

公益財団法人びわ湖ホール
中期経営計画（第Ⅱ期）
（平成23年度～平成27年度）

平成23年（2011年）3月

公益財団法人びわ湖ホール 中期経営計画（第Ⅱ期）

（平成23年3月策定）

1 計画策定の趣旨

滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールは、国内外の優れた舞台芸術を最高の鑑賞条件で提供し、同時代を生きる人々と共有するとともに、新たな創造への原動力となる拠点として平成10年9月に開館し、財団法人びわ湖ホールが、当劇場の運営全般を専門的、一元的に担ってきた。

平成18年4月から指定管理者制度に移行した後も、当財団がこれまでの実績とノウハウを生かし、「第1期中期経営計画（平成18～22年度、平成21年度に改訂）」に基づき、適切かつ効率的に運営し、日本有数の舞台芸術の拠点としての評価を得てきたところである。

財団法人びわ湖ホールは、第1期の指定管理者に引き続き、平成23年度以降5年間の指定管理者として劇場運営を行うこととなり、併せて、平成23年4月から、公益財団法人に移行し、健全で責任ある法人経営を行う必要があるなど、大きな節目を迎えている。

こうしたことから、当財団を取り巻く環境変化を踏まえ、過去5年間の実績を振り返りながら、今後5年間の進むべき方向性を定め、戦略的な事業活動を行うとともに、安定的な法人経営につなげるため、第2期中期経営計画を定めることとする。

計画期間は、平成23年度から平成27年度までの5年間とする。

2 びわ湖ホールを取り巻く現状と課題

第1期中期経営計画を定めた5年前と比べ、当法人を取り巻く環境が大きく変化し、次のような課題が明らかとなってきた。

(1) 少子高齢化社会、高度情報化社会等のさらなる進展（社会環境の変化）

日本経済の低迷や経済・社会のグローバル化、人口減少社会の到来や少子高齢化の進行など、社会環境は大きく変化している。また、インターネットやモバイルの普及は著しく、人々の行動パターンが変化している。こうした社会環境の変化の中で、舞台芸術の意義や観客創造が改めて問い直されている。

(2) 「文化で滋賀を元気に！」の動き（地域文化環境の変化）

経済環境に明るい兆しが見えにくい中、国・地方とも厳しい財政状況にあり、文化予算も縮減される傾向にある。こうした中で、平成21年7月に滋賀県が制定された「文化振興条例」も踏まえ、経済界と連携しつつ、文化で滋賀を元気にする取り組みが芽生えており、その関わりが重要となる。

(3) 公益法人制度改革、劇場に関する法整備等法制度の変更（制度環境の変化）

平成25年11月を期限に公益法人制度改革が行われること、また、劇場に関する法整備が近々行われる動きがあることなど、劇場を取り巻く法制度変更が行われることから、これに迅速、適切に対応する必要がある。

(4) びわ湖ホールの近隣に大規模劇場の誕生（業界環境の変化）

びわ湖ホールと顧客エリアが重なる近隣府県に、客席数が大きく、高機能な劇場が相次いで誕生しつつある。兵庫県立芸術文化センターが平成17年10月に開館したほか、大阪フェスティバルホールが平成25年春にリニューアルオープンする予定であり、京都会館も平成23年度以降に大規模改修工事に着手する見込みである。

(5) 厳しい経済環境の中で収入構造の変化（経営環境の変化）

厳しい財政環境を背景に指定管理料が減少するとともに、近隣の社会情勢の変容により駐車場収入も逡減傾向にあること、また、入場料収入が伸び悩んでいることなど、経営環境がますます厳しさを増している状況にある。

3 経営の基本方針 ～5年後の望ましい姿～

びわ湖ホールの設立趣旨を達成するとともに、課題に適切に対応するため、5年後の望ましい姿を描き、戦略的な事業実施、安定的な法人経営につなげる。

(1) 創造的な活動をする劇場であり続ける

声楽アンサンブルや専門スタッフによる創造活動などびわ湖ホールの持つ強みをさらに伸ばし、差別化を図る一方、近隣の劇場間で相互に連携を図るなど、本物の舞台芸術に触れる機会を充実し、関西全体の舞台芸術の振興を目指す。

(2) 「文化で滋養を元気に！」する核となる

経済が低迷する中、文化は観光や地域経済振興の基盤となることが期待されることから、地域の企業・団体や観光分野との連携を積極的に行い、当法人の活動やびわ湖ホール界隈が賑わいの中心になることを目指す。

(3) 子どもとアクティブシニアをファンにつけ、情報ツールを駆使し、観客を増やす

将来の文化の担い手であり観客となる子どもや、増加するアクティブシニアを安定的なファンにつなげるとともに、インターネット等の電子媒体を駆使し、利便性を高めることにより、観客増員を目指す。

(4) 制度改革の流れを的確につかみ、対応する

平成23年4月に当財団を公益財団法人に改組し、安定的な経営につなげるほか、劇場に関する法整備の趣旨を生かせるような劇場を目指す。

(5) 財源確保と事業精査で、安定的な財団経営を図る

自主財源の積極的な獲得を図るとともに、効果的な事業選択、効率的な事業執行を行い、安定的な法人経営を目指す。

4 経営戦略 ～「4つの貢献」と「3つの革新」～

基本方針の実現に向け、公益財団法人びわ湖ホールの持つ豊富な人材、ノウハウなどを生かし、単に舞台芸術を鑑賞していただく機会を提供するだけでなく、劇場を介して「人々」「地域」「創造」「未来」をつなぐ「4つの貢献」を展開する。

また、環境変化等に迅速に対応し、今後とも効率的、安定的な劇場運営を継続的に行うことができるよう「3つの革新」に取り組む。

「4つの貢献」

① 々への貢献

人々に感動を与え、感性を刺激し、社会の様々な分野でチャレンジする精神と活力を生み出すため、舞台芸術に親しむ機会、参加機会の拡大を図る。

②創造への貢献

舞台芸術の発展に貢献できるよう、トップレベルの自主制作の公演を制作・上演するなどびわ湖ホールの強みをさらに伸ばすとともに、国内外の劇場・ホールや芸術家・団体との連携と協働を進め、日本の代表的な劇場としての地位を確保する。

さらに、専属声楽アンサンブルについて、若手歌手の育成機関としての役割を果たすとともに、演奏団体としての水準を高める。

③地域への貢献

文化の発展はもとより、県内の経済や社会活動の様々な分野と関わりを持ち、舞台芸術とびわ湖ホールの活動が県民、地域の方々から支持され、地域に貢献する劇場となるよう多様な活動を行う。

④未来への貢献

次代を担う子どもや若者の感性と生きる力を豊かにするため、舞台芸術に触れる機会を増やし、多様な事業を行い、未来の芸術家、観客を生み出す。

また、誰もが未来に経験する高齢時代に舞台芸術に親しみ、観客となるような取り組みを進める。

「3つの革新」

①制度変革をメリットに変える <体制の革新>

公益財団法人への移行により寄付金を受け入れやすい環境が整うことや、劇場に関する法整備により補助金制度の変更が想定されることから、そのメリットを最大限に生かせる体制整備を行う。

②適切なマーケティングで増収につなげる <営業の革新>

市場の状況や観客の嗜好・ニーズなどを適切に把握したうえで、社会との多様で効果的な関係の構築（パブリック・リレーションズ）や、戦略的な広報・営業活動により、安定的な財源確保につなげる。

③事業評価を踏まえ選択と集中を図る <事業の革新>

事業実施後に適切な事業評価を行い、費用対効果を明確化したうえで、次の事業実施や見直しにつなげるなど、限りある資源を有効に活用する。

5 事業計画

「4つの貢献」および「3つの革新」の経営戦略に従い、次に掲げる事業を効果的に展開する。

「4つの貢献」

①人々への貢献

- ・ロビーコンサートや公演に関連したプレトークなどを実施し、気軽に舞台芸術に親しむことのできる普及を目的とした事業を積極的に実施する。
- ・地域で芸術活動をする人たちが参加する公演を企画・実施するとともに、県民の皆さんが舞台芸術に参加する機会の拡大に努める。
- ・劇場サポーターやシアターメイツを中心に観客の輪を広げる。
- ・県内で活動する演劇団体等と連携した公演を開催するなど、県内の舞台芸術活動の活発化につなげる。

- ・美術館や図書館など舞台芸術以外の文化施設等との連携を深める。

【目標値】

・自主公演入場者数（LFJ除く）	[平21：25,309人 → 平27：30,000人]
・シアターメイツの会員数	[平21：1,857人 → 平27：2,300人]
・ホールのHPアクセス件数	[平21：312,373件 → 平27：400,000件]

②創造への貢献

- ・びわ湖ホールの優れた舞台機能を生かしたオペラシリーズを中心に、優れた舞台芸術作品の創造、日本才オペラ歌手の育成などを行い、わが国の舞台芸術の発展に貢献する。
- ・自主制作に際しては、作品の質の向上、制作費の軽減の観点から、国内外の劇場等との共同制作の手法を活用する。
- ・時代の最先端を行くダンスや新しいジャンルの公演について他の劇場に先駆けて取り上げる。
- ・声楽アンサンブルは、定期公演・東京公演等の自主制作公演や依頼公演にソリストや合唱として出演することにより、創造活動の核としての役割を果たす。
- ・教育機関等と連携し、学校での公演・音楽教室を実施するほか、各地域のホールや音楽団体等との協働公演を開催し、県民の皆さんが舞台芸術に触れる機会を創出する。
- ・県立劇場として多くの方々に親しまれるよう音楽、舞踊、演劇など多彩なジャンルで、国内外のトップレベルの舞台芸術の公演を行う。
- ・日本の古典芸能やアジアの舞台芸術なども幅広く紹介し、多文化理解の促進に努めるとともに、海外の劇場等との交流を進める。

③地域への貢献

- ・音楽祭やフェスティバルを地元の企業や団体と連携・協働しながら開催し、家族連れをはじめ誰もが楽しめるお祭りとして演出することにより、地域の賑わいを創出する。
- ・大河ドラマ「江」関連事業やそれに続く事業を企画・開催し、観光客の誘致促進と県経済の活性化に貢献する。
- ・「文化・経済フォーラム滋賀」へ積極的に参画し、文化で滋賀を元気にする事業の推進などにより、滋賀県の文化・経済の発展に寄与する。

【目標値】

・LFJ来場者数（延べ人数）	[平22：23,799人 → 平27：35,000人]
----------------	-----------------------------

④未来への貢献

- ・県内のすべての子どもが中学3年生までに本物の舞台芸術に触れ、豊かな創造性を開く機会を創出する。
- ・声楽アンサンブルによる学校での公演や、子ども向けオペラ、地域との協働公演により子どもの舞台芸術の鑑賞機会を増やす。
- ・青少年向けの事業や家族で楽しめる公演を実施するなど、家族ともども楽しめる事業を展開する。
- ・青少年料金や、U30・U24料金の設定により、若い人たちが劇場を訪れやすいよう条件整備に努める。
- ・舞台芸術を通して豊かな人生を送っていただけるよう、アクティブシニア向け事業やサ

ービスを検討する。

・多くの県民の方々が将来にわたって安心して来場いただけるよう、誘導ラインやサインを改善するなど、人にやさしい施設環境を実現する。

【目標値】

- ・ U30席、U24席の販売数 [平22： 313席 → 平27： 450席]
- ・ 中学3年生までに舞台芸術体験 アンケート「良かった」割合 [平21： ー% → 平27： 96%以上]

「3つの革新」

①体制の革新

- ・ 公益財団法人へ移行し、優遇税制が受けられる寄付の獲得を積極的に図る。
- ・ いただいた浄財を有効活用するため、舞台芸術基金の創設や寄付金を活用した公演を実施する。
- ・ 劇場に関する法整備を踏まえ、補助金の獲得に向けての事業構築や人材養成に努める。
特に、声楽アンサンブルについては、優秀な人材を発掘・育成し、レベルの高い演奏団体として評価されるように努める。

【目標値】

- ・ 寄付金を活用した公演数 [平21： ー公演 → 平27： 3公演]

②営業の革新

- ・ 観光関係団体等とタイアップし、公演を組み込んだ商品の造成を促進するほか、市場のニーズを十分踏まえ、電子媒体を活用した効果的な広報、営業などを行うことにより、チケット販売を強化する。
- ・ 当法人が提供する舞台芸術公演に賛同し、応援いただく友の会会員を拡大するとともに、県民ファンを増やすなどにより、チケット販売を増やし安定的な経営につなげる。
- ・ 魅力的な事業を展開するとともに、企業・団体等の情報収集や緊密な関係構築により、助成金・協賛金を確保し、広告収入を獲得する。
- ・ びわ湖ホールの立地条件や施設の特長を生かし、観光関係団体との連携も図りながら、コンベンション誘致や、施設利用（ホール、駐車場）を促進する。
- ・ 舞台公演に係る物販（書籍、商品）やショップを充実し、来館者へのサービス向上と自主財源の確保を図る。
- ・ チケット購入や施設利用毎にポイントを付与するなどの優遇等を検討することにより、観客や施設利用者をリピーターにつなげる。

【目標値】

- ・ 自主事業公演入場率 [平21： 74.7% → 平27： 76%以上]
- ・ 友の会<一般会員> [平21： 3,365人 → 平27： 4,200人]
- ・ <サポート会員> [平21： ー人 → 平27： 200人]
- ・ <特別会員> [平21： 63口 → 平27： 150口]
- ・ 駐車場<駐車台数> [平21： 80,902台 → 平27： 100,000台]
- ・ <多頻度利用券・月平均> [平21： 65枚 → 平27： 150枚]
- ・ ホール稼働率 [平21： 70% → 平27： 71%以上]

③事業の革新

- ・公演や普及事業毎の観客アンケートや新聞雑誌等による専門家評価を分析のうえ、事業評価シート等に基づく評価を行い、その評価結果を以後の事業企画や広報媒体の選択、見直し等に活用する。
- ・事業選定の方針を明確化したうえで、所期の目的を達成した事業や効果の薄い事業等については、廃止・縮小する。
- ・施設利用者から得たアンケートを整理・分析のうえ、利用者の立場に立った運営やサービス提供を実施する。

【目標値】

・自主公演アンケート「良かった」割合 [平21： 95% → 平27： 96%以上]

6 収支計画

収入面においては、指定管理料が減少する中で、質の高い事業活動を実施するため、入場料収入や施設利用収入等の利用料金収入をはじめ、各種助成金や会費収入等の積極的な確保を図る。

支出面においては、事業の選択と集中を徹底するとともに、事業費、管理運営費などすべての経費について効率化を図る。

計画期間中の収支計画は、以下のとおりである。

<収入>

(単位：千円)

区分	内 訳	23年度	24～27年度	23～27年度
指定管理料		918,800	3,675,200	4,594,000
利用料金収入		474,551	1,371,800	1,846,351
	入場料収入	315,351	727,000	1,042,351
	ホール等利用料金	89,000	361,000	450,000
	駐車場利用料金	70,200	283,800	354,000
事業収入		24,500	99,300	123,800
	声楽アンサンブル演奏料収入	8,200	31,100	39,300
	友の会会費等収入	16,300	68,200	84,500
その他		340,049	727,300	1,067,349
	基本財産運用収入	400	1,200	1,600
	国受託金収入	158,196	452,000	610,196
	県受託金収入	83,000	—	83,000
	民間助成金等収入	17,853	140,000	157,853
	寄付金受入収入	1,000	18,000	19,000
	雑収入	7,100	28,400	35,500
	預金取崩収入	72,500	87,700	160,200
収入計		1,757,900	5,873,600	7,631,500

<支出>

区 分	内 訳	23年度	24～27年度	23～27年度
事業費		881,427	2,697,000	3,578,427
	自主事業費	753,603	2,222,900	2,976,503
	声楽アンサンブル運営費	77,969	300,000	377,969
	広報営業費	49,855	174,100	223,955
管理経費		529,162	1,782,200	2,311,362
	ホール管理費	398,462	1,582,800	1,981,262
	施設整備費	106,000	92,800	198,800
	駐車場管理費	24,700	106,600	131,300
人件費		318,980	1,268,000	1,586,980
その他経費		28,331	126,400	154,731
	財団運営費	27,331	108,400	135,731
	寄付金活用事業	1,000	18,000	19,000
支 出 計		1,757,900	5,873,600	7,631,500

7 計画の推進に向けて

中期経営計画の着実な推進を図るため、人や施設・設備等の貴重な資源を有効に活用することが重要であり、次のような取り組みを進める。

(1) 組織体制、人材養成

「4つの貢献」と「3つの革新」を行うため、これまでの技術、ノウハウを最大限に発揮できるよう、効果的・効率的な組織体制を構築する。とりわけ、「3つの革新」を積極、果敢に推進するための新たな組織体制を構築する。

また、職員の技能や専門性を高めるため、外部研修やOJTを行うとともに、共同制作や他館との連携事業を積極的に活用することにより、実践の場を通じて技術、ノウハウのさらなるレベルアップに取り組む。

(2) 施設・設備の管理、運営

施設利用者や観客、ハンディキャップを持っている方々に満足していただけるホール運営、接客サービスを行うとともに、安全、快適な利用ができるよう適切な管理に努める。

また、設備運転業務、清掃業務、警備業務等の各業務について、委託業者と連携を密にし、突発的な不具合や事故・不測の事態の未然防止、対応マニュアルの共有、有事の際の迅速な対応を図ることにより、安全・安心な劇場づくりに取り組む。

(3) 長期保全計画

竣工後13年目となることから、定期的な保守点検とは別に、施設・設備の劣化等に伴う長期的な改修工事を見据えることが重要である。このため、大規模修繕や舞台設備等の更新については、その内容や規模、時期などについて、速やかに長期的な保全計画を立案し、県に提言を行うなど、利用者の利便性の向上と施設の安全管理に取り組む。

(4) 計画の進行管理

事業計画に掲げる目標値の達成度を中心に、中期経営計画の進行状況を毎年度把握する。

また、計画期間中に、新たな環境変化や課題が明らかになってきた時や、目標値の新設、改変を行う必要が生じた時は、適宜当該計画を見直すこととする。