

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 2 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。

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	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)		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	全施設において子ども対象事業を実施し、各施設で子ども対象事業を充実させたことで、大型台風や新型コロナウイルスの影響で中止となる事業があったものの目標に近い数値を達成できた。		
実績	前年度 (平成 30 年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	25%	22%	やや遅れ (台風 19 号および、新型コロナウイルス 影響による事業中止が影響した)
今後の課題 及び対応	新型コロナウイルスの影響下にある社会状況の中で、子どもたちの芸術体験機会をどう確保していくかが課題。そのため、感染状況の段階に応じたガイドラインの順守を全館で徹底し、コロナ禍においても、子どもの文化芸術体験の機会を確保できるよう、新たな生活様式に沿った子ども向け事業について検討を進める。		

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%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		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	協約目標の達成へ向け、集客力ある事業企画に取り組むとともに、固定費の大幅な見直し等を実施した。その結果、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、横浜美術館、横浜にぎわい座において、計画値よりも大幅に利用者数を増やし、収入増に貢献することができた。また、横浜みなとみらいホールの固定費を大幅に削減したことで、自己収入割合41%を達成した。		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	40%	41%	順調 (目標である自己収入割合40%を上回った)
今後の課題 及び対応	展覧会や公演事業の在り方が大幅に変わらざるを得ない中、今までの発想にとらわれずに、いかにして自己収入を確保していくか、が課題となる。そのため、来館者数制限などをふまえて、映像配信など新たな収入源を探る一方で、支出項目の見直しを随時行っていく。		

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	<p>■取組内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価制度を改正し、職員の行動、実績を処遇に反映させる仕組みを構築した ・働き方改革関係法や、計画連休等による臨時休業及び柔軟な働き方に対応した新制度策定等に伴う改定を実施した。 <p>■取組成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事考課の評価を令和2年4月から職員の処遇に反映 ・配偶者同行休業要綱を令和2年3月から施行 		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	「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	「評価制度」 の改正 「階層別研修」 を本格実施 「多様な働き方に対応 した制度」 の整備	順調 (評価制度の改正と 研修の充実、柔軟な 働き方の対応と順調 に実施した)
今後の課題 及び対応	現在係長級以上の職員のうち、約60%が今後10年間で退職することが、喫緊の課題。定年後継続雇用される再雇用職員と一般職員の職務内容等を整理し、再雇用職員が培ってきた知識や経験を活かし、かつ一般職員も働きやすい組織づくりを進め、職員モチベーションと財団総合力を向上させる必要がある。そのため、定年後再雇用職員制度については、職務、処遇、働き方、研修制度等の検討を2年度から外部コンサルを入れ開始する。検討にあたっては(一部)職員へのアンケートを実施し、財団の再雇用制度への課題を洗い出す。また2年度には一般職員の定期採用を行い、年齢構成の偏りの是正につなげる。		

(3) 令和2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	「市内子ども数に占める、子ども対象事業参加者数の割合」の目標が「やや遅れ」となっている。 新型コロナウイルス感染症により、団体が運営する横浜美術館など多くの施設で、利用者数や収入に影響が出ている。大きな環境変化と強く認識した上での対応が求められる。

※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
- ・ 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

元年度は、「子ども対象事業参加者数の割合」を除きすべての目標を達成できたが、新型コロナウイルス感染症により、2年度は当初から文化施設の閉館による収入減などの影響を受けている。

影響の長期化を見越した財政基盤の在り方を検討していくとともに、このような状況下においても公益的使命を果たすため、映像技術の活用など、新たな文化芸術の発信方法の可能性を探り、横浜の文化芸術を停滞させないよう努めていく。

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	RWC2019開催期間中に「三溪園和音まつり2019」（夜間開園、和楽器等の演奏会）開催や横浜美術館や横浜美術大学と連携した企画の実施した結果、7～8月の猛暑、9～10月の台風の影響を受けたものの、横浜美術館との連携企画、和音まつり2019開催により、8・9月は、過去最も入園者数が多かった29年より増加した。		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	407,029人 (30年1月～ 12月)	407,534人 (31年1月～ 12月)	遅れ (料金値上げ、夏の記録的猛暑や台風等の 影響)
今後の課題 及び対応	年間を通じて入園者数が減少しているため、新たな魅力創造、来園者満足度を向上させ再訪を促すための受入環境の向上、プロモーションの拡充に、継続的に取り組む必要がある。そのため、2年度からは、市から職員を派遣するとともに、経営アドバイザー業務委託を実施する。また、新たな顧客層の獲得に向け、Instagramの投稿頻度や内容の魅力向上を図るための体制を検討する。		

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	①新たな収入源として、三溪園らしい新たなお土産品を開発し、12月より販売開始した。また、着付け体験の運営実験を実施した。 ②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を作成するとともに、県のユニークメニュー冊子や外部ウェブサイト等への掲載の働きかけを実施した。 ③寄附金の受入を開始し、ホームページに寄附呼びかけのページを設置したほか、寄附に関するチラシを園内や外部での施設説明会などで配布し、寄附につながった。		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	①307,476千円 ②308件 ③受入体制構築	①286,468千円 ②300件 ③1,113千円	遅れ (入園者数や貸出施設利用件数が伸び悩んでいる)
今後の課題 及び対応	①入園料等に加え、新たな収入源の開発が必要（日本文化体験の提供等）。 ②鶴翔閣以外の建造物の利用機会の拡大についての検討が必要である。 ③寄附に対する返礼品メニューを拡充するなど、寄附に対するインセンティブの検討が必要である。		

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	①文化財建造物保存修理の専門人材を採用した。また、文化財を有する施設の管理等に関する外部の研修に参加した。 ②専門職員を中心に、職員・ボランティア向けに、文化財保存修理の専門技術を学ぶ臨春閣の工事見学会を開催した。また、工事期間ならではの企画として、入園者向け見学ツアーも開催した。		
実績	前年度 (平成 30 年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	①ボランティア向け 見学会 1 回開催	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	順調 (予定通り採用等行っ ている)
今後の課題 及び対応	専門職員のさらなるスキルアップが必要である。そのため、三溪園だけでなく様々な修理現場から学ぶとともに、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。		

(3) 令和 2 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、事業収入等に関する目標が「遅れ」となっているが、今回、「外国人入園者数」が過去最高となるなど、様々な努力が認められる。 しかしながら、新型コロナウイルス感染症による団体経営への影響は大きく、深刻な状況である。今後、昨今の状況が長期化することも想定し、新たな事業スキームを検討するなど危機感を持った対応が求められる。

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

入園者数、事業収入等に関する目標の遅れを受け止め、また、新型コロナウイルス感染症による団体経営への影響が大きいことを踏まえ、2 年度における市からの経営アドバイザリー業務委託等を通じて、所管局と団体が一体となって取り組む。
市場調査等から、三溪園の強みを見出し、課題を明確化した上で、来園者数や収入の増加に向けた新たな取組や業務最適化の視点を含め、経営戦略を立て、新たな事業スキームで目標達成に向けて事業を推進する。

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	継続的なSEO対策、また、ターゲット別（スポーツ観戦客等）の新規コンテンツ、メディアや旅行会社向けの情報ツール（写真や施設情報）ページを充実し、安心してアクセスできる環境を整え、ビジネス利用ページ等のコンテンツの拡充などによりユーザー流入増に結び付いた。		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	703万	814万	順調 (目標策定時に試算した単年度目標773万を超えているため。)
今後の課題 及び対応	ユーザーの継続獲得のために、魅力あるコンテンツの掲載に加えて、変化するプロモーション手法やニーズトレンドを常に把握し、取り入れる必要がある。提携メディアのワイヤーサービス(※)をさらに効果的に活用することで、横浜からの情報発信回数を増やし、露出拡大を図る。 (※)プレスリリースをメディアに配信し、さらにサービス事業者のウェブサイトや提携メディアに掲載するサービス（国内向け：PR TIMES、海外向けPR WIRE）。		

イ 財務に関する取組

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）		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	①自主財源の増加のため、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。 ②日々の会員獲得の働きかけにより、入会50事業者。※退会36事業者。		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	①49,506千円 ②613団体	①68,407千円 ②627団体	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	①・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。 ②・新規会員獲得に向けたセールス活動や財団事業活動への理解促進。 ・会員専用の情報提供を行うために、会員向けホームページの充実。 ・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、特典を改善することで、退会を抑制。		

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	■取組内容 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。 ②賛助会員をはじめとする民間事業者との連携を基盤とする横浜クリエーションスクラム事業を実施。 ■取組成果 ①研修と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。 ②賛助会員のビジネス機会、新規加入のきっかけとなり、新たな関係性につながる機会となった。		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	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%	やや遅れ （職員の総合満足度が改善したものの賛助会員満足度はさがっている）
今後の課題 及び対応	■今後の課題 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。 ②事業活動で接点の少ない事業者のニーズの把握。 ■課題への対応 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。 ②(満足度調査以外での)事業者ニーズを把握するため、定期的な訪問ヒアリングを実施し、特典の改善を図る。		

(3) 令和2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	「賛助会員数」に関する目標と「人事・組織に関する取組」が「やや遅れ」となっている。 人事組織に関する取組では、「職員の総合満足度」は改善したものの、「賛助会員満足度」は低下する結果となっている。原因を分析した上、効果的な施策の検討・実施が求められる。 新型コロナウイルス感染症による影響に関しては、取り組むべき事柄を常に見直していく必要がある。

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

賛助会員の満足度向上に向けて、事業者ニーズをより把握し、特典の改善、より細やかな対応などにつなげ、新規会員増加、退会抑制に努める。なかでも会員のニーズが高かった情報収集・提供について、今後さらに強化することで、会員満足度の向上を目指す。
 また、新型コロナウイルス感染症による影響については、観光・MICEの新たな価値観、ニーズを的確に捉え、市場動向の変化に合わせた取組みを実施していく。あわせて、会員向けに感染予防に関する情報も含め、迅速な情報収集・提供を継続して行う。

4 株式会社 横浜国際平和会議場の評価結果

(1) 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

(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	協約最終年度に以下を達成 ・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	毎年のリピーター催事に対する継続開催への働きかけの他、横浜市や横浜観光コンベンション・ビューローと協働し、新規顧客の獲得や、MICE参加者の市内送客による賑わい創出に取り組んだ。その結果、6年ぶり3回目の開催となる「第7回アフリカ開発会議」や、団体がアフターコンベンションをサポートした「IGARSS2019」など、地域への経済波及効果の高いMICEが数多く開催された。		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	413 万人/年	380 万人/年	順調 (2～3月の新型コロナウイルス感染症の影響による催事開催自粛を除けば、ほぼ目標どおり)
今後の課題 及び対応	新型コロナウイルス感染症の影響で、令和元年度末頃より催事の開催自粛が続いており、2年度はより厳しい状況が予想される。そのため、新型コロナウイルス感染症予防に対応した新たな会場利用方法の検討を進め、Web配信など新しいMICEの形を提案しながら、催事開催につなげていく。		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	・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		
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、周辺事業の強化による売上増に取り組む一方、予算達成に向けた収支管理（月次決算）を徹底した。その結果、新型コロナウイルス感染症による催事開催自粛で減収は免れなかったが、それまでの高稼働により、予算を上回る売上・利益を得ることができた。		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	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	順調 (借入金の借換の実施、黒字決算の継続等を達成できた)
今後の課題 及び対応	新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言等で、2年度は期初より催事開催自粛が続いており、非常に厳しい年度収支が予想される。そのため、催事開催を後押しするような新たな会場利用方法の提案や、業務経費・水光熱費等の徹底的な削減を行いながら、収支改善に取り組む。		

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"> ・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 		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	<p>■取組内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・就職情報サイトを活用した採用活動の実施。 ・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。 <p>■取組結果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3名を新規採用。 ・階層別の研修プログラムを策定。 <p>外部研修受講のほか、社内講師によるビジネス教養講座、TOEIC IP 試験（団体別特別受験）などを実施し、M I C E施設の運営に必要なスキルを身に着けた。</p>		
実績	前年度 (平成30年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	3名新規採用 階層別研修プログラムの策定: 試行	3名新規採用 階層別研修プログラムの策定: 実施	順調 (新規採用の確保、研修プログラムを策定、実施した)
今後の課題 及び対応	<p>今後のノース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と考えている。そのため、社員に求めるスキルや採用人数など、その時々を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。</p>		

(3) 令和2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	<p>新型コロナウイルス感染症により、公益的使命の達成に向けた「施設総来場者数」の実績が目標値を下回るなど、経営上、極めて大きな影響を受けている。今後も、事業の性質上、その影響が続くことが予想されるため、新たなビジネスモデルの確立など、経営向上に向けた抜本的な検討や対応が求められる。</p>

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

<p>元年度は、施設総来場者数の目標を除き、全ての目標を達成できたが、新型コロナウイルス感染症により、団体経営に大きな影響を受けている。</p> <p>今後も、この状況が続くことが見込まれるが、WEB配信とリアルな会議を併用したハイブリッド形式など、新たなM I C Eの開催様式の確立を目指す。</p> <p>加えて、感染症の収束後を見据え、国内最大規模の多目的ホールを活かしたインセンティブ旅行など、新たな需要を取り込むことで、健全な経営基盤の確保に努める。</p>

5 添付資料

令和2年度 総合評価シート（文化観光局所管団体部分）

【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)	大野 功一（関東学院大学 名誉教授）【委員長】
	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）
	柴田 千尋（公認会計士柴田千尋事務所 公認会計士）
	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スクエア（官民連携による中小企業者のビジネスマニエティ施設）運営会社を経営
	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（令和元年度実績）

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	横浜美術館の30周年事業を筆頭に、各専門文化施設で、集客力のある企画の実施とプロモーションの強化に努めた。 特に横浜美術館においては、夜間開館により、お勤め帰り等、来場者の年齢層の拡大を図るとともに、美術館の存在をPRするためのライトアップの開始等、新しい顧客創出の取組を進めた。	エ 取組による成果	各施設ともR2年2～3月に新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、左記ウの取組により、横浜美術館、横浜にぎわい座、赤レンガ倉庫の集客は単年目標値を上回った。特に横浜美術館においては、すべての企画展及びコレクション展において目標数値を大きく上回ることができた。この結果、元年度までの5施設の累計値(4,185千人)は、最終年度の目標値(5,300千人)に対し、79%に達した。	
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	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)	-
当該年度の進捗状況	順調(最終年の累計目標人数の79%を達成している)			
カ 今後の課題	新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、施設の入場者数制限などが続く中、利用者に安心して来館していただける環境を整えつつ、目標数値達成を目指すことが課題。	キ 課題への対応	利用者の人数制限や、ソーシャル・ディスタンスの維持、消毒等、感染状況の段階に応じたガイドラインの順守を全館で徹底し、安心・安全な運営に努める。一方で、コロナ禍においても、文化芸術の発信を止めることのないよう、「新しい生活様式」に沿った文化事業の実施方法を主催者とともに工夫し、映像配信など、施設への来館だけに頼らない新たな事業実施・発信のあり方の可能性を探る。	

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。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)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	「子どもたちをはじめとした次世代育成」を重点取組目標に掲げ、全施設において子ども対象事業を実施	エ 取組による成果	各施設で子ども対象事業を充実させたことで、大型台風や新型コロナウイルスの影響で中止となる事業があったものの目標に近い数値を達成できた。	
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	23%	25%	22%	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ(台風19号および、新型コロナウイルス影響による事業中止が影響した)			
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの影響下にある社会状況の中で、子どもたちの芸術体験機会をどう確保していくかが課題	キ 課題への対応	利用者の人数制限や、ソーシャル・ディスタンスの維持、消毒等、感染状況の段階に応じたガイドラインの順守を全館で徹底し、安心・安全な運営に努めつつ、コロナ禍においても、子どもの文化芸術体験の機会を確保できるよう、新たな生活様式に沿った子ども向け事業について検討を進める。	

(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	協約目標の達成へ向け、管理職への財務状況の説明と課題共有、執行管理の徹底を行うことなどで、職員ひとりひとりの意識向上させ、組織全体で課題等共有した。集客力ある事業企画に取り組むとともに、固定費の大幅な見直し等を実施した。	エ 取組による成果	R2年2～3月に新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、横浜美術館、横浜にぎわい座において、コンテンツの強化により、計画値よりも大幅に利用者数を増やし、収入増に貢献することができた。また、横浜みなとみらいホールの固定費を大幅に削減したことで、自己収入割合41%を達成した。	
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%	41%	-
当該年度の進捗状況	順調(目標である自己収入割合40%を上回った)			
カ 今後の課題	展覧会や公演事業の在り方が大幅に変わらざるを得ない中、今までの発想にとらわれずに、いかにして自己収入を確保していくか、が課題となる。	キ 課題への対応	来館者数制限などをふまえて、映像配信など新たな収入源を探る一方で、支出項目の見直しを随時行っていく。	

(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42.9%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"> 評価制度を改正し、職員の行動、実績を処遇に反映させる仕組みを構築した 職階の役割に応じた研修を本格実施した。 働き方改革関係法や、計画運休等による臨時休業及び柔軟な働き方に対応した新制度策定等に伴う改定を実施した。 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> 人事考課の評価を令和2年4月から職員の処遇に反映 MBOの評価を令和2年6月賞与手当てに反映 配偶者同行休業要綱を令和2年3月から施行 	
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	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	-
当該年度の進捗状況	順調(評価制度の改正と研修の充実、柔軟な働き方の対応と順調に実施した)			
カ 今後の課題	現在係長級以上の職員のうち、約60%が今後10年間で退職することが、喫緊の課題。定年後継続雇用される再雇用職員と一般職員の職務内容等を整理し、再雇用職員が培ってきた知識や経験を活かし、かつ一般職員も働きやすい組織づくりを進め、職員モチベーションと財団総合力を向上させる必要がある。また、これまで段階的に進めてきた評価制度の改正については、職員のモチベーションへの効果を検証し、引き続きの制度の充実をはかる必要がある。	キ 課題への対応	定年後再雇用職員制度については、職務、処遇、働き方、研修制度等の検討を令和2年度から外部コンサルを入れ開始する。検討にあたっては(一部)職員へのアンケートを実施し、財団の再雇用制度への課題を洗い出す。また令和2年度には一般職員の定期採用を行い、年齢構成の偏りの是正につなげる。評価制度については、来年度に職員アンケートを実施予定。	

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>(1) 新型コロナウイルスの影響により施設の利用、事業の実施に制約を受けるとともに、施設開館後、今までどおりの来館が見込めるのかも不透明な状況である。</p> <p>(2) 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年度から令和5年度中までの長期休館が見込まれている。</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>(1) 新型コロナウイルス影響下においても、利用者に安心して施設をご利用いただけるようにすることが課題。これに対応するため、「新しい生活様式」に沿った文化事業の実施方法を主催者とともに工夫し、映像配信など、施設への来館だけに頼らない新たな事業実施・発信のあり方の可能性を探りつつ、横浜市ガイドラインに添った安全な運営を徹底し、事業の継続に努めてまいります。</p> <p>(2) 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、財団全体で自己収入の確保・財務基盤強化に取り組むとともに、職員によるプロジェクトで、業務システムの導入を検討するなど、さらなる業務の効率化を行います。</p>

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>「市内子ども数に占める、子ども対象事業参加者数の割合」の目標が「やや遅れ」となっている。 新型コロナウイルス感染症により、団体が運営する横浜美術館など多くの施設で、利用者数や収入に影響が出ている。大きな環境変化と強く認識した上での対応が求められる。</p>			

総合評価シート（令和元年度実績）

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 ・RWC2019開催期間中に「三溪園和音まつり2019」（夜間開園、和楽器等の演奏会）開催 ・横浜美術館や横浜美術大学と連携した企画の実施 ②受入環境の向上 ・トイレのユニバーサルデザイン化改修実施（全10か所のうち2か所） ・施設案内の拡充（文字情報+音声案内付ガイドの開発、ホームページや園内サインのリニューアル）		エ 取組による成果		①7～8月の猛暑、9～10月の台風の影響を受けたものの、横浜美術館との連携企画、和音まつり2019開催により、8・9月は、過去最も入園者数が多かった29年より増加した。三溪園和音まつり2019では夜間だけで約1,600人来園いただき、横浜美術館との連携企画では相互に送客することができた。 ②トイレ改修や施設案内の拡充により、より多くの方にとって利用しやすい環境が整った。	
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>	-	-	-
当該年度の進捗状況	遅れ（料金値上げ、夏の記録的猛暑や台風等の影響）					
カ 今後の課題	・従来入園者数の多い桜（3・4月）や紅葉（11・12月）の時期を含め、年間を通じて入園者数が減少している。年間を通じた新たな魅力創造、来園者満足度を向上させ再訪を促すための受入環境の向上、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		・飲食機能の拡充など新たな魅力創造、プロモーション、受入環境の向上の取組を拡充するには、保勝会の組織としての機能強化が必要であるため、令和2年度からは、市から職員を派遣するとともに、経営アドバイザー業務委託を実施する。 ・新たな顧客層の獲得に向け、Instagramの投稿頻度や内容の魅力向上を図るための体制を検討する。	

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>①新たな魅力創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・RWC2019開催期間中に「三溪園和音まつり2019」(夜間開園、和楽器等の演奏会)開催 ・外国人を対象とした着付け体験の運営実験の実施 <p>②プロモーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・RWC2019開催期間中の海外メディアによるCM撮影対応、プレスツアー開催、ファンゾーンでの発信 ・SNSを活用した情報発信 ・YCVB、市と連携した海外旅行会社等へのセールス <p>③受入環境の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トイレの洋式化等の改修実施 ・多言語案内の拡充(文字情報+音声案内付の多言語ガイドの開発、ホームページや園内サインのリニューアル) 	エ 取組による成果	<p>①過去最高の47,147人(総入園者の約12%)となった。着付け体験の運営実験には28名の外国人に参加いただき、総合満足度は95%であった。</p> <p>②海外メディア向けのプレスツアーでは9社に参加いただき、三溪園を紹介いただいた(8社10記事)。</p> <p>③外国人も利用しやすいトイレが増加した。また、多言語ガイドの導入により、5か国語でより詳しい情報をお伝えできるようになった。</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	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)	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調(予定通り増加している)					
カ 今後の課題	<p>①着付け体験に加え、日本文化体験の提供など新たな魅力創造が必要である。</p> <p>②今後も引き続き、外国人向けのセールス・プロモーションの拡充が必要である。</p> <p>③当園へのアクセス改善、キャッシュレス決済の拡充等の取組が必要である。</p>	キ 課題への対応	<p>①RWC2019期間中の取組の成果を踏まえ、オリパラに向けて検討を進める。</p> <p>②SNS等での情報発信の強化や、着地型ツアーを造成・販売するなど、外国人向けセールス・プロモーションを拡充する。</p> <p>③アクセス改善に向け、交通局と連携し、ぶらり三溪園BUSの認知度向上を図る。園内のキャッシュレス決済方法の拡充に向け、導入を進める。</p>			

(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により、長期的に多額の財源が必要であるが、自主財源（全体事業費の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、防火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新たな収入源として、三溪園らしい新たなお土産品を開発し、12月より販売開始した。また、着付け体験の運営実験を実施した。</p> <p>②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を作成するとともに、県のユニークベニュー冊子や外部ウェブサイト等への掲載の働きかけを実施した。</p> <p>③寄附金の受入を開始し、ホームページに寄附呼びかけのページを設置したほか、寄附に関するチラシを園内や外部での施設説明会などで配布した。</p>	エ 取組による成果	<p>①新しいお土産品の開発後、売店の売上が向上した。（12月の前年同月比約41万円増加） 着付け体験の運営実験には28名の外国人に参加いただき、総合満足度は95%であった。</p> <p>②貸出施設利用について周知するツールが増えた。海外のツアー会社によるRWC2019 観戦ツアー参加者向けに白雲邸の利用があり、新たな客層にアプローチできた。</p> <p>③寄附金の必要性を周知することができ、寄附につながった。</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	-	-	-
当該年度の進捗状況	遅れ（入園者数や貸出施設利用件数が伸び悩んでいる）					
カ 今後の課題	<p>①入園料等に加え、新たな収入源の開発が必要である（日本文化体験の提供等）。</p> <p>②鶴翔閣以外の建造物の利用機会の拡大についての検討が必要である。</p> <p>③寄附に対する返礼品メニューを拡充するなど、寄附に対するインセンティブの検討が必要である。</p>	キ 課題への対応	<p>①RWC2019 期間中の取組の成果を踏まえ、オリバラに向けて検討を進める。</p> <p>②大規模修繕や耐震対策工事を計画的に実施し、利用機会の拡大に向けて検討する。</p> <p>③寄附に対する返礼品メニューの拡充を検討する。</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	・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 ・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	<p>①文化財建造物保存修理の専門人材を採用した。また、文化財を有する施設の管理等に関する外部の研修に参加した。</p> <p>②専門職員を中心に、職員・ボランティア向けに、文化財保存修理の専門技術を学ぶ臨春閣の工事見学会を開催した。また、工事期間ならではの企画として、入園者向け見学ツアーも開催した。</p>		エ 取組による成果		<p>①専門職員により、重要文化財建造物の大規模修繕にあたり、名勝三溪園整備委員会や文化庁、設計会社等と、円滑に調整を進められるようになった。</p> <p>②ガイドボランティアが見学会で得た知識を活用して、建造物に関するより詳しい情報をお客様にお伝えできるようになった。 入園者向け見学ツアーでは、大人48人（満員）、こども12人に参加いただいた。地域情報誌と連携したツアーでは定員10名のところ90名から申し込みがあった。</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	実績なし	①ボランティア向け見学会 1 回開催	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	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調（予定通り採用等行っている）					
カ 今後の課題	専門職員のさらなるスキルアップが必要である。		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、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

<ul style="list-style-type: none"> ・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」だけでなく「魅せる」意識をより一層高め、収入を積極的に獲得していくことが不可欠となっている。 ・入園者数が伸び悩んでいる中、新型コロナウイルスの感染拡大が発生し、その影響が長引くことが予想され、年々増加している外国人来園者の増加を期待することが厳しい状況となっている。
--

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> ・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、少人数の組織体制で運営しうる効率的組織運営の検討、一部業務のアウトソースによる効率化、人材育成等、総合的な改革が必要である。令和2年度より、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実施する中で、経営戦略の立案等に取り組んでいく。 ・新型コロナウイルスへの根本的な対処法が確立するまでの間、「新しい生活様式」を踏まえた施設運営、経営を検討していく必要がある。屋外施設の強みを生かしたプロモーション、近場に在住するお客様を中心に誘客を図るマイクロツーリズムの推進や、デジタル技術を活用した新たな魅せ方の検討が、今後更に重要となる。 ・重要文化財建造物の大規模修繕の計画も、新型コロナウイルスの影響による収入減を踏まえ、スケジュールの見直しが必要と考えている。
--

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、事業収入等に関する目標が「遅れ」となっているが、今回、「外国人入園者数」が過去最高となるなど、様々な努力が認められる。</p> <p>しかしながら、新型コロナウイルス感染症による団体経営への影響は大きく、深刻な状況である。今後、昨今の状況が長期化することも想定し、新たな事業スキームを検討するなど危機感を持った対応が求められる。</p>			

総合評価シート（令和元年度実績）

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	①継続的な SEO 対策、また、ターゲット別（スポーツ観戦客等）の新規コンテンツ、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。 ②安心してアクセスできるようセキュリティ機能を強化するため、ウェブサイト全体を常時 SSL 化サイトに改修した。		エ 取組による成果	安心してアクセスできる環境を整え、ビジネス利用ページ等のコンテンツの拡充などによ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	814 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 773 万を超えているため。）				
カ 今後の課題	①多様化する個人旅行者向け利用サイトの充実、サイトへの導線強化、拡散されやすい魅力的な動画コンテンツ制作。 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に加えて、変化するプロモーション手法やニーズトレンドを常に把握し、取り入れる必要がある。		キ 課題への対応	①季節の特集ページや横浜の魅力を様々な切り口で紹介する企画ページ、新規動画コンテンツ制作、オンライン広告配信によるサイトへの誘導。 ②提携メディアのワイヤーサービス（※）をさらに効果的に活用することで、横浜からの情報発信回数を増やし、露出拡大を図る。 （※）プレスリリースをメディアに配信し、さらにサービス事業者のウェブサイトや提携メディアに掲載するサービス（国内向け：PR TIMES、海外向け PR WIRE）。	

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	<p>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。 ※6回</p> <p>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。 ※4回</p>		エ 取組による成果		<p>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。</p> <p>②会議主催者の視察受入により開催決定した国際会議。 ・ASCO Breakthrough: A Global Summit for Oncology Innovators (2021年開催) ・第8回世界薬学会議(2023年開催)</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	2件	6件	16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	<ul style="list-style-type: none"> ・経済効果を高めるための受入環境整備や開催支援メニューの充実。 ・戦略的な誘致活動のためのリサーチ(情報収集・分析、ターゲティング)。 ・市内事業者との連携強化による、MICE参加者の市内回遊性向上。 		キ 課題への対応		<ul style="list-style-type: none"> ・市内および近隣都市の企業、事業者との連携(テクニカルビジット等)。 ・DMC(Destination Management Company)との商品開発(プレ・ポストツアー、ユニークベニュー等)) ・受入環境の充実及び誘致強化のためのアクションプラン策定

(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	<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>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>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。</p> <p>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)。</p>		エ 取組による成果		<p>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。</p> <p>②日々の会員獲得の働きかけにより、入会50事業者。 ※退会36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	-	-
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	<p>①継続して獲得できる受託事業や収益事業の開拓。</p> <p>②新規加入会員の増加と退会会員の抑制、会員の特典を充実させることが必要。</p>	キ 課題への対応	<p>①</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>②</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規会員獲得に向けたセールス活動、並びに財団事業活動への理解促進。 ・会員専用の情報提供を行うために、会員向けホームページを充実させる。 ・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会員向けメールマガジンを適宜発信。 ・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、特典を改善することで、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	<p>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)</p> <p>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)</p>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>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。また、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。</p> <p>②賛助会員をはじめとする民間事業者との連携を基盤とする横浜クリエイションスクラム事業を実施。</p>	エ 取組による成果	<p>①研修と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> <p>②賛助会員のビジネス機会、新規加入のきっかけとなり、新たな関係性につながる機会となった。</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	<p>①職員の総合満足度 38.5%</p> <p>②賛助会員満足度 53.6%</p>	<p>①職員の総合満足度 26.1%</p> <p>②賛助会員満足度 58.18%</p>	<p>①職員の総合満足度 44.4%</p> <p>②賛助会員満足度 51.6%</p>	-	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ (職員の総合満足度が改善したものの賛助会員満足度はさがっている)				
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。</p> <p>②安定的な組織とするため、管理職への正規職員の登用、育成の推進。</p> <p>③事業活動で接点の少ない事業者のニーズの把握。</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。また、評価者育成、職員の研修機会の拡充を図る。</p> <p>②管理職登用制度の拡充。</p> <p>③(満足度調査以外での)事業者ニーズを把握するため、定期的な訪問ヒアリングを実施し、特典の改善を図る。</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

・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、観光施設や商業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。

・一方、コロナの影響で、五輪の延期、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なか、中期計画に掲げる目標達成に向けては厳しい状況。新たな価値観、ニーズを捉え、短期的には、緊急対策とV時回復期に向け、また、中期的には、継続的な国内、インバウンドの需要喚起を時期を逃さず効果的な施策に取り組む必要がある。

・将来的な IR 整備など、YCVB の周辺環境が大きく変化することが見込まれる中、中長期的な組織・執行体制の強化、市との役割分担など、より効果的な観光・MICE 推進体制を検討していく必要がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

・新型コロナウイルス感染拡大防止のための「新たな生活様式」から生まれるパラダイムシフトへ迅速に対応していくため、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、対応し続けていく必要がある。

・持続可能で機動的な組織とするため、職員のモチベーションと能力を高め、マーケティングや市場把握等の専門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 を推進していくエンジンとなる必要がある。そのための人材育成、執行体制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>「賛助会員数」に関する目標と「人事・組織に関する取組」が「やや遅れ」となっている。</p> <p>人事組織に関する取組では、「職員の総合満足度」は改善したものの、「賛助会員満足度」は低下する結果となっている。原因を分析した上、効果的な施策の検討・実施が求められる。</p> <p>新型コロナウイルス感染症による影響に関しては、取り組むべき事柄を常に見直ししていく必要がある。</p>			

総合評価シート（令和元年度実績）

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	毎年のリピーター催事に対する継続開催への働きかけの他、横浜市や横浜観光コンベンション・ビューローと協働し、新規顧客の獲得や、MICE参加者の市内送客による賑わい創出に取り組んだ。	エ 取組による成果	6年ぶり3回目の開催となる「第7回アフリカ開発会議」や、団体がアフターコンベンションをサポートした「IGARSS2019」など、地域への経済波及効果の高いMICEが数多く開催された。		
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	-	-
当該年度の進捗状況	順調（2～3月の新型コロナウイルス感染症の影響による催事開催自粛を除けば、ほぼ目標どおり）				
カ 今後の課題	新型コロナウイルス感染症の影響で、令和元年度末頃より催事の開催自粛が続いており、令和2年度はより厳しい状況が予想される。	キ 課題への対応	新型コロナウイルス感染症予防に対応した新たな会場利用方法の検討を進め、Web配信など新しいMICEの形を提案しながら、催事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	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 協約期間の主要目標	・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				
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、周辺事業の強化による売上増に取り組む一方、予算達成に向けた収支管理（月次決算）を徹底した。	エ 取組による成果	新型コロナウイルス感染症による催事開催自粛で減収は免れなかったが、それまでの高稼働により、予算を上回る売上・利益を得ることができた。		
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	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	-	-

当該年度の進捗状況	順調（借入金の借換の実施、黒字決算の継続等を達成できた）		
カ 今後の課題	新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言等で、令和2年度は期初より催事開催自粛が続いており、非常に厳しい年度収支が予想される。	キ 課題への対応	催事開催を後押しするような新たな会場利用方法の提案や、業務経費・水光熱費等の徹底的な削減を行いながら、収支改善に取り組む。

（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 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 				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・就職情報サイトを活用した採用活動の実施。 ・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。 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・3名を新規採用。 ・階層別の研修プログラムを策定。外部研修受講のほか、社内講師によるビジネス教養講座、TOEIC IP 試験（団体別特別受験）などを実施し、MICE施設の運営に必要なスキルを身に着けた。 		
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名新規採用 階層別研修プログラムの策定：－	3名新規採用 階層別研修プログラムの策定：試行	3名新規採用 階層別研修プログラムの策定：実施	-	-
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）				
カ 今後の課題	今後のノース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と考えている。	キ 課題への対応	社員に求めるスキルや採用人数など、その時々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

<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症によるMICE業界を取り巻く環境の変化。 ・東京2020オリンピック・パラリンピックが令和3年に延期され、引き続き首都圏を中心とする他施設の利用が出来なくなることから、利用問い合わせの増加等が見込まれる。 ・開業から約30年が経過しており、平成25年度から実施している大規模改修工事による施設としての競争力強化が引き続き求められる。

（2）上記（1）により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>新型コロナウイルス感染症が収束方向に向かっても、以前と同じ開催状況へ戻るには相当な時間がかかり、開催手法は大きく変化することが予想される。</p> <p>このような事態に対応していくため、今年度開業したノースの広報・誘致活動等を積極的に行っていくことに加え、Web配信等、新しいMICEの開催様式の確立や、大規模改修工事によって、施設として新たな魅力・競争力を高めていく。</p>

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>新型コロナウイルス感染症により、公益的使命の達成に向けた「施設総来場者数」の実績が目標値を下回るなど、経営上、極めて大きな影響を受けている。今後も、事業の性質上、その影響が続くことが予想されるため、新たなビジネスモデルの確立など、経営向上に向けた抜本的な検討や対応が求められる。</p>			