

令和4年度
第2回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

<第2回>

令和4年8月31日(水) 15:30~17:00

市庁舎18階 共用会議室 さくら14

- 1 開会
- 2 総合評価等の実施について
 - [議題1] 公益財団法人帆船日本丸記念財団
 - [議題2] 横浜高速鉄道株式会社
 - [議題3] 横浜市信用保証協会
 - [議題4] 公益財団法人横浜市資源循環公社
- 3 その他事務連絡
- 4 閉会

【目次】

1	公益財団法人帆船日本丸記念財団	
	(1) 総合評価シート	1
	(2) 協約等（素案）	4
2	横浜高速鉄道株式会社	
	(1) 総合評価シート	7
3	横浜市信用保証協会	
	(1) 総合評価シート	10
4	公益財団法人横浜市資源循環公社	
	(1) 総合評価シート	14

総合評価シート（令和3年度実績）

団体名	公益財団法人 帆船日本丸記念財団
所管課	港湾局 賑わい振興課
協約期間	令和3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

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 横浜みなと博物館リニューアル

ア 公益的使命①	開館以来約32年間の博物館活動において培ったノウハウを活かし、横浜市が行う横浜みなと博物館のリニューアルに協力し、これまでの博物館機能に加え都心臨海部を中心とした観光を促進し、賑わい創出を目指す。		
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	横浜みなと博物館リニューアルに伴う市への技術的な助言及び支援		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	リニューアルに際して、主に学芸員が主体となり展示物の歴史考証や精度の高い魅力的な展示内容となるよう、技術的な助言及び支援を行った。	エ 取組による成果	リニューアルの完了
オ 実績	最終年度 (令和3年度)		
数値等	リニューアルの実施		
当該年度の進捗状況	達成（予定通りリニューアルを完工できたため）		
カ 今後の課題	新型コロナウイルス感染症の予想不能な拡大が続いており、利用者の更なる減少が懸念される。	キ 課題への対応	引続き感染症対策を徹底したうえで、リニューアルした展示内容を積極的に紹介し、利用者が安心して訪れることができる施設運営を目指す。

② 日本丸メモリアルパークの運営

ア 公益的使命②	帆船日本丸や横浜みなと博物館をはじめとしたパーク全体を通じて、横浜港の歴史・役割・魅力を多くの市民や観光客に伝えるとともに、参加型事業を提供することで、青少年の錬成や海事思想の普及に寄与し、海洋都市横浜の魅力向上を図る。		
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	日本丸メモリアルパーク利用者数 28万人		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	博物館休館中、新型コロナウイルス感染症対策に取組みながら、緑地や日本丸を活用し、撮影や催事等の誘致を行い、前年度並みの利用料金を確保した。 また、ボランティアの体調に細心の注意を払い、総帆展帆（一部展帆を含む。）を再開した（8回）。	エ 取組による成果	利用者数の目標を達成することができた。
オ 実績	最終年度 (令和3年度)		
数値等	日本丸メモリアルパーク利用者数 32万人		
当該年度の進捗状況	達成（利用者数の目標を達成した。）		

カ 今後の課題	新型コロナウイルス感染症の予想不能な拡大が続いており、利用者の更なる減少が懸念される。	キ 課題への対応	リニューアルした博物館を前面に打ち出したPRを実施するとともに、新型コロナウイルス感染症対策を徹底し、安全対策に取り組む。 また、引続き屋外での撮影や催事などの誘致を積極的に行い、利用者数の回復を目指す。
---------	---	----------	---

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	効率的な財政運営と効果的な広報を行い安定的な団体経営を目指す。		
イ 協約期間の主要目標	利用料金収入 22,000 千円		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	博物館休館の中、新型コロナウイルス感染症対策に取り組みながら、日本丸への団体受入を誘致した(204校、74校の増)。 緑地や日本丸を活用した撮影や催事等の誘致のためのPR(インスタグラム等)を実施した。	エ 取組による成果	利用料金収入の目標を達成することができた。
オ 実績	最終年度 (令和3年度)		
数値等	利用料金収入 33,085 千円		
当該年度の進捗状況	達成(利用料金収入の目標を達成した。)		
カ 今後の課題	日本丸や施設の老朽化が進んでおり、今後、更なる修繕費用の捻出が必要となる。 新型コロナウイルス感染症の予想不能な拡大が続いており、利用者の更なる減少が懸念されることに伴う収入の減に対する対応策の検討。	キ 課題への対応	リニューアルした博物館を前面に打ち出したPRを実施するとともに、徹底した新型コロナウイルス感染症への安全対策に取り組むことにより誘客の増につなげ、収入増を図る。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	組織全体の効率化やスキル等の底上げを図る。		
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・常任理事1名減の実施 ・契約社員制度の導入 		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	常任理事1名減を実施した。	エ 取組による成果	組織の意思決定の迅速化が進んだ。 契約社員制度に関しては、他法人の事例について情報収集を行った。
オ 実績	最終年度 (令和3年度)		
数値等	常任理事1名減 就業規則を改定し、契約職員の採用が可能となった。		
当該年度の進捗状況	達成(常任理事1名減を実施した。契約職員制度を導入した。)		
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・契約職員制度等の導入 ・財団としての定年延長を見据えた組織体制を検討する必要がある。 ・安定した組織運営を行うための固有職員のスキルアップ。 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・契約職員制度等の規程を整備する。 ・将来を見通した人材計画を立て、必要に応じて制度を改正する。 ・OJT や財団内外の研修等によるスキルアップを図る。

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- ・全国的に人口が減少している中、観光客数の減少が懸念される。
- ・少子高齢化による学校団体の利用数の減少及び見学の際の大人数による団体行動から少人数による班別行動への見学方法の変更による対応。
- ・博物館のリニューアルにより、一時的な集客増による収入増は見込めるが、今後の安定的な経営が必要。
- ・日本丸を現役当時の姿を保ち続けるため、劣化が進む船体の修繕を計画的に実施する必要がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・人口が減少していく中で、当財団の経営の中心を担う利用料金収入を安定的に確保していく必要があり、そのためには、博物館のリニューアルの機会を逃さず、新たに整備された体験型コンテンツ展示などを最大限活用し、更なる魅力のPR、インバウンドの取り込みなど、収入の増加に注力する。
- ・クラウドファンディングを始めとした様々な手法により財源確保を行い、安定的な経営に取り組む。
- ・利用者の希望に寄り添った受け入れ体制を構築する。
- ・安定した組織運営が出来るよう、ITなどを活用し、より効率的効果的な事務運営を行う。
- ・日本丸をより長期的に保存できるよう、修繕計画を立て、毎年の作業量の平準化を図る。

協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人帆船日本丸記念財団
所管課	港湾局賑わい振興課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	市民とともに誘致した帆船日本丸の保存・公開を担うことを目的に設置され、高度な専門性と技術の蓄積を有する団体である。 帆船日本丸、横浜みなと博物館（柳原良平アートミュージアム含む。）、緑地等の管理運営を通して、青少年の錬成や海事思想の普及を促進する。
(2) 設立以降の環境の 変化等	横浜みなと博物館は、開館から30年以上が経過し、展示設備等の老朽化や耐震化への対応が必要となっていたため、令和3年度にリニューアルを行った。 社会教育施設としての運営だけではなく、みなとみらい21地区の賑わいづくりに、これまで以上に貢献するための施設としての運営を求められている。 全国的な人口減少や新型コロナウイルスの感染拡大が長引くなど、外部環境の変化に注視が必要である。 令和4年度から第4期指定管理期間が始まった。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	横浜みなと博物館では、新たな体験型コンテンツ（VRシアター）導入等展示施設の更新や、案内サインの多言語化等の拡充、吊り天井の耐震化が完了し、これまでの学習の場に加え、都心臨海部の観光の中核施設として、更なる集客を図る。 また、新型コロナウイルス感染症の動向等を踏まえ、実行性の高い取組を進める。 第3期までの経験で培った高度な専門性と技術の蓄積を活かして、国指定重要文化財の日本丸をはじめとした日本丸メモリアルパークの管理運営を行う。

2 団体経営の方向性

(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）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(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			
(4) 協約期間	令和4年度～8年度	協約期間設定 の考え方	令和4年度からの第4期指定 管理期間と連動した目標設定 を見定める必要があるため。

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 日本丸メモリアルパーク・横浜みなと博物館の運営

ア 公益的使命①	帆船日本丸やリニューアルされた横浜みなと博物館などパーク全体を通じて、横浜港の歴史・役割・魅力を多くの市民や観光客に伝えるとともに、参加型事業を提供することで、青少年の錬成や海事思想の普及に寄与し、海洋都市横浜の魅力向上を図る。 また、上記取組により、みなとみらい21地区の賑わいづくりに貢献する。		
イ 公益的使命の達成に に向けた現在の課題等	新型コロナウイルス感染症の拡大による来場者数及び来校数の減少。 博物館の長期休館による来館者離れ。 タワー棟をはじめパーク内の施設の有効活用。 利用者が安心して利用できるよう、設備の老朽化への対応。		
ウ 公益的使命達成に向け た協約期間の主要目標	日本丸メモリアルパーク利用者 数 50万人 令和4年度 35万人 令和5年度 38万人 令和6年度 41万人 令和7年度 45万人 令和8年度 50万人 (参考) 令和3年度実績：32万人	主要目標の 設定根拠及 び公益的使命との因果 関係	新型コロナウイルス感染症終息の見通しが立たない状況ではあるが、リニューアルされた横浜みなと博物館や総帆展帆等の屋外イベント等を最大限活用し、令和3年度の利用者数から1.5倍増を目指す。

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・感染症対策を徹底したうえで、パーク内でのイベントを誘致・開催（地元根付いた音楽イベントや地域企業が主催するフラダンス等）するとともに、水陸両用バスなど近隣観光施設や横浜港内の他施設（YOKOHAMA AIR CABIN、京浜フェリーボート、万葉倶楽部、スカイウォーク等）で連携したプランを旅行会社へ提供し、商品化する。 ・旅行代理店等への働きかけや、Instagram等SNSを活用し、みなとみらい21地区周遊客への情報発信等を行う。 ・法人の団体客、クルーズ客船の乗客及び国際会議を含むインバウンドによる外国人観光客を取り込むための営業活動を行う。 ・各種ボランティアの養成及び質の向上、安全性の確保に取り組む。
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・他局との連携によるイベントの実施など、積極的な日本丸メモリアルパーク活用に向けて団体と連携する。

② 帆船日本丸の保存・活用

ア 公益的使命②	国の重要文化財である帆船日本丸を現役当時の姿を保ちながら維持・保存、活用することにより、市民や来館者に向けて海と港と船に関する理解と知識の増進を図る。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	現役当時の姿を保ち続けるため、劣化が進む船体の維持保全を文化財としての価値を損なわないよう、継続的にメンテナンスを行う必要がある。 日本丸の現役当時の航海記録等、貴重な資料である附（つかけたり）資料を整理及び修復し、一般公開する。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	重要文化財「附」の一般公開 令和4年度 修繕箇所の調査 令和5年度 修繕設計 令和6年度 修繕の実施 令和7年度 修繕の実施及び公開方法の検討 令和8年度 公開 【通年】日本丸改修事業の実施 (参考) 令和3年度実績: メインマストのロイヤルヤード更新	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	高度な専門性や過去に行った大規模改修等で培った技術の蓄積を活かし、帆船日本丸を文化財としての価値を保ちながら船齢100年を目指すことや「附」を修復し一般公開することで、市民の更なる海事思想普及につながるため。
	主要目標達成に向けた具体的取組		<ul style="list-style-type: none"> ・帆船日本丸の維持修繕や管理において、これまで蓄積された専門的知識と長年のノウハウを活かし、市と改修事業を進めるとともに、専門職による技術支援を行う。 ・総帆展帆や海洋教室を通じて、青少年の錬成及び海事思想の普及に努める。 ・文化庁及び横浜市等関係者と附（つかけたり）資料の整理及び修復について協議し、一般に公開する。
	市		<ul style="list-style-type: none"> ・国庫補助事業により計画的に改修事業を行う。 ・重要文化財としての有効的な保存・活用方法について、文化庁や県と協議を行う。

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	効率的な財政運営と効果的な広報を行い安定的な団体経営を目指す。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	利用料金収入 50,000千円 令和4年度 36,000千円 令和5年度 39,000千円 令和6年度 43,000千円 令和7年度 46,000千円 令和8年度 50,000千円 (参考) 令和3年度実績: 33,000千円	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	新型コロナウイルス感染症終息の見通しが立たない状況ではあるが、リニューアルした横浜みなと博物館や総帆展帆等の屋外イベント等を最大限運動させ、令和3年度の利用料金から1.5倍増を目指す。
	主要目標達成に向けた具体的取組		<ul style="list-style-type: none"> ・月次決算、過年度の収支分析を事業計画に反映させることにより、コスト削減と収入増の両立によって効率的な財政運営を目指す。 ・クラウドファンディングを始め、様々な手法により財源確保を行い、安定的な経営に取り組む。 ・小中学校等の団体客を取り扱う旅行代理店等へ営業やヒアリングを行う。 ・SNSを活用し、パーク内の施設のイベント利用や緑地における撮影利用について更なるPRを継続する。
	市		<ul style="list-style-type: none"> ・市のイベントや広報等を活用し、団体の情報発信を促進する。

(3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・必要最小限の人数でより効率的・効果的な組織を運営するため、IT等を活用し事務改善を図るとともに、職員一人ひとりのスキル等をレベルアップし、業務の多様化を図る。 ・第4期指定管理期間（10年間）を安定した組織の運営を図るため固有職員を財団の中心的役割を担う職員となるよう育成する。 		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ITを活用した事務改善 施設利用申請のオンライン化 実施や施設で配布する紙媒体をWeb配信に転換 ・各種研修への参加 文化庁が主催する文化財管理に関する研修への毎年参加や横浜市主催の人権研修への毎年参加による職員の人権意識の醸成 <p>(参考) 令和3年度実績: 常任理事1名減の実施</p>	<p>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</p>	<p>5年先、10年先の将来を見通した人材計画及び組織体制の計画を立てる。 OJT や財団内外の研修等によるスキルアップを図る。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用形態を研究し、契約職員制度等の規程を整備する。 ・当財団の事務改善に合ったIT技術を導入する。 ・集合研修及びOJTを効果的に組合せた職員研修を実施する。 ・役職の隔たり無く職員同士が相互に意見交換が出来る環境を整えるため、毎週の管理職業務調整会議や職員ミーティングを開催する。 	
	<p>市</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・月1回の月次報告にて意見交換や情報提供を積極的に行い、連携をより一層密にしていく。 ・市が実施する研修への積極的な参加を呼びかけ、スキルアップの機会を提供する。 ・コンプライアンス委員会には、引き続き市職員が委員として出席して団体の取組状況を把握し、風通しの良い組織風土への取組が進められているかを確認する。 ・年一度の定期監査を実施する。 	

総合評価シート（令和3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	令和3年度～令和6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

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 安定した鉄道経営の継続

ア 公益的使命①	鉄道輸送サービスの継続				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00 以上 収益確保 営業収益 令和3年度：110億円 令和4年度：114億円 令和5年度：117億円 令和6年度：120億円 コスト抑制 運送費 37.8億円以下 				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> 接客研修や接客サービス選手権の実施 駅ナカサービスの展開 発注・施工方法の見直し 		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> 本社と駅の職員が共同で研修を受けたことで課題の共有や接遇意識の向上につながった。 ワークブースなど新たなワークスタイルに対応したサービスを提供開始した。 発注、施工方法を検討し、費用を削減した。 	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度(令和6年度)
数値等	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度 3.81 営業収益 79.8億円 運送費 38.3億円 	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足度 3.92 営業収益 91.5億円 運送費 37.2億円 	—	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、営業収益が年度目標に達していないため。）				
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの感染拡大によって落ち込んだ輸送需要を早期に回復させるとともに、感染拡大を契機とした人々の生活・行動様式の急速な変容による移動ニーズの変化に敏感、かつ的確に対応していく必要がある。		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 施設・車両等の適切な保全に加え、自然災害への備え、新型コロナウイルス対策などを進めて、利用者が安全・安心に利用できる環境を整備する。 遊休空間を有効活用した駅ナカサービスの展開等、運輸収入以外の収入を確保する。 発注・施工方法の見直しや、省人化の取組等、創意工夫を行いながら運営方法を見直して、あらゆるコストを抑制する。 	

② 沿線地域の賑わいの創出

ア 公益的使命②	横浜都心部の活性化
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	輸送人員 令和3年度：7,030万人 令和4年度：7,350万人 令和5年度：7,450万人 令和6年度：7,630万人

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携したイベントの実施 ・SNS等を活用した地域の魅力発信 ・地域で行われるイベント等への支援 		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携し、イベントタイアップ事業を実施し集客につなげた。 ・SNSを活用し沿線企業と連携したキャンペーン等により地域の魅力をPRした。 ・駅舎等を活用し、沿線地域イベントへの協力を行った。 		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度 (令和6年度)	
数値等	輸送人員 5,205万人	輸送人員 5,705万人	—	—	—	
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの感染拡大に伴い沿線大規模イベントの開催が少なかったことなどの影響により、輸送人員が年度目標に達していないため。）					
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの感染拡大により観光等による来街者数が大きく落ち込んでおり、早期にコロナ前の賑わいを取り戻し、横浜都心部の来街者を増加させる必要がある。		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・他社と連携したイベントの誘致や地域の魅力を高める空間づくりなど、地域の賑わいの拠点、情報発信の場として駅を有効活用する。 ・地域の魅力発信や、地域で行われるイベント等への支援など、鉄道事業を通じて、地域の魅力を最大限に引き出す。 		

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	財務の健全性の確保					
イ 協約期間の主要目標	経常損益 令和3年度：1億円、令和4年度：1億円、令和5年度：2億円、令和6年度：5億円					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・社債の継続的な発行 ・有利子負債残高の増加の抑制 		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・社債発行を継続し、財務構造の安全性を向上させた。 ・有利子負債残高前年度比▲16.8億円削減 		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度 (令和6年度)	
数値等	経常損益 ▲35.1億円	経常損益 ▲21.5億円	—	—	—	
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、年度目標に達していないため。）					
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・借換資金の円滑な調達 ・有利子負債残高の削減 		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・社債の発行等による安定的な資金調達の実施 ・綿密な資金管理で有利子負債残高削減 		

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	効率的かつ安定的な組織運営					
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・人材開発 令和3年度：人材育成計画の策定 令和4年度・5年度・6年度：計画の運用、推進 ・効率的な組織運営 プロパー化率 50%以上 					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画の素案作成 ・他社からの出向社員の削減 		エ 取組による成果	出向社員の削減を進め、その後任にプロパー社員を配置し、人件費の抑制につながった。		
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度 (令和6年度)	
数値等	人材開発：人材育成計画の検討 プロパー化率：32%	人材開発：人材育成計画の素案作成 プロパー化率：37%	—	—	—	
当該年度の進捗状況	遅れ（人材開発は人材育成計画の素案を作成。効率的な組織運営は目標に向けて進捗。）					

<p>カ 今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画の策定を早急に行う。 ・施設の経年劣化による設備更新などを進める上で、人材確保が必要であるが、技術伝承や経費削減の点から出向者割合を減らす必要がある。 	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・令和4年度第1四半期までに人材育成計画を策定する。 ・出向者を増やさないう、知識、経験のある人材の採用を検討する。
----------------	---	-----------------	---

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

沿線では、みなとみらい地区の開発進捗率が9割を超え、成熟期を迎える一方、既成市街地では旧市庁舎街区活用事業など、新たな開発の動きも見られる。加えて、新型コロナウイルスの感染拡大を契機としたリモートワークの定着、ネットショッピングの普及等、人々の生活・行動様式が急速に変容しており、移動ニーズが大きく変化することが考えられる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

横浜都心臨海部を支える交通インフラとしての役割・使命を果たし続けるためには、コロナの影響から早期に脱却して経営を健全化し、それを維持していく必要がある。コロナ終息後の新たな時代を見据え、行政や沿線企業、事業者と連携し沿線の魅力を発信するなど、鉄道の利用促進策や新たな需要喚起策に取り組む。また、増収と駅の賑わい創出等を目的とした新たな駅ナカ店舗の展開に取り組み、収入を確保する。

一方、支出面では、委託業務の一部内製化や、各事業・取組の必要性の見直し、きめ細やかな執行管理など、あらゆる手段を用いて経費の抑制に取り組む。

総合評価シート（令和3年度実績）

団体名	横浜市信用保証協会
所管課	経済局金融課
協約期間	令和3年度～令和5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

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 創業者への金融支援

ア 公益的使命①	創業者への金融支援（信用保証）により新たな企業の創出を支援し、横浜経済活性化に貢献する。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	創業者への金融支援（創業関連保証、創業等関連保証）の推進 累計 1,150 件【3年度：375 件、4年度：375 件、5年度：400 件】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜市中小企業融資制度「創業おうえん資金」について、市内事業者の保証料負担を軽減させる取組みとして、当協会による 0.4% の保証料割引（横浜市は当協会の割引後 1/10 助成）を実施した。 ・横浜銀行主催の創業支援セミナーに職員を派遣し、創業時の資金調達について講義した。 ・創業保証制度の周知のため次の取組みを実施した。 <ol style="list-style-type: none"> ①新たに設立された市内事業者（564 企業）に対し、創業保証制度のチラシをダイレクトメールにて送付した。 ②当協会ホームページより創業ガイドブックを直接請求できるよう変更した。 ③横浜信用金庫主催の創業スクールにおいて、創業保証制度のチラシを配布した。 ④法人会などの関係機関や市立図書館を中心に創業保証制度のチラシ約 5,000 枚を配布した。 ⑤横浜市内 5 つの図書館にて創業をテーマにした期間展示を実施した。 	エ 取組による成果	当協会による保証料負担軽減の取組みに加え、各種周知活動の実施により、創業者への金融支援の堅調な実績につながった。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	375 件	470 件	—	—
当該年度の進捗状況	順調（初年度の目標対比 125.3%と目標を上回ることができた）			
カ 今後の課題	引き続き公益的な役割を果たせるよう、横浜市や関係機関と連携し、創業マインドを喚起させるとともに、創業者の資金ニーズに対応していく必要がある。		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き当協会による 0.4% の保証料割引（横浜市は当協会の割引後 1/4 助成）により市内事業者の保証料負担を軽減する。 ・金融機関と連携したセミナーへの講師派遣や、ダイレクトメール送付、期間展示等により創業保証制度の周知を行い、創業マインドを喚起する。

② 円滑な事業承継の後押し

ア 公益的使命②	市内事業者の円滑な事業承継を後押しすることにより、市内事業者数の維持や雇用の確保を図り、横浜経済活性化に貢献する。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	事業承継に向けた企業面談（オンライン面談含む）の推進 累計 375 企業【3年度：100 企業、4年度：125 企業、5年度：150 企業】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> 当協会利用先のうち代表者が高齢の対象先を抽出して訪問・面談を実施するとともに、「事業承継診断」により事業承継への準備状況を確認した。 市内事業者にとって様々な相談をできる態勢を拡充するため、M&Aプラットフォーム「ビズリーチサクシード」や事業承継時の税務相談先として税理士法人と業務提携した。 横浜市内 10 の図書館にて事業承継をテーマにした期間展示を実施した。 	エ 取組による成果		<ul style="list-style-type: none"> 事業承継の準備状況を確認した先のうち 8 企業から専門家派遣の申込があり、事業承継に必要なステップとなる既存事業の価値向上に繋げることができた。 神奈川県事業引継ぎ支援センターへ 3 企業の橋渡しを行うことができた。 ビズリーチサクシードには当協会からの紹介により 1 企業が登録した。 税理士法人は 1 企業の事業承継に向けた支援実績に繋がった。
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	70 企業	152 企業	—	—
当該年度の進捗状況	順調（初年度の目標対比 152%と目標を上回ることができた）			
カ 今後の課題	事業承継の準備が整っていない企業へ、当協会からの働きかけにより面談の推進を図る必要がある。	キ 課題への対応		引き続き対象先を抽出のうえ訪問・面談を実施する。

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルス感染症に対応した資金繰り支援により、公益的な使命を果たした結果、令和元年度の約 2 倍まで保証債務残高が増加することとなった。今後は、保証利用企業の経営改善を一層進めることにより、保証債務の良質化を図り、当協会の財務の健全性を維持することが課題である。 また、令和2年度はコロナ禍により、専門家派遣見合わせ等による事業停滞を招いたため、実訪問以外の方法で対応できる環境の整備が課題である。			
イ 協約期間の主要目標	専門家派遣の推進 累計 900 件【3年度：300 件、4年度：300 件、5年度：300 件】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関に対し経営支援候補先をリストアップのうえ情報共有し、支援希望の高い保証利用先を優先的に支援した。 より簡便に経営支援を申込できるよう、ホームページ上に申込フォームを開設した。 多様なニーズに対応できるよう、派遣専門家に新たな分野の専門家（社会保険労務士・弁護士）を追加した。 新型コロナウイルス感染症関連の制度を利用した事業者に対し、経営支援に関するダイレクトメールを発送し周知に努めた。 	エ 取組による成果		<ul style="list-style-type: none"> 金融機関とのリスト交換により、金融機関経由での専門家派遣申込に繋がった。 新設した申込フォームから専門家派遣に繋がった。
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	154 企業	287 件	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（初年度達成率 95.7%と 100%には届かなかった）			

<p>カ 今後の課題</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の影響に加え、原油高や原材料高等により、先行き不透明な経済状態ではあるが、引き続き、経営支援が必要な先を優先的にアプローチするとともに、専門家派遣を促す動機付けや、当協会の経営支援メニューの認知度を上げていく必要がある。</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営支援候補先のリストアップについて、連携する金融機関を拡充し、経営支援先の拡大を図る。 保証承諾時に、経営支援部門から直接顧客に対して経営支援ニーズをヒアリングする。 財務内容を分析し、早期の経営支援が必要な先を中心に、経営支援に関するダイレクトメールを送付。後日、電話等にてフォローアップする。 当協会ホームページに各専門家の紹介ページを設置したり、経営支援事例の紹介動画を作成し、情報発信する。
----------------	---	-----------------	---

(3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>企業が事業を継続していくためには、ライフステージ（創業期・成長期・持続的発展期・事業承継）に応じた金融支援（信用保証）、経営支援が不可欠である。そういった多様なニーズに対応できるよう、職員の専門性を高めていくことが課題である。</p>			
<p>イ 協約期間の主要目標</p>	<p>全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」の中の上級資格「認定経営アドバイザー」または中小企業診断士の資格保有率の更なる増加。 【3年度：55%、4年度：57.5%、5年度：60%】</p>			
<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全職員に対し、自己啓発の重要性や意識づけを高める周知を行い、自己啓発意欲の向上に努めた。 中小企業診断士等の資格取得時における奨励金制度を拡充した。 中小企業診断士の養成課程を実施している中小企業大学校への入学試験対策として、先輩職員が直接支援する等、サポート体制の強化を図った。 	<p>エ 取組による成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> 認定経営アドバイザーが6名増加した。 中小企業診断士は、令和3年度中に2次試験に2名が合格し、令和4年度に資格取得見込みである。 	
<p>オ 実績</p>	<p>令和2年度</p>	<p>令和3年度</p>	<p>令和4年度</p>	<p>最終年度 (令和5年度)</p>
<p>数値等</p>	<p>53.7%</p>	<p>60.3%</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>順調（今年度の目標を5.3ポイント上回ることができた）</p>			
<p>カ 今後の課題</p>	<p>管理職や中堅職員に信用調査検定の受検を促すとともに、中小企業診断士試験にチャレンジする職員を増やす必要がある。</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<p>引き続き、信用調査検定等への受検を促すとともに、自己啓発意欲の向上に向けた働きかけを行う。</p>	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

・「横浜市景況・経営動向調査（令和4年3月実施）」によると、「自社業況 BSI は市内企業で▲34.4 と、前期（▲26.0）と比べて8.4ポイント低下」しており、依然として先行き不透明な状況が継続している。今後の自社業況 BSI は、長引く新型コロナウイルス感染症の影響に加え、原油高や原材料高、国際情勢の変化によっては更なる悪化を招く恐れがある。企業規模別では「中小企業の今期の B S I は▲37.2 と、前期（▲28.8）より8.4ポイント低下、また中小企業のうち小規模企業の今期の B S I は▲44.0 と、前期（▲32.2）より11.8ポイント低下」しており、企業規模が小さいほど自社業況の悪化は顕著である。

・新型コロナウイルス感染症関連の保証により大幅に増加した保証債務残高については、既に大半の保証において償還が始まっており、本業回復の遅れが資金繰り悪化に直結する可能性もある。そのため、コロナ禍で多くの借入を行った中小・小規模事業者を中心に、経営改善の早期着手が求められており、金融機関等の各支援機関と連携した経営支援が肝要と考えられる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

【課題】

- ・経済・社会構造の変化、および経営者の高齢化に伴い市内事業者は減少を続けている状況において、新たな地域の担い手を創出するために、創業者および事業承継局面にある市内事業者を支援し、市内経済の活性化に向けた取組みを実施すること。
- ・SDGs等新たな分野への対応とともに、本業回復を早期実現することが業種を問わず共通の課題となっており、引き続き金融機関と連携し、経営に支障を来している市内事業者の資金繰り支援に繋げるとともに、生産性向上や経営改善等、新しい時代に適合した成長を積極的に後押ししていくこと。

【対応】

- ・創業保証制度に係る保証料率割引の実施
- ・創業保証制度や事業承継支援の周知
- ・事業承継対象先へのアプローチ
- ・経営支援先の拡大
- ・SDGs等新たな分野への対応（関連する保証制度の周知）

総合評価シート（令和3年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市資源循環公社
所管課	資源循環局総務課
協約期間	令和3年度～令和5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

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 安定的な事業運営を継続し生活環境の保全と公衆衛生の向上を図る。

ア 公益的使命①	廃棄物行政の一翼を担う団体として、安定的な事業運営を継続し、市民の生活環境の保全と公衆衛生の向上を図る。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①横浜市の廃棄物処理を停止させないため、感染症対策の徹底に向けた環境の整備 新型コロナウイルス感染症に関する連絡調整会議：年2回開催 ②廃棄物処理施設の点検・整備を確実に実施し、市民が出した廃棄物を適切に処理 年間施設稼働率：95%以上/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①横浜市の廃棄物処理をしっかりと継続させていくため、感染症対策の実施状況の共有及び感染者が出た場合の対応方法の確認を行うとともに、感染症対策を徹底した。また、コロナの影響により、自宅で過ごす方が増えたことに伴い、缶・びん・ペットボトルの量が大幅に増加した際は、勤務体制を変更するなど柔軟に対応した。 ②業務の継続に支障をきたさないよう、年間稼働率95%以上に向けて、故障等トラブル発生時には、現場職員、技術担当職員及びメンテナンス業者が連携し、復旧に向け迅速に対応した。	エ 取組による成果	①感染症対策の徹底により、新型コロナウイルスの感染者が出た場合でも、クラスターを発生させることなく、安定的な業務運営を継続することができた。また、缶・びん・ペットボトルが大幅に増加した際も、柔軟に対応し、廃棄物処理を継続させた。 ②コロナ禍であっても、計画的に廃棄物処理施設の点検・整備を実施し、安定した廃棄物処理を実施した。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	① 2回 ② 98.8%	① 4回 ② 98.5%	-	-
当該年度の進捗状況	順調（目標としている数値を達成し、安定的な事業運営を継続できているため。）			
カ 今後の課題	新型コロナウイルス感染症の影響下にあっても、感染症対策の徹底や柔軟な対応を行うことで、廃棄物処理を継続していく必要がある。	キ 課題への対応	感染症対策を引き続き徹底していくとともに、日頃から新型コロナウイルス感染症対策への意識づけを高めていく。	

② 循環型社会・脱炭素社会の実現を目指す。

ア 公益的使命②	3R・地球温暖化対策に関する普及啓発活動を通じて循環型社会・脱炭素社会の実現を目指す。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①選別施設見学・オンライン社会科見学 満足度：毎年80%以上 ②3R・地球温暖化対策フォローアップ出前講座 満足度：毎年80%以上			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①まん延防止等重点措置などにより、施設見学の受入れを中止していた時期においても、小学校と選別施設をオンラインで繋ぐ「オンライン社会科見学」を実施し、普及啓発活動を行った。	エ 取組による成果	①缶・びん・ペットボトルの選別の様子やその後のリサイクルについて知ってもらうことで、分別やリサイクルへの理解が深まり、子どもたちの環境に対する意識の醸成につながった。	

	②リサイクルについてさらに詳しく知りたいなど、見学者のニーズに柔軟に対応した出前講座を実施した。		②ニーズに応じた内容で実施することで、満足度が高く、より理解を深めてもらうことができた。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	①調査未実施 ②調査未実施	①89% ②94%	—	—
当該年度の進捗状況	順調（目標としている満足度80%以上を達成しているため。）			
カ 今後の課題	SDGsの達成や脱炭素社会の実現など、廃棄物分野を取り巻く状況も変化しているため、普及啓発や環境学習においても幅広く対応していく必要がある。	キ 課題への対応	対象者の習熟度に応じた普及啓発や廃棄物分野にとどまらない環境学習を実施していけるよう、最新の環境問題など幅広い知識を備えた職員の育成を図り、講座内容のバリエーションを増やしていく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルス感染症の影響により、収入源の確保が難しい中においても、安定した収益を得る必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	①地方自治体への技術支援事業の受託件数：契約3件/年 ②開発途上国への技術支援事業の受託件数：契約3件/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①公益社団法人全国都市清掃会議を通じた他の自治体への営業を強化した。 ②環境省、JICA、横浜市による「アフリカのきれいな街プラットフォーム」事業の研修内容を拡充した。	エ 取組による成果	①5件の契約を継続したほか、新たに1件の契約を受注した。 ②英語圏・仏語圏の課題別研修事業を4件受注した。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	①6件 ②5件	①6件 ②4件	—	—
当該年度の進捗状況	順調（目標としている数値を達成しているため。）			
カ 今後の課題	安定して収益を確保していくため、技術支援事業の継続・拡大を図り、既存事業の更なる収益性の向上及び新規契約の受注を目指していく必要がある。	キ 課題への対応	環境に関する知識を幅広く習得し、環境に関するコーディネーターとしての役割を担うことで、組織のプレゼンスを高め、収益の確保につなげていく。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	【人事面】 50代前後のベテラン職員が全固有職員の7割を占めている。そのため将来の業務執行の中心的な役割を果たす30～40代の職員へのノウハウの継承やスキル向上の取組が必要である。 また、経営幹部を目指した人材育成として、将来の経営の中核を担う固有職員の育成が必要である。 【組織面】 すべての職員がその能力を十分に発揮できるよう、仕事と生活の調和を図り、働きやすい職場環境の整備が必要である。			
イ 協約期間の主要目標	【人事面】 ①30～40代職員の能力の向上 廃棄物処理施設技術管理者資格の取得：年間1名 ②係長級職員のマネジメント能力の強化 外部研修の受講：年間2名 【組織面】 ③働きやすい職場環境の構築 R3：現行の労務関連制度の問題点の洗い出しと改正案の策定 R4：子の看護休暇の対象年齢の引き上げ、時間単位年次有給休暇の導入・運用 R5：フレックスタイム制の導入・運用			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①廃棄物処理施設技術管理者資格を30代の固有職員1名が取得した。 ②外部のマネジメント研修を係長級2名が受講し、能力強化を図った。 ③子の看護休暇の対象年齢の引き上げ及び時間単位年次有給休暇の導入に向	エ 取組による成果	①廃棄物処理に関する専門知識の習得、能力の向上が図られた。 ②係長級固有職員の部下育成等マネジメント能力の向上が図られた。 ③子の看護休暇、時間単位年休の令和	

	けて、関連する規定の改正案を策定した。		4年度からの導入が決定し、働きやすい職場環境の整備を進めた。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度 (最終年度)
数値等	① 1名 ② - ③ -	① 1名 ② 2名 ③ 働きやすい職場環境の構築に向けた制度の導入準備	-	-
当該年度の進捗状況	順調(目標数値を達成しているとともに、働きやすい職場環境の整備も進めているため。)			
カ 今後の課題	安定した組織運営を行うため、ベテラン職員のノウハウやスキルを継承していく必要がある。	キ 課題への対応	ベテラン職員、中堅職員及び若手職員間で知識や経験の共有を図るとともに、それぞれの階層に応じた人材育成を進める。 また、固有職員の希望に応じて機械メンテナンスや公益法人実務などのスキルや知識が身につく研修を実施していく。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

横浜市の廃棄物行政の一翼を担う団体として、新型コロナウイルス感染症の影響下にあってもごみ処理をしっかり継続し、3Rを推進していくことが求められる。このため、安定した事業運営に向けて、リスクマネジメントの取組を切れ目なく進めていくことが重要となる。また、近年は廃棄物行政を取り巻く環境も変化しており、SDGsの達成と脱炭素社会の実現に向けて、廃棄物分野においても取組を進めていく必要がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

現場従事者に感染者が急増した場合、資源選別施設や廃棄物最終処分場の管理・運営に支障をきたす恐れがあるため、リスクマネジメントの取組を強化していく。また、施設の安定稼働に向けた予防保全や事後保全に関する知識、技術力の向上を図り、それを着実に継承していく。

啓発部門においては、SNS等を通じて分かりやすく広報を発信していくとともに、SDGsの達成や脱炭素社会の実現に向けて具体的な取組を進めていく。

さらには、廃棄物分野にとどまらず、他の事業者の先進的な取組などを参考にするなど、最新の環境問題に関する知識を習得し、プレゼンスを高めていく。