

本市外郭団体「横浜シティ・エア・ターミナル株式会社」及び「横浜高速鉄道株式会社」の経営改革に関する方針について

平成22年12月9日
建築・都市整備・道路委員会資料
都市整備局

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」（以下、「経営改革委員会」といいます。）において、外郭団体ごとの経営課題について審議を行っており、本年9月9日に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。

このうち都市整備局所管の「横浜シティ・エア・ターミナル株式会社」及び「横浜高速鉄道株式会社」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ご報告します。

1 経営改革委員会からの提言及び本市としての方針の概要

横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

経営改革委員会からの提言内容

団体分類（※）	民間主体の運営が望ましい団体
提言の 主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「バスターミナル機能」は維持すべきであるが、出資率の引き下げによる民間主導の経営へ移行すること。 ・「旅行部門」及び「航空部門」については、速やかに事業から撤退し、財務状況のさらなる改善を図ること。
参 考	審議回数 2回

本市としての方針の概要

団体分類（※）	民間主体の運営が望ましい団体
方 針	羽田空港の再国際化や横浜駅大改造の動向等を見極めつつターミナル機能を維持するとともに、民間主導の経営への移行を視野に経営改革を推進する。
具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ・今後も本市からの財政的支援は行わない。 ・旅行部門は廃止に向け見直し、航空部門は適正な規模等を検討する。 ・バスパス使用料等の確保に努め、収支バランスの改善を図る。 ・今後も本市からの職員派遣は行わず固有職員の管理職、役員への登用制度を推進する。

横浜高速鉄道株式会社

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
提言の 主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・将来的には民間主体の経営への移行も視野に、運営形態について幅広く検討すること。 ・営業収入の更なる増加とコスト削減等の経営改革を進めることにより、経常損益の早期黒字化を図ること。
参 考	審議回数 5回

本市としての方針の概要

団体分類（※）	引き続き経営努力が必要な団体
方 針	経常損益の黒字化を図るとともに、今後の運営形態について幅広く検討を行う。
具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ・運転無事故の継続や乗客の快適な利用を確保するとともに東京メトロ副都心線と相互直通運転を開始する。 ・将来の運営形態について、幅広く検討する。 ・みなとみらい線事業においては、引き続き本市からの財政支出は行わない。 ・経常損益について早期黒字化を図る。 ・市派遣職員等の見直しを行うとともに、固有職員の管理職登用・採用等適切な人材を配置するよう団体と協議する。

（※）団体分類は、以下の4つの分類から、団体ごとに決定しています。

- ①廃止の検討が必要な団体 ②民間主体の運営が望ましい団体
③事業等の再整理が必要な団体 ④引き続き経営努力が必要な団体

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23～25年度）」の策定に向け、団体と協約項目や目標値（数値目標等）、スケジュールなどの協議を進めます。

なお、次期協約は、本年度末を目処に策定します。

3 添付資料

添付資料1：「横浜市外郭団体等経営改革委員会からの提言」及び「経営改革に関する方針」
（横浜シティ・エア・ターミナル株式会社）

添付資料2：「横浜市外郭団体等経営改革委員会からの提言」及び「経営改革に関する方針」
（横浜高速鉄道株式会社）

横浜シティ・エア・ターミナル株式会社

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区高島二丁目19番12号横浜スカイビル15階	(TEL)	459-4861
URL	http://www.ycat.co.jp/	設立	昭和54年1月18日
代表者	代表取締役社長 寺澤 成介	(平成20年6月23日 就任)	
資本金	3,000,000 千円	(うち本市出資額・割合	1,550,000 千円 ・ 51.7 %)
主務官庁	国土交通省自動車交通局総務課企画室		
市所管課	都市整備局都市交通課		
設立目的	新東京国際空港の開港に伴い、横浜市をはじめ神奈川県域在住の航空旅客に対する利便増進のため、神奈川県及び横浜市の支援を得て、横浜商工会議所など地元経済団体の発起により設立された。		

提言 横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	民間主体の運営が望ましい団体 (小分類：市の関与を見直し、次期協約期間内に民間主体の経営に移行すべきもの) ※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)
<p>経営改革の方向性 ①</p> <p>将来にわたる市民の利便性(公益性)を考慮すると、「バスターミナル機能」は維持すべきである。しかし、当該事業について今後も市が主導すべき理由は薄れていることから、出資率の引き下げによる民間主導の経営へ移行すること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> 民間主導の経営へ移行した後も、市民の利便性の維持向上を目的として、市が経営に対して一定の関与を行うことができるよう、適切な出資比率を検討すること。 神奈川県をはじめ、他の出資者と調整を行い、株式の売却が可能な環境を整えること。 経営主体の移行後も、現在行われている土地の無償貸付等の便益が継続できることが条件であり、関係機関と調整を行うこと。 	
<p>経営改革の方向性 ②</p> <p>赤字となっている「旅行部門」及び「航空部門」については、速やかに事業から撤退し、財務状況のさらなる改善を図ること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「航空部門」の廃止については、そのことが主要業務に支障をきたす恐れがある場合には、慎重を要する。 	
<p>経営改革の方向性 ③</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、一部事業撤退後の組織体制について検討を進めること。</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"> 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。 	

【横浜市都市整備局】 団体ごとの経営改革に関する方針

横浜シティ・エア・ターミナル(株)

団体概要（平成22年7月1日現在）

所在地	横浜市西区高島二丁目19番12号 横浜スカイビル15階	設立	昭和54年1月18日
基本金	3,000,000 千円 （うち本市出資額・割合 1,550,000 千円 ・ 51.7%）		
市所管課	都市整備局都市交通課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ シティ・エア・ターミナル及び自動車ターミナル等交通施設の運営 ・ 航空運送事業者、自動車運送事業者等に対する役務の提供 ・ 物品販売業務、旅行業、損害保険代理店業務等 		
市が期待する役割	羽田空港、成田空港へのアクセスの確保及びエア・ターミナル機能の充実を図ることにより、市民に対する利便性の向上、交通拠点性の強化とともに国際都市化の一層の推進と経済の活性化に寄与することが期待される。		

民間主体の運営が望ましい団体 （協約を締結 **する** ・ しない）

羽田空港の再国際化や横浜駅大改造の動向等を見極めつつターミナル機能を維持するとともに、民間主導の経営への移行を視野に経営改革を推進する。

横浜シティ・エア・ターミナルは、公共性、公益性の高い施設であり、羽田空港の再国際化などの動きに合わせ、深夜・早朝便の対応などターミナル機能の充実を図っていく必要があることから、団体、関係者等と検討を行い、引き続き交通拠点としての役割を果たしていきます。

同社は、20年度に長年にわたる累積損失を解消し、当期純利益の黒字を維持していますが、今後、羽田空港国際化に伴い成田から羽田へのシフト、競合する鉄道路線やバス路線の運行強化等の実施により厳しい経営環境となることから一層の経営努力により収益を確保するとともに、不採算部門の廃止などコスト削減に努めます。

なお、次期協約期間内においては困難ですが、長期的には、適切な出資比率についての検討をふまえ民間主導の経営への移行を目指します。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

民間主体の運営が望ましい団体

市の関与を見直し、次期協約期間内に民間主体の経営に移行すべきもの

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）

- ・ 施設の利便性、交通拠点性の維持・充実を図るとともに国際都市化推進のため、経営に対する一定の関与及び土地使用に係る支援を継続しつつも、民間団体としての主体的な経営強化に努めます。

② 財務改善（市の財政支援）

- ・ 現在、本市の財政的支援は行われておらず、より一層団体による経営改善を期待することから、今後も財政的支援は行わない。
- ・ 旅行部門については廃止に向け見直しを行います。また、航空部門については利用動向等を踏まえた航空各社の意向を勘案しつつ、窓口利用を望む顧客のために、存続を前提に適正な規模等を検討します。また、バスの減便の抑制、新規路線の誘致などを実施し、バース使用料等の確保に努め収支バランスの改善を図ります。

③ 人事組織（市の人的支援）

- ・ 現在、本市からの職員派遣は行っておらず、今後とも派遣は行わない。
- ・ 固有職員の管理職、役員への登用制度の推進を図るため、人材育成を目的とした定期的な配置転換などにより管理職としての能力を高めるよう団体と協議します。

団体と協約項目案の上確定

- ・ 全路線利用者を平成25年度は年間 290万人を確保
- ・ バス発着回数を平成25年度は168千回/年を達成し、アンケート調査によるお客様満足度を平成25年度は5段階評価の3.8点以上の獲得
- ・ 当期純利益の黒字継続
- ・ 引き続き人材の育成に努めるとともに、役員体制の見直しを実施

スケジュール

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
当期純利益の黒字継続		当期純利益の黒字継続		
バス発着回数の確保		取組実施(利用促進、バス減便の抑制等)		
旅行部門の見直し	旅行部門廃止に向けた検討	廃止		
人材育成等	人事異動・採用計画等策定		取組実施	
	役員登用制度の策定			
		役員体制の見直し		

横浜高速鉄道株式会社

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区元町1丁目1番地	(TEL)	664-1621
URL	http://www.mm21railway.co.jp/	設立	平成元年3月29日
代表者	代表取締役社長 中島 弘善	(平成20年6月20日 就任)
資本金	50,719,000 千円	(うち本市出資額・割合	32,197,000 千円 ・ 63.5%)
主務官庁	国土交通省関東運輸局		
市所管課	都市整備局都市交通課		
設立目的	鉄道事業、鉄道敷地内における日用雑貨・飲食物等の販売、飲食業、広告業及び旅行業等のサービス事業、不動産の売買、管理及び賃貸、損害保険代理業及びこれらに附帯関連する一切の業務を営む。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	<p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>〔 小分類：団体運営（公益的使命等）に問題はないが、経常損益の早期黒字化を図りつつ、今後の運営形態について幅広く検討すべきもの 〕</p>
※次期協約期間（平成23年度から平成25年度まで）	
<p>経営改革の方向性 ①</p> <p>営業距離が短いことをふまえた運転、駅務等の体制検討の結果、開業時から業務委託により他の鉄道会社が運行する二重的構造となっており、サービス面でも財務面でも改善の余地があることから、将来的には民間主体の経営への移行も視野に、運営形態について幅広く検討すること。また、営業収入の更なる増加とコスト削減等の経営改革を進めることにより、経常損益の早期黒字化を図ること。</p> <p>【補足または条件・整備すべき環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> 将来の運行形態の検討にあたっては、運行等を委託している他の鉄道会社と協議し、実現性、効率性、運賃やサービス面など利用者への影響等を総合的に分析した上で、幅広くスキームを検討すること。 将来的には民間主体の経営をあるべき姿としつつ、公共交通機関として巨額の初期投資に係る債務負担の解消に向けて、当面は市が責任ある関与を継続すること。 	
<p>経営改革の方向性 ②</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。</p> <p>[施策の検討にあたっての考え方]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	

横浜高速鉄道株式会社

団体概要（平成22年7月1日現在）			
所在地	横浜市中区元町1丁目11番地	設立	平成元年3月29日
基本金	50,719,000千円（うち本市出資額・割合 32,197,000千円・63.5%）		
市所管課	都市整備局 都市交通課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> みなとみらい線に係る鉄道事業（第一種鉄道事業） こどもの国線に係る鉄道事業（第三種鉄道事業） 		
市が期待する役割	市民等が利用しやすい公共交通機関として安全で快適な運行を行うとともに、安定した鉄道経営を継続することにより、「横浜都心臨海部の一体化」や「東京地下鉄副都心線等との相互直通運転による広域ネットワークの形成」などに寄与することが期待される。		

方針	<p>引き続き経営努力が必要な団体（協約を締結 する ・ しない）</p> <p>経常損益の黒字化を図るとともに、今後の運営形態について幅広く検討を行う。</p> <p>みなとみらい線は、横浜都心臨海部の発展のために重要な路線として機能しており、経営の安定化を図るため、営業収入の更なる増加と運営コストの抑制等の経営改革を進め、経常損益の早期黒字化を図ります。</p> <p>また、次期協約期間中において、将来の運営形態について運行等を委託している他の鉄道会社と協議し、実現性、効率性、運賃やサービス面など利用者への影響等を総合的に分析した上で、幅広くスキームを検討します。</p>
	<p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>団体運営（公益的使命等）に問題はないが、経常損益の早期黒字化を図りつつ、今後の運営形態について幅広く検討すべきもの</p>
具体的な取組	<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"> 運転無事故の継続や乗客の快適な利用を確保するとともに、ホーム延伸工事等を平成24年度までに完了し、東京メトロ副都心線等との相互直通運転を開始します。 将来の運営形態について、外部有識者等から意見を聴取するなど幅広く検討を行います。
	<p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> みなとみらい線本線事業においては、引き続き本市からの財政支出は行わないとともに、東京メトロ副都心線等との相互直通運転及び羽田空港再国際化を契機に、広報活動の拡充等による観光客などを対象とする新規需要の開拓、駅構内ビジネスの拡大により経常損益について早期黒字化を図ります。 東横線地下化事業及びこどもの国線においては、事業化の経緯から市の財政支援を引き続き行います。
	<p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> 市派遣職員等の見直しを行うとともに、固有職員の管理職登用・採用等適切な人材を配置するとともに、継続的な人材育成を行うよう団体と協議します。
団体と協議の上確定	<ul style="list-style-type: none"> 運転無事故の継続：25年度 0件(21年度実績:0件) 経常損益の黒字化：25年度 1億円の黒字(21年度実績:14.7億円の赤字) 東京メトロ副都心線等との相互直通運転：24年度 ハード・ソフトの整備を着実に実施し相互直通運転の開始を実現 付帯事業(構内営業・構内広告)収入の増加：新規広告枠や店舗開発を通じ、25年度 3.2億円にする 人材開発・育成：25年度 固有社員の適切な配置、人材開発計画の策定・運用開始 運営形態についての検討：25年度 将来の運営形態についての方向性

項目	22年度	23年度	24年度	25年度以降
運転無事故の継続		運転無事故の継続		
経常損益の黒字化	増収策、コスト抑制の検討・実施			経常損益の黒字化
副都心線等との直通運転	工事等直通運転への準備		直通運転開始	
付帯事業収入の増加	付帯事業の検討			付帯事業収入増加
運営形態の検討	検討内容・項目の整理	検討の実施		運営形態の方向性
人材開発計画		◎ 策定	試行	運用