

(公財) 三溪園保勝会の機能強化に向けた経営アドバイザー業務委託 業務説明資料

1 事業目的

三溪園は、10棟の重要文化財を含む17棟の歴史的価値の高い建造物と、国の名勝指定を受けた広大な日本庭園を有しており、日本の歴史文化を示す施設として、また、国内外から要人を迎える際の迎賓施設としても活用されています。近年は横浜港に寄港するクルーズ旅客をはじめとした訪日外国人旅行者の来園も増えています。

一方、戦後行われた復旧工事から60年が経過しており、建造物等が老朽化していることから、日常的な維持管理に加え、各建造物の大規模修繕や耐震対策等のために多額の費用が長期的に必要です。

最近の国の動きとしては、平成31年4月に「文化財保護法」等を改正し、文化財を次世代へ確実に継承するため、地域における文化財の計画的な保存・活用の促進を図ることを示しており、「文化財で稼ぐ」ための取組に積極的に支援しています。

(公財) 三溪園保勝会についても、文化財を「守る」だけでなく「魅せる」への意識改革を図り、収入を積極的に獲得していくことが重要です。

また、三溪園の認知度は全国的にも年々低下の一途をたどっており、来園者の54.1%は60代以上(平成30年度)と高齢化していることから、新たな顧客層を獲得するための魅力創造やプロモーション強化等の取組を充実させていく必要があります。

貴重な和の観光資源である三溪園を未来の世代に継承していくためには、受入環境の向上、観光資源の磨き上げ、セールス・プロモーションをさらに強化していく必要がある、それを実践する組織としての機能強化が必要な岐路に立たされています。

本業務では、三溪園及び保勝会事務局の組織としての機能強化を目的に、保勝会事務局に対する経営アドバイザー業務を、市からハンズオン型支援[※]を実施する経営コンサルタントに業務委託します。その委託事業者を公募型プロポーザルにより選定します。

※戦略立案のみならず、支援対象の組織経営に参画し、実行までサポートする支援。



2 履行期間

令和2年度：契約締結日から令和3年3月31日まで。

なお、本事業の実施は、年度ごとの単年度契約となり、横浜市が議会の議決を経て確定した後、当該年度の事業計画が決定することにより確定するため、現時点において、事業の実施を確約するものではありません。

また、本事業は最低3か年継続する予定です。ただし、毎年度末に本市による事業評価を行い、翌年度引き続き同事業者と委託契約を締結するか否かを判断します。

3 業務内容

保勝会の機能強化を図るため、以下の業務についての経営アドバイザーを行います。

(1) 経営戦略の立案支援

- ア 三溪園及び保勝会についての現状に関する調査分析（財務分析、競合分析等）を行うこと。
- イ 分析やマーケティング等を踏まえ、経営戦略の立案を支援すること。
- ウ 戦略を実現するための、具体的な施策立案を支援すること。
- エ 上記について、保勝会職員等の共感を得て、主体的に実行に移せるよう、検討プロセスを工夫すること。
- オ 施策を効果的に実行していくための組織体制の構築を支援すること。
- カ K P I（年度ごと等）及び測定方法を設定すること。

(2) 施策の実行に向けた支援

- ア 現場に常駐する期間を設け、保勝会職員等による施策の実行を支援すること。
- イ 施策の実行にあたり必要なスキルを習得するための研修等を企画、運営すること。
- ウ (1)カに基づき、施策の効果を検証するための調査分析を行い、保勝会にフィードバックするとともに、達成していない場合は改善策を提示すること。

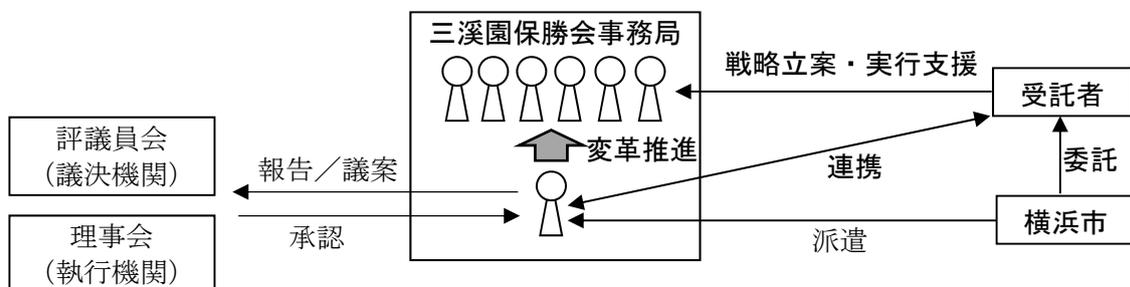
(3) 資料等作成

- ア 本業務の履行に際して必要な打合せ、会議（理事会、評議員会を含む）、ワークショップ、研修等に用いる資料を作成する。

(4) 打合せ協議

- ア 本業務の履行に際して必要な打合せは、随時実施する。

(5) 報告書作成



<実施体制イメージ>

4 想定事業スケジュール

令和元年度	3月16日(月)	公募開始
	3月23日(月)	第一回質問書 提出期限
	3月27日(金)頃	第一回質問書回答
令和2年度	4月8日(水)	参加意向申出書 提出期限
	4月13日(月)	提案資格確認結果通知 第二回質問書 提出期限
	4月17日(金)頃	第二回質問書回答
	4月24日(金)	提案書提出
	5月11日(月)	プロポーザル評価委員会 (プレゼンテーション、ヒアリング、審査)開催
	5月下旬	受託候補者決定 令和2年度 委託契約締結
	12月頃まで	経営戦略の立案
	3月31日(水)	施策の実行に向けた支援 市による事業評価
令和3年度	4月1日(木) ～令和4年3月31日(木)	令和3年度 委託契約締結 施策の実行に向けた支援 市による事業評価
令和4年度	4月1日(金) ～令和5年3月31日(金)	令和4年度 委託契約締結 施策の実行に向けた支援 市による事業評価

※本事業を効果的に推進するため、必要な時点で、執行機関である理事会、議決機関である評議員会に報告等を行います。

5 業務価格(上限)

令和2年度：51,000千円(税込)

※令和3～4年度の業務価格は、令和2年度と同額程度を想定し、予算確保に努めます。

(あくまで提案作成のための条件設定です。3年間について提案を求めますが、後年度の予算確保及び契約を確約するものではありません)

6 保勝会の組織概要、財務状況等

(1) 定款

別添資料1を参照ください。

(2) 組織図

別添資料2を参照ください。

(3) 事業内容

保勝会ホームページ「財団について」の事業報告書をご確認ください。

<https://www.sankeien.or.jp/foundation/>

(4) 財務状況

保勝会ホームページ「財団について」の決算報告書をご確認ください。

<https://www.sankeien.or.jp/foundation/>

なお、財務状況については、公的目的事業の収入が費用を上回り、「収支相償」を満たしていない状況について指摘を受けており、対応が必要です。本業務委託においても具体的な対応策を検討します。

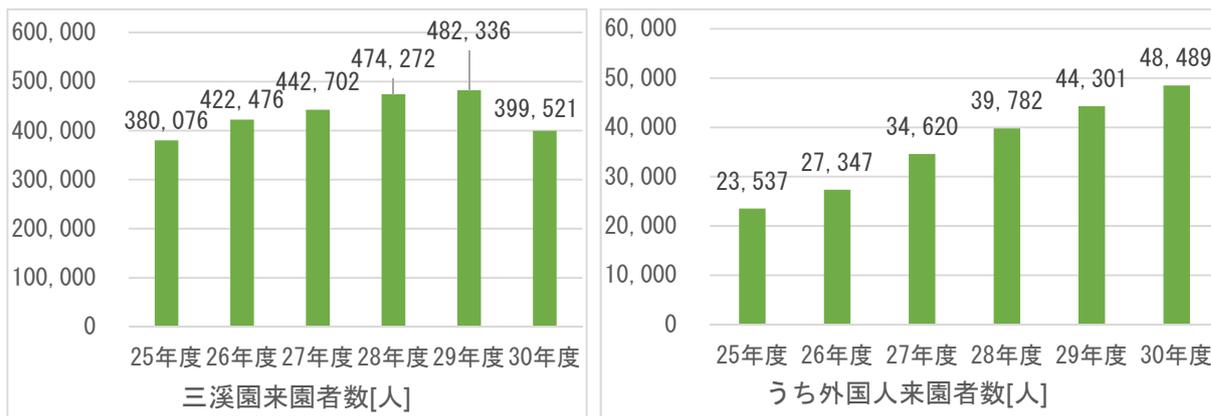
(5) 施設概要

下表に加え、保勝会ホームページ「園内のご案内」「貸出施設のご案内」等をご確認ください。

<https://www.sankeien.or.jp/facilities/>

土地建物の所有・管理者	公益財団法人三溪園保勝会 ※一部、市有地、国有地を含む。
所在地	横浜市中区本牧三之谷 58-1
敷地面積	約 175,000 m ²
都市計画による制限	用途地域：第1種低層住居専用地域 建ぺい率：40%、容積率：80% 高度地区：第1種高度地区 防火指定：なし 風致地区：第3種風致地区

(6) 来園者数の推移



※平成29年7月から入園料、貸し施設利用料等の値上げを実施しました。

(7) 来訪者属性 (30年度調査より)

- ・ 来園者の年齢層は、60歳以上は54.1%、50～59歳は19.6%、40～49歳は13.3%、30～39歳は8.2%でした。
- ・ 来園者の性別は、女性：男性＝39.4：60.6でした。
- ・ 来園者の居住地は、市内は17.3%、県内（市外）は15.2%、首都圏（県外）内は34.5%、首都圏外は33.0%でした。

(8) 認知率 (30 年度調査より)

- ・ 全国、首都圏、神奈川県、横浜市のいずれにおいても、認知率は年々低下しています。
- ・ 30 年度の調査結果は、全国 37.2%、首都圏 51.0%、神奈川県 71.9%、横浜市 87.0%でした。

(9) 貸出施設の利用状況

■結婚式前撮り (庭園使用) 利用状況

[単位：件]

	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
撮影件数	1,693	1,807	2,050	2,231	2,145

■鶴翔閣利用状況

[単位：件]

	28 年度	29 年度	30 年度
披露宴	105 件	70 件	65 件
披露宴以外	182 件	121 件	109 件
茶会	14 件	10 件	13 件
会食	9 件	13 件	10 件
句会	15 件	11 件	10 件
撮影	101 件	71 件	56 件
展示会	19 件	7 件	17 件
会議	5 件	2 件	3 件
その他	19 件	7 件	0 件
鶴翔閣合計	287 件	191 件	174 件

■その他古建築利用件数

[単位：件]

	28 年度	29 年度	30 年度
白雲邸	33 件	37 件	34 件
月華殿	20 件	18 件	15 件
金毛窟	9 件	4 件	7 件
春草廬	9 件	5 件	7 件
蓮華院	21 件	23 件	23 件
臨春閣玄関	6 件	6 件	8 件
臨春閣	0 件	23 件	16 件
林洞庵	20 件	9 件	0 件
横笛庵	0 件	27 件	22 件
旧燈明寺本堂	13 件	0 件	2 件
旧矢篋原家住宅	1 件	0 件	0 件
合計	90 件	113 件	134 件



前撮り



茶会



和楽器等の演奏会

7 主な事業

(1) 重要文化財建造物等の大規模修繕

戦後に実施した復旧工事から約 60 年が経過し、重要文化財等の老朽化が進行しており、平成 29 年度に県、本市、公益財団法人三溪園保勝会の三者で文化庁に提出した「名勝三溪園内重要文化財建造物保存修理工事 事業計画書」（平成 29 年 9 月 27 日）のとおり、平成 30 年度から 14 年間以上、三期に分けて大規模修繕及び耐震対策工事を行う必要があるため、長期間にわたり多額の費用が必要です。



屋根葺替工事中の臨春閣

重要文化財建造物 保存修理工事

主な対象施設	修理方針	工期	事業費
臨春閣、月華殿 旧東慶寺仏殿	屋根葺替・部分修理 解体修理	第一期 H30-R 5	775 百万円
旧燈明寺三重塔 旧矢筈原家住宅	半解体修理 屋根葺替・部分修理	第二期 R 6-9	581 百万円
聴秋閣、旧燈明寺本堂 等	屋根葺替・部分修理	第三期 R10-13	314 百万円

※上記事業費には耐震診断費用は含まれていますが、耐震対策工事費が別途必要になり、その工期がさらに必要になります。

※工事の内容、工法等については、外部有識者で構成される「名勝三溪園整備委員会」での審議を経て決定します。

<名勝三溪園整備委員会 委員構成>

委員	専門	所属等
龍居 竹之介	庭園	龍居庭園研究所所長
尼崎 博正	庭園	京都造形芸術大学教授
大野 敏	建築	横浜国立大学教授
鈴木 伸一	植生	東京農業大学短期大学教授
規矩 大義	地盤工学	関東学院大学学長
小風 秀雅	歴史	立正大学教授

※上記の他、名勝庭園の保存修理費、横浜市指定有形文化財（3 棟）その他の建造物の修繕費等の費用が掛かります。重要文化財建造物及び名勝庭園の保存修理費は、国や県の補助要綱等に基づき、国は補助対象経費の 1/2、県は 1/6 以内、市は 1/6 の助成をしています。

(2) 受入環境の向上

ア 園内トイレのユニバーサルデザイン化改修

園内 10 か所のトイレを、誰もが利用しやすいトイレとなるよう、順次改修を進めています。（改修内容：和式便器の洋式化、洗面台手すり設置、ベビーベッド・ベビーチェアの設置、ピクトサイン（視覚記号による案内表示）設置、LGBT 対応便房の設置 など）

イ 多言語対応

スマートフォンを活用した音声・文字情報による多言語ガイド（5 か国*）、リーフレット（5 か国）、ホームページ（5 か国）、園内案内板（5 か国）、ガイドツアー（日英 2 か国）

※5 か国：日・英・中（繁・簡）、韓

(3) 観光資源の磨き上げ

■三溪園ならではのお土産開発

商品名	製造者	内容
神奈川沖浪裏クッキー	(株) 三陽物産	北斎の浮世絵「神奈川沖浪裏」の現代版パッケージ
ありあけ横濱ハーバー 三溪園パッケージ	(株) ありあけ	三溪園オリジナルパッケージ。 園内の地図入り
三溪園薄皮どら焼き	(株) 香炉庵	原三溪が好んだ「四弁花紋」の 焼き印入りの薄皮どら焼き
横濱ビール 三溪園ラベル	(株) 横濱ビール	道志村の水を使った三溪園オリ ジナルラベルの横濱ビール
横浜園野点セット木箱入り	(株) 横浜園	茶碗、茶杓、茶筌、懐紙、抹茶
キタムラ K2 バッグ入り野点セット	(株) キタムラ・ケ イツウ	キタムラ K2 特性バッグ入り
四季のマグネット	(株) エクスポート	三溪園の四季のマグネット
手描きスカーフ、風呂敷、手ぬぐい	山村染織工芸	手染生地、手描き染製品
トートバッグ	001 事務局	三溪園のシルエットをプリント
T シャツ	ループ	三溪園のロゴをプリント
神奈川沖浪裏タンブラー	(株) 三陽物産	北斎の浮世絵「神奈川沖浪裏」 の現代版パッケージ

※三溪記念館内の売店の運営形態についても、本委託業務の中で検討します。