

## 文化観光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。

27年度から各団体において取組を進めている「協約」については、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という）を活用し、協約の進捗状況及び経営を取り巻く環境の変化への対応に関する評価を毎年度実施し、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くこととしています。

30年度においても、これまでの取組実績を踏まえ、委員会による評価を実施しましたので、評価結果等について御報告します。

また、協約期間が27年度から29年度までとなっていた横浜市芸術文化振興財団、三溪園保勝会及び横浜観光コンベンションビューローについては、委員会での議論を踏まえ、30年度からの「団体経営の方向性及び協約」（案）を作成しましたので御報告します。

### 1 公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団

#### (1) 評価結果

ア 26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

27～29年度

イ 協約目標の取組結果（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	進捗状況
①専門文化施設4施設の利用者数	429万人 (23-25累計)	367万人 (27-29累計)	435万人 (27-29累計)	未達成
②海外との連携による発信力の高い“横浜オリジナル事業”の創造・発信	1事業 (23-25累計)	3事業 (27-29累計)	2事業 (27-29累計)	達成
③子ども対象事業の参加人数の確保	124 (千人)	140 (千人)	130 (千人)	達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）
①協約期間中、各専門文化施設において事業プロモーション等に努めたが、利用者数実績に影響が大きい横浜美術館及び横浜みなとみらいホールにおいて目標に届かず、集客累計は目標数値の84%にとどまった。
②横浜能楽堂がアメリカ（ニューヨーク）で2回（H27年、29年）、イタリアで1回（H28年）、横浜オリジナルの海外連携事業を実施し、目標を超える3事業を達成した。
③当財団が運営する全施設において事業実施を行い、達成に向け取り組んだ結果、目標を大きく上回った。文化施設における事業実施だけでなく、学校等と連携し、アウトリーチや学校単位での鑑賞会、また学校現場での授業に役立てるため、教師に向けて事業等、幅広く取り組んだ。

（イ）財務の改善に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	進捗状況
利用料金、入場料収入等自己収入の安定的な確保（自己収入割合の向上）	39 (%)	35 (%)	40 (%)	未達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）
29年度は、助成金収入の減や、入場料収入が目標を達成できなかった事業が複数あったことなどの要因が重なり、自己収入割合は35%と目標達成に至らなかった。

（ウ）業務・組織の改革

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	進捗状況
舞台芸術及び美術分野において高い専門性を持ち、マネジメントや事業のプロデュース、アーティストを支援できる能力を持った職員の育成・確保	「財団における専門人材のあり方に関する提言」策定	10人を指定・配置	専門職員10名以上の指定・配置	達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）
マネジメントを担える専門職員は、29年度末時点で、美術系7名、舞台芸術系3名となった。協約期間を通じて研修等を実施し専門職員の能力・知識の向上を図った。また28年度には舞台系専門職員の階層別能力の定義を行い、29年度には同能力評価の試行を実施している。

ウ 30年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
引き続き取組を推進	専門文化施設の入館者数などの項目が未達成となっている。協約期間中に把握した課題への対応を更に進め、より一層団体の使命を達成することを期待する。

エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

専門文化施設4施設の利用者数が協約目標未達となったのは、実績数に大きな影響のある横浜美術館において、目標に届かなかったことが要因。

これまでもプロモーション強化など、目標達成に向けた取組を続けてきたところであるが、新協約期間では現協約で未達となった項目に特に注視しながら、政策経営協議会等の機会を活用し、これまで以上に所管局、財団事務局、横浜美術館をはじめとする各専門文化施設との3者間のコミュニケーションを活発にし、目標達成に努めていく。

## (2) 団体経営の方向性及び協約案

### ア 委員会の答申概要

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
方向性に関する意見	現在取り組んでいるガバナンス力の向上等を実現することにより、協約目標を達成し、将来にわたって団体の使命を達成していく必要がある。

### イ 団体経営の方向性及び協約案の概要

協約期間	30年度～32年度	
主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	<p>①横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館の利用者数 3か年累計 利用者数 5,300千人</p> <p>②子ども達の感性や創造性を育むために優れた芸術文化に親しむ機会の充実 市内子ども数に占める、子ども対象事業参加者数の割合 24% (子ども対象事業参加者数÷市内18歳以下人口)</p>
	財務の改善に向けた取組	自己収入割合 3か年平均 40%
	業務・組織の改革	職員の意欲・能力の評価に応じた処遇を実現することで、モチベーション向上につなげ、組織の総合力の向上 人材マネジメントポリシーにも基づく人事評価制度改正

## 2 公益財団法人 三溪園保勝会

### (1) 評価結果

ア 26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

27～29年度

イ 協約目標の取組結果（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	進捗状況
①入園者数の増	380,076人	482,336人	485,000人	未達成
②外国人入園者数の増	23,537人	44,301人	38,000人	達成

#### 取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

目標の485,000人には2,668人（一日平均1,310人約2日分）届かなかったものの、29年7月に入園料等改定後、入園者数約8%減を見込んでいたが、外部団体との連携やメディアへの露出など情報提供に取組み、過去9年で最高の入園者数となり、「ほぼ達成」と考えている。また、集客が多く見込まれる秋に悪天候が続く集客不振となったが、安価な敬老パスポートの販売や洗浄便座付トイレの整備等、新料金に見合ったサービスの提供や利用環境の向上を図った。なお、外国人入園者数については、目標38,000人を大幅に上回る44,301人と達成。外国人観光客の誘致に向け、ホテルコンシェルジュへの営業活動やクルーズ船へのセールスを積極的に行った。また、「ぶらり三溪園バス」の運行について、来園者の利用状況を踏まえ、ダイヤ改正を提案し、アクセスの改善につなげた。

(イ) 財務の改善に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	進捗状況
事業収入（寄付金含む）の増	235,836 千円	338,201 千円	290,000 千円	達成

#### 取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

定例で行われる季節催事では、お客様へのお声かけやアンケートでの御意見を踏まえ、リピーター客の確保や満足度向上に取り組んできた。また、ウェディング撮影等の施設利用の順調な伸びや料金改正による増収により目標を達成した。

(ウ) 業務・組織の改革

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	進捗状況
庭園ボランティアの活躍の場の提供及び機会の拡大（庭園ボランティア活動実績）	延624人	延912人	延750人	達成

#### 取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

庭園ボランティア活動に精力的に取り組んでおり、園内の美化に一定の成果を得た。名勝指定されているため、整備を行うにはより高い知識や専門性が求められるため、ボランティア活動ができない領域もあり、財団との意見合せやボランティアとしての作業熟度の向上に向け、研修等を実施する必要があると感じた。

ウ 30年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
引き続き取組を推進	外国人入園者数の増や収入の増の目標を達成している。また、入園者数の増の目標は未達成となっているが、29年度は過去最高の入園者数となっており、経営向上に関する努力が認められる。

エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

入園者数の目標値 485,000 人には、届きませんでした。外国人入園者が特に増えていることから、今後、日本文化が体験できるプログラムの充実や多言語対応の拡充等に取り組めます。また、各種事業団体との連携やメディアへの露出、クルーズ船誘客、海外メディア向けのプレストア一等、国内外へ積極的に情報発信等PR活動の取組を充実させていきます。

**(2) 団体経営の方向性及び協約案**

ア 委員会の答申概要

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
方向性に関する意見	将来にわたって公益的使命を果たしていくため、引き続き収入の増加を図っていく必要がある。また、建造物の長期大規模修繕について、国、神奈川県、横浜市と十分に調整し、計画通りに実施することが求められる。

イ 団体経営の方向性及び協約案の概要

協約期間		30年度～34年度
主要 目標	公益的使命の 達成に向けた 取組	①入園者数 500,000 人 ②外国人入園者数 50,000 人
	財務の改善に 向けた取組	①事業収入 385,000 千円 ②貸出し施設利用件数 400 件 ③寄附金 1,000 千円
	業務・組織の 改革	・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 10 回（研修会等 2 回/年）

### 3 公益財団法人 横浜観光コンベンション・ビューロー

#### (1) 評価結果

ア 26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

27～29年度

イ 協約目標の取組結果（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	進捗状況
①市内大学・研究機関での国際会議開催件数の増	31件 (25単年)	32件 (29単年)	46件 (29単年)	未達成
②インセンティブ誘致成約件数の増	未集計	5件662人 (29単年)	20件 2,000人以上 (29単年)	未達成
③賛助会員数の増	528団体	602団体	570団体	達成

#### 取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

- ①開催件数増加に向けて、大学等での国際会議開催時に財団が提供可能な支援サービスの周知促進及び案件保有の可能性が高い研究者とのネットワーク構築に取り組んだ結果、平成27年と28年は目標を上回った。29年は、国際会議に繋がる案件が少なく開催件数の増につながらなかった。
- ②市内ホテル等インセンティブに対応可能な施設との情報共有の機会を拡充し、インセンティブのリクエスト発生時に施設確保できるための市内事業者とのネットワーク連絡体制を強化したが、問合せを受けた時点で会場候補施設の空きがないため、成約に至らなかった。
- ③賛助会員数の増に向けて、会員特典検討ワーキングを立ち上げ、会員満足度調査や会合開催時のアンケート結果に基づく会員事業者ニーズの把握、ニーズに対応する特典の改善を検討。職員それぞれが、日常の業務で接点のある事業者に対して会員加入の働き掛けを実施した結果、賛助会員数の増に繋がった。

(イ) 財務の改善に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	進捗状況
①財団経営強化のための財源の確保（市補助金以外の事業収入の増加）	8,382千円 (25単年)	30,211千円 (29単年)	9,000千円 (29単年)	達成
②横浜人形の家管理運営方針直し	新たな管理、運営方法導入に向けた課題整理	新たな管理運営方法へ移行 (28年度)	新たな管理運営方法への移行 (28年度)	達成

#### 取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

- ①事業収入増に向け、発行物やサイト関連の広告料・掲載負担金や商談会等への共同出展負担金の徴収、委託業務の受注などにより、目標達成率が336%となった。
- ②28年度に指定管理制度へ移行した。

(ウ) 業務・組織の改革

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	進捗状況
新たな人事評価制度の導入による職員満足度の向上	新たな人事評価制度の導入による職員満足度の向上	満足度調査を実施。総合満足度は38.5%と市職員の53.5%に比べ低いものとなった。	職員満足度が27年度より向上している	未達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課による昇給額の増額、MBO 業務実績評価を反映した期末勤勉手当の評価額の拡充など、「成果に報いる」制度の導入と評価内容のフィードバックの徹底により、評価の公平性を高める工夫を採用した。</li> <li>・新たな人事評価制度の導入に合わせて改定した人事・給与関係規程の検証や見直し内容の職員への浸透及び理解促進のため、人事考課者研修や MBO 研修の継続実施及び面談による職員からの意見聴取の機会の充実を図った。</li> <li>・職員満足度調査の結果から、職員が仕事にやりがいを感じながらも、財団の経営や事業に関する情報共有や議論等に不足感を持っていることがわかった。</li> </ul>

ウ 30年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
引き続き取組を推進	国際会議開催件数の増など一部項目で未達成となっているが、賛助会員数の増の目標を達成するなど、観光・MICEの推進という公益的使命について一定程度役割を果たしている。

エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

国際会議等MICEの開催については、今後の新たなMICE施設等の整備を好機として、引き続き、誘致及び開催支援活動を強化していく。  
 横浜市の新たな中期4か年計画において、公民一体となった観光MICEの推進による市内経済活性化を掲げていることから、新協約期間においても、行政と事業者の連携の中核を担う団体の機能強化を進めていく。

**(2) 団体経営の方向性及び協約案**

ア 委員会の答申概要

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
方向性に関する意見	横浜市の関係部局や企業等との連携をこれまで以上に充実させ、団体が横浜の観光・MICEの推進における中心的な役割を担い、効率的・効果的な取組を実施することが求められる。

イ 団体経営の方向性及び協約案の概要

協約期間	30 年度～33 年度	
主要 目標	公益的使命の 達成に向けた 取組	①公式ウェブサイトへのユニークユーザー数 903 万人 ②300 名以上（中大型）の国際会議の誘致成功件数 25 件（4 か年累計）
	財務の改善に 向けた取組	①自主財源（会費収入及び事業収入） 40,000 千円 ②賛助会員数 720 団体
	業務・組織の 改革	①組織力の状況を把握するための職員満足度 50.0% ②事業者からの信頼度を計るための賛助会員満足度 60.0%



#### 4 株式会社 横浜国際平和会議場

##### (1) 評価結果

ア 26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

27～30年度

イ 協約目標の取組結果（抜粋）

(ア) 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	30年度目標	進捗状況
国際会議開催件数（実績）	123件/年	105件/年	4か年平均 100件/年以上	順調
外国人参加者数（実績）	16,800人/年	22,049人/年	4か年平均 12,000人/年以上	達成
平成32年開催の国際会議誘致件数	80件 (平成27年 開催)	60件 (27-29 累計)	100件 (平成32年開 催)	順調

##### 取組状況・達成に向けた課題等

29年度はすべて順調に推移している。

(イ) 財務の改善に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	30年度目標	進捗状況
営業利益率	18.1% (2011年度除く 過去5か年平均 14.0%)	12%	14.0%を維持	やや遅れ
借入金等の早期繰上返済実施	未実施	昨年度実施済 み	繰上返済の実 施	達成

##### 取組状況・達成に向けた課題等

会場使用料の売上高は向上したが、大規模改修工事による修繕費などにより、営業利益率が低下した。引き続き、営業努力により会場使用料収入・付帯売上の増加に取り組み、営業利益率の向上を目指す。

(ウ) 業務・組織の改革

取組	25年度実績	29年度実績	30年度目標	進捗状況
受注 (MICE開催や施設運営から派生する周辺ビジネスの事業化の可能性について検討し、事業領域の拡大に向けた体制整備を行うとともに新規受注を目指す)	情報提供	3件受注	新規受注 3件受注 (期間中)	達成

取組状況・達成に向けた課題等
29年度も、3件の受注を獲得した

ウ 30年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果	委員会助言
引き続き取組を推進	営業利益率の項目がやや遅れとなっている。大規模改修工事に伴う修繕費の増加によるものの、一層の収入の増加に取り組む必要がある。

エ 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

営業利益率の目標達成に向けて、大規模改修工事の進捗管理徹底に加え、自主企画催事の開催や既存事業から派生する周辺ビジネスの新規受注による売上の増加に引き続き取り組み、一層の収入増加をめざしていく。

## 5 添付資料

- (1) 平成30年度 総合評価シート（文化観光局所管団体部分（答申抜粋））
- (2) 団体経営の方向性及び協約案（団体経営の方向性に関する答申を含む） ※該当団体のみ

### 【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

#### 1 経営向上委員会概要

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)	大野 功一（関東学院大学 名誉教授）【委員長】
	遠藤 淳子（遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士）
	大江 栄（エフ・ブルーム（株）代表取締役 中小企業診断士）
	嶋志田 晃（横浜市立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授）
	田辺 恵一郎（プラットフォームサービス（株）代表取締役会長） ちよだプラットフォーム（官民連携による中小企業者のビジネスコミュニティ施設）運営会社を経営
設置	平成26年10月21日
所掌事務	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること</li> <li>4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項</li> </ol>

# 平成30年度 総合評価シート

最終振り返り

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	所管課	文化観光局文化振興課
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

分団  
 引続き経営の向上に取り組む団体

公益的使命の達成に向けた取組	25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績
専門文化施設4施設の利用者数	実績 (単位)	429万人 (23-25累計)	123 (万人)	123 (万人)	250万人 (27-28累計)
	進捗 状況	-	-	やや遅れ	遅れ
海外との連携による発信力の高い “横浜オリジナル事業”の創造・発信	実績 (単位)	1事業 (23-25累計)	2 (事業)	1 (事業)	2 (事業)
	進捗 状況	-	-	順調	達成

① 協約の取組状況

**取組結果の検証  
(協約期間全体を通じた振り返り)**

①協約期間中、各専門文化施設において事業プロモーション等に努めたが、利用者数実績に影響が大きい横浜美術館及び横浜みなとみらいホールにおいて目標に届かず、集客累計は目標数値の84%にとどまった。  
 ②横浜能楽堂がアメリカ(ニューヨーク)で2回(H27年、29年)、イタリアで1回(H28年)、横浜オリジナルの海外連携事業を実施し、目標を超える3事業を達成した。

公益的使命の達成に向けた取組	25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績
子ども対象事業の参加人数の確保	実績 (単位)	124 (千人)	128 (千人)	142 (千人)	148 (千人)
	進捗 状況	-	-	順調	順調

**取組結果の検証  
(協約期間全体を通じた振り返り)**

当財団が運営する全施設において事業実施を行い、達成に取り組んだ結果、目標を大きく上回った。文化施設における事業実施だけでなく、学校等と連携し、アウトリーチや学校単位での鑑賞会、また学校現場での授業に役立てるため、教師を対象とした事業等、幅広く取り組んだ。

財務の改善に向けた取組	25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績
利用料金、入場料収入等自己収入の 安定的な確保（自己収入割合の向上）  (経常収益-指定管理料収益-受取横浜市補助金) ÷ 経常費用	実績 (単位)	39 (%)	35 (%)	35 (%)	38 (%)
	進捗 状況	-	-	やや遅れ	順調

**取組結果の検証  
(協約期間全体を通じた振り返り)**

29年度は、助成金収入の減や、入場料収入が目標を達成できなかった事業が複数あったことなどの要因が重なり、自己収入割合は35%と目標達成に至らなかった。

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	所管課	文化観光局文化振興課
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

① 協約の取組状況	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績
		舞台芸術及び美術分野において高い専門性を持ち、マネジメントや事業のプロデュース、アーティストを支援できる能力を持った職員の育成・確保	実績 (単位)	「財団における専門人材のあり方に関する提言」策定	5 (人)	8 (人)	10 (人)
		進捗状況	-	-	順調	順調	達成
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)	マネジメントを担える専門職員は、29年度末時点で、美術系7名、舞台芸術系3名となった。協約期間を通じて研修等を実施し専門職員の能力・知識の向上を図った。また28年度には舞台系専門職員の階層別能力の定義を行い、29年度には同能力評価の試行を実施している。					
② 環境・状況の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>28年度から大佛次郎記念館、吉野町市民プラザ、岩間市民プラザに指定管理者制度が導入された。</li> <li>市民プラザは、民間事業者を代表団体とする共同事業体に移行した。</li> </ul>						
③ 経営状況の団体	27年度、28年度と黒字決算であり、29年度は自己資金を積極的に公益目的事業等に投資し、計画的な赤字となった。正味財産額は減少するものの、団体としては問題ない水準を維持しており、本協約期間において、当財団の経営状況は安定している。						
④ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜における美術、音楽等、各分野の専門文化施設を中心に、利用者数を着実に確保し、2020年に向けて芸術文化により街のにぎわいをつくるのが課題。</li> <li>横浜美術館・横浜みなとみらいホールの大規模改修が発表され、長期の休館が想定されること等をふまえ、将来の不測の事態に対応できる経営基盤の必要性が高まっている。引き続き経営を強化し、自立性を高めるのが課題。</li> </ul>						
⑤ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>各芸術ジャンルの拠点である専門文化施設においては、長期的な視点で目標達成のための企画・実施・広報計画ができるよう、政策経営協議会等を通じ、企画を実施していく。</li> <li>街のにぎわい創出のためには、観光分野等との連携を強化し、集客のすそ野を広げていく。</li> <li>自己収入割合の向上は、事業計画策定時に強い方針として示しているところである。30年度中に策定する当財団の中期経営計画において、より目標を具体化する。</li> </ul>						
⑥ 見直しの	協約の見直しの必要性： 有 無						
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】						

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>29年度までの協約目標については、専門文化施設の入館者数などの項目が未達成となっている。協約期間中に把握した課題への対応を更に進め、より一層団体の使命を達成することを期待する。</p>			

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	所管課	文化観光局文化振興課
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

## 所管局・団体の振り返り

専門文化施設4施設の利用者数が協約目標未達となったのは、実績数に大きな影響のある横浜美術館において、目標に届かなかったことが要因。これまでもプロモーション強化など、目標達成に向けた取組を続けてきたところであるが、新協約期間では現協約で未達となった項目に特に注視しながら、政策経営協議会等の機会を活用し、これまで以上に所管局、財団事務局、横浜美術館をはじめとする各専門文化施設との3者間のコミュニケーションを活発にし、目標達成に努めていく。



## 団体経営の方向性及び協約(案)

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	所管課	文化観光局文化振興課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体		

経営の方向性			
外郭団体としての必要性、役割	芸術文化に関する専門知識や文化事業の実施に関するノウハウを備える公益団体として、本市の施策を踏まえ、横浜市における芸術文化を総合的に振興していく役割があります。この役割を果たすため、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤整備を推進し、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します。		
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	前期協約における団体経営の方向性(団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体
方向性の考え方(理由)	<p>横浜の文化の拠点である専門文化施設（横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館）がこれまで培ってきた企画力やノウハウを集結し、文化芸術により都市の魅力を向上させ、市内外から来場者を拡大することで賑わいをつくり都市の活性化、活力ある豊かな市民生活実現につなげます。</p> <p>また文化芸術の振興を通じて、子どもたちをはじめとする次世代育成やシニアの力を活かす取組み等、文化芸術を通じて多様な人々が活躍できる社会の実現を目指します。</p>		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成30～32年度	協約期間設定の考え方	<input type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input checked="" type="checkbox"/> 前協約期間と同期間

### 協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

#### 【取組の概要】

各専門文化施設がこれまで培ってきた企画力やノウハウを集結して、より魅力ある企画を実施し、利用者数の増につなげる。また市の政策を鑑み、次代を担う若者の育成は重要であると考え、次世代育成事業の手を緩めることなく、今後も継続的に実施していく。これらの事業を着実に実施していくためにも、組織の基盤は盤石にしていく必要があるため、高い自己収入割合の実現、職員のモチベーション向上につながる取組を確実に実施していく。

#### 1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	東京2020オリンピック・パラリンピックに向けて市内外から横浜の文化拠点への来場者を拡大し、横浜市中期4カ年計画（素案）における政策「文化芸術創造都市による魅力・にぎわいの創出」を実現します。		
現在の取組	<p>横浜美術館（美術）、横浜みなとみらいホール（音楽）、横浜能楽堂（古典芸能）、横浜にぎわい座（大衆芸能）、横浜赤レンガ倉庫1号館（パフォーミングアーツ）は横浜の文化拠点として、それぞれの専門性と特色を生かした質の高い事業を行い、横浜の魅力発信につなげています。また横浜市が推進する芸術フェスティバル（横浜トリエンナーレ、横浜音祭り、Dance Dance Dance@YOKOHAMA）においては主要な役割を果たしてきました。</p> <p>一方で27～29年度の前期協約期間においては大規模な集客につなげる事業が少なかったこと、一部において目標の集客とならなかった事業もあり、ターゲットを絞ったプロモーションや魅力ある事業の企画等、賑わいづくりにおいて、さらなる取組が求められます。</p>		
協約期間の主要目標	横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館の利用者数	29年度実績	1,773千人 (3か年累計 5,283千人)
目標数値	3か年累計利用者数5,300千人		
具体的取組	利用者数の目標達成のため、各専門文化施設は、その専門性を活かした魅力的な事業を企画すると同時に、大規模集客につながる広報プロモーションに注力します。このほか各専門文化施設、財団事務局と市が政策経営協議会やモニタリング等を通じて、課題を共有しながら、共にその対策を講じていきます。		
市	指定管理施設との政策経営会議やモニタリング等を通じ、課題を共有しつつ、対応策の検討に、財団とともに取り組んでまいります。		

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	所管課	文化観光局文化振興課
-----	-------------------	-----	------------

**協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）**

**(2) 公益的使命の達成に向けた取組**

団体の目指す将来像		様々なジャンル、手法の子ども事業を継続的に実施することにより、横浜市中期4か年計画（素案）の施策にある「子どもたちの感性や創造性を育むために優れた文化芸術に親しむ機会を充実させる」ことを実現します。			
現在の取組		財団が運営する全施設において子どもを対象とした事業に取り組んでいます。			
協約期間の主要目標		29年度実績	市内子ども数に占める、子ども対象事業参加者数の割合 23%	目標数値	市内子ども数に占める、子ども対象事業参加者数の割合 24% （子ども対象事業参加者数÷市内18歳以下人口）
具体的取組	団体	前期に引き続き、子ども対象事業の実施に注力します。質の高い子ども事業が横浜の子ども達に向けて継続的に実施されていることを測る指標として、新たに横浜市の18歳以下の人口に対する子ども事業参加者数を指標として設定します。当財団が運営する施設全施設が行うことで、多彩なジャンル、手法で事業が実施され、子ども達が芸術文化に関心をもつ範囲・可能性を広げます。			
	市	引き続き指定管理業務の基準に子ども事業を明確に位置づけ、子どもたちの創造性を育むため、財団と一体となって次世代育成に取り組めます。			

**2 財務の改善に向けた取組**

団体の目指す将来像		市費に依り過ぎない自立的で強固な経営基盤をつくり、継続的な公益事業の実施、長期を見越した人材の育成等を実現します。			
現在の取組		当財団の中期経営計画、事業計画策定等において自己収入割合向上を掲げ、職員の意識を高めています。29年度決算時には管理職を対象に財団全体の決算状況、施設の課題等を共有し、意見交換する場をつくっています。			
協約期間の主要目標		29年度実績	3か年平均 36%	目標数値	3か年平均 40%
具体的取組	団体	発信力の高い事業の実施、広報強化による事業収入の向上を目指します。協賛金・助成金等の外部資金確保、高い利用率の維持による安定的な利用料金収入の確保に取り組んでまいります。			
	市	各施設等における事業実績や施設利用実績等、自己収入割合向上につながる指標について共有します。特に大規模事業の執行状況については、経過報告と確認を徹底し、政策経営協議会等の場を通じ、課題・対応策をともに考えていきます。			

**3 業務・組織の改革**

団体の目指す将来像		芸術文化施設運営組織として統合力を発揮するため、平成29年度策定した人材マネジメントポリシーを実現し、財団職員一人一人のプライドと責任、実践力を醸成することを目指します。			
現在の取組		人材マネジメントポリシーに基づいた、職員育成計画の推進（職員の必要な能力と知識の明確化、階層別研修の実施）			
協約期間の主要目標		29年度実績	人材育成の長期ビジョンの策定（人材マネジメントポリシー）	目標数値	人材マネジメントポリシーに基づく人事評価制度改正
具体的取組	団体	職員の期待される行動姿勢を見直し評価軸を改定するとともに、適正な評価の実現に向けて評価者としての管理職の能力向上をはかります。あわせて職員の能力、実績結果に応じた処遇の実現に向けて人事評価制度を充実させます。			
	市	市の人材育成計画のノウハウ提供や、市主催のスキルアップ研修等への参加を勧奨していきます。			



団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	所管課	文化観光局文化振興課
-----	-------------------	-----	------------

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申			
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	方向性に関する意見	現在取り組んでいるガバナンス力の向上等を実現することにより、協約目標を達成し、将来にわたって団体の使命を達成していく必要がある。
協約及びその他経営向上に関する附帯意見	今後増加することが見込まれるシニア層に関する取組を推進し、その結果・効果を明確にして欲しい。		



# 平成30年度 総合評価シート

最終振り返り

団体名	公益財団法人三溪園保勝会	所管課	文化観光局観光振興課
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

**分** 引き続き経営の向上に取り組む団体

	公益的使命の達成に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績	
<b>① 協約の取組状況</b>	①入園者数の増	実績 (単位)	380,076人	422,476人	442,702人	474,272人	485,000人 (実績) 482,336人	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	未達成	
		実績 (単位)	23,537人	27,347人	34,620人	39,782人	38,000人 (実績) 44,301人	
	進捗 状況	-	-	順調	達成	達成		
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)	<p>目標の485,000人には2,664人（一日平均1,310人約2日分）届かなかったものの、29年7月に入園料等改定後、入園者数約8%減を見込んでいたが、外部団体との連携やメディアへの露出など情報提供に取組み、過去9年で最高の入園者数となり、「ほぼ達成」と考えている。</p> <p>また、集客が多く見込まれる秋に悪天候が続き集客不振となったが、安価な敬老パスポートの販売や洗浄便座付トイレの整備等、新料金に見合ったサービスの提供や利用環境の向上を図った。</p> <p>なお、外国人入園者数については、目標38,000人を大幅に上回る44,301人と達成。外国人観光客の誘致に向け、ホテルコンシェルジュへの営業活動やクルーズ船へのセールスを積極的に行った。</p> <p>また、「ぶらり三溪園バス」の運行について、来園者の利用状況を踏まえ、ダイヤ改正を提案し、アクセスの改善につなげた。</p>						
	財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績	
	事業収入（寄付金含む）の増	実績 (単位)	235,836千円	274,271千円	280,370千円	284,185千円	(目標) 290,000千円 (実績) 338,201千円	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	達成	
		取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)	<p>定例で行われる季節催事では、お客様へのお声かけやアンケートでの御意見を踏まえ、リピーター客の確保や満足度向上に取り組んできた。また、ウェディング撮影等の施設利用の順調な伸びや料金改正による増収により目標を達成した。</p>					
	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績	
庭園ボランティアの活躍の場の提供 及び機会の拡大（庭園ボランティア 活動実績）	実績 (単位)	延624人	延600人	延722人	延954人	(目標) 延750人 (実績) 延912人		
	進捗 状況	-	-	順調	達成	達成		
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)	<p>庭園ボランティア活動に精力的に取り組んでおり、園内の美化に一定の成果を得た。名勝指定されているため、整備を行うにはより高い知識や専門性が求められるため、ボランティア活動ができない領域もあり、財団との意見合せやボランティアとしての作業熟度の向上に向け、研修等を実施する必要を感じた。</p>						

団体名	公益財団法人三溪園保勝会	所管課	文化観光局観光振興課
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		
② 環境・状況の変化	<p>東京2020オリンピック・パラリンピック大会の開催を見据え、観光における文化財の利活用が国の重点政策として位置付けられており、整備するだけでなく「魅せる文化財」として積極的に利活用を図ることが求められている。また、インバウンドにおける個人旅行客の増加及びリピーター化が進む中で、日本の歴史や文化を体験できるプログラムへの期待が高まっている。</p> <p>戦後の復旧工事から60年が経過しており、重要文化財建造物の大規模修繕及び耐震化対策の第一歩を踏み出した（第一期工事30-36年度 臨春閣・月華殿屋根葺き替え、旧東慶寺仏殿解体工事）</p>		
③ 経営状況	<p>29年7月に入園料等を改定したが、改定後に見込まれる増収分は文化財の修繕費等に充てる必要があり、安定した入園者数の確保が経営基盤の根幹と考えている。</p> <p>一方で、右肩上がりを続けてきた「披露宴利用」の利用数は停滞し始めており、利用者ニーズを探り、利用しやすいサービスを常に検討・導入していく必要がある。</p> <p>古建築等の保全には、国・県・市の支援が不可欠である。また、環境の維持管理、将来に向けた整備資金の積立等、現在の経営状況を把握し、安定した経営及び財源確保に取り組む必要がある。</p>		
④ 今後の課題	<p>戦後の復旧工事から60年が経過した重要文化財等の大規模修繕及び耐震化対策は最重要課題であり、今後10年以上にわたる文化財保存修理事業として、確実に進めていく必要がある。現段階では保存修理のみ事業費が明らかになっているが、着手後、耐震診断による構造補強の経費も具体的になってくる。今後、「魅せる文化財」として利活用していくためにも、財団の自主財源のみならず本市からの支援も重要であり、持続可能な事業費の確保が必要である。</p> <p>また、耐震診断は補強の必要性やその度合いにより、施設の利用や見せ方にも大きく影響する。公益的使命を逸脱しない範囲で、利用上のルールや立入制限等についても検討したい。</p> <p>定款に謳う「文化財建造物と名勝庭園を維持管理するとともに、これを活用し、潤いある…」を実現するためには、できるだけ早い時期に専門性を有する技術職員等の確保も重要と考える。</p>		
⑤ 課題への対応	<p>①文化財保存修理事業や公益会計に関する専門知識のある職員の採用</p> <p>②専門性を生かした適切な人員配置や業務内容の見直し</p> <p>③料金改定による受入環境や事業展開等を行う営業活動や来園者サービス</p> <p>④満足度向上の徹底など、知識や技術を培った職員の配置や適正な人数の把握など、人材育成を含めて検討する必要がある。</p>		
⑥ 協約の見直し	<p>協約の見直しの必要性： 有 無</p> <p>【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】</p>		

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>29年度までの協約について、外国人入園者数の増や収入の増の目標を達成している。また、入園者数の増の目標は未達成となっているが、29年度は過去最高の入園者数となっており、経営向上に関する努力が認められる。</p>			

所管局・団体の振り返り
<p>協約目標のうち、入園者数の目標値485,000人には、届きませんでした。外国人入園者が特に増えていることから、今後、日本文化が体験できるプログラムの充実や多言語対応の拡充等に取り組みます。</p> <p>また、各種事業団体との連携やメディアへの露出、クルーズ船誘客、海外メディア向けのプレスツアー等、国内外へ積極的に情報発信等PR活動の取組を充実させていきます。</p>

## 団体経営の方向性及び協約(案)

団体名	公益財団法人三溪園保勝会	所管課	文化観光局観光振興課
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		

### 経営の方向性

外郭団体としての必要性、役割	当団体は、原家が横浜市に「三溪園」の寄附を申し出したことにより、三溪園の所有、管理及び運営を行うことを目的に、当時の横浜市長が理事長となり昭和28年に設立された団体である。 公益財団法人として運営管理することで、重要文化財建造物及び名勝庭園の維持管理に関し、専門的人材の配置や育成が可能となっている。また、文化的遺産を将来にわたり良好な状態で残していく使命に大きく貢献している。		
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	前期協約における団体経営の方向性(団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体
方向性の考え方(理由)	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約53,000坪の広大な日本庭園など、本市唯一無二の文化遺産を保存整備し、将来にわたり良好な状態で残していくことが団体の役割として受け継がれている。現在策定中の「横浜市中期4か年2018-2021」において、公民一体での観光・MICE施策を推進することにより、国内外からの誘客を一層強化する必要があるとしており、三溪園が持つ歴史・文化的資産も観光施策に活用していく。 また、文化財保護法等の一部改正により、地域における文化財の総合的な保存・活用又は個々の文化財の確実な継承に向けた保存活用制度の見直しを図られ、三溪園においても文化財を生かしつつ、その継承に取り組むことの重要性を鑑みて、より積極的に施設の利活用を進めていく。 さらに、戦後復旧工事から60年経過し、多くの建造物の老朽化に伴い、長期大規模修繕が必要となっている。迎賓施設としての魅力の向上や日本文化の伝承、将来にわたり良好な状態で残していくための適正な修繕、整備及び耐震化に努め、公益的使命を果たすために、本市としても積極的に関与・支援することは必要不可欠であり、また、引き続き経営努力を続ける必要がある。		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成30～34年度	協約期間設定の考え方	<input type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input checked="" type="checkbox"/> その他(料金改定等の影響を踏まえた事業展開及び新しい目標設定及び確認を行うに適した期間)

### 協約(団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組)

#### 【取組の概要】

迎賓施設としての魅力の向上や日本文化とのふれあいや伝承の場を、将来にわたり良好な状態で残していくための適正な修繕、整備など、公益的使命を果たすために、集客に関する目標設定を行うとともに、安定した事業執行に向けて、施設の整備及び運営体制を整える。

#### 1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	認知度及び来訪率の向上、再来訪につながる魅力を発信等、満足度の高い施設を目指す。						
現在の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の特性を生かしたイベントや季節催事の実施</li> <li>・入園料等の改定と年間パスポートの拡充</li> <li>・旅行会社やホテルコンシェルジュ等への営業活動</li> <li>・多言語リーフレット(英、中(繁・簡)、韓、仏)の発行</li> </ul>						
協約期間の主要目標	①入園者数 ②外国人入園者数	29年度実績	①467,592人 (29年1月～12月) ②44,255人 (29年1月～12月)	目標数値 ①500,000人 (1月～12月) ②50,000人 (1月～12月)			
具体的取組	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">団体</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜観光コンベンション・ビューローと連携した三溪園ならではの魅力のPR</li> <li>・インスタグラム等のSNSを活用した情報発信の強化など新たな広報活動の展開</li> <li>・受入環境整備(トイレ、多言語案内等)、サービスの拡充とともに国内外からの来園者満足度の向上を図る</li> <li>・国内外の団体ツアー客やクルーズ船客などへの積極的な誘致活動</li> <li>・英語対応可能なガイドボランティアの拡充</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">市</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市の広報媒体等を積極的かつ効果的な活用を促す。</li> <li>・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を図る。</li> <li>・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、施設整備の支援を行う。</li> </ul> </td> </tr> </table>			団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜観光コンベンション・ビューローと連携した三溪園ならではの魅力のPR</li> <li>・インスタグラム等のSNSを活用した情報発信の強化など新たな広報活動の展開</li> <li>・受入環境整備(トイレ、多言語案内等)、サービスの拡充とともに国内外からの来園者満足度の向上を図る</li> <li>・国内外の団体ツアー客やクルーズ船客などへの積極的な誘致活動</li> <li>・英語対応可能なガイドボランティアの拡充</li> </ul>	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の広報媒体等を積極的かつ効果的な活用を促す。</li> <li>・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を図る。</li> <li>・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、施設整備の支援を行う。</li> </ul>
団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜観光コンベンション・ビューローと連携した三溪園ならではの魅力のPR</li> <li>・インスタグラム等のSNSを活用した情報発信の強化など新たな広報活動の展開</li> <li>・受入環境整備(トイレ、多言語案内等)、サービスの拡充とともに国内外からの来園者満足度の向上を図る</li> <li>・国内外の団体ツアー客やクルーズ船客などへの積極的な誘致活動</li> <li>・英語対応可能なガイドボランティアの拡充</li> </ul>						
市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の広報媒体等を積極的かつ効果的な活用を促す。</li> <li>・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を図る。</li> <li>・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、施設整備の支援を行う。</li> </ul>						

団体名	公益財団法人三溪園保勝会	所管課	文化観光局観光振興課
-----	--------------	-----	------------

**協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）**

**2 財務の改善に向けた取組**

団体の目指す将来像		施設の良好な維持管理を行い、入園者数、事業収入ともに増加を目指す。 また、施設の特性を生かした利用枠の拡大、平日の施設利用の拡充を図る。			
現在の取組		<ul style="list-style-type: none"> <li>入園料及び施設使用料の改定による影響の検証</li> <li>庭園利用や結婚披露宴等による古建築の貸出し</li> </ul>			
協約期間の主要目標		29年度実績	①338,201千円 ②304件 ③実績なし	目標数値	①385,000千円 ②400件 ③1,000千円
具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>新料金に見合った施設の整備及びサービスの提供</li> <li>企業への営業活動のためのセールスツールの拡充</li> <li>横浜観光コンベンション・ビューローと連携したセールス活動</li> <li>結婚式以外のライフイベント開発や企業の利用誘致</li> <li>寄附金確保のためのセールス体制の強化とサポーター制度等の普及</li> </ul>			
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、適正な料金体系の検討、調整を団体とともに進める。</li> <li>庁内、局内の事業等と連携し相乗効果を高めるとともに、貸出施設の活用促進を図る。</li> <li>市内及び庁内会議の誘致やセールス支援、事業PRの支援を行う。</li> </ul>			

**3 業務・組織の改革**

団体の目指す将来像		今後の長期大規模修繕に向けた自主財源の確保及び魅せる文化財として価値を守り、伝えられる専門的な職員を擁する団体			
現在の取組		戦後復旧工事から60年経過し、多くの建造物の老朽化に伴い長期大規模修繕が必要となっており、専門家の指導のもと、修繕、耐震化計画を策定。 また、国、県、市の支援に向け調整を行っている。			
協約期間の主要目標		29年度実績	新規のため実績なし	目標数値	10回 (研修会等2回/年)
具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体の根幹となる使命を直接担う人材である専門性の高い人材の雇用及び育成</li> <li>専門職員と臨時職員やボランティアを含む多様なスタッフとの情報共有の仕組みづくり</li> <li>長期大規模修繕中の集客への影響や見せ方の工夫など、課題に対する検証と実行</li> <li>重要文化財の長期修繕においては、引き続き、国、県、市の支援に向けた調整</li> </ul>			
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性の高い人材確保に向けた支援</li> <li>歴史的建造物等の長期大規模修繕の計画的な実施にかかる支援等</li> <li>重要文化財の長期大規模修繕における支援について、国、県と事業の必要性の確認及び補助金負担率の調整</li> </ul>			

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

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	方向性に関する意見	将来にわたって公益的使命を果たしていくため、引き続き収入の増加を図っていく必要がある。また、建造物の長期大規模修繕について、国、神奈川県、横浜市と十分に調整し、計画通りに実施することが求められる。
協約及びその他経営向上に関する附帯意見	寄附収入について、費用対効果を考慮した上で、寄附者や寄附の方法等の検討を行い、寄附収入の増加の可能性を追求してほしい。		

# 平成30年度 総合評価シート

最終振り返り

<b>団体名</b>	<b>公益財団法人 横浜観光コンベンション・ビューロー</b>	<b>所管課</b>	文化観光局観光振興課
<b>協約期間</b>	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

**分** 引き続き経営の向上に取り組む団体

	公益的使命の達成に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績
①市内大学・研究機関での国際会議開催件数の増	実績 (単位)		31件 (25単年)	53件 (26単年)	51件 (27単年)	53件 (28単年)	(目標) 46件
	進捗 状況		-	-	順調	順調	(実績) 32件 (29単年)
②インセンティブ誘致成約件数の増	実績 (単位)		(未集計)	(未集計)	4件 1,890人 (27単年)	4件 595人 (28単年)	(目標) 20件または合計参加人数2千人以上
	進捗 状況		-	-	やや遅れ	やや遅れ	(実績) 5件 662人(29単年)
③賛助会員数の増	実績 (単位)		528団体	558団体	583団体	605団体	(目標) 570団体
	進捗 状況		-	-	順調	順調	(実績) 602団体

**①協約の取組状況**

**取組結果の検証  
(協約期間全体を通じての振り返り)**

①開催件数増加に向けて、大学等での国際会議開催時に財団が提供可能な支援サービスの周知促進及び案件保有の可能性が高い研究者とのネットワーク構築に取り組んだ結果、平成27年と28年は目標を上回った。29年は、国際会議に繋がる案件が少なく開催件数の増につながらなかった。  
 ②市内ホテル等インセンティブに対応可能な施設との情報共有の機会を拡充し、インセンティブのリクエスト発生時に施設確保できるための市内事業者とのネットワーク連絡体制を強化したが、問合せを受けた時点で会場候補施設の空きがないため、成約に至らなかった。  
 ③賛助会員数の増に向けて、会員特典検討ワーキングを立ち上げ、会員満足度調査や会合開催時のアンケート結果に基づく会員事業者ニーズの把握、ニーズに対応する特典の改善を検討。職員それぞれが、日常の業務で接点のある事業者に対して会員加入の働き掛けを実施した結果、賛助会員数の増に繋がった。

	財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績
①財団経営強化のための財源の確保 (市補助金以外の事業収入の増加)	実績 (単位)		8,382千円 (25単年)	7,917千円 (26単年)	10,508千円 (27単年)	14,674千円 (28単年)	(目標) 9,000千円
	進捗 状況		-	-	順調	順調	(実績) 30,211千円 (29単年)
②横浜人形の家管理運営方法見直し	実績 (単位)	新たな管理、運営方法導入に向けた課題整理		新たな管理、運営方法導入に向けた課題整理	財団事業としての廃止及び横浜市指定管理制度対象事業への移行支援	新たな管理運営方法への移行(28年度)	(目標) 新たな管理運営方法への移行(28年度)
	進捗 状況		-	-	順調	達成	(実績) 新たな管理運営方法へ移行(28年度)

**取組結果の検証  
(協約期間全体を通じての振り返り)**

①事業収入増に向け、発行物やサイト関連の広告料・掲載負担金や商談会等への共同出展負担金の徴収、委託業務の受注などにより、目標達成率が336%となった。  
 ②28年度に指定管理制度へ移行した。

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	文化観光局観光振興課			
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）						
① 協約の取組状況	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績
	新たな人事評価制度の導入による職員満足度の向上	実績 (単位)	新たな人事評価制度の導入による職員満足度の向上	・人事評価制度改訂の方向性に関する検討・職員からのさらなる意見聴取	新たな人事評価制度の導入	新たな人事評価制度導入後の職員意見の聴取(随時)	(目標) 職員満足度が27年度より向上している
		進捗状況	-	-	順調	順調	(実績) 29年度に満足度調査を実施。総合満足度は38.5%と市職員の53.5%に比べ低いものとなった。
取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)		<ul style="list-style-type: none"> <li>人事考課による昇給額の増額、MBO業務実績評価を反映した期末勤勉手当の評価額の拡充など、「成果に報いる」制度の導入と評価内容のフィードバックの徹底により、評価の公平性を高める工夫を採用した。</li> <li>新たな人事評価制度の導入に合わせて改定した人事・給与関係規程の検証や見直し内容の職員への浸透及び理解促進のため、人事考課者研修やMBO研修の継続実施及び面談による職員からの意見聴取の機会の充実を図った。</li> <li>職員満足度調査の結果から、職員が仕事にやりがいを感じながらも、財団の経営や事業に関する情報共有や議論等に不足感を持っていることがわかった。</li> </ul>					
② 環境・状況の変化	観光MICEによる交流人口の獲得に向けた都市間競争が激化する中、ラグビーワールドカップ2019及び東京2020オリンピック・パラリンピックの開催等の機会を捉え、公民一体での観光MICE推進を担うハブ組織として期待されている。						
③ 経営状況	<p>[組織運営面]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>賛助会員の新規加入は増加傾向にあり、加えて既存会員からは、ビジネス機会の創出や賛助会員相互の交流機会の充実といった支援への期待が高まっている中、人員体制を強化する必要がある。</li> <li>職員の計画的な研修参加を促進し、知識・技術の習得・再認識を通じて、能力や組織力の向上を図る必要がある。</li> </ul> <p>[財政面]</p> <p>観光を基幹産業と捉え施策への注力が求められる中、様々な取り組みを行うために財源の充実を図る必要がある。</p>						
④ 課題後の	<p>[組織運営面]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今後5年間で職員3人が順次定年退職を迎え世代交代の時期にさしかかっており、財団設立の目的にある「観光・MICEの推進」を担い実現していくためには、次世代の中期的な経営戦略を持った事業推進を担える人材の採用及び育成が課題である。</li> <li>観光MICE事業の需要・担い手の多様化といった課題に対応するため、財団のマーケティング機能を強化することが喫緊の課題である。</li> </ul> <p>[財政面]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体の経営を強化するため、更なる事業収入の増収に取り組むとともに、あわせて全職員のコスト意識も向上させる必要がある。</li> </ul>						
⑤ 課題への対応	<p>[組織運営面]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>賛助会員をはじめとする事業者、関連団体からの期待に応えられるよう、高度なスキルの獲得と人材育成を行なう。あわせて、職員が能力を最大限に発揮できるよう組織改革を進める。</li> <li>世代間バランスを考慮しつつ固有職員の採用を検討する。</li> <li>マーケティング機能の強化のため、国等の統計や市の独自調査、観光MICE関連団体・事業者へのヒアリングなどにより収集したデータを分析し効果の高い事業戦略を構築する。</li> </ul> <p>[財政面]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体の経営強化に向け、収益事業の拡充を進めるとともに、必要な経費を確保するため、国などからの助成金の獲得に努める。</li> <li>職員を対象とした経営状況に関する情報を共有し、業務改善意識やコスト意識を高め、財政の健全性の確保など経営基盤の強化に取り組む。</li> </ul>						
⑥ 協約の見直し	<p>協約の見直しの必要性： 有 無</p> <p>【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】</p>						



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	文化観光局観光振興課
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

## 経営向上委員会 助言

引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>29年度までの協約目標については、国際会議開催件数の増など一部項目で未達成となっているが、賛助会員数の増の目標を達成するなど、観光・MICEの推進という公益的使命について一定程度役割を果たしている。</p>			

## 所管局・団体の振り返り

国際会議等MICEの開催については、今後の新たなMICE施設等の整備を好機として、引き続き、誘致及び開催支援活動を強化していく。

横浜市の新たな中期4か年計画において、公民一体となった観光MICEの推進による市内経済活性化を掲げていることから、新協約期間においても、行政と事業者の連携の中核を担う団体の機能強化を進めていく。



## 団体経営の方向性及び協約(案)

<b>団体名</b>	公益財団法人 横浜観光コンベンション・ビューロー	<b>所管課</b>	文化観光局観光振興課
<b>団体に対する市の関与方針</b>	経営に積極的な関与を行う団体		

経営の方向性			
<b>外郭団体としての必要性、役割</b>	<p>当該団体は、市内の観光MICE関連事業者を中心とする約600事業者が賛助会員となっており、市内観光・MICE分野において随一の情報量・ネットワークを有している。また、MICEの誘致・開催支援を行う唯一の公益団体としても高い存在意義を持っている。その強みを発揮して、行政と事業者の連携の中核となり、観光・MICE事業を推進することで、地域経済活性化に貢献する団体という役割を担っている。</p> <p>本市の新たな中期4か年計画の政策6「観光・MICEの推進」においても、「公民一体で観光・MICE施策を推進することにより、国内外からの誘客を一層強化する必要がある」としており、本市の事業施策を実行する団体の役割は非常に重要となっている。</p>		
<b>団体経営の方向性(団体分類)</b>	引き続き経営の向上に取り組む団体	<b>前期協約における団体経営の方向性(団体分類)</b>	引き続き経営の向上に取り組む団体
<b>方向性の考え方(理由)</b>	<p>ラグビーワールドカップ2019™や2020オリンピック・パラリンピックの開催、パシフィコ横浜ノースの開業といった好機をとらえて、観光・MICE事業を推進することによる、交流人口の獲得や観光消費額の増加に対して、事業者からの期待が非常に高まっている。また、観光・MICEの推進により、地域経済を活性化していくことについては、本市の新たな中期4か年計画の戦略1に位置付けられている。</p> <p>一方で、観光・MICEによる交流人口の獲得に向けた国内外の都市間競争は年々激化している。さらに、観光MICE事業の需要や担い手も多様化が進んでいる。</p> <p>このような状況のもと、公民一体となって戦略的に観光・MICE事業を推進していくためには、団体が賛助会員ネットワークを生かして、行政と事業者の連携の中核となり、「国内外からの来街者の獲得(国内外からの誘客及びMICE誘致、開催支援)」「来街者の受入支援(観光客受入環境整備)」「事業者間のコーディネート(事業者間の交流と事業創出支援)」への注力がこれまで以上に求められている。</p> <p>また、その機能を十分に発揮するため、組織・財務の改善に向け「固有職員の育成」や「財団経営強化のための財源の確保」に取り組む必要がある。</p>		
<b>団体経営の方向性及び協約の期間</b>	平成30～33年度	<b>協約期間設定の考え方</b>	<input checked="" type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input type="checkbox"/> その他( )

### 協約(団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組)

**【取組の概要】**

行政・事業者と連携して、「国内外からの来街者の獲得(国内外からの誘客及びMICE誘致、開催支援)」「来街者の受入支援(観光客受入環境整備)」「事業者間のコーディネート(事業者間の交流機会の提供と事業創出支援)」といった団体の機能を発揮した取組を行うことで、観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献する団体を目指す。また、団体が十分機能を発揮できるよう、組織・経営基盤を強化する。

<b>1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組</b>					
<b>団体の目指す将来像</b>	行政・事業者と連携して観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献する団体				
<b>現在の取組</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外からの誘客のためのセールス及びプロモーション</li> <li>・観光案内所運営、多言語での情報発信など観光客受入環境整備</li> <li>・横浜の観光・MICE情報の発信</li> <li>・MICE誘致、開催支援</li> </ul>				
<b>協約期間の主要目標</b>	①公式ウェブサイトへのユニークユーザー数 ②300名以上(中大型)の国際会議の誘致成功件数	<b>29年度実績</b>	①617万 ②2件	<b>目標数値</b>	①903万 ②25件(4か年累計)
<b>具体的取組</b>	<b>団体</b>	<p>①YCVBが運営する「横浜観光情報」は、横浜の観光・MICE情報を集積・発信し、横浜への来訪意欲の促進と来訪者の回遊性向上につなげている。昨今の旅行形態(団体旅行から個人旅行へ)や情報収集手段(スマートフォンの普及によるウェブサイトの役割の増大)の変化に対応し、滞在・宿泊を促進し、観光消費額の増を図るためには、ウェブサイトを活用した情報発信を強化する必要がある。そこで、情報技術の急速な変化に適応した「安全性・信頼性の高い情報提供」と利用者ニーズの多様化に対応した「訴求力のあるコンテンツの充実」に取り組むことで、サイト訪問者数増を目指す。また、サイト利用者データの分析し、効果的な情報発信に活用していく。</p> <p>②MICE誘致・開催支援では、中大型MICE誘致のため、パシフィコ横浜ノースの他、みなとみらい地区内に開業する新しい施設の魅力をアピールし、主催者団体等へのセールスを展開する。関連情報収集の独自ルートの開発のため、JNTOやJETRO、市・県の海外オフィス等との連携を強化する。多様なインセンティブを誘致するため交通アクセス、企業集積等を活かし、企業や団体が実施する宿泊を伴うミーティングや研修旅行・報奨旅行の誘致に注力する。</p>			
	<b>市</b>	①②共通: 目標達成に向け、より高い効果が得られるよう、事業実施に当たっては取組内容等について、YCVBとともに十分な検討・調整を行っていく。			

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	文化観光局観光振興課
-----	--------------------------	-----	------------

**協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）**

**2 財務の改善に向けた取組**

<b>団体の目指す将来像</b>		自主財源の確保、賛助会員の増により経営を強化した、事業者の期待に応えられる団体			
<b>現在の取組</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・印刷物（ガイドマップ等）販売による収入確保</li> <li>・ウェブサイトを活用した広告料による収入確保</li> <li>・誘致誘客事業での共同セールス機会の創出による収入</li> <li>・新たな事業誘発に向けた事業者間のコーディネート</li> </ul>			
<b>協約期間の主要目標</b>		<b>29年度実績</b>		<b>目標数値</b>	
①自主財源(会費収入及び事業収入) ②賛助会員数		①37,942千円 ②602団体		①40,000千円 ②720団体	
<b>具体的取組</b>	<b>団体</b>	①横浜市や事業者等からの期待やニーズに応える経営を目指し、ウェブサイト広告料収入などの事業収入増による財源確保に取り組む。 ②事業者間のコーディネートによる事業誘発や会員へのメリット提供により新規会員を獲得する。			
	<b>市</b>	①②共通：目標達成に向け、より効果が得られるようYCVBへの情報共有、情報提供及び支援に努める。			

**3 業務・組織の改革**

<b>団体の目指す将来像</b>		職員の専門性やチームワークを基にした、事業者からの信頼度が高い団体			
<b>現在の取組</b>		職員意見集約及び新たな人事評価制度の検討			
<b>協約期間の主要目標</b>		<b>29年度実績</b>		<b>目標数値</b>	
①組織力の状況を把握するための職員満足度 ②事業者からの信頼度を計るための賛助会員満足度		①職員の総合満足度 38.5% ②賛助会員満足度 53.6%		①職員の総合満足度 50.0% ②賛助会員満足度 60.0%	
<b>具体的取組</b>	<b>団体</b>	①組織の持続的な成長を目指すとともに、職員の能力が最大限に発揮されるよう、組織の改善を進める。そのため、若年職員の採用、管理職への職員登用を推進する。また、職員の観光MICE振興に関する専門的知識やスキルの向上のため、各事業について研修の機会を積極的に提供する。 ②賛助会員をはじめ事業者、関係団体とともに効果の高い事業を実施できるよう、データ分析に基づくマーケティング強化を進める。			
	<b>市</b>	①②共通：目標達成に向け、より効果が得られるよう、YCVBへの助言、支援及び指導に努める。			

**素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申**

<b>団体経営の方向性（団体分類）</b>	引き続き経営の向上に取り組む団体	<b>方向性に関する意見</b>	横浜市の関係部局や企業等との連携をこれまで以上に充実させ、団体が横浜の観光・MICEの推進における中心的な役割を担い、効率的・効果的な取組を実施することが求められる。
-----------------------	------------------	------------------	---

# 平成30年度 総合評価シート

団体名	株式会社横浜国際平和会議場	所管課	文化観光局 MICE 振興課
協約期間	平成27年度～平成30年度（4か年の4年目）		

分 類 体	引き続き経営の向上に取り組む団体
-------------	------------------

		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (実績)	30年度 上段:協約目標 下段:実績
①国際会議開催件数（実績）	実績 (単位)	123件/年	106件/年	93件/年	108件/年	105件/年	(目標) 4か年平均 100件/年 以上 (実績)
	進捗 状況	-	-	やや遅れ	順調	順調	-
②外国人参加者数（実績）	実績 (単位)	16,800人/ 年	29,744人/年	23,992人/年	25,699人/年	22,049人/年	(目標) 4か年平均 12,000人/年 以上 (実績)
	進捗 状況	-	-	順調	達成	達成	-
③平成32年開催の国際会議誘致件数	実績 (単位)	80件 (平成27 年開催)	-	10件 (27単年)	21件 (27-28累計)	60件 (27-29累計)	(目標) 100件 (平成32年開催) (実績)
	進捗 状況	-	-	順調	順調	順調	-

取組状況・ 達成に向けた課題等	29年度はすべて順調に推移している。
--------------------	--------------------

		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (実績)	30年度 上段:協約目標 下段:実績
①営業利益率	実績 (単位)	18.1% (2011年度除く、 過去5か年平均 14.0%)	15.5%	12.1%	15.6%	12.0%	(目標) 14.0%を維持 (実績)
	進捗 状況	-	-	やや遅れ	順調	やや遅れ	-
②借入金等の早期繰上返済実施	実績 (単位)	未実施	未実施	未実施	実施	昨年度 実施済み	(目標) 繰上返済の実施 (実績)
	進捗 状況	-	-	順調	達成	達成	-

取組状況・ 達成に向けた課題等	会場使用料の売上高は向上したが、大規模改修工事による修繕費などにより、営業利益率が低下した。引き続き、営業努力により会場使用料収入・付帯売上の増加に取り組み、営業利益率の向上を目指す。
--------------------	--

		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (実績)	30年度 上段:協約目標 下段:実績
受注 (MICE開催や施設運営から派生 する周辺ビジネスの事業化の可能性 について検討し、事業領域の拡大に 向けた体制整備を行うとともに新規 受注を目指す)	実績 (単位)	情報提供	-	4件受注	4件受注	3件受注	(目標) 新規受注 3件受注(期間中) (実績)
	進捗 状況	-	-	達成	達成	達成	-

取組状況・ 達成に向けた課題等	29年度も、3件の受注を獲得した。
--------------------	-------------------

①協約の取組状況

団体名	株式会社横浜国際平和会議場	所管課	文化観光局 MICE 振興課
協約期間	平成27年度～平成30年度（4か年の4年目）		
②環境・状況の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市が20街区に整備をしている「パシフィコ横浜ノース(通称)」の運営事業者として、平成29年5月22日に予約受付を開始した。</li> <li>平成25年度から18年間かけて大規模改修工事を進めている。</li> </ul>		
③経営状況	「パシフィコ横浜ノース(通称)」の開業に向けた人員増強により人件費等は増加している中、大規模改修工事の計画的な実施と、会場使用料をはじめとした売上高の堅調な推移が、16期連続黒字決算につながっている。		
④課題	大規模改修工事による修繕費等の増加や一部施設休館に伴う会場使用料収入の減少が想定される中、予算の厳格な執行管理やターゲットを明確化した効率的なセールス活動による売上の増加が課題となっている。		
⑤課題への対応	大規模改修工事を計画的に進めるため、工事の進捗管理及び資金管理を徹底する。また、設備投資に関しては、投資判断基準の厳格運用により、優先度の高い投資から行っていく。 さらに、閑散期(夏季・冬季)には自主企画催事を開催する等の対策を更に強化し、稼働率・売上を増加させる。		
⑥見直し	協約の見直しの必要性: 有 <input type="radio"/> 無 <input checked="" type="radio"/>		
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】		

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>協約について、営業利益率の項目がやや遅れとなっている。大規模改修工事に伴う修繕費の増加によるものの、一層の収入の増加に取り組む必要がある。</p>			

所管局・団体の振り返り
<p>営業利益率の目標達成に向けて、大規模改修工事の進捗管理徹底に加え、自主企画催事の開催や既存事業から派生する周辺ビジネスの新規受注による売上の増加に引き続き取り組み、一層の収入増加をめざしていく。</p>