**経　営　戦　略　プ　ラ　ン**

**（平成２９年度～平成３１年度）**

**平成３０年１１月改定**

**一般財団法人 青森市文化スポーツ振興公社**

目　　　　　次

第１　はじめに Ｐ１

　　１　経営戦略プラン策定の趣旨 Ｐ１

　　２　計画期間 Ｐ１

第２　経営理念等 Ｐ１

　　１　法人の設立目的とこれまでの取組 Ｐ１

　　２　法人の経営理念 Ｐ３

第３　現状と課題 Ｐ３

　　１　財務の状況 Ｐ３

　　２　主要事業の目的・実績・課題分析 Ｐ６

　　３　経営戦略に向けた自己分析 Ｐ１７

　　　 (１) 外部環境分析 Ｐ１７

　　　 (２) 内部環境分析 Ｐ２１

第４　経営戦略方針 Ｐ２３

第５　経営戦略目標 Ｐ２３

第６　経営戦略目標の達成に向けた具体的な取組 Ｐ２４

第７　進捗管理 Ｐ２６

第８　経営戦略プラン進捗管理表 Ｐ２７

第９　経営戦略の具体的目標・影響等 Ｐ２９

　　 財務見通し Ｐ２９

　　 個別事務・事業の具体的取組内容・目標 Ｐ３１

参考資料 Ｐ４２

○　基本情報

　　１　法人概要 Ｐ４３

　　２　組織構成 Ｐ４４

　　３　財務の状況 Ｐ４５

　　４　これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの） Ｐ４７

**第１　はじめに**

**１　経営戦略プラン策定の趣旨**

公益法人制度改革など当法人を取り巻く環境は大きく変化し、実施する事業の公益性及び収益性、効果性を図り、法人として主体的・自立的な経営が求められています。

平成２６年度から平成２８年度において、自主的な収益確保や人件費の抑制を図ってきましたが、当法人では、経営健全化と中長期視点のもと、経営戦略プラン（以下「プラン」という。）を策定し、さらなる健全な法人経営を実践して行けるよう目指していきます。

**２　計画期間**

　　平成２９年度～平成３１年度（３年間）

**第２　経営理念等**

**１　法人の設立目的とこれまでの取組**

当法人は、青森市における文化及びスポーツの普及振興並びに青森市民の体力向上を図ることにより市民の生活向上と福祉の増進に寄与すると共に、指定管理者として指定を受けた青森市が設置する公の施設の利用者の目線に立った効率的な管理運営を行うことを目的として、財団法人青森市文化スポーツ振興公社として平成８年に設立され、平成２５年４月には公益法人制度改革により一般財団法人に移行いたしました。

公社設立以来、市民ニーズに応えるため文化及びスポーツの普及振興に関する事業の実施や青森市から指定を受けた文化施設、スポーツ施設等の管理運営の効率化と施設間の連携の強化を図ることに努めてきました。

平成２５年度から５年間の指定管理期間において、スポーツ施設の指定管理を喪失しましたが、文化施設の指定管理者として４文化施設の施設運営業務及び文化事業を実施するとともに、同年度から市民の文化芸術活動に対する機運の醸成やスポーツ・レクリエーション活動に親しむことが出来る環境づくりの担いをし、青森市の施策を実行するパートナーとして青森市から移管を受けた文化及びスポーツの各種振興事業を実施してまいりました。

また、それら事業に加え、公演元によるツアースケジュールなどの理由により、継続的な収益性の高い事業の開催が未確定な部分もあるものの、公社の主体的・自立的な経営を図るため、収益性の高い自主事業も継続実施して自主財源確保に努めてきました。

さらに、国が示した「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」に基づき、公社は、全国公立文化施設協会に加盟しており青森県下の文化施設の事務局を担っており、青森市民文化祭の役員にもなっていることから、青森市文化団体協議会及び各文化団体と密接な繋がりを持ち、青森市の文化の創造・発信に努めてきました。

**２　法人の経営理念**

|  |
| --- |
| 一般財団法人青森市文化スポーツ振興公社は、広く市民に文化、スポーツや余暇活動の場を提供し「青森市の文化・スポーツ振興施策」実現の一翼を担うことを誇りとします。そして、指定管理者制度に対応した効率的経営の実現と、安全で安心できる公共施設の管理運営を実行いたします。 |

**第３　現状と課題**

**１　財務の状況**

当法人は、文化及びスポーツ振興のための事業を青森市と密接な連携のもとに進めており、青森市からの補助金及び公募による指定管理料などが収入の大部分を占めています。

一方で、公益法人制度及び指定管理者制度など当法人を取り巻く環境は大きく変化し、実施する事業の公益性及び収益性、効果性を図り、法人として主体的・自立的な経営の確立が求められています。

当法人の過去３年間の決算状況は、経常外収支において、平成２５年度は、スポーツ施設の指定管理喪失の結果として経常外費用が発生し、また、平成２６年度は職員退職金等による経常外費用が増加しました。しかし、各年度とも経常増減においては各種事業による収益の確保ができており、当期一般正味財産増減額としては各年度とも収支差プラスを堅持しております。

なお、平成２５年度から経常費用（人件費）の削減として、給料の４％～１０％を削減、諸手当一律１０％の削減を実施し、更には定期昇給を実施せず、経費削減に努めております。

しかしながら、平成２８年度より補助金が削減され、当法人においても、更なる経営健全化が必要であります。財務基盤の安定と公益目的事業活動の充実のため、助成金制度の活用、自主財源の確保のため、法人としての自主事業の展開を図り、より収益性の高い事業を確保をすることが重要な課題であると考えております。

(1) 正味財産増減計算書　　　　　　　　　　　　　　　　　（単位：千円）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 区　　　　分 | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 |
| 一般正味財産増減の部課題が見えるようにしてください。（課題の部分を太枠で囲み、補足説明を入れるなど）これでは、参考資料部分の表と何も変わりません。 | 経常収益 | 423,764 | 437,034 | 393,051 |
|  | 基本財産運用益 | 13 | 12 | 13 |
| 特定資産運用益 | 0 | 0 | 0 |
| 事業収益 | 319,244 | 333,310 | 303,233 |
|  | （うち市からの委託金） | 281,543 | 285,842 | 273,908 |
| 受取補助金・負担金等 | 97,700 | 97,621 | 84,058 |
|  | （うち市からの補助金） | 97,700 | 97,621 | 82,530 |
| その他収益 | 6,807 | 6,091 | 5,748 |
| 経常費用 | 417,370 | 417,125 | 386,994 |
|  | 事業費 | 392,946 | 384,094 | 366,939 |
|  | （うち人件費） | 128,713 | 120,840 | 121,662 |
| （うち減価償却費） | 3 | 3 | 3 |
| 管理費 | 24,424 | 33,031 | 20,055 |
|  | （うち人件費） | 22,125 | 20,507 | 18,058 |
| （うち減価償却費） | 75 | 289 | 216 |
| 当期経常増減額 |  6,394 | 19,909 | 6,056 |
| 経常外収益 | 1,639 | 16,895 | 3,129 |
| 経常外費用 | 7,790 | 20,030 | 61 |
| 当期経常外増減額 | △6,151 | △3,135 | 3,067 |
| 当期一般正味財産増減額 | 243 | 16,775 | 9,124 |
| 当期指定正味財産増減額 | 0 | 0 | 0 |
| （注）各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているので、集計額が一致しない場合がある。（注）事業収益における委託金には、指定管理料収入を含む。 |

(2) 貸借対照表　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　（単位：千円）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 区　　　　分 | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 |
| 資産の部 | 流動資産 | 115,890 | 148,214 | 154,379 |
| 固定資産 | 50,145 | 50,219 | 50,302 |
|  | 基本財産 | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
| 特定資産 | 0 | 0 | 0 |
| その他固定資産 | 145 | 219 | 302 |
| 資産合計 | 166,035 | 198,433 | 204,681 |
| 負債の部 | 流動負債 | 39,677 | 52,332 | 52,279 |
|  | （うち短期借入金） | 0 | 0 | 0 |
| 固定負債 | 0 | 2,969 | 145 |
|  | （うち長期借入金） | 0 | 0 | 0 |
| （うち退職給付引当金） | 0 | 0 | 145 |
| 負債合計 | 39,677 | 55,300 | 52,424 |
| 正味財産の部 | 指定正味財産 | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
|  | （うち基本財産への充当額） | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
| （うち特定資産への充当額） | 0 | 0 | 0 |
| 一般正味財産 | 76,358 | 93,133 | 102,257 |
|  | （うち基本財産への充当額） | 0 | 0 | 0 |
| （うち特定資産への充当額） | 0 | 0 | 0 |
| 正味財産合計 | 126,358 | 143,133 | 152,257 |
| 負債及び正味財産合計 | 166,035 | 198,433 | 204,681 |
| （注）各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているので、集計額が一致しない場合がある。 |

**２　主要事業の目的・実績・課題分析**

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | 青森市文化会館管理運営事業 |
| 事業目的（内容） | 青森市民一人一人が、生きがいを持ち、生涯を通して、心身共に豊かな生活を送るために、文化、芸術に共に親しみ、学ぶことのできる安全で安心な施設運営を目指し、かつ市民ニーズに応えたより良い文化事業を提供することにより、青森市の文化振興を図る。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】この３年間の施設利用は、H26年度を基準にすると、ほぼ横ばい状態である。しかしながら、H28年度はイベント会社による大ホール公演の利用が上向いたことから、利用が増加した。今後も大ホール等の空き情報のＰＲ等を実施し、利用の回復を図る必要がある。 |
| 利用者数300,535人利用率32.9％ | 利用者数　280,678人利用率30.2％ | 利用者数305,563人利用率32.0％ |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | 青森市文化会館駐車場管理運営事業 |
| 事業目的（内容） | 文化会館の付帯設備として、施設及び施設周辺の駐車利用者の利便性と施設周辺の道路交通の円滑な機能を高めるために、安全で快適な施設の提供と効率的な運営を図る。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】この３年間の利用台数は減少傾向にある。施設利用の動向と連動した減少傾向の部分と近年の施設周辺に増加している民間駐車場による利用形態の変化が要因に挙げられる。 |
| 利用台数29,783台 | 利用台数　28,585台 | 利用台数28,553台 |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | 青森市民ホール管理運営事業 |
| 事業目的（内容） | 青森市民一人一人が、生きがいを持ち、生涯を通して、心身共に豊かな生活を送るために、文化、芸術に共に親しみ、学ぶことのできる安全で安心な施設運営を目指し、かつ市民ニーズに応えたより良い文化事業を提供することにより、青森市の文化振興を図る。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】この３年間の施設利用は、H26年度を基準とすると、ほぼ横ばい状態であるが、施設別には、ホールの利用の減少がみられる。今後は、文化自主事業の企画実施や、イベンターと協力したイベントの実施など、呼びかけやＰＲ活動を強化し、施設の利用の回復を図る必要がある。 |
| 利用者数148,258人利用率　53.6％ | 利用者数　147,277人利用率　51.9％ | 利用者数148,289人利用率52.4％ |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | 青森市民ホール駐車場管理運営事業 |
| 事業目的（内容） | 市民ホールの付帯設備として、施設及び施設周辺の駐車利用者の利便性と施設周辺の道路交通の円滑な機能を高めるために、安全で快適な施設の提供と効率的な運営を図る |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】27年度は設備故障により利用台数は減少した。施設利用の動向と連動する部分と施設周辺に安価な民間駐車場が増えていることによる利用形態変化が減少傾向の要因に挙げられる。 |
| 利用者数9,294台 | 利用者数　6,569台 | 利用者数8,012台 |

　※ H27年度は料金精算機故障のため、約２ヶ月半休場した。

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | 青森市民美術展示館管理運営事業 |
| 事業目的（内容） | 青森市民一人一人が、生きがいを持ち、生涯を通して、心身共に豊かな生活を送るために、文化、芸術に共に親しみ、学ぶことのできる安全で安心な施設運営を目指し、かつ市民ニーズに応えたより良い文化事業を提供することにより、青森市の文化振興を図る。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】この３年間の施設利用は、年度に多少の上下があるものの、ほぼ横ばい状態である。（26年度はリニューアル工事による約4か月の休館のために利用者の減少があった。27年度は「棟方志功記念展」の約１か月に及ぶ展覧会の入場者増による利用者の増加があった。）利用が一定の文化団体に占められている傾向があり、団体の全般的な後継者不足と団体構成員の減少が利用の変動に影響を与えている。今後は、新たな新規利用団体の獲得ためのＰＲの強化を図る必要がある。 |
| 利用者数75,096人利用率64.1％ | 利用者数110,942人利用率63.0％ | 利用者数97,842人利用率52.4％ |

 ※ H26年度は平成26年10月1日から平成27年1月22日までリニューアルのため休館した。

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | 青森市合浦亭管理運営事業 |
| 事業目的（内容） | 青森市民一人一人が、生きがいを持ち、生涯を通して、心身共に豊かな生活を送るために、文化、芸術に共に親しみ、学ぶことのできる安全で安心な施設運営を目指し、かつ市民ニーズに応えたより良い文化事業を提供することにより、青森市の文化振興を図る。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】この３年間の間に、茶道団体に積極的に呼びかけを行って、1000人程度の利用を増やした。今後は、茶道団体以外にもＰＲ等の働きかけをし、更に利用向上を高めていく必要がある。 |
| 利用者数1,040人利用率3.9％ | 利用者数　1,017人利用率3,0％ | 利用者数740人利用率2.4％ |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | （文化事業）　鑑賞型事業 |
| 事業目的（内容） | 国内外で高い評価を得ている舞台芸術公演やコンサート、文化芸術作品などを鑑賞しながら、その芸術性に触れてもらうとともに、収益性の高い公演事業の開催を目的とした事業。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】この３年間の鑑賞型事業を検証すると、指定管理者文化事業では、年度によって多少の上下はあるものの、集客の見込めるアーティストによる共催事業を増加させる工夫をするなどして、20,000人台の利用者を確保した状態である。文化振興事業における鑑賞型事業の実績数については、H27年度第2回及び第3回市所蔵作品展を、市が実施した棟方志功、澤田教一、寺山修司の各展覧会の関連事業と位置づけて開催したことによる相乗効果で、事業単体として集客数を大幅に伸ばすことになった。また、落語公演や辻井伸行演奏会、市川海老蔵公演など話題性に富む事業の展開により、多数の市民にお楽しみいただくことができた。今後の課題は、本事業区分を当公社が自主・自立に向けて高い収益性を確保するために重要なポイントと位置付けていることから、アーティストやイベンターと交渉し、収益を高めていくための事業数を増やすなど、収益の見込める事業を展開していくことである。 |
| 指定管理21,280人文化振興10,734人合計32,014人指定管理15件文化振興5件合計20件 | 指定管理27,829人文化振興12,751人合計40,580人指定管理15件文化振興5件合計20件 | 指定管理24,171人文化振興9,765人合計33,936人指定管理17件文化振興5件合計22件 |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | （文化事業）　市民文化芸術活動育成・支援事業 |
| 事業目的（内容） | 文化芸術活動団体や、各種学校文化部などの活動促進のために、今後を担う人材の育成や、活動の支援を目的とした事業。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】この３年間の市民文化芸術活動育成・支援事業を検証すると、指定管理者文化事業では、中学生、高校生の各演劇部を対象とした演劇ワークショップを継続して実施している。一方、文化振興事業における市民文化芸術活動・支援事業の実績は、市から移管された事業の実績に、毎年度実施している青森市民交響楽団演奏会の実績を加味している。また、文化振興事業において、H26年度まで単独で実施してきた助成金事業（青森市文化芸術活動振興基金活用事業）は、H27年度より“アートでオン！開催事務局”で実施する事業の一項目となった。今後の課題は、各学校機関にＰＲを実施し、内容も工夫しながら、少しでも参加者を増やしていくよう努める。さらに、これまで育成・支援を行ってきた文化芸術ジャンル以外にも、その範囲を拡げて行くことである。 |
| 指定管理280人文化振興1,554人合計1,834人指定管理2件文化振興3件合計5件 | 指定管理385人文化振興1,795人合計2,180人指定管理2件文化振興2件合計4件 | 指定管理441人文化振興1,899人合計2,340人指定管理2件文化振興2件合計4件 |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | （文化事業）　市民参加型事業 |
| 事業目的（内容） | 市民自らが希望して、文化芸術活動に参加することを目的とした事業 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】この３年間の市民参加型事業を検証すると、指定管理者文化事業では、年度により大きく上下変動し、特にH27年度が高いのは、分類上「友の会事業」（817人）を入れていたことによるものである。また、H27年度までNPO団体と共催した「環境まんが展」は団体の都合により終了し現在は実施していない。結果として、春と秋に合浦亭で開催する２つのお茶会と１つのアート体験講座の３つの参加型事業が３年間の共通事業となっており、H26年度から３年間の各年度参加合計数は、420人、414人、345人とほぼ横ばいに推移している。一方、文化振興事業における市民参加型事業の実績は、市から移管された事業の実績に、毎年度実施している青森第九の会演奏会等の実績を加味している。今後の課題は、減少した事業に代わる新規事業を開拓し、参加者を増やすことである。また、文化振興事業は、版画関連事業における事業間の連携を深めながら、最終的に棟方志功賞版画展への応募出品数の増へと繋げていくことである。 |
| 指定管理 639人文化振興10,010人合計10,649人指定管理4件文化振興5件合計9件 | 指定管理 1,490人文化振興10,730人合計12,220人指定管理5件文化振興5件合計10件 | 指定管理345人文化振興10,321人合計10,666人指定管理3件文化振興5件合計8件 |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | （文化事業）情報発信型事業 |
| 事業目的（内容） | 指定管理者が管理運営する文化施設での催事並び自主事業を広く情報発信し、市民に文化芸術を鑑賞する機会を増やす。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】施設掲示板やホームページ等の情報発信の活用により、公社が主催する「あおもり芸術鑑賞友の会」の会員数は単年度でみると26年度は668人、27年度は817人となった。また、会員向けの情報誌を通じて、文化芸術の啓発を促すことで、会員の継続的な獲得を図った。今後の課題としては、若い世代（会員の年代層として20代、30代の世代層が全体の約5％）への情報を強化する必要がある。 |
| 指定管理668人　（鑑賞型事業に計上） | 指定管理817人（市民参加型事業に計上） | 指定管理924人 |

※26年度実績では鑑賞型事業、H27年度実績では市民参加型事業に含まれていたが、事業

の趣旨内容を再考した結果、H28年度から情報発信型事業として扱うこととした。

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | （文化事業）文化芸術普及活動事業 |
| 事業目的（内容） | 市民が持続的に、文化芸術作品の鑑賞や創作活動などが実践できる土壌を育むことを目的とした事業 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】「おでかけクラシック」のアウトリーチ活動は、1クラス1授業単位での実施を基本としているため、参加者数の大幅増を見込むことは難しいが、今後の課題としてアウトリーチの実施回数や「おでかけクラシックコンサート」への誘導について見直しを行い、事業全体としての参加者数増を図っていく。 |
| 文化振興933人4件 | 文化振興813人3件 | 文化振興832人3件 |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | (スポーツ事業)　スポーツレクリエーション活動の推進事業 |
| 事業目的（内容） | 市民一人ひとりが気軽にスポーツ・レクリエーションを楽しむことが出来る環境づくりと市民の健康増進を図る。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】平成26年度より新規事業（ニュースポーツ普及促進事業、ボディケア講座）を実施し、参加者増加に努めた。平成27年度は、社会体育施設利用者が一時的に増加した。平成28年度は、社会体育施設利用者が、前年度同様の利用状況であった。本事業は、広報あおもり、公社ＨＰでのＰＲ、公共施設でポスターなどでの告知及びスポ・レクニュース発行事業でＰＲはしているが、認知度の低い事業は、新たなＰＲ方法が必要であると考えられる。ニュースポーツ普及促進事業は、現在所有している種目に興味を持たせるＰＲ方法が必要と考える。 |
| 49,353人7件 | 63,225人9件 | 49,461人9件 |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | (スポーツ事業)　ウインタースポーツの推進事業 |
| 事業目的（内容） | 積雪寒冷地である青森市の特徴を生かした、ウインタースポーツを気軽に親しむ機会の充実を図る。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】事業（小・中学生カーリング普及事業、氷上スポーツ・レクリエーション祭、歩くスキーの集い）参加者は横ばい傾向にある。小・中学生対象の事業すべてを学校に案内しているものの、事業そのものに興味を持っていただくための学校への新たなＰＲの方法と、事業によっては事業参加対象者の見直し検討が必要と考える。歩くスキーができる場所があるということを市民に認知していただくＰＲ方法とスキー用品の経年劣化が大きく、在庫の計画的補充が必要と考えられる。 |
| 247人3件 | 214人3件 | 237人3件 |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | (スポーツ事業)　競技水準の向上事業 |
| 事業目的（内容） | 小・中学生及びスポーツ活動や大会開催を支援し、競技人口の裾野の拡大を図る。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】平成26年度より青森市スポーツ少年団本部活動事業の参加者が減少傾向にあり、減少要因は、児童数の減少と推察する。　スポーツ少年団の野球大会と学童の野球大会が重なり、少年団の大会に参加しない団体が登録していない現状があり、関係団体と大会の日程調整などについて協議が必要と考える。　青森市カブ・バンビ卓球大会のバンビ部門の参加者を少しでも増やすことがカブ部門の参加者増に繋がると考える。 |
| 2,380人2件 | 2,173人2件 | 1,767人2件 |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業名 | 施設付帯事業 |
| 事業目的（内容） | 公社として、管理運営を行っている３文化施設において、利用者の利便性の向上のために、自動販売機を設置している。 |
| 実　績 | H26年度（実績） | H27年度（実績） | H28年度（実績） | 【課題分析】　利用者数は平成26年度から増加傾向にある。平成27年度には前のレストラン業者が管理していた台数を引き継いだことにより公社の管理台数が増加したこと、また、インターネット接続の親機となる機種を１台設置し、施設利用者の利便性の向上を図っている。また、災害時に多くの避難者が来る文化会館や市民ホールには、災害時に無償で飲料水を提供できる自販機の設置もしている。これからも、利用者の利便性に配慮し、自販機設置場所及び商品内容の見直し等を図り、利用者の増加を目指す。 |
| 設置台数25台利用者数83,616人 | 設置台数32台利用者数85,845人 | 設置台数32台利用者数97,430人 |

※自動販売機の利用者は、自動販売機の売り上げを1個当たりの単価130円で除して算出した。

**３　経営戦略に向けた自己分析**

　　プラン策定に当たり、法人内外の環境を次のとおり分析しました。

　(1) 外部環境分析

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 外部環境要因 | 状況の説明 |
| プラス要因（成長機会） | 青森市が定める“第三セクターに関する基本方針”により、法人が担う文化・スポーツ振興事業の遂行力の増幅が図られた。 | 青森市が平成22年10月に定めた“第三セクターに関する基本方針”には、「文化・スポーツ振興分野における事業は、必ずしも収益性を求めるものではなく、文化事業は、文化芸術の鑑賞機会の提供や低廉な料金で市民に提供する。スポーツ事業は、スポーツ活動に取り組む機会作りや継続して行うための機会を提供する。」と明記されている。また、取り組む事項として、経営の健全化や事業の効率化などが示されたことにより、今後の公社の自主的経営基盤構築に向けた成長機会となる。 |
| 劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針（平成25年文部科学省告示第60号）の告示 | 「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(平成24年6月施行)に基づき、劇場、音楽堂等の事業の活性化を図るため、文部科学大臣から、劇場、音楽堂等の事業を進める際の目指すべき方向性、取り組むべき事項の指針が示された。公社は、全国公立文化施設協会に加盟しており青森県下の文化施設の事務局を担っている。また、青森市民文化祭の役員にもなっており、青森市文化団体協議会及び各文化団体との密接な繋がりがあることから、劇場法が目的とするところの地方の文化の創造・発信を達成するための戦略を展開する上で他社より優位である。 |
| 青森駅周辺の交通アクセスの利便性 | ＪＲ電車及び市営バスの発着をはじめ、青森駅周辺にある市民ホールは、市内はもとより、他都市からの人々の集合場所として恵まれた環境にある。 |
| 高齢化社会の健康志向の高まり | 健康志向の高まりから、生活習慣病の予防・改善のためにスポーツの実践をする機会が増えている。また、これまで以上に短命県返上に向けた青森市(元気プラザの運動指導業務など)の運動実践の動向が増える。 |
| 2020年東京オリンピック開催地決定 | 2020年東京オリンピック開催地が決定したことで、マスメディアでオリンピック種目の採り上げられる回数が多くなることが予想され、市民のスポーツへの関心度が高まり、オリンピック種目を実際に体験したり、観戦してみたいという市民ニーズの需要・環境の整備が加速化する。さらに、日本の文化財や伝統芸能等（歌舞伎・落語公演等）の価値を発信する機会となる。 |
| 施設のリニューアルによる快適な施設の提供 | 平成18年度に実施された文化会館リニューアルに続き、平成26年度には美術展示館の設備改修が行われ、市民に対し、より快適な空間を提供できた。 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 外部環境要因 | 状況の説明 |
| マイナス要因（脅威） | 指定管理者制度の公募化 | 指定管理者制度の公募化に伴い、指定管理施設を喪失した際に指定管理料収入を得られなくなるとともに、施設を保有しないため事業展開が難しい。 |
| 自主事業の資金調達の難しさ | 財政事情により、助成金交付事業が縮小・廃止される傾向にある。また、芸術文化活動を支援する企業メセナの縮小から、協賛金の獲得も困難になってきており事業計画段階の収支計画が立てづらい環境である。 |
| 世代間のメディア選択の多極分散化傾向 | 新聞、テレビ、インターネットなどのメディアが多極化したことにより、情報ツールが増えた一方で、各世代で異なるメディアから別々の価値の情報を分散して享受する傾向が増し、的確に市民へ文化スポーツの情報を提供できるメディアツールが絞りづらい。 |
| 施設を保有しないスポーツ振興 | 体育施設の指定管理喪失に伴い、施設を保有していないため、スポーツ事業の事前計画や展開が難しい。(企画・立案・日程調整等) |

|  |  |
| --- | --- |
| 外部環境要因 | 状況の説明 |
| マイナス要因（脅威） | 施設設備の老朽化や開館年数の長い施設における市民ニーズに対する不備 | 文化施設では、市民美術展示館のように既に35年以上経過し、建物全体が老朽化している施設のほか、文化会館のようにリニューアルをしたが、設備が一部30年前のままである施設もあり、維持修繕の必要な箇所が多い。また、市民のライフスタイルの変化により、30年前の施設利用スタイルのままでは、構造的に需要が得られにくい設備も生じている。特に、車社会化した現在、駐車スペースが十分で無いため、施設を利用する市民のニーズに応えた状態になっていない。現在、当法人で管理している社会体育施設のスポーツ施設では施設設備の老朽化に伴い苦情が多くなり、利用者の減につながっている。 |

(2) 内部環境分析

|  |  |
| --- | --- |
| 内部環境要因 | 状況の説明 |
| 強み | 組織の実績と職員の能力 | 昭和57年から30年以上にわたり、青森市の保有する文化施設を管理運営してきた実績と能力は、揺るぎのないものと考える。特に、これからの運営についても、長期的な展望に立ち、職員間相互の具体的な運営のノウハウをマニュアル化して継承する組織力は大きな強みである。さらに、施設運営に関わる必要な資格や事業の指導者の資格を取得する職員を配属している。 |
| 関係諸団体との協力体制の構築 | 当法人は、30年以上の長期間、施設管理運営を行ってきた。その間に培われた施設利用者団体、小中学校や文化団体、NPO法人とのネットワークが良好に保たれ、事業実施パートナーとして、長年に渡って協力体制を築いている。また、全国公立文化施設協会の加盟施設として、全国の主要な文化施設とネットワークを構築し、かつ、県の文化施設の取りまとめ会長館として、県内の文化施設と連携した協力体制を構築している。 |
| 公益目的事業の展開 | 文化・スポーツ振興分野の事業展開において、公益性のある事業を主体として実施しており、採算性を目的とする民間事業者等の主体に委ねた場合には、必ずしも実施されない恐れがある分野である。 |
| 充実した鑑賞公演事業と芸術鑑賞友の会の運営 | 年間20本に及ぶ鑑賞公演事業を市民に提供すると共に、公社独自の「友の会」を運営し、会員向け先行予約等による一定のチケット収入の確保を可能とするとともに、ＰＲの拡充が見込まれる。また、事業企画、施設利用者の意見としてもアンケート等による情報収集が可能で、市民ニーズの把握の点からも非常に有効である。 |
| 弱み | 市への依存体質 | 文化施設指定管理業務に従事している人員の人件費については、指定管理料により平成29年度までの5年間は確保されているが、振興部門での人件費はその大部分を市へ依存している。 |
| 安定的な自主財源の不足　 | 鑑賞型事業などのチケット販売は、必ずしも計画どおり売れるものではないことから、安定的な財源となっていない。 |
| 優秀な人材の確保 | 長年の実績によるノウハウの蓄積は、法人の財産であるが、平成21年度より給料の減額、定期昇給の凍結が常態化しており、人材流出が続いている。 |

**第４　経営戦略方針**

　　これまでの法人の財務状況、主要事業の実績・課題及び法人内外の環境を分析し、次のとおり経営戦略方針を定めました。

施設利用者の誰もが文化芸術に親しみ、楽しく利用できる豊かな快適空間を提供し、利用者と共に文化の発展に貢献し、文化芸術の振興に努めます。

スポーツを通じて市民の体力向上を図り、市民生活の向上と福祉の増進に寄与するために、スポーツの振興に努めます。

経営面においては、公益目的支出計画の見直しを図ると共に、文化・スポーツ事業を柱とした自主財源の確保により独立した経営体としての経営基盤の強化を図ります。

**第５　経営戦略目標**

　　経営戦略方針に基づき、次のような経営戦略目標を設定して事業を推進します。

１　施設の設置目的と公益性を念頭に置いた利用の機会と情報提供の平等と公平の確保に努めます。

２　利用者の安全を第一にした管理に努め、安心して利用できる施設運営を図ります。

３　利用者サービスの向上を図り、施設利用者の増加に努めます。

４　市民ニーズに応えたよりよい文化・スポーツ事業の提供に努めます。

５　収支の見直しにより、経営基盤の強化に取り組みます。

６　事務事業の見直しを図り、効果的・効率的な事業運営に努めます。

７　研修などを実施し、より専門性の高い人材の育成を行います。

８　常に組織機構を見直し、効率的な体制づくりに努めます。

９　業務量に見合う職員数の適正化に努め、給与・人事制度の見直しを継続します。

１０　公益目的支出計画の見直しを図ります。

**第６　経営戦略目標の達成に向けた具体的な取組**

経営戦略目標を達成するため、次のことに取り組みます。

|  |
| --- |
| １　施設の設置目的と公益性を念頭に置いた利用の機会と情報提供の平等と公平の確保に努めます。 |

(1) ホームページを活用した施設紹介、申請手続き案内等の情報提供

(2) 同日希望利用者が複数名の場合の、公開抽選による公平な決定

(3) 高齢者にもわかりやすい案内掲示

(4) 体の不自由な人に対する人的バリアフリー

|  |
| --- |
| ２　利用者の安全を第一にした管理に努め、安心して利用できる施設運営を図ります。 |

(1) 日常施設内見回りの強化

(2) 月例館内点検の実施による不具合箇所の対応

(3) 年２回の防火防災訓練と月1回の防災グッズの点検

(4) 環境マネジメントによる環境保全

(5) パスワードによるパソコン管理と鍵付きキャビネットによる個人情報の管理

|  |
| --- |
| ３　利用者サービスの向上を図り、施設利用者の増加に努めます。 |

(1) 接遇研修等による職員の資質向上

(2) 施設利用者向上のための指針に沿った活動

(3) ホームページによる施設紹介と空き情報の提供

|  |
| --- |
| ４　市民ニーズに応えたよりよい文化・スポーツ事業の提供に努めます。 |

(1) 各事業ごとにアンケート調査を行い、事業評価シートにおいて市民ニーズに合致しているかの検証を行い、事業計画へ反映させる

(2) ホームページによる事業の具体的な紹介

(3) facebookやTwitterなどのSNSによる事業情報の提供

|  |
| --- |
| ５　収支の見直しにより、経営基盤の強化に取り組みます。 |

(1) 自主事業収入の確保

(2) 事業経費の見直し

(3) 広告料収入の確保

(4) 各種助成金の確保

|  |
| --- |
| ６　事務事業の見直しを図り、効果的・効率的な事業運営に努めます。 |

1. 業務日誌などの検証による事業の効率化
2. 効率的な事業運営のための他団体との連携強化

(3) パブリシティの活用

|  |
| --- |
| ７　研修などを実施し、より専門性の高い人材の育成を行います。 |

(1) 職員の資質向上をめざし研修会を実施し専門性を高める

(2) 各種講習会等に参加し、自己研鑽に努める

(3) 職員間のコミュニケーション強化を図り、公社の業務全般に亘る専門知識の共有化を目指す

|  |
| --- |
| ８　常に組織機構を見直し、効率的な体制づくりに努めます。 |

(1) 既存の体制にとらわれない効率的な業務遂行のために必要な組織の確立

|  |
| --- |
| ９　業務量に見合う職員数の適正化に努め、給与・人事制度の見直しを継続します。 |

(1) 職員を効率的に配置することによる職員数の適正化

(2) 経営状況や職員のモチベーションなどを勘案した給与・人事制度の見直し及び職員の早期退職制度や希望退職者制度についての検討

|  |
| --- |
| １０　公益目的支出計画の見直しを図ります。 |

1. 一般財団へ移行した法人が、移行時点での正味財産と同額を公益目的のために支出していく「公益目的支出計画」の実施事業として、当公社では施設運営事業（施設管理及び文化事業）を充てているが、公社全体として収支黒字を維持しながら、「公益目的支出計画」を確実に遂行していくために、この計画の見直し並びに一般財団法人の再認可について検討を行う。

**第７　進捗管理**

プランの着実な実効を図るため、次の方法により適切に進捗管理を行います。

１　施設利用者向上のための事業評価指針に基づいてＰＤＣＡサイクル」システムに沿った活動を行います。

２　「ＰＤＣＡサイクル実施要領シート」を作成し、事業ごとの経営評価を行います。

３　所管課と担当者会議を開催するとともに、定期的に公社経営戦略会議等を開催し情報の共有化を行います。

４　定期的にチーム内にて事業の進捗・課題等の会議を開催し、検証・改革を行います。

**第８　経営戦略プラン進捗管理表**　　　 　一般財団法人青森市文化スポーツ振興公社

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 取　組　項　目 | 実施年度（計画） | 備　　　　　考 |
| H29 | H30 | H31 |
| 1 | 施設利用機会等の平等と公平の確保 |  |  |  |  |
| (1) ホームページの活用 | → | → | → | 継続実施 |
| (2) 公開抽選による公平な決定 | → | → | → | 随時見直し |
| (3) 高齢者用の案内表示 | → | → | → | 随時見直し |
| (4) 人的バリアフリー | → | → | → | 随時見直し |
| 2 | 安全で安心な施設運営 |  |  |  |  |
| (1) 日常施設内見回り | → | → | → | 随時見直し |
| (2) 館内月例点検 | → | → | → | 随時見直し |
| (3) 防火防災訓練・グッズ点検 | → | → | → | 継続実施 |
| (4) 環境マネジメントによる環境保全 | → | → | → | 継続実施 |
| (5) パソコン管理と個人情報管理 | → | → | → | 継続実施 |
| 3 | サービス向上と利用者維持増加 |  |  |  |  |
| (1) 接遇研修による資質向上 | → | → | → | 継続実施 |
| (2) 利用者向上のための活動 | → | → | → | 随時見直し |
| (3) ホームページによる情報提供 | → | → | → | 継続実施 |
| 4 | 市民ニーズに応えた文化・スポーツ事業の提供 |  |  |  |  |
| (1) アンケートによるニーズの把握及び反映 | → | → | → | 随時見直し |
| (2) ホームページによる事業紹介 | → | → | → | 継続実施 |
|  | (3) facebookやTwitterによる情報提供 | → | → | → | 平成28年度に検討し、平成29年1月より情報提供を実施 |
| 5 | 収支の見直しを実施し、経営基盤の強化に取り組みます。 |  |  |  |  |
| (1) 自主事業収入の確保 | → | → | → | 随時見直し |
| (2) 事業経費の見直し | → | → | → | 随時見直し |
| (3) 広告料収入の確保 | → | → | → | 随時見直し |
|  | (4) 各種助成金の確保 | → | → | → | 事業ごとの助成金制度の活用 |
| 6 | 事務事業の見直しを図り、効果的・効率的な事業運営に努めます。 |  |  |  |  |
| (1) 業務日誌などの検証による事業効率化 | → | → | → | 継続実施 |
| (2) 効率的な事業運営のための他団体との連携強化 | → | → | → | 継続実施 |
|  | (3) パブリシティの活用 | → | → | → | 継続実施 |
| 7 | 研修などを実施し、より専門性の高い人材育成を行います。 |  |  |  |  |
| (1) 職員の資質向上をめざし研修会を実施し専門性を高める。 | → | → | → | 継続実施 |
| (2) 各種講習会等に参加し、自己研鑚に努める。 | → | → | → | 継続実施 |
| (3) 職員間のコミュニケーション強化を図り、公社の業務全般に亘る専門知識の共有化を目指す。 | → | → | → | 継続実施 |
| 8 | 常に組織機構を見直し、効率的な体制づくりに努めます |  |  |  |  |
| (1) 既存の組織にとらわれることのない効率的な業務遂行のために必要な組織の確立 | → | → | → | 随時見直し |
| 9 | 業務量に見合う職員数の適正化に努め、給与・人事制度の見直しを継続します。 |  |  |  |  |
| (1) 職員を効率的に配置することによる職員数の適正化 | → | → | → | 随時見直し |
| (2) 経営状況や職員のモチベーションなどを勘案した給与・人事制度の見直し | → | → | → | 随時見直し |
| 10 | 公益目的支出計画の見直しを図ります。 |  |  |  |  |
|  | (1) 一般財団へ移行した法人が、移行時点での正味財産と同額を公益目的のために支出していく「公益目的支出計画」の実施事業として、当公社では施設運営事業（施設管理及び文化事業）を充てているが、公社全体として収支黒字を維持しながら、「公益目的支出計画」を確実に遂行していくために、この計画の見直し並びに一般財団法人の再認可について検討を行う。 | 検 | 〇 | → |  |

実施年度（計画）欄の凡例

・『検』：検討

　・『○』：策定、実施、整備

・『→』：継続実施**第９　経営戦略の具体的目標・影響等**

◆財務見通し

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 実績 | 実績 | 実績 | 目標 | 目標 |
| 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 平成31年度 |
| 一般正味財産増減の部 |  | 経常収益 | 393,051 | 392,073 | 376,004 | 431,499 | 459,413 |
|  | 基本財産運用益 | 13 | 13 | 7 | 13 | 13 |
| 特定資産運用益 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 事業収益 | 303,233 | 314,266 | 313,370 | 365,939 | 404,714 |
|  | 自主事業収入 | 29,325 | 40,257 | 45,367 | 60,001 | 101,540 |
| 受託事業収入 | 273,908 | 274,009 | 268,003 | 305,938 | 303,174 |
| （うち市からの委託金） | 273,908 | 274,009 | 268,003 | 305,938 | 303,174 |
| 受取補助金・負担金等 | 84,058 | 72,405 | 58,292 | 65,211 | 54,351 |
|  | （うち市からの補助金） | 82,530 | 66,232 | 56,438 | 64,891 | 53,170 |
| その他収益 | 5,748 | 5,389 | 4,333 | 336 | 335 |
| 経常費用 | 386,994 | 398,946 | 376,875 | 429,458 | 454,938 |
|  | 事業費 | 366,939 | 382,824 | 364,560 | 419,632 | 446,418 |
|  | （うち人件費） | 121,662 | 120,217 | 114,164 | 114,115 | 112,576 |
| （うち減価償却費） | 3 | 151 | 175 | 38 | 19 |
| 管理費 | 20,055 | 16,122 | 12,313 | 9,826 | 8,520 |
|  | （うち人件費） | 18,058 | 14,486 | 10,128 | 5,437 | 4,456 |
| （うち減価償却費） | 216 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 当期経常増減額 | 6,056 | △6,873 | △870 | 2,041 | 4,475 |
|  | 経常外収益 | 3,129 | 9,848 | 4,249 | 240 | 240 |
| 経常外費用 | 61 | 9,639 | 4,017 | 0 | 0 |
| 当期経常外増減額 | 3,067 | 209 | 232 | 240 | 240 |
| 当期一般正味財産増減額 | 9,124 | △6,664 | △638 | 2,281 | 4,715 |
| 当期指定正味財産増減額 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |
| 前期繰越利益 | 143,133 | 152,257 | 145,593 | 144,955 | 147,236 |
|  |  |
| 当期未処分利益 | 152,257 | 145,593 | 144,955 | 147,236 | 151,951 |

　　　　　　　　　（単位：千円未満四捨五入）

正味財産増減計算書　※公益法人用

（注）決算値において、各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているので、集計額が一致しない場合がある。

（注）事業収益における委託金には、指定管理料収入を含む。

貸借対照表　※公益法人用

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 実績 | 実績 | 実績 | 目標 | 目標 |
| 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 平成31年度 |
| 資産の部 |  | 流動資産 | 154,379 | 150,812 | 142,921 | 149,159 | 153,897 |
| 固定資産 | 50,302 | 50,672 | 50,496 | 50,458 | 50,439 |
|  | 基本財産 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
| 特定資産 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| その他固定資産 | 302 | 672 | 496 | 458 | 439 |
| 資産合計 | 204,681 | 201,484 | 193,418 | 199,617 | 204,336 |
| 負債の部 |  | 流動負債 | 52,279 | 55,646 | 48,212 | 52,279 | 52,279 |
|  | （うち短期借入金） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 固定負債 | 145 | 245 | 251 | 102 | 106 |
|  | （うち長期借入金） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| （うち退職給付引当金） | 145 | 245 | 251 | 102 | 106 |
| 負債合計 | 52,424 | 55,891 | 48,463 | 52,381 | 52,385 |
| 正味財産の部 |  | 指定正味財産 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
|  | (うち基本財産への充当額) | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
| (うち特定資産への充当額） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 一般正味財産 | 102,257 | 95,593 | 94,955 | 97,236 | 101,951 |
|  | (うち基本財産への充当額) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (うち特定資産への充当額） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 正味財産合計 | 152,257 | 145,593 | 144,955 | 147,236 | 151,951 |

（単位：千円未満四捨五入）

（注）決算値において、各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているので、集計額が一致しない場合がある。

* 個別事務・事業の具体的取組内容・目標

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 １・２・３ |
| 事務・事業名 | 青森市文化会館指定管理運営事業 |
| 取組内容（目標） | ○公社ホームページを充実させ、多方面からの利用者の新規開拓に努める○公社ホームページの文化事業に関する情報を充実させ、文化事業のＰＲ普及活　　動を推進する。◯公社ホームページに「大ホール」及び「会議室」の空き情報を掲載することで、施設利用者の推進を図る。○施設利用者・友の会会員のアンケートを充実させ、利用者のニーズに応えた施設利用を推進する。◯施設１階の喫茶室経営者と協力して、施設利用の賑わいと利用促進を図る。○過去3年間の実績値の最高値（300,535人）を上回る数値を今後３年間の最終目標値として、段階的に増やし、H31年度までに達成することを目標とする。◯具体的には、H28年度見込み値292,541人に、2,759人増を単年度増の目標数値とし、H29年度から3年間で、H28年度より8,059人（対H28年度比約2.8%増）の利用増を目指す。 |
| 目　標 | 指標名（単位:人） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 施設利用者数 | 280,678 | 292,541 | 295,300 | 297,900 | 300,600 |
| 実績値 | 施設利用者数 | 280,678 | 305,563 | 299,019 |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 １・２・３ |
| 事　務・事業名 | 青森市文化会館駐車場指定管理運営事業 |
| 取組内容（目標） | ○文化会館のＰＲと共に駐車場の利用促進のＰＲに努める。◯喫茶室の利用促進と活性化により、駐車場の利用促進を図る。○過去3年間の実績値の最高値（29,783台）を上回る数値を今後３年間の最終目標値として、段階的に増やし、H31年度までに達成することを目標とする。◯具体的には、H28年度見込み値28,248台に、552台増を単年度増の目標数値とし、H29年度から3年間で、H28年度より1,552台（対H28年度比約5.5%増）の利用増を目指す。 |
| 目　標 | 指標名（単位:台） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 施設利用台数 | 28,585 | 28,248 | 28,800 | 29,300 | 29,800 |
| 実績値 | 施設利用者数 | 28,585 | 28,553 | 26,276 |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 １・２・３ |
| 事　務・事業名 | 青森市民ホール指定管理運営事業 |
| 取組内容（目標） | ○公社ホームページを充実させ、多方面からの利用者の新規開拓に努める○公社ホームページの文化事業に関する情報を充実させ、文化事業のＰＲ普及活　　動を推進する。◯公社ホームページに「ホール」及び「会議室」の空き情報を掲載することで、施設利用者の推進を図る。○施設利用者・友の会会員のアンケートを充実させ、利用者のニーズに応えた施設利用を推進する。◯施設１階のレストランを活用して、施設利用の賑わいと利用促進を図る。○過去3年間の実績値の最高値（148,258人）を上回る数値を今後３年間の最終目標値として、段階的に増やし、H31年度までに達成することを目標とする。◯具体的には、H28年度見込み値145,674人に、約926人増を単年度増の目標数値とし、H29年度から3年間で、H28年度より2,626人（対H28年度比約1.8%増）の利用増を目指す。 |
| 目　標 | 指標名（単位:人） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 施設利用者数 | 147,277 | 145,674 | 146,600 | 147,400 | 148,300 |
| 実績値 | 施設利用者数 | 147,277 | 148,289 | 139,278 |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 １・２・３ |
| 事　務・事業名 | 青森市民ホール駐車場指定管理運営事業 |
| 取組内容（目標） | ○市民ホールのＰＲと共に駐車場の利用促進のＰＲに努める。◯レストランの利用促進と活性化により、駐車場の利用促進を図る。○過去3年間の実績値の最高値9,294台を上回る数値を今後３年間の最終目標値として、段階的に増やし、H31年度までに達成することを目標とする。◯具体的には、H28年度見込み値8,036台に、約464台増を単年度増の目標数値とし、H29年度から3年間で、H28年度より1,264台（対H28年度比約15.7%増）の利用増を目指す。 |
| 目　標 | 指標名（単位:台） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 施設利用台数 | 6,569 | 8,036 | 8,500 | 8,900 | 9,300 |
| 実績値 | 施設利用者数 | 6,569 | 8,012 | 7,787 |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 １・２・３ |
| 事　務・事業名 | 青森市民美術展示館指定管理運営事業 |
| 取組内容（目標） | ○公社ホームページを充実させ、多方面からの利用者の新規開拓に努める○公社ホームページの文化事業に関する情報を充実させ、文化事業のＰＲ普及活　　動を推進する。○施設利用者・友の会会員のアンケートを充実させ、利用者のニーズに応えた施設利用を推進する。○施設の空き状況に応じて、定期的に、市の所蔵する作品を展示し、利用観覧者の増を図る。○過去3年間の実績値の最高値を今後3年間の最終目標値として、段階的に増やし、H31年度までに達成することを目標とする。ただし、H27年度の最高値110,942人は、棟方志功特別展の入場者数17,816人がカウントされており、この数値を除き、統計上において通常この期間に利用されたとする数値8,216人を加えた数値101,342人を上回る数値を最終目標値とする。◯具体的には、H28年度見込み値98,480人に、約1,020人を単年度増の目標数値とし、H29年度から3年間で、H28年度より2,920人（対H28年度比約3.0%増）の利用増を目指す。 |
| 目　標 | 指標名（単位:人） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 施設利用者数 | 110,942 | 98,480 | 99,500 | 100,400 | 101,400 |
| 実績値 | 施設利用者数 | 110,942 | 97,842 | 96,390 |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 １・２・３ |
| 事　務・事業名 | 青森市合浦亭指定管理運営事業 |
| 取組内容（目標） | ○公社ホームページを充実させ、多方面からの利用者の新規開拓に努める。　また、平成28年11月にリニューアルした庭もＰＲし、施設利用を推進する。○公社ホームページの文化事業に関する情報を充実させ、文化事業のＰＲ普及活　　動を推進する。○施設利用者・友の会会員のアンケート等を充実させ、利用者のニーズに応えた施設利用を推進する。○過去3年間の実績値の最高値1,040人を上回る数値を今後３年間の最終目標値として、段階的に増やし、H31年度までに達成することを目標とする。◯具体的には、H28年度見込み値983人に、約27人を単年度増の目標数値とし、H29年度から3年間で、H28年度より67人（対H28年度比約6.8%増）の利用増を目指す。 |
| 目　標 | 指標名（単位:人） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 施設利用者数 | 1,017 | 983 | 1,010 | 1,030 | 1,050 |
| 実績値 | 施設利用者数 | 1,017 | 740 | 1,028 |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 ４・５・６ |
| 事　務・事業名 | 指定管理者文化事業 |
| 取組内容（目標） | ○指定管理者に実施を義務付けられた合計11以上の必須事業について、一定の延べ総数水準を維持する。また、事業本数も、毎年増やしていき、H28年度の事業総数（23事業）より、毎年１事業以上増加させ、収益性を上げる努力をするとともに、文化事業参加者数の増加を図る。◯目標値として、H25年度からＨ27年度の3年間のうち、最も実績値の高かったH27年度29,704人を上回る数値をH31年度までに達成する。◯具体的には、H28年度見込み値23,172人に、2,228人を単年度増の目標数値とし、H29年度から3年間で、H28年度より6,628人増（対H28年度比約28.6%増）を目指す。○公社ホームページを活用した事業のＰＲと事業用アンケート実施、友の会会員に対するアンケート調査、等による市民ニーズの把握により、文化事業の積極的な推進を図る。○facebookやTwitterなどのSNSによる文化事業情報の提供をし、新規参加者増を目指す。○他団体との共催事業の活用により、事業の演目に多様性を持たせ、また赤字リスクの低減により収支状況の改善につなげる。○文化事業推進のために「友の会」会員の増員を計画し、事業収入の安定的基盤と会員に対する積極的な販売戦略を実施する。◯H28年度見込み値924人から、毎年10%増やし、３年間の会員目標値1,200人を目指す。 |
| 目　標 | 指標名（単位:人） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 文化事業参加者数 | 29,704 | 23,172 | 25,400 | 27,600 | 29,800 |
| 友の会会員数 | 817 | 924 | 1,000 | 1,100 | 1,200 |
| 実績値 | 文化事業参加者数 | 29,704 | 23,172 | 36,606 |  |  |
| 友の会会員数 | 817 | 924 | 904 |  |  |

※文化事業参加者数には、情報発信型事業としての友の会会員数を含んでいる。

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 ４・５・６ |
| 事　務・事業名 | 文化振興事業 |
| 取組内容（目標） | ○参加(利用)者数の増加につながる事業内容の変更を常に検討する。○鑑賞型事業では、収益性の高い事業招致を最優先に考えて取り組み、加えて毎年新規事業の実施を計画する。○公社ホームページを活用した事業のＰＲと事業用アンケート実施等による市民ニーズの把握とにより、事業の積極的な推進に努める。○facebookやTwitterなどのSNSによる文化振興事業情報の提供をし、新規参加者増を目指す。※｢人｣の指標を適用できない事業もあるので、｢人｣の指標を適用できる事業の合算で下記の数値とする。 |
| 目　標 | 指標名（単位:人） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 文化振興事業参加者数 | 26,089 | 23,119 | 24,400 | 25,400 | 26,900 |
| 実績値 | 文化振興事業参加者数 | 26,089 | 22,817 | 24,770 |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 ４・５・６ |
| 事　務・事業名 | スポーツ振興事業 |
| 取組内容（目標） | 〇スポーツ振興事業は、スポーツレクリエーション活動の推進事業・ウインタースポーツの推進事業・競技水準の向上事業の大きく３つの事業に区分し、参加(利用)者数の水準を維持する。○新規事業として、平成29年度にウォーキング事業を加え、参加(利用)者数の水準を上げる。○公社ホームページを活用した事業のＰＲと事業用アンケート実施等による市民ニーズの把握とにより、事業の積極的な推進に努める。○facebookやTwitterなどのSNSによるスポーツ振興事業情報の提供をし、新規参加者増を目指す。○スポーツ振興事業の参加対象者の見直しを検討し、参加者増を目指す。 |
| 目　標 | 指標名（単位:人） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| スポーツ振興事業参加(利用)者数 | 65,612  | 51,465 | 52,440 | 53,365 | 54,330 |
| 実績値 | スポーツ振興事業参加(利用)者数 | 65,612 | 51,465 | 47,682 |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 ５ |
| 事　務・事業名 | 　収支の改善　 |
| 取組内容（目標） | * 事業収入の確保

公社が実施している指定管理者文化事業では、共催事業の活用により、事業収支のリスクを低減し、安定的収入の確保に努める。さらに、入場料収入や友の会会員数の拡大に努めることにより、収益性を高める。文化振興事業やスポーツ振興事業でも収益の見込める事業を継続的に実施する。事業全体として、組織的な事業ＰＲ活動やチケット販売の促進活動として、チケット買い取り団体への積極的な営業活動、県内プレイガイドでのチケット販売の取り扱いによる販売枚数の増を図り収入確保を目指す。　施設付帯事業では、自販機設置場所及び販売商品等の見直しにより手数料収入額の増加を目指す。* 事業費の見直し

現在は事業経費を事業ごとで執行しているが、共通経費的な事業費は一括で発注し、経費の低減を図る。 |
| 目　標 | 指標名（単位:千円） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 指定管理者文化事業収支差 | 4,525 | 3,226 | △2,778 | 3,087 | 5,701 |
| 文化振興事業収支差 | 3,872 | 3,537 | 4,683 | 5,307 | 6,737 |
| スポーツ振興事業収支差 | △745 | △2,918 | △4,761 | △5,336 | △1,747 |
| 自販機販売手数料収入 | 4,497 | 5,055 | 5,047 | 5,492 | 5,012 |
| H27～H29実績値H30～H31新目標値 | 指定管理者文化事業収支差 | 4,525 | 4,228 | 5,271 | 3,817 | 3,220 |
| 文化振興事業収支差 | 3,872 | 3,985 | 3,829 | 10,082 | 8,215 |
| スポーツ振興事業収支差 | △745 | △2,594 | △5,149 | △521 | △323 |
| 自販機販売手数料収支差 | 4,497 | 4,802 | 4,516 | 0 | 0 |

※ スポーツ振興事業収支差にはスポーツ専門員資格取得経費等を含む。

|  |  |
| --- | --- |
| 取組項目番号 | 経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 ７ |
| 事　務・事業名 | 人材育成の強化 |
| 取組内容（目標） | 組織の活性化、職員の資質向上、優秀な人材の確保を図るための人材育成の強化を図る。◯目標値として、H25年度からＨ27年度の3年間のうち、最も実績値の高かったH27年度18回を上回る数値を毎年度達成する。 |
| 目　標 | 指標名（単位:件） | 実績値 | 見込み | 計画期間目標値 |
| H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
| 参加講習会の数 | 18 | 18 | 20 | 21 | 22 |
| 実績値 | 参加講習会の数 | 18 | 20 | 18 |  |  |

―　参考資料　―

○基本情報

１　法人概要 Ｐ４３

２　組織構成 Ｐ４４

３　財務の状況 Ｐ４５

４　これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの） Ｐ４７

**基本情報**

|  |  |
| --- | --- |
| 法人名 | 一般財団法人青森市文化スポーツ振興公社 |
| 代表者職氏名 | 理事長　佐々木　隆 | 設立年月日 | 平成8年4月1日 |
| 所在地 | 〒030-0812　青森市堤町一丁目４番１号 | 電話番号 | (017)773-7300 |
| 市所管課 | 青森市教育委員会事務局文化スポーツ振興課 |
| 基本財産・資本金等

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **基本財産・資本金等** | **出資等額** | **出資等割合** |
| 100,000千円 | －　％ |
|  | **市の出資等額** | 100,000千円 | 100％ |
| **市以外の****主な****出資者** | － | －　千円 | －　％ |
| － | －　千円 | －　％ |
| － | －　千円 | －　％ |
| － | －　千円 | －　％ |

 |
| 設立目的【定款】青森市における文化及びスポーツの普及振興並びに青森市民の体力向上を図ることにより、もって市民の生活向上と福祉の増進に寄与するとともに、指定管理者として指定を受けた青森市が設置する公の施設の利用者の目線に立った効率的な管理運営を行うことを目的とする。 |
| 事業内容【定款】(1) 文化及びスポーツの普及振興に関する事業(2) 青森市から指定を受けた公の施設等の管理運営に関する事業(3) 青森市から委託を受けて行う体力向上等に関する事業(4) 青森市から指定を受けた管理運営施設の利用者の利便性の向上に係る事業(5) その他この法人の目的を達成するために必要な事業 |

１　法人概要

２　組織構成

　①役員の状況【平成28年4月1日現在】　　 　　　　　　　　　　（単位：人）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 理事 | 監事 | 計 |
| 常勤 | 非常勤 | 常勤 | 非常勤 |
| 市職員ＯＢ |  |  |  | 1 | 1 |
| 市職員兼務 |  |  |  |  | 0 |
| 民間からの役員 | 1 | 7 |  | 1 | 9 |
| プロパー職員 |  |  |  |  | 0 |
| 　　　　　計 | 1 | 7 | 0 | 2 | 10 |

　②職員の状況【平成28年4月1日現在】　　　 　　　　　　　　　（単位：人）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 常勤 | 非常勤 | 臨時職員 | 計 |
| 市職員ＯＢ |  |  |  | 0 |
| 市職員兼務 |  |  | 0 |
| プロパー職員 | 16 |  | 16 |
| その他 | 7 |  | 20 | 27 |
| 計 | 23 | 0 | 20 | 43 |

３　財務の状況

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 区　　　　分 | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 |
| 一般正味財産増減の部 | 経常収益 | 423,764 | 437,034 | 393,051 |
|  | 基本財産運用益 | 13 | 12 | 13 |
| 特定資産運用益 | 0 | 0 | 0 |
| 事業収益 | 319,244 | 333,310 | 303,233 |
|  | （うち市からの委託金） | 281,543 | 285,842 | 273,908 |
| 受取補助金・負担金等 | 97,700 | 97,621 | 84,058 |
|  | （うち市からの補助金） | 97,700 | 97,621 | 82,530 |
| その他収益 | 6,807 | 6,091 | 5,748 |
| 経常費用 | 417,370 | 417,125 | 386,994 |
|  | 事業費 | 392,946 | 384,094 | 366,939 |
|  | （うち人件費） | 128,713 | 120,840 | 121,662 |
| （うち減価償却費） | 3 | 3 | 3 |
| 管理費 | 24,424 | 33,031 | 20,055 |
|  | （うち人件費） | 22,125 | 20,507 | 18,058 |
| （うち減価償却費） | 75 | 289 | 216 |
| 当期経常増減額 |  6,394 | 19,909 | 6,056 |
| 経常外収益 | 1,639 | 16,895 | 3,129 |
| 経常外費用 | 7,790 | 20,030 | 61 |
| 当期経常外増減額 | △6,151 | △3,135 | 3,067 |
| 当期一般正味財産増減額 | 243 | 16,775 | 9,124 |
| 当期指定正味財産増減額 | 0 | 0 | 0 |
| （注）各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているので、集計額が一致しない場合がある。（注）事業収益における委託金には、指定管理料収入を含む。 |
| 【経営成績の状況・分析】経常外収支において、平成25年度は、スポーツ施設の指定管理喪失の結果として経常外費用が発生し、また、平成26年度は職員退職金等により経常外費用が増加したが、各年度とも経常増減においては各種事業による収益の確保ができており、当期一般正味財産増減額としては各年度とも収支差プラスを堅持している。 |

①経営成績の概要（正味財産増減計算書）　　　　　　（単位：千円未満四捨五入）

②財政状態の概要（貸借対照表）　　　　　　　　　　（単位：千円未満四捨五入）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 区　　　　分 | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 |
| 資産の部 | 流動資産 | 115,890 | 148,214 | 154,379 |
| 固定資産 | 50,145 | 50,219 | 50,302 |
|  | 基本財産 | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
| 特定資産 | 0 | 0 | 0 |
| その他固定資産 | 145 | 219 | 302 |
| 資産合計 | 166,035 | 198,433 | 204,681 |
| 負債の部 | 流動負債 | 39,677 | 52,332 | 52,279 |
|  | （うち短期借入金） | 0 | 0 | 0 |
| 固定負債 | 0 | 2,969 | 145 |
|  | （うち長期借入金） | 0 | 0 | 0 |
| （うち退職給付引当金） | 0 | 0 | 145 |
| 負債合計 | 39,677 | 55,300 | 52,424 |
| 正味財産の部 | 指定正味財産 | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
|  | （うち基本財産への充当額） | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
| （うち特定資産への充当額） | 0 | 0 | 0 |
| 一般正味財産 | 76,358 | 93,133 | 102,257 |
|  | （うち基本財産への充当額） | 0 | 0 | 0 |
| （うち特定資産への充当額） | 0 | 0 | 0 |
| 正味財産合計 | 126,358 | 143,133 | 152,257 |
| 負債及び正味財産合計 | 166,035 | 198,433 | 204,681 |
| （注）各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているので、集計額が一致しない場合がある。 |
| 【財政状態の状況・分析】　正味財産増減計算書での各年度の一般正味財産増減額のプラスを保っていることから、当貸借対照表においても、正味財産は年度ごとに増加という好結果となっている。　今後も各種事業の多様化を図り、収益を伸ばすとともに、費用の抑制に努め、財政健全化及び法人としての自立化のための取り組みを強化していきたい。 |

４　これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの）

① 実施事業に関する取組

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 取組項目 | 取組年度 | 取組内容 |
| 評価シートの作成 | 平成21年度 | 事業ごとに具体的数値目標を設定。 |
| 利用者数の増加 | 平成23年度 | 各施設の利用向上・PR活動等 |
| インターネットによる情報公開 | 平成22年度 | 情報内容の充実を図るとともに、平成25 年度のホームページ全面リニューアル。 |
| 施設の空き状況のホームページでの公開 | 平成26年度 | 施設を利用する方が施設の空き状況を把握しやすくするための情報項目を追加した。 |
| スポーツ振興事業におけるホームページでの情報提供 | 平成26年度 | 社会体育施の利用申込書をホームページに掲載し、利用促進に努めている。また、スポレクニュースをホームページに掲載し、多面的なスポーツ事業の紹介をしている。また |
| 文化振興事業におけるホームページでの情報提供 | 平成26年度 | 文化振興事業の詳細をホームページに掲載し、チケット購入方法や講座への申し込み等、利用促進に努めている。 |
| レストラン事業者との協業体制 | 平成27年度 | 施設のレストラン経営者を入居者という位置づけから協業者としての存在に見直し、お互いの事業展開の増幅を図ることのできる体制づくりに努めている。 |
| SNSによる情報提供 | 平成28年度 | 文化事業、スポーツ事業を問わず、事業情報提供し、チケット販促を図っている。 |

② 財務環境に関する取組

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 取組項目 | 取組年度 | 取組内容 |
| 新公益法人会計基準への適応 | 平成19年度 | 新公益法人会計基準に準拠した会計方式を採用している。 |
| 給与水準の引き下げ | 平成21年度 | 平成21年度から市に準じた給与体系から公社独自の給与体系に改め、平均6.3％の給与削減及び昇給停止とした。 |
| 債権の回収 | 平成23年度平成24年度 | 公社職員互助会への貸付金の回収完了。 |
| 人件費の抑制 | 平成23年度 | 平成23年度の定期昇給を凍結して、給与昇給分2,337千円の抑制を図ると共に、期末手当、勤勉手当の削減を図り（5,251千円、平均13％を減額し）人件費の抑制を図った。 |
| 給与水準の引き下げ | 平成25年度 | H25年度から基本給を4％～10％、諸手当を一律10％引き下げを実施した。 |
| 友の会会員数増加キャンペーン | 平成26年度 | 文化芸術に対する市民の関心を高め、文化事業の集客数を増加させる基盤として、友の会会員数増強キャンペーンを毎年行い、平成28年度は924名まで会員数が増加している。 |
| 自主スポーツ事業の実施 | 平成26年度 | スポーツ事業においても、公社自主事業として２種類の講座を実施し、収益向上に努めている。 |
| 自主文化振興事業の実施 | 平成26年度 | 文化振興事業において、公社自主事業として宝塚公演、辻井伸行公演、市川海老蔵公演、落語公演など話題性に富む事業を実施し、収益向上に努めている。 |

③ 組織に関する取組

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 取組項目 | 取組年度 | 取組内容 |
| 組織の見直し | 平成19年度 | 「事務局と施設」といった組織機構から、事業企画を強化したグループ制に移行した。 |
| 人事考課制度の導入 | 平成21年度 | 人事制度改革として人事考課制度を導入した。 |
| 監査体制の充実 | 平成22年度 | 法人内部での事務監査の実施 |
| 組織の見直し | 平成24年度 | 体育施設指定管理者事業の喪失に伴う人員整理の実施 |
| 業務日誌作成による職員の業務管理 | 平成25年度 | 各職員が業務日誌を作成することにより、自己管理及び上司管理による業務の効率的な遂行に努めている。 |
| 所属チームの兼務によるチーム間の弾力的業務連携 | 平成26年度 | チーム間の縦割りによる弊害を無くし、チーム間相互の業務の協力体制を確立している。 |
| スポーツ専門員の資格養成 | 平成27年度平成28年度 | スポーツ専門員に健康運動指導士の資格を取得させた。また、平成28年度にはスポーツプログラマーの資格を取得させる。 |
| 人材育成基本方針及び人事制度の見直し | 平成28年度 | 既存の制度を見直し、公社の自立を目指す方向性を反映した内容に改正した。 |
| 契約職員の登用 | 平成28年度 | 臨時職員として経験年数が長く、スキルが高い職員を契約職員として登用し、モチベーションの向上を図るとともに、職務内容の見直しにより、公社業務の遂行において効率化を図っている。 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 取組項目 | 取組年度 | 取組内容 |
| 省資源・省エネルギーの取組 | 平成18年度 | 資源・エネルギーの消費削減に努める。 |
| 公益法人制度改革への対応 | 平成23年度 | 平成25年4月1日付けで一般財団法人への移行完了。 |
| 短命県返上の活動に対する各種取組 | 平成28年度 | 職員の勤務時間内での禁煙を定めた。また、短命県返上のための取組の一環として協会けんぽが行っている「健康宣言」事業所に当公社も登録した。 |

④ その他の取組