

## 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 3 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 30 年度から令和 2 年度までとなっていた公益財団法人横浜市芸術文化振興財団については、委員会での議論を踏まえ、令和 3 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

#### (1) 総合評価結果

ア 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

イ 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	<b>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 号館の利用者数を 3 か年累計 5,300 千人とする。</b>
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<p>・令和元年度までは、協約目標を達成するペースだったが、令和 2 年度はコロナ禍による臨時休館や開館時間変更、定員変更等の制限があり、利用者数が減少した。市民が文化芸術に触れる機会を絶やさぬため、感染拡大防止策を徹底しながら開館し、事業を実施した。またオンラインによる配信事業など、新たな取組を行った。</p> <p>・イベントや国際展が次々と中止となる中、安全対策を徹底して実施した「ヨコハマトリエンナーレ 2020」は大きな注目を集めた。またオンラインによる配信事業など、施設に来館しなくても文化芸術に接することができる様々な取組を実施し好評を得た。</p> <p>【参考】 令和 2 年度オンライン実績 315 万回（5 施設） ○横浜みなとみらいホール ・横浜 WEB ステージ 270 万回 ・オルガン・1 ドルコンサート 1 万 7 千回 ○横浜能楽堂アーカイブコレクション (2019 年・「こども狂言堂」より狂言「柿山伏」他) 8 万 4 千回 ○横浜美術館 ・ヨコハマトリエンナーレ 2020「エピソード 00-10、X」 5 万 8 千回 ・オンラインで楽しむエデュケーションチャンネル 2 万 3 千回 ・市民のアトリエ講座 240 人 他</p>

実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	1,940千人 (累計4,185千人)	500千人 (累計4,686千人)	<b>未達成</b> (達成率88%)
今後の課題 及び対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>オンライン等の活用により、文化芸術に触れる機会をつくることで、コロナ禍の収束後、文化施設に足を運ぶ人を増やすことが今後の課題</b></li> <li>・その対応として、コロナ禍においては、<b>安全対策を徹底</b>した上で、文化芸術活動を継続する。また、コロナ禍の収束後を見込み、市民や地域、学校等との関係性の強化に取り組むとともに、<b>SNSやオンラインを活用</b>し、文化芸術の魅力発信を行うことで、市民と文化芸術をつなぎ、施設への来場を促進する。</li> </ul>		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<b>自己収入割合の3か年平均を40%以上とする。</b> (経常収益－指定管理料収益－受取横浜市補助金) ÷ 経常費用		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和元年度まで、各施設において入場料収入や施設利用収入の確保に取り組む、目標を上回る成果を上げていたが、令和2年度は事業や施設利用が中止、制限を受ける中、助成金等、収入確保や経費削減努力を徹底した。</li> <li>・その成果として、令和2年度は臨時休館等により、入場料収入等の文化芸術収益は対予算47%減、施設利用料収益は54%減と大きく縮小したが、各施設の経費削減努力などにより、決算のマイナス額は最小限にとどめることができた。さらに、コロナ禍を受け、文化芸術活動を行う団体やアーティストに向けた横浜市との協働による支援事業を実施した。</li> </ul>		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	41%	33% (3か年平均38%)	<b>未達成</b> (達成率95%)
今後の課題 及び対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当財団が<b>継続的に公益事業を実施するため</b>、またコロナ収束後の事業実施のためには<b>持続可能な経営が必要</b></li> <li>・その対応として、令和2年度にコロナ関連の新規助成等に積極的に申請し、通常年を上回る助成金を得たように、令和3年度も引き続き、<b>助成金等、自己収入の獲得に取り組む</b>。さらに、財団全体の業務合理化、効率化を目的とした規程類の見直し、業務システムの導入にも取り組む。</li> </ul>		

(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	職員のモチベーション向上を目指し、前年度に整備した、職員の行動、実績を処遇に反映する人事制度を稼働するとともに、年齢構成の偏りを改善した。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	評価制度の改正 階層別研修本格実施 多様な働き方に対応した 制度の整備	人事評価を処遇に 反映	達成

今後の課題 及び対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・29年度に策定した「人材マネジメントポリシー」に基づく新たな人事評価制度や研修を適切に機能させ、総合的な文化芸術施設運営組織としての専門性と組織力向上に結び付けさせることが課題。</li> <li>・その対応として、職員アンケートを実施し、人事評価制度や研修が職員のモチベーション向上につながっているか等、「人材マネジメントポリシー」が適切に機能しているかの検証を行い、今後の研修や人事制度の検討及び次期人材育成計画（R5年度～R9年度）の策定に生かす。</li> <li>・さらに、ノウハウを着実に継承するため、各種研修等の実施、計画的な若手人材の確保や再雇用制度の整備に着手する。</li> </ul>
---------------	---

(2) 【協約等（案）の概要】

協約期間		令和3年度～5年度
協約期間設定の考え方		前協約の期間と同期間
協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>財団運営施設への来場者数</b> （休館中の横浜みなとみらいホール、横浜美術館を除く7施設 横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー、横浜市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センター） 令和3年度 600千人 令和4年度 950千人 令和5年度 1,200千人 【令和2年度 306千人】</li> <li>・ 地域へのアウトリーチ実施場所 令和3年度 50箇所 令和4年度 52箇所 令和5年度 55箇所 【令和2年度 49箇所】</li> <li>・ オンライン事業の実施・検証 令和3年度 9施設 令和4年度 9施設 令和5年度 9施設 【令和2年度 9施設】</li> </ul>
	財務に関する取組	横浜美術館・横浜みなとみらいホールを除いた7施設の自己収入割合 ※自己収入÷総収入 令和3年度 29% 令和4年度 31% 令和5年度 32% 【令和2年度 22%】

	人事・組織に関する取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次代を担う若手人材の確保（採用試験の計画的実施）・育成。</li> <li>・専門人材育成研修を通じた専門性強化。</li> <li>・次期人材育成計画の策定に向けた、現行の取組の検証と改善 (年度ごとの具体的目標)</li> </ul> <p>令和3年度 人事評価制度についての職員アンケート実施、検証、改善点検討「人材育成プラン」検証、改善点検討</p> <p>令和4年度 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン（R5-9）」策定</p> <p>令和5年度 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」開始</p>
--	-------------	---

### (3) 経営向上委員会からの答申

#### ア 総合評価分類

#### **事業進捗・環境変化等に留意**

※ 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
- ・ 団体経営の方向性の見直しが必要

#### イ 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**

※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。

- ・ 統合・廃止の検討を行う団体
- ・ 民間主体への移行に向けた取組を進める団体
- ・ 事業の整理・重点化等に取り組む団体
- ・ 引き続き経営の向上に取り組む団体

#### ウ 委員会からの助言・意見

コロナ禍により、団体が運営する施設の利用者数やイベントの開催等に影響が出ており、「公益的使命の達成に向けた取組」の「文化芸術創造都市による魅力・にぎわいの創出」「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」の取組等が「未達成」となっている。

**コロナ禍及びアフターコロナにおける、オンライン活用などによる新たな事業展開やその検証を積極的に行うとともに、引き続き利用者数増や収支の改善に向けた取組が期待される。**

### (4) 答申を受けた所管局・団体の振り返り

**令和2年以降、コロナ禍の影響により、文化施設への来場者数は大きく減少した。市民の不安払拭と来場者数の回復に向けて、引き続き感染症対策を徹底し、来場者が安心して文化芸術を楽しめる環境づくりに取り組む。**あわせて、オンラインの活用等、新たな手法による事業を行い、子どもや高齢者、外国人等あらゆる市民が文化芸術を楽しむ機会を広げていく。また、文化施設の利用率や利用者数の回復を図ることで、健全な財政運営につなげる。こうした取組により、文化芸術活動を通じた心豊かな市民生活の実現に向けた、財団の公益的使命を持続可能な形で果たしていく。

## 2 公益財団法人三溪園保勝会

### (1) 総合評価結果

ア 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

イ 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	<b>入園者数目標 500,000人</b>		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨春閣の大規模修繕に伴い修繕した美術工芸品の特別展を開催し、2万人以上の来館があった。</li> <li>・季節の催事（蓮、紅葉、桜）に合わせた茶店での限定メニューや、カメラレンズメーカーとの新たな企画により、催事期間中は前年同期より入園者が増加するとともに、外部事業者との連携を構築できた。</li> <li>・オンラインチケット導入により、コロナ禍での受入環境が向上した。</li> </ul>		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	407,534人 (31年1月～ 12月)	221,730人 (2年1月～ 12月)	<b>見直し</b> (コロナの影響による緊急事態宣言を踏 まえた臨時休園(令和2年4月8日～5月 31日)、外出自粛の影響があったため。)
今後の課題 及び対応	<b>コロナ禍及びアフターコロナを見据えた、年間を通じた新たな魅力の創造、来園者満足度の向上、プロモーションの拡充に継続的に取り組む。</b>		

### (イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<b>①事業収入増 385,000千円</b> <b>②貸出施設利用件数の増 400件</b> <b>③寄附金の増 1,000千円</b>		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人来園者増を図るため、季節催事を見直し、特別感のある早朝開園や鶴翔閣でのカフェなど単価の高いサービスの提供に新たに取り組んだ結果、紅葉の催事期間中の入園者数が前年同時期より2,846人増加し、11月の入園料収入は前年同月より約8%増加した。</li> <li>・貸出施設利用促進に向け、利用者ヒアリングや利用状況分析を実施し、ピークとなる季節の利用枠を増枠した。</li> </ul>		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	①286,468千円 ②300件 ③1,113千円	①174,292千円 ②202件 ③541千円	<b>見直し</b> (コロナの影響により入園者数等が 減少したため。)

今後の課題及び対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍で来園者が減少している中、<b>新たな顧客層の獲得や、入園料以外の新たな収入源の確保に向け、複数の新たな取組に挑戦しており、そこで得られた課題を今後の催事の企画運営に活かしていく。</b></li> <li>・コロナ禍で古建築の貸出施設の利用件数は減少していることから、新たな利用方法検討のため、事業者ヒアリングを実施した結果、庭園での結婚式前撮り後の会食会場としてのニーズがあることが判明。今後、プランの検討や営業、三溪園ウェディングに特化した SNS の立ち上げ・発信等に取り組む。</li> </ul>
-----------	--

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	①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 ②保存修理及び維持管理の専門性を高める 数値目標：研修会等参加・開催回数 10 回（年 2 回）		
目標達成に向けて取り組んだ内容及び成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門職員が園内の重要文化財修繕工事を手掛けている建築業者の作業現場で、専門家の指導を受け、修理技術についての知識を深めることができた（2 回）。</li> <li>・専門職員から全職員向けに、文化財保存修理の専門技術について学ぶ臨春閣特別展の説明会を実施。さらに、来館者向けギャラリートークを開催（5 回）したことにより、専門職員のプレゼンテーションスキル向上の機会となった。</li> </ul>		
実績	前年度 (令和元年度)	令和 2 年度	当該年度の進捗状況等
	① 1 名採用、外部研修へ参加 1 回 ② ボランティア向け見学会 2 回、入園者向け見学会 2 回開催	①文化財修理専門業者の作業所見学 2 回 ②臨春閣修繕に係るギャラリートーク 5 回開催	順調
今後の課題及び対応	コロナ禍により主な研修会が中止となったが、継続的かつ計画的な研修等の受講機会を確保するため、園外の修理現場で学ぶとともに、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) 【変更協約等（案）の概要】

協約期間の主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	<p>&lt; 主要目標 &gt;</p> <p>【変更前】</p> <p>①<b>入園者数の増</b></p> <p>②外国人入園者数の増</p> <p>【変更後】</p> <p>①<b>有料入園者数</b></p> <p>②<b>来園者満足度</b></p> <p>③外国人来園者等に向けた情報発信の取組件数</p> <p>《目標数値》</p> <p>【変更前】</p> <p>①500,000 人（1 月～12 月）</p> <p>②50,000 人（1 月～12 月）</p>
-----------	----------------	--

		<p>【変更後】</p> <p>① 3年度 170,000 人、4年度 227,000 人</p> <p>② 3年度 93%、4年度 95%</p> <p>③ 3年度 10 件、4年度 20 件</p> <p>&lt;変更理由&gt; <b>コロナの影響を踏まえ、有料入園者数に絞るとともに、集客に活かすため来園者満足度を追加</b></p>
	<p>財務に関する取組</p>	<p>《主要目標》</p> <p>【変更前】</p> <p>① 事業収入</p> <p>② 貸出し施設利用件数</p> <p>③ 寄附金</p> <p>【変更後】</p> <p>② 貸出施設・庭園利用料収入</p> <p>《目標数値》</p> <p>【変更前】</p> <p>① 385,000 千円</p> <p>② 400 件</p> <p>③ 1,000 千円</p> <p>【変更後】</p> <p>① 3年度：262,000 千円、4年度 352,000 千円</p> <p>② 3年度：65,000 千円、4年度 89,000 千円</p> <p>&lt;変更理由&gt; コロナの影響を踏まえて、新たに策定した経営戦略に合わせて目標を設定</p>

(3) 経営向上委員会からの答申

ア 総合評価分類

**事業進捗・環境変化等に留意**

- ※ 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
  - ・ 団体経営の方向性の見直しが必要

イ 委員会からの助言・意見

様々な経営努力は認められるが、コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「入園者数の増」「外国人入園者数の増」等の目標に遅れが生じ、目標を見直している。

**経営アドバイザーと連携した戦略・施策立案により、コロナ禍及びアフターコロナにおける有料入園者数の拡大や来園者満足度の向上に取り組み、経営機能が強化されることを期待する。**

(4) 答申を受けた所管局・団体の振り返り

市からの経営アドバイザー業務委託を通じて令和2年度に**策定した経営戦略に則り、経営機能強化の推進**に取り組む。有料来園者や貸館利用件数の増加に向けた新たな取組を推進し収益増を図ると共に、業務の見直し・効率化による最適化によって**費用の一層の削減**を進める。

### 3 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー

#### (1) 総合評価結果

ア 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

イ 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	<b>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）</b>		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	安全安心な滞在空間や在宅でも楽しめる横浜観光など、コロナ禍の生活スタイルに合わせた情報発信を行った。また、アクセス数増の為、Yahoo!JAPAN や SmartNews など外部の大手サイトと連携や、Find Your YOKOHAMA キャンペーンプロモーションサイトと連携し、横浜観光情報へのアクセス流入を図り、新型コロナウイルスの影響で減少したユーザー数回復に向けた取組を行ったが、前年度実績には届かなかった。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	814万	391万	<b>見直し</b> (コロナの影響によりアクセス数が減少しており、回復に時間がかかるため)
今後の課題 及び対応	<b>コロナ禍におけるユニークユーザー数の回復、及び情報発信のトレンドの変化、SNSや動画サービス等メディアの多様化に対応していく必要がある。</b> <b>コロナ禍でも楽しめる情報など、コンテンツをさらに充実させるとともに、メディアごとの特性やターゲットを考慮した情報訴求を行っていく。</b>		

#### (イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<b>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）</b> <b>②賛助会員数の増 720団体（令和3年度）</b>		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	①収益事業として、食事・体験・物販が楽しめる電子チケットを販売し、販売金額の一部が収益となる事業「中華街バル」などの実施を検討したが、コロナ禍で次年度へ延期した。 ②コロナ禍において、相当の退会が見込まれたが、会費の減額措置や休会を認める等の退会抑制、日々の会員獲得の働きかけにより、入退会の差を僅差に留めた。（入会28事業者、退会33事業者）		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	①68,407千円 ②627団体	①21,061千円 ②622団体	<b>見直し</b> (コロナ禍による賛助会員退会・会費収入が減収となるため。)
今後の課題 及び対応	① <b>自主財源獲得が厳しい中、引き続き収益事業を開拓していく必要があり、有料セミナーの開催等、安定した収入源となるものを検討していく。あわせて、経費節減も継続して行う。</b> ② <b>会員からの要望の多い情報提供や交流機会の提供を行うことで、退会抑制と入会促進を図る。</b>		



(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能力開発、チームワーク向上を狙い、階層別・目的別に研修を実施するとともに、職員ひとり一人と経営層の面談の場を設け、モチベーションと組織貢献意識の向上につなげた。 ②コロナ禍において、賛助会員へのヒアリングでニーズの高かった交流会をオンサイト、情報提供をオンラインにて開催し、賛助会員のビジネス機会、新たな関係性につながる機会となった。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	①職員の総合満足度 44.4% ②賛助会員満足度 51.6%	①職員の総合満足度 58.1% ②賛助会員満足度 62.7%	順調 (職員の総合満足度、賛助会員満足度共に向上しているため。)
今後の課題 及び対応	①安定した組織体制のため、人材育成の推進が引き続き必要である。さまざまな研修を通じ、職員の意識啓発・人材育成につなげる。 ②引き続き会員満足度を上げることが必要。定期的なアンケート・ヒアリングを実施し、賛助会員の求めるサービスを行っていく。		

(2) 【変更協約等(案)の概要】

協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	① <b>公式ウェブサイトのユニークユーザー数</b> <b>【現行】903万</b> <b>【変更案】400万</b> <変更理由> 公式ウェブサイトは、旅マエ・旅ナカでの利用を想定しており、 <b>コロナ禍の影響により、ユニークユーザー数の回復にも時間がかかると予想されるため。</b> ② 300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)
	財務に関する取組	① 自主財源の拡充(会費収入及び事業収入) 40,000千円 ② 賛助会員数の増 <b>【現行】720団体</b> <b>【変更案】622団体</b> <変更理由> コロナの影響を受けた経済的な理由での退会が増加傾向にあり、市場の回復には時間を要する状況の中、財団努力だけでは会員獲得に限界があるため、令和2年度の実績を維持することとしたい。

### (3) 経営向上委員会からの答申

#### ア 総合評価分類

#### **事業進捗・環境変化等に留意**

※ 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

#### イ 委員会からの助言・意見

コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「横浜観光情報ウェブサイトのユニークユーザー数」、「財務に関する取組」の「賛助会員数の増」等に遅れが生じ、目標を見直している。

**自主事業による財源確保や、会員ニーズの把握やセールス活動による賛助会員数の増を目指すなど、経営基盤の強化に努めていく必要がある。**

**次期協約では、マーケティング調査の結果を踏まえ、団体の公益的使命達成に向けた効果的な目標設定を期待する。**

### (4) 答申を受けた所管局・団体の振り返り

**自主事業による財源の確保については、実施方法の見直しによる収支の改善やビジネスマッチングの機会提供等、新たな需要を財源確保につなげる。**

また、オンラインを活用した情報提供や事業者間のコーディネートなど賛助会員サービスの見直しにより、新規会員獲得や退会抑制につなげ、財団の経営基盤の強化を図る。

マーケティングの活用により短期的な戦術や目標を設定し、コロナ禍を受けての観光・MICE振興という団体の公益目的達成に向けて取り組んでいく。

加えて、賛助会員サービスや市内事業者と連携した事業展開にもマーケティングを活用することで、本格回復に向け新たな観光・MICE需要を掘り起こす取組を実施していく。

#### 4 株式会社横浜国際平和会議場

##### (1) 総合評価結果

ア 令和元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

令和元年度～令和3年度

イ 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	<b>協約最終年度に以下を達成</b> ・施設総来場者数 470 万人/年		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	施設内の消毒清掃や飛散防止など新型コロナウイルス感染防止対策を講じ、開催が実現できるよう主催者支援を行う中で、消毒清掃方法を見直し、国際的な衛生基準を満たした施設であることを証明する GBAC-STAR 認証を取得した。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	380 万人/年	45 万人/年	<b>見直し</b> (コロナの影響により、催事開催自粛・オンライン開催を併用した催事が増加したため。)
今後の課題 及び対応	<b>開催が実現できるよう引き続き、安全・安心な開催環境を整備する必要があり、感染防止対策の継続とリアルとオンラインを併用したハイブリッド開催等を提案しながら、開催につなげていく。</b>		

##### (イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協約最終年度に売上高 112 億円を達成</li> <li>・協約期間を通じ黒字決算を確保</li> <li>・借入金の借換実施</li> </ul>		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	資格試験利用へのセールス等、新規顧客の獲得に加え、売上確保のため、顧客の理解を得たうえでキャンセル料を請求するとともに、経費の削減を行った。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	売上 86.3 億円 黒字決算：達成 借入金借換：実施	売上 49 億円 黒字決算：未達成 借入金借換：未実施	<b>見直し</b> (コロナの影響により、赤字決算となったため。)
今後の課題 及び対応	<b>売上の確保と経費削減に取り組む必要がある。資格試験会場への貸出等、新たな顧客の開拓に取り組み、売上を確保するとともに、固定費等の削減を行う。</b>		

(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"> <li>・協約期間を通じ、5名の新規採用を行う</li> <li>・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</li> </ul>		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	階層別研修プログラムの策定と実施、資格取得や語学学習等の支援を行っており、階層別の外部オンライン研修受講のほか、CS研修、TOEIC IP試験（団体別特別受験）などを行った。		
実績	前年度 (令和元年度)	令和2年度	当該年度の進捗状況等
	3名新規採用	3名新規採用	順調 (新規採用の確保、研修プログラムを策定、実施したため。)
今後の課題 及び対応	MICE運営事業や大規模改修工事の進捗状況等を踏まえながら、技術職の採用を含めた継続的な組織体制の見直しが必要であり、社員に求めるスキルや採用人数など、経営環境や事業状況を見極めながら、技術職を含めた組織の最適化、研修プログラムの充実等に取り組んでいく。		

(2) 【変更協約等（案）の概要】

協約期間の 主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	<p><b>【現行】協約最終年度に以下を達成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設総来場者数 470万人/年</li> </ul> <p><b>【変更案】協約最終年度に以下を達成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開催件数 480件/年</li> </ul> <p>〈変更理由〉 <b>コロナ禍で催事の開催件数が、激減しているなか、1件でも多くの催事を開催することにより、市内経済の発展といった団体の公益的使命の実現に寄与すると考えるため。</b></p>
	財務に関する取組	<p><b>【現行】</b>・協約最終年度に売上高 112 億円を達成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協約期間を通じ黒字決算を確保</li> <li>・借入金の借換実施</li> </ul> <p><b>【変更案】</b>・協約最終年度に売上高 86.6 億円を達成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協約最終年度の黒字決算を確保</li> <li>・借入金の借換実施</li> </ul> <p>〈変更理由〉 ・新型コロナウイルス感染症拡大により、団体個別の経営努力だけで当初の目標値の達成することは困難となっているため、当期純利益をかりうじて確保できる売上高とした。</p>

(3) 経営向上委員会からの答申

ア 総合評価分類

<b>事業進捗・環境変化等に留意</b>
----------------------

※ 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

#### イ 委員会からの助言・意見

コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の施設総来場者数や、「財務に関する取組」の売上高等に遅れが生じ、目標を見直している。

売上が大幅に減少し、団体経営へ大きな影響が続いていることから、引き続き財務の改善に取り組んでもらいたい。

また、**新たなMICEの開催形態の模索など、コロナ禍及びアフターコロナにおける新たなビジネスモデルを積極的に検討し、企業競争力の向上を目指してもらいたい。**

#### (4) 答申を受けた所管局・団体の振り返り

令和2年度は、コロナ禍により多くの催事が延期・中止等を余儀なくされる中、安全・安心な開催環境の提供や、オンライン配信の活用、積極的なセールス、コスト削減等に努めたものの、施設総来場者数や売上高に遅れが生じ、目標の見直しを行うこととなった。

**今後のMICE需要の回復にはまだ時間を要すると見込んでいるが、アフターコロナを見据えた新しいMICEのあり方や施設に求められる新たなニーズを的確につかみ、今後の事業活動に反映することにより、健全な経営基盤の確保に努めていく。**

## 5 添付資料

- (1) 令和3年度 総合評価シート（令和2年度実績）（文化観光局所管団体部分（答申抜粋））
- (2) 協約等（案）※または変更協約等（案）

### **【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について**

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) ※50音順	碓井 敦子（碓井公認会計士事務所 公認会計士） 鴨志田 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）【委員長】 田邊 恵一郎（プラットフォームサービス（株）相談役） 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コミュニティ施設）運営会社を運営 戸田 龍介（神奈川大学 経済学部 教授） 治田 友香（関内イノベーションイニシアティブ（株）代表取締役社長）
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（令和2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号館の利用者数を3か年累計5,300千人とする。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	令和元年度までは、協約目標を達成するペースだったが、令和2年度はコロナ禍による臨時休館や開館時間変更、定員変更等の制限があり、利用者数が減少した。市民が文化芸術に触れる機会を絶やさぬため、感染拡大防止策を徹底しながら開館し、事業を実施した。またオンラインによる配信事業など、新たな取組を行った。	エ 取組による成果	<p>イベントや国際展が次々と中止となる中で、安全対策を徹底して実施した「ヨコハマトリエンナーレ2020」は、大きな注目を集めた。また各施設において、動画やWeb等を活用し、動画配信や、オンラインによるイベントへの参加等、施設に来館しなくても文化芸術に接することができる様々な取組を実施し、好評を得た。</p> <p>【参考】 令和2年度オンライン実績315万回(5施設)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○横浜みなとみらいホール <ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜WEBステージ 270万回</li> <li>・オルガン・1ドルコンサート 1万7千回</li> </ul> </li> <li>○横浜能楽堂アーカイブコレクション (2019年・「こども狂言堂」より狂言「柿山伏」他) 8万4千回</li> <li>○横浜美術館 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ヨコハマトリエンナーレ2020「エピソード00-10、X」 5万8千回</li> <li>・オンラインで楽しむエデュケーションチャンネル 2万3千回</li> <li>・市民のアトリエ講座 240人 他</li> </ul> </li> </ul>	
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	1,940千人 (累計4,185千人)	500千人 (累計4,686千人)
当該年度の進捗状況	未達成(達成率88%)			

<p>カ 今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5月現在、新型コロナ収束が見えない状況であり、影響は長期に及ぶことが予測される。</li> <li>令和2年度は、新型コロナの影響で文化施設への来場が困難な中、オンラインの取組を推進した。これまでのノウハウを生かして今後に展開することが必要。</li> <li>オンライン等の活用により、文化芸術に触れる機会をつくることで、コロナ禍の収束後、文化施設に足を運ぶ人を増やすことが重要。</li> </ul>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍においては、安全対策を徹底した上で、文化芸術活動を継続する。</li> <li>コロナ禍以前のように、市民が気軽に文化施設に来場しづらい状況をふまえ、また今後、コロナ禍の収束後を見込み、市民や地域、学校等との関係性の強化に取り組むとともに、SNSやオンラインを活用し、文化芸術の魅力発信を行うことで、市民と文化芸術をつなぎ、施設への来場を促進する。</li> </ul>
----------------	---	-----------------	--

## 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」

<p>ア 公益的使命②</p>	<p>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。</p>			
<p>イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>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。指標として、市内子ども数に占める、子ども対象事業参加者数の割合を24%とする。 (子ども対象事業参加者数÷横浜市内18歳以下人口)</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"> <li>令和2年度はコロナ禍による臨時休館や開館時間変更、定員変更等の制限の下、感染防止策を徹底し、安全・安心な事業運営を実施した。</li> <li>子ども対象事業も、その多くが中止・延期、計画変更を迫られたが、可能なものについては、安全対策を徹底し、実施した。</li> <li>WEBを活用した取り組みやオンラインの活用など、子どもたちが、実際に文化施設に足を運ばなくても楽しめるような工夫を行った。</li> </ul>	<p>エ 取組による成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインを活用した事業やアーカイブを活用したWEB上の取り組みの成果として、横浜能楽堂では学校の休校を受けて、小学校の国語の教科書に掲載されている狂言「柿山伏」の公演動画を5月に公開。学校の授業や教員の教材研究にも活用され、令和2年度の再生回数が5万2千回を超えた。</li> <li>大佛次郎記念館では中高生を対象としたビブリオバトルをオンラインで実施し、横浜市内のみならず遠方からの参加もあった。</li> </ul>	
<p>オ 実績</p>	<p>29年度</p>	<p>30年度</p>	<p>令和元年度</p>	<p>最終年度 (令和2年度)</p>
<p>数値等</p>	<p>23%</p>	<p>25%</p>	<p>22%</p>	<p>5%</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>未達成（最終年度の目標達成率20%（平成30年度104%、令和元年度92%）） ※令和元年度まで使用した推計人口による統計は、横浜市において、更新を一時停止している。そのため、令和2年度の人口データは、「住民基本台帳による年齢別人口」（令和3年3月31日）を使用。</p>			
<p>カ 今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナの影響は収束が見えない状況であり、この状況は長期に及ぶことが予測される。</li> <li>感染拡大により減少した参加者を、すぐに回復することは困難なことが予測される。</li> <li>オンラインの取組を推進した一方で文化芸術の真髄は実体験による感動である。ライブの感動を伝え、コロナ禍の収束後、文化施設に足を運ぶ人を増やすことが重要。</li> </ul>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍においては安全予防対策を徹底した上で活動を継続する。</li> <li>リアルでの実施が困難な状況が続くことが見込まれるため、オンライン等の活用など、工夫して文化芸術の体験の機会を提供していく必要がある。</li> <li>コロナ禍による開催中止等により減少した、子どもたちの文化芸術体験を充実させるため、引き続き、教育委員会、学校、教師や教師を目指す学生との連携強化を行う。</li> </ul>	

## (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	自己収入割合の3か年平均を40%以上とする。 (経常収益－指定管理料収益－受取横浜市補助金) ÷ 経常費用			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和元年度まで、各施設において入場料収入や施設利用収入の確保に取り組み、目標を上回る成果を上げていたが、令和2年度は事業や施設利用が中止、制限を受ける中、助成金等、収入確保や経費削減努力を徹底した。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和2年度臨時休館等により、入場料収入等の文化芸術収益は対予算47%減、施設利用料収益は54%減と大きく縮小した。各施設の経費削減努力などにより、決算のマイナス額は最小限にとどめることができた。</li> <li>コロナ禍を受け、文化芸術活動を行う団体やアーティストに向けた横浜市との協働による支援事業を実施した。</li> </ul>	
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%	41%	33% (3か年平均38%)
当該年度の進捗状況	未達成 (達成率95%)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍の影響は長期に及ぶと予測され、当財団が継続的に公益事業を実施するため、またコロナ収束後の事業実施のため、持続可能な経営が必要。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和2年度、コロナ関連の新規助成等に積極的に申請し、通常年を上回る助成金を得たように、令和3年度も引き続き、助成金等、自己収入の獲得に取り組む。</li> <li>財団全体の業務合理化、効率化を目的とした規程類の見直しと、業務システムの導入。</li> </ul>	

## (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47歳、50歳以上の職員が42%を占めるなど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り、その対応が課題。			
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、組織の総合力を向上させる。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用試験を実施し若手職員を採用した。</li> <li>職員のモチベーション向上を目指し、前年度に整備した、職員の行動、実績を処遇に反映する人事制度を稼働した。</li> <li>再雇用制度の見直しに着手した。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>年齢構成の偏りを改善した。</li> <li>人事評価を令和2年4月から処遇に反映。</li> <li>再雇用職員制度の検討。職員へのアンケート実施および方向性のまとめ。</li> </ul>	
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 (「人材マネジメントポリシー」)の策定	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	評価制度の改正 階層別研修本格実施 多様な働き方に対応した 制度の整備	人事評価を処遇に反映 -
当該年度の進捗状況	達成			



<p>カ 今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>29年度に策定した「人材マネジメントポリシー」に基づく新たな人事評価制度や研修が適切に機能し、総合的な文化芸術施設運営組織としての専門性と組織力向上に結び付いているかの検証が必要。</li> <li>将来にわたる安定的な組織運営を行うため、年齢構成の偏り是正とノウハウの継承を両立しながら実施することが必要。</li> </ul>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員アンケートを実施し、人事評価制度や研修が職員のモチベーション向上につながっているか等、「人材マネジメントポリシー」が適切に機能しているかの検証を行い、今後の研修や人事制度の検討及び次期人材育成計画（R5年度～R9年度）の策定に生かす。</li> <li>ノウハウを着実に継承するため、各種研修等の実施、計画的な若手人材の確保や再雇用制度の整備に着手する。</li> </ul>
----------------	--	-----------------	---

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> <li>令和3年6月現在、神奈川県は「まん延防止等重点措置」により、20時以降の外出自粛が求められており、横浜市のガイドラインにより、文化施設も20時までの利用、事業実施にあたっては感染症拡大防止の観点から様々な制限の元にある。今後のコロナ禍による影響は、収束が見えない状況である。</li> <li>コロナ禍において、文化施設の休館や運営や事業に制限がかかる中、オンラインでの取組みが目ざされている。</li> <li>大規模改修工事のため、横浜みなとみらいホールが令和3年1月から約1年10か月、横浜美術館は令和3年3月から令和5年度までの長期休館となる。</li> </ul>
--

### (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"> <li>新型コロナウイルス感染拡大で離れた来場者を、すぐに回復することは困難なことが予測される。当財団が公益事業を継続していくためには、ガイドラインによる制限を遵守し、安全対策を徹底しながら、文化事業を継続する地道な取組が必要である。そのため、不測の事態に対応し得る持続可能な経営に取り組む。</li> <li>コロナ禍において、オンラインの取組みを加速したが、今後、コロナ収束後を見越し、通常のコンサートや展覧会の実施とともに、オンラインコンテンツを有効に活用していく。</li> <li>横浜美術館、横浜みなとみらいホールは、休館中も横浜市内の美術・音楽を代表する施設として、継続的に芸術文化振興に寄与することが求められる。休館期間に、横浜を代表する文化施設としての専門性を高め、企画を準備する。</li> </ul>
--

### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移	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	団体経営の方向性の 見直しが必要
<p>委員会からの 助言・意見</p>	<p>コロナ禍により、団体が運営する施設の利用者数やイベントの開催等に影響が出ており、「公益的使命の達成に向けた取組」の「文化芸術創造都市による魅力・にぎわいの創出」「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」の取組等が「未達成」となっている。</p> <p>コロナ禍及びアフターコロナにおける、オンライン活用などによる新たな事業展開やその検証を積極的に行うとともに、引き続き利用者数増や収支の改善に向けた取組が期待される。</p>			
<p>団体経営の方向性 (団体分類)</p>	<p>引き続き経営の向上に取り組む団体</p>			

## 答申を受けた所管局・団体の振り返り

令和2年以降、コロナ禍の影響により、文化施設への来場者数は大きく減少しました。市民の不安払拭と来場者数の回復に向けて、引き続き感染症対策を徹底し、来場者が安心して文化芸術を楽しむ環境づくりに取り組みます。あわせて、オンラインの活用等、新たな手法による事業を行い、子どもや高齢者、外国人等あらゆる市民が文化芸術を楽しむ機会を広げます。

また、文化施設の利用率や利用者数の回復を図ることで、健全な財政運営につなげます。

こうした取組により、文化芸術活動を通じた心豊かな市民生活に向けた、財団の公益的使命を持続可能な形で実現していくことを目指します。

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人三溪園保勝会
所管課	横浜市文化観光局 観光振興課
協約期間	平成30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	①新たな魅力創造 ・臨春閣の大規模修繕に伴い修繕した美術工芸品の特別展開催 ・季節の催事（蓮、紅葉、桜）に合わせた茶店での季節限定メニューの提供 ・季節の催事における、カメラレンズメーカーと連携した高性能レンズ貸出しサービス、園内の見どころマップやフォトスポットの掲示など、新たな企画の実施 ・桜の催事における、人数限定の早朝開園、ホテル事業者と連携した鶴翔閣でのカフェなど、新たな企画の実施  ②コロナ禍での受入環境の向上 ・正門の密集や接触を避けるための事前決済オンラインチケットの導入 ・季節催事での来園者の分散を図るための平日限定企画の実施（鶴翔閣でのカフェ等）		エ 取組による成果		①新たな魅力創造 ・臨春閣特別展には2万人以上の来館があった。 ・紅葉催事期間（11/21-12/6）の入園者数が前年同時期に比べ2,846人増加した。 ・カメラメーカー、ホテルなど外部事業者との連携体制が構築でき、今後も連携が期待できる。  ②コロナ禍での受入環境の向上 ・桜の催事にあわせて導入したオンラインチケットは、導入後2週間で来園者の約1割（1,322枚）の購入があった。またチケット販売サイトに約100件のコメントが投稿され、平均4.5点（5点満点）と高評価であった。	
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 <small>（29年1月～12月）</small>	407,029人 <small>（30年1月～12月）</small>	407,534人 <small>（31年1月～12月）</small>	221,730人 <small>（2年1月～12月）</small>	-	-
当該年度の進捗状況	見直し（コロナの影響による緊急事態宣言を踏まえた臨時休園（令和2年4月8日～5月31日）、外出自粛の影響）					
カ 今後の課題	・コロナの影響により入園者数が大きく減少している。コロナ禍及びアフターコロナを見据えた、年間を通じた新たな魅力の創造、来園者満足度の向上、プロモーションの拡充に継続的に取り組む必要がある。		キ 課題への対応		・2年度から開始した市職員派遣及び経営アドバイザー業務委託を通じて策定した経営戦略を着実に実行し、感染症対策を行いながら、特に個人来園者の増加に取り組む。 ・新たに実施した企画の振り返りを踏まえ、今後の企画の磨き上げに活かす。 ・園内茶店でのキャッシュレス決済の導入を進める。 ・高額消費者向けの高付加価値コンテンツ等、多様なニーズに対応できる新規コンテンツを開発する。	

## 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	<p>■プロモーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・YCVB と連携し、MICE 業界関係者向け国際会議「ICCA Asia Pacific Chapter Summit 2020」 (@パシフィコ横浜) の参加者向けに、三溪園の紹介動画を作成・発信</li> <li>・JNTO 香港事務所の SNS 掲載用として画像を提供</li> <li>・三溪園とゆかりのあるインドの詩人タゴールに関連するコンテンツを観月会において企画し、インド大使館へ情報提供</li> <li>・三溪園 SNS での園内画像の配信頻度の向上 (週 1 回程度→毎日)</li> <li>・旧燈明寺本堂を舞台に、ドイツの演奏家と連携した能声楽奉納のリモート公演を配信</li> </ul>	エ 取組による成果	<p>■プロモーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外のICCA参加者約150名に対し、三溪園をPRできた。</li> <li>・JNTO香港事務所のSNS(フォロワー約1万人)を通じて発信できた。</li> <li>・インド大使館の文化センター所長が視察に来園され、以後連絡が密になり、今後のPR面での協力や施設利用が期待できる。</li> <li>・三溪園SNSのフォロワー数が年間で約55%増加(1,841→2,850)した。</li> <li>・能声楽奉納のリモート公演配信により、国内外約1,200名の視聴者に三溪園をPRできた。</li> </ul>			
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)	47,147 人 (31年1月～12月)	8,986 人 (2年1月～12月)	-	-
当該年度の進捗状況	見直し(新型コロナウイルス感染症による渡航制限の影響)					
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・渡航制限により入園者数が大きく減少している。この影響は当面続くと思われるため、アフターコロナを見据えた、外国向けの情報発信等に注力する必要がある。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・YCVB や海外レップ等の関連団体と連携し、外国向けの情報発信を強化し、コロナ収束後を見据えた外国人来園者の獲得につなげる。</li> </ul>			

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	平成30年度に着手した重要文化財建造物の大規模修繕及び耐震対策工事を計画的に実施するため、長期的に多額の財源が必要であるが、自主財源（総事業費の1/6）は計画通りに確保できていない。加えて、老朽化がみられる電気・消防設備等のインフラの修繕のための財源も必要である。					
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	<p>①経営戦略に基づき、個人来園者増を図るため、季節催事を見直し、各催事の開催目的を明確化（満足度獲得/収益確保/認知拡大）した上で、特別感のある早朝開園や鶴翔閣でのカフェなど単価の高いサービスの提供に新たに取り組んだ。</p> <p>②貸出施設利用促進に向け、利用者ヒアリングや利用状況分析を実施し、特に利用ピークとなる季節の利用枠の増枠などの課題を整理した。</p> <p>③臨春閣特別展や会合などの機会を捉え、寄附金の呼びかけを行った。</p>	エ 取組による成果	<p>①紅葉の催事期間中の入園者数が前年同時期より2,846人増加し、11月の入園料収入は前年同月より約8%増加した。</p> <p>②課題を踏まえ、貸館の利用規約を改定し、ピークとなる季節の利用枠を増枠した。</p> <p>③コロナ禍ではあるが、寄附の獲得につながった。</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	①338,201千円 ②343件 ③実績なし	①307,476千円 ②308件 ③受入体制構築	①286,468千円 ②300件 ③1,113千円	①174,292千円 ②202件 ③541千円	-	-
当該年度の進捗状況	見直し（新型コロナウイルス感染症の影響による入園者数等の減少）					
カ 今後の課題	<p>①コロナ禍で来園者が減少している中、新たな顧客層の獲得、入園料以外の新たな収入源の確保が必要であることから、複数の新たな取組に挑戦したが、収支が赤字となった取組もあり、今後改善が必要である。</p> <p>②コロナ禍で古建築の貸出施設の利用件数は減少している。コロナの影響はしばらく続き、これまでの利用形態での貸館利用がしばらく見込めないことを踏まえ、新たな利用方法の検討も必要である。</p> <p>③寄附申請書による寄附以外の仕組みの構築の検討が必要である。</p>		キ 課題への対応	<p>①料金設定、広報開始のタイミングなど、新たな取組により得られた課題を、今後の催事の企画運営に活かす。</p> <p>②事業者ヒアリングを通じ、庭園での結婚式前撮り後のご家族での会食としての貸館利用のニーズがあることが判明したため、プランの検討や営業、三溪園ウェディングに特化したSNSの立上・発信等に取り組む。</p> <p>③他施設での取組についてヒアリング調査等を実施し、オンラインなど多様な寄附の仕組みの導入や周知方法を検討する。</p>		

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	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					
イ 協約期間の主要目標	①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 ②保存修理及び維持管理の専門性を高める 数値目標：研修会等参加・開催回数10回（年2回）					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① 専門職員が園内の重要文化財修繕工事を手掛けている建築業者の作業現場で、専門家の指導を受けた（2回）。 ②専門職員から全職員向けに、文化財保存修理の専門技術について学ぶ臨春閣特別展の説明会を実施した。また、来館者向けギャラリートークを5回開催した。		エ 取組による成果		①作業現場で説明を受けることで、修理技術についての知識を深めることができた。 ②専門職員のプレゼンテーションスキルの向上の機会となった。	
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ボランティア向け見学会1回開催	①1名採用、外部研修へ参加1回 ②ボランティア向け見学会2回、入園者向け見学会2回開催	①文化財修理専門業者の作業所見学2回 ②臨春閣修繕に係るギャラリートーク5回開催	-	-
当該年度の進捗状況	順調（ ）					
カ 今後の課題	コロナ禍により主な研修会が中止されているが、専門職員が最新の知識を得られるよう、継続的かつ計画的な研修等の受講機会が必要である。		キ 課題への対応		三溪園だけでなく様々な修理現場から学ぶとともに、コロナ後は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

- ・大規模修繕等の実施にあたり、多額の費用が長期的に必要であり、文化財を「守る」だけではなく「魅せる」意識をより一層高め、収入を積極的に獲得することが不可欠である。
- ・新型コロナウイルスの影響が当面続くとともに、コロナ禍をきっかけとした新しい生活様式や旅行行動パターンの変化等を踏まえた対応が必要である。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・持続可能で安定した施設の管理・運営を実現するためには、新たな魅力創造、保全・活用のための資金確保、寄附金のより積極的な働きかけ、人材育成など総合的な改革が必要である。  
そこで、令和2年度から三溪園保勝会の経営機能強化を目的とした経営アドバイザー業務委託を通じ、財務分析や市場調査等を踏まえ、保勝会の経営戦略や施策を立案し、施策の実行支援に取り組み始めている。
- ・コロナ禍においても団体運営を維持するための資金確保が必要である。経営戦略に基づき、個人来園者数の増加、貸出施設・庭園利用の増加等に向けた取組を、着実に推進する。全職員参加で取り組んでいる新たな取組のPDC Aサイクルを回し、来園者満足度の向上や収益確保につなげていく。
- ・アフターコロナを見据え、訪日外国人旅行者等の積極的な集客に向けた準備期間として、情報発信等に取り組む。(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー等と連携し、JNTO等の外国人向けSNS等への情報・素材提供を通じた情報発信、海外への発信につながる文化芸術系団体への営業等に取り組む。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）				
分類	引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移	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	団体経営の方向性の 見直しが必要
助言	<p>様々な経営努力は認められるが、コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「入園者数の増」「外国人入園者数の増」等の目標に遅れが生じ、目標を見直している。</p> <p>経営アドバイザーと連携した戦略・施策立案により、コロナ禍及びアフターコロナにおける有料入園者数の拡大や来園者満足度の向上に取組、経営機能が強化されることを期待する。</p>			

答申を受けた所管局・団体の振り返り
<p>市からの経営アドバイザー業務委託を通じて令和2年度に策定した経営戦略に則り、経営機能強化の推進に取り組む。有料来園者や貸館利用件数の増加に向けた新たな取組を推進し収益増を図ると共に、業務の見直し・効率化による最適化によって費用の一層の削減を進める。</p>

## 総合評価シート（令和2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	安全安心な滞在空間や在宅でも楽しめる横浜観光など、コロナ禍の生活スタイルに合わせた情報発信を行った。また、アクセス数増の為、YahooJapanやSmartNewsなど外部の大手サイトと連携や、Find Your YOKOHAMAキャンペーンプロモーションサイトと連携し、横浜観光情報へのアクセス流入を図った。		エ 取組による成果	安全安心な観光情報や、Gotoキャンペーンの情報などの発信により、新型コロナウイルスの影響で減少したユーザー数回復に向けた取組を行ったが、前年度実績には届かなかった。	
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	814万	391万	-
当該年度の進捗状況	見直し（新型コロナウイルスの影響によりアクセス数が減少しており、回復に時間がかかるため）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マスメディアの多様化にあわせ、ウェブサイトや広告、SNS、動画サービスなど数多くのプラットフォームの流行に迅速に対応していく必要がある。</li> <li>・情報発信のトレンドは1年ごとに変化するため、長期的には情報発信量と発信内容の質を追っていく必要がある。</li> <li>・コロナ禍においてもユニークユーザー数の回復につなげるための対応が必要である。</li> </ul>		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スマートフォンなど個人デバイスに向けた情報発信に適した露出面積、ターゲットごとの傾向に対応した情報訴求など、新たな視点で情報発信を考えていく。</li> <li>・在京メディアを中心としたメディアアリレーションを強化し、財団以外の媒体を活用した情報発信のチャンネルを増やしていく。</li> <li>・コンテンツ強化（コロナ禍でも楽しめる観光情報の発信等）、流入経路を拡大するための導線強化、国内外の来街者や来街予定者の利便性向上を目的としたAIチャットボットの導入等を行っていく。</li> </ul>	



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	現地での誘致活動はできなかったが、オンラインで開催された、国内外の商談会に計3回参加した。また、計3回のオンライン商談会のなかで、サイトビジット(視察)を1回実施した。	エ 取組による成果	コロナ禍による海外渡航制限などにより当初予定していた現地セールスはできなかったが、オンライン商談会に参加し、横浜が安全安心なMICEの開催地であることをPRすることで、将来のMICE開催につながる顧客が獲得出来た。また、オンラインでのサイトビジット(視察)にて、2020年に新規開業したMICE施設やホテルの映像を紹介し、横浜の最新情報を提供することができた。		
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	2件	6件	16件	1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ため。)				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商談会や視察のオンライン化への対応するためのセールスツールが不足している。</li> <li>・ハイブリッド開催となった場合など現地参加者を増やすための魅力あるメニューが不足している。</li> <li>・コロナ禍における新たなニーズに対応するため、市内事業者の提案力の向上が必要である。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンライン上で効果的な誘致活動を行うため、ホテル等の施設情報や観光情報を紹介するデジタルコンテンツを充実させる。</li> <li>・MICE参加者の来訪の動機付けとなるようなプレ・ポストツアー、ユニークベニュー(※)等の商品開発を行う。</li> <li>・MICEの新しい開催形態に対応した商品開発等を行うことができるよう、市内事業者の人材の育成を行う。</li> </ul> <p>(※)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレ・ポストツアー:会議の前後に行われる会議出席者のための観光ツアー</li> <li>・ユニークベニュー:歴史的建造物、文化施設や公的空間等で、会議・レセプションを開催することで特別感や地域特性を演出できる会場</li> </ul>		

## (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	<p>① 自主財源の増</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収益事業として、食事・体験・物販が楽しめる電子チケットを販売し、販売金額の一部が収益となる事業「中華街バル」などの実施を検討した。</li> <li>・通常受託事業、ウェブサイト広告、記事掲載料等の増収も見込めなかったため、運営経費の節減を行い、自主財源の確保に努めた。</li> </ul> <p>② 退会抑制、会員獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会費を減額し、賛助会員の退会抑制に努めた。</li> <li>・様々な機会を捉え、新規会員獲得の働きかけ</li> <li>・会員ニーズを反映した、交流機会の提供(参加者名簿の事前共有、新規会員と既存会員の交流機会の設定等)</li> <li>・コロナウイルス感染防止のため、マスクを全会員に配布。また、コロナウイルスに関する支援情報などに特化したメールマガジンを適宜発信。</li> </ul>	エ 取組による成果	<p>① 収益事業として実施を検討した中華街バルなどがコロナ禍で実施できず、次年度へ延期した。当該年度単発の事業も含め、さまざまな事業受託を行ったが、コロナウイルスの影響により、会費の減額措置や広報収入減により、自主財源が減収となった。</p> <p>② コロナ禍において、相当の退会が見込まれたが、休会を認める等の退会抑制、日々の会員獲得の働きかけにより、入退会の差は僅差に留められた。 入会 28 事業者 退会 33 事業者</p>		
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	①68,407千円 ②627団体	①21,061千円 ②622団体	-
当該年度の進捗状況	見直し（コロナ禍による賛助会員退会の流れが続いており、それに伴い会費収入が減収となるため。）				
カ 今後の課題	<p>① 中華街バルなど、収益事業の実施を検討したが、コロナ禍で実施不可になるなど、自主財源の獲得手段が限定されているため、引き続き収益事業を開拓していく必要がある。</p> <p>② コロナ禍により、賛助会員の業績悪化、事業縮小などの理由で、賛助会員退会の傾向が続くことが見込まれる</p>	キ 課題への対応	<p>① 収入確保（資産運用）、収益事業の開拓（観光・MICE分野のノウハウを収入源につなげる有料セミナーの開催）といった取組みを実施、また安定した収入源となるものを検討していく。あわせて、経費節減（会議室見直し）も継続して行う。</p> <p>② ・新規会員獲得に向けたセールス活動、既存会員への定期的なコンタクトを図る。 ・会員ニーズの高い情報提供、交流機会の提供を行った。 ・サービス内容に対する会員の評価を継続して把握し、特典を改善することで、コロナ禍に対応した退会を抑制、また入会の促進を図る。</p>		

### (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	<p>① 職員満足度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力開発、チームワーク向上を狙い、階層別・目的別に研修を実施した。</li> <li>・前回満足度調査の結果を踏まえ、職員ひとり一人と経営層の面談の場を設け、意思疎通を図った。</li> <li>・在宅勤務制度を導入した。</li> </ul> <p>② 賛助会員満足度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナウイルス感染防止のため、マスクを全会員に配布した。また、コロナウイルスに関する支援情報などに特化したメールマガジンを適宜発信した。</li> <li>・コロナ禍において、賛助会員へのヒアリングでニーズの高かった交流会をオンサイト、情報提供をオンラインにて開催した。</li> </ul>	エ 取組による成果	<p>①・研修及び経営層との個別面談により、モチベーションと組織貢献意識の向上につながった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍に合った勤務制度の導入を行い、働きやすい環境を作ることができた。</li> </ul> <p>②・コロナ禍での賛助会員に対する支援策やニーズに沿った事業実施でさらなる信頼関係の構築につながった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・賛助会員のビジネス機会、新たな関係性につながる機会となった。</li> </ul>			
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%	①職員の総合満足度 44.4% ②賛助会員満足度 51.6%	①職員の総合満足度 58.1% ②賛助会員満足度 62.7%	-	
当該年度の進捗状況	順調 (職員の総合満足度、賛助会員満足度共に向上しているため。)					
カ 今後の課題	<p>①・人事考課・異動・研修の好循環により、職員の帰属意識、モチベーションのさらなる向上を図る必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的な組織とするため、管理職への正規職員の登用、人材育成の推進が必要である。</li> </ul> <p>②・コロナ禍の厳しい状況の中、これまで以上に事業者ニーズを把握し、会員満足度を上げ、退会を防ぐことが求められる。</p>		キ 課題への対応	<p>①・人事制度を的確に運用するため、人材育成を管理職共通のMBO必須項目とし、OJT、キャリアプラン支援など職員育成を推進。研修成果を検証し、今後の職員研修計画に反映することで、能力開発につなげる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職登用へ向けて職員の意識啓発、育成を図る。</li> <li>・事業展開の基盤となるマーケティング機能をより強化するため、企画課を新設し、組織改編を行う。</li> </ul> <p>②(満足度調査以外での)既存会員への事業者ニーズの把握、定期的なアンケート・ヒアリングを実施し、賛助会員の求めるサービス提供を行っていく。</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

- ① 未だ続く新型コロナウイルスの影響で、五輪の延期・縮小開催、インバウンドの大幅な減少など観光・MICE産業が大きく落ち込む中、中期計画に掲げる目標達成に向けては厳しい状況が続いている。今後、世界的にワクチン接種の進捗に合わせて多国間での人々の移動が回復するとともに、観光市場の変化が見込まれるが、完全な回復には3～4年を要すると言われている。
- ② IR整備による横浜への来訪者の状況変化、「観光まちづくり」の視点による都市間競争の激化、さらに観光庁による全国的なDMO（※）の推進等、YCVBの周辺環境が大きく変化することが見込まれる。

(※) DMO(観光地域づくり法人)

地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人

### (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 観光MICE関連の業界全体の景況が厳しく先が見通せない中、観光トレンドを的確に把握し、コロナ禍における「新たな生活様式」への迅速な対応や民間のニーズを捉えた事業者支援など、アフターコロナに向けて求められる対応は多岐に渡る。そのために、コロナ禍の社会状況に応じて、最新かつ正確な都市魅力の発信、ICT技術を活かしたセールス、プロモーション活動など、マーケティングに基づいた市場予測を捉えた事業執行を行い、臨機応変な対応を続けていく。
- ② 将来の可能性、変化の時代に向けて「選ばれる都市」であるために、横浜市が持続可能な観光・MICE都市づくりを進めるにあたり、YCVBには、将来にわたって観光・MICEの振興、けん引役としての役割が求められる。その役割を果たすためには、自主事業による財源確保、DX化による運営効率化、新たな市場把握、分析等の専門スキル向上を図るなど、財団の経営基盤の強化と持続可能な組織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答申）				
分類	引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移	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	団体経営の方向性の 見直しが必要
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「横浜観光情報ウェブサイトのユニークユーザー数」、「財務に関する取組」の「賛助会員数の増」等に遅れが生じ、目標を見直している。自主事業による財源確保や、会員ニーズの把握やセールス活動による賛助会員数の増を目指すなど、経営基盤の強化に努めていく必要がある。</p> <p>次期協約では、マーケティング調査の結果を踏まえ、団体の公益的使命達成に向けた効果的な目標設定を期待する。</p>			

### 答申を受けた所管局・団体の振り返り

自主事業による財源の確保については、実施方法の見直しによる収支の改善やビジネスマッチングの機会提供等、新たな需要を財源確保につなげる。

また、オンラインを活用した情報提供や事業者間のコーディネートなど賛助会員サービスの見直しにより、新規会員獲得や退会抑制につなげ、財団の経営基盤の強化を図る。

マーケティングの活用により短期的な戦術や目標を設定し、コロナ禍を受けての観光・MICE振興という団体の公益目的達成に向けて取り組んでいく。

加えて、賛助会員サービスや市内事業者と連携した事業展開にもマーケティングを活用することで、本格回復に向け新たな観光・MICE需要を掘り起こす取組を実施していく。

## 総合評価シート（令和2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	令和元年度～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	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。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命①	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①の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				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	施設内の消毒清掃や飛散防止など新型コロナウイルス感染防止対策を講じ、開催が実現できるよう主催者支援を行った。	エ 取組による成果	消毒清掃方法を見直し、国際的な衛生基準を満たした施設であることを証明するGBAC-STAR認証を取得した。		
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	428万人/年	413万人/年	380万人/年	45万人/年	-
当該年度の進捗状況	見直し（コロナ禍の影響により、催事開催自粛・オンライン開催を併用した催事が増加したため。）				
カ 今後の課題	開催が実現できるよう引き続き、安全・安心な開催環境を整備する必要がある。	キ 課題への対応	感染防止対策の継続とリアルとオンラインを併用したハイブリッド開催等を提案しながら、開催につなげていく。		

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	開催中止による売上減少を補うため、資格試験での利用などコロナ禍でも需要のある新たなターゲットの開拓と確実なキャンセル料の徴収などを行い、売上を確保するとともに、コストの削減に努め、利益を確保する必要がある。				
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協約最終年度に売上高112億円を達成</li> <li>・協約期間を通じ黒字決算を確保</li> <li>・借入金の借換実施</li> </ul>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	資格試験利用へのセールスやキャンセル料の請求など売上を積み増す取組と経費の削減を行った。	エ 取組による成果	新規顧客の獲得に加え、売上確保のため、顧客の理解を得たうえでキャンセル料を請求した。		
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	売上85.3億円 黒字決算：達成 借入金借換：未実施	売上82.8億円 黒字決算：達成 借入金借換：未実施	売上86.3億円 黒字決算：達成 借入金借換：実施	売上49億円 黒字決算：未達成 借入金借換：未実施	-
当該年度の進捗状況	見直し（コロナ禍の影響により、赤字決算となったため。）				

カ 今後の課題	売上の確保と経費削減に取り組む必要がある。	キ 課題への対応	実現可能な開催を提案するとともに、新たな顧客の開拓。 資格試験会場への貸出などで売上を確保するとともに、固定費等の削減を行う。
---------	-----------------------	----------	--

### (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"> <li>・パシフィコ横浜ノースの運営に必要な人員の確保</li> <li>・日本のMICE業界を牽引する人財の育成</li> </ul>				
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協約期間を通じ、5名の新規採用を行う</li> <li>・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</li> </ul>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・階層別研修プログラムの策定と実施、資格取得や語学学習等の支援。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・階層別の外部オンライン研修受講のほか、CS研修、TOEIC IP試験（団体別特別受験）などを実施。</li> </ul>		
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名新規採用	3名新規採用	3名新規採用	3名新規採用	-
当該年度の進捗状況	順調（新規採用の確保、研修プログラムを策定、実施したため。）				
カ 今後の課題	MICE運営事業や大規模改修工事の進捗状況等を踏まえながら、技術職の採用を含めた継続的な組織体制の見直しが必要。	キ 課題への対応	社員に求めるスキルや採用人数など、経営環境や事業状況を見極めながら、技術職を含めた組織の最適化、研修プログラムの充実等に取り組んでいく。		

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>新型コロナウイルス感染症は、未だ収束の兆しを見せず、先行きの不透明感により、主催者の開催マインドは冷え込んでいる。</p> <p>当施設は、大規模な催事が多く、数年先まで一定程度の予約があるが、現在の予約催事が予定通り開催できるか、オンラインまたはハイブリッド開催になるか、中止になるかは、開催直前の感染状況により左右されるため、依然として厳しい状況にある。感染拡大防止においては、ワクチン接種の進捗が重要な鍵を握るとともに、治療薬の開発が様々な行動制限の緩和に繋がるものと想定されることから、本格的なMICE需要の回復にはまだしばらく時間を要するものと見ている。</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

<p>収支的に厳しい状況ではあるが、徹底した感染対策を講じ、安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンライン・ハイブリッド開催等の新たなMICEの開催形態を模索し、顧客に提案していく。また、令和2年度に開業したパシフィコ横浜ノースを含めた施設のキャパシティと運営ノウハウを生かし、コロナ禍でも需要のあるターゲットへの積極的なセールス等で売上の確保に取り組むと同時に、委託費等の固定費削減や水光熱費等の変動費の節減に向け、効率的な施設運営を徹底するなど、利益の確保に取り組んでいく。</p>
---

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）				
分類	引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移	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	団体経営の方向性の見直しが必要
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の施設総来場者数や、「財務に関する取組」の売上高等に遅れが生じ、目標を見直している。</p> <p>売上が大幅に減少し、団体経営へ大きな影響が続いていることから、引き続き財務の改善に取組んでもらいたい。</p> <p>また、新たなMICEの開催形態の模索など、コロナ禍及びアフターコロナにおける新たなビジネスモデルを積極的に検討し、企業競争力の向上を目指してもらいたい。</p>			

## 答申を受けた所管局・団体の振り返り

令和2年度は、コロナ禍により多くの催事が延期・中止等を余儀なくされる中、安全・安心な開催環境の提供や、オンライン配信の活用、積極的なセールス、コスト削減等に努めたものの、施設総来場者数や売上高に遅れが生じ、目標の見直しを行うこととなりました。

今後のMICE需要の回復にはまだ時間を要すると見込んでいますが、アフターコロナを見据えた新しいMICEのあり方や施設に求められる新たなニーズを的確につかみ、今後の事業活動に反映することにより、健全な経営基盤の確保に努めていきます。

## 協 約 等 (素案)

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
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)	当財団は、芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与することを目的とする。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 環境変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子高齢化の進展、コミュニティの変容</li> <li>・ 民間文化施設の増加、公立文化施設の老朽化（大規模改修および長期休館）</li> <li>・ コロナ禍の影響による文化施設運営の制限</li> </ul> </li> <li>② 国の文化施策の変化（法令等） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方自治法一部改正による指定管理者制度の導入（平成 15 年）</li> <li>・ 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（平成 24 年 6 月 27 日公布）</li> <li>・ 文化芸術基本法（平成 29 年 6 月 23 日公布・施行）、文化芸術推進基本計画</li> </ul> </li> <li>③ 市の文化施策の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横浜市文化芸術創造都市施策の基本的な考え方（横浜市文化観光局平成 24 年 12 月）</li> <li>・ 横浜市中期 4 か年計画②2018-2021</li> </ul> </li> <li>④ その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公益財団法人への移行（平成 21 年）</li> </ul> </li> </ul>
(3) 上記 (1)・(2) を踏まえた 今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 上記 (2) の法令や市文化施策に示されるように、文化芸術は人と人との絆を育む源泉となるとともに多くの人々を惹きつける魅力を都市に与える。市民が文化芸術体験を行う環境づくり、場づくりを進める。</li> <li>② 文化芸術のすそ野を広げ、広く市民に文化芸術体験を伝えるため、誰もが文化芸術活動に参加できる環境づくりが必要となる。年齢や障がいの有無、子育て中の方、介護中の方など、それぞれの事情を問わず、文化芸術に触れることができる環境の整備を推進する。</li> <li>③ コロナ禍において、文化芸術の重要性が再認識されるなか、様々な工夫を行いながら①や②の使命を実現していく。</li> </ul>

### 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 3 年度～ 5 年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間 横浜美術館及び横浜みなとみらいホール の休館期間



### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 文化施設における文化芸術体験機会の創出

ア 公益的使命①	文化施設における多様な文化芸術体験を通じ、心豊かな市民生活の実現につなげる。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>財団が運営するさまざまな施設において、施設の特徴を生かした事業を行い、市民が気軽に文化芸術体験ができる状態をつくとともに、市民の文化芸術への関心を高めることが求められる。</li> <li>コロナ禍の影響により、文化施設の来場者は大きく減少した。安全・安心な環境の確保と文化事業の継続的な実施により、市民の文化芸術体験の関心を高め、文化施設への来場者をコロナ以前の状況に近づけていくことが求められる。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	財団運営施設への来場者数 (休館中の横浜みなとみらいホール、横浜美術館を除く7施設 横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー、横浜市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センター) 令和3年度 600千人 令和4年度 950千人 令和5年度 1,200千人 ----- (参考) 令和2年度実績: 306千人	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化施設への来場者は、市民の文化芸術の体験機会やその関心を示す指標。</li> <li>3年間でコロナ禍以前の来場者数に回復させることを目標とする。</li> </ul>
主要目標達成に向けた具体的取組	<b>団体</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>来場者に安心感を与える、徹底した安全対策と説明の実施。</li> <li>SNSの活用、施設ごとの記者懇談会の開催、校長会を通じた学校への働きかけ、地域の方々を招いた見学会の実施など、各施設の特徴を生かした広報活動。</li> <li>教師や教師を目指す学生を対象とした講座の実施や、地域の学校の子どもたちをリハーサルに招き、出演者等と交流するイベントの実施など、学校と連携した取組。</li> <li>子どもたちとシニアが文化芸術を通じて交流する取組み、文化施設のボランティアや地域文化の担い手としてシニアに積極的に参加いただく取組。</li> <li>観光・企業等との連携による都市の魅力向上させる取組。</li> </ul>
	<b>市</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガイドライン整備を通じた安心安全な来場環境整備の支援。</li> <li>市の広報媒体を利用した広報・プロモーションへの協力。</li> <li>市関係部局、学校等との関係構築の支援。</li> </ul>	

##### ② 文化施設以外での文化芸術の提供

ア 公益的使命②	横浜市内全域において、年齢(子ども・シニア層)、性別、障がいの有無、国籍、経済事情等に関わらず、誰もが文化芸術に触れられる機会を提供することで、心豊かな市民生活の実現につなげる。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術への関心を高めるため、子どもの頃から本物の文化芸術を身近な場所で体験する機会を設けることが求められる。</li> <li>障がいや年齢により、横浜市中心部の文化施設に出かけることが難しい方が文化芸術に触れる環境をつくる必要がある。</li> <li>オンライン活用は配信(有料・無料)、アーカイブ活用、バーチャル見学会等、多様です。またオンラインにアクセスする環境等の課題もあり、施設・事業によりニーズを把握し、検証することが必要。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①地域へのアウトリーチ実施場所 令和3年度 50箇所 令和4年度 52箇所 令和5年度 55箇所 【令和2年度 49箇所】  ②オンライン事業の実施・検証 令和3年度 9施設 令和4年度 9施設 令和5年度 9施設 【令和2年度 9施設】	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	①学校や高齢者施設、病院等、身近な場所へのアウトリーチ数が、文化施設への来場が難しい方々等が芸術に触れる機会を測る指標となる。 ②誰もが文化芸術に触れられる機会を提供する手段として、オンラインの活用等の工夫が必要です。オンライン活用は取組が多岐であり、個人の環境等により有効性が異なることが考えられるため、各施設において様々な取組を行い、その有効性を検証する。
主要目標達成に向けた具体的取組	<b>団体</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>学校、高齢者施設、病院等、地域の身近な場所でアウトリーチ事業を実施。</li> <li>横浜美術館・横浜みなとみらいホールは、大規模改修に伴う長期休館期間中に、横浜市内全区において、事業を実施</li> <li>配信、アーカイブの活用、バーチャル見学会等、各施設・事業ごとにオンラインを活用した取組を行う。</li> </ul>

	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の広報媒体を利用した広報・プロモーションへの協力。</li> <li>市関係部局、学校等との関係構築の支援。</li> </ul>
--	---	---

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>当財団は前期協約において、自己収入割合を協約の財務目標に掲げることで、経営の自立性を高める努力を行ってきた。また、令和2年度、コロナ禍による臨時休館等の影響により、自己収入は大きく落ち込んだが、市からの補填等により、当財団の経営は安定していると言える。</li> <li>令和3年度から、当財団の事業収入獲得において大きな存在であった横浜美術館および横浜みなとみらいホールが長期休館となり、事業収入が大きく減少することが見込まれる。</li> <li>一方で、コロナ禍の影響は続いており、定員の50%での運営や、臨時休館が求められる事態も想定される。</li> <li>公益的使命を果たしていくために、休館中の横浜美術館（休館予定 令和3年3月～令和5年度中）・横浜みなとみらいホール（休館予定 令和3年1月～令和4年10月）を除いた施設において、コロナ前までの水準に自己収入を回復させる必要がある。</li> </ul>		
イ 課題解決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を除いた7施設の自己収入割合 ※自己収入÷総収入 令和3年度 29% 令和4年度 31% 令和5年度 32% ----- (参考) 令和2年度実績：22%	<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍の影響は続いており、定員の50%での運営や、臨時休館が求められる事態も想定される。</li> <li>休館中の横浜美術館・横浜みなとみらいホールを除く7施設において、コロナ前までの水準に自己収入を回復させることが、公益的使命を果たし、経営の自立性を高めることにつながる。</li> </ul>
主要目標達成に向けた具体的取組	<b>団体</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な助成金等の獲得努力</li> <li>安全性を確保し、社会情勢を注視しながら、徐々に事業・貸館を再開し、活用を積極的に周知していく。</li> </ul>	<b>市</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体の財政状況について共有するとともに、業務監察などを通じて健全な財政運営を支援していく</li> </ul>	

## (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"> <li>将来にわたる安定的な組織運営を行うため、組織の年齢構成偏りの是正、経験豊富なベテラン職員から次世代職員へのスキル及びノウハウ継承、若手職員育成が必要。</li> <li>総合的な芸術文化施設運営組織として専門性・組織力を強化するため、人事制度と育成計画を含めた「人材マネジメントポリシー」の検証と改善が必要。</li> </ul>		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>次代を担う若手人材の確保（採用試験の計画的実施）・育成。</li> <li>専門人材育成研修を通じた専門性強化。</li> <li>次期人材育成計画（「人材マネジメントポリシー後期育成プラン（R5-9）」）の策定に向けた、現行（「前期育成プラン（H30-R4）」）の取組の検証と改善（年度ごとの具体的目標）</li> </ul> 令和3年度 人事評価制度についての職員アンケート実施、検証、改善点検討 「人材育成プラン」検証、改善点検討 令和4年度 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン（R5-9）」策定 令和5年度 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」開始 ----- (参考) 令和2年度実績：	<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的な採用と若手育成が、組織の年齢構成偏りの是正及び将来にわたる安定的な組織運営につながる。</li> <li>総合的な芸術文化施設運営組織として信頼を得て組織運営を展開するため、研修を通じた専門性強化が求められる。</li> <li>「人材マネジメントポリシー」に基づく人事制度や人材育成の取組が専門性・組織力の強化につながるために、PDCAサイクルによる検証と改善が有効。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用試験実施</li> <li>行動、実績を反映する人事制度の稼働</li> <li>専門人材育成研修実施、舞台芸術系専門職員の評価制度稼働</li> </ul>		

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価制度の検証のために必要な質問項目や対象者を精査し、職員アンケートを実施、改善点を検討する。</li> <li>・改善点を反映した「人材マネジメントポリシー後期育成プラン（R5-9）」を策定、実施するとともに、研修ごとにアンケートを実施し、プランのさらなる改善につなげる。</li> </ul>
	市	市の取組み事例などを都度共有し、必要な支援を行う

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申				
総合評価分類	引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移	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	団体経営の方向性の 見直しが必要
委員会からの 助言・意見	<p>コロナ禍により、団体が運営する施設の利用者数やイベントの開催等に影響が出ており、「公益的使命の達成に向けた取組」の「文化芸術創造都市による魅力・にぎわいの創出」「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」の取組等が「未達成」となっている。</p> <p>コロナ禍及びアフターコロナにおける、オンライン活用などによる新たな事業展開やその検証を積極的に行うとともに、引き続き利用者数増や収支の改善に向けた取組が期待される。</p>			
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			

**団体経営の方向性及び協約【変更案】**

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
団体に対する市の関与方針	政策実現のために密接に連携を図る団体		

経営の方向性			
外郭団体としての必要性、役割	当団体は、原家が横浜市に「三溪園」の寄附を申出したことにより、三溪園の所有、管理及び運営を行うことを目的に、当時の横浜市長が理事長となり昭和28年に設立された団体である。 公益財団法人として運営管理することで、重要文化財建造物及び名勝庭園の維持管理に関し、専門的人材の配置や育成が可能となっている。また、文化的遺産を将来にわたり良好な状態で残していく使命に大きく貢献している。		
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	前期協約における団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体
経営向上委員会答申：団体経営の方向性	経営向上委員会答申：方向性に関する意見		
方向性の考え方（理由）	<p>10棟の重要文化財を含む17棟の歴史的価値の高い建造物と、国の名勝指定を受けた約53,000坪の広大な日本庭園など、本市唯一無二の文化遺産を保存整備し、将来にわたり良好な状態で残していくことが団体の役割として受け継がれている。現在策定中の「横浜市中期4か年2018-2021」において、公民一体での観光・MICE施策を推進することにより、国内外からの誘客を一層強化する必要があるとしており、三溪園が持つ歴史・文化的資産も観光施策に活用していく。</p> <p>また、文化財保護法等の一部改正により、地域における文化財の総合的な保存・活用又は個々の文化財の確実な継承に向けた保存活用制度の見直しが図られ、三溪園においても文化財を生かしつつ、その継承に取り組むことの重要性を鑑みて、より積極的に施設の利活用を進めていく。</p> <p>さらに、戦後復旧工事から60年経過し、多くの建造物の老朽化に伴い、長期大規模修繕が必要となっている。迎賓施設としての魅力の向上や日本文化の伝承、将来にわたり良好な状態で残していくための適正な修繕、整備及び耐震化に努め、公益的使命を果たすために、本市としても積極的に関与・支援することは必要不可欠であり、また、引き続き経営努力を続ける必要がある。</p>		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成30～34年度	協約期間設定の考え方	<input type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input checked="" type="checkbox"/> その他（料金改定等の影響を踏まえた事業展開及び新しい目標設定及び確認を行うに適した期間）

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）			
【取組の概要】			
迎賓施設としての魅力の向上や日本文化とのふれあいや伝承の場を、将来にわたり良好な状態で残していくための適正な修繕、整備など、公益的使命を果たすために、集客に関する目標設定を行うとともに、安定した事業執行に向けて、施設の整備及び運営体制を整える。			
1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組			
団体の目指す将来像	認知度及び来訪率の向上、再来訪につながる魅力を発信等、満足度の高い施設を目指す。		
現在の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の特性を生かしたイベントや季節催事の実施</li> <li>入園料等の改定と年間パスポートの拡充</li> <li>旅行会社やホテルコンシェルジュ等への営業活動</li> <li>多言語リーフレット（英、中（繁・簡）、韓、仏）の発行</li> </ul>		
協約期間の主要目標	<b>【現 行】</b> ①入園者数の増 ②外国人入園者数の増  <b>【変更案】</b> ①有料入園者数 ②来園者満足度 ③外国人来園者等に向けた情報発信の取組件数	29年度実績 ①467,592人（29年1月～12月） ②44,255人（29年1月～12月）	<b>【現 行】</b> ①500,000人（1月～12月） ②50,000人（1月～12月）  <b>【変更案】</b> ①3年度170,000人、4年度227,000人 ②3年度93%、4年度95% ③3年度10件、4年度20件
具体的取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜観光コンベンション・ビューローと連携した三溪園ならではの魅力のPR</li> <li>インスタグラム等のSNSを活用した情報発信の強化など新たな広報活動の展開</li> <li>受入環境整備（トイレ、多言語案内等）、サービスの拡充とともに国内外からの来園者満足度の向上</li> <li>国内外の団体ツアー客やクルーズ船客などへの積極的な誘致活動【削除】</li> <li>英語対応可能なガイドボランティアの拡充</li> <li>メインターゲット（市内在住・非シニア層）を意識し、来園者満足度向上や収益確保を目的とした、既存の催事の見直しや新たな魅力づくり【新規】</li> <li>（公財）横浜観光コンベンション・ビューロー、海外レップ（中国、米国）等と連携した海外への情報発信【新規】</li> </ul>		
市	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の広報媒体等の積極的かつ効果的な活用</li> <li>市内、局内の事業等と連携し、相乗効果を高めるとともに三溪園の利用促進</li> <li>横浜で唯一無二の重要文化財を有する日本庭園としての情報発信、施設整備の支援</li> <li>経営アドバイザーと連携した保勝会の経営機能強化、戦略・施策の立案、企画や広報等の実行支援【新規】</li> </ul>		

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（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）					
2 財務の改善に向けた取組					
団体の目指す将来像		施設の良好な維持管理を行い、入園者数、事業収入ともに増加を目指す。 また、施設の特性を生かした利用枠の拡大、平日の施設利用の拡充を図る。			
現在の取組		<ul style="list-style-type: none"> <li>入園料及び施設使用料の改定による影響の検証</li> <li>庭園利用や結婚披露宴等による古建築の貸出し</li> </ul>			
協約期間の主要目標		29年度実績	①338,201千円 ②304件 ③実績なし	目標数値	<b>【現行】</b> ①385,000千円 ②400件 ③1,000千円  <b>【変更案】</b> ①3年度：262,000千円、4年度352,000千円 ②3年度：65,000千円、4年度89,000千円
具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>新料金に見合った施設の整備及びサービスの提供【削除】</li> <li>企業への営業活動のためのセールスツールの拡充</li> <li>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活動</li> <li>結婚式以外の施設利用の提案ライイイベント開発や企業の利用誘致【修正】</li> <li>寄附金確保のためのセールス体制の強化とサポーター制度等の検討</li> <li>メインターゲット（市内在住・非シニア層）を意識した企画の実施による顧客層の拡大、入園料以外の新たな収入源の開発による客単価向上に向けた検討【新規】</li> </ul>			
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、適正な料金体系の検討、調整を団体とともに進める。【削除】</li> <li>庁内、局内の事業等と連携し相乗効果を高めるとともに、貸出施設の活用促進</li> <li>市内及び庁内会議の誘致やセールス支援、事業PRの支援</li> <li>経営アドバイザーと連携した保勝会の経営機能強化、戦略・施策の立案や実行支援【新規】</li> </ul>			
3 業務・組織の改革					
団体の目指す将来像		今後の長期大規模修繕に向けた自主財源の確保及び魅せる文化財として価値を守り、伝えられる専門的な職員を擁する団体			
現在の取組		戦後復旧工事から60年経過し、多くの建造物の老朽化に伴い長期大規模修繕が必要となっており、専門家の指導のもと、修繕、耐震化計画を策定。 また、国、県、市の支援に向け調整を行っている。			
協約期間の主要目標		29年度実績	新規のため実績なし	目標数値	10回 (研修会等2回/年)
具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体の根幹となる使命を直接担う人材である専門性の高い人材の雇用及び育成</li> <li>専門職員と臨時職員やボランティアを含む多様なスタッフとの情報共有の仕組みづくり</li> <li>長期大規模修繕中の集客への影響や見せ方の工夫など、課題に対する検証と実行</li> <li>重要文化財の長期修繕においては、引き続き、国、県、市の支援に向けた調整</li> </ul>			
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性の高い人材確保に向けた支援</li> <li>歴史的建造物等の長期大規模修繕の計画的な実施にかかる支援等</li> <li>重要文化財の長期大規模修繕における支援について、国、県と事業の必要性の確認及び補助金負担率の調整</li> </ul>			



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（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）**

**2 財務の改善に向けた取組**

団体の目指す将来像		自主財源の確保、賛助会員の増により経営を強化した、事業者の期待に応えられる団体			
現在の取組		<ul style="list-style-type: none"> <li>・印刷物（ガイドマップ等）販売による収入確保</li> <li>・ウェブサイトを活用した広告料による収入確保</li> <li>・誘致誘客事業での共同セールス機会の創出による収入</li> <li>・新たな事業誘発に向けた事業者間のコーディネート</li> </ul>			
協約期間の主要目標		①自主財源(会費収入及び事業収入) ②賛助会員数	29 年 度 実 績	①37,942千円 ②602団体	目 標 数 値 ①40,000千円 ②【現行】720団体 【変更案】622団体
具 体 的 取 組	団 体	①横浜市や事業者等からの期待やニーズに応える経営を目指し、ウェブサイト広告料収入などの事業収入増による財源確保に取り組む。 ②事業者間のコーディネートによる事業誘発や会員へのメリット提供により新規会員を獲得する。			
	市	①②共通：目標達成に向け、より効果が得られるようYCVBへの情報共有、情報提供及び支援に努める。			

**3 業務・組織の改革**

団体の目指す将来像		職員の専門性やチームワークを基にした、事業者からの信頼度が高い団体			
現在の取組		職員意見集約及び新たな人事評価制度の検討			
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 ②事業者からの信頼度を計るための賛助会員満足度	29 年 度 実 績	①職員の総合満足度 38.5% ②賛助会員満足度 53.6%	目 標 数 値 ①職員の総合満足度 50.0% ②賛助会員満足度 60.0%
具 体 的 取 組	団 体	①組織の持続的な成長を目指すとともに、職員の能力が最大限に発揮されるよう、組織の改善を進める。そのため、若年職員の採用、管理職への職員登用を推進する。また、職員の観光MICE振興に関する専門的知識やスキルの向上のため、各事業について研修の機会を積極的に提供する。 ②賛助会員をはじめ事業者、関係団体とともに効果の高い事業を実施できるよう、データ分析に基づくマーケティング強化を進める。			
	市	①②共通：目標達成に向け、より効果が得られるよう、YCVBへの助言、支援及び指導に努める。			

**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	方向性に関する意見	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。
----------------	------------------	-----------	---

## 【変更】協 約 等（素案）

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	政策実現のために密接に連携を図る団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	・ 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	<p>【現 行】・ 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。</p> <p>・ 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。</p> <p>【追加案】・ <u>新型コロナウイルス感染症の拡大により、MICE の開催中止、延期、規模縮小が相次いでいる。</u></p>
(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) MICE 開催による市内経済活性化への貢献

ア 公益的使命①	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	<p>【現 行】 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ともに、新たな顧客開拓を進める必要がある。</p> <p>【変更案】 <u>新型コロナウイルス感染症の拡大により、MICE の開催中止、延期、規模縮小が相次いでいるため、新たな開催形態を顧客に提案することで、新規需要を掘り起こす必要がある。</u></p>



ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		<p>【現 行】協約最終年度に以下を達成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設総来場者数 470 万人/年</li> </ul> <p>【変更案】協約最終年度に以下を達成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開催件数 480 件/年</li> </ul> <p>(参考) 令和 2 年度実績： 275 件/年</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>【現 行】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。</p> <p>【変更案】<u>コロナ禍で催事の開催件数が、激減しているなか、1 件でも多くの催事を開催することは、市内経済の発展といった団体の公益的使命の実現に寄与する。</u></p>
	<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p> <p>【現 行】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展、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 M I C E の誘致に取り組む。</p> <p>【変更案】<u>徹底した感染対策を講じ、安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンライン・ハイブリッド開催等の新たな開催形態へ対応する設備等を整備するなど、コロナ禍でも需要のあるターゲットへ積極的なセールスを行い、開催の確保に取り組む。</u></p>		<p>市</p> <p>【現 行】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 M I C E の誘致を支援する。</p> <p>【変更案】<u>感染症予防対策費用など M I C E 主催者を支援することで、1 件でも多くの市内開催を実現させ、市内経済の発展や賑わいの創出につなげていく。</u></p>

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<p>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。</p>			
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		<p>【現 行】・協約最終年度に売上高 112 億円を達成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協約期間を通じ黒字決算を確保</li> <li>・借入金の借換実施</li> </ul> <p>【変更案】・協約最終年度に売上高 86.6 億円を達成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協約最終年度の黒字決算を確保</li> <li>・借入金の借換実施</li> </ul> <p>(参考) 令和 2 年度実績： 売上高 49 億円</p>	<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</p>	<p>【現 行】・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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>【変更案】<u>現在、予約が決定及び決定が見込まれる催事の会場使用料売上をベースに、算出。</u></p>
	<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p> <p>【現 行】・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。</p> <p>また、金利負担軽減に向けた取組も実行する。</p> <p>【変更案】<u>サーマルカメラや飛沫防止グッズの貸出、会場規模を活かしたソーシャルディスタンスを確保した会場レイアウトの提案など安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンライン・ハイブリッド開催などの新常態に対応した新商品の提案を行う。</u></p> <p>また、顧客に対し、丁寧な説明を行い、理解を得たうえで、キャンセル料の確実な徴収を実施する。</p>		<p>市</p> <p>【現 行】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。</p> <p>【変更案】<u>新型コロナウイルス感染症拡大の影響による経営状況を随時確認し、パシフィコの持続的経営に向け、引き続き団体と協議するとともに更なる経営支援の必要性について検討を進める。</u></p>

### (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"> <li>・パシフィコ横浜ノースの運営に必要な人員の確保</li> <li>・日本のMICE業界を牽引する人財の育成</li> </ul>		
<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"> <li>・協約期間を通じ、5名の新規採用を行う</li> <li>・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</li> </ul> <p>(参考) 令和2年度実績： 2名新規採用</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パシフィコ横浜ノース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。</li> <li>・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。</li> </ul>
<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"> <li>・年度ごとに、必要人数の募集・選考を行い、人財を確保する。</li> <li>・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。</li> </ul>	
	<p>市</p>	<p>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</p>	