

## 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。

これらについて、**令和5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します。**

**また、協約期間が令和3年度から令和5年度までとなっていた公益財団法人横浜市スポーツ協会及び公益財団法人横浜市芸術文化振興財団については、委員会での議論を踏まえ、令和6年度からの「協約等(案)」を作成しましたので御報告します。**

### 1 公益財団法人三溪園保勝会

#### (1) 協約の取組状況

##### ア 令和5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  
令和5年度～令和7年度

##### イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

##### (7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	<p>①有料入園者数 令和5年度：278,000人 ②外国人来園者数 令和5年度：30,000人 ③来園者満足度調査 （5段階の満足度評価のうち下位2段階（「不満」、「大変不満」の回答数）が全回答数の2.0%以下）</p>
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	<p>①②話題性を創出するため、周年事業を実施し、関東大震災100年企画展「大正12年の原三溪-良きも悪しきも：大師会茶会と関東大震災-」会期中（9/1～12/10）の来場者数は49,489人（平均490人/日）、「三溪園での「大師会」開催100周年 記念茶会」（10/28）の参加人数は定員90人のうち87人の来場者数となった。また、注目度・集客力の高い桜・蓮・紅葉の時期を中心に、情報発信とメディアへの取材対応を積極的に行ったことで、WEB 258件、新聞31件、テレビ21件、ラジオ16件、雑誌・情報誌5件等の取材に結び付いた。</p> <p>③繁忙期の対策として、普通乗用車の周辺の駐車スペースへの誘導、バスでの来園者へのバス停マップの作成配布、発券所での人の滞留整理要員の配置等を行い、駐車場の待機時間の短縮や三溪園正門周辺の待機車両の減少につなげた。</p>

実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の 進捗状況等
	①有料来園者数 ：247,415人 ②外国人来園者数 ：12,664人 ③来園者満足度調査 下位2段階 ：2.4%(24/991)	①有料来園者数：249,858人 ②外国人来園者数：40,903人 ③来園者満足度調査 下位2段階 ：1.6%(29/1,788)	① <u>やや遅れ</u> ② <u>順調</u> ③ <u>順調</u>
今後の課題 及び対応	来園者満足度調査において、食事処、トイレなどサービス施設の充実の必要性が明らかになったため、限られた予算の中で優先順位をつけて対応していく。また、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、庭園としての景観美を保持する必要性や、令和5年10月に実施した入園料金等改定の影響が今後顕在化する可能性があるため、四季を通じた三溪園の魅力の発信や、修繕工事の時期だからこそ楽しめる企画を検討、実施する。		

(1) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<b>事業収益 令和5年度：356,000千円</b>		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	令和5年10月から入園料・駐車場料金の改定を実施した結果、受取入園料は、令和4年度152,207千円から令和5年度181,025千円になり、28,818千円増加した。また、臨春閣特別公開、企画展「大正12年の原三溪一良しも悪しきもー」等きめ細かなイベントを実施し、来園者増に結び付けた。さらに、鶴翔閣のウェディング利用件数の落ち込み回復に向けた改善策として、鶴翔閣の貸館利用を複数業者との契約から専属契約に見直したことで、積極的なプロモーションや営業が可能になった。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	事業収益： 265,755千円	事業収益： 298,621千円	<u>やや遅れ</u>
今後の課題 及び対応	桜の開花時期の大幅なずれ、紅葉の色づき状況、雨天、猛暑や寒波などの自然環境により、事業収益が大きく左右され、運営の標準化が難しいことから、アルバイト活用など、フレキシブルな運営体制を検討する。また、インバウンド需要の高まりに合わせ、来園者の増加に向けた取組を検討し、神奈川県、横浜市、JNTO等の海外に向けた周知・誘致事業との連携協力、クルーズ客船の乗客におけるさらなる認知度向上を進め、来園者・事業収益の増加に結びつけていく。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

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		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成 果	専門技術の知識・スキル向上のための外部研修参加を促し、文化財保存・修理等に必要の職員の研修参加を通して、専門技術の知識・スキル向上を図ることができた。また、ボランティア研修会の開催を通じて、知識及び説明能力向上に結び付けることができた。 業務の棚卸し・効率化については、企画広報課を新設するとともに、鶴翔閣の貸館利用を専属契約とすることで予約問い合わせ対応の効率化を図った。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の 進捗状況等
	①外部研修参加 2回 ②職員・ボランティア研修の開催 2回 ③業務の棚卸し・効率化 経営コンサルを活用した業務改善の実施	①外部研修参加 15回 ②ボランティア研修 ・2回開催 ・日常の職員ミーティングにおいて複数回に分けて実施 ③業務の棚卸し・効率化 ・令和6年度より企画広報課を新設するにあたり、各課の業務分担・配置計画の見直し等を実施 ・鶴翔閣の貸館利用の契約形態の見直し	①順調 ②順調 ③順調
今後の課題 及び対応	現場対応を強いられる中、研修や業務の棚卸し時間を確保することが課題となっていることから、今後は効率的な業務分担と研修内容を厳選する。		

(4) 所管局・団体による振り返り

令和5年度の**有料来園者数は、夏の猛暑の影響や3月の桜の開花遅れにより目標に対し約9割に留まったが、外国人来園者数は目標を達成する等、全体的には回復基調にあった。**また、園内MAPの改善や庭園の景観の維持、園内ガイドの実施等により、来園者満足度も高く、目標を達成した。

**事業収入は、10月に入園料・駐車場料金の改定を行い昨年度より12%の増収となったが、目標には至らなかった。**貸館の利用件数減少への対策としてプロモーションの強化等を図り、事業収益の目標達成に向けた道筋を立てた。

**引き続き、インバウンド需要の取込や建物及び庭園の利用促進のための情報発信、魅力的な催事の企画、寄附金の募集等に取り組み、文化財の保存と活用のバランスを取りながら進めていく。**

## 2 公益財団法人横浜市観光協会

### (1) 協約の取組状況

#### ア 令和4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  
令和4年度～令和7年度

#### イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

##### (7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	<b>観光消費額 令和5年度：3,264億円の達成</b>		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	大規模音楽施設への来場者による回遊性促進と消費拡大に向けて、周辺事業者との連携企画を13件実施した。また、インバウンド誘客強化のため、海外OTAを活用し、旅行商品の販売プロモーションを実施した結果、アジアに向けたプロモーションでは販売額：約4,510万円、米国に向けたプロモーションでは販売額：約3億9,400万円を達成した。さらに、食事付き宿泊プランや着地型ツアーを販売する来訪促進プロモーション事業「ハマ旅」を実施したほか、MICE誘致、関連産業育成による開催効果拡大に向けた取組を実施した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	2,595億円	3,667億円	<b>順調</b>
今後の課題 及び対応	消費単価を高めるための横浜の新たな観光ブランディングの確立に向けて、財団におけるマーケティング機能の強化と戦略立案に取り組む。また、大規模イベント開催時の更なる宿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や地域連携強化に取り組む。さらに、GREEN×EXPO2027開催を契機とした観光を促進するため、民間連携の促進など開催までの機運づくりにつながる取組を実施する。		

##### (1) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<b>国費を活用した事業の実施 令和5年度：2件</b>		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	観光庁の助成金・支援制度へ16件申請（財団として3件、連携事業者として13件）したことで、採択10件を達成した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	採択1件	採択10件	<b>順調</b>
今後の課題 及び対応	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の確保が課題となることから、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の研修を実施するとともに、財団主体の申請に引き続き取り組んでいく。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

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 令和5年度：正規職員の30%		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	データ分析を行う事業担当者に対し、セミナーや講習などへの受講を促進したことで、Web分析、SNS解析、人流データ分析などの内製化が可能となった。また、他都市DMOとの交流促進により、先進DMOとの事例共有、ネットワーク強化が図られた。		
<b>実績</b>	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	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	<b>順調</b>
今後の課題及び対応	マーケティング案件の増加による人材不足及び体制強化が課題となることから、継続したマーケティング・地域連携人材の育成と確保や、外部専門人材による研修実施に取り組んでいく。		

(2) 所管局・団体による振り返り

**令和5年度は、マーケティング機能の強化やマーケティングに基づいた事業創出を進め、観光事業者との連携がより円滑に進められるよう情報共有の実施や観光庁などの国費補助金の採択件数の増加により、事業の拡大を図った。**また、幅広い人材育成の充実に向け、外部講師による職員向けマーケティング研修等を計画的に実施し、DMOに求められる人材育成を進めた。

**観光消費額の令和5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

#### (1) 協約の取組状況

##### ア 令和4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  
令和4年度～令和6年度

#### イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

##### (7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	<b>全施設の平均稼働率 令和5年度：58%</b>		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	利用会場追加ニーズの把握及び最適な提案を実施したほか、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や、グローバル・プロモーションの推進に取り組んだ。また、地域事業者との連携として、伊勢原市、協同組合元町エスエス会及び横須賀市と包括連携協定を締結した。新型コロナの5類移行によるMICE需要回復及び利用会場追加ニーズに合わせた最適な会場の提案により、全施設の平均稼働率は目標の58%を達成した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	全施設平均稼働率 45%	全施設平均稼働率 58%	順調
今後の課題 及び対応	会議センターとノースは顧客のターゲット層が一部重複するため、両施設の継続的な稼働率維持向上が課題であることから、今後は、両施設のメインターゲットである国際会議や医学会等の誘致強化に加え、リードタイムの短い企業系催事へのセールスを強化していく。		

#### (1) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度までに売上高96.5億円を達成</li> <li>・令和4年度から令和6年度を通じて黒字決算を確保</li> </ul>		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	利用会場追加や時間延長などの売上拡大に向けた地道な営業活動の実施や省エネ活動の継続による経費抑制に取り組んだ結果、当初計画を大幅に上回る開業以来初の売上高100億円超えを達成し、2期連続の黒字決算を達成した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	売上87.0億円 黒字決算：達成	売上104.4億円 黒字決算：達成	順調
今後の課題 及び対応	施設運営を持続するうえで必要となる地代・施設運営委託費・修繕費等のコストが、物価や人件費高騰の影響を受けて上昇傾向にあることから、着実な売上確保や適切なコストコントロールを行うとともに、省エネの徹底や将来を見据えたDXによる業務効率化等に取り組む。また、今後の大規模改修工事に備え、改修資金の充実及び経営基盤の安定化を図る必要があるため、工事内容の精査による総工費抑制の検討に加え、上記、コストコントロールや業務効率化等を進め、改修資金を充実させる。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	人材育成ビジョンの策定および、MICE業界をけん引する人材の育成 令和5年度：評価制度の見直し		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	社内での意見交換会の実施や、研修・資格補助制度の一部改定、人材ビジョン策定の取りまとめ支援及び人事制度設計・運用に係るコンサルティング契約の締結により、人材ビジョンの策定及び資格補助内容の拡充を行った。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	人材育成ビジョンの 骨子の検討	人材ビジョン策定	<u>やや遅れ</u>
今後の課題 及び対応	「人材ビジョン」に基づき、等級・評価・報酬制度や、研修制度等を一体的に再整備し、令和7年度からの運用開始に向けて必要な調整や社内への情報共有を図る必要がある。今後は、外部コンサルタントを活用し、最新の知識やノウハウ、客観的な評価や分析を踏まえた評価制度や研修制度等の設計により円滑な制度改革を実行する。		

(2) 所管局・団体による振り返り

令和5年度は、コロナ禍で落ち込んだMICE需要が回復に向かい、開催件数も前年度を上回るとともに、売上高は過去最高の104億円を達成した。今後もMICE需要は堅調に推移していくと見込んでいるが、昨今の物価・人件費高騰による施設運営コストの上昇、施設の老朽化に伴う修繕費の増加、施設の競争優位性を高めるための設備投資等も想定される。そのため、今後も経営環境の変化に柔軟に対応しつつ、「サステナビリティの推進」、「地域活性化への取組」等に積極的に取り組みながら施設の競争優位性を高め、さらなる売上の増加を図るとともに、コスト削減の取組を継続的に進め、効率的な施設運営を徹底することで、健全な経営基盤の確保に努めていく。

#### 4 公益財団法人横浜市スポーツ協会

##### (1) 協約の取組状況

##### ア 令和3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  
令和3年度～令和5年度

##### イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

##### (7) 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	<b>①事業参加者数 令和5年度：230 万人以上</b> <b>②インクルーシブスポーツ実施加盟団体数 令和5年度：4 団体以上</b>		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	①令和5年5月以降の新型コロナウイルスの5類移行後は、定員制限等を廃止し、コロナ禍に構築した新たな形式を併用しつつ、リアルイベントの再開や新規事業を実施することで、コロナ禍以前と概ね同様の体制で事業の実施を進めた。一方で、市民の感染症への不安や行動自粛傾向は未だ残っており、参加者数の回復には至らなかった。 ②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に積極的にアプローチした結果、新たに2団体が新規取組を実施した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	①803,138人 ②4団体	①1,122,070人 ②6団体	①未達成 ②達成
今後の課題 及び対応	新型コロナウイルスの拡大によって変化した市民のライフスタイルや多様なニーズに合わせたプログラム・サービスを提供していく必要があることから、利用者ニーズをとらえた上で、既存プログラム・サービスの見直しや新規事業の企画・実施を行う。また、加盟団体におけるインクルーシブへの関心・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、団体会議等において、インクルーシブの理解を深めるための働きかけを行う。		

##### (1) 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	<b>一般正味財産増減額の黒字化</b>		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	新規事業の開拓や消耗品の一括購入等の実施、経理事務の一元化に取り組む、可能な限り収入を確保し、経費の節減に努めたことにより、黒字を維持することができた。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	214,738,979円	290,105,725円	達成

今後の課題及び対応	物価や光熱費の高騰などによる費用の増大が続くことへの対策と、コロナ禍以降、市民のスポーツ活動に対する行動や意識の変化への対応が課題となる。今後は、経理・契約事務の一元化等、間接部門の効率化による支出抑制策を行うとともに、定員割れしている教室プログラム等に関して、利用者ニーズをとらえ、実施回数や時間、内容の見直しなどを行う。
-----------	--

(ウ) **人事・組織に関する取組**

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取得者 令和5年度：190人以上		
目標達成に向けて取り組んだ内容及び成果	取得計画に基づき、受講を働きかけたことで、専門知識や技術を有した職員を配置し、安全かつ効果的に事業を進めることができた。		
<b>実績</b>	前年度 (令和4年度)	令和5年度	<b>当該年度の進捗状況等</b>
	202人	199人	<b>達成</b>
今後の課題及び対応	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、職員を対象に、指導者養成のための取組を推進していく。		

(2) **【協約等（案）の概要】**

<b>協約期間</b>		<b>令和6年度～令和8年度</b>
協約期間設定の考え方		<ul style="list-style-type: none"> <li>・前協約の期間と同期間</li> <li>・横浜市スポーツ協会第6期中期計画の期間</li> </ul>
市財政貢献に向けた考え		事業参加者数の増加による参加料収入等の増収をめざす
<b>協約期間の主要目標</b>	<b>公益的使命の達成に向けた取組</b>	<p><b>①教室やイベント、個人利用等の参加者数</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度：121万人</li> <li>・令和7年度：143万人</li> <li>・令和8年度：172万人</li> <li>(参考) 令和5年度実績：132万人</li> </ul> <p><b>②インクルーシブスポーツに取り組む加盟団体数</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度：8団体</li> <li>・令和7年度：10団体</li> <li>・令和8年度：12団体</li> <li>(参考) 令和5年度：6団体</li> </ul> <p><b>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</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度：27,700人</li> <li>・令和7年度：33,100人</li> <li>・令和8年度：38,200人</li> <li>(参考) 令和5年度：26,721人</li> </ul>
	<b>財務に関する取組</b>	<p><b>自己資本比率の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度：63.1%</li> <li>・令和7年度：64.9%</li> <li>・令和8年度：66.6%</li> <li>(参考) 令和5年度実績：61.5%</li> </ul>

	<p><b>人事・組織に関する取組</b></p>	<p><b>スポーツ・健康増進等に関する資格の新規取得者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度：14人</li> <li>・令和7年度：14人</li> <li>・令和8年度：14人</li> </ul> <p>(参考) 令和5年度実績：14人</p>
--	---------------------------	---

### (3) 委員会からの答申

#### ア 総合評価分類

#### 事業進捗・環境変化等に留意

- ※ 委員会による評価は、以下の4つの評価分類から、団体ごとに決定しています。
- ・ 引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移※ ※最終振り返り時の分類名
  - ・ 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
  - ・ 団体経営の方向性を見直しが必要

#### イ 委員会からの意見

「公益的使命の達成に向けた取組」の「**事業参加者数**」が未達成となっている。  
 コロナ禍以降、順調に取組を推進し、財務に関する取組である**当期一般正味財産増減額の黒字化は大きく目標を上回ったことは評価できる**。また、団体として打ち出している**職員の well-being は、団体の公益的使命からも重要な取組であるため、実現に向けて取組を進めることを期待する**。  
 コロナ禍が明け、あらためて**スポーツに取り組みたいという個人・法人からのニーズをしっかりと把握するとともに、民間事業者の参入などの環境変化を踏まえ、公益的使命として団体に取り組むべき事業を精査してほしい**。その上で、**団体の資源を必要な取組に注力し、使命の達成に向けた取組を一層推進することを期待する**。

#### ウ 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

- ※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。
- ・ 統合・廃止の検討を行う団体
  - ・ 民間主体への移行に向けた取組を進める団体
  - ・ 事業の整理・重点化等に取り組む団体
  - ・ 引き続き経営の向上に取り組む団体

### (4) 所管局・団体による振り返り

コロナ禍の影響を踏まえ、既存事業の再開や新規事業に取り組むとともに、経費削減に努めることで、**財政面は順調に回復したものの、市民ニーズやライフスタイルの多様化により、事業参加者数は、コロナ禍前までの回復には至らなかった**。  
**今後は、web アンケート等を活用して市民ニーズを把握し、市の事業において得たスポーツ・医学の知見から、新たな事業創出や既存事業の改善を図り、参加者の増加とスポーツ実施率の向上を目指す**。また、職員の well-being の向上に向けて、組織風土の改革に取り組む。  
**さらに、施設の指定管理等、当協会の事業分野に民間事業者の参入があるが、多数の地域・加盟団体との長年にわたる信頼関係や、団体が蓄積してきた独自のノウハウや経営資源を生かし、引き続き本市のスポーツ環境の充実に努めていく**。

## 5 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団

### (1) 協約の取組状況

#### ア 令和3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

令和3年度～令和5年度

### イ 主要目標の取組状況等（抜粋）

#### (ア) 1 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	<b>財団運営施設への来場者数 令和5年度：1,200千人</b> ※対象施設は、大規模改修による長期休館中の横浜みなとみらいホール、横浜美術館を除く7施設（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、横浜市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センター）		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	各施設で、展覧会や公演等の鑑賞事業、ワークショップ・講座等の体験型事業のほか、子どもや子育て世代が気軽に訪れることのできる事業、障がいの有無に関わらず地域の人たちが参加できる事業を実施した。ホームページやSNS等で事業や作品趣旨を紹介するなど、広報活動の強化にも取り組んだ。その結果、7施設の合計来場者数は、前年度から33%増加した。令和4年度に半年間休館した横浜赤レンガ倉庫1号館は年間を通して開館し、夏休みや冬休み期間に子育て世代や観光客に向けた事業を展開することで、来場者数は前年度と比較し、約19万人増加した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	619千人	824千人	<b>未達成</b>
今後の課題 及び対応	次世代やこれまで文化芸術に興味関心が無かった人たちへの働きかけによる、新たな活動者や施設の利用者の開拓が必要である。今後は、地域の団体や企業等他分野と連携した文化芸術活動の情報の発信や、ターゲットを意識したコンテンツ作り、情報発信による新たな利用者層の取り込みを進めていく。		

#### (ア) 2 公益的使命の達成に向けた取組

協約期間の 主要目標	<b>①アウトリーチ実施場所数 令和5年度：55箇所</b> <b>②オンライン事業の実施・検証 令和5年度：9施設</b> ※①②ともに、対象施設は全9施設（横浜みなとみらいホール、横浜美術館、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、横浜市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センター）		
目標達成に向けて 取り組んだ 内容及び成果	区内文化センターや公共空間等、市内全域で、文化芸術を鑑賞・体験できるプログラムを展開した。また、オンラインを活用し、誰もが身近な場所で文化芸術に触れる機会の提供を進めることができた。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	①106箇所 ②全9施設	①86箇所 ②全9施設	<b>達成</b>

今後の課題及び対応	市民が文化芸術活動に触れる機会やニーズを掘り起こす必要がある。他分野の担い手との協働等により、持続可能な文化芸術活動を推進する手法の検討を引き続き進めていく。
-----------	---

(イ) 財務に関する取組

協約期間の主要目標	<b>財団運営施設の自己収入割合</b> （自己収入÷総収入） 令和5年度： <b>32%</b> ※対象施設は、上記(ア)ー1と同様の7施設		
目標達成に向けて取り組んだ内容及び成果	国や民間団体の補助金・助成金の積極的活用や、大使館の協力の獲得、グッズ等の販売強化など自己収入の獲得に努めたことに加え、遺贈寄附の受け入れに向けた準備を進めた。その結果、チケット収入、グッズ販売収入を含む芸術文化事業収入及び利用料金収入の合計は、前年度比 10.5%増収となった。		
<b>実績</b>	前年度 (令和4年度)	令和5年度	<b>当該年度の進捗状況等</b>
	30%	30%	<b>未達成</b>
今後の課題及び対応	安定的な事業収入や外部資金の確保に合わせて、物価高騰や光熱費増、コロナ禍など不確実性の高い経営環境への対応が必要である。今後は、顧客目線の取組強化により来場者及び事業収入を増やすとともに、国の助成金・補助金や民間協賛金等の外部資金の更なる獲得に取り組んでいく。		

(ウ) 人事・組織に関する取組

協約期間の主要目標	①次代を担う若手人材の確保（採用試験の計画的実施）・育成。 ②専門人材育成研修を通じた専門性強化。 ③次期人材育成計画（「人材マネジメントポリシー後期育成プラン（R5-9）」）の策定に向けた、現行（「前期育成プラン（H30-R4）」）の取組の検証と改善。 令和5年度：「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」開始		
目標達成に向けて取り組んだ内容及び成果	①若手職員の定期採用や、階層別研修をオンライン及び集合によるハイブリッド形式で実施したことで、若手職員を複数採用することができたほか、研修受講率が向上し、人材育成を促進できた。 ②美術系・舞台芸術系専門人材の育成研修と評価の実施により、専門知識・技能の向上とネットワーク化が推進できた。 ③「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」に則り、評価制度を精査したことで、職員が前向きに職務に取り組める組織風土の醸成を促進できた。		
<b>実績</b>	前年度 (令和4年度)	令和5年度	<b>当該年度の進捗状況等</b>
	①若手職員採用、ハイブリッド型研修 ②専門人材育成研修・評価 ③「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」策定	①若手職員採用、ハイブリッド型研修 ②専門人材育成研修・評価 ③「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」施行	<b>達成</b>

今後の課題 及び対応	<p>①年齢構成バランスの偏り、次世代職員へのスキルやノウハウの継承が求められるため、定期採用試験を実施し、必要採用数を確保する。</p> <p>②職員のモチベーションや能力を向上し、文化芸術総合財団としての専門性を強化するため、引き続き専門人材育成研修を実施する。</p> <p>③社会の変容により求められる多様な働き方へ対応するための制度を引き続き検討する。</p>
---------------	---

(2) 【協約等(案)の概要】

<b>協約期間</b>		<b>令和6年度～令和7年度</b>
協約期間設定の考え方		横浜市中期計画及び団体の中期経営計画の期間と一致
市財政貢献に向けた考え		事業収入及び利用料金収入の向上、国等の助成金等を含めた外部資金の獲得等に努める
協約期間の 主要目標	<b>公益的使命の達成に向けた取組</b>	<p><b>①財団運営施設の来場者数</b> ※対象施設は、休館中の横浜能楽堂、次期指定管理選定に係る市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センターを除く6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） 令和6年度目標：1,358千人 令和7年度目標：1,617千人</p> <p><b>②財団運営施設及び事務局の地域へのアウトリーチ実施場所</b> ※対象施設は、次期指定管理選定に係る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） 【地域へのアウトリーチ実施場所】 令和6年度目標：85箇所以上 令和7年度目標：85箇所以上</p>
	<b>財務に関する取組</b>	<p><b>財団運営施設の自己収入額</b> ※対象施設は、休館中の横浜能楽堂、次期指定管理選定に係る市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センターを除く6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） 令和6年度目標：714,000千円 令和7年度目標：768,000千円</p>
	<b>人事・組織に関する取組</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>若手職員の定期採用と育成</b></li> <li>・ 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</li> <li>・ 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」の検証 令和6年度目標：集合型研修・eラーニング 受講率90%以上 令和7年度目標：前年度の水準を継続</li> </ul>

### (3) 委員会からの答申

#### ア 総合評価分類

##### 事業進捗・環境変化等に留意

- ※ 委員会による評価は、以下の4つの評価分類から、団体ごとに決定しています。
- ・ 引き続き取組を推進／団体経営は順調に推移※ ※最終振り返り時の分類名
  - ・ 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
  - ・ 団体経営の方向性を見直しが必要

#### イ 委員会からの意見

**「公益的使命に向けた取組」の「文化施設における文化芸術体験機会の創出」、「財団運営施設への来場者数」及び「財務に関する取組」が未達成となっている。**

**コロナ禍から重点的に取り組みはじめたアウトリーチによる文化芸術の提供は、目標を上回る成果が上がったことは、評価できる。**

**一方で、施設の改修による長期休館を考慮しても、施設来場者数や利用料収益がコロナ禍以前まで回復していない状況にある。付加価値の向上や民間企業とのタイアップ、寄附受納体制の構築など、施設来場者数や利用料収益の回復に向けて取り組んでほしい。**

**取組にあたっては、団体と市所管局がしっかり連携し、協約目標の実現に向けて一層推進することを期待する。**

#### ウ 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

- ※ 「団体経営の方向性」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。
- ・ 統合・廃止の検討を行う団体
  - ・ 民間主体への移行に向けた取組を進める団体
  - ・ 事業の整理・重点化等に取り組む団体
  - ・ 引き続き経営の向上に取り組む団体

### (4) 所管局・団体による振り返り

**令和5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、SNS等での広報発信も強化したが、コロナ禍で減少した文化施設利用者が十分に戻っていないことなどから、来場者数や芸術文化事業収入及び利用料金収入の合計については、前年度より増加・増収しているものの、令和5年度の目標達成には至らなかった。**

今後は、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図り、健全な財政運営につなげる。

**引き続き、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6年度 自己評価シート（令和5年度実績）
- (2) 協約等（案） ※該当団体のみ
- (3) 令和6年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申 ※該当団体のみ

### 【参考1】委員会について

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) ※50音順	河合 千尋（ベイサイド・パートナーズ会計事務所 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）
設置	平成26年10月21日
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

### 【参考2】委員会での審議方法について

令和3年度までは全団体について審議を行っていましたが、令和4年度からは、より深い議論ができるよう、審議団体数を絞り、全ての団体が概ね3年毎に審議を受けるように変更しました。

なお、委員会審議がない年も、所管局・団体による進捗状況の自己評価を行うとともに、委員会への報告を実施しています。

にぎわいスポーツ文化局の所管する外郭団体については、今年度は2団体（横浜市スポーツ協会、横浜市芸術文化振興財団）が委員会審議を受ける「審議団体」、3団体（三溪園保勝会、横浜市観光協会及び横浜国際平和会議場）が報告を行う「報告団体」です。

## 自己評価シート（令和5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 観光振興・DMO地域連携課 (令和5年度まで：にぎわいスポーツ文化局 観光振興課)
協約期間	令和5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

#### 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	<p>(I) 有料来園者数の増・(II) 外国人来園者数の増 恒例のイベントに加え、周年記念事業の企画開催による来園の動機づけを行ったほか、情報発信、メディア等の取材受入れ、また商談会への参加等、広報・営業活動を積極的に行った。</p> <p>(III) 来園者不満の解消 繁忙期の発券所や駐車場、路線バスの混雑にともなう問題の解消策を検討・実施した。</p>	
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>(I) 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</p> <p>(II) 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</p> <p>(III) 来園者満足度調査： 令和5年度～令和7年度 (5段階の満足度評価のうち下位2段階(「不満」、「大変不満」)の回答数が全回答数の2.0%以下))</p>	
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>(I)(II)</p> <p>ア) 周年事業として、三溪記念館で関東大震災100年企画展「大正12年の原三溪-良きも悪しきも：大師会茶会と関東大震災-」、「三溪園での「大師会」開催100周年記念茶会」を開催し、話題性を創出した。</p> <p>イ) 注目度・集客力の高い桜・蓮・紅葉の時期を中心に、情報発信とメディアへの取材対応を積極的に行った。</p> <p>ウ) 神奈川県、横浜市、JNTO等の海外に向けた周知・誘致事業に連携協力し認知度の向上を図った。</p> <p>エ) ホテルとの連携に向けた取り組みを開始した。</p> <p>(III)</p> <p>ア) 繁忙期の対策として、普通乗用車の周辺の駐車スペースへの誘導、バスでの来園者へのバス停マップの作成配布、発券所での人の滞留整理要員の配置等を行った。</p> <p>イ) 駐車場の混雑状況のデジタル化について検討した。</p> <p>ウ) 園内の解説板やボランティアガイドの活用による来園者満足度向上に向けた取り組みを進めた。</p>	<p>(I)(II)</p> <p>ア) 「大正12年の原三溪-良きも悪しきも：大師会茶会と関東大震災-」会期中(9/1～12/10)の来場者数：49,489人(平均490人/日)。「三溪園での「大師会」開催100周年記念茶会」(10/28)の参加人数定員90人のうち87人。</p> <p>イ) 桜・蓮・紅葉の時期を中心に、WEB 258件、新聞31件、テレビ21件、ラジオ16件、雑誌・情報誌5件、会員誌6件、フリーペーパー10件、海外向けTV番組2件、ラジオ4件の情報発信、メディアへの取材に結びついた。</p> <p>ウ) これまでにない活用方法である宿泊体験等の販売や、海外OTAのプロモーション動画への協力、羽田空港国際線ターミナルへのブース出展、パシフィコ横浜で開催したCP+へのブース出展等を実施した。</p> <p>エ) ホテルニューオータニと連携し、令和6年3月より宿泊者への入園券割引販売を開始した(3月9件)。</p> <p>(III)</p> <p>ア) 繁忙期に駐車場や発券所周辺に案内整理要員を置き、満車時に周辺駐車場へ誘導することで、待機時間の短縮につなげるとともに、三溪園正門周辺の待機車両を減少させた。</p> <p>イ) 満車・空車状況をリアルタイムでホームページに掲載するシステムを導入した。</p> <p>ウ) 老朽化した建造物解説板の更新</p>

				や花の見どころ MAP の改善に取り組んだ。また、ボランティアと協力して庭園の景観の維持に努めるとともに、園内のボランティアのガイドも実施した。
<b>オ 実績</b>	<b>令和4年度</b>	<b>令和5年度</b>	<b>令和6年度</b>	<b>最終年度 (令和7年度)</b>
<b>数値等</b>	(Ⅰ)有料来園者数： 247,415人 (Ⅱ)外国人来園者数： 12,664人 (Ⅲ)来園者満足度調査下位2段階： 2.4%(24/991)	(Ⅰ)有料来園者数： 249,858人 (Ⅱ)外国人来園者数： 40,903人 (Ⅲ)来園者満足度調査下位2段階： 1.6%(29/1,788)	-	-
<b>当該年度の進捗状況</b>	(Ⅰ)有料入園者数：やや遅れ(2月まで順調に推移したが、桜の開花遅れ(3月から4月へのずれ込み)により、令和5年度目標比9割にとどまった。) (Ⅱ)外国人来園者数：順調(目標を達成している。) (Ⅲ)来園者満足度：順調(目標を達成している。)			
<b>カ 今後の課題</b>	来園者満足度調査において明らかになった食事処、トイレなどサービス施設の充実が必要がある。また、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、庭園としての景観美を保持する必要がある。 なお、令和5年10月に実施した入園料金等改定の影響が、今後顕在化する可能性がある。		<b>キ 課題への対応</b>	来園者満足度調査において要望のあった個別意見について、限られた予算の中で優先順位をつけて対応していく。 また、四季を通じた三溪園の魅力の発信や、修繕工事の時期だからこそ楽しめる企画を検討、実施したい。

## (2) 財務に関する取組

<b>ア 財務上の課題</b>	令和5年10月に入園料・駐車場料金を改定したものの、令和15年度まで予定している大規模重文建造物修理や来園者サービス施設の老朽化による改修に多額の費用がかかり、財政を圧迫している。			
<b>イ 協約期間の主要目標</b>	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			
<b>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</b>	ア) 令和5年10月から入園料・駐車場料金の改定を実施した。 イ) 有料来園者獲得を目的としたイベントの実施、及び情報発信を継続して実施した。 ウ) 鶴翔閣のウェディング利用件数の落ち込み回復に向けた改善策を検討した。	<b>エ 取組による成果</b>	ア) 受取入園料：令和4年度152,207千円から令和5年度181,025千円に28,818千円増加。(単価：令和4年度615円から令和5年度725円に110円増加)。 駐車場料金：令和4年度24,901千円から令和5年度30,591千円に5,690千円増加。 イ) 臨春閣特別公開、企画展「大正12年の原三溪ー良しも悪しきもー」等きめ細かなイベントを実施し、来園者増に結び付けた。 ウ) 鶴翔閣の貸館利用について、複数業者との契約から専属契約に見直すことで、プロモーションや営業を積極的に行うことができた。(令和6年4月契約)。	
<b>オ 実績</b>	<b>令和4年度</b>	<b>令和5年度</b>	<b>令和6年度</b>	<b>最終年度 (令和7年度)</b>
<b>数値等</b>	事業収益： 265,755千円	事業収益： 298,621千円	-	-
<b>当該年度の進捗状況</b>	やや遅れ(紅葉の色づき状況、桜の開花時期の大幅なずれなどの自然環境により事業収益は大きく左右されるものの、令和5年10月の入園料・駐車場料金の改定により令和5年度の事業収益は298,621千円を確保した。)			

カ 今後の課題	<p>桜の開花時期の大幅なずれ、紅葉の色づき状況、雨天、猛暑や寒波などの自然環境により、事業収益が大きく左右されるため、運営の標準化が難しい。</p> <p>インバウンド需要の高まりに合わせた、さらなる来園者を増加させる取組を検討することが今後の課題となっている。</p>	キ 課題への対	<p>アルバイト活用など、フレキシブルな運営体制を検討する。</p> <p>神奈川県、横浜市、JNTO等の海外に向けた周知・誘致事業との連携協力、クルーズ客船の乗客におけるさらなる認知度向上を進め、来園者・事業収益の増加に結びつけていく。</p>
---------	--	---------	---

### (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整備				
イ 協約期間の主要目標	<p>(I) 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</p> <p>(II) 職員・ボランティア研修の開催</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティア研修 2回/年</li> <li>・職員(経営)研修 1回/年</li> </ul> <p>(III) 業務の棚卸し・効率化</p>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>(I) 専門技術の知識・スキル向上のための外部研修参加 2回/年</p> <p>(II) 職員・ボランティア研修の開催</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティア研修開催 2回</li> <li>・日常の職員ミーティングにおいて複数回に分けて実施した</li> </ul> <p>(III) 業務の棚卸し・効率化</p>	エ 取組による成果	<p>(I) 文化財保存・修理等に必要の職員の研修参加を通して、専門技術の知識・スキル向上を図ることができた。</p> <p>(II) ボランティア研修会の開催を通じて、知識及び説明能力向上に結び付けることができた。</p> <p>(III) 各担当業務の棚卸し・効率化について、企画広報課を新設した。また、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の効率化を図った。(令和6年4月契約)。</p>		
オ 実績	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度(令和7年度)	
数値等	<p>(I) 外部研修参加 2回</p> <p>(II) 職員・ボランティア研修の開催 2回</p> <p>(III) 業務の棚卸し・効率化</p> <p>経営コンサルを活用した業務改善の実施</p>	<p>(I) 外部研修参加 15回</p> <p>(II) 職員・ボランティア研修の開催</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティア研修開催 2回</li> <li>・日常の職員ミーティングにおいて複数回に分けて実施</li> </ul> <p>(III) 業務の棚卸し・効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度より企画広報課を新設するにあたり、各課の業務分担・配置計画の見直し等を実施</li> <li>・鶴翔閣の貸館利用の契約形態の見直し</li> </ul>	-	-	
当該年度の進捗状況	<p>(I)(II) 順調 (目標を達成しているため。)</p> <p>(III) 順調 (業務の棚卸し・効率化を実施している。)</p>				
カ 今後の課題	現場対応を強いられる中、研修や業務の棚卸し時間を確保することが課題となっている。		キ 課題への対	効率的な業務分担と研修内容を厳選する。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・重要文化財建造物や名勝庭園の適切な維持管理・修繕工事
- ・三溪記念館や便所、受付棟等の来園者サービス施設の老朽化
- ・国内旅行需要の高まり、歴史的な円安等によるインバウンドの増加等、国内外からの観光需要の回復
- ・結婚式の小規模化による、ウェディング利用の停滞
- ・気候変動の影響による開花時期のずれや夏場の猛暑などの自然環境の動向による、旅行・観光需要の変化
- ・物価や人件費の高騰

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・物価や人件費の高騰を背景に、施設運営にかかるコストのさらなる上昇、増加が見込まれる。一方で、重要文化財建造物や名勝庭園、来園者サービス施設等の適切な維持管理・更新に伴い、新たな財源の確保がより求められている。(文化庁のみに頼らず、国費の財源確保に努める)
- ・国内外からの観光需要の回復を機に、国内旅行会社への働きかけ(国内誘客の取組)や、神奈川県、横浜市、JNTO等の海外に向けた周知・誘致事業との連携協力、クルーズ客船の乗客におけるさらなる認知度向上などによる外国人の誘客、また、満足いただける魅力ある施設づくり、情報発信等により一層取り組む。
- ・特に建物・庭園利用といった需要が縮小していた領域については、現在の市況把握や従前からの連携に課題が発生している可能性が高い。これらへの対応として、貸館については鶴翔閣の結婚式・披露宴の開催件数をコロナ禍前の状況に回復させる必要がある。庭園利用についても、関係事業者・団体等との連携を強化・構築することで、ツアー商品の造成、情報発信に継続して取り組む。
- ・三溪園の魅力国内外の人に理解してもらうために、文化財保存をベースとしながらも活用していく必要がある。

# 自己評価シート（令和5年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市観光協会（令和5年度まで：横浜観光コンベンション・ビューロー）
所管課	横浜市にぎわいスポーツ文化局 観光振興・DMO地域連携課 （令和5年度まで：にぎわいスポーツ文化局観光振興課）
協約期間	令和4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

#### 「横浜中期計画（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、市と一体となって、「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 【R4：2,868 億円、R5：3,264 億円、R6：3,779 億円、R7：4,026 億円】 （参考）令和3年度実績：1,769 億円				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 財団独自の観光関連データの収集/分析、多様なステークホルダーとの合意形成・事業創出の場づくり</li> <li>② 大規模音楽施設への来場者による回遊促進を促す取り組み</li> <li>③ インバウンド誘客強化のため、海外OTAを活用し、旅行商品の販売プロモーションを実施</li> <li>④ 食事付き宿泊プランや着地型ツアーを販売する来訪促進プロモーション事業「ハマ旅」を実施</li> <li>⑤ MICE誘致、関連産業育成による開催効果拡大に向けた取り組み</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>① データ分析結果を市内事業者にフィードバックし、課題解決につながる意見集約、共有を実施（セミナー2回、ワークショップ4回）</li> <li>② 音楽アリーナでのイベント開催時に参加者の回遊性促進と消費拡大を目的とした周辺事業者との連携企画を実施（連携イベント、スタンプラリー等の連携数13件）</li> <li>③ 【アジア向け】予約者数 5,457 件/販売額 約 4,510 万円 【米国向け】販売客室数：17,597 部屋 /販売額：約 3 億 9,400 万円</li> <li>④ 【宿泊】商品数 233 本/販売数 2,906 名 【着地型ツアー】商品数 118 種類/販売数 9,432 名</li> <li>⑤ 海外商談件数 48 件、誘致決定国際会議（1,000 名以上）：2 件、MICE SHOWCASE 来場者数：70 名、出展者数：29 社/57 名</li> </ul>		
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度（令和7年度）
数値等	1,769 億円	2,595 億円	3,667 億円		
当該年度の進捗状況	順調（コロナ禍を経て観光入込客数が増えたため）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費単価を高めるための横浜の新たな観光ブランディングの確立</li> <li>・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</li> <li>・GREEN×EXPO2027 開催を契機とした観光促進</li> </ul>		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財団におけるマーケティング機能の強化と戦略立案</li> <li>・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</li> <li>・GREEN×EXPO2027 開催までの機運づくりにつながる取組（民間連携の促進など）</li> </ul>	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	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 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。 【R4：2件、R5：2件、R6：3件、R7：3件】 (参考) 令和3年度実績：1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3件、連携事業者として13件申請)	エ 取組による成果		観光庁の助成金・支援制度の採択10件(財団主体2件、連携事業者として8件採択)	
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度(令和7年度)
数値等	採択1件	採択1件	採択10件		
当該年度の進捗状況	順調(国の助成金・支援制度の採択件数が増加しているため)				
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の確保	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 ・財団主体の申請に引き続き取り組む	

## (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、デジタル化社会で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の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 【R4：人材育成計画の策定・見直し、計画に基づき受講、R5：正規職員の30%、R6：正規職員の60%、R7：正規職員の100%】 (参考) 令和3年度実績：マーケティング担当者向けに情報分析システム研修を実施				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・データ分析を行う事業担当者に対し、セミナーや講習などへの受講を促進 ・他都市DMOとの交流促進	エ 取組による成果		・Web分析、SNS解析、人流データ分析などの内製化が可能となった。 ・先進DMOとの事例共有、ネットワーク強化が図られた。	
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	最終年度(令和7年度)
数値等	マーケティング担当者向けに情報分析システム研修を実施	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		
当該年度の進捗状況	順調(研修や講習で得られた知見を活かし、即時に業務改善が図られたため)				
カ 今後の課題	・マーケティング案件の増加による人材不足及び体制強化	キ 課題への対応		・継続したマーケティング・地域連携人材の育成と確保、(外部)専門人材による研修実施	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

世界的なコロナの収束を経て、観光市場は拡大傾向にあるとともに、多角的な観光プロモーションや多言語による受入環境整備など、観光地経営に求められる要素が多様化している。また観光業界においては、コロナ禍で流出した人手不足が依然として続いており、優秀な人材を確保することが難しくなってきている。さらに、インバウンド需要を見込み、顧客満足度の向上に向けた施策が必要となる。
---

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

財団の公益的使命である「横浜市中期計画（2022～2025）」における観光消費額の達成に向けて、多様化する観光需要や都市間競争などに対応するには、観光トレンドや環境変化を的確に把握する観光マーケティングが必要となる。そのためこれまで、①独自のデータ収集、②分析ツールの充実化、③人材の育成に重点をおき、マーケティング機能強化を推進してきた。今後も質の高い専門人材の確保や専門知識習得に向けた職員の研修等によりDMOとして重要なマーケティング機能強化を進める。そのことにより、地域の観光・MICEを牽引するDMOとして、多様化する観光市場に向けた効果の高い施策立案を進めていく。

## 自己評価シート（令和5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 MICE 振興課（令和4年度まで：文化観光局 MICE 振興課）
協約期間	令和4年度～令和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

##### ① 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	・利用会場追加ニーズの把握及び最適な提案を実施 ・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 ・グローバル・プロモーションの推進 ・地域事業者との連携として、伊勢原市、協同組合元町エスエス会及び横須賀市と包括連携協定を締結(MICE 参加者の体験価値向上により現地参加の促進・施設の競争優位性の強化を図る)	エ 取組による成果	新型コロナの5類移行による MICE 需要回復及び利用会場追加ニーズに合わせた最適な会場の提案により、全施設の平均稼働率は目標の58%を達成した。	
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度(令和6年度)
数値等	全施設平均稼働率 38%	全施設平均稼働率 45%	全施設平均稼働率 58%	—
当該年度の進捗状況	順調 (MICE 需要の回復や積極的なセールス活動により、施設稼働率は順調に回復している。)			
カ 今後の課題	会議センターとノースは顧客のターゲット層が一部重複するため、両施設の継続的な稼働率維持向上が課題	キ 課題への対応	両施設のメインターゲットである国際会議や医学会等の誘致強化に加え、リードタイムの短い企業系催事へのセールスを強化	

#### （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 協約期間の主要目標	・協約最終年度に売上高 96.5 億円を達成 ・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	・利用会場追加や時間延長などの売上拡大につながる地道な営業活動を実施 ・省エネ活動の継続による経費抑制	エ 取組による成果	当初計画を大幅に上回り、開業以来初の売上高 100 億円超えを達成し、2期連続の黒字決算を達成した。	
オ 実績	令和3年度	令和4年度	令和5年度	最終年度(令和6年度)

数値等	売上 77.4 億円 黒字決算：未達成	売上 87.0 億円 黒字決算：達成	売上 104.4 億円 黒字決算：達成	—
当該年度の進捗状況	順調（黒字決算及び売上高前年度比+17.4 億円を達成し、目標に対して順調に推移している。）			
カ 今後の課題	施設運営を持続するうえで必要となる地代・施設運営委託費・修繕費等のコストが、物価や人件費高騰の影響を受けて上昇傾向にある。また、今後の大規模改修工事に備え、改修資金の充実及び経営基盤の安定化を図る必要がある。	キ 課題への対応	着実な売上確保と、毎月の会議で月次損益を確認しながら適切なコストコントロールを行う。引き続き、省エネを徹底するとともに、将来を見据えてDXによる業務効率化等に取り組む。また、大規模改修工事に向けて、工事内容の精査により総工費の抑制を検討しつつ、改修資金の外部調達負担を減らすため、上記、コストコントロールや業務効率化等を進めることで改修資金を充実させる。	

### (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 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	・人材ビジョン作成のため、社内で意見交換会を実施（級別・各 2 回） ・研修・資格補助制度の一部改定 ・人材ビジョン策定の取りまとめ支援及び人事制度設計・運用に係るコンサルティング契約を締結	エ 取組による成果	人材ビジョンの策定及び資格補助内容の拡充を行った。	
オ 実績	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	最終年度（令和 6 年度）
数値等	階層別研修等の実施	人材育成ビジョンの骨子の検討	人材ビジョン策定	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（コロナ禍を経た環境変化を考慮し、人材ビジョンの策定を 1 年延長したが、十分な検討を重ねて策定することができた。評価制度の見直しは、人材ビジョン策定が 1 年後ろ倒しになったため、令和 6 年度に取組を進める。）			
カ 今後の課題	「人材ビジョン」に基づき、等級・評価・報酬制度や、研修制度等を一体的に再整備し、令和 7 年度からの運用開始に向けて必要な調整や社内への情報共有を図る必要がある。	キ 課題への対応	外部コンサルタントを活用し、最新の知識やノウハウ、客観的な評価や分析を踏まえた評価制度や研修制度等の設計により円滑な制度改革を実行する。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年度と比較すると、新型コロナが 5 類に移行したことにより、開催規模は拡大傾向となり、飲食を伴う大規模パーティー等の需要も順調に回復してきているが、開催件数に比べ、来場者数の回復は鈍く、ハイブリッド開催（オンライン参加）の影響がうかがえる。</li> <li>・国内外で新施設の整備が予定されていることでの競合が予想される他、国際会議主催者等が開催地に対して、サステナビリティへの対応や参加者の来場に対する動機付けとなる魅力向上を求める傾向が高まっている。</li> <li>・施設運営に必要不可欠なコスト（地代・施設運営委託費・修繕費等）の上昇及び人手不足への対応。</li> <li>・今後の大規模改修工事に備え、改修資金の充実及び経営基盤の安定化を図る必要がある。</li> </ul>
---

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> <li>・来場者数回復のため、全施設の平均稼働率目標（来年度 62%）の確実な達成に加え、これまでに締結した 2 都市及び 3 団体と包括連携協定（そのうち令和 5 年度は 2 都市・1 団体）を活用し、令和 6 年度は MICE ツアーを企画する等、MICE 参加者の現地参加を促す取組を実施する必要がある。</li> <li>・他都市の MICE 施設との差別化を図るため、特に主催者の関心が高いサステナビリティの分野で、令和 5 年度は公式サイトリニューアルによる CO2 排出量の削減や、臨港パークにおける「電力由来の CO2 排出量実質ゼロ」の実現に向けて取り組んだ。令和 6 年度は更に取組を加速させ、ヨコハマ グランド インターコンチネンタル ホテルを除く、パシフィコ横浜の各施設において再生可能エネルギー導入等による「電力由来の CO2 排出量実質ゼロ」を実現し、誘致活動における施設の優位性を高める必要がある。</li> </ul>
--

- ・施設運営コスト抑制のため、引き続き、省エネを徹底するとともに、令和6年度は電子契約システムの稼働や総合案内のリモート化などにより、更なる業務効率化・省人化を目指す必要がある。
- ・大規模改修工事に向けて、改修資金の外部調達負担を減らすため、着実な売上確保と、工事内容の精査やコストコントロールの推進により、改修資金を充実させる必要がある。

## 自己評価シート（令和5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	横浜市にぎわいスポーツ文化局スポーツ振興課
協約期間	令和3年度～令和5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	「いつまでもスポーツが楽しめる明るく豊かな社会の実現」のために、コロナ禍、またその後においても誰もがスポーツに親しむことができる機会を提供します。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	① 事業参加者数 230 万人以上 ・令和3年度：92 万人以上 ・令和4年度：184 万人以上 ・令和5年度：230 万人以上	② インクルーシブスポーツ実施加盟団体数 4 団体以上 ・令和3年度：2 団体以上 ・令和4年度：3 団体以上 ・令和5年度：4 団体以上		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①令和5年5月以降の新型コロナウイルスの5類移行後は、定員制限等を廃止し、コロナ禍以前と概ね同様の体制で事業の実進を進めた。 ②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に積極的にアプローチした。	エ 取組による成果	①コロナ禍に構築した新たな形式も併用しながら、リアルイベントの再開や新規事業を実施した一方で、市民の感染症への不安や行動自粛傾向は未だ残っており、参加者数の回復には至らなかった。 ②新たに2団体が新規取組を実施した。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	① 685,568 人 ② 1 団体	① 668,583 人 ② 2 団体	① 803,138 人 ② 4 団体	① 1,122,070 人 ② 6 団体
当該年度の進捗状況	①未達成（事業は再開傾向にあるが、新型コロナウイルスによる落ち込みを回復させることができなかった。） ②達成（団体との共創により新規取組を実現することができた。）			
カ 今後の課題	①新型コロナウイルスの拡大によって変化した市民のライフスタイルや多様なニーズに合わせたプログラム・サービスを提供していく必要がある。 ②既存の取組の継続・拡大を図るとともに、加盟団体におけるインクルーシブへの関心・理解を深めていく必要がある。	キ 課題への対応	①利用者ニーズをとらえた上で、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。 ②取組実施団体のサポートを継続する。また、団体会議等において、インクルーシブの理解を深めるための働きかけをおこなう。	

#### （2）財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルスの影響により安定的な事業収益が見込めない中であっても、長期的に公益的な使命・役割を果たしていくためには、資産管理を含め健全な財務体質の維持に向けた経営努力が必要となっています。			
イ 協約期間の主要目標	当期一般正味財産増減額を黒字とする			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・新規事業の開拓 ・消耗品の一括購入等の実施 ・経理事務の一元化	エ 取組による成果	可能な限り収入を確保し、経費の節減に努めたことにより、黒字を維持することができた。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）

数値等	△10,108,080 円	253,030,315 円	214,738,979 円	290,105,725 円
当該年度の進捗状況	達成（当期一般正味財産増減額は黒字となり、期間目標に対して順調に推移しているといえるため）			
カ 今後の課題	物価や光熱費の高騰などによる費用の増大が続くことへの対策と、コロナ禍以降、市民のスポーツ活動に対する行動や意識の変化への対応が課題となる。	キ 課題への対応	経理・契約事務の一元化等、間接部門の効率化による支出抑制策を行うとともに、定員割れしている教室プログラム等に関して、利用者ニーズをとらえ、実施回数や時間、内容の見直しなどをおこなう。	

### (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す。			
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取得者 延べ190人以上 ・令和3年度：171人以上 ・令和4年度：183人以上 ・令和5年度：190人以上			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	取得計画に基づき、受講を働きかけた。	エ 取組による成果	専門知識や技術を有した職員を配置し、安全かつ効果的に事業を進めることができた。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	158人	173人	202人	199人
当該年度の進捗状況	達成（退職等により令和4年度からは減少したが、着実に新規取得者を増加することができた。）			
カ 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	職員を対象に、指導者養成のための取組を推進していく。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民ニーズやライフスタイルの多様化（新型コロナウイルス感染症に起因した、スポーツへの関わり方の変化）</li> <li>・スポーツを通じた共生社会の実現に向けた取組の推進強化（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取組の重要性の高まり）</li> <li>・成人のスポーツ実施率の低下（特に子育て世代の実施率の低迷）</li> </ul>
--

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様なライフスタイルやニーズに合ったスポーツ機会を提供するため、市場動向や市民ニーズを的確にとらえ、さまざまな視点からスポーツの普及・振興に引き続き取り組んでいく。</li> <li>・だれもがスポーツに親しめるインクルーシブスポーツの機会拡大が求められており、既存事業の継続とともに、インクルーシブの概念に沿った新たな取組の実施を進める。</li> <li>・子育て世代などが参加しやすい開催日時・内容でのスポーツ機会の提供が求められており、該当世代のニーズを的確にとらえた上で、既存プログラムの見直しや新規取組の実施を進める。</li> </ul>
--

## 自己評価シート（令和5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（令和4年度まで：文化観光局文化振興課）
協約期間	令和3年度～令和5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つなげる。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	財団運営施設への来場者数 ※大規模改修による長期休館中の横浜みなとみらいホール、横浜美術館を除く7施設（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、横浜市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センター） 令和3年度 600千人／令和4年度 950千人／令和5年度 1,200千人			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>各施設で、展覧会や公演等の鑑賞事業やワークショップ、講座等の体験型事業を実施した。</li> <li>子どもや子育て世代が気軽に訪れることのできる事業や、障がいの有無に関わらず地域の人たちが参加できる事業を実施した。</li> <li>ホームページやSNS等で事業や作品趣旨を紹介するなど、広報活動を強化した。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和5年度の7施設の合計来場者数は、前年度から33%増加した。令和4年度に半年間休館した横浜赤レンガ倉庫1号館は年間を通して開館し、夏休みや冬休み期間に子育て世代や観光客に向けた事業を展開することで、前年度と比較し約19万人増とした。</li> <li>来場者数は徐々に回復傾向が見られるものの、コロナ禍の間に文化活動を控えた市民の活動が完全には戻っておらず、目標に届かなかった。</li> </ul>	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	306千人	600千人	619千人	824千人
当該年度の進捗状況	未達成（コロナ禍の間に減少した市民の文化活動がまだ戻っていないため）			
カ 今後の課題	次世代やこれまで文化芸術に興味関心が無かった人たちへの働きかけによる、新たな活動者や施設の利用者の開拓。	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の団体や企業等他分野と連携した文化芸術活動の情報発信。</li> <li>ターゲットを意識したコンテンツ作りや情報発信による新たな利用者層の取り込み。</li> </ul>	

##### ② 文化施設以外での文化芸術の提供

ア 取組	横浜市内全域において、年齢（子ども・シニア層）、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られる機会を提供することで、心豊かな市民生活の実現につなげる。
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①アウトリーチ実施場所数 令和3年度 50箇所／令和4年度 52箇所／令和5年度 55箇所 ②オンライン事業の実施・検証 令和3年度 9施設／令和4年度 9施設／令和5年度 9施設

<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<p>①アウトリーチの実施          ・区民文化センターや公共空間等、市内全域で、文化芸術を鑑賞・体験できるプログラムを展開した。          ・幼稚園・小・中・特別支援学校や大学、こども医療センターや福祉施設等にアーティストが向き、音楽や美術、ダンス、古典芸能等、多彩な体験型事業を実施した。</p> <p>②オンライン事業の実施          オンラインを活用し、文化芸術の価値や魅力を広く発信した。          ・美術作品の紹介動画配信          ・コンサートの楽しみ方をレクチャーした動画配信          ・教育機関と連携したオンライン講座          ・アーティストインタビューの配信          ・公演のアーカイブ配信</p>	<p>エ 取組による成果</p>	<p>① 全9施設が86か所でアウトリーチ事業を実施し、誰もが身近な場所で文化芸術に触れられることができた。  <b>【主な内容】</b>          ・小学生と保護者を対象とした横浜美術館による区民文化センターでの出張ワークショップ          ・小中学校等へアーティストを派遣したワークショップや鑑賞会事業          ・地域活動拠点や古民家での出張寄席</p> <p>② 全9施設で、オンラインによる動画配信やレクチャー等を行い、文化芸術を広く届けることができた。  <b>【主な事業】</b>          ・大学と連携した能楽に関するオンライン授業（57名参加）          ・オンラインでのダンス振付家ワークショップ（193名参加）          ・ボランティアが案内する横浜美術館建築ガイド[オンラインプログラム]（86人）          ・反田恭平 オルガン道場 第1回動画配信（再生回数：103,358回）          ・落語ゆかりの地を動画でめぐる「芸能散歩」動画配信（再生回数：1,026回）          ・青空ダンス at グランモール公園（再生回数：99,824回）</p>	
<p>オ 実績</p>	<p>令和2年度</p>	<p>令和3年度</p>	<p>令和4年度</p>	<p>最終年度 (令和5年度)</p>
<p>数値等</p>	<p>① 49か所 ② 全9施設</p>	<p>① 83か所 ② 全9施設</p>	<p>① 106か所 ② 全9施設</p>	<p>① 86か所 ② 全9施設</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>達成（アウトリーチ先との関係性を丁寧に構築し、プログラムの充実を図ることができている。また、オンラインの活用について各施設でノウハウが蓄積してきている。）</p>			
<p>カ 今後の課題</p>	<p>① 市民が文化芸術活動に触れる機会やニーズを掘り起こす ② 今後のオンラインの方向性の検討</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<p>① アウトリーチ等地域での文化芸術事業を通して、市民のニーズを把握する。他分野の担い手との協働により、持続可能な文化芸術活動を推進する手法を検討する。 ② オンラインの効果的な活用方法を検討する。</p>	

## (2) 財務に関する取組

<p>ア 財務上の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当財団は前期協約において、自己収入割合を協約の財務目標に掲げることで、経営の自立性を高める努力を行ってきた。また、令和2年度、コロナ禍による臨時休館等の影響により、自己収入は大きく落ち込んだが、市からの補填等により、当財団の経営は安定していると言える。</li> <li>令和3年度から、当財団の事業収入獲得において大きな存在であった横浜美術館および横浜みなとみらいホールが長期休館となり、事業収入が大きく減少することが見込まれる。また、新型コロナの感染状況によっては、定員の50%での運営や、臨時休館が求められる事態も想定される。</li> <li>公益的使命を果たしていくために、運営している各施設において、今後、コロナ前までの水準に入場者数を回復させる必要がある。</li> </ul>
<p>イ 協約期間の主要目標</p>	<p>横浜美術館、横浜みなとみらいホールを除いた7施設（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、横浜市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センター）の自己収入割合（自己収入÷総収入）          令和3年度 29%/令和4年度 31%/令和5年度 32%</p>

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国や民間団体の補助金・助成金申請に加え、文化庁の公募事業を受託や大使館の協力の獲得など自己収入の獲得に努めた。</li> <li>・グッズ等の販売促進を強化した。</li> <li>・遺贈寄附の受け入れに向けた準備を進めた。</li> </ul>		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化庁等の助成など、外部資金を獲得できた。</li> <li>・芸術文化事業収入（チケット収入や販売収入含む）及び利用料収入は、合計で前年度比 10.5%の増収だった。</li> <li>・自己収入は、7施設合計で前年度比 0.4%増収したが、一方、指定管理料の賃金スライド及び物価高騰への対応などにより前年度比 2.3%の増収となったため、自己収入割合は前年度並みとなった。</li> </ul>	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）	
数値等	22%	26%	30%	30%	
当該年度の進捗状況	未達成（物価高騰対策の補填により指定管理料収入が増額となったため）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的な事業収入の確保</li> <li>・外部資金の安定した確保</li> <li>・施設運営にかかる物価高騰や光熱費増、コロナ禍など不確実性の高い経営環境への対応</li> </ul>		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客目線の取組強化による来場者数増とそれに伴う事業収入増</li> <li>・国の助成金・補助金や民間協賛金等、外部資金の積極的な獲得努力</li> </ul>	

### （3）人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	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、若手職員育成が必要。総合的な芸術文化施設運営組織として専門性・組織力を強化するため、人事制度と育成計画を含めた「人材マネジメントポリシー」の検証と改善が必要。				
イ 協約期間の主要目標	① 次代を担う若手人材の確保（採用試験の計画的実施）・育成。 ② 専門人材育成研修を通じた専門性強化。 ③ 次期人材育成計画（「人材マネジメントポリシー後期育成プラン（R5-9）」）の策定に向けた、現行（「前期育成プラン（H30-R4）」）の取組の検証と改善。 令和3年度 人事評価制度についての職員アンケート実施、検証、改善点検討 「人材育成プラン」検証、改善点検討 令和4年度 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン（R5-9）」策定 令和5年度 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」開始				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① 若手職員の定期採用。階層別研修のオンライン及び集合によるハイブリッド形式による実施。 ② 美術系・舞台芸術系専門人材の育成研修・評価の実施。 ③ 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」に則り、評価制度を精査し下記を実施。MBOの人事考課への一本化/人事考課評価項目の変更/今後増加する再雇用職能職員の評価軸を設定/評価結果を職員処遇に広く反映できるよう制度変更		エ 取組による成果	① 若手職員を複数採用。研修受講率の維持、人材育成と情報共有を促進。 ② 専門人材の専門知識・技能の向上と共有、ネットワーク化の推進。 ③ 評価制度の精査により、職員が前向きに職務に取り組める組織風土の醸成。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）	
数値等	職員定期採用 人事評価を処遇に反映	① 職員採用 ② 専門人材育成研修 ③ 職員意識調査実施、再雇用職員手当整理	① 若手職員採用、ハイブリッド型研修 ② 専門人材育成研修・評価 ③ 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」策定	① 若手職員採用、ハイブリッド型研修 ② 専門人材育成研修・評価 ③ 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」施行	
当該年度の進捗状況	達成（協約期間の主要目標について取組を行い、達成できたため）				

<p>カ 今後の課題</p>	<p>① 年齢構成バランスの偏り、次世代職員へのスキルやノウハウの継承          ② 職員のモチベーションや能力向上、文化芸術総合財団としての専門性強化          ③ 社会の変容により求められる多様な働き方への対応</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<p>① 定期採用試験の実施により、必要採用数を確保          ② 専門性と組織力を高めるための研修を実施          ③ 多様な働き方について制度検討</p>
----------------	---	-----------------	---

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ポストコロナ期となり、さらなる人流の回復が進む一方で、文化施設を利用してきた中心層の高齢化による活動離れや、人口減少、少子化や余暇活動の多様化に伴い、文化芸術活動を行う人や文化施設利用者の変化が考えられる。
- 文化施設の老朽化が進んでおり、より安心・安全な施設の維持管理・保全が求められる。
- 横浜能楽堂の大規模修繕工事による令和8年6月頃までの2年半の休館がある。
- 人手不足により主に、施設管理を中心とする労働集約型業務の入札不調が懸念される。
- 多様な働き方への対応や、職員のデジタルリテラシー向上が求められている。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- 市民の文化芸術活動を促進するため、当財団の専門性を発揮して施設利用のサービスを充実させるとともに、さまざまな層へアプローチする事業を文化施設内外で展開する。
- 賑わいや都市の魅力創出、地域コミュニティの活性化への貢献について、地域の団体、企業、商業施設、福祉施設、教育機関等の他分野の担い手との連携を進め、文化芸術の社会的役割を広い範囲で果たしていく。
- 文化施設の保守・点検や日常的な予防的修繕に努めるとともに、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。
- 横浜能楽堂の休館中は、みなとみらいの商業施設内の拠点での活動（内外の情報発信）や市域へ出向いたアウトリーチ活動を通して能楽の普及を行うとともに、リニューアルオープン後の横浜能楽堂の事業について準備を進める。（令和6年度～令和8年度）
- 施設管理系の業務委託にあたっては、入札の早期実施や複数年契約制を適用し、受託事業者の安定的な確保に努める。
- 多様な働き方への対応を制度化し、働きやすい環境を作る。IT化への対応など社会の潮流を捉えた研修を実施する。

## 協 約 等 ( 案 )

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
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)	横浜市民の体育・スポーツを振興し、もって横浜市民の健全な心身の発達と明るく豊かな市民生活の形成に寄与すること
(2) 設立以降の環境の変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当協会は、1929年の設立以後、スポーツの普及・振興、市民の健康づくりに寄与することをめざし、生涯スポーツや競技スポーツ振興事業に加え、施設の管理・運営やスポーツ情報の提供、レクリエーション振興など、時代とともに活動の幅を広げてきました。</li> <li>・新型コロナウイルス感染症の拡大によるライフスタイルの変化に伴い、市民のスポーツへの関わり方やニーズが多様化しており、それに合ったサービスや機会の提供が求められています。</li> <li>・共生社会の実現に向けて、年齢や性別、障害の有無、国籍などに関わらず、だれもが親しめるスポーツによる貢献が期待されています。</li> <li>・子育て世代のスポーツ実施率が低迷しており、これらの世代がスポーツに向かいやすくなるような環境づくりと、スポーツが健康に与える効果の訴求による意識への働きかけを進めることが、市民のスポーツ実施率向上の鍵となっています。</li> </ul>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様なライフスタイルやニーズに合ったスポーツ機会を提供するため、市場動向や市民ニーズを的確にとらえ、スポーツの普及・振興に引き続き取り組んでいく必要があります。</li> <li>・共生社会の実現に貢献するため、インクルーシブスポーツやパラスポーツの取組の継続と強化が求められています。また、市民のスポーツ実施率向上に向けて、子育て世代などのターゲットを明確にした取組を推進していく必要があります。</li> <li>・事業実施にあたっては、加盟団体等との連携により、地域レベルで誰もが持続的かつ自発的にスポーツ活動を楽しめる環境づくりの整備が必要です。</li> </ul>

### 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	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和6年度～8年度	協約期間設定 の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前協約の期間と同期間</li> <li>・横浜市スポーツ協会第6期中期計画の期間</li> </ul>
(5) 市財政貢献に向けた 考え	事業参加者数の増加による参加料収入等の増収をめざします。		

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

<p>ア 取組</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>				
<p>イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等</p>	<p>①競技スポーツ、地域スポーツなど、さまざまな視点からスポーツの普及・振興に引き続き取り組んでいく必要があり、市民がスポーツ・健康づくりを日常化できるように、多様なライフスタイルやニーズに合ったスポーツ機会を提供することが求められています。また、事業参加者数の回復には、利用者の満足度向上のために既存サービスの付加価値を高めていく必要があります。</p> <p>②年齢や性別、障害の有無、国籍などに関わらず、だれもがスポーツに親しめるインクルーシブスポーツの取組については、既存事業を引き続き継続していくほか、インクルーシブの概念に沿った新たな事業展開が求められています。</p> <p>③親子・子育て世代のスポーツ実施率向上には、該当代代が参加しやすい開催日時・内容を反映した教室プログラム等の充実が求められています。</p>				
<p>ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="459 730 815 1317"> <p>①教室やイベント、個人利用等の参加者数 172 万人以上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 6 年度：121 万人</li> <li>・令和 7 年度：143 万人</li> <li>・令和 8 年度：172 万人</li> </ul> <p>(参考) 令和 5 年度実績：132 万人</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 6 年度：8 団体</li> <li>・令和 7 年度：10 団体</li> <li>・令和 8 年度：12 団体</li> </ul> <p>(参考) 令和 5 年度：6 団体</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 6 年度：27,700 人</li> <li>・令和 7 年度：33,100 人</li> <li>・令和 8 年度：38,200 人</li> </ul> <p>(参考) 令和 5 年度：26,721 人</p> </td> <td data-bbox="815 730 986 1317"> <p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p> </td> <td data-bbox="986 730 1441 1317"> <p>①令和 5 年度実績をもとに目標値を設定／多くのスポーツ機会を提供し参加者を増やすことで、市民のスポーツの日常化につなげます。</p> <p>②令和 5 年度実績をもとに目標値を設定／だれもがスポーツに親しめる機会を提供することで、共生社会の実現につなげます。</p> <p>③令和 5 年度実績をもとに目標値を設定／該当代代が参加しやすいスポーツ機会を提供することで、市民全体のスポーツ実施率向上につなげます。</p> </td> </tr> </table>	<p>①教室やイベント、個人利用等の参加者数 172 万人以上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 6 年度：121 万人</li> <li>・令和 7 年度：143 万人</li> <li>・令和 8 年度：172 万人</li> </ul> <p>(参考) 令和 5 年度実績：132 万人</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 6 年度：8 団体</li> <li>・令和 7 年度：10 団体</li> <li>・令和 8 年度：12 団体</li> </ul> <p>(参考) 令和 5 年度：6 団体</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 6 年度：27,700 人</li> <li>・令和 7 年度：33,100 人</li> <li>・令和 8 年度：38,200 人</li> </ul> <p>(参考) 令和 5 年度：26,721 人</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>①令和 5 年度実績をもとに目標値を設定／多くのスポーツ機会を提供し参加者を増やすことで、市民のスポーツの日常化につなげます。</p> <p>②令和 5 年度実績をもとに目標値を設定／だれもがスポーツに親しめる機会を提供することで、共生社会の実現につなげます。</p> <p>③令和 5 年度実績をもとに目標値を設定／該当代代が参加しやすいスポーツ機会を提供することで、市民全体のスポーツ実施率向上につなげます。</p>	
<p>①教室やイベント、個人利用等の参加者数 172 万人以上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 6 年度：121 万人</li> <li>・令和 7 年度：143 万人</li> <li>・令和 8 年度：172 万人</li> </ul> <p>(参考) 令和 5 年度実績：132 万人</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 6 年度：8 団体</li> <li>・令和 7 年度：10 団体</li> <li>・令和 8 年度：12 団体</li> </ul> <p>(参考) 令和 5 年度：6 団体</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 6 年度：27,700 人</li> <li>・令和 7 年度：33,100 人</li> <li>・令和 8 年度：38,200 人</li> </ul> <p>(参考) 令和 5 年度：26,721 人</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>①令和 5 年度実績をもとに目標値を設定／多くのスポーツ機会を提供し参加者を増やすことで、市民のスポーツの日常化につなげます。</p> <p>②令和 5 年度実績をもとに目標値を設定／だれもがスポーツに親しめる機会を提供することで、共生社会の実現につなげます。</p> <p>③令和 5 年度実績をもとに目標値を設定／該当代代が参加しやすいスポーツ機会を提供することで、市民全体のスポーツ実施率向上につなげます。</p>			
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="459 1317 815 1666"> <p>団体</p> <p>①当協会管理施設においては、多様なライフスタイルや利用者ニーズをとらえ、教室プログラム等の内容や実施回数・時間等の見直しを行います。 また、当協会加盟団体や民間企業、プロスポーツチーム等との連携により、既存サービスの付加価値を高める取組や新たな事業を実施し、より多くの市民が参加できる事業を展開することで、参加者数の回復につなげます。</p> <p>②加盟団体の意向や現状・課題等のヒアリングを行い、実施候補となる団体には事業提案や助言など、実現に向けた支援を行います。また、取組実施団体の事例共有の場を設けるなど、各団体の関心・意欲向上につなげます。</p> <p>③親子・子育て世代が参加しやすい開催日時・内容等のニーズをとらえ、既存の教室プログラム等の見直しにより充実を図ります。当協会管理施設である 12 区のスポーツセンターを主な拠点として、新たな取組の実施を検討していきます。</p> </td> <td data-bbox="815 1317 1441 1666"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="459 1666 815 1753"> <p>市</p> </td> <td data-bbox="815 1666 1441 1753"> <p>庁内での調整を図りながら、団体との連携を強化し、支援していきます。</p> </td> </tr> </table>	<p>団体</p> <p>①当協会管理施設においては、多様なライフスタイルや利用者ニーズをとらえ、教室プログラム等の内容や実施回数・時間等の見直しを行います。 また、当協会加盟団体や民間企業、プロスポーツチーム等との連携により、既存サービスの付加価値を高める取組や新たな事業を実施し、より多くの市民が参加できる事業を展開することで、参加者数の回復につなげます。</p> <p>②加盟団体の意向や現状・課題等のヒアリングを行い、実施候補となる団体には事業提案や助言など、実現に向けた支援を行います。また、取組実施団体の事例共有の場を設けるなど、各団体の関心・意欲向上につなげます。</p> <p>③親子・子育て世代が参加しやすい開催日時・内容等のニーズをとらえ、既存の教室プログラム等の見直しにより充実を図ります。当協会管理施設である 12 区のスポーツセンターを主な拠点として、新たな取組の実施を検討していきます。</p>		<p>市</p>	<p>庁内での調整を図りながら、団体との連携を強化し、支援していきます。</p>
<p>団体</p> <p>①当協会管理施設においては、多様なライフスタイルや利用者ニーズをとらえ、教室プログラム等の内容や実施回数・時間等の見直しを行います。 また、当協会加盟団体や民間企業、プロスポーツチーム等との連携により、既存サービスの付加価値を高める取組や新たな事業を実施し、より多くの市民が参加できる事業を展開することで、参加者数の回復につなげます。</p> <p>②加盟団体の意向や現状・課題等のヒアリングを行い、実施候補となる団体には事業提案や助言など、実現に向けた支援を行います。また、取組実施団体の事例共有の場を設けるなど、各団体の関心・意欲向上につなげます。</p> <p>③親子・子育て世代が参加しやすい開催日時・内容等のニーズをとらえ、既存の教室プログラム等の見直しにより充実を図ります。当協会管理施設である 12 区のスポーツセンターを主な拠点として、新たな取組の実施を検討していきます。</p>					
<p>市</p>	<p>庁内での調整を図りながら、団体との連携を強化し、支援していきます。</p>				

## (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ります。	
イ 課題解決に向けた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% (参考)令和5年度実績：61.5%	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  資産における自己資本の比率の向上を図ることで財務基盤の健全性を保ちます。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	市民の多様なライフスタイルやニーズに合った事業をより多く展開し、収入を確保することで、確実に赤字を回避し自己資本比率の向上を目指していきます。	
	市	団体の安定した経営に向けて、適切に連携・指導していきます。	

## (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す。	
イ 課題解決に向けた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 (参考)令和5年度実績：14人	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  スポーツや健康増進等に特化した公的認定機関の資格を取得することで、一定水準以上の専門知識を身につけることができ、確かな知見に基づいたスポーツ指導を行うことができます。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	データベース化した人事情報に基づき、職員の意向や経験、適性などを考慮し、協会事業に資するため選定した資格の保持者を確実に増やしていきます。	
	市	団体が策定した計画に沿って人材を育成できるよう、引き続き助言等を行います。	

## 協 約 等 (素案)

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
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	当財団は、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。
(2) 設立以降の環境の変化等	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 国の文化施策の変化（法令等） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方自治法一部改正による指定管理者制度の導入（平成 15 年）</li> <li>・ 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（平成 24 年 6 月 27 日公布）</li> <li>・ 文化芸術振興基本法の一部を改正する法律（平成 29 年 6 月 23 日公布・施行）</li> <li>・ 文化芸術推進基本計画（令和 5 年通知第 2 期）</li> </ul> </li> <li>2 市の文化施策の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横浜市文化芸術創造都市施策の基本的な考え方（横浜市文化観光局平成 24 年 12 月）</li> <li>・ 横浜市中期計画（2014-2017、2018-2021、2022-2025）</li> </ul> </li> <li>3 社会状況の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子高齢化の進展（子ども・子育て政策）</li> <li>・ SDGs の取り組み、地域コミュニティの変化</li> <li>・ コロナ禍の影響による活動制限からポストコロナへの移行</li> <li>・ 民間文化施設の増加、公立文化施設の老朽化（大規模改修および長期休館）</li> </ul> </li> <li>4 その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公益財団法人への移行（平成 21 年）</li> </ul> </li> </ol>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 市民が文化芸術活動を行う環境づくり、場づくりの推進による心豊かな生活の実現</li> <li>2 子どもの創造性や感受性を育む文化芸術体験や、年齢や障がいの有無などにかかわらず誰もが文化芸術に触れる機会の充実</li> <li>3 文化施設の運営、文化芸術事業及び他分野との連携を通して、多様な人たちが過ごせる場を拓き、交流やにぎわいを創出</li> </ol>

### 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	有 ・ <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">無</span>		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由			
(4) 協約期間	令和 6 年度～ 7 年度	協約期間設定 の考え方	横浜市中期計画及び当財団 の中期経営計画
(5) 市財政貢献に向けた 考え	事業収入及び利用料金収入の向上、国等の助成金等を含めた外部資金の獲得等		

### 3 目標

#### (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現在の課題等	より多くの方に文化芸術活動に親しんでいただくため、財団が運営する文化施設の特色を生かした事業や文化芸術体験ができる機会を創出して、市民の文化芸術への参加及び文化施設の利用を促進する。		
ウ 公益的使命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</p> <p>(休館中の横浜能楽堂、次期指定管理選定に係る2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)</p> <p>来場者数 R6年度 1,358千人 R7年度 1,617千人</p> <p>(参考) 令和5年度実績： 1,138千人</p>	<p><b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画事業方針1及び2に基づく取組</li> <li>・来場者数は、文化芸術活動への市民の体験機会や関心を示す指標となる。また文化芸術活動に触れる多様な機会を創出することで、心豊かな市民生活の実現につなげる。</li> <li>・新しい利用者層を開拓すること等により、コロナ禍以前の来場者数等への達成を目標とする。</li> </ul>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各施設の専門性や特色を活かした事業の実施</li> <li>・地域の団体や企業、教育機関や福祉施設等との協働による事業の実施</li> <li>・多様な世代に向け、紙媒体及びSNS等インターネットの活用による広報展開とメディアへのアプローチ</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の広報媒体を利用した広報・プロモーションへの協力</li> <li>・市関係部局、学校等との関係構築の支援</li> </ul>	

##### 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現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都心臨海部の文化施設に出かけることが難しい方へ、地域の身近な場所で文化芸術に触れる機会を創出する継続的な取り組みが必要。</li> <li>・次代を担う子どもたちの創造性を育むため、子どもたちが文化芸術に触れる機会を創出することが必要。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>財団運営7施設及び財団事務局 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</p> <p>(次期指定管理選定に係る2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)</p> <p>【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> <p>(参考) 令和5年度実績： 82箇所</p>	<p><b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画事業方針1に基づく取組</li> <li>・地域の施設や公共空間、教育機関をはじめとした財団所管施設以外の場所や、各文化施設の特色を生かし、地域コミュニティを意識した事業の取り組みを継続的に進める。誰もが身近な場所で芸術に触れる機会をはかる指標となる。</li> </ul>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育機関、福祉施設、地域施設等、地域の身近な場所でのアウトリーチ事業の実施</li> <li>・公共空間を活用した文化芸術事業や区民文化センター等の地域文化施設との協働事業の実施</li> <li>・施設休館中でも、芸術に触れることができる展示や講座を行うことなどによる、市内外への情報の発信</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の広報媒体を利用した広報・プロモーションへの協力</li> <li>・市関係部局、学校等との関係構築の支援</li> </ul>	

## (2) 財務に関する取組

<p>ア 財務上の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正味財産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。</li> <li>・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乘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。</li> </ul>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>財団運営施設の自己収入額 計6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、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7億1千4百万円 令和7年度7億6千8百万円 (参考) 令和5年度実績： 7億1千2百万円</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画経営基盤3に基づく取組</li> <li>・コロナ禍や物価高騰を経験し、不確実性の高い状況の中でも、安定的に公益事業を継続するため、市からの指定管理料及び補助金以外の自己収入増を達成し、剰余金を積み立てて自己資本比率を高め、財政基盤を強化することが必要である。</li> </ul>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客目線の取組強化による来場者増とそれに伴う事業収入増</li> <li>・遺贈寄附など新たな財源の開拓</li> <li>・ユニークベンチャーによる収入や民間協賛金等の外部資金の積極的な獲得努力</li> </ul>	
	<p>市</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体の財政状況について共有するとともに、業務観察などを通じて健全な財政運営を支援</li> <li>・国の補助制度に関する情報収集や申請支援などを通じた、外部資金獲得の協力</li> </ul>	

## (3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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</li> </ul>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>・若手職員の定期採用と育成 ・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 ・「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」の検証 (参考) 令和5年度実績： ・若手職員の採用 ・「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」の運用開始 ・階層別集合型研修：受講率91.2% ・階層別eラーニング：受講率98.4%</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画経営基盤1、2及び「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」に基づく取組</li> <li>・人材育成や評価制度の見直し、効率的に業務に取り組める環境の創造などの人事施策を展開する。</li> <li>・総合的な芸術文化施設運営組織として信頼を得て組織運営を展開するため、研修を通じた専門性強化が求められる。</li> </ul>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の年齢等バランスを配慮した計画的採用試験の方法の検討と実施</li> <li>・シフト勤務職員が受講しやすいスケジュールでの実施及び研修参加者アンケートから課題を抽出し、次期研修計画に反映</li> <li>・人事制度の検証のために、職員アンケート等を実施、改善点の検討</li> </ul>	
	<p>市</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の取組事例などを共有するなど、必要な支援を行う</li> </ul>	

令和6年度  
横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人横浜市スポーツ協会			
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」の「事業参加者数」が「未達成」となっている。</p> <p>コロナ禍以降、順調に取組を推進し、財務に関する取組である当期一般正味財産増減額の黒字化は大きく目標を上回ったことは評価できる。また、団体として打ち出している職員の well-being は、団体の公益的使命からも重要な取組であるため、実現に向けて取組を進めることを期待する。</p> <p>コロナ禍が明け、あらためてスポーツに取り組みたいという個人・法人からのニーズをしっかりと把握するとともに、民間事業者の参入などの環境変化を踏まえ、公益的使命として団体が取り組むべき事業を精査してほしい。その上で、団体の資源を必要な取組に注力し、使命の達成に向けた取組を一層推進することを期待する。</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			

令和6年度  
横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団			
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」の「文化施設における文化芸術体験機会の創出」、「財団運営施設への来場者数」及び「財務に関する取組」が「未達成」となっている。</p> <p>コロナ禍から重点的に取り組みはじめたアウトリーチによる文化芸術の提供は、目標を上回る成果が上がったことは、評価できる。</p> <p>一方で、施設の改修による長期休館を考慮しても、施設来場者数や利用料収益がコロナ禍以前まで回復していない状況にある。付加価値の向上や民間企業とのタイアップ、寄附受納体制の構築など、施設来場者数や利用料収益の回復に向けて取り組んでほしい。</p> <p>取組にあたっては、団体と市所管局がしっかり連携し、協約目標の実現に向けて一層推進することを期待する。</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			