

にぎわいスポーツ文化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振り返り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。）による評価を実施し、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ます。

これらについて、**令和4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4年度までとなっていた公益財団法人三溪園保勝会については、委員会での議論を踏まえ、令和5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>	<p>①有料入園者数 4年度目標：227,000人 ②来園者満足度 4年度目標：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>
<p>目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果</p>	<p>①新たな魅力創出の取組 大規模修繕が完了した臨春閣の内部を観覧できるイベントを開催したほか、地域イベントである「本牧元気フェス2022」の開催に特別協力として参加し、来園につなげた。また、開園100周年記念として謎解きゲーム「三溪園の秘密と100年の華」を制作・導入した。 その結果、有料入園者数は、臨春閣公開期間(9/17-9/25)では5,204人、本牧元気フェス(4/17)では950人に達した。謎解きゲーム(売価500円)についても、年間3271件販売した。</p> <p>②受入環境の向上 フリーWi-Fiの回線強化や接続エリアにより、一部を除き園内のほぼ全域で接続を可能にしたほか、園内のユニバーサルデザイントイレを増加した。また、ライトアップ灯具をLED化するとともに、点灯範囲を拡大した。</p>

実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の 進捗状況等
	①有料入園者数： 207,808人 ②来園者満足度： 89% (915/1,026)	①有料入園者数：247,415人 ②来園者満足度：92% (915/991)	①達成 ②未達成
今後の課題 及び対応	来園者満足度が目標に達していないことから、来園者満足度調査活用の手法について検討が必要である。満足度に対する下位評価の「不満」「大変不満」の回答内容を把握するとともに、その対応に注力する。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	①事業収入の増 4年度目標：352,000千円 ②貸館・庭園利用料収入の増 4年度目標：89,000千円 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季節催事の見直しを継続し、各催事の目的を明確化した上で、徹底してマス・メディア露出獲得を狙った結果、年間の催事収益については、5,445千円で令和3年度比66%増となった。 ②ハイブランドの展示会、映画・ドラマ撮影等の新たな施設利用の拡充に向けて獲得営業を行ったことで、9件の新規利用を獲得した。 ③個人寄附の継続獲得推進や法人寄附獲得のためのセールスツールの作成に取り組んだ。その結果、個人寄附は116件、1,554,674円獲得することができ、法人寄附は寄付獲得のためのセールスシートを完成させることができた。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	①230,105千円 ②73,250千円 ③1,221千円	①265,755千円 ②73,897千円 ③1,554千円	未達成
今後の課題 及び対応	コロナなどの外的要因により、事業収益が大きく左右される。今後は、自主財源を最大化するため、入園料改定及び新たな寄付スキームの導入、庭園利用の促進を検討する。		

(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	造園担当職員を外部研修に参加させたことで、職員は日常業務では触れる機会のない知識やスキルを学ぶことができた。 また、建築担当職員が中心となり、修復作業中の古建築見学会を実施した。その結果、ボランティア向けの説明会準備を通して、職員が同建築物への知識向上及びプレゼンテーション能力向上の機会を得ることができた。

	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
実績	<ul style="list-style-type: none"> ・見学3回、フェア参加1回 ・プレミアムツアー6回開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・造園技術に関する外部研修への参加2回 ・古建築見学会2回 	達成
今後の課題及び対応	業務繁忙のため、職員が研修に参加する時間を確保することが困難になり始めていることから、今後は、効果的な研修を見極めることで、職員が研修に参加する機会を確保していく。		

(2) 協約等(案)の概要

協約期間		令和5年度～令和7年度
協約期間設定の考え方		団体において経営上の目標を設定した期間と一致
市財政貢献に向けた考え		文化財の維持管理に加え、その他施設の整備や維持管理に対して、国費・県費の積極的な活用により、市補助金の負担軽減を目指す。
協約期間の主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	<p>①有料来園者数 (5年度 278,000人、6年度 295,000人、7年度 313,000人)</p> <p>②外国人来園者数 (5年度:30,000人、6年度:40,000人、7年度:50,000人)</p> <p>③来園者満足度調査(5年度～7年度) …5段階の満足度評価のうち、下位2段階(「不満」、「大変不満」)の回答数が全体回答数の2.0%以下</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有料来園者数の目標値を月別及びイベント別に設定し、実績評価を実施する。 ・より集客性の高いイベントを企画し情報発信を行う。特に、桜、蓮、紅葉等をテーマとするイベントでは、TV・新聞等での情報発信を積極的に行う。 ・旅行会社や市内ホテルとの連携を強化し、来園促進を図る。 ・電子チケット会社等との連携を強化し、新たなPR及び販売促進を図る。 ・海外向けTV番組・CM撮影等の積極的受入れ、及びJNTO・横浜市・YCVB等との連携強化により海外現地への発信を強化する。 ・クルーズ客船や市内外資系ホテルとの連携強化による来園促進を実施する。 ・来園者満足度データを月別に集計、評価、改善を行う
	財務に関する取組	<p>事業収益の増 (5年度 356,000千円、6年度 384,000千円、7年度 412,000千円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入園料の改定を検討・実施する。 ・有料来園者獲得を目的としたイベントの実施、及び情報発信を継続する。 ・庭園・貸館利用の拡充施策を検討・実施する。 ・クラウドファンディング等、新たな資金確保スキームを検討・導入する。

	<p>人事・組織に関する取組</p>	<p>①専門技術の知識・スキルの向上のための外部研修参加 2回/年</p> <p>②職員・ボランティア研修の開催 ボランティア研修 2回/年 職員（経営）研修 1回/年</p> <p>③業務の棚卸し・効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員を外部研修へ参加させる。 ・ボランティア向けの研修を開催する。 ・職員向け経営研修を開催する。 ・総務課、事業課の業務分担見直しを行う。
--	---------------------------	---

(3) 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 委員会からの意見

「公益的使命の達成に向けた取組」の「**来園者満足度**」及び「**財務に関する取組**」の一部の**目標が「未達成」となっている。**

令和2年度から令和4年度にかけて、**市所管局が実施した「経営アドバイザー業務委託」**の成果として、団体が料金改定等を実施するなど収益の改善に取り組んでいることは評価できる。当該業務委託の**成果を基に、団体における財務状況の見通しや市へのアウトカムの明確化等の検討を本格的に進めてほしい。**

今後は、寄附金を含めた自主財源の確保など経済的自立に向けた取組を進めるとともに、ターゲットを明確にした戦略的な事業展開や規制緩和等の検討を進めるなど、市所管局と団体が連携し、経営強化と三溪園の積極的な活用に向けた抜本的な取組を進め、市の観光・MICE戦略へより一層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

令和4年度の有料来園者数及び外国人来園者等に向けた情報発信件数については、目標を達成することができた。**文化財を引き続き保存するためには、これまで以上に自主財源の確保が必要となることから、引き続き、有料来園者数の増、貸館・庭園利用の促進のための情報発信及び魅力的な商品造成に取り組む。また、文化財保存の観点とのバランスを考えながら新たな活用を検討する。**

2 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 令和4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4年度～令和7年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	観光消費額 令和4年度：2,868億円の達成		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>市域の観光・MICEの現状を計るデータ収集体制の構築や、産官学連携によるダッシュボード構築により、マーケティング機能を強化したことに加え、マーケティングの成果を共有する会合を開催したことで、多様な事業者と成果を共有し、横浜の観光に関する意見交換を行った。</p> <p>また、マーケティングに基づいた「市内観光復興支援事業（FYY）」により、観光事業者支援を実施した結果、FYY旅行支援実績は宿泊：50,582人泊、着地型商品：43,484人利用を達成した。</p> <p>さらに、NHK大河ドラマ「鎌倉殿の13人」、同朝ドラ「ちむどんどん」を契機としたロケツーリズムによる回遊策の実施や、FYYによるツアー造成、特設サイトの開設により、隠れた観光資源の発掘や新たな魅力の再発見などにつなげた。</p>		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	1,769億円	2,595億円	やや遅れ
今後の課題 及び対応	<p>①官民一体となった観光・MICE推進体制の構築をする必要があることから、地域の合意形成を図るセミナーやフォーラムを開催していく。</p> <p>②財団におけるマーケティング機能の強化をするため、独自のデータを収集し、分析を実践していく。</p>		

(4) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	国費を活用した事業の実施 令和4年度：2件		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>観光庁の助成金・助成事業へ応募したことで、民間案内所等への支援として実施したセミナーにおいて、一部、観光庁補助金を活用することができた。また、民間事業者が主体で申請した観光庁補助金「地域独自の観光資源を活用した地域の稼げる看板商品の創出事業」に、連携事業者として協力する機会を得た。</p>		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	採択1件	採択2件	順調
今後の課題 及び対応	<p>補助金等各種支援情報の集約と、財団内で申請準備などをサポートする人材の育成や、財団主体の申請件数を増やすことが求められることから、横浜市職員による国費申請事務に関する研修や支援の実施に取り組んでいく。</p>		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	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 令和4年度：人材育成計画の策定・見直し、計画に基づき受講		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	人材育成計画策定に向けた検討を行ったことで、計画を見直し、策定に必要な課題を整理した。また、人員の不足という喫緊の課題を解消すべく、採用活動を実施した結果、令和4年度中に6名の新規職員を採用することができた。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	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	DMO推進に向けた職務経験豊富な人材の採用	<u>やや遅れ</u>
今後の課題 及び対応	人材育成計画の策定し、実行するとともに、外部人材を活用した人材育成・講習を行う。 また、デジタル人材や職員のマーケティング基礎能力が不足していることから、令和6年度以降、デジタル人材の採用に取り組むとともに、職員の30%に対し、マーケティング基礎講座を履修させていく。		

(2) 所管局・団体による振り返り

令和4年度は、コロナ禍で影響を受けた市内観光事業者を支援するために「Find Your YOKOHAMA キャンペーン」の実施や、NHK大河ドラマ等を契機としたロケツーリズムによる回遊策を行ったが、**コロナ禍の回復遅延により、観光消費額の令和4年度目標達成には至らなかった。**
今後は、各取組による具体的な成果や課題を明らかにするなど、**各事業のPDCAを回すことで、より効果的な事業の企画・立案及び推進に取り組み、公益的使命の達成を目指す。**
また、引き続き、財団のマーケティング機能強化により、横浜の観光MICEを推進していく。

3 株式会社横浜国際平和会議場

(1) 協約の取組状況

ア 令和4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4年度～令和6年度

イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

(7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	全施設の平均稼働率 令和4年度：53%		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	「安全・安心な横浜MICE開催支援助成金制度」の活用推奨のほか、地域事業者との連携、開催支援メニューの充実に取り組むとともに、これらを確実に開催につなげられるような丁寧なセールス活動を実施した。その結果、大型催事や長期催事の決定後のキャンセル等により、全施設の平均稼働率は45%で、令和4年度目標には到達しなかったものの、前年度比+7%を達成した。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	全施設平均稼働率 38%	全施設平均稼働率 45%	
今後の課題 及び対応	令和4年度の開催件数は、前年度の539件から768件に回復し、MICE需要は戻りつつあるものの、コロナ禍から回復途上にある国際会議の誘致と、大型催事や一般来場型の長期催事のセールスが課題となる。国際会議誘致に向けた海外商談会等での積極的な対面セールスや大型医学会誘致にむけた横浜市との協働セールスを継続するとともに、一般来場型イベントについては、一部の催事で実行委員会等に加わるなど主体的に関与しつつ、セールスタargetを絞った活動を強化していく。		

(イ) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・令和6年度までに売上高96.5億円を達成 ・令和4年度から令和6年度を通じて黒字決算を確保 		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>ハイブリッド開催に対応したサービスの積極的な提案等により、MICE事業収入を確実に積み上げた。また、国立大ホール改修工事による照明LED化や省エネ活動の徹底により、水光熱費の削減に取り組むとともに、販管費の抑制等、徹底したコスト管理を行った。</p> <p>積極的なセールス活動の結果、会場使用料は開業以来初の40億円超えとなり、過去最高の売上げ87.0億円を達成した。さらに、継続した徹底的なコスト管理により、黒字決算を確保することができた。</p>		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	売上77.4億円 黒字決算：未達成	売上87.0億円 黒字決算：達成	
今後の課題 及び対応	価格高騰が続く水光熱費等の削減など適切なコストコントロールを行う必要があることから、省エネ活動のさらなる徹底とともに、売上確保に向けたセールス活動を強化していく。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	人材育成ビジョンの策定および、MICE業界をけん引する人材の育成 令和4年度：育成ビジョン策定		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	人材育成ビジョン策定の基盤となる現行の人事制度及び人材育成・研修 計画の課題を抽出したことで、人材育成ビジョンに盛り込むべき主要な 内容の検討が進み、現行制度等の改善すべき優先順位付けをすることが できた。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	階層別研修等の実施	人材育成ビジョンの 骨子の検討	<u>やや遅れ</u>
今後の課題 及び対応	人材育成ビジョンを策定し、目指す人材像に基づいた教育研修の実施や 評価制度の見直し等を行う必要があることから、組織再編を実施し、人事 担当社員を増員することで、ビジョン策定と制度改革の実施体制を強化 していく。		

(2) 所管局・団体による振り返り

令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による催事の中止・規模縮小や水光熱費の高騰・原材料費の値上げ等によるマイナスの影響がありながらも、新規催事受注への積極的な営業やハイブリッド開催に対応する配信サービスの提供等により、**総売上高・稼働率ともに前年度から増加し**、コロナ禍からの脱却に向け、着実に歩み始めた。
今後は、**経営環境の変化に柔軟に対応しつつ、「サステナビリティ」、「DX」、「地域との共創」の3つの視点から積極的に取り組むことで、施設の競争優位性を高め、さらなる売上の増加を図るとともに、引き続きコスト削減の取組を進め、効率的な施設運営を通じて、健全な経営基盤の確保に努めていく。**

4 公益財団法人横浜市スポーツ協会

(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）

(7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	①事業参加者数 令和4年度：184 万人以上 ②インクルーシブスポーツ実施加盟団体数 令和4年度：3 団体以上		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>①コロナ禍で定員制限等の制約がある中でも、事業参加者への体調チェックや消毒の徹底等、感染症ガイドラインに沿って事業を企画、実施した。ガイドラインに沿って安全かつ最大限のスポーツの機会を提供することで、感染症5類に移行される次年度に向けた足がかりを築くことができた。</p> <p>②インクルーシブスポーツへの関心が高まっていることから、加盟団体への働きかけを積極的に行ったことで、制約がある中でも、実施団体数を増やすことができた。</p>		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	①668,583人 ②2 団体	①803,138人 ②4 団体	①遅れ ②順調
今後の課題 及び対応	令和4年度後半には、感染症が落ち着いてきたこともあり、リアルイベントへの参加も少しずつ増加傾向にあった。一方で、教室事業を中心にコロナ前の参加率には至っていない。感染症により市民の求めるものや価値が変わってきている一方で、リアルイベントの重要性も再認識されていることから、今後は市民の皆様が求める事業の形をリサーチし、誰もが参加しやすい事業を検討し開催していく。		

(1) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	一般正味財産増減額の黒字化		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	感染症対策の定員制限などある中で、オンラインによる事業の実施や消耗品を一括購入する等、可能な限り収入を確保するとともに経費の節減に努めたことで、黒字を維持することができた。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	253,030,315 円	214,738,979 円	順調
今後の課題 及び対応	物価や光熱費の高騰などによる費用の増大とともに、感染症による市民行動や価値観の変容による参加料収入減への対応が課題である。今後は、一括発注や事務一元化などによる支出抑制策を行うとともに、コロナ禍で変化したニーズに対応した事業の実施や不採算事業の見直しなどを講じ、黒字の維持を目指していく。		

(ウ) **人事・組織に関する取組**

協約期間の 主要目標	スポーツ・健康増進等に関する資格の取得者 令和4年度：183人以上		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	安全で効果的な運動を実施するための知識や技術などを有した人材を増やすため、資格取得計画に基づき職員に受講を働きかけたことで、専門知識や技術を有した職員を配置し、安全で効果的な事業を進めることができた。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	173人	202人	順調
今後の課題 及び対応	引き続き受講者が確実に資格を取得できるよう、資格取得者が受講者に資格取得のアドバイス等を行っていく。		

(2) **所管局・団体による振り返り**

新型コロナウイルス感染症の影響があった中でも、定員の制限や感染症対策を実施してのイベント開催、オンラインでの開催など、工夫しながら事業を実施した。また、物価高騰等による施設運営費の増大等の影響があったが、健全な財務体質維持のため、事業の見直しや実施方法の効率化等により経費削減に努めた。

今後は、新型コロナウイルス感染症により減少した事業参加者数を以前の水準に回復させていくため、市民の皆様の多様なニーズに応じて、参加しやすいイベントなどを検討・実施し、スポーツ活動の日常化につなげていく。また、引き続き、経営改善等を図り、社会情勢に対応した持続可能な組織体制の構築を進め、更なる市民のスポーツ振興に取り組んでいく。

5 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）

(7) 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>	<p>財団運営施設への来場者数 令和4年度：950千人 ※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）</p>		
<p>目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果</p>	<p>安全・安心を第一に、手指消毒や適切な距離の確保、換気等、状況に応じた感染症対策を講じた。また、各施設で、展覧会やコンサート、公演等の「鑑賞型」、ワークショップや講座等の「体験型」等、多様な文化芸術事業を展開したほか、コロナ禍からの回復を目指し、SNS等で事業や作品趣旨を紹介するなど、広報活動の強化に取り組んだ。 その結果、公演等の件数はコロナ禍前の水準に戻っていないことや来場控えから全体の来場者数は目標に達しなかった一方で、半年間休館した赤レンガ倉庫を除く6施設の来場者数を、前年度から32%増加させることができた。</p>		
<p>実績</p>	<p>前年度 (令和3年度)</p>	<p>令和4年度</p>	<p>当該年度の進捗状況等</p>
	<p>600千人</p>	<p>619千人</p>	<p>やや遅れ</p>
<p>今後の課題 及び対応</p>	<p>コロナ禍で足が遠のいた来場者に、再び来館を促すことや新規来場者の獲得に向けた対策が必要である。今後は、来場者が安心して活動できるよう、安全な施設運営とその発信を行うとともに、来場者アンケートを検証し、市民ニーズに基づく企画、情報発信を行っていく。</p>		

(イ) 財務に関する取組

<p>協約期間の 主要目標</p>	<p>財団運営施設の自己収入割合（※自己収入÷総収入） 令和4年度：31%</p>
<p>目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果</p>	<p>国の助成金、補助金の積極的活用や、広告掲載等を対価とする民間企業賛金の増、貸切公演や物品販売の積極的受託に取り組んだ。 その結果、物価高騰による横浜市からの補填により、自己収入割合はやや低下した一方で、コロナ禍で減少した芸術文化事業収入は徐々に回復し、前年度比29%増収、助成金収入は国の助成金・補助金等の獲得努力により、同59%増収することができた。</p>

実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の進捗状況等
	26%	30%	<u>やや遅れ</u>
今後の課題 及び対応	不確実性の高い経営環境へ対応するとともに、外部資金や事業収入の安定した確保が課題である。今後は、リスクマネジメントの実施に加え、国の助成金・補助金や民間協賛金の更なる獲得、事業収入の確保に向けた経営努力に取り組んでいく。		

(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		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	①若手職員の定期採用や階層別研修のオンライン及び集合によるハイブリッド形式による実施に取り組んだことで、若手職員を複数採用することができたほか、研修受講率が向上し、人材育成を促進させることができた。 ②美術系・舞台芸術系専門人材の育成研修・評価の実施したことにより、専門人材の知識・技能を向上させるとともに、ネットワーク化を推進させることができた。 ③令和5年度～令和9年度を計画期間とする「後期育成プラン」を策定したことで、職員の役割・能力や財団の総合力強化を明確にし、再雇用職員のノウハウ継承の仕組み、人事評価制度を構築することができた。		
実績	前年度 (令和3年度)	令和4年度	当該年度の 進捗状況等
	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	①若手職員採用、ハイブリッド型研修 ②専門人材育成研修・評価 ③「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」策定	<u>順調</u>
今後の課題 及び対応	①若手人材の継続的確保が求められることから、受験しやすい採用試験実施時期・方法を検討していく。 ②ITリテラシー向上や管理運営スキルの習得等、継続的に人材を育成するため、階層別、テーマ別研修や意見交換会を実施していく。 ③業務効率化と多様な働き方への対応が必要であることから、業務システム検証、自宅勤務・兼職制度等を検討していく。		

(2) 所管局・団体による振り返り

令和4年度は、赤レンガ倉庫の半年間休館等により、来場者数は目標達成に至りませんでした。多くの施設でコロナ禍からの回復が見られました。アウトリーチ、オンライン事業については財団全施設で実施し、誰もが文化芸術を楽しめる機会を広く提供しました。自己収入割合は令和3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公演の充実等を図ることで、健全な財政運営につなげます。また、後期人材育成プランの策定と体系的な研修の充実により、継続的に人材を育成し、財団の総合力の強化につなげます。引き続き、多様な主体と協働して、横浜の文化芸術を総合的に振興するとともに、アートの力を生かして、横浜の魅力を高め、心豊かで活力に満ちた市民生活の実現を目指します。

6 添付資料

- (1) 令和5年度 自己評価シート（令和4年度実績）
- (2) 協約等（案）
- (3) 令和5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	河合 千尋（ベイサイド・パートナーズ会計事務所 公認会計士） 黒木 淳（横浜市立大学 国際商学部教授） 寺本 明輝（(株)浜銀総合研究所 顧問・特任コンサルタント）【委員長】 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） 福田 敦（関東学院大学 経営学部 教授）
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。

にぎわいスポーツ文化局の所管する外郭団体については、今年度は1団体（三溪園保勝会）が委員会審議を受ける「審議団体」、4団体（横浜観光コンベンション・ビューロー、横浜国際平和会議場、横浜市スポーツ協会及び横浜市芸術文化振興財団）が報告を行う「報告団体」です。

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	公益財団法人三溪園保勝会
所管課	横浜市にぎわいスポーツ文化局観光振興課
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> <ul style="list-style-type: none"> ・有料入園者数－3年度：170,000人、4年度：227,000人 ・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。） 				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>(ア)新たな魅力創出の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大規模修繕が完了した臨春閣の内部を観覧できるイベントを実施した。 ・開園100周年記念として謎解きゲーム「三溪園の秘密と100年の華」を制作・導入した。 ・地域イベントである「本牧元気フェス2022」の開催に特別協力として参加し、来園につなげた。 ・季節催事において、新たな企画を実施した。 <p>(イ)受入環境の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フリーWi-Fiの拡充（回線強化及び接続エリア拡充）を行った。 ・Webサイトの刷新及び収蔵美術品のページを新設した。 ・南門トイレを整備しユニバーサルデザイントイレを導入した。 ・正門竹垣を補修した。 ・ライトアップ灯具をLED化するとともに、範囲を拡大した。 	エ 取組による成果	<p>(ア)新たな魅力創出の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・臨春閣公開期間（9/17-9/25）の有料入園者数 5,204人 ・臨春閣公開時に実施した「学芸員と巡る臨春閣入室『匠の技』特別見学ツアー」は、20名の参加者全員から「大変満足」の評価を得た。 ・謎解きゲーム（売価500円）年間販売数 3271件 ・本牧元気フェス（4/17）有料入園者数 950人 ・季節催事の新たな企画 桜：有料席「お花見シート」を販売した。 蓮：蓮をテーマとするワークショップを誘致した。 紅葉：夜間ライトアップのLED化と対象エリアを拡大した。 <p>(イ)受入環境の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フリーWi-Fiの拡充（一部を除き園内のほぼ全域で接続可能） ・園内のユニバーサルデザイントイレの増加（3箇所→4箇所） ・ライトアップ範囲の拡大（旧燈明寺三重塔まで拡大） 		
オ 実績	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： 407,029人 （30年1月～12月） 有料入園者数： 316,414人	入園者数： 407,534人 （31年1月～12月） 有料入園者数： 283,627人	入園者数： 221,730人 （2年1月～12月） 有料入園者数： 166,262人	有料入園者数： 207,808人 来園者満足度： 89% （915/1,026）	有料入園者数： 247,415人 来園者満足度： 92% （915/991）

当該年度の進捗状況	達成（有料入園者数については変更後目標を達成している。） 未達成（来園者満足度については目標に対して3%不足している。）		
カ 今後の課題	来園者満足度が目標に達していない。 来園者満足度調査活用の手法について検討が必要。	キ 課題への対応	満足度に対する下位評価の「不満」「大変不満」の回答内容の把握とその対応に注力する。

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】外国人入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>訪日外国人旅行者獲得に向けたプロモーションを実施した。また、三溪園をロケーションとする外国人向けの催しを企画・運営する団体との連携を図った。</p> <p>(ア) J N T O（日本政府観光局）、横浜市、Y C V B（横浜観光コンベンション・ビューロー）、神奈川県等のインバウンド関連事業と連携し発信等を行った。</p> <p>(イ) 外資系ブランドホテルとの連携強化を図った。</p> <p>(ウ) 海外メディア等の撮影に協力した。</p> <p>(エ) 海外への施設PRにつながる文化芸術等の企画等を受け入れた。</p> <p>(オ) 国際団体、海外V I P等の視察を受け入れた。</p>	エ 取組による成果	<p>(ア) インバウンド関連事業と連携した発信等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド商談会出展 ・海外メディア招聘事業、海外向けインスタグラム取材受入れ 7件 ・観光動画撮影 ・F A Mトリップ受入れ ・外国籍クルーズ船会社視察 <p>(イ) 外資系ブランドホテルとの連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ザ・カハラ・ホテル&リゾート横浜の鶴翔閣ポップアップカフェの開催 <p>(ウ) 海外メディア等の撮影協力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アメリカTV情報番組撮影 ・アメリカ・ヨーロッパエリア放映予定CM撮影 ・国内メディアの海外向け番組撮影 <p>(エ) 海外への施設PRにつながる文化芸術等の企画等を受け入れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インド国営放送中継 ・ベトナム人アーティスト視察受入れ <p>(オ) 国際団体、海外V I P等の視察を受け入れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国際機関、国際会議、海外自治体、海外V I P視察受入れ 4件 		
オ 実績	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	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)	19件	21件
当該年度の進捗状況	達成（変更後目標を達成している。）				
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの収束傾向や歴史的な円安を背景に、東京等を中心にインバウンドは回復にむかっているが、横浜エリアは遅れている。	キ 課題への対応	三溪園のプロモーション及び視察・ロケーション利用の受入れを積極的に取り組むとともに、横浜エリア全体でのインバウンド獲得にも協力していく。		

(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 貸館・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	(ア) 季節催事の見直しを継続し、各催事の目的を明確化（満足度獲得/収益確保/認知拡大）した上で、徹底してニュース・情報番組、新聞等マス・メディア露出獲得を狙った。 (イ) ハイブランドの展示会、映画・ドラマ撮影等の新たな施設利用の拡充に向けて獲得営業を行った。 (ウ) 個人寄附の継続獲得推進、法人寄附獲得のためのセールスツールを作成した。	エ 取組による成果	(ア) 季節催事の見直し 早朝開園と各種企画を実施する観蓮会では、令和3年度から4年度にかけて開催日を11日から13日に拡大しながらも、1日あたりの平均有料来園者数は750人を超え、令和3年度比18%増となった。 また、年間の催事収益については、5,455千円で令和3年度比66%増となった。 (イ) 新たな施設利用の拡充に向けた獲得営業 ・TV・映画・CM撮影 7件 ・ハイブランドによる利用 顧客向け食事会 1件 社内研修 1件 合計：9件 (ウ) 寄附の獲得推進 ・個人寄附：116件、1,554,674円 ・法人寄附：セールスシートの完成		
オ 実績	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	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	①230,105千円 ②73,250千円 ③1,221千円	①265,755千円 ②73,897千円 ③1,554千円
当該年度の進捗状況	未達成（①事業収入、②貸館庭園利用料収入は未達成、③寄付収入については達成。） 令和3年度に改定した（1）①の有料入園者目標は達成したが、事業収入目標達成に必要な有料入園者数には届かなかったため、未達成。				
カ 今後の課題	コロナなどの外的要因により、事業収益が大きく左右される。		キ 課題への対応	自主財源最大化のため、入園料改定及び新たな寄付スキームの導入、庭園利用の促進を検討する。	

(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	(ア) 造園担当職員を外部研修に参加させた。 (イ) 建築担当職員が中心となり、修復作業中の古建築見学会を実施した。	エ 取組による成果	(ア) 造園担当職員2名は、日常業務では触れる機会のない知識やスキルを学ぶことができた。 (イ) 建築担当職員は、ボランティア向けの説明会準備を通して、同建築物への知識向上及びプレゼンテーション能力向上の機会を得た。		
オ 実績	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	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	・造園技術に関する外部研修への参加2回 ・古建築見学会2回

当該年度の進捗状況	達成（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	業務繁忙のため、研修参加時間の確保が難しくなっている。	キ 課題への対応	効果的な研修を見極め、参加させる。

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- ・文化財保存費用の捻出に関して、自主財源の確保がより求められている。その要請に応えていくためには、より一層の文化財の活用が必要となる。
- ・新型コロナウイルス感染症について感染症法上の取扱いが引き下げられ、国内外からの観光需要及び婚礼等の貸館需要の回復が期待される。一方で、集客施設間の競争はさらに激化することが見込まれる。
- ・世界的な物価高騰を背景に、施設運営にかかるコストについては更なる増加が見込まれる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・新たな活用を推し進めるうえでは、「保存」とのバランス及び市場動向を踏まえたイベント企画が重要かつ課題となる。その対応として、常に最新の活用事例や市場動向を把握しながら、必要な事業収益をあげていく。
- ・特に、貸館・庭園利用といった需要が縮小していた領域については、現在の市況把握や従前からの連携に課題が発生している可能性が高い。その対応として、改めて丁寧な市場分析を実施し、関係事業者・団体等との連携を強化・構築することで、ツアー等商品造成・情報発信に取り組む。
- ・収入が大幅に縮減し、費用は増加しているため、予算管理、特に運営に必要なキャッシュの管理が重要かつ課題となる。対応としては、日々のコスト削減に取り組むとともに、新たな財源確保を検討するなど、更なる物価高も見据えた予算管理を実施する。あわせて、自主財源において大きな割合を占める入園料の改定に取り組む。

自己評価シート（令和4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	にぎわいスポーツ文化局 観光振興課
協約期間	令和4年度～令和7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

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

ア 公益的使命	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」に掲げる政策指標である観光消費額を達成する。				
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	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				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・市域の観光・MICEの現状を計るデータ収集を行った。 ・産官学連携によるデータ分析体制を構築した。 ・マーケティングの成果を共有する会合を開催した。 ・マーケティングに基づいた「市内観光復興支援事業（FYY）」により、観光事業者支援を実施した。 ・NHK大河ドラマ「鎌倉殿の13人」、同朝ドラ「ちむどんどん」を契機としたロケツーリズムによる回遊策を実施した。 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・恒久的なデータ収集体制の構築。 ・産官学連携によるダッシュボード構築により、事業者へのデータ共有が可能になった。 ・多様な事業者とマーケティングの成果を共有し、横浜の観光に関する意見交換を行った。 ・FYY旅行支援実績 宿 泊：50,582 人泊 着地型商品：43,484 人利用 ・ロケツーリズムについて、メディア露出機会の増、回遊策を実施した。また、FYYによるツアー造成、特設サイトを開設し、隠れた観光資源の発掘や新たな魅力の再発見などにつなげた。 		
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度 (令和7年度)
数値等	1,769 億円	2,595 億円	—	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（コロナ禍からの回復が想定より遅かったため。）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・官民一体となった観光・MICE推進体制の構築。 ・財団におけるマーケティング機能の強化。 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の合意形成を図るセミナーやフォーラムの開催。 ・独自のデータ収集と分析の実践。 		

(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 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				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	観光庁の助成金・助成事業へ応募した。 (財団主体1件、連携事業者として3件申請)	エ 取組による成果		<ul style="list-style-type: none"> 民間案内所等への支援として実施したセミナーにおいて、一部、観光庁補助金を活用した。(全国通訳案内士によるインバウンド対応強化研修) 民間事業者が主体で申請した観光庁補助金「地域独自の観光資源を活用した地域の稼げる看板商品の創出事業」に、連携事業者として協力した。 	
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度 (令和7年度)
数値等	採択1件	採択2件	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調(中間指標としていた国費を活用した事業の実施数2件に達したため。)				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 補助金等各種支援情報の集約と、財団内で申請準備などをサポートする人材の育成。 財団主体の申請件数を増やしていく。 	キ 課題への対応		<ul style="list-style-type: none"> 横浜市職員による国費申請事務に関する研修・支援の実施。 (参考) 令和5年度国費申請の状況申請中7件(うち財団主体で申請2件、連携事業者として申請5件) 	

(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 協約期間の主要目標	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 【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%】 (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				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画策定に向けた検討を行った。 人員の不足という喫緊の課題を解消すべく、採用活動を実施した。 	エ 取組による成果		<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画を見直し、策定に必要な課題を整理した。 令和4年度中に6名の新規職員を採用した。 	
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度 (令和7年度)
数値等	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	DMO推進に向けた職務経験豊富な人材の採用	—	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ(喫緊の人材不足解消を優先したため、人材育成計画については検討を継続しており、策定まで至らなかった。)				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画の策定。 デジタル人材の不足。 マーケティング基礎能力の不足。 	キ 課題への対応		<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画の策定、実行。 R6年度以降、デジタル人材を採用。 職員の30%に対し、マーケティング基礎講座を履修させる。 外部人材を活用した人材育成・講習。 	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

観光を目的とした海外からの入国再開や国内の行動制限緩和などから、観光市場は急激に回復しつつある。一方で、多様化した観光需要に合わせた受入環境の整備など、新型コロナウイルス感染症流行以前には無かった対応も求められている。都市間競争も激化し、一層差別化できる地域特性や顧客満足度の向上が必要となる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

コロナ以降の観光・MICE市場の変化は激しく、多様化する需要や、競争力のある他都市との差別化などに対応するためには、観光トレンドを的確に把握する観光マーケティングが必要となる。現状では分析に必要なデータや、財団内のマーケティング人材が不足しており、十分なマーケティング機能を備えていない状況にある。

これらに対応するため、①独自のデータ収集、②分析ツールの充実化、③マーケティング人材の育成の3点に重点を置き、財団におけるマーケティング機能の強化を図る。

また、オンラインプラットフォームの構成やフォーラムなどの開催を通じて、分析の成果である横浜の観光・MICE市場の状況を民間事業者などに共有することで、地域一体となった観光推進体制の構築を図る。

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	株式会社横浜国際平和会議場
所管課	にぎわいスポーツ文化局 MICE 振興課
協約期間	令和4年度～令和6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

MICE 開催による市内経済活性化への貢献

ア 公益的使命	MICE 開催による地域経済の発展や賑わいの創出への貢献			
イ 公益的使命の達成に向けた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%			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・「安全・安心な横浜 MICE 開催支援助成金制度」の活用推奨 ・地域事業者との連携 ・開催支援メニューの充実 ・上記1件1件を確実に開催につなげられるような丁寧なセールス活動を実施。	エ 取組による成果	大型催事や長期催事の決定後のキャンセル等により、全施設の平均稼働率は45%で、令和4年度の目標53%には到達しなかったものの、前年度比+7%を達成した。	
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度（令和6年度）
数値等	全施設平均稼働率 38%	全施設平均稼働率 45%	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（長期催事の決定後のキャンセル等により目標には届かなかったものの、前年度比+7%でコロナ禍からの順調な回復が見られる。）			
カ 今後の課題	令和4年度の開催件数は、前年度の539件から768件に回復し、MICE 需要は戻りつつあるものの、コロナ禍から回復途上にある国際会議の誘致と、大型催事や一般来場型の長期催事のセールスが課題となる。	キ 課題への対応	国際会議については、海外商談会等での積極的な対面セールスを再開している。対大型医学会では横浜市との協働セールスを開始している。一般来場型イベントについては、一部の催事で実行委員会等に加わるなど主体的に関与しつつ、セールスタゲットを絞った活動を強化している。	

(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 協約期間の主要目標	・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		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・ハイブリッド開催に対応したサービスの積極的な提案等により、MICE 事業収入を確実に積み上げた。 ・国立大ホール改修工事による照明 LED 化や省エネ活動の徹底により、水光熱費の削減に取り組むとともに、販管費の抑制等、徹底したコスト管理を行った。	エ 取組による成果	積極的なセールス活動により、会場使用料は開業以来初の 40 億円超えとなり、過去最高の売上げ 87.0 億円を達成した。また、継続した徹底的なコスト管理により、黒字決算を確保できた。

オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度 (令和6年度)
数値等	売上 77.4 億円 黒字決算：未達成	売上 87.0 億円 黒字決算：達成	—	—
当該年度の進捗状況	順調（黒字決算を達成し、売上についても前年度比+9.6 億円で目標に対して順調に推移している。）			
カ 今後の課題	価格高騰が続く水光熱費等の削減など適切なコストコントロールを行う必要がある。	キ 課題への対応	省エネ活動のさらなる徹底と、売上確保に向けたセールス活動を強化している。	

(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 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。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	人材育成ビジョン策定の基盤となる現行の人事制度及び人材育成・研修計画の課題を抽出した。	エ 取組による成果	人材育成ビジョンに盛り込むべき主要な内容の検討が進み、現行制度等の改善すべき優先順位付けができた。	
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度 (令和6年度)
数値等	階層別研修等の実施	人材育成ビジョンの骨子の検討	—	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（人材育成ビジョンの策定を1年延長。コロナ禍の影響が長期化し、社会情勢も大きく変化する中、人材育成ビジョンの策定にあたってはこうした変化を的確に捉え慎重に検討を進める必要があることから、当初の計画から検討期間を1年延長し、令和5年度末に策定することとした。）			
カ 今後の課題	人材育成ビジョンを策定し、目指す人材像に基づいた教育研修の実施や評価制度の見直し等を行う必要がある。	キ 課題への対応	組織再編を実施し、人事担当社員を増員することで、ビジョン策定と制度改革の実施体制を強化している。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<p>新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行に伴い、社会経済活動が本格的に回復すると推察されるものの、現地とオンラインを合わせたハイブリッド開催の定着により MICE の現地参加者数は減少傾向にある。開催規模の縮小は、会場選択の幅が増えることにもつながり、MICE 施設間の競争激化が予想される。</p> <p>また、飲食を伴う大規模パーティーの開催等については引き続き慎重な姿勢もうかがえる。入国規制緩和と円安によりインバウンドは増加傾向にあるものの、国際会議の誘致活動は平均して3~5年先を見据えて行うため、本格的な回復にはまだ時間を要すると予想される。</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>引き続き安心・安全な開催環境を提供するとともに、国際会議や、飲食を伴う大型インセンティブをターゲットにしたセールスを強化するなど、会場収入、付帯サービス収入の確保に努める。また、サステナビリティやDXの推進により施設の競争優位性向上にも取り組み、地域との連携強化により MICE 参加者の体験価値を高めることで、現地参加者数の増加を目指していく。コスト面では、引き続き高騰が予想される水光熱費の節減対策の徹底や、DXによる業務効率化に取り組んでいく。</p>
--

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市スポーツ協会
所管課	横浜市にぎわいスポーツ文化局スポーツ振興課
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

ア 公益的使命①	「いつまでもスポーツが楽しめる明るく豊かな社会の実現」のために、コロナ禍、またその後においても誰もがスポーツに親しむことができる機会を提供します。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	① 事業参加者数 230 万人以上 ・令和3年度：92 万人以上 ・令和4年度：184 万人以上 ・令和5年度：230 万人以上	② インクルーシブスポーツ実施加盟団体数 4 団体以上 ・令和3年度：2 団体以上 ・令和4年度：3 団体以上 ・令和5年度：4 団体以上		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①コロナ禍で定員制限等の制約がある中でも、事業参加者への体調チェックや消毒の徹底等、感染症ガイドラインに沿って事業を企画、実施した。 ②インクルーシブスポーツへの関心が高まっていることから、加盟団体への働きかけを積極的に行った。	エ 取組による成果	①ガイドラインに沿って安全かつ最大限のスポーツの機会を提供することで、感染症5類に移行される次年度に向けた足がかりを築くことができた。 ②制約がある中でも、実施団体数を増やすことができた。	
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	① 685,568 人 ② 1 団体	① 668,583 人 ② 2 団体	① 803,138 人 ② 4 団体	
当該年度の進捗状況	①遅れ(感染症対策に伴い、定員の制限、大規模イベントの見送り等をしたため目標を下回った。) ②順調			
カ 今後の課題	令和4年度後半には、感染症が落ち着いてきたこともあり、リアルイベントへの参加も少しずつ増加傾向にあった。一方で、教室事業を中心にコロナ前の参加率には至っていない。	キ 課題への対応	感染症により市民の求めるものや価値が変わってきている一方で、リアルイベントの重要性も再認識されている。市民の皆様が求める事業の形をリサーチし、誰もが参加しやすい事業を検討し開催する。	

（2）財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルスの影響により安定的な事業収益が見込めない中であっても、長期的に公益的な使命・役割を果たしていくためには、資産管理を含め健全な財務体質の維持に向けた経営努力が必要となっている。
イ 協約期間の主要目標	当期一般正味財産増減額を黒字とする

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・感染症対策の定員制限などある中で、オンラインによる事業の実施 ・消耗品の一括購入等の実施		エ 取組による成果	可能な限り収入を確保し、経費の節減に努めたことにより、黒字を維持することができた。
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	△10,108,080 円	253,030,315 円	214,738,979 円	
当該年度の進捗状況	順調(令和4年度における当期一般正味財産増減額は黒字となり、期間目標に対して順調に推移しているといえるため)			
カ 今後の課題	物価や光熱費の高騰などによる費用の増大とともに、感染症による市民行動や価値観の変容による参加料収入減への対応が課題。		キ 課題への対応	一括発注や事務一元化などによる支出抑制策を行うとともに、コロナ禍で変化したニーズに対応した事業の実施や不採算事業の見直しなどを講じ、黒字の維持を目指す。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	スポーツ振興の専門組織として、これまで培った知識や経験を継承しつつ、安全で効果的な運動を実施するための知識や技術などを有した人材を増やすことが必要です。			
イ 協約期間の主要目標	スポーツ・健康増進等に関する資格の取得者 延べ190人以上 ・令和3年度：171人以上 ・令和4年度：183人以上 ・令和5年度：190人以上			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	取得計画に基づき、受講を働きかけた。	エ 取組による成果	専門知識や技術を有した職員を配置し、安全で効果的な事業を進めることができた。	
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	158人	173人	202人	
当該年度の進捗状況	順調(令和4年度の目標値である資格の取得者延べ183人以上を達成し、期間目標に対して順調に推移しているといえるため)			
カ 今後の課題	順調に取得しているため、引き続き受講者が確実に資格を取得できるよう取り組む。	キ 課題への対応	資格取得者が受講者に資格取得のアドバイス等を行う。	

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の第5類移行により、行動制限がなくなることで、市民のスポーツに対する意識の変化が想定される。</p> <p>一方で、物価や光熱費の高騰が予想される。</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>令和5年度は、より一層、スポーツを楽しむ機会の創出が求められると同時に、物価高騰による経営圧迫への対応が必要となる。</p> <p>市民の皆様のニーズにあわせた魅力ある事業を用意するとともに、自主事業の収益化や事業の多角化等で収入を確保しつつ、安全・安心にスポーツを楽しめるように、受け入れ態勢、環境を構築していく。</p>

自己評価シート（令和4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	にぎわいスポーツ文化局文化振興課
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"> ●安全・安心を第一に、手指消毒や適切な距離の確保、換気等、状況に応じた感染症対策を講じた。 ●各施設で、展覧会やコンサート、公演等の「鑑賞型」、ワークショップや講座等の「体験型」等、多様な文化芸術事業を展開した。 ●コロナ禍からの回復を目指し、SNS等で事業や作品趣旨を紹介するなど、広報活動を強化した。 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ●半年間休館した赤レンガ倉庫を除く6施設の来場者数は、前年度から32%増加した。 ●コロナ禍で激減した来場者数は徐々に回復しつつあるが、公演等の件数はコロナ禍前の水準に戻っていないこと、また来場控えから、全体の来場者数は目標に達しなかった。 	
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	619千人	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ。（主に新型コロナによる来場者数の回復の遅れにより、全体の来場者数は目標に達しなかったため。）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ●コロナ禍で足が遠のいた来場者に、再びご来館を促す取組。 ●新規来場者の獲得に向けた対策。 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ●来場者が安心して活動できるよう、安全な施設運営とその発信を行う。 ●来場者アンケートを検証し、市民ニーズに基づく企画、情報発信を行う。 	

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	<p>①アウトリーチ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民文化センター等、市内全域で、文化芸術を鑑賞・体験できるプログラムを展開した。 ・小・中・特別支援学校や大学、福祉施設等にアーティストが出向き、音楽や美術、ダンス、古典芸能等、多彩な体験型事業を実施した。 <p>②オンライン事業</p> <p>オンラインを活用し、文化芸術の価値や魅力を広く発信した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公演のライブ、アーカイブ配信 ・解説付公演映像やアーティストインタビューの配信 ・オンラインによる参加型講座 ・情報技術の専門家や企業との連携によるプログラム開発 	エ 取組による成果	<p>① 全9施設が106か所でアウトリーチ事業を行い、誰もが身近な場所で文化芸術に触れられる機会を創出した。</p> <p>【主な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全18区でのコンサート ・美術館学芸員の出張レクチャー ・学校へアーティスト派遣するワークショップや鑑賞会 <p>② 全9施設で、オンラインによる講義や体験型プログラム計17事業、映像配信等227回を実施し、文化芸術への多様なアクセスを創出した。</p> <p>【主な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国際コンテンポラリーダンスフェスティバルの映像配信（22カ国で4.5万回再生） ・大晦日コンサートの映像配信（13.2万回再生） ・企業との共同開発による美術館鑑賞アプリの公開 ・大学と連携した留学生向けオンライン能楽講座 	
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 全9施設	① 83か所 ② 全9施設	① 106か所 ② 全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目標値を達成したため。）			
カ 今後の課題	<p>① アウトリーチ先のニーズに即した多様なプログラムの展開。</p> <p>② 各施設の取組を普及させるための、効果的なデジタル化や、オンラインの活用の検討。</p>	キ 課題への対応	<p>① 参加者アンケートによる地域ニーズの把握や、市内外の取組事例・手法の収集、研究を実践に生かす。</p> <p>② これまでの取組を検証し、既存コンテンツの活用及び新規コンテンツ開発、時代や社会に即したオンラインの活用方法を検討する。</p>	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<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。 ● 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。 ● 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。 ● 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。 			
イ 協約期間の主要目標	<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）</p> <p>令和3年度 29%/令和4年度 31%/令和5年度 32%</p>			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 国の助成金、補助金の積極的活用。 ● 広告掲載等を対価とする民間企業協賛金の増。 ● 貸切公演や物品販売の積極的受託。 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍で減少した芸術文化事業収入は徐々に回復し、前年度比29%増収。 ● 国の助成金・補助金等の獲得努力により、助成金収入は同59%増収。 ● 物価高騰による横浜市からの補填により、自己収入割合はやや低下。 	

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	22%	26%	30%	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（事業収入や国の助成金等の増収により、自己収入割合は目標値に近づいたが、主に事業収入がコロナ禍前の水準に戻っていないことから、目標値に達しなかったため。）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 不確実性の高い経営環境への対応。 ● 外部資金の安定した確保。 ● 安定的な事業収入の確保。 	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメントの実施。 ● 国の助成金・補助金や民間協賛金の更なる獲得。 ● 事業収入の確保に向けた経営努力。 	

(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"> ● 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。 			
イ 協約期間の主要目標	<ol style="list-style-type: none"> 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 			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ol style="list-style-type: none"> ①若手職員の定期採用。階層別研修のオンライン及び集合によるハイブリッド形式による実施。 ②美術系・舞台芸術系専門人材の育成研修・評価の実施。 ③令和5年度～令和9年度を計画期間とする「後期育成プラン」の策定。 ④業務効率化や多様な働き方の検討。 	エ 取組による成果	<ol style="list-style-type: none"> ① 若手職員を複数採用。研修受講率が向上、人材育成と情報共有を促進。 ② 専門人材の専門知識・技能の向上と共有、ネットワーク化の推進。 ③ 「後期育成プラン」を策定し、職員の役割・能力や財団の総合力強化を明確化。再雇用職員のノウハウ継承の仕組み、人事評価制度を構築。 ④ 業務システムや勤務制度の検討。 	
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	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> ①若手職員採用、ハイブリッド型研修 ②専門人材育成研修・評価 ③「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」策定 	—
当該年度の進捗状況	順調（人材確保や研修、人材育成等を目標通りに実施したため。）			
カ 今後の課題	<ol style="list-style-type: none"> ④ 若手人材の継続的確保。 ⑤ 継続的な人材育成（ITリテラシー向上や管理運営スキルの習得等）。 ⑥ 業務効率化と多様な働き方への対応。 	キ 課題への対応	<ol style="list-style-type: none"> ① 受験しやすい採用試験実施時期・方法の検討。 ② 階層別、テーマ別研修や意見交換会の実施。 ③ 業務システム検証、自宅勤務・兼職制度等の検討。 	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- 「横浜市中期計画 2022～2025」が制定され、戦略6「成長と活力を生み出す都心・臨海部のまちづくり」に政策30「市民に身近な文化芸術創造都市の推進」が掲げられた。また、横浜市に「にぎわいスポーツ文化局」が発足し、文化とスポーツが一体で賑わい創出と地域コミュニティの活性化に取り組むことが掲げられた。当財団も、横浜市中期計画に基づく政策推進と、局の取組への寄与が求められる。
- 新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが第2類相当から第5類に引き下げられ、コロナ禍から回復傾向にある。
- 横浜美術館は、令和6年3月に長期休館を終えてリニューアルオープンする。
- 区民文化センターは、令和5年度以降、港北区、都筑区等で開館予定。また緑区民文化センターにおいては、第3期（令和6年度から11年度）の指定管理者の公募が始まる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- 文化芸術による賑わい創出に寄与し、より一層、地域活性化へ貢献することが課題であり、当財団のあらゆる文化芸術事業を通じて、横浜市中期計画の施策推進の中核を担っていく。
- コロナ禍からの回復を目指し、引き続き、安全・安心な文化施設運営及び文化芸術事業の実施と情報発信を行う。コロナ禍で文化芸術活動から足が遠のいた方々に再びご来場・ご参加いただけるよう、工夫・取組を進めるとともに、多くの市民・子どもたちが身近に文化芸術に触れることのできるアウトリーチ事業や、新しい生活様式の1つとして取り入れられたオンライン事業も継続して実施・活用していく。
- 横浜美術館のリニューアルとともに第8回横浜トリエンナーレが開催される。横浜市とともに当財団が主催し、日本を代表する国際現代美術展は、国内外において魅力的な事業展開を期待されている。横浜市のプレゼンスを高めるため、積極的に都心部のにぎわい、地域連携、社会共生を目的とした連携事業など取り組んでいく。
- 当財団がこれまでに培った専門性を発揮して、市民の文化芸術活動を支え、文化芸術の持つ素晴らしさを市域全体に届けることで、市民の心豊かな生活の実現に寄与することが、当財団の公益的使命である。公益的使命②に掲げた目標に向けて、市民の文化芸術活動の基盤となる地域の文化拠点や地域コミュニティとの連携が重要となる。区民文化センターや教育機関、福祉施設や支援団体、企業等多分野の地域の担い手との連携を強化して、市民の文化芸術活動の機会拡充とその支援を行っていく。さらに、こうした取組を通して、当財団の専門性を一層高める好循環につなげていく。

協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人三溪園保勝会
所管課	横浜市にぎわいスポーツ文化局 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

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	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)
(2) 設立以降の環境の 変化等	重要文化財及び名勝庭園の保存には莫大な資金を要し、団体では設立当初から、国や自治体が多く部分を負担する形で、その資金を確保してきた。しかし、近年では、税収減等を背景として、団体としての自主財源確保がより求められるようになってきている。 また、前協約期間中には、新型コロナウイルス感染症の拡大によって国内外からの観光需要が大幅に縮小した。さらに、今期にかけては、原料や人件費を含む物価高騰から施設維持コストは増加の一途を辿っている。このため、文化施設・観光施設の多くが深刻な経営難に陥っている。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた 今後の公益的使命	(2)に記載の環境変化が生じているが、団体の公益的使命に変更はない。

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5年度～令和7年度	協約期間設定 の考え方	団体において経営上の目標を設定した期間に一致させた。
(5) 市財政貢献に向けた 考え	文化財の維持管理に加え、その他施設の整備や維持管理に対して、国費・県費の積極的な活用により、市補助金の負担軽減を目指す。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

有料来園者数・外国人来園者数の増及び来園者不満の解消

ア 公益的使命	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 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	より多くの方に庭園・文化財に接する機会をもっといただく意味においても、また、文化財及び名勝を維持・保存するための費用を獲得する意味においても、外国人を含む有料来園者の獲得は非常に重要な課題である。

ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	(I) 有料来園者数 5年度 278,000人 6年度 295,000人 7年度 313,000人 (II) 外国人来園者数 令和5年度：30,000人 令和6年度：40,000人 令和7年度：50,000人 (III) 来園者満足度調査 令和5年度～令和7年度 …5段階の満足度評価のうち、下位2段階(「不満」、「大変不満」)の回答数が全体回答数の2.0%以下 ※参考：令和4年度実績 (I) 有料来園者数：247,415人 (II) 外国人来園者数：13千人 (平成30年度実績：48千人) (III) 5段階の満足度評価のうち、下位2段階(「不満」、「大変不満」)の回答数の割合：2.4%		主要目標の設定根拠及び公益的使命感との因果関係	(I) 来園いただき文化財及び名勝を直接感じていただく事は、団体の公益的使命感に直結する。また、維持・保存のための費用獲得の面においても有料来園者獲得の意味は大きい。 目標値は、団体が設定した経営目標を参考に設定した。 (II) 日本文化の世界への発信を定款に掲げる団体として、外国人に来園いただき文化財及び名勝を直接感じていただく事は、団体の公益的使命感に直結する。 目標値は、今期協約期間中にコロナ前の水準まで戻すことを想定して設定した。 (III) 公益的使命感の達成及び来園者を獲得するためには、来園者が不満を感じる施設であってはならず、不満要因の解消という点で設定した。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体		
		市	・市の広報媒体等の積極的かつ効果的な活用 ・庁内、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 ・横浜市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 ・保勝会の経営機能強化支援、催事や広報等の企画・実行支援	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	感染症流行の長期化は、観光や貸館の市場自体を大きく変化させた。バス旅行や大規模披露宴の需要は大幅に減少し、自宅で楽しめる娯楽の普及を受けて集客施設間の競争はますます激化している。これらを背景に、三溪園においても、有料来園者数及び施設利用件数の低迷が続き、事業収入が著しく減少している。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	事業収益： 令和5年度 356,000千円 令和6年度 384,000千円 令和7年度 412,000千円 (参考) 令和4年度実績： 265,755千円	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	目標値は、団体が設定した経営目標を参考に設定した。 令和5年度末にはコロナ前の事業収益(令和元年度：286,468千円)を上回り、以降についても更なる収益拡大を掲げている。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・入園料の改定を検討・実施する。 ・有料来園者獲得を目的としたイベントの実施、及び情報発信を継続する。 ・庭園・貸館利用の拡充施策を検討・実施する ・クラウドファンディング等、新たな資金確保スキームを検討・導入する。	
	市	・市の広報媒体等の積極的かつ効果的な活用 ・庁内、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 ・横浜市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 ・保勝会の経営機能強化支援、催事や広報等の企画・実行支援 ・国費・県費の積極的な活用に向けた調整	

(3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>専門技術の知識・スキル及びサービスレベルの向上並びに効率的な組織体制の構築</p>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>(Ⅰ) 専門技術の知識・スキルの向上のための外部研修参加 2回/年</p> <p>(Ⅱ) 職員・ボランティア研修の開催 ・ボランティア研修 2回/年 ・職員(経営)研修 1回/年</p> <p>(Ⅲ) 業務の棚卸し・効率化</p> <p>----- (参考) 令和4年度実績: (Ⅰ) 外部研修参加 2回 (Ⅱ) ボランティア研修開催 2回 (Ⅲ) 日常の職員ミーティングにおいて複数回に分けて実施した。 (Ⅳ) オンライン寄附システムを本格的に運用開始した。</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>施設の魅力向上を図るうえで、現場担当者のスキルの向上は不可欠である。</p> <p>(Ⅰ) 知識や技術を要する職員に対して、効果的に学ぶ機会を設ける。</p> <p>(Ⅱ) ボランティアガイドのサービスレベル及び職員の経営意識の向上を狙い、それぞれ団体内研修を開催する。</p> <p>(Ⅲ) 各担当業務の棚卸しを行い、業務・スケジュールの可視化を実施する。</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"> ・職員を外部研修へ参加させる。 ・ボランティア向けの研修を開催する。 ・職員向け経営研修を開催する。 ・総務課、事業課の業務分担見直しを行う。 	
	<p>市</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市が実施する研修に対する参加働きかけ ・保勝会の経営機能強化支援 	

令和5年度
横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人三溪園保勝会			
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>「公益的使命の達成に向けた取組」の「来園者満足度」及び「財務に関する取組」の一部の目標が「未達成」となっている。</p> <p>令和2年度から令和4年度にかけて、市所管局が実施した「経営アドバイザー業務委託」の成果として、団体が料金改定等を実施するなど収益の改善に取り組んでいることは評価できる。当該業務委託の成果を基に、団体における財務状況の見通しや市へのアウトカムの明確化等の検討を本格的に進めてほしい。</p> <p>今後は、寄附金を含めた自主財源の確保など経済的自立に向けた取組を進めるとともに、ターゲットを明確にした戦略的な事業展開や規制緩和等の検討を進めるなど、市所管局と団体が連携し、経営強化と三溪園の積極的な活用に向けた抜本的な取組を進め、市の観光・MICE 戦略へより一層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			