

# 経 営 戦 略 プ ラ ン

(2019年度～2021年度)

2019年3月

公益財団法人 青森学術文化振興財団

## 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 1
第3	現状と課題 .....	P 2
1	財務の状況 .....	P 2
2	主要事業の目的・実績・課題分析 .....	P 2
3	経営戦略に向けた自己分析 .....	P 4
	(1) 外部環境分析 .....	P 4
	(2) 内部環境分析 .....	P 4
第4	経営戦略方針 .....	P 5
第5	経営戦略目標 .....	P 5
第6	経営戦略目標の達成に向けた具体的な取組 .....	P 6
第7	進捗管理 .....	P 7
第8	経営戦略プラン進捗管理表 .....	P 7
第9	経営戦略の具体的目標・影響等 .....	P 8
	参考資料 .....	P 13
	○ 基本情報	
1	法人概要 .....	P 14
2	組織構成 .....	P 15
3	財務の状況 .....	P 16
4	これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの） .....	P 18

## 第1 はじめに

### 1 経営戦略プラン策定の趣旨

公益法人制度改革や、日本銀行が国の経済対策に呼応し導入したマイナス金利政策による市場金利の低下などにより、当法人を取り巻く環境は大きく変化しています。

このような中、当法人の実施する事業の公益性及び収益性を図り、法人として主体的・自立的な経営が求められていることから、健全な法人経営に向けた管理運営を行うため、「青森市第三セクターの経営評価指針（平成20年3月策定）」に基づき、本経営戦略プランを策定しました。

### 2 計画期間

2019年度～2021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、経済・社会・文化の領域における学術研究に関する事業を行うとともに、青森県内の高等教育機関等が有する知的財産を広く地域社会へ還元することを目的に1992年に設立されました。

以来、高等教育機関等が実施する教育・文化の振興、国際交流を中心とした教育活動の事業に対し助成することにより、地域における教育・研究活動等の振興を図り、もって県内の学術・文化の発展に寄与してきました。

### 2 法人の経営理念

地域における教育・研究活動等の振興を図り、もって青森県内の学術・文化の発展に寄与することを目的とし、安定的な資金確保により事業を継続的に維持します。

### 第3 現状と課題

#### 1 財務の状況

当法人は、青森県及び青森市からの出捐等による基本財産等の資産運用益を果実とし、青森県内の地域の発展を図るための経済・社会・文化の領域における学術研究事業、並びに、青森県内の地域における学術・文化の振興に係る事業及び青森公立大学の国際交流を中心とした教育活動に対する助成事業を実施しています。

当法人の決算状況については、これまで累積欠損金や借入金はなく、安定した財政運営に努めてきたところではあります。日本銀行が国の経済対策に呼応し、2014年2月から導入したマイナス金利政策による市場金利の低下によって、資産運用益の獲得環境も大きく変化しています。

公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（平成18年法律第49号）の規定により、法人の行う公益目的事業に係る収入がその実施に要する適正な費用を超えてはならない「収支相償」が公益認定の基準の一つとされていることなどから、当期一般正味財産は減少傾向にあります。

#### 2 主要事業の目的・実績・課題分析

事業名	青森県内の地域の発展を図るための経済・社会・文化の領域における学術研究			
事業目的 (内容)	経済・社会・文化の領域において、地域の発展を図るための提言等の論文を募集し、賞を授与します。			
実績	懸賞論文応募数			【課題分析】 2017年度は、応募者増を目的に事業内容の見直しを行いました。 今後は、論文における提言等が、地域の抱える課題の解決に効果的に活用されるよう、募集テーマの具体化等の取組を検討していく必要があります。
	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	
	5編	9編	10編	

事業名	青森県内の地域における学術・文化の振興に係る事業に対する助成			
事業目的 (内容)	県内の大学・短期大学等及びこれらに所属する研究員等を対象に、学術・文化の振興に係る研究事業等に対する経費助成を行います。			
実績	助成事業数			【課題分析】 2017年度・2018年度は、産学官連携による調査・研究事業の促進や、研究成果等の地域還元に係る意識醸成のため、事業内容の見直しを行いました。今後も、助成事業の成果が地域に還元されるよう、引き続き検討していく必要があります。
	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (見込)	
	49事業 22,012千円	66事業 21,041千円	60事業 21,273千円	

事業名	資産運用事務			
事業目的 (内容)	資産の適正かつ効率的な運用を行うことを目的とします。			
実績	資産運用委員会開催回数			【課題分析】 低金利により経常収益が年々低下していくことが見込まれます。また、特定資産の運用において為替変動によるリスクが見込まれます。
	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (見込)	
	2回	5回	1回	

事業名	職員研修			
事業目的 (内容)	職員の専門知識・実務能力の向上のため、OJTのほか、外部機関主催の研修等に職員を派遣します。			
実績	外部研修等参加回数			【課題分析】 職員の異動が多いことから、専門知識や実務内容の共有化が図られにくい状況にあります。
	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (見込)	
	9回	8回	5回	

### 3 経営戦略に向けた自己分析

本経営戦略プランの策定に当たり、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	大学等における知的資源の地域への還元に係る取組の増	2007年の学校教育法改正により、大学等が果たすべき役割として「教育研究の成果を広く社会へ提供すること」が規定されたこと等を踏まえ、各大学等においては、保有する知的資源の地域への還元を意識した取組が増加しています。
	大学等における外部資金獲得意欲の向上	大学等は、少子化に伴う学生数の減少から収入減が予想される中、財務体制の強化に向け、補助金や寄付金等を含めた外部資金の獲得を大きな課題とし、積極的な確保対策を進めています。
(脅威) マイナス要因	低金利環境の継続	債券市場において、長期に渡る低金利状態が続いており、資産運用益が低下傾向にあります。
	為替変動による影響	保有資産のうち外国債券及び外貨建て債券については、為替変動によりその資産運用益等に影響を受けるものです。

#### (2) 内部環境分析

内部環境要因		状況の説明
強み	少額な管理費での運営	市職員が兼務して業務運営を行っているため、管理費を抑制し、事業費に多く配分することができます。
弱み	常勤の専従正職員の不存在	常勤の専従正職員がいないことから、中長期的な視点で法人経営及び資産運用を行うためには、法人内部での専門知識の習得・蓄積が必要です。

#### 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。

大学等における研究等に対する助成への高いニーズが存在することから、引き続き、大学等における知的資源が地域に還元されるよう事業に取り組み、当法人の設立目的である青森県内の学術・文化の発展に寄与します。

一方で、資産運用益の減少が続いている状況にあっても、安定した事業を行うことができるよう、一定の事業費を維持するとともに、資産運用に係る見直し等に取り組みます。

#### 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 大学等による知的資源の地域への還元を支援する事業を継続します。
- 2 資産運用方針の見直し等を行い、事業の安定に努めます。
- 3 研修等による職員の資質向上及び知識の蓄積を図ります。

## 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 大学等による知的資源の地域への還元を支援する事業を継続します。

#### (1) 懸賞論文事業

論文における提言等が、地域の抱える課題の解決に効果的に活用されるよう、募集テーマの具体化等に取り組みながら事業を継続します。

#### (2) 地域における学術・文化の振興等に関する助成事業

一定の予算規模を保ち、安定した事業を行うことにより、助成事業者が計画的に研究事業等を実施できることから、本経営戦略プラン計画期間中は、特定費用準備資金及び特定資産として有する投資有価証券の活用等により、助成予算を2019年度と同程度の額に維持し、地域の課題を把握する行政機関や経済団体等と連携した調査研究を行う「地域の振興に係る研究事業(チャレンジ)」等への助成を継続するとともに、調査研究成果等の地域への還元に係る意識醸成を促進する取組を行います。

### 2 資産運用方針の見直し等を行い、事業の安定に努めます。

#### (1) 資産運用方針の見直し

債券市場において、長期に渡る低金利状態が続いており、資産運用益が低下傾向にある中、為替変動による資産運用益等への影響の低減や、適時適切な債券購入及び管理を行うため、資産運用方針を改定します。

#### (2) 情報収集の強化

債券市場動向の把握に向け、市内に所在する証券会社等からの市場動向及び債券販売情報について、定期的な情報収集を行います。



### 3 研修等による職員の資質向上及び知識共有・蓄積を図ります。

#### (1) 外部研修等への参加

外部機関主催の研修等に職員を派遣し、専門知識及び実務能力の向上を図ります。

#### (2) 内部での専門知識の共有・蓄積

外部研修等への参加により職員が習得した専門知識について、法人内部で共有することにより、専門知識の蓄積を図ります。

## 第7 進捗管理

- 1 当経営戦略プランの着実な実効を図るため、毎年度、進捗状況をまとめ、「青森市第三セクターの経営評価指針」に基づく経営の点検・評価を行います。
- 2 点検・評価の結果について、業務執行機関である理事会に随時報告します。
- 3 点検・評価の結果を踏まえ、必要に応じて、事業計画等の見直しを行います。

## 第8 経営戦略プラン進捗管理表

公益財団法人 青森学術文化振興財団

取組項目	実施年度（計画）			備考
	2019	2020	2021	
1 大学等の地域還元への支援の継続実施				
(1) 懸賞論文事業の見直し	○	→	→	
(2) 学術・文化振興等のための助成事業	→	→	→	
2 資産運用方針の見直し等による経営安定				
(1) 資産運用方針の見直し	○	→	→	
(2) 情報収集の強化	→	→	→	
3 職員の資質向上及び法人内部の知識蓄積				
(1) 外部研修等への参加	→	→	→	
(2) 内部での専門知識の共有	→	→	→	

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

(単位：千円未満四捨五入)

		実績	(見込み)	目標	目標	目標
		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
一般正味財産増減の部	経常収益	31,916	30,104	23,341	21,554	20,185
	基本財産運用益	24,693	22,971	17,708	16,745	16,485
	特定資産運用益	7,202	7,073	5,571	4,747	3,638
	事業収益	0	0	0	0	0
	自主事業収入	0	0	0	0	0
	受託事業収入	0	0	0	0	0
	(うち市からの委託金)	0	0	0	0	0
	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	21	60	62	62	62
	経常費用	29,944	26,481	24,270	24,270	24,270
	事業費	28,790	23,260	23,046	23,046	23,046
	(うち人件費)	3,013	2,987	2,861	2,861	2,861
	(うち減価償却費)	0	0	0	0	0
	管理費	1,154	836	1,224	1,224	1,224
	(うち人件費)	165	167	149	149	149
	(うち減価償却費)	0	0	0	0	0
	評価損益等調整前当期経常増減額	1,972	3,623	△929	△2,716	△4,085
	特定資産評価損益	△6,283	547	0	0	0
	当期経常増減額	△4,311	4,170	△929	△2,716	△4,085
経常外収益	0	215	0	0	0	
経常外費用	189	0	0	0	0	
当期経常外増減額	△189	215	0	0	0	
当期一般正味財産増減額	△4,500	4,385	△929	△2,716	△4,085	
当期指定正味財産増減額	113	420	207	403	403	

貸借対照表 ※公益法人用

(単位：千円未満四捨五入)

		実績	見込	目標	目標	目標
		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
資産の部	流動資産	22,028	22,725	21,796	21,796	21,796
	固定資産	2,275,874	2,279,094	2,279,300	2,276,987	2,273,305
	基本財産	2,012,733	2,013,153	2,013,359	2,013,762	2,014,165
	特定資産	263,140	265,940	265,940	263,224	259,139
	その他固定資産	1	1	1	1	1
	資産合計	2,297,902	2,301,819	2,301,096	2,298,783	2,295,101
負債の部	流動負債	10,888	10,000	10,000	10,000	10,000
	(うち短期借入金)	0	0	0	0	0
	固定負債	0	0	0	0	0
	(うち長期借入金)	0	0	0	0	0
	(うち退職給付引当金)	0	0	0	0	0
	負債合計	10,888	10,000	10,000	10,000	10,000
正味財産の部	指定正味財産	2,012,733	2,013,153	2,013,359	2,013,762	2,014,165
	(うち基本財産への充当額)	2,012,733	2,013,153	2,013,359	2,013,762	2,014,165
	(うち特定資産への充当額)	0	0	0	0	0
	一般正味財産	274,281	278,666	277,737	275,021	270,936
	(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)	263,140	265,940	265,940	263,224	259,139
正味財産合計	2,287,014	2,291,819	2,291,096	2,288,783	2,285,101	

◆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－(1)					
事務・事業名	懸賞論文事業の見直し					
取組内容 (目標)	経済・社会・文化の領域において、地域の発展を図るための学術研究論文を県民から募集し、これらの論文における提言等が、地域の抱える課題の解決に効果的に活用されるよう取り組みます。このため、毎年募集テーマを見直すとともに、論文集の配付先を増やします。					
目 標		実績値	見込	計画期間目標値		
	指標名(単位)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
	新たなテーマ数(本)	1	—	1	1	1
	論文集配付先数(団体)	162	167	180	180	180
	応募件数(件)	9	10	11	11	11

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	学術・文化振興等のための助成事業					
取組内容 (目標)	<p>県内大学等の団体及び当該団体に所属する研究員等を対象に、学術・文化の振興に係る研究事業等に対し経費助成を行うことで、助成事業者による研究等成果の地域還元を図ります。</p> <p>また、事業の安定化を図るため、本経営戦略プラン計画期間中は、助成予算を2019年度と同程度の額に維持します。(特定資産の取崩し等による平準化を図ります。)</p> <p>※収支予算書に計上する助成額は、下記目標値に、助成事業終了後の精算返還見込み相当分を加算した額となります。</p>					

目 標	指標名 (単位)	実績値	見込	計画期間目標値		
		2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
	助成事業数(件)	66	60	52	52	52
	うち地域の振興にか かる研究事業(チャレ ンジ)助成事業(件)	-	6	8	10	10
	助成額(千円)	21,041	21,784	19,000	19,000	19,000

取組項目 番 号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号2					
事 務・ 事 業 名	(1) 資産運用方針の見直し (2) 情報収集の強化					
取 組 内 容 (目標)	長期に渡る低金利状態により資産運用益が低下傾向にある中、為替変動による資産運用益等への影響の低減や、適時適切な債券購入及び管理を行うため、資産運用方針を改定します。 また、証券会社が開催する資産運用セミナー等に年2回以上参加します。					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込	計画期間目標値		
		2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
	資産運用方針改定 回数 (回)	-	-	1	-	-
	セミナー等参加回 数 (回)	2	0	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番号3					
事務・ 事業名	(1) 外部研修等への参加 (2) 内部での専門知識の共有・蓄積					
取組 内容 (目標)	外部研修等への参加により職員の専門知識の習得・実務能力の向上を図ります。 また、法人内部で研修成果を共有し、知識の蓄積を図ります。					
目 標	指標名(単位)	実績値	見込	計画期間目標値		
		2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
	外部研修参加回数 (回)	6	5	5	5	5
	内部研修実施回数 (回)	—	—	5	5	5

— 参考資料 —

○基本情報

- |   |                                |      |
|---|--------------------------------|------|
| 1 | 法人概要.....                      | P 14 |
| 2 | 組織構成.....                      | P 15 |
| 3 | 財務の状況.....                     | P 16 |
| 4 | これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの） ..... | P 18 |

## 1 法人概要

<b>法人名</b>	公益財団法人 青森学術文化振興財団		
<b>代表者職氏名</b>	理事長 若井 敬一郎	<b>設立年月日</b>	1992年7月1日
<b>所在地</b>	〒030-0822 青森市中央一丁目22番5号	<b>電話番号</b>	017-723-3593
<b>市所管課</b>	企画部 企画調整課		
<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>
		2,010,000千円	100.0%
<b>市の出資等額</b>		1,000,000千円	49.8%
<b>市以外の 主な 出資者</b>	青森県	1,000,000千円	49.8%
	個人寄付金	10,000千円	0.4%
		千円	%
		千円	%
<b>設立目的【定款・寄附行為】</b>			
<p>青森県内の地域における教育・研究活動等の振興を図り、もって県内の学術・文化の発展に寄与することを目的とする。</p>			
<b>事業内容【定款・寄附行為】</b>			
<p>設立目的の達成を図るため、次の各号に掲げる事業を行う。</p> <p>(1) 青森県内の地域の発展を図るための経済・社会・文化の領域における学術研究</p> <p>(2) 青森県内の地域における学術・文化の振興に係る事業に対する助成</p> <p>(3) 青森公立大学の国際交流を中心とした教育活動に対する助成</p> <p>(4) その他法人の目的を達成するために必要な事業</p> <p>前項の事業は、青森県において行うものとする。</p>			



## 2 組織構成

### ① 役員の状況【2018年6月25日現在】

(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					
市職員兼務		1		1	2
民間からの役員		3		1	4
プロパー職員					
<b>計</b>		4		2	6

### ② 職員の状況【2018年4月1日現在】

(単位：人)

	常勤	非常勤	臨時職員	計
市職員OB				
市職員兼務		6		6
プロパー職員				
その他	1			1
<b>計</b>	1	6		7

### 3 財務の状況

#### 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）

区 分		2015年度	2016年度	2017年度
一般正味財産増減の部	経常収益	34,881	33,387	31,916
	基本財産運用益	25,947	25,056	24,693
	特定資産運用益	8,908	8,163	7,202
	事業収益	0	0	0
	(うち市からの委託金)	0	0	0
	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	26	168	21
	経常費用	39,938	31,278	29,944
	事業費	37,671	30,219	28,790
	(うち人件費)	3,845	3,389	3,013
	(うち減価償却費)	25	0	0
	管理費	2,267	1,059	1,154
	(うち人件費)	236	187	165
	(うち減価償却費)	3	0	0
	評価損益等計	△13,778	△3,301	△6,283
	当期経常増減額	△18,835	△1,192	△4,311
	経常外収益	0	299	0
	経常外費用	40	768	189
当期経常外増減額	△40	△469	△189	
当期一般正味財産増減額	△18,876	△1,661	△4,500	
当期指定正味財産増減額	280	326	113	

※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。

### 【経営成績の状況・分析】

- ・当法人は、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の規定により、公益目的事業に対する収支相償の遵守が求められています。
  - ・基本財産及び特定資産の運用先である債券市場は低金利状態が続いており、経常収益が減額傾向にあります。
  - ・外国債市場においては、長期金利の上昇や株高を反映し、債券評価額は低下傾向にあるほか、為替相場の影響から簿価において評価損が発生しています。
- なお、当該債券は、満期償還時には額面金額での償還となります。

### 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		2015年度	2016年度	2017年度
資産の部	流動資産	29,979	20,199	22,028
	固定資産	2,270,380	2,282,187	2,275,873
	基本財産	2,012,294	2,012,620	2,012,733
	特定資産	258,086	269,567	263,140
	その他固定資産	1	1	1
資産合計		2,300,358	2,302,386	2,297,902
負債の部	流動負債	7,622	10,986	10,888
	（うち短期借入金）	0	0	0
	固定負債	0	0	0
	（うち長期借入金）	0	0	0
	（うち退職給付引当金）	0	0	0
負債合計		7,622	10,986	10,888
正味財産の部	指定正味財産	2,012,294	2,012,620	2,012,733
	（うち基本財産への充当額）	2,012,294	2,012,620	2,012,733
	（うち特定資産への充当額）	0	0	0
	一般正味財産	280,442	278,780	274,281
	（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）	258,086	269,567	263,140	
正味財産合計		2,292,736	2,291,400	2,287,014
負債及び正味財産合計		2,300,358	2,302,386	2,297,902

※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。

### 【財政状態の状況・分析】

累積欠損金や借入金などはなく、安定した財政運営に努めています。

## 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
助成事業募集PRの強化	2013年度	県内各大学を訪問し事業内容を説明するなどし、申請増を図りました。
学生の応募増に向けた懸賞論文募集内容の見直し	2014年度	「学生特別賞」の新設により学生の応募者数の増加を図りました。
応募増に向けた懸賞論文募集内容の見直し	2017年度	募集テーマの追加及び「奨励賞」の新設により応募者数の増加を図りました。
助成事業の見直し	2017年度 2018年度	地域課題の解決に向けた研究促進及び研究成果等の地域への還元を促すため、地域課題を把握する地域団体等との連携研究を厚く支援する助成制度の創設や、研究成果の公開義務化などの見直しを行いました。

### ②財務環境に関する取組

取組項目	取組年度	取組内容
資産運用方針の策定	2011年度	特定資産の運用について、元本が保証される可能性が高く、高金利の債券で運用することとし、国債・地方債等の運用割合及び円建外債(仕組債)の購入基準等を設定しました
経費削減等の実施	2018年度	理事会、評議員会の開催をホテル等の会議室から公的施設の会議室とするなどし、管理費の経費節減を図りました。

③組織に関する取組

取組項目	取組年度	取組内容
内部統制の強化	2007年度	毎月、職員全員で総勘定元帳と通帳の照合を行うこととしました。
情報公開規程等の整備	2017年度	法人の有する情報の適切な取扱いを定めるため、情報公開規程、個人情報保護規程等を制定しました。