

令和7年度
第4回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

<第4回>

令和7年10月14日（火）13:50～15:30
市庁舎18階 共用会議室 なみき19

1 開会

2 総合評価等の実施について

[議題1] 株式会社横浜国際平和会議場

[議題2] 公益財団法人横浜市消費者協会

3 その他

4 閉会

【目次】

1 株式会社横浜国際平和会議場 審議資料	
(1) 自己評価シート	1
(2) 協約等（素案）	4
2 公益財団法人横浜市消費者協会 審議資料	
(1) 自己評価シート	8

自己評価シート（令和6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観光MICE振興課（令和6年度まで：MICE振興課）
協約期間	令和4年度～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 取組	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	1) コロナ禍前の水準まで回復した施設利用の問合せの確実な取り込み 2) 顧客のニーズ（会場利用計画）をくみ取った提案や代替案の提案による利用拡大 3) 国際会議、医学会誘致に向けた横浜市との戦略会議の実施 4) グローバル・プロモーションの推進（令和6年度は、海外見本市にYCB等と4回共同出展し、計97件の商談を実施。 5) MICE施設におけるエネルギー使用に伴うCO2排出量実質ゼロ化の実現		
エ 取組による成果	1) コロナ禍以降で初の催事開催件数1,000件突破 2) 開業以来初の総売上高100億円突破（令和5年度：104.4億円、令和6年度：103億円） 3) 国内MICE施設における国際会議の「開催件数」及び「参加者総数」No.1の継続（令和5年） 日本医学会分科会開催件数の増加（コロナ前は最大でも15件→令和5年23件） 4) システム工学に関する国際会議「The 36th Annual INCOSE International Symposium」や「WCN'26（世界腎臓学会議）」等の国際会議の誘致に成功 5) サステナビリティに強みを持つMICE施設として、他MICE施設との差別化を図ることによる国際競争力強化		
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (最終年度)
数値等	平均稼働率 45%	平均稼働率 58%	平均稼働率 60%
進捗状況	未達成（平均稼働率目標を令和5年度は達成し、令和6年度は更に2%伸ばしたが、会議センター・アネックスホール・ノースといった会議系施設の稼働が伸び切らず目標に2%未達）		
カ 今後の課題	1) 会議センターとノースの顧客ターゲット重複による自社競合の発生 2) 施設予約における公益性の高い政府系国際会議などと、施設稼働向上や売上確保とのバランスを考慮したスペースコントロール（予約受付・管理）		
キ 課題への対応	1) 両施設の主なターゲットとなる医学会は誘致件数を伸ばしているが、リードタイムの短い企業系催事へのセールスへの強化が必要なため、みなとみらい地区の企業を中心に新規顧客の開拓に取り組み、両施設の更なる稼働率向上を目指す 2) 公益性が高い催事とのバランスを考慮したうえで、AIを活用したマーケティング・ターゲット分析に基づく戦略的なセールスとスペースコントロールの実施		

(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	①	協約最終年度に売上高 96.5 億円を達成		
	②	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	①	1) 國際会議、医学会誘致に向けた横浜市との戦略会議の実施 2) 催事主催者に対する利用会場追加や時間延長等の地道な営業活動		
	②	入札や見積合わせ等での工事価格抑制による修繕費の圧縮や、省エネ活動の継続による水光熱費の節減や業務経費の抑制		
エ 取組による成果	①	1) 日本医学会分科会の開催件数増加 2) 会場使用料や設備・備品・サービス等の売上拡大による売上高 103 億円達成		
	②	3期連続の黒字決算達成		
オ 実績		令和4年度	令和5年度	令和6年度 (最終年度)
数値等	①	売上 87.0 億円	売上 104.4 億円	売上 103 億円
	②	黒字決算：達成	黒字決算：達成	黒字決算：達成
進捗状況	①	達成（当初計画+6.4 億円となる売上高 103 億円を達成）		
	②	達成（3期連続の黒字決算を達成）		
カ 今後の課題	①	1)2)令和9年度の売止めを伴う国立大ホール大規模改修工事期間中の売上確保		
	②	施設運営委託費・修繕費・地代等のコストは、物価や人件費高騰の影響を受けて上昇傾向。また、国内外の施設間競争が激化する中で、国際競争力の更なる強化のため、国立大ホールの大規模改修工事をはじめ、ネットワーク設備の更新やホテル棟の設備改修などを含む第1期大規模改修工事を実施するための資金確保が必要		
キ 課題への対応	①	1)2)本シート(1)公益的使命の達成に向けた取組の『キ 課題への対応』に記載の営業活動と併せて、A I の積極的な推進により、顧客ニーズの把握と付帯サービスの提案強化や、売上予測の精緻化などをもってM I C E 事業の売上を拡大		
	②	DXによる業務効率化・生産性向上の推進に加え、更新・改修工事のコストコントロールにより、資金を確保し、経営基盤を強化		

(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、M I C E 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、M I C E 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		1) 外部コンサルタントと定期的な打ち合わせを行い、新・人事制度（等級・評価・報酬制度）を設計 2) 新・人事制度の運用のための社内研修を実施（マネジメント研修・キャリアデザイン研修） 3) 新・人事制度設計前・後に社内説明会の実施 4) （公社）2027 年国際園芸博覧会協会への人材の派遣（2名） 5) 新規事業社員提案制度『みらいの種発見！』コンペティションの実施
エ 取組による成果		1) 外部コンサルタント活用により、最新の知識やノウハウ、客観的な評価や分析を踏まえた制度を設計 2)3) 新・人事制度の説明会や研修の実施による社内の理解促進 4) 世界最大のM I C E の1つである国際博覧会開催への貢献と派遣人材の能力向上 5) 『みらいの種発見！』コンペティション発の提案内容の事業化による、社員のプロデュース力強化（協約期間中に3件を事業化）

才 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (最終年度)
数値等	人材育成ビジョンの骨子の検討	人材ビジョン策定	新評価制度の運用開始
進捗状況	達成（協約初年度に、コロナ禍への対応等で、開始が遅れたものの、令和5年度には人材ビジョンを策定するとともに、コミュニケーション改善とマネジメント強化のために、評価項目に「マネジメント・コミュニケーション目標」を追加 令和6年度には前年度の改定等を踏まえ、制度全体の設計を見直すとともに、評価者に対する目標設定とキャリアデザイン研修等の運用実施に漕ぎつけた。）		
力 今後の課題	新・人事制度の浸透と、社員のエンゲージメント（会社への貢献意欲）向上に資する労務制度の見直し、執務環境の改善が必要		
キ 課題への対応	新・人事制度の浸透に向けた、評価者・被評価者研修の実施や360度フィードバック等の導入 労務制度の見直しにあたり、現状分析・改定内容の検討・関連規則改正の実施 場所を問わず働く環境を目指し、執務スペースの拡張や固定電話の削減等、執務環境の改善の実施		

2 団体を取り巻く環境等

（1）今後想定される環境変化等

- ① 最新設備を有したMICE施設の開業などによる国内外でのMICE施設間の競争環境が激化している。
- ② コロナ禍以降、オンライン開催やハイブリッド開催などMICE開催形式が多様化している。
- ③ インバウンド需要拡大に伴う施設周辺ホテルの宿泊価格が高騰している。
- ④ 第1期大規模改修の未着手部分の完了や第2期大規模改修計画の策定を控える中、施設運営に必要不可欠なコスト（施設運営委託費・修繕費・地代等）の上昇していることや、人手不足が慢性化している。
- ⑤ 金融庁などの指導をきっかけとした、上場企業を中心とした政策保有株解消圧力の高まりにより、株主からの株式譲渡の問合せが増加している。

（2）上記（1）により生ずる団体経営に関する課題及び対応

【課題】
① 施設の国際競争力強化のため、大規模改修や設備投資などを行うための資金の充実及び経営基盤の安定化を図る必要がある。
②③MICEの開催形式の多様化や施設周辺ホテルの宿泊価格高騰に起因した日本人宿泊者の減少により、横浜市内経済波及効果低減の懸念が生じる。
④ 今後大規模改修を控え、各コストが増加していく中でも、競争力を保ちながら一定の利益水準を維持する必要がある。
⑤ 安定株主の減少によって経営安定化の観点で懸念が生じる。
【対応】
① サステナビリティの取組強化による国際的プレゼンスの向上や、DX推進によるセールス変革などを通じて、施設の国際競争力の強化に取組み、売上拡大による資金確保を図る。
②③包括連携協定先との「MICE特別体験プログラム」などのアフターコンベンションメニュー充実によって、MICE参加者の体験価値向上を図り、現地参加者数の増加や滞在時間の延長により横浜市内の回遊性向上や宿泊者増加を目指す。
④ 維持管理業務へのロボット導入などの施設運営の効率化によるコスト抑制や、マーケティング・市場分析に基づく価格戦略実施によるコストを考慮した利益確保を目指す。
⑤ 株主とのコミュニケーション強化による株主の安定化を図る。

協 約 等 (素案)

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観光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	施設利用の問合せ件数はコロナ禍以前の水準に達するなど、MICE 需要は回復しつつあるものの、コロナ禍以降、オンライン開催やハイブリッド開催など、開催形式の多様化や、来場者の行動変容があり、新たなニーズへの対応が必要となっている。 一方、近年、国際会議をはじめとして催事主催者が、開催地に対してサステナビリティの取組を求める動きが強まっていることや、アジア太平洋地域や都内等に最新設備を有する MICE 施設の新設が進んでいることなど、国内外での施設間の競争環境は激しくなっている。 今後、施設設備の老朽化対策や、競合他施設との競争力強化のため、計画的大規模改修の実施が必要となっており、第 1 期大規模改修完了に向けて、横浜市へも最低限の支援を求めている。 (令和 7 年 4 月 1 日付で要望書を提出済み)。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	安全・安心な MICE 開催環境を提供し、新規顧客の開拓、新たな市場の創出への取組及び持続可能な MICE 開催などにより、MICE 事業における新たな価値を創造し、横浜市と共に世界から選ばれるグローバル MICE 都市の実現を目指す。

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		<input checked="" type="checkbox"/> 無	
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由		—	
(4) 協約期間	令和 7 年度～9 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
(5) 市財政貢献に向けた考え方	・より経済波及効果の高い国際会議や医学会系会議の開催件数を維持しながら、みなとみらい地区の企業系催事等の新規開拓、閑散期における長期イベント誘致等に取り組むことで売上の拡大を目指す。 ・開催件数・来場者数を増大させ、地域経済の更なる発展・賑わい創出・国際化へ貢献する。 ・今後大きな財政支援を受ける予定であることも踏まえ、更なる売上げ拡大と経費縮減に努める。		

3 目標

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

持続可能なMICE開催による更なる市内経済活性化への貢献

ア 取組	持続可能なMICEの誘致・開催を通じた市内経済の活性化や賑わい創出へ貢献														
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外におけるMICE施設間競争を勝ち抜くための競争力の更なる強化 ・開業から30年以上が経過した施設の建物及び設備の劣化・陳腐化した施設の改修 														
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<table border="1"> <tr> <td>①</td><td colspan="2"> サステナビリティに関する国際認証の取得・維持 令和7年度 サステナビリティに関する国際認証の取得、外部発信 令和8年度 国際認証の維持（サーベイランス審査の合格） 令和9年度 国際認証の維持（サーベイランス審査の合格） (参考) 令和6年度実績（一例） エネルギー使用によるCO₂排出実質ゼロ化の実現 横浜市 SDGs認証制度「Y-SDGs」Superior（★★★）取得 等 </td></tr> <tr> <td>②</td><td colspan="2"> 安全・安心かつ魅力ある施設に向けた、国立大ホール大規模改修の着実な実施 令和7年度 工事費・工事内容の精査 令和8年度 工事に向けた準備 令和9年度 売止めによる着工 (参考) 令和6年度実績 基本設計・実施設計の実施 </td></tr> <tr> <td>③</td><td colspan="2"> 催事開催件数の増加策実施等により、協約期間中のいずれかの年度で施設来場者数年間400万人達成 (参考) 令和6年度実績 施設来場者数：381万人 </td></tr> <tr> <td>④</td><td colspan="2"> 令和7年～9年発表の国内MICE施設における国際会議の「開催件数」及び「参加者総数」No.1の継続 (JNTO国際会議統計 MICE施設別ランキング) (参考) 令和6年発表（令和5年実績）ベース 「開催件数」・「参加者総数」ともにNo.1 </td></tr> </table>			①	サステナビリティに関する国際認証の取得・維持 令和7年度 サステナビリティに関する国際認証の取得、外部発信 令和8年度 国際認証の維持（サーベイランス審査の合格） 令和9年度 国際認証の維持（サーベイランス審査の合格） (参考) 令和6年度実績（一例） エネルギー使用によるCO ₂ 排出実質ゼロ化の実現 横浜市 SDGs認証制度「Y-SDGs」Superior（★★★）取得 等		②	安全・安心かつ魅力ある施設に向けた、国立大ホール大規模改修の着実な実施 令和7年度 工事費・工事内容の精査 令和8年度 工事に向けた準備 令和9年度 売止めによる着工 (参考) 令和6年度実績 基本設計・実施設計の実施		③	催事開催件数の増加策実施等により、協約期間中のいずれかの年度で施設来場者数年間400万人達成 (参考) 令和6年度実績 施設来場者数：381万人		④	令和7年～9年発表の国内MICE施設における国際会議の「開催件数」及び「参加者総数」No.1の継続 (JNTO国際会議統計 MICE施設別ランキング) (参考) 令和6年発表（令和5年実績）ベース 「開催件数」・「参加者総数」ともにNo.1	
①	サステナビリティに関する国際認証の取得・維持 令和7年度 サステナビリティに関する国際認証の取得、外部発信 令和8年度 国際認証の維持（サーベイランス審査の合格） 令和9年度 国際認証の維持（サーベイランス審査の合格） (参考) 令和6年度実績（一例） エネルギー使用によるCO ₂ 排出実質ゼロ化の実現 横浜市 SDGs認証制度「Y-SDGs」Superior（★★★）取得 等														
②	安全・安心かつ魅力ある施設に向けた、国立大ホール大規模改修の着実な実施 令和7年度 工事費・工事内容の精査 令和8年度 工事に向けた準備 令和9年度 売止めによる着工 (参考) 令和6年度実績 基本設計・実施設計の実施														
③	催事開催件数の増加策実施等により、協約期間中のいずれかの年度で施設来場者数年間400万人達成 (参考) 令和6年度実績 施設来場者数：381万人														
④	令和7年～9年発表の国内MICE施設における国際会議の「開催件数」及び「参加者総数」No.1の継続 (JNTO国際会議統計 MICE施設別ランキング) (参考) 令和6年発表（令和5年実績）ベース 「開催件数」・「参加者総数」ともにNo.1														
エ 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<table border="1"> <tr> <td>①</td><td colspan="2">サステナビリティに関する国際認証取得と認証の維持により、競合他施設との差別化を図り、アジア太平洋地域でのプレゼンス向上と共に競争力の強化を実現</td></tr> <tr> <td>②</td><td colspan="2">国立大ホールは、開業から大規模な改修を行っておらず、特定天井対策をはじめ、施設・設備の老朽化対策などを行う必要が生じている。パシフィコ横浜は、大規模MICEの開催だけではなく、横浜市防災計画において補充的避難場所や帰宅困難者一時滞在施設に指定されていることから、主催者、地域住民、来街者にとっても安全・安心なMICE施設の提供を実現</td></tr> <tr> <td>③</td><td colspan="2">年間約100万人の臨港パーク来園実績を考慮のうえ、サステナビリティ目標「臨港パーク来園者を含む来場者数年間500万人」の達成に向けて、施設来場者数年間400万人の目標を設定</td></tr> <tr> <td>④</td><td colspan="2">経済効果が高い中大型国際会議の開催状況を可視化するとともに、グローバルMICE都市 横浜のプレゼンスを客観的に示すため、国内他施設との比較可能な指標を設定</td></tr> </table>			①	サステナビリティに関する国際認証取得と認証の維持により、競合他施設との差別化を図り、アジア太平洋地域でのプレゼンス向上と共に競争力の強化を実現		②	国立大ホールは、開業から大規模な改修を行っておらず、特定天井対策をはじめ、施設・設備の老朽化対策などを行う必要が生じている。パシフィコ横浜は、大規模MICEの開催だけではなく、横浜市防災計画において補充的避難場所や帰宅困難者一時滞在施設に指定されていることから、主催者、地域住民、来街者にとっても安全・安心なMICE施設の提供を実現		③	年間約100万人の臨港パーク来園実績を考慮のうえ、サステナビリティ目標「臨港パーク来園者を含む来場者数年間500万人」の達成に向けて、施設来場者数年間400万人の目標を設定		④	経済効果が高い中大型国際会議の開催状況を可視化するとともに、グローバルMICE都市 横浜のプレゼンスを客観的に示すため、国内他施設との比較可能な指標を設定	
①	サステナビリティに関する国際認証取得と認証の維持により、競合他施設との差別化を図り、アジア太平洋地域でのプレゼンス向上と共に競争力の強化を実現														
②	国立大ホールは、開業から大規模な改修を行っておらず、特定天井対策をはじめ、施設・設備の老朽化対策などを行う必要が生じている。パシフィコ横浜は、大規模MICEの開催だけではなく、横浜市防災計画において補充的避難場所や帰宅困難者一時滞在施設に指定されていることから、主催者、地域住民、来街者にとっても安全・安心なMICE施設の提供を実現														
③	年間約100万人の臨港パーク来園実績を考慮のうえ、サステナビリティ目標「臨港パーク来園者を含む来場者数年間500万人」の達成に向けて、施設来場者数年間400万人の目標を設定														
④	経済効果が高い中大型国際会議の開催状況を可視化するとともに、グローバルMICE都市 横浜のプレゼンスを客観的に示すため、国内他施設との比較可能な指標を設定														
オ 主要目標達成に向けた具体的取組	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">団体</td><td colspan="2"> 目標①に対して <ul style="list-style-type: none"> ・国際認証のグローバル基準に基づいたサステナビリティ活動の仕組み化 ・令和12年（2030年）の達成を目指したサステナビリティ目標達成に向けた着実な進捗管理（例：照明LED化、CO₂排出量実質ゼロ化、バリアフリー設備の拡充、周辺地域との連携強化等） </td></tr> <tr> <td colspan="2"> 目標②に対して <ul style="list-style-type: none"> ・令和9年度の工事開始に向け、計画通り着実に施工業者との調整を実施 </td></tr> <tr> <td rowspan="2">市</td><td colspan="2"> 目標③及び目標④に対して <ul style="list-style-type: none"> ・基幹業務システムへのAI導入による新たなマーケティングやターゲティング分析に基づく、会議センターとノースの顧客ターゲット層の重複の解消に資する潜在的需要の開拓と、顧客ニーズに合わせた最適な提案の実施 ・国際会議、医学会誘致に向けた横浜市との戦略会議の実施 ・主催イベント「横浜グローバルMICEフォーラム」の開催や海外他施設との連携等によるグローバル・プロモーションの推進 </td></tr> <tr> <td colspan="2">パシフィコ横浜、観光協会、横浜市の各役割の整理や強みの発揮により、相乗効果を高めることで戦略的にMICE誘致を進め、市内経済の発展や賑わいの創出につなげていく。</td></tr> </table>			団体	目標①に対して <ul style="list-style-type: none"> ・国際認証のグローバル基準に基づいたサステナビリティ活動の仕組み化 ・令和12年（2030年）の達成を目指したサステナビリティ目標達成に向けた着実な進捗管理（例：照明LED化、CO₂排出量実質ゼロ化、バリアフリー設備の拡充、周辺地域との連携強化等） 		目標②に対して <ul style="list-style-type: none"> ・令和9年度の工事開始に向け、計画通り着実に施工業者との調整を実施 		市	目標③及び目標④に対して <ul style="list-style-type: none"> ・基幹業務システムへのAI導入による新たなマーケティングやターゲティング分析に基づく、会議センターとノースの顧客ターゲット層の重複の解消に資する潜在的需要の開拓と、顧客ニーズに合わせた最適な提案の実施 ・国際会議、医学会誘致に向けた横浜市との戦略会議の実施 ・主催イベント「横浜グローバルMICEフォーラム」の開催や海外他施設との連携等によるグローバル・プロモーションの推進 		パシフィコ横浜、観光協会、横浜市の各役割の整理や強みの発揮により、相乗効果を高めることで戦略的にMICE誘致を進め、市内経済の発展や賑わいの創出につなげていく。			
団体	目標①に対して <ul style="list-style-type: none"> ・国際認証のグローバル基準に基づいたサステナビリティ活動の仕組み化 ・令和12年（2030年）の達成を目指したサステナビリティ目標達成に向けた着実な進捗管理（例：照明LED化、CO₂排出量実質ゼロ化、バリアフリー設備の拡充、周辺地域との連携強化等） 														
	目標②に対して <ul style="list-style-type: none"> ・令和9年度の工事開始に向け、計画通り着実に施工業者との調整を実施 														
市	目標③及び目標④に対して <ul style="list-style-type: none"> ・基幹業務システムへのAI導入による新たなマーケティングやターゲティング分析に基づく、会議センターとノースの顧客ターゲット層の重複の解消に資する潜在的需要の開拓と、顧客ニーズに合わせた最適な提案の実施 ・国際会議、医学会誘致に向けた横浜市との戦略会議の実施 ・主催イベント「横浜グローバルMICEフォーラム」の開催や海外他施設との連携等によるグローバル・プロモーションの推進 														
	パシフィコ横浜、観光協会、横浜市の各役割の整理や強みの発揮により、相乗効果を高めることで戦略的にMICE誘致を進め、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		コロナ禍の売上激減による資金繰り悪化の影響が残る中、令和12年までに約100億円超を要する第1期大規模改修工事に向けた改修資金の確保
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①	各年度の売上目標の達成 令和7年度 106.4億円 令和8年度 107.2億円 令和9年度 101.3億円 (参考) 令和6年度実績 売上高 103億円
	②	各年度の経常利益目標の達成 令和7年度 8.2億円 令和8年度 6.4億円 令和9年度 3.7億円 (参考) 令和6年度実績 10.3億円
	③	民間金融機関からの借入金の着実な返済 令和7年度 14.4億円 令和8年度 18.2億円 令和9年度 11.5億円 (参考) 令和6年度末時点借入残高：約90億円
ウ 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	①	第1期大規模改修の資金確保を着実に行うため、各年度の売上目標を設定 尚、協約期間中の会場使用料目標は、国立大ホールの大規模改修工事による減収見込みとなる令和9年度を除き、令和6年度の会場使用料実績から、令和7年度は約1.6億円、令和8年度は約2.1億円を上積みして算出
	②	第1期大規模改修に向けて新たな借入を予定しており、黒字決算を継続する必要があるため設定 上記①の収入見込みに対する原価や計画修繕等の費用に加え、今後の事業推進に必要な販売費及び一般管理費等を考慮して算出
	③	第1期大規模改修に向けて新たな借入を予定しており、民間金融機関から借入の返済を着実に進める必要があるため設定 各年度の返済額は、令和7年5月末時点の返済計画に基づき設定
エ 主要目標達成に向けた具体的な取組	団体	・新たな基幹業務システムによるAIを活用した戦略的なセールス活動の実施 セールス強化対象：みなとみらい地区等の企業系催事、国内学会・国際会議、 閑散期に長期開催が可能な一般来場型イベント等 ・施設運営コストの上昇に対応しつつ、物価高騰や大規模改修後を見据えた価格戦略の実施 ・施設改修や設備投資に関わるコストの適切な管理
	市	パシフィコ横浜の持続的経営と第1期大規模改修の完了に向け、施設側の経営努力・収支実績を適宜精査の上、更なる経営努力を促すと共に適切な支援を行う。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		国内外の競合他施設との競争力強化のため、 $+ \alpha$ の価値を生み出し、MICE業界をけん引する人材の育成
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		<ul style="list-style-type: none"> ・新たな人事制度の運用により、人材ビジョンに掲げる「$+ \alpha$ の価値を生み出す人材」を育成 ・国内外MICE施設との人事交流等により、新たな知見の獲得とプロデュース力を持った人材の育成 ・執務環境改善による業務効率化・コミュニケーション活性化を進め、社員のモチベーション及び組織力の向上 <p>令和7年度 新たな人事制度（等級・評価制度）の本格運用開始・労務制度の運用見直し 国内外MICE他施設との人事交流の実施</p> <p>令和8年度 新たな人事制度（報酬制度）・労務制度の運用開始</p> <p>令和9年度 執務環境改善策の実施</p> <p>（参考）令和6年度実績 人事制度全体の設計を見直すとともに、評価者に対する目標設定とキャリアデザイン研修等の運用を開始</p>
ウ 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		令和5年度に策定した「人材ビジョン」に掲げる人材を育成するため、令和6年度に制度全体の設計を見直すとともに、評価者に対する目標設定とキャリアデザイン研修等の運用実施を開始した。令和7年度から新たな人事制度の本格運用を進め、研修等の実施により運用を定着化させるとともに、労務制度の見直しや執務環境改善により社員のモチベーションや組織力を向上させることで、社員の成長やキャリア形成を支援し、MICE業界をけん引する人材の育成を実現。
エ 主要目標達成に向けた具体的な取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな人事制度を定着させるため、各種研修の実施、制度に基づいた評価とフィードバックを適正に実施。 ・国内外で各1施設以上のMICE他施設との人事交流等を通じて、社員の視野を広げるとともに能力向上を図る。 ・執務環境改善に向け、電子契約システムや契約書保管システムの導入による書棚スペース削減に伴う事務所スペースの確保、固定電話の削減やデータ管理やセキュリティー対策を強化したPCの導入・活用により場所を問わず働ける環境を実現することで、業務効率を向上させる。 ・新規事業社員提案制度『みらいの種発見！』コンペティションの実施を通じて、社員自らのプロデュース力の強化を図り、$+ \alpha$ の価値を生み出す人材を育成。
	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。

自己評価シート（令和6年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市消費者協会
所管課	経済局消費経済課
協約期間	令和4年度～8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 消費生活に関する相談及び苦情処理

ア 取組	消費者の利益の擁護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与します。						
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①	相談解決率※ 毎年度 98%以上 ※助言、情報提供、あっせん解決、解決機関への移送、情報受付記録による相談解決件数を相談受付件数で割った数値					
	②	あっせん解決率※ 毎年度 90%以上 ※あっせん解決件数をあっせん解決件数とあっせん不調件数の合計で割った数値					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	複雑化・多様化する消費者被害の相談等について、丁寧な聴き取りを行い、必要により関係機関との連携を図りながら、相談対応を行った。 当事者間で解決困難な案件には積極的にあっせんに入り話し合いを行った。						
エ 取組による成果	相談員が問題解決に向けた助言・あっせん・情報提供等を行ったことで、高い割合で解決に繋がった						
オ 実績	令和4年度 令和5年度 令和6年度 令和7年度 令和8年度（最終年度）						
数値等	①	98.9%	98.6%	98.9%	—	—	
	②	89.5%	87.0%	87.8%	—	—	
進捗状況	①	順調（単年度目標を達成したため。）					
	②	やや遅れ（1,031件のあっせんに取り組み 905件が解決したが、未成年者契約のゲーム課金に係るあっせんにおいて某大手プラットフォーマーの対応硬化が影響したことなどにより達成できなかった。）					
カ 今後の課題	あっせん交渉のための事実確認ができる限り行うとともに、センター内であっせん交渉の進め方を検討する等情報共有を密に行いながらあっせん交渉に臨む必要がある。						
キ 課題への対応	総括主任を中心とした相談員間の情報共有会議の実施や、あっせん交渉のポイントなどの解決に向けた有益情報を、担当者が不在でも情報共有できるグループウェアを活用することにより、組織的かつ迅速にセンター内で共有し、同種のあっせん交渉に生かしていく。また、特に悪質な事業者の情報を市に提供し、適宜、市と県合同で行っている事業者指導へ繋げていく。						

② 消費者教育・情報発信啓発

ア 取組		消費者の利益の擁護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与します。							
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①	ホームページアクセス数（訪問数）		前年度実績を上回る					
	②	ホームページアクセス数（ページビュー数）		前年度実績を上回る					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容		ホームページのチャットボットについて利用状況を常に把握し、よくある相談として掲載するメニューを適時適切に見直したほか、動画ギャラリーの充実と消費者市民社会サイト等新たなコンテンツの追加など、消費者トラブルの解決に役立つ知識・情報を分かりやすく発信する取組を進めた。							
エ 取組による成果		幅広い年代に効果的な情報発信を積極的に行うことにより、多くの市民にホームページを活用していただくことができた。							
オ 実績		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度（最終年度）			
数値等	①	203,486 件	205,067 件	224,241 件	—	—			
	②	352,680 件	372,047 件	374,640 件	—	—			
進捗状況	①	順調（単年度目標を達成したため。）							
	②	順調（単年度目標を達成したため。）							
カ 今後の課題		引き続きトラブルに遭った消費者への分かりやすい相談窓口の案内と、被害未然防止ための啓発活動を充実する必要がある。							
キ 課題への対応		消費者トラブルの未然防止や解決方法の分かりやすい説明と、消費生活に関する有用な情報を満載したホームページの存在自体を、SNSや啓発物などさまざまな媒体により効果的に周知する。							

（2）財務に関する取組

ア 財務上の課題	団体の財源のほとんどを市からの指定管理料、委託料及び補助金で賄っている中、神奈川県消費者行政推進事業費補助金が順次終了となることに伴い、令和7年度以降には指定管理料も減額（現状の団体収入予算比▲8～9%程度）となります。現行の事業精査を行い必要な経費を見直すとともに、相談応需など市民サービスの水準を適切に維持しながら、持続可能な団体経営を進めていく必要があります。				
イ 協約期間の主要目標	年度末の一般正味財産額（公益目的事業に係る剰余金を除く。）を前年度末の水準に維持				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	月次ごとに予算の執行状況を厳格に把握し、適切な執行管理に努めた。 節電・省資源行動を促し、施設管理費、事務費等の削減に取り組んだ。				
エ 取組による成果	6年度末の一般正味財産額について、前年度末水準を維持することができた。				
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度（最終年度）
数値等	51,501 千円	56,275 千円	66,347 千円	—	—
進捗状況	順調（単年度目標を達成したため。）				
カ 今後の課題	7年度以降には指定管理料が確実に減額となることに加え、電気料金をはじめ物品・役務に係る価格のさらなる上昇が見込まれ、厳しい状況が続くと予想される。				
キ 課題への対応	地方消費者行政強化交付金の推進事業分を財源とする県補助金の終了予定に伴う7年度以降の指定管理料の減額については、現行の事業精査を行い、費用対効果を検証し、支出の最適化を図ることで対応する。				

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		内容が複雑化・高度化・多様化する消費生活相談等に対応するためには、消費生活相談員の幅広い知識と経験が必要不可欠であり、法令や専門的知識を常にブラッシュアップさせることが必須となります。また、経験豊富なベテラン相談員の定年退職等により経験年数の短い相談員が増加しており、質の高い消費生活相談サービス等を安定的に提供できる職員体制を維持していく必要があります。				
イ 協約期間の主要目標	①	専門知識研修（内部研修） 受講率 100%（毎年度）				
	②	ステップアップ研修（外部研修） 相談員1人当たり年1回以上参加（毎年度）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	専門知識研修を毎月1回月曜日（17:30～）に実施				
	②	ステップアップ研修の年間計画を年度当初に作成し実施				
エ 取組による成果	①	研修日程を勤務表に反映し、受講率を高めるとともに、遅番勤務者には講義の録音等を行い後日受講可能とした。				
	②	講義内容別に受講者を割振りした後、研修計画を全員に周知し、研修参加を徹底した。				
オ 実績		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度（最終年度）
数値等	①	100.0%	100.0%	100.0%	－	－
	②	1.40回/人	1.40回/人	1.48回/人	－	－
進捗状況	①	順調（単年度目標を達成したため。）				
	②	順調（単年度目標を達成したため。）				
カ 今後の課題		引き続き目標を達成するため、講義内容を多様化するとともに、受講しやすい環境を整備する必要がある。				
キ 課題への対応		国の講師派遣事業等を利用して相談業務の現場に役立つタイムリーな研修の内容を計画するとともに、国民生活センター、県センター等の講座や、時間・場所を選ばず受講できるWEB研修等、様々な研修を活用していく。				

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

超高齢社会の進展や成年年齢の引き下げ等の影響で、消費者自身による解決が困難なトラブルが増加とともに、社会経済の複雑化・デジタル化により、新たな形態の消費者被害が発生しています。こうしたことにより、相談需要の増加や相談内容の多様化・複雑化が進み、消費生活相談員には幅広い知識と経験がより一層必要となっていますが、民間事業者との競争もあり、有資格業務である相談員の扱い手不足が各地で顕在化しています。

また、物価高騰や人手不足、世界経済の不確実性の高まりなど、市民生活や市内経済を取り巻く環境は依然として厳しく、先行きは不透明な状況です。こうした中、横浜市の財政状況も厳しさを増しており、令和7年度以降、地方消費者行政強化交付金の推進事業分を財源とする県補助金の終了予定に伴い指定管理料の減額が見込まれます。

その他、国においては、相談業務のデジタル・トランスフォーメーション検討によって現行の全国消費生活情報ネットワークシステム（PIO-NET）を令和8年秋に新システムに移行する予定となっています。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

【課題】

- ア 多様化複雑化する消費者被害への対応
- イ 消費生活相談員の人員確保と安定化
- ウ 地方消費者行政強化交付金の推進事業分を財源とする県補助金の終了予定に伴う指定管理料減額への対応
- エ 国の進める新しい全国消費生活情報ネットワークシステム（次期 PI0-NET）移行への対応

【対応】

- ア 研修等を通じて相談員の知識を常にアップデートしながら、的確な相談業務によって消費者被害の救済に取り組みます。また、地域ケアプラザなど高齢者等の見守りを担う様々な団体・機関や、高校・専門学校等との連携・協働を推進するとともに、悪質商法の手口や被害状況等を効果的かつタイムリーに情報発信することで消費者被害の未然防止を図ります。
- イ 優秀な相談員の安定確保に向け、引き続き相談員の採用に向けた情報発信等を進めます。また相談員の職業としての確立と待遇改善を目的として、退職金制度や多様な働き方の導入等人事給与制度を見直しましたが、今後も民間賃金水準の動向等を注視しながら改善に努めます。
- ウ 7年度以降の指定管理料の減額に対しては、事業の精査と費用対効果を検証し、横浜市等との役割分担も含めて支出の最適化を図ることで対応します。また、横浜市では、様々な機会を捉え、財源確保に向けて国へ要望していきます。
- エ 令和8年秋に予定される新システムに円滑に移行できるよう、端末や回線等の環境整備や相談員による事前の操作研修など、横浜市と協力し、必要な準備に取り組みます。