

文化観光局が所管する外郭団体の平成 26 年度年次計画 (案) について

本市では、平成 16 年度から、「特定協約団体」と位置付けた外郭団体が、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、協約期間終了時に達成状況の振り返りと次期協約への反映等を行う「特定協約団体マネジメントサイクル」を導入しています。

このたび、当局所管の 4 団体が第 3 期協約を踏まえた「平成 26 年度年次計画 (案)」を策定しましたので、報告します。

今後、3 月末までに「平成 26 年度年次計画」を確定・公表し、4 月から 1 年間、年次計画で定めた目標の達成に向けた取組を進めていきます。

1 年次計画 (案) の策定理由等

第 3 期協約の期間は 25 年度末までとなりますが、全庁的に、26 年度に外部の専門家による審議会等を新たに設置し、現在の「特定協約団体マネジメントサイクル」を見直すことが検討されているため、今回は、中期的な「協約」ではなく、単年度の年次計画とします。

そのため、年次計画の構成や目標項目については、第 3 期協約と同様とし、「第 3 期協約の中間評価」(25 年 12 月、本委員会において報告)の結果等を踏まえ、外部の専門家である監査法人による確認を経た上で、目標の水準のみを変更することを基本としました。

2 対象団体

- ・(公財) 横浜市芸術文化振興財団
- (公財) 三溪園保勝会
- (公財) 横浜観光コンベンション・ビューロー
- (株) 横浜国際平和会議場

3 各団体の年次計画 (案) の目標

外郭団体の「協約」では、次の 3 つの視点に関する目標をそれぞれ 1 つ以上盛り込むこととしており、「平成 26 年度年次計画 (案)」でも同様としています。

視点①「公」：公益的使命の達成 (主要な公益的事業に関する指標などを設定)

視点②「財」：財務の改善 (歳入確保と歳出削減に関する指標などを設定)

視点③「業」：業務・組織の改革 (運営の効率化や、固有職員の人材育成・積極登用などを設定)

(1) (公財) 横浜市芸術文化振興財団

1	公	財団運営施設の利用者数を 250 万人以上とします。
2	公	地域における市民協働事業を拡大し、参加者数を 12 万 6 千人以上とします。
3	公	子ども対象事業の参加者数を増やし、12 万 1 千人以上とします。
4	公	芸術文化に係る国際交流事業数を拡大し、25 事業以上とします。
5	財	事業収入などの増加をはかり、自己収入割合を 37%以上とします。
6	業	職員の意欲や能力、実績の適正評価を行い、人材育成の一環として人事評価制度を定着、充実させます。

(2) (公財) 三溪園保勝会

1	公	入園者数を 485 千人以上とします。
2	財	事業収入を 275 百万円以上とします。
3	業	施設運営にかかわる支出のうち、固定的支出部分の約 5 % にあたる 1,000 万円以上削減します。(対平成 21 年度実績)

(3) (公財) 横浜観光コンベンション・ビューロー

1	公	横浜市内の国際会議開催件数を 220 件以上にします。
2	公	海外からの誘客に注力し、来訪者数を 100 万人以上にします。(主なターゲット：韓国、台湾、中国、香港、タイ、シンガポール、マレーシアなど)
3	公	市内事業者との連携を強化し、賛助会員数を 560 以上にします。
4	財	財団の運営について管理・運営コストの節減に取り組み、管理費を前年並みに抑えます。また、横浜人形の家運営については企画展の見直し等により有料入館者数増を図ります。
5	業	役員(理事)への財団内部の人材登用を進めます。

(4) (株) 横浜国際平和会議場

1	公	国際会議の開催件数を年間 100 件以上、外国人参加者数を年間 10,000 人以上に増加させ、国内コンベンション施設におけるランキング第 1 位をキープします。
2	公	会議センター・展示ホール・アネックスホールについて、7 月・8 月・12 月・1 月(四ヶ月)の三施設平均稼働率を、65%以上にアップします。
3	公	会社全体の契約・発注件数(50 万円以上を対象)に占める「市内事業者」への発注件数の割合を 50%以上とします。
4	財	当期利益を確保するとともに、大規模改修に向けて修繕積立金を 1 億円以上とします。
5	財	会場使用料収入を 32 億円以上とし、費用面においては、固定費的経費の合計を 24 億円以下に削減します。
6	業	会場使用料売上に対する人件費比率を 15%以下とします。

4 添付資料

各団体の平成 26 年度年次計画(案)

※掲載ページ

(公財) 横浜市芸術文化振興財団	添付資料 1～7 ページ
(公財) 三溪園保勝会	添付資料 9～11 ページ
(公財) 横浜観光コンベンション・ビューロー	添付資料 13～16 ページ
(株) 横浜国際平和会議場	添付資料 17～22 ページ

平成26年度 年次計画(案)

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	文化観光局文化振興課

【経営の基本的考え方】

横浜市

平成26年度の考え方	引き続き、財団の専門性を活かし、施設の発信力を強化していくとともに、市民の文化芸術活動の支援、子どもたちをはじめとする次世代育成、国際交流事業の実施などに積極的に取り組むことで各協約事項の目標達成を図る。						
第3期協約	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">外郭団体としての必要性</td> <td>芸術文化に関する専門知識や文化事業の実施に関するノウハウを備える団体として、市の文化施策を具現化し、横浜市における芸術文化を総合的に振興していく役割がある。近年は、アートNPOや民間事業者との協働や、市民とアーティストを繋ぐ取組など「市民協働」や「中間支援」へのニーズも高まっており、市全体の芸術文化活動が活性化するための基盤整備、活動支援を担っている。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">団体に期待する役割</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">経営改革の内容</td> <td>芸術文化の発信力を高め、市と一体になって芸術文化施策を推進するとともに、自立的収支に基づく運営の実現に向け、企画提案力・広報マーケティング力を一層強化する。</td> </tr> </table>	外郭団体としての必要性	芸術文化に関する専門知識や文化事業の実施に関するノウハウを備える団体として、市の文化施策を具現化し、横浜市における芸術文化を総合的に振興していく役割がある。近年は、アートNPOや民間事業者との協働や、市民とアーティストを繋ぐ取組など「市民協働」や「中間支援」へのニーズも高まっており、市全体の芸術文化活動が活性化するための基盤整備、活動支援を担っている。	団体に期待する役割	芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与すること	経営改革の内容	芸術文化の発信力を高め、市と一体になって芸術文化施策を推進するとともに、自立的収支に基づく運営の実現に向け、企画提案力・広報マーケティング力を一層強化する。
外郭団体としての必要性	芸術文化に関する専門知識や文化事業の実施に関するノウハウを備える団体として、市の文化施策を具現化し、横浜市における芸術文化を総合的に振興していく役割がある。近年は、アートNPOや民間事業者との協働や、市民とアーティストを繋ぐ取組など「市民協働」や「中間支援」へのニーズも高まっており、市全体の芸術文化活動が活性化するための基盤整備、活動支援を担っている。						
団体に期待する役割	芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与すること						
経営改革の内容	芸術文化の発信力を高め、市と一体になって芸術文化施策を推進するとともに、自立的収支に基づく運営の実現に向け、企画提案力・広報マーケティング力を一層強化する。						

団体

平成26年度の考え方	平成26年度は「創造都市・横浜」のリーディングプロジェクトとして実施されてきた、横浜トリエンナーレの実施年です。当財団は主催者の一員として、最先端の現代芸術を提示すると同時に、芸術文化における市民協働、子どもたちの育成、国際交流等、まさに本協約において目標とした力が問われる年と考えます。本協約期間である平成25年度から引き続き、平成26年度も横浜市民ギャラリーの休館・移転（平成25年3月12日～休館、平成26年10月中旬開館予定）という大きな外部環境の変化がありますが、目標を継続し、指標の達成・内容の充実を行います。経営面においては、自己収入割合の向上を目指し、継続的に努力していきます。人材育成においては新たな評価制度を取り入れ、目標管理による人事評価制度を平成25年度に本格実施しました。平成26年度はこの制度を定着・運用するとともに、財団の人事方針を踏まえた専門人材評価基準を策定します。								
第3期協約	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">経営理念</td> <td>横浜市芸術文化振興財団は、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しています。（財団定款第3条 目的）</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)</td> <td>当財団は芸術文化振興を担う組織として、①市の中期4か年計画で位置づけられている文化政策を積極的に推進し、都心部専門文化施設の専門性を高め、発信性の高い事業を展開します。また、②中間支援機能を強化し、市民の創造性を高め地域社会を豊かにする取組をさまざまに展開します。同時に、③将来の横浜を担う子どもが芸術文化の体験を通して創造性を育み自立的に生きる力を養う仕組みづくりを進めます。さらに、④「アジアにおける芸術文化活動に関わる人、モノ、情報の拠点都市」の実現に寄与し、アジアからの誘客につなげます。以上を推進するために、⑤持続可能な組織としての経営基盤を強化します。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)</td> <td>平成18年度から22年度までを計画期間とする中期経営ビジョンを策定し、推進してきました。その中で、「世界に影響を及ぼす総合的な芸術文化基盤整備」や「創造都市の文化基盤整備」などの経営目標のもと、「横浜独自の芸術文化事業の発信」、「中間支援機能の強化」などに取組んできました。その結果、芸術文化に親しむ方々の着実な増加や、市民、NPO、アーティストなどに対する支援策の充実などの成果を挙げてきました。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">経営課題</td> <td>・公益的使命の達成に向けた事業や、市の施策を具現化する事業を行うにあたり、発信力、集客力、収益性を見込める企画提案力を強化します。 ・管理運営施設を含む財団総体として広報マーケティング力を高め、財団の総合的なブランディングを推進するとともに、自己収入割合の向上をはかります。</td> </tr> </table>	経営理念	横浜市芸術文化振興財団は、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しています。（財団定款第3条 目的）	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	当財団は芸術文化振興を担う組織として、①市の中期4か年計画で位置づけられている文化政策を積極的に推進し、都心部専門文化施設の専門性を高め、発信性の高い事業を展開します。また、②中間支援機能を強化し、市民の創造性を高め地域社会を豊かにする取組をさまざまに展開します。同時に、③将来の横浜を担う子どもが芸術文化の体験を通して創造性を育み自立的に生きる力を養う仕組みづくりを進めます。さらに、④「アジアにおける芸術文化活動に関わる人、モノ、情報の拠点都市」の実現に寄与し、アジアからの誘客につなげます。以上を推進するために、⑤持続可能な組織としての経営基盤を強化します。	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	平成18年度から22年度までを計画期間とする中期経営ビジョンを策定し、推進してきました。その中で、「世界に影響を及ぼす総合的な芸術文化基盤整備」や「創造都市の文化基盤整備」などの経営目標のもと、「横浜独自の芸術文化事業の発信」、「中間支援機能の強化」などに取組んできました。その結果、芸術文化に親しむ方々の着実な増加や、市民、NPO、アーティストなどに対する支援策の充実などの成果を挙げてきました。	経営課題	・公益的使命の達成に向けた事業や、市の施策を具現化する事業を行うにあたり、発信力、集客力、収益性を見込める企画提案力を強化します。 ・管理運営施設を含む財団総体として広報マーケティング力を高め、財団の総合的なブランディングを推進するとともに、自己収入割合の向上をはかります。
経営理念	横浜市芸術文化振興財団は、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しています。（財団定款第3条 目的）								
経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	当財団は芸術文化振興を担う組織として、①市の中期4か年計画で位置づけられている文化政策を積極的に推進し、都心部専門文化施設の専門性を高め、発信性の高い事業を展開します。また、②中間支援機能を強化し、市民の創造性を高め地域社会を豊かにする取組をさまざまに展開します。同時に、③将来の横浜を担う子どもが芸術文化の体験を通して創造性を育み自立的に生きる力を養う仕組みづくりを進めます。さらに、④「アジアにおける芸術文化活動に関わる人、モノ、情報の拠点都市」の実現に寄与し、アジアからの誘客につなげます。以上を推進するために、⑤持続可能な組織としての経営基盤を強化します。								
これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	平成18年度から22年度までを計画期間とする中期経営ビジョンを策定し、推進してきました。その中で、「世界に影響を及ぼす総合的な芸術文化基盤整備」や「創造都市の文化基盤整備」などの経営目標のもと、「横浜独自の芸術文化事業の発信」、「中間支援機能の強化」などに取組んできました。その結果、芸術文化に親しむ方々の着実な増加や、市民、NPO、アーティストなどに対する支援策の充実などの成果を挙げてきました。								
経営課題	・公益的使命の達成に向けた事業や、市の施策を具現化する事業を行うにあたり、発信力、集客力、収益性を見込める企画提案力を強化します。 ・管理運営施設を含む財団総体として広報マーケティング力を高め、財団の総合的なブランディングを推進するとともに、自己収入割合の向上をはかります。								

26年度目標	1	公	財団運営施設の利用者数を250万人以上とします。
	2	公	地域における市民協働事業を拡大し、参加者数を12万6千人以上とします。
	3	公	子ども対象事業の参加者数を増やし、12万1千人以上とします。
	4	公	芸術文化に係る国際交流事業数を拡大し、25事業以上とします。
	5	財	事業収入などの増加をはかり、自己収入割合を37%以上とします。
	6	業	職員の意欲や能力、実績の適正評価を行い、人材育成の一環として人事評価制度を定着、充実させます。

※公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務結構の改革 の3つの視点の分類を表しています。 ※第3期協約(平成22～25年度)は策定時点の内容です。 ※市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

【経営改善行動計画】

【26年度目標(1)】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	財団運営施設の利用者数を250万人以上とします。	施設利用者数	万人	274	252	333	241	246	250	250
		(参考) 運営施設数	施設	14	15	13	12	12	12	12
26年度の目標設定の考え方		平成25年度～26年度にかけて、横浜市民ギャラリーの休館・移転という大きな外部環境の変化がありました。年間40万人以上の利用者があった施設の休館は利用人数への影響は大きいと考えられます。一方で平成26年度は横浜トリエンナーレや東アジア文化都市への参画などが予定されています。当財団としては、財団全体の努力により、当初どおりの目標が達成できるよう、取り組みます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	財団運営施設の利用者数を250万人以上とします。(施設利用者数:250万人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	<p>次の取組を行い、特に都心部専門施設の機能を強化し発信性を高めることで、集客につなげます。</p> <p>1. 「ヨコハマトリエンナーレ2011」「横浜芸術アクション事業」等において、市内の専門施設や他団体と連携事業を実施します。また同連携事業の開催や、専門施設として魅力ある事業運営を行い、横浜への観光客誘致に貢献します。</p> <p>2. 専門施設の機能を強化する仕組づくりを行います。24年度中に、専門施設の職員が定期的に施設共通の課題解決や事業企画に取り組み「専門施設連絡会」を立ち上げます。</p> <p>3. 財団のブランディングを確立し財団施設の価値を高めることを目的に、23年度中に「マーケティング戦略委員会」を設置し、施設横断的なマーケティング戦略の策定を行います。</p>								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	『財団中期経営計画2011～2013』基本施策1「専門施設の持つポテンシャルの最大発揮」で各専門施設の専門性の強化と、観光MICE誘致への貢献について取組事項として位置づけています。								
	評価指標の過年度(19～22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>19年度以降、当財団は最大で15の文化施設を管理運営してきました。平成22年度には13施設となり、平成23年度は旭区民文化センターの運営から撤退するためさらに12施設に減少します(指定管理者の共同事業体の一員として管理運営に参加している「関内ホール」を除く)。この間いずれも250万人を超える利用者の方々に施設にお越しいただいています。</p> <p>[目標水準]</p> <p>平成22年度は横浜美術館における大型企画展が3回開催されたことで例年ない利用者数となりましたが、平成23年度以降は震災の影響を加味した目標水準となっております。また運営施設数は減少していますが、上記取組により施設の発信性や専門性を高め、入館者数の確保に努めます。</p>								

【26年度目標2】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	24年度実績	25年度実績	26年度目標
公	地域における市民協働事業を拡大し、参加者数を12万6千人以上とします。	市民協働事業参加者数	千人	40	91	85	98	127	126	126
26年度の目標設定の考え方		「文化芸術による地域づくり事業」の充実により、順調に参加者を延ばし、平成24年度で当初の目標値100千人は達成しています。 平成26年度も参加者数の確保に努めます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	地域における市民協働事業を拡大し、参加者数を10万人以上とします。(市民協働事業参加者数:100千人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	都心部で集中的に展開してきた「創造都市」の取組の、都心部以外の地域への展開を図り、地域、市民との協働で創造的な取組を行うなど、地域コミュニティの活性化へ向けた仕組づくりを行います。 1.横浜市が展開する「文化芸術による地域づくり事業」などを通じて、多様な地域コミュニティと連携し、地域に根ざした芸術文化活動を支援します。 2.アーツコミッション・ヨコハマが行っている手法を共有する「地域文化コーディネーター」を地域文化施設と連携しながら育成し、地域の住民が身近に創造活動に参加できる仕組みをつくります。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	『財団中期経営計画2011～2013』基本施策2「地域コミュニティに活力をもたらす創造活動支援の強化」で市民主体の取組を支援する中間支援機能の充実を取組事項として位置づけています。								
	評価指標の過年度(19～22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠	[過年度結果分析] 当財団はこれまでさまざまなプログラムで市民協働を推進し、コミュニティの再生に一定の成果を上げてきました。横浜市補助金の削減の影響を受けて事業数は削減傾向にありますが、市民協働プログラムの手法の開発により、参加者数は増加傾向にあります。 [目標水準] 引き続き横浜市補助金の影響を免れないものの、事業手法の見直しや広報PRに力を入れることで実施主体の発掘に努め、参加者数の確保とプログラムの質の向上をはかります。								

【26年度目標3】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	子ども対象事業の参加者数を増やし、12万1千人以上とします。	子ども対象事業参加者数	千人	120	105	100	120	126	121	121
26年度の目標設定の考え方		子ども事業への取組を強化し、平成24年度に当初目標の12万1千人を達成しています。平成25～26年度は市民ギャラリーの休館・移転のため影響を受ける事業がありますが、引き続き、参加者数の増に努めます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	子ども対象事業の参加者数を増やし、12万1千人以上とします。(子ども対象事業参加者数:121千人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	次の取組を行い、子ども事業の質の向上と魅力をアピールする広報につとめ、参加者の増大につなげます。 1、平成23年度中に「子ども事業担当者連絡会」を立ち上げ、企画運営ノウハウの共有や人材育成、情報交換などを行い、子ども事業の開発と既存事業の改善に努めます。また、夏休みの機会を捉えたキャンペーンを行うなど、各施設の子どもの事業を集約した広報を行います。 2、学校教師との連絡を密にし、当財団の子ども事業を理解していただくとともに、教育現場からの要望などを取り入れ、アウトリーチや施設の授業活用などにつなげていきます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	『財団中期経営計画2011-2013』基本施策3「未来の横浜を担う子どもの創造性を育むための仕組みづくり」で各施設の専門性を束ね、広報や学校連携などを含めた子ども事業の充実を図るための取組が位置づけられています。								
	評価指標の過年度(19～22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析] 年度により若干の増減はありますが、11万人前後の市民にご参加いただいています。この間市費の減少はありましたが、自主財源の確保や経費の削減に取り組み、各年度とも財団全体で140以上の子ども事業を継続してきました。</p> <p>[目標水準] 23年度においては、旭区民文化センターの運営が終了するため、事業数、参加人数ともに減少する見込みですが、25年度にかけての3か年で、魅力ある子ども事業の開発と広報を通じ、平成22年度比(目標値:110千人)で10%増の参加人数を目標とします。</p>								

【26年度目標4】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度実績	26年度目標
公	芸術文化に係る国際交流事業数を拡大し、25事業以上とします。	国際交流事業数	事業	17	16	18	21	23	25	25
26年度の目標設定の考え方		平成26年度は、横浜みなとみらいホールや横浜にぎわい座でアジア圏内の文化交流事業なども予定されており、目標を継続します。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	芸術文化に係る国際交流事業数を拡大し、25事業以上とします。(国際交流事業数:25事業)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	次の取組を行い、芸術文化を専門的に担う団体として、「アジア文化ハブ」横浜の確立に寄与します。 1、平成23年度中に財団として、統一的な国際交流ビジョンを定め、各部署がそれに基づいた芸術文化に係る国際交流事業を展開します。また各種国際交流団体を支援し、国際交流における芸術文化の果すメリットを十全に発揮させる連携事業などに取り組みます。 2、平成25年度までに国際交流窓口を設置し、情報やノウハウを持った人材を育成し、サポート体制を整えます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	『財団中期経営計画2011～2013』基本施策4「アジアを中心とした芸術文化に係る国際交流の促進」で、国際交流ビジョンの確立と国際交流に取り組んでいる他都市や各種団体とのネットワークの構築、担当窓口の設置などの体制づくりに取り組むことを掲げています。								
	評価指標の過年度(19～22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析] 公益目的のうちの「国内外の交流を目的とする事業」に加え、新進芸術家育成事業や創造発信事業に分類される事業のうち、国際交流プログラムを含む事業数を計上しています。これまでは15事業前後で推移しています。</p> <p>[目標水準] アーティストの招へいや派遣だけでなく、滞在制作サポート、各種団体支援など23年度から取組を段階的に充実させ、25年度には25事業の実施を目指します。事業数を増やし、他都市や各種団体とのネットワークを構築していくことが目的であるため、交流プログラムを持つ事業数を達成指標とします。</p>								

【26年度目標5】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	事業収入などの増加をはかり、自己収入割合を37%以上とします。	自己収入割合	%	37.8	35.9	41.9	38.5	42.2	36.0	37
26年度の目標設定の考え方		大型企画展等の実施により変動はありますが、平成26年度も引き続き、当初目標値37%の達成を目指します。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	事業収入などの増加をはかり、自己収入割合を37%以上とします。(自己収入割合:37%)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	<p>以下の取組みを毎年度実施し、自己収入の増加を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 各施設における販促強化と平行して、横断的な機能別連絡会と、その連絡会と連携するマーケティング戦略委員会による営業戦略の強化により売上の増収を図ります。 施設の利用については、これまで以上に利用者の利便性に考慮し、柔軟に対応することにより、利用率を高め、利用料の増収につなげます。 マーケティング戦略強化により、財団の活動について広く理解・共感を求めることを通じて、ファンドレイジングに努めます。 事業評価に基づき、事業の有効性及び公共性をより明確にし、助成金の獲得に努めます。 								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	協賛金、助成金など外部資金の導入の拡大等による、財団全体の企画営業力の強化を通じた自己収入割合の向上は、財源の自立性を高め、持続可能な経営構造を構築するうえで必須です。団体の中期計画においても収支改善に向けた取組を掲げています。 自己収入割合算定式=(当期収入合計-施設運営受託事業収入-指定管理者施設運営事業収入-受取横浜市補助金-特定資産取崩収入)/当期支出合計								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>以下の要因により、指標を上回る自己収入割合を達成することができました。</p> <ul style="list-style-type: none"> 財団全体の企画営業力の強化(事業収入 平成19年度530百万円 → 平成21年度598百万円) 協賛金獲得努力(協賛金収入 平成19年度90百万円 → 平成21年度113百万円) 公益財団法人への移行(寄附金収入 平成19年度0円 → 平成21年度4.6百万円) <p>[目標水準]</p> <p>前期協約(目標値:30%)より更に高い目標(目標値:37%)を設定し自己収入割合の向上に向けた取組を強化していきます。</p>								

【26年度目標6】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度実績	26年度目標
業	職員の意欲や能力、実績の適正評価を行い、人材育成の一環として人事評価制度を定着、充実させます。	人事評価制度の導入					立案	MBO試行	MBO導入	MBO実施及び専門人材評価基準作成
		(参考)人材育成計画					立案	実施	実施	実施
26年度の目標設定の考え方		25年度にMBOによる評価を期末手当に連動させ、職員の意欲を引き出す制度を整えました。26年度はこれを着実に浸透、定着させるとともに、25年度に立ち上げた「専門人材あり方検討プロジェクト」に基づいて専門人材の評価と育成に関する指針を作成します。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	職員の意欲や能力、実績の適正評価を行い、人材育成の一環として人事評価制度を導入します。(人事評価制度の導入:導入)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	23年度中にプロジェクトを立上げ、評価基準の案を作成します。また、評価基準に対応した給与制度を作成します。24年度に職員へ人事評価制度の説明会を開催するとともに、評価者研修及び評価のシミュレーションを実施します。25年度5月に24年度における職員の業務実績をベースにトライアル評価を実施し、12月の期末手当及び26年度昇給等において本格実施します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	公益法人としての使命を達成していくためには公益性に対する高い意識と専門性が求められます。まさに「人材こそ最大の資源」です。その考えを根底に置きながら人材育成のための「人事評価制度」の導入を進めます。中期経営計画においても、「組織の役割分担の明確化」、「コンプライアンスの推進」、「人材育成ビジョンの構築」が掲げられており、これらと連動した「人事評価制度」の構築が必要です。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>協約の第一期においても「目標管理による評価制度の導入」を掲げましたが、導入を推進するための人的体制、研修等を実施するための財政基盤が脆弱であったために導入に至りませんでした。代替として個々人ではなく、グループ単位又は施設単位の目標管理を行ってききましたが、職員一人ひとりの評価が不明確になった点はありません。</p> <p>[目標水準]</p> <p>人材育成ビジョンを明確にした上で一人ひとりの職員の成長に合わせた「人材育成のための人事評価制度」の導入を図ります。財団の組織風土を考慮しつつ、確実に定着させるために、評価基準作りだけでなく、考課者の育成、評価のシミュレーション及び試行期間の設定などが必要です。本格実施までには最低3年は要すると考えます。</p>								

平成26年度 年次計画(案)

団体名	公益財団法人三溪園保勝会	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	文化観光局 観光振興課

【経営の基本的考え方】

横浜市

平成26年度の考え方	経営改革の方向性はこれまでと変わらないが、平成25年度の協約達成見込み等を踏まえ、入園者数と事業収入の増加に向けて着実に取り組んでいく。また、施設運営にかかわる支出のうち、固定的支出部分の削減についても継続して取り組み、定着を図る。また、庭園の文化財としての価値を損なわず、安定的に維持管理を行い、文化財の保存継承を行うための指針として、有識者等による委員会を新たに設置し、「保存管理計画」の策定を開始する。	
第3期協約	外郭団体としての必要性	原家より横浜市に「三溪園」の寄附の申し出があり、昭和28年に所有、管理及び運営を行う団体として、財団法人三溪園保勝会が設立された。財団法人として運営管理することで、重要文化財建造物及び名勝庭園の維持管理に関し、専門的人材の配置・育成が可能となっており、文化的遺産を将来にわたって良好な状態で残していく役割に大きく貢献している。
	団体に期待する役割	平成19年2月に名勝に指定された三溪園は、10棟の重要文化財、3棟の横浜市指定有形文化財を含む17棟の古建築が配置されており、約53,000坪の広大な緑深い日本庭園や歴史的価値の高い古建築などの文化遺産を良好な状態で保存し、将来へ残していくこと、また、中期4か年計画に掲げるMICE誘致やシティプロモーション施策と積極的に連携し、滞在環境向上や誘客企画の充実、アフターコンベンション施設としての活用を図り、市内外・海外からの多くの人々が日本文化と触れ合う憩いの場としての使命を果たすことを期待する。
	経営改革の内容	重要文化財をはじめとした歴史的価値のある古建築等を有し、国の名勝に指定されている本市唯一の日本庭園として公益性が非常に高いため、団体の目指すべき長期的なあり方、誘客施策について、市・団体・外部有識者による定期的な検討を行い、目標や計画のもと、積極的に施設の魅力向上を図る。

団体

平成26年度の考え方	東日本大震災を境に落ち込んでいた入園者数も、各種イベントの開催や広報・営業強化により増加傾向に転じている。この流れを維持するとともに、増収策として、平成25年度は庭園使用料の改定や市外在住の65歳以上の方の入園料割引を廃止したが、今後も、料金の適正な改定について検討する。	
第3期協約	経営理念	私たちは、実施事業を通じて重要文化財建造物をはじめとする建物、名勝指定された庭園を良好に維持し、国内はもとより海外からの来浜者に対し日本文化を紹介する施設であり続ける。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	<ul style="list-style-type: none"> ・「入園者・利用者志向の確立」…満足度向上に向け、おもてなしの充実を図るために、各種施策を展開する。 ・「充実した情報提供」…経営情報、事業情報など各種情報を市民にわかりやすく提供する。 ・「効率的な事業推進」…補助金が減少した水準でも、良好な維持管理が適切に遂行できるコスト構造に再構築する。 ・「経営管理体制の見直し」…公益財団法人移行に伴う組織、人事及び業務の見直しを実施し、効率的な業務運営体制を構築する。
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	俳句展、紅葉の古建築公開、観梅会などのイベント実施、茶会などへの建物貸出を通じ日本の伝統文化の普及、振興に寄与している。財団設立以来、建造物、庭園の維持管理保存に努め、平成19年に国の名勝に指定された。
	経営課題	入園者数が伸び悩むなか、入園者単価も低下し入園料収入が減少傾向にあるため改善が必要である。補助金収入が年々削減される中で、自主事業の拡大による収入増や平成28年に予定される正規職員減少に向け業務見直しなどにより、経営基盤を固める必要がある。公益財団法人移行を目指し、役員構成をはじめとする組織体制全般の見直しを行う必要がある。(平成24年8月1日移行済み)

26年度目標	1	公	入園者数を485千人以上とします。
	2	財	事業収入を275百万円以上とします。
	3	業	施設運営にかかわる支出のうち、固定的支出部分の約5%にあたる1,000万円以上削減します。(対平成21年度実績)

※公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務組織の改革 の3つの視点の分類を表しています。 ※第3期協約(平22～25年度)は策定時点の内容です。 ※市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

【経営改善行動計画】

【26年度目標1】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	入園者数を485千人以上とします。	入園者数	人	481,833	469,884	405,127	348,537	413,994	454,000	485,000
26年度の目標設定の考え方		各種イベントの開催や広報・営業の強化、「夏休み子どもパスポート」の拡充など、協約の目標値の達成に向け着実に取り組んでいく。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	入園者数を48万5千人以上とします。(入園者数:485,000人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	<ul style="list-style-type: none"> ・羽田国際化による海外からの誘客戦略を平成23年9月までに構築。 ・県外旅行者への営業強化 年間10回以上。 ・接遇研修の隔年実施によりリピーターの確保強化。 								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	庭園及び建造物の維持管理・公開業務の評価指標として明確であるとともに組織のあらゆる部署での具体的目標となるため選定しました。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析] 平均して45、6万人で横ばいの入園者数で推移している。20年度はトリエンナーレのサテライト会場として新たな客層約2万人を確保した。</p> <p>[目標水準] 22年度(目標値)に比して7.5%増と、高い目標を設定し、入園者数増に伴う収入増加を確保していく。</p>								
【26年度目標2】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	事業収入を275百万円以上とします。	事業収入	百万円	266	264	239	201	252	270	275
26年度の目標設定の考え方		平成23年度から25年度にかけて実施してきた、駐車場使用料や施設使用料、入園料等の改定も踏まえ、事業収入の確保に向け着実に取り組んでいく。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	事業収入を275百万円以上とします。(事業収入:275百万円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	22年度中に駐車場、貸付施設(鶴翔閣)等の使用料について、周辺市場に鑑みた改定案を作成し、理事会承認後23年度後半期から施行する。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	施設を良好な状態で維持して行くための基礎となる自己収入の増加への取り組みは、利用者のニーズ及び満足度の把握、分析が不可欠であるため部署ごとの目標として最適であるため選定しました。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析] ウェディング関係の増加などにより、鶴翔閣使用料収入で21年度は19年度比20%増を達成するなど事業収入の増に貢献した。</p> <p>[目標水準] 21年度(実績値)に比して4.5%増の目標を設定し、増収に向けた取組を強化していく。</p>								

【26年度目標3】	評価指標	単位	評価指標の推移					26年度目標		
			20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績		25年度見込	
業	施設運営にかかわる支出のうち、固定的支出部分の約5%にあたる1,000万円以上削減します。(対平成21年度実績)	対象支出	千円	196,601	200,241	199,077	191,940	192,240	189,800	190,200
26年度の目標設定の考え方		平成25年度の実績見込みは、時限的な給与改定や退職者の補充を行わないなどの特別な事情によるところが大きい。経費の削減は、増収対策と対となるもので、組織内に削減意識をより浸透させるためにも引き続き厳しい目標とした。(平成26年度の目標値は、消費税の増加分は含まない。)								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	施設運営にかかわる支出のうち、固定的支出部分の約5%にあたる1000万円以上削減します。(対象支出:190,200千円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	<ul style="list-style-type: none"> ・体制、業務及び委託内容のさらなる見直しを行い、削減を確保する。 ・光熱水費の料金体系や割引制度の詳細検討と施設の電球を価格も考慮しながらLEDに変換していく。 								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	経営改革委員会での提言のなかで指摘された事項であり、また、削減額を確保するだけでなく職員の削減意識継続のため項目に選定しました。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>これまで支払利息の減少が比重が高く、そのほか光熱水費の削減により低下を確保してきた。</p> <p>[目標水準]</p> <p>これまでも削減を行ってきたなかで、21年度に比し、約5%、1000万円という高い目標を設定した。 <対象とする支出> 固有職員、臨時職員の人件費、光熱水費、施設整備を除く500万円以上の委託費</p>								

平成26年度 年次計画(案)

団体名	公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
		所管課	文化観光局観光振興課

【経営の基本的考え方】

横浜市

平成26年度の考え方	<p>中期4か年計画の目標達成に向け、その使命の一翼を担う団体として協約の目標指標を高く設定。22年度に「国際観光・MICE都市の実現に向けたアクションプラン」を策定し、目標達成に向け、市と一体となって各種事業に着手した。23年に発生した東日本大震災により厳しいスタートとなったが、民間事業者と連携し、様々な取組を通じて観光MICE分野はいち早く回復に転じた。外郭団体を取り巻く状況は年々厳しくなっており、経営の効率化、人材育成など課題は多い。今後、団体の本来のあるべき姿、市と団体の役割の明確化など、団体が抱える課題解決に向け一つずつ着実に取り組んでいく。</p>		
第3期協約	外郭団体としての必要性	本市の観光・コンベンション施策を担っており、本市や関係機関、関係事業者との間で円滑な連携を行い、観光及びMICEの振興に重要な役割を果たしています。	
	団体に期待する役割	<p>公益財団法人への移行に伴い、公益的使命を担う団体として、本市や関係機関、関係事業者との連携を図り、平成25年度の横浜市中期4か年計画目標値(国際会議開催件数220件、海外誘客数100万人、観光消費額2,370億円)の達成に寄与すること。</p> <p>具体的には、横浜の魅力に関する情報収集及び発信や観光案内など来訪者への潜在支援を行うこと、市内の産業、技術及び情報資源並びに歴史的、文化的資源を活用し、国内外からの観光客の誘致、MICE全般の誘致及び開催支援を行うこと及び横浜市における観光及びMICEの振興を図ること。人形の家については、館本来の役割に立ち返り、収支均衡の取れた運営を行うこと。</p>	
	経営改革の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・国内有数の観光コンベンション都市の魅力や羽田空港の国際化によるアクセス向上などの利点を活かし、本市をはじめとする自治体・関係団体や賛助会員などの事業者と連携し、国内や中国などのアジアからの誘客やMICE全般の誘致を推進。 ・公益性のある事業を担っているため、本市からの補助金を大幅に削減することは困難ですが、財団運営・管理コストを中心に削減を図り、事業実施にあたっては費用対効果を勘案するなど財務状況の改善を図る。 ・公益財団法人の認定に伴い、役員数の見直しを行う。また、内部での人材登用および育成計画を進め、市派遣職員の削減を図る。 	

団体

平成26年度の考え方	<p>国際交流人口の増加による経済波及効果を目指し、引き続きコンベンション誘致や海外誘客に取り組むほか、500社以上ある賛助会員の満足度を高めつつ、新規会員の獲得に取組みます。また、職員のコスト意識を高め管理費の節減を図ることで、管理費を前年並みに抑えます。</p>		
第3期協約	経営理念	横浜市民との「信頼」を基礎に世界の人々に「夢」「感動」「喜び」を提供し人的交流の促進および国際相互理解を深め社会の健全なる発展に寄与します。	
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	「世界を代表する」観光・MICE都市横浜を実現するために最大限のパフォーマンスを発揮し「強い組織」を築きます。	
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	海外・国内に向け観光・コンベンションのセールスを行ってきました。併せて来訪者への支援を行い顧客満足度をアップさせることで、横浜の知名度の上昇、交流人口の増加に貢献し、地域の経済波及効果に寄与しています。	
	経営課題	財源の85%以上が横浜市からの補助金で、自主自立度が弱いため、補助金以外の安定した財源確保が望まれます。	

26年度目標	1	公	横浜市内の国際会議開催件数を220件以上にします。
	2	公	海外からの誘客に注力し、来訪者数を100万人以上にします。(主なターゲット：韓国、台湾、中国、香港、タイ、シンガポール、マレーシアなど)
	3	公	市内事業者との連携を強化し、賛助会員数を560以上にします。
	4	財	財団の運営について管理・運営コストの節減に取り組み、管理費を前年並みに抑えます。また、横浜人形の家については企画展の見直し等により有料入館者数増を図ります。
	5	業	役員(理事)への財団内部の人材登用を進めます。

※公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務組織の改革 の3つの視点の分類を表しています。 ※第3期協約(平22~25年度)は策定時点の内容です。 ※市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

【経営改善行動計画】

【26年度目標1】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	横浜市内の国際会議開催件数を220件以上にします。	国際会議開催件数	件	175	179	181	182	199	210	220
26年度の目標設定の考え方		東日本大震災による会議件数の減少、原発事故に対する海外からの不安視、アジア圏におけるシンガポールや中国などの台頭などといった様々な要因により、25年度中の目標達成は困難な見込みです。目標年度を延長し26年度中の目標達成を目指します。また、中長期MICE戦略（案案）の趣旨を踏まえ取組を強化します。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	横浜市内の国際会議開催件数を220件以上にします。(国際会議開催件数:220件)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	マーケティング機能を強化し、来訪者の現況やニーズを把握します。横浜市・会議施設と連携して横浜の魅力をアピールします。MICE都市横浜推進部会とより積極的な連携や大学・研究機関との連携、人材開発の支援等を行うことにより国際MICE都市としての競争力を強化していきます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	国際会議件数を増加させることにより、世界各国からの誘客数が増え、地域経済の活性化に寄与します。また国際会議件数が増加することにより、国際コンベンション都市横浜を更にアピールすることができます。中期4か年計画の横浜版成長戦略2の「MICEの誘致」、及び政策24の「羽田空港国際化を契機とした観光・MICEの推進」に直結しています。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>国際会議誘致の取り組みにより、国際会議件数は年を追うごとに増えています。ただし、22年度についてはAPECが横浜で開催された関係で期間前・期間中に他の国際会議が開催できなかったという特殊事情のため大きな増加がありませんでした。</p> <p>[目標水準]</p> <p>水準設定は横浜市中期4か年計画の施策24の達成指標と同一となっています。 設定根拠: 中大型コンベンション件数49件から61件(1位の東京の水準)が2割増しなので、開催件数についても同様の2割増を目標として設定しました。</p>								
【26年度目標2】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	海外からの誘客に注力し、来訪者数を100万人以上にします。(主なターゲット:韓国、台湾、中国、香港、タイ、シンガポール、マレーシアなど)	海外からの来訪者数	万人	68	56	65	52	70	87	100
		(参考)ターゲット市場からの来訪者数	万人		37	45	39	54	63	73
26年度の目標設定の考え方		震災の影響からは回復傾向にあるものの回復まではしていません。今年に入り、円安傾向の浸透やビザ発給要件の緩和などにより訪日外客数が増加していますが、景気などの社会情勢の影響もあり、25年度中の目標達成は困難な見込みです。目標年度を延長し26年度中の目標達成を目指します。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	海外からの誘客に注力し、来訪者数を100万人以上にします。(主なターゲット:韓国、台湾、中国、香港、タイ、シンガポール)(海外からの来訪者数:100万人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	マーケティング機能を強化することにより、来訪者・宿泊者の現況・ニーズを把握し、今後の取り組みのための課題及び改善策を考案します。具体的には、航空会社との連携、メディアを活用した誘客等の環境整備に取り組みます。さらに中国本土を重点地域とし、プロモーションを拡大します。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	海外からの来訪者数を増加させることにより、交流人口の増と経済効果が見込め、また横浜の魅力を海外に更にアピールすることができます。中期4か年計画の横浜版成長戦略2の「アジアからの誘客」、及び政策24の「羽田空港国際化を契機とした観光・MICEの推進」に直結しています。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>平成20年のリーマンショックを受け、海外からの日本への来訪者数そのものが約835万人(19・20年度)から約680万人(21年度)と減少しています。それを受け横浜への来訪者数も減少しています。</p> <p>[目標水準]</p> <p>水準設定は横浜市中期4か年計画の施策24の達成指標と同一となっています。 設定根拠: 主なターゲット市場(中国を除く)＝対前年比伸び率5%、中国＝対前年比伸び率25%で目標を設定しました。</p>								

【26年度目標3】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	市内事業者との連携を強化し、賛助会員数を560以上にします。	賛助会員数	団体	538	538	523	508	524	530	560
26年度の目標設定の考え方		23年度は震災の影響により、退会が多く、会員数が減少しました。その後、会員数は回復していますが、25年度の目標達成は困難な見込みです。26年度は、異業種間交流の定期的な開催など、現会員がメリットを感じられる取り組みを行うほか、新たな会員の獲得に向け、集客性の高い新規観光施設等に営業するなど、着実に会員数の増につなげていきます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	市内事業者との連携を強化し、賛助会員数を560以上にします。(賛助会員数:560団体)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	平成22年度からスタートした3部会(アジアインバウンド部会・MICE都市横浜推進部会・観光資源開発部会)を通じて賛助会員との連携強化および満足度向上を図り、併せて会員増へ結びつけます。その他事業の関連事業者にもメリットをアピールし会員獲得につなげます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	市内観光関連事業者との連携・協力による、横浜の文化・経済の活性化(公的使命の達成)。会費収入増による自主財源の確保(財務の改善)。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>平成22年度から上記3部会を立ち上げ、3部会ともほぼ隔月のペースで賛助会員との会合を持ち、賛助会員と積極的に意見交換をするともに、事業を中心に個別の事業展開の中で事業者ニーズに応えました。オール横浜でのプロモーションができ、従来より賛助会員の満足度が大幅に上昇したと考えられます。</p> <p>[目標水準]</p> <p>年間10~15団体以上の入会を目標とします。</p>								

【26年度目標4】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	財団の運営について管理・運営コストの節減に取り組み、管理費を前年並みに抑えます。また、横浜人形の家の運営については企画展の見直し等により引き続き有料入館者数の確保に努めます。	管理費	千円	40,572	37,579	30,330	27,463	23,591	22,111	22,111
		(参考)人形の家 有料入館者(目標)	万人				6	6	6	6
26年度の目標設定の考え方		管理費の削減については、20年度と比べ半減させました。今後も、職員のコスト意識の浸透を図りつつ、管理・運営コストの節減に取り組み、管理費を前年並みに抑えます。横浜人形の家の運営については企画展の見直し等により有料入館者数の確保に努めます。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	財団の運営について管理・運営コストの見直しを行い、管理費を毎年度対前年比10%削減します。また、横浜人形の家の運営については企画展の見直し等による運営費の削減及び集客増を図り運営収支を改善します。(管理費:22,111千円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	超勤時間上限値の設定と月ごとの管理、ノー残業デー制定、休日出勤の代休取得の徹底などで超過勤務を抑制し、併せて環境負荷の低減・光熱費等の経費削減を図ります。会議でのペーパーレス化を推進します。光熱費・消耗品についても適切な使用を促し、経費を節減します。人形の家の運営については、22年度までの委託管理者に支出超過が発生していたことを踏まえ、収蔵品の有効活用や開館時間の見直しによる運営コスト縮減や観光案内機能の強化や駐車場の有効活用等による集客増及び収入増を図り収支の均衡のとれた運営を行います。(有料入館者 目標6万人)								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	「財務の改善」の「効率化・経費削減」に合致します。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>開港150周年の関連事業が多数あったため、20年度・21年度は超過勤務が特に増加しました。また人形の家の運営については18年度から22年度までの委託管理者は企画展の開催などによる集客増を図っていましたが、見込みより入館者が少なく22年度は有料入館者数が56,000人に留まり、JVに赤字が発生しました。</p> <p>[目標水準]</p> <p>管理費を毎年度対前年比10%削減します。(管理費は、超勤手当プラス決算上の管理費から削減不可の項目を除いたもの) また人形の家の運営については、過去の有料入館者実績や企画展を見直すなど運営経費の削減及び入館料金の値下げなどによる入館者増を考慮し、有料入館者数60,000人を目標としました。</p>								

【26年度目標5】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	役員（理事）への財団内部の人材登用を進めます。	役員数 (0.5)	人	25	25	25	11	10	10	11
		固有職員の役員への登用 (0.5)	人	0	0	0	0	0	0	1
26年度の目標設定の考え方		<p>公益法人化に伴い役員数を大幅に削減し効率的な執行体制を確保しました。役員への財団内部の人材登用については25年度は適任者がおらず見送りますが、引き続き、役員へ財団内部から人材を登用できるよう、人材育成に努めます。</p> <p>なお、24年度の役員数の減は民間出向理事の辞任によるものです。</p>								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	<p>効率的な執行のため役員数を減らし、執行機関への財団内部の人材登用を進めます。 (役員数(0.5):11人/固有職員の役員への登用(0.5):1人)</p>								
	目標を達成するための取組内容及び期限	<p>公益財団法人移行(平成23年11月1日)後、平成25年度には財団内部から役員へ人材を登用できるよう人材の育成に努めます。</p>								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	<p>公益財団法人移行後、役員へ内部職員を登用することにより、役員と財団の事業執行との連動をより強化することができます。公益財団の目的である地域社会の健全な発展に貢献し、横浜市中期4か年計画目標値の達成に寄与します。</p>								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析] 役員数を見直し、公益財団法人移行後は役員数を25人から11名としました。</p> <p>[目標水準] 公益財団法人となることで役員数を減らします。財団内での内部人材の登用を行います。</p>								

平成26年度 年次計画(案)

団体名	株式会社 横浜国際平和会議場	団体分類	民間主体の運営が望ましい団体
		所管課	文化観光局 コンベンション振興課

【経営の基本的考え方】

横浜市

平成26年度の考え方	平成25年度より中長期大規模改修が始まり、施設の稼働等にも影響がある状況ではあるが、経営改革の方向性はこれまでと同様とし、継続して取り組む必要がある。	
第3期協約	外郭団体としての必要性	市の中期4か年計画において、観光やMICE、創造都市を横浜版成長戦略として位置づけております。さらに基本政策の目標達成に向けた主な事業として「～パシフィコ横浜をMICE拠点とし、機能強化を検討する」こととしており、市のMICE推進施策の一翼を担う重要な役割があります。
	団体に期待する役割	国際観光・MICE都市の実現に向けての中核施設として、集客・国際交流の推進を図るとともに、街の活性化と横浜経済の振興に寄与すること。
	経営改革の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・経済波及効果やシティーセールス効果が高い国際会議件数及び参加者の増加などを通じて、市内経済を活性化し、公益的使命が最大化するよう努めます ・近い将来予定されている施設の大規模改修に向けた計画的な修繕に係る積立を行います ・さらなる売上増とコスト削減を推進するとともに、業務執行体制の見直しなど業務のスリム化を図り、持続可能な経営を図ります

団体

平成26年度の考え方	第3期協約において、高い目標を設定し、その実現のために全社一丸となって取り組むとともにその実績が評価され、観光庁によるグローバルMICE戦略都市の選定に大きく貢献した。平成26年度の目標設定としては、平成25年度数値を継続するだけでも高い目標と考える。一部達成済みの目標については、さらに上積みを図る。 また、横浜市が検討している20街区の新MICE施設整備について、横浜のさらなるMICE機能の強化に資するよう最大限協力し、国際観光・MICE都市の実現に寄与する。	
第3期協約	経営理念	コンベンション都市横浜における中核施設として、人と情報の交流を促進することにより、学術・文化・産業等の発展を通じて、地域の活性化と国際平和に貢献します。
	経営ビジョン (計画期間で 目指す基本方向)	協約の最終年度に次の各項目が達成されていることを、経営の目標とします。 <ol style="list-style-type: none"> 1. 横浜市のMICE拠点施設として数多くの催事が開催されているとともに、多くの来場者が横浜を訪れ、横浜市のMICE戦略に貢献している。 2. 地元企業・地域・市民との連携が強化され、地域の活性化に貢献している。 3. 戦略的な営業による増収、顧客満足度の向上、業務執行体制の効率化、新規事業へのチャレンジ等により、強固な経営基盤・企業体質が構築されているとともに、日本一のコンベンション施設経営会社として企業価値が上がっている。 4. 今後も国際コンベンション施設としての競争力を維持向上するための、施設・設備の大規模改修がスタートしている。
	これまでの 団体活動の成果 (第3期協約前)	パシフィコ横浜は平成3年(1991年)の開業以来、コンベンション施設としては、我が国でもトップクラスの実績を上げており、特に会議系のコンベンション施設としては、日本一と言っても過言ではありません。また、これに伴い、横浜市全体に対して大きな経済波及効果(約690億円)と税収誘発効果(約12億円)を及ぼしており、横浜市のMICE戦略上欠かせることのできない、いわば「産業インフラ」とも言える施設となっています。その結果、横浜市の中期4か年計画(2010～2013)においては「MICE拠点」と位置づけられました。
	経営課題	<ol style="list-style-type: none"> 1. コンベンション開催の中止傾向など、震災の影響を最小限にし、できるだけ早期に通常営業に戻していく必要があります。 2. 国内外でMICE施設の整備・拡充が行われ、施設間競争が激化する中においても、日本を代表するMICE施設として開催実績を上げるとともに、コストの削減にも取り組んで継続的な利益を確保します。 3. 横浜および日本を代表する国際レベルのMICE施設としての競争力を確保するための施設・設備の大規模改修を実現するために十分な準備を行います。 4. MICE施設としての実績や、地元企業・地域・市民との連携によって横浜経済の振興への貢献を一層明確にします。

26年度目標	1	公	国際会議の開催件数を年間100件以上、外国人参加者数を年間10,000人以上に増加させ、国内コンベンション施設におけるランキング第1位をキープします。
	2	公	会議センター・展示ホール・アネックスホールについて、7月・8月・12月・1月(四ヶ月)の三施設平均稼働率を、65%以上にアップします。
	3	公	会社全体の契約・発注件数(50万円以上を対象)に占める「市内事業者」への発注件数の割合を50%以上とします。
	4	財	当期利益を確保するとともに、大規模改修に向けて修繕積立金を1億円以上とします。
	5	財	会場使用料収入を32億円以上とし、費用面においては、固定費的経費の合計を24億円以下に削減します。
	6	業	会場使用料売上に対する人件費比率を15%以下とします。

※公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務組織の改革 の3つの視点の分類を表しています。 ※第3期協約(平22～25年度)は策定時点の内容です。 ※市補助金等は、毎年の予算編成、市会の議決を経て決定することになります。

【経営改善行動計画】

【26年度目標1】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	国際会議の開催件数を年間100件以上、外国人参加者数を年間10,000人以上に増加させ、国内コンベンション施設におけるランキング第1位をキープします。	国際会議開催件数 (0.5)	件	97	91	86	73	88	100	100
		外国人参加者数 (0.5)	人	16,275	6,839	15,000	8,466	9,360	10,000	10,000
26年度の目標設定の考え方		25年度の目標値を継続することとする。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	国際会議の開催件数を年間100件以上、外国人参加者数を年間10,000人以上に増加させ、国内コンベンション施設におけるランキング第1位をキープします。(国際会議開催件数(0.5):100件/外国人参加者数(0.5):10,000人)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	(政府系国際会議)横浜市・YCVBとの協働、外務省等・国の機関との連携および情報収集により、誘致を図っていきます。(常時実施) (他の国際会議)パシフィコ横浜における国内学会主催者からの情報収集・連携、更にはパシフィコとしての支援を行い、誘致を図ります。(常時実施)								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	パシフィコ横浜は、これまでも国際会議の開催件数で国内1位の座にありますが、これを維持するとともに、開催件数・外国人参加者数を更に伸ばしていくことは、横浜市のMICE拠点としての使命を果たすため、更には会社の経営理念そのものの実現のため、不可欠であります。								
	評価指標の過年度(19～22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠	[過年度結果分析] パシフィコ横浜における国際会議開催件数は、国内のコンベンション施設の中で2003年以降8年連続1位であり、併せて外国人参加者数も常に上位であることは、日本を代表するコンベンション施設として高い実績を上げていると言えます。 (なお、20年度と22年度の外国人参加者数が多いのは、それぞれTICADとAPECという政府系国際会議の開催に基づく特需であります。) [目標水準] 国際会議の開催件数は1位をキープしていますが、年間100件を超えたことはなく、「100件」という目標は高い目標であります。また、外国人参加者数についても、件数100件を目標にするのであれば、連動して「10,000人以上」という高い目標にします。(但し、平成23年度は震災の影響により、件数の伸びは厳しいため、平成24年度・25年度において増加させていきます。)								

【26年度目標2】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	会議センター・展示ホール・アネックスホールについて、7月・8月・12月・1月（四ヶ月）の三施設平均稼働率を、65%以上にアップします。	三施設平均稼働率	%	51.3	57.3	55.3	52.3	62.5	60	65
		(参考)会議センター	%	56.1	53.0	54.3	54.3	53.4	60	57
		(参考)展示ホール	%	50.5	66.5	51.3	55.9	70.2	60	74
		(参考)アネックスホール	%	47.4	52.6	60.3	46.6	63.8	60	64
26年度の目標設定の考え方		展示ホールについては、夏期の一般向け長期催事の自主企画事業を予定しているとともに大手メディア等に対する営業活動を実施している。また、年末年始のカウントダウンコンサート向けの営業活動を実施。会議センター、アネックスホールについては、旅行代理店等と連携し、企業や教育機関向けの研修やサマースクールをターゲットとした営業活動を実施。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	会議センター・展示ホール・アネックスホールについて、7月・8月・12月・1月（四ヶ月）の三施設平均稼働率を、60%以上にアップします。（三施設平均稼働率：60%）								
	目標を達成するための取組内容及び期限	課題となっている時期が、夏休み・冬休み（年末年始）シーズンであることから、一般来場者向けの長期利用のイベント・展示会、更には展示ホールでのコンサート等の誘致を図ります。そのための誘致戦略を23年度初めに作成し、当該イベントのマーケット調査をした上で、主催者へのセールス活動を強化して、誘致実現を図ります。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	パシフィコ横浜は、各施設とも年間平均では70%前後の稼働率を上げ、閑散期以外はほぼ満杯に近い状況であります。これに伴い、横浜市全体に690億円の経済波及効果を及ぼしていますが、閑散期の稼働をアップさせ、多くの来場者を横浜市に入れ込むことによって、更に経済波及効果をアップさせることができ、横浜経済の活性化という役割を強化することができます。								
	評価指標の過年度(19～22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>7・8・12・1月は、元々コンベンションや展示会の開催が少ない時期であり、通年の稼働率に比べると低くならざるを得ず、過去4年間における三施設ともに、概ね50%前後の稼働率と言えます。（平成21年度の展示ホールのみ66.5%と高くなっていますが、これは7～8月にかけて「海のエンビト展」という長期利用のイベントを誘致できたことがその要因であります。）</p> <p>[目標水準]</p> <p>平成21年度の展示ホールの長期イベントは、横浜開港150周年に併せて開催されたものでありますが、このように通常とは違う種類の催事の誘致に取り組むことが、閑散期の稼働率アップには重要となります。このような催事を誘致することは容易ではありませんが、まずは4ヶ月の平均で60%以上にアップさせることを目標とします。</p>								

【26年度目標3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	会社全体の契約・発注件数（50万円以上を対象）に占める「市内事業者」への発注件数の割合を50%以上とします。	市内事業者への発注比率	%	—	—	30	38	46	50	50
		(参考)市内+準市内への発注比率	%	—	—	60	76	74	75	75
26年度の目標設定の考え方		中長期大規模修繕工事を実施していく中で、大手事業者と市内事業者のJVなどを活用し、市内事業者へ配慮していく。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	会社全体の契約・発注件数(50万円以上を対象)に占める「市内事業者」への発注件数の割合を50%以上にアップします。（市内事業者への発注比率：50%）								
	目標を達成するための取組内容及び期限	平成22年4月1日の横浜市中小企業振興条例の施行を受け、パシフィコ横浜でも平成22年度より、契約発注先選定にあたって候補の半数以上を市内事業者として入札・見積合わせする方針を明確にしました。今後はより一層この方針を強化し、市内事業者への発注率を高めることとします。具体的には、平成23年度以降5%ずつ比率を上げ、平成25年度には50%以上とします。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	会社の経営理念でもあり、また、中期経営計画でも掲げている「横浜経済の振興・地域の活性化」を一層強化するための方策の一つとして、市内事業者への発注比率を上げることは重要であります。								
	評価指標の過年度(19～22年度)結果分析及び25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>市内事業者への発注増を明確に打ち出した平成22年度は、契約発注件数合計の約30%が市内事業者への発注でした。（市内+準市内への発注率は60%）</p> <p>[目標水準]</p> <p>平成22年度に30%だった市内事業者への発注比率を、契約発注件数全体の半分以上に引き上げるという目標であり、現時点では高い目標水準であると考えられます。</p>								

【26年度目標4】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	当期利益を確保するとともに、大規模改修に向けて修繕積立金を1億円以上とします。 ※第3期協では、4か年で2億円以上の積立て目標としていたが、26年度は単年度で1億以上を目標とする。	当期純利益 (0.5)	百万円	379	19	9	395	429	325	349
		修繕積立金 (0.5)	百万円	-	-	-	200	200	100	100
26年度の目標設定の考え方		26年度はホテル棟の大規模改修が開始されることに伴い、部屋の売り止めや改修費用の増加など減収が予想されることからの確な収支管理を実施する。修繕積立金については、26年度に1億円以上の積立を目指す。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	当期利益を毎年確保するとともに、大規模改修に向けて修繕積立金を積み立て、積立額を2億円以上とします。 (当期純利益(0.5):325百万円/修繕積立金(0.5):100百万円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	平成23年度は、東日本大震災の影響によるキャンセル続出により、大幅に下方修正せざるを得ない状況ではありますが、24年度以降はパシフィック横浜の売上の基本である「会場使用料収入」をアップさせることによって毎年2億円以上の当期純利益を確保し、そのうち1億円以上を修繕積立金として積み立てます。結果として、最終年度には修繕積立金を2億円以上とします。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	横浜および日本を代表するMICE施設としての実績を上げることによって増収を図り、その利益の中から、今後の会社経営上の大きな課題である大規模改修の資金を2億円以上積み立てます。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠	<p>【過年度結果分析】</p> <p>当期純利益については、各年度ともに計画以上の実績をあげることができました。その利益処分において平成20年度までの各年度において「別途積立金」としての積立も行ってきました(現在の別途積立金残高は、570百万円)。但し、「別途積立金」は、用途を特定せずに積み立てるものであり、「修繕積立」として目的を明確にした積立金ではありません。</p> <p>【目標水準】</p> <p>大震災の影響で厳しい見込みの平成23年度も黒字を確保するとともに、24年度以降は毎年2億円以上の利益を上げ、その中から修繕積立金を積み立てていく目標ではありますが、そのためには本業である「会場使用料収入」を増加していくための営業活動の強化や、従来以上のコスト削減に取り組む必要があり、高い目標レベルであります。</p>								

【26年度目標5】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	会場使用料収入を32億円以上とし、費用面においては、固定費的経費の合計を24億円以下に削減します。	会場使用料収入 (0.5)	百万円	2,993	2,773	3,065	2,861	3,353	3,200	3,200
		管理委託費・水光熱費・ 一般管理費の合計 (0.5)	百万円	2,663	2,492	2,547	2,445	2,710	2,392	2,400
26年度の目標設定の考え方		閑散期の長期イベントや企業・教育機関の研修・サマースクール等受注のための営業活動の実施と省エネルギー活動の推進								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	会場使用料収入を32億円以上に増加させるとともに、費用面においては、固定費的経費の合計を24億円以下に削減します。 (会場使用料収入(0.5):3,200百万円/管理委託費・水光熱費・一般管理費の合計(0.5):2,392百万円)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	会場使用料収入の増については、引き続きの営業強化、特に閑散期への誘致を図り、最終年度には32億円以上を達成します。費用については、ビルメンテナンス委託契約の見直しによる減、省エネおよび供給会社との交渉による水光熱費の減、一般管理費全般にわたる見直しを各年度ごとに段階的に進め、最終年度には24億円以下とします。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	日本一のコンベンション施設経営会社としての企業価値を高めるためには、コンベンション開催実績を上げていくだけでなく、損益面においても継続的な利益を確保することが重要であります。そのため、平成25年度には会場使用料を32億円以上に増加させるとともに、管理委託費・水光熱費・一般管理費の合計を24億円以下に削減し、利益の拡大を図る必要があります。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠	<p>【過年度結果分析】</p> <p>過年度における会場使用料収入は、基本的には順調に増加してきました(21年度は改修のための売り止め3ヶ月、22年度はAPECによる増収あり)。また、管理委託費・水光熱費・一般管理費の合計についても、コスト削減努力によって基本的には減少してきています。(21年度の管理委託費減は、改修に伴う3ヶ月売り止めにより、管理委託料・水道光熱費ともに減少したものであります。)</p> <p>【目標水準】</p> <p>会場使用料売上の目標32億円は、過去最高の売上であり、現状でも全国のコンベンション施設の中では極めて高稼働であるパシフィックにとって、更なる上積みが必要なものであります。また、費用面の目標についても、費用の中で大きなウェイトを占める水光熱費については、省エネだけでなく、供給会社との調整も必要であり、難易度の高い目標です。</p>								

【26年度目標6】		評価指標	単位	評価指標の推移						
				20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	会場使用料売上に対する人件費比率を15%以下とします。 ※平成24年度については、退職給与引当金の過年度不足分を一括計上。(カッコ内は、これを差し引いた人件費比率。)	会場使用料に対する人件費比率	%	15.0	16.3	15.1	15.2	17.6 (13.4)	15.0	15.0
26年度の目標設定の考え方		業務委託等のアウトソーシングを活用し、人件費比率の上昇を極力抑制する。								
第3期協約	第3期協約事項(25年度目標値)	会場使用料売上に対する人件費比率を15%以下とします。(会場使用料に対する人件費比率:15.0%)								
	目標を達成するための取組内容及び期限	催事運営・施設運営業務のアウトソーシングと効率化を進め、社員をセールスや企画部門にシフトしていくことによって、会場使用料売上を増やします。これによって相対的に、人件費比率を下げるができます。								
	目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性	日本一のコンベンション施設経営会社としての企業価値を上げるためには、戦略的な営業による増収や新規事業へのチャレンジも必要となりますが、そのためには業務執行体制の見直し等を実施し、人材を有効に活用する必要があります。								
	評価指標の過年度(19~22年度)結果分析及び 25年度の目標水準の設定根拠	<p>[過年度結果分析]</p> <p>平成21年度は、改修に伴う3ヶ月間の売り止めによって会場使用料の減収があり、相対的に16%を超える人件費比率となりました。また、平成23年度も、震災に伴うキャンセル続出による減収が予想され、16%を超える人件費比率が見込まれます。他の年度は15%程度の人件費比率となっています。</p> <p>[目標水準]</p> <p>社員給与は定昇等による若干の増もあるため、社員数を増やさない場合でも、漸増します。そのため、会場使用料収入を上げることと併せて、人件費比率を下げる必要があり、多方面からの検討が必要であります。</p>								

