

令和7年度第6回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 会議録	
日 時	令和7年11月6日（木）[14：50～15：30]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 なみき19
出席者	寺本委員長、太田委員、橋本委員、福田委員、三坂委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	<ul style="list-style-type: none"> <li>○協約等（素案）の修正について           <ul style="list-style-type: none"> <li>[議題1] 株式会社横浜国際平和会議場</li> </ul> </li> <li>○答申（案）について           <ul style="list-style-type: none"> <li>[議題2] 答申の構成及び前文の内容について</li> </ul> </li> <li>○総合評価等の実施について           <ul style="list-style-type: none"> <li>[議題3] 団体ごとの評価分類や意見内容など</li> </ul> </li> </ul>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜市外郭団体等経営向上委員会答申について、おおむね案のとおりとし、最終的な確認は委員長に一任することで了承された。</li> <li>・各団体の総合評価及び団体経営の方向性を決定した。</li> </ul>
議 事	<ul style="list-style-type: none"> <li>○協約等（素案）の修正について           <ul style="list-style-type: none"> <li>[議題1] 株式会社横浜国際平和会議場               <ul style="list-style-type: none"> <li>(事務局)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・協約等（素案）修正内容について説明</li> </ul> </li> <li>(寺本委員長)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会の意見を受けて反映されたことは理解した。稼働率の意見を反映しなかった理由はなぜか。</li> </ul> </li> <li>(事務局)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・案件によっては協約期間より前から予約が埋まるため、協約期間中の目標として立てにくいなど、指標とするには至らなかった。</li> </ul> </li> <li>(寺本委員長)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働率を示すことに越したことはない。売上等にも連動してくると思う。</li> </ul> </li> <li>(福田委員)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・新協約の（2）「財務に関する取組」の「エ 主要目標達成に向けた具体的取組」に記載されている二つ目の部分について、前半はコスト対応における生産性の改善と後半は他の施設との競争を意識した価格設定の二つの視点がある。後半については、魅力的な価格でサービスを提供していく意味か、それとも付加価値を高めて上方への価格改定を行っていくという意味か。</li> </ul> </li> <li>(事務局)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模改修後は改修費を踏まえた単価の見直しなどを検討していると聞いている。また、団体審議の際には、曜日ごとや閑散期など変動性の利用料金設定の検討についての考えもあったと思う。</li> <li>・また、付加価値の視点として利用料金を上げていくことと、他MICE施設との価格競争のために利用料金を抑えていくことと、両面みている。</li> </ul> </li> <li>(福田委員)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・付加価値を高める上で利用料金見直しということで理解した。</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li></ul>

<p>○答申（案）について</p> <p>[議題2] 答申の構成及び前文の内容について</p> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・答申（案）について、事務局と原案を作成した。答申（案）の構成や概要について、事務局から説明をお願いする。</li> </ul> <p>(事務局)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・答申（案）の構成は、「I はじめに」、「II 外郭団体の「協約マネジメントサイクル」の推進について」、「III 審議団体の総合評価及び協約等について」、「IV 参考資料」とした。（以下、各 I～IVという。）</li> <li>・「I」では、審議の実効性を高める上で有効であった視察の実施や、特に今年度のトピックとなる事項をピックアップして記載した。</li> <li>・次に、「II 3 複数の団体及び市所管局に共通して検討や対応が求められる事項（以下、II 3という。）」では、今年度ご審議いただいた6団体への意見を反映し、目標設定の重要性に加え、課題への検討にあたっては、明確な期限の設定やスピード感を持って着実に進めること、情報発信を通じたステークホルダーとの信頼関係の構築を新たに記載した。</li> </ul> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局の説明が終わりましたので、委員の皆様からご意見をお願いする。</li> </ul> <p>(橋本委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「II 3（2）市民への説明責任について」において、「ブランド価値の向上」と記載した理由を確認したい。</li> </ul> <p>(事務局)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・審議でいただいたご意見を踏まえ、公益法人についても直接ではないが、市民への発信を含めて「ブランド」という観点で要素を入れている。</li> </ul> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当委員会の審議内容を全体的に良くまとめていただいた。</li> </ul> <p>「II 3（3）外部環境の変化等に対応した団体経営」等における「物価高騰」や「金利上昇」等のトピックスに、「DX」や「AI」等の視点を追加してほしい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・また、「職員が満足して働く環境」については、満足度だけでエンゲージメントは高められない。職員の「働きやすさ」「働き甲斐」を表現してはどうか。</li> </ul> <p>(福田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員が働きやすいという表現でどうか。</li> <li>・「ブランド価値の向上」については、審議で触れた内容だが、「II 3」については、多様な形態の外郭団体全体に向けたものであるので、「団体が提供する価値」という表現はどうか。</li> </ul> <p>(三坂委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「II 3（4）市財政への貢献について」に記載のある「施設の有効活用」について、施設としての魅力や価値が向上するよう検討を進めてほしい。</li> </ul> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「II 3（3）外部環境の変化等に対応した団体経営について」と「II 3（5）団体経営に対する市の適切な関与について」のいずれにも「スピード感」の記載がされている</li> </ul>
---

	<p>が意図を確認したい。</p> <p><b>(事務局)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・審議内容からも、「スピード感」を持って検討いただきたい団体が多い印象のため、意識付けとして、それぞれに引用している。</li> </ul> <p><b>(三坂委員)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「II 3（3）外部環境の変化等に対応した団体経営について」にある「多様な働き方の導入」について、市の外郭団体だからこそ、職員採用だけでなく、ボランティアを活用し、様々な人たちとの関わりを増やしていくことが重要と考える。</li> <li>また、今後の少子高齢化により、シニアが増えていくことから、そのようなシニアの方が地域に参画できる機会を提供するといった地域人材を動かすような視点を追加してはどうか。</li> </ul> <p><b>(寺本委員長)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各委員からのご意見については、字句等の整理を含め、委員長に一任いただきたい。 →全委員同意</li> </ul>
	<p>○総合評価等の実施について</p> <p>[議題3] 団体ごとの評価分類や意見内容など</p> <p><b>(寺本委員長)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各団体の答申についても、事務局と原案を作成した。各団体の審議の際に行った暫定評価と併せて、事務局から説明してほしい。</li> </ul> <p><b>(事務局)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各団体の答申原案、暫定評価の状況について説明</li> </ul> <p>（1）公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会</p> <p><b>(寺本委員長)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・暫定評価では、協約目標を全て「達成」している点から「団体経営は順調に推移」という考え方もある。一方で、やや目標が明確でない点や、令和6年度決算が赤字というところでは「事業進捗・環境変化等に留意」という評価であった。</li> <li>また、団体経営の方向性では、「引き続き経営の向上に取り組む団体」または「事業の整理・重点化等に取り組む団体」ということであった。</li> <li>・委員会からの意見として、内閣府の「男女共同参画センターにおける業務及び運営についてのガイドライン」の動きや、横浜市の横浜市男女共同参画審議会の答申等の動きを踏まえた上で今後の機能強化に対する検討を進めてほしい。という視点を追記してほしい。</li> </ul> <p><b>(太田委員)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・総合評価は、全ての目標を「達成」している点や今後の積極的な取組姿勢みると、「団体経営は順調に推移」と評価するのが妥当と考える。</li> </ul> <p><b>(三坂委員)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・総合評価は「団体経営は順調に推移」が妥当と考える。ジェンダーについて、新たな受益者を取り込み、良い取組をしていることは評価できる。</li> </ul> <p><b>(福田委員)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況・取組内容については、直面する課題に対して真摯に向き合い現状の課題分</li> </ul>

析や改善点の抽出を丁寧に実施している。その上で、将来を見据えた事業の再編に取り組む姿勢を示している。

また、団体が実施した事業の成果や影響について、単なる事業報告に留まらず、追跡調査や分析を通じて、社会的インパクトの検証を着実に実施している。

- ・団体経営の方向性は、これまでの委員会での議論や社会環境の変化等を踏まえ、新協約では「男女共同参画センターの機能強化及び取組の重点化」に団体自ら取り組む方針を打ち出している。委員会としても、この方針を評価し、実施事業の精査や管理施設の有効活用など事業の整理・重点化等に取り組んでほしい。

(寺本委員長)

- ・総合評価は、「団体経営は順調に推移」とし、団体経営の方向性は、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」と決定する。なお、答申内容の字句等の整理については、委員長に一任いただきたい。

→全委員同意

総合評価

<評価分類>団体経営は順調に推移

<団体経営の方向性>事業の整理・重点化等に取り組む団体

(2) 株式会社横浜国際平和会議場

(寺本委員長)

- ・暫定評価では、コロナ禍を乗り越え、直近では総売上高など回復を見せている点や国内M I C E 施設における国際会議件数1位を継続している点は評価し「団体経営は順調に推移」という考え方もある。一方で、大規模改修に向けて市からの相当な支援が必要となることを踏まえ、「事業進捗・環境変化等に留意」という評価であった。また、団体経営の方向性では、「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということであった。ご意見をお願いする。

(寺本委員長)

- ・総合評価は「団体経営は順調に推移」で良いと思う。多額の借入金があるため、国立大ホールの大規模改修が着実に行われることが前提になるが。

(太田委員)

- ・大規模改修に関して、横浜市に今後援助を求めていくという点を踏まえると資金調達の面で留意する必要があるとして「事業進捗・環境変化等に留意」になるのではないか。

(事務局)

- ・団体側の主張としては、借入金の部分は海外含めて見ても自己資金だけで対応しているのはI R (統合型リゾート)などM I C E 施設以外に稼げる施設があるところ。当施設において、借入負担のところだけ見てしまうと団体にとって少し厳しいのではと考える。

(太田委員)

- ・公益財団法人でもなく営利法人である以上、今の状況ではいけないと思う。株式会社であるため多額の借入金等の財政面の視点を切り離して考えるわけにはいかない。

**(福田委員)**

- ・「公益的使命の達成に向けた取組」の中で、特に「経済波及効果」は他の団体に類をみない大きな役割を果たしている。株式会社であり改修も都度準備もしていく必要がある。一方で、公益的使命を担っている団体であるということを踏まえれば、ある程度市の支援があるのはいたしかたない。
- ・団体に何を一番期待するかという観点から見ると、団体の持続可能性（株式会社）だけに焦点を絞って純粋に経営面だけを見るのか、あるいは経済波及効果を含め公益性（外郭団体）の観点で見るかになる。期待を込めるなら、団体だけに負担をさせるのは無理がある。資金繰りなど、総合的に判断すると経営の観点では甘い評価と見られる可能性もあるが、評価は「団体経営は順調に推移」で良いと考える。

**(橋本委員)**

- ・他の自治体が公設公営のところ民設民営で対応している中で、現時点で自立して行うのは難しいと思うが、民設民営で行っていることについて、「ブランド価値」として前向きに生かしてもらいたい。借入金はできる限り返済する努力や高めの目標設定を行っていただく必要はあるが、「民設だから仕方がない」ではなく、「民設でもここまでやれている」と前向きにとらえて今後も取組を進めていくならば評価は「団体経営は順調に推移」で良いと考える。
- ・委員会からの意見では、数少ない民設民営団体として、他施設が実現できていない高い目標をもって取り組んでいただきたいというような表現が入るとよい。

**(三坂委員)**

- ・民設民営の独自性を団体の強みとして出せるなら、総合評価は「団体経営は順調に推移」で良いと思う。

**(寺本委員長)**

- ・視察時の説明にもあった民設民営による設立背景や市が必要と設置した背景のほか現在の取組、借入金への対応など、どの視点を見て評価し、時間軸をどこに置くかで評価がわかる。総合評価について意見はまとめたい。

**(福田委員)**

- ・今後の経営状況について、大規模修繕等を控え全く不安が無いという訳ではないが、経営状況・取組内容については、コロナの影響により売上が激減した時期を乗り越え、令和5年度、6年度には総売上高が100億を超える等しっかりと回復をみせてきた。また、国内外含め競争が激しいM I C E 市場において、国内M I C E 施設における国際会議の開催件数などで1位を継続している。

団体を取り巻く様々な環境変化に対して常に課題認識を持ち、対応に向けてしっかりと検討・取組を進めている。

引き続き、施設利用者に対する新たな付加価値の創出などを通じて、国内外の市場競争に打ち勝つため、さらなる成長に向けた取組と経営努力を進めていただきたい。一部定性的な目標は残るもの、委員会での意見を真摯に受け止め、いずれの目標も年度ごとの目標・取組内容が示されており、各年度の振り返り・進捗管理の行える内容となっている。

**(寺本委員長)**

- ・総合評価は、「団体経営は順調に推移」とし、団体経営の方向性は、「引き続き経営の

	<p>向上に取り組む団体」と決定する。 なお、答申内容の字句等の整理については、委員長に一任いただきたい。</p> <p>→全委員同意</p> <p>総合評価</p> <p>&lt;評価分類&gt;団体経営は順調に推移</p> <p>&lt;団体経営の方向性&gt;引き続き経営の向上に取り組む団体</p> <p>(3) 公益財団法人横浜市消費者協会</p> <p>(全委員)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・特段の意見なし。</li></ul> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・総合評価は、暫定評価と同様の「事業進捗・環境変化等に留意」でよろしいか。</li></ul> <p>→全委員同意</p> <p>総合評価</p> <p>&lt;評価分類&gt;事業進捗・環境変化等に留意</p> <p>(4) 横浜高速鉄道株式会社</p> <p>(全委員)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・特段の意見なし。</li></ul> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・総合評価は、暫定評価と同じく「事業進捗・環境変化等に留意」また、団体経営の方向性も、暫定評価と同じく「引き続き経営の向上に取り組む団体」として、よろしいか。</li></ul> <p>→全委員同意</p> <p>総合評価</p> <p>&lt;評価分類&gt;事業進捗・環境変化等に留意</p> <p>&lt;団体経営の方向性&gt;引き続き経営の向上に取り組む団体</p> <p>(5) 公益財団法人帆船日本丸記念財団</p> <p>(橋本委員)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・方向性は横浜市で判断すべき。検討・判断に必要なデータ提供等は団体も一緒になってやるべきと考えるが方向性は所管局で示してほしい。</li></ul> <p>(太田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・指定管理も行っていることから所管局の位置付けは前面に出した方がいい。方向性に関しては、所管局の意図は強めたほうが良い。</li></ul> <p>(事務局)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・国や県など関係者は多く、配慮しなければならない。</li></ul> <p>(寺本委員長)</p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合評価は、暫定評価と同じく「事業進捗・環境変化等に留意」として、よろしいか。なお、答申内容の字句等の整理については、委員長に一任いただきたい。</li> </ul> <p>→全委員同意</p> <p>総合評価 &lt;評価分類&gt;事業の進捗・環境変化等に留意</p> <p>(6) 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団 (寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(公財) 横浜市ふるさと歴史財団の答申(案)について、「跡地活用を含めた総合的な検討を進めてほしい」とある。そうあるべきと思うが、統合することが前提と受け止められかねない。</li> <li>・また、答申(案)前文の「Ⅱ 3 (4) 市財政への貢献について」に記載されている「単に現状の維持・継続を前提とするのではなく、当該施設を他の用途に転用した場合に得られる潜在的な価値を比較・評価する「機会費用」の視点をはじめ」といった表現を入れ、早期に検討してほしい。とまとめてはどうか。</li> </ul> <p>(太田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・答申(案)の「過去にあり方が検討された」部分は進展がないことから、素直に過去のあり方検討委員会の名を入れ、提言から検討が進んでいない状況をはっきりと具体的に記載した方が良い。</li> </ul> <p>(寺本委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「特に検討にあたっては、昨今の社会環境の変化や多様化する社会ニーズを踏まえた新たな視点」と「機会費用」の視点を取り入れた表現にした方が良い。</li> <li>・それでは、総合評価は、暫定評価と同じく「取組の強化や課題への対応が必要」として、よろしいか。なお、答申内容の字句等の整理については、委員長に一任いただきたい。</li> </ul> <p>→全委員同意</p> <p>総合評価 &lt;評価分類&gt;取組の強化や課題への対応が必要</p>
資料料	<p>資料1：協約等（素案）</p> <p>資料2：答申（案）</p>