

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。

各団体において取組を進めている「協約」については、目標に対する進捗状況の確認及び経営を取り巻く環境の変化への対応について毎年度評価を実施するとともに、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」といいます。）を活用し、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ます。

これらについて、令和3年度の取組実績を踏まえ、協約の進捗状況の確認及び振り返りを実施しましたので御報告します。

また、協約期間が平成30年度から令和3年度までとなっていた公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー及び令和元年度から3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4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) 協約の取組状況

ア 令和3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3年度～令和5年度

イ 主要目標の取組状況等（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	財団運営施設への来場者数 令和3年度目標：600千人 ※大規模改修による長期休館中の2施設を除く7施設		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	横浜市のコロナ対策ガイドラインを遵守し、安全・安心を第一に運営実施した。また、施設ごとに席間を開けた座席配置、日時指定チケットによる展覧会、オンライン配信等の対策を実施した。その結果、目標の来場者数を達成し、コロナ禍においてもリアルな場で市民の芸術体験・文化活動の多様な機会を創出し、心豊かな市民生活の実現に寄与した。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	306千人	600千人	順調
今後の課題 及び対応	令和4年度も、今後の新型コロナウイルス感染症の流行状況に応じ、安全かつ柔軟な対応をもって施設運営や文化事業を実施する必要があることから、これまでのコロナ禍における施設運営の経験を活かし、文化事業および施設運営を安全に実施する。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	財団運営施設の自己収入割合 （※自己収入÷総収入） 令和3年度目標：29%		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	積極的な助成金等の獲得や経費の見直しを行うとともに、コロナ禍の影響による不測の事態を想定しながら柔軟に事業の組立を行った。 その結果、自己収入の柱となる芸術文化事業収益、利用料金益は令和2年度に比べて13%増加したが、来場者や利用者数が回復せず、自己収入割合は目標に届かなかった。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	22%	26%	やや遅れ
今後の課題 及び対応	事業参加人数、施設利用人数・施設利用率ともに、令和2年度に比較して増加したが、コロナ禍以前の水準には至っていないことから、来場者が安心・安全を実感できる施設運営および情報周知や、魅力的な事業の実施と周知等に取り組んでいく。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①次代を担う若手人材の確保（採用試験の計画的実施）・育成 ②専門人材育成研修を通じた専門性強化 ③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 令和3年度目標：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		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	①若手職員を新規採用したことで、定年及び自己都合退職等による人員減に対応し、組織の年齢構成の是正を促進した。 ②美術系専門人材育成研修、舞台芸術系専門人材育成研修及び評価を実施し、研修受講者から、新たに専門人材を配置した。 ③次期人材育成計画策定に向けた職員意識調査の実施と、責任職に配置された再雇用職員の処遇検討を実施したことで、次期人材育成計画策定に繋がる課題を抽出するとともに、責任職を務める再任用職員に対し職務に見合った処遇を行うことで、モチベーションが向上した。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	職員定期採用 人事評価を処遇に反映	①職員採用 ②専門人材育成研修 ③職員意識調査実施、 再雇用職員手当整理	順調
今後の課題 及び対応	職員意識調査結果から、重点的に取組むべき課題として、①キャリアビジョンの整理、②人事評価制度整理、③業務効率化の3点を抽出した。 また、今後10年間でチームリーダー以上の職員の約6割が退職することへの対策として、すべての職員が働きやすい組織づくりによる、職員モチベーションと財団総合力の向上が必要となることから、外部コンサルタントによる人事的課題の検討や、次期（後期）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）」）の策定を行う。（令和4年度）		

(2) 所管局・団体による振り返り

令和3年度は、コロナ禍の影響が残るものの、目標としていた運営施設への来場者数を達成するとともに、アウトリーチ、オンライン事業の実施個所数等についても目標を達成することができました。**引き続き感染症対策を徹底しつつ、来場者だけでなく、誰もが文化芸術を楽しめる環境づくりに取り組みます。**

一方で自己収入割合は目標を達成できなかったものの、令和2年度と比較して改善しており、**今後も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。**

こうした取組を通じ、**横浜の文化芸術を停滞させず、財団の公益的使命を持続可能な形で実現していきます。**

2 公益財団法人三溪園保勝会

(1) 協約の取組状況

ア 平成 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 主要目標の取組状況等（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

<p>協約期間の 主要目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・令和 2 年度までの目標：入園者数目標 500,000 人 ・令和 3 年度からの目標 <p>①有料入園者数 令和 3 年度目標：170,000 人</p> <p>②来園者満足度 令和 3 年度目標：93%</p> <p>（来園者満足度調査の「全体満足度」について「満足」及び「やや満足」と回答した来園者の割合）</p>		
<p>目標達成に向けて取り組んだ内容及び成果</p>	<p>①新たな魅力創出 紅葉シーズンにおける早朝開園や、12 年ぶりにライトアップを実施したほか、観蓮会において学芸員のガイド付きプレミアムツアーを実施した。また、世界的な宝飾ブランドと連携し、鶴翔閣にて西洋宝飾品文化と日本文化（刀、盆栽）のコレボレーションをテーマにした大規模な展示会を実施した。その結果、紅葉催事期間中の来園者数は令和元年度比で 140%を達成し、観蓮会のプレミアムツアー（60 名）は完売、鶴翔閣での展示会は入場制限を実施する程の盛況であった。</p> <p>②コロナ禍での受入環境の向上 電子チケットを活用し、22 のイベントで事前予約制を導入したところ、1,247 件の利用実績があった。また、早朝・夜間開園、催事期間の長期化により来園の分散化を促進した。</p>		
<p>実績</p>	<p>前年度 (令和 2 年度)</p> <p>①入園者数： 221,730 人 (2 年 1 月～12 月)</p> <p>②有料入園者数： 166,262 人</p>	<p>令和 3 年度</p> <p>①有料入園者数：207,808 人 ②来園者満足度：89% (915/1,026)</p>	<p>当該年度の進捗 状況等</p> <p>①順調 ②やや遅れ</p>
<p>今後の課題 及び対応</p>	<p>新型コロナウイルス感染流行の今後の動向が不透明ではあるが、行動制限が適用されていない時期などには、目標達成に向けて来園を促す事業展開が必須である。令和 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活用し、感染症対策を行いながらより魅力的な企画、情報発信を推進する。</p>		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	①事業収入の増 令和3年度目標： 262,000千円 ②貸出施設・庭園利用料収入の増 （令和3年度に目標を変更） 令和3年度目標：65,000千円 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プレミアムツアー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、紅葉催事期間中の来園者数が令和元年度比で140%、事業収益は令和元年度比で40%増（6,810千円増）を達成した。 ②ハイブランドの展示会や、映画・ドラマ撮影等の新たな施設利用促進に積極的に取り組み、庭園利用については、ピークシーズンの利用料を見直したほか、成人式撮影等の新たな利用を拡大した。その結果、施設利用料で約20,000千円の収入を得た。 ③オンライン寄附の仕組みを導入した結果、総寄付件数46件中、オンラインでの寄付が31件538千円得られた。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	①174,292千円 ②— ③541千円	①236,200千円 ②76,334千円 ③1,221千円	やや遅れ
今後の課題及び対応	入園料収入が事業収入の柱であるが、新型コロナウイルス感染流行の動向が不透明であり、行動制限が適用されていない時期は、目標達成に向け来園を促す事業展開が必須である。そのために、令和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活用して、感染症対策を行いながら、より魅力的な企画、情報発信を推進し、来園者の増加を図る。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	目標：研修会等参加・開催回数10回（年2回） ・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		
目標達成に向けて取り組んだ内容及び成果	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等の作業現場を見学し専門家の指導を受けた（3回）。また、文化庁日本の技フェアに参加し、伝統技術について学んだ（1回）。また、催事のプレミアムツアーを企画し、専門職員による古建築のガイドを実践した。 その結果、職員の修理技術についての知識を深めることができたほか、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。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	・文化財修理専門業者の作業所見学2回 ・臨春閣修繕に係るギャラリートーク5回開催	・見学3回、フェア参加1回 ・プレミアムツアー6回開催	順調

今後の課題 及び対応	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。今後は、重要文化財の大規模修繕の機会を活用し、建築事業者や専門家から学ぶ機会を設けていく。
---------------	---

(2) 所管局・団体による振り返り

令和3年度は、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の適用期間が長く続き、**来園者の確保**については、厳しい状況となったが、例えば**紅葉の催事では、12年ぶりのライトアップや園内散策ルートのご案内など催事の工夫を図り、コロナ前の来園者数を上回るなど、収益確保に努めた。また貸館利用ではハイブランドの展示会等の大口利用を促進し、新たな収益を得た。引き続き、目標の達成に向けて、感染症対策を図りながら、より魅力的な企画、情報発信を推進する。**

3 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー

(1) 協約の取組状況

ア 平成 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 主要目標の取組状況等（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 令和 3 年度目標：400 万		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	定番イベントの中止、外出自粛が続く中、アフタヌーンティーやかき氷など、コロナ禍でも楽しめるトレンドに合わせた特集ページを新規に制作・公開したほか、新規施設やイベントのレポート記事を積極的に掲載した。また、AIチャットボット導入により、サイト内検索機能を追加した。その結果、特集ページやレポート記事に多くのアクセスがあり、月間 200 万 PV を超えた月もあった。		
実績	前年度 (令和 2 年度)	令和 3 年度	当該年度の進捗状況等
	391 万	613 万	達成
今後の課題 及び対応	①情報収集方法の多様化にあわせてウェブサイトと各 SNS などを連動させ、流入を図る必要があることから、SNS の性質やターゲット層に合わせた投稿でリーチを図り、ウェブサイトへの誘導を図る。 ②観光公式サイトとしての信頼性をより高めていくことでユーザーの獲得につなげるため、サイトに掲載する情報の質を維持する。		

(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 令和 3 年度目標：40,000 千円 ②賛助会員数の増 令和 3 年度目標：622 団体		
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 新たな受託事業、ウェブサイト広告、記事掲載料等の獲得に努めたが、新型コロナウイルスの影響等により、自主財源の増には至らなかった。 ②賛助会員数の増 様々な機会を捉え、新規会員獲得の働きかけに努めるとともに、会員ニーズを反映した交流機会を提供したことで、入会を 30 事業者獲得することができた。また、MICE 主催者と関連事業者とのネットワーク構築のため、「YOKOHAMA MICE SHOWCASE 2022」を開催し、参加者のビジネスチャンスが拡大、会員メリットが向上した。（出展者：22 社・50 名、参加者：バイヤー 30 社・50 名）		
実績	前年度 (令和 2 年度)	令和 3 年度	当該年度の進捗状況等
	①21,061 千円 ②622 団体	①33,897 千円 ②610 団体	未達成

今後の課題 及び対応	<p>①より一層の自主財源獲得のため、収入確保（資産運用）、自主事業収入の開拓（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）といった取組を実施する。</p> <p>②コロナ禍による業績悪化、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ため、新規会員獲得に向けたセールス活動を行うとともに、サービス内容に対する会員の要望を継続して把握、特典を改善することで、退会を抑制し、入会の促進を図る。</p>
---------------	--

(ウ) 人事・組織に関する取組

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 令和3年度目標：50.0%</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 令和3年度目標：60.0%</p>		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>①職員満足度 部下育成、リーダーシップ、企画力向上を狙い、階層別・目的別に研修を実施したほか、前年度に引き続き、職員ひとり一人と経営層の面談の場を設け、意思疎通を図った結果、職員のスキルアップとモチベーションの向上につながった。また、在宅勤務制度を継続して運用したことで職員の働きやすい環境を作ることができた。</p> <p>②賛助会員満足度 賛助会員のビジネスに役立つ情報を提供すべく、メールマガジンやウェビナーを通じて、情報発信を行ったことで、さらなる信頼関係の構築につながった。また、賛助会員へのヒアリングでニーズが高かった交流会を開催し、ビジネス機会や新たな関係性創出の機会となった。</p>		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	<p>①職員の総合満足度 58.1%</p> <p>②賛助会員満足度 62.7%</p>	<p>①職員の総合満足度 50.0%</p> <p>②賛助会員満足度 72.1%</p>	達成
今後の課題 及び対応	<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ことから、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。研修成果を検証し職員研修計画に反映することで、能力開発につなげる。</p> <p>②コロナ禍の影響が長引く中、これまで以上に事業者ニーズを把握し、会員満足度を上げることが求められるため、満足度調査以外での既存会員への事業者ニーズの把握や、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) 協約等（案）の概要

協約期間		令和4年度～7年度
協約期間設定の考え方		財団の中期計画と一致
協約期間の 主要目標	<u>公益的使命の達成に向けた取組</u>	令和7年度に観光消費額4,026億円の達成 （4年度：2,868億円、5年度：3,264億円、6年度：3,779億円、7年度：4,026億円） ・検索エンジンでの検索ワード等を分析し、来訪者の興味関心や特性等を把握するほか、人流分析ツールを用いて市内各エリアの人流や回遊性を分析するなど、 ビッグデータ等のデジタル技術を活用したマーケティングに基づく戦略的な予算編成とステークホルダーを巻き込んだ事業展開を行う。 ・横浜の観光に関する課題解決及び施策の創出につなげるためのフォーラムを開催するなど、 DMOとして地域の多様な関係者と合意形成の手法を検討する。
	<u>財務に関する取組</u>	令和4～7年度にかけて、累計10件以上の国費を活用した事業の実施 （4年度：2件、5年度：2件、6年度：3件、7年度：3件） ・ 積極的に国費を活用するため、DMO登録の継続 ・国費の活用を常に意識した事業設計 ・民間事業者との連携による国費の活用
	<u>人事・組織に関する取組</u>	専門知識習得に向けた職員研修や外部機関との交流の実施： 正規職員全員受講 （4年度：人材育成計画の策定・見直し、計画に基づき受講 5年度：正規職員の30%、6年度：正規職員の60%、7年度：正規職員の100%） ・人材育成に関して計画の策定・見直し（4年度） ・時勢に合わせた職員向け研修の実施や、事業者と財団職員の交流機会の創出

(3) 委員会からの答申等

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 委員会からの意見

<p>「財務に関する取組」が「未達成」となっている。</p> <p>目標の達成に向けた具体的な取組内容が不明確であるなど、協約等（素案）の目標設定に依然として課題がある。団体の取組の成果を適切に評価できる目標設定及び取組内容となるよう、市所管局も含めて引き続き検討してほしい。各年度の実績の振り返り時には、目標と団体の事業実績との関連性や、取組による具体的な成果を明らかにしてほしい。</p> <p>市の財政状況に鑑みると、今後は市補助金以外の収入確保にも一層取り組む必要がある。国補助金等の活用のほか、自主事業収入拡充のため、データ分析を活用した収益事業の展開を期待する。</p>

ウ 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

(4) 所管局・団体による振り返り

自主財源の確保については、観光案内所における手荷物預かり事業などの収益事業を行うとともに、引き続き、財団事業の趣旨に沿う収益活動を開拓していく。また、賛助会員数については、令和3年度はコロナ禍の影響を受け未達成となったものの、新規獲得に精力的に取り組む、4年度は例年以上の獲得件数を実現している。

新たな協約等（素案）の目標設定のうち、観光消費額の達成については、登録DMOとして必須の目標指標であるため、市とともに達成を目指す。具体的には、OTA等を活用し、ターゲットを明確にしたインバウンド施策、エンターテインメント施設等の事業者ネットワークを活かした市内回遊促進策等、消費額拡大につながる取組を行っていく。財務の取組については、**国費の活用により、財団の総収入額に対する市補助金の比率を下げつつ、健全な経営を目指す。**

団体の事業実績をマーケティング分析し、PDCAをしっかりと回していくことで、取組による具体的な成果を明らかにしていく。

4 株式会社横浜国際平和会議場

(1) 協約の取組状況

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 主要目標の取組状況等（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	<ul style="list-style-type: none"> 令和2年度までの目標： 協約最終年度（令和3年度）に施設総来場者数470万人/年を達成 令和3年度からの目標： 協約最終年度に開催件数480件/年を達成 		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	安全・安心な開催環境提供と、新たな開催形態へ対応する設備等の整備や、コロナ禍でも需要のある試験会場利用等のターゲットへ積極的なセールスを展開したことで、協約最終年度の開催件数は令和2年度のほぼ倍となる539件となった。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	45万人/年	539件/年	達成
今後の課題 及び対応	安全・安心な開催環境を提供することで、既存施設の稼働率、来場者数をコロナ禍以前の水準まで回復させ、ノースの稼働率も引き上げる。そのために、感染防止対策の徹底ととともに、老朽化した通信インフラ設備の増強、MICE周辺サービスのデジタル化など、新常态に対応した設備・サービスを充実させ、e-Sports等新規分野へのセールス強化及び既存顧客の呼び戻しに努める。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ①協約最終年度に売上高86.6億円を達成 ②協約最終年度の黒字決算を確保 ③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	安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンライン・ハイブリット開催等に対応した資機材等を提案した。顧客に対しては、丁寧な説明を行い、キャンセル料の確実な徴収を実施した。その結果、長期催事や大型試験の獲得に加え、顧客に理解を得た上でキャンセル料を徴収することで売上確保につながった。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗 状況等
	①売上49億円 ②黒字決算：未達成 ③借入金借換：未実施	①売上77.4億円 ②黒字決算：未達成 ③借入金借換：未実施	未達成
今後の課題 及び対応	安全・安心な開催環境を提供することで、安定的な開催を確保しながら、キャンセルの申し出に対しては、日程振替などを提案し、売上の確保を図るとともに、経費削減により、黒字転換を目指す。 また、新常态に即したセールスによる売上確保のほか、みなとみらい公共駐車場運営事業等の不動産管理事業、MICE事業以外でも収益力強化を目指すとともに、固定費の削減を図る。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①協約期間を通じ、5名の新規採用を行う ②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	①年度ごとに、必要人数の募集・選考を行い、協約期間を通じ9名を新規採用した。 ②会社指定研修プログラムをベースに、各社員が年度ごとの受講計画を立案し受講した。階層別の外部オンライン研修受講のほか、ハラスメント研修、CS研修、TOEIC IP試験(団体別特別受験)などを実施し、協約期間を通じ社員3名が、世界最大のMICE産業団体 Events Industry Council が認証するミーティングプランナーの国際資格 CMP (Certified Meeting Professional) を取得した。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進捗状況等
	3名新規採用	3名新規採用	達成
今後の課題 及び対応	人材育成ビジョンの策定と働き方改革によるエンゲージメント向上のため、人材イメージの具現化とキャリア形成、モデルプランの検討をするとともに、働き方改革やストレス・メンタルヘルスケアを実施していく。		

(2) 協約等(案)の概要

協約期間	令和4年度～6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	全施設の平均稼働率62%以上 (4年度:53%、5年度:58%、6年度:62%) 安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンラインやハイブリット開催などの需要も確実に取り込む。また、 アフターコロナを見据え、横浜市・横浜観光コンベンション・ビューローとの連携強化等を通じ、アジア太平洋地域でのプレゼンス向上と新規顧客の開拓に取り組む。	
	財務に関する取組	・協約最終年度に売上高96.5億円を達成 ・協約期間を通じて黒字決算を確保 安全・安心な開催環境の提供に加え、 感染対策に配慮した新たな商品開発と提案で売上を確保する。 コスト面では、高騰する水光熱費の削減に取り組むとともに月次損益の精度を高め、 機動的な事業計画の見直しや委託費の固定・変動比率の組み換え等により、コスト削減を図る。	
	人事・組織に関する取組	人材育成ビジョンを策定し、MICE業界をけん引する人材を育成する。 (4年度:育成ビジョン策定、5年度:評価制度の見直し、6年度:評価制度運用開始) ・ 人材育成ビジョンを策定し、それに基づいたキャリアパスの設定や、評価制度・研修制度等の再構築を行う。 ・環境の変化に応じたメンタルヘルスケア、ストレスケアを目的とした研修の実施。	

(3) 委員会からの答申等

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 委員会からの意見

「財務に関する取組」が「未達成」となっているが、コロナ禍における経営努力は評価できる。引き続き収益確保に向けて、ハイブリッド開催等の新たなビジネスモデルを推進するため、DXや人材の確保・育成に取り組んでもらいたい。併せて、エネルギーコスト増が見込まれる中、コスト削減の取組や、価格変動制の導入検討など、効率的な施設運営を積極的に進めてほしい。

また、そのような取組を通じ、市からの借入金の早期返済や配当の実施により、市財政に貢献することを期待する。

ウ 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

(4) 所管局・団体による振り返り

長引く新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい経営状況にありますが、**安全・安心な開催環境の構築が進み、ワクチン接種の進展等の情勢の変化により、令和2年度と比較すると、総売上高・施設稼働率ともに増加し、業績は回復に向かいつつあります。**

今後も引き続き、開催形態の多様化等、環境の変化に柔軟に対応しつつ、コスト削減の取組を進め、効率的な施設運営を徹底することで、健全な経営基盤の確保に努めていきます。

5 添付資料

- (1) 令和4年度 総合評価シート（令和3年度実績）
- (2) 協約等（案）
- (3) 令和4年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

【参考1】委員会について

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（法政大学 経営学部教授）【委員長】 寺本 明輝（(株)浜銀総合研究所 顧問・特任コンサルタント） 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

【参考2】委員会での審議方法について

令和3年度までは全団体について審議を行っていましたが、令和4年度からは、より深い議論ができるよう、審議団体数を絞り、全ての団体が概ね3年毎に審議を受けるように変更しました。

なお、委員会審議がない年も、所管局・団体による進捗状況の自己評価を行うとともに、委員会への報告を実施しています。

文化観光局の所管する外郭団体については、今年度は2団体（横浜観光コンベンション・ビューローおよび横浜国際平和会議場）が委員会審議を受ける「審議団体」、2団体（芸術文化振興財団および三溪園保勝会）が報告を行う「報告団体」です。

総合評価シート（令和3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	令和3年度～令和5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

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①の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 ※大規模改修による長期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			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 横浜市のコロナ対策ガイドラインを遵守し、安全・安心を第一に運営実施した。 ● 席間を開けた座席配置、日時指定チケットによる展覧会、オンライン配信等、施設ごとにコロナ対策を工夫して実施した。 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標の来場者数を達成し、コロナ禍においてもリアルな場で市民の芸術体験・文化活動の多様な機会を創出し、心豊かな市民生活の実現に寄与した。 	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	306千人	600千人	-	-
当該年度の進捗状況	順調（目標の来場者数を達成し、コロナ禍においてもリアルな場で市民の芸術体験・文化活動の多様な機会を創出したため。）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ① 令和4年度も、今後の新型コロナウイルス感染症の流行状況に応じ、安全かつ柔軟な対応をもって施設運営や文化事業を実施する必要がある。 ② 足が遠のいてしまった来場者に、再び来館を促す工夫、対策が必要。 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ① 令和2年以降のコロナ禍における施設運営の経験を活かし、文化事業および施設運営を安全に実施する。 ② 施設情報の発信や、オンラインを有効に活用する等、文化施設の活動への市民の関心を高める。 	

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②の達成に向けた協約期間の主要目標	① アウトリーチ実施場所数 令和3年度 50 箇所／令和4年度 52 箇所／令和5年度 55 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			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①地域へのアウトリーチ ●学校や福祉施設、地域施設等において、多様な文化芸術体験の場を設けた。 【主な取組】 ・ 休館中の横浜美術館、横浜みなとみらいホールによる市内 18 区へのアウトリーチ：17 か所 ・ 市内の小・中・特別支援学校にアーティストを派遣する「横浜市芸術文化教育プログラム」：39 校 ②オンラインの活用 ●9 施設すべてにおいて、動画配信等のオンライン事業を実施した。 ●様々な関係者と連携し、IT 等の情報技術を活用した試みや、リモートによる公演・講座、アーカイブの活用等を実施した。 【主な取組】 ・ 横浜美術館と野村総合研究所の共同でコレクション鑑賞アプリを開発、配信。 ・ 最新の 8K3D 超高精細映像による演奏体験イベントを開催。 ・ 神奈川大学と連携し、海外向けに能・狂言のオンライン講義を実施。	エ 取組による成果	① 地域へのアウトリーチ ●コロナ禍で文化施設に足を運ぶことが難しい中、様々な場所に向向って文化芸術体験の場を提供し、普段、文化芸術活動に参加しない人の参加に繋げることができた。 ●休館中の横浜美術館、横浜みなとみらいホールは、地域とのつながりをつくり、専門性を発揮した取組により、リニューアルオープンに向けて市民の期待を高めた。 ②オンラインの活用 ●オンラインを活用した新たな事業展開により、これまで文化施設に足を運んだことのない人にも文化芸術活動の入口の役割を果たした。 ●情報技術を有する企業等との連携が広がり、作品への興味や理解を深めるきっかけや、新たな鑑賞体験を創出した。 【主な実績】 ・ 横浜 WEB ステージ：312 万回再生 ・ 横浜能楽堂アーカイブ配信（狂言「柿山伏」他）：約 11 万回再生 ・ ヨコハマダンスコレクション 2021-DEC「青空ダンス」：17 か国から約 5 万件再生	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	① 49 か所 ② 9 施設	① 83 か所 ② 9 施設	-	-
当該年度の進捗状況	順調（アウトリーチ、オンライン事業ともに実施箇所数等を達成し、取組と検証が進んでいるため。）			
カ 今後の課題	① コロナ禍においても、参加者・関係者が安心して芸術文化を楽しめる環境づくり。 ② オンライン活用は、各施設・ジャンルごとのニーズを把握し、試行の上、検証。	キ 課題への対応	① 地域へのアウトリーチは、実施施設や出演者等、関係者と十分に協議を行い、安心・安全対策を徹底して実施。 ② オンラインは、各施設の特性を鑑み、アクセス状況等のデータを踏まえて試行、検証し、各施設の文化事業における効果的な手法、活用方法を見出す。	

(2) 財務に関する取組

<p>ア 財務上の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●当財団は、前期協約において、自己収入割合を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年度は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。 ●令和3年度から、当財団の事業収入獲得に影響の大きい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。 ●一方、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。 ●公益的使命を果たしていくために、休館中の横浜美術館、横浜みなとみらいホールを除いた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必要がある。 			
<p>イ 協約期間の主要目標</p>	<p>横浜美術館、横浜みなとみらいホールを除いた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）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%</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"> ●積極的な助成金等の獲得や経費の見直しを実施 ●コロナ禍の影響による不測の事態を想定しながら柔軟に事業の組立を行った。 	<p>エ 取組による成果</p>	<p>自己収入の柱となる芸術文化事業収益、利用料金益は令和2年度に比べて13%増加したが、来場者や利用者は回復しておらず、自己収入割合は目標に届かなかった。</p>	
<p>オ 実績</p>	<p>令和2年度</p> <p>数値等 22%</p>	<p>令和3年度</p> <p>数値等 26%</p>	<p>令和4年度</p> <p>数値等 -</p>	<p>最終年度 (令和5年度)</p> <p>数値等 -</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>やや遅れ（自己収入割合は令和2年度に比較して増加したが、コロナ禍による来場者や利用者の減少の影響が残り、目標に届かなかったため。）</p>			
<p>カ 今後の課題</p>	<p>事業参加人数、施設利用人数・施設利用率ともに、令和2年度に比較して増加したが、コロナ禍以前の水準には至っていない。</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●来場者が安心・安全を実感できる施設運営および情報周知。 ●魅力的な事業の実施と周知。 ●助成金等、外部資金の積極的獲得。 	

(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"> ●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。 ●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。 			
<p>イ 協約期間の主要目標</p>	<p>①次代を担う若手人材の確保（採用試験の計画的実施）・育成。 ②専門人材育成研修を通じた専門性強化。 ③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 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</p>			
<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<p>① 若手職員を新規採用。 ② 美術系専門人材育成研修、舞台芸術系専門人材育成研修及び評価を実施。 ③ 次期人材育成計画策定に向けた職員意識調査の実施。 ・責任職に配置された再雇用職員の処遇検討。</p>	<p>エ 取組による成果</p>	<p>① 定年及び自己都合退職等による人員減に対応し、組織の年齢構成の是正を促進。 ② 専門人材育成研修受講者から、新たに専門人材を配置 ③ 次期人材育成計画策定に繋がる課題を抽出。 ・責任職を務める再任用職員の職務に見合った処遇により、モチベーションを向上。</p>	

オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	職員定期採用 人事評価を処遇に 反映	① 職員採用 ② 専門人材育成研修 ③職員意識調査実施、再 雇用職員手当整理	-	-
当該年度の進捗 状況	順調（人材確保や研修、次期人材育成計画策定に向けた検証、職員の処遇検討等を目標通り実施したため。）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ●職員意識調査結果から、財団の重点的に取組むべき課題として、①キャリアビジョンの整理、②人事評価制度整理、③業務効率化の3点を抽出。 ●今後10年間でチームリーダー以上の職員の約6割が退職することへの対策として、すべての職員が働きやすい組織づくりによる、職員モチベーションと財団総合力の向上が必要。 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ●令和2年度に引き続き、外部コンサルタントによる人事的課題の検討。 ●令和4年度に次期（後期）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）」）策定。 <ul style="list-style-type: none"> -人事評価制度見直し -再雇用職員の位置付整理 -オンラインを活用した研修実施 ●業務効率化検討（業務システム運用ルール策定、自宅勤務制度検討等） 	

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 現在、神奈川県で「まん延防止等重点措置」等は発出されていませんが、新型コロナウイルス感染症の流行は、引き続き先が見えない状況です。</p> <p>② 横浜みなとみらいホールは、令和4年10月に長期休館を終えてリニューアルオープンします。</p> <p>③ 横浜美術館は引き続き令和5年度まで、横浜赤レンガ倉庫1号館は令和4年度に半年間、休館するほか、令和6年度から横浜能楽堂の長期休館が予定されています。</p> <p>④ 区民文化センターは、令和3年度に瀬谷区で開館し、令和5年度以降、港北区、都筑区等で開館が予定されています。</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 令和4年度も、新型コロナウイルス感染症の流行状況に応じ、柔軟な対応をもって、安全に文化施設運営及び文化事業を行うことが求められます。また、コロナ禍によって足が遠のいた来場者に再び来館していただくことが大きな課題であり、そのための工夫、対策を進めます。コロナ収束後を見越してコンサートや展覧会を開催するとともに、オンラインを有効に活用していきます。</p> <p>② 横浜みなとみらいホールのリニューアルオープンに伴い、一層魅力的な事業展開を期待されています。横浜市が推進する音楽フェスティバル「横浜音祭り 2022」と強い連携をもって、プレゼンスを高めるオープニング事業を展開するとともに、公共ホールとして、子どもたちをはじめとする次世代育成事業や、社会包摂事業、地域・他ジャンル等との連携事業などを積極的に実施します。</p> <p>③ 横浜美術館では、引き続きオンラインの活用や18区アウトリーチを実施し、横浜を代表する美術館としての存在感を示すとともに、開館準備を進めます。また、横浜赤レンガ倉庫1号館及び横浜能楽堂の休館中に活動を停止させることがないよう、所管局と密に連携して休館中の事業や準備を行います。</p> <p>④ 公益的使命②に掲げた目標を果たすため、横浜の地域文化の拠点である、区民文化センターの存在は重要です。既存の区民文化センターはもちろん、新たに開館する区民文化センターとの関係性を築き、市民の文化体験の機会を拡大するとともに、学校や福祉団体、企業等との連携を広げていきます。</p>

総合評価シート（令和3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

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 有料入園者数及び来園者満足度の増（令和3年度に変更）

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。					
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>【令和2年度までの目標】入園者数目標 500,000人</p> <p>【令和3年度からの目標】</p> <p>①有料入園者数－3年度：170,000人、4年度：227,000人</p> <p>②来園者満足度－3年度：93%、4年度：95%（来園者満足度調査の「全体満足度」について「満足」及び「やや満足」と回答した来園者の割合。）</p>					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>(1) 新たな魅力創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 紅葉シーズンにおける人数限定の早朝開園を実施。また12年ぶりのライトアップを実施。 個々の季節の催事の実施期間を長期化し、長く楽しめる機会を提供。 観蓮会において、蓮をテーマにした学芸員のガイド付きプレミアムツアーを実施。 世界的な宝飾ブランドと連携し、鶴翔閣にて西洋宝飾品文化と日本文化（刀、盆栽）のコラボレーションをテーマにした大規模な展示会を実施。 <p>(2) コロナ禍での受入環境の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 電子チケットを活用し、イベントの事前予約制を導入 早朝・夜間開園、催事期間の長期化により来園の分散化を促進。 		<p>エ 取組による成果</p>		<p>(1) 新たな魅力創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 紅葉催事期間中の来園者数が令和元年度比で140%を達成。 観蓮会のプレミアムツアー（60名）は完売となり、参加者のアンケートでは、全員から好評価を得た。 鶴翔閣での展示会は入場制限を実施する程の盛況であった。 <p>(2) コロナ禍での受入環境の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 22のイベントで電子チケットによる事前予約を実施し、1,247件の利用実績であった。 	
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	入園者数： 467,592人 <small>(29年1月～12月)</small> 有料入園者数： 372,512人	入園者数： 407,029人 <small>(30年1月～12月)</small> 有料入園者数： 316,414人	入園者数： 407,534人 <small>(31年1月～12月)</small> 有料入園者数： 283,627人	入園者数： 221,730人 <small>(2年1月～12月)</small> 有料入園者数： 166,262人	来園者満足度： 89% <small>(915/1,026)</small> 有料入園者数： 207,808人	-
当該年度の進捗状況	<p>①順調（目標を達成しているため）</p> <p>②やや遅れ（目標を達成していないため（▲4%））</p>					
カ 今後の課題	新型コロナウイルス感染流行の今後の動向が不透明ではあるが、行動制限が適用されていない時期などには、目標達成に向けて来園を促す事業展開が必須である。		<p>キ 課題への対応</p>		令和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活用して、感染症対策を行いながら、より魅力的な企画、情報発信を推進する。	

② 外国人来園者等に向けた情報発信の推進（令和3年度に変更）

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。					
イ 公益的使命 ②の達成に向けた協約期間の主要目標	【令和2年度までの目標】外国人入園者数目標 50,000人 【令和3年度からの目標】外国人来園者等に向けた情報発信件数－3年度：10件、4年度：20件					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>アフターコロナを見据え、訪日外国人旅行者や、三溪園の庭園や建造物を舞台とした催しの企画運営団体等に向けた情報発信の推進を目指し以下の取組を行った。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 外国メディア取材、外国人向け SNS 発信の働きかけ ② 海外への発信につながる文化芸術系団体等への働きかけ ③ (公財) 横浜観光コンベンション・ビューロー外国人旅行会社商談会での三溪園の紹介 ④ 海外企業との連携企画の実施 ⑤ 外資系ホテルへの三溪園の PR と連携の働きかけ ⑥ (公財) 横浜観光コンベンション・ビューロー公式 WEB サイト「横浜観光情報」の多言語ページによる情報発信 ⑦ 神奈川県発行の外国人富裕層向けのパンフレットへの掲載 ⑧ JNTO(日本政府観光局)企画の活用 	エ 取組による成果	<ol style="list-style-type: none"> ① オリンピック開催国紹介にともなうメキシコテレビ番組の取材を受け入れ、同番組において三溪園が取り上げられた。 ・取材に来た同国の SNS インフルエンサー 2 名 (フォロワー 19 万人と 46 万人) が SNS を通じて三溪園について発信した。(2 件) ② 聖光学院によるメリーランド州・神奈川県友好提携 40 周年企画として実施された交流事業紹介ビデオ制作に協力し三溪園を紹介。 ③ 横浜クルーズフレンドリーFAM トリップ (10 月)、文化観光局クルーズフレンドリーFAM トリップ(11 月)、YOKOHAMA MICE SHOW CASE FAM トリップ (2 月) の機会を活用し三溪園を PR (3 件) ④ ショーム他海外ハイブランド企業 1 社による鶴翔閣展示会企画において、海外ハイブランド企業、及び海外ハイブランド広告代理店へ三溪園を PR し高い評価を得た。(2 件) ⑤ 三溪園の庭園をイメージしたアフタヌーンティーを提供しているザ・カハラ・ホテル&リゾート 横浜による三溪園での限定出店及び茶会利用が決まり (5 月) 今後のインバウンド需要の取り込みに結び付く事が期待される。 ⑥ 横浜観光コンベンション・ビューローの公式 WEB サイト「横浜観光情報」の多言語ページにて情報発信 (英語：3 件、韓国語：1 件、中国語：2 件) ⑦ 神奈川県発行の「Luxury Collection Kanagawa Japan」(英) 及び「Unique Venues OF KANAGAWA」(日英) への掲載 (2 件) ⑧ JNTO ロサンゼルス事務局等の主催によるバーチャルFAMトリップ企画を活用し、アメリカの富裕層向け動画を配信 			
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 <small>(29 年 1 月～12 月)</small>	46,180 人 <small>(30 年 1 月～12 月)</small>	47,147 人 <small>(31 年 1 月～12 月)</small>	8,986 人 <small>(2 年 1 月～12 月)</small>	19 件	-
当該年度の進捗状況	順調 (目標件数を達成しているため)					
カ 今後の課題	渡航制限の完全解除の見通しが立っておらず、訪日外国人の取り込みや国際会議招への機運が回復していない。			キ 課題への対応	コロナ収束後を見据えた取組を始めている事業者、団体等との連携を強化し、情報発信を推進する。	

(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事業収入の増—3年度：262,000 千円、4年度：352,000 千円（令和3年度に変更） ②貸出施設・庭園利用料収入の増—3年度：65,000 千円、4年度：89,000 千円（令和3年度に変更） 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	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プレミアムツアーなど単価の高いサービスの提供に新たに取り組んだ。 ②ハイブランドの展示会や、映画・ドラマ撮影等の新たな施設利用促進に積極的に取り組んだ。庭園利用については、ピークシーズンの利用料の見直しを行うと共に、成人式撮影等の新たな利用を拡大した。 ③オンライン寄附の仕組みを導入し、寄附し易い環境を整備した。	エ 取組による成果	① 紅葉催事期間中の来園者数が令和元年度比で 140%となり、事業収益も令和元年度比で 40%増（6,810 千円増）を達成した。 ②ハイブランド展示会及びドラマ撮影等による施設利用料で約 20,000 千円の収入を得た。 ③総寄付件数 46 件中、オンラインでの寄付が 31 件 538 千円得られた。			
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	①338,201 千円 ②343 件 ③実績なし	①307,476 千円 ②— ③受入体制構築	①286,468 千円 ②— ③1,113 千円	①174,292 千円 ②— ③541 千円	①236,200 千円 ②76,334 千円 ③1,221 千円	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（貸出施設・庭園利用料及び寄附金については目標を上回ったが、水際対策が続いたことにより、外国人の来園者がほぼいなかったことに加え、新型コロナウイルス感染流行が予想を超えた来園者の減少につながり、事業収入は目標を下回った）					
カ 今後の課題	入園料収入が事業収入の柱であるが、新型コロナウイルス感染流行の今後の動向が不透明ではあり、行動制限が適用されていない時期などには、目標達成に向けて来園を促す事業展開が必須である。			キ 課題への対応	令和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活用して、感染症対策を行いながら、より魅力的な企画、情報発信を推進し、来園者の増加を図る。	

(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	目標：研修会等参加・開催回数 10 回（年 2 回） ・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					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・ 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等の作業現場を見学し専門家の指導を受けた（3 回）。また、文化庁日本の技フェアに参加し、伝統技術について学んだ（1 回） ・ 催事のプレミアムツアーを企画し、専門職員による古建築のガイドを実践した。			エ 取組による成果	・ 作業現場で実際の作業を見ながら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。 ・ 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。ツアー参加者のアンケートで全員から好評価を得た。	
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	ボランティア向け見学会 1 回開催	・ 1 名採用、外部研修へ参加 1 回 ・ 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	・ 文化財修理専門業者の作業所見学 2 回 ・ 臨春閣修繕に係るギャラリートーク 5 回開催	・ 見学 3 回、フェア参加 1 回 ・ プレミアムツアー 6 回開催	-
当該年度の進捗状況	順調（予定通り研修による職員の育成等を行っている）					
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	重要文化財の大規模修繕の機会を活用し、建築事業者や専門家から学ぶ機会を設ける。	

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

<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、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、施策の実行支援を推進している。 ・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 PDCA 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、コロナ収束後を見据えた取組を始めている事業者、団体等との連携を強化し、情報発信、ツアー造成の準備を進める。
--

総合評価シート（令和3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

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。				
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－3年度：400万				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・定番イベントの中止、外出自粛が続く中、アフタヌーンティーやかき氷など、コロナ禍でも楽しめるトレンドに合わせた特集ページを新規に制作・公開。 ・新規施設やイベントのレポート記事を積極的に掲載。 ・AIチャットボット導入により、サイト内検索機能追加。 		エ 取組による成果	<p>アフタヌーンティーやイルミネーションなどの特集ページ、エアキャビンやガンダムなどのレポート記事へのアクセスが多く、またAIチャットボットによる検索機能も多く活用され、月間200万PVを超えた月もあった。緊急事態宣言やまん延防止措置が発令・適用されている期間が長かったことにより外出自粛が続いたものの、目標は達成できた。</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	617万	703万	814万	391万	613万
当該年度の進捗状況	達成（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"> ①情報収集方法の多様化にあわせてウェブサイトと各SNSなどを連動させ、流入を図る必要がある。 ②観光公式サイトとしての信頼性をより高めていくことでユーザーの獲得につなげる。 		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ①SNSの性質やターゲット層に合わせた投稿でリーチを図り、ウェブサイトへの誘導を図る。 ②サイトに掲載する事業の主権者へ確認を、確実、かつ丁寧に行い、情報の質を維持する。 	

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ー4か年累計25件				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・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での誘致活動はできなかったが、オンライン開催の国内外商談会に計4回参加。 ・現地視察等が困難な中、オンライン上で横浜の施設や街の雰囲気を疑似体験できるWEBサイト「バーチャル横浜」を新設し、さらに専門誌や業界団体、広告等を活用して情報発信を強化。 		エ 取組による成果	<p>オンライン商談会(商談件数計75件)にて、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、オンライン上での情報発信、広告配信により、財団MICE専用サイトのユニークユーザー数が昨年度対比370%となり、MICE都市としての魅力発信ができた。</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	2件	6件	16件	1件	2件
当該年度の進捗状況	達成(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"> ・現地でのセールスやプロモーション活動に対する制限が続く中、バーチャル横浜をはじめとした、誘致プロモーションツールのさらなる充実や、コロナ禍における誘致活動を強化する必要がある。 		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン上で効果的な誘致活動を行うため、テクニカルビジット(※)紹介動画や主催者インタビュー記事などウェブサイトのコンテンツをさらに拡充する。 ・ターゲットとする学会の主催となる市内大学等との、ネットワーク強化を図るとともに、渡航制限の緩和に合わせて海外トレードショーなどの現地商談会に参加し、早期にセールス活動を再開する。 <p>(※)テクニカルビジット MICE参加者が関心を持つ、地元企業などの先進的産業技術や研究の実地視察及び交流を行うプログラムのこと。</p>	

(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－3年度：40,000千円 ②賛助会員数の増－3年度：622団体				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①自主財源の増 新たな受託事業、ウェブサイト広告、記事掲載料等の獲得に努めた。 ②退会抑制、会員獲得 ・様々な機会を捉え、新規会員獲得の働きかけに努めた。 ・退会抑制のため、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提供、オンサイト・オンライン両方での開催)。 ・MICE主催者と関連事業者とのネットワーク構築を目的に、「YOKOHAMA MICE SHOWCASE 2022」を開催した。	エ 取組による成果	①新型コロナウイルスの影響等により、自主財源の増には至らなかった。 ②前年度実施した休会措置を取り止め通常の賛助会員制度を運用したことにより、多くの退会が発生した。しかしながら日々の会員獲得の働きかけにより、入会も30事業者獲得することができた。 ・コロナ以降、初めて対面で交流会を開催したことで、参加者からネットワーキングの機会として会員メリットを感じていただき、退会抑制につながった。 ・「YOKOHAMA MICE SHOWCASE 2022」の開催は、参加者のビジネスチャンス拡大につながり、会員メリットが向上した。 出展者：22社 50名 参加者：バイヤー30社 50名		
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	①33,897千円 ②610団体
当該年度の進捗状況	未達成(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ったため。)				
カ 今後の課題	①引き続き、より一層の自主財源の獲得が必要である。 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ため、退会抑止の取組みが引き続き必要。	キ 課題への対応	①収入確保(資産運用)、自主事業収入の開拓(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する。 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。 ・サービス内容に対する会員の要望を継続して把握し、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。 ・会員ニーズの高い情報提供、交流機会の提供を引き続き行う。		

(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－3年度：50.0% ②事業者からの信頼度を計るための賛助会員満足度－3年度：60.0%				
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"> ・部下育成、リーダーシップ、企画力向上を狙い、階層別・目的別に研修を実施した。 ・前年度に引き続き、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。 ・在宅勤務制度を継続して運用した。 <p>② 賛助会員満足度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・賛助会員のビジネスに役立つ情報を提供すべく、メールマガジンやウェビナーを通じて、情報発信を行った。 ・賛助会員へのヒアリングでニーズの高い交流会について、オンサイト・オンラインそれぞれの形式で開催した。 	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、職員のスキルアップとモチベーションの向上につながった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナウイルスの感染状況に関わらず在宅勤務制度を継続することで、職員の働きやすい環境を作ることができた。 <p>② 賛助会員のニーズに沿った情報提供を迅速に行うこと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"> ・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。 		
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%	①職員の総合満足度 26.1%	①職員の総合満足度 44.4%	①職員の総合満足度 58.1%	①職員の総合満足度 50.0%
	②賛助会員満足度 53.6%	②賛助会員満足度 58.18%	②賛助会員満足度 51.6%	②賛助会員満足度 62.7%	②賛助会員満足度 72.1%
当該年度の進捗状況	達成（職員の総合満足度、賛助会員満足度共に向上し、目標値に達しているため。）				
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> <p>② コロナ禍の影響が長引く中、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> <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

未だ続く新型コロナウイルスの影響で、インバウンドの大幅な減少など横浜の観光・MICE 産業は厳しい状況が続いている。今後、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2～3年を要すると言われている。

国内市場においては、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

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、最新かつ正確な都市の魅力発信、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。

コロナ回復後の都市間競争が激化する中で「選ばれる都市」となるために、観光地経営の視点に立った観光地域づくりのけん引役として、安定的な財源確保、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。

総合評価シート（令和3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

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開催により地域経済の発展や賑わいの創出へ貢献する				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	【当初目標】 協約最終年度に右記を達成 施設総来場者数 470 万人/年 【変更後の目標】 協約最終年度に右記を達成 開催件数 480 件/年				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・安全・安心な開催環境を提供するとともに、新たな開催形態へ対応する設備等の整備。 ・コロナ禍でも需要のある試験会場利用等のターゲットへ積極的なセールスによる開催確保。	エ 取組による成果	協約最終年度の開催件数は令和2年度の275件のほぼ倍となる539件となった		
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	428 万人/年	413 万人/年	380 万人/年	45 万人/年	539 件/年
当該年度の進捗状況	達成（目標である年間480件/年を超える催事が開催された。）				
カ 今後の課題	安全・安心な開催環境を提供することで、既存施設の稼働率、来場者数をコロナ禍以前の水準まで回復させ、ノースの稼働率も引き上げる。	キ 課題への対応	感染防止対策の徹底とともに、老朽化した通信インフラ設備の増強、MICE周辺サービスのデジタル化など、新常态に対応した設備・サービスを充実させ、e-Sports等新規分野へのセールス強化および既存顧客の呼び戻しに務める。		

(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 協約期間の主要目標	・協約最終年度に売上高86.6億円を達成 ・協約最終年度の黒字決算を確保・ ・借入金の借換実施				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンライン・ハイブリット開催等に対応した資機材等を提案。 ・顧客に対し、丁寧な説明を行い、キャンセル料の確実な徴収を実施。	エ 取組による成果	長期催事や大型試験の獲得に加え、顧客に理解を得た上でキャンセル料を確実に徴収することで売上を確保し、委託費等、固定費の見直しを行った。		
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	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	売上77.4億円 黒字決算：未達成 借入金借換：未実施
当該年度の進捗状況	未達成（協約最終年度の黒字化を目指したものの、いずれも目標を達成できなかった。）				

カ 今後の課題	安全・安心な開催環境を提供することで、安定的な開催を確保する。キャンセルの申し出に対しては、日程振替などを提案し、売上の確保を図るとともに、経費削減により、黒字転換を目指す。	キ 課題への対応	新常態に即したセールスによる売上確保のほか、みなとみらい公共駐車場運営事業等の不動産管理事業、MICE 事業以外でも収益力強化を目指すとともに、固定費の削減を図る。
---------	---	----------	--

(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業界を牽引する人材の育成 				
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"> ・年度ごとに、必要人数の募集・選考を行い、人材を確保した。 ・会社指定研修プログラムをベースに、各社員が年度ごとの受講計画を立案し、受講。また、各社員の受講状況や受講率を一元管理し、達成度を測定。 		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・協約期間を通じ9名の新規採用を実施。 ・階層別の外部オンライン研修受講のほか、ハラスメント研修、CS研修、TOEIC IP試験(団体別特別受験)などを実施。 ・協約期間を通じ社員3名が、世界最大のMICE産業団体Events Industry Councilが認証するミーティングプランナーの国際資格CMP(Certified Meeting Professional)を取得。 	
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	3名新規採用
当該年度の進捗状況	達成(協約期間を通じ9名の新規採用を行うとともに年間を通じた階層別研修を実施した。)				
カ 今後の課題	人材育成ビジョンの策定と働き方改革によるエンゲージメントの向上。		キ 課題への対応	人材イメージの具現化とキャリア形成、モデルプランの検討をするとともに、働き方改革やストレス・メンタルヘルスケアを実施。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<p>ワクチン接種の進展や社会経済活動の回復といった情勢の変化に加え、当施設や催事関係者においてもコロナ禍における安全・安心な開催環境の構築・運用への適応が進み、前年度と比較すると、会場使用料収入、稼働率は増加したが、未だ先行きは不透明な状況が続いている。</p> <p>次年度以降については、音楽イベント等は回復の兆しをみせているものの、国内の大型学会、展示会、企業インセンティブについては、開催直前の感染状況により左右されることが引き続き予想される。</p> <p>また、各国の渡航制限は緩和傾向にあるものの、国際会議等、人々の長距離移動を伴う本格的なMICE需要の回復にはまだ当面の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>収支は厳しい状況ではあるが、2021年4月に取得した国際的な衛生基準である「GBAC STARTM認証」のプログラムに基づき館内清掃・消毒などの感染症対策を徹底するなど、安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンライン・ハイブリッド開催むけの設備、サービスを拡充し、会場収入、付帯サービス収入の確保に努める。</p> <p>また、みなとみらい公共駐車場運営事業等の不動産管理事業、警備業、広告事業等MICE運営以外の事業を強化するとともに、他施設の運営コンサルティング業務等、新規事業での収益確保に取り組む。</p> <p>支出面では、国立大ホールの照明LED化工事による固定費削減のほか、原油高に伴い値上がり続ける水光熱費等ランニングコストの節減に向け、より効率的な施設運営を徹底し、黒字化にむけ取り組んでいく。</p>
--

協 約 等 (素案)

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
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)	横浜市及び神奈川県を中心とする産業・技術等の情報資源や歴史的・文化的資源を活用し、国内外からの観光客の誘致・コンベンションの誘致および滞在支援等を行うことにより、横浜市及びその周辺地域における観光・MICEの振興を図る。
(2) 設立以降の環境の変化等	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルスの流行による観光・MICE産業の脆弱性の顕在化 ・観光ニーズの多様化（コロナ禍を踏まえた人々の観光に対する意識の変化、価値観の多様化、余暇時間の増加、個人のライフスタイルの変化など） ・政府主導による積極的な観光推進体制（VISIT JAPAN キャンペーン、日本版DMO制度など） ・高度情報化の進展（インターネット等を利用した幅広い各種情報の受発信が飛躍的に拡大） ・地域間競争の激化（他都市MICE施設の開発、各種交通網の整備による旅行者の行動圏域拡大） ・環境意識の高まり（大量生産・大量消費を前提とした社会のあり方が根本的に問われている） ・市内人口減少と少子高齢化の進展（地域経済の活性化に向けた交流人口の拡大が必要）
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	<p>コロナで打撃を受けた横浜の観光・MICE産業を回復させるべく、トレンドを正確に把握し、戦略的に事業を推進することで、観光消費拡大に結びつけていきます。また、行政や民間事業者などとビジョンを共有し、観光・MICEの推進により市内経済の活性化に貢献します。</p> <p>観光・MICE振興は国を挙げて地方創生の柱として期待されています。市中中期計画2022～2025においても、引き続き観光・MICE推進による横浜経済の活性化が必要となります。そのため、幅広い関係者が、横浜に息づく暮らし、自然、歴史、文化、産業など多様な資源を活用しながら、観光・MICEを軸とした事業を行うことで、地域の人々と来街者が共生する場を提供し、双方が豊かになるまちづくりを進めます。</p>

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	無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和4年度～7年度	協約期間設定 の考え方	財団の中期計画と一致

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

「横浜市中期計画（2022～2025）」（素案）における政策指標（観光消費額 4,026 億円）の達成

<p>ア 公益的使命</p>	<p>DMOとして、地域の関係者を巻き込んだオール横浜での体制を構築し、様々な事業者が持つ資源をとりまとめ、マーケティングに基づいた、ターゲットの設定・観光コンテンツの創出・受入環境の整備等を行い、観光・MICE施策を主体的に推進することで、横浜の誘客力強化と消費拡大へつなげ、市と一体となって、「横浜市中期計画 2022～2025」（素案）に掲げる政策指標である観光消費額を達成する。</p>		
<p>イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等</p>	<p>人口減少、少子高齢化が進む中で、横浜市の持続的な発展を実現するためには、観光・MICEの振興による交流人口の拡大、及び横浜経済の活性化が必要不可欠である。 当財団の使命を果たすため、観光トレンドを捉えたマーケティングのもと、地域の関係者を巻き込みながら政策を立案する体制の構築が必要である。また、財団がDMOとして、地域の多様な声をまとめ上げた政策を市に積極的に提言していくことが求められている。</p>		
<p>ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>令和7年度に観光消費額 4,026 億円の達成。 【R4：2,868 億円、 R5：3,264 億円、 R6：3,779 億円、 R7：4,026 億円】 (参考) 令和3年度実績：1,769 億円</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>「横浜市中期計画 2022～2025」（素案）における政策指標として、観光消費額 4,026 億円を掲げている。 当財団は、マーケティングに基づき戦略的に事業を展開するとともに、地域の多様な関係者と連携しながら、市と一体となって、指標達成を目指す使命があるため。</p>
<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"> 検索エンジンでの各種検索ワード等を分析し、来訪者の興味関心や特性等を把握するほか、人流分析ツールを用いて市内各エリアの人流や回遊性を分析するなど、ビッグデータ等のデジタル技術を活用したマーケティングに基づく戦略的な予算編成とステークホルダーを巻き込んだ事業展開（R4～）。 横浜の観光に関する課題解決、及び施策の創出につなげるためのフォーラムを開催するなど、DMOとして地域の多様な関係者と合意形成の手法を検討（R4～）。 	
	<p>市</p>	<ul style="list-style-type: none"> 施策実現に向けた予算確保、及び財団との調整。 事業の効果を最大限発揮させるための支援や関係機関との調整（R4～）。 地域の多様な関係者と合意形成の手法の検討支援（R4）。 	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題		持続可能な観光・MICEを推進するため、積極的に国の補助金や支援制度を活用し、市の補助金だけに依存しない体制を構築する必要がある。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		令和4～7年度にかけて、累計10件以上の国費を活用した事業の実施。 【R4：2件、R5：2件、R6：3件、R7：3件】 (参考) 令和3年度実績：1件	<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>国費の活用により、事業規模を縮小することなく、財団の総収入額に対する市補助金の比率を下げるができるため。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> 積極的に国費を活用するため、DMO登録の継続。 国費の活用を常に意識した事業設計。 民間事業者との連携による国費の活用。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> YCVBへの情報提供・共有、及び支援。 	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		観光・MICE振興を進めるとともに、DMOとして地域の多様な声をまとめ上げ、横浜の観光にとって必要な政策立案を行い、市に積極的に提言していくことが求められている。そのために必要な専門的知識を有する人材の育成や、デジタル化社会で必要とされるスキルの習得、クリエイティブなマインドの形成、それらを実現するための組織体制の構築が急務となっている。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		<p>専門知識習得に向けた職員研修や外部機関との交流の実施： 正規職員全員受講</p> <p>【R4：人材育成計画の策定・見直し、計画に基づき受講 R5：正規職員の30% R6：正規職員の60% R7：正規職員の100%】</p> <p>(参考) 令和3年度実績： マーケティング担当者向けに情報分析システム研修を実施</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> <p>財団のマーケティング機能を高め、地域のニーズにしっかりと応えられる人材を育成し、組織体制を強化することで、横浜の観光・MICE振興に貢献していくことが、DMOの重要な役割と考えるため。また、多様な関係者と共創連携することで、一体となった観光・MICE推進体制の構築に貢献できるため。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成に関して計画の策定・見直し（R4）。 時勢に合わせた職員向け研修の実施や、事業者と財団職員の交流機会の創出。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> より効果が得られるようYCVBへの研修情報提供・支援、及び指導。 	

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	新型コロナウイルス感染症の拡大に起因した度重なる行動制限等により、催事の開催中止、延期、規模縮小を余儀なくされ、パシフィコ横浜を取り巻く経営環境は激変した。施設稼働率が最も落ち込んだ令和 2 年度以降、催事開催件数はゆるやかな回復傾向にあるが、オンライン、ハイブリッド開催等、MICE の開催形式は多様化し、国際会議の開催については、引き続き不透明な状況が続いている。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	社会経済活動が正常化に向かいつつあるなか、安全・安心な開催環境を提供し、新常态に柔軟に対応することで、新規顧客の開拓や新たな市場の創出へ取り組み、開催件数・来場者数を回復させ、地域経済の更なる発展・賑わい創出・国際化へ貢献する。

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 4 年度～6 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	コロナ禍により大幅に落ち込んだ MICE 需要を早急に回復させる必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向け た協約期間の主要目標	全施設の平均稼働率 62%以上 ・令和 4 年度 53% ・令和 5 年度 58% ・令和 6 年度 62% (参考) 令和 3 年度実績：38%	主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係	・現在の予約状況とコロナ禍からの回復状況を加味し、設定。 ・再び多くの大規模催事を誘致開催することで、多数の来場者を集客するとともに、市内へ送客することで地域経済の発展に貢献。
主要目標達成に 向けた具体的取組	団体	安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンラインやハイブリッド開催などの需要も確実に取り込む。また、after コロナを見据え、横浜市・横浜観光コンベンション・ビューローとの連携強化等を通じ、アジア太平洋地域でのプレゼンス向上と新規顧客の開拓に取り組む。	

	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、MICE主催者を支援することで、市内経済の発展や賑わいの創出につなげていく。
--	---	--

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	コロナ禍の影響を受けた赤字決算を早期に改善し、黒字決算を確保・維持する必要がある。			
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 96.5 億円を達成 ・協約期間を通じて黒字決算を確保 (参考) 令和 3 年度実績 <ul style="list-style-type: none"> ・売上 77.4 億円 ・黒字決算：未達成 	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"> ・売上目標は、現在の決定及び決定が見込まれる催事の会場使用料売上を基に、算出 ・会場使用料収入等の増加に取り組むとともに、コスト削減へ取り組むことで、黒字決算を確保。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体 安全・安心な開催環境の提供に加え、感染対策に配慮した新たな商品開発と提案で売上を確保する。コスト面では、高騰する水光熱費の削減に取り組むとともに月次損益の精度を高め、機動的な事業計画の見直しや委託費の固定・変動比率の組み換え等により、コスト削減を図る。	市 パシフィコ横浜の持続的経営に向け、収支状況を改善し早急に黒字化するよう、施設側の経営努力を促しつつ、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、経済効果の高いMICE誘致に取り組むとともに、安全・安心なMICEが開催できるよう主催者を支援する。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	目指す人材像の設定を明確にし、MICE業界をけん引する人材を育成することが必要。			
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		人材育成ビジョンを策定し、MICE業界をけん引する人材を育成。 令和 4 年度 育成ビジョン策定 令和 5 年度 評価制度の見直し 令和 6 年度 評価制度運用開始 (参考) 令和 3 年度実績： <ul style="list-style-type: none"> ・階層別研修等の実施 	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"> ・教育研修や自己啓発支援等を実施してきたが、目指す人材像などの設定が曖昧であった。 ・目指す人材像を明確にした上で、研修を実施。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体 <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成ビジョンを策定し、それに基づいたキャリアパスの設定や、評価制度・研修制度等の再構築を行う。 ・環境の変化に応じたメンタルヘルスケア、ストレスケアを目的とした研修の実施。 	市 団体が策定した計画に沿って人材を育成できるよう、引き続き情報提供・助言等を行う。	

令和4年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

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			
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 意見	<p>「財務に関する取組」が「未達成」となっている。</p> <p>目標の達成に向けた具体的な取組内容が不明確であるなど、協約等（素案）の目標設定に依然として課題がある。団体の取組の成果を適切に評価できる目標設定及び取組内容となるよう、市所管局も含めて引き続き検討してほしい。各年度の実績の振り返り時には、目標と団体の事業実績との関連性や、取組による具体的な成果を明らかにしてほしい。</p> <p>市の財政状況に鑑みると、今後は市補助金以外の収入確保にも一層取り組む必要がある。国補助金等の活用のほか、自主事業収入拡充のため、データ分析を活用した収益事業の展開を期待する。</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			

令和4年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	株式会社横浜国際平和会議場			
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 意見	<p>「財務に関する取組」が「未達成」となっているが、コロナ禍における経営努力は評価できる。</p> <p>引き続き収益確保に向けて、ハイブリッド開催等の新たなビジネスモデルを推進するため、DXや人材の確保・育成に取り組んでもらいたい。併せて、エネルギーコスト増が見込まれる中、コスト削減の取組や、価格変動制の導入検討など、効率的な施設運営を積極的に進めてほしい。</p> <p>また、そのような取組を通じ、市からの借入金の早期返済や配当の実施により、市財政に貢献することを期待する。</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			