

文化観光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。

令和元年度においても、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 27 年度から 30 年度までとなっていた株式会社横浜国際平和会議場については、委員会での議論を踏まえ、令和元年度からの「協約等」（案）を作成しましたので御報告します。

1 公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団の評価結果

(1) 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	横浜美術館、みなとみらいホール、能楽堂、にぎわい座、赤レンガ倉庫 1 号館の利用者数を 3 か年累計 5,300 千人とする。		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	企画展「モネ それからの 100 年」は、横浜美術館と名古屋市美術館の 2 館を巡回する展覧会として、長期間をかけて両館の学芸員が構成から出品内容まで作り上げたことにより、目標を大きく上回り、約 26 万人の来場者につなげた他、美術関係者からも高い評価を得ることができた。		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	1,773 千人 (H27-29 累計 5,283 千人)	2,245 千人	順調 (目標設定時の 30 年度想定人数を超えているため)
今後の課題 及び対応	東京 2020 オリンピック・パラリンピック開催に向け、東京をはじめとする首都圏で多くの文化事業が開催される中でも、文化芸術創造都市事業・横浜のプレゼンスを確実に向上させていくことが課題。そのため、施設、事業単位で行われている広報を束ねる等、文化芸術の総合発信の取組を推進し、事業の実施のみならず発信力を強化していく。その一環として 2019 年度までに横浜の文化芸術総合発信 Web サイトを構築する。		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	自己収入割合の3か年平均を40%とする。		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	中期経営計画において、自己収入割合の向上と事業収入の支出に対する割合を上げることを目標に掲げ、事業や貸館における営業の強化を行うとともに、期中でその進捗状況を確認したことにより、自主財源の大きな柱である芸術文化事業収入が予算より93百万円増加する等、自主財源率が予算策定時より1%向上した。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	35%	40%	順調（目標設定時の30年度想定を達成）
今後の課題 及び対応	安定的な自主財源確保のため、大きな柱である芸術文化事業の収入増加に向けた取組を継続的に行う。		

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	職員の意欲・能力評価に応じた処遇を実現することで、モチベーション向上につなげ組織の総合力を向上させる。		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	人材マネジメントポリシーに基づき、人事考課評価項目を変更し、階層ごとに評価項目を設定。各階層で求められる財団職員像を明確化し、階層別研修計画を体系的に立案・実施することで、各職員の財団職員として意識が向上した。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	人材育成の長期 ビジョンの策定 (人材マネジメ ントポリシー)	「人事考課評価項目」 「MBO 評価反映方法」 の変更 「階層別研修」 を試行実施	順調 (目標達成のために計画し た人事・組織に関する制度設 計を実施できた)
今後の課題 及び対応	職員の年齢構成に偏りがあるため、知識・ノウハウの継承方法の検討及び若手職員の計画的採用を行う。		

(3) 令和元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
引き続き取組を推進	協約目標は全て「順調」となっている。 今後は、集客増に向けた事業企画だけでなくシニア層をはじめとした幅広い層が主体的に参画できるような企画を実施することにより、収入増加に取り組むことを期待する。

※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

利用者数目標が順調に推移しており、公益的使命の達成に向けた取組は、一定の成果を出すことができている。この使命を今後も果たしていくためには、財政基盤を盤石にし、持続可能な組織を形成していくことが必要であるため、シニア層をはじめとした幅広い客層の満足度を高め、収入増につながるよう取組を検討していく。

2 公益財団法人 三溪園保勝会の評価結果

(1) 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4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	入園者数目標 500,000人		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	横浜観光コンベンション・ビューローと連携したセールス・プロモーションや、Instagram等のSNSを活用し、季節催事の予告や開催状況など、こまめに画像や情報を発信したことにより、Instagramのフォロワー数1,180人まで伸ばした。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	467,592人 (29年1月～ 12月)	407,029人 (30年1月～ 12月)	遅れ (入園料等の値上げ及び夏の連日の猛暑日や台風、塩害などの影響)
今後の課題 及び対応	入園者数増加に向け、新たな魅力創造、プロモーション（市内3か所にある観光案内所でのチラシ配架及びデジタルサイネージ（静止画・動画）の掲出等）、受入環境の向上を継続強化していく。		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	①事業収入増 385,000千円 ②貸出施設利用件数の増 400件 ③寄附金の増 1,000千円		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	①②貸出施設の平日の稼働率向上に向けた企業のビジネス利用促進ため、横浜観光コンベンション・ビューロー主催のMICE説明会にて周知を行った。 ③寄附金確保のための31年度当初より募集を開始した。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	①338,201千円 ②343件 ③実績なし	①307,476千円 ②308件 ③受入環境づくり	遅れ (29年7月に利用料金（入園料、貸出料金、庭園使用料）を値上げしたこと、紅葉の時期の塩害等が入園者数の減少に影響していると考えている。)
今後の課題 及び対応	①企業への周知のため、セールスシートを活用した営業の強化（YCVB会員企業向けWEBニュース掲載や説明会での周知等） ②寄付金募集中であることの周知のため、広報、営業強化（YCVB会員企業向けWEBニュース掲載（11月）や説明会での周知、三溪園HP掲載※、これまでの鶴翔閣等利用企業への営業等） ③神奈川県補助金の確保のため、横浜市と連携強化し、県へ積極的に働きかける。		

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・文化財修理に対して高い専門性を持った職員の採用及び研修・指導 ・文化財保存修理及び維持管理の専門性を高める 10回（研修会等2回／年）		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	①文化財建造物保存修理の専門人材の雇用・育成のため専門職員1名採用 ②文化財保存修理の専門技術を発信するため、臨春閣の屋根工事における檜皮葺（ひわだぶき）職人の伝統技法のボランティア含むスタッフ向け見学会・体験会という新たな企画に取り組んだ		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	実績なし	①1名採用 ②ボランティア 向け見学会1回 開催	順調 （予定していた建築の専門職員を採用したため）
今後の課題 及び対応	専門職員の更なるスキルアップ及び文化財修理事務（国庫補助金関連）の習得のため、三溪園だけでなく様々な修理現場を直接見て監理能力を身につける。文化財選定保存技術保有団体主催の研修会等に積極的に参加する。		

(3) 令和元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・環境変化に留意	入園者数、事業収入に関する目標が「遅れ」となっており、目標達成に向け、より一層の取組が求められる。また、長期的大規模修繕については、計画通りに実施するため、国、神奈川県、横浜市と調整し、財源確保に努めることが求められる。

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

新たな魅力創造、受入環境の向上、プロモーション強化を三位一体で取り組み、収入の増加に励むとともに、保勝会の「顧客志向」「文化財で稼ぐ」といった意識の醸成に取り組む。大規模修繕については、本市はもとより、国、神奈川県とも調整し、確実な財源確保に努める。

3 公益財団法人 横浜観光コンベンション・ビューローの評価結果

(1) 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3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	横浜観光情報ウェブサイトのユニークユーザー数 903万（令和3年度）		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	ウェブサイト閲覧データから得られるユーザー属性やニーズなどを分析し、訴求力の高いウェブサイト運営に取り組み、継続的なSEO（検索エンジン最適化）対策や、対応言語数の増（5⇒9言語）、魅力的な特集など新しいコンテンツを毎月発信し、新規ユーザーを獲得できるよう、改修・改善により、検索エンジンでの上位表示が恒常化されるようになり、ユーザー流入増に結び付いた。		
実績	前年度 （平成29年度）	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	617万	703万	順調 （目標策定時に試算した単年度目標679万を超えているため。）
今後の課題 及び対応	<p>①ウェブサイトに常時SSL化対策を実施し、安全性を向上させる必要があるため全言語ページ常時SSL化改修を令和元年度中に実施。</p> <p>②ユーザーの継続獲得のためには、魅力あるコンテンツの掲載だけでなく、変化するデジタルプロモーションの技術革新や多様なニーズに応えるため、ターゲット別（クルーズ客・スポーツ観戦客等）のランディングページ、メディアや旅行会社向けの情報ツール（写真や施設情報）ページを充実させるなど、令和元年度は大規模改修を実施予定</p>		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<p>①自主財源（会費収入及び事業収入）の増 40,000千円（令和3年度）</p> <p>②賛助会員数の増 720団体（令和3年度）</p>		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<p>① 自主財源の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当該年度単発の事業も含め、文化観光局以外の部局からの事業受託で増収につなげた、 ・ウェブサイト広告枠の販売等により、収入を拡大させることができた <p>② 賛助会員数の増</p> <ul style="list-style-type: none"> ・様々な機会での職員一人ひとりによる、日々の新規会員獲得の働きかけにより、41事業社の入会に繋がった。 		
実績	前年度 （平成29年度）	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	<p>①37,942千円</p> <p>②602団体</p>	<p>①49,506千円</p> <p>③ 613団体</p>	やや遅れ （賛助会員の新規加入がある一方、退会もあり会員増加微増）
今後の課題 及び対応	<p>①継続して獲得できる受託事業や収益事業の開拓に向け、所管局以外からの事業受託を拡大するとともに、公益財団法人として実施可能な範囲内の収益事業の実施を検討する。</p>		

	②新規加入会員の増加のため、広報活動を行う。また、退会会員の抑制のため、会費額やサービス内容に対する会員の評価を継続して把握し改善する
--	---

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①組織力の状況を把握するための職員満足度 50.0% (令和3年度) ②事業者からの信頼度を計るための賛助会員満足度 60.0% (令和3年度)		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	①組織の経営状況等の職員への情報共有のため、前回満足度調査の結果を踏まえ、職員ひとり一人に財団の状況を理解してもらう説明会を6月・7月に説明会を実施した。 ②事業者ニーズの高い、ビジネスマッチングや事業展開における財団イニシアチブへの期待に対応するため、『民間事業者との連携』を事業展開の基盤とすることで、事業者との接触機会が増加し、より具体的なニーズを聞き取れるなど、会員との意思疎通が改善できる見通しを得た。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	①職員の総合満足度 38.5% ②賛助会員満足度 53.6%	①職員の総合満足度 26.1% ②賛助会員満足度 58.18%	遅れ (職員の総合満足度が低下したため)
今後の課題 及び対応	①人事評価・人材育成制度の改善のため職場説明を通して、理解の促進を図り、PDCAによる人事評価・人材育成方針の再構築及び職員への研修機会の拡充 ②財団の方針、抱えている課題などを職員と共有する場や機会の充実のため、組織課題に関する職場説明会・意見交換会等の実施 ③事業活動で接点の少ない事業者のニーズの把握のため、定期的な訪問ヒアリングの実施		

(3) 令和元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
取組強化・課題対応	人事・組織に関する目標が「遅れ」となっているが、組織に課題があることを認識し、課題解決に向けた取組を始めていることは評価できる。今後は、原因分析を的確に行い、効果的な取組を実施し、課題を解決していく必要がある。また、財務に関する取組の一つに掲げている「賛助会員数の増」の目標が「やや遅れ」となっている。退会理由を的確に分析し抑制の取組を実施するとともに、会員に対するメリットを明確にし、新規加入会員の増加に向けた取組を一層強化する必要がある。

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

職員満足度の向上のため、役員が全職員とのヒアリングを実施するとともに、管理職に対する評価者研修を実施することで、人事考課制度の理解を進める。また、正規職員の管理職登用が進んでいない点について組織的な課題としてとらえ、その改善に向けて職員の能力開発等に取り組む。賛助会員の退会の主な理由には、事業方針の転換等、事業者側の事由によるものが多い実態もありますが、会員企業がよりメリットを感じられるような施策の実施等を通して、新規会員の増加と退会の抑制に取り組む。
--

4 株式会社 横浜国際平和会議場の評価結果

(1) 27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27年度～平成30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	4か年平均で国際会議開催件数100件/年以上		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	横浜市・横浜観光コンベンション・ビューローと協働し、関係機関への情報収集や誘致に取り組むことで、中大型の国際会議を数多く誘致・開催することができ、国内MICE施設における、国際会議開催件数15年連続1位を継続できている。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	105件	107件	達成 (4か年平均で103件/年と、目標を達成した)
今後の課題 及び対応	国内各都市やアジア諸国において、競合となりうる施設整備計画が複数進行中で、国内外での誘致競争が激化しているなか、横浜の更なる知名度向上・プレゼンス向上に努める必要があるため、既存施設の競争力強化、ノース開業による新たな顧客開拓・市場創出へ取り組んでいく。		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	平均営業利益率14.0%を維持		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	ターゲット別のセールス活動や閑散期対策強化による売上増への取組により会場使用料売上は向上したが、大規模改修工事期間中の施設売り止めや修繕費の影響により、平均営業利益率は目標に至らなかった。		
実績	前年度 (平成29年度)	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	12.0%	10.3%	未達成 (4か年平均で12.4%と、目標達成には至らなかった)
今後の課題 及び対応	大規模改修工事期間中の施設売り止めによる収入減や、修繕費等損益負担の増加が見込まれるため、その影響を最小限に抑える必要がある。月次決算を徹底し、会場使用料や付帯収入の増加へ取り組むと共に、大規模改修工事の費用抑制や水光熱費等の変動要素を適切にコントロールし、コスト削減を徹底する。		

ウ 人事・組織に関する取組（協約策定時（平成 27 年度）は業務・組織の改革という項目）

協約期間の 主要目標	新規受注 3 件受注（期間中）		
目標達成に向けて 取り組んだ内容及 び成果	他施設運営のコンサルティングや、地域連携強化のスキームを構築するなど、様々な新規事業へ取り組んだことで、新たな収入源の確保、事業領域の拡大へつながった。		
実績	前年度 (平成 29 年度)	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	3 件受注	3 件受注	達成 (協約期間中で合計 14 件の新規事業を受注、目標を大幅に上回った)
今後の課題 及び対応	事業領域の拡大を今以上に進めていくには、新規事業を専門に行うスタッフが必要となるため、研修等を通じ、社員に新規事業領域の専門知識を習得させるなど、人材育成に取り組んでいく		

(3) 令和元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
団体経営は順調に推移	協約目標のうち、平均営業利益率は「未達成」となったが、一定の利益率をあげている。今後の借入金の返済や大規模改修工事を見据えるほか、パシフィコ横浜ノース開業による収支も見極めながら、適切な財務管理に努めてほしい。

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

既存施設の競争力強化及びパシフィコ横浜ノース開業による売上増加に取り組むとともに、真に必要な大規模改修工事の費用などを見込みながら、適切な財務管理に努める。
--

5 株式会社 横浜国際平和会議場の協約等（案）

(1) 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	各項目で設定した単年度目標について、PDCA サイクルを回しながら経営向上に取り組むこと。パシフィコ横浜ノース開業の影響による収支構造を見極めながら、営業利益率の目標管理を含め、財務に関する取組を進める必要がある。

(2) 協約等（案）の概要

協約期間	令和元年度～令和3年度
協約期間設定の考え方	団体の中期経営計画と同期間
協約期間の 主要 目標	公益的使命の達成に向けた取組 協約最終年度に施設総来場者数 470 万人/年 (参考) 30 年度実績：総来場者数 413 万人
	財務に関する取組 <ul style="list-style-type: none"> 協約最終年度に売上高 112 億円を達成 協約期間を通じ黒字決算を確保 借入金の借換実施 (参考) 30 年度実績：売上高 82.8 億円
	人事・組織に関する取組 <ul style="list-style-type: none"> 協約期間を通じ、5 名の新規採用を行う 階層別、職種別の体系的な研修プログラムを策定し、全社員を対象に実施する (参考) 30 年度実績：3 名新規採用

6 添付資料

- (1) 令和元年度 総合評価シート（文化観光局所管団体部分（答申抜粋））
- (2) 株式会社 横浜国際平和会議場の協約等（案）

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

1 経営向上委員会概要

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】
	遠藤 淳子（遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士）
	大江 栄（エフ・ブルーム（株）代表取締役 中小企業診断士）
	嶋志田 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）
	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ケア（官民連携による中小企業者のビジネスマニエッタ施設）運営会社を運営
設置	平成 26 年 10 月 21 日
所掌事務	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 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 3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること 4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項

総合評価シート（平成 30 年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団
所管課	文化観光局文化振興課
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	現在取り組んでいるガバナンス力の向上等を実現することにより、協約目標を達成し、将来にわたって団体の使命を達成していく必要がある。

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 文化芸術創造都市による魅力・にぎわいの創出

ア 公益的使命①	東京 2020 オリンピック・パラリンピックに向けて市内外から横浜の文化拠点への来場者を拡大し、横浜市中期 4 か年計画 2018-2021 における政策「文化芸術創造都市による魅力・にぎわいの創出」を実現する。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫 1 号館の利用者数 3 か年累計 5,300 千人			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	企画展「モネ それからの 100 年」は、横浜美術館と名古屋市美術館の 2 館を巡回する展覧会として、長期間をかけて両館の学芸員が構成から出品内容まで作り上げた。	エ 取組による成果	横浜美術館の企画展「モネ それからの 100 年」は、目標を大きく上回り、約 26 万人来場者につなげた他、美術関係者からも高い評価を得た。	
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	1,773 千人 (H27-29 累計 5,283 千人)	2,245 千人	-	-
当該年度の進捗状況	順調（目標設定時の 30 年度想定人数を超えているため）			
カ 今後の課題	東京 2020 オリンピック・パラリンピック開催に向け、東京をはじめとする首都圏で多くの文化事業が開催される中でも、文化芸術創造都市事業・横浜のプレゼンスを確実に向上させていくことが課題。	キ 課題への対応	施設、事業単位で行われている広報を束ねる等、文化芸術の総合発信の取組を推進し、事業の実施のみならず、発信力を強化していく。その一環として、2019 年度までに横浜の文化芸術総合発信 Web サイトを構築する。	

② 子どもたちの感性や創造性を育むために優れた文化芸術に親しむ機会の充実

ア 公益的使命②	様々なジャンル、手法の子ども事業を継続的に実施することにより、横浜市中期 4 か年計画 2018-2021 の主な施策にある「子どもたちの感性や創造性を育むために優れた文化芸術に親しむ機会を充実させる」ことを実現する。
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	子ども達の感性や創造性を育むために優れた文化芸術に親しむ機会を充実させる。 市内子ども数に占める、子ども対象事業参加者数の割合 24% (子ども対象事業参加者数÷横浜市内 18 歳以下人口)

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	当財団の全施設において子ども対象事業を実施。 財団全体の子ども事業をまとめて紹介する冊子を1,500部発行した。	エ 取組による成果	子ども事業の参加者数146,000人となり、前年実績140,000人から約4%増加した。 冊子発行をきっかけとして当財団の取組がメディア（2018年11月27日NHKひるまえほっと等）で紹介された他、横浜市交通局の協力を得て市営地下鉄桜木町駅のホームの広告スペースを活用して、財団施設の子ども事業の画像が掲出されている（2019年2月27日～）	
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	23%	25%	-	-
当該年度の進捗状況	順調（目標設定時の30年度想定を超えているため） (子ども対象事業参加者数÷横浜市内18歳以下人口) H29 140,000/60万人、 H30 146,000人/59.3万人			
カ 今後の課題	子どもたちが文化芸術体験を行う機会を全市域で充実させるための担い手不足が課題。	キ 課題への対応	教員等教育関係者へのワークショップ等の実施や、他団体や地域等との連携により、子ども事業の実施主体を増やしていく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	市からの補助金、指定管理料、委託費等以外の自主財源を増やし、自立性を高めていくことが課題。 財政基盤を盤石とすることで、収益に係る変動要素の多い各事業が、財団全体の財務に与える影響を最小限としていく。			
イ 協約期間の主要目標	自己収入割合 3か年平均40%			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	中期経営計画において、自己収入割合の向上と事業収入の支出に対する割合を上げることを目標に掲げ、事業や貸館における営業の強化を行うとともに、期中でその進捗状況を確認した。 30年度予算の事業収入は、対前年244百万円増とした。 一方、執行管理を徹底し、経費の削減に取り組んだ。	エ 取組による成果	自主財源の大きな柱である芸術文化事業収入が予算より93百万円増加する等、自主財源率が予算策定時より1%向上した。	
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	35%	40%	-	-
当該年度の進捗状況	順調（目標設定時の30年度想定を達成）			
カ 今後の課題	安定的な自主財源の確保。	キ 課題への対応	自主財源の大きな柱である芸術文化事業収入増加への継続的取組。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の平均年齢が46歳、50歳以上の職員が36%を占めるなど職員の年齢構成の偏りが見られる。 一方、時代の要請である多様な働き方への対応や職員のモチベーション向上が、将来にわたって安定的な組織・運営を行うために必要であることが課題。
イ 協約期間の主要目標	職員の意欲・能力の評価に応じた処遇を実現することで、モチベーション向上につなげ、組織の総合力の向上（人材マネジメントポリシーに基づく人事評価改正）

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①人材マネジメントポリシーに基づき、人事考課評価項目を変更し、階層ごとに評価項目を設定。各職階で求められる財団職員像を明確化した。 ②部署全体の目標達成に貢献する役割が求められるグループ長、チームリーダーについて、MBO 結果がより処遇に反映されるように変更した。(グループ長、チームリーダーの MBO 評価結果反映方法を定額から割合加算に変更。)		エ 取組による成果	①各職階で求められる職員像を明確化し、階層別研修計画を体系的に立案・実施することで、各職員の財団職員としての意識が向上した。 ②評価結果反映方法の見直しにより、責任職のモチベーションの向上につながった。
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	人材育成の長期ビジョンの策定(人材マネジメントポリシー)	人事考課評価項目変更 MBO 評価反映方法変更 階層別研修試行実施	-	-
当該年度の進捗状況	順調(目標達成のために計画した人事・組織に関する制度設計を実施できた)			
カ 今後の課題	・職員の年齢構成の偏り ・多様な働き方への対応 ・職員のモチベーション向上		キ 課題への対応	・知識・ノウハウの継承方法の検討および若手固有職員の計画的採用 ・働き方改革に向けた検討・準備 ・職員育成計画の効果的な実施

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- ・平成 29 年度文化芸術基本法(平成 29 年 6 月改正)、文化芸術推進基本計画(平成 30 年 3 月)の策定において、「文化芸術と社会との関係性」が明記され、文化芸術の本質的な価値に加え、社会的・経済的価値等多様な価値について記載されています。文化芸術により生み出される多様な価値を、文化芸術の更なる継承、発展、創造に活用し、好循環を生み出していくことが、今後、強く求められていくこと。
- ・「横浜市中期 4 か年計画 2018-2021」では、計画全体について、SDGs の視点、地域活性化の視点を求められており、文化施策にもこれを取り込んでいくこと。
- ・シニア世代の増加など、社会状況の変化に対し、どう施策を展開していくのか、検討していく必要があること。
- ・2020 年、オリンピック・パラリンピックの閉幕後、横浜美術館、横浜みなとみらいホールの長期休館を伴う大規模改修工事が計画されていること。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・社会状況の変化に根差した、国、横浜市 of 文化政策の流れを受け、当財団は、横浜の新たな魅力と成り得る発信力ある事業を実施する一方で、高齢者への取組み、子育て支援、国籍、障害、性別等を超えた社会参画の機会の拡大等につながる事業展開を求められます。
- ・この状況に対し、当財団は平成 30 年度、「中期経営計画 2018-2021」を策定し、今後 3 年間の重点取組として、①横浜らしい魅力ある事業展開②子どもを始めとした次世代育成③芸術と社会をつなぎ、共生社会へ向けた基盤整備を掲げ、取り組んでいきます。
- ・次世代育成に取り組む一方、増加するシニア世代が生き生きと暮らしていくための施策に、文化振興面からアプローチしてまいります。
- ・経営面においても、上記計画において自己収入の確保、財務基盤の強化を掲げ、横浜美術館、横浜みなとみらいホールの長期休館による、事業収入の縮小等に備えていきます。

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	協約目標は全て「順調」となっている。 今後は、集客増に向けた事業企画だけではなく、シニア層をはじめとした幅広い層が主体的に参画できるような企画を実施することにより、収入増加に取り組むことを期待する。			

総合評価シート（30年度実績）

団体名	公益財団法人三溪園保勝会
所管課	文化観光局観光振興課
協約期間	平成29年度～令和4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	将来にわたって公益的使命を果たしていくため、引き続き収入の増加を図っていく必要がある。また、建造物の長期大規模修繕について、国、神奈川県、横浜市と十分に調整し、計画通りに実施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 入園者数の増

ア 公益的使命①	国民共有の文化遺産である重要文化財建造物等及び名勝庭園の保存・活用を通して、歴史及び文化の継承とその発展を図り、日本の文化を世界に発信する。（定款より）					
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	入園者数目標 500,000人					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>■プロモーション</p> <p>①横浜観光コンベンション・ビューローと連携したセールス・プロモーション実施</p> <p>②インスタグラム等のSNSを活用した情報発信の強化等新たな広報活動展開</p> <p>③国内外の団体ツアー客やクルーズ旅客等の積極的な誘致活動</p> <p>■受入環境の向上</p> <p>④トイレ改修（白雲邸・鶴翔閣）や多言語案内の拡充（英語ガイドツアー毎日実施）などの受入環境の向上</p>		エ 取組による成果		<p>入園者数は近年増加を続けていたが、30年は前年度比▲13%と減少した。29年7月の入園料値上げや、夏の連日の猛暑や天候不順等の影響を強く受けたことが原因と考える。</p> <p>SNS等を活用し、季節催事の予告や開催状況など、こまめに画像や情報を発信した。インスタグラムは1年間で約250件投稿し、フォロワー数1,180人まで伸ばした。</p>	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
数値等	467,592人 (29年1月～12月)	407,029人 (30年1月～12月)	-	-	-	-
当該年度の進捗状況	遅れ（入園料等の値上げ及び夏の連日の猛暑日や台風や塩害など紅葉の風評被害の影響）					
カ 今後の課題	入園者数増加に向け、新たな魅力創造、セールス・プロモーションをより強化する必要がある。また、料金に見合う施設として、設備やサービスを含めた庭園の質を高いレベルで維持できるよう、ボランティアやその他協力者を最大限に活用していく。		キ 課題への対応		新たな魅力創造、プロモーション（市内3か所にある観光案内所でのチラシ配架及びデジタルサイネージ（静止画・動画）の掲出等）、受入環境の向上を継続強化していく。	

② 外国人入園者数の増

ア 公益的使命②	国民共有の文化遺産である重要文化財建造物等及び名勝庭園の保存・活用を通して、歴史及び文化の継承とその発展を図り、日本の文化を世界に発信する。(定款より)					
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	外国人入園者数目標 50,000人					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	■プロモーション ①横浜観光コンベンション・ビューローと連携したセールス・プロモーション実施 ②インスタグラム等のSNSを活用した情報発信の強化等新たな広報活動展開 ③国内外の団体ツアー客やクルーズ旅客等の積極的な誘致活動 ■受入環境の向上 ④トイレ改修(白雲邸・鶴翔閣)や多言語案内の拡充(英語ガイドツアー毎日実施)などの受入環境の向上			エ 取組による成果		外国人入園者数は年々増加しており、30年は過去最高の46,180人(総入園者の11%強)となった。 外国人の英語ガイドツアーの利用機会が増えており、当園についてより理解を深めていただいたと考えている。
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度(令和4年度)
数値等	44,255人 (29年1月～12月)	46,180人 (30年1月～12月)	-	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調(クルーズ旅客等の積極的な誘致活動の効果や、訪日外国人旅行者に対して日本庭園の人気の高いというトレンドもあり、訪日外国人旅行者は順調に伸びている。)					
カ 今後の課題	クルーズ旅客等のさらなる誘客を図るため、当園へのアクセス改善の取組を市や関連機関等と連携して強化する。また、訪日外国人旅行者にとって魅力的な、新たな魅力創造(日本文化体験等)に取り組む。			キ 課題への対応		新たな魅力創造、プロモーション、受入環境の向上を継続強化していく。

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	本年度着手した文化財大規模修繕の自主財源(全体事業費の1/6)は、29年の料金改正による増収で何とか確保しているが、その他経常事業以外の所謂目玉事業には財源を割けない状況である。第一期文化財修理事業(H30-R5)は事業費が大きいため、しばらくはこの状況が続くと思われる。					
イ 協約期間の主要目標	①事業収入増 385,000千円 ②貸出施設利用件数の増 400件 ③寄附金の増 1,000千円					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①②貸出施設の平日の稼働率向上に向けた企業のビジネス利用促進のためのセールスシート作成、営業 ③寄附金確保のためのプログラム検討、受入環境づくり			エ 取組による成果		①②横浜観光コンベンション・ビューロー主催のMICE説明会(3月末)にて周知することができた。 ③31年度当初より募集開始(問合せあり)
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度(令和4年度)
数値等	①338,201千円 ②343件 ③実績なし	①307,476千円 ②308件 ③受入環境づくり	-	-	-	-
当該年度の進捗状況	遅れ(29年7月に利用料金(入園料、貸出料金、庭園使用料)を値上げしたこと、紅葉の時期の塩害の風評被害等が入園者数の減少に影響していると考えています。)					
カ 今後の課題	①企業への周知 ②寄付金募集中であることの周知 ③神奈川県補助金の確保			キ 課題への対応		①セールスシートを活用した営業の強化(YCVB会員企業向けWEBニュース掲載や説明会での周知等) ②寄付金募集の広報、営業強化(YCVB会員企業向けWEBニュース掲載(11月)や説明会での周知、三溪園HP掲載※、これまでの鶴翔閣等利用企業への営業等) ③横浜市所管課と連携強化し、県へ積極的に働きかける。

			※三溪園ホームページは 31 年度に改修予定のため、完了次第（31 年内の予定）寄附金に関するバナーを新たに新設し、周知や受入れ方法を明示する。
--	--	--	--

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> 施設の根幹となる文化財建造物保存修理を担う職員の採用・育成 少数精鋭で運営しうる効率的組織運営の検討、採用計画の策定（外部委託化含む） 					
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> 文化財修理に対して高い専門性を持った職員の採用及び研修・指導 文化財保存修理及び維持管理の専門性を高める 10 回（研修会等 2 回/年）					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①文化財建造物保存修理の専門人材の雇用・育成 ②文化財保存修理の専門技術を発信するため、工事期間中ならでのボランティア含むスタッフの知識と意識の向上を図るため見学会など新しい企画の実施			エ 取組による成果		①専門職員 1 名採用（30代前半女性、二級建築士、学芸員、文化財を使ったワークショップ等の活用研究実績あり） ②臨春閣の屋根工事における檜皮葺（ひわだぶき）職人の伝統技法のボランティア含むスタッフ向け見学会・体験会という新たな企画に取り組んだ。
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	実績なし	① 1 名採用 ② ボランティア向け見学会 1 回開催	-	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調（予定していた建築の専門職員を採用したため）					
カ 今後の課題	専門職員の更なるスキルアップ及び文化財修理事務（国庫補助金関連）の習得			キ 課題への対応		三溪園だけでなく様々な修理現場を直接見て監理能力を身につける。文化財選定保存技術保有団体主催の研修会等に積極的に参加する。

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<p>平成30年度に着手した文化財大規模修繕事業は、令和13年には完了する予定である。ただし、耐震改修促進法に基づく「構造補強」を「どの建物に、どのレベルで導入するか」は決まっておらず、単に利用・観覧の促進だけでなく、文化財を存置する立場からの議論も必要である。場合によっては利用の制限など難しい判断も必要になる可能性があり、識者を含めた議論を要する。</p>
--

(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"> 耐震対策は、その方法により事業費に大きな差が出る。例えば、入園者が自由に出入りでき、利用の制限を設けない場合は、十分な対策を施す必要がある（事業費大）。一方、危険性が残る最小限の対策（事業費小）を施し、利用を制限する場合は、貸出施設利用収入の減少につながる。 保存修理工事に加え、耐震対策費用も含めると、所有者負担分を事業収入で賄うことは難しくなる。公益的使命達成にかかる重大な課題であるため、事業収入や寄付金収入の増加に向けた取組に加え、国、県、市の積極的な支援を引き続き働きかけていく。
--

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	<p>入園者数、事業収入に関する目標が「遅れ」となっており、目標達成に向け、より一層の取組が求められる。</p> <p>また、長期的大規模修繕については、計画通りに実施するため、国、神奈川県、横浜市と調整し、財源確保に努めることが求められる。</p>			

総合評価シート（30年度実績）

団体名	公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー
所管課	文化観光局 観光振興課
協約期間	平成30年度～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
協約に関する意見	横浜市の関係部局や企業等との連携をこれまで以上に充実させ、団体が横浜の観光・MICEの推進における中心的な役割を担い、効率的・効果的な取組を実施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 横浜観光情報ウェブサイトのユニークユーザー数

ア 公益的使命①	行政・事業者と連携して観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献すること				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	横浜観光情報ウェブサイトのユニークユーザー数 903万（令和3年度）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	ウェブサイト閲覧データから得られるユーザー属性やニーズなどを分析し、訴求力の高いウェブサイト運営に取り組んだ。 継続的なSEO（検索エンジン最適化）対策や、対応言語数の増（5⇒9言語）、魅力的な特集など新しいコンテンツを毎月発信し、新規ユーザーを獲得できるよう、改修・改善に取り組んだ。		エ 取組による成果	継続的なSEO対策により、検索エンジンでの上位表示が恒常化されるようになり、ユーザー流入増に結び付いた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度（令和3年度）
数値等	617万	703万	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調（目標策定時に試算した単年度目標679万を超えているため。）				
カ 今後の課題	①ウェブサイトに常時SSL化対策を実施し、安全性を向上させる必要がある。 ②ユーザーの継続獲得のためには、魅力あるコンテンツの掲載だけでなく、変化するデジタルプロモーションの技術革新やニーズトレンドに追従し続ける必要がある。		キ 課題への対応	①全言語ページ常時SSL化改修を令和元年度中に実施。 ②多様なニーズに応えるため、ターゲット別（クルーズ客・スポーツ観戦客等）のランディングページ、メディアや旅行会社向けの情報ツール（写真や施設情報）ページを充実させるなど、令和元年度は大規模改修を実施予定。	

② 300名以上(中大型)の国際会議の誘致成功件数

ア 公益的使命②	行政・事業者と連携して観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献すること
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	300名以上(中大型)の国際会議の誘致成功件数 25件（4か年累計）

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①トレードショーや商談会への出展 国際会議の学会協会、運営会社等関係者が集まる国内外のコンベンション・トレードショーや商談会に出展、参加した。 ※3回 ②会議主催者の視察受入 横浜での開催を検討している会議のキーパーソンの視察受入を実施した。 ※7回		エ 取組による成果	①トレードショーや商談会への出展により今後横浜のMICEの最新情報の提供を継続できる潜在的な顧客の獲得が出来た。 ②会議主催者の視察受入により開催決定した国際会議 ・ISCOs 国際脊髄学会(2020年開催) ・IEEE 核科学シンポジウムと医用画像工学に関する国際会議(2021年開催)	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度(令和3年度)
数値等	2件	6件	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調(予定どおりの成果を上げている)				
カ 今後の課題	誘致戦略構築のためのリサーチ(情報収集・分析、ターゲットング)が必要。		キ 課題への対応	・人材確保及び育成 ・リサーチ及びセールス強化のための体制づくり	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	団体の経営基盤強化のための更なる増収				
イ 協約期間の主要目標	①自主財源(会費収入及び事業収入)の増 40,000千円(令和3年度) ②賛助会員数の増 720団体(令和3年度)				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①自主財源の増加 ・受託事業等の拡大 ・ウェブサイト広告、記事掲載料による収入拡大 ②賛助会員数の増 ・様々な機会での職員一人ひとりによる、新規会員獲得の働きかけ ・会員ニーズを反映した、交流機会の改善(参加者名簿の事前共有、交流会時間延長、新規会員と既存会員の交流機会の設定等)		エ 取組による成果	①当該年度単発の事業も含め、文化観光局以外の部局からの事業受託で増収につなげた。 ウェブサイト広告枠の販売等により、収入を拡大させることができた。 ②日々の会員獲得の働きかけにより、入会41事業社。※退会30事業社	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度(令和3年度)
数値等	①37,942千円 ②602団体	①49,506千円 ②613団体	-	-	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ(賛助会員の新規加入がある一方、退会もあり会員増加微増)				
カ 今後の課題	①継続して獲得できる受託事業や収益事業の開拓 ②新規加入会員の増加と退会会員の抑制		キ 課題への対応	① ・所管局以外からの事業受託の拡大 ・公益財団法人として実施可能な範囲内での収益事業の実施検討 ・財団事業活動への理解促進 ② ・新規会員獲得に向けた広報活動 ・会費額やサービス内容に対する会員の評価を継続して把握し改善することで、退会を抑制する	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	組織の持続的な成長実現のための体制整備。固有職員の若年層の新規採用を行っていなかったことで、職員の年齢構成に偏りが生じている。管理職における民間企業からの派遣職員の比率が高まっており、人脈やノウハウを財団として蓄積・共有していく必要がある。				
イ 協約期間の主要目標	①組織力の状況を把握するための職員満足度 50.0% (令和3年度) ②事業者からの信頼度を計るための賛助会員満足度 60.0% (令和3年度)				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①組織の経営状況等の職員への情報共有 前回満足度調査の結果を踏まえ、年度決算確定後の財団財政状況説明会の実施など、職員ひとり一人に財団の状況を理解してもらう場を設けた。 ②事業者ニーズの高い、ビジネスマッチングや事業展開における財団イニシアチブへの期待に対応するため、『民間事業者との連携』を事業展開の基本手法とする事業を新設し、それに対応する機構の見直しを行った。	エ 取組による成果	①6月・7月に説明会を実施し、職員に財団の状況等について説明することができた。 ②民間事業者との連携を事業展開の基盤とすることで、事業者との接触機会が増加し、より具体的なニーズを聞き取れるなど、会員との意思疎通が改善できる見通しを得た。		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度 (令和3年度)
数値等	①職員の総合満足度 38.5% ②賛助会員満足度 53.6%	①職員の総合満足度 26.1% ②賛助会員満足度 58.18%	-	-	-
当該年度の進捗状況	遅れ (職員の総合満足度が低下したため)				
カ 今後の課題	①人事評価・人材育成制度の改善 ②財団の方針、抱えている課題などを職員と共有する場や機会の充実 ③事業活動で接点の少ない事業者のニーズの把握	キ 課題への対応	①人事評価制度の職場説明を通して、理解の促進を図る。 ・PDCAによる人事評価・人材育成方針の再構築 ・職員への研修機会の拡充 ②組織課題に関する職場説明会・意見交換会等の実施 ③(満足度調査以外での)事業者ニーズの把握 ・定期的な訪問ヒアリングの実施		

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

・横浜では、今後数年の間にワールドクラスからビジネスユースまで様々な規模・グレードのホテルの開業、大規模イベントの開催、大型ホールの開業等が相次いで予定されている。

・また、クルーズ船の受入拡大のための港湾機能の拡充、観光施設のリニューアルや新規開業などもあり、横浜の観光・MICE振興への期待は高まっている。

・その一方で、他都市も地域経済活性化を目標とした観光・MICEの誘致への取り組みを強化してきており、都市間の競争は今後ますます厳しさを増していく。

また、来訪者のニーズも日々変化しており、その対応も求められている。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

・(1)に挙げた状況に対応するため、市への来訪者や関連事業者等、ステークホルダーのニーズや要望を的確に把握するとともに、取り組むべき事柄を常に見直し、対応し続けていく体制を構築する必要がある。

・組織として職員のモチベーションと意識を高め、マーケティングや市場把握等のスキルを計画的に向上させ、一人ひとりが事業者から頼られるプロフェッショナルとして、横浜の観光・MICEを推進していく環境づくりに取り組んでいく。

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	<p>人事・組織に関する目標が「遅れ」となっているが、組織に課題があることを認識し、課題解決に向けた取組を始めていることは評価できる。今後は、原因分析を的確に行い、効果的な取組を実施し、課題を解決していく必要がある。</p> <p>また、財務に関する取組の一つに掲げている「賛助会員数の増」の目標が「やや遅れ」となっている。退会理由を的確に分析し抑制の取組を実施するとともに、会員に対するメリットを明確にし、新規加入会員の増加に向けた取組を一層強化する必要がある。</p>			

総合評価シート（30年度実績）

団体名	株式会社横浜国際平和会議場
所管課	文化観光局MICE振興課
協約期間	平成27年度～平成30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	今後想定される事業展開も考慮した上で、市からの長期借入金を計画的に繰上償還していくために必要な営業利益を確保すること。

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 国際会議開催件数について

ア 公益的使命①	国際観光・MICE都市の実現に向けての中核施設として、集客・交流の推進を図るとともに、街の活性化と市内経済の振興に寄与する。				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	4か年平均で国際会議開催件数 100 件/年 以上				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	横浜市・横浜観光コンベンション・ビューローと協働し、関係機関への情報収集や誘致に取り組むとともに、国内主催者とのネットワークを活用し、情報収集と主催者サポートを行い、誘致活動に取り組んだ。		エ 取組による成果	中大型の国際会議を数多く誘致・開催することができ、国内MICE施設における、国際会議開催件数 15 年連続 1 位を継続できている。	
オ 実績	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	最終年度 (30 年度)
数値等	106 件	93 件	108 件	105 件	107 件
当該年度の進捗状況	達成（4か年平均で 103 件/年と、目標を達成した）				
カ 今後の課題	国内各都市やアジア諸国において、競合となりうる施設整備計画が複数進行中で、国内外での誘致競争が激化しているなか、横浜の更なる知名度向上・プレゼンス向上に努める必要がある。		キ 課題への対応	既存施設の競争力強化、ノース開業による新たな顧客開拓・市場創出へ取り組んでいく。	

② 外国人参加者数について

ア 公益的使命②	【公益的使命①と同様】 国際観光・MICE都市の実現に向けての中核施設として、集客・交流の推進を図るとともに、街の活性化と市内経済の振興に寄与する。				
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	4か年平均で外国人参加者数 12,000 人/年 以上				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	海外商談会への定期参加、海外業界誌への広告掲載など、積極的な海外プロモーション活動を通じ、案件獲得に努めた。		エ 取組による成果	中大型の国際会議を数多く誘致・開催することができ、国内MICE施設における国際会議の外国人参加者数 6 年連続 1 位を継続できている。	

オ 実績	26年度	27年度	28年度	29年度	最終年度 (30年度)
数値等	29,744人	23,992人	25,699人	22,049人	25,690人
当該年度の進捗状況	達成（4か年平均で24,357人/年と、目標を大幅に上回った）				
カ 今後の課題	外国人参加者数の更なる積み上げには、メインターゲットの大型国際会議に加え、中小規模の国際会議も数多く獲得していく必要がある。		キ 課題への対応	パシフィコ横浜ノースを積極的にPRしながら、海外商談会等で具体的な提案、案件獲得に努める。	

③ 令和2年開催国際会議の誘致件数について

ア 公益的使命③	【公益的使命①と同様】 国際観光・MICE都市の実現に向けての中核施設として、集客・交流の推進を図るとともに、街の活性化と市内経済の振興に寄与する。				
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	令和2年開催の国際会議誘致件数100件				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	パシフィコ横浜ノースを中心とする国内外プロモーション活動の実施、誘致案件の規模・時期・内容等に応じた効率的・効果的な会場提案の実施。	エ 取組による成果	ノースでの開催決定も含め、国際会議の誘致件数を着実に増加させることができた。		
オ 実績	26年度	27年度	28年度	29年度	最終年度 (30年度)
数値等	-	10件 (H27単年)	21件 (H27-28累計)	60件 (H27-29累計)	108件 (H27-30累計)
当該年度の進捗状況	達成（平成30年度末までに108件の誘致を成功させた）				
カ 今後の課題	今後も、中小規模の国際会議は誘致できる可能性があるため、継続的にセールスへ取り組む必要がある。		キ 課題への対応	パシフィコ横浜ノースを活用しながら、1件でも多くの提案を行い、誘致を実現していく。	

(2) 財務に関する取組

①

ア 財務上の課題	大規模改修工事による修繕費等の増加や工事期間中の施設売り止めに伴う会場使用料収入の減少が想定される中、予算の厳格な執行管理やターゲットを明確化した効率的なセールス活動による売上の増加が課題。				
イ 協約期間の主要目標	平均営業利益率14.0%を維持				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	ターゲット別のセールス活動や閑散期対策強化による売上増への取り組み、及びコスト削減に向けた予算執行管理を徹底した。	エ 取組による成果	会場使用料売上は向上したが、大規模改修工事期間中の施設売り止めや修繕費の影響により、平均営業利益率は目標に至らなかった。		
オ 実績	26年度	27年度	28年度	29年度	最終年度 (30年度)
数値等	15.5%	12.1%	15.6%	12.0%	10.3%
当該年度の進捗状況	未達成（4か年平均で12.4%と、目標達成には至らなかった）				
カ 今後の課題	大規模改修工事期間中の施設売り止めによる収入減や、修繕費等損益負担の増加が見込まれるため、その影響を最小限に抑える必要がある。		キ 課題への対応	月次決算を徹底し、会場使用料や付帯収入の増加へ取り組むと共に、大規模改修工事の費用抑制や水光熱費等の変動要素を適切にコントロールし、コスト削減を徹底する。	

②

ア 財務上の課題	【財務に関する取組①と同様】 大規模改修工事による修繕費等の増加や工事期間中の施設売り止めに伴う会場使用料収入の減少が想定される中、予算の厳格な執行管理やターゲットを明確化した効率的なセールス活動による売上の増加が課題。				
イ 協約期間の主要目標	借入金等の早期繰上返済の実施				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	返済原資の確保や返済時期等について、横浜市や金融機関と協議を進めた。	エ 取組による成果		28年度に借入金の繰上返済を実施し、金利負担を軽減した。	
オ 実績	26年度	27年度	28年度	29年度	最終年度(30年度)
数値等	未実施	未実施	実施	前年度に実施済み	前々年度に実施済み
当該年度の進捗状況	達成（28年度に借入金23億円の繰上返済を実施した）				
カ 今後の課題	財務に関する取組①と同様	キ 課題への対応		借入金の一部を、より金利の低い借入れに借り換えることで、金利負担を軽減させる。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	新規事業を受注強化していくための人員確保、組織体制の整備が必要。				
イ 協約期間の主要目標	新規受注 3件受注（期間中）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	他施設運営のコンサルティングや、地域連携強化のスキームを構築するなど、事業開拓に取り組んだ。	エ 取組による成果		様々な新規事業へ取り組んだことで、新たな収入源の確保、事業領域の拡大へつながった。	
オ 実績	26年度	27年度	28年度	29年度	最終年度(30年度)
数値等	-	4件受注	4件受注	3件受注	3件受注
当該年度の進捗状況	達成（協約期間中で合計14件の新規事業を受注、目標を大幅に上回った）				
カ 今後の課題	事業領域の拡大を今以上に進めていくには、新規事業を専門に行うスタッフが必要となる。	キ 課題への対応		研修等を通じ、社員に新規事業領域の専門知識を習得させるなど、人材育成に取り組んでいく。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- ・国内各都市において、MICE施設の整備計画（新設・増設）が多数進行中。アジア諸国においても、国家主導による大規模MICE施設の整備が進み、国内外での誘致競争が激化している。
- ・横浜市が整備する新MICE施設（パシフィコ横浜ノース）が令和2年春に開業。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・国内外での誘致競争の激化が想定される一方、パシフィコ横浜ノース開業による販売機会拡大の好機がある。
- ・既存パシフィコ横浜の競争力強化に加え、パシフィコ横浜ノース開業による新たな顧客開拓・市場創出へ取り組むことで、財務体質の改善を図りながら、公益的使命を果たしていく。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

分類	団体経営は順調に推移	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	<p>協約目標のうち、平均営業利益率は「未達成」となったが、一定の利益率をあげている。今後の借入金の返済や大規模改修工事を見据えるほか、パシフィコ横浜ノース開業による収支も見極めながら、適切な財務管理に努めてほしい。</p>			

協 約 等 (案)

団体名	株式会社横浜国際平和会議場
所管課	文化観光局MICE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

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市の国際交流活動の推進と国際文化都市の形成を図るため、「みなとみらい 21 事業」のリーディングプロジェクトとして昭和 62 年に団体が設立され、平成 3 年にパシフィコ横浜が開業した。
(2) 設立以降の環境の変化等	<ul style="list-style-type: none"> ・国内各都市において、MICE が産業振興策として活用され、その基盤となる施設整備計画(新設・増設)が多数進行中である。また、アジア諸国においても、国家主導による大規模 MICE 施設の整備が進み、国内外での誘致競争が激化している。 ・横浜市が整備し、団体が運営事業者となる新 MICE 施設(以下、パシフィコ横浜ノース)が令和 2 年春に開業する。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	既存パシフィコ横浜の競争力強化、パシフィコ横浜ノースの開業による新たな顧客開拓・市場創出へ取り組むことで、地域経済の更なる発展・賑わい創出・国際化へ貢献していく。

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	令和元年度～令和 3 年度	協約期間設定の考え方	団体の中期経営計画と同期間

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	MICE 開催による地域経済の発展や賑わいの創出への貢献		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	既存パシフィコ横浜の高稼働により、問い合わせに対して会場を提案できず機会を逸している。パシフィコ横浜ノースの開業によりこの課題を解決すると共に、新たな顧客開拓を進める必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	協約最終年度に以下を達成 ・施設総来場者数 470 万人/年 ----- (参考) 30 年度実績: 総来場者数 413 万人	主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係	施設総来場者数の増加は、市内経済の発展や賑わいの創出といった団体の公益的使命の実現につながる。パシフィコ横浜ノースの開業により、さらなる来場者の増加が期待できるため、470 万人を目標数値とした。 【参考】 R 元年度：430 万人 R 2 年度：450 万人

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	横浜市・横浜観光コンベンション・ビューローとの誘致連携強化、新たな海外商談会への出席、様々なプロモーション活動の展開等を通じ、アジア圏でのプレゼンス向上、パシフィコ横浜ノースを含めた新規顧客の開拓に努め、大型MICEの誘致に取り組む。
	市	引き続き横浜観光コンベンション・ビューロー等と協働し、新規顧客の開拓を進め、大型MICEの誘致を支援する。

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	パシフィコ横浜ノースの開業、既存パシフィコ横浜の競争力維持・強化を目的とした大規模改修の実施により、黒字決算を確保しつつ、さらなる売上高を確保する必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> 協約最終年度に売上高 112 億円を達成 協約期間を通じ黒字決算を確保 借入金の借換実施 <p>(参考) 30 年度実績： 売上高 82.8 億円</p>	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"> パシフィコ横浜ノース開業に伴う会場使用料収入等の増加に取り組むと共に、コスト削減へ取り組むことで、黒字決算の確保に努める。 借入金の一部を、より金利の低い借入れに借り換えることで金利負担を軽減し、経営改善に努める。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	会場使用料や付帯収入の売上増へ積極的に取り組む一方、大規模改修工事の費用抑制、月次決算の徹底による変動コストの随時把握など、予算達成に向けた収支管理を徹底する。また、金利負担軽減に向けた取組も実行する。	
	市	経営状況を随時確認し、借入金の早期繰上返済に向け、引き続き団体と協議を進める。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> パシフィコ横浜ノースの運営に必要な人員の確保 日本のMICE業界を牽引する人財の育成 		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> 協約期間を通じ、5名の新規採用を行う 階層別、職種別の体系的な研修プログラムを策定し、全社員を対象に実施する <p>(参考) 30 年度実績： 3 名新規採用</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	<ul style="list-style-type: none"> パシフィコ横浜ノースの開業前準備業務、及び開業後の運営業務を滞りなく遂行するには、段階的な社員採用が不可欠である。 各社員に求められるスキルを明確化し、対応する研修を受講することで、MICE業界を代表する人財を育成していく。 <p>【参考】R元年度：3名採用 R2年度：2名採用</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> 年度ごとに、必要人数の募集・選考を行い、人財を確保する。 会社が提示する研修プログラムをベースに、各社員が年度ごとの研修受講計画を立案し、計画に沿って受講する。また、各社員の受講状況や受講率を一元管理し、達成度を測る。 	
	市	本市で行われる研修等の積極的な活用を促し、団体の人財育成を支援する。	

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	各項目で設定した単年度目標について、PDCA サイクルを回しながら経営向上に取り組むこと。パシフィコ横浜ノース開業の影響による収支構造を見極めながら、営業利益率の目標管理を含め、財務に関する取組を進める必要がある。