公益財団法人
　ハイパーネットワーク社会研究所

中期経営計画

（2023 年度～2025 年度）

２０２３年３月

目　　次

はじめに

１　現状と課題　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
（１）ハイパーネットワーク社会を取り巻く環境の変化
（２）ハイパー研の現状
（３）ハイパー研が抱える課題

２　計画の目的・趣旨　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
（１）計画の目的
（２）計画策定の留意点
（３）計画の期間

３　事業戦略　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３

４　ニーズの把握と情報発信　・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
（１）ニーズの把握
（２）情報発信

５　経営基盤の強化　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
（１）職員の人材育成と体制整備
　ア　専門性の発揮
　イ　職員の適正配置
　ウ　他機関との人的つながり
　エ　業務形態と事業所のあり方の検討
（２）経営体質の強化
　ア　適切な執行管理の実施
　イ　持続的な経営に向けて

はじめに

公益財団法人ハイパーネットワーク社会研究所（以下、「ハイパー研」という。）は、高度に情報化が進展した社会を「ハイパーネットワーク社会」と名付け、こうした社会における諸課題の研究や、「情報通信システムと人や社会の関係」のあるべき姿の理論的・実証的研究を行うことにより、地域や日本の発展に寄与するため、通商産業省及び郵政省の許可を受け、大分県及び情報関連企業４社の出捐により平成 5（1993）年 3 月 29 日に国所管の財団法人として設立された法人であり、設立から 20 年を迎えた平成 25（2013）年 4 月には、公益法人制度改革 3 法（いわゆる一般法人法・公益法人認定法・整備法）の施行に伴い公益財団法人に移行した。

このような背景からハイパー研は、引き続き大分県及び日本の情報化の進展に寄与するため、理想的なハイパーネットワーク社会の実現に向けて一連の事業や調査・研究活動を積極的に推進する。

１　現状と課題

（１）　ハイパーネットワーク社会を取り巻く環境の変化

設立当初から「グローバルな視点を持ちつつ、地域に根ざしたよりよい情報社会の構築」を組織の基本目標としてきた。今後もこの基本目標は変わることはないが、設立当時（30 年前）と比べインターネットやスマートフォンが社会全体に普及した現在は「情報社会」の質が大きく異なる。

IoT によってあらゆる情報が集積されるとともに、CPU･GPU の飛躍的な性能向上により「ビッグデータ×AI」によって新たな製品・サービスの創出や労働生産性を劇的に向上させることが可能となった。

教育現場では「GIGA スクール構想」により 1 人 1 台端末が配備されるなど、環境の整備は進んだものの、教員の IT リテラシーやスキルの不足が課題となっており、ICT 支援員を配置するなど「教える側」のスキルアップが求められている。

また、誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化の実現に向け、デジタル活用に必要な能力の格差を是正するための講習会開催など、高齢者等への支援も必要とされている。

一方で、セキュリティやプライバシーなど、ICT 利用によって生じるトラブルへの対応や防止に関する情報モラルの普及・啓発が求められている。

（２）　ハイパー研の現状

情報社会の環境の変化に対応するように、2019 年 12 月開催の別府湾会議をきっかけに AI テクノロジーセンターを立ち上げ、AI を活用したビジネスモデルの創出や AI プレイヤーの育成のほか、県民に AI による先端技術を身近に感じてもらうための普及・啓発イベントとして「おおいた AI フェスタ」を開催している。

また、教育のデジタル化に対応するため、「ICT 教育サポーター育成プラットフォーム運営事業」において、専門的な知識を身に付けた「ICT 教育サポーター」を育成し、学校を訪問することで、教職員のスキルアップをサポートする取り組みを行っている。

さらに、誰もが安全・安心に ICT を利活用し、広くデジタル化の恩恵を受けられるようスマートフォン教室を開催し、市民のデジタル活用能力の格差の是正に取り組んでいる。

このほか、国民・県民の ICT 活用の支援、街づくり、農業、医療、防災等、社会の各分野への ICT の活用、IT 起業家の育成支援、ビッグデータ、AI、IoT の活用・実証や JICA や JETRO を通じた中小企業の海外における事業展開支援などの取り組みも行っている。

（3） ハイパー研が抱える課題

ハイパー研の事業活動は、自主財源により行う自主事業と、国、県、民間企業等からの受託事業が主体となっており、収支に関しては、令和 2(2020)年度は 1,667 万円のプラスとなったものの、令和 3(2021)年度は 1,056 万円のマイナスとなったところである。

収入源については、基本財産の運用利息、賛助会員からの会費収入、国・県・企業からの受託事業が主なものである。その中でも国・県・企業からの受託事業への依存度が非常に高い状況にあるが、公募事業により行われる割合が増え、発注者側の予算や経営状況等にも大きく左右されるなど、安定的なものではない。

安定的に見込むことができる財源は賛助会員の会費収入及び基本財産の運用利息である。しかし、賛助会員数は平成 30(2018)年 10 月時点の 11 社から 4 社増の 15 社となったものの、ピーク時(平成 21(2009)年度 25 社)の 6 割にとどまっている。(令和 3(2021)年度決算における収入総額に占める割合は、賛助会費と運用利息あわせて 8%)

このように継続的な受注が困難となり、各年度の受注が確定しなければ収支が見込めない状況において、各年度の事業規模に合わせて、年度途中の公募事業に追加で応募するなどしてきたが、これまでの知見を生かせず失注することも多く、収入が不安定な状況が続いている。

こうしたことから、収支構造の検討、見直し、改善が急務となっている。

２ 計画の目的・趣旨

（1） 計画の目的

本計画は、ハイパー研が定款第 3 条に掲げる「ハイパーネットワーク社会の健全な実現の推進に関する事業を行い、我が国及び国際社会の発展と国民生活の向上に寄与すること」という使命を遂行するため、事業活動の継続を可能とする経営基盤の確立を図ることを目的とする。

（2） 計画策定の留意点

「ハイパーネットワーク社会の健全な実現の推進」というハイパー研の目的を達成するた

め、次の点に留意しながら中期経営計画を策定する。
・事業分野を戦略的に選択し事業を遂行すること
・社会及びステークホルダーのニーズに応えること
・ハイパー研の存在意義を積極的にアピールすること
・ハイパー研の持続的な経営を維持するための経営基盤を強化すること
・事業における経費を含めた執行管理を適切に行うこと
・固定費の節減に向け、業務形態や事務所の設置場所も含めた見直しを検討すること

（３）　計画の期間

本計画は令和 7（2025）年度までの 3 年間を計画期間とする。

なお、社会情勢の変化等に迅速に対応するため、計画期間中であっても随時フォローアップ、見直し等を行うものとする。

３　事業戦略

当研究所は平成 5（1993）年設立以来、高度に情報化した社会を「ハイパーネットワーク社会」と名付け、こうした社会における諸課題の研究や「情報通信システムと人や社会の関係」のあるべき姿の理論的・実証的研究を行うことにより、地域の発展に寄与する活動を行っている。

2020 年 1 月以降、新型コロナウイルス感染症の影響が長期にわたったことで、地方移住に対する関心の高まりや民間企業でテレワーク導入が進むなど、社会の意識・行動に変化が生じている。こうした状況の中、デジタルは社会課題を解決する鍵とされ、官民双方でのＤＸ推進が必要とされている。

一方、コロナ禍において日本のデジタル技術が海外に比べ大きく遅れていることが顕在化するとともに、国内でも地域間格差が残されている。

そのため、デジタル技術を活用して、地域課題の解決や産業の活性化、デジタル人材の育成にどのように寄与することができるかを検討し、令和 5(2023)年度からは主に次のようなテーマについて ICT、特に IoT,ビッグデータ、AI の利活用による課題解決に向けて取り組む。

・民間分野では、県内における多種多様な AI プロジェクト(ビジネスモデル)の創出支援や各種研修会・講習会・ハッカソン等による AI プレイヤーの育成に向けた取り組み
・教育分野では、「ICT 教育サポーター育成プラットフォーム」の活動を発展させ、教職員の ICT 機器の活用支援・相談対応・アプリケーション操作研修等による授業の質の向上や教職員の負担軽減に向けた取り組み
・行政分野では、「安全への配慮」「個人の尊重」「社会的公正への配慮」など、誰もが情報を取り扱う際に求められる情報モラルの考え方と行動について、普及・啓発するための取

り組み
・また、各団体や地域コミュニティで開催されるスマートフォン講座等支援するための「地域デジタル活用支援員プラットフォーム」の構築・運営など、誰一人取り残されない人にやさしいデジタル化の実現に向けた取り組み
・令和 5(2023)年度以降に上記に付随した新たな事業化や実証実験の実施に向けた提案を企業や公共団体に対して行っていくとともに、実施される事業の獲得を目指す。

４　ニーズの把握と情報発信

（１）　ニーズの把握

ステークホルダーのニーズを的確に把握するため、全体会議の開催や別府湾会議、ワークショップ、各種テクノロジーイベント等での情報収集はもとより、職員一人一人があらゆる機会を通じてハイパー研に求められているものを感じとれるよう意識の徹底を図る。

（２）　情報発信

情報発信担当者を明確にし、所内での情報共有を促進するとともに、すべての事業において、新聞やテレビ等のマスコミへの情報提供を意識し、ハイパー研の活動をアピールする。

また、ＨＰやメール、ＳＮＳ、研究報告書や各種事業報告書による情報提供については、定期的な更新を行い、正確で信頼性のある情報提供に務める。

５　経営基盤の強化

ハイパー研がその存在意義を発揮し、定款に掲げる目的を達成するためには、その活動を支える（１）職員の人材育成と体制整備（２）経営体質の強化を図っていくことが必要である。

（１）職員の人材育成と体制整備

ア　専門性の発揮

セキュリティやプライバシーなど、ICT 利用によって生じるトラブルへの対応や防止に関する普及・啓発に加え、AI 等先端技術の利活用を促進するには、職員がより一層の専門性を磨き、的確な支援・助言を行えるよう、常に職員が最新の動向を収集するなど自身のスキルアップを図る必要がある。

組織としては、必要とされるスキルや知識を習得できるよう、例えば放送大学等の遠隔教育を活用し、定期的な研修やトレーニングプログラムを実施することで、職員のリスキリングを支援する。

イ　職員の適正配置

ハイパー研はプロパー職員、地方公共団体や民間企業からの派遣職員で構成されており、

その中核を担うプロパー職員は現在役員２名、職員５名、臨時３名の計１０名である。
　事業活動を持続していくためには、今後の事業展開を見据えた職員構成の適正化を視野に入れながら、事業規模に応じた必要最小限の職員構成とする。

ウ　他機関との人的つながり
　現在、大分県及び民間企業から職員の派遣を受けている。引き続き派遣元へ派遣の継続を要請するほか、他の機関や賛助企業等との協力を得て、専門的、効果的、効率的な事業の実施を目指す。
　また、大学との共同研究やNPO法人と連携した事業実施などの取り組みを拡大し、他の機関とも積極的に協力関係を築いていく。

エ　業務形態と事業所のあり方の検討
　当研究所の事業範囲は全国が対象となっているため、事業実施において出張等が多く、全職員が一堂に会するスペースを保持する必要があるかなど、フレキシブルな勤務形態と合わせたテレワークやコワーキングスペースなどを活用した事務所のあり方などについて検討する。

（２）経営体質の強化
　当法人の資産状況は、2020 年度に大幅に改善したが、長期的には減少傾向にある。2011 年度の一般正味財産期末残高が 29,441,564 円であったのに対し、2021 年度の残高は 17,846,221 円と 11,595,343 円減少している。(年平均約▲116 万円)
　このマイナスを解消するため、当面は 700～800 万円規模の事業獲得を目指し、管理費(15%)として約 100 万円の収入を確保するとともに、あらゆる面で経費削減に務める。
　一方で、公益財団法人には「収支相償」の原則があり、収入と支出の均衡が求められ大幅な黒字は望めない。収入と支出の均衡を図ろうとする中、収入の大きな柱である公募事業は民間事業者との競争もあり失注のリスクが高いため、他の安定的な財源も確保しておく必要がある。
　そのため、今後３年間で賛助会員を３社増やし、賛助会費で 150 万円の収入増を図る。賛助会員を増やすにあたっては、AI のような社会的に注目度の高い研究やプロジェクトの成果を、当研究所の事業に携わる企業だけではなく、それ以外の企業にも積極的にＰＲすることで、賛助会員として参加する意欲を高めていく。

賛助会員獲得予定（年度別予定）

2023	1 社
2024	1 社
2025	1 社
合計	3 社

ア　適切な執行管理の実施

年間事業計画に不確定要素が多いことから、年度開始後の収支の状況を定期的に確認するとともに、組織の存続に向けた賛助会員獲得のための経費や職員の能力向上に向けた研修経費などを事前に確保することにより、経費の計画的な執行を進める。

また、事業の執行管理について職員間の情報共有を図り、職員自身が研究所の運営に参画する意識を醸成する。

イ　持続的な経営に向けて

ハイパー研が定款に掲げる使命を果たしていくためには、安定的な経営を維持することが必要不可欠であり、不断の経費節減努力はもとより、自主財源の確保や行政等に対し、時代の変化に沿った新たな提案に取り組みながら、積極的に委託・補助事業等を獲得していく必要がある。

国や県などの事業精算が年度末に集中している現状では、事業経費のキャッシュフローを充足するために銀行からの借り入れを行っているのが実情であり、これによる利子負担は約 50 万円と賛助会費 1 社分に相当する金額となっている。

ここにきて日本銀行は過去 10 年近くにわたって続けてきた金融緩和を見直す動きを見せているため、今後の金融市場の動向を注視し、より高い利率の金融商品での基本財産の運用

を検討する必要がある。

また、既存の事業の次の展開のための調査・研究や、新規案件の発掘を積極的に推進する。あわせて、それら事業が充分に獲得できない場合に備え、施設管理費等経常的にかかる経費については通常からできる限り抑制する必要がある。

さらに、賛助会費増収に向けた取組を強化し、自主財源の確保に努める。

これらの取組を進めることにより、社会情勢の変化や国、県等から受注する事業数の多寡に左右されることのない安定した経営体質を構築し、年度ごとの収支均衡を目標とする。