

# 経 営 戦 略 プ ラ ン

(令和2年度～令和4年度)

令和2年3月

一般財団法人 青森市観光レクリエーション振興財団

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.....	P 1
1	経営戦略プラン策定の趣旨.....	P 1
2	計画期間.....	P 1
第2	経営理念等.....	P 1
1	法人の設立目的とこれまでの取組.....	P 1
2	法人の経営理念.....	P 3
第3	現状と課題.....	P 4
1	財務の状況.....	P 4
2	主要事業の目的・実績・課題分析.....	P 5
3	経営戦略に向けた自己分析.....	P 17
	(1) 外部環境分析.....	P 17
	(2) 内部環境分析.....	P 21
第4	経営戦略方針.....	P 24
第5	経営戦略目標.....	P 25
第6	経営戦略目標の達成に向けた具体的な取組.....	P 26
第7	進捗管理.....	P 31
第8	経営戦略プラン進捗管理表.....	P 32
第9	経営戦略の具体的目標・影響等.....	P 35
参考資料.....		P 56
○	基本情報	
1	法人概要.....	P 57
2	組織構成.....	P 58
3	財務の状況.....	P 59
4	これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの）.....	P 63

## 第1 はじめに

### 1 経営戦略プラン策定の趣旨

指定管理者制度、公益法人制度改革など法人を取り巻く環境が大きく変化する中、法人として主体的で自立的な経営を実現するためには、実施する事業の公益性を保ちながら、一方で継続的な収益性の確保が必要です。

そこで、一般財団法人青森市観光レクリエーション振興財団と一般財団法人青森市文化スポーツ振興公社（以下「両法人」という。）では、平成29年度から令和元年度までの間、収益事業による自主財源の確保や各種経費の抑制を最重点事項に掲げながら、それぞれ法人経営に当たって参りましたが、令和2年4月1日に両法人が合併し、新たに一般財団法人青森市文化観光振興財団（以下「新法人」という。）として再出発することを踏まえ、改めて中長期的視点に立った経営戦略プラン（以下「プラン」という。）を策定し、更なる経営健全化のために、これを実践して参ります。

### 2 計画期間

令和2年度～令和4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

#### ①一般財団法人青森市観光レクリエーション振興財団

当法人は、設立当時、検討課題でもあった冬季観光の振興のため、青森市の数少ない冬季レクリエーション施設「雲谷スキー場（昭和34年開設）」を夏季も活用可能な通年型施設「モヤヒルズ」に全面改修し、青森市の観光レクリエーションの振興発展を目指すために、可能な限り民間感覚と柔軟な経営手法を導入することを目的として、平成9年に「青森市観光レクリエーション振興財団」として設立し、平成25年度に一般財団法人へと移行しました。

以来23年にわたって、モヤヒルズをはじめ、ユーサ浅虫や幸畑墓苑など、青森市の観光施設の管理運営を行うとともに、観光施設を活用した観光レクリエーション事業を展開し、本市の観光レクリエーションの振興を図ってきました。

## ②一般財団法人青森市文化スポーツ振興公社

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、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し、現在に至っています。

法人設立以来、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、スポーツ施設の指定管理を喪失しましたが、平成30年度から令和4年度までの文化4施設の指定管理者として指定を受けたことから、文化4施設の施設運営業務及び文化事業を継続するとともに、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を担い、青森市の施策を実行するパートナーとして文化及びスポーツの各種振興事業を実施して参りました。

また、当法人の主体的・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」に基づいた事業を展開するため全国公立文化施設協会に加盟し、青森県下の文化施設の事務局を担うとともに、青森市文化団体協議会など各文化団体と密接な繋がりを持ちながら、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

- 1 お客様を大切に、質の高いサービスの提供に努めます。
- 2 誠実をモットーに地域社会に貢献いたします。
- 3 お客様の憩いの場づくりにまい進いたします。
- 4 広く市民に文化、スポーツや余暇活動の場を提供します。
- 5 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します。
- 6 全ての職員が経営者意識を持ち、失敗を恐れず常に挑戦できる職場作りに努めます。

### 第3 現状と課題

#### 1 財務の状況

両法人は、文化、観光及びレクリエーションの振興に資する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、市からの受託業務（指定管理業務）の減少や自主事業収益の低下などにより厳しい経営環境となっており、実施する事業の公益性及び収益性等を図りながら、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。

青森市観光レクリエーション振興財団の過去3年間の決算状況は、平成29年度に退職金制度の見直しに伴う退職給与引当金の積み増しを行ったことから、一時的に当該年度の当期一般正味財産増減額がマイナスとなりましたが、経常収益については、安定した収益を確保しています。

また、青森市文化スポーツ振興公社の過去3年間の決算状況は、経常収益のうち事業収益については安定した収益を確保しながら、経常費用の内、特に事業費の人件費については、定時昇給の実施を平成21年4月から平成31年3月まで見送り、退職者発生に伴う職員採用の見送りなどによる経費削減に最大限努めてきましたが、市からの補助金削減分及び法人人件費分を補完するまでに至らなかったことから、当期一般正味財産増減額は各年度とも収支差がマイナスとなりました。

両法人の合併後は、経営健全化のため組織体制の見直しによる職員の効率的配置に加え、更なる財務基盤の安定と公益目的事業活動の充実のため、より収益性の高い事業の展開を図ることが重要な課題であると考えています。

## 2 主要事業の目的・実績・課題分析

事業名		モヤヒルズ管理運営事業		
事業目的 (内容)		スキー場、キャンプ場、管理棟等の管理運営のほか、施設を活用したイベントを開催することで、市民にアウトドアレクリエーションの機会と場を提供するとともに、地域の活性化を図ります。		
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 少子高齢化及び娯楽の多様化に伴うスキー人口の減少や、昨今の暖冬少雪や夏場の不安定な天候に売上が左右されてしまうことが、引き続きの課題となっています。
	モヤヒルズ 入込者数	モヤヒルズ 入込者数	モヤヒルズ 入込者数	
	130千人	125千人	108千人	

事業名		ユース浅虫管理運営事業		
事業目的 (内容)		道の駅、公衆浴場等の管理運営のほか、地域の観光情報の提供や、市場やお土産コーナーでの地場製品の販売等のサービスを行い、地域の活性化を図ります。		
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 消費税増税に伴う消費の落ち込みと、団体旅行から個人旅行への変化による来館者の減少、さらに経年劣化による機械設備の故障等が課題となっています。
	ユース浅虫 入込者数	ユース浅虫 入込者数	ユース浅虫 入込者数	
	650千人	630千人	615千人	

事業名		幸畑墓苑管理運営事業		
事業目的 (内容)		幸畑墓苑の管理運営を行うとともに、八甲田山雪中行軍遭難事件の史実資料等の展示を行い、後世に継承するとともに、施設を活用して、観光レクリエーション等の余暇活動の場を提供します。		
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 後世に史実を伝えていくことが目的ですが、地元の学生の来館はほとんどなく、また団体の利用者も少ないなどの課題があります。
	資料館 入込者数	資料館 入込者数	資料館 入込者数	
	10千人	11千人	12千人	

事業名		八甲田憩いの牧場管理運営事業		
事業目的 (内容)		八甲田憩いの牧場の管理運営を行うほか、自然観察、レクリエーション等余暇活動の場の提供や地場産品の提供等を行い、活力ある地域づくりと地域の活性化を図ります。		
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 市民の余暇活動の場として定着していますが、H29から牧場まつりの廃止や臨時駐車場が使用不可に事により安定した来場者数の確保が出来ていないことが課題となっています。
	憩いの牧場 入込者数 46千人	憩いの牧場 入込者数 35千人	憩いの牧場 入込者数 37千人	

事業名		合子沢記念公園管理運営事業		
事業目的 (内容)		合子沢記念公園の管理運営を行うとともに、自然観察、レクリエーション等余暇活動の場を提供し、地域の活性化を図ります。		
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 夏休みの体験会など市民に定着してきたイベントもあるが、まだPR不足ではあります。熊出没や産廃投棄など課題となっています。
	記念公園 入込者数 11千人	記念公園 入込者数 10千人	記念公園 入込者数 8千人	

事業名		ユーサ浅虫物産販売事業		
事業目的 (内容)		「道の駅」という利点を活かし、ユーサ浅虫にてお土産品や地元産の野菜、果物、海産物等を販売し、利用者の便益を図るとともに、地域の活性化を図ります。		
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 消費税増税に伴う消費の落ち込みと、団体旅行から個人旅行への変化による来館者の減少、さらに経年劣化による機械設備の故障等が課題となっています。
	ユーサ浅虫 レジ客数 250千人	ユーサ浅虫 レジ客数 248千人	ユーサ浅虫 レジ客数 236千人	



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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	<b>【課題分析】</b> この3年間の施設利用は、ほぼ横ばい状態にある。特に、多くの集客が見込めるビッグアーティストによる公演がアリーナ等の施設で開催される傾向があり、大ホール利用の利用率は横ばい傾向であるが、利用者が伸び悩む傾向にある。 今後は、イベント会社による大ホール公演の利用機会を窺いながら、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 299,019人 利用率 31.2%	利用者数 295,231人 利用率 32.2%	利用者数 273,227人 利用率 32.1%	

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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	<b>【課題分析】</b> この3年間の利用台数は減少傾向にある。施設の大ホール・会議室利用の動向と連動する部分があることに加え、施設周辺に割安価格で営業する民間駐車場が相次いで増えている影響が減少傾向の要因に挙げられる。
	利用台数 26,276台	利用台数 25,672台	利用台数 23,367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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	【課題分析】 この3年間の施設利用は、ほぼ横ばい状態である。もともと地元の市民文化団体の発表会や練習場所として利用の需要が多かったが、近年の少子高齢化と伝統文化の後継不足等が利用の伸長に影響を及ぼしていると思われる。今後は、文化自主事業の企画実施や、イベーターと協力したイベントの実施、そのためのPR活動の強化などを通して施設の利用の促進を図る必要がある。
	利用者数 139,278人 利用率 51.2%	利用者数 141,851人 利用率 51.1%	利用者数 138,387人 利用率 50.2%	

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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	【課題分析】 この3年間の駐車場利用は減少傾向にある。施設ホール・会議室利用の動向と連動する部分があることに加え、施設周辺に割安価格で営業する民間駐車場が相次いで増えている影響が減少傾向の要因に挙げられる。
	利用台数 7,787台	利用台数 7,682台	利用台数 6,957台	

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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	【課題分析】 この3年間の施設利用は減少傾向にある。利用団体が固定化している傾向があり、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のためのPRの強化を図る必要がある。
	利用者数 96,390人 利用率 55.8%	利用者数 84,669人 利用率 49.3%	利用者数 79,182人 利用率 44.5%	

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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	【課題分析】 この3年間は、一時は積極的に茶道団体に呼びかけを行って、1,000人程度の利用を増やしたが、その後は減少傾向にある。今後は、茶道団体はもとより、茶道以外の団体にも働きかけをし、利用向上に努めていく必要がある。
	利用者数 1,028人 利用率 4.3%	利用者数 675人 利用率 2.7%	利用者数 777人 利用率 2.85%	

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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	<p><b>【課題分析】</b></p> <p>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、H29年度及びH30年度は35,000人前後の利用者を確保した状態である。</p> <p>文化普及振興事業における鑑賞型事業の実績数については、落語公演チケットを3年連続で完売したほか、辻井伸行演奏会をH29年度とR元年度に、お笑いスーパーライブをH30年度に、市川海老蔵公演、宝塚歌劇公演をR元年度に実施する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。</p> <p>今後の課題は、継続的に収益性が期待される事業の確保のため、これまで実績のあるアーティストやイベンター、団体との関係性を維持しながら、積極的に新規事業の開拓を進めて行くことである。</p>
	指定管理 34,822人	指定管理 36,646人	指定管理 23,332人	
	文化普及振興 11,435人	文化普及振興 10,711人	文化普及振興 10,176人	
	合計 46,257人	合計 47,357人	合計 33,508人	
指定管理 21件	指定管理 22件	指定管理 17件		
文化普及振興 8件	文化普及振興 7件	文化普及振興 7件		
合計 29件	合計 29件	合計 24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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	<b>【課題分析】</b> 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安定的な参加者数を確保している。 一方、文化普及振興事業における市民文化芸術活動・支援事業は、実施体制人数の縮小及び少子化に伴う部活動の参加者減少により、事業件数は維持しながらも実施内容の効率化を図りながら展開をしている。 今後の課題は、各学校で推し進められるであろう部活動クラブ化などの動向に注視しながら、若年層を中心に少しでも文化芸術に触れてもらえるような環境作りを整備し、その裾野を拡げて行くことである。
	指定管理 515人	指定管理 514人	指定管理 505人	
	文化普及振興 2,021人	文化普及振興 1,709人	文化普及振興 1,313人	
	合計 2,536人	合計 2,223人	合計 1,818人	
	指定管理 2件	指定管理 2件	指定管理 2件	
	文化普及振興 2件	文化普及振興 2件	文化普及振興 2件	
合計 4件	合計 4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、文化芸術活動に参加することを目的とした事業			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	<b>【課題分析】</b> 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、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、各年度参加合計数は、ほぼ横ばいに推移している。 一方、文化普及振興事業における市民参加型事業の実績は、毎年度実施している青森第九の会演奏会や津軽三味線日本一決定戦等の実績である。 今後の課題は、指定管理者文化事業では、横ばいで推移している参加者を増やすことである。また、文化普及振興事業は、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 365人	指定管理 309人	指定管理 305人	
	文化普及振興 10,399人	文化普及振興 9,604人	文化普及振興 8,770人	
	合計 10,764人	合計 9,913人	合計 9,075人	
	指定管理 3件	指定管理 3件	指定管理 3件	
	文化普及振興 5件	文化普及振興 5件	文化普及振興 5件	
	合計 8件	合計 8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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	<b>【課題分析】</b>
	指定管理 904人	指定管理 771人	指定管理 827人	<p>友の会事業がこの区分に該当するが、会員にとって魅力的なメニューを提供し増員を目指したものの、1,000人に達することができなかった。</p> <p>会員の年齢層が60歳代以上が多く、もっと若い年齢層を取りこむための事業メニューなども企画・検討していく必要がある。</p> <p>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、企画制作会社などとのコネクションをより強化し、より収益を高めていくための事業を招へいできるよう、企画制作会社との日頃からの交渉、コネクションの強化に努めていく必要がある。</p> <p>近年はインターネットを介して公演情報を入手する市民も増えている。</p> <p>よって、インターネットによる情報提供の更なる強化、またはインターネットからのチケット販売をするための対応も検討していく必要がある。</p>

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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)
	文化普及振興 915人 4件	文化普及振興 2,271人 4件	文化普及振興 367人 4件
<b>【課題分析】</b> 本事業区分での実績値計上は、「おでかけクラシック」事業における数値であるが、H30年度のみ単年度事業として「日露交歓コンサート」を実施したため、数値が突出している。 「おでかけクラシック」は R元年度より、コンサートを行わずアウトリーチ事業に特化した事業内容へ変更したことから、参加者数の大幅増を見込むことは難しいが、実施範囲の中で継続的に参加者数を確保していく。			

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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)
	47,682人 10件	44,903人 10件	55,698人 7件
<b>【課題分析】</b> H29年度は、冷夏の影響で海水浴の人数が減少した。H30年度は、リバーランドおきだて多目的運動場のグラウンド整備により、5月～8月は使用できず利用者が減少した。R元年度は、事業数が減ったものの社会体育施設の利用が増加した。 本事業は、広報あおもり、公社HP、公共施設でのポスター設置及び、スポ・レクニュース発行事業でPRはしているが、新たな方法が必要であると考えられる。			



事業名	(スポーツ事業) ウィ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、ウィンタースポーツを気軽に親しむ機会の充実を図る。			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	<b>【課題分析】</b> H30年度より、氷上スポーツ・レクリエーションを雪上スポーツ・レクリエーションとして、青森雪まつり会場で開催。冬季の運動不足改善のために行なっている事業であるが、天候や風邪の流行する時期でもあり、参加者の自主的な応募が少ないのが現状である。 小・中カーリング普及事業は、部活動からクラブ化へ向かうこと、先生の働き方改革等により、今後参加者の減少が予想される。
	163人 3件	181人 3件	65人 1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	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績見込)	<b>【課題分析】</b> H26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。 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。
	1,815人 2件	1,603人 2件	1,481人 2件	

事業名	施設付帯事業			
事業目的 (内容)	法人として、管理運営を行っている文化3施設において、利用者の利便性の向上のために、委託チケット販売及び物品販売使用料を徴収している。			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R1年度 (実績見込)	<b>【課題分析】</b> 施設付帯事業の構成項目として、H29年度まで当法人が自動販売機の設置及び管理を行っていたことから、実績値はこの値を計上しているが、H30年度から当該事業は市が直接実施することになったことに伴い、実績値表記を委託チケット販売件数へ変更している。 自動販売機設置管理事業を喪失したことにより、収益額は著しく低下する結果となっている。
	自動販売機 設置台数 25台  自動販売機 利用者数 83,616人	委託チケット 販売件数  文化会館 54件 市民ホール 36件	委託チケット 販売件数  文化会館 51件 市民ホール 33件	

※自動販売機の利用者数は、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
(成長機会) プラス要因	地元大学との連携	青森中央学院大学の連携によるモヤヒルズでの冬季特別スキー教室(講義)に加え、青森大学の教員過程のスポーツ理論教育研修(講義)や学生対象のリフト券とレンタルのパックの拡大で利用者の増加が期待できます。
	道の駅間の連携	周辺の観光施設と一体化した取り組みや道の駅間の連携したイベントの開催により、集客強化に繋げることが出来ます。
	浅市等のイベント開催	主催団体との連携を図り、協力することで地域の魅力発見に貢献し、出店ブースの設置販売により、ユーサ浅虫の集客増が期待できます。
	スマホ決済の導入	ペイペイ、アリペイを導入し、お客さまの利便性向上に努め、インバウンド対策に対応します。
	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。	<p>青森市がH22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。</p> <p>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、今後の法人の自主的経営基盤構築に向けた成長機会となる。</p>

(成長機会) プラス要因	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（H25年文部科学省告示第60号）の告示	<p>「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(H24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。</p> <p>当法人は、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。</p> <p>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。</p>
	青森駅周辺の交通アクセスの利便性	<p>鉄道及びバス、タクシーの発着点として、県内随一の交通ターミナルである青森駅周辺に位置する市民ホールは、青森市内はもとより、他都市からのアクセスも良好であり、立地的に恵まれた環境にある。</p>
	高齢化社会の健康志向の高まり	<p>“短命県返上”の掛け声のもと、食生活の改善や健康志向のニーズが高まっていることから、運動実践の機会創出や、健康に関する様々な相談が可能である元気プラザや西部市民センターのトレーニング室利用者が増加している。</p>
	東京オリンピックの開催	<p>東京でオリンピックが開催されることで、これまで以上にインバウンドが活発化することが確実視されており、その効果は地方都市にも波及することが充分期待されることから、青森ならではの文化芸術体験や観光、おもてなしなどを発信する良い機会となる。</p>
	施設のリニューアルによる快適な施設の提供	<p>H18年度に実施された文化会館リニューアルに続き、H26年度には美術展示館の一部設備</p>

		改修、R2年には市民ホールのギャラリーを改修したことで、より快適な空間の提供が可能となった。
マイナス要因 (脅威)	施設・設備の老朽化	モヤヒルズ施設・レンタル用品の老朽化によりキャンプ場利用者が減少しており、夏場の収入にも影響を及ぼしています。
	人口の減少、少子高齢化 (都市圏への転出増加)	少子高齢化が進み、小学生児童数が年々、減少し、高卒、大学卒業後の都市圏への転出増加により、親子でのスキーやスポーツを楽しむ若者が減少しています。
	浅虫温泉旅館宿泊者の減少	浅虫温泉のホテル・旅館数及び宿泊者数の減少とともにユース浅虫への来場者数も減少しています。
	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場合は、指定管理料収入を得られなくなるとともに、法人独自の施設を保有していないため事業展開が難しい。
	法人自立のための資金確保の難しさ	法人合併による自主財源喪失により、収益目的事業の企画・運営・実施については慎重に進めざるを得ず、法人自立のための資金確保に支障をきたす恐れがある。
	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普及振興	管理運営を行う体育施設を保有していないため、スポーツ普及振興事業の事前計画や展開が難しい。(企画・立案・日程調整等)
	補助金のシーリング	人件費を含む補助金に、H28年度から前年対比10%のシーリングが継続されてきたことに伴い、法人運営資金確保のためリスクの大き

マイナス要因 (脅威)		<p>い収益事業への取り組みが避けられない、退職者に伴う人員補充が困難となるなど、諸問題が山積している。</p>
	<p>自然災害の発生や感染症の流行など、予期せぬ事態発生への対応</p>	<p>昨今多発している、地震や台風など自然災害の発生や、新型コロナウイルスによる感染症流行などの影響により、施設利用者のキャンセル取り扱いや、各種文化・スポーツ普及振興事業の取り止めなど、予期せぬ事態発生に適切な対応をしていくことが求められる。</p>
	<p>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</p>	<p>市民美術展示館は、既に竣工から40年以上経過し建物全体が老朽化しているほか、文化会館のように途中大規模改修を実施したが、基本的設備が竣工時のままである部分も多く、早急に修繕を必要とする箇所が多い。</p> <p>また、市民の施設利用ニーズの変化により、現設備のままでは、積極的な利用促進につながりにくい状況となっている。例えば、文化会館大ホール楽屋側トイレが高機能トイレでないこと、駐車スペースが十分で無いため、大規模イベント開催時には利用者及び近隣住民・事業所等に不便をかけていること、利用者のインターネット環境の整備が充分でないことなど。</p>
	<p>民間フィットネスクラブの設立</p>	<p>健康志向の高まりから、生活習慣病の予防・改善のために、運動の実践機会が増えているが、最新器具や温水プール等を常備する民間フィットネスクラブが続々設立されており、元気プラザ及び西部市民センタートレーニング室の利用者流出が危惧される。</p>
	<p>自動販売機収入の喪失</p>	<p>長年、当法人が管理運営してきた自動販売機設置管理事業が、H30年度から市が実施することになったことに伴い、自動販売機手数料収入を喪失した。</p>

(2) 内部環境分析

内部環境要因		状況の説明
強 み	雲谷高原の花・果物・作物 などや自然を活用した取 組みの実施	四季折々の花(カタクリ、ヒマワリ・コスモス)を生かしたイベントと評判の良い雲谷産スイカやカシスの販売など自然を活用した体験会の開催により、来場者数及び売上の増加を図っています。
	地域との連携	雲谷地域との連携による雲谷そばの作付けを行い、モヤヒルズでの「そば打ち体験会」や「新そば祭り」の開催、また浅虫温泉旅館組合とユース浅虫との連携によるイベント（浅市を開催しお買い物をされた方に各旅館、ホテルの入浴券プレゼント）も行き、来場者数及び売上の増加を図っています。
	職員の経験値の豊富さ	モヤヒルズにおける索道(リフト)業務は、経験が必要な業務であり、不測の事態においても長い豊富な経験値を生かし、瞬時の対応を施し、安全な索道(リフト)運営を行っています。
	組織の実績と職員の能力	S57年から35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する。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	35年以上の長きに亘り、施設管理運営を行ってきた当法人は、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ており、事業実施パートナーとし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、且つ、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・スポーツ普及振興に係る事業展開においては、公益性のある事業を主体として実施しているが、採算性を主目的とする民間事業者等に委ねた場合と比較すれば、より公益性が確保された事業の割合が担保される。
	充実した鑑賞公演事業と芸術鑑賞友の会の運営	主催、共催を合わせて、年間20本以上にも及ぶ鑑賞公演事業を市民に提供するとともに、法人独自の「友の会」運営により、会員向け先行予約等による一定数のチケット収入の確保を可能としている。 また、事業毎に実施しているアンケートにより、事業企画、施設利用者の意見等の情報収集が可能であり、市民ニーズの把握の点からも非常に有効である。
弱み	施設の老朽化に伴うマンネリ化	モヤヒルズの夏場のメインであるヒルズサンダー営業は延23年間を経過し、コースの老朽化とマンネリ化のため、リピーターの確保が難しく、利用客数が減少しています。
	安定した財務力	モヤヒルズは屋外施設の為、1年を通じて売上は、天候に左右されやすく、安定した財源の確保がむずかしくなっています。
	地元の農産物の品薄化とバラつき	ユーサ浅虫では、1年を通じて地元の農産物の品揃えが難しく、集客のポイントとなる産直施設が狭いため、施設の拡張や賑わいの創出が求められています。
	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R4年度までの5年間は確保されているが、事業振興部門での人件費はその大部分を市へ依存して



		いる。
	安定的な自主財源確保の 難しさ	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、H21年度より給料の減額、定期昇給の凍結が常態化しており、職員のモチベーションの低下を招き、人材流出が続いている。また、正職員の退職に伴う新採用職員の補充を行っておらず、次代の人材がいない状況であり、人事異動の硬直化が顕著となっている。

#### 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。

- 1 経営基盤の強化
- 2 指定管理施設の機能充実と美化活動
- 3 利用者サービスの充実
- 4 地産地消の推進
- 5 文化芸術の普及振興
- 6 スポーツの普及振興
- 7 情報発信の強化
- 8 人材育成の強化
- 9 公益事業の強化
- 10 収益事業の強化

## 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 コンプライアンス経営と内部統制により、更なる経営基盤の強化を図るため業務執行体制を構築し、経営責任の明確化及び効果的・効率的な資金の管理運用を行うなどにより、経営基盤の強化に取り組みます。
- 2 各指定管理施設における防災・防犯管理の徹底及び敷地内の美化活動などを行い、より利用しやすい施設として機能充実を図り、集客を図るとともに地域の活性化に努めます。
- 3 各指定管理施設における利用者のニーズに応え、施設を有効活用した営業やサービスの提供に努め、利用者サービスの充実に努めます。
- 4 施設を活用した農産物の生産・販売や、雲谷地区との連携による地場製品のPR及び販売を行い、地産地消の推進に努めます。
- 5 地域のリーダーとして地域の魅力を県内外に発信するなど各指定管理施設の情報発信を強化し、集客を図るとともに地域の活性化に努めます。
- 6 職員の人材育成を強化し、各指定管理施設における接遇の強化により、各施設のCS（顧客満足度）向上に努め、利用促進を図ります。
- 7 公益性・公共性を重視した公益事業の取り組みを行うことで、積極的な地域サービス、社会貢献に努めます。
- 8 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。
- 9 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。
- 10 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。
- 11 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。
- 12 収支の見直しにより、経営基盤の強化に取り組みます。
- 13 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。
- 14 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。
- 15 常に組織機構を見直し、効率的な体制づくりに努めます。
- 16 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。

## 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 コンプライアンス経営と内部統制により、更なる経営基盤の強化を図るため業務執行体制を構築し、経営責任の明確化及び効果的・効率的な資金の管理運用を行うなどにより、経営基盤の強化に取り組みます。

- (1) 組織構成の見直しを行い、組織構成および各部署における責任者の配置・役割などの見直し・改善を図り、経営責任の明確化を図ります。
- (2) 事務処理規定など各規則の見直しを行い、業務執行体制を整えます。
- (3) 契約方法・契約内容についての見直しを行い、より適正な契約方法について整備・運用します。

2 各指定管理施設における防災・防犯管理の徹底及び敷地内の美化活動などを行い、より利用しやすい施設として機能充実を図り、集客を図るとともに地域の活性化に努めます。

- (1) 常時、危機管理マニュアルに従い、巡回により防災・防犯管理を徹底し、安全な施設管理に努めます。
- (2) スキーパトロール隊の維持と圧雪車オペレーターの技術向上を図り、より安全なスキー場運営に努めます。
- (3) 各管理施設の敷地内植栽による美化活動と定期的な清掃活動を行い、より利用しやすい施設として集客を図るとともに地域の活性化に努めます。

3 各指定管理施設における利用者のニーズに応え、施設を有効活用した営業やサービスの提供に努め、利用者サービスの充実に努めます。

- (1) アンケート箱の設置場所を、レストランやモヤヒルズの各ヒュッテにも増やし、より多くの利用者の声を把握し、サービスの充実・改善に努めます。
- (2) 各施設におけるオリジナル商品の開発に随時取り組みます。
- (3) 現在各施設で開催されているイベントの見直し改善を行うとともに、新たに各施設の特性を生かしたイベントの可能性を検討していきます。

4 施設を活用した農産物の生産・販売や雲谷地区との連携による地場製品のPR及び販売を行い、地産地消の推進に努めます。

- (1) 施設を活用した農産物の生産・販売と雲谷地区との連携による地場製品の販売・PRを行うことで地産地消の推進を図ります。
- (2) 各指定管理施設でイベントを開催し、メニューのひとつとして産直販売等も付け加えて行います。
- (3) モヤヒルズ等各施設において農産物等を生産し、オリジナルブランドとしての販売・PRを行います。
- (4) モヤヒルズ等各施設において生産する農産物等の収穫体験を行うことで、オリジナルブランドとしてのPRを行います。

5 地域のリーダーとして地域の魅力を県内外に発信するなど各指定管理施設の情報発信を強化し、集客を図るとともに地域の活性化に努めます。

- (1) 管理運営している全施設の魅力をどの施設でも伝えることができるよう職員を育成し、各施設の情報発信の強化を図ります。
- (2) 各施設別に地域のリーダーとして地域の魅力を県内外に発信し、イベント情報等について、インスタグラム、フェイスブック等を利用し、発信することで集客を図り、地域の活性化を図ります。

6 職員の人材育成を強化し、各指定管理施設における接遇の強化により、各施設のCS（顧客満足度）向上に努め、利用促進を図ります。

- (1) 職場内研修の実施のほか、職場外での研修にも積極的に職員を派遣し、人材育成の強化を図ります。
- (2) 研修、ミーティング等で接客の徹底を行い、接遇強化月間を設け、迅速なクレーム対応とCS（顧客満足度）向上の実現に努めます。
- (3) 施設運営に必要な資格のほか、新たな事業に必要な資格などの取得を積極的に推進し、人材及び組織の強化を図ります。

7 公益性・公共性を重視した公益事業の取り組みを行うことで、積極的な地域サービス、社会貢献に努めます。

- (1) スキー場の将来を見据えた取り組みとして、小学1・2年生のスキーリフト無料化を実施し、スキー人口の拡大を図り、積極的な地域サービスに努めます。
- (2) 高校・短大・大学等と連携した職場体験を実施し、交流促進を図ります。
- (3) 各施設において障がい者雇用を継続します。
- (4) 障がい者就労施設等での栽培・製造商品を通年で仕入れて各施設で販売し、各施設のイベント実施にあたって障がい者就労施設等の販売ブースを設けるなどの活動支援に努めます。
- (5) 浅虫温泉各団体との連携による事業展開へ積極的に参加し、事業協力することで浅虫地域の活性化に努めます。
- (6) 県・市などの公共団体主催の事業に積極的に参加し、地域の活性化に努めます。
- (7) 平成29年度に取得した第三種旅行業取扱管理者資格を活用し、青森の観光旅行関連の相談、企画旅行の販売など青森の観光振興に努めます。

8 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いる場合の、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

9 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

10 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) 施設利用者サービス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

11 市民ニーズに応えたよりよい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

12 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
- (5) 友の会事業の充実と会員数の増強

13 業務の見直しを図り、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

14 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、法人の業務全般に亘る専門知識の共有化を目指す

15 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) 普及振興事業企画業務と管理運営事業業務の融合など、既存の体制にとられない効率的な業務遂行のために必要な組織の確立

16 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・人事制度の見直しについての検討



## 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 定期的にミーティングを行い、進捗状況の確認・調整を行います。
- 2 年2回開催の評議員会・理事会において進捗状況の確認・調整を行います。
- 3 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。
- 4 「PDCA サイクル実施要領シート」を作成し、事業毎の経営評価を行います。
- 5 所管課と担当者会議を開催するとともに、定期的に法人経営戦略会議等を開催し情報の共有化を行います。
- 6 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

取組項目	実施年度（計画）			備考
	R2	R3	R4	
1 経営基盤の強化				
（1）経営責任の明確化	→	→	→	
（2）各規則の見直し	→	→	→	
（3）契約方法・契約内容の見直し	→	→	→	
2 指定管理施設の機能充実と美化活動の啓蒙				
（1）巡回による防災・防犯管理の徹底	→	→	→	
（2）圧雪及び圧雪車の技術講習の実施	→	→	→	
（3）敷地内植栽・清掃活動の実施	→	→	→	
3 利用者サービスの充実				
（1）マーケティングリサーチの強化	→	→	→	
（2）オリジナル商品の開発	→	→	→	
（3）地場製品の販売・PR	→	→	→	
（4）イベントの見直し				
4 地産地消の推進				
（1）雲谷地区の農産物の販売とPR	→	→	→	
（2）産直販売の推進	→	→	→	
（3）オリジナルブランドの確立	→	→	→	
（4）収穫体験によるPR	→	→	→	
5 情報発信の強化				
（1）各施設の魅力発信の強化	→	→	→	
（2）施設・イベント情報発信の強化	→	→	→	
6 人材育成の強化				
（1）研修の実施及び参加	→	→	→	
（2）接遇強化月間の設定と実施	→	→	→	
（3）資格取得の推進	→	→	→	
7 公共事業の強化				
（1）小学1・2年生のスキーリフト無料化	→	→	→	
（2）学生等の職場体験の受入	→	→	→	

	(3) 障がい者雇用の継続	→	→	→	
	(4) 障がい者就労施設等の活動支援	→	→	→	
	(5) 浅虫温泉観光振興団体との連携協力 による事業への参加・協力	→	→	→	
	(6) 公共団体主催事業への参加・協力	→	→	→	
<b>8</b>	<b>施設利用機会等の平等と公平の確保</b>				
	(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) 高齢者にもわかりやすい案内表示	→	→	→	随時見直し
	(4) 人的バリアフリー	→	→	→	随時見直し
<b>9</b>	<b>安全で安心な施設運営</b>				
	(1) 日常施設内見回り	→	→	→	随時見直し
	(2) 月例館内点検	→	→	→	随時見直し
	(3) 防火防災訓練・防災グッズ点検	→	→	→	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
<b>10</b>	<b>利用者サービス向上と施設利用者の増加</b>				
	(1) 接遇研修等による資質向上	→	→	→	継続実施
	(2) 利用者サービス向上のための活動	→	→	→	随時見直し
	(3) ホームページによる情報提供	→	→	→	継続実施
<b>11</b>	<b>市民ニーズに応えた事業の提供</b>				
	(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) SNSによる情報提供	→	→	→	継続実施
<b>12</b>	<b>収支の見直しによる、経営基盤の強化</b>				
	(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
	(5) 友の会事業の充実と会員数の増強	○	→	→	
<b>13</b>	<b>業務見直しと、効果的・効率的な事業運営</b>				

	(1) 業務日誌などの検証による事業効率化	→	→	→	継続実施
	(2) 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
14	研修などの実施による、専門性の高い人材の育成				
	(1) 研修会を実施し専門性を高める	→	→	→	継続実施
	(2) 各種講習会等の参加による、自己研鑽	→	→	→	継続実施
	(3) 職員間のコミュニケーション強化による、専門知識の共有化	→	→	→	継続実施
15	組織機構の見直しによる、効率的な体制づくり				
	(1) 既存の組織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	→	→	→	随時見直し
16	職員数の適正化と、給与・人事制度の見直し				
	(1) 職員の効率的配置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	検	○	→	随時見直し

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

正味財産増減計算書 ※公益法人用

○一般財団法人青森市観光レクリエーション振興財団

(単位：千円未満四捨五入)

		実績	(見込み)	目標	目標	目標
		平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
一般正味財産増減の部	経常収益	513,330	501,445	475,805	477,756	479,727
	基本財産運用益	2	2	2	2	2
	特定資産運用益	0	0	0	0	0
	事業収益	513,328	501,443	475,803	477,754	479,726
	自主事業収入	303,600	257,141	314,068	316,019	317,990
	受託事業収入	209,728	242,584	160,004	160,004	160,004
	(うち市からの委託金)	1,670	1,718	1,731	1,731	1,731
	受取補助金・負担金等	0	0	0	0	0
	(うち市からの補助金)	0	0	0	0	0
	その他収益	0	0	0	0	0
	経常費用	513,092	501,270	474,445	475,465	477,595
	事業費	423,267	404,311	373,804	375,083	376,607
	(うち人件費)	123,391	114,501	123,391	123,391	123,391
	(うち減価償却費)	1,582	1,082	1,266	1,054	916
	管理費	89,825	97,009	100,641	100,382	100,988
	(うち人件費)	41,130	38,167	41,130	41,130	37,858
	(うち減価償却費)	0	0	0	0	0
	当期経常増減額	238	175	1,360	2,291	2,132
	経常外収益	876	180	0	0	0
	経常外費用	798	700	105	750	780
当期経常外増減額	78	△520	△105	△750	△780	
当期一般正味財産増減額	316	△345	1,255	1,541	1,352	
当期指定正味財産増減額	0	0	0	0	0	

		実績	実績見込	目標	目標	目標
		平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
一般正味財産増減の部	経常収益	412,999	460,917	427,656	443,538	438,940
	基本財産運用益	5	6	0	0	0
	特定資産運用益	0	0	0	0	0
	事業収益	347,624	409,308	392,945	411,688	409,664
	自主事業収入	37,584	85,170	47,316	65,403	62,779
	受託事業収入	310,040	324,138	345,629	346,285	346,885
	(うち市からの委託金)	310,040	373,524	345,629	346,285	346,885
	受取補助金・負担金等	61,409	51,268	34,346	31,485	28,911
	(うち市からの補助金)	60,388	49,386	34,346	31,485	28,911
	その他収益	3,961	335	365	365	365
	経常費用	415,240	459,638	427,094	443,394	438,730
	事業費	402,829	448,619	417,007	433,686	429,202
	(うち人件費)	113,166	111,669	109,174	109,130	110,716
	(うち減価償却費)	118	19	19	19	19
	管理費	12,411	11,019	10,087	9,708	9,668
	(うち人件費)	9,827	3,674	4,871	4,656	4,656
	(うち減価償却費)	0	0	0	0	0
	当期経常増減額	△2,241	1,279	562	144	70
	経常外収益	240	51,187	12,989	240	240
	経常外費用	51	123,976	12,749	0	0
当期経常外増減額	189	△72,789	240	240	240	
当期一般正味財産増減額	△2,052	△71,510	802	384	310	
当期指定正味財産増減額	0	△50,000	0	0	0	
前期繰越利益	144,955	142,903	21,393	22,195	22,579	
当期末処分利益	142,902	21,393	22,195	22,579	22,889	

(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ため、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
-------

○青森市観光レクリエーション振興財団

(単位：千円未満四捨五入)

		実績	(見込み)	目標	目標	目標
		平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
資産の部	流動資産	69,677	75,767	83,000	85,918	88,320
	固定資産	42,482	41,216	40,054	39,254	38,338
	基本財産	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400
	特定資産	0	0	0	0	0
	その他固定資産	22,082	20,816	19,654	18,854	17,938
	資産合計	112,159	116,983	123,054	125,172	126,658
負債の部	流動負債	50,079	54,721	59,432	59,259	64,811
	(うち短期借入金)	0	15,000	0	0	0
	固定負債	16,018	16,545	16,650	17,400	18,180
	(うち長期借入金)	0	0	0	0	0
	(うち退職給付引当金)	15,635	16,155	16,260	17,010	17,790
負債合計	66,097	71,266	76,082	76,659	76,793	
正味財産の部	指定正味財産	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400
	(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
	一般正味財産	25,662	25,317	26,572	28,113	29,465
	(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	46,062	45,717	46,972	48,513	49,865	

		実績	実績見込	目標	目標	目標
		平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
資産の部	流動資産	165,645	77,154	78,331	79,504	80,323
	固定資産	50,378	359	13,089	13,070	13,051
	基本財産	50,000	0	0	0	0
	特定資産	0	0	0	12,749	12,749
	その他固定資産	378	359	340	321	302
	資産合計	216,023	77,513	78,671	92,574	93,374
負債の部	流動負債	73,110	55,646	55,646	55,646	55,646
	(うち短期借入金)	0	0	0	0	0
	固定負債	11	474	830	14,349	14,839
	(うち長期借入金)	0	0	0	0	0
	(うち退職給付引当金)	11	474	830	14,349	14,839
	負債合計	73,121	56,120	56,476	69,995	70,485
正味財産の部	指定正味財産	50,000	0	0	0	0
	(うち基本財産への充当額)	50,000	0	0	0	0
	(うち特定資産への充当額)	0	0	0	0	0
	一般正味財産	92,902	21,393	22,195	22,579	22,889
	(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	142,902	21,393	22,195	22,579	22,889	

(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ため、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 1 - (1) (2) (3) (4)					
事務・ 事業名	経営体制の見直し・改善					
取組 内容 (目標)	組織体制、各規則、契約方法などの見直し・改善を行い、経営基盤の強化を図ります					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R1 年度	R2 年度	R4 年度	R4 年度
	組織体制の見直し		見直し	実施	—	—
	規則等の見直し		見直し	実施	—	—
	契約方法の見直し	見直し	実施	実施	—	—

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表 取組項目 2 - (1) (2) (3)、3 - (1)、6 - (1) (2) (3)					
事務・ 事業名	指定管理施設の利用促進					
取組 内容 (目標)	防災・防犯対策や、市民ニーズの把握、職員の育成によるサービス向上など、より利用者が利用しやすい施設としての機能充実を図り、利用者の増加を目指します。					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	ユーサ浅虫 来場者数 (千人)	630	615	630	635	640
モヤヒルズ 来場者数 (千人)	125	108	115	120	125	

	八甲田山雪中行軍 遭難資料館(千人)	11	12	12	12	12
	八甲田憩いの牧場 来場者数(千人)	35	37	37	37	37
	合子沢記念公園 来場者数(千人)	10	8	9	9	9

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表 取組項目 3-(5)					
事務・ 事業名	各種イベント開催による集客					
取組 内容 (目標)	現在開催されているイベントを見直し・改善のほか、市民ニーズを把握した上で各施設の特性を生かした多彩なイベントを開催し、集客を図ります。					
目 標		実績値	見込み	計画期間目標値		
	指標名(単位)	H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	ユーサ浅虫開催イ ベント数(種類)	42	44	45	45	45
	モヤヒルズ開催イ ベント数(種類)	40	40	40	40	40
	幸畑墓苑開催イベ ント数(種類)	1	1	1	1	1
	八甲田憩いの牧場開 催イベント数(種類)	1	1	1	1	1
	合子沢記念公園開催 イベント数(種類)	2	2	2	2	2

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表 取組項目 3 - (3) (4)、4 - (3) (4)					
事務・ 事業名	オリジナル商品の開発及びオリジナルブランド商品の確立					
取組 内容 (目標)	各施設においてオリジナル商品を随時開発するとともに、現在モヤヒルズで生産している「雲谷そば」「スイカ3品種」をオリジナルブランド商品として定着化し、各施設にて目玉商品として販売し、集客を図ります。					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	オリジナル商品 開発数 (個)	1	3	3	3	3
	そば打ち体験 参加者数 (人)	424	352	400	450	450
	新そばまつり 来場者数 (人)	1,290	900	1,000	1,000	1,000
	モヤヒルズ産 スイカ売上額 (円)	386,100	260,300	300,000	350,000	400,000

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表 取組項目 4 - (1) (2)					
事務・ 事業名	地産地消の推進と雲谷地区農産物の販売・PR					
取組 内容 (目標)	ユース浅虫における、市場・お土産コーナーでの販売、お盆の市やテント村等のイベント販売のほか、モヤヒルズにおける物産展イベントの開催等により、地産地消の推進と雲谷地区農産物の販売・PRを行います。					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度

	ユーサ浅虫 物産販売売上(千円)	97,888	92,500	93,000	94,000	95,000
	モヤヒルズ 物産展売上(千円)	398	282	300	310	320

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表 取組項目 5-(1)(2)					
事務・ 事業名	観光案内業務強化による地域の活性化					
取組 内容 (目標)	各施設への施設イベント等のパンフレット配布などを行い、フェイスブック等を利用し、地域及び各施設の魅力を積極的に発信し、地域の活性化を図ります。					
目 標	指標名(単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	観光案内者数(人)	10,469	9,800	10,100	10,400	10,700

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表 取組項目 2-(3)					
事務・ 事業名	美化活動及び清掃活動等の参加・開催による地域への貢献					
取組 内容 (目標)	敷地内植栽による美化活動と定期的な清掃活動を行い、地域への貢献に努めます。					
目 標	指標名(単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	美化活動参加数(回)	5	5	5	5	5
美化活動開催数(回)	5	5	6	6	6	

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表 取組項目 7 - (2) (3) (4)					
事務・ 事業名	学生、障がい者等の積極的な受入による社会貢献と地域活性化					
取組 内容 (目標)	学生等の職場体験の受入や、障がい者雇用、さらには障がい者就労施設等の活動支援等を積極的に行い、社会貢献に努めるとともに、地域の活性化を図ります。					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	職場体験受入数 (人)	5	6	6	6	6
	障がい者雇用人数 (人)	3	3	3	3	3
	障がい者就労施設等 商品仕入金額 (円)	1,202	6,000	6,500	7,000	7,500

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表 取組項目 7 - (6)				
事務・ 事業名	浅虫温泉各団体連携イベントの開催				
取組 内容 (目標)	浅虫温泉観光協会や、旅館組合等その他の各団体と連携し、浅虫活性化のためにイベントを開催し浅虫全体の集客アップを図ります。				
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値	
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度
	開催イベント (回)	0	3	3	3

取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表 取組項目 7 - (7)					
事務・事業名	第三種旅行業登録による浅虫温泉地域の観光商品PR及び販売					
取組内容 (目標)	平成29年度に取得した第三種旅行業取扱管理者の資格を活用し、青森の観光・旅行関連の相談、企画旅行の販売など青森の観光振興に努めます					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	旅行企画数 (回)	0	0	2	2	2
取組内容 (目標)	小学1・2年生のスキーリフト無料化を実施することで、スキー人口の拡大を図り、積極的な地域サービスに努めます					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	小1・2無料パス券 作成枚数 (枚)	910	650	800	850	900

取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 8・9・10					
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)	<p>○法人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。</p> <p>○法人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。</p> <p>○法人ホームページに「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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○直近の過去2年間の利用者数平均値290,759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、R4年度までに達成することを目標とする。</p> <p>○具体的には、R元年度見込み値286,286人にR2年度は1,514人増、R3年度、R4年度は、さらに各1,600人ずつ増加し、R4年度の最終目標値291,000人を目指す。</p> <p>○施設利用率は直近の過去2年間の高い数値を今後3年間維持するように利用の維持促進を目指す。</p>					
目 標	指標名 (単位:人)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	施設利用者数	295,231	286,286	287,800	289,400	291,000
	施設利用率	32.2%	32.2%	32.2%	32.2%	32.2%

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 8・9・10					
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)	<p>○文化会館のPRと共に駐車場の利用促進のPRに努める。</p> <p>○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。</p> <p>○直近の過去2年間の利用台数平均値24,863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、R4年度までに達成することを目標とする。</p> <p>○具体的には、R元年度見込み値24,053台に、R2年度は247台増、R3年度、R4年度は、さらに各300台ずつ増加し、R4年度の最終目標数値24,900台の利用増を目指す。</p>					
目 標	指標名 (単位:台)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	施設利用台数	25,672	24,053	24,300	24,600	24,900



取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 8・9・10					
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)	<p>○法人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。</p> <p>○法人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。</p> <p>○法人ホームページに「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。</p> <p>○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。</p> <p>○施設1階のレストラン経営者と協力して、施設利用の賑わいと利用促進を図る。</p> <p>○直近の過去2年間の利用者数平均値140,119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、R4年度までに達成することを目標とする。</p> <p>○具体的には、R元年度見込み値138,387人に、R2年度は813人増、R3年度、R4年度は、さらに各900人ずつ増加し、R4年度の最終目標値141,000人の利用増を目指す。</p> <p>○施設利用率は直近の過去2年間の高い数値を今後3年間維持するように利用維持促進を目指す。</p>					
目 標	指標名 (単位:人)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	施設利用者数	141,851	138,387	139,200	140,100	141,000
	施設利用率	51.1%	50.2%	51.1%	51.1%	51.1%

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 8・9・10					
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)	<p>○市民ホールのPRと共に駐車場の利用促進のPRに努める。</p> <p>○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。</p> <p>○直近の過去2年間の利用台数平均値7,320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、R4年度までに達成することを目標とする。</p> <p>○具体的には、R元年度見込み値6,957台に、R2年度は143台増、R3年度、R4年度は、さらに各150台ずつ増加し、R4年度の最終目標値7,400台の利用増を目指す。</p>					
目 標	指標名 (単位:台)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	施設利用台数	7,682	6,957	7,100	7,250	7,400

取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 8・9・10					
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)	<p>○法人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。</p> <p>○法人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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○直近の過去2年間の利用者数の平均値82,167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、R4年度までに達成することを目標とする。</p> <p>○具体的には、R元年度見込み値79,664人に、R2年度は836人増、R3年度、R4年度は、各850人ずつ増加し、R4年度の最終目標値82,200人の利用増を目指す。</p> <p>○施設利用率も直近の過去2年間の高い数値を今後3年間維持するように利用維持促進を目指す。</p>					
目 標	指標名 (単位:人)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	施設利用者数	84,669	79,664	80,500	81,350	82,200
施設利用率	49.3%	46.2%	49.3%	49.3%	49.3%	

取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 8・9・10					
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)	<p>○法人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、H28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。</p> <p>○法人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。</p> <p>○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。</p> <p>○令和元年度利用者数見込みの1割増に当たる855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、R4年度までに達成することを目標とする。</p> <p>○具体的には、R元年度見込み値777人に、R2年度は23人増、R3年度、R4年度は、各30人ずつ増加し、R4年度の最終目標値860人の利用増を目指す。</p> <p>○施設利用率も直近の過去2年間の高い数値を今後3年間維持するように利用維持促進を目指す。</p>					
目 標	指標名 (単位:人)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	施設利用者数	675	777	800	830	860
施設利用率	2.7%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	

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 1 ・ 1 2 ・ 1 3					
事務・事業名	指定管理者文化事業					
取組内容 (目標)	<p>○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。事業本数の確保による参加者数増だけではなく、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。</p> <p>○目標値として、文化事業参加者数については、H30年度からR元年度の2年間の参加者数の平均値をベースにR元年度を上回る数値とする。友の会会員数については、R元年度をベースとした数値を上回る目標とする。</p> <p>○法人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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p>					
目 標	指標名 (単位:人)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	文化事業参加者数	40,473	27,162	34,000	36,000	38,000
	友の会会員数	771	827	850	880	910

※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 11・12・13					
事務・ 事業名	文化普及振興事業					
取組 内容 (目標)	<p>○シーリングされた予算範囲に連動した事業内容の見直しや、実施事業における参加(利用)者数の増加につながる方策を常に検討する。</p> <p>○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。</p> <p>○法人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。</p> <p>○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。</p> <p>※「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。</p>					
目 標	指標名 (単位:人)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	文化普及振興事業 参加者数	24,295	20,833	17,356	18,006	18,726

取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 11・12・13					
事務・事業名	スポーツ普及振興事業・市からの業務委託事業					
取組内容 (目標)	<p>○R2年度から、スポーツ普及振興事業はスポーツレクリエーション活動の推進事業・競技水準の向上事業の2事業に整理し、各事業毎の参加(利用)者数の水準を維持する。また、社会体育施設管理運営事業及び合浦海水浴場管理運営事業は、市からの業務委託事業となることから当該事業の受託を目指す。</p> <p>○法人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。</p> <p>○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。</p> <p>○スポーツ普及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。</p>					
目 標	指標名 (単位:人)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	スポーツ普及振興事業 参加(利用)者数	46,687	57,244	33,500	33,550	33,600

※令和元年度までは、AOMORIマラソン大会参加者数を含んでいる。

取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 10					
事務・事業名	健康度測定総合指導事業					
取組内容 (目標)	○市からの委託を受けて、生活習慣病などの疾病予防や健康の保持増進を図るため、運動プログラムの作成や管理、運動機器類の使用方法の実践指導、体力測定及び効果測定業務の実施等を健康増進センターと西部市民センターで行う。					
目 標	指標名 (単位:人)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	総合指導コース参加者数	52,440	48,718	53,488	54,557	55,648
	のびのびコース参加者数	12,289	10,389	12,534	12,784	13,039

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					
事務・事業名	収支の改善					
取組内容 (目標)	<p>○ 事業収入の確保</p> <p>法人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。文化普及振興事業では収益の見込める事業を継続的に実施する。</p> <p>事業全体では、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。</p> <p>施設付帯事業では、プレイガイドとしてチケット販売情報発信を強化し手数料収入額の増加を目指す。</p> <p>○ 事業費の見直し</p> <p>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。</p>					
目 標	指標名 (単位:千円)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	指定管理者文化事業収支差	4,897	1,410	4,123	3,977	3,977
	文化普及振興事業収支差	730	9,040	4,529	5,774	8,485
	スポーツ普及振興事業収支差	402	93	0	0	0
施設付帯事業収支差	△263	124	44	44	44	



取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 14					
事務・ 事業名	人材育成の強化					
取組 内容 (目標)	<p>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。</p> <p>目標値として、H28年度からH30年度の3年間のうち、最も実績値の高かったH28年度の20回を上回る数値を、毎年度達成する。</p>					
目 標	指標名 (単位:件)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	参加講習会の数	18	18	20	20	20

— 参考資料 —

○基本情報

1	法人概要.....	P 5 7
2	組織構成.....	P 5 8
3	財務の状況.....	P 5 9
4	これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの） .....	P 6 3

## 1 法人概要（新法人）

<b>法人名</b>	一般財団法人 青森市文化観光振興財団		
<b>代表者職氏名</b>	理事長 石澤 幸造	<b>設立年月日</b>	平成9年9月10日
<b>所在地</b>	〒030-0133 青森市大字雲谷字梨野木63番地	<b>電話番号</b>	017-764-1110
<b>市所管課</b>	財務部財政課		
<b>基本財産・資本金等</b>			
<b>基本財産・資本金等</b>		<b>出資等額</b>	<b>出資等割合</b>
		120,400千円	100.0%
<b>市の出資等額</b>		105,100千円	84.8%
<b>市以外の 主な 出資者</b>	(株)青森銀行	2,000千円	1.7%
	(株)みちのく銀行	2,000千円	1.7%
	川越観光産業(有)	1,250千円	1.0%
	(株)イシダスポーツ	1,250千円	1.0%
<b>設立目的【定款】</b>			
文化、観光及びレクリエーションの振興に関する事業を行い、文化観光レクリエーション産業の健全な育成と発展及び住民の余暇活動の充実を図り、地域経済の活性化と地域住民の福祉の向上に寄与することを目的とする。			
<b>事業内容【定款】</b>			
(1) 青森市から指定を受けた公益施設等の管理運営に関する事業			
(2) 上記公益施設の利用者等に便益を提供するための飲食業、物品販売、公衆浴場等の営業に関する事業			
(3) 文化、観光及びレクリエーションの振興に資するイベント、大会、講習会等の企画及び運営に関する事業			
(4) 文化、観光及びレクリエーションの振興に資する人材及び組織の養成並びに支援に関する事業			
(5) 文化、観光、レクリエーション、地域及び道路に関する情報の収集、整理及び提供に関する事業			
(6) 文化、観光及びレクリエーション施設の利用者に係る誘客及び宣伝に関する事業			
(7) 青森市から委託を受けて行う体力向上等に関する事業			
(8) 旅行業法に基づく旅行業			
(9) その他この法人の目的を達成するために必要な事業			

2 組織構成（新法人）

①役員の状況【令和2年4月1日見込】

（単位：人）

	理事・取締役		監事・監査役		計
	常勤	非常勤	常勤	非常勤	
市職員OB	2	0	0	0	2
市職員兼務	0	0	0	0	0
民間からの役員	1	7	0	2	10
プロパー職員	0	0	0	0	0
計	3	7	0	2	12

②職員の状況【令和2年4月1日見込】

（単位：人）

	常勤	非常勤	臨時職員	計
市職員OB	0	0		0
市職員兼務	0	0		0
プロパー職員	43	0		43
再任用	5	0	0	5
その他	4	0	46	50
計	34	0	27	98

### 3 財務の状況

#### (1) 経営成績の概要（正味財産増減計算書）

①一般財団法人青森市観光レクリエーション振興財団

(単位：千円未満四捨五入)

区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度
一般正味財産増減の部	経常収益	510,961	516,426	513,330
	基本財産運用益	2	2	2
	特定資産運用益	0	0	0
	事業収益	510,961	516,426	513,328
	(うち市からの委託金)	1,700	1,670	1,670
	受取補助金・負担金等	0	0	0
	(うち市からの補助金)	0	0	0
	その他収益	0	0	0
	経常費用	505,511	516,346	513,092
	事業費	406,844	415,839	423,267
	(うち人件費)	117,957	120,640	123,391
	(うち減価償却費)	186	461	1,582
	管理費	98,667	100,507	89,825
	(うち人件費)	39,319	40,213	41,130
	(うち減価償却費)	0	0	0
	<b>当期経常増減額</b>	<b>5,450</b>	<b>80</b>	<b>238</b>
	経常外収益	0	420	876
経常外費用	2,945	7,090	798	
<b>当期経常外増減額</b>	<b>▲2,945</b>	<b>▲6,670</b>	<b>78</b>	
<b>当期一般正味財産増減額</b>	<b>2,505</b>	<b>▲6,590</b>	<b>316</b>	
当期指定正味財産増減額	0	0	0	

区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度
一般正味財産増減の部	経常収益	392,073	376,004	412,999
	基本財産運用益	13	7	5
	特定資産運用益	0	0	0
	事業収益	314,265	313,371	347,624
	(うち市からの委託金)	274,009	268,003	310,040
	受取補助金・負担金等	72,406	58,292	61,409
	(うち市からの補助金)	70,765	56,439	60,388
	その他収益	5,389	4,334	3,961
	経常費用	398,945	376,874	415,240
	事業費	382,824	364,561	402,829
	(うち人件費)	129,277	114,164	113,166
	(うち減価償却費)	151	176	118
	管理費	16,121	12,313	12,411
	(うち人件費)	14,485	10,128	9,827
	(うち減価償却費)	0	0	0
	<b>当期経常増減額</b>	<b>△6,872</b>	<b>△870</b>	<b>△2,241</b>
	経常外収益	9,847	4,249	240
経常外費用	9,638	4,017	51	
<b>当期経常外増減額</b>	<b>209</b>	<b>232</b>	<b>189</b>	
<b>当期一般正味財産増減額</b>	<b>△6,663</b>	<b>△638</b>	<b>△2,052</b>	
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ため、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) 財政状態の概要 (貸借対照表)

①一般財団法人青森市観光レクリエーション振興財団

(単位：千円未満四捨五入)

区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度
資産の部	流動資産	81,313	73,027	69,677
	固定資産	48,903	44,064	42,482
	基本財産	20,400	20,400	20,400
	特定資産	0	0	0
	その他固定資産	28,503	23,664	22,082
資産合計		130,216	117,091	112,159
負債の部	流動負債	68,232	55,480	50,079
	(うち短期借入金)	0	0	0
	固定負債	9,649	15,865	16,018
	(うち長期借入金)	0	0	0
	(うち退職給付引当金)	9,267	15,865	14,135
負債合計		77,881	71,345	66,097
正味財産の部	指定正味財産	20,400	20,400	20,400
	(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
	一般正味財産	31,935	25,346	25,662
	(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		52,335	45,746	46,062
負債及び正味財産合計		130,216	117,091	112,159

区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度
資産の部	流動資産	150,812	142,921	165,645
	固定資産	50,672	50,496	50,378
	基本財産	50,000	50,000	50,000
	特定資産	0	0	0
	その他固定資産	672	496	378
資産合計		201,484	193,417	216,023
負債の部	流動負債	55,646	48,212	73,110
	(うち短期借入金)	0	0	0
	固定負債	245	251	11
	(うち長期借入金)	0	0	0
	(うち退職給付引当金)	245	251	11
負債合計		55,891	48,463	73,121
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	95,593	94,955	92,902
	(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		145,593	144,955	142,902
負債及び正味財産合計		201,484	193,418	216,023

(注) 各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているため、集計額が一致しない場合がある。



#### 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

###### ①一般財団法人青森市観光レクリエーション振興財団

取組項目	取組年度	取組内容
小学1・2年生スキーリフト無料	平成28年度 ～	平成26年度から小学1年生を対象にスキーリフトの無料パス券を作成，好評につき平成28年度から小学2年生まで対象を広げ、継続実施中
浅市会場の提供	平成29年度	地元団体で開催した浅市を青森側大型駐車場で開催しました。

②一般財団法人青森市文化スポーツ振興公社

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、H25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	社会体育施設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。
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

①一般財団法人青森市観光レクリエーション振興財団

取組項目	取組年度	取組内容
経費の見直し	平成29年度	恒常的に発生する経費に関しても、精査し経費の見直しを行っています。

②一般財団法人青森市文化スポーツ振興公社

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	H21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	当法人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	H23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、H28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、法人自主事業として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、法人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

①一般財団法人青森市観光レクリエーション振興財団

取組項目	取組年度	取組内容
収益事業の強化	平成30年度	物販コーナー売上向上のため、総務・経理から1名物販へ異動しました。
HP上での情報公開	平成29年度	HP上での情報公開を継続し、透明性を高めた経営に努めています。

②一般財団法人青森市文化スポーツ振興公社

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、H28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、法人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。
組織の見直し	平成31年度	職員減少に伴い、グループ制を廃止しチーム制での業務執行体制へ移行した。

(4) その他(上記以外)

①一般財団法人青森市観光レクリエーション振興財団

取組項目	取組年度	取組内容
スマホ決済の導入	平成30年度	オリガミペイとアリペイ、ペイペイを導入し、お客さまの利便性向上に努めました。

②一般財団法人青森市文化スポーツ振興公社

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	H25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」事業所へ登録。
敷地内禁煙の実施	令和元年度	令和元年7月1日の改正健康増進法一部施行により、受動喫煙防止対策として敷地内禁煙を実施。