

経営改善計画

＜第7次：令和8年度から令和10年度＞

令和8年3月10日策定

1 新たな経営改善計画の策定の趣旨

私たちは、公益財団法人として自律的に活動を発展させるため、また、県主導第3セクターとして神奈川県第三セクター等指導調整指針に基づき、経営改善計画を策定してきた。

現在の計画が、現指定管理期間である令和7年度までとなっていることから、新たな計画改善計画を策定する。

当財団事業の大きな柱である県文化施設の指定管理に関しては、神奈川県民ホールの休館を受けて、「神奈川県立県民ホール（神奈川芸術劇場）及び音楽堂」を対象とし、令和8年度から令和10年度を期間とするものとなった。

本経営改善計画は、上記の指定管理者に指定されたことを踏まえ、計画期間を令和8年度から10年度の3年間とするとともに、指定管理の申請書において提案した方針を実現することを目指すとともに、新たに再整備される神奈川県ホールにおける芸術文化の振興を視野に入れたものとする。

2 法人の使命と担うべき役割

当財団は、神奈川県における芸術文化の創造と普及を、県の文化政策の一翼として担う芸術文化団体である。また、県主導の第三セクターであり、県立の文化施設の指定管理者であり、公益法人である。こうした4つの側面から求められる使命と担うべき役割を果たすため、その趣旨を十分に認識し、実現に向けた運営に努める。

○県主導の第三セクターとして、また、公益法人として、県民ニーズや社会情勢の変化に対応しながら、効果的かつ効率的に事業を行うとともに、適切な労働環境の確保、事務処理など、県に準じた透明性の高い組織運営に取り組む。

○芸術文化の振興にあたっては、県の総合計画「かながわグランドデザイン」における文化施策、及びその個別計画である「かながわ文化芸術振興計画」を踏まえて、県と連携協力して取り組む。

○県立の文化施設2館（芸術劇場・音楽堂）の令和8年度からの指定管理者として、県と一体となって、神奈川県における芸術文化の創造と普及のための事業を行っていくため、4つの重点テーマを定め、事業を展開していく。また、期待される役割を以下のよう考える。

1. 全県域との連携促進一繋がりの実現
2. 2館の特色を活かした上での運営の一体的な推進
3. あらゆる人々へのひらかれた場の実現
4. 変化する社会環境への対応と未来への視点

芸術劇場事業

- ・高度な舞台創造機能（専門人材とそのノウハウやネットワーク、舞台技術設備）を活かし、県民の多様な鑑賞ニーズや社会の要請に応える、優れた演劇・ダンス・ミュージカル・現代美術作品を創造・上演（展示）する。
- ・劇場法の趣旨に則った創造型劇場としてのモデルを体現するために、先進的な取組を続けていく。

音楽堂事業

- ・日本初の公立音楽専用ホールである歴史を継承しながら、木のホールの特性を活かし、県民に親しまれる音楽堂として、多彩な音楽プログラムを制作し提供する。
- ・神奈川県指定重要文化財として、その価値を守り、県民と共有する。

施設管理運営（2館共通）

- ・施設の魅力・特性を活かして、多様な利用者による上演を誘致し、県民に多様な鑑賞機会を提供する。
- ・県民に芸術文化への参加の機会を提供し、またそれを支援する。
- ・海外との文化交流等を通じ、国際性を養い、また多文化共生の理解を促進する取組を行う。
- ・県民すべてが心豊かに暮らす力を得ることの出来る、社会の「広場」となる。
- ・サービス水準の維持向上を図り、効果的・効率的な運営を行う。

県域展開事業

- ・県民ホール休館を受け、またその再開を見据えながら、県域全体を芸術文化の鑑賞と参加・創作の場とし、県民と芸術文化とを繋ぐ活動を行う。
- ・県域各地で、芸術文化の振興を通じ地域の活性化とにぎわいの創出を目指す。
- ・神奈川県と共に実施する「神奈川県美術展」のあり方を改めて検討する。
- ・神奈川県とともに「神奈川県美術展 Trial to the NEXT」を開催し、魅力ある次代の「神奈川県美術展」を創造していく。

社会連携ポータル部門を中心に社会的課題へ対応

- ・これからの舞台芸術を担う専門人材やアーティストの育成を行う。
- ・次代を担う子どもたちや若者に、上質な鑑賞機会や参加の機会を提供する。
- ・様々な鑑賞サポートやバリアフリーの取組により、障害者や高齢者、また貧困や社会的養育のもとにある子どもたちを含め、あらゆる人々が芸術文化に親しめる環境の構築を目指す。
- ・県内各地域、また周辺地域の文化施設や芸術団体等とネットワークを構築し協働を図る。

○芸術文化の創造と普及に取り組むにあたり、次の「理念」を掲げ、その「理念」に向き合う姿勢として「ミッション」を定め、芸術文化の振興に力を尽くすものとする。

<神奈川芸術文化財団の理念>

- ・私たちは、その想像力と創造性を活用し、芸術文化の価値を高めます。
- ・私たちは、芸術文化の力で、地域に生きる人々の心を豊かにし、幸福な社会の実現に貢献します。

<4つのミッション>

「創造に挑む」

- ・芸術文化の価値を追求します。
- ・多様な価値観や美意識、表現の自由に基づく作品を創造します。
- ・公共文化施設における新たなモデルを追求します。
- ・私たちの活動のすべてに創造性を発揮します。

「感動を分かち合う」

- ・私たちの活動のすべてにおいて、あらゆるバリアを取り除くことを推進します。
- ・広く県域に向けて豊かな芸術文化の体験を届けます。
- ・あらゆる人々が主体的に鑑賞し、体験し、創造する喜びを享受できるようサポートします。
- ・広く社会に向けて芸術文化に関する価値ある情報を発信します。

「つねに考える」

- ・私たちの社会や未来はどうあるべきか、私たちは社会とどのように関わっていくのか、人々や社会、芸術文化にとって大切なものとは何か、私たちの活動によって問い続けます。

「未来につなぐ」

- ・私たちは芸術文化を次世代へ継承します。
- ・事業活動において、環境負荷を減らし、持続可能な取組を推進します。
- ・私たちの活動に共感し支援してくださるサポーターを獲得します。
- ・芸術文化の担い手の育成を行います。

○再整備の議論が進む新県民ホールにおいて実現されるべき神奈川県民の芸術文化について、県域の芸術文化の振興を担う団体として、また、休館した県民ホールの管理運営を長く担ってきた団体として、常に関心を寄せるとともに、県民とともにその輝かしい実現に向けて議論への協力や必要な提言を行っていく。

3 第6次経営改善計画(令和3年度～令和7年度)の実績および課題について

【目標値の設定】

第6次の計画では前期から引き続き「県民サービスの向上」、また「収支健全化に向けた経営改善計画」を基本に目標を設定した。

新型コロナウイルス感染症の影響は、第6次改善計画期間中も非常に大きく、令和5年5月に同感染症が5類に移行されるまで、国や神奈川県の方針に従い様々な感染対策を徹底し、事業実施と施設運営の両面において、影響を最小限にとどめながら事業継続できるよう尽力し、鑑賞機会の確保に取り組んだほか、各種補助金・助成金等の確保に努め、運営基盤の安定化を図ってきた。

利用率および利用料収入についても、当初はコロナ禍の影響を受け大きく落ち込んだものの、令和7年度現在はコロナ禍前に近い状態に回復させることができています。

なお、令和6年度をもって県民ホールは休館したため、令和7年度は目標値を修正した。

【第6次経営改善計画の目標達成状況】

＜県民サービスの向上＞

○来館者数及びホール利用率については、コロナ禍による影響に鑑み、令和7年度にコロナ禍以前に回復する計画とした。

結果として、いずれの館も、いずれの年も高い利用率を達成し、それに伴い来館者数もおおむね目標値を達成して、多くの県民に芸術文化鑑賞の機会を提供できた。

県民ホールは、再整備のため令和7年度初めから休館しているが、コロナ禍からの影響を脱してきたので、芸術劇場・音楽堂においては引き続き、利用調整や利用促進に向けた取組等により高い利用率と多くの来館者を獲得できるよう取り組む必要がある。

○各館様々なジャンルの事業を多角的・意欲的に展開し、県民ホール・音楽堂はほぼ目標値を達成した。芸術劇場においては達成できない年があったが、主催事業を大スタジオ等での実施としてホール貸出日を確保したことや、創造的な演出手法の一環として、客席収容数を意図的に抑制して公演を行った作品があったこと等によるためである。こうした作品の一つである「リア王の悲劇」や出演俳優が第32回読売演劇大賞（最優秀男優賞）を、演出家は芸術選奨演劇部門文部科学大臣新人書を受賞した。また、「カイハツ」プロジェクトから新しい創造形態を模索してつくった国際共同制作作品である「品川猿の告白」はUK Theatre Awards 2025の最優秀デザイン賞や、スコットランド演劇批評家協会賞の最高賞を受賞するなど、世界的に高い評価を受け、芸術劇場の世界的なプレゼンスを高めるとともに、神奈川の優れた芸術文化をPRすることができた。

財団の文化事業としては、主催公演だけでなく、共催や提携公演なども取り込んで多彩な作品を上演しているが、引き続き、先進的で新たな挑戦をする作品、多くの観客動員を目指す作品など、県民のニーズも踏まえたバランスのよい事業展開を行っていくとともに、公演関連企画のワークショップや教育機関へのアウトリーチ、専門人材の育成等、様々な観点からの事業を展開し、県域展開事業を含め、今後もより多くの県民に質の高い事業を届けられるよう取り組んでいく必要がある。

○あらゆる人が芸術文化に触れられる社会を目指す中で今期の目標としたもので、いずれも、目標値を達成した。中でも、学校教育へのアプローチにおいては、教員向けワークショップや特別支援学校へのアウトリーチを、社会連携ポータル部門が各館と連携して実施し好評を得た。

あらゆる人が芸術文化に触れ、参加できる社会の実現のため、今後も様々な工夫を凝らした創造的な取り組みが必要である。

項目		令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
来館者数 (単位:人数)	目標値	633,000	738,500	844,000	949,500	401,000
	実績	601,689	757,906	827,381	886,527	-
	達成率	95.1%	102.6%	98.0%	93.4%	-
ホール利用率 (単位:%)						
県民ホール 大ホール	目標値	49.2%	57.4%	65.6%	73.8%	0
	実績	65.0%	81.1%	83.4%	86.6%	-
	達成率	132.1%	141.3%	127.1%	117.3%	-
芸術劇場 ホール	目標値	51.0%	59.5%	68.0%	76.5%	85.0%
	実績	94.3%	98.1%	95.2%	97.7%	-
	達成率	184.9%	164.9%	140.0%	127.7%	-
音楽堂	目標値	51.0%	59.5%	68.0%	76.5%	85.0%
	実績	63.4%	83.1%	84.0%	86.9%	-
	達成率	124.3%	139.7%	123.5%	113.6%	-

項目		令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
入場者数 (単位:人数)						
県民ホール 大ホール	目標値	11,000	13,400	15,800	18,200	8,000
	実績	12,622	18,876	15,519	24,295	-
	達成率	114.7%	140.9%	98.2%	133.5%	-
芸術劇場 ホール	目標値	34,800	40,600	46,400	52,200	58,000
	実績	58,675	35,499	33,440	25,215	-
	達成率	168.6%	87.4%	72.1%	48.3%	
音楽堂	目標値	4,140	4,830	5,520	6,210	6,900
	実績	3,848	7,675	5,916	7,939	-
	達成率	92.9%	158.9%	107.2%	127.8%	
多言語(やさしい日本語も含む)による 情報発信実施 (単位:件数)	目標値	10	10	15	15	15
	実績	13	15	15	15	-
	達成率	130.0%	150.0%	100.0%	100.0%	-
ホール・劇場 を開く企画および施設見学会等プログラ ムの実施 (単位:件数)	目標値	22	22	36	36	32
	実績	41	36	36	36	-
	達成率	186.4%	163.6%	100.0%	100.0%	-
学校教育への アプローチ (エデュケーションアプロ ーチ)の実施 (単位:件数)	目標値	2	3	6	6	6
	実績	7	13	7	6	-
	達成率	350.0%	433.3%	116.7%	100.0%	-

<収支健全化>

○利用料収入の目標値については、利用率等と同様、コロナ禍による影響に鑑み、令和7年度にコロナ禍以前に回復する計画とした。

結果としていずれの館も、いずれの年も目標値を達成し、十分な収入実績を上げて、計画した事業を実施することができた。

利用収入は、財団の理念とミッションを実現し、神奈川の芸術文化振興の取組に欠かせないものであり、引き続き、利用の促進に努める必要がある。

○外部資金の多様化を図ることを目指し、個人からの支援の拡大の取組を目標とした。

結果として、芸術劇場及び音楽堂のホームページにおいて、「子ども招待」「音楽堂維持」などのテーマに沿った小口寄付への賛同を多く得られ、目標値を達成した。

高品質の芸術の創造を行い、また、あらゆる人へ芸術文化を届けるため、外部資金の獲得は非常に重要であり、財団活動へのさらなる賛同・支援を得られるよう取り組む必要がある。

項目		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
利用料収入 (単位:千円)	目標値	277,800	324,100	370,400	416,700	211,000
	実績	412,764	452,811	478,931	486,033	-
	達成率	148.6%	139.7%	129.3%	116.6%	-
小口寄付 (単位:件数)	目標値	14	19	26	36	50
	実績	17	12	91	72	-
	達成率	121.4%	63.2%	350.0%	200.0%	-

4 法人運営における現状の課題

(1) 県域展開事業の着実な実施

県民ホールの休館を受け、また、その再開を見据えながら、広く県民に芸術鑑賞機会や創造体験を届けていくこととなった。県民ホールにおける多様な音楽・美術事業創作のレガシーや、芸術劇場が創造・発信する質の高い作品の巡演、音楽堂が継続してきたアウトリーチの取組、社会連携ポータル部門を中心に培った県域連携の取組などを生かし、県下の各地域において、それぞれの地域ニーズも受けながら、各自治体や芸術団体と連携して事業を実施していく必要がある。

(2) 2館の特色を活かし、県域展開事業・社会連携ポータル部門の取組を含めた一体的な運営

芸術劇場は芸術監督のリーダーシップのもと、音楽堂においては芸術参与の監修を受けて、それぞれの個性・特性を生かした企画立案、利用者・来館者の満足度の高い施設運営を行い、県民ホールの休館期間においても県立文化施設の価値を向上させる取組がさらに求められる。

また、県域展開事業や社会連携ポータル部門の取組も併せ、財団として一体的に運営することでより質の高い事業を、できるだけ広く県民に届けられるような運営を目指す必要がある。

(3) あらゆる人々へ開かれた芸術文化事業の実践

「ともに生きる社会」を目指し、社会連携ポータル部門を中心としながら、を設置し、多様な事業でさまざまな鑑賞サポート等を実践してきたが、利用のないケースも散見された。すべての事業・取組においてインクルーシブネス[U1.1][嘉加1.2]を実現することを目指すため、当事者の意見を聴取するなどして、より利用いただける取組を多く実現するとともに、財団事業において鑑賞サポートが行われていることを周知して、あらゆる人々に開かれた事業へと進める必要がある。

県域における事業展開においてもそうした取り組みの普及や共有を行うことで、県域全体の芸術文化があらゆる人々に対する鑑賞機会や体験の提供となることを目指し、また、職員の資質向上や県域の芸術文化に携わる人々との協働を目指す必要がある。

(4) 変化する社会環境への対応と未来への視点を持った運営

上記の文化事業を実現するとともに、「ともに生きる社会」の実現に向けた公立文化施設のモデルの追求、芸術文化を持続的に継承するための子ども・若者の体験機会の創出や専門人材の育成に引き続き取り組む必要がある。また、令和6年12月のサイバー攻撃を踏まえた情報セキュリティの強化や、令和7年2月の労働基準監督署の勧告指導を踏まえた労働環境の向上への不断の対応を行う必要がある。さらに、多様な支援に支えられた強靱な財務体質の確立などに向け取組も重ね、県立文化施設の指定管理者として、また、神奈川の芸術文化の担い手としての信頼を得続けることで、再整備される新県民ホールの運営に携わることを目指して運営していく。

5 経営改善目標

【県民サービスの向上等】

県立文化施設の指定管理者として、県民へ質の高い芸術の鑑賞機会を提供するという法人の設置目的に沿った事業を積極的に進めており、次期指定管理期間においても、「かながわ文化芸術振興計画」の内容を踏まえて、県と連携協力して取り組むことが更なる県民サービスの向上につながると考える。

さらに、神奈川県全域を芸術文化の鑑賞と参加・創作の場として、あらゆる人々が芸術文化に親しめる環境の構築を目指し、「社会インフラとしての文化施設」の機能を果たす取組を進めている。

No. 1 指定管理施設における来館者数（入場者数）（単位：人）

	令和 7 年度目標	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
芸術劇場	235, 000	235, 000	235, 000	235, 000
音楽堂	166, 000	102, 000	102, 000	102, 000
目標項目の選定理由 （達成により生じる効果）	県民の方々に文化芸術に親しむ機会を提供し、「あらゆる人々に開かれた場」として、「社会インフラとしての文化施設」の機能を果たす。			
目標値の設定根拠	芸術劇場：令和 7 年度に設定した目標値を令和 8 年度以降も継承する。 音楽堂：施設・設備の老朽化により、安全確保のため張り出し舞台を常設し、原則、座席数を定員より 88 席減の 966 席で運用している。またアマチュア団体の利用が多い音楽堂では、利用者の高齢化も伴って、コロナ禍以降も入場者数は減少傾向にある。これらの現状を踏まえ、令和 4 年度以降の 3 年間の入場者数の実績の平均値をもとに算出し、これを維持する。			

No. 2 ホール利用率（単位：％）

	令和 7 年度目標	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
芸術劇場	85％	90％	90％	90％
音楽堂	85％	85％	85％	85％
目標項目の選定理由 （達成により生じる効果）	文化施設を有効に利用し、「社会インフラとしての文化施設」の機能を果たす。			
目標値の設定根拠	芸術劇場：第 4 期指定管理期間のホールの利用率は 90％以上を保持してきた。自主事業と長期貸館をバランスよくラインアップし、高い利用率を維持する。一方、開館から 15 年が経ち、メンテナンスや不測の事態に備え、安全な利用環境を確保するため、定期保守点検以外に空き日を設け、併せて、舞台制作や舞台技術の現場の労働環境にも配慮して設定する。 音楽堂：開館 70 年を超過し老朽化による緊急修繕・点検等が多々発生する中、予防保全の重要性がより一層高まっている。すでに上限に近い利用率に達しており現状の水準を維持することに努め、コロナ禍の影響をほぼ受けなくなった令和 4 年度以降の 3 年間の利用率実績の平均値を基に設定する。			

No. 3 県域での実施事業数

	令和7年度実績 (見込)	令和8年度	令和9年度	令和10年度
公演等事業数 (単位:件数)	33	33	33	33
入場者数 (単位:人)	11,000	11,000	11,500	12,000
目標項目の選定理由 (達成により生じる効果)	県民ホール休館に際し、神奈川県下33市町村の各地で、芸術文化に触れることのできる機会の提供を目指す。			
目標値の設定根拠	対象とする事業は、公演・展示・ワークショップ等の県内展開事業、芸術劇場・音楽堂が行うアウトリーチ等の主催事業及び財団が受託して行う事業のうち、芸術劇場並びに音楽堂以外の県内の会場で行うものとする。毎年県内33か所以上で開催し、入場者数を向上させることを目標とする。			

No. 4 インクルーシブ対応実施事業における実施サービスの利用率(単位:%)

令和7年度実績 (見込)	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
59.5	61.9	64.3	66.7	
目標項目の選定理由 (達成により生じる効果)	年齢や障害の有無にかかわらず、あらゆる人に芸術文化を鑑賞してもらうため、鑑賞サポートを中心としたインクルーシブ対応を実施し、その内容を充実させてきたが、さらに普及・定着を促していく必要がある。そこで、鑑賞サポートを中心としたインクルーシブ対応(=社会包摂の取組)の利用率の向上させることにより、共生社会の実現に寄与する。			
目標値の設定根拠	財団のインクルーシブ対応に関する情報のさらなる周知を行うとともに、当事者の意見を聞きニーズに寄り添った対応に努めるなどインクルーシブ対応を積極的に実施し、令和10年度に向けて、毎年伸長させていくことを目指す。			

【収支健全化に向けた経営改善】

指定管理者制度導入時から継続して、経費節減努力及び収入増の取組を進め、経営の安定化に努めている。次期指定管理期間においては、利用料収入の確保や、外部資金の多様化に対する指標を掲げるとともに、事業の効率化と環境負荷軽減への取組を目標に掲げて、収支健全化に向けた具体的な取組を進める。

No. 1 利用料金収入（単位：千円）

	令和7年度目標	令和8年度	令和9年度	令和10年度
芸術劇場	175,000	191,700	203,400	203,400
音楽堂	36,000	38,000	38,000	38,000
目標項目の選定理由 (達成により生じる効果)	財団経営の安定化及び事業のさらなる充実			
目標値の設定根拠	芸術劇場：第4期指定管理期間における4年間の利用料収入の平均値をベースとし、利用率90%、条例改正による利用料改正（令和8年度よりホール利用料13%アップ）を踏まえた目標値とする。なお、令和8年度については、特例利用が条例改正前の料金設定となるため、令和9年度、10年度よりもやや低い設定としている。 音楽堂：令和4年度以降の3年間の利用料収入実績の平均値をベースに、現状の利用率水準を維持、条例改正による利用料改正（令和8年度より利用料が約20%アップ）を踏まえた目標値とする。なお、音楽堂は特例利用が条例改正前の料金設定となることによる影響は少ないことから、令和8年度も含め同じ目標値としている。			

No. 2 寄付件数（単位：件）

令和7年度目標	令和8年度	令和9年度	令和10年度
61	74	87	100
目標項目の選定理由 (達成により生じる効果)	外部資金の多様化を図りながら、地域の支援者や施設の応援者を増やし、この寄付金を財源とした「鑑賞サポートの提供」や「音楽堂の維持」、「子ども招待」等を行うことにより、県民の方々にとってより親しみやすい法人、文化施設となる。		
目標値の設定根拠	令和5年度91件のピーク時を超えることを目標に、令和10年度までに3桁の件数を目指す。		

No. 3 コピー用紙使用量の削減（単位：枚数）

令和 7 年度 実績（見込）	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
818,000	770,000	744,000	718,000
目標項目の選定理由 （達成により生じる効果）		新たなネットワークシステムを導入したことを契機に、情報セキュリティの強化と業務生産性の向上を目指し、デジタル技術をより活用した働き方を推進するとともに、持続可能な社会を目指す SDGs の取り組みとして、環境負荷の軽減への意識を高める。	
目標値の設定根拠		ペーパーレス会議の実践、タブレット導入、共有資料の電子化を進め、使用量を段階的に削減する。 使用量は令和 7 年度から年約 3 %削減し、令和 10 年度は令和 7 年度より 10 万枚削減を目指す。	