル施設を自社保有しており、国が進める新たなバスターミナルの事業スキームの方向性に合致していますので、本市としてはYCATの安定的な経営を支えることができます。</li> <li>・ 以上のとおり、事業を取り巻く経営環境などが変化しているなかで、本市の施策を実現していくため、団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」に見直し、本市出資比率を維持しながら、本市外郭団体として公平で公益性のある市民サービスを提供していくこととします。本市は、筆頭株主である利点を活かしてYCATの事業に積極的に関与していくなど、更なる公益的使命を果たしていきます。</li> </ul>		
(4) 協約期間	令和2年度～4年度	協約期間設定の考え方	中期経営計画に準じます。

### 3 目標等

#### (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 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	空港線においてはバス利用促進のため競合する鉄道アクセスとの差別化を図る必要があります。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	総利用客数：年間 368 万人 (成田 52 万人、羽田 143 万人、 その他 173 万人)	主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の中期計画における令和 4 年度の利用客数目標を各路線の利用客数目標としました。</li> <li>・市民・県民をはじめ来街者の満足度向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市施策である観光・MICE の推進に寄与します。</li> <li>(なお、現時点で把握することが困難な新型コロナウイルスの影響は考慮していません。)</li> </ul>
	(参考) 令和元年度実績： 年間 368 万人(成田 50 万人、羽田 149 万人、 その他 169 万人)		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成田空港線乗車券のチケットレス化を進めるとともに、Web による予約を充実させ、利便性の向上を図ります。</li> <li>・障害者をはじめとする多様な利用者の様々なニーズに配慮したターミナル施設とサービスを目指します。</li> <li>・バス会社等への要望については各事業者に働きかけます。</li> <li>・地域及び関係団体と連携し、横浜への来街者増加に向け、各種 PR を展開します。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・羽田・成田両空港の大幅な発着回数の増加や都市間高速バスの発着便の増加に的確に応えることができるホスピタリティを実現するため、本市が積極的に関係機関等との調整に関与して、快適で公益性のあるバスターミナルを目指します。</li> </ul>	

##### 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 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定のバス事業者に偏らず、競合するバス事業者や新規参入事業者にも公平公正な発着場の割当てを行うことにより、公益性を確保する必要があります。</li> <li>・都市間高速線においては増加する新高速乗合バスの発着場の不足の解消を図る必要があります。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	バス発着回数：年間 24 万回 (成田 3.7 万回、羽田 8.3 万回、 その他 12 万回)	主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の中期計画における令和 4 年度のバス発着回数目標を各路線の発着回数目標としました。</li> <li>・ターミナル内及びスカイビル前停留所を効率的に運用することで、路線ネットワークと発着便数を強化します。</li> <li>これにより市民・県民をはじめ来街者の利便向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市施策である観光・MICE の推進に寄与します。</li> <li>(なお、現時点で把握することが困難な新型コロナウイルスの影響は考慮していません。)</li> </ul>
	(参考) 令和元年度実績： 年間 24 万回(成田 3.7 万回、羽田 8.9 万回、 その他 11.5 万回)		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成田空港の深夜早朝利用拡大、羽田空港の 24 時間化及び旅客利用ピーク時間帯に対応したバス発着回数の充実をバス事業者に働きかけます。</li> <li>・鉄道が運行していない深夜早朝における空港アクセス需要に着実に対応していきます。</li> <li>・当社で簡単に予約・発券ができる中・長距離バスを増やします。</li> <li>・大型客船入港時のシャトルバスの運行を関係団体へ働きかけ、バスの発着を誘致します。</li> <li>・昼間時間帯におけるスカイビル前停留所の発着便数を増やすなど、ターミナル内及びスカイビル前停留所のバス発着効率の最大化を図ります。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 10 年に予定される羽田・成田両空港の大幅な発着回数の増加に対応できる空港アクセス機能や増加する都市間高速バスの発着機能の強化を図るため、本市が積極的に経営と関係機関等との調整に関与して公平で公益性のあるバスターミナルの機能拡充を目指します。</li> </ul>	



### 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 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	多様な利用者のニーズに的確に対応し、更なる満足度の向上を図る必要があります。		
ウ 公益的使命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	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者の意見を基により良いサービスを提供するため、アンケート調査を実施し、改善に取り組みます。</li> <li>・アンケートで得られたバスターミナル施設、従業員の接客マナー等の満足度結果を分析し、更なるサービス向上を目的に適切な施設管理や従業員のモチベーションの向上と育成を図り、お客様満足度を追求します。</li> <li>・会社の中期計画における令和4年度のお客様満足度目標を目標としました。</li> </ul> なお、2020年度から、お客様満足度の調査の目標対象項目は、団体の施設、接客マナー等の自助努力により改善できる項目とします。
	(参考) 令和元年度実績： お客様満足度 3.7 点/5 点満点		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成田、羽田空港線及び中・長距離路線のお客様にアンケート調査を実施し、満足度、ニーズ及び意見を把握・分析して、バス事業者をはじめ関係先へ情報をフィードバックします。</li> <li>・多言語の案内サイン、Wi-Fi 等のインターネット環境及び充実したサービスの維持改善を図ります。</li> <li>・ユニバーサルデザインの観点から、障害者をはじめとする多様な利用者の様々なニーズに配慮したターミナル施設を目指します。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート結果に基づいて、さらなるサービス向上を目的に実施する取組のうち、本市と共同で行うものや、本市による関係機関との調整が必要なものについては積極的に関与して、快適で公益性のあるバスターミナルを目指します。</li> </ul>	

### (2) 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ります。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	当期純利益の黒字継続 当期純利益 40 百万円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の中期計画における令和4年度の当期純利益 40 百万円を目標としました。</li> <li>・収入増加とコスト削減により黒字継続を目指します。</li> </ul> (なお、現時点で把握することが困難な新型コロナウイルスの影響は考慮していません。)
	(参考) 令和元年度実績： 当期純利益 49 百万円		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空港アクセスを主体としたバス利用客とバス便数を確保します。</li> <li>・新高速乗合バス等の新たなバスアクセスを誘致することで売り上げを確保します。</li> <li>・事業コストの見直しや業務の効率化に取り組みます。</li> </ul>	
	市	—	

### (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 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の登用</li> <li>・外部からの新規採用</li> </ul>	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の事業継続を見据え、既存従業員の登用による職場の活性化や若年層の人材採用の取組を進めていく必要があります。</li> </ul>
	(参考) 令和元年度実績： <ul style="list-style-type: none"> <li>・限定社員登用(2名)及び新規採用実施(1名)</li> <li>・契約社員登用実施(1名)</li> </ul>		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材登用を計画的に実施し、安定的な人材の確保を進めます。</li> <li>・人材育成計画に基づき、社員研修の充実に取り組みます。</li> <li>・将来の人材採用に向けた初任給等給与の見直しを検討します。</li> </ul>	
	市	—	

協約等（素案）に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

団体経営の方向性 （団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	横浜市施策を推進するため「団体経営の方向性」を変更し、引き続き市の関与の下で経営していくという方針を尊重する。 今後は、市がこれまで以上に団体経営に積極的に関与し、市が目指す施策に沿った経営となるよう、指導力を発揮することを期待する。