

令和4年度第4回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日 時	令和4年9月22日（木）[12:15~14:50]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 みなと4
出席者	鴨志田委員長、碓井委員、寺本委員、戸田委員、治田委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	○総合評価等の実施について [議題1] 公益財団法人横浜市国際交流協会 [議題2] 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー [議題3] 株式会社横浜国際平和会議場
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・「公益財団法人横浜市国際交流協会」は暫定として、 総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」 団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」とした。 ・「公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー」は第6回委員会へ協約等（素案）修正案を提出し、審議することとした。 また、暫定として、 総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」 団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」とした。 ・「株式会社横浜国際平和会議場」は暫定として、 総合評価分類を「事業進捗・環境変化等に留意」 団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」とした。
議 事	<p>[議題1] 公益財団法人横浜市国際交流協会</p> <p>1 総合評価等の実施について (団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総合評価シートに基づく自己評価について説明 ・協約等（素案）について説明 <p>2 委員からの意見等 (戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・協約等（素案）の「財務に関する取組」において、特定資産充当対象事業の見直しを進めるとあるが、具体的にはどのような事業が見直しの対象となっているのか。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・団体では毎年度、事業評価会議を実施しており、全事業を対象として見直しを行っている。例えば、市内11か所の国際交流ラウンジの連携支援、市民を対象とした語学講座等を対象に、必要性や公益性が低いもの、民間事業者で代替できる事業はないか等の視点で、社会情勢の変化も踏まえて見直しを検討している。 <p>(戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「民間事業者で代替できる事業はないか」という視点は、見直しを進めるにあたって重要である。 ・国際学生会館は対象になっているのか。なっていない場合、その理由を教えてください。

・一般向けの語学講座については、民間で代替可能ではないか。

(団体)

・団体の主な事業として、市からの補助事業、市からの受託事業、指定管理者として受託している国際学生会館の管理運営の3つある。国際学生会館については、留学生への住まいの提供にとどまらず、入居留学生が児童を対象とした学習支援教室のサポートや地域イベントへの参加等を行っており、多文化共生のための重要な拠点の一つだと捉えている。

・一般向けの語学講座については、受講者が団体の活動にボランティアとして参加する等、語学学習に加え、公益性があることも特徴である。

(碓井委員)

・貸借対照表の「指定正味財産」が年々減っているように見受けられるが、横浜市からの補助金額が毎年度減額していることによるものか。

(団体)

・貸借対照表の「固定資産」にある「横浜市補助対象事業対応特定資産」を毎年度取り崩していることによるものである。

(寺本委員)

・団体の「中期構想」の計画期間が2018年から2021年までだが、2022年以降の中期構想はあるのか。

(団体)

・市が策定を進めている「横浜市中期計画2022～2025」と足並みを揃え、団体でも、2022年以降の中期計画の策定を進めている。

(寺本委員)

・事業の見直しについては、2022年以降の中期計画では、目標等を設定しているのか。

(団体)

・「Y O K Eの事業展開を支える団体運営」という項目を設定し、取組として「事業的的確なマネジメント」を掲げている。

(寺本委員)

・協約等(素案)の「公益的使命の達成に向けた取組」に設定している「②連携・協働プロジェクトの増」について、プロジェクト件数を目標値にしているが、効果を測るためには、アウトカム指標が望ましい。各プロジェクトの効果検証はどのように行われているのか。

(団体)

・成果の検証には時間がかかる。まずは地域コミュニティへの参加を進め、時間が経過してからインタビューを行い、生の声を聴いていく。

(治田委員)

・協約等(素案)の「財務に関する取組」については、市の財政状況等も踏まえながら、スピード感をもって取り組んでほしい。

・設立時より団体の公益的使命が変化しており、団体が担うべき事業を改めて検討すべき時期にきていると思う。

(団体)

・協約期間中であっても、事業縮小ができると判断したものは早期に見直しを実施

	<p>していく予定である。</p> <p>(鴨志田委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・それでは、暫定的な評価分類をお願いする。 <p>(戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一部の目標に対して未達成があるが、次の協約期間での改善を期待したい。「事業進捗・環境変化等に留意」を提案する。 <p>→全委員同意</p> <p>3 暫定評価</p> <p><評価分類>事業進捗・環境変化等に留意</p> <p><団体経営の方向性>引き続き経営の向上に取り組む団体</p>
	<p>[議題2] 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー</p> <p>1 総合評価等の実施について</p> <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総合評価シート等に基づく自己評価について説明。 ・協約等(素案)について説明。 <p>2 委員からの意見等</p> <p>(戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業収益の予算額が令和3年度と比べて減少しているが、収益の確保についてどのように考えているか。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和3年度決算を踏まえ、令和4年度予算を設定した。令和4年度実績は現時点で予算以上の収益を上げており、特に広告収益はかなり回復している。誘客事業も都市整備局から業務委託があるなど、事業収益はコロナ以前の規模に回復する見込み。 <p>(戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・団体が保有する観光関連データを活用して一層の収益化を目指してはどうか。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和4年度に民間事業者から団体保有データを活用したコンサル業務を1件受託している。 <p>(戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・賛助会員の事業活動を支援し、観光消費拡大につなげることが団体の使命だとすれば、セミナー開催件数よりもマッチング件数こそが団体の貢献を測る重要な指標になるのではないか。マッチング件数を目標としていない理由を教えてほしい。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商談には様々なケースがあり、セミナーや交流会の場で成約するとは限らず、マッチング結果を個別に追うことは難しい。セミナー開催といった環境づくりに取り組むことが団体の使命と考える。 <p>(戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マッチング成果の把握が難しいことは理解するが、目標設定に大きな課題があると思う。より適切な指標を再検討してほしい。

・財務に関する取組としては、市補助金の減や自主財源の増につながる取組が重要だと考えている。

(治田委員)

・公益的使命の達成に向けた取組について、市の掲げる観光消費額達成に向けた地域の関係者との連携事業件数のみを目標とすることは、観光消費額目標達成との因果関係が分かりにくい。

・データに基づく市場分析を実施していると伺ったが、数値目標を設定できないか。

・連携事業数のみでは振り返り時の評価が難しい。

(団体)

・セミナー等、商談の場を作るのは団体事業の一部。市の掲げる観光消費額目標達成のためには、インバウンド向けのプロモーションなど、事業者が踏み込めない領域の取組を当団体が先行して実施していくことが必要と考えている。

・国内事業者の多くはインバウンド向けのプロモーションを抑えている状況であるため、団体が先行して接触していくことは優先事項と捉えている。協約に掲げる国内でのマッチングも並行して実施しながら、こうした環境づくりを行うことが団体の使命と考える。

(治田委員)

・人事・組織に関する取組について、専門知識習得に向けた職員研修が人事・組織の向上につながるのか。指標を設定した理由を教えてほしい。

・財務に関する取組についても、経営向上を測ることができる指標を再検討してほしい。

・公益的使命の達成に向けた取組のマッチング機会の創出の目標も、アウトカム指標となるよう再検討してほしい。

(鴨志田委員長)

・新協約の目標設定について、マッチング機会の創出の目標以外にも不適切な目標が散見される。

・目標設定にあたっては、行動と成果に因果関係があることが理想。ビジネスマッチングのように即座に成果につながらないケースがあることは理解するが、団体の活動を評価するためにも、実際にマッチングにつながったケースを取り上げてみてはどうか。

・財務に関する取組の賛助会員数増の目標値は毎年30社純増という意味か。純増ではない場合、新規入会があっても、入会以上の退会が出れば財務上意味がなく、指標として適切ではない。会員総数をどれだけ増やすかという目標の方が適切ではないか。

・公益的使命達成に向けた取組①の連携事業件数の目標も、事業規模や質といった視点が必要と考える。

(碓井委員)

・財務に関する取組について、前協約で掲げていた自主財源増の金額目標を新協約で取り下げている理由を教えてほしい。

・新規賛助会員数やセミナー参加者数を目標に掲げている点も含めて、再考の必要がある。

	<p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務に関する取組について、新協約ではビジネス交流に重きをおいて目標を設定しているが、一部再考の必要があると認識している。修正を検討する。 ・賛助会員数に関しては、新たな事業者が毎年 30 社加入することによる代謝を重視した。退会抑えつつ、確実に毎年 30 社獲得していきたいと考えている。 ・市内の観光MICEを牽引して、事業者の経済活動を支援するという使命に基づき、民間事業者とも相談しながら指標を設定している。事業者にとっては団体の活動が見えやすい指標になっていると考える。 <p>(寺本委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業者にとって、より価値のある団体になるためには、データ分析、活用も強みになると考える。団体の保有するデータは独自のものなのか。団体内にデータ分析分野の技術者はいるのか。 ・DMO（観光地域づくり法人）登録は国予算の獲得に有効な取組だと思う。登録後に申請を計画している補助メニューはあるのか。あるのであれば新協約への記載は難しくても委員会に情報を共有してほしい。 ・データ分析の結果を活用し、新協約の目標や具体的取組などに見える形で記載してほしい。 <p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・データ分析の専門人材は固有職員が 3 名在籍しており、これらは観光分析に特化した人材である。人流や定性データ分析は、大学や企業等と連携している。団体独自のアンケート調査も実施しており、独自の人流データ獲得も検討している。 <p>(鴨志田委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・それでは、暫定的な評価分類をお願いする。 <p>(戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナの影響もあり、一部の目標が「未達成」となっている。「事業進捗・環境変化等に留意」を提案したい。 <p>→全委員同意</p> <p>3 暫定評価</p> <p><評価分類> 事業進捗・環境変化等に留意</p> <p><団体経営の方向性> 引き続き経営の向上に取り組む団体</p> <p>4 その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・協約等（素案）の修正案を第 6 回委員会に提出し、審議を行う。
	<p>[議題 3] 株式会社横浜国際平和会議場</p> <p>1 総合評価等の実施について</p> <p>(所管局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総合評価シート等に基づく自己評価について説明 ・協約等（素案）について説明 <p>2 委員からの意見等</p> <p>(戸田委員)</p>

・令和2年度以降の損失を、積立金約23億円を取り崩して補填しているが、何か理由があったのか。

(団体)

・コロナ禍で当期純損失が出たため、任意積立の修繕積立金を含む利益剰余金から損失を差し引く会計上の処理を行った。

(戸田委員)

・稼働率の上限は何割か。

(団体)

・会議施設は7割、ホールは8割が上限と考えている。

(戸田委員)

・株主配当により市財政へ貢献できると思うので、ぜひ検討してほしい。

(団体)

・一定の利益が得られれば配当は再開していきたいと考えている。

(寺本委員)

・収益向上のために駐車場や施設の価格変動制の導入は検討しているか。検討していない場合、導入できない理由を教えてください。

(団体)

・駐車場への価格変動制の導入は検討できるのではないかと。MICE施設については、国際会議など5年以上先の予約が決まっている。価格を改定しても既に契約が成立している案件に適用することは難しい。

・一方で、施設改修のタイミングで価格を改定しており、価格改定後は新価格での契約となっている。

(寺本委員)

・季節要因など、需要と供給の状況にあわせて価格を変動させてもよいのではないかと。

(団体)

・大型展示会は春と秋に集中する傾向がある。閑散期である夏季や冬季の長期利用イベントに対しては閑散期特別価格の設定などの工夫をしている。

(寺本委員)

・柔軟に対応されているようだが、駐車場への価格変動制の導入は検討してほしい。

・大規模改修の実施により借入金返済計画に影響は出ないのか。

(団体)

・返済計画に影響はない。

(碓井委員)

・財務に関する取組について、黒字決算に向けた具体的な取組として挙げられているコスト削減とは、どういったことを計画しているのか。

(団体)

・エネルギーコストの削減がポイントになると考えている。これまで予約の数時間前から空調を入れていたものを、エリアごとに細かく運転時間や温度設定をすることで省エネにつなげているほか、修繕費について、収支の状況を見ながら修繕の先送りや複数年で実施する等の工夫をしている。

(治田委員)

・協約素案で公益的使命の達成に向けた取組の目標が前協約の来場者数から稼働率に変更されている。来場者数も併せて知りたい。

(団体)

・これまでは申込み時に人数を把握していた。コロナ禍になり、ハイブリット開催が増加し、参加者数が読めなくなったため、来場者数は目標から落とした。一方で、来場者数が経済波及効果の側面で重要な指標であることは認識している。来場者数については、毎年作成しているアニュアルレポートでの公表を継続していく。

(治田委員)

・協約目標は的確に設定されている。コロナで打撃を受けた中での水面下の努力も報告してもらえたらと思う。

(団体)

・主催者や来場者から安心・安全に開催できる施設であると認識してもらうことが重要な中で、国際的な洗浄・衛生の認証（GBAC STARTM認証）を取得した。また、ハイブリット開催のパッケージ商品の提案や、設備の更新等を実施しているほか、地域企業や自治体と連携した商品づくりにも取り組んでいる。

(治田委員)

・地域企業や自治体との連携の成果が測れるようなデータも示してほしい。協約目標に取り上げることも検討ほしい。

・DX推進の中身と見込まれる効果を教えてほしい。

(団体)

・DXについてはコロナ前から取り組んでいた。契約や申請に関する書類をすべてオンライン化した。この規模のオンライン化は国内では唯一であり、海外でもあまり例がないと思う。利用者の利便性向上のために導入したが、印刷や郵送等のコスト削減にもつながった。

(寺本委員)

・エネルギーコストの削減のため、施設管理にITを活用していると伺ったと思うが、状況を教えてほしい。

(団体)

・エネルギーの使用状況等をシステムで把握・管理している。施設管理のDX化を進めることの重要性は認識している。

(鴨志田委員長)

・コロナ以前の稼働率はどれくらいか。

(団体)

・令和元年度は全施設平均で69%。令和6年度までにコロナ前の95%程度の回復を見込んでいる。この95%という数字はハイブリット開催により現地の開催規模が縮小されることを見込んだ数字となっている。

(鴨志田委員長)

・アフターコロナを見据え、ハイブリット開催等の新たなビジネスモデルを推進するためのDX人材やパートナー連携についてどう考えているか。

・構造的にコロナ以前の状況に戻らない可能性があると考えている。新たな展望を考える中ではDXが鍵になると思う。

	<p>(団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ご指摘の通り、DX人材の確保が現在の課題。催事運営、施設運転、業務プロセスの3分野についてDX推進を検討しており、内部人材の育成と、外部からの人材確保等も検討している。 <p>(鴨志田委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・それでは、暫定的な評価分類をお願いする。 <p>(戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナの影響もあり、一部の目標が「未達成」となっている。「事業進捗・環境変化等に留意」を提案したい。 <p>→全委員同意</p> <p>3 暫定評価</p> <p><評価分類> 事業進捗・環境変化等に留意</p> <p><団体経営の方向性> 引き続き経営の向上に取り組む団体</p>
資 料	<p>資料1：総合評価シート</p> <p>資料2：協約等（素案）</p> <p>資料3：外郭団体等経営向上委員会からの確認事項</p>