

公益財団法人神奈川芸術文化財団

経営改善計画

(第5次：平成28年度～平成32年度)

平成28年6月9日策定

(平成31年3月12日改定)

## 1 新たな経営改善計画の策定の趣旨

- 平成 15 年の地方自治法改正に伴い、従来の管理委託制度に代わり公の施設に指定管理者制度が導入され、「県民サービスの向上と経費節減」をモットーに、当財団が運営してきた県立文化施設である、神奈川県民ホール（以下「県民ホール」という。）、神奈川県立音楽堂（以下「音楽堂」という。）、かながわアートホールも順次指定管理者制度による管理運営に移行してきた。  
また、平成 23 年 1 月には、演劇・ダンス・ミュージカル等の舞台芸術専用の施設として、創造型劇場を標榜する KAA 神奈川芸術劇場（以下「芸術劇場」という。）が開館し、神奈川県文化芸術による発信は新たなステージを迎えることとなった。
- 平成 24 年 6 月には、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（いわゆる「劇場法」）が制定され、「劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、人々が集い、人々に感動と希望をもたらす、人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点である。」と、劇場・音楽堂が取り組むべき活動に対し積極的な定義がなされるようになった。
- 当財団は、「芸術文化の創造と普及を県立文化施設の運営と一体的に行うことにより、より多くの県民に身近で質の高い芸術鑑賞の機会を提供するとともに、神奈川から新たな文化的資産の創造と発信を図る」という設立趣旨を実現するべく努力を払ってきたが、このような施設運営をとりまく制度的変遷の中で、さまざまな社会的要請に能動的に対応していく必要がある。
- さらに、平成 22 年 4 月から、新公益法人制度のもとで公益財団法人として再出発したことにより、従来から積み重ねてきたノウハウや人的資源を活用し、その名にふさわしい公益事業の充実を図り、一層の経営努力を行い、県民にその成果を還元していかなければならない。
- このような経営環境の変化を踏まえ、平成 27 年 7 月に当財団が引き続き平成 28 年 4 月 1 日から平成 33 年 3 月 31 日までの県民ホール、芸術劇場及び音楽堂の指定管理者に指定されたことを受け、この期間に合わせた第 5 次の経営改善計画を策定する。

※ この計画期間中に、運営施設の休館を伴う大規模改修や消費税率の改定等外的変動要因が生じた場合は、速やかに改定するものとする。

改定の趣旨（平成 29 年 3 月 22 日、平成 30 年 3 月 22 日、平成 31 年 3 月 12 日改定）

- 県民ホール本館及び音楽堂について、県による改修工事が実施されることとなり、それに伴う休館が生じたため、「来館者数（入場者数）」「利用率」及び「利用料金収入」の目標値（平成 29 年度及び平成 30 年度）を修正した。

県民ホール本館休館期間：平成 29 年 7 月から平成 30 年 3 月まで  
（大ホールは平成 30 年 5 月まで）

音楽堂休館期間：平成 30 年 4 月から平成 31 年 5 月まで

- 音楽堂について、県による改修工事が H30 年度に実施され、それに伴い H31 年度は、4 月、5 月が休館

となることとなったため、「来館者数（入場者数）」及び「利用料金収入」の目標値（平成 31 年度）を修正した。

音楽堂休館期間（予定）：平成 31 年 4 月から平成 31 年 5 月まで

## 2 第4次経営改善計画（平成22年度～平成27年度）の実績について

- 第4次の計画では2期目となる指定管理期間を踏まえ、「県民サービスの向上」と「経費の節減」を基本に目標を設定した。
- 平成22年度の見込み数値に対し、その後5年間で、来館者は15%増、主催事業入場者数は10%増、利用料金収入は60%超の増、及び指定管理料を3%以上削減という目標を掲げた。
- この間、平成23年3月の東日本大震災の発生、県による県民ホールの改修工事に伴う休館（平成25年12月から平成26年9月まで）、また消費税率変更など、計画立案時には予期していなかった環境変化も発生し、平成26年度の目標値については県と協議の上、補正を行った。結果、様々な施策に取り組むことにより、平成27年度までにおいて、来館者数や主催事業の入場者数については概ね目標を上回り、利用料金収入については震災の影響による需要減もあり厳しい状況があったが、県民ホールの改修工事後は改善に向かっている。

※ 現行の経営改善計画（第4次：平成22年度～平成26年度）は、芸術劇場の開館、また、公益財団法人への移行認定といった財団が直面する環境の変化を踏まえ、平成22年3月に当初5ヵ年の計画として策定した。その後、県民ホール、芸術劇場、音楽堂の次期指定管理期間が平成28年度から始まることを考慮して1年延長し、次期計画期間を平成28年度からとすることで両者を整合させることとした。

### ○ 第4次経営改善計画の目標達成状況

項目		平成22年度	23年度	24年度	25年度※2	26年度	27年度※3
来館者の増加 (千人)	実績	906.8	1,057.4	1,033.8	893.4	773.2	1,022.4
	目標値	868.7	1,014.2	1,027.3	1,044.1 [848.5]	696.0	973.1
主催事業の入 場者数の増加 (千人)	実績	60.5	76.9	74.8	65.1	67.1	98.5
	目標値	59.1	59.3	61.5	65.6 [65.6]	67.1	69.8
利用料金収入の 増 (千円)	実績	309,030	400,777	381,136	330,452	276,514	377,831
	目標値	297,180	441,960	454,220	466,490 [395,573]	255,900	373,812
経費節減に向 けた取組み ※1 (千円)	実績	1,499,552	1,481,403	1,476,932	1,454,588	1,486,072	1,386,960
	目標値	1,499,552	1,500,870	1,488,870	1,476,870 [1,470,023]	1,482,722	1,380,872

※1：経費節減に向けた取組み（指定管理料の状況）＝指定管理料の変動については、平成24年度の電気料金値上げ、県民ホール休館、平成26年4月からの消費税率改定などが反映されている。

※2：〔 〕内は県民ホールの休館等の影響を補正した参考目標値。（平成25年度のみ）

※3：平成26年度までは県立かながわアートホールの数値を含む。

### 3 法人運営における現状の課題

#### (1) 現状の課題

- 2020年に予定されている東京オリンピック・パラリンピック文化プログラムの県域での展開に向けて、県及び関係機関との連携のもと、新しい文化芸術の創造を追求するとともに、より多くの県民を引き付ける魅力的なコンテンツの提供にも努めなければならない。  
また、増加が予想される訪日外国人向けの施策を講じていくほか、教育機関等と連携したアウトリーチやワークショップ、研修講座を実施し、文化芸術に触れる機会の少ない人々へのアプローチや文化芸術分野の専門人材の育成にも努めていく必要がある。
- これらの課題に対応するために、経営改善計画の目標達成に努めるとともに、3館の指定管理業務を事業計画に沿って着実に履行していく必要がある。また、各種補助金、助成金、寄付金等外部資金の増を図っていくほか、「キッズ・プログラム」に代表される子ども向け事業の実施、及び学生料金等を設定し若年層の誘客を図り、次世代の文化芸術振興へとつながる観客創造にも努めていく。

#### (2) 今後の運営の方向性

- 県の「かながわ文化芸術振興計画」が標榜する「文化芸術の「継承」「創造」「発信」により、人々を引きつける、かながわへ」の趣旨を体現する事業展開を追求すると同時に、「劇場法」が要請する質の高い事業、専門的人材の養成・確保、普及啓発活動の実施、国際交流等の諸課題に対応するため、県からの指定管理料収入を与件としつつ、指定管理料以外の収入の増加による事業規模の拡充を図り、コストパフォーマンスの高い施設運営を目指す。
- 当財団の行う事業の大半が文化芸術施設の指定管理業務であることに鑑み、今後も継続的に各施設の指定管理者としての指定を受けられるよう、県民の期待に応えられる施設運営に努め、自主事業においては、「芸術性」と「経済性」のバランスの取れた両立を目指す。
- このため、鑑賞者の一層の増大など「顧客創造」に取り組み、チケット販売収入など事業収入の増収及び助成金・寄付金等の外部資金の獲得等事業財源の拡充を図り、公演事業、教育普及事業及び人材育成事業等の充実を追求する。
- 2020年に予定されている東京オリンピック・パラリンピック文化プログラムにあわせ、3館一体運営のメリットを最大限生かして多彩な芸術ジャンルを網羅するとともに、県と連携して県立施設や市町村文化施設における事業実施を展開する。

## 4 経営改善目標

前出の課題を念頭に置き、まもなく開始される3期目の指定管理を踏まえ、今期の経営改善計画に当たっても前期と同様に、「県民サービスの向上等」と「収支健全化に向けた経営改善」を基本に、3期目の指定管理における事業計画と整合性のとれた目標を設定する。

※目標設定（数値）の考え方：周年事業等の特異な事情による数値の高低をある程度平準化するため、平成27年度の見込値だけでなく、それを含む直近過去3カ年の平均値を参考にするなどをして目標値を算出した。

### （1）県民サービスの向上等

芸術文化の創造と普及、文化施設の管理運営を一体的に行うことで、より多くの県民に質の高い芸術鑑賞機会を提供するといった財団の設立目的を実現するため、引き続き来館者数や利用率等の維持・向上に努める。

#### ① 来館者数（入場者数）

	平成28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
3館合計	1,000千人	520.25千人	745千人	992千人	1,020千人

※平成29年度は県民ホール本館、平成30年度は県民ホール本館及び音楽堂の改修休館による目標値の修正を反映している。

※平成31年度は、音楽堂の改修工事による休館（4月～5月）により目標値の修正を反映している。

（過去実績）

	平成22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
3館合計	857千人	1,007千人	983千人	843千人	727千人	1,022千人

※芸術劇場は平成23年1月の開館。平成25年度～26年度は県民ホールの改修による休館期間あり。

- 県民ホールと芸術劇場については、2020年の東京オリンピック・パラリンピック文化プログラムの県域での展開を想定している。
- 芸術劇場は開館後約5年を経過し、劇場としての実績が徐々に認知されつつあること等を踏まえ、今後、事業の充実及び貸館利用の増加とともに毎年度上昇していくことを想定している。
- 音楽堂についてはすでに上限に近い利用率となっていることを踏まえ、概ね現状の水準を維持する想定としている。

② 利用率（利用日数／利用可能日数）

	平成 28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
県民ホール (大ホール)	82%	82%	82%	82%	82%
芸術劇場 (ホール)	80%	80.5%	81%	81.5%	82%
音楽堂	85%	85%	0%	85%	85%

※平成 30 年度は音楽堂の改修休館による目標値の修正を反映している。

(過去実績)

	平成 22 年度	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
県民ホール (大ホール)	78%	77%	81%	88%	93%	89%
芸術劇場 (ホール)	69%	83%	70%	75%	82%	82%
音楽堂	78%	81%	92%	87%	87%	85%

※利用可能日数とは、開館日から設備点検等により施設が使用できない日を除いた日。

※芸術劇場は平成 23 年 1 月の開館。平成 25 年度～26 年度は県民ホールの改修による休館期間あり。

※施設を代表する会場として、県民ホールは「大ホール」を、芸術劇場は「ホール」を対象とする。

- 芸術劇場については、「創る劇場」であり自主事業の比重が大きいことも踏まえ、平成 25 年度～27 年度の平均値をベースライン（初年度目標）とし、毎年度利用率を 0.5% ずつアップさせる設定値とすることで、32 年度には年間利用率 82% 平均に達する目標を設定する。
- 県民ホール及び音楽堂については、すでに上限に近い利用率となっていることを踏まえ、概ね現状の水準を維持する想定としている。

③ 販売率（販売席数／販売可能席数）

目標	平成 28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
3 館合計	72%	72%	72%	72%	72%

(過去実績)

3 館合計	平成 24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
公演回数	46	38	48	81
販売可能席数	46,497	39,077	46,490	78,882
販売席数	33,283	27,813	32,757	51,156
販売率 (販売席数／販売可能席数)	71.6%	71.2%	70.5%	64.9%

※販売可能席数＝各施設の座席数から、つぶし席（PA 席や見切席等の鑑賞用に販売できない席）を除外した座席数（招待席は販売可能席数に含む）。

※施設を代表する会場として、県民ホールは「大ホール」を、芸術劇場は「ホール」を対象とする。また、会場の一部分のみを使用して上演する場合等は対象から除外する。

- 自主事業に関する県民サービス向上の指標として、販売率を設定する。年度ごとの事業計画によって事業規模やジャンル構成に変動があるため、来場者の絶対数は指標とせず、販売率（販売席数／販売可能席数）によって効率性及び事業ジャンルのバランスを測ることとする。
- 過去の実績値を踏まえ、72%をベースライン（初年度目標）とし、その後も保つべき一定水準として目標に設定する。

#### ④ 県施策との高い関連性を持った事業実施

県の文化政策の方針である「かながわ文化芸術振興計画」の重点施策の項目に沿った事業を、目標年度（平成32年度）までの期間を通じて、3館の特性や事業計画に合わせてバランスよく分担し実施していく。

##### i 次代を担う子ども・青少年の文化芸術活動の充実

- 子ども・青少年を対象とした鑑賞・参加型事業をさらに充実させるとともに、公演等の実施に合わせた講座やワークショップ等を開催して豊かな芸術体験を提供し、観客の育成や裾野の拡大に取り組む。（教育普及活動の推進）

##### ii 国際文化交流の充実

- 2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック競技大会を中心的なターゲットとし、海外の劇場・芸術団体との相互交流を推進する。

##### iii 文化芸術事業の発信力の強化（マグカルブランド力の向上）

- 先駆的でオリジナリティあふれる舞台芸術や音楽、美術等を創造し、神奈川の魅力と発信力を高めることで、「マグネット・カルチャー」の考え方に沿った事業を3館でそれぞれ推進していく。また、県のマグカル事業に、芸術劇場を中心に協力する。

##### iv 文化芸術の振興を図るための環境整備

- 県民ホール、芸術劇場、音楽堂という文化施設を熟知し、日々運営している団体として、引き続き長期修繕や施設改良に関する提案を県に行う。また、全国の劇場・音楽堂等のモデルケースとなるような専門人材の育成に取り組む。

##### v 伝統的な文化芸術の発信・継承

- 我が国の伝統的な芸能や音楽等の価値を、県民をはじめ多くの方々に知っていただき、継承していくために、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会に合わせ、施設の特徴を生かした公演等を実施する。



## (2) 収支健全化に向けた経営改善

当財団の経営の安定化及び事業のさらなる充実を図るため、利用料金収入や事業収入等の自主財源を確保するとともに、助成金、寄付金等外部資金の獲得に努め、引き続き効率的な運営を行っていく。

### ① 利用料金収入

	平成 28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
3 館合計	380,000 千円	191,920 千円	303,840 千円	376,760 千円	383,680 千円

※平成 29 年度は県民ホール本館、平成 30 年度は県民ホール本館及び音楽堂の改修休館による目標値の修正を反映している。

※平成 31 年度は、音楽堂の改修工事による休館（4 月～5 月）により目標値の修正を反映している。

(過去実績)

	平成 22 年度	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
3 館合計	294,786 千円	385,507 千円	366,163 千円	315,319 千円	261,576 千円	377,831 千円

※芸術劇場は平成 23 年 1 月の開館。平成 25 年度～26 年度は県民ホールの改修による休館期間あり。

- 芸術劇場については、開館後約 5 年を経過し、劇場としての実績が徐々に認知されつつあること等を踏まえ、今後、貸館利用の増加（毎年度利用率を 0.5% ずつ増加）の想定に合わせて、毎年度少しずつ上昇していくことを想定している。
- また、県民ホール及び音楽堂については、すでに上限に近い利用率となっていることを踏まえ、利用率の維持と連動して利用料金収入も現状の水準を維持する想定としている。

### ② 事業収入比率（事業収入／総支出）

目標	平成 28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
3 館合計	48%	48%	48%	48%	48%

(過去実績)

		平成 24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
3 館合計	事業収入	210,521 千円	210,752 千円	303,163 千円	457,126 千円
	総支出	462,911 千円	468,277 千円	627,785 千円	887,541 千円
事業収入比率 (事業収入／総支出)		45.5%	45.0%	48.3%	51.5%

※総支出には、参加無料で実施する普及型事業及びアウトリーチやワークショップなどの人材育成事業等の収益を期待できない事業の支出を含む。

※事業収入には、公演等のチケット販売収入のほか、参加料収入、他劇場への公演販売収入、物販収入等の収入を含む。

※文化庁劇場・音楽堂等活性化事業（共同制作支援）の補助対象（過去では県民ホールの共同制作オペラが該当）は、収支構造が単独事業と異なる特殊な計算方法となっているため、目標から除外する。

- 自主事業に関する収支健全化の指標として、事業収入比率を設定する。年度ごとの事業計画によって事業規模には変動があるため、単に事業収入の絶対額は指標とせず、事業収入比率（事業収入／総支出）

によって効率性及び事業ジャンルのバランスを測ることとする。

- 平成 27 年度を含む過去 3 ヶ年の平均値を踏まえた 48%をベースライン（初年度目標）とし、その後も保つべき一定水準として目標に設定する。

### ③ 外部資金獲得増に向けての取組み

- 当財団では、設立当初から文化庁等の公的助成金のほか、広く法人・個人からの寄付を募り事業活動の充実に努めてきた。平成 22 年度に公益財団法人に移行したのちは、新たに賛助会員制度を設け、幅広い支援を募っている。
- 従来の手法による寄付者へのアプローチに加え、外部資金獲得の増に向けた多様な寄付メニューの開発に取り組む。

#### <目標>

段階	内容	目標年度
第 1 段階	・ インターネットを經由しての寄付の仕組みの整備 （クラウドファンディング） ・ 信託銀行等とのタイアップによる寄付の仕組みの整備	平成 28～29 年度
第 2 段階	・ 第 1 段階で整備した仕組みを活用した寄付等の獲得	平成 29～32 年度
第 3 段階	・ 賛助会員等の支援の輪の拡大 ・ 事業内容の充実や施設アメニティの向上等によって、県民に還元 （文化県かながわのイメージアップ）	平成 31～32 年度