

本市外郭団体の経営改革に関する方針案について

本市では、平成21年3月から外部の有識者による「横浜市外郭団体等経営改革委員会」において、外郭団体ごとの経営課題について審議を行い、提言をいただいた団体から順次、本市としての「経営改革に関する方針」を決定しています。

このたび、平成23年3月に提言をいただいた17団体の「経営改革に関する方針案」を決定しましたので、このうち文化観光局が所管する団体についてご報告します。

1 「方針案」の概要

団体名	外郭団体等経営改革委員会 提言	経営改革に関する市の方針案
(公財)横浜市芸術文化振興財団 <審議の経緯>全2回 第1回委員会 (平成22年11月) 第2回委員会 (平成23年1月)	<p style="text-align: center;">引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>【経営改革の方向性】</p> <p>① 芸術文化の発信力を高め、増収にもつながるよう、企画提案力・広報マーケティング力をさらに強化すること。</p> <p>② 施設運営にあたっては、より専門性の高い施設の運営に経営の重点化を進めること。</p> <p>③ 芸術文化に精通した高い専門性と経営能力を備えた人材の育成・登用計画を23年度中に作成すること。</p>	<p>芸術文化の発信力を高め、市と一体になって芸術文化施策を推進するとともに、自立的収支に基づく運営の実現に向け、企画提案力・広報マーケティング力を一層強化します。</p> <p>【主な具体的取組内容】</p> <p>① 横浜みなとみらいホールや横浜美術館など専門文化施設間の連携による事業の展開やプロモーション等により、横浜の芸術文化を内外に発信します。</p> <p>② 各施設での取組に加え、財団総体としての広報マーケティング機能や企画力、ブランディング力を強化します。</p> <p>③ 人材育成を基軸とした人事評価制度を導入します。</p>
(財)横浜観光コンベンション・ビューロー <審議の経緯>全2回 第1回委員会 (平成22年11月) 第2回委員会 (平成23年1月)	<p style="text-align: center;">引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>【経営改革の方向性】</p> <p>① 観光及びMICEの振興を、市や関係機関、市内の観光関連事業者との連携により、効果的に推進すること。</p> <p>② 横浜人形の家については、22年度までの委託先の運営収支が赤字であることから、23年度以降の運営に向け、改善のための施策を講じること。</p> <p>③ 公益法人化に合わせて、役員数の見直しを行うこと。また、市派遣職員の削減と、職員の育成・採用を計画的に実施すること。</p>	<p>公益的使命を担う団体として、本市の観光及びコンベンションの振興により一層成果を挙げていきます。</p> <p>【主な具体的取組内容】</p> <p>① 自治体・関係団体や賛助会員などの事業者と連携し、誘客やMICE全般の誘致を推進します。</p> <p>② 横浜人形の家は、事業精査によりコストの削減を図るとともに、観光案内機能や観光バスの発着場としての機能を強化するなど、入館者の増加及び収入の増加を図ります。</p> <p>③ 公益財団法人の認定に伴い、役員数の見直しを行います。また、内部での人材育成計画および登用を進め、市派遣職員の削減を図っていきます。</p>

<参考意見>

団体名	外郭団体等経営改革委員会 参考意見
株式会社 横浜国際平和会議場 <審議の経緯>全2回 第1回委員会 (平成23年1月) 第2回委員会 (平成23年2月)	<p>市として検討する課題等があるため提言ではなく参考意見が示されました。</p> <p>【参考意見】 今後の検討にあたっては、MICE拠点としての経済波及効果や都市ブランドの確立を含めた議論が必要である上、市としてこの政策に対してどれだけの資金配分ができるかということが大きなテーマであり、その点について委員会で議論することは難しい。</p>

2 今後のスケジュール(予定)

「具体的取組内容」に基づき、市と団体の共通の経営目標となる「次期協約(期間:平成23~25年度)」の策定に向け、団体と協約項目や目標値(数値目標等)、スケジュールなどの協議を進めております。次期協約は、本年6月を目処に策定します。

3 参考資料

- (1) 「経営改革に関する提言」及び「経営改革に関する方針案」(団体ごと)
- (2) 横浜市外郭団体等経営改革委員会について

団体ごとの経営改革に関する提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区北仲通四丁目40番地	(TEL)	221-0212
URL	http://www.yaf.or.jp/FP/	設立	平成3年7月10日
代表者	理事長 澄川 喜一	(平成18年4月17日 就任)	
資本金	200,000 千円 (うち本市出資額・割合	100,000 千円	50.0%)
主務官庁	神奈川県		
市所管課	市民局文化振興課		
設立目的	芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与することを目的とする。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類：引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの〕
------	--

※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)

経営改革の方向性 ①

市と一体になって芸術文化施策を推進する重要な役割を担っていることを踏まえ、運営する施設を含めて、横浜の有形・無形の資源を最大限に活かして芸術文化の発信力を高め、増収にもつながるよう、企画提案力・広報マーケティング力をさらに強化すること。

【補足または条件・整備すべき環境】

- ・ 収入の6割は市からの補助金・委託料だが、経費の節減や収益の向上に取り組み、一定の効果は出ている。今後は、芸術文化の発信力とともに、地域への経済波及効果や市民へのアピールを目指した集客力、収益性のある事業を戦略的に企画実施することや、目標を明確にした寄附金・企業協賛金収入の拡充の取組みを進めること。
- ・ 施設運営について、施設やコレクションを最大限に活用する方策の検討や、成功事例の研究をさらに進めるなど、企画提案力を強化すること。

経営改革の方向性 ②

施設運営にあたっては、より専門性の高い施設の運営に経営の重点化を進めること。また、設置目的を実現する事業の企画実施、効率的・効果的な管理に向け、市と協力して取り組むこと。

経営改革の方向性 ③

芸術文化に精通した高い専門性と経営能力を備えた人材の育成・登用計画を平成23年度中に作成し、着実に実施すること。

【横浜市文化観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団

団体概要 (平成23年5月1日現在)

所在地	横浜市中区北仲通四丁目40番地	設立	平成3年7月10日
基本金	200,000千円 (うち本市出資額・割合 100,000千円・50.0%)		
市所管課	文化観光局文化振興課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・芸術文化の創造及び発信 ・芸術文化活動の支援、協働及び創造性を育む機会の提供 ・芸術文化振興のための助成 ・芸術文化活動拠点の開発及び運営 ・芸術文化資源の収集、保存及び活用 ・芸術文化に関する情報の収集及び提供 ・芸術文化振興に関する調査研究及び政策提言 ・芸術文化振興のための国内外との交流 		
市が期待する役割	芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与すること		

方針	<p>引き続き経営努力が必要な団体 (協約を締結 する しない)</p> <p>芸術文化の発信力を高め、市と一体になって芸術文化施策を推進するとともに、自立的収支に基づく運営の実現に向け、企画提案力・広報マーケティング力を一層強化する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公益的使命の達成に向けた事業や、市の施策を具現化する事業を行うにあたり、発信力、集客力、収益性を見込める企画提案力を強化していきます。 ・管理運営施設を含む財団総体として広報マーケティング力を高め、財団の総合的なブランディングを推進するとともに、自己収入割合の向上を図ります。 <p>【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】</p> <p>引き続き経営努力が必要な団体</p> <p>引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの</p>
----	--

具体的な取組	<p>① 団体の役割 (公益的使命、市の関与の見直し)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「横浜芸術アクション事業」や「横浜トリエンナーレ」などの文化施策の実施を通じて、専門文化施設のもつポテンシャルを最大限に発揮するとともに、専門文化施設間の連携による事業の展開やプロモーション等により、横浜の芸術文化を内外に発信します。 ・市民の創造的活動支援を通じ、地域コミュニティに活力をもたらす取組を推進します。 ・未来の横浜を担う子どもたちの創造性を育む事業を充実させます。 ・アジアを中心とした芸術文化に係る国際交流を促進します。
	<p>② 財務改善 (市の財政支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各施設における広報マーケティング機能の強化に加え、今後は、財団総体としての広報マーケティング機能や企画力、ブランディング力を強化します。併せて、収益の見込める施設や重点事業に関しても財団全体でバックアップするなど増収に向けた取組を推進します。 ・適正な業務管理と効率的な業務執行により、さらなる経費削減を図ります。
	<p>③ 人事組織 (市の人的支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財団に求められる高い公益性、専門性、コーディネート力、マネジメント能力及び幅広い人的ネットワークを備えた人材を育成するため、計画的な研修・適切な人員配置・優れた人材の登用を行います。 ・職員の意欲や能力、実績を適切に処遇に反映させるとともに、人材育成を基軸とした人事評価制度を導入します。

団体と協働の目標	・ 財団運営施設利用者数の増加 : 25年度 270万人 (21年度実績:252万人、7%増)
	・ 地域における市民協働事業参加者数の増加 : 25年度 10万人 (21年度実績:9万1千人)
	・ 子ども対象事業における参加者数の増加 : 25年度 12万1千人 (21年度実績:10万5千人、11.5%増)
	・ 芸術文化に係る国際交流事業数の増加 : 25年度 25事業 (21年度実績:20事業)
	・ 事業収入の増加及び自己収入割合の向上 : 25年度 37% (21年度実績:35.9%)
	・ 人事評価制度の導入: 25年度:本格導入 (21年度実績:未実施)

スケジュール	項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
	専門施設強化	トリエンナーレ2011開催 ⇒ 芸術アクション事業検討・準備・開催 ⇒ トリエンナーレ2014開催			
	マーケティングの強化	→ 検討/実施	→	→ 事業反映	→
	職員能力向上 / 研修の実施	→ 人材育成	→ 登用計画の策定 / 研修計画等の実施	→	→
人事評価制度の導入	→ 制度検討	→ 試行	→ 導入	→	

団体ごとの経営改革に関する提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市中区山下町2番地 産業貿易センター1階	(TEL)	221-2111
URL	www.welcome.city.yokohama.jp	設立	昭和63年11月22日
代表者	理事長 新町 光示	(平成22年3月24日 就任)	
資本金	1,000,000 千円 (うち本市出資額・割合	350,000 千円	・ 35.0%)
主務官庁	---		
市所管課	経済観光局観光振興課		
設立目的	横浜市及び神奈川県を中心とする産業、技術及び情報資源並びに歴史的、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及び開催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及びコンベンションの振興を図り、もって人的交流の促進並びに国際相互理解の増進並びに地域の国際化及び活性化に資する。		

提言

横浜市外郭団体等経営改革委員会

団体分類	引き続き経営努力が必要な団体 〔小分類 引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの〕
※次期協約期間 (平成23年度から平成25年度まで)	
経営改革の方向性 ①	
国内有数の観光コンベンション都市の魅力に加え、羽田空港の国際化によるアクセス向上の利点を最大限に活かした国内外からの誘客やMICE(※)全般の誘致の強化など、観光及びMICEの振興を、市や関係機関、市内の観光関連事業者との連携を徹底することにより、効果的に推進すること。	
(※) MICE(マイス)とは、Meeting(企業等の会議)、Incentive Travel(企業等の行う報奨・研修旅行)、Convention(国際機関・団体・学会等が主催する総会、学術会議等)、Event/Exhibition(イベント・展示会・見本市)の頭をとった言葉。	
経営改革の方向性 ②	
横浜人形の家については、平成22年度までの委託先の運営収支が赤字であることから、23年度以降の運営に向け、早急に改善のための施策を講じること。	
【補足または条件・整備すべき環境】	
・ 横浜人形の家は、市の普通財産を財団に無償貸付し、財団が公募により共同事業体(JV)にH18~22の5年契約で管理を委託しているが、JVの運営収支は毎年2千万円程度の赤字となっている。	
経営改革の方向性 ③	
役員数が過大であるため、管理コスト削減のためにも、公益法人化に合わせて、役員数の見直しを行うこと。また、団体としての専門性を向上し、効果的な事業実施ができるよう、市派遣職員の削減と、職員の育成・採用を計画的に実施すること。	

【横浜市文化観光局】 団体ごとの経営改革に関する方針案

財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー

団体概要（平成23年5月1日現在）			
所在地	横浜市中区山下町2番地 産業貿易センター1階	設立	昭和63年11月22日
基本金	1,000,000 千円（うち本市出資額・割合 350,000 千円 ・ 35.0%）		
市所管課	文化観光局観光振興課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内外セールス、コンベンションの誘致・開催支援、横浜観光プロモーションなどの誘客促進 ・ 観光やコンベンション等で横浜を訪れる方に対する滞在支援 ・ 横浜の魅力に関する情報の収集及び発信 		
市が期待する役割	<p>公益財団法人への移行に伴い、公益的使命を担う団体として、本市や関係機関、関係事業者との連携を図り、平成25年度の横浜市中期4か年計画目標値（国際会議開催件数220件、海外誘客数100万人、観光消費額2,370億円）の達成に寄与すること。</p> <p>具体的には、横浜の魅力に関する情報収集及び発信や観光案内など来訪者への滞在支援を行うこと、市内の産業、技術及び情報資源並びに歴史的、文化的資源を活用し、国内外からの観光客の誘致、MICE全般の誘致及び開催支援を行うこと及び横浜市における観光及びMICEの振興を図ること。</p>		

引き続き経営努力が必要な団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

公益的使命を担う団体として、本市の観光及びコンベンションの振興により一層成果を挙げていきます。

観光及びコンベンションに関するノウハウ等を蓄積し、国内外からの誘客やコンベンション誘致、観光案内業務等来訪者への滞在支援を行うなど公益性のある事業を担っており、一定の成果を挙げています。今後も引き続き、本市の中期4か年計画の施策24「羽田空港国際化を契機とした観光・MICEの推進」に掲げている観光消費額の増額等の各指標の達成にむけ、大きな役割を担っていきます。

また、当財団は公益財団法人への移行を進めていく中で、財団の経営状況として、財源が本市からの補助金に依存しており、本市からの職員の派遣も続いている状況から、自主財源確保による補助金額の減少や職員育成など、自立した経営にむけ取組を進めていきます。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

引き続き経営努力が必要な団体

引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、更なる経営努力を続けるべきもの

① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）

- ・ 国内有数の国際観光コンベンション都市としての魅力や羽田空港の国際化によるアクセス向上などの利点を活かし、本市をはじめとする自治体・関係団体や賛助会員などの事業者と連携し、国内や中国などのアジアからの誘客やMICE全般の誘致を推進します。

② 財務改善（市の財政支援）

- ・ 横浜人形の家については、市民から寄贈された貴重な人形の保存・展示という館本来の役割に立ち返り、収蔵人形を中心とした展示を行うとともに、事業精査によりコストの削減を図ります。また、当施設は本市の代表的な観光地である関内・山下地区の中心に位置しているため、観光案内機能や観光バスの発着場としての機能を強化する等の改善により、入館者の増加および収入の増加を図ります。
- ・ 公益性のある事業を担っているため、本市からの補助金を大幅に削減することは困難ですが、財団運営・管理コストを中心に削減を図り、事業実施にあたっては費用対効果を勘案するなど財務状況の改善を図ります。

③ 人事組織（市の人的支援）

- ・ 公益財団法人の認定に伴い、役員数の見直しを行います。また、内部での人材育成計画および登用を進め、市派遣職員の削減を図っていきます。

- ・ 横浜市内の国際会議開催件数を220件以上にします。

- ・ 海外からの来訪者数を100万人以上にします。

- ・ 市内事業者との連携を強化し、賛助会員数を560以上にします。

- ・ 管理・運営コストの見直しを行い、管理費を10%削減します。

- ・ 公益法人へ移行を契機に理事会等組織の活性化を図ります。内部人材育成を進め内部登用を進めます。

協約項目案

スケジュール

項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
アジアインバウンド	ターゲットを絞った効率的な誘致活動		誘致活動の検証	状況に応じた方針の検討
MICE推進	積極的なMICE誘致・魅力的な支援メニューの提供			
滞在支援・情報発信	ニーズに応える情報発信・支援			
公益法人移行	神奈川県との調整 ●移行完了	財団運営の活性化		運営の効率的促進

団体ごとの経営改革に関する参考意見の表明 横浜市外郭団体等経営改革委員会

株式会社横浜国際平和会議場

団体概要 (平成22年7月1日現在)

所在地	横浜市西区みなとみらい一丁目1番1号	(TEL)	221-2122
URL	http://www.pacifico.co.jp	設立	昭和62年6月3日
代表者	代表取締役社長 小堀 卓	(平成22年4月1日 就任)
資本金	7,565,000 千円 (うち本市出資額・割合	4,100,000 千円	・ 24.4%)
主務官庁	—		
市所管課	経済観光局コンベンション振興課		
設立目的	国際・国内会議及び学術等各種催物、内外商品等の見本市、展示会を企画、誘致及び開催する。		

委員会議論の概要

市では、中期4か年計画(H22～25年度)において「羽田空港国際化を契機とした観光・MICEの推進」を基本政策の一つに掲げ、パシフィコ横浜をMICE拠点と位置づけ機能強化を検討することとしている。一方、他都市のMICE施設の多くが公設民営手法を採用しているのに対し、民設民営方式であるパシフィコ横浜は減価償却費や大規模改修費、地代や税負担、借入金の返済の面で運営主体の負担が大きい事業スキームとなっている。

開設後20年を経過し、180億円とも試算される大規模改修の時期を控え、改修計画の策定が必要であるが、それにあたっては、資金計画や費用対効果の検証を十分に行ったうえで、事業スキームの抜本的な見直しを含め、市としてその方向性について十分検討を行い、総合的な判断がなされるべきあり、現在会社を含めて市として検討を進めている段階である。

以上により、委員会としては経営改革の方向性を提言することが困難であるため、参考意見の表明にとどめる。

参考意見

- ・ 事業スキームの検討にあたって会社としても意見を言っていくなら、市OB以外の専門家の役員登用や役員数の削減といった人事組織面を含めて、売上増と経費削減を戦略的に考えていくことが必要である。
- ・ 現在は多少の当期利益は上がっているのですが、金額の多寡はともかく大規模修繕の引当準備金を設定する努力は必要である。
- ・ 増資も有効な資金調達方法のひとつである。増資を負担してくれる団体が増えれば、横浜市の負担が減ることにもつながるので、以前減資をしたからやりにくいというのではなく、新たな課題である大規模改修に応じて株主の理解を得るといいうのも大事なのではないか。
- ・ 今後の検討にあたっては、MICE拠点としての経済波及効果や都市ブランドの確立を含めた議論が必要である上、市としてこの政策に対してどれだけの資金配分ができるのかというのが大きなテーマであり、その点について委員会で議論することは難しい。

検討すべき課題と今後の取組内容(案)

課題／取組内容
<p>[課題]</p> <p>当団体は、施設開設後20年を経過し大規模改修を控えているが、建設時の多額の借入金があり、事業スキームの見直しを行う必要がある。今後、市の関係部署で検討し、横浜市としての方向性をまとめる必要がある。</p>
<p>[取組内容]</p> <ul style="list-style-type: none">○ 市内部で「パシフィコ横浜あり方検討委員会」を設置（平成23年2月）<ul style="list-style-type: none">・ 文化観光局を中心に、政策局、総務局、財政局、経済局、都市整備局、港湾局等で構成○ パシフィコ横浜の大規模改修計画、MICE機能強化策を検討（～平成24年3月）

横浜市外郭団体等経営改革委員会について

(1) 委員会概要

設置根拠	横浜市外郭団体等経営改革委員会設置要綱
委員	大野 功一 (関東学院大学学長 (経済学部教授)) 【委員長】
	遠藤 淳子 (遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士)
	岡村 勝義 (神奈川大学 経済学部教授)
	丸山 康幸 (フェニクス・シーガ アイ・リゾート株式会社 取締役会長)
	山本 安志 (山本安志法律事務所 弁護士)
役割	1 経営改革に関する方針の検討及び提言に関すること 2 経営改善行動計画、協約の策定に関すること 3 経営改善行動計画、協約の達成状況評価に関すること

(2) 審議対象団体

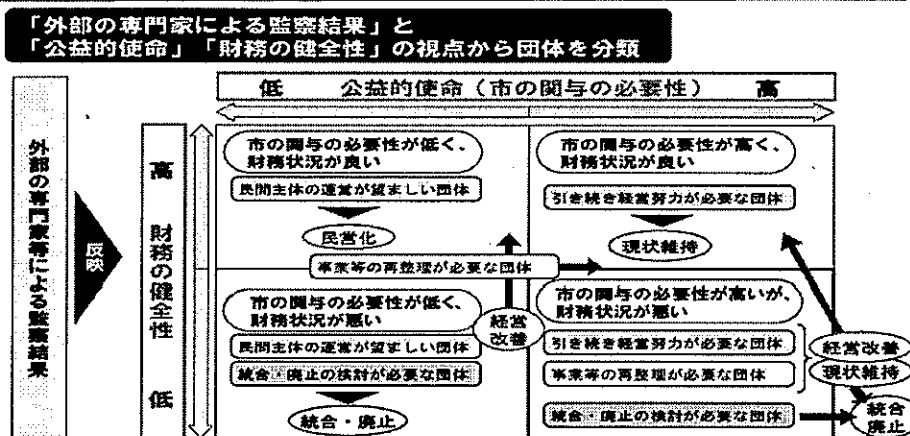
時限設置団体などを除く全外郭団体及び(財)横浜市道路建設事業団 (39 団体)

(3) 団体分類

団体分類は、以下の4つの分類から、団体ごとに決定しています。

- ① 廃止の検討が必要な団体
- ② 民間主体の運営が望ましい団体
- ③ 事業等の再整理が必要な団体
- ④ 引き続き経営努力が必要な団体

団体の分類 (イメージ図)



(4) 全体の流れ

