

令和2年度第8回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日 時	令和2年10月21日（水）[8：45～12：00]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 なみき17
出席者	大野委員長、鴨志田委員、柴田委員、田邊委員、治田委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	<p>○総合評価の実施について</p> <p>[議題9] 公益財団法人横浜市建築保全公社</p> <p>[議題12] 公益財団法人横浜企業経営支援財団</p> <p>[議題13] 公益財団法人横浜市スポーツ協会</p> <p>[議題14] 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団</p> <p>[議題15] 公益財団法人横浜市シルバー人材センター</p> <p>[議題16] その他再審議団体</p> <ul style="list-style-type: none"> ・横浜ウォーター株式会社（※¹） ・横浜ベイサイドマリーナ株式会社（※¹） ・横浜シティ・エア・ターミナル株式会社（※¹） ・株式会社横浜港国際流通センター ・横浜港埠頭株式会社 ・公益財団法人帆船日本丸記念財団（※¹） ・横浜食肉市場株式会社 <p>（※¹）「協約等」の審議も含む。</p> <p>（※²）審議順の変更や未審議の団体がある場合、上記の議題順と実際の審議順が異なる場合があります。</p>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「公益財団法人横浜市建築保全公社」は暫定として、総合評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・ 「公益財団法人横浜企業経営支援財団」は暫定として、総合評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・ 「公益財団法人横浜市スポーツ協会」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」とした。 ・ 「公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」とした。 ・ 「公益財団法人横浜市シルバー人材センター」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」とした。 ・ 「横浜ベイサイドマリーナ株式会社」は暫定として、団体経営の方向性を「事業の整理・重点化等に取り組む団体」に変更することとした。 ・ 「株式会社横浜港国際流通センター」は暫定として、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」に変更することとした。 ・ 「横浜港埠頭株式会社」は暫定として、総合評価分類を「引き続き取組を推進」とした。 ・ 「公益財団法人帆船日本丸記念財団」は暫定として、総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」とした。

議 事	<p>開会</p> <p>(大野委員長) 令和2年度第8回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催します。審議の前に、委員会運営に関して事務局から説明をお願いします。</p> <p>(事務局) 本日もよろしくお祈いします。 本委員会は、横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づき原則公開となり、会議録も公開となります。定足数ですが、本日は5名全員の出席ですので、定足数を満たしています。本日の流れは、残りの5団体について順次審議をお願いします。</p> <p>(大野委員長) どうも、ありがとうございます。 本日、団体についての評価分類を行います。これも、全ての審議が終わった段階で最終的な決定をするということで、本日は暫定的な結論ということで受け止めていただきますようお願いいたします。</p>
	<p>[議題9] 公益財団法人横浜市建築保全公社</p> <p>(大野委員長) それでは、公益財団法人横浜市建築保全公社について説明をお願いします。</p> <p>(所管局) ＜総合評価シートについて説明＞ 続いて、保全公社の役割について説明します。また、これまでに目標設定について委員会から様々な御指摘をいただいております、次期協約への反映について検討状況を説明します。 横浜市建築保全公社は、増大を続ける公共建築物の保全業務に迅速かつ効果的に対応するために昭和61年に設立され、今日に至るまで横浜市の公共建築物の維持保全に関する調査研究、普及啓発、修繕に取り組み、公共建築物の修繕に関する専門機関として歩んできました。 また、平成23年4月には公益財団法人に移行いたしました。「横浜市の公共建築物の保全に係る市と団体の役割」という資料と、「中期経営戦略」という資料を配付しています。 団体は、横浜市からの委託により、建築基準法第12条に基づく市内公共建築物の法定点検や劣化調査を実施しています。点検調査結果を横浜市に報告するとともに、データを蓄積することで、それぞれの建築物の劣化状況を体系的に把握し、保全公社の専門的見地による劣化箇所の改修費用や効果的な改修計画などについて横浜市に提供しています。これが、調査研究事業の概要です。 横浜市では、それらの情報を基に長寿命化工事の優先順位を検討し、実施する工事を決定します。厳しい財政状況の中で工事を実施していくため、①法令順守、②市民の安全、③施設の寿命を大きく損なわないか、④施設の運営に大きな影響がないか、という4つの視点で順位付けしています。この優先順位に基づき、実施工事を決定しています。保全公社からの情報提供を基に、速やかに修繕工事等が行われるよう市としても努力をしていますが、予算制約等により建築保全公社からデータ提供を受けたものを全て工事に結びつけることは難しいのが現状です。</p>

工事の実施箇所が決定すると、横浜市から建築保全公社に委託し、建築保全公社の修繕事業として長寿命化工事を実施します。建築保全公社は、調査研究事業や、あるいは修繕事業を通して蓄積した調査研究の成果、修繕技術・安全管理に関する知識の研修等を実施することで、市民、事業者、そして関係団体に普及啓発を図っています。これが、普及啓発事業です。以上が、市と団体の役割についての説明です。

その役割を踏まえた上で、これまでの御指摘に対する検討状況を説明します。これまでの指摘として主なものは、コスト意識の不足、新たな技術の活用、生産性の向上、調査研究事業や普及啓発事業についてのアウトカムの目標設定、PDCA サイクルのより効果的・効率的な運用につながる目標設定の検討などです。

現在、次期協約に反映できるよう検討しています。その取組の一環として、中期経営戦略について説明します。

社会経済状況の変化や多様化する市民ニーズに応え、様々な課題を解決していくために公社の強みをさらに発揮し、存在感を強めるための具体的な行動を示すために、令和2年3月に中期経営戦略を策定しました。中期経営戦略の中に、指摘をいただいた内容を反映しています。まず、コスト削減の取組です。横浜市の所有する公共建築物は、約2,600施設あります。その中で、保全公社では全体の8割を超える2,090施設で事業を展開しています。築30年以上の施設が約65%と、老朽化が進んでいます。その中で、コストを抑制するために劣化状況に着目した状態監視保全という手法を採用しています。

また、BMSと呼ばれる建築物保全システムに、過去の点検・調査結果、修繕履歴等が蓄積されており、それらを確認しながら、効率的・効果的な状態監視保全を実施していきたいと考えています。

業務量の増加に伴い、職員の超過勤務も増加しており、業務のさらなる効率化についても指摘をいただいています。年間900件の工事案件等を事業者が発注していますが、昨年度完成したBMSによって、的確かつ効率的な進捗管理ができるようになっていきます。引き続き、適切に対応していきます。

新技術の活用については、ドローンやBIMという新しい技術とICTを積極的に活用していきたいと考えています。AIを活用した普及啓発事業についても現在準備を進めています。

なお、普及啓発事業や調査研究事業について、PDCAサイクルをより効果的に運用できる目標設定について、これまで指摘をいただいています。団体と市の役割分担からすると、目標設定が難しいですが、現在、鋭意検討を進めています。それら検討のベースとして、中期経営戦略の中でいくつか記載しています。普及啓発事業の最終的な目標の1つは、工事事故をなくすことだと考えています。工事事故ゼロを目指し、様々な取組を行っていきます。

調査研究事業については、先ほど説明した長寿命化に向けた調査点検あるいは情報提供・提案のみならず、建設関連団体との連携を強化し、共同研究、相互協力等を推進します。再度の説明となりますが、調査研究において、先進技術に係る研究なども積極的に推進する必要があると考えています。

最後に、修繕事業について説明します。昨年度指摘いただいたように、工事満足度の向上は団体としても非常に重要な目標であると考えています。調査研究、普及

啓発の両事業とも密接な関係があります。表彰制度の拡充や新たな工事成績評定基準の運用、工事のインセンティブ発注などを中期経営戦略の中でしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

来年は次期協約を策定しますが、これまでの御指摘を反映できるよう、検討を進めます。説明は以上です。

(大野委員長)

何か御意見、御質問がありましたらお願いします。

(田邊委員)

まず、81 ページの財務に関する件です。課題として透明性・公平性をはっきりさせていくのだとしっかり意思表示し、着実にその対策に取り組み始めたということがこの表現で良く理解できます。逆に言えば、市民目線でさらに公正性・透明性を担保するにはどのような方法があるのかが次の課題だと思います。つまり、自分たちでは正しく、十分だと思っているが、市民目線では果たして皆が納得しているのか。外から自分たちを見ることが改善には大変役に立ちます。今までの御努力については、しっかりここに表記されていて、よろしいと思います。次期協約では、もう少し担保する方法はないか、様々な意見を取り入れることをお考えいただけたらと思います。

次は、少し厳しい意見です。「効率性を高めるよう努めます」、「努力します」という文面になっています。PDCA サイクルを回すには、どのくらいそれをやるのかが明記されていないと、「努力はしています」という報告しかできなくなってしまう。次期協約では必ず、例えば BMS を活用してどのくらい生産性が向上したのか、かけたコストに対してどのくらい生産性を向上させて、どのくらい経費を節約できたのかという、アウトカムが見えないと、やっていたことが正しいのかどうか評価できません。この説明資料はとても良くできています。ここに、具体的な数値や手法を明記することはとても難しいと理解はできますので、協約策定時には、もう少し踏み込んで具体的に何をするのか明確にさせていただけたらと思います。ここまでは質問ではなくて意見です。

次に、令和元年は、約 185 億円の建築関係の仕事を行っています。そのうち、人件費が約 5 億円です。御努力の中でいろいろな経費を節約するということは分かります。人件費等々の事務経費がいくらかかっているか分かりませんが、例えば、10 億円だとして 10%削減しても 1 億円です。ところが、185 億円の工事を 10%とは言わない、例え 5%であってもこれは 9 億円になるのです。もちろん組織での合理化あるいは生産性の向上によって経費をできるだけ少なくしていくという御努力、つまり、同じ人数で残業もせず多くの仕事をするようになれば、それはある意味で経費節約です。そういう御努力は良く見えますが、もっと大切なのは、いかに安く工事をするかです。それは、入札等によって価格を下げていくということもありますが、当然のことながら限界があります。そういう中でいかに技術革新によってコストダウンしていくのか。これは各自治体、あるいは国交省が様々な研究をしていると思いますので、修繕コストをいかに下げていくかという調査・研究は非常に大切です。そして目標を定めて欲しいです。

国の指針等により積算基準があり、大体こういうことをやるのであれば平米いくらかかるかなどの指針があると思います。私は詳しく知りませんが、国交省から出

た基準は相当安全値を見た高い数字になっていることもあると思います。皆様が行っている修繕については、違いがあるかもしれませんが。私はマンション管理士ですが、国交省が発表しているマンション修繕の建築費は、大げさに言えば、市場価格の倍です。ここまであれば、安全ですという数値を示しているのだと思います。国交省にとっては、もっと安くということはなかなか言いづらいです。良く見るとその積算をしているのが建築会社だったりします。これが市民目線です。

是非お考えいただきたいのは、その 185 億円、さらにこれから増えるかもしれないものを、いかに安くやる方法を生み出すかということが、営繕企画課の指導のもと、保全公社でしっかりとやっていくということが大切になるということです。

最後の質問は、先ほど全ての建築の中の 8 割を超える 2,090 施設ということでしたが、なぜ 100%ではないのですか。理由を教えてください。

それから、ここから先は保全公社に対してではなく建築局へのお願いですが、長期的に見れば、今、圧倒的に多い公共施設である学校が統廃合になると思います。市が持っている長期計画のもと、どのように保全計画を作っていくのかは、とても大切ではないでしょうか。

つまり、学校を再編し、統廃合すると学校はなくなります。学校を公共施設として次にどう活用していくのかということイメージしておく必要があります。改築し、学校としては素晴らしいものができました、3 年経ったら統廃合ですということはあちらこちらで見ることです。もっと酷い場合は、新築の校舎を建てて 10 年も使わずに転用してしまうという。市内の建物をこれからどのように利活用、転用していくかということを考えているセクションと建築局がこれについて打合せした上で、保全に入るということが必要だと思います。

次期協約の中で、具体的な内容は書けないとしても、建築局を通じてということになると思いますが、そういう長期計画を組んでいるセクションとの連携を深めることを是非お願いいたします。

(所管局)

先ほどの施設の話について、保全公社でやっていないところは、主に企業局です。水道局や交通局は営繕部隊がおり、造るところ、改修するところ、特に、改修については運営と絡むこともあるため、そちらに置いておいた方がやりやすいという側面もあり、組織的な割当て変えています。それ以外に、資源循環局の焼却工場や港湾局の港などを管理しているところにも営繕部隊を置いて造るところから改修までを行った方が良いと思われるところは、そこでしています。それ以外のところは全て建築局で見えています。横浜市の場合はそのようなやり方で行っています。

それから学校については、教育委員会が統廃合の計画を立てていますが、横浜市は小・中・高諸々含めて 500 校近い学校があり、小中学校については建替計画を一度立てましたが、今、またその見直しをするべきではないかという議論になっています。

学校については、統廃合が地元の皆様に直結する話のため、御納得いただきながら統廃合していくということが難しく、統廃合する学校をあらかじめ決めるということが非常に難しいようです。しかし、建て替えする学校は、今あらかじめ決めており、古い校舎があるところなど、380 校くらいを 30 年かけて建て替えしていくという計画になっています。

ただし、ここ 10 年で建て替えする学校などはまだはっきり決めきれていない部分があり、そこはしっかりとやっていかないといけないと教育委員会と建築局で議論しています。

それから、新しいものを壊すことになってしまうのではないかということに関しては、それはないようにしており、建て替えするときにも、造って 10 年しか経っていない校舎がある場合は、全体的に少し使いづらくなることもあります。そこはなるべく残して残りを建て替える等をしています。そういうことがなるべくない形でやっています。ただし、御指摘いただいたことはごもっともであり、実際にやれていない部分も若干あるため、教育委員会と連携しながら行っていきたいと考えています。

(田邊委員)

良く分かりました。

(大野委員長)

そのほか、委員の皆様から質問、意見ありますか。

(鴨志田委員)

協約の実施状況について、おおむね順調ということで非常に結構なことだと思います。一点、人事組織に関する取組のところでは数字との対比の中ではやや遅れということになっています。当然、膨大な施設を抱える中で業務量はどんどん増えているということで、非常に調整が難しいと思います。その上で、実際にどのように分析されているかということをお伺いしたいと思っています。

業務量に対して、現行の人員が徐々に増えています。87 ページに 30 年、元年、2 年と固有職員が少しずつ増えて嘱託員も増やしているとあります。当然、生産性の向上ということ、様々な形で技術を取り込んで向上することは、やられていると思います。現状、業務との関係で、どう分析しているのか、その見解を教えてください。

(所管局)

まず、横浜市から委託している業務量がすごい割合で増えている状況で、人を増やしてもらっていますが、追い付いていないのが現状だと思います。しかも、雇ってもすぐ一人前になるのではなく、少し遅れて一人前になっていくということもあります。それから、急激に業務が減る可能性も当然公社としては心配しており、正規職員の雇用をどんどん増やしていくということも難しいこともあります。

横浜市からも、定期的にこれだけの業務があるということをはっきり示せばどんどん固有職員を雇っていくなど、そういうことに踏み込んでいけますが、予算の問題があり、3 年後、5 年後にこれだけの工事が必ずあるという約束がはっきりできません。実際には、それだけの修繕が必要になることは見えていますが、約束しきれないところがあり、保全公社でも人員を増やしていくことに、ブレーキがかかることが課題になっていると考えています。

(鴨志田委員)

基本的に予算を立てて、それに基づいて人員計画を作り、それに基づいて雇用して業務がある。業務が増えてきた段階で、当然、様々な効率化を行うが、それでも、当然バッファとしては現有の人員で多少過重労働して対応せざるを得ないという状況ですか。

(所管局)

そうです。対策として、横浜市でも新しく造ることや改築など大きい工事は、基本建築局でやるという形をしています。間に少しバッファを持たせており、特に、今年度あたりには機械職の工事、空調の改修などそういうものが非常に多くなっており、保全公社でも、少し人を増やしていますが、今の人数では間に合わないというときには、どちらがやっても良いレベルの工事については、市で行う形で調整しながら何とかしのいでいる状況です。

(鴨志田委員)

そこは、次の協約で当然、業務量の見積もりはされると思いますが、その中で、人員不足、あるいは実際に予定している業務ができないということがないように、是非建築局がサポートしていただければと思います。

(所管局)

ありがとうございます。

(大野委員長)

そのほか、よろしいですか。

財務の質問で先ほどもありました、BMS という新しいシステムを導入して始めたばかりで、まだ効果は良く分からないかもしれませんが、それと人事、労務関係の相関はありそうですか。

(団体)

BMS では、建築局からいただいた工事依頼などを管理していく、あるいは、業者に発注したものを管理していくということで、業務の進行管理をしています。もう一つは、今までは個別に作成していた帳票をシステムから出力できるようになったため、労働時間が減っています。BMS の効果です。

(所管局)

相関関係は出そうだということです。そうすると、それが数値として捉えられると思います。

(大野委員長)

どのように反映されてくるのか期待したいです。良く分析していただきたいと思っています。

(団体)

ありがとうございます。

(大野委員長)

500 校近くの小中学校の修繕計画の見込みですが、十年くらいのスパンで予測しているのですよね。難しいものなのですか。

(所管局)

大体の量は出ますが、難しい部分があります。

(大野委員長)

15 年くらいで公社に行ってもらわないといけない業務量は、ある程度見えてくる。要するに、計画が割と立てやすいのではないかと思いましたが、そういうものではないということですか。

(所管局)

そうです。市の予算とも連動する部分があるためです。

(大野委員長)

市の予算という枠はありますが、単純に技術的にできないのですか。

(所管局)

必要な量は技術的に算出することは可能です。あとは、市の財政状況が厳しくなったときに、それをどこまでやるか。

(大野委員長)

財務的にブレーキがかかったりするという事は、別の問題であり、ある程度は予想がついているということですね。

(所管局)

はい。

(大野委員長)

そうしますと、今回業務量が増加したということは、財務的には枠が十分あってできるようになったということでしょうか。

(所管局)

そうです。各局の施設管理部門でしっかり予算を取っているということです。それから、古い建物がどんどん増えていくということです。どうしても、修繕する場所も増えていく。特に、昭和40年代などに横浜市も人口が毎年10万人ずつ増えていく時代に、学校なども毎年10校建てていたものが、ちょうど修繕時期がどんどん来ているという状況です。

(大野委員長)

新しいITと新システムを導入する。一方で、労務負担が増えている。財務的な市からの予算というものに制約がある。それら3つを考えながら、計画を立てていかなくてはいけないということは良く分かりました。財務のことを除くと、そういう意味では比較的計画が立てやすいと理解しました。

(所管局)

そうですね。

(大野委員長)

分かりました。そのほか、質問等ありますか。

(田邊委員)

労働基準法に基づく超過勤務ということであれば論外ですが、目標を定めた以上、これをなんとかしなければいけないということで、やや遅れとしていることは分かります。民間企業を経営していても、10%多くの仕事が来たため、目標通りいくということはありません。したがって、この目標自体の設定の仕方が正しかったかどうかという方が大切だと思います。これは、柔軟に対応せざるを得ない。そうでないと、たくさん仕事 came ところの状況に合わせて体制を取ることになります。そうすると人員は必ずオーバーです。市が財政危機で、先送りできるものは、全部先送りしろとなったなら、今度は余ってしまうということです。

したがって、目標数字の設定の仕方に問題があり、許容範囲の実績ではないかと思えます。

意見ですが、コストダウンの方法で、民間で良く行っているもの、VEと言いましたか、バリューエンジニアリング、事業者を決めたあと、5%くらいもう少し安くなるやり方や提案などを受けるということは良く行っている話ですが、保全公社

の場合は、一般の公共入札の場合はほとんどないのではないですか。

(所管局)

ありません。

(田邊委員)

そういう意味では、私たちが決めた通りに行ってください、あなたたちの知恵はありません、と言っていることになります。

(所管局)

そうなのです。公共工事でも、VE 付きの入札などというものが一時期あったのですが、あまり普及しなかったのが実状です。やはり、その工夫は会社の儲けなどにつながる部分でもあるのです。ですから、そこを折半するなど、そういう制度ではあったのですが、なかなか難しいというか、提案されたものをこちら側が評価して、それで、やって良いというのも難しかったです。

(田邊委員)

分かりました。

(大野委員長)

それでは、総合評価に入ります。分類をお願いします。

(鴨志田委員)

こういう形で提案されていて、一点は、今、田邊委員が言われた部分、やや遅れとありますが、私も、そういうことについては十分理解しているつもりです。

今後の業務量が膨大かつ非常に重要な役割を担われているということであるため、引き続き頑張っていただきたいということで、a 評価「引き続き取組を推進」を提案したいと思います。

(大野委員長)

よろしいですか。暫定的に a 評価「引き続き取組を推進」としたいと思います。委員会のこれまでの提案を真摯に受け止めていただいて、改善されているということのを伺い、こちら嬉しく思います。

アウトカムについて目標値を検討しているとのことですので、是非それを進めていただき、他の団体の模範になる数値を率先して提案していただきたいと思いますので、よろしくをお願いします。

以上で、公益財団法人横浜市建築保全公社の審議を終了します。本日は、どうもありがとうございました。

[議題 12] 公益財団法人横浜企業経営支援財団

(大野委員長)

それでは、公益財団法人横浜企業経営支援財団です。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

意見、質問がありましたらお願いします。

(柴田委員)

委員会からの確認事項の回答 2 に記載がある横浜金沢ハイテクセンターの現所有者はどなたですか。

(事務局)

住友生命保険相互会社が所有しています。

(柴田委員)

なぜ、団体が買いたいのですか。

(事務局)

横浜金沢ハイテクセンターは平成3年8月に締結した土地賃貸契約書に基づき、令和5年度に現所有者である住友生命保険相互会社が団体に売却する契約になっていると聞いています。

その上で、現在、この建物の契約に関する交渉を進めるため、現所有者である住友生命保険相互会社と団体、本市で協議を進めているということです。

(鴨志田委員)

ここに、本部を移転するという訳ではないのですね。

(事務局)

はい、違います。

今言われた視点からは全く別の問題ですが、今まで横浜メディア・ビジネスセンターにあった本部が、横浜情報文化センターへ今年の夏に移転しています。

(大野委員長)

この問題は私も少し気になっています。団体が横浜メディア・ビジネスセンターを手放し、この横浜情報文化センターに本部が入ったわけです。

この横浜金沢ハイテクセンター一般棟は、かなり大きい建物です。

(鴨志田委員)

二十数階建てのビルです。

(事務局)

金沢の埋立地に市の政策として、産業団地、工業団地を昭和の後半に作りました。その中に金沢産業振興センターを建て、恐らくその隣にあるハイテクセンターについても、市の経済政策の中で、25～30年後はこのようにするという約束を当時したものだと思います。

したがって、市の大きな政策の中での方向性だったと思われれます。この場では詳細を把握していませんので、今後事務局としても、良く状況を調べて団体経営にどのような影響があるかしっかり注視していきたいと思えます。

(鴨志田委員)

財務的負担が気になります。

(大野委員長)

現所有者から団体に売却されるということですか。

(事務局)

そうです。

(大野委員長)

団体が資金を出すということですか。

(事務局)

そうなります。

(大野委員長)

団体に施設を運営させて、運営が大変なのでまたほかの仕事を付加して、という

悪循環になるのではないかと、とても心配です。

(事務局)

その懸念を含めて、どのように市として考えていくかという問題だと思います。

(大野委員長)

これが答えになってしまうと、委員会としても発言せざるを得なくなります。

(鴨志田委員)

私は隣接しているマーチャンダイジングセンターという中小企業の団体の委員会等に関わっているのですが、その地域を振興するのが経済局の大きなミッションで、いろいろな施策を行っています。この10年ぐらい鳴かず飛ばずです。産業振興という視点から見ると、必ずしも成功しているとは言い難い状況にあります。ですので、ただ漫然とこれまでの施策の延長上で捉えるならば、疑問が残ります。だから、現状では、本当になぜそこなのかという、デベロッパー的センスでいったら全く逆行する方向なのです。

(柴田委員)

ハイテクセンターの公共棟には、横浜市大の臨床研究センターも入っています。

(田邊委員)

なぜ住友生命に平成3年に所有してもらったのか。

(事務局)

ハイテクセンターについては分かりません。

(田邊委員)

では、ある意味、お金を住友生命に先に出してもらい、賃料を住友生命に払わせるということですか。

(事務局)

払っていたかどうかは、分かりません。将来、団体が買い取るというような約束を30年ほど前にしたのだと思います。

(田邊委員)

一種のPFIをしたということですか。

(事務局)

そう言えるかもしれません。今、詳細は分かりません。

(田邊委員)

そういうことが分かっていると、どのようにしたら良いかというアイデアも出てきません。

(事務局)

今日は情報が不足していると思います。

(大野委員長)

情報が十分得られていません。

(事務局)

一般棟と記載がありますが、公共棟と一般棟というのが、そもそもハイテクセンターの中に位置付けられています。公共棟の所有が横浜市、一般棟が住友生命となっています。

(大野委員長)

それが、あの高い二十数階のビルですよ。

(事務局)

地下1階の24階建てです。

(大野委員長)

そのビルを、IDECがどのようなメリット、あるいはプランをもっているかです。これが明確にならない限り、せつかく整理が進んできたのに、また悪い繰り返しをやってしまうかもしれません。

(鴨志田委員)

これも推測ですが、マーチャンダイジングセンターの中小企業の協同組合の委員会等にIDECの方も参画されています。地域の産業振興は経済局のミッションとなっておりますが、どこでIDECがどのような役割を担えるのか、よく検討しておくことが必要かと思えます。やはり振興したいという経済局としての意向があり、IDECとしても活用したいという部分もあるのかなという気もします。

だから、そこがうまく回るのか。事業として、もし無理があるとすると、良くないと思えます。

(田邊委員)

もう1つ、大きいホールか何かを抱えている古い建物が振興センターですね。

メイン棟、ホール、サービス棟、アリーナのスポーツ棟があるようです。言われたとおりで、35～36年経っています。

それは、所有者は横浜市ですか。

(事務局)

土地が横浜市で、建物がIDECです。

(大野委員長)

かなり負担が大きいと思えます。

(田邊委員)

IDECは、それを貸し出したお金で維持もできない。安い料金で貸しているのではないですか。

(事務局)

具体的な金額等は把握していません。

(大野委員長)

情報が少し不足していて、なんとも言えません。

(事務局)

明確にお答えできず申し訳ありません。委員の視点と懸念はもつともです。所管局に申し伝えます。

(大野委員長)

それでは、IDECの現状の評価をお願いします。

(鴨志田委員)

協約に従って評価する限りでは「引き続き取組を推進」という評価になります。

(大野委員長)

取組は、進んだということですね。

(鴨志田委員)

はい。一応、全て順調ということですが。内容として、今の議論は少し置いておいてということになりました。

(大野委員長)

分かりました。いかがでしょうか。

(田邊委員)

順調ではありますが、今のハイテクセンター、あるいは振興センターの課題があると書いてあります。

(鴨志田委員)

そうですね。だから、その部分はきちんと知りたいということです。

(田邊委員)

環境が著しく変わって、課題がとても大きいということだけで「事業進捗・環境変化等に留意」になりませんか。

(大野委員長)

課題になるかどうかはまだ分からないのです。再整備の可能性、検討を進めているということです。実現して良いものかどうかという問題がまだ残っています。

(鴨志田委員)

課題が客観化されていないということです。

(田邊委員)

まだ、目に見えていないということですね。

(鴨志田委員)

はい。顕在化して、誰もが課題であると認められるのであれば、おっしゃる通りだと思います。

(田邊委員)

では、但し書きです。

(事務局)

承知しました。

(大野委員長)

金沢産業振興センター再整備の可能性、将来について、慎重な検討が必要である。

(鴨志田委員)

次期協約も来年です。準備していただかないといけません。

(大野委員長)

明らかに団体が回答したので、回答の内容について不明確な点を明らかにするべきです。

(鴨志田委員)

そうですね。したがって、所管局である経済局も含めて、今後について検討して欲しいということです。

(事務局)

分かりました。今のところは、但し書きとさせていただきます。懸念と質問について所管局に伝えます。

[議題 13] 公益財団法人横浜市スポーツ協会

(大野委員長)

次に公益財団法人横浜市スポーツ協会の説明をお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

それでは、スポーツ協会について御意見ありますか。

(田邊委員)

121 ページ、総収入が約 8 億円減収、横浜市からの補助や委託費は若干増えています。収入で減収になった部分は何ですか。

(事務局)

確認します。

(田邊委員)

横浜市からの委託の約 28 億円というのは、ほぼ指定管理でしょうか。

(事務局)

スポーツセンターなどの指定管理だと思われま。

(田邊委員)

指定管理の場合、利用料収入は指定管理者の収入になるやり方なのですか。

(事務局)

そうです。

(田邊委員)

そうすると、指定管理者として市から委託費をもらっているが、利用者が少ないと、赤字になる危険があるということですね。

(事務局)

そういうことです。

(田邊委員)

今回のコロナみたいなことが起きてしまうと、指定管理を受けているところはみんな大変だということです。それをどこかで補正しているのですか。

(事務局)

現在、検討しています。

(田邊委員)

市の指導によって休館したわけだから、する方向ですよね。それは、指定管理の受託側の責任ではないという考え方をするということですね。

(事務局)

それが基本的な考え方で、昨年度分はすでに補てん済です。今年度の 4 月以降は今、検討中です。

(田邊委員)

良く分かりました。

(大野委員長)

そのほか、御質問はよろしいですか。それでは、ほかに意見が無ければ、横浜市スポーツ協会についての評価に移りたいと思います。いかがですか。

(鴨志田委員)

やや遅れをどう見るかということがあります。コロナの影響が、非常に大きな団体であるということもあります。b 評価「事業進捗・環境変化等に留意」を提案したいと思います。

(大野委員長)

よろしいですか。それでは、b 評価「事業進捗・環境変化等に留意」とします。

[議題 14] 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団

(大野委員長)

次に、公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団です。よろしくお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

御質問、御意見ありますか。

(鴨志田委員)

とても厳しい状況ではありますが、131 ページを見ると、総収入額が令和元年は増えています。かつ、125 ページの正味財産期末残高も順調に増えています。これはどう解釈したら良いのですか。入場料は減ってはいます。

しかし、キャッシュフローとしては増えています。プラスということですか。

(事務局)

正味財産期末残高が増えている理由は、ウ欄に書いてあるとおり、事業費の圧縮や役員や管理職などの費用の削減によって財務体勢が良くなっているということです。

また、外部資金等の自己収入の増については、発掘調査事業の収入が約 6,300 万円増えています。事務費の削減で 3,000 万円弱、人件費の削減で 1,600 万円強ということで、正味財産が増えています。

(鴨志田委員)

収支バランスでなんとか確保したということですね。

(大野委員長)

収支バランスは取れたが、公益的使命を評価する指数は、コロナの影響かは分かりませんが、軒並み下がっています。

(事務局)

そうです。

(大野委員長)

確認事項の中で気になったのは、市からの追加回答で博物館の活動の中に「普及・啓発」という目標があるとあります。これは現在の管理者であるふるさと歴史財団が最も適当であると考えているということですよ。

(事務局)

所管局は、そう考えています。

(大野委員長)

経営の観点では、このような人たちを増やす使命があるとすれば、増やすことに長けているのかということ、博物館に所蔵されているものについての知識が詳しいとかその構造を良く知っているということは、必ずしも一致しないということを確認しておく必要があります。確かに博物館学などの専門家ではあるかもしれませんが、そのような点を注意する必要があると思います。

(田邊委員)

127 ページの今後想定される環境変化の欄に大事なことが書いてあります。学校団体の来館者数の減少傾向が続いてきたし、今後もっと続くと予想しています。教育委員会として大事な 1 つのウエイトが下がるということが明白なのです。

そうであれば、集約化するのが経営です。増えるのであれば新しい博物館を作るという方向に行くことは必然ですが、今後、役割が減るのであれば集約です。集約については、課題への対応等に何も記載がありません。

(柴田委員)

それは横浜市がやることであり、団体がやることではないのではないですか。

(田邊委員)

言われるとおりです。

(事務局)

田邊委員から、今の御意見を以前からいただいておりますが、市の施設についてどうするかということは、柴田委員から御指摘いただいたとおり、市が行うことです。複数あるものを管理していることによって、団体の経営が悪くなる。それこそ赤字になって、潰れてしまうことがあるのならば、当然市としても団体経営を考える中で、集約化という道も考えるべき1つではないかということによろしいですか。

(田邊委員)

結構です。団体の問題ではなく、市が明確な判断をすべきです。

(鴨志田委員)

所管は教育委員会事務局ですね。

(事務局)

委員長と田邊委員からいただいた御意見等は、助言ということで検討してもらうことだと思えます。

(大野委員長)

分かりました。それでは、評価分類に入りたいと思います。

(鴨志田委員)

b評価「事業進捗・環境変化等に留意」を提案します。

(大野委員長)

b評価ですね。環境の変化を相当意識しなければならない団体です。c評価「取組の強化や課題への対応が必要」でも良いくらいです。b評価「事業進捗・環境変化等に留意」でいかがですか。今までのように、団体で来館するという環境が少なくなり、難しくなっています。来館される学校は市内の小中学校がメインですか。

(事務局)

多いのは市内だと思います。

(大野委員長)

b評価「事業進捗・環境変化等に留意」ということによろしく願います。

以上で、公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団の審議を終了します。

[議題 15] 公益財団法人横浜市シルバー人材センター

(大野委員長)

それでは、公益財団法人横浜市シルバー人材センターについて願います。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

何か意見はありますか。

(田邊委員)

シルバー人材センターの問題は、横浜に限ったことではありません。国が制度を作り、これに基づき市町村にセンターが置かれています。当初、この法律ができたときから大きな環境変化が起きています。その中で、各地域のシルバー人材センターはどのようにミッションを果たしていけば良いのかという課題を抱えているのです。

したがって、次期協約に是非入れた方が良くと思うことは、他のシルバー人材センターでの先進事例の調査です。調査・研究はお金をかけてでも、行った方が良くと思います。皆、困っています。意見としてお願いします。

(事務局)

分かりました。

(大野委員長)

その他にありますか。

各市のシルバー人材センターの協議会のようなものはないのですか。

(田邊委員)

あると思います。情報交換会などはありません。

必ず先進事例はあると思います。そういうところを参考にしながら取り組んでほしいです。

(鴨志田委員)

137 ページの、2 番目の所管局、団体からの回答を読むと、要するに変えられないということを言っています。やりたいのだが、法的に変えられないということなのか、そもそもやるつもりがないのでしょうか。非常に縛りが厳しいということなのでしょう。

(田邊委員)

そのままストレートに「そうですか。ごもつともです」とは言えません。

(鴨志田委員)

そうです、ゼロ回答に見えます。

(田邊委員)

目標数値を上げていくことが本当にふさわしいのでしょうか。シルバー人材センターが提供できる仕事を確保しながら、仕事に就きたい人たちにきちんと行き渡るようにする、拡大を目指さないというのも、1つの方針です。

法律の縛りがあり、例えばラインの中に入って指揮監督の下で仕事をさせてはいけないなど、細かい規定があります。だから、法の改正が基本的に必要なのです。

(大野委員長)

ほかに意見はありますか。それでは、評価をお願いします。

(鴨志田委員)

「事業進捗・環境変化等に留意」を提案します。やや遅れがいくつかあり、次期協約の策定を控えています。

[議題 16] 再審議団体

・横浜ウォーター株式会社

(大野委員長)

それでは、第 4 回委員会以降の保留案件について審議します。

(事務局)

資料は、議題 16 です。

始めに、横浜ウォーター株式会社についてです。3 ページを御覧ください。財務に関する取組(2)番の売上高について中間目標の設定を御指摘いただきましたので、所管局から説明します。

(所管局)

水道局国際事業課です。先日の委員会にて、財務に関する取組において、各年度の目標設定のお話がありましたので修正しています。売上高は、令和2年度が8億4,000万円、令和3年度が7億6,000万円、令和4年度が7億8,000万円、令和5年度が9億円となっています。

併せて、経常利益についても、令和2年度2,000万円、令和3年度3,000万円、令和4年度4,000万円、令和5年度6,000万円となっています。それに伴い、右側の主要目標の設定根拠と因果関係についても修正しています。そちらについて御説明します。

まず、令和4年度の8億4,000万円ですが、こちらについては、今年度の事業計画の額をそのまま記載しています。事業計画は前年度の末に策定していますので、こちらでは一般競争入札の結果が事業計画の策定時には出ており、こちらも反映したものになっているため、金額が少し大きく見えます。

令和5年度については、最終年度であり、先日、団体からも説明がありましたように、中期計画において、最終年度9億円の目標を掲げています。こちらは、水道局の中期計画とも関連しており、局の業務効率化を進める中で、横浜ウォーターが一定の役割を果たしていくものと考えています。それに向け、横浜ウォーターがどのように貢献できるかということも含めて、局内で議論・検討を進めていきます。

そのため、計画の最終年度については、そのことによる増を見込んで、目標値は9億円という大きな額で設定しています。

最終年度までの間の令和3年度、4年度ですが、こちらについては令和元年度実績の7億1,500万円からかかとを上げた目標として、それぞれ7億6,000万円、7億8,000万円という形で設定しています。

続いて、経常利益です。経常利益は、令和2年度については、5名採用しており、その経費を見込んで経常利益を2,000万円としました。令和3年度以降も、この採用した人材の育成や育成制度の構築、またそれを運営するにあたっての一定の経費がかかることを見込んでいます。その中でも、売上は着実に伸ばし、最終年度の6,000万円に向けて確実な利益確保に取り組んでいくということで、2,000万円、3,000万円、4,000万円とかかとを上げていく形の目標としました。

最後に因果関係ですが、新型コロナウイルス感染症の影響の中、案件獲得の難しさがあります。さらなる成長軌道に乗せるための組織力強化、経営基盤のための投資に向けまして、プロジェクト管理を徹底し、収入を確保していきたいと考えています。説明は以上です。

(大野委員長)

協約の見直しは委員会からの指摘がありましたが、それに対する対応ということで、説明いただきました。いかがですか。特に、御質問ありませんか。

利益率は大体7%ぐらいで見ているのですか。

(所管局)

7%までは少しいかないと思います。元年度が6%少しなのですが、令和5年度は6.6%くらい、同じくらいの率には上げたいと考えています。一時は落ちるのですが、最終年度までには同じ推移にしたいと思っています。

(大野委員長)

なるほど。若干切るくらいですね。

(所管局)

そうです。

(大野委員長)

分かりました。よろしいですか。特に御説明に対して御意見はないですか。このたびは御対応いただきありがとうございました。

・横浜ベイサイドマリーナ株式会社

(大野委員長)

次に、横浜ベイサイドマリーナ株式会社の説明をお願いします。

(事務局)

資料は、5ページからです。この団体については、所管局が出席し、団体経営の方向性を現在の「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」から変更したいという説明をしています。

方向性については、これまで10年間の経緯等いろいろあるが、市で決断した内容であれば、その考えを尊重するというを確認させていただきました。それを踏まえて総合評価シートに関しては、黄色の網掛けの箇所、団体経営の方向性と協約に関する意見について、平成30年度当時のものと今年度のものを2段書きにしたいと思っています。

団体経営の方向性について、前回所管局が出席したときにはペンディングになっているため、このあと、暫定の評価をいただきたいと思っています。

資料9ページを御覧ください。団体経営の方向性について、先ほどと同じ趣旨で2段書きにしています。資料13ページを御覧ください。こちらは修正前のものです。また、1ページ進んで14ページ(5)の「民間主体の運営に向けた取組」に昨年度までの目標が立てられています。10ページのところについてはかっこを削除した資料をつけています。

前回の委員会で、団体経営の方向性を見直したいという説明に対し、尊重するとコメントをいただきました。ただし、団体経営の方向性を変えたあとの目指すべき姿を具体的に表した協約等はお示ししておらず、令和2年度については暫定的に(5)の「民間主体の運営に向けた取組」を削除したいと考えています。

特に、議論していただきたいことは、前回ペンディングとなった「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」から変えたあとの団体経営の方向性についてです。

「事業の整理・重点化等に取り組む団体」でまとめりかけましたが、他の団体とのバランスも見た方が良くということで、最終的にペンディングとなっています。

(鴨志田委員)

確認です。これまで、「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」に分類され、民間主体への移行に向けての株式の譲渡までは方針が決まっていたが、実際に

民間主体の団体になったわけではないのですよね。

(事務局)

そうです。横浜ベイサイドマリーナに関して、港湾局が、株を売る予定で昨年まで進んでいたが、公有水面の適正な管理やビジターバスの運営等、これからの市政のことを考えると、民間に株を譲渡するのではなく、引き続き株を 51%持ったまま、経営していくという方向転換をするという案を御説明しました。委員会としては、市の判断を尊重するということでした。

議論の中で、横浜ベイサイドマリーナについては、④「引き続き経営の向上に取り組む団体」ではなく、③「事業の整理・重点化等に取り組む団体」に位置付けるのが妥当ではないかということで、委員の意見はほぼまとまっていたのですが、結果的にペンディングになっています。

民営化の方向を転換したもう 1 団体である横浜シティ・エア・ターミナルについての審議では、③「事業の整理・重点化等に取り組む団体」ではなく、④「引き続き経営の向上に取り組む団体」に暫定的に分類していただいています。横浜シティ・エア・ターミナルと横浜ベイサイドマリーナの違いは、横浜シティ・エア・ターミナルについては協約策定年度ということはあるのですが、旗を降ろしたあとの目指すべき姿として、協約が示されています。横浜ベイサイドマリーナについては、考え方などは示されていますが、具体的な目標として協約を示していく年は来年度になります。その差異がありますので、評価も差異があっても良いのではないかと事務局としては考えています。

(鴨志田委員)

その協議も、少しされたということですね。

(事務局)

そうですね。

(大野委員長)

横浜シティ・エア・ターミナルも関連するため、説明をお願いします。

・横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

(事務局)

資料 17 ページからです。総合評価シートについては、先ほどの横浜ベイサイドマリーナと同じ視点で 2 段書きにしています。21 ページの協約についてです。こちらは、修正後のもので、委員会からの確認事項に関する質疑や委員会からの意見を踏まえ、最後に所管局が回答した内容も含めて、協約等に修正が入っています。網掛け部分が修正箇所です。

21 ページの 1 の (3) 「今後の公益的使命」 の下の網掛け部分です。少し網掛けからずれていますが、「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横浜シティ・エア・ターミナルの事業に積極的に関与していくなど、さらなる公益的使命を果たしていく必要があります。」と修正しています。

同様の内容が、その下の 2 の (3) の下にも記載されています。これは、団体経営の方向性を「民営主体への移行に向けた取組を進める団体」ではなく、このまま市が関与するのであれば、当然これまで以上に積極的に関わっていく必要があるだろうという委員会から御意見を踏まえて、記載を変更しています。

資料 23 ページを御覧ください。「③お客様満足度の追求」の網掛け部分です。前回委員会で御説明した際はこの項目はありませんでしたが、委員会からのお客様満足度は大切だろうと御指摘いただき、所管局の部長からお客様満足度を入れて市の施策に寄り添った事業ができるようにする、と回答しました。この「お客様満足度の追求」という目標を追加した協約の修正案が出されています。

横浜シティ・エア・ターミナルについて、団体経営の方向性は、「引き続き経営の向上に取り組む団体」という暫定の評価をいただいています。

(大野委員長)

現協約期間は令和 2 年度までですか。

(事務局)

いま、御説明した協約案は、令和 2 年度からの新協約です。

(大野委員長)

横浜ベイサイドマリーナの新協約はありますか。

(事務局)

現協約期間が令和 2 年度までとなっており、令和 2 年度からの新協約はありません。

(大野委員長)

その違いがあるのですね。

(事務局)

そうです。

(大野委員長)

時間のずれがあります。そこをしっかりと押さえる必要があります。

・株式会社横浜港国際流通センター

(事務局)

横浜港国際流通センターについて、資料は 29 ページです。修正等はありません。市が保有する株について、民間企業ではなく本市外郭団体である横浜港埠頭に売却し、横浜港埠頭の関連会社化するという会社形態にしたということです。

理由は、港湾行政を一体的に経営する上で横浜港埠頭が一元的に管理した方が良く考えたためであり、委員会に御説明し、評価してもらいました。

団体経営の方向性については、深い議論にはなっていませんが、協約期間がまだ残っているため、改めての評価はいただいています。

委員会からは、いわゆる民営化という形態ではないという意見をもらっていますが、10 年前に横浜市が「民間主体の運営が望ましい団体」に位置付けた際の具体的な検討内容として、現在の横浜港埠頭との一体的な経営も含めて、会社のあり方を検討していくとしています。事務局としては、当時の決めている内容を具体化したということで、団体経営の方向性は現在のままでも良いのではないかと考えています。

横浜ベイサイドマリーナの審議の際に、横浜港国際流通センターはどうだろうかという話があり、委員長から全体で整理しましょうという話があったため、3 団体を再審議にしています。説明は以上です。

(大野委員長)

団体経営の方向性をどうするかということです。何か、確認のための御質問等あ

りますか。

(柴田委員)

横浜港国際流通センターは、横浜港埠頭を通すだけで民間主体ではなく、事業の整理・重点化を進める団体であると思いました。

(事務局)

横浜港国際流通センターについては横浜港埠頭を通して一体経営することが港湾戦略上も有効だという本市の考えを御説明し、尊重するというよりは評価すると御意見をいただいています。

事業の整理・重点化を進める団体とする場合には、どのような課題があるのかを示していただければと思います。

(大野委員長)

3つのケースは、それぞれ少し違うのですね。

(事務局)

そうです。

(大野委員長)

横浜港国際流通センターに関して、動き出すのはまだ先ですか。

(事務局)

令和3年度から5か年程度で本市保有株を売却していく考えです。

(大野委員長)

「民間主体への移行に取り組む団体」から変更するのは、難しいのではないかと気がします。まだ、財務の問題も含めて最終的な結論が出ていない。

(事務局)

そうです。したがって、今は変更しない方が良いのではないかと考えています。

(大野委員長)

私は、今は動かさない方が良いような気がします。

ただし、こういう方向が見えてくるのであれば、私としては一言入れたいです。民間主体の経営という観点からずれ始め、方針を変えようとしているわけですね。

民間主体への移行について、経営改革委員会に「本市が関与しながら安定的な資金調達の枠組みを構築するとともに、営業力の強化や組織体制の合理化等を進め経営改革を実現します」という文書があります。そして、「こうした取組を進めるとともに横浜港埠頭公社の民営化による新たな港湾の管理・運営体制の構築など、当該団体を含めた本市港湾関係団体の一体経営など、方向性を確定します」とあります。

要するに横浜港埠頭公社も含めた一体経営を目指すということです。まだ十分ではないが、少なくとも横浜港国際流通センターと横浜港埠頭の一体経営の足掛かりができた。そこは評価して良いと思います。

ただし、民営化という旗印は、掲げていく時期ではなさそうですが、とりあえずこれ以外ないのですね。

(事務局)

そうだと思っています。今も10年前と状況は変わりないです。

(大野委員長)

ということは、民営化を進めない一体経営もある。民営化はさておき、今回は一

体化を進めるわけですね。

(事務局)

そうです。

(大野委員長)

民営化そのものが完全になくなってしまったというわけではないので、これは、いずれ消さないといけなくなると思います。

要するに、一体化して経営するならば、そういう経営のあり方や目標の設定、見直しをする必要はないのかなどと言えるはずです。

主要構成が変わってくるわけですね。意思決定の形が変われば、財務や人事の双方を一体的なものとして考えた経営内容を再考しなければいけないということは、今後言えますが、現段階では分類は難しいですね。

私は、そう考えますが、どうなのでしょう。

(事務局)

本市としての考えは明確になっていますが、まだ株を買う動きはしていません。横浜港国際流通センターについては、協約期間が令和2年度までです。来年度、令和3年度からの協約を策定します。先日、所管局から令和3年度から5か年程度かけて横浜港埠頭が株を購入するとの説明がありました。協約の初年度と株を買い始めると所管局が言っている年度が重なります。

(柴田委員)

しかし、市民目線から見ると民間主体に移行する。それをまだ、ずっと考えているように見えます。だから、今変えても何の支障もないと思います。過去そうしたからそうということではなく、市民から見たら民間主体に見えてしまうから変えた方が良くと思います。

(田邊委員)

この中でどれか選べとなると統合廃止の検討の団体ですね。統合ですね。

(事務局)

統合というよりは、株の売買です。団体を吸収して1つの団体になる場合は統合になります。

資本形態が変わるだけであり、統合ではないと思います。

(大野委員長)

横浜市が持っている横浜港国際流通センターの株を譲渡する。

二十数%を横浜港埠頭に譲渡する。

市としては、横浜港国際流通センターに対する出資が25%を切るということで、民間主体に向けた取組は終わった、成立したのだと見ていますが、実際は、そうっていないのです。25%を下回るが、99%出資している横浜港埠頭にその株を移すということです。横浜港埠頭が横浜港国際流通センターの株を持っているから市は実質的に経営に関与している。

(事務局)

そうです。

(大野委員長)

だから、民営化完了とは言えない。そこが、難しいところです。

逆に、民営化ができたと受け止められても困ります。

(田邊委員)

逆に横浜港埠頭に課題が山積になります。だから、横浜港埠頭の協約を変えていく必要があります。横浜港埠頭の協約はいつまでですか。

(事務局)

今年度までです。

(田邊委員)

横浜港国際流通センターは、横浜港埠頭の下に入るのだから、横浜港埠頭を見ていけば良いのですよね。

(柴田委員)

微妙です。グループ企業ですが、この委員会では親子会社を別々に審議することになると思います。子会社を加味しないで審議することになると、別に考えなければなりません。グループ経営の観点で見えていません。

(田邊委員)

そのようなことは、ほかにありましたか。

(事務局)

ありません。

(田邊委員)

横浜市の子会社が横浜港埠頭、横浜港埠頭の下に孫会社があるというケースはありますか。

(事務局)

ありません。

(田邊委員)

横浜市が直接責任を負うのは横浜港埠頭ですよね。

(事務局)

そうです。ただし、横浜市保有株は24%くらい残ります。
筆頭株主ではなくなります。

(田邊委員)

連結決算対象だということですよ。

(大野委員長)

連結決算を行えばそうですが、連結決算は行わないのではないのでしょうか。

(柴田委員)

普通の民間企業であれば、横浜市の子会社で連結するため、そのようなイメージです。

(田邊委員)

だから、そこもきちんと観察する必要がある。

(大野委員長)

これは、この委員会の議論とは別に、横浜市はそれを当然意識してやらなくてはいけないわけです。

(事務局)

その責任が、横浜市から外れるということは全く思っていません。経営の最終責任はやはり横浜市が負うべきことだと理解しています。

団体分類は何になりますでしょうか。

(大野委員長)

民営化という御旗は降ろしたため、それ以外の分類しかないだろうという考え方で、ほかの形にまだなりきっていないため、しばらく、このままの方向性でも良いではないかという考え方があります。

(田邊委員)

孫会社に3～4年かけてなったときに、協約の対象とするかどうかです。まずその決断をしていくべきです。どう、先を追っていったら良いかが見えません。

(事務局)

この先の見込みは、25%を切ると本市の外郭団体ではなく関係団体になり、委員会の議論の中に入らなくなる可能性があります。

(田邊委員)

そうですね。そのため、上場企業の連結決算の対象のような考え方をしなくて良く、横浜港埠頭だけ見ていけば良いと思います。

(大野委員長)

私たちは市の外郭団体について審議する委員会です。直接、見るのは横浜港埠頭だけになるかもしれませんが、横浜港埠頭を見るには、横浜港国際流通センターも見なければいけません。市がきちんとやっているか見なくてははいけません。

(田邊委員)

横浜港埠頭の協約の中に、横浜港国際流通センターのことが入るということですね。

(大野委員長)

可能性はあります。横浜港国際流通センターとこのような連携をとって、このような成果を挙げたい、など出てくるかもしれません。

団体経営の方向性をどうするかです。統廃合はないと思います。

(田邊委員)

分かりました。

(大野委員長)

「引き続き経営の向上に取り組む団体」なのか、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」なのか。

(事務局)

「事業の整理・重点化等に取り組む団体」とする場合、横浜港国際流通センターとして何に取り組めば事業の整理が終わるのかということについては、前回の議論では明確になっていません。

横浜港埠頭の課題として事業の整理ということは十分にあるが、横浜港国際流通センターについては、環境の変化に合わせた市の決定を評価するため、それをしっかりやってほしいという御意見でした。その御意見からすると、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」よりは「引き続き経営の向上に取り組む団体」ではないかと思います。

「事業の整理・重点化等に取り組む団体」に分類する場合、整理、重点化すべき点を明確に示す必要があると思います。

(田邊委員)

横浜港国際流通センターは「引き続き経営の向上に取り組む団体」にしても良い

ということですよ。

(大野委員長)

横浜ベイサイドマリーナは、どうなりますか。

(事務局)

横浜ベイサイドマリーナは「事業の整理・重点化等に取り組む団体」ではないかという意見で今回は終わりました。

(大野委員長)

「事業の整理・重点化等に取り組む団体」だとすれば、コメントでどのような整理が必要かを改めて考える必要があります。

(事務局)

前回の議論では市の関与のもと、改革を進めていくべきなどの御意見をいただき、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」ではないかということで終わっています。

(田邊委員)

横浜ベイサイドマリーナの場合は、民営化する場合のハードル、出来ない理由ばかりが多かったです。市の関与のもとでどうするのか、新たな施策を打ち出すべきだと思います。

(事務局)

来年度策定する協約案の中に出てくるのではないかと思います。今、打ち出されていないため、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」に分類するという意見が大半を占めていたと思います。

(田邊委員)

今の協約を引き続き、そのままやってくださいということではありません。民営化しないならしないで、新たな具体的な計画を示すべきであると考え、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」であると発言しました。

(事務局)

前回の委員会では、ほかの2団体のことを加味して、改めて整理した方が良いということでした。

(大野委員長)

委員会としては、横浜ベイサイドマリーナに関して市の意向を汲んでいますが、合わせて民営化していく方策をいろいろ提言してきました。やらないとしても公益的使命がこのままで良いのかという問題はあります。

民営化に向けて目指したようなにぎわいづくりは、民営化した方がもっとうまくできるのではないかと。それを、民営化しないでやるのであれば、それをうまく実施できるような協約づくりが必要ではないか。

係留問題は、議論しても仕方ありません。それは、株を持つことによって担保してもらおう。メインは、そこではなくなっています。民営化で目指したような目標が民営化しないとしても、しっかりと目標を立てて実践してほしいということであれば、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」になると思います。

(事務局)

事務局としては、横浜ベイサイドマリーナは「事業の整理・重点化等に取り組む団体」、横浜シティ・エア・ターミナルは「引き続き経営の向上に取り組む団体」、

横浜港国際流通センターは「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」か「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということが、委員会の考えだと受け取っています。

(大野委員長)

分かりました。論理的に整理していくためには横浜港国際流通センターをどうするか。

(事務局)

その通りです。横浜ベイサイドマリーナについては、今委員長からお話いただきました。

(田邊委員)

横浜港国際流通センターについては、民間主体への移行という話はなくなったため、「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」のまま残しておかない方が良くと思います。やめたということが、議会にもしっかり伝わるように、言葉を変えた方が良くと思います。

(柴田委員)

「引き続き経営の向上に取り組む団体」でいかがでしょうか。

(田邊委員)

良いのではないのでしょうか。

(大野委員長)

分かりました。よろしいですね。

・ 横浜港埠頭株式会社

(大野委員長)

次に、横浜港埠頭株式会社の説明をお願いします。

(事務局)

資料は 33 ページです。横浜港国際流通センターの株を買う団体です。委員会からの確認事項に修正があります。黄色の網掛け部分が修正箇所です。

1 つ目は、コロナの影響についてで、前段は内容的には変わっていません。団体は施設を保有していますが、コロナの影響は受けていないため、協約の見直しは要しないということです。

後段が、変わっています。指定管理者になっており、そこの考え方についての記載が修正されています。公益的使命の観点から、指定管理者としての役割を果たすため横浜市の歳入である港湾施設使用料の一層の確保に向けて、港湾施設の利用促進に取り組んでいきます、市の施設についても積極的に活用して、市の財政に寄与すると回答が修正されています。

2 つ目の質問への回答も修正されています。スマートインターチェンジについてです。自動運転化については当然検討した方が良くと意見をいただき、修正されています。網掛けの部分です。高速道路が高架で整備されているため、スマートインターチェンジを新たに整備することは難しい状況ですが、我が国におけるトレーラーの自動運転の推進状況を踏まえて研究していきます、と回答が修正されています。

この団体については、暫定の総合評価では b 評価「事業進捗・環境の変化に留意」をいただいています。評価理由は、横浜港国際流通センターの株をこれから購入す

るため、横浜港埠頭の経営が大きく変わることが想定されるためです。事務局としても、その御意見は当然のこととっていますが、令和元年度の実績はすべて順調です。横浜港国際流通センターの株を購入するという方針を決めたのは令和2年度であり、令和元年度の評価をb評価とすることが妥当なのかを再度確認させてください。

(大野委員長)

説明が終わりましたが、御意見、御質問があればお願いします。

(鴨志田委員)

目標は、クリアしている。

(田邊委員)

a 評価「引き続き取組を推進」で良いのではないのでしょうか。横浜港国際流通センターの株式取得に必要な対応が今後の課題であるとコメントすれば良いのではないのでしょうか。

(大野委員長)

そうですね。それを視野に入れた今後の方針、対応を検討してほしいということです。

・公益財団法人帆船日本丸記念財団

(大野委員長)

公益財団法人帆船日本丸記念財団の説明をお願いします。

(事務局)

資料は35ページです。委員会からのコロナの影響に関する指摘を踏まえ、前回の審議の際に目標の下方修正が出されました。その際に、追加の質問をいただきました。40ページの修正した協約の(2)公益的使命の目標の小・中・高等学校の来校数とその下の財務に関する取組の数字が下方修正されています。44ページが目標の下方修正に伴い、委員会からいただいた質問です。

1つ目が、変更案で示された目標数値を設定した根拠についての質問です。回答は次のとおりです。可能な限り実態に沿うように試算するため、コロナ禍である令和2年8月までの実績をもとに算出しています。緊急事態宣言時の4～5月分については、異常値として除外しています。具体的には、令和2年度の協約目標の月別の数値と実績の月別数値を比較してコロナの影響を試算しています。算出した影響度を令和2年度9月以降の目標数値に乗じて、修正した令和2年度の目標数値としています。コロナ禍において、先行きが不透明という中で、実績数値から導き出すことが妥当と考えています。

今後も不透明な状況が続きますが、現状よりも状況が悪化するということも当然ありますが、再設定した目標数値を達成できるように取り組んでいきたいと回答がありました。

コロナの影響で収入の目標を下げるのであれば、支出も減らすべきという質問もいただいています。回答は次のとおりです。団体の支出は2割が委託料、4割が人件費です。緊急事態宣言下においては、一時閉館がありましたので、大幅な収入減になっています。

このような状況下、委託料では清掃費280万円、アルバイト雇用で150万円などを削減し、最低限度の費用となるように努めています。また、企画展等の事業手法

の見直しなども行っており、1,200万円減らしています。当然、現在も削減項目はないか、点検を進めています。

一方で、団体が担う社会的責任はあるため、雇用は維持しています。ただし、その人員を持て余すのではなく、これまで対応できていなかった重要文化財の資料の整理に従事してもらい、将来行う予定の作業に前倒しで取り組んでいます。

最後になりますが、現状において支出減に関する明確な経営目標を設定することは困難な状況です。引き続き、収支の影響の最小化に向けて取り組んでいくという回答です。説明は、以上です。

(大野委員長)

協約はどのように変えたのですか。

(事務局)

40 ページを御覧ください。1つ目が(2)の公益的使命の日本丸メモリアルパークの利用者数と小・中・高等学校の来校数です。

メモリアルパークについては目標値を163万人から26万人に、小・中・高の来校数については636校から34校に修正しています。

続いて、財務の改善に向けた取組です。この目標数値も修正されています。有料入場者数と利用料金収入の2つについて目標を設定しており、それぞれ変更しています。有料入場者数は9.7万人から1.9万人に修正しています。

利用料金収入については、5,700万円から1,700万円に修正しています。30～31年度については、修正等していません。以上の4か所です。

(大野委員長)

このような修正をどのように受け止めるか。

(田邊委員)

評価分類はb評価「事業進捗・環境変化等に留意」ですか。

(事務局)

そうです。

(田邊委員)

この団体に限ったことではありませんが、下方修正せざるを得ないと思います。もう10月まで来ているし、数値でいえば約4,000万円の収入減の計画です。経営の観点からは、4,000万円足りない分をどうするのかというシナリオを作らないと計画になりません。

支出削減を一生懸命やっており、それによる効果は1,000万円、雇用の維持というのは当たり前の話です。では、足りない収入減の3,000万円はどのようにするのか。利益を1,000万円と予想していたとすれば、残りの2,000万円はどのようにするのか。

例えば、利益の積立金みたいなものがあれば、とりあえず1年分、令和2年は充当できます。市から特別な支援がなくても大丈夫なのか、あるいは、そのようなお金はないが基金を取り崩して充当等をするのか。収入減の計画を組む場合は、それに見合うようにするため、どう処理するのかを合わせて発表しなければ、経営ではありません。むしろ変更などしないで、最終的にどのように処理するかを今から考えておく必要があると思います。ほかの団体はあまり修正していません。

(鴨志田委員)

そうですね。

(大野委員長)

修正はあり得ると思います。例えば、資金を取り崩しても良いし、支出の抑制でも良いし、何か補助金を得るでも良いし、今度はそれを目標にしないといけません。目標を実現するための手段として掲げる必要があります。翌年以降の資金計画で埋め合わせするとしたら、何をもってやるのか。それが不可能なら不可能と言えば良いのです。

要するに、赤字を出したからそれを全部取り返すことはできない場合があります。今後それをどうするのか。この辺の考察があった方が良いでしょう。

(事務局)

今年の答申にも、そういう御意見を入れる必要があると考えています。

全団体に言えることです。

(大野委員長)

協約目標を下げること、変更というものはあるべきだと思いますが、どうしてこうなるのかということをしかりと説明できるようにしてほしいです。

(事務局)

最終年度の目標数値を変えるという案です。帆船日本丸は、指定管理施設であり、減収に伴う対応を横浜市が検討しています。

(大野委員長)

市が補てんするということですか。

(事務局)

そういうことだと思われま。

(大野委員長)

市としてそうするのであれば、それはそれです。

この委員会として、コロナの対策で目標変更はありますかと、全団体に問いかけて、対応したのだから、その対応の仕方が不十分なため、もう少し具体的なものを出せませんかというやりの方が良いと思います。

元に戻すべきということは、委員会の方針として良くないのではないかと思います。

(治田委員)

事務局でそのような投げかけをして、いつまでに返事を出すかなど、縛りはありますか。例えば、こういうことを変更して財務についても回答してくださいと言ったときに、それはいつまでに出してもらえますか。

(事務局)

社会状況もまだ不確定で、いつまでということは事務局からも委員会からも示していません。多くの団体が来年協約を策定する年度のため、そこでは示されるのではないかと考えています。

(治田委員)

そういうことも付加して言わないと、なかなか答えが返ってきません。せっかく間に入っても落としどころが見えないまま調整しているように見えてしまいます。

(大野委員長)

委員会として目標数値をかなり下げてきた団体に対して、b評価「事業進捗・環境変化等に留意」とはできないと思います。c評価「取組の強化や課題への対応が

必要」にすべきだと思います。環境変化等に留意というレベルではなくなってきたという事です。

(田邊委員)

正直に言うとそうですが、目標を下げない団体がb評価になっています。

(大野委員長)

そうですね。やはり、現段階では目標設定に課題ありとなると思います。

(事務局)

令和元年度の取組を評価してc評価にする場合、どのように説明するかだと思います。

(田邊委員)

令和元年度についてはb評価で良いと思います。

団体として2月～3月のレベルをもって、しっかり捉えて新しい経営計画を組んでということは、民間でも無理だと思います。この団体は、令和2年度分の協約の目標変更を提案しています。それについて、どう考えるか。

支出減に関する明確な経営目標を設定することが困難となっていますが、それでは経営ではないのではないかと。こういうことを委員会として受け付けてしまうと、結局、目標数値、収入を下げるような計画にするが、それに対しての支出の削減についてはできる限りやります。駄目な分は、市が全部補てんしてくださいという話になります。それは、経営ではありません。

委員会としては、この文面が入っていたら絶対に納得いかないということです。

(事務局)

令和元年度の振り返りと目標数値を変更することについて、今年度の委員会の答申時点でどのレベルにするのかだと思います。

(田邊委員)

令和2年度のこの状況の中で目標設定を変えざるを得ないのは、この団体に限ったことではなく、変更している団体はほかにありません。

今年度の委員会を通じて令和2年度、3年度に向かって抜本的な経営の見直しをする必要があるという答申になるのではないのでしょうか。

(事務局)

今日の説明では不十分なためもう一度説明するのか、今日でこの団体の審議を終わらせるのか。審議を終わらせたときに、協約がどの協約になるのか。委員会として意見は言ったが、下げた目標で来年審議するのか。

(田邊委員)

もしもそれをやるのであれば、ほかもやらないといけません。逆に、この団体だけ協約目標を修正してきました。したがって、委員会としてはその団体の目標修正については、尊重せざるを得ない。現状を見れば、目標修正について受け付けたということです。

しかしながら、収入ダウンだけの修正というものは、経営ではないというコメントを入れるということです。

(大野委員長)

令和元年の問題ですが、こういう認識をしている団体について、こんなに大きく目標を下げる事が明らかになっているときに留意で済むのかと疑問が残ります。

なぜなら、ここまで目標を下げる団体は恐らくないと思います。

(事務局)

同じ目標を掲げた上であれば、下方修正しかないかと思いますが、実績ベースに合わせたものはもはや目標ではなく、下方修正だけが協約変更ではないと思います。どのように協約を変更するかを決めることが非常に難しいからこそ、次年度が協約を策定する団体が多いこともあり、留保している団体が多いということだと思います。

(田邊委員)

正直に目標の修正案を出してきた団体が c 評価になり、曖昧にしている団体が b 評価になるのはおかしいと思いました。

(大野委員長)

前提として、変更することを認めるかどうかです。

(田邊委員)

認めざるを得ないです。

(大野委員長)

これを否定することは委員会としてはできない。

(鴨志田委員)

目標を下げる場合は報告してくださいと言ったときに、本来は代替指標を単に下げるわけではなく、例えばコストを削減するなど、そういうことを合わせて出してくださいと言っていけば良かったと思います。追加で代替指標を出してもらってはどうか。

(事務局)

委員会からの質問事項の資料によれば、代替となる目標の検討も必要と思われると記載しています。

(田邊委員)

回答として、44 ページの一番下の段に、できるだけ頑張りますと記載されていますが、これでは経営ではないということです。

(鴨志田委員)

代替指標として認めないということですか。

(田邊委員)

おっしゃる通りです。経営向上を目指すのです。こういう予期せぬ事態が起きたときに、どうマネジメントしていくのかということについて、一定の基準を我々が持っている必要があります。正直に言ってきた団体の評価が下がり、隠している団体の評価が高いというのはおかしいです。

先程、これを削除した方が良かった理由は、他の団体と同じようになるからです。要するに、まだ分からないから曖昧にしておくということです。

しかし、そうではないということを書いてきたものを拒絶するわけにもいきません。

(大野委員長)

分かりました。そうであるならば、b 評価ということです。

(鴨志田委員)

b 評価のままとし、コメントを付けるということです。

(大野委員長)

分かりました。

(鴨志田委員)

常にタイムラグがあり、いつもモヤモヤ感があります。3月が終わって5月のことも当然知っていて議論します。例えば4月から新年度ですが、今回の次期協約も半年くらい経った9月から10月に出てきます。

書類としてはやむを得ませんが、直近、例えば8月や9月などに区切ったところで、最近の状況をまとめた追加資料を出してもらい、評価期間をそこまで延ばすようなことはできますか。

(事務局)

委員長からも課題提起されています。考える必要があります。

(田邊委員)

検討の余地があります。

(大野委員長)

このスキームを基本的に維持していくとすれば、この評価については最近の状況も加味した評価にしますと一言入れてしまえば良いのです。

(事務局)

それも1つの案だと思います。基本的には前年度の評価だが、その後半年でいろいろあればそれも入っていますということですね。

(大野委員長)

それを踏まえた評価分類にするという案です。

(鴨志田委員)

今回のコロナの4月以降の状況についても、足元の業績はどうですかという質問を毎回しないと出てこないのです。

(大野委員長)

そうすると、例えば5～6月に突発的な事象が出たときに、それを加味して安全について、こういう工夫をしているということで、b評価にするかc評価にするかということがあり得ると思います。

確かに、それは文書としては年度内の目標は達成されていますが、こういうことがあるため、b評価ですなどと言えます。

(田邊委員)

企業の場合、大体こういうことをやるときに予想数値を入れさせます。つまり、令和元年にこういうことをやるが、3月決算の場合、普通は6月くらいまでにやります。そのときに、令和2年度の足元を見た予測を必ずさせます。

(鴨志田委員)

上期、下期で出します。

(田邊委員)

4月から6月ではどうかという数字が入っています。1年間、大体予算通りいけそうだが、少し下方修正が必要だ、上方修正しますなどというやり方をしますが、そこまでの負担を掛けさせて良いのかという問題もあります。

(大野委員長)

そうですね。

	<p>(鴨志田委員) ただ、フォーマットを変えてもらいたい部分もいろいろあると思います。人件費の部分やアルバイト、兼務をしっかりと提示してほしいなどです。例えば単月の売り上げや収入はどうかという足元の数値については、毎回、委員からも質問が出ているため、共通事項として、最初から出してもらった方がお互いのために良いのではないかという気がします。</p> <p>(大野委員長) 時間の都合がありますので、b 評価は変えず、団体は下げた目標に対してどう対応するのか。第9回までに確認してください。</p> <p>(事務局) 分かりました、確認します。</p>
	<p>・ 横浜食肉市場株式会社</p> <p>(大野委員長) それでは、横浜食肉市場株式会社です。</p> <p>(事務局) 前回から資料の修正はありません。評価分類に関してペンディングになっている事項もありません。前回、事務局が説明した際に、一部回答ができなかったものがありました。田邊委員からの御質問です。46 ページを御覧ください。</p> <p>(2) 財務に関する取組について、目標が「新規取引生産者の獲得」となっています。例えば契約解除によるマイナスがあるとすれば、純増でなければ真に意味あるものにはならないという質問でした。</p> <p>確認したところ、一度取引を開始すると、継続出荷に向けた関係性の維持が基本となり、基本的に解除という概念自体がないということでした。</p> <p>また、取引が数日から数年の幅、例えば牛の期間で言うと2～3年ということで、契約していてもその年に取引がないという場合もあります。取引数の上では、例えばその年度に出荷した生産者の数ということが出来ます。契約として関係性はあっても取引がなければ、これ以上の数値化ができず比較もできません。</p> <p>(田邊委員) 理解しました。次期協約からはこのような目標は外した方が良いと思います。財務の改善にはつながらないと思います。</p> <p>(事務局) 意見として申し伝えます。</p>
	<p>閉会</p> <p>(大野委員長) 以上で、本日予定の審議事項は終了です。</p>
<p>資 料</p>	<p>資料1：総合評価シート 資料2：協約等（素案）、現協約の修正案 ※「協約等」審議団体のみ 資料3：経営向上委員会からの確認事項 資料4：団体基礎資料 資料5：組織図</p>