

(一財) 沖縄美ら島財団 第Ⅴ期中期事業計画

I. はじめに

1. 計画策定の趣旨

当財団では平成31年度から令和4年度の第Ⅳ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などの管理運営に係る各種事業を実施してきた。

この計画期間中に新型コロナウイルスの感染症拡大により管理施設の入園・入館者が激減するとともに、国及び沖縄県の緊急事態宣言に伴う管理施設の臨時休館などもあり、計画通りに事業を進めることができず、厳しい経営状況に陥った。

令和4年度後半からは、新型コロナウイルス感染症の影響が緩和する中、全国旅行支援や水際対策緩和などにより入園・入館者も回復基調にあり、経営状況の改善が進みつつある。

次期中期事業計画がスタートする令和5年度以降については、令和7年度に北部テーマパークの開業が予定され、また、翌年令和8年度には首里城正殿の復元が完了することから、沖縄観光にはますます追い風が吹く見込みである。財団の各管理施設でもこの観光動向の変化に柔軟に対応し、絶好の好機を逃すことなく相乗効果を生み出せるよう財団の強みを活かした競争力や企画力の強化を図り、新たなサービスの提供体制を整え的確に対応していくことが求められている。

また、首里城に関しては、再建・復興を願う人々の心に寄り添い共に歩みを続けていけるよう「首里城、千年へ」をキャッチフレーズに、引き続き役職員が心を一つに使命感を持って世界水準の防災技術の確立を目標に掲げ、管理運営に取り組んでいく必要がある。

このような中、本計画は、これからの経済社会環境の変化を踏まえつつ、「財団理念の実現」と「安定と成長を兼ね備えた組織運営の構築」に向けて取り組むべき方向性を明確に示すものであり、各年度計画の基本となるものである。

2. 実施期間

本計画の実施期間は、令和8年度の正殿完成前までの契約期間が設定されている首里城公園有料区域などに合わせ「令和5年度から令和7年度まで」の3年間とする。

II. 計画の目標と基本方針

当財団は経営理念「美らなる島の輝きを御万人へ」の下、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、新型コロナウイルス感染症拡大を経験しての旅行スタイルや消費者ニーズの変化、財団を取り巻く環境変化などに的確に対応し、安定と成長を兼ね備えた組織運営の構築を目標とする。

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・育成などを推進し、生物多様性の保全等に対応していくほか、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ほか、都市緑化植物等の管理技術の向上、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。さらに、環境学習プログラムや展示、行催事などを通して、沖縄の自然環境及び歴史文化を広く普及啓発する。

また、国立自然史博物館の沖縄県への誘致並びに琉球料理ユネスコ無形文化遺産の登録推進、首里城復元における技術継承・人材育成に係る事業などについて関係機関と連携して取り組む。

2. 公園緑地・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・美術館など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・快適な施設管理、飼育管理技術、植栽管理技術、展示資料の管理・保存技術などの更なる向上を図り、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や参加体験型プログラムの充実に取り組むほか、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。

首里城公園の次期企画提案に向けて施設の魅力を高める様々な取り組みを試行し、令和7年度の首里城正殿復元時の公募に備える。

また、役職員個々の防災スキル・防災意識の向上を図るとともに、各施設の特性を踏まえた体制を構築することで誰もが安全・安心して利用できる施設づくりを推進する。加えて、警察、消防などの各関係機関、地域との連携を推進し包括的な災害危機管理体制の構築を目指す。

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、世界自然遺産に登録され厚みを増したやんばるの魅力の発信を更に強化する。

さらには、「滞在日数の延伸」「観光の質の向上」「ユニークベニュー開発・利用促進」「観光2次交通対策」など、沖縄観光の様々な課題解決に向けて国や県、地域と連携し取り組むことにより沖縄県の観光収入増大につなげる。

県内企業・公共団体と連携して農水産業の振興への取り組みや商品開発等を展開することで沖縄全域の経済振興に貢献する。

地域連携の一環として、地域の課題を抽出し多様な主体とともに国営公園等の管理施設を舞台に課題解決に取り組むほか、組織を挙げての社会奉仕活動の展開や、様々な形での地域還元を通して、地域に愛される組織を目指す。

Ⅲ. 事業計画

1. 法人運営

(1) 基本的な考え方

組織のビジョンと戦略を明確に定めることで、役職員全員が共有し同じ目標に向かって取り組む有機的な組織を構築し、組織の成長と安定を兼ね備えた運営を行う。

また、各職員の役割や責任に合わせた業務環境を整え、スキルや能力の向上につながる階層別の職員研修やフォローアップを行うことで、各職員の成長を促すとともに、職員のモチベーションを高め、目指すビジョンに向かって組織全体が末端まで協力して取り組むことができるよう、コミュニケーションの活発化等を強化する。その他、職員に対する資格取得の奨励など人材育成の取り組みを強化するとともに、引き続きワーク・ライフ・バランスの実現に向けて働きがいのある職場づくりを目指す

(2) 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

- ・ 調査研究・技術開発事業の取り組み：社会的ニーズの高い研究課題に取り組むとともにその成果を当財団の基盤強化（財務・人材・知的財産）につなげる。
- ・ 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ほか、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感染症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者モニタリング会議を設置し、役職員が一体となって財団の経営改善に取り組む。また、事務所のDX化を推進し、業務効率化を図る。さらに、新たな誘客促進事業の積極的な展開と新規体験プログラムの開発、新商品開発などにより収入増大に努める。

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など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、公共団体などからの調査研究などを受託する。
- ・ 提案公募型事業の積極的活用：特別な体験コンテンツ・イベントの創出などを支援する観光再始動事業などへの応募や他者との連携を積極的に行いつつ、ノウハウの蓄積につなげる。

(3) 持続的な組織の形成

① 持続可能な組織の形成

- ・ SDGs の取り組み：国際社会の一員として、「誰一人取り残さない」社会の実現に向けて、沖縄県 SDGs 普及パートナー登録制度へ登録し、人と自然が共存できる持続的な社会を目指し、SDGs17 項目の内 8 つの目標を中心に、財団全体で SDGs の推進に取り組む。なお、ISO 14001 は認証を返上するが、これまで培ってきた内部監査体制などの PDCA サイクルを維持することで継続的改善を図り社会的責任を果たす。

② 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、役員や研究顧問など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。

③ 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。

④ 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など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。
- ・関連会社連携などによる柔軟な事業展開：財団と関連会社との連携を強化することはもとより、関連会社同士の連携も強化することで新規商品の提案など、社会ニーズに対し迅速で柔軟な事業展開を行う。

(4) 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。また、役職にあったスキル向上のため、管理職を中心に階層別研修を実施する。

② 働き方改革の推進・職員の働き甲斐とやる気の醸成

- ・職場環境の現状改善：IT化やDXの取り組みを加速し、業務効率化による長時間労働の是正、柔軟な働き方ができる労働環境の整備を目指す。
- ・女性活躍推進法に基づく認定継続：女性管理職の積極登用や不妊治療休業の導入など働きやすい職場づくりに取り組み、5項目全ての基準を満たし、最高位の3段階（3つ星）のえらび認定を受けた。認定の継続に向け、今後も、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、ワーク・ライフ・バランスの充実と、男女ともに活躍できる職場環境の整備の充実を目指す。
- ・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。また、若年者の就業継続のため、現状分析の上、採用手法や労働条件・人事制度の見直し、管理職のマネジメントスキルを伸ばすことなどに取り組む。

- ・新しい生活様式の推進：新型コロナウイルスなどの感染症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、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など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などへの協力をを行う。

(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、教育施設などの管理技術の開発・向上：公園緑地や首里城、水族館、教育施設などの更なる魅力向上を図るため、動植物や歴史文化などの展示及び教育に関する資料等収集・栽培育成・飼育・繁殖・保守保全・展示解説・普及啓発など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り組みとして、引き続きこれまでの警備・防災体制等の課題を検証するとともに、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・収蔵施設の在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、世界自然遺産に登録された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。
- ④琉球料理ユネスコ無形文化遺産の登録推進に資する事業：ユネスコ無形文化遺産登録に向けて機運醸成のためのシンポジウム開催など推進委員会の取り組みに協力する。
- ⑤首里城復元における技術継承・人材育成に資する事業：持続可能な建造物の保存修復等に係る人材育成に関する包括連携協定を結んだ4者（国、沖縄県、沖縄県立芸術大学、当財団）にて、首里城復元における技術継承及び人材育成を推し進める。

(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、教育施設など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つながる調査：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外部評価委員会を毎年開催する。また、役員、参与、研究顧問など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隔年で実施する。
- 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、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ほか、講演資料や事業年報の公表、大学講座への講師派遣を行う。

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などとのネットワーク構築：投資型の施設経営や P-PFI 制度などによる公民連携事業への参画に当たっては事業規模・リスクなどに応じて参加方法を検討するほか、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様サービス向上：安全・安心・快適なサービスを提供するほか、積極的な広報宣伝・誘客活動、利用分散やピークシフトなどによる混雑緩和・利用促進策などにより更なる需要喚起とお客様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継続受託：令和7年度には首里城公園、沖縄県立博物館・美術館が、それぞれ次期指定管理業務の公募に付されるため、各業務を確実に継続受託できるように取り組む。

(3) 財団の実績と経験等を活かした事業への対応

- 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、ブルーツーリズム事業、ショップ・レストラン運営などについて、関連会社や地元企業などとの連携により、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、施設保全など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。
- ②PDCA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 (DX)：PDCA サイクルにより業務を継続的に改善するほか、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など、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. 基金事業

(1) 首里城基金

- ①基金造成のための取り組み強化：基金箱を増設するほか、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・活用など：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、書籍などの文化財の収集、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などの美術工芸品の修復、復元を通して人材育成に取り組む。

(2) 世界自然遺産沖縄基金

- ①基金造成のための取り組み強化：世界自然遺産推進共同企業体と連携した広報活動などをおして、基金造成を行う。
- ②基金を活用した助成事業：環境保護、調査研究、普及啓発、教育など、世界自然遺産登録地にかかる活動への支援を行う。

(3) 基金実績及び修復資料などの公開

基金造成や活動実績を公表するほか、修復資料などは首里城など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・運営するほか、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。
- ③的確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などに基づき的確な需要予測を行い、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。
- ④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。

(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：研究成果を基に当財団の研究スタッフが監修する展示生物・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などのオリジナル商品を開発・販売する。
- ②地域企業など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。特に当財団のノウハウやネットワークを活かし、ほかでは真似できない「食体験」を開発することで、収益向上と競争力の強化を図る。

(3) 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の販売を推進し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の開拓や、公園施設外における外販事業を拡大して売り上げ増を目指す。
- ②POS システムを更新し、データ収集と分析を行い、事業内容の見直しや効率化等、DX を推進する。
- ③営業戦略会議を設置し、定期的に事業の振り返りを行うとともに、収益性を高めるための方策を協議する。