

# 未来へ飛翔する地域産業とともに

◇◇ 静岡産業振興協会中期経営計画書 ◇◇

<第1次>

(2019年度～2022年度)



“**生み出す 空間**    **動き出す 鼓動**”  
“未来へ繋ぐ **匠の技**    未来へ繋ぐ **モノづくり**”  
“**想いを カタチへ**    **カタチを 創業へ**”

平成31年4月

公益財団法人 静岡産業振興協会

## 【目次】

<b>第1章 〔策定の趣旨〕</b>	
1 計画書策定の趣旨	1
2 本計画のイメージ	2
<b>第2章 〔基本理念〕</b>	
1 基本理念・企業理念・行動指針	3
<b>第3章 〔協会の取組〕</b>	
◆第3章の構成	4
【第1部】 計画期間中の重点事項	
I 市民の期待・協会の役割	5
＜静岡市とのパートナーシップによる地域経済活動への支援＞	
1 地域に経済波及効果をもたらすツインメッセ静岡の活用	6
2 将来を見据えた地場産業支援	9
3 挑戦する人や中小企業を応援する都市型産業支援	12
II 懸案事項	16
＜ツインメッセ静岡「南館」の大規模改修＞	
1 ツインメッセ静岡の施設老朽化対策、耐震対策の推進	17
2 南館大規模改修時のツインメッセ静岡貸館対策	19
3 南館大規模改修の財源の確保	21
III 協会の経営基盤の強化	23
＜協会の役割の着実な推進＞	
1 財政基盤の強化と健全な財政運営の推進	24
2 公益財団法人としての役割を担う組織づくり・人材づくり	29
IV 評価指標一覧表	32
【第2部】 各事業ごとの主要な取組（【第1部】記載以外のもの）	
I 産業支援センターを拠点とした事業	
1 ツインメッセ静岡貸館事業	33
2 地場産業支援事業	34
II 産学交流センターを拠点とした事業	
1 都市型産業支援事業（指定管理）	35
2 中小企業支援センター事業（指定法人）	36
<b>第4章 〔計画の推進〕</b>	
1 進捗状況のチェック	37
2 協会の未来に向けて	37

## 第1章 〔策定の趣旨〕

### 1 計画書策定の趣旨

公益財団法人静岡産業振興協会（以下「協会」という。）は、昭和55年3月「財団法人静岡産業振興協会」として設立され、2年後の昭和57年4月に開館した「静岡産業館（現静岡産業支援センター南館及び西館）」の運営を行ってきました。

その後、平成8年4月「北館」を開館し、名称も「静岡産業支援センター（愛称：ツインメッセ静岡）」に改め、37年間本市の地域産業の拠点施設として地域経済の発展に寄与してきました。

この間、協会の経営にあたっては、平成17年と平成21年に「経営改革実施計画書」を策定し、より安定した組織や事業の継続に取り組んできましたが、平成25年4月「公益財団法人」に移行し、協会のあり方やこれからの経営の道しるべとなる新たな計画の策定が望まれる状況でした。

そうした中、静岡市（以下「市」という。）が外郭団体（※）を市の施策推進に欠かせないパートナーとして、市の行政機能を補完し、又は代替する団体と位置付け、「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」を示し、その中で外郭団体に対して「経営計画」の策定の要請がありました。〈別添資料編参照〉

当協会は、この機会を捉え、本市の地域産業発展のキーパーソンとしての役割を果たすため、新たな中期経営計画（2019年度～2022年度）の策定に取り組むこととしました。

#### 【 公益財団法人 静岡産業振興協会 の歩み 】

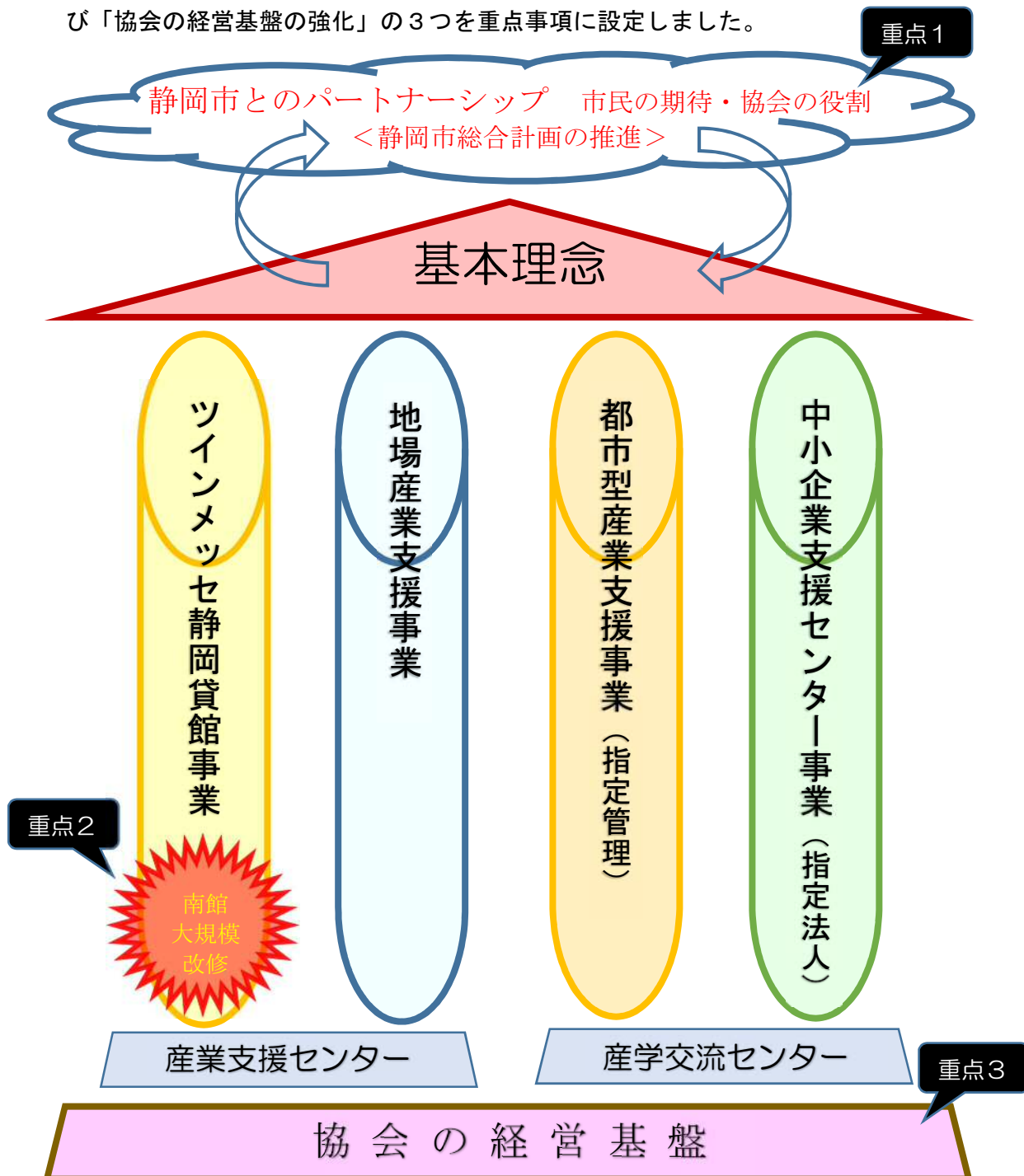
昭和55年3月	「静岡産業館」の管理運営団体として、市及び業界団体の出捐により「財団法人静岡産業振興協会」が設立される。
昭和57年4月	県内外の工業製品の展示紹介や商談会等を開催するための展示施設として「静岡産業館」を開館する。
平成8年4月	「静岡産業館」に北館等を増設し、「ツインメッセ静岡」としてリニューアルオープンする。 新たに、地場産業支援のための商品開発、伝統工芸技術保存、後継者育成などのソフト事業を開始する。
平成16年9月	市が中小企業者への支援を実施するために設置した「静岡市産学交流センター」の指定管理者として事業を受託する。
平成17年4月	市から中小企業支援法による指定法人の指定を受け、「静岡市中小企業支援センター」の運営を開始する。
平成25年4月	県知事から公益財団法人への移行を認定される。

※外郭団体：市が基本財産等の25%以上を出資している団体（当協会の場合は64.05%）

## 2 本計画のイメージ

本計画は、次章に掲げた「基本理念」のもと、市の施策推進に欠かせないパートナーとして、静岡産業支援センター（以下「産業支援センター」という。）（＝ツインメッセ静岡）と静岡市産学交流センター（以下「産学交流センター」という。）の2つの拠点で、4本柱の事業を行い、協会の経営基盤を強化しようとするものです。

中でも、4年間の計画期間では、「市民の期待・協会の役割」「南館大規模改修」及び「協会の経営基盤の強化」の3つを重点事項に設定しました。



## 第2章 〔基本理念〕

### 1 基本理念・企業理念・行動指針

#### 【 基本理念 】

地域産業の発展による元気な地域づくりを目指して

地域産業に関する人材育成、創業・経営支援、経済交流の促進等により、  
地域の元気な姿を創出します。

#### 協会の役割

- ・ ツインメッセ静岡の展示機能を通じた経済的な効果の提供
- ・ 中小企業及び地場産業界のニーズに即した支援の実施
- ・ 公益性、専門性を活かした機動的な支援の実施

#### 企業理念

- 1 地域経済に貢献する協会であり続けます
- 2 私たちの強みを十分に活用し、磨き続けます
- 3 次代を担う子供たちへ“ものづくり”の楽しさを伝え続けます
- 4 一人ひとりの想いや希望をカタチにつなげます
- 5 仕事を通して幸せづくりに貢献します

#### 行動指針

- 1 私たちは、安全を第一に行動します
- 2 私たちは、お客様の満足に資する行動をします
- 3 私たちは、みんなで課題に取り組み、みんなで成果を出します
- 4 私たちは、地域に愛される行動を取ります
- 5 私たちは、仕事を通して成長します

◆第3章の構成

\*

第3章では、計画期間中に取り組む協会の実施事業のうち、特に重点的な事項について【第1部】に記述し、明確な目標（評価指標）を掲げ、それらの着実な推進を図ります。

また、【第2部】では、【第1部】に記載したものの以外の主要な業務内容について、4年間の取組を一覧で示しました。

【第1部】 計画期間中の重点事項

		事業内容	
<b>I 市民の期待・協会の役割</b>  静岡市とのパートナーシップ による地域経済活動への支援	1	ツインメッセ静岡貸館	地域に経済波及効果をもたらすツインメッセ静岡の活用
	2	地場産業支援	将来を見据えた地場産業支援
	3	都市型産業・中小企業支援	挑戦する人や中小企業を応援する都市型産業支援
<b>II 懸案事項</b>  ツインメッセ静岡「南館」 の大規模改修	1	ツインメッセ静岡維持管理	ツインメッセ静岡の施設老朽化対策、耐震対策の推進
	2	ツインメッセ静岡貸館	南館大規模改修時のツインメッセ静岡貸館対策
	3	協会財務	南館大規模改修の財源の確保
<b>III 協会の経営基盤の強化</b>  協会の役割の着実な推進	1	協会財務	財政基盤の強化と健全な協会運営の推進
	2	組織・人事	公益財団法人としての役割を担う組織づくり・人材づくり

【第2部】 各事業ごとの主要な取組（【第1部】記載以外のもの）

事業分類（大項目/中項目/小項目）	事業内容
<b>I 『産業支援センター』を拠点とした事業</b>	
<b>1 ツインメッセ静岡貸館事業</b>	
① 展示場等の貸出による地域産業の活動支援	▶ イベント・商談会等への展示場、会議室等の貸館業務
② 安定した施設提供のための維持管理と整備	▶ 中長期計画に基づく北館等の計画的な修繕
<b>2 地場産業支援事業</b>	
① 伝統工芸・伝統産業の技術伝承と人材育成支援	▶ ベテラン職人が講師を務める伝統工芸技術保存講習会
② 新商品開発の活動支援	▶ 企業とデザインを繋ぐニューウェーブ「しずおか」創造事業
③ 商品PR・販路開拓の活動支援	▶ 地場産品をPRする「産業フェアしずおか」開催事業
<b>II 『産学交流センター』を拠点とした事業</b>	
<b>1 都市型産業支援事業（指定管理）</b>	
① 創業支援	▶ ビジネスプランづくり講習会等による創業者等支援
② 中小企業のマーケティング支援	▶ データ活用等の講座によるマーケティング支援講座
③ 産学連携支援	▶ 企業の課題を大学の知見と結ぶ産学共同研究委託事業
<b>2 中小企業支援センター事業</b>	
① 中小企業支援	▶ 中小企業の多様な相談に応える専門家派遣事業

【第1部】 計画期間中の重点事項

I 市民の期待・協会の役割

＜静岡市とのパートナーシップによる地域経済活動への支援＞

重点1

本市にとって重要なインフラであるツインメッセ静岡の展示機能の活用、また、地場産業支援事業や都市型産業支援事業による専門性や幅広いネットワークを通じた機動的な支援を実施することで、市の施策実現に貢献できるパートナーとして、市とともに地域産業の振興及び地域経済の発展を支える役割を担っていきます。

協会が求められている役割は、①ツインメッセ静岡の展示機能を通じた経済的な効果の提供、②中小企業及び地場産業界のニーズに即した支援の実施、③公益性、専門性を活かした機動的な支援の実施であり、「ツインメッセ静岡貸館」「地場産業支援」「都市型産業・中小企業支援」の各業務に精力的に取り組み、市民の期待に応えていきます。

【 市民の期待 】

地域産業の振興及び地域経済の発展への支援



静岡市とのパートナーシップ  
＜静岡市総合計画の推進＞



【 協会の役割 】

- ① ツインメッセ静岡の展示機能を通じた経済的な効果の提供
- ② 中小企業及び地場産業界のニーズに即した支援の実施
- ③ 公益性、専門性を活かした機動的な支援の実施

ツインメッセ  
静岡 貸 館

地場産業  
支 援

都市型産業・  
中小企業支援

## 1 地域に経済波及効果をもたらすツインメッセ静岡の活用

### ◇ 展示場を最大限に活用して産業振興とMICEを推進します

ツインメッセ静岡は、県内最大規模の展示施設で、南館・北館共に各5千㎡級の大展示場のほか小展示場や会議室を備え、地元企業等の商談や業界交流など、人・物・情報の交流拠点として地域産業の経済活動の場を提供しています。

特に、「静岡ホビーショー」や「シズオカKAGUメッセ」などは、全国的に注目される大規模な見本市で、産地静岡市の地域産業の振興に大きく寄与するとともに、本市のブランド力を高める一翼を担っています。

このようなツインメッセ静岡は、年間を通じて市内外から多くの来場者が集まる施設でもあるため、市のMICE推進の中核施設となっており、平成28年度に実施した経済波及効果の調査では、主催者の運営支出・来場者消費支出・展示会の成約額等から算出した総額は年間163億4000万円で、大きな効果が確認できました。（※1）

◆MICEとは、Meeting（会議・研修）、Incentive（報奨・招待旅行）、Convention（国際会議・学会）、Event/Exhibition（イベント/展示会）の4つのビジネス・セグメント（区分）の頭文字を合わせた造語。

### （※1）ツインメッセ静岡のイベント開催による静岡市への経済波及効果

（単位：百万円、倍）

平成28年実施事業	総支出額	直接効果 (A)	経済波及効果（生産誘発額） (B)		誘発効果 (B/A)			
			1次	2次	1次	2次	1次	2次
第55回静岡ホビーショー	8,046	5,952	8,767	7,619	1,147	1.47	1.28	0.19
シズオカ[KAGU]メッセ2016	351	241	348	306	42	1.44	1.27	0.17
産業フェアしずおか2016	486	430	601	538	63	1.40	1.25	0.15
大規模イベント	4,774	3,893	5,607	4,867	741	1.44	1.25	0.19
小規模イベント	762	697	1,017	885	132	1.46	1.27	0.19
合計	14,420	11,214	16,340	14,215	2,124	1.46	1.27	0.19

※平成23年静岡市産業連関表をもとに試算

一方で、近年の施設利用状況を見ると、小展示場と大展示場で、それぞれ顕著な利用減少の変化があり、これら施設の利用率向上対策が課題となっています。

まず、小展示場では、平成19年度を境に利用率がこれまでの50%から35%まで減少し、この低迷が長らく続いており、好転する兆しがないため、早急に対策を講じる必要があります。（※2）



次に、大展示場では、開館以来、両館トータルの稼働率は50～60%を堅持していますが、ゴールデンウィークと夏休み期間（8月）については、主催者となる企業が休業となることや、休日の過ごし方の多様化による集客の困難さなどから、利用の減少傾向が見られるため、早急に利用促進対策を講じる必要があります。（※3）

今後において、地域にもたらず経済波及効果をさらに高めていくためには、これら各施設の利用率向上の取組による交流人口の増加に加え、行政や関連団体と連携し、いわゆる「BtoB」催事の増加や近隣観光拠点とのタイアップの企画などに積極的に取り組んでいき、地域経済の活性化につなげていきたいと考えております。（※4）

◆「BtoB」とは「Business to Business」のことで、企業間の取引関係を意味する。「BtoB」対象の見本市・展示会では、開催中の数日間で商談の成立や見込み客を獲得できるなど、出展企業にとって大きな効果をもたらす可能性があり、地域経済の活性化につながる。

（※2）大展示場と小展示場の利用率の推移



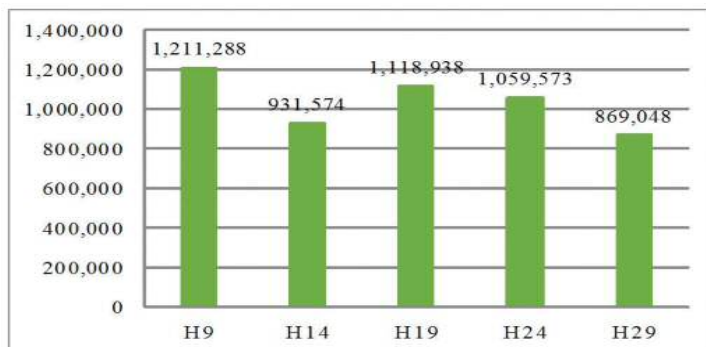
（※3）ゴールデンウィーク期間中と夏休み期間（8月）の大展示場利用状況

		平成21年度	平成23年度	平成25年度	平成27年度	平成29年度
展示場の 利用日数 (件数)	G.W.	8日間	10日間	10日間	8日間	9日間
		8日	11日	10日	0日	5日
	夏休み	31日間	31日間	31日間	31日間	31日間
		52日	36日	38日	27日	25日

※利用日数は北館・南館大展示場いずれかを使用した延べ日数

(※4) 年間来場者数の推移

(人)



◆地域への経済波及効果に関する課題・取組・目標

- <課題> ア 来場者数の増加  
イ 市への経済波及効果のさらなる貢献

<取組> ア 小展示場の利用状況について、利用件数を業種でみると10年前に比べ、繊維・呉服・革小物・宝飾といった移動販売等の物販催事が激減しています。一方で、健康・福祉・美容など利用件数に伸びがある分野もあるため、各業界の動向を掴み、長期利用者や新分野の利用者など新規利用者の開拓に取り組んでいきます。

イ ゴールデンウィークや夏休み期間(8月)は、レジャーの多様化が来場者減少傾向の一因と考えられます。そこで、地域産業支援の拠点センターとして、モノづくりと子どもを対象にした自主事業の開催に取り組んでいきます。

ウ 行政や関連団体と連携し「BtoB」催事の増加や近隣観光拠点とのタイアップの企画などに積極的に取り組んでいきます。

- <目標> ア 年間来場者数  
⇒ 令和3年度 100万人以上  
イ 経済波及効果(平成28年調査結果 163億4000万円)  
⇒ 163億4000万円以上(令和3年調査予定)

## 2 将来を見据えた地場産業支援

### ◇ 優れた伝統工芸技術を次世代に繋げます

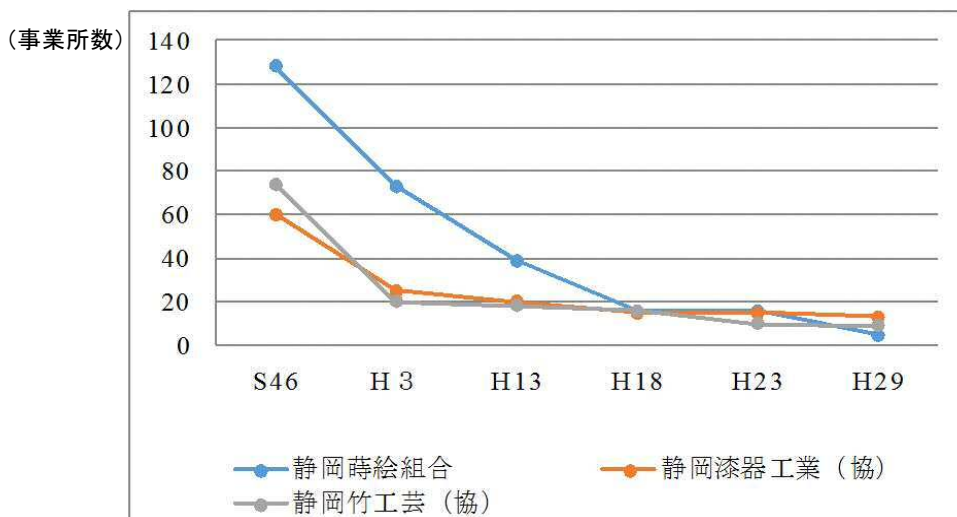
静岡市の地場産業は、江戸時代に静岡浅間神社の造営に伴い、全国から優れた技術を持った宮大工、塗師、指物師らが駿府の町に集まったことに端を発し、家具・サンダル・プラモデル・仏壇・小物木製品など、現在に至るまで脈々と受け継がれてきた優れた技術が礎となっています。

しかしながら、地場産業の現状は生活スタイルの変化により、需要の減少とそれに伴う後継者不足も進み、多くの地場産業団体が加盟する静岡特産工業協会の会員数は減少の一途となり、現代に求められる地場製品の開発とともに、次世代に伝統工芸技術を伝承できる人材の育成が急務となっています。（※1）

このため、協会では、平成8年にツインメッセ静岡にリニューアルした際、伝統工芸品製造の技術指導に必要な支援機能を施設内に設けて、「伝統工芸技術保存講習会」を開催してきました。

講習会では、伝統産業業界に従事している若手職人を受講者に、各分野の第一人者を講師陣に迎えて、必要な技術を直接伝承しており、今後も若手職人が意欲的に仕事に向えるように、高度な技術が習得できる機会を提供していきます。（※2）

（※1）静岡特産工業協会に加盟する蒔絵、漆器、竹の組合員の推移



（※2）伝統工芸技術保存講習会の実績（平成29年度）

	漆器の部	竹工の部	木工の部	蒔絵の部	拭漆の部
期 間	18日	11日	17日	20日	8日
受講者数	9人	7人	6人	7人	9人
内 容	メンパ ・お盆	花器まゆ	割物(クリノ)	パル・棗・香合 うち1種選択	拭漆実習

◇ 頑張る地元中小企業の未来を支援します

協会では 30 年間、地元ものづくり事業者と全国公募のデザイナーとをマッチングさせて、オリジナリティーにあふれた自社ブランドの新商品を開発する「ニューウェーブ「しずおか」創造事業」を実施しています。(※3)

この事業では、事業者が公募デザイナーのアドバイスの元、商品開発のノウハウを習得して、共同開発した新商品を首都圏の見本市へ出展する支援を行っています。

この事業にはこれまで 130 社もの地元事業者が参加しましたが、この参加者から自主的な研究会が組織され、情報交換や異業種分野で協業関係を築き、新たな視野も広がり、次のステップを目指して活動しています。

また、この事業は、全国のデザイナーが注目している事業で、平成 22 年度のデザイナーのエントリー数は 53 組であったのに対し、平成 30 年度は 119 組と 2 倍を超える応募がありました。

今後、この事業のメリットを、新商品開発に二の足を踏んでいる地元事業者に浸透させ、新規参加を呼びかけてまいります。

この浸透策の一つとして、事業者のみならず世間一般の方々にも認知されるよう目に見える成果を示すことが必要と考えています。

そのため、当協会では社会を導く「よいデザイン」であることが全国的に認知された証しとなる G マーク（グッドデザイン賞）の取得に向けて支援を行い、地元中小企業の開発商品の販売促進と開発メーカーの社会的価値につなげていきます。

(※3) ニューウェーブ「しずおか」創造事業の新商品開発数

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
新商品開発数	30 点	41 点	27 点

◇ 暮らしの中に溶け込む地場産品を積極的に PR します

協会では、消費者に地場産業や地場産品の良さを伝え、日常生活の中で使用していただくことを目的にツインメッセ静岡を会場として「産業フェアしずおか」を主催し、地場産業団体等に PR や販売の場を提供しています。

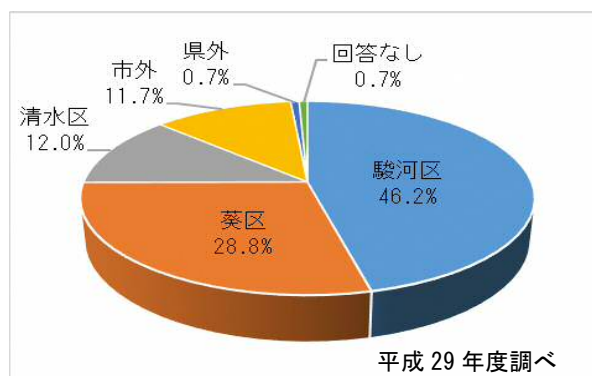
この「産業フェアしずおか」は、平成 30 年度で 37 回を数え、毎回 170 を超える事業者や各種団体等が出展し、2 日間で約 9 万人の来場者がありましたが、平成 26 年からは 8 万人台へ減少し、横ばい状態となっています。(※4)

そこで、平成 29 年度アンケート調査で来場者内訳を調査したところ、下図で示すとおり、市外からの来場者はごくわずかで、周辺市町の住民には関心を持たれていないことがわかりました。(※5)

この調査結果から、今後の来場者数の増加策として、市が進めている中部圏域との連携に着目し、近隣市町にも本市の地場産業の魅力をより広く発信し、来場者数増と消費拡大につなげていくことが必要と考えています。

(※4)「産業フェアしずおか」の来場者数 (※5)「産業フェアしずおか」の来場者内訳

開催年度	来場者数
平成 25 年度	92,700 人
平成 26 年度	83,700 人
平成 27 年度	86,600 人
平成 28 年度	89,000 人
平成 29 年度	87,900 人



以上のことから、協会では、地場産業界が抱える3つの課題である「人材育成」「新商品開発」「販路拡大」に対して、各展示場・会議室の活用、地元産業界・デザイナー等とのネットワーク及び蓄積したノウハウを活かし、今後も伝統技術の保存・継承や地元ものづくり企業の未来に向けて支援していきます。

#### ◆地場産業支援に対する課題・取組・目標

<課題> ア 次世代に伝統工芸技術を伝承できる人材の育成  
 イ 開発商品と開発メーカーの社会的価値の向上  
 ウ 「産業フェアしずおか」来場者の増加対策

<取組> ア 講習会に熟練者コースを新設し、より高度な技術が習得できる機会を提供し、伝統技術を継承できる人材の育成に努めます。  
 イ Gマーク（グッドデザイン賞）の取得支援を行い、客観的な第三者評価を得て、開発商品と開発メーカーの価値観の向上に取り組みます。  
 ウ 「産業フェアしずおか」の来場者を市外・県外から取り入れるため、情報を届けたい方へ情報を届けるPR戦略を策定しPRを強化します。

<目標> ア 全国規模の工芸展覧会に出品できるレベルの人材の育成  
 ⇒ 令和4年度に3点出品  
 イ Gマークを取得できる商品  
 ⇒ 令和2年度から毎年1件開発  
 ウ 「産業フェアしずおか」の来場者数  
 ⇒ 令和4年度に10万人以上

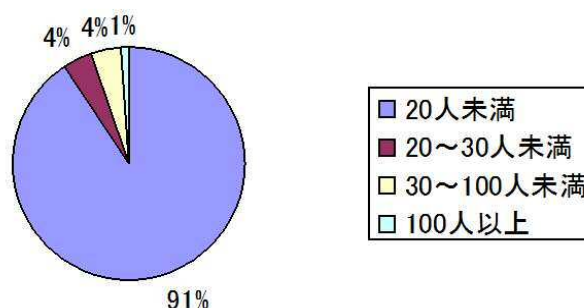
### 3 挑戦する人や中小企業を応援する都市型産業支援（指定管理業務の着実な推進）

都市型産業支援は、「次代を担う本市を代表する産業を生み出す」こと、及び「世界、全国に挑戦する中小企業の振興を図る」ことを目指すものです。

協会は、市がこの支援事業を行うことを目的に設置した静岡市産学交流センター（以下「産学交流センター」という。）を平成16年9月に開館して以来、指定管理者として、静岡市内において9割以上を占める中小企業や創業を目指す方々への支援事業を行っています。（※1）

都市型産業とは： 都市に集まる多様な人材や機能の集積を活かしながら、新しいサービスや製品等を生み出す産業

（※1）平成26年度 従業員規模別事業所割合（静岡市）



\*平成26年度「経済センサス」より

平成17年4月には、市の政令指定都市移行に伴い、協会は市から静岡市中小企業支援センター（以下「中小企業支援センター」という。）の指定（指定法人）を受け、産学交流センター（都市型産業支援事業）と連携した各種事業を実施して相乗効果を図ってきました。

この両センターの主要事業は、産学交流センターでは、創業者のための「創業スタートアップ講座」や中小企業者のための「マーケティング支援講座」の開催を、中小企業支援センターでは、中小企業診断士による窓口相談と専門家派遣による経営指導で、この相談件数は毎年600件を超えており、創業や新産業創出にチャレンジする個人及び中小企業の自立と成長を促しています。（※2）

また、平成30年度からは、新たに静岡商工会議所が指定管理を行っている清水地区の中小企業支援の拠点「清水産業・情報プラザ（以下「産業・情報プラザ」という。）と関連事業の共同管理を行う共同事業体として事業を運営しています。

これにより、産業・情報プラザが開催してきた「産学官交流事業」を産学交流センターでも開催するほか、創業者に事務所を低価格で提供する創業支援育成室の入居者審査会を一本化するなど、運営の効率化に取り組んでいます。

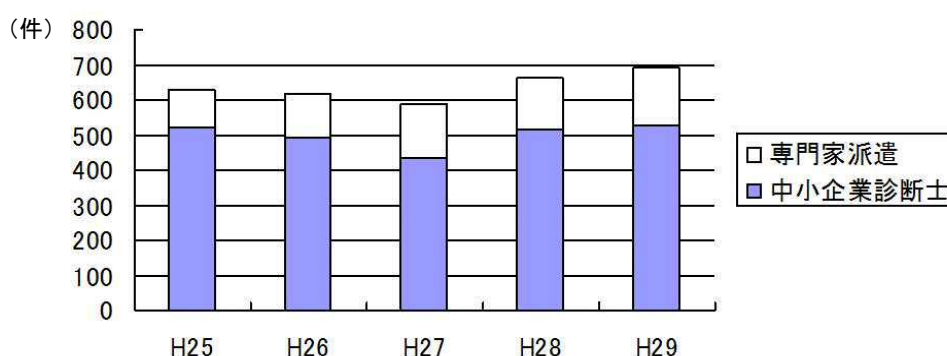
この共同事業体で取り組む事業のうち、施設内の会議室貸館事業における利用料は平成 30 年度より市から指定管理者の収入となり、安定した事業収入の確保に向け、利用基準を見直すことが課題となっています。

見直しにあたっては、民間の貸館事業者との差別化を図り、利用者目線で、中小企業者が求めているニーズに応える支援策を検討していきます。

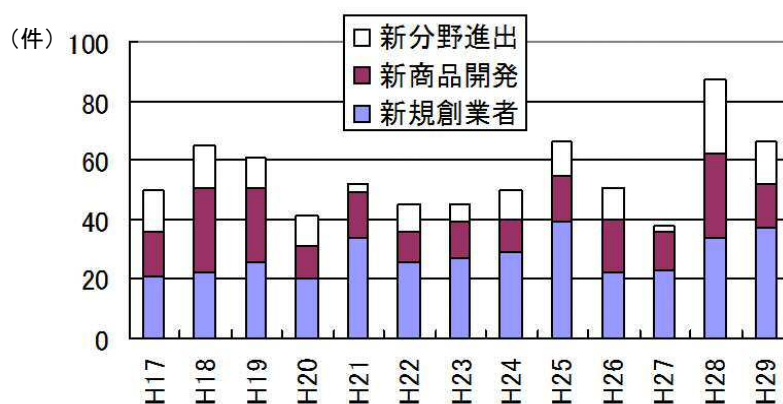
以上の事業を通して、都市型産業支援事業で市から求められている3つの成果指標、①新規創業者数、②新商品開発件数、③新分野進出件数において、協会では平成 17 年以降平均すると年間約 50 件の実績があり、その役割を果たしてきたところですが、共同事業体としての新たな成果指標に向けて、各種事業のさらなる推進に取り組んでいきます。(※3)

今後も、産学交流センターと中小企業支援センターとの連携と静岡商工会議所の幅広いネットワークを通して、支援対策をより充実させ、第3次静岡市総合計画の商工・物流の分野別目標である「魅力的な人と企業が出会い、世界に誇れる価値を創造するまち」の達成の一助となれるよう、地域経済の活性化に貢献していきます。

(※2) 相談件数の実績



(※3) 新規創業者数・新商品開発件数・新分野進出件数推移一覧



\* 平成 17 年度～平成 29 年度「産業振興プラン実績調査」より

◆都市型産業支援に対する課題・取組・目標

＜課題＞ ア 中小企業者における経営力の強化及び人材の確保・育成  
イ 広域的な視点に立った事業展開及び効率的な事業運営

＜取組＞ ア 創業に関する基礎知識習得のための「創業スタートアップ講座」の開催、  
中小企業者の経営基盤強化及びマーケティングの発想で思考できる人材  
育成のための「マーケティング支援講座」を開催します。  
イ 産業・情報プラザ主催の「産学官交流事業」大学等講演会や交流会の開  
催、製造業の支援をテーマにしたセミナーの開催及び創業者支援育成室入  
居者審査会を一本化します。

＜目標＞ ア・イ 新規創業者数、新商品開発件数、新分野進出件数  
⇒ 産業・情報プラザと合わせて毎年 70 件以上

※参考

静岡市産学交流センターと静岡市中小企業支援センターの事業体系図（次頁）



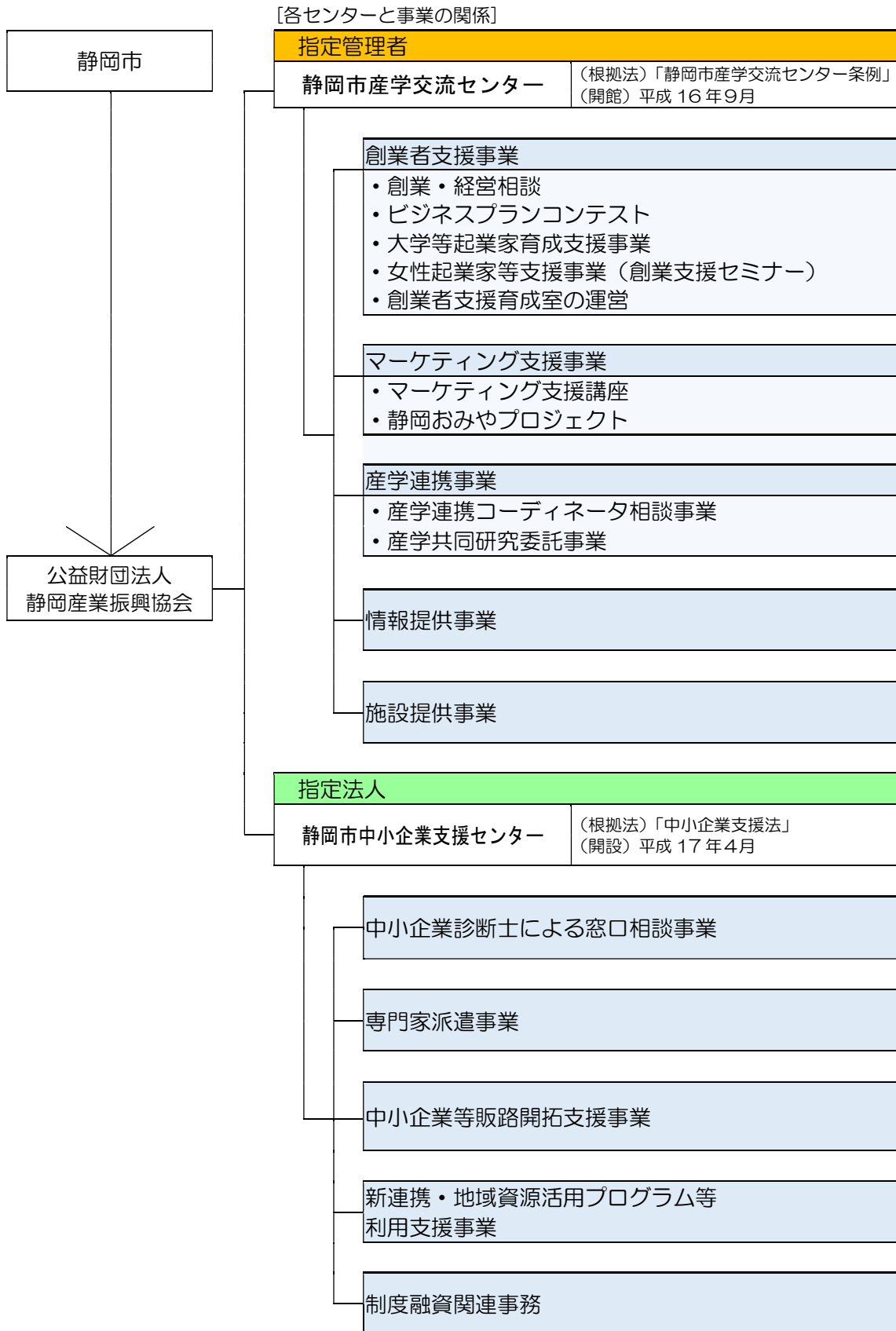
売場戦略講座にて陳列方法を学ぶ  
参加者たち



熱心に聴講する受講者



【 静岡市産学交流センターと静岡市中小企業支援センターの事業体系図 】



【第1部】 計画期間中の重点事項

Ⅱ 懸案事項 <ツインメッセ静岡「南館」の大規模改修>

重点2

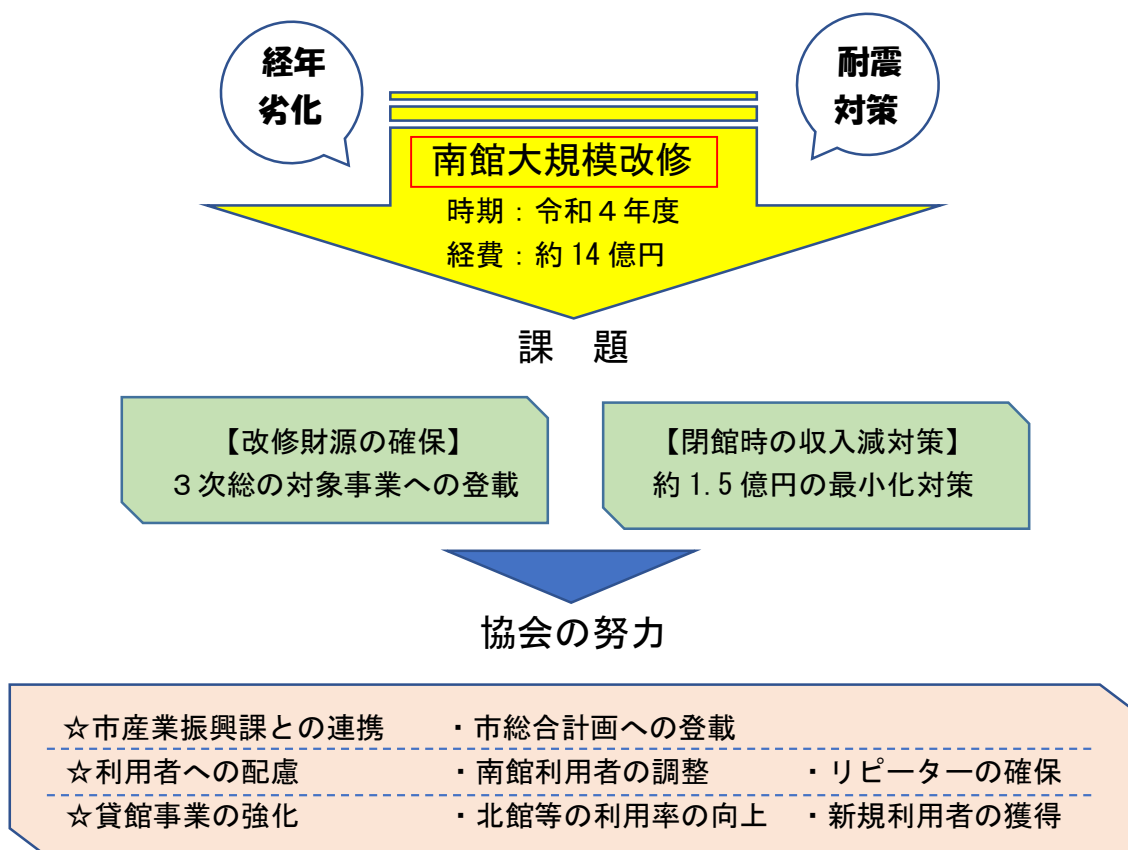
ツインメッセ静岡は、「静岡産業館」として開館当初建設された現在の「南館」「西館」が築37年を経過し、設備の老朽化や機能の不便さが散見され、大規模改修の時期が到来しています。

また、平成29年度に実施した耐震調査では、「南館」に耐震補強対策の必要性が示され、大勢の来場者で賑わう当該施設では安心・安全な施設利用を提供する上で、現行耐震基準に即した耐震対策が喫緊の課題となりました。

この耐震対策は、南館の閉館を伴うもので、南館大改修の機会に併せて実施することで工事費等の経費縮減と貸館事業への影響縮小が図られるため、中期経営計画期間に併せて掲載し、最重要の懸案項目としました。

また、実施時期を令和4年度とした背景には、令和2（2020）年の東京オリンピックの開催、近隣施設で予定されている大規模改修工事等の社会情勢や、本施設の利用予約の対応期間などの要因があり、それらを踏まえて最短のスケジュールを整理した結果であり、耐震対策を含めた大規模改修を実施することを前提に準備を行う方針としました。

そのため、改修に必要な財源の確保と改修期間中の南館閉鎖に伴う収入減の最小化を図り、大規模改修の実施に向けて、協会職員は一丸となって取り組み、この大きな課題を乗り越え、将来の安定した施設運営につなげていきます。



## 1 ツインメッセ静岡の施設老朽化対策、耐震対策の推進

前述のとおり、平成30年度末において南館及び西館は築37年、北館、中央棟及び駐車場棟は築23年を経過しています。

協会では、これまで老朽化の進む建物や設備機器に対し、良好な展示機能を維持するため、事後保全を中心とした維持修繕を行ってきました。

また、平成27年度からは、予防保全の観点から「中長期修繕更新計画」を策定し、この計画に沿って積極的に計画更新修繕を行い、安定した施設の提供に心がけてきました。

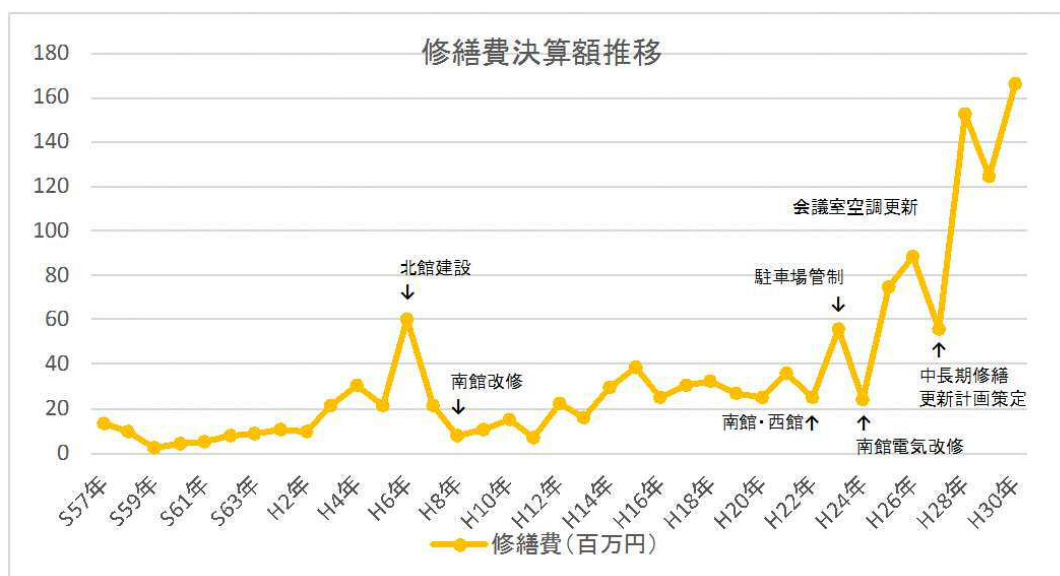
一方で、高額な費用を必要とする修繕や施設の長期閉館を伴う大規模な改修は、財源確保や休館時の影響を考慮し、これまで実施を見送ってきました。(※1)(※2)

### (※1) 大規模修繕の履歴

- <建築>・外壁塗装（南）・外壁打診、防水改修（西）・屋上防水（西）
- <電気>・受変電設備更新（南・北）・放送設備更新（南）・照明更新（南・中）
- ・駐車場管制
- <空調>・空調設備更新、改修（南・西・北・中）
- <衛生>・高架水槽更新（西）・給水ポンプ更新（北）・トイレ高機能化（北）
- (特) <消火>・泡消火設備更新（南・駐）・消防用ポンプ整備
- <搬送>・エスカレーター設置（西）

南：南館 西：西館 北：北館 中：中央棟 駐：駐車場

### (※2) 修繕費決算額の推移



しかしながら、平成 29 年に行った南館耐震診断では構造部材の耐力不足が判明し、耐震性能向上のため構造体の補強が必要との評価結果が出ており、利用者や来場者の安全確保はもとより、災害時における物資拠点としての機能を発揮する必要性からも南館の耐震対策は喫緊の課題となりました。

また、西館については、築後約 70 年となる 2050 年を施設寿命と仮定し、2025 年までに大規模改修を、北館・中央棟・駐車場棟については、築後 35 年となる 2030 年を施設寿命の中間点と仮定し、設備更新を中心とした大規模改修を、それぞれ完了することを念頭に施設全体の適正な維持管理を目指しています。

以上のことから、現時点で、南館大改修の前提となる利用予約対応と予算確保の可能性を踏まえた最も早いタイミングである令和 4 年度に、南館の大規模改修を実施していく方針としました。

#### ◇南館大規模改修のスケジュール

平成 31 年度	・・・	基本設計
令和 2 年度	・・・	実施設計
令和 3 年度	・・・	発注
令和 4 年度	・・・	実施・完了

◇南館大規模改修費用の概算	1,400 百万円
内訳 ・ 耐震補強工事	600 百万円
・ 大規模修繕	800 百万円

### ◆ツインメッセ静岡 南館大規模改修に関する課題・取組・目標

<課題> ア 建物や設備機器の老朽化が急速に進む中、施設の良い展示機能の維持

イ 施設利用者や来場者の安全確保のための南館の耐震対策

<取組> ア 「中長期修繕更新計画」に沿って計画的修繕を推進します。

イ 南館大規模改修を計画し、実施します。

<目標> ア 南館大規模改修の実施

⇒ 令和 4 年度に完了

## 2 南館大規模改修時のツインメッセ静岡貸館対策

南館大規模改修の実施に伴い、約1年間の南館休館時における貸館事業の最も大きな課題は、普段ご利用いただいている方々への影響を最小限で食い止めることであると考えています。

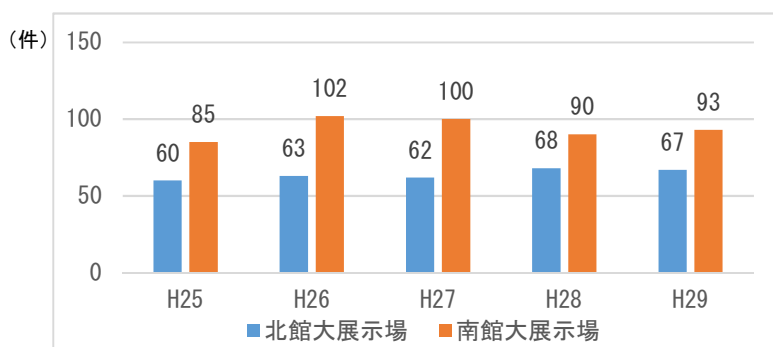
南館大展示場の平成29年度の利用状況を見ますと、利用件数は93件で、約1億5千万円の賃貸料収入がありました。(※1)

大展示場では年間約90団体の利用があり、その多くが定期的利用者(以下「リピーター」という。)で占めています。(※2)

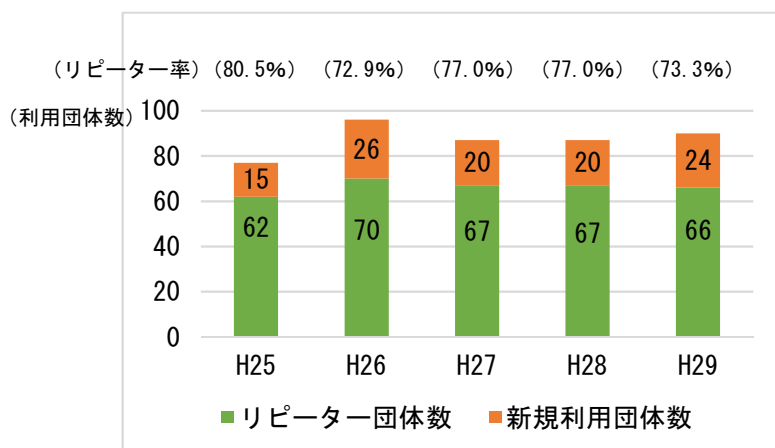
工事期間中は、南館の利用をご希望される皆様に北館や小展示場等への利用をご検討いただき、代替会場がない場合には近隣の類似施設の空き状況の提供など、施設利用の調整に全力であたります。また、改修後に向けて優先予約などの対応を行い、利用者を第一に手厚いフォローを実施していきます。

このような対策を講じることで、改修後も引き続きツインメッセ静岡をご利用いただき、この南館減収分を最小限に抑えることに繋げていきたいと考えています。

(※1) 北館・南館大展示場利用状況(催事件数)



(※2) 北館・南館大展示場のリピーター利用状況(利用団体数)



◆リピーターとは、前年度に施設を利用し、その翌年度も再度利用した団体

◆リピーター率とは、当該年度内で前年度より継続して利用した団体の割合

$$\text{リピーター率} = \frac{\text{リピーター}}{\text{当該年度総利用団体数}}$$

◆南館大規模改修時の貸館対策に関する課題・取組・目標

- <課題> ア 閉館時の減収抑制対策  
イ 改修後の継続利用に向けたリピーターの確保
- <取組> ア 南館大規模改修によって利用できない催事について、北館大展示場や小展示場への会場変更の調整を行い、南館大展示場以外の施設利用を促すとともに、新規利用者の獲得に努めます。  
イ 改修期間中ツインメッセ静岡を利用できないリピーターに対し、近隣展示会場の空き状況の提供や改修後の優先予約を行い、改修後の再利用へつなげます。
- <目標> ア 令和4年度の北館大展示場の利用率  
⇒ 70%以上  
(平成25年度から29年度の北館大展示場平均利用率49.6%)  
イ 改修後(令和5年度)のリピーターの確保  
⇒ 令和3年度の利用者の90%以上



### 3 南館大規模改修の財源の確保

先に述べたとおり、ツインメッセ静岡の施設の維持管理に関しては、施設、設備の老朽化対策と、耐震対策を伴う南館大規模改修に取り組む必要があります。

南館大規模改修を含む施設全体の修繕に要する経費は、協会の「中長期修繕計画」において、平成31年度から令和4年度までの総額で約24億円(㉑)を計上しており、特に令和4年度は、南館大規模改修経費約14億円(㉒)を予定しています。(※1)

この多額の改修経費は、現在の協会の財政状況を大きく圧迫することが懸念されるため、その財源確保が大きな課題です。

(※1) 中長期修繕計画(静岡市第3次総合計画用提出資料) (単位:千円)

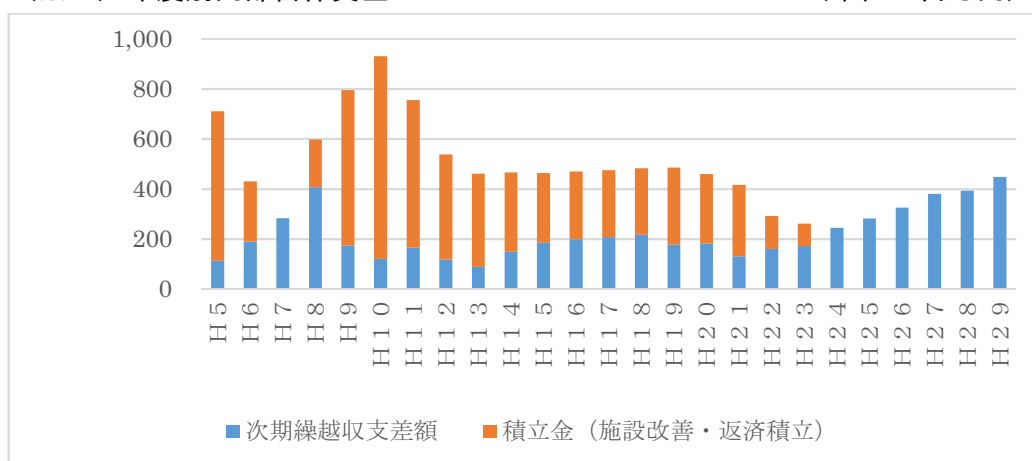
	平成31年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	計
南館	35,856	10,692	0	783,540	830,088
*耐震対策	4,320	5,400	16,200	594,000	619,920
小計	40,176	16,092	16,200	㉑1,377,540	1,450,008
西館	4,320	1,728	1,836	205,092	212,976
北館	117,180	222,372	166,212	85,752	591,516
中央棟	46,656	4,104	52,812	41,472	145,044
合計	208,332	244,296	237,060	1,709,856	㉑2,399,544

修繕を含む協会運営費は、各年度のツインメッセ静岡貸館事業の実績を主な収入源として蓄えた内部留保資金(次期収支差額及び積立金)から経費を捻出しています。

この各年度における協会の内部留保資金の推移は、北館建設借入金返済(平成10~27年)とともに減少し、平成24年度が2億4千万円と最低額となりました。(※2)

それ以降は、ツインメッセ静岡貸館事業の着実な実績により、徐々に増えてきていますが、17頁で記述のとおり修繕費の支出は平成25年度以降大幅に伸びています。

(※2) 年度別内部留保資金 (単位:百万円)



これまでツインメッセ静岡は、「静岡産業館」建設時の経費 33 億円と「北館等」建設時の経費 78 億 6 千万円の 2 回、多額の経費がかかる建設事業を経験していますが、いずれも協会だけで財源をまかなえるものではなく、静岡市からの応分の負担をいただき実現したものです。

今回の「南館大規模改修」についてもそれらと同様であり、協会としても内部留保資金の上積みなど自らの一層の努力を行い、市からの援助をいただき実施していきたいと考えております。

#### ◆南館大規模改修の財源確保に関する課題・取組・目標

- <課題> ア 施設の老朽化に伴う修繕や、南館の大規模改修にかかる多額な費用の財源確保（4年間で修繕費総額は約 24 億円）  
イ 令和 4 年度の南館休館に伴う賃貸料収入の減収対策（南館の賃貸料収入は年間約 1 億 5 千万円）
- <取組> ア 市産業振興課と連携を密にし、施設の管理運営方針を共有し、その内容を総合計画へ反映することで、南館大規模改修経費を含む各施設の維持管理経費の財源確保を図ります。  
イ 南館閉館中、北館等の施設の利用率の向上（南館利用者に対する北館大展示場や小展示場への会場変更調整、新規利用者の獲得等）により、賃貸料収入の減収を最小限に抑えます。
- <目標> ア 南館大規模改修工事費及び計画修繕経費  
⇒ 第 3 次総合計画への登載  
イ 令和 4 年度の南館閉館時の減収の抑制  
⇒ 賃貸料収入額 3 億 4 千万円以上  
（平成 31 年度以降の目標額 4 億 4 千万円-減収額 1 億円以内）



【第1部】 計画期間中の重点事項

Ⅲ 協会の経営基盤の強化 <協会の役割の着実な推進>

重点3

協会は、設立以来、地場産業支援業務や産学交流センター指定管理業務の受託などを経ながら組織を拡充してきました。

現在、「ツインメッセ静岡」と「産学交流センター」の2つの事業所を拠点として、「ツインメッセ静岡貸館事業」「地場産業支援事業」「都市型産業支援事業」「中小企業支援センター事業」を実施しており、例えば、平成28年度に実施した調査では、ツインメッセ静岡の経済波及効果が163億4000千万円と算出された（6頁参照）ことや、産学交流センターでは、利用者の新規創業者数、新商品開発件数、新分野進出件数の合計が、平成17年以降年間平均で約50件の実績がある（13頁参照）ことなど、地域経済活動への支援の成果が現れています。

協会としましては、今後も継続してこれらの事業を推進していくために、不安定な社会情勢にもゆるがない財政基盤の強化や、効果的かつ効率的な業務運営を行なうための組織づくり、という課題に積極的に取り組んでいきます。

また、公益財団法人としての役割を認識し、市とのパートナーシップの中で、常に「公共性」を意識し、市民の皆様や周辺地域に貢献する人材の育成と確保に努めます。

【 経営基盤の強化 】

地域経済活動支援の推進

「ツインメッセ静岡貸館事業」「地場産業支援事業」  
「都市型産業支援事業」「中小企業支援センター事業」

財政基盤の  
強化

事業者ニーズ  
に応える  
さらなる  
ノウハウの  
向上

市民の皆様や  
周辺地域に  
貢献する  
人材の育成

効率的かつ  
効果的な  
運営体制の  
推進

## 1 財政基盤の強化と健全な財政運営の推進

各事業を着実に推進するためには、経営の基礎となる財政の安定化が不可欠です。当協会の財政状況は、下表（※1）の過去5年間の年度別協会収支の推移のとおり、「当期収支差額③」が毎年黒字で、「次期繰越収支差額（内部留保資金）④」も徐々に増加してきており、順調に推移してきました。

これは、主にツインメッセ静岡貸館事業の運営が順調であることが要因です。

（※1）年度別協会収支の推移（平成25年度～29年度）（単位：千円）

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
収入合計	1,281,248	1,363,555	1,227,844	743,720	758,936
支出合計	1,245,312	1,319,243	1,173,524	730,173	704,593
当期収支差額 ③	35,936	44,312	54,320	13,547	54,343
前期繰越収支差額	245,353	281,289	325,601	379,921	393,468
次期繰越収支差額 （内部留保資金）④	281,289	325,601	379,921	393,468	447,811

平成28年度以降の「収入合計」及び「支出合計」が、平成27年度以前に比べ4～6億円減少していますが、これは、北館建設時の借入金返済（毎年3億円余）が完了したことにより、借入金返済支出とそれに伴う市からの出捐金収入が減少したためです。なお、返済額3億円余と減少額4～6億円との差は、市との取決めにより、出捐金3億円余を積立てした後に取崩収入とする会計処理をしたことによるものです。

次に、各事業別の収支状況を平成29年度の実績で見ますと、「ツインメッセ静岡貸館事業」が、「収入合計」及び「支出合計」で全体の70%以上（③、④）を、また、「次期繰越収支差額（内部留保資金）」においては全体の90%以上（⑤）を占めており、当該事業が協会の財政運営の基盤となっていることがわかります。（※2）

（※2）平成29年度事業別収支状況（単位：千円）

	ツインメッセ 静岡貸館事業	地場産業 支援事業	都市型産業 支援事業	中小企業支援 センター事業	合計
収入合計	566,975 ③ (74.7%)	62,341	89,366	40,254	758,936
支出合計	510,820 ④ (72.5%)	60,941	92,633	40,199	704,593
当期収支差額	56,155	1,400	△3,267	55	54,343
前期繰越収支差額	348,981	6,808	34,453	3,226	393,468
次期繰越収支差額 （内部留保資金）⑤	405,136 ⑤ (90.5%)	8,208 (1.8%)	31,186 (7.0%)	3,281 (0.7%)	447,811

〈ツインメッセ静岡の管理運営〉

ツインメッセ静岡の管理運営における財政状況では、当初の静岡産業館（現南館）の施設設置については、市が地域産業の活性化のため政策的に進めたものですが、市の財政事情等により、協会が主体となって県及び他団体の補助金を活用し、協会所有財産として保有し、施設修繕に係る費用も自己資金で工面してきました。（※3）

また、北館建設においても協会が有利な融資を受け、南館運営で積立てた協会自己資金（内部留保資金）を約26億円（㉑）投入し、その内借入金返済等に約22億5千万円（㉒）を充てました。（※4）\*借入金は、平成27年度に返済を完了

このため、北館建設以降の南館を含む大型修繕については、市から必要経費の1/2の補助を受けて実施してきました。

（※3）建物取得価格及び財源

（単位：千円）

南館（昭和57年竣工）		北館（平成8年竣工）	
取得価格	3,300,000	取得価格	7,583,000
財源 市出資金	2,500,000	財源 市出資金	4,530,000
日自振補助金	500,000	国補助金	100,000
県補助金	300,000	県補助金	300,000
		商工会議所	20,000
		4市2町補助金	17,000
		協会自己資金	㉑ 2,616,000

（※4）北館建設にかかる借入金及び返済財源

（単位：千円）

借入金（高度化資金）	5,782,400	3年据置17年返済（H27に返済完了）
財源 市出資金	3,530,000	
協会自己資金	㉒ 2,252,400	

全国の類似施設の建設資金と施設修繕費用の状況を見ますと、行政が建設資金を負担し、管理団体が貸館収入を積み立てた資金から修繕費用を充てています。

しかしながら、ツインメッセ静岡の場合は、上述のとおり北館建設費に協会の内部留保資金を投入しており、他の類似施設のように修繕費用の積立ができていない状況です。

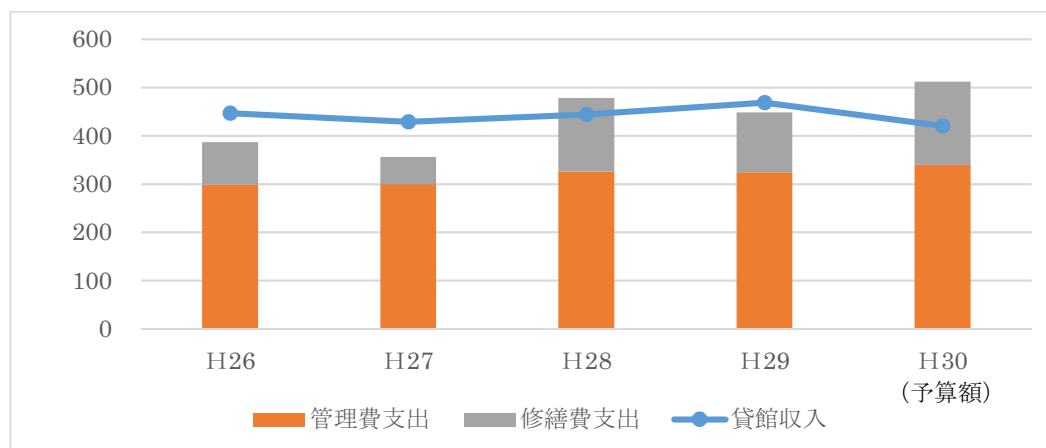
また、ツインメッセ静岡の管理運営費のうち、近年は施設修繕に係る経費の増加傾向が顕著（17頁「※2」参照）で、修繕費を加えた管理運営費が貸館収入を上回る年もあり、内部留保資金の取崩しや市の補助金により施設を維持しています。（※5）

この状況は、当協会の財政を圧迫しており、健全な財政運営に支障を及ぼすことが懸念されます。

今後は、貸館収入の増収や管理運営費の節減に努めるなど、財政の大きな割合を占める「ツインメッセ静岡貸館事業」の積極的な取組による基盤強化が最も重要であると考えています。

(※5) 貸館収入及び管理費支出・修繕費支出

(単位：百万円)



## 〈地場産業支援事業〉

地場産業支援事業は、これまで市からの補助事業として、財源の多くを市補助金でまかなってきましたが、産業フェアしずおか事業については、協会が提供している会場の使用料を予算計上して充てています。(※6)

(※6) 地場産業支援事業の財源 (平成26年度～30年度)

(単位：千円)

年度	市補助金	自己資金	その他収入	合計
平成26年度	37,805	4,272	90	42,167
平成27年度	38,050	2,376	91	40,517
平成28年度	36,687	19,870	111	56,668
平成29年度	36,969	25,274	98	62,341
平成30年度	37,257	26,415	100	63,772

## 〈都市型産業支援事業〉

都市型産業支援事業は、市の指定管理受託事業で、財源は指定管理料でしたが、平成30年度からは、会議室に利用料金制が導入されて、使用料収入を事業の運営に充てることとなったため、指定管理料が減額されました。

貸会議室業を営む民間業者と競合する場面も増えてきており、利用率向上による安定した収入を確保することが課題となります。(※7)

(※7) 都市型産業支援事業の財源 (平成26年度～30年度)

(単位：千円)

年度	指定管理料	施設利用料	その他収入	合計
平成26年度	88,348	0	817	89,165
平成27年度	88,348	0	699	89,047
平成28年度	88,290	0	1,023	89,313
平成29年度	88,290	0	1,076	89,366
平成30年度	69,354	22,912	766	93,032

〈中小企業支援センター事業〉

中小企業支援センター事業の財源は、大部分が市補助金です。

受益者負担金は、専門家派遣事業に伴う派遣要請先である中小企業者等の負担金で、補助対象外経費の銀行振込手数料等は協会資金を充てています。(※8)

(※8) 中小企業支援センター事業財源 (平成26年度～30年度) (単位：千円)

年度	市補助金	受益者負担金	自己資金	合計
平成26年度	35,782	1,257	170	37,209
平成27年度	37,307	1,524	192	39,023
平成28年度	37,881	1,473	199	39,553
平成29年度	38,419	1,658	177	40,254
平成30年度	38,786	1,658	151	40,595

〈中期収支計画目標 (平成30年度～令和4年度)〉

中期経営計画における向こう4年間の収支目標を下記のとおり定め、32頁に示す年度計画に基づき計画的に取り組み、財政基盤の強化と健全な財政運営の推進に努めます。(※9)

(※9) 中期収支計画目標 (平成31年度～令和4年度) (単位：千円)

	平成30年度 (予算)	平成31年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
(収入)					
ツインメッセ静岡貸館事業	588,172	560,297	560,297	560,297	※2,158,297
地場産業支援事業	63,772	63,772	63,772	63,772	63,772
都市型産業支援事業	93,032	93,032	93,032	93,032	93,032
中小企業支援センター事業	40,595	40,595	40,595	40,595	40,595
収入合計	785,571	757,696	757,696	757,696	2,355,696
(支出)					
ツインメッセ静岡貸館事業	698,172	585,629	621,593	608,357	※2,069,153
地場産業支援事業	63,772	63,772	63,772	63,772	63,772
都市型産業支援事業	99,032	99,032	99,032	99,032	99,032
中小企業支援センター事業	40,595	40,595	40,595	40,595	40,595
支出合計 (うち人件費)	901,571 (147,040)	789,028 (150,000)	824,992 (153,000)	811,756 (156,000)	2,272,552 (159,000)
当期収支差額	△116,000	△31,332	△67,296	△54,060	83,144
前期繰越収支差額	447,811	331,811	300,479	233,183	179,123
次期繰越収支差額 (内部留保資金)	331,811	300,479	233,183	179,123	262,267

※令和4年度のツインメッセ静岡貸館事業が増額になるのは、南館大規模改修費等に17億円を予定しているためです。

◆健全な財政運営の推進に対する課題・取組・目標

- <課題> ア ツインメッセ静岡の管理運営費の確保  
イ 産学交流センターの安定した施設使用料の確保
- <取組> ア ツインメッセ静岡では、ゴールデンウィークや夏休み期間における大展示場の利用促進や、小展示場の利用率向上に取り組み、収入増を図ります。  
イ ツインメッセ静岡の管理運営経費について、光熱水費をはじめとした経常経費の削減や事業の見直しを行い、経費節減目標を設定しながら、運営経費の縮減を図ります。  
ウ 産学交流センターの施設利用基準や利用方法などを見直すことにより、利用者目線に立った施設運営に努め、利用率の向上による施設使用料の確保に取り組みます。
- <目標> ア ツインメッセ静岡貸館事業における収入  
⇒ 毎年度4億4千万円以上  
(平成26年度から29年度までの平均収入額)  
イ 管理費支出額(大型修繕を除く)  
⇒ 毎年度3億1千万円以下  
(平成26年度から29年度までの平均支出額は3億2千万円)  
ウ 産学交流センターの施設使用料  
⇒ 毎年度2千3百万円以上

## 2 公益財団法人としての役割を担う組織づくり・人材づくり

協会の組織及び人員配置の経緯は、下表のとおりです。

設立時は事務局員5名でスタートし、この間、展示場の増設や地場産業支援業務の受託、産学交流センター指定管理業務の受託などを経ながら組織を拡充して、現在は、下記の組織体制で「ツインメッセ静岡」と「産学交流センター」の2つの事業所を拠点に、「ツインメッセ静岡貸館事業」「地場産業支援事業」「都市型産業支援事業」「中小企業支援センター事業」の4事業を実施しています。

組織の変遷		事務局の構成（ ）内は人数
昭和56年	事務局を編成	職員5名採用
昭和57年	静岡産業館開館	事務局長、職員(7)
平成8年	ツインメッセ静岡リニューアルオープン、地場産業支援事業受託	事務局長、管理課(12)、産業支援課(8)
平成16年	産学交流センターの指定管理者受託	事務局長、管理課(11)、地場産業支援課(6)、都市型産業支援課(5)
平成24年	業務課を新設し地場産業支援課を統合	事務局長、管理課(6)、業務課(8)、都市型産業支援課(13)
平成25年	公益財団法人の認定	事務局長、管理課(6)、業務課(8)、都市型産業支援課(13)

組織づくりでは、ツインメッセ静岡は2課体制で、管理課は、総務部門と施設の維持管理を、業務課は催事の営業と運営支援をそれぞれ担っており、収益の主力である業務課に厚く人員を配置しながらも、管理課との内部異動を行い、各職員が全体の事業を経験できる体制を構築してきました。

また、産学交流センターでは、関連の深い2つの事業を効果的・効率的に推進していくため、都市型産業支援課の1課体制をとっています。

そうした中、当協会では、職員の年齢構成の偏りや高齢化が進んでいる状況もあり、将来にわたって円滑に事業継承していくためには、今後の計画的な職員の採用が必要と考えています。

人づくりでは、協会の強みと言える展示会産業関係者とのネットワーク形成や多様な出展形態の経験から得た会場の空間デザインの提案提供を通じて、展示会分野における十分な経験と専門的知識を蓄積して専門性を備えてきました。

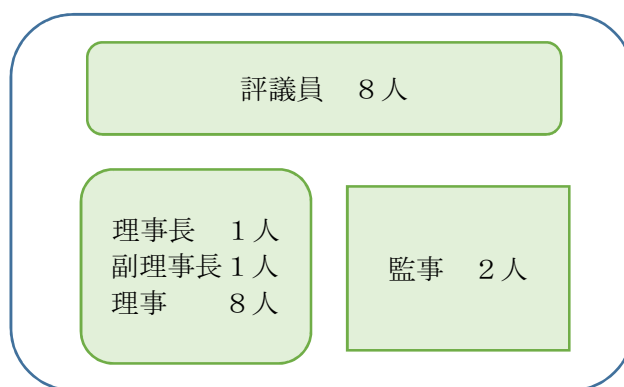
一方、人づくりの基盤となる研修体制や勤務実績の適正評価による働く意欲の向上対策、業務改善を含む効率的な運営体制、文書管理・危機管理分野といった内部統制、情報公開・個人情報に関する取扱い等については、協会の独自規程が整備しきれていない状況にあります。

この点については、公益法人にも求められることで、今後は適正に対処すべく規程の再整備などを進め、職員一人ひとりが「公共・公益の意識」をしっかりと身に付け、市民の皆様や周辺地域に貢献できる協会となるよう取り組んでまいります。

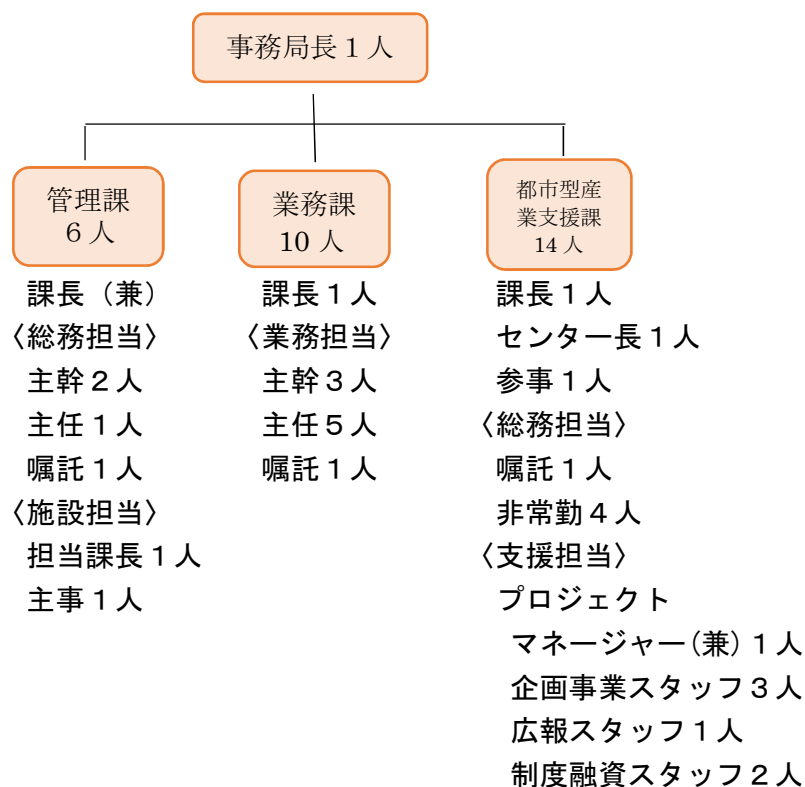
◆協会の組織図（平成 30 年 4 月 1 日現在）

協会の組織体制は、役員等 20 人と事務局職員 31 人で構成されています。

【 役員等 20 人 】



【事務局 31 人】





◆ 組織づくり・人材づくりに対する課題・取組・目標

- <課題> ア 効果的・効率的な各事業の推進及び円滑に事業継承していくための運営体制のあり方と職員の確保  
イ 業務の充実や効果的な実施に必要な人材育成及び意欲の向上対策  
ウ 内部統制機能の充実
- <取組> ア 業務改善を含む効率的な事業の推進に向けた運営体制の見直しを図り、職員の年齢構成等将来に向け適切な職場環境を維持していくための職員の採用方針を検討します。  
イ 職員自身が希望する知識・能力を把握するとともに、協会が職員に求める職務遂行能力（事務処理能力、接客能力、営業能力、企画能力等）及び市民の皆様や周辺地域に貢献する「公共的な意識」を効果的に身に付けていくための研修方法と勤務実績の適正な評価の方法について検討します。  
ウ 内部統制機能の充実を図るため、関連する規程、マニュアル等の見直しを行います。
- <目標> ア 効率的な事業の推進に向けた運営体制と職員採用方針  
⇒ 令和3年度実施
- イ 職員を対象とした研修制度と業務の適正な評価方法  
⇒ 令和4年度実施
- ウ 内部統制に関する各種規程の再整備  
⇒ 令和2年度以降、整備された規程から順次施行し、令和4年度完全実施

### 第3章 【協会の取組】

#### 【第1部】計画期間中の重点事項

#### IV 評価指標一覧表

現状・課題	取組内容	目標（評価指標）	年度計画				評価
			2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
I 市民の期待・協会の役割 <静岡市とのパートナーシップによる地域経済活動への支援>							
1 地域に経済波及効果をもたらすツインメッセ静岡の活用							
ア	【現状】 ・年間来場者数 平成29年度 869,048人 【課題】 ・年間来場者数の増加	・各業界の動向を掴み、長期利用者や新分野の利用者の開拓に努め、小展示場の利用を促進します。 ・ゴールデンウィークや夏休み期間（8月）に、モノづくりと子どもを対象にした自主事業の開催に向け取り組んでいきます。	・年間来場者数 ⇒ 令和3年度100万人以上	・小展示場の利用率37%以上 ・自主事業開催に向けての調査、検討	・小展示場の利用率38%以上 ・自主事業開催に向けての企画書の策定	・小展示場の利用率39%以上 ・自主事業の開催準備	・小展示場の利用率40%以上 ・自主事業の開催
イ	【現状】 ・経済波及効果163億4000万円（平成28年調査結果） 【課題】 ・市への経済波及効果のさらなる貢献	・行政や関連団体と連携し、「BtoB」催事の増加や近隣観光拠点とのタイアップの企画などに取り組めます。	・経済波及効果（平成28年調査結果163億4000万円） ⇒ 163億4000万円以上（令和3年調査予定）	・情報収集、調査、企画書の検討	・企画書を元に関係団体にアプローチ	・「BtoB」催事の誘致、開催	・「BtoB」催事の誘致、開催
2 将来を見据えた地場産業支援							
ア	【現状】 ・地場産業は、生活スタイルの変化により、需要の減少とそれに伴う後継者不足が進んでいる。 【課題】 ・次世代に伝統工芸技術を伝承できる人材の育成	・講習会に「熟練者コース」を新設し、より高度な技術が習得できる機会を提供し、伝統技術を継承できる人材の育成に努めます。	・全国規模の工芸展覧会に出品できるレベルの人材の育成 ⇒ 令和4年度に3点出品	熟練者コース新設に向けての支援体制の整備	熟練者コースの新設	東海規模の展覧会へ5点出品	全国規模の展覧会へ3点出品
イ	【現状】 ・市内事業者と全国公募のデザイナーとのマッチングによる新商品開発の支援を行っているが、まだ事業者や一般の方々に認知不足がある。 【課題】 ・開発商品と開発メーカーの社会的価値の向上	・Gマーク（グッドデザイン賞）の取得支援を行い、客観的な第三者評価を得て、開発商品と開発メーカーの価値向上に取り組めます。	・Gマークを取得できる商品 ⇒ 令和2年度から毎年1件開発	グッドデザイン賞取得に向けた支援体制の整備	グッドデザイン賞認定1社	グッドデザイン賞認定1社（累計2社）	グッドデザイン賞認定1社（累計3社）
ウ	【現状】 ・「産業フェアしずおか」を主催し、地場産業団体にPR、販売の場を提供しているが、市外からの来場者数が少ない。 【課題】 ・「産業フェアしずおか」来場者の増加対策	・「産業フェアしずおか」の来場者を市外・県外から取り入れるため、情報を届けたい方へ情報を届けるPR戦略を策定しPRを強化します。	・「産業フェアしずおか」の来場者数 ⇒ 令和4年度に10万人以上	来場者数9万人	来場者数9万5000人	来場者数9万8000人	来場者数10万人以上
3 挑戦する人や中小企業を応援する都市型産業支援（指定管理業務の蓄実な推進）							
ア・イ	【現状】 ・産学交流センター、清水産業・情報プラザの両施設各々が新規創業者、新商品開発、新分野進出を図ってきた。 【課題】 ・中小企業者における経営力の強化及び人材の確保・育成 ・広域的な視点に立った事業展開及び効率的な事業運営	・創業に関する基礎知識習得のための「創業スタートアップ講座」の開催、中小企業者の経営基盤強化及びマーケティングの発想で思考できる人材育成のための「マーケティング支援講座」を開催します。 ・清水産業・情報プラザ主催「産学官交流事業」大学等講演会及び交流会の開催、製造業の支援をテーマにしたセミナーの開催及び創業支援育成室入居者審査会を一本化します。	・新規創業者数、新商品開発件数、新分野進出件数 ⇒ 清水産業・情報プラザと合わせて毎年70件以上	70件以上	70件以上	70件以上	70件以上
II 懸案事項 <ツインメッセ静岡「南館」の大規模改修>							
1 ツインメッセ静岡の施設老朽化対策、耐震対策の推進							
ア・イ	【現状】 ・建物や設備機器の老朽化が急速に進んでいる中で、南館の耐震対策が喫緊の課題となっている。 【課題】 ・建物や設備機器の老朽化が急速に進む中、施設の良好な展示機能の維持 ・施設利用者や来場者の安全確保のための南館の耐震対策	・「中長期修繕更新計画」に沿って計画的修繕を推進します。 ・南館大規模改修を計画し、実施します。	・南館大規模改修の実施 ⇒ 令和4年度に完了	南館大規模改修の基本設計完了	南館大規模改修の実設計完了	南館大規模改修の発注準備	南館大規模改修の実施・完了
2 南館大規模改修時のツインメッセ静岡貸館対策							
ア	【現状】 ・南館大規模改修工事期間（令和4年度）の約1年間施設が利用できない。 【課題】 ・閉館時の減収抑制対策	・南館耐震補強工事によって利用できない催事について、北館大展示場や小展示場への会場変更の調整を行い、南館大展示場以外の施設利用を促すとともに、新規利用者の獲得に努めます。	・令和4年度の北館大展示場の利用率 ⇒ 70%以上 （平成25年度～29年度北館大展示場平均利用率49.6%）	利用停止期間の利用者への告知及びヒアリング	利用者の日程調整（北館等への誘導）とフォロー	利用者の日程調整（北館等への誘導）とフォロー	北館大展示場利用率70%
イ	【現状】 ・南館大規模改修工事期間（令和4年度）の約1年間施設が利用できない。 【課題】 ・改修後の継続利用に向けたリピーターの確保	・改修期間中ツインメッセ静岡を利用できないリピーターに対し、近隣展示会場の空き状況の提供や改修後の優先予約を行い、改修後の再利用へつなげます。	・改修後（令和5年度）のリピーターの確保 ⇒ 令和3年度の利用者の90%以上	近隣展示会場の空き状況の提供と優先予約受付	近隣展示会場の空き状況の提供と優先予約受付	近隣展示会場の空き状況の提供と優先予約受付	令和3年度利用者の90%以上が5年度再予約
3 南館大規模改修の財源の確保							
ア	【現状】 ・協会の剰余金だけでは、今後多額の費用が必要となる南館大規模改修や、長期修繕計画に基づく修繕等に対応できない。 【課題】 ・施設の老朽化に伴う修繕や、南館の大規模改修にかかる多額な費用の財源確保（4年間で修繕費総額は約24億円）	・市産業振興課と連携を密にし、施設の管理運営方針を共有し、その内容を総合計画へ反映することで、南館大規模改修費を含む各施設の維持管理経費の財源確保を図ります。	・南館大規模改修工事費及び計画修繕経費 ⇒ 第3次総合計画への登載	・第3次総合計画（後期）への登載	・第3次総合計画のローリング対応	・第3次総合計画のローリング対応	南館大規模改修の実施・完了
イ	【現状】 ・令和4年度の南館大規模改修に伴い1年間の休館が必要となる。 【課題】 ・令和4年度の南館休館に伴う賃貸料収入の減収対策（南館の賃貸料収入は年間約1億5千万円）	・南館閉館中、北館等の施設の利用率の向上（南館利用者に対する北館大展示場や小展示場への会場変更調整、新規利用者の獲得等）により、賃貸料収入の減収を最小限に抑えます。	・令和4年度の南館閉館時の減収の抑制 ⇒ 賃貸料収入額3億4千万円以上 （平成31年度以降の目標額4億4千万円-減収額1億円以内）	貸館収入4億4千万円以上	貸館収入4億4千万円以上	貸館収入4億4千万円以上	貸館収入3億4千万円以上
III 協会の経営基盤の強化 <協会の役割の蓄実な推進>							
1 財政基盤の強化と健全な財政運営の推進							
ア・イ	【現状】 ・協会収入のうち、ツインメッセ静岡貸館事業収入が大きなウェートを占めており、施設の利用率向上による貸館収入の増加や経費節減に取組むことが必要である。 【課題】 ・ツインメッセ静岡の管理運営費の確保	・ツインメッセ静岡では、ゴールデンウィークや夏休み期間における大展示場の利用促進や、小展示場の利用率向上に取り組む、収入増を図ります。 ・ツインメッセ静岡の管理運営経費について、光熱水費をはじめとした経常経費の削減や事業の見直しを行い、経費削減目標を設定しながら、運営経費の縮減を図ります。	・ツインメッセ静岡貸館事業における収入 ⇒ 毎年度4億4千万円以上 （平成26年度～29年度平均収入額 約4億4千万円） ・管理費支出額（大型修繕を除く） ⇒ 毎年度3億1千万円以下 （平成26年度～29年度平均支出額 約3億2千万円）	・貸館収入4億4千万円以上 ・管理費支出額（大型修繕を除く）3億1千万円以下	・貸館収入4億4千万円以上 ・管理費支出額（大型修繕を除く）3億1千万円以下	・貸館収入4億4千万円以上 ・管理費支出額（大型修繕を除く）3億1千万円以下	・貸館収入3億4千万円以上 ・管理費支出額（大型修繕を除く）3億1千万円以下
ウ	【現状】 ・産学交流センターに利用料金制が導入され、施設使用料収入を事業の運営に充てることとなり、指定管理料が減額された。 【課題】 ・産学交流センターの安定した施設使用料の確保	・産学交流センターの施設利用基準や利用方法などを見直すことにより、利用者目線に立った施設運営に努め、利用率の向上による施設使用料の確保に取り組めます。	・産学交流センターの施設使用料 ⇒ 毎年度2千3百万円以上	施設使用料2千3百万円以上	施設使用料2千3百万円以上	施設使用料2千3百万円以上	施設使用料2千3百万円以上
2 公益財団法人としての役割を担う組織づくり・人材づくり							
ア	【現状】 ・職員の年齢構成の偏りや高齢化が進んでいる状況がある。 【課題】 ・効果的・効率的な各事業の推進及び円滑に事業継承していくための運営体制のあり方と職員の確保	・業務改善を含む効率的な事業の推進に向けた運営体制の見直しを図り、職員の年齢構成等将来に向け適切な職場環境を維持していくための職員の採用方針を検討する。	・効率的な事業の推進に向けた運営体制と職員採用方針 ⇒ 令和3年度実施	---	運営体制、職員採用方針の検討、構築	運営体制、職員採用方針の実施	運営体制、職員採用方針の実施
イ	【現状】 ・ネットワーク形成や専門知識の蓄積に努めてきたが、さらなる人づくりの充実にすることが必要である。 【課題】 ・業務の充実や効果的な実施に必要な人材育成及び意欲の向上対策	・職員自身が希望する知識・能力を把握するとともに、協会が職員に求める職務遂行能力（事務処理能力、接客能力、営業能力、企画能力等）及び市民の皆様や周辺地域に貢献する「公共的な意識」を効果的に身に付けていくための研修方法と勤務実績の適正な評価の方法について検討する。	・職員を対象とした研修制度と業務の適正な評価方法 ⇒ 令和4年度実施	研修制度、適正な評価方法について情報収集	研修制度、適正な評価方法について検討	研修制度、適正な評価方法について構築	研修制度、適正な評価方法について実施
ウ	【現状】 ・内部統制の取り組みや情報公開、個人情報の取扱い等についての整備が十分でない。 【課題】 ・内部統制機能の充実	・内部統制機能の充実を図るため、関連する規程、マニュアル等の見直しを行います。	・内部統制に関する各種規程の再整備 ⇒ 令和2年度以降、整備された規程から順次施行し、令和4年度完全実施	規程の再整備検討	再整備検討、整備したものから順次施行	再整備検討、整備したものから順次施行	規程の整備をすべて完了し、施行する

【評価】 S：期待以上（110%以上） A：期待通り（110～80%） B：期待を下回る（80%未満）

### 第3章 〔協会の取組〕

【第2部】 各事業ごとの主要な取組（【第1部】記載以外のもの）

#### I 産業支援センターを拠点とした事業

1 ツインメッセ静岡貸館事業				
項目	事業内容	(A) 現 状	(C) 取 組	
		(B) 課 題	(D) 目 標	
①	展示場等の貸出による地域産業の活動支援	イベント・商談会等への展示場、会議室等の貸館業務	(A) 展示場の貸出を通じて、地元企業等の商談や業界交流など、地域産業の活動の場を提供しているが、小規模の企業にとっては、独自での展示会の開催や出展のノウハウが無く、広く開発商品を発信する手立てが難しい。	(C) 行政や中小企業支援団体等と協働し、地域産業の発展に不可欠である「ものづくり中小企業」を対象にした「BtoB」等の展示会を企画する。
			(B) 地元の小規模な企業でも出展できる募集型の展示会、見本市の創出	(D) 令和4年度に、中小企業支援型展示会を自主事業として開催
②	安定した施設提供のための維持管理と整備	中長期計画に基づく北館等の計画的な修繕	(A) 平成30年度末において西館は築37年、北館、中央棟及び駐車場棟は築23年を経過し、建物の老朽化や設備機器の更新時期を迎えている。	(C) 平成27年に策定した「中長期修繕更新計画」に沿って計画更新修繕を行い、事後保全とともに予防保全を考慮した維持修繕を図る。
			(B) 老朽化の進む建物や設備機器に対する、良好な展示機能の維持	(D) 計画更新修繕の着実な履行と、令和7年を目処に北館及び中央棟の改修計画の立案

2 地場産業支援事業				
項目	事業内容	(A) 現状	(C) 取組	
		(B) 課題	(D) 目標	
①	伝統工芸・伝統産業の技術伝承と人材育成支援	ベテラン職人が講師を務める伝統工芸技術保存講習会	(A) 伝統工芸技術を、若手を中心とした技術者に伝承する講習を開催しているが、作品が未完成で終わる事がある。	(C) 講習で作成した完成品を発表する場を設け、そこをゴールとする明確な目標を設定する。
			(B) 参加者の作品完成へのモチベーションのアップ	(D) 展示発表する場を年に1回以上設定
②	新商品開発の活動支援	企業とデザインを繋ぐニューウェーブ「しずおか」創造事業	(A) デザイナーとのコラボにより、新商品の開発に取組む支援をしており、その過程で、新たな出会いや発見があり、それが、企業の経験値として力になっているが、参加企業に偏りが見られる。	(C) 行政や関連団体、企業へのPRを充実し、当事業を理解してもらい認知を広め、新規参加者を募る。
			(B) 次の一步が踏み出せない企業への参加の後押し	(D) 令和4年度までに新規参加者を8者獲得
③	商品PR・販路開拓の活動支援	地場産品をPRする「産業フェアしずおか」開催事業	(A) 「産業フェアしずおか」は、地域産業の振興・発展を目的として開催し、例年多くの来場者が訪れ一定の成果は出ているが、地場産業団体の出展者が後継者不足による廃業や高齢化により、年々減少傾向にある。	(C) 関連団体とのコミュニケーションを密にし、新たな出展者を開拓する。
			(B) 減少傾向にある地場産業関係団体の確保	(D) 新規地場産業出展者を5件確保

## Ⅱ 産学交流センターを拠点とした事業

1 都市型産業支援事業（指定管理）			
項目	事業内容	(A) 現 状	(C) 取 組
		(B) 課 題	(D) 目 標
① 創業支援	ビジネスプランづくり講習会等による創業者等支援	(A) 創業意欲のある女性又は既に創業している女性からの要望に応じて、女性限定「スタートアップ塾」を開催するなど、気軽に相談やセミナーへ参加ができる場を提供している。	(C) 女性を対象とした「スタートアップ塾」などの参加者に呼びかけ、フェイスブックなどによるネットワークを構築する。
		(C) 創業意欲の高い女性同士の情報共有の場の提供	(D) 女性創業者輩出人数、毎年10人以上
② 中小企業のマーケティング支援	データ活用等の講座によるマーケティング支援講座	(A) 市場にモノ、情報があふれる中、「中小企業がいかにして自社製品を差別化し、販売を促進していくのか」その一助として、マーケットインの発想に基づき、「売れるものをどう創り、誰に、どう買ってもらうのか」というマーケティングに特化した、知識の習得の場を提供している。 平成29年度満足度割合87%	(C) マーケティングの基礎知識は繰り返し周知していくが、質の高い受講生のニーズに応えるため、応用編も併せて実施する。
		(B) 多様化する受講生のニーズに応える講座の実施	(D) マーケティング支援講座受講者による満足度割合90%以上

項目	事業内容	(A) 現 状	(C) 取 組
		(B) 課 題	(D) 目 標
③ 産学連携支援	企業の課題を大学の知見と結ぶ産学共同研究委託事業	(A) 中小企業の持つ様々な課題の解決に向け、企業等の新事業開拓やネットワークの構築を支援するため、大学の持つシーズ（研究）と具体的にマッチングするため研究事業を実施している。 平成 26 年度は応募件数が 7 件で、27 年度は 16 件と倍増したため、コーディネータを増員して、きめ細かな産学連携を推進している。	(C) 当センター主催の産学連携コーディネータ会議にて、大学、行政機関との情報の共有化を図り、また、現場視察を行うなど、企業と大学とのマッチング環境を整え、応募につなげる。
		(B) 地域課題に係る産学共同研究委託事業の応募者の確保	(D) 産学共同研究委託事業により、製品化する件数、毎年 2 件以上

## 2 中小企業支援センター事業（指定法人）

項目	事業内容	(A) 現 状	(C) 取 組
		(B) 課 題	(D) 目 標
① 中小企業支援	中小企業の多様な相談に応える専門家派遣事業	(A) 特に製造業からの派遣要望が多く、その中でも I T 関係の相談が最近の 5 年間で全派遣数の約 15% を占めている。この状況に対応するため、I T 技術の指導が可能な専門家を確保する必要性が生じている。	(C) I T 関係の相談件数に対応するため、静岡県産業振興財団、静岡商工会議所など経済団体との情報共有に努め、清水産業・情報プラザからも最新の情報の提供を受け、確保していく。
		(B) 進化する I T 化への対応など様々な経営課題に対して指導できる専門家の確保	(D) 毎年新たに 5 人の専門家を確保

## 第4章 〔計画の推進〕

### 1 進捗状況のチェック

計画を着実に進捗させるため、職員全員が計画の趣旨及び内容を十分に理解し、各所管で日常的な進行管理を実施します。

また、毎月開催する業務進行管理会議（常勤役員と幹部職員等で構成）において、重要なポイントをしっかりとチェックし、計画全体の進捗状況や達成状況についての情報を共有できるPDCAサイクルを構築し、事業の健全な推進を図ります。

#### <チェック体制>

- ※毎月 …… 月例ミーティングでの確認（全職員参加）
- ※毎月 …… 業務進行管理会議でのチェック
- ※年1回 …… 理事会及び評議員会への報告

### 2 協会の未来へ向けて

#### （1）本計画の着実な実施

この計画の大きな柱は2つ、「静岡市の政策実現のパートナーの役割」と「当協会の経営基盤の強化」であります。

1つ目の 静岡市の政策実現のパートナーの役割では、本計画書策定を機に、協会の存在感をさらに高めていくチャンスと捉えています。

これまで協会は、協会の運営に関係する皆様の満足度を高めることに注力してきましたが、今後は市政の一翼を担うこととなります。

そのため、市とは協議・意見交換の場が設けられることになっています。

そこで、協会職員が市職員と政策実現の取組を同じ土俵で行うことで、協会の強みや可能性を認識して、ツインメッセ静岡や産学交流センターの活用の輪を広げて、市民の皆様の利用目的に応える拠点となるよう努めていきます。

2つ目の 経営基盤の強化では、協会収入の7割強を占める貸館事業の利用促進と協会支出を年々圧迫している施設の老朽化に伴う維持管理費とのバランスを計画的に保って、経営の健全性と安定性を確保し、持続可能な組織とするものです。

その点では、貸館事業収入の3割弱を占める南館が、本計画策定期間の最終年度（令和4年度）を目途に大規模改修事業（施設の延命化と耐震対策）の実施を予定しており、厳しい経営状況が想定されます。

この初めての経験に対して、利用者を第一に最小限の影響に止め、かつ、この大規模改修事業が、今後の協会運営に大きな影響を及ぼすことをしっかりと認識し、全職員が『経営意識』をさらに強く持つ機会となるよう取り組んでいきます。

## (2) 5年目以降に向けた長期的な視点

貸館事業の経営は、これまで少なからず景気の影響を受けてきましたが、さらに近年では、大都市の展示施設が規模や設備の拡充を進めており、地方展示場の営業環境は厳しさを増すものと考えています。

そこで、今後の長期的な視点として、この県内最大規模の施設でこれまで培ったネットワークとノウハウを活かして、自ら事業を企画・運営できる組織体制を視野に2つの視点、「協会の成長」と「協会の使命追求」に取り組んでいきます。

1つ目の「協会の成長」は、経営体質の強化に向けた協会事業の拡大を図ることです。

展示会産業の現状は、上述のとおり、景気の影響のほか、大都市の展示場が増床や設備の充実を進め集客力を強めているため、地方展示場は危機感を持たざるを得ません。

そこで、今後は貸館事業から一步踏み出し、自ら展示場を活用して、自主事業を企画・運営する専門部署の新設を目指します。

また、その際には、営業業務も提案・支援型に舵をとり、中小事業者に展示会場の利活用に関するヒアリング調査等を行い、展示会に関する活用提案や出展パートナーのマッチング支援を目指していきたいと考えています。

この第1次中期経営計画では、自主事業実現に向けた礎となる4年間と位置付けて、企画・運営・経営のノウハウの研究を進めていきます。

2つ目の「協会の使命追求」は、地場産品がより一層静岡市民の暮らしの中に溶け込むような取組を行い、静岡市発のものづくりの素晴らしさを広め、その価値と存在感を高めることです。

そこで、上述の独自事業のテーマを「ものづくり」「未来を切り開く子どもたち」として、「ものづくり」では地場産品による多彩な生活空間の演出や地場産品が環境と消費などの地球にやさしい機能を有していることを、「未来を切り開く子どもたち」では、ものづくりの楽しさ・伝統技術の素晴らしさを、感性豊かな幼児期・青少年期の五感で、気づきと関心を持てるような取組を図りたいと考えています。

## (3) 静岡市とのより強いパートナーシップ

静岡市とのパートナーシップについては、本項(1)で述べたとおりです。

当協会は、主に経済局と連携を図りながら、行政のパートナーとして3つの取組、「人材育成」、「内部統制」、「行政との定期協議」を重点項目としました。

1つ目の「人材育成」は、行政とのパートナーシップで求められている協会の強み(専門性・人的ネットワーク等)の共有・活用のほか、政策立案能力や公的な場でのプレゼン能力など、今後必要となるスキルを身につけていく必要があります。人材育成は組織の成長としても重要であり、この再構築を図っていきます。



加えて、静岡市が平成 30 年度から総合計画の 5 大構想に掲げた“SDGs”の取組は、世界共通言語であり、地球が直面している状況に問題意識を持ち、その背景を理解して、実際に取り組むことは極めて重要なことです。

協会としても人材育成の中で「×SDGs」に取り組み、各事業に反映していきます。

2つ目の「内部統制」は、行政のパートナーとなるということは、行政と同様な倫理観とリスク管理が求められます。

特に、静岡市は内部統制において全国の自治体の先駆けとなっています。この点を吸収し、既存規程の見直しを行い、リスク防止に重点を置いた内部統制の確立に取り組んでいきます。

3つ目の「行政との定期協議」は、外郭関連施策の効果的かつ効率的な実施を推進する場と位置付けられます。政策的なすりあわせを行う職員は、広い視野と公益的な思考が必要となります。

これまでは、行政職員と協会職員が同じテーブルに着いて政策協議を行うことはあまりありませんでした。

以上のことも踏まえ、今後はこの協議が単に情報共有を行う場ではないことを認識し、現場の声を政策として提案できる取組を図っていきます。



參考資料

〔参考資料〕

1 「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」の策定経緯と内容

この指針が示される前までは、静岡市は外郭団体に対して平成16年に策定した「外郭団体基本プラン」で、指定管理者制度の導入を踏まえ、民間企業との競争に耐えうる外郭団体の改革を目指していた。

しかしながら、外郭団体が公益的な事業を実施する団体も多い中で、自主的・自立的な経営基盤の確立を求めることは現実性が低いことや、静岡市行財政改革推進審議会が『外郭団体は市としての公益性がある』との答申（平成26年3月）もあって、市は外郭団体との関係を見直した経緯がある。

また、市の現状が他の政令指定都市に比べて人口減少率と高齢化率が高く、限られた資源をいかに有効に活用し、豊かな社会を築くかが喫緊の課題となっていることも挙げられる。

指針の内容は、下記の2点となっている。

- ① 市は、外郭団体に対して外郭団体の役割と具体施策を示した「外郭団体方針書（以下「方針書」という。）」を作成する。 <※次頁参照>
- ② 外郭団体は、方針書の役割を行うための事業と事業評価を示す評価指標（数値目標）を定めた「経営計画書」を策定する。

協会では、この策定経緯を十分踏まえて、経営計画書の策定に取り組んだ。