

## 本市外郭団体「財団法人横浜市道路建設事業団」の経営改革に関する方針について

本市では、平成 21 年 3 月から外部の有識者による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」において、外郭団体ごとに経営問題について審議を行っており、本年 9 月 9 日には、先行して審議を行っていた 13 団体について提言をいただきました。

先日提言をいただいた 13 団体のうち、12 団体について、本市としての経営改革に関する方針を決定しましたので、このうち「財団法人横浜市道路建設事業団」に関する方針についてご報告します。

### 1 方針の概要

#### (1) 団体分類

##### 「廃止の検討が必要な団体」

方向性：事実上の解散団体であり、引き続き現行計画に基づき解散に向けての業務整理を行うが、可能な限り精算までの期間短縮を図るよう努める。併せて役員などに求められる役割等を精査し組織のスリム化を行う。

#### (2) 具体的な取組内容

##### ① 団体の役割

- ・ 借入金については、将来負担額を抑制するため、有利子債等を優先的に返済していくとともに、金融機関と協調し、現行計画に沿った債務返済を進めます。
- ・ 横浜市への道路資産の引き渡しを円滑に進めていきます。

##### ② 財務改善

- ・ 現行計画に沿った債務返済を進めるため、引き続き必要な補助金を交付するとともに借入金に対する損失補償を実施していきます。

##### ③ 人事組織

- ・ 現行体制についての精査を行うとともに、役員を中心とした組織体制の見直しを行います。
- ・ 組織体制の見直しにあわせ、運営コストの縮減を図ります。

### 2 今後のスケジュール

事業団とは次期協約の締結は行いませんが、今後、「具体的な取組内容」に基づき団体との協議を進めます。

### 3 横浜市外郭団体等経営改革委員会における審議状況

- (1) 審議回数 3 回（第 2 回委員会〈平成 21 年 4 月開催〉、第 4 回委員会〈平成 21 年 6 月開催〉  
第 6 回委員会〈平成 21 年 8 月開催〉）

- (2) 経営改革委員会からの提言内容

団体分類：「廃止の検討が必要な団体」

主な内容：

- ① 事実上の解散状態にあるために、基本的には現行計画に基づき解散に向けて道路売渡・債務返済を行うが、市の財政状況や国の支援状況に応じて、可能な限り精算までの期間短縮を図ること。
- ② 役員及び主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を 22 年度中にとりまとめること。特に、主たる業務が借入金の返済のみであることを踏まえ、役員や評議員の削減などにより組織をスリム化し、運営コストを削減すること。

### 4 添付資料

- (1) 経営改革に関する方針（財団法人横浜市道路建設事業団部分）
- (2) 横浜市外郭団体等経営改革委員会からの提言（財団法人横浜市道路建設事業団部分）

【横浜市道路局】 団体ごとの経営改革に関する方針

財団法人横浜市道路建設事業団

団体概要（平成22年7月1日現在）			
所在地	横浜市中区不老町一丁目2番地の1中央第6関内ビル10階	設立	昭和62年11月25日
基本金	100,000 千円（うち本市出資額・割合 50,000 千円 ・ 50.0%）		
市所管課	道路局計画調整部企画課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市への道路資産引渡し</li> <li>道路設備資金に係る債務整理</li> <li>保有資産維持管理及び処分</li> </ul>		
市が期待する役割	現在、事業団は、事実上の解散状態にあるが、清算に向けて行っている市への道路資産の引き渡しを円滑に進めること。		

方針	<p>廃止の検討が必要な団体（協約を締結する・<b>しない</b>）</p> <p>事実上の解散団体であり、引き続き現行計画に基づき解散に向けての業務整理を行うが、可能な限り清算までの期間短縮を図るよう努める。併せて役員などに求められる役割等を精査し組織のスリム化を行う。</p> <p>現在、解散に向けての業務整理を進めており、引き続き現行計画に基づいた債務返済を進めていきます。 また、新公益法人制度への移行も踏まえ、役員の役割等について検討し、移行時に必要最小限の組織運営を前提とした見直しを行います。</p> <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>統合・廃止の検討が必要な団体</p> <p>廃止に向け、次期協約期間中は残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの</p>
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>借入金については、将来負担額を抑制するため、有利子債等を優先的に返済していくとともに、金融機関と協調し、現行計画に沿った債務返済を進めます。</li> <li>横浜市への道路資産の引き渡しを円滑に進めていきます。</li> </ul> <p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現行計画に沿った債務返済を進めるため、引き続き必要な補助金を交付するとともに借入金に対する損失補償を実施していきます。</li> </ul> <p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現行体制についての精査を行うとともに、役員を中心とした組織体制の見直しを行います。</li> <li>組織体制の見直しにあわせ、運営コストの縮減を図ります。</li> </ul>
団体と協約の上確定	<p>協約項目案</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p>

スケジュール	項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
	業務整理	→			
	組織運営の検討	施策案検討 →			
	新体制の実施		施策案の検証 →	移行申請 →	新体制移行 →

財団法人横浜市道路建設事業団

団体概要 (平成22年7月1日現在)

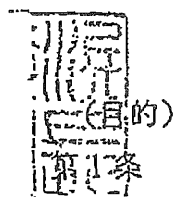
所在地	横浜市中区不老町一丁目2番地の1中央第6関内ビル10階 (TEL) 664-2251		
URL	<a href="http://www.yokohama-douro-dan.com">http://www.yokohama-douro-dan.com</a>	設立	昭和62年11月25日
代表者	理事長 寺澤 成介 (平成22年4月1日 就任)		
資本金	100,000 千円 (うち本市出資額・割合 50,000 千円 ・ 50.0%)		
主務官庁	神奈川県県土整備局道路部道路企画課		
市所管課	道路局企画課		
設立目的	横浜市の道路整備事業と協調し、特に市内の骨格道路網の早期完成に資するため都市計画道路の整備を行うとともにその他の道路関連事業を推進することにより、市民生活の向上及び産業・経済の発展に寄与することを目的とする。		

提言 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	<p>統合・廃止の検討が必要な団体 (小分類：廃止に向け、次期協約期間中は残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの) ※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)</p>
<p><b>経営改革の方向性 ①</b></p> <p>事実上の解散状態にあるため、基本的には現行計画に基づき解散に向けて道路売渡・債務返済を行うが、市の財政状況や国の支援状況に応じて、可能な限り清算までの期間短縮を図ること。</p>	
<p><b>経営改革の方向性 ②</b></p> <p>役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。 特に、主たる業務が借入金の返済のみであることを踏まえ、役員や評議員の削減などにより組織をスリム化し、運営コストを削減すること。</p> <p>[方針の検討にあたって留意すべき考え方]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストの改廃についても検討の対象とする。</li> <li>・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。</li> <li>・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。</li> </ul>	
<p>～ 委員会における主な参考意見～</p> <p>● 方向性①関連</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第三セクター等改革推進債の活用や、市の資金投入を増やすことが財政的に困難なのはやむを得ない。</li> <li>・ 道路整備は終了し、現在は借入金返済が主な業務となっており、公益性について議論する余地はない。</li> </ul> <p>● 方向性②関連</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主たる業務は債務返済業務のみであり、意思決定を行う要素が少ないため、道路業務に精通したものが理事を務め、その他の役員や評議員などの組織を早急にスリム化し、運営コストを削減するべきではないか。</li> <li>・ 組織のスリム化に対する達成時期やスリム化の目標を明確にするべきではないか。</li> </ul>	

都市計画道路の整備に関する基本協定書

横浜市を甲とし、財団法人横浜市道路建設事業団を乙とし、甲乙両者の間において、次のとおり協定を締結した。



第1条 この協定は、横浜市内において都市計画道路の整備を行うに当たり、甲と乙との間で必要な事項を定め、もって道路建設事業の円滑な実施を図ることを目的とする。



第2条 乙は緊急を要する都市計画道路の整備促進のため、次条に規定する各路線の先行整備及び整備促進に必要な代替地の取得、造成等を実施するものとする。

(整備箇所)

第3条 乙が実施する整備路線は次のとおりとし、その区域は、別図のとおりとする。

- (1) 横浜国際港都建設計画道路 3・1・1号 環状2号線
- (2) 横浜国際港都建設計画道路 3・4・3号 環状4号線
- (3) 横浜国際港都建設計画道路 3・4・10号 榎太坂岡津線

(事業計画)

第4条 乙は、事業の実施に当たり、あらかじめ甲と協議し、事業計画

を策定するものとする。また、これを変更しようとするときも同様とする。

- 2 乙は、前項の事業計画に基づき、毎年度実施計画を作成し、事業を実施する

(工事単価等の算出基準及び業務処理)

第5条 乙は、工事単価、委託料、用地取得価格、移転補償費等の算出については、原則として甲の算出方法に準じて行うものとし、監督、検査、業者選定契約締結等の業務処理については甲と協議の上、行う。

(検査)

第6条 乙は、第3条に規定する各路線のうち、一定区間の道路整備工事が完了したときは、当該箇所について工事完了届を甲に提出、甲の検査を受けなければならない。ただし、工事完了前であっても甲は、必要に応じて任意に中間検査を行うことができる。

(引渡し)

第7条 乙は、前条の検査に合格したときは、当該区間を甲に引き渡すものとする。なお、引渡しの方法及び時期は、別途定める。

(費用負担)

第8条 甲は、乙が整備した都市計画道路等につき前条の引渡しを受けたときは、費用負担が必要なものについて、予算の定めるところによりその負担を行うものとする。なお、甲の費用負担等については、甲乙両者協議の上、決定するものとする。

(財政援助等)

第9条 甲は、乙に対して、予算の定めるところにより、次の財政援助を行う。

- (1) 事業資金の貸付け。
- (2) 借入金に対する損失補償。

2 前項に定めるもののほか、甲は乙に対し、人的援助、業務援助、その他事業の実施にあたり必要な援助を行うことができる。

(協議事項)

第10条 乙は、次のいずれかに該当するときは、あらかじめ甲と協議しなければならない。また、これらを変更しようとする場合も同様とする。

- (1) 予算編成及び資金の借入れを行うとき。
- (2) 道路の完成部分を市に引き渡そうとするとき。
- (3) 寄附行為のうち、事業の目的等重要な事項を変更しようとするとき。
- (4) その他業務の遂行上必要が生じたとき。

(報告の徴取等)

第11条 甲は、乙に対し事業実施に当たり必要な指導及び監督を行うとともに、必要に応じて、その経理及び業務の状況に関し報告を求めることができるものとする。

(疑義等の決定)

第12条 この協定に定めのない事項及びこの協定に関し疑義が生じたときは、甲と乙とが協議して定める。

(その他)

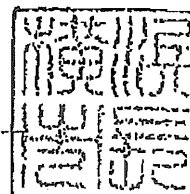
第13条 この協定の締結時に、本協定の内容について既に甲により行なわれているものについては、乙が継承するものとする。

この協定の締結を証するため、本誓2通を作成し、各自甲乙記名押印の上その1通を保有する。

昭和63年 2月25日

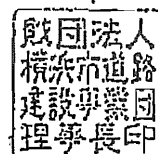
甲 横浜市中区港町1丁目1番地  
横浜市

横浜市長 細郷 道



乙 横浜市中区不老町1丁目2番地の1  
財団法人横浜市道路建設事業団

理事長 坂本 壽



## 財団法人横浜市道路建設事業団

## 役員（理事・監事）名簿

平成 22 年 4 月 1 日現在（任期：平成 23 年 3 月 31 日）

役 職	氏 名	現 職
理事長	寺澤 成介	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社 代表取締役社長
副理事長	小山 孝篤	横浜市道路局 計画調整部長
専務理事	—	—
常務理事	森 公司	(事務局長兼総務部長)
理 事	海野 伸介	東京電力株式会社 神奈川支店 総務部長
理 事	長谷川 正昭	相模鉄道株式会社 常務取締役 施設部長
理 事	小川 幸久	横浜商工会議所 経済政策部 副部長
理 事	幸田 仁	横浜市総務局 財政部長
理 事	島田 晴規	横浜市道路局 担当理事 副局長 (総務部長)
監 事	岡田 聡	株式会社横浜銀行 営業統括部 公務金融渉外部長
監 事	泉 誠	横浜市会計室 審査課長

(以上 10 名)



## 本市外郭団体「横浜新都市交通株式会社」の経営改革に関する方針について

本市では、平成 21 年 3 月から外部の有識者による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」において、外郭団体ごとに経営問題について審議を行っており、本年 9 月 9 日には、先行して審議を行っていた 13 団体について提言をいただきました。

先日提言をいただいた 13 団体のうち、12 団体について、本市としての経営改革に関する方針を決定しましたので、このうち「横浜新都市交通株式会社」に関する方針についてご報告します。

### 1 方針の概要

#### (1) 団体分類

##### 「引き続き経営努力が必要な団体」

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

#### (2) 具体的な取組内容

##### ① 団体の役割

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

##### ② 財務改善

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

##### ③ 人事組織

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

### 2 今後のスケジュール(予定)

今後、「具体的な取組内容」に基づき、市と団体の共通の経営目標となる「次期協約（期間：平成 23 年度～25 年度）」の策定に向け、団体と協約項目や目標値（数値目標）、スケジュールなどの協議を進めます。

なお、次期協約は、本年度末を目途に策定します。

### 3 横浜市外郭団体等経営改革委員会における審議状況

- (1) 審議回数：3 回（第 5 回委員会<平成 21 年 7 月開催>、第 9 回委員会<平成 21 年 11 月開催>第 13 回委員会<平成 22 年 3 月開催>）

- (2) 経営改革委員会からの提言内容

団体分類：「引き続き経営努力が必要な団体」

主な内容：

- ① 経営悪化の要因を明確にし、これを踏まえた長期資金計画・経営改善計画に沿った財務の健全化を着実に進めること。
- ② 役員及び主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を 22 年度中にとりまとめること。

### 4 添付資料

- (1) 経営改革に関する方針（横浜新都市交通株式会社部分）
- (2) 横浜市外郭団体等経営改革委員会からの提言（横浜新都市交通株式会社部分）

【横浜市道路局】 団体ごとの経営改革に関する方針

横浜新都市交通株式会社

団体概要（平成22年7月1日現在）

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

引き続き経営努力が必要な団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

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

安定的な運営を行うために、年間営業収入（運輸収入、付帯事業）37億円を確保します。また、安全な運行を励行するとともに、平成28年度開業予定の八景駅延伸により、利用者の利便性向上に努めます。さらに、車両更新等の投資を行うためにも、経営改善を進めるとともに、特に八景駅延伸に伴う投資については、経営状況を確認しながら実施していきます。また、経営状態が厳しくなり、計画の達成が困難な状況になった場合は、今後の方向性について、再検討します。さらに人件費を削減するため、引き続き役員・従業員数の削減を推進します。また、自立的な運営を行うためにも、固有職員の計画的な育成を図ることにより、組織への帰属意識を一層高めるとともに、各部署に応じた能力を育成します。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

引き続き経営努力が必要な団体

団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの

方針

具体的な取組

- ① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）
  - ・ お客様に安全・安心して利用していただくために、開業以来続けている無事故運転を引き続き確保します。
  - ・ 安全性や利便性を高めるために、車両更新、八景駅延伸に伴う駅施設及び身障者に対応したトイレ新設などの投資を計画的に実施します。
- ② 財務改善（市の財政支援）
  - ・ 民間からの借入を円滑に進めるために損失補償を行います。
  - ・ 横浜市貸付金の早期返済が可能となるように、計画の進捗管理等、経営面での指導に努めます。
- ③ 人事組織（市の人的支援）
  - ・ 現職の派遣は行っていないが、固有職員の人材育成を推進し、市退職者のあり方についても検討します。

団体と協約の上確定  
協約項目案

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

スケジュール

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

横浜新都市交通株式会社

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市金沢区幸浦二丁目1番地1	(TEL)	787-7002
URL	<a href="http://www.seasideline.co.jp">http://www.seasideline.co.jp</a>	設立	昭和58年4月22日
代表者	代表取締役社長 太田 浩雄	(平成19年6月26日)	就任)
資本金	7,600,000 千円	(うち本市出資額・割合)	3,900,000 千円 ・ 51.3%)
主務官庁	国土交通省鉄道局都市鉄道課/国土交通省道路局路政課		
市所管課	道路局企画課		
設立目的	横浜市における総合交通体系の一端を担い、市民の交通の利便を確保するため、次の事業を営むことを目的とする。(1)軌道法に基づく一般運輸業(2)文化、スポーツ、レクリエーション施設並びに食堂、売店、店舗、駐車場等の経営(3)不動産の売買、賃貸及び管理(4)損害保険代理業務(5)前各号に付帯する事業		

提言 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向け経営改革を進めるべきもの〕
------	--

※次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）

経営改革の方向性 ①

経営悪化の要因を明確にし、これをふまえた長期資金計画・経営改善計画に沿った財務の健全化を着実に進めること。

【補足または条件・整備すべき環境】

- ・ 公共交通として、安全運行のために車両・設備更新を市の資金的支援のもとに実行するとしても、長期資金計画・経営改善計画を厳格に立案し、第三者による客観的な検証を行うこと。
- ・ 京浜急行金沢八景駅までの延伸工事を実施するのであれば、必要性や費用対効果等を十分精査し、無理のない資金調達計画を立てること。
- ・ 経営状況が計画と乖離した場合は、今後の方向性について速やかに再検討すること。
- ・ 経営責任を明確にし、役員報酬等に反映させること。

経営改革の方向性 ②

役員および主要管理職ポストを中心として、求められる役割や必要とされる能力などを個別に精査し、組織運営と人材登用に関する施策を22年度中にとりまとめること。

[方針の検討にあたっての考え方]

- ・ ポストの改廃についても検討の対象とする。
- ・ 固有職員や外部専門家など、広い範囲から人材を求める選択肢を検討する。
- ・ ポストに求められる人物像に合わせ、計画的に人材育成を進める。

～ 委員会における主な参考意見 ～

● 方向性①関連

- ・ 継続的に赤字になる可能性が高い事業であることを認識した上で、早急に市の幹部を交えて廃止や民間売却などを含めた今後の方向性を議論し、市の方針を決定するべき。
- ・ 投資総額がこれ以上大きくなる前に見切りをつけることも、重要な意思決定であり、より経営手腕の優れた民間の鉄道会社に売却することも検討するべき。
- ・ 事業を継続する前提で、経営改善計画を進めるという判断を、市として行ったということか。
- ・ 計画の立て方、計画と乖離した時の修正方法に問題がある。他の鉄道の成功事例を参考に、業務改善を進めるべき。
- ・ 当初計画した収入が見込めない以上、今後の設備投資については、設立時と同等レベルの更新ではなく、現状の収入を踏まえて検討すべき。
- ・ 減価償却費部分を返済に充当したため、車両更新資金が不足しているが、債務超過により融資も受けられない状況になっており、原因を明らかにするべき。
- ・ 京浜急行金沢八景駅までの延伸に伴う設備投資については、基本的に投資による増収によって回収するべきである。
- ・ 今後は、設備更新時に多額の借入金が発生することがないように、減価償却費部分を計画的に留保するべきである。