

公益財団法人神奈川芸術文化財団

経営改善計画

〈第6次：令和3年度から令和7年度〉

令和3年3月12日策定

# 1 新たな経営改善計画の策定の趣旨

当財団が引き続き、令和3年4月1日から令和8年3月31日までの県民ホール本館（以下、県民ホール）、県民ホール神奈川芸術劇場（以下、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6次の経営改善計画を策定する。策定にあたっては、下記に記す法人の使命と担うべき役割をふまえる。

## 法人の使命・担うべき役割

○当財団は、県主導の第三セクターとして、県立の文化施設の指定管理者として、公益法人としての3つの側面からの使命と役割の責務を果たすため、その趣旨を十分に認識し、実現に向けた運営に努めていかなければならない。

○県主導の第三セクターとして、県民ニーズや社会情勢の変化に対応しながら、効果的かつ効率的な事業を行っていく。また県に準じた透明性の高い組織運営に取り組む必要がある。

○県の総合計画の「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」を踏まえた事業内容、文化施設の維持を行い、同時に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（劇場法）」において定められた設置者等との連携協力、創造性及び企画性の高い事業等の質の高い事業実施、「新しい広場」として広く市民に開かれた場となることを目指していく。

特に、「かながわ文化芸術振興計画」においては、県の文化政策の推進体制の一部として、当財団が位置付けられ、文化のもつ力を文化以外の分野に活用するため、文化芸術拠点としての文化施設としてのみならず、学校等の教育施設、社会福祉等との連携による県域への展開が期待されている。こうした、新しい視点からの課題の解決、事業計画の立案、実施、継続、文化施設の維持が当財団の担うべき役割と考える。

○県立の文化施設3館（県民ホール・芸術劇場・音楽堂）の令和3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、以下の4つの重点テーマを定めて 事業を展開していく。

- 1・各館のブランディングの強化と3館一体運営の推進
- 2・あらゆる人々へ開かれた場
- 3・地域との連携の強化～繋がりの実現～
- 4・今後予測される厳しい財政環境への対応

## ○理念とミッション

当財団を取り巻く社会環境の変化と今後の5年（次期指定管理期間）の年月を見据え、芸術文化の分野が求められること、やるべきことを改めて考え、財団の「理念とミッション」を定めた（令和元年6月）。この新たな「理念」の基に、4つの「ミッション」を定め、3館の文化事業、施設利用に関する業務について、このミッションに基づいた施策を立案し、展開していく。

#### < 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
  - 芸術文化の価値の追求
  - 多様な価値観や美意識
  - 表現の自由に基づく作品の創造
  - 古典作品の再発見と伝統の継承
  - 劇場法が示す公共劇場のモデルを体現
- ・ 感動を分かち合う
  - 自宅でも職場・学校でもない、人びとに開かれた「第3の場所」としての文化施設の実現
  - 豊かな芸術体験の提供、多様な芸術文化の紹介
  - 広域ネットワークの構築
  - 文化施設の維持・運営を通し、あらゆる人々の鑑賞や創造活動を支援
- ・ つねに考える
  - 新たな行動に結びつく公正で適正な評価と組織整備
  - 社会と芸術、時代の多面的な検証
  - 芸術文化の公共性や可能性の考察
  - 文化施設の公共性や可能性の考察
- ・ 未来につなぐ
  - 芸術文化の担い手の育成
  - 次世代への継承
  - 創造性やコミュニケーション能力を養う教育の拠点

## 2 第5次経営改善計画（平成28年度～令和2年度）の実績および課題について

### 目標値の設定

第5次の計画では前期から引続き「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。

○利用率および利用料収入については、芸術劇場は開館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を踏まえ、貸館利用率を毎年度0.5%ずつアップさせる目標を設定した。

一方、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ことを想定した。

○この間、平成29年度は県民ホール、平成30年度は県民ホール及び音楽堂の改修休館により、目標値を修正した。

○主催事業に関する県民サービス向上の指標として、チケット販売率を設定した。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し、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した。

○主催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した。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し、平成27年度を含む過去3か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した。

○外部資金獲得増に向けての取組みとして、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ことを目標に掲げた。

### 第5次経営改善計画の目標達成状況

#### 〈県民サービスの向上〉

○平成30年度までのホール利用率の状況は、3館ともに高い利用率を維持したことから、来館者数もおおむね目標値を達成し、より多くの県民の方々に芸術鑑賞機会を提供することと文化活動の参加の促進することという基本的な目標を達成することができた。

○しかしながら、令和元年度から発生した新型コロナウイルス感染症の影響により、人々が集まり、密接な環境で実演することが前提の舞台芸術分野の事業は、非常に困難な時期を迎えている。このような中であらたな芸術の表現や鑑賞方法を模索しながら、県民の方々が安心して芸術活動に参加し、鑑賞することができる環境を整えていくことが、大きな課題である。

○チケット販売率は、年度によってはラインナップや休館の影響により達成が難しかった年度と集客を見込むことができる大規模公演を県民ホールや芸術劇場において実施し目標値を超過する年度があった。

○県の「かながわ文化芸術振興計画」における重点施策「子どもや高齢者・障がい者など、あらゆる人の文化芸術活動の充実等」の推進のためにも、来館して芸術鑑賞することに障壁がある方々に対する、その障壁を取り除く取組や、インクルーシブなアプローチをしていく必要があると考える。各館で独自に行ってきたこれらの取組やアウトリーチなどの取組を財団全体で集約するとともに、更に内容を拡充し、長期的な視点と具体的な目標をもち、県域の施設等へのノウハウの還元も併せて行うことが次の取組の課題である。

| 項目            |     | 平成 28 年度  | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度   | 令和 2 年度   |
|---------------|-----|-----------|----------|----------|---------|-----------|
| 来館者数          | 目標値 | 1,000,000 | 520,250  | 745,000  | 992,333 | 1,020,000 |
|               | 実績  | 1,094,885 | 652,652  | 859,661  | 925,156 | —         |
|               | 達成率 | 109.5%    | 125.4%   | 115.4%   | 93.2%   | —         |
| ホール利用率        |     |           |          |          |         |           |
| 県民ホール<br>大ホール | 目標値 | 82.0%     | 82.0%    | 82.0%    | 82.0%   | 82.0%     |
|               | 実績  | 92.8%     | 84.8%    | 93.3%    | 81.3%   | —         |
|               | 達成率 | 113.2%    | 103.4%   | 113.8%   | 99.1%   | —         |
| 芸術劇場<br>ホール   | 目標値 | 80.0%     | 80.5%    | 81.0%    | 81.5%   | 82.0%     |
|               | 実績  | 92.9%     | 95.2%    | 96.6%    | 97.8%   | —         |
|               | 達成率 | 116.1%    | 118.3%   | 119.3%   | 120.0%  | —         |
| 音楽堂           | 目標値 | 85.0%     | 85.0%    | 休館       | 85.0%   | 85.0%     |
|               | 実績  | 86.8%     | 92.6%    | —        | 80.9%   | —         |
|               | 達成率 | 102.1%    | 108.9%   | —        | 95.2%   | —         |
| チケット<br>販売率   | 目標値 | 72.0%     | 72.0%    | 72.0%    | 72.0%   | 72.0%     |
|               | 実績  | 71.8%     | 81.5%    | 65.9%    | 83.8%   | —         |
|               | 達成率 | 99.7%     | 113.2%   | 91.5%    | 116.4%  | —         |

#### 〈収支健全化〉

○平成 28 年度から平成 30 年度 までの 3 年間については、経営改善目標に対して、県民ホール、音楽堂ともに目標を超過して達成し、また、令和 2 年度に開館 10 年を迎えた芸術劇場については、劇場としての実績と価値が認知され、長期貸館による利用料収入を確保したことから、3 館合計の目標値は十分に達成され、利用料収入を安定して得ることができた。

○しかしながら、令和 2 年度は新型コロナウイルス感染症の影響による閉館と、利用マインドの冷え込みによる利用率の低下が大きく影響するとともに、キャンセルに伴う利用料の還付も行ったことから、利用料収入は大幅に減少した。

○事業収入比率では、公演事業では、普及型事業やアウトリーチ、人材育成事業等の収益を目的としない公共性の高い事業も含まれることや、その年度のラインナップによって若干の変動はあるものの、十分に目標を達成することができた。

○インターネットを活用した寄付制度の整備については、5か年の間にクラウドファンディングの仕組みを構築できたことから、より親しみやすい寄付方法として採用したことで、確実に寄付額の増加を図ることができた。この寄付制度の運用については、個人等の少額寄付を促進していくことが今後必要である。それは収入の多様化を図ると同時に、各館のファンを顕在化することにより、県民の方々にとって、県立文化施設をより身近に感じていただくことができるという効果が考えられるため、今後も、整備したシステムをさらに活用していく。

| 項目                |     | 平成 28 年度                   | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度   | 令和 2 年度 |
|-------------------|-----|----------------------------|----------|----------|---------|---------|
| 利用料収入<br>(千円)     | 目標値 | 380,000                    | 191,920  | 303,840  | 376,760 | 383,680 |
|                   | 実績  | 407,856                    | 271,840  | 466,446  | 463,827 | —       |
|                   | 達成率 | 107.3%                     | 141.6%   | 153.5%   | 123.1%  | —       |
| 事業収入<br>比率        | 目標値 | 48.0%                      | 48.0%    | 48.0%    | 48.0%   | 48.0%   |
|                   | 実績  | 50.4%                      | 57.3%    | 48.6%    | 75.6%   | —       |
|                   | 達成率 | 104.9%                     | 119.4%   | 101.3%   | 157.5%  | —       |
| 外部資金獲得に向けて<br>の取組 | 目標  | インターネット経由による寄付の整備とその獲得(千円) |          |          |         |         |
|                   | 実績  | インターネット経由寄付の仕組み整備          | 60       | 123      | 1,075   | —       |
|                   | 前年比 | —                          | —        | 205%     | 873%    | —       |

### 3 法人運営における現状の課題

#### 1・新型コロナウイルス感染症による影響からの回復（利用率・入場者数・利用料収入）

令和元年度末から続く新型コロナウイルス感染症による影響は、令和2年度も続き、主催事業の中止が約30事業、規模縮小・Web配信などの実施形態の変更又は日程変更となったものが30事業など、合計約60の事業に及んだ。施設維持管理運営事業については、例年施設利用率がいずれも80%以上であったが、令和2年度は、令和2年12月時点で、県民ホールが30.7%、芸術劇場は71.2%、音楽堂が35.5%の見込みである。令和3年度以降もイベント開催の自粛傾向がしばらくは続くことが予想され、新型コロナウイルス感染症の感染拡大状況に応じた収容人数の制限も来館者の安全確保のためには必要な措置と考える。

そのため、今後も感染状況等の情勢を踏まえながら、感染予防策を最大限に図り、県民の方々が安心して利用し、鑑賞できる環境を整えるほか、利用を回復し、利用料収入を回復していくことが最大の課題である。

#### 2・共生共創社会の実現のための積極的なアプローチ

「かながわ文化芸術振興計画」の施策展開の基本的な視点の一つである「文化芸術を通じて、共生社会の実現を後押しする」、また、当財団の重点テーマ「あらゆる人々へ開かれた場」の実現を目指していくため、今まで各館で行ってきた、ソフト・ハード面でのバリアフリー化、ユニバーサルデザイン化を今後も推し進め、最大限に効果を発揮する必要がある。

そのため、長期的視点で、県域全体に効果をもたらすため、この機能を専門とする社会連携ポータル部門を令和3年度から整え、鑑賞サポートや日本語を母語としない在住外国人の方々や障がい等により日本語を解し難い方々への情報提供を行うなど、誰もが芸術文化に親しむことができるようアクセシビリティを強化していく。

#### 3・地域に根ざした文化財団、文化施設としての事業の活性化

「かながわ文化芸術振興計画」の施策展開の基本的な視点の一つである「文化芸術の魅力で人を引きつけ、地域のにぎわいをつくりだす、マグネット・カルチャーを推進する」ため、3館の文化施設において主催事業を実施することにとどまらず、各施設をマグネット・カルチャーの拠点と捉え、そこから教育現場へのアプローチ、オペラ及び演劇などの県内巡回公演等を実施することにより、県域全体の鑑賞機会を増やしていくための主催事業のラインアップを企画する。

## 4 経営改善目標

### 1・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」の内容を踏まえた3館一体による新たな事業の展開等に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思う。

また、今まで各館で行ってきた、ソフト・ハード面でのバリアフリー化、ユニバーサルデザイン化の一体的な推進やオペラ及び演劇などの県内巡回公演等や、教育現場へのアプローチなどの「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 来館者数（入場者数）

| 令和2年度<br>実績（見込）           | 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   |
|---------------------------|--|-------|-------|-------|---------|
| 199千人                     | 633千人  | 738千人 | 844千人 | 949千人 | 1,055千人 |
| 目標項目の選定理由<br>（達成により生じる効果） | 「かながわ文化振興計画」におけるマグネット・カルチャーの推進<br>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                  | 3館ともに施設の老朽化による緊急修繕又は経年劣化による設備の入替え等の時期を迎え、利用に供せない日が見込まれるため、目標の設定値は、県民ホールと音楽堂は、前期の目標値を継承、芸術劇場は、予定されている修繕やその実績日数の利用に供することができない日数を控除して算出した。その目標値を令和7年度に置く。しばらくは、利用率の低下、収容人数の制限の影響が続くとし、令和3年度は、目標値の60%とし、令和7年度に向けて、利用率とともに回復するための取組を行う。 |       |       |       |         |

#### No. 2 ホール利用率（%）

|                           | 令和2年度<br>実績（見込）                      | 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 |
|---------------------------|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 県民ホール                     | 30.7%                                | 49.2% | 57.4% | 65.6% | 73.8% | 82.0% |
| 芸術劇場                      | 71.2%                                | 51.0% | 59.5% | 68.0% | 76.5% | 85.0% |
| 音楽堂                       | 35.5%                                | 51.0% | 59.5% | 68.0% | 76.5% | 85.0% |
| 目標項目の選定理由<br>（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 | 来館者数の設定根拠と同じ考え方に基づき、各館目標値を令和7年度に置く。しばらくは、利用率の低下、収容人数の制限の影響が続くとし、令和3年度は、目標値の60%とし、令和7年度に向けて、利用率とともに回復するための取組を行う。 |
|----------|---|

### No. 3 主催事業における入場者（人）

| 令和2年度実績（見込）               | 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  |
|---------------------------|---|--------|--------|--------|--------|
| 37,400                    | 49,940  | 58,830 | 67,720 | 76,610 | 88,900 |
| 目標項目の選定理由<br>（達成により生じる効果） | 「かながわ文化振興計画」のマグネット・カルチャーの推進<br>3館を会場とした主催の公演、展示にとどまらず、県内巡回事業や人材育成事業、アウトリーチなども含めた当財団の事業がより多くの<br>人々に届くことを図っていく。  |        |        |        |        |
| 目標値の設定根拠                  | 平成28年度から平成30年度の主催事業の入場者数の平均値を基本とし、その値を令和7年度の目標値に置く。入場者数やホール利用率と同様に、令和3年度はその目標値の60%とし、令和7年度に向けて入場者数を回復するための取組を行う。<br>*記載の人数は、3館個別に60%～90%で見込んだ入場者数の積算であるため、令和7年度の88,900人に対する割合とは異なる。 |        |        |        |        |

### No. 4 多言語（やさしい日本語も含む）による情報発信実施事業（事業）

| 令和2年度実績（見込）               | 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 |
|---------------------------|--|-------|-------|-------|-------|
| 0                         | 10   | 10    | 15    | 15    | 15    |
| 目標項目の選定理由<br>（達成により生じる効果） | ハード（施設）のバリアフリーだけではなく、ソフト（鑑賞面）のバリアフリー化を推進する。在住外国人や日本語を母語としない方々、障がい等により日本語を解し難い方々に情報を届きやすくすることにより、文化芸術に親しむ機会を増やしていく。同じ空間でだれもが同時に芸術文化を鑑賞できる体制を整えることで共生社会の実現に寄与する。 |       |       |       |       |
| 目標値の設定根拠                  | 鑑賞サポートを実施する予定の公演において、最初の2年間において体制を整え、後半3年間に安定して発信していく。   |       |       |       |       |

### No. 5 ホール・劇場を開く企画及び施設見学会等プログラムの実施（回）

| 令和2年度実績（見込）               | 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 |
|---------------------------|---|-------|-------|-------|-------|
| 3                         | 22  | 22    | 36    | 36    | 36    |
| 目標項目の選定理由<br>（達成により生じる効果） | 地域の方々や、芸術に馴染みのない方々に向けて、鑑賞だけが目的ではないホール・劇場へ訪れる機会の創出により、親しみやすさを持っていただくことで、「あらゆる人々に開かれた場」になることを目指す。 |       |       |       |       |

|          |  |
|----------|--|
| 目標値の設定根拠 | オープンシアター等のホール・劇場を開く企画を各館年間1回以上、及び施設見学会やバックステージツアーを定期的実施する。前半2年間は、感染症の影響が続くとし、後半3年間に安定して実施していく。 |
|----------|--|

## No. 6 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（回）

| 令和2年度<br>実績（見込）           | 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 |
|---------------------------|---|-------|-------|-------|-------|
| 2                         | 2   | 3     | 6     | 6     | 6     |
| 目標項目の選定理由<br>（達成により生じる効果） | 県域を視野に、当財団のもつ芸術分野におけるノウハウを、子ども・障がいをもつ子どもの通う教育機関と連携及び活用することにより、年齢や障がいにかかわらず等しく芸術文化に親しむ機会を提供する。   |       |       |       |       |
| 目標値の設定根拠                  | 従来は、教育現場へ実演者とともに出向き公演事業を行うことを中心に行ってきたが、令和3年度以降は、一部継続しつつ、県域のより多くの学校教育において実現できるよう、教育機関と実演者をつなぐコーディネート機能の充実や教員向けのワークショップ等を行っていく。最初の2年間において、体制を整え、後半3年間に安定して実施していく。特別支援学校等の教育現場は感染予防の観点でアウトリーチが実施し難い状況であることから、令和3年度は令和2年度の実績値と同数を見込む。 |       |       |       |       |

## 2・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。当指定管理期間においては、引き続き3館一体による効率的かつ効果的な事業実施の指標や、新たな外部資金獲得に向けた具体的な取組を目標に掲げており、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（千円）

| 令和2年度<br>実績（見込）           | 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   |
|---------------------------|--|---------|---------|---------|---------|
| 204,574                   | 277,800  | 324,100 | 370,400 | 416,700 | 463,000 |
| 目標項目の選定理由<br>（達成により生じる効果） | 財団経営の安定化及び事業の更なる充実   |         |         |         |         |
| 目標値の設定根拠                  | 3館ともに施設の老朽化による緊急修繕又は経年劣化による設備の入替え等の時期を迎え、利用に供せない日が見込まれるため、目標の設定値は、令和元年度の実績を根拠とし、それを令和7年度に置く。しばらくは、来館者数の設定根拠と同じ考え方にに基づき、利用率の低下の影響が続くとし、令和3年度は、目標値の60%とし、令和7年度に向けて、利用料収入を回復するための取組を行う。 |         |         |         |         |

## No. 2 小口寄付件数（件）

| 令和2年度<br>実績（見込）           | 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 |
|---------------------------|---|-------|-------|-------|-------|
| 10                        | 14  | 19    | 26    | 36    | 50    |
| 目標項目の選定理由<br>（達成により生じる効果） | 外部資金の多様化を図りながら、地域の支援者を増やし、この寄付金を財源としたこども青少年向けの事業の充実や施設のバリアフリー化を行うことにより、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                  | 令和元年度にキャンペーンを行った際の実績に基づき、それを令和7年度に置く。令和2年度の見込み件数から、徐々に増加させていく。                                      |       |       |       |       |