

令和7年12月12日
市民・にぎわいスポーツ文化・消防委員会
にぎわいスポーツ文化局

にぎわいスポーツ文化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。

各団体において取組を進めている「協約」については、目標に対する進捗状況の確認及び経営を取り巻く環境の変化への対応について毎年度振り返りを実施するとともに、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」といいます。）による評価を実施し、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ます。

つきましては、にぎわいスポーツ文化局が所管する外郭団体について、令和6年度の取組実績を踏まえ、協約の進捗状況の確認及び振り返りを実施しましたので御報告いたします。

また、株式会社横浜国際平和会議場については、協約期間が令和6年度までとなっていますので、委員会での議論を踏まえ、7年度からの「協約等(案)」を作成しましたので、あわせて御報告いたします。

1 公益財団法人三溪園保勝会（協約期間：令和5年度～7年度）

(1) 協約の取組状況等

ア 公益的使命の達成に向けた取組

有料来園者数・外国人来園者数の増及び来園者不満の解消

公益的使命の達成に向けた 協約期間の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
① 有料来園者数 令和6年度 <u>295,000人</u>	249,858人	246,122人	やや遅れ	<p>月別、イベント別に有料来園者数の実績評価を実施した結果、3年ぶりに復活させた観月会は、夜間の来園者の確保につながっていることがわかった。</p> <p>桜、蓮、紅葉等をテーマとする主要イベントでは、メディアに対する積極的な情報発信や、SNSを活用した開花状況の継続的な発信の結果、主要キー局によるテレビ放映につながり、1日のHP閲覧数が過去最高の28,364PVに達し、認知度向上に貢献した。</p> <p>電子チケット会社等との新たな連携を開拓した結果、新たに2社と連携し、計5社の販売ルートを確保した。</p>	<p>令和15年度まで継続する重要文化財建造物の大規模修繕期間中は、庭園としての景観美の保持が課題となるため、修繕工事期間中だからこそ楽しめる企画を実施する。</p> <p>令和5年10月に実施した入園料金等改定の影響を最小化するため、年間パスポートのコストパフォーマンスの良さを周知していく。</p>
② 外国人来園者数 令和6年度 <u>40,000人</u>	40,903人	43,652人	順調	<p>インバウンド向けのFAMツアーや海外インフルエンサーを積極的に受け入れたことで、年間を通じて多くのインバウンドの方に来園いただくとともに、特にクルーズ客船が寄港した際には乗客による団体来園が増加した。</p>	<p>来日外国人への認知度向上が課題となることから、観光協会、市内外資系ホテルと連携し、認知度アップを図る。</p> <p>記念館展示物解説の多言語化に向けて、補足説明資料を配架する。</p>
③ 来園者満足度調査 5段階評価のうち、下位2段階 (「不満」、「大変不満」)の回答数 が全体回答数の2.0%以下	1.6% (29/1,788)	1.8% (9/497)	順調	<p>来園者からの花の問い合わせへの対応として、月替わりの園内動植物の案内マップを配架したことでの延べ27,000人に動植物の情報を提供することができた。</p> <p>来園者満足度調査の結果より課題であった、「トイレ」と「呈茶サービス」について、改善に向けた取組を行った。記念館のトイレは、和式便器の洋式化、ベビーベッドの設置、便座の交換等の改修により、快適なトイレとすることことができた。呈茶サービスは、観梅会の時期に合わせ、民間事業者と連携して、トライアルで再開した結果、新たな客層の開拓につながるとともに、利用者からも好評だった。</p>	<p>集客施設としてのサービス機能を向上するため、ミュージアムショップを整備するほか、解説ツールを充実させるため、テーマ別ガイドブックを作成する。</p> <p>呈茶サービスの再開に向けて、茶文化を理解する民間事業者と更なる連携を図る。</p>

イ 財務に関する取組

協約期間の <u>主要目標</u>	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の <u>進捗状況</u>	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
事業収益 令和6年度 <u>384,000 千円</u>	298,621 千円	317,827 千円	<u>やや遅れ</u>	<p>鶴翔閣を利用した結婚式・披露宴の利用向上を目指し、4月から専属契約を結び営業力を強化した結果、安定的な収入の確保に結び付いた。</p> <p>庭園利用（前撮り）予約の利便性を向上させるため、令和7年3月よりオンラインによる予約システムを導入した。導入から日が浅く、効果は限定的だったが、電話による問い合わせが激減したことにより、業務の効率化につながるなど、様々な効果が得られた。</p> <p>市と協力してクラウドファンディング型ふるさと納税の働きかけを行うとともに、三溪園保勝会独自の寄附についても資金の必要性を訴え、積極的に寄附を募った。その結果、クラウドファンディング型ふるさと納税については、目標額400万円を上回る約450万円が集まり、三溪園保勝会独自の寄附については約280万円（前年度比257%）が集まった。</p>	<p>古建築及び庭園の利用促進に向けて、三溪園の認知度向上や魅力の訴求に向けた、ターゲットに刺さる効果的な広報を展開する。</p> <p>季節に左右されない園としての魅力をつくるため、三溪園の魅力や本質的な価値をより深く理解し、体験することのできるイベントを実施する。</p> <p>三溪園を応援したくなる仕組みをつくるため、コミュニケーションの取れる会員組織を創設する。</p>

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
① 専門技術の知識・スキルの向上 のための外部研修参加 2回／年	15回	8回	順調	美術品や公益法人の会計に係る研修に、計8回参加することで、専門技術・知識習得につながったほか、研修資料の共有により、職員全体の底上げにつながった。	知識習得に向けた意欲向上を底上げするため、職員が、主体性をもって研修目標を設定する。
② 職員・ボランティア研修の開催 ・ボランティア研修 2回／年 ・職員（経営）研修 1回／年	ボランティア 研修：2回 職員（経営） 研修：日常の 職員ミーティ ングにおいて 複数回に分け て実施	ボランティア 研修：2回 職員（経営） 研修：1回	順調	ボランティア研修を計2回開催したこと で、知識習得や活動課題を共有できた。 他外郭団体と連携した人材育成研修に職員 が参加することで、リーダーシップや組織 における役割について学ぶとともに、他団体 職員との交流により、職員の視野が広がっ た。	ボランティア研修においては、研修実施サ イドのマンパワー不足が課題となることか ら、外部の専門家を活用して研修を実施する。 職員（経営）研修については、研修テーマ を適切に設定するなど、職場のニーズに対応 した研修を実施する。
③ 業務の棚卸し・効率化	体制見直しの ための検討	・企画広報課 新設 ・鶴翔閣の貸 館利用の専属 契約 ・庭園利用の オンライン予 約システムの 導入	順調	企画広報課を新設し、渉外担当として、対 外的窓口を一本化したこと、対外的にはト ータルにコーディネートでき、また、対内 にも横断的な取組ができる体制となつた。 鶴翔閣の貸館利用について、予約問い合わせ の効率化を図るために専属契約を締結した ことで、予約問い合わせ対応が減少した。 庭園利用（前撮り）予約の利便性を向上さ せるため、令和7年3月よりオンラインによ る予約システムを導入したことで、電話によ る問い合わせが激減し、業務の効率化につな がつた。	更なる業務効率化に向けた多面的な思考が できる人材を育成するため、人事交流や多様 な人材を採用する。

(2) 令和6年度・5年度決算状況※

単位：千円

令和6年度	令和5年度	増減
279	▲20,730	21,009

※令和7年「法人の経営状況を説明する書類」から当期一般正味財産増減額を抜粋

(3) 所管局・団体による振り返り

令和6年度の有料来園者数は、猛暑の時期が早まったこともあり、昨年度と比して伸び悩んだが、外国人来園者数は約1割増となった。呈茶サービスはしばらく休止していたが、民間事業者との連携により、不定期ながら再開に至り、来園者の憩いの場、また、茶文化の理解促進につながった。

事業収入は、令和5年10月に実施した料金改定の効果が通年で得られたことにより、增收につながった。クラウドファンディング型ふるさと納税が、目標額を上回ったことに加え、そのPR効果により、財団への寄附も昨年度比2.5倍になった。

今後は、より一層の情報発信により認知度向上を図るとともに、昨今のコスト高が不可避の中でも、業務の効率化により支出の抑制に努める。さらに、酷暑の長期化する傾向を踏まえた集客策の検討などを進めていく。

2 公益財団法人横浜市観光協会（協約期間：令和4年度～7年度）

(1) 協約の取組状況等

ア 公益的使命の達成に向けた取組

「横浜市中期計画（2022～2025）」における政策指標（観光消費額 4,026 億円）の達成

公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和5年度実績数値等	令和6年度実績数値等	当該年度の進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
観光消費額 令和6年度 3,779 億円	3,667 億円	4,564 億円	順調	<p>戦略的な観光MICEの推進及び事業者による事業創出のため、マーケティングデータの収集・分析結果の共有に取り組み、「横浜観光データダッシュボード」を開設、事業者向けワークショップ（4回）、ミーティング（2回）を開催した。</p> <p>コンサートの興行イベント等と連携した回遊・消費・宿泊促進策により、19件の連携イベントを実施することができた。</p> <p>「記念日に訪れたい街・横浜」の新たなイメージの訴求を目指し、アニバーサリーに関連した宿泊、飲食、体験商品を企画したこと、「宿泊+体験予約人数」の目標を約500%達成した。</p> <p>アジア市場及び米国市場に対し、OTAを活用したプロモーションや商品造成、情報発信を通じて、横浜への来訪促進を図った結果、アジア向けOTAでは販売額3,013万円、米国向けOTAでは販売額約2億1,837万円を達成した。</p> <p>大型MICEにおける回遊性等の実態を把握する調査で今後の施策に向けた基礎データを収集したほか、国際会議開催情報、国内外キーパーソン情報を更新することで、誘致活動の強化につながった。</p>	<p>消費単価を高めるための横浜の新たな観光プランディングを確立するため、横浜の強みや資源を活かした観光MICE都市としての認知度向上及び来訪促進を目的にしたプランディングによる観光まちづくり推進に取り組む。</p> <p>大規模イベント開催時の更なる宿泊（連泊）及び回遊促進による消費拡大に向けて、人流分析等のデータに基づく宿泊・回遊促進を促す企画立案を行うとともに、地域連携の強化を図る。</p> <p>GREEN×EXPO 2027開催を契機とした観光促進に向けて、機運づくりにつながる取組を実施していく。</p>

イ 財務に関する取組

協約期間の主要目標	令和5年度実績数値等	令和6年度実績数値等	当該年度の進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
国費を活用した事業の実施 令和6年度 3件	採択 10 件	採択 10 件	順調	観光庁の助成金・支援制度へ16件申請（財団主体1件、連携事業者として15件申請）した結果、10件の採択（財団主体1件、連携事業者として9件採択）を達成することができた。	国の助成金・支援制度の獲得に向けて、更なる職員の知識習得や人材強化が求められることから、各種申請に係るノウハウの共有、企画力の向上を図るために研修を実施する。

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
専門知識習得に向けた職員研修や外部機関との交流の実施：正規職員全員受講 令和6年度 正規職員の 60%	職員の 50% が専門知識習得の研修を受講	職員の 100% が専門知識習得の研修を受講	順調	<p>オンライン学習サービス (Schoo) を全職員向けに導入し、職員のDXスキルを可視化したほか、マーケティング基礎、情報セキュリティ、コンプライアンス研修の受講により、職員の基礎知識の向上を図った。</p> <p>専門性を高めるための講座、研修への参加を促し、職員の専門知識の向上につなげた。</p> <p>観光関連企業・団体との交流の促進により、観光関連産業の経営視座の養成に加え、観光関連企業・団体の次世代リーダーとのネットワーキングが図られた。</p>	<p>中間層（中間管理職）や専門性の高い人材の不足が課題となることから、今後は、マーケティング・地域連携に関する人材の育成と確保に努めるとともに、外部専門人材による研修等の実施に取り組んでいく。</p>

(2) 令和6年度・5年度決算状況※

単位：千円

令和6年度	令和5年度	増減
21,256	15,104	6,152

※令和7年「法人の経営状況を説明する書類」から当期一般正味財産増減額を抜粋

(3) 所管局・団体による振り返り

令和6年度は、戦略的な観光MICEの推進及び事業者による事業創出のため、マーケティングデータの収集・分析結果を共有するとともに、IPコンテンツ等を使用した回遊・消費・宿泊促進策のほか、国内外の観光誘客の拡充のためのOTAを活用したプロモーションや商品造成を実施した。また、経営的な側面としては、国費を活用した事業の実施等、財源確保を図ることに加え、職員の専門知識習得に向けた研修によりDMOに求められる人材育成を進めた。

観光消費額の令和6年度目標は達成しているため、引き続き、最終目標の達成に向けて、組織の強化や事業の改善に取り組む。

3 株式会社横浜国際平和会議場（協約期間：令和4年度～6年度）

(1) 協約の取組状況等

ア 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

公益的使命の達成に向けた協約期間 の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
全施設の平均稼働率 令和6年度 <u>62%</u>	58%	<u>59%</u>	<u>未達成</u>	<p>施設利用の問合せの確実な取り込みにより、コロナ禍以降初めて催事開催件数1,000件を突破したほか、顧客のニーズをくみ取った提案や代替案の提案により、開業以来初の総売上高100億円を突破した。</p> <p>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により、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」N o. 1の継続と日本医学会分科会開催件数の増加につながった。</p> <p>グローバル・プロモーションの推進により、国際会議の誘致に成功した。</p> <p>MICE施設におけるエネルギー使用に伴うCO₂排出量実質ゼロ化を実現したことで、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り、国際競争力を強化した。</p>	<p>会議センターとノースの顧客ターゲットの重複により自社競合が発生していることから、リードタイムの短い企業系催事へのセールスを強化するため、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むことで、両施設の更なる稼働率向上を目指す。</p> <p>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するために、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を実施する。</p>

イ 財務に関する取組

協約期間の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
① <u>協約最終年度（令和6年度）に 売上高 96.5 億円を達成</u>	104.4 億円	103 億円	達成	<p>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により、日本医学分科会の開催件数を増加させることができた。</p> <p>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の結果、会場使用料や設備・備品・サービス等の売上拡大につながった。</p>	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にも売上確保するため、A I の積極的な推進により、顧客ニーズの把握や付帯サービスの提案強化のほか、売上予測の精緻化に取り組み、M I C E 事業の売上拡大に努める。
② 協約期間を通じて黒字決算を 確保	黒字決算 達成	黒字決算 達成	達成	<p>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、業務経費の抑制に取り組んだことで、3期連続の黒字決算を達成した。</p>	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にある。また、国内外の施設間競争が激化する中で、国際競争力を更に強化するため、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となる。今後は、D X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、経営基盤を強化する。

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	令和5年度 実績数値等	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
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6年度 評価制度運用開始	人材ビジョン 策定	新評価制度の 運用開始	達成	<p>外部コンサルタントと定期的な打ち合わせを行い、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とともに、新・人事制度に関する説明会や研修の実施により社内の理解促進を図った。</p> <p>(公社) 2027 年国際園芸博覧会協会への人材の派遣により、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につなげた。</p> <p>新規事業社員提案制度を実施し、提案内容の事業化を通して社員のプロデュース力を強化した。</p>	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である。今後は、新・人事制度の浸透に向けて評価者・被評価者研修の実施や 360 度フィードバック等を導入するほか、労務制度の見直しに向けて現状分析・改定内容の検討・関連規則改正を実施する。更に、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、執務環境の改善を実施する。

(2) 協約等（案）の概要

協約期間	協約期間設定の考え方	市財政貢献に向けた考え方
令和7年度～9年度	団体の中期経営計画と 同期間	<ul style="list-style-type: none"> 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。

ア 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

公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	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	
	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 イベント運営の持続可能性に関する国際認証の取得、外部発信 令和8年度 国際認証基準のP D C Aによる改善（外部監査の評価を活用した取組推進） 令和9年度 国際認証基準のP D C Aによる改善（外部監査の評価を活用した取組推進）
	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
	③	催事開催件数の増加策実施等による施設来場者数の増加 令和7年度 360万人 ※T I C A D 9会場確保により長期集客イベントができないため令和6年度比-21万人 令和8年度 400万人 令和9年度 330万人 ※国立大ホール大規模改修で約10ヵ月間売止めにより令和8年度比-70万人
	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)

イ 財務に関する取組

財務上の課題（要旨）		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
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
	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
	③	民間金融機関からの借入金における年度末残高目標の達成 令和7年度 76.0億円 令和8年度 58.2億円 令和9年度 46.6億円

ウ 人事・組織に関する取組

人事・組織に関する課題（要旨）	国内外の競合他施設との競争力強化のため、+αの価値を生み出し、MICE業界をけん引する人材の育成
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「+α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>

(3) 委員会からの答申

<u>総合評価分類</u> ※1	<u>団体経営は順調に推移</u>
<u>委員会からの意見</u>	<p>「<u>公益的使命の達成に向けた取組</u>」が「未達成」となっている。 <u>コロナ禍による売上減少という厳しい状況を乗り越え、令和5年度及び6年度には総売上高が100億円を超えるなど、数少ない民設民営のMICE施設として、着実に経営の回復に努めてきた点は評価できる。また、国内外で競争が激しいMICE市場において、国内MICE施設における国際会議の開催件数で継続してトップを維持していることも高く評価できる。</u></p> <p><u>新たなAIの活用やデータ分析による戦略的なセールスの実施などにより、施設のポテンシャルを最大限発揮していただき、これまで以上に横浜市のMICE戦略に貢献していただきたい。</u>ただし、多額の借入金の返済負担など、財政面では引き続き留意が必要である。</p> <p><u>今後は、所管局と団体がこれまで以上に密接に連携しながら、施設利用者に対する新たな付加価値の創出を通じて、国内外の市場競争に打ち勝つための更なる成長と経営努力に継続して取り組んでほしい。</u></p>
<u>団体経営の方向性（団体分類）</u> ※2	引き続き経営の向上に取り組む団体

※1 総合評価分類

引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移・事業進捗・環境変化等に留意・取組の強化や課題への対応が必要・団体経営の方向性の見直しが必要

※2 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・事業の整理・重点化等に取り組む団体・民間主体への移行に向けた取組を進める団体・統合・廃止の検討を行う団体

(4) 令和6年度・5年度決算状況※

単位：千円

令和6年度	令和5年度	増減
991,732	988,917	2,815

※令和7年「法人の経営状況を説明する書類」から当期純利益を抜粋

(5) 所管局・団体による振り返り

コロナ禍での赤字決算から、この3か年の協約期間中は、3年連続黒字、総売上高2年連続で100億円を超える等、経営回復に努めてきた点を経営向上委員会から御評価いただいた。引き続きパシフィコ横浜「中期経営計画」における「価値創造への挑戦」、「地域との共創強化」、「人的資本経営・DXによる企業価値向上」の3つの戦略を柱とし、MICE事業の売上増を図るとともに、DXの積極的な推進による業務の効率化と最適なコストコントロールにより、経営基盤の強化を図っていく。

一方で、現在進めている第1期大規模改修の完了に向けては、コロナ禍による資金繰り悪化の影響や近年の物価高騰、多額の借入金の返済負担など、財政面で課題がある。

このため、MICE開催による地域経済活性化・賑わい創出への貢献や、財政面での課題を踏まえ、第1期大規模改修の完了に向けた支援について検討する必要がある。

4 公益財団法人横浜市スポーツ協会（協約期間：令和6年度～8年度）

(1) 協約の取組状況等

ア 公益的使命の達成に向けた取組

公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和6年度実績数値等	当該年度の進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
① 教室やイベント、個人利用等の参加者数 令和6年度 <u>121万人</u>	145万人	順調	各施設において、教室内容の見直しや広報の強化とあわせて、お試し参加やトレーニング室説明会などの新規利用者獲得を目的とした取組を実施した。また、各イベント事業については、既存事業の拡充のほか、新規事業にも取り組んだ。その結果、参加者のニーズに合わせ、あらゆるスポーツの機会を提供し、スポーツ活動に親しむ参加者を増やすことができた。	参加者は増加しているものの、各施設における教室事業については、定員に余裕がある教室も多く、さらなる参加者獲得に向けて取り組んでいく必要があることから、アンケート調査などで利用者ニーズをとらえ、既存プログラム・サービスの見直しや新規事業を実施するほか、PR方法も再考する。
② インクルーシブスポーツに取り組む加盟団体数 令和6年度 <u>8団体</u>	10団体	順調	既存の取組団体への活動支援（助成金交付・助言等）のほか、インクルーシブスポーツの取組に関心・意欲のある加盟団体へは、事業実施に向けた助言等の支援を積極的に実施した。それにより、インクルーシブスポーツの理解、必要性を加盟団体へ訴求し、新たに5団体が実施した。	既存の取組の継続・拡充を図るとともに、加盟団体におけるインクルーシブスポーツへの関心・理解を深めていく必要があることから、取組実施団体のサポートを継続するとともに、加盟団体が集まる会議等において、インクルーシブスポーツの理解を深めるための働きかけを引き続き実施していく。
③ 親子・子育て世代が参加できる教室やイベントの参加者数 令和6年度 <u>27,700人</u>	37,434人	順調	新規利用者獲得を目的とした取組のほか、親子・子育て世代が比較的参加しやすい夏休みなどの長期休暇に体験会・イベントを開催し、定期的な運動の機会につなげる取組を実施したことで、親子・子育て世代がスポーツに親しむ機会を多く提供することができ、前年度から着実に参加者を増加させることができた。	親子・子育て世代が参加しやすく、運動習慣を維持できるような工夫が求められるため、アンケート調査などで利用者ニーズをとらえ、プログラム内容や時間帯、開催形式や付帯サービス（託児等）の設定を工夫したプログラム・サービスの提供を行う。

イ 財務に関する取組

協約期間の主要目標	令和6年度実績数値等	当該年度の進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
自己資本比率の向上 令和6年度 <u>63.1%</u>	62.0%	遅れ	施設などにおいては収益の拡大、管理部門においては経理事務の一元化、一括発注等を進め、費用の削減に努めたことで、利益を確保した。	物価や光熱水費などの急激な高騰への対応が必要となるため、社会情勢を見極めながら、引き続き収益の確保と費用の削減に努めていく。

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度の <u>進捗状況</u>	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
スポーツ・健康増進等に関する資格の新規取得者 延べ 40 人以上 令和6年度 14 人	21 人	順調	取得計画に基づき、職員の意向や適性などを考慮し、取得を働きかけたことで、新規取得者を増やすことができた。	新たな事業展開に向けて、職員の運動・健康指導スキル強化のため、指導につながる専門資格保有者を拡大していく必要があることから、プロジェクトにより当協会の指導スキル水準の策定とその習得に係る制度(案)を策定し、人材育成を進める。

(2) 令和6年度・5年度決算状況※

単位：千円

令和6年度	令和5年度	増減
175,780	290,106	△114,326

※令和7年「法人の経営状況を説明する書類」から当期一般正味財産増減額を抜粋

(3) 所管局・団体による振り返り

令和6年度は、教室等の実施内容見直し、新規利用者の獲得に向けた取組、子育て世代への積極的な働きかけ等により、着実に成果を挙げることができた。現在も定員に余裕がある一部教室については、参加促進に向けた取組を一層進める。

自己資本比率については、収益の拡大と費用の削減に取り組むことで前年度(61.5%)を上回ったものの、管理施設の安全・快適な利用を目的に修繕等を行ったことで経常費用が増加し、目標達成には至らなかった。物価高騰などの環境変化に対しては、財務基盤の安定化に引き続き取り組んでいく。

今後も利用者ニーズを的確に捉えたプログラム改善や広報の強化、運動指導を行う人材の育成等に取り組み、本市のスポーツ環境の充実に努める。

5 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団（協約期間：令和6年度～7年度）

(1) 協約の取組状況等

ア 公益的使命の達成に向けた取組

① 文化施設における文化芸術体験機会の創出

公益的使命の達成に向けた協約期間 の主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
財団運営 6 施設の来場者数 令和6年度 <u>1,358 千人</u> 対象施設：横浜美術館、横浜みどりいホール、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー（休館中の横浜能楽堂、令和7年度から新たに指定管理期間が始まる施設：市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センターを除く）	1,680 千人	順調	<p>横浜美術館の無料エリア「じゅうエリア」を拡充し、誰もが思い思いにくつろぐことができる空間づくりに取り組んだ。また、各施設の専門性を活かし、子ども・子育て世代や障がいの有無にかかわらず、多様な市民が参加できる文化芸術事業を実施したほか、他団体や企業との連携により、協働事業等を展開し、新たな来場者層との接点を広げた。加えて、SNS等のデジタルメディアを活用し、広報の強化を行った。</p> <p>その結果、横浜美術館以外の対象5施設合計は、令和5年度と比較し 232 千人増（20%増）となった。</p>	<p>高齢化や余暇活動の多様化により、既存の来場者層の活動離れが進む中、継続的な来場を促す取組が必要であることから、年齢や障がいの有無に関わらず、誰もが参加しやすい新たな文化芸術事業を企画し、来場者層の多様化をより一層促進する。</p> <p>各施設の特徴ある取組について、さらなる認知度向上が必要であることから、教育機関や企業等と連携し、団体での来場促進や定期的な利用の機会を創出するとともに、広報媒体の工夫等により、施設の取組の認知度向上を図る。</p>

② 文化施設以外での文化芸術の提供

公益的使命の達成に向けた協約期間 の主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
財団運営 7 施設及び財団事務局 【地域へのアウトリーチ実施場所】 令和6年度 <u>85 箇所以上</u> 対象施設：横浜美術館、横浜みどりいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー（令和7年度から新たに指定管理期間が始まる施設：市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センターを除く）	97 箇所	順調	<p>各施設の専門性や地域性を活かした文化芸術事業の実施や、継続的に行っている教育機関や福祉施設等でのアウトリーチ事業のほか、Live！横浜など大型フェスティバル事業への参画などの新規取組を行ったことで、対象施設の前年度比 18% 増となった。</p> <p>小中高、特別支援学校などの教育機関や福祉施設等における美術、音楽、ダンス、能楽などの多彩な体験型ワークショップや、地域文化施設や公共空間等における体験、鑑賞できる文化芸術事業の実施により、教育機関や地域とのつながりを深め、文化芸術に触れる機会を促進できた。</p>	<p>多くの市民に文化芸術に触れる機会を創出するため、実施先のさらなる拡充が求められることから、これまで訪問実績のない場所での実施可能性の検討、アートスペース等新たな連携先の調査を行う。</p> <p>安定的な事業継続目的とした、文化芸術事業を担う職員を育成するため、財団内での研修機会や各施設における文化芸術事業を通じて、実践的な育成を行う。</p>

イ 財務に関する取組

協約期間の主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
財団運営施設の自己収入額 令和6年度 7億1400万円 対象施設：横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー（休館中の横浜能楽堂、令和7年度から新たに指定管理期間が始まる施設：市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センターを除く）	7億7438万円	順調	<p>外部資金獲得のためユニークベニューの取組を強化し、文化的貢献と収益性の両面を兼ね備えた事業を5件実施した。また、入場料収入及び利用料収入を増加し自主財源を確保するため、夏休み期間中に民間企業と連携した規模の大きな展覧会やフェスティバルを実施した。さらに、横浜美術館や横浜能楽堂(OTABISHO)等においてオリジナルグッズ等を開発し販売促進に努めたほか、自己資金確保のため遺贈寄附受け入れ体制を検討し、財団内規の整備に着手した。</p> <p>その結果、自己収入額を6000万円増加させたことで自己資金（正味財産）が増加し、安定した運営に貢献した。</p>	<p>物価高や人件費高騰による費用増大に対応するための財源確保が必要となる。集客減少につながらないよう留意しながら、主催事業の入場料等について料金改定を検討する。</p> <p>公益法人は収入に補助金や助成金の占める割合が大きく、単年度での収支均衡達成が難しいことから、令和7年度に導入される公益充実資金制度で自己資金を積み立てることで、中長期的に安定した組織運営を実現するとともに、自己資金確保のため遺贈寄附受け入れの仕組みを導入する。</p>

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	令和6年度 実績数値等	当該年度の 進捗状況	目標達成に向けて取り組んだ内容 及び取組による成果（要旨）	今後の課題及び課題への対応（要旨）
① 若手職員の定期採用と育成	若手職員 11名を採用	順調	昨年度のスケジュールを前倒し、内定時期を1か月程度早めたことで、20～30代の若手職員を採用し、必要な人員数を確保した。	年齢構成バランスの偏りの改善が求められることから、定期採用試験の実施により、必要採用数を確保する。
② マネジメント能力及び専門性を強化するための研修実施 令和6年度 階層別（職員と管理職、全5階層）に集合型研修とeラーニングを実施、受講率：90%以上	階層別に集合型研修とe-ラーニングを実施し、令和6年度研修受講率は96%	順調	オンライン及び集合形式による階層別研修や事業の専門性強化のため、美術系と舞台芸術系の専門人材研修を実施した。シフト勤務職員が参加しやすいオンライン研修の実施により、職員の知識取得機会を確保できたほか、財団事業理解や合理的配慮、公益法人制度等をテーマとした集合研修が、総合芸術文化財団としての専門性の強化につながった。	次世代職員へのスキルやノウハウを継承するため、専門性と組織力を高めるための研修を実施する。
③ 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」の検証	「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」の検証を実施	順調	「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」検証のため、研修の理解度・有用度を計るためのアンケートを実施することで、来年度以降の人材育成計画立案についての検討材料を獲得した。	組織マネジメント力の向上に向けて、安定的で効率的な組織運営及び職員の成長につながる、人事就労給与システムを導入する。

(2) 令和6年度・5年度決算状況※

単位：千円

令和6年度	令和5年度	増減
9,779	53,731	▲43,952

※令和7年「法人の経営状況を説明する書類」から当期一般正味財産増減額を抜粋

(3) 所管局・団体による振り返り

令和6年度は、誰もが文化芸術に触れられる機会を提供するため、全施設でアウトリーチ事業やオンライン事業を実施した。SNS等での広報発信も強化したこと、来場者数やアウトリーチの実施箇所数は、前年度よりも増加し、令和6年度目標を達成した。

今後は、さらに来場者の増加に向けて情報発信の工夫や顧客ニーズを反映した文化芸術体験機会の創出に注力する。また、ユニークベニューの活用や民間協賛金などの外部資金の積極的な獲得、遺贈寄附など新たな財源の開拓を引き続き図り、健全な財政運営につなげる。

多様な主体と協働して、横浜の文化芸術を総合的に振興するとともに、アートの力を生かして、横浜の魅力を高め、心豊かで活力に満ちた市民生活の実現を目指す。

6 添付資料

- (1) 令和7年度自己評価シート（令和6年度実績）
- (2) 協約等（案）
- (3) 令和7年度横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

【参考1】委員会について

1 経営向上委員会概要

設置	平成 26 年 10 月 21 日
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、外郭団体等に関する適切な関与を行うため
委員 (任期2年) ※50音順	太田 真晴（太田公認会計士事務所 公認会計士）
	寺本 明輝（リエゾンアシストラボ 代表）【委員長】
	橋本 美奈子（日本濾水機工業株式会社 代表取締役社長）
	福田 敦（関東学院大学 経営学部 教授）
	三坂 慶子（NPO 法人 Sharing Caring Culture 代表理事）
所掌事務	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 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 3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること 4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項

2 団体経営の方向性（団体分類）：4分類の考え方

団体分類	分類の考え方
統合・廃止の検討を行う団体	①速やかに廃止すべきもの ②廃止に向け、方針期間中に残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの ③統合等により、現在の公益サービスの継続を目指すべきもの
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	①市の関与を見直し、方針期間中に民間主体の経営へ移行すべきもの ②財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、方針期間中に財務状況の改善を進めるべきもの
事業の整理・重点化等に取り組む団体	①団体運営（公益的使命等）の実現及び財務状況の改善に向け、事業の統廃合を伴う経営改革を進めるべきもの ②団体運営（公益的使命等）の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの ③地方独立行政法人制度活用の検討も含め、事業の整理を進めるべきもの
引き続き経営の向上に取り組む団体	①引き続き、現在の団体運営及び財務状況の維持・向上を図るとともに、使命の達成に向け、効果的・効率的な経営を進めるべきもの ②団体運営（公益的使命等）に問題はないが、財務状況の改善に向けた取組を進めるべきもの ③団体運営（公益的使命等）に問題はないが、経常損益の早期黒字化を図りつつ、今後の運営形態について幅広く検討すべきもの

自己評価シート（令和6年度実績）

団体名	公益財団法人三溪園保勝会
所管課	にぎわいスポーツ文化局観光MICE振興課 (令和5年度まで：観光振興課、令和6年度まで：観光振興・DMO地域連携課)
協約期間	令和5年度～7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

有料来園者数・外国人来園者数の増及び来園者不満の解消

ア 取組	国民共有の文化遺産である重要文化財建造物等及び名勝庭園の保存・活用を通して、歴史及び文化の継承とその発展を図り、日本の文化を世界に発信する。
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	① 有料来園者数：令和5年度：278,000人、令和6年度：295,000人、令和7年度：313,000人
	② 外国人来園者数：令和5年度：30,000人、令和6年度：40,000人、令和7年度：50,000人
	③ 来園者満足度調査：5段階評価のうち、下位2段階（「不満」、「大変不満」）の回答数が全体回答数の2.0%以下
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① ・月別、イベント別に有料来園者数の実績評価を実施した。 ・桜、蓮、紅葉等をテーマとする主要イベントでは、メディアに対し積極的な情報発信を行うとともに、SNSを活用し開花状況を継続的に発信した。 ・電子チケット会社等との新たな連携を開拓し、販売ルートを強化した。
	② ・インバウンド向けのFAMツアーや海外インフルエンサーを積極的に受け入れた。
	③ ・来園者からの花の問い合わせへの対応として、月替わりの園内動植物の案内マップ（自然観察マップ）を配架した。 ・来園者満足度調査の結果より課題であった、「トイレ」と「皇茶サービス」について、改善を行った。 ＜トイレの改修＞三溪園記念館のトイレについて、クラウドファンディング型ふるさと納税を活用し、改修を実施した。 ＜皇茶サービス＞コロナ禍以降休止していた皇茶サービスの再開に向け、広く「茶文化」を味わえる場としての活用を民間事業者に企画提案した。
エ 取組による成果	① ・主要イベントごとの評価の結果、3年ぶりに復活させた観月会は、夜間の来園者の確保につながった。一方、紅葉のライトアップ期間中は昼の来園者が大幅に多かったことから、次年度は観月会に注力することとした。 ・メディアに対する積極的な働きかけにより、主要キー局によるテレビ放映につながり、1日のHP閲覧数が過去最高の28,364PVに達し、認知度向上に貢献した。 ・これまでの電子チケット会社に加え、新たに2社開拓し、計5社の販売ルートを確保した。
	② ・年間を通じて多くのインバウンドの方に来園いただくとともに、特にクルーズ客船が寄港した際には乗客による団体来園者が增加了。
	③ ・月替わり自然観察マップにより、延べ27,000人に動植物の情報を提供できた。 ・記念館のトイレについて、和式便器の洋式化、ベビーベッドの設置、便座の交換等の改修により、快適なトイレとすることができた。 ・観海会の時期に合わせ、民間事業者と連携して、トライアルで皇茶サービスを再開した結果、新たな客層の開拓につながるとともに、利用者からも好評だった。

オ 実績		令和5年度	令和6年度	令和7年度 (最終年度)
数値等	① 有料来園者数：249,858人	有料来園者数：246,122人	—	
	② 外国人来園者数：40,903人	外国人来園者数：43,652人	—	
	③ 来園者満足度（下位2段階）：1.6%（29/1,788）	来園者満足度（下位2段階）：1.8%（9/497）	—	
進捗状況		やや遅れ（令和6年の桜の開花時期が4月にずれ込んだため、年度当初は好調に推移したが、早くから猛暑が続いたため、令和6年度目標比84%に留まった。）		
カ 今後の課題	① 順調（目標を達している）	—	—	
	② 順調（目標を達している）	—	—	
	③ 順調（目標を達している）	—	—	
キ 課題への対応	① ・令和15年度まで継続する重要な文化財建造物の大規模修繕期間中における、庭園としての景観美の保持 ・令和5年10月に実施した入園料金等改定の影響の最小化	—	—	
	② ・来日外国人への認知度向上 ・記念館展示物解説の多言語化	—	—	
	③ ・集客施設としてのサービス機能向上 ・解説ツールの充実 ・皇茶サービスの再開	—	—	
ア 財務上の課題	① ・修繕工事期間中だからこそ楽しめる企画の実施 ・年間バスポートのコストパフォーマンスの良さの周知	—	—	
	② ・観光協会、市内外資系ホテルと連携した認知度アップ ・多言語による補足説明資料を配架	—	—	
	③ ・ミュージアムショップの整備 ・テーマ別ガイドブックの作成 ・茶文化を理解する民間事業者との更なる連携	—	—	
（2）財務に関する取組				
ア 財務上の課題	感染症流行の長期化は、観光や貸館の市場自体を大きく変化させた。バス旅行や大規模披露宴の需要は大幅に減少し、自宅で楽しめる娯楽の普及を受けて集客施設間の競争はますます激化している。これらを背景に、三溪園においても、有料来園者数及び施設利用件数の低迷が続き、事業収入が著しく減少している。			
イ 協約期間の主要目標	事業収益：令和5年度 356,000千円 令和6年度 384,000千円 令和7年度 412,000千円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・鶴翔閣を利用した結婚式・披露宴の利用向上を目指すため、4月から専属契約を結び営業力を強化した。 ・庭園利用（前撮り）予約の利便性を向上させるため、令和7年3月よりオンラインによる予約システムを導入した。 ・市と協力してクラウドファンディング型ふるさと納税の働きかけを行うとともに、三溪園保勝会独自の寄附についても資金の必要性を訴え、積極的に寄附を募った。			
エ 取組による成果	・鶴翔閣の専属契約により安定的な収入の確保に結び付いた。 ・庭園利用のオンライン予約システムの導入により24時間空き状況を確認できることから、スムーズな申込が可能となったが、令和7年3月の導入から日々浅く、効果は限定的。ただし、電話による問い合わせが激減したことにより、業務の効率化につながるなど、様々な効果が得られた。 ・クラウドファンディング型ふるさと納税については、目標額400万円を上回る約450万円が集まり、三溪園保勝会独自の寄附については約280万円（前年度比257%）が集まつた。			
オ 実績	令和5年度	令和6年度	令和7年度 (最終年度)	
	事業収益：298,621千円	事業収益：317,827千円	—	
	—	—	—	
カ 今後の課題	やや遅れ（入園料等の値上げにより、入園料・駐車場収入は順調に増えているが、建物・庭園使用料収入が大きく減じている。）			
	・古建築及び庭園の利用促進 ・季節に左右されない園としての魅力づくり ・三溪園を応援したくなる仕組みづくり			
	・三溪園の認知度向上や魅力の訴求に向けた、ターゲットに刺さる効果的な広報の展開 ・三溪園の魅力や本質的な価値をより深く理解し、体験することのできるイベントの実施 ・コミュニケーションの取れる会員組織の創設			
キ 課題への対応				

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	専門技術の知識・スキル及びサービスレベルの向上並びに効率的な組織体制の構築	
イ 協約期間の主要目標	① 専門技術の知識・スキルの向上のための外部研修参加 2回／年	
	② 職員・ボランティア研修の開催 ・ボランティア研修 2回／年 ・職員（経営）研修 1回／年	
	③ 業務の棚卸し・効率化	
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① 美術品や公益法人の会計に係る研修に、計8回参加した。	
	② ボランティア研修として、登録時、振り返り時の計2回開催した。 ・他外郭団体と連携した人材育成研修に職員が参加（1回）した。	
	③ 企画広報課を新設し、涉外担当として、対外的窓口を一本化した。 鶴翔閣の貸館利用について、予約問い合わせの効率化を図るため専属契約を締結した。 庭園利用（前撮り）予約の利便性を向上させるため、令和7年3月よりオンラインによる予約システムを導入した。	
エ 取組による成果	① 研修に参加することで、専門技術・知識習得につながった。 研修資料を共有することにより、職員全体の底上げにつながった。	
	② ボランティアについては、知識習得や活動問題を共有できた。 リーダーシップや組織における役割について学ぶとともに、他団体職員との交流により、職員の視野が広がった。	
	③ 企画広報課の新設により、対外的にはトータルにコーディネートでき、また、対内的にも横断的な取組ができる体制となった。 鶴翔閣の貸館利用について、専属契約とすることで予約問い合わせ対応が減少した。 庭園利用について、オンライン予約システムの導入により、電話による問い合わせが激減したことにより、業務の効率化につながった。	
オ 実績	令和5年度	令和6年度
	令和5年度	令和6年度
	令和7年度 (最終年度)	
数値等	① 外部研修参加：15回	外部研修参加：8回
	② ボランティア研修：2回 職員（経営）研修：日常の職員ミーティングにおいて複数回に分けて実施	ボランティア研修：2回 職員（経営）研修：1回
	③ 体制見直しのための検討	・企画広報課新設 ・鶴翔閣の貸館利用の専属契約 ・庭園利用のオンライン予約システムの導入
進捗状況	① 順調（目標を達している）	
	② 順調（目標を達している）	
	③ 順調（対外調整が一本化した）	
カ 今後の課題	① 知識習得に向けた意欲向上の底上げ	
	② ボランティア研修：研修実施サイドのマンパワー不足 ・職員（経営）研修：適切な研修テーマの設定	
	③ 更なる業務効率化に向けた多面的な思考ができる人材の育成	
キ 課題への対応	① 職員が、主体性を以て研修目標を設定	
	② ボランティア研修：外部の専門家を活用した研修 ・職員（経営）研修：職場のニーズに対応した研修の実施	
	③ 人事交流や多様な人材の採用	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- ・物価や人件費の高騰に伴い、施設運営にかかるコストが上昇している
- ・ライフスタイルの変化により結婚式が小規模化とともに、ウェディング利用・庭園利用（前撮り）が停滞している
- ・三溪記念館をはじめ、既存来園者サービス施設の老朽化が進んでいる
- ・気候変動に伴い自然環境が過酷化し、屋外施設の運営に影響を及ぼしている
- ・観光資源としての文化財の活用への期待が増している

(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】
・古建築をはじめとした建造物・庭園の維持・保存にかかる財政的負担が増加している
・建物・庭園利用による収入が減少する
・来園者満足度が低下する
・職員の安全・安心な労務環境の確保が必要になる
・文化財の維持・保存と活用の両面に配慮した事業の展開が求められる
【対応】
・これまでの文化庁からの補助に加え、新たな国費導入や、寄附・協賛金の獲得に向けた営業を実施する
・選ばれる施設・魅力的で価値の高い施設として維持・管理とともに、三溪園の認知度向上や魅力の訴求に向けたターゲットに刺さる効果的な広報を展開する
・ドラマ・CM撮影、展示会、展覧会への貸出の強化に向けて、活用事例を発信する
・重要文化財建造物や名勝庭園以外の施設・設備の計画的な更新や再整備に向けた検討を進める
・有識者により検討した活用の方向性を、名勝三溪園保存活用計画に反映させる（令和7年度策定予定）

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観光協会
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：観光振興・DMO地域連携課）
協約期間	令和4年度～7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

「横浜市中期計画（2022～2025）」における政策指標（観光消費額 4,026 億円）の達成

ア 取組	DMOとして、地域の関係者を巻き込んだオール横浜での体制を構築し、様々な事業者が持つ資源をとりまとめ、マーケティングに基づいた、ターゲットの設定・観光コンテンツの創出・受入環境の整備等を行い、観光・MICE施策を主体的に推進することで、横浜の誘客力強化と消費拡大へつなげ、市と一緒に、「横浜市中期計画 2022～2025」に掲げる政策指標である観光消費額を達成する。
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和7年度に観光消費額 4,026 億円の達成 【R 4 : 2,868 億円、R 5 : 3,264 億円、R 6 : 3,779 億円、R 7 : 4,026 億円】
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな観光MICE都市横浜のプランディングによる「観光まちづくり」を推進するため、財団名の改称とタグラインの新設、オフィスリニューアルを実施したうえで、戦略的な観光MICEの推進及び事業者による事業創出のため、マーケティングデータの収集・分析結果を共有した。 ・「音楽のまち」の実現に向けて、コンサートの興行イベント等と連携した、IPコンテンツを使用したフォトスポットの設置や限定ノベルティのプレゼント、市内施設ライトアップ企画等、回遊・消費・宿泊促進策を実施した。 ・ワークショップ等を通じたトレンド分析に基づき、「記念日に訪ねたい街・横浜」の新たなイメージの訴求を目指し、アーバンサリーに連携した宿泊・飲食・体験商品を企画し、WEBサイトやSNSでのプロモーションやOTA（オンライントラベルエージェント）で販売を行ったほか、バレンタインのPRイベントも実施した。 ・観光誘客（国内・訪日）の拡充を目指し、訪日リピーターの多いアジア市場及びクルーズ客の多い米国市場に対し、OTAを活用したプロモーションや商品造成、メディアや展示会等での情報発信を通して、横浜への来訪促進を図った。 ・大型MICEにおける回遊性等の実態を把握する調査で今後の施策に向けた基礎データを収集したほか、国際会議開催情報、国内外キーパーソン情報を更新した。
エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・市内観光人流量や他の観光動態調査の結果をウェブ上で一覧できる「横浜観光データダッシュボード」を開設、事業者向けワークショップ（4回）、ミーティング（2回）を開催 ・連携イベント：19件（ゆず、STAR WARS、SEVENTEEN、ドラゴンエスト、東方神起等） ・「YOKOHAMA PRECIOUS FLOWERS」を立ち上げ、「宿泊+体験予約人数」の目標を約500%達成 ・【アジア向け（KLOOK）】販売額 3,013 万円、予約件数 3,406 件、新規商品造成 12 商品 ・【米国向け（Expedia）】販売額 約2億1,837 万円、販売宿泊数 9,187 室 ・市内開催大型コンベンションにおける回遊性等実態調査分析報告書の作成（主催者 157 サンプル、参加者 1,764 サンプル）や、国際会議開催動向調査による誘致案件の抽出（誘致対象案件基礎調査 300 件、誘致開催調査 107 件）をすることによる誘致活動の強化
オ 実績	令和4年度 令和5年度 令和6年度 令和7年度（最終年度）
数値等	2,595 億円 3,667 億円 4,564 億円 —
進捗状況	順調（観光入込客数・平均消費額が増加しているため）
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・消費単価を高めるための横浜の新たな観光プランディングの確立 ・大規模イベント開催時の更なる宿泊（連泊）および回遊促進による消費拡大 ・GREEN×EXPO 2027 開催を契機とした観光促進
キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜の強みや資源を活かした観光MICE都市としての認知度向上及び来訪促進を目的にしたプランディングによる観光まちづくりの推進 ・人流分析等のデータに基づく宿泊・回遊促進を促す企画立案、地域連携強化 ・GREEN×EXPO 2027 開催までの機運づくりにつながる取組

（2）財務に関する取組

ア 取組	持続可能な観光・MICEを推進するため、積極的に国の支援制度を活用し、市の補助金に依存しない運営体制を構築する必要がある。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	令和4～7年度にかけて、累計 10 件以上の国費を活用した事業の実施。 【R 4 : 2 件、R 5 : 2 件、R 6 : 3 件、R 7 : 3 件】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	観光庁の助成金・支援制度へ 16 件申請（財団主体 1 件、連携事業者として 15 件申請）			
エ 取組による成果	採択 10 件（財団主体 1 件、連携事業者として 9 件採択）			
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度（最終年度）
数値等	採択 1 件	採択 10 件	採択 10 件	—
進捗状況	順調（積極的に国の支援の活用ができたため）			
カ 今後の課題	国の助成金・支援制度の獲得に向けて、更なる職員の知識習得や人材強化			
キ 課題への対応	各種申請に係るノウハウの共有、企画力の向上を図るための研修実施			

（3）人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	観光・MICE振興を進めるとともに、DMOとして地域の多様な声をまとめ上げ、横浜の観光にとって必要な政策立案を行い、市に積極的に提言していくことが求められている。そのために必要な専門的知識を有する人材の育成や、デジタル化社会に必要とされるスキルの習得、クリエイティブなマインドの形成、DMO機能強化を図るために組織体制の構築が急務となっている。			
イ 協約期間の主要目標	専門知識習得に向けた職員研修や外部機関との交流の実施：正規職員全員受講 【R 4 : 人材育成計画の策定・見直し、計画に基づき受講、R 5 : 正規職員の 30%、R 6 : 正規職員の 60%、R 7 : 正規職員の 100%】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン学習サービス（Shop）を全職員向けに導入 ・専門性を高めるための講座・研修への参加（PCM A：ミーティングプランナー認定資格取得研修、G S T C：サステナブルリーグル研修、メディアアリレーション） ・運動価値プランディング研修（講演・ワークショップ）を受講（10/16） ・観光関連企業・団体との交流促進（観光経営トップセミナー参加／全5回） 			
エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・職員全員へのDXスキル診断を実施し、職員のスキルを可視化した。また、マーケティング基礎、情報セキュリティ、コンプライアンス研修を受講することで職員の基礎知識の向上を図った。 ・職員の専門知識の向上、G S T C（持続可能な旅行と観光の世界標準）の修了証明書の取得、C M P（ミーティングプランナーの国際資格）取得に向けたクレジットの獲得 ・観光関連産業の経営視座の養成、観光関連企業・団体の次世代リーダーとのネットワーキングが図られた 			
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度（最終年度）
数値等	DMO推進に向けた職務経験豊富な人材の採用	職員の 50%が専門知識習得の研修を受講	職員の 100%が専門知識習得の研修を受講	—
進捗状況	順調（全職員がDMOの機能強化を図るために研修実施ができたため）			
カ 今後の課題	中間層（中間管理職）や専門性の高い人材の不足			
キ 課題への対応	マーケティング・地域連携に関する人材育成と確保、外部専門人材による研修等の実施			

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

訪日外国人旅行者数が過去最高を記録している中、横浜の宿泊についてはコロナ前からの伸び率が全国比まで達しておらず、東京や大阪と差がある。国内市場の旅行者数については物価高・燃料高・人件費高騰で伸び悩んでいる。また、観光の価値観については、体験を重視した“コト消費”や高付加価値を求める“量より質”、“サステナブル志向”など多様化しており、今後も引き続き、新しいニーズへの対応が求められている。さらに、観光業界では深刻な人材不足が継続している。

横浜市では GREEN×EXPO 2027 (2027 年国際園芸博覧会) の開催が予定されるほか、関内エリアの大規模再開発プロジェクトや外資系ホテルブランドの進出も加速しており、国際競争力の向上が期待される。

(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】

- ・昨今の観光業界における深刻な人材不足をうけて、質の高い人材の確保が困難になってきている。
- ・インバウンド需要の確実な取り込みが求められている。
- ・財政面で横浜市補助金への依存度が高く、健全な組織運営に向けて自主財源の更なる獲得が求められる。

【対応】

- ・職員の質の向上を図るため、多様な研修を実施し、DMOとして重要なマーケティング機能強化を進める。
- ・地域の観光・MICE を牽引するDMOとして、インバウンド需要の取り込みに向けた、マーケティングデータに基づくターゲット層の選定と戦略立案を進めていく。
- ・事業者のニーズを把握し、宿泊促進ならびに平日のより高いホテル稼働、回遊スポットの拡充による消費額の増加を目指した取組を推進する。
- ・横浜市補助金の比率を減少させるため、国費などの獲得を目指すほか、賛助会員の増加やデータ分析、デジタルマップ、広報プロモーションなどの受託事業を拡大し、自主財源の拡充を目指す。

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YCBV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		
工 取組による成果	1) コロナ禍以来の年々の稼働率目標達成 2) 開業以来初の年間売上高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） 4) 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） 5) システム工学に関する国際会議「The 36th Annual INCOSE International Symposium」や「WON'26世界脳腫瘍学会議」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 59%
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1%伸びましたが、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3%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、みなどみらい地区の企業を中心と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 約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	
工 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
進捗状況	② 黒字決算：達成	黒字決算：達成	黒字決算：達成
カ 今後の課題	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）	
キ 課題への対応	① 1) 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 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	② 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、A1 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MICE事業の売上を拡大	③ D X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、MICE業界をけん引する人材を育成することが必要		
イ 約協約期間の主要目標	人材育成ビジョンを策定し、MICE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		
工 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MICE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 進捗状況	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
	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。

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スポーツ協会
所管課	にぎわいスポーツ文化局スポーツ振興課
協約期間	令和6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

ア 取組	①すべての市民が生涯にわたって、あらゆるスポーツ活動に親しむことができる機会の提供 ②だれもがスポーツに親しめる、インクルーシブなスポーツ機会の提供 ③親子・子育て世代がスポーツに親しみやすい機会の提供		
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	① 教室やイベント、個人利用等の参加者数 172万人以上 ・令和6年度：121万人 ・令和7年度：143万人 ・令和8年度：172万人		
	② インクルーシブスポーツに取り組む加盟団体数 12団体以上 ・令和6年度：8団体 ・令和7年度：10団体 ・令和8年度：12団体		
	③ 親子・子育て世代が参加できる教室やイベントの参加者数 ・令和6年度：27,700人 ・令和7年度：33,100人 ・令和8年度：38,200人		
	① 各施設において、教室内容の見直しや広報の強化の取組とあわせて、お試し参加やトレーニング室説明会などの新規利用者獲得を目的とした取組を実施した。また、各イベント事業については、既存事業の拡充のほか、新規事業の実施にも取り組んだ。		
	② 既存の取組団体への活動支援（助成金交付・助言等）のほか、インクルーシブスポーツの取組に关心・意欲のある加盟団体へは、事業実施に向けた助言等の支援を積極的に実施した。		
	③ ①同様に新規利用者獲得を目的とした取組のほか、親子・子育て世代が比較的参加しやすい夏休みなどの長期休暇に体験会・イベントの開催を計画し、定期的な運動の機会につなげる取組を実施した。		
	① 参加者のニーズに合わせ、あらゆるスポーツの機会を提供し、スポーツ活動に親しむ参加者を増やすことができた。		
	② インクルーシブスポーツの理解、必要性を加盟団体へ訴求し、新たに5団体が取組を実施できた。		
	③ 親子・子育て世代がスポーツに親しむ機会を多く提供することができ、前年度から着実に参加者を増加させることができた。		
工 取組による成果	令和6年度 令和7年度 令和8年度 (最終年度)		
オ 実績	145万人	—	—
	10団体	—	—
	37,434人	—	—
数値等			

進捗状況	① 順調（中間指標としている121万人を超えていたため）
	② 順調（中間指標としている8団体を超えていたため）
	③ 順調（中間指標としている27,700人を超えていたため）
力 今後の課題	① 参加者は増加しているものの、各施設における教室事業については、定員に余裕がある教室が多く、さらなる参加者獲得に向けて取り組んでいく必要がある。
	② 既存の取組の継続・拡充を図るとともに、加盟団体におけるインクルーシブスポーツへの関心・理解を深めていく必要がある。
	③ 親子・子育て世代が参加しやすく、運動習慣を維持できるような工夫が求められる。
キ 課題への対応	① アンケート調査などで利用者ニーズをとらえ、既存プログラム・サービスの見直しや新規事業の企画・実施をおこなうほか、PR方法も再考する。
	② 取組実施団体のサポートを継続する。また、加盟団体が集まる会議等において、インクルーシブスポーツの理解を深めるための働きかけを引き続き実施していく。
	③ アンケート調査などで利用者ニーズをとらえ、プログラム内容や時間帯、開催形式や付帯サービス（託児等）の設定を工夫したプログラム・サービスの提供を行う。

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	当協会が長期的に公益的使命を果たし、横浜市のスポーツ振興に貢献していくためには健全な財務基盤が必要となる。		
イ 協約期間の主要目標	自己資本比率の向上 ・令和6年度：63.1% ・令和7年度：64.9% ・令和8年度：66.6%		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	施設などにおいては収益の拡大、管理部門においては経理事務の一元化、一括発注等を進め、費用の削減に努めた。		
エ 取組による成果	収益の拡大と費用の削減に努めることで利益を確保した。		
オ 実績	令和6年度	令和7年度	令和8年度 (最終年度)
数値等	62.0%	—	—
進捗状況	遅れ（将来的なリスクに備え、自己資本により修繕等を行ったことなどによる）		
カ 今後の課題	物価や光熱水費などの急激な高騰への対応が必要となる。		
キ 課題への対応	社会情勢を見極めながら、引き続き収益の確保と費用の削減に努めていく。		

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	スポーツ振興の専門組織として、これまで培った知識や経験を継承しつつ、安全で効果的な運動を実施するための知識や技術などを有した人材を増やすことが必要である。		
イ 協約期間の主要目標	スポーツ・健康増進等に関する資格の新規取得者 延べ40人以上 ・令和6年度：14人 ・令和7年度：14人 ・令和8年度：14人		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	取得計画に基づき、職員の意向や適性などを考慮し、取得を働きかけた。		
エ 取組による成果	新規取得者を増やすことができた。		

才 実績	令和6年度	令和7年度	令和8年度 (最終年度)
数値等	21人	—	—
進捗状況	順調（中間指標としている14人を超えていたため。）		
力 今後の課題	新たな事業展開に向けて、職員の運動・健康指導スキル強化のため、指導につながる専門資格保有者を拡大していく必要がある。		
キ 課題への対応	プロジェクトにより当協会の指導スキル水準の策定とその習得に係る制度(案)を策定し、人材育成を進める。		

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- 高齢化や健康志向の高まりにより、生涯スポーツや健康維持を目的とした運動への関心が高まっている。フィットネス市場においては、個人で行うサポートつきの高価格帯モデルとセルフ型低価格帯モデルの二極化が進んでいる。
- 多様なニーズをもつ人々の社会参加が進む中で、年齢や性別、障害の有無、国籍などに関わらず、誰もがスポーツに親しめる、インクルーシブな視点をもった取組の推進が求められる。
- 仕事や家庭の忙しさによる時間不足や、余暇の過ごし方の多様化により、今後も成人（特に子育て世代）のスポーツ実施率の低水準が続く可能性がある。
- 物価高騰の長期化は、光熱水費や人件費など運営にかかるコストの上昇と、利用者側の経済的負担感にも影響していくとみられ、価格転嫁については適切な対応が求められる。
- 少子化による部員数の減少や教員の働き方改革などにより、学校部活動の運営環境が変化し、生徒が望むようなスポーツ指導が受けにくくなっていく。

(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】
- 市民の多様なニーズやライフスタイルの変化に応じた、柔軟なプログラム提供が必要となる。
 - 加盟団体におけるインクルーシブの概念の浸透や取組の推進に向けて、当協会が主体となり、加盟団体との情報交換、助言、支援を進めているものの、事業実施についてはより一層のサポートが必要になっている。
 - 子育て世代が参加しやすく、運動習慣を維持できる仕組みが不足している。
 - 物価高騰に対し、利用者側の経済的負担を考慮しながら収益の確保と費用の削減に努めることで、従来以上に持続可能な運営体制の構築が求められる。
 - 学校部活動の環境変化に伴い、中高生がスポーツをする機会や望むようなスポーツ指導を受けられる機会の減少が進む。

- 【対応】
- 市民が気軽にスポーツ活動に参加できるよう、様々なプログラムの提供や、時間帯・開催形式の工夫、託児等付帯サービスの充実により、多様なライフスタイルに応えていくとともに、個々のニーズに沿った運動指導を行える人材を育成する。
 - インクルーシブ事業を進めている加盟団体や障害者スポーツ施設との情報交換・連携機会を創出するほか、実施に向けたアドバイスや助成金交付等、更なる支援を行う。
 - 子育て世代を対象にした継続的な意見聴取により、既存プログラムの見直しや高付加価値プログラムの展開などをを行うことで、子育て世代の参加を促す。
 - 物価高騰に合わせた教室事業の料金見直しや、その価格に見合うサービス提供とともに、協賛や広告の獲得など収益源の多様化を図る。合わせて、キャッシュレス決済や会員管理・予約システムの導入・見直しにより、業務の効率化を進め、経費削減に取り組む。
 - 部活動において、中高生が望むスポーツ指導が受けられるよう、当協会と加盟団体と連携し、指導者確保に向けた調整を行う。

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芸術文化振興財団
所管課	にぎわいスポーツ文化局文化振興課
協約期間	令和6年度～令和7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 文化施設における文化芸術体験機会の創出

ア 取組	文化施設における多様な文化芸術体験を通じ、心豊かな市民生活の実現に寄与する。	
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>財団運営 6 施設の来場者数 対象施設：横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー（休館中の横浜能楽堂、令和7年度から新たに指定管理期間が始まる施設：市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センターを除く） 来場者数 令和6年度 1,358千人 / 令和7年度 1,617千人</p>	
ウ 目標達成に向け取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜美術館の無料エリア「じゅうエリア」を拡充し、誰もが思い思いにくつろぐことができる空間づくりに取り組んだ。 ・各施設の専門性を活かし、子ども・子育て世代や障がいの有無にかかわらず、多様な市民が参加できる文化芸術事業を実施した。 ・他団体や企業との連携により、協働事業等を展開し、新たな来場者層との接点を広げた。 ・SNS等のデジタルメディアを活用し、広報の強化を行った。 	
工 取組による成果	・横浜美術館以外の対象5施設合計は、令和5年度と比較し 232千人増（20%増）となった。	
オ 実績	令和6年度	令和7年度 (最終年度)
数値等	1,680千人	-
進捗状況	順調（目標の1,358千人を超えているため）	
力 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢化や余暇活動の多様化により、既存の来場者層の活動離れが進む中、継続的な来場を促す取組が必要。 ・各施設の特徴ある取組について、さらなる認知度向上が必要。 	
キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢や障がいの有無に関わらず、誰もが参加しやすい新たな文化芸術事業を企画し、来場者層の多様化をより一層促進する。 ・教育機関や企業等と連携し、団体での来場促進や定期的な利用の機会を創出するとともに、広報媒体の工夫等により、施設の取組の認知度向上を図る。 	

② 文化施設以外での文化芸術の提供

ア 取組	年齢、性別、障がいの有無、国籍、経済事情等に関わらず、誰もが文化芸術に触れる機会を創出することで、心豊かな市民生活の実現に寄与する。	
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>財団運営 7 施設及び財團事務局 対象施設：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、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー（令和7年度から新たに指定管理期間が始まる施設：市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センターを除く） 【地域へのアウトリーチ実施場所】 令和6年度 85箇所以上 / 令和7年度 85箇所以上</p>	

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・各施設の専門性や地域性を活かした文化芸術事業を実施した。 ・横浜市芸術文化教育プラットフォームや子どもの文化体験推進事業への参画。 ・都心臨海部に集積する音楽施設との連携や公共空間を活用する新たなフェスティバル「Live! 横浜」への参画。 ・小中高、特別支援学校などの教育機関や福祉施設等にて、美術、音楽、ダンス、能楽など多彩な体验型ワークショップを実施した。 ・地域文化施設や公共空間などで、体験、鑑賞できる文化芸術事業を実施した。 ・継続的に行っている教育機関や福祉施設等でのアウトリーチ事業のほか、Live! 横浜など大型フェスティバル事業への参画などの新規取組を行い、対象施設の前年度比 18%増となった。 ・教育機関や地域とのつながりを深め、文化芸術に触れる機会を促進できた。 								
工 取組による成果	<p>オ 実績</p> <table border="1"> <tr> <td>令和6年度</td> <td>令和7年度 (最終年度)</td> </tr> </table> <p>数値等</p> <table border="1"> <tr> <td>97箇所</td> <td>-</td> </tr> </table> <p>進捗状況</p> <table border="1"> <tr> <td>順調（目標の85箇所を超えているため）</td> <td colspan="2"></td></tr> </table>		令和6年度	令和7年度 (最終年度)	97箇所	-	順調（目標の85箇所を超えているため）		
令和6年度	令和7年度 (最終年度)								
97箇所	-								
順調（目標の85箇所を超えているため）									
力 今後の課題	令和6年度	令和7年度 (最終年度)							
キ 課題への対応	97箇所	-							
進捗状況	順調（目標の85箇所を超えているため）								
力 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・多くの市民に文化芸術に触れる機会を創出するため、実施先のさらなる拡充 ・安定的な事業継続を目的とした、文化芸術事業を担う職員の育成 								
キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで訪問実績のない場所での実施可能性の検討、アートスペース等新たな連携先の調査を行う。 ・財団内の研修機会、各施設が文化芸術事業を通じて、実践的な育成を行う。 								

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・貯財率期末残高は一定水準を維持しているため、法人の経営状況は健全で安定した運営をしているといえる。 ・一方、収支の面では、各指定管理施設は物価高騰の影響により、横浜市からの指定管理料上乗せを得て収支均衡を達成している。法人の自立性の向上、自己資金の適切な活用等が課題である。 	
イ 協約期間の主要目標	<p>財団運営施設の自己収入額 対象施設：横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー（休館中の横浜能楽堂、令和7年度から新たに指定管理期間が始まる施設：市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センターを除く） 令和6年度 7億1400万円 / 令和7年度 7億6800万円</p>	
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・外部資金獲得のためユニークペニーの取組を強化し、文化的貢献と収益性の両面を兼ね備えた事業を5件実施した。 ・入場料収入及び利用料収入を増加し自主財源を確保するため、夏休み期間中に民間企業と連携した規模の大きな展覧会やフェスティバルを実施した。 ・横浜美術館や横浜能楽堂（OTABISHO）等においてオリジナルグッズ等を開発し販売促進に努めた。 ・自己資金確保のため贈贈寄附受け入れ体制を検討し、財団内規の整備に着手した。 	
工 取組による成果	自己収入額 6000万円増加させたことで自己資金（正味財産）が増加し、安定した運営に貢献した。	
オ 実績	令和6年度	令和7年度 (最終年度)
数値等	自己収入 7億7438万円	-
進捗状況	順調（目標の7億1400万円を超えているため）	
力 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・物価高や人件費高騰による費用増大に対応するための財源確保が必要となる。例えば、自主事業の入場料等の料金改定が考えられるが、その場合集客減少につながらないよう留意する必要がある。 ・公益法人は収入に補助金や助成金の占める割合が大きく、単年度での収支均衡達成が難しい。 	
キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・主催事業の入場料等について料金改定を検討する。 ・令和7年度に導入される公益充実資金制度で自己資金を積み立てることで、中長期的に安定した組織運営を実現する。 ・自己資金確保のため贈贈寄附受け入れの仕組みを導入する。 	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		<ul style="list-style-type: none"> 将来にわたる安定的な組織運営を行うため、組織の年齢構成偏りの是正、経験豊富なベテラン職員から次世代職員へのスキル及びノウハウ継承、若手職員確保と育成が必要。 変化する社会状況に応じた職員の対応能力、総合芸術文化財団としての専門性を強化するための人材育成（採用含む）体制が求められる。 								
イ 協約期間の主要目標	①	若手職員の定期採用と育成								
	②	マネジメント能力及び専門性を強化するための研修実施 令和6年度：階層別（職員と管理職、全5階層）に集合型研修とeラーニングを実施、受講率：90%以上 令和7年度：前年度の水準を継続								
	③	「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」の検証								
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①	昨年度のスケジュールを前倒し、内定時期を1か月程度早めた。								
	②	・オンライン及び集合形式による階層別研修を実施し、人材育成を行った。 (オンライン研修：各階層別に必須の2講座を設定し実施。集合研修：各階層別に1回実施。) ・事業の専門性強化のため、美術系と舞台芸術系の専門人材研修を実施した。								
	③	「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」検証のため、研修の理解度・有用度を計るためのアンケートを実施した。								
エ 取組による成果	①	20～30代の若手職員を採用し、必要な人員数を確保した。								
	②	・シフト勤務職員が参加しやすいオンライン研修の実施により、職員の知識取得機会を確保した（受講率 97%）。また、必須講座のうち1講座は全階層共通で「情報セキュリティ基礎講座」をテーマとし、職員のデジタルリテラシー向上につなげた（理解度 94%）。 ・集合研修のテーマを財団事業理解や合理的配慮、公益法人制度等とすることで、総合芸術文化財団としての専門性の強化につなげた（参加率 95%、理解度 97%）。								
	③	受講者アンケートにより、来年度以降の人材育成計画立案についての検討材料を獲得した（階層別研修受講者回答率 89%、専門人材研修受講者回答率 83%）。								
オ 実績		<table border="1"> <thead> <tr> <th>令和6年度</th> <th>令和7年度 (最終年度)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 若手職員 11名を採用</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>② 階層別に集合型研修とe-ラーニングを実施し、令和6年度研修受講率は96%。</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>③ 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」の検証を実施</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table>	令和6年度	令和7年度 (最終年度)	① 若手職員 11名を採用	—	② 階層別に集合型研修とe-ラーニングを実施し、令和6年度研修受講率は96%。	—	③ 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」の検証を実施	—
令和6年度	令和7年度 (最終年度)									
① 若手職員 11名を採用	—									
② 階層別に集合型研修とe-ラーニングを実施し、令和6年度研修受講率は96%。	—									
③ 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」の検証を実施	—									
カ 進捗状況		<table border="1"> <tbody> <tr> <td>① 順調（目標通り実施したため）</td> </tr> <tr> <td>② 順調（目標の受講率90%を超えていたため）</td> </tr> <tr> <td>③ 順調（目標通り実施したため）</td> </tr> </tbody> </table>	① 順調（目標通り実施したため）	② 順調（目標の受講率90%を超えていたため）	③ 順調（目標通り実施したため）					
① 順調（目標通り実施したため）										
② 順調（目標の受講率90%を超えていたため）										
③ 順調（目標通り実施したため）										
キ 今後の課題		<table border="1"> <tbody> <tr> <td>① 年齢構成バランスの偏りの改善</td> </tr> <tr> <td>② 次世代職員へのスキルやノウハウの継承</td> </tr> <tr> <td>③ 組織マネジメント力の向上</td> </tr> </tbody> </table>	① 年齢構成バランスの偏りの改善	② 次世代職員へのスキルやノウハウの継承	③ 組織マネジメント力の向上					
① 年齢構成バランスの偏りの改善										
② 次世代職員へのスキルやノウハウの継承										
③ 組織マネジメント力の向上										
キ 課題への対応		<table border="1"> <tbody> <tr> <td>① 定期採用試験の実施により、必要採用数を確保する。</td> </tr> <tr> <td>② 専門性と組織力を高めるための研修を実施する。</td> </tr> <tr> <td>③ 安定的で効率的な組織運営及び職員の成長につながる、人事就労給与システムを導入する。</td> </tr> </tbody> </table>	① 定期採用試験の実施により、必要採用数を確保する。	② 専門性と組織力を高めるための研修を実施する。	③ 安定的で効率的な組織運営及び職員の成長につながる、人事就労給与システムを導入する。					
① 定期採用試験の実施により、必要採用数を確保する。										
② 専門性と組織力を高めるための研修を実施する。										
③ 安定的で効率的な組織運営及び職員の成長につながる、人事就労給与システムを導入する。										

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

- 物価高騰（光熱費・人件費等）による影響が今後も見込まれる。
- 文化施設の老朽化が進行している。
- 大規模災害への備えの重要性が高まっている。
- 公益法人制度の改革が予定されている。

(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】
・物価や人件費の上昇を踏まえた経常経費への対応が必要となる。
・施設の安心・安全な維持管理及び快適な環境の確保が求められる。
・災害発生時における職員の安全確保と、円滑な事業復旧に向けた体制を整備する必要がある。
・公益法人制度改革に伴い財務規律等が変更される。
【対応】
・外部資金の獲得（助成金・協賛、寄附贈与の取組等）による事業費の確保、経常費用の抑制、収益構造の多様化を図る。
・文化施設の保守・点検や日常的な予防的修繕に取り組み、設置者との情報共有を密に行い安全を優先した管理運営を行う。
・災害時の対応力強化のため、職員と施設の安否確認ツールの試行導入や、事業継続計画の策定を検討する。
・公益法人制度改革に伴う規定類の見直しを適宜行い、中長期的な視点での財務戦略を検討する。

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 日付け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	④ 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、開催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	・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	<p>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 イベント運営の持続可能性に関する国際認証の取得、外部発信 令和 8 年度 國際認証基準の P D C A による改善（外部監査の評価を活用した取組推進） (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</p> <p>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</p> <p>③ 催事開催件数の増加策実施等による施設来場者数の増加 令和 7 年度 360 万人 ※ TICAD9 会場確保により長期集客イベントができないため令和 6 年度比 -21 万人 令和 8 年度 400 万人 令和 9 年度 330 万人 ※ 国立大ホール大規模改修で約 10 ヶ月間売止めにより令和 8 年度比 -70 万人 (参考) 令和 6 年度実績 施設来場者数: 381 万人</p> <p>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 (JINTO 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 年度実績) ベース 「開催件数」・「参加者総数」とともに No.1</p>
エ 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<p>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</p> <p>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実行する必要が生じている。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完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、来場者にとっても安全・安心な MICE 施設の提供を実現</p> <p>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、令和 8 年度の施設来場者数年間 400 万人達成をはじめ、各年度の特殊事情を考慮のうえ来場者数目標を設定 令和 7 年度 : TICAD9 会場確保の影響により、夏季の長期集客イベントができないため、令和 6 年度比 -21 万人で設定 (令和 6 年度: 大型恐竜展 2024 約 25 万人) 令和 9 年度 : 国立大ホールを大規模改修工事で約 10 ヶ月間売止めするため、令和 8 年度目標比 -70 万人で設定</p> <p>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</p>

オ 主要目標達成に向けた具体的な取組	団体	<p>目標①に対して ・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）</p> <p>目標②に対して ・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</p> <p>目標③及び目標④に対して ・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、医学会議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</p>
	市	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における年度末残高目標の達成 令和7年度 76.0億円 令和8年度 58.2億円 令和9年度 46.6億円 (参考) 令和6年度末時点借入残高: 約90億円	
	④	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	
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期大規模改修に向けた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	
	②	第1期大規模改修に向けた新たな借入を予定していることから、民間金融機関からの借入残高を着実に減らす必要があるため設定 各年度の借入残高は、令和7年5月末時点の返済計画に基づき設定	
	③	・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、開催期に長期開催が可能な一般来場型イベント等 ・大規模改修費用の回収や、資材・人件費等の施設運営コスト上昇への対応と、他MICE施設との競争力を考慮した価格の設定と導入 ・施設改修や設備投資に関わるコストの適切な管理	
エ 主要目標達成に向けた具体的な取組	団体	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、+α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「+α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、社員の成長と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	<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。 ・令和7年度以降に実施するエンゲージメントサーベイの結果等を用いて、新たな人事制度の導入効果を可視化し、社員の会社に対する愛着や仕事への意欲向上に向けて、定期的に回答内容を分析する。 ・国内外で各1施設以上のMICE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類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、+α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。		

令和7年度
横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	株式会社横浜国際平和会議場			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	事業進捗・環境変化等に留意	取組の強化や課題への対応が必要	団体経営の方向性の見直しが必要
委員会からの意見	<p>「公益的使命の達成に向けた取組」が「未達成」となっている。</p> <p>コロナ禍による売上減少という厳しい状況を乗り越え、令和5年度及び6年度には総売上高が100億円を超えるなど、数少ない民設民営のMICE施設として、着実に経営の回復に努めてきた点は評価できる。また、国内外で競争が激しいMICE市場において、国内MICE施設における国際会議の開催件数で継続してトップを維持していることも高く評価できる。</p> <p>新たなAIの活用やデータ分析による戦略的なセールスの実施などにより、施設のポテンシャルを最大限発揮していただき、これまで以上に横浜市のMICE戦略に貢献していただきたい。ただし、多額の借入金の返済負担など、財政面では引き続き留意が必要である。</p> <p>今後は、所管局と団体がこれまで以上に密接に連携しながら、施設利用者に対する新たな付加価値の創出を通じて、国内外の市場競争に打ち勝つための更なる成長と経営努力に継続して取り組んでほしい。</p>			
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			