



公益財団法人  
横浜市スポーツ協会  
YOKOHAMA SPORT ASSOCIATION



YOKOHAMA SPORT ASSOCIATION

公益財団法人 横浜市スポーツ協会

第6期中期計画 2024-2026



# はじめに ～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～

横浜市スポーツ協会が目指す姿「スポーツで横浜の街をデザインする」のビジョンを達成するため、この度、当協会の事業領域を決め、事業ドメインコンセプトを「みんなで横浜のwell-beingな未来をつむぐ」としました。

2021年度から始まった第5期中期計画では、「明日をつかむための進化」をテーマに新型コロナウイルス感染症や物価の高騰に対応し、柔軟な組織力を養いました。過去3年間の努力の結果、組織は進化し、理念に貢献できたと感じています。

新型コロナウイルス感染症が第5類に移行し、日常が戻りつつある今、スポーツを通じて人とのつながりを深め、横浜の住民をはじめ、横浜を訪れるすべての人のwell-beingな未来を支える存在となれるよう、2024年度からの第6期中期計画を策定しました。

2029年には組織が100周年を迎える節目の年がやってきます。これまでの歴史を誇りに思いながら、次なる100年に向けて新たなステージへの挑戦が待っています。

横浜にいるすべての人々のwell-beingな未来をつむぐ役割を果たすには、持続可能な組織となるための基盤を築くことが、未来に向けた最大の課題です。そこで、次の3年間では、公益事業を持続的に良質なものを提供できるよう、独自能力をさらに高め、収益力を向上させる取り組みを推進し、さらなる組織の成長を目指します。

この期間は組織の永続性を確保する上で極めて重要な期間となります。共に未来に向けて成長し、より良い社会を実現するために、一丸となって取り組んでいきましょう。

皆様のご支援と協力に感謝申し上げます。  
感謝と期待を込めて。



2024年3月

公益財団法人横浜市スポーツ協会  
会長 山口 宏





YOKOHAMA MARATHON 2023  
START

NEOS  
LAWSON MADA  
NISSAN

OUTLINE

I

第5期中期計画の振り返り……………3

II

当協会をとりまく環境……………4

III

中期計画の全体像……………6

IV

当協会の目指す姿……………7

V

目標の指標と取り組み……………11

VI

中期計画の達成を目指して……………17



# I 第5期中期計画の振り返り

第5期中期計画の2021年度から2023年度の3年間においては、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による制限のある中で事業が実施された他、エネルギー価格等の物価上昇が、当協会の経営に大きな影響を与えた3年間となりました。また、本計画では、4つの目標にそれぞれ成果指標を定め、進捗管理を行ってまいりましたが、感染症も落ち着き徐々に通常の事業が計画される中、いまだに、当協会事業への参加者が戻りきらない状況が続いており、事業参加率や収入が目標を下回る厳しい状況となっています。

2023年12月末時点

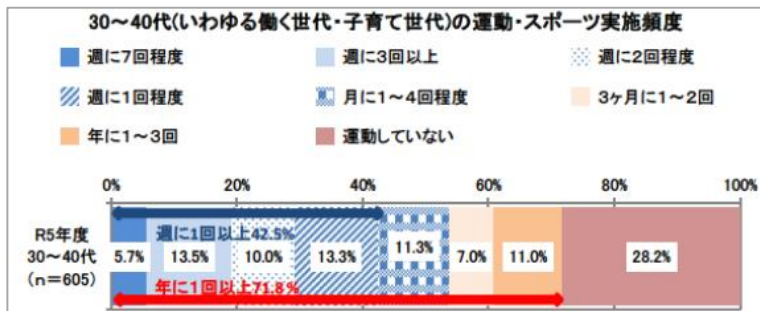
| 目標  |                     | 成果指標                                      | 達成状況                      |
|-----|---------------------|---|---------------------------|
| I   | 市民ニーズを捉えた収益力の強化     | ①定員に対する事業参加率を70%以上とする                     | 有料事業 57.5%<br>※第3四半期までの平均 |
|     |                     | ②予算における自主事業（指定管理施設を除く）の収入を2020年度予算比12%以上増 | -                         |
|     |                     | ③新たな収益事業の創出                               | 80事業<br>※第3四半期までの合計       |
| II  | 多様な事業に対応する競争力の強化    | ①応募する全ての指定管理施設の獲得                         | 21/27                     |
|     |                     | ②健康運動指導士の資格試験に10人以上合格                     | 5人<br>※2022時点             |
|     |                     | ③SDGsの目標を設定し、取り組みを実行する                    | -                         |
| III | 持続可能な組織となるための財務基盤強化 | ①流動比率を2020年度決算より30%以上増                    | -                         |
|     |                     | ②自己資本比率を2020年度決算より4.5%以上増                 | -                         |
| IV  | 横浜市スポーツ推進計画実現への貢献   | 横浜市スポーツ推進計画の目標達成に貢献するための機会を提供             | 42,099事業<br>※第3四半期までの合計   |

## Ⅱ 当協会をとりまく環境

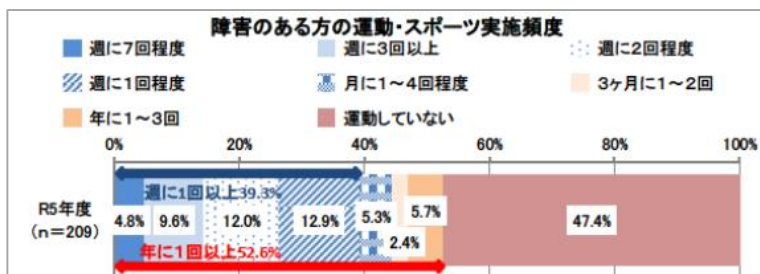
### ■ 第3期横浜市スポーツ推進計画における指標

| 指標                       | 目標値(2026年度) | 2022年度 | 2021年度       |
|--------------------------|-------------|--------|--------------|
| 成人の週1回以上のスポーツ実施率         | 70%以上       | 54.4%  | 59.5%        |
| 成人の1年に一度以上のスポーツ実施率       | 100%に近づく    | 82.6%  | 78.8%        |
| スポーツが好きな人の割合             | 75%以上       | 72.4%  | 66.3%        |
| 働く世代・子育て世代の週1回以上のスポーツ実施率 | 60%以上       | 47.6%  | 50.8%        |
| 障害者の週1回以上のスポーツ実施率        | 65%以上       | 58.5%  | 45.0%        |
| 障害者の1年に一度以上のスポーツ実施率      | 80%以上       | 84.0%  | 58.5%        |
| スポーツボランティア参加率            | 10%以上       | 8.0%   | 3.7%         |
| 市内でのスポーツイベント直接観戦率        | 30%以上       | 25.9%  | 16.2%(市外を含む) |
| 横浜市スポーツが盛んであると思う市民の割合    | 70%以上       | 53.0%  | -            |

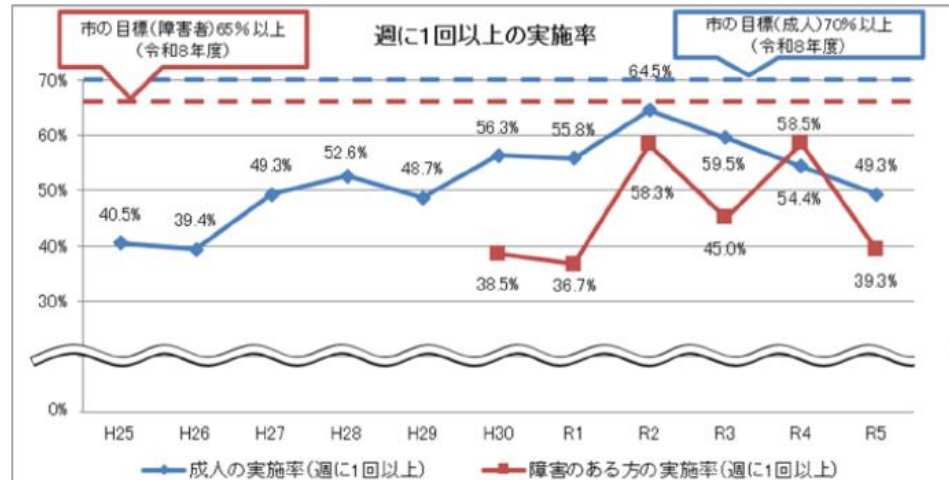
### ■ 働き世代・子育て世代のスポーツ実施頻度 (2023年度横浜市民スポーツ意識調査)



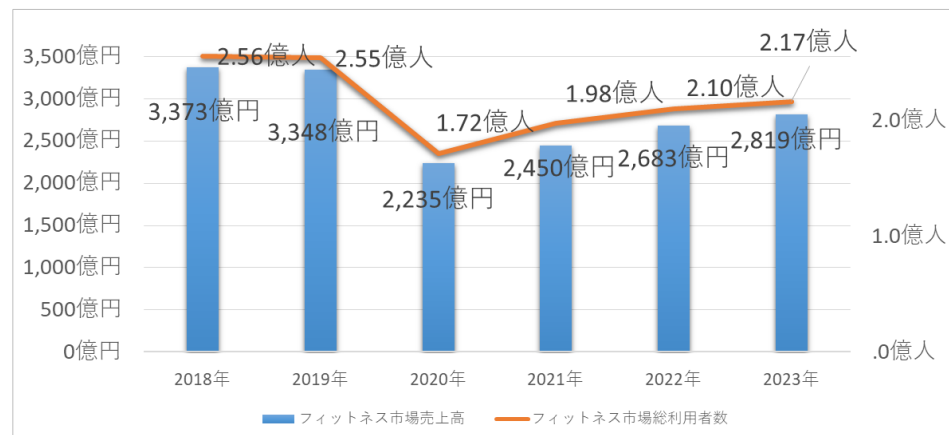
### ■ 障害のある方のスポーツ実施頻度 (2023年度横浜市民スポーツ意識調査)



### ■ スポーツ実施率の変化 (2023年度横浜市民スポーツ意識調査)

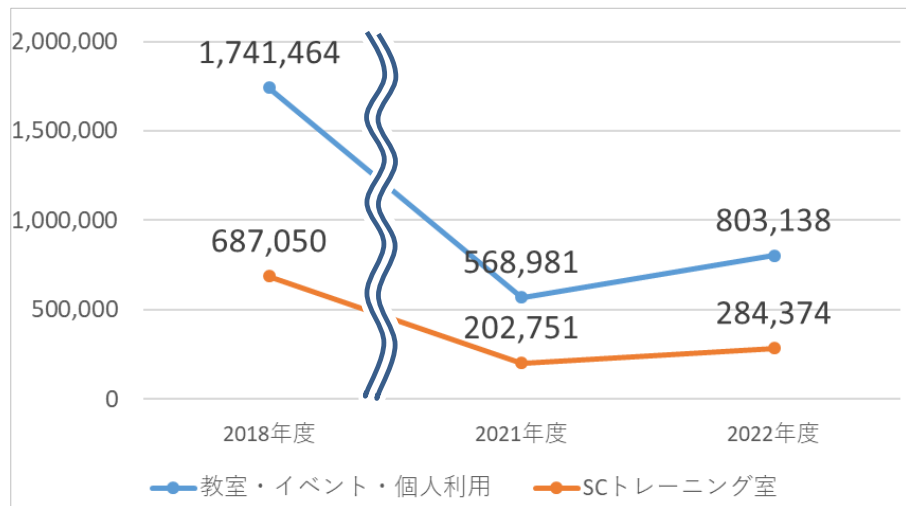


### ■ フィットネス市場 (経済産業省 長期データ)

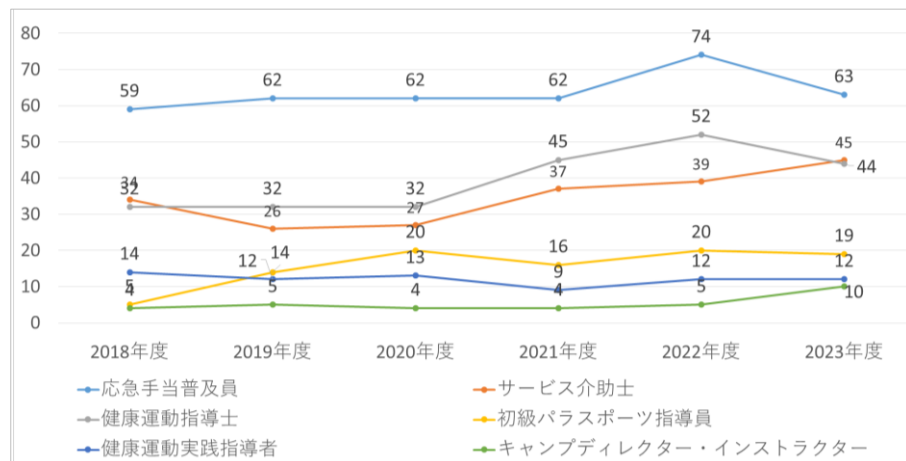


## Ⅱ 当協会をとりまく環境

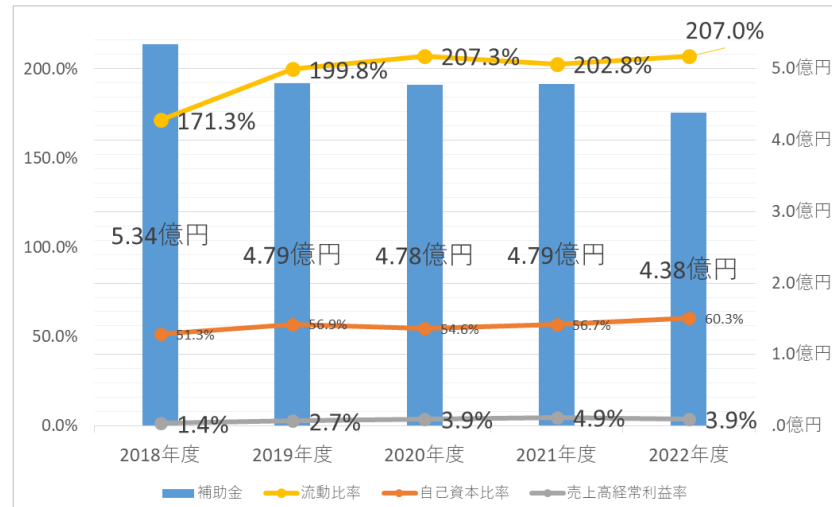
### ■ 当協会管理のスポーツ施設における参加者の推移



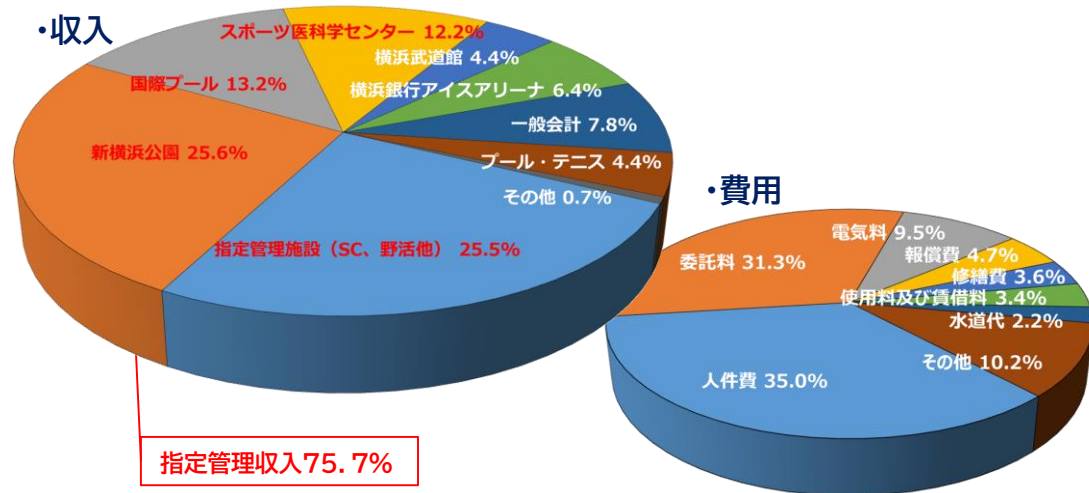
### ■ 当協会職員の資格取得推移



### ■ 当協会における財政状況



### ■ 当協会における収益構造 (2022年度)



# Ⅲ 中期計画の全体像

## 1 中期計画全体像

当協会の理念である「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」を目指し、持続的な組織とする基盤づくりとしての施策を設定しました。また、スポーツの日常化を目指し、スポーツに親しむ機会やインクルーシブスポーツの推進などにより、横浜にいるすべての人がwell-beingを実感できる取り組みを行うことでスポーツ推進計画の達成を実現する施策を設定しました。そして、スポーツでwell-beingな未来をつくりだすには、当協会職員のwell-beingの向上からの波及が重要になることから、職員が自発的に様々な取り組みを行える組織風土の構築を推進する施策を定めています。本中期計画では、将来のあるべき姿に向かって達成すべき指標を具体的に設定しましたが、変化の激しい社会において各年度ごとに振り返り期間を設け、期間途中で指標の再検討を行うことも計画しています。さらに、2029年に迎える100周年さらにその先の未来に向けて、当協会の取り組みを検討、検証をしていくことも施策に盛り込んでいます。

## 2 基本姿勢

当協会では、**SDGsの達成**にスポーツを通して引き続き貢献していきます。「する」「みる」「ささえる」それぞれの視点でスポーツ環境を整え、スポーツと健康づくりが人々の日常に溶け込み、年齢や性別、障がいの有無に関わることなく、誰もが輝ける、明るく豊かな社会の実現に向け、あらゆる施策においてSDGsの達成を意識した取り組み推進していきます。また、これまで当協会では、スポーツの枠にとらわれず、様々な方とパートナーシップを築き、事業を展開してきました。こうした取り組みは、より魅力的で価値のある事業となることがわかっています。引き続き、相互のノウハウを結集し、新たな価値の創造へとつながる、**共創**の視点を持って取り組みを行っていきます。



## 3 計画期間

2024(令和6)年度から2026(令和8)年度までの3年間の計画とします。

## 4 計画の構成

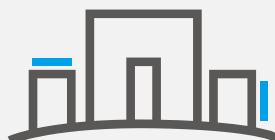
2029年に迎える当協会の100周年とその先の100年に向け、当協会の目指すべき姿のイメージを膨らませ、その実現に向けた基盤づくりの3年間として計画を策定しました。そして、その実現に向けて、当協会が推進すべき事業領域（ドメイン）を定め、3つのカテゴリーに5つの目標、3年間に重点的に取り組む21の施策をとりまとめています。



## Mission 理念

### 「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」

「スポーツが楽しめる社会とは、笑顔の絶えない明るく豊かな社会であり、そんな社会が将来に渡って続いて欲しい。」また同時に、「豊かな社会の実現のために、スポーツの力で様々な社会課題を解決していきたい。」そんな想いを背景とし、すべての市民の皆様が生涯にわたって、あらゆるスポーツ活動を楽しめる社会を実現するために、私たちは存在しています。



## Vision ビジョン

### 「スポーツで横浜の街をデザインする」

デザインとは、外観や機能などをより良いものにするために創意工夫することを意味します。私たちは、「横浜といえばスポーツの街」と誰もが思えるよう、スポーツの力で新たな発想をもって考えを巡らせ、市民がいつまでもスポーツが楽しめる横浜の街を作り上げていきます。



## Action 職員行動指針

### スポーツの振興

一人ひとりが「横浜市スポーツ協会の代表」であることを自覚し、すべての行動の原点はスポーツ振興のためであることを常に意識し、皆さまに、信頼され、好感を持っていただけるよう、行動します。

- 正直に、誠実に、行動します。
- 安全・安心を第一に考えます。
- 清潔で快適な環境づくりを徹底します。
- 無駄をなくし、時間とお金を有効に使います。
- 自分の行動に責任をもち、粘り強く結果を出します。
- 常に学び、チャレンジし、成長し続けます。



## スポーツで横浜の街をデザインする

### スポーツが当たり前にある街「横浜」

スポーツ施設では、スポーツにより人々がつながり、コミュニティが生まれ、老若男女が健康的な日々を楽しむ交流の場となっている。

大規模イベントのノウハウを活かしたスポーツイベントは、スポーツチームや企業との共創でより魅力あるイベントとなり、横浜の街に賑わいが溢れている。

運動プログラムは、経験豊富な指導力と長年蓄積した医学・体力データの融合により、未来を担う子どもから高齢者、すべての人々の健康をサポートしている。

様々な人が参加できるインクルーシブスポーツは、多様な文化との融合により、誰もがスポーツに親しむきっかけの場となり、スポーツへの意欲や興味関心を高めている。

この魅力的な街をささえる、横浜市スポーツ協会から  
「well-being」を人々の日常へ

横浜市スポーツ協会は、「みんなで横浜のwell-beingな未来をつむぐ」  
事業を通じてスポーツで横浜の街をデザインします。

# 横浜市スポーツ協会の事業ドメイン

## 横浜市スポーツ協会 事業ドメイン<sup>※1</sup>コンセプト

### 「みんなで横浜のwell-being<sup>※2</sup>な未来をつむぐ」

- ・横浜市スポーツ協会は、職員自らがスポーツの特性を活かしたwell-beingを実現します。
- ・職員は当協会の4つの独自能力を活かした事業により、ココロとカラダが満たされるwell-beingを自らを通じて提供します。
- ・横浜にいてもから大人まですべての人を対象として、well-beingの連鎖を未来に向けてつむいでいきます。

#### 【対象顧客】

@yokohama

市民だけでなく、観光、ビジネス等で横浜を訪れている方も含めた横浜にいるすべての方を対象に

【次の世代別ターゲットを意識した事業を行う】

- ✓こども、学生
- ✓働き世代
- ✓子育て世代
- ✓高齢者

#### 【独自能力】

私たちが提供するリソース

- ✓ 運動指導、医療と連携した運動・健康指導
- ✓ 「人」と「ひと(人・企業・団体)」をつなぐコネクテッド機能
- ✓ 多種多様なスポーツイベントの企画・運営
- ✓ 加盟団体との連携

#### 【提供価値】

well-beingの実現

- ✓ スポーツ活動を通じた運動習慣の確立による良好なココロとカラダの実現
- ✓ 働く職員をはじめ誰もが心地よく活躍できるコミュニティの創出

※1 事業ドメイン…自社が事業展開する領域。事業ドメインを明確にすることでビジネス範囲を絞り込み、得意分野にリソースを集中、競争優位を目指します。

※2 well-being…肉体的にも精神的にも、そして社会的にもすべてが満たされた状態のこと



# 横浜市スポーツ協会の事業ドメイン

独自能力が生きる事業を中心に推進する

横浜市スポーツ協会 事業ドメインコンセプト

みんなで  
横浜のwell-beingな  
未来をつむぐ

## 運動プログラム提供

経験豊富な指導力とYSAジョイウエルコンセプトなど蓄積した医学・体カデータを基にしたプログラムで、人々のwell-beingな日常をデザインする。

## スポーツイベント

人々の心を躍らせる大規模イベントのノウハウと地域をつなぐコネクテッド機能で地域の活気とにぎわいをデザインする。

## 施設運営

イベント運営の企画力や運動プログラムなど積み重ねた実績を基に誰もが健康的な日々を楽しみ、「人」と「ひと」がつながる場をデザインする。

## インクルーシブスポーツ

加盟団体等、企業・団体など「人」と「ひと」をつなぐコネクテッド機能を活かし、誰もが一緒にスポーツを楽しめる街をデザインする。





## 1 事業推進について

- (1) 公益的事業推進のための収益力強化
- (2) スポーツに親しむ機会拡充によるスポーツの日常化
- (3) 次世代を育む環境の構築



## 2 人材育成・モチベーションの向上について

- (1) 人材・組織力の最大化



## 3 財務について

- (1) 財政基盤の強化

(1) 公益的事業推進のための収益力強化

方向性

指導力の強化<sup>※1</sup>と内外との共創推進に基づく事業展開で  
 生み出された財源の還元による  
 持続可能なスポーツ施策の実行



|   | 施策                                    | 2023年度 実績                   | 2024年度 指標値            | 2025年度 指標値                       | 2026年度 指標値            |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| ① | 職員の運動、健康指導スキルを活用した収益の拡大               | 指標：運動・健康指導による収入額            |                       |                                  |                       |
|   |                                       | 5,946万円                     | 6,000万円               | 6,700万円                          | 7,500万円               |
| ② | 団体、企業等との共創による収益性を意識した取り組みの推進          | 指標：①共創団体数（実団体数） ②収入額        |                       |                                  |                       |
|   |                                       | ① 60団体・企業<br>② 1.62億円       | ① 80団体・企業<br>② 1.68億円 | ① 100団体・企業<br>② 1.74億円           | ① 120団体・企業<br>② 1.8億円 |
| ③ | コロナ禍以前（2018年度）に実現していた施設運営収入額(39億円)の達成 | 指標：施設収入額                    |                       |                                  |                       |
|   |                                       | 35億円                        | 35億円<br>※3施設休館        | 38億円<br>※1施設休館                   | 41億円                  |
| ④ | 施設運営以外の事業における参加料・協賛金・受託料の拡大           | 指標：事業実施における補助金以外の収入額        |                       |                                  |                       |
|   |                                       | 4,176万円                     | 7,065万円               | 6,400万円<br>※2024年度実施イベント<br>計画なし | 8,300万円               |
| ⑤ | ドメインを踏まえた、PFI・指定管理の方針検討・決定、獲得         | 指標：PFIや指定管理施設の獲得方針確定・獲得100% |                       |                                  |                       |
|   |                                       | —                           | PJチーム立ち上げ方針検討・決定      | ・ステークホルダとの共創検討、決定<br>・提案施設100%獲得 |                       |

※1 指導力の強化…専門知識をはじめ、お客様の目的達成をサポートし、ニーズに沿った指導を行うコーチングなどコミュニケーションスキルの強化



方向性

横浜市スポーツ推進計画に沿った  
スポーツに親しむ機会の創出による  
「スポーツ都市横浜」への貢献



|   | 施策  | 2023年度 実績                  | 2024年度 指標値          | 2025年度 指標値           | 2026年度 指標値           |
|---|---|----------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| ① | 教室やイベント、個人利用等の事業参加者数の拡大                   | 指標：事業参加者数                  |                     |                      |                      |
|   |   | 132万人                      | 121万人<br>※3施設休館     | 143万人<br>※1施設休館      | 172万人                |
| ② | 参加しやすい会場（横浜市内）でのスポーツをする機会の拡大 ※当協会管理運営施設除く | 指標：スポーツ関連事業実施会場数           |                     |                      |                      |
|   |   | 308会場                      | 326会場               | 344会場                | 362会場                |
| ③ | ターゲットを明確にしたインクルーシブのスポーツイベントや教室事業の拡大       | 指標：①事業数 ②参加者数              |                     |                      |                      |
|   |   | ① 29事業<br>② 2,083人         | ① 49事業<br>② 2,500人  | ① 69事業<br>② 2,900人   | ① 89事業<br>② 3,300人   |
| ④ | スポーツをささえるスポーツボランティアの育成・活躍の機会の充実           | 指標：①事業数 ②活躍人数              |                     |                      |                      |
|   |   | ① 157事業<br>② 8,572人        | ① 176事業<br>② 9,300人 | ① 195事業<br>② 10,000人 | ① 214事業<br>② 10,700人 |
| ⑤ | 加盟団体との連携による地域におけるスポーツをする機会の拡大             | 指標：協働による事業を実施した加盟団体数       |                     |                      |                      |
|   |   | 26団体                       | 27団体                | 29団体                 | 31団体                 |
| ⑥ | デジタル技術等を活用した新たな事業や事業運営の効率化の推進             | 指標：スポーツ×テクノロジーを活用した取り組みの実施 |                     |                      |                      |
|   |   | —                          | 事業の企画検討             | 各局1件以上               | 各局2件以上               |





方向性

多種多様なスポーツプログラムを提供し  
生涯にわたってスポーツが継続される  
次世代に向けた挑戦



|   | 施策  | 2023年度 実績               | 2024年度 指標値  | 2025年度 指標値              | 2026年度 指標値              |
|---|---|-------------------------|---|-------------------------|-------------------------|
| ① | 親子、子育て世代がスポーツに親しみやすい機会を提供し、子育て世代の親と子が参加できる事業の充実 | 指標：親子・託児事業 ①事業数 ②参加者数   |   |                         |                         |
|   |   | ① 866事業<br>② 26,721人    | ① 1,030事業<br>② 27,700人  | ① 1,200事業<br>② 33,100人  | ① 1,350事業<br>② 38,200人  |
| ② | 次世代へスポーツをつむぐため、こどもがスポーツに親しみやすい機会の拡充             | 指標：こども対象事業 ①事業数 ②参加者数   |   |                         |                         |
|   |   | ① 5,954事業<br>② 134,885人 | ① 6,274事業<br>② 141,200人   | ① 6,594事業<br>② 147,500人 | ① 6,900事業<br>② 154,000人 |
| ③ | 協会100周年及びその後を見据えたプロジェクト「NEXT100（仮称）」の実施         | 指標：100周年企画及びその先の未来へ     |   |                         |                         |
|   |   | —                       | <p>◆100周年プロジェクト「NEXT100（仮称）」</p> <p>2029年に迎える100周年に向けて、生涯にわたってスポーツが継続される記念事業の検討を行うとともに、その先の当協会の未来について検討するチームを発足させます。</p> <p>2024年度内には、100周年を迎える2029年事業の方向性と予算の検討を行うとともに、本中期計画期間内に100周年記念事業の足掛かりとなる計画を策定します。</p> |                         |                         |



公益財団法人

横浜市スポーツ協会  
YOKOHAMA SPORT ASSOCIATION

方向性

職員一人一人が充実感と働きがいを持ち  
 積極的にチャレンジする組織風土へ改革し  
 職員のwell-beingの向上



|   | 施策                                  | 2023年度 実績                             | 2024年度 指標値    | 2025年度 指標値 | 2026年度 指標値 |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------|------------|------------|
| ① | 職員の運動、健康指導スキル強化のための資格保有者の拡大         | 指標：健康運動指導士やパーソナルトレーニング指導につながる専門資格取得者数 |               |            |            |
|   |                                     | 保有者 44人                               | 新規取得 5人以上     | 新規取得 5人以上  | 新規取得 5人以上  |
| ② | 職員自らが資格取得等に自発的にチャレンジし、事業を創り出す仕組みの導入 | 指標：制度化                                |               |            |            |
|   |                                     | —                                     | 仕組み作り         | 試験運用・制度化   | 本稼働        |
| ③ | 職員のモチベーションの向上につながる新人事評価制度の導入        | 指標：新人事評価制度の構築                         |               |            |            |
|   |                                     | —                                     | 新人事評価制度の検討・設計 | 新人事評価制度の試行 | 新人事評価制度稼働  |
| ④ | 部署間連携による事業拡大及び組織力の最大化               | 指標：複数部署と連携した事業数                       |               |            |            |
|   |                                     | 22事業                                  | 29事業          | 36事業       | 44事業       |



公益財団法人

横浜市スポーツ協会

YOKOHAMA SPORT ASSOCIATION

方向性

現事業の質の向上、新たな事業の展開など  
組織の多様な展望を開拓する  
ための収益を意識したチャレンジ



|   | 施策  | 2023年度 実績                 | 2024年度 指標値         | 2025年度 指標値         | 2026年度 指標値         |
|---|---|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ① | 収入拡大により、短期的な財務状況の健全化の推進                       | 指標：流動比率 <sup>※1</sup>     |                    |                    |                    |
|   |   | 176.2%                    | 2023年度比<br>2%以上増   | 2024年度比<br>2%以上増   | 2025年度比<br>1%以上増   |
| ② | 長期的な財務状況の健全化による新たな取り組みにチャレンジできる財政基盤の確立        | 指標：自己資本比率 <sup>※2</sup>   |                    |                    |                    |
|   |   | 61.5%                     | 2023年度比<br>1.6%以上増 | 2024年度比<br>1.8%以上増 | 2025年度比<br>1.7%以上増 |
| ③ | 当協会100周年及びその後に向けて、公益目的事業を安定的、継続的に実施するための収益の確保 | 指標：売上高経常利益率 <sup>※3</sup> |                    |                    |                    |
|   |   | 5.6%                      | 2.0%以上             | 2.0%以上             | 2.0%以上             |

※1 短期的な財務状態が健全であるか判断する財務指標

※2 長期的な財務状態が健全であるか判断する財務指標

※3 会社がどれだけ効率のよい経営を行っているかを図る比率（コロナ禍前3年平均2.8）



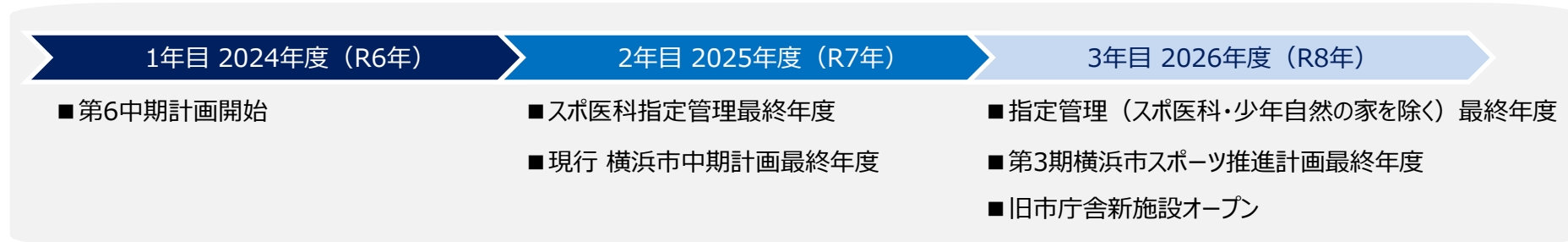
公益財団法人

横浜市スポーツ協会  
YOKOHAMA SPORT ASSOCIATION



# VI 中期計画の達成を目指して

## 1 第6期中期計画における主なスケジュール



## 2 第6期中期計画進捗管理と見直し

変化の大きい社会に対応する目標として本中期計画を設定しましたが、目標・施策・目標値・各局の活動計画の4要素について月次・四半期などの単位で進捗管理を行うとともに、指標の変更等の見直しを含め、計画を進行していきます。

※旧市庁舎街区事業については、詳細が固まり次第、指標に反映します。



## 3 計画浸透に向けた取り組み

- 職員の参加  
個人の目標を中期計画にリンクさせ、従業員が計画に貢献している実感を持たせます。
- 職員研修とトレーニング  
定期的に研修を行い、計画の概念や戦略を明確に伝え、関連するスキルや知識を向上させます。
- フィードバック  
部署間でのフィードバックを積極的に行うとともに、状況に応じて計画の修正や改善を行います。
- リーダーシップ  
管理職の研修等を通じて、管理職が計画に対してリーダーシップを発揮し、変革を促進します。

memo

Business domain concept

みんなで横浜のwell-beingな未来をつむぐ

**公益財団法人横浜市スポーツ協会**

〒231-0015 横浜市中区尾上町六丁目81番地

TEL:045-640-0011 (代表) FAX:045-640-0021

URL: <https://www3.yspc.or.jp/>

