

# (一財) 沖縄美ら島財団 第Ⅳ期中期事業計画

## I. はじめに

### 1. 計画策定の趣旨

当財団は平成 27 年度から平成 30 年度の第Ⅲ期中期事業計画を策定し、亜熱帯性動植物や海洋文化、首里城等に関する調査研究・普及啓発並びに公園緑地や水族館等の管理運営に係る各種事業を実施してきた。

沖縄県では「沖縄 21 世紀ビジョン基本計画」の計画最終年度（令和 3 年度）に向けて同計画で掲げた目指すべき将来像の実現に向け、これまでの取り組みの成果を踏まえつつ新たな施策の展開等を加速させている。また、平成 31 年 2 月より、当財団の主要事業である沖縄美ら海水族館及び首里城正殿等が、UR 都市機構の営業業務から沖縄県の指定管理となった他、公園の管理運営においては、平成 29 年 6 月施行の都市公園法改正により公募設置管理制度（Park-PFI）が創設される等、民間活力による新たな都市公園の再生や活性化が推進され、公共サービスのあり方が大きく変化している。

令和元年 10 月 31 日未明に発生した首里城火災により正殿等の主要施設並びに貴重な美術工芸品が被災したことに加え、令和元年末に発生した新型コロナウイルスの世界的感染拡大とそれに伴う各国の政策の影響等により、右肩上がり順調に推移してきた入域観光客数は激減、経済活動は停滞し当財団の事業も減収の厳しい事業環境に直面している。さらに新型コロナウイルス感染症の長期化や第 2 波の可能性があるため、感染拡大前の水準に戻るには数年かかる可能性があるとの見解も出されている。

このように刻一刻と変化する厳しい社会情勢の中で、将来に渡り財団自身が健全で持続的な組織運営を行い、市民・地域・公園設置者等ステークホルダーの要望を的確に把握し、引き続き調査研究をはじめとした各種事業を通じて、沖縄の自然、歴史、文化を広く内外へ伝えることで地域社会へ貢献していく。

特に首里城に関しては、管理運営者としての責任を自覚するとともに、再建・復興を願う人々の心に寄り添い共に歩み続けていけるよう「首里城、千年へ」をキャッチフレーズに役職員が心を一つに使命感を持って取り組み、県民から信頼され愛される財団となることを目指す。

### 2. 実施期間

本計画の期間は、当財団にとっての主要事業である国営公園及び県営公園の運営維持管理業務の契約期間に合わせ「平成 31 年度から令和 4 年度」の 4 年間とする。

## II. 基本方針

当財団は**経営理念「美らなる島の輝きを御万人へ」**の下、関係機関等との連携を強化し、亜熱帯性動植物や海洋文化、首里城等に関する調査研究・普及啓発並びに、公園緑地や水族館等の管理運営を行い沖縄の自然、歴史、文化を広く内外へ伝え、地域社会への貢献を目指すことを目標とする。また、運営体制の強化や財政基盤の安定化等に取り組み、将来に渡り、一般財団法人としての役割を果たすため、社会の変化に対して柔軟かつ安定した組織の形成を目指す。

これらを踏まえ、本計画における基本方針を次の 3 項目とする。

## 1. 環境及び文化保全への寄与

当財団は「総合研究センター」を沖縄県の自然環境、歴史文化を保全し、地域を支援する調査研究・普及啓発拠点と位置付け、引き続き、海洋生物や希少植物の保護・育成等を推進し、生物多様性の保全等に対応していく他、首里城及び琉球王国時代の歴史文化やアジア・太平洋地域の海洋文化の調査研究・資料収集、復元技術の開発等に取り組んでいく。

特に、希少動物であるジンベエザメやマンタ、イルカ等の世界的な繁殖施設を目指し、希少種の生態研究や繁殖技術向上に取り組む他、琉球列島産のラン類や希少植物の保護保全、沖縄の歴史・文化拠点として沖縄固有の伝統技術や行催事の継承、新たな県民文化の創造・発信に取り組む。更に環境学習プログラムや展示、行催事等を通して、沖縄の自然環境及び歴史文化を広く普及啓発する。

## 2. 公園緑地・首里城・水族館・教育施設等の管理技術の向上

国営沖縄記念公園、県営首里城公園、沖縄美ら海水族館、沖縄県立博物館・美術館等の当財団が管理する施設において、更なるお客様サービスや多彩なイベント・プログラムの運営、安心・安全・快適な施設・植栽管理技術の向上を図り、全てのお客様に満足と感動を提供する。

特に、沖縄県への世界的なレクリエーション需要に対応した各種展示のリニューアルや参加体験型プログラムの充実に取り組む他、時間的・空間的利用分散による混雑緩和策や、長期的視点による効率的な施設維持管理を行う。

首里城火災を受け、延焼に至った事実関係等を整理、検証し、施設点検等現在の管理運営手法や非常時のマニュアルの見直し等、再発防止策をまとめ、財団が運営管理する全ての施設で新たな防災対策を展開する。

新型コロナウイルス感染症対策として、国や県の指針、専門家会議等の最新の知見に基づく対策をいち早く取り入れるとともに、徹底した衛生管理を行う。

## 3. 地域社会・経済への貢献

沖縄県民の願う将来像実現のため、調査研究事業等を通じて沖縄の環境保全、観光振興、沖縄の伝統技術の継承発展、新たな県民文化の創出に引き続き寄与していく。また、沖縄県の観光PRや誘客に寄与するため、海洋博公園周辺周遊プランの提案、公園での周辺観光アクティビティ予約の受付、長期滞在型観光の促進のため朝・夕のイベントを強化し沖縄県の観光収入増大に繋げる。

国や県、地域と連携し、沖縄県への観光客減少を抑制し、さらなる誘客を促進するための事業を積極的に展開する。

更に、県内企業・公共団体と連携した商品開発や料飲物販等事業の展開により県内経済循環を図り、県外からの誘客（8割）と県内からの調達・発注（8割）により沖縄全域の経済振興に貢献する。

### Ⅲ. 事業計画

#### 1. 法人運営

##### (1) 財務基盤の強化

###### ① 業務等の獲得による受注額の確保と経営基盤の安定化

- ・ **基本財産の計画的な造成と基盤の強化**：雇用・組織の安定に必要な基本財産を計画的に造成し、基本財産総額 48 億円を目標とし積上げを行う。また、調査研究・技術開発事業においては、その成果が当財団の基盤強化（財務・人材・知的財産）につながる事業に取り組む。
- ・ **受託事業・指定管理事業の確保と業務の効率化**：受託事業、指定管理事業等の確保により経営基盤の安定化を図る。また、管理施設の入園・入館者増に最大限取り組む他、業務の効率化やコスト削減に取り組む。
- ・ **資産の有効活用**：当財団の保有する資産や特許権、商標権、意匠権、品種登録、マニュアル出版物印税、資料貸与収入等権利保護や関連会社を含めた収益確保について十分に留意する。
- ・ **経営改善の取り組み**：首里城火災に加え、新型コロナウイルスの感染拡大により危機的な状況に陥っている財務状況を立て直すため「経営改善会議」を設置し、役職員が一体となって財団の経営改善に取り組む。  
また、新たな誘客促進事業の積極的な展開と、新商品開発等により収入増大に努め、早期の経営改善を目指す。

###### ② 新たな事業展開に向けた資金の確保

- ・ **科研費及び公共団体等からの調査研究獲得**：科研費、一括交付金、事業活動・調査研究資金の助成団体（基金）の動向を調査し採択を目指す。また、公共団体等からの調査研究等を受託する。
- ・ **新規指定管理業務等の獲得**：当財団のノウハウを生かせる分野において、新たな指定管理業務等の獲得を目指す。

##### (2) 持続的な組織の形成

###### ① 多方面からのモニタリング実施による客観性を備えた体制の構築

- ・ **業務品質及び経営状況の内部統制強化**：受託事業、指定管理事業における要求水準の達成や業務品質向上、経費縮減等に適切に対応するため、「セルフモニタリング会議」の設置、内部監査機能を強化する。
- ・ **調査研究の外部評価**：調査研究成果を評価する評価委員会を開催する。また、役員、参与、研究顧問等による総合研究センター全体の事業活動調整会議（隔年）を開催する。

###### ② 子会社運営も含む財団事業全体に対する監査の実施

- ・ **コンプライアンスの遵守・社会的責任の遂行**：各種事業運営において法令順守と国際ルールの遵守を徹底し、財団の社会的責任（CSR）を遂行するため、ISO 14001 の認証を引き続き継続するとともに ISO 27001 情報セキュリティマネジメントシステムの導入を検討する。

- ・監査法人等による会計監査・監査に基づく経営改善：財団全体の収支状況を把握し、適正化するため、監査法人による会計監査を行う。また、関連会社についても必要に応じて会計監査を行い、監査内容に基づく経営改善を遂行し、改善状況をセルフチェックする。

### ③ 事業多角化と社会変化に対応できる柔軟な組織の形成

- ・社会やニーズに対応した経営多角化：民間活力による新たな都市公園の再生や活性化、沖縄への世界的なレクリエーション需要等の社会的要請やニーズに対して、当財団のノウハウを活かした積極的な事業展開を行う。
- ・関連会社連携等による柔軟な事業展開：関連会社と連携することで、社会ニーズに対し迅速で柔軟な事業展開を行う。

## (3) 人材育成と働き方改革の推進

### ① 計画的な人材登用と配置、継続的な人材育成

- ・計画的な人材登用と配置：社会的動向を踏まえた事業展開や経営状況を基に、計画的な人材の登用と配置を行う。
- ・スペシャリストの育成：受託事業・指定管理事業を安定して実施するために必要なスペシャリストを育成する。
- ・フレキシブルな人材の育成：社会やニーズの変化に柔軟に対応し、組織全体の経営状態を踏まえた総合的な判断や他部門との連携を適切に行えるフレキシブルな人材を育成する。

### ② 働き方改革の推進・職員の働き甲斐とやる気の醸成

- ・ワーク・ライフ・バランスの推進：全ての職員が「仕事」と育児や介護、趣味や学習、休養、地域活動といった「仕事以外の生活」との調和をとり、その両方を充実できる働き方を推進する。
- ・雇用形態に関わらない公正な待遇の確保：正社員と非正規社員との間で不合理な待遇差が発生しないよう雇用条件に対する実際の労働状況を監視する等、全ての職員が雇用形態にかかわらず、同じ条件で働けるようにする。
- ・女性活躍推進法に基づく認定獲得：女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良な企業として認定（えるぼし認定）の取得をめざす。当財団の女性の活躍に関する状況把握・課題分析を行い、その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取り組みを盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、女性の活躍に関する情報の公表を行う。
- ・若者及び障害者の雇用促進：若者の適職選択の支援や能力開発・向上について、OJT及びOFF-JT、キャリアコンサルティング等を計画的に実施するとともに、若者の雇用を促進する。また、障害者が能力や適性が発揮でき、生きがいを持って働けるような職場作りを行い、雇用を促進する。
- ・新しい生活様式の推進：新型コロナウイルスの感染拡大を防止するため、各事務所では職員の健康観察の徹底や、最新の知見に基づく新たな働き方の導入を行い、コロナ禍においても安全、安心、快適な職場環境の構築を図る。

## 2. 調査研究技術開発及び普及啓発事業

### (1) 社会的ニーズの高い研究課題への対応

- ① **ステークホルダーの要望、課題に対応した事業の実施**：亜熱帯性動植物、首里城及び琉球王国の歴史・文化、海洋文化、公園管理運営、普及啓発事業におけるシンクタンクとしてお客様や地域、公園設置者等のステークホルダーの要望や、課題に積極的に取り組む。
- ② **競争力の強化及び経営安定化に資する事業**：基本方針である「環境・文化の保全への寄与」「公園緑地・首里城・水族館・教育施設等の管理技術の向上」「地域社会・経済への貢献」に資する課題に取り組み、当財団の主要事業である公園等管理運営事業への反映等により競争力の強化を図るとともに、経営安定化に寄与する。
- ③ **国立自然史博物館設立に向けた協力**：日本で初めてとなる国立自然史博物館の沖縄県への設置に向けて、国立沖縄自然史博物館設置準備委員会、シンポジウム実行部会等への協力をを行う。

### (2) 調査研究成果の事業への反映と社会への還元

- ① **公園緑地、首里城、水族館、教育施設等の管理技術の開発・向上**：公園緑地や首里城、水族館、教育施設等の更なる魅力向上を図るため、動植物や歴史文化等の展示及び教育に関する資料等収集・裁培育成・飼育・繁殖・保守保全・展示解説・普及啓発等の多岐に渡る管理技術の開発及び向上に積極的に取り組む。
- ② **首里城再建にかかる取組みとして、これまでの警備・防災体制等の課題を検証するとともに、歴史的建造物の消防・防火設備のあり方や、警備・防災体制などを総合的に見直し、防災管理の強化を図る。**  
また、美術工芸品等の修復・復元、管理方法及び展示・収蔵施設のあり方について整理する。
- ③ **沖縄の自然環境や生態系、歴史文化の保全に資する事業**：絶滅の恐れがある動物を飼育する世界的水族館の管理運営者として、また世界自然遺産登録準備中の沖縄に立地する研究組織として相応しい調査研究課題に取り組むとともに、首里城公園及び海洋文化館の管理運営者として琉球王国の歴史文化の継承発展や沖縄・太平洋地域の海洋文化に関する調査研究に取り組み、その成果をお客様や地域へ還元する。

### (3) 公園等管理施設への誘客促進、公園利用促進への貢献

- ① **公園等管理施設の基本方針やテーマに沿った調査研究・普及啓発事業の実施**：公園緑地や首里城、水族館、教育施設等の更なる魅力向上を図るため、亜熱帯性動植物及び文化資料を活用し、公園等管理施設の基本方針やテーマに沿った調査研究や普及啓発事業を行い各管理施設の利用促進に寄与する。
- ② **入園・入館促進や満足度向上に繋がる調査**：アンケート調査等により、お客様の意見や要望を的確かつ効率的に収集・把握し、詳細な分析を積極的に行い、誘客促進策や満足度向上策に資する。

#### **(4) 調査研究・普及啓発成果の評価と質の確保**

- ① **外部評価委員会の開催**：調査研究成果を評価する評価委員会を毎年開催する。また、役員、参与、研究顧問等による総合研究センター全体の事業方針を検討する事業活動調整会議を各年で実施する。
- ② **学術成果の公表**：調査、研究、技術開発、普及啓発それぞれの内容に応じたアウトカムが得られるよう、マスコミへのニュースリリース、学会関係誌、HP、出版、刊行物、パンフレット等への公表を行う他、講演資料や事業年報の公表、大学への寄付講座提供を行う。

### **3. 公園緑地等の管理運営事業**

#### **(1) 民間活力導入や、P-PFI 制度等の社会変化に対する的確な対応**

- ① **投資型の施設経営及び公民連携事業実施に備えた地域や企業等とのネットワーク構築**：投資型の施設経営やP-PFI 制度等による公民連携事業への参画に当たっては事業規模・リスク等に応じて参加方法を検討する他、地域や企業との連携、ネットワーク構築により安定した事業体制を築いて的確に対応する。

#### **(2) 指定管理事業・受託事業等の確実な獲得と実施**

- ① **更なる需要喚起とお客サービス向上**：指定管理業務及び国営公園運営維持管理業務へ継続的に応募・獲得し、安全・安心・快適なサービスを提供する他、積極的な広報宣伝・誘客活動、利用分散やピークシフト等による混雑緩和・利用促進策等により更なる需要喚起とお客サービスの向上を目指す。
- ② **魅力的な展示・学習・体験プログラムの開発・実施**：世界水準のレクリエーション需要に対して、コミュニケーションの壁を取り払い、誰もが沖縄固有の自然環境や海の多様性、歴史文化を楽しく鑑賞・体験できかつお客様に感動を与える展示や学習・体験プログラムを開発し、実施する。

#### **(3) 財団の実績と経験等を活かした新規事業への対応**

- ① **新たな技術や商品、サービスの開発**：調査研究や管理運営実績等を基に、農水産物の生産・加工販売、緑化システムの設計・施工・管理、鑑賞魚・活魚販売、ブルーーツーリズム事業、ショップ・レストラン運営等について、関連会社や地元企業等との連携により、新たな技術や商品、サービスの開発を実施する。
- ② **沖縄の歴史・文化・伝統技術の継承と発展、新たな県民文化の創出**：沖縄固有の歴史・文化・伝統技術の調査研究を継続し、その成果を展示や行催事、施設保全等を通じて発信するとともに、教育や普及啓発事業を積極的に行い更なる発展を目指す。また、新たな県民文化創出を目指し大学や地域コミュニティと連携し若手技術者の作品展や琉球舞踊・地域民俗芸能の上演を行い人材の育成を行う。

#### **(4) 効果的で安定した事業運営と更なる効率性の向上**

- ① **事業リスクの抑制**：各管理施設や事業を安定して管理運営するため、綿密なリスク抽出を行い各リスクに対する対処策を事前に定め、実行することでリスクの顕在化を未然に防ぐ。また、リスクが顕在化した場合に備え極小化する抑制策を準備する。

- ② PDCAによる運営の効率化とICT・IOT技術等を活用した管理運営手法開発：PDCAサイクルにより業務を継続的に改善する他、ICT・IOT技術等を活用し事務作業のデジタル化やOA化、設備管理のシステム化等、管理手法の開発に努め、業務の効率化を図る。

#### **(5) 指定管理事業・受託事業の評価と質の確保**

- ① 管理施設等のブランド力強化：沖縄美ら海水族館や首里城公園を世界的に認知されるブランドへと育成するため、世界の水族館をリードする飼育展示や沖縄固有の歴史文化の発信を行うとともに、戦略的な海外誘客事業を実施する。
- ② セルフマネジメントの徹底、素早い改善対応：指定管理業務において、要求水準の未達及び業務品質低下リスクに適切に対応するため、「セルフモニタリング会議」を設置し、業務品質の向上と業務計画提案事項の確実な達成を図るためのセルフチェックを効果的・効率的に行い、素早い改善対応を行う。
- ③ お客様評価の検証と改善：お客様の評価に対して講じた改善対応策の効果検証を行うとともに、検証を基にした更なる改善を図る。

### **4. 首里城基金事業**

#### **(1) 基金造成のための取り組み強化**

基金箱を増設する他、HPやイベントによる広報を強化するとともに、企業とのタイアップにより基金造成を行う。

#### **(2) 基金を活用した琉球関係文化遺産の収集・活用等**

国内外に散逸する首里城関係の文化遺産について学術的に価値の高い漆器、染織、絵画、書籍等の文化財の収集、修繕、復元、保存を行う。

また、首里城火災にて被災した漆器や染織品等の美術工芸品の修復、復元を通して人材育成にも取り組む。

#### **(3) 基金実績及び収集資料の公開**

基金実績を公表する他、収集資料は首里城等での展示を通じて一般公開する。

### **5. 物品販売等収益事業**

#### **(1) 積極的な収益事業展開による収益力強化**

- ① 収益施設の新規設置・運営及び施設のリニューアル：海洋博公園内に新たな料飲施設を設置・運営する他、事業拡充のため水族館及び首里城公園内の既存店舗のリニューアルを実施する。
- ② 投資型収益事業の検討：P-PFI制度の導入に伴う収益事業の展開について、事業アイデアの検討や事業性の検証を行う。

#### **(2) 知的財産等資源を活用したオリジナル商品の開発**

- ① 研究成果を活かした商品開発・販売：研究成果を基に、展示生物・展示品に因んだミュージアムグッズや、新たに作出した新園芸品種等のオリジナル商品を開発・販売する。

- ② **地域企業等と連携した商品の開発・販売**：地域の企業や生産者と連携し、特産品や県食材・素材を活用したオリジナル商品、メニューを開発・販売する。

### **(3) 効率的な収益事業運営と更なる利益率の向上**

- ① **事業の高収益化・販路の拡大**：事業効率の良い事業や商品に資金を集中することで収益性を高めるとともに、ポテンシャルの高い商品については新たな販路を開拓して売り上げ増を目指す。
- ② **経費の見直しによる利益率の向上**：経費の見直しを行うとともに、経費削減による収益改善が難しい需要が低い収益事業については、事業内容自体の根本的な見直しを行う。事業の収益性を向上させる。

### **(4) 効果的な事業運営と更なる効率性の向上**

- ① **慎重な需要予測を基にした計画的な事業への投資**：新たな収益事業の実施に当たっては、利用率やニーズ調査による慎重な需要予測を行い、実現性の高い目標を設定する。また、必要経費や投資回収策を綿密に検討した事業計画を作成し、堅実な投資を行う。
- ② **投資効果の客観的評価と着実な事業の見直し**：監査法人より各収益事業の投資効果について客観的評価を受けるとともに、評価に基づいた着実な事業の見直しを行う。