

公益財団法人びわ湖芸術文化財団 中期経営計画

令和3年度(2021年度)～令和7年度(2025年度)

令和3年(2021年) 3月

〈目次〉

1	計画策定の趣旨	1
2	財団を取り巻く現状と課題	3
3	中期経営計画の全体像	4
4	経営の基本方針 ～財団の望ましい姿～	5
5	経営戦略 ～「挑戦」と「連携」～	6
6	事業計画	12
7	収支計画	17
8	施設設備の管理	19

1 計画策定の趣旨

「公益財団法人びわ湖芸術文化財団」は、平成29年4月1日に（公財）びわ湖ホールと（公財）滋賀県文化振興事業団の文化芸術部門を統合して、スタートし、4年を経過するところです。

この中期経営計画は、（公財）びわ湖芸術文化財団としての使命を果たすため、財団統合後の第Ⅰ期目であった前中期経営計画の成果を踏まえて、令和3年度から令和7年度までの5年間における経営計画として策定したものです。

（1）財団統合の成果

①財団のネットワークを活かした事業展開

財団が持つネットワークを活用し、びわ湖ホールが制作したオペラやびわ湖ホール声楽アンサンブルによる公演を文化産業交流会館はじめ、地域のホールと連携して公演を実施し、県内各地域での県民の鑑賞機会の拡大を図っています。また、びわ湖ホールの企画制作ノウハウを活かした「近江の春 びわ湖クラシック音楽祭」では、2施設を拠点として、かつ、県内ホールとのネットワークを活かして、県内全域を対象とした音楽祭として展開し、地域の活性化にもつなげています。

②びわ湖ホール声楽アンサンブルを活用した事業展開

びわ湖ホール声楽アンサンブルは、現役メンバー（定員16名）のほかにも、活動期間を終えたメンバーを「びわ湖ホール声楽アンサンブル・ソロ登録メンバー」として登録しており、同メンバーは令和2年度末現在61名にのぼり、財団の大切な人的財産であり、広告塔となっています。財団の自主公演だけでなく、依頼を受けた地域の様々な催しや学校、企業、福祉施設の依頼公演へ出演するなど、活動の幅が広がっています。

③2施設相互の事業特性を活用した事業の展開

びわ湖ホールでは、オペラの自主制作を通じて培ってきた優れた企画制作力や舞台技術力と国内屈指の舞台設備を活用して国際的にも注目される芸術性の高い事業を展開しています。

また、文化産業交流会館では、地域資源を活用した特色ある舞台芸術の自主制作、青少年等を対象にした人材養成、県内アーティストとの協働や市町ホールとのネットワークを活用した事業を展開しています。

これら2施設の事業特性を活かし、自主制作の技術相互支援、制作プランの作成協力、両施設が持つアーティスト情報の共有などにより、相乗効果を発揮して、魅力ある事業の展開が可能となっています。

④2施設連携による県内文化ホール職員のスキルアップ

びわ湖ホールの舞台機構、照明音響設備等を使った技術研修、安全講習や人材育成事業を実施するとともに、びわ湖ホールと文化産業交流会館が連携することにより、県の北部地域でも研修の機会を提供できるようになり、両施設の職員のみならず市町ホールの職員についても、スキルアップの機会の拡大につながっています。

⑤施設運営にかかる情報の共有

舞台技術や施設の安全管理に関する情報を収集し、相互に共有することにより、より効果的な施設運営に役立てています。

⑥施設の効率的な運営

2施設一括管理によるスケールメリットを活かし、総務部門の集約化や電力契約等における経費の抑制、様々な委託業務の共通仕様化、設備機器の貸与による共同利用などを行うことにより、効率的な運営を行っています。

また、自主事業の実施においても、学校等へのアウトリーチ活動や市町ホールとの連携など、2施設を拠点に県内全域を対象として効率的に事業を展開しています。

さらに、組織の強化、営業部による営業活動の拡大（協賛金、びわ湖ホール友の会特別会員の獲得、「湖国と文化」の販売促進、コンベンション等貸館のPR、びわ湖ホール声楽アンサンブルへの依頼公演、寄付金の募集）、2館の企画制作、広報ノウハウの共有によるスキルアップ、顧客の拡大を図っています。

(2) 財団の使命

(公財)びわ湖芸術文化財団には、滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールと滋賀県立文化産業交流会館の南北2施設を文化芸術振興の拠点施設として、その効率的・効果的な運営を図りながら、これまで財団が培ってきたノウハウやネットワーク等を活かして、2施設の有機的な連携により事業を展開するとともに、多様な主体と連携・協働し、滋賀県の文化の創造と振興、さらには、文化芸術を通じて本県の活性化に寄与していくことが求められています。

<令和3～7年度 主な事項>

- 令和3年度 ◇東京オリンピック・パラリンピック
- 令和4年度 ◇びわ湖ホール舞台音響・照明改修工事（4か月）
- 令和5年度 ◇びわ湖ホール開館25周年
◇文化産業交流会館開館35周年
- 令和6年度 ◇びわ湖ホール舞台音響・照明改修工事（4か月）
- 令和7年度 ◇国民スポーツ大会・障害者スポーツ大会
◇日本国際博覧会（関西万博）
◇びわ湖ホール特定天井等改修工事（12か月）
◇次期指定管理の提案

2 財団を取り巻く現状と課題

(1) 社会情勢および国、県の文化施策

<社会情勢>

情報化の進展や科学技術の発展が目覚ましい現代社会にあつて、平成23年に発生した東日本大震災から10年が経過するなか、この間、文化芸術の果たすべき役割や意義が再認識され、文化芸術に対する期待が高まっています。

また、滋賀県でも人口減少局面に入り、少子高齢化による地域コミュニティの希薄化や、これらを背景として地域文化の伝承が困難になることが懸念されており、文化芸術の一層の振興が求められています。一方で、訪日外国人観光客が増加し、情報発信や受入体制の整備など、文化芸術の分野においてもその対応が求められています。

さらに、今般の新型コロナウイルス感染症の蔓延により、劇場では公演の中止や販売座席数の制限により、厳しい運営を強いられ、アーティストをはじめ文化芸術に携わる者は出演等の機会を失うなど、文化芸術は大きな影響を受けました。改めて文化芸術の存在意義やあり方が問われるなか、文化芸術の灯を絶やさず、将来に継承する術を模索していく、大きな転換期にあるといえます。

<国および県の文化施策>

平成24年に施行された「劇場・音楽堂の活性化に関する法律」は、平成29年6月の法改正で法律の名称を「文化芸術基本法」と改め、観光、産業、教育、福祉、まちづくり、国際交流など、各分野への文化芸術の拡がり期待されています。

県においては、平成21年に文化振興条例を制定し、2年後に文化振興基本方針が策定されました。平成31年には、「滋賀県基本構想」が策定され、重点政策のひとつに「『文化とスポーツの力』を活かした元気な滋賀の創造」が掲げられました。

また、令和3年3月に策定予定の「滋賀県文化振興基本方針（第3次）」では、「場をつくる」「人を育む」「文化芸術の価値を地域や社会に活かす」を3つの柱とし、施策展開の視点を「つながる」として、「文化芸術の力で心豊かな活力ある滋賀を創る」を基本目標に掲げ、文化振興施策に取り組むこととされています。

さらに、令和2年3月に策定された「滋賀県障害者文化芸術活動推進計画」では、障がいの有無にかかわらず、多彩な文化芸術活動に親しみ、自分らしく活躍できる共生社会づくりを進めることとされています。

(2) 財団の課題

(公財)びわ湖芸術文化財団は、社会情勢や国および県の文化施策を踏まえ、次の課題に取り組み、財団の使命を果たしていく必要があります。

- 県域全体の文化振興施策を総合的に推進するため、これまで培ったノウハウやネットワーク等を活かして、広い視野を持って効率的・効果的に文化事業を実施していくことが求められています。
- びわ湖ホールと文化産業交流会館の2施設一括管理のメリットを最大限に活かすとともに、法人本部（地域創造部）の事業とも有機的な連携を図りながら、優れた舞台芸術を国内外に発信するとともに、県内文化ホールなどと協働して県民の皆様誰もが身近に多彩な文化芸術に触れられる機会を提供することが求められています。
- 公益財団法人として持続的に公益事業に取り組んでいくため、経営基盤の強化を図るとともに、本県の文化振興施策を推進する専門家集団として、人材の育成と確保を図ることが必要です。

3 中期経営計画の全体像

この計画は、滋賀県文化振興基本方針（第3次）の基本目標の達成に向けて、令和3年度から令和7年度までの5年間の公益財団法人びわ湖芸術文化財団としての「基本方針」と、その方針を推進するための「経営戦略」、具体的な「事業計画」「収支計画」および「施設設備の管理」で構成されています。

なお、この計画の進捗状況を毎年度確認するとともに、期間中に新たな環境変化や課題等が明らかになった場合には、適宜計画を見直すこととします。



4 経営の基本方針 ～財団の望ましい姿～

(公財)びわ湖芸術文化財団は、県域全体の文化芸術の振興を担う唯一の公益財団法人として、県民の皆様が誰もが等しく文化芸術に親しめるよう、県内各地で各種事業に取り組むとともに、さらなる高みを目指した文化芸術の創造活動を行い国内外に発信します。

そのため、法人本部（地域創造部）と、これまで文化芸術振興の拠点として運営してきたびわ湖ホールおよび文化産業交流会館を有機的に連携させ、これまで以上に県民の皆様はじめ様々な主体とコミュニケーションを図りながら、魅力ある文化芸術に関わる事業を推進していきます。

(公財)びわ湖芸術文化財団は、滋賀県文化振興基本方針（第3次）の基本目標「文化芸術の力で心豊かな活力ある滋賀を創る」を実現するため、定款に基づき、次の5つの基本方針を掲げ、職員が一体となって、広い視野を持って、効率的・効果的な財団運営を行います。

(1) 優れた舞台芸術の創造と県内外への発信

国際的水準の舞台芸術公演や地域の特性を活かした公演等を企画制作し、滋賀発の優れた舞台芸術を創造し、県内外に発信します。

(2) 次世代を担う子どもたちの創造性を育む取組の充実

子どもや若者向けの舞台芸術や文化体験事業等を劇場・文化ホールにとどまらず、学校や地域などでも実施し、創造性を育む取組の充実を図ります。

(3) 若手芸術家の発掘と育成・支援

若手芸術家を発掘するとともに、芸術家を目指す人たちを育成・支援するための公演や講座等を実施します。また、地域の文化芸術活動を支える人材の育成を図ります。

(4) 県民の主体的な文化活動の支援

県民の皆様が文化芸術に気軽に親しみ、自らも文化活動を活発に行えるよう、その活動を支援する取組を行います。

(5) 文化芸術の力を活かした地域活性化

年齢、障がいの有無または経済的な状況にかかわらず、県民の皆様誰もが文化芸術に触れる機会を提供し、文化芸術の力によって地域コミュニティの活性化を図り、豊かで魅力ある滋賀の実現を目指します。

(公財)びわ湖芸術文化財団 定款

第3条（目的）

この法人は、各種の優れた舞台芸術事業等を行い、芸術文化をはじめとする文化に関する活動を展開することによって、文化の創造と振興を図り、もって県民のより豊かな生活環境づくりに寄与することを目的とする。

5 経営戦略 ～「挑戦」と「連携」～

5つの基本方針のもと、「文化芸術の力で心豊かな活力ある滋賀」の実現に寄与するため、3つの「挑戦」を掲げ、多様な主体と「連携」しながら文化事業を推進します。また、それを支えるため、「経営基盤の強化」と「組織の活性化」を図ります。

そして、（公財）びわ湖芸術文化財団が、滋賀県の文化施策の実現を担う専門家集団として、多くの県民の皆様から認知され、支援が得られる法人となることを目指します。

(1) 「挑 戦」

法人本部（地域創造部）、びわ湖ホールおよび文化産業交流会館が、情報共有を図り有機的に連携しながら、それぞれの特色を発揮して事業展開します。

①誰もが楽しく文化芸術に親しめる場づくり（場をつくる）

- びわ湖ホールでは、独自の自主制作による創作活動を基礎に、県民の皆様をはじめ国内外の多くの方に国際的水準の舞台芸術を最高の条件で提供します。また、オペラをはじめ、バレエ、ダンス、演劇、コンサート、古典芸能など、多彩なジャンルにわたる質の高い特色ある事業展開を行います。
- 文化産業交流会館では、県北部地域の文化振興の拠点として、県立文化ホール2施設一括管理のメリットを活かした事業を展開するとともに、近隣の市町ホール、文化活動者・団体、さらに産業分野とも連携しながら、古典芸能をはじめ多様な事業を展開します。
- 県内の文化ホール、文化活動者・団体、学校、企業、病院、福祉施設等とのネットワークを充実させ、県民の皆様が身近に文化芸術に触れる機会を提供します。
- 令和3年度に開催される「東京オリンピック・パラリンピック」および令和7年度に滋賀で開催が予定されている「国民スポーツ大会、全国障害者スポーツ大会」を契機として、国内外の方に、滋賀の文化芸術の魅力を発信するとともに、外国の方に日本文化を紹介する環境づくりや障がいのある方に参画していただける機会を創出します。

②文化芸術の継承、発展を担う人材を育む（人を育む）

- 県域にわたり、県民の皆様の創作活動の発表や鑑賞の場の提供、若手芸術家の発掘・育成および文化芸術を支える人材の育成・支援を図る多様な取組を行うとともに、文化情報を発信します。
- 次世代を担う子どもや若者が、最適な環境で質の高い舞台芸術に触れる機会を提供するとともに、気軽に劇場に足を運んでいただける取組を行います。
- 文化活動の企画・運営をマネジメントし、文化芸術と地域社会を結びつける人材育成のための講座を行います。
- 文化産業交流会館では、文化芸術を通して子ども・青少年の健全な育成を図るため、邦楽（箏）、邦舞（日本舞踊）、演劇（ミュージカル）の参加・鑑賞事業に取り組みます。
- 文化産業交流会館では、滋賀ゆかりの新進アーティストを発掘、育成するため、邦楽（箏）とクラシック音楽（室内楽）の養成事業や演奏会等に取り組みます。

③文化芸術の多様な価値を地域づくりや他分野に活かす（地域や社会に活かす）

- 春や秋の音楽祭を通じて、幅広い方々にクラシック音楽をはじめとする音楽演奏やびわ湖ホールの魅力を感じていただくとともに、地域の賑わいの創出や経済活性化の一助とします。
- 文化産業交流会館イベントホールの2,000人収容、多目的に使用できる特性を活かした鑑賞公演や産業分野との連携事業により、米原市とも連携しながら会館周辺の賑わいの創出に努め、県北部地域の活性化を目指します。
- 小中学校や特別支援学校において、児童・生徒に優れた舞台芸術に触れていただく体験プログラムを提供します。
- 病院や福祉施設等において、身近に文化芸術に触れていただく癒しのプログラムを提供します。
- 「文化・経済フォーラム滋賀」をはじめ、滋賀県の産業・観光に関する公益法人や企業・団体との連携を図り、文化芸術を通じた取り組みが地域や各分野に広がることを目指します。

(2)「連携」(つながる)

様々な主体との連携により、文化芸術が、観光、産業、教育、福祉、まちづくり、国際交流など、広く社会のなかで活かされるよう事業展開します。

①劇場・文化ホールをはじめ文化施設との連携

- 新国立劇場をはじめとする全国の劇場と横断的に連携し、びわ湖ホールの強みを活かした舞台芸術公演を実施します。
- 県内の文化ホールと連携・協働して文化事業を実施するとともに、舞台技術や事業企画の助言を行い、文化ホールや地域の活性化に寄与します。
- 美術館、図書館、博物館などとの連携を進め、芸術と文化のコラボレーションを図ります。
- 「滋賀県公立文化施設協議会」の事務局を担い、県内の文化ホールの情報交換や職員のスキルアップを図ります。

②芸術家、文化活動者・団体との連携

- 県内をはじめ国内外の様々な分野の芸術家との関係を築き、魅力ある文化事業を推進します。
- 文化活動者・団体との連携により、互いに培ってきた経験やノウハウを共有・活用し、事業内容の充実を図ります。

③小中学校、高等学校、特別支援学校、大学等との連携

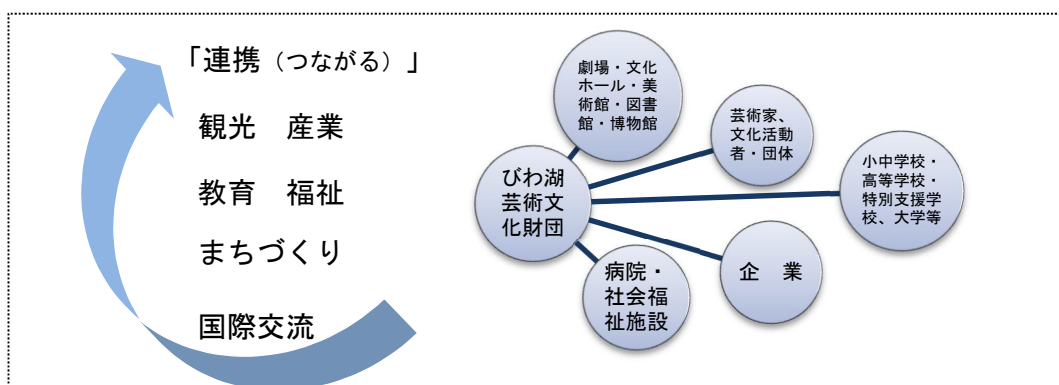
- 県、県教育委員会、学校との連携により、次世代を担う子どもたちに舞台芸術の魅力を感じてもらえるよう、鑑賞や体験の機会を提供します。
- 大学との連携・協力により、舞台芸術公演の制作や舞台技術に関する研修等を実施し、学生の文化芸術活動への関心を高めます。

④企業との連携

- 地元企業等と連携して音楽祭などを開催し、また、大規模会議等を誘致するなど、地域の賑わいの創出と経済の活性化に寄与します。
- 旅行会社やホテルなどと連携し、舞台芸術公演の鑑賞を組み込んだ商品開発や販売の働きかけを行います。
- 文化産業交流会館において、起業家のためのセミナーや伝統産業の展示を行い、産業分野との連携を図ります。
- 「文化・経済フォーラム滋賀」の事務局を担い、文化、経済等の分野を越えた交流や「文化で滋賀を元気に！」する事業を通じて、文化と経済の連携により相互の発展を目指します。

⑤病院・社会福祉施設との連携

- 病気療養中や高齢の人たちに、安らぎと癒やしのひとときを提供するため、病院・社会福祉施設と連携し、コンサートを開催します。



(3) 経営基盤の強化

財団の健全な経営状況を確保するため、各部門において次の取組を行います。併せて、職員一人ひとりが経営感覚を身につけることができるよう、財団の経営状況が定期的に把握でき、業務執行や事業企画等に役立てる仕組みを構築します。

①事業

ア 事業企画の点検

- 観客アンケートや新聞雑誌等による専門家の評価を分析するとともに、事業評価シートに基づく評価を行うなど、PDCAサイクルにより今後の事業企画の点検、見直しを図ります。

イ 入場料等収入の増収

- 事業評価に基づき企画内容や広報媒体の点検を行うとともに、収支バランスを意識して、他の劇場・文化ホールを参考に料金設定を行うなど、入場料等の増収に努めます。
- 字幕やプログラム等の多言語対応を行い、外国人観客の受け入れ体制を整えるとともに、海外からの入場が期待できる公演については、英語によるチケット予約・購入ができる環境を整え、入場料等の増収に努めます。
- 「びわ湖ホール友の会」において、会員特典の周知やサービスの向上に努めるとともに、メールマガジンを定期的に配信し、チケット販売につなげます。また、法人本部、文化産業交流会館と一体運営するメリットを活かして会員特典などの充実を図ります。
- 動画配信による新たな鑑賞者の増加や多様な鑑賞ニーズへの対応など、さらに効果的な事業として展開するとともに、新たな収入の確保策として有料の動画配信（ライブ・アーカイブ）を併用した事業を促進します。

ウ アウトリーチ事業の財団全体での取組

- 「和のじかん」「アートのじかん」「学校巡回公演」「ふれあい音楽教室」「ホスピタルコンサート」などのアウトリーチ事業について、財団全体で取り組み、効率的・効果的に運営します。

エ 標準化による事業運営の効率化

- 買収公演等において、チェックシートの活用やマニュアル化を進めることにより、効率的な事業運営を行います。

オ 助成金、基金等の獲得

- 他劇場と連携した公演の制作をはじめ、文化庁等の助成制度を積極的に活用します。

- 企業等に、オフィシャルスポンサー、公演スポンサー、友の会特別会員、協賛金の働きかけを行うとともに、県のネーミングライツ獲得に向けた取組に積極的に協力します。
- 公益財団法人の優遇税制を活かし、積極的に基金への寄付を募るとともに、寄付金を活用した公演を実施します。
- 寄付金込みチケットの販売やクラウドファンディングの活用など、新たな手法の導入も検討します。

カ 新型コロナウイルス感染症に対する対応

- 新型コロナウイルス感染症による収支への影響を軽減するため、公演の実施方法の見直しや事業費の縮減などに努めます。
- 新型コロナウイルス感染症対策として実施される補助事業への応募や委託事業の受託を積極的に行い、財源の確保に努めます。

キ 大規模修繕時の取組

- びわ湖ホールの大規模修繕の期間においては、文化産業交流会館をはじめ、市町ホールとのネットワークを活用し、びわ湖ホール声楽アンサンブルによる公演など、2施設一括管理のメリットを活かした事業の展開や、「学校巡回オペラ」などのアウトリーチ事業を積極的に実施します。

② 広報

ア 広報媒体の点検

- 観客アンケートや広告代理店等から情報収集し、的確な広報媒体の選定を行い、効率的・効果的な広報を行います。
- 情報誌やホームページにより、効率的・効果的な情報発信を行います。

イ 電子媒体による広報の充実

- 法人本部（地域創造部）、びわ湖ホールおよび文化産業交流会館のウェブサイトでの公演情報の充実とともに、インターネットチケットシステムの利便性の向上を図り、チケット販売の促進を図ります。
- いつでも財団の最新情報を得ることができるよう、フェイスブックやツイッター、インスタグラムなどのソーシャルメディアの活用を図り、顧客の利便性の向上と文化芸術への関心を高めるとともに、顧客のニーズに合わせたリターゲティング広告など、効果的な情報発信を図ります。
- インバウンド観光の促進に向けて、英語表記等のホームページでの情報提供や英語のチケット販売サイト等の環境を整備します。

ウ パブリシティの積極的な活用

- 報道関係者等への定期的な情報提供はもとより、制作色の濃い公演は、制作発表、記者懇談会を実施するなど、パブリシティの活用を積極的に行います。

エ 観光・産業関係団体とのタイアップ

- 観光・産業関係団体と多面的にタイアップし、舞台芸術公演の鑑賞を組み込んだ商品開発を行います。

オ サポーターの拡充

- 「劇場サポーター」の参加を積極的に呼びかけ、サポーターからびわ湖ホールの舞台芸術の魅力を多くの方に伝えていただきます。

③ 貸館・管理

ア 貸館の増収

- ホールの利用例や概算料金を示し、利用者の掘り起こしを行うとともに、各種発表会、企業の周年事業等での利用方法の提案を行います。
- 声楽アンサンブル公演を組み込んだ「貸館プラン」を文化産業交流会館も含めて企画提案するなど、貸館の利用促進を図ります。
- 立地条件や施設の特長を活かし、コンベンションでの利用誘致を図ります。

- 自主制作準備のためのホール使用等は必要最小限とし、貸館利用を増やすように努めます。
- 割引料金を紹介するチラシを作成し、積極的なPRに努めます。

イ 駐車場の増収

- 1時間券や2時間券の回数券（2割引）に加え、3時間駐車可能な特別割引券（3割引）を発行します。また、1日（24時間）最大料金制度の新規導入を検討し、大口利用者ならびに長時間利用者の金銭負担の軽減に努め、利用者の増加を図ります。
- 営業時間の24時間制とあわせて、多頻度利用券（駐車場定期利用券）のさらなるPRを近隣事業所等に行うことで、個人利用者および事業利用者の開拓に努めます。

ウ 管理経費の縮減

- 経常経費で大きな割合を占める電気料金について、びわ湖ホールと文化産業交流会館の電力自由化への対応を検討します。
- びわ湖ホールと文化産業交流会館の効率的な管理委託業務等の運営方法について検討し、経費縮減に努めます。

④舞台技術

ア 演出効果の提案・舞台技術の提供

- 国内屈指の舞台機構や照明・音響・映像機器操作において、常に新しい知識、技術を習得し技術向上を図ります。
- 自主事業では、舞台監督、プランナー、チーフオペレーターなどを職員で担当し、事業費の縮減に努めます。
- 貸館事業では、要望があれば舞台監督、プランナーを担当し、オペレーターの増員もできるだけ職員を配置することとし、演出効果の提案や舞台技術の提供により増収に努めます。

イ 舞台技術の劇場間での業務連携

- びわ湖ホールおよび文化産業交流会館の間で技術職員の派遣や機材の貸借を検討し、経費の縮減を図ります。

（４）組織の活性化

現在、法人本部、びわ湖ホール、文化産業交流会館の3部署により運営しており、令和5年度には、びわ湖ホールは開館25周年、文化産業交流会館は開館35周年を迎えます。将来にわたり、滋賀県の文化施策を推進する専門家集団であるためには、組織体制の確立、人材の育成と確保、加えて職員のコンプライアンス意識の向上が肝要です。

①組織体制の確立

- ア 効率的・効果的な組織運営を行うため、各部署の職務内容を点検し、適正な職員構成（年齢、専門分野（経理、管理、事業、広報、営業）、業務推進に応じた雇用形態）を確立していきます。
- イ 自主制作公演と買取公演のバランスなど事業形態、事業の実施時期も踏まえた業務量の適正化、また必要に応じた外部人材の活用などにより、業務の効率化と平準化に努め、労働環境を整備し長時間労働の縮減を図ります。
- ウ 適材適所に職員を配置し、組織の活性化と人材の育成を図ります。

②人材育成・確保

- ア 組織体制にもとづく、専門分野等の職員構成を踏まえ、計画的に職員採用を行います。

- イ 業務の継続性を図るため、有期職員の無期雇用化など、必要に応じて職員の雇用形態等を見直します。
- ウ 障害者や高齢者の方が有する能力を発揮できるよう、引き続き雇用の確保に努めます。
- エ OJTによる実践的な人材育成や外部講師等による人権、接遇、安全衛生の研修等を実施するとともに、外部研修・講習会へ積極的に参加させ、職員の能力向上と安全で快適な職場環境の確保に努めます。
- オ びわ湖ホールと文化産業交流会館による舞台技術、安全管理の合同研修を行い、職員のスキルおよび安全管理の向上に努めます。

③コンプライアンス意識の向上

- ア 法令はもとより、社会的規範、ルールおよびマナーの遵守に加え、その時々求められる社会の要請や県民ニーズに適切に応えられるよう、職員のコンプライアンス意識の向上を図ります。
- イ 職階や職種に関係なく職員間で良好なコミュニケーションが図れ、風通しの良い、生き生きとした働きやすい職場環境の実現に努めます。

6 事業計画

社会情勢や国、県の文化施策を踏まえ、内部はもとより外部の評価結果を反映させ、法人本部(地域創造部)、びわ湖ホールおよび文化産業交流会館の特性を活かした魅力ある事業を展開します。

また、令和3年度から令和7年度までの5年間には、令和5年度に、びわ湖ホール開館 25 周年記念事業、文化産業交流会館開館 35 周年記念事業を、さらに、令和3年度の「東京オリンピック・パラリンピック」、令和7年度の「国民スポーツ大会、全国障害者スポーツ大会」を契機として、滋賀の特色ある文化芸術を国内外に発信する事業を推進します。

(1) 優れた舞台芸術の創造と県内外への発信

①法人本部(地域創造部)

- びわ湖ホール声楽アンサンブルを活用し、県内文化ホールや企業等で、身近に文化芸術に親しむ機会を提供します。

②びわ湖ホール

- 大ホールの四面舞台をはじめトップクラスの舞台機構を最大限活用し、国際水準のオペラ公演を行うとともに、バレエ、ダンス、演劇、コンサート、古典芸能などの多彩な分野の舞台芸術公演に取り組めます。
- 国内のみならず国際的にも評価される劇場を目指して、海外公演も視野に入れた作品の制作や、多様な作品を制作している海外の劇場の招聘公演等を通じた交流を進めます。
- 字幕やプログラム、施設表示等の多言語化を行い、在日・訪日外国人の方に鑑賞していただきやすい環境整備を行います。
- びわ湖ホール声楽アンサンブルを創造活動の核とし、定期公演をびわ湖ホールや文化産業交流会館のほか、東京の劇場でも開催するとともに、依頼公演でのソロ演奏や合唱演奏などを通じてびわ湖ホール声楽アンサンブルの魅力を発信します。
- 令和5年度には、びわ湖ホールが開館 25 周年を迎えることから、周年事業にふさわしい公演を企画します。

③文化産業交流会館

- 滋賀の文化資源をテーマにした自主制作事業に取り組み、県内外へ発信するため、イベントホール特設舞台における「芝居小屋『長栄座』」公演を開催します。
- 平成 24 年度に結成した邦楽専門集団「しゅはり」とびわ湖ホール声楽アンサンブルがコラボレーションしたオペラ公演など2施設相互の事業特性を活用した事業の企画も検討します。
- 令和5年度には、文化産業交流会館が開館 35 周年を迎えることから、周年事業にふさわしい公演を企画します。

(2) 次世代を担う子どもたちの創造性を育む取組の充実

①法人本部(地域創造部)

- 滋賀県芸術文化祭の主催事業(「美術展覧会」「写真展覧会」「文学祭」)に高校生や大学生などの若者たちが主体的に創造活動に参加していただけるよう、関係機関への働きかけなど環境づくりに努めます。

②びわ湖ホール

- 県内の小学生の1学年全員が、「びわ湖ホール音楽会へ出かけよう」事業に参画し、本物のオーケストラ演奏を体感することにより、舞台芸術への関心を高め、豊かな創造性を育む機会を提供します。
- 子どもたちに優れた舞台芸術の鑑賞機会を提供するため、びわ湖ホール声楽アンサンブルによる学校単位での公演や、市町ホールや音楽団体等との協働公演を開催します。また、文化庁から「文化芸術による子供育成総合事業」を継続的に受託し、他の

都道府県の学校にも質の高い子ども向けオペラや合唱コンサートを届けるとともに、びわ湖ホール声楽アンサンブルの魅力を全国に発信します。

- 令和4年度から令和7年度にかけて、「学校巡回オペラ」を計画し、県内の全小学校を巡回し、オペラにふれる機会を創出します。
- 子どもや若い人たちに舞台芸術の魅力や面白さを伝えるとともに、劇場に訪れていただきやすくなるよう、青少年料金の設定や「シアターメイツ」の取組を行います。
- 舞台技術に触れることや舞台芸術に興味を持っていただけるよう、インターンシップの学生を受け入れるなどの取組を行います。

③文化産業交流会館

- 子どもや若者に舞台芸術への関心を高めるとともに、子どもたちのコミュニケーション能力の養成や世代間の交流を促すため開催している「滋賀県次世代育成ユースシアター」事業について、びわ湖ホール青少年オペラ劇場シリーズの演目をミュージカル化した新たな舞台づくりに挑みます。
- 児童・生徒たちに優れた文化芸術に触れる機会を提供するため、「和のじかん」(対象:小中学校)、「アートのじかん」(対象:特別支援学校)を実施します。
- 子どもたちへ邦楽・邦舞等の古典芸能の普及を図るため、「古典芸能キッズワークショップ」を実施します。
- 家族とのふれあいの場を提供するため、親子で楽しめるコンサートなどを開催します。

(3)若手芸術家の発掘と育成・支援

①法人本部(地域創造部)

- 県受託事業や滋賀県アートコラボレーション事業を通して、若手芸術家や「滋賀県次世代文化賞」受賞者等の発表や紹介の場を提供します。
- 市町ホールや文化芸術活動団体との連携事業を通して、地域の文化芸術を支える人材の育成を図ります。

②びわ湖ホール

- 専属の声楽アンサンブルを運営することにより、才能のある人材を発掘し、自主制作するオペラや定期公演等にソリストや合唱として出演する経験を通して育成し、声楽家として活躍できる人材を輩出します。
- オペラ指揮者、歌手の養成講座を継続して実施し、世界に羽ばたく人材を輩出していきます。
- 滋賀県に縁のある若手演奏家を発掘し、発表する機会を提供するため、「滋賀県ピアノコンクール」「湖国出身アーティストによる演奏会」を開催します。

③文化産業交流会館

- 古典芸能分野における実演家の養成と活動を支援するため、「邦楽専門実演家養成」事業を実施します。事業終了後、受講者は邦楽専門集団「しゅはり」に登録し活動を継続し、より高い水準の演奏家を目指していただきます。
- 「びわ湖ミュージックハーベスト」「びわ湖ミュージックフォレスト」「オーチャードコンサート」など室内楽公演を充実させ、有機的に関連させて、若手演奏家の育成ならびに、県北部地域のクラシック音楽の普及を図ります。
- 地域のアートマネージャー、文化活動のリーダーとなる人材を養成、支援するための講座等を開催します。

(4)県民の主体的な文化活動の支援

①法人本部(地域創造部)

- 県内の文化団体の主体的な文化活動を促すとともに、県民の皆様の創作活動の発表の機会を提供するため、滋賀県芸術文化祭の参加事業の募集および主催事業を実施します。

- 障がいのある人とない人が文化芸術を体験し、障がいへの関心を深め、誰もが文化芸術活動を楽しみ、支援する人が集える「場」をつくります。
- 文化団体や芸術家の活動を紹介することにより、県域での文化活動の活性化を図ります。

②びわ湖ホール

- 単に公演を鑑賞するだけでなく、合唱や舞台装置づくりに参画していただくなどの機会を提供します。
- 県内の舞台芸術活動の活性化につなげるため、地域で舞台芸術に関する活動をする方々の発表機会や公演を連携して開催します。
- 障がいの有無を問わず出演者を公募する公演の実施や、字幕の掲出や手話通訳、ヒアリンググループによる鑑賞サポートなど、障がいの有無にかかわらず、文化芸術活動に親しむことができる機会の充実を図ります。
- 「びわ湖ホール劇場サポーター」への各種講座の受講機会や情報の提供などにより、舞台芸術愛好の輪を広げるとともに、その自主的な文化活動を支援します。

③文化産業交流会館

- 自主制作事業において、県内で活動する演奏家・実演家に出演の機会を提供します。
- 県民の皆様からの文化芸術に関する企画や舞台技術に関する相談に応じます。
- 障がいの有無にかかわらず誰もが楽しめる公演や、多様な条件を持った方が参加するワークショップ等を企画・実施します。

(5)文化芸術の力を活かした地域活性化

①法人本部(地域創造部)

- 「東京オリンピック・パラリンピック」、「国民スポーツ大会、全国障害者スポーツ大会」を契機に、滋賀の伝統芸能ならびに県民の皆様のご創造活動の発表や鑑賞の場、若手芸術家の発掘および育成を図る事業を行います。
- 県内の文化ホールや文化活動者・団体と連携・協働し、文化ホールを拠点とした「滋賀県アートコラボレーション事業」を実施します。
- 滋賀の魅力や古典芸能への関心を高めるため、県内文化ホールと連携・協働し、滋賀を題材とした創作狂言に取り組めます。
- 地域でのさまざまな出会いを題材に、アーティストの制作発表の場をつくり、地域と芸術や文化活動をつなぐ人材の育成やアーティストの活動の開拓支援に取り組めます。
- 滋賀の豊かな自然、歴史、文化等の魅力を発信するため、総合文化誌『湖国と文化』や湖国文化情報『れいかる』を編集・発行します。
- 「文化・経済フォーラム滋賀」との共催により、経済団体との連携を図り、「文化で滋賀を元気に！」する事業を推進します。

②びわ湖ホール

- 「近江の春 びわ湖クラシック音楽祭」や「びわ湖大津 秋の音楽祭」などを地元の企業や団体と連携・協働しながら開催し、地域の賑わいを創出します。
- びわ湖ホール制作公演の文化産業交流会館での開催や県域でのアウトリーチ事業を充実させます。
- 地域での舞台芸術の普及と振興に寄与するため、事業部に専門部署を設置し、「地域協働公演」や県民参加のオペラを上演します。
- 病氣療養中の方や高齢者の方にも音楽に親しんでいただけるよう、病院や社会福祉施設で「ホスピタルコンサート」を開催します。

③文化産業交流会館

- 「長栄座」公演や「滋賀県次世代育成ユースシアター」事業などについて、特に湖北地域の文化ホール、文化活動者・団体、学校および企業へ情報提供し、参画・協働していただく機会を提供します。
- 大型のポピュラー音楽コンサートを誘致することにより、会館周辺地域の活性化の一助とします。
- 「近江のあたらしい伝統産業展」で、県内の特色ある伝統産業、地場産業を紹介します。

〔数値目標〕

〔令和元年度 実績 → 令和7年度 目標〕

中期経営計画
該当項目

○法人本部（地域創造部）

1. 事業入場者の満足率 [令和元年度：98.9% → 令和7年度：95%以上]	6(1)～(5)
2. 事業展開において協働した団体数 [令和元年度：303団体→令和7年度：270団体]	6(1)～(5)
3. 他団体等と連携した事業数 [令和元年度：23事業 → 令和7年度：14事業] ※1～2は、文化産業交流会館と合算(指定管理事業に限る)	6(1)～(5)

○びわ湖ホール

1. 自主公演入場者数（音楽祭を除く） [令和元年度：20,593人 → 令和7年度：32,000人]	6(1)～(5)
2. 声楽アンサンブル公演数（定期・依頼公演） [令和元年度：30公演 → 令和7年度：35公演]	6(1)(2)(3)(5)
3. 普及事業の参加者数（音楽祭を除く） [令和元年度：27,811人 → 令和7年度：25,000人]	6(2)(3)(4)(5)
4. 音楽祭来場者数（延べ人数） [令和元年度：36,084人 → 令和7年度：48,000人]	6(5)
5. 音楽会へ出かけよう（ホールの子）参加者数 [令和元年度：10,948人 → 令和7年度：14,000人]	6(2)
6. 有料公演における入場率 [令和元年度：84.1% → 令和7年度：80%以上]	6(1)～(5)
7. 25歳未満チケット販売数 [令和元年度：1,951枚 → 令和7年度：3,960枚]	6(2)
8. シアターメイツの会員数 [令和元年度：1,317人 → 令和7年度：1,720人]	6(2)
9. 事業入場者の満足率 [令和元年度：97.5% → 令和7年度：96%以上]	6(1)～(5)
10. 寄付金を活用した公演数 [令和元年度：7公演 → 令和7年度：5公演]	6(1)
11. 友の会〈一般会員〉 [令和元年度：3,342人 → 令和7年度：3,400人] 〈サポート会員〉 [令和元年度：373人 → 令和7年度：450人] 〈特別会員〉 [令和元年度：145口 → 令和7年度：160口]	6(1)～(5)
12. ホールのホームページアクセス件数 [令和元年度：725,833件 → 令和7年度：733,000件]	6(1)～(5)
13. 他団体等と連携した事業数 [令和元年度：12事業 → 令和7年度：15事業]	6(1)～(5)
14. 自主財源率 [令和元年度：30% → 令和7年度：38%以上]	6(1)～(5) 5(3)
15. 駐車場〈駐車台数〉 [令和元年度：54,220台 → 令和7年度：74,000台] 〈稼働率〉 [令和元年度：18% → 令和7年度：25%以上] 〈多頻度利用券・月平均〉 [令和元年度：222枚 → 令和7年度：300枚]	5(3)
16. ホール稼働率 [令和元年度：76% → 令和7年度：80%以上]	5(3)

○文化産業交流会館

1. 有料公演における入場率 [令和元年度：66.7% → 令和7年度：70%以上]	6(1)～(5)
2. 事業入場者の満足率 [令和元年度：98.9% → 令和7年度：95%以上]	6(1)～(5)
3. 事業展開において協働した団体数 [令和元年度：303団体→令和7年度：270団体以上]	6(1)～(5)
4. 他団体等と連携した事業数 [令和元年度：14事業 → 令和7年度：14事業]	6(1)～(5)
5. 自主財源率 [令和元年度：24% → 令和7年度：26%以上]	6(1)～(5) 5(3)
6. イベントホール稼働率 [令和元年度：61% → 令和7年度：60%以上] ※1～5は、指定管理事業に限る ※2～3、5は、法人本部（地域創造部）を含む	5(3)

7 収支計画

令和3年度から令和7年度までの収支計画について、「5 経営戦略(3) 経営基盤の強化」に基づき、入場料や施設利用料等の利用料金収入をはじめ各種助成金の増収、ならびに事業費、管理経費および人件費の縮減に努めます。

(1) 指定管理事業

〈収入〉		(単位：千円)		
区 分	内 訳	令和3年度	令和4～7年度	令和3～7年度
指定管理料	びわ湖ホール	898,879	3,668,332	4,567,211
	文化産業交流会館	319,002	1,276,008	1,595,010
利用料金収入	びわ湖ホール	196,000	784,000	980,000
	文化産業交流会館	31,888	127,552	159,440
事業収入	びわ湖ホール	187,263	756,488	943,751
	文化産業交流会館	58,798	235,192	293,990
その他	びわ湖ホール	184,705	816,459	1,001,164
	文化産業交流会館	29,654	96,616	126,270
合 計		1,906,189	7,760,647	9,666,836

〈支出〉		(単位：千円)		
区 分	内 訳	令和3年度	令和4～7年度	令和3～7年度
事業費	びわ湖ホール	564,940	2,370,440	2,935,380
	文化産業交流会館	142,108	564,969	707,077
管理経費	びわ湖ホール	536,243	2,179,372	2,715,615
	文化産業交流会館	74,650	298,600	373,250
人件費	びわ湖ホール	334,983	1,345,582	1,680,565
	文化産業交流会館	201,937	786,928	988,865
その他	びわ湖ホール	30,681	129,885	160,566
	文化産業交流会館	20,647	84,871	105,518
合 計		1,906,189	7,760,647	9,666,836

* 令和3年度から5年間の指定管理計画書に基づき計上。

(2) 指定管理事業（大規模修繕実施の場合）

びわ湖ホールにおいて、令和4年度、令和6年度に各4か月、令和7年度に1年間を工期とする大規模修繕が予定されており、これらが実施された場合の収支計画を次のとおり見込んでいます。

〈収入〉		(単位：千円)		
区 分	内 訳	令和3年度	令和4～7年度	令和3～7年度
指定管理料	びわ湖ホール	898,879	3,595,516	4,494,395
	文化産業交流会館	319,002	1,276,008	1,595,010
利用料金収入	びわ湖ホール	196,000	519,955	715,955
	文化産業交流会館	31,888	127,552	159,440
事業収入	びわ湖ホール	187,263	619,441	806,704
	文化産業交流会館	58,798	235,192	293,990
その他	びわ湖ホール	184,705	791,730	976,435
	文化産業交流会館	29,654	96,616	126,270
合 計		1,906,189	7,262,010	9,168,199

〈支出〉

(単位：千円)

区 分	内 訳	令和3年度	令和4～7年度	令和3～7年度
事業費	びわ湖ホール	564,940	2,143,354	2,708,294
	文化産業交流会館	142,108	564,969	707,077
管理経費	びわ湖ホール	536,243	1,887,496	2,423,739
	文化産業交流会館	74,650	298,600	373,250
人件費	びわ湖ホール	334,983	1,345,582	1,680,565
	文化産業交流会館	201,937	786,928	988,865
その他	びわ湖ホール	30,681	150,210	180,891
	文化産業交流会館	20,647	84,871	105,518
合 計		1,906,189	7,262,010	9,168,199

* 令和3年度から5年間の指定管理計画書に基づき計上。

(3) 新型コロナウイルス感染症による収支への影響と対応

新型コロナウイルス感染症の終息が未だに見通すことが難しいなか、令和3年度においても、利用料金収入をはじめ、収入が大きく減収となることが想定されます。このため、令和3年度予算においては、不足すると見込まれる収入分について、舞台芸術基金積立金、事業推進積立資産、運営調整積立資産等の特定資産を取り崩して対応することとします。

(4) 県受託事業

〈収入〉

(単位：千円)

区 分	内 訳	令和3年度	令和4～7年度	令和3～7年度
県受託事業	・ 県芸術文化祭 ・ 県内文化情報提供事業	34,371	137,484	171,855
	・ 未来へつなぐしが文化活動応援事業 ・ 文化公演支援事業 (うち補助金原資)	169,569 (154,000)	0	169,569 (154,000)

〈支出〉

(単位：千円)

区 分	内 訳	令和3年度	令和4～7年度	令和3～7年度
県受託事業	・ 県芸術文化祭 ・ 県内文化情報提供事業	34,371	137,484	171,855
	・ 未来へつなぐしが文化活動応援事業 ・ 文化公演支援事業 (うち補助金原資)	169,569 (154,000)	0	169,569 (154,000)

* 令和3年度予算を参考に計上。

* 「未来へつなぐしが文化活動応援事業」「文化公演支援事業」は令和3年度のみ。

8 施設設備の管理

びわ湖ホール、文化産業交流会館ともに老朽化が著しいため、今後も県民の皆様が誇れる魅力的な施設であるよう、適切な管理運営を行うとともに、県への施設設備の状況報告や長期的な保全計画を遅滞なく提案していきます。

(1) 施設の管理運営

ア 安全・安心な管理運営

- 施設利用者や観客、ハンディキャップのある方にも満足していただけるホール運営、接客サービスを励行するとともに、安全で快適な利用ができるよう適切な管理を行います。
- 設備運転、清掃および警備等の各委託業務において、委託業者との連絡、調整を緊密にし、突発的な不具合や事故・不測の事態の未然防止に努めるとともに、有事の際には迅速な対応を図ります。
- 職員および観客や施設利用者が、災害や避難への意識を高めるための実践的な避難訓練を実施するなど、災害時の緊急対応の研鑽を重ね、リスク管理に努めます。

イ 障害者・高齢者・子育て中の保護者、外国人に配慮した管理運営

- 施設内の多言語による案内図や誘導ラインの改善など、誰にもやさしい施設環境を実現します。
- 障害者差別解消法に定める合理的配慮ができるよう、不断に管理運営のあり方を点検します。

ウ 環境に配慮した管理運営

- 環境熱心県の県立施設として、CO₂排出等の削減を意識した管理運営に努めるとともに、新電力導入の検討にあたっては、再生可能エネルギーの取組を勘案します。
- 法的規制や環境衛生面、安全・安心の利用環境に配慮しつつ、節電や節水に努めます。

(2) 施設設備の改修

ア びわ湖ホール（令和5年度 築25年）

竣工後22年が経過することから、定期的な保守点検とは別に、施設設備の経年劣化等に応じた長期的な改修工事への対応が喫緊の課題となっています。

県試算の「今後の財政収支見通し」では、びわ湖ホールについて、長寿命化計画には含まれない、施設の内装、舞台設備、各種機器類等の主なものを、令和元年度から令和8年度の間における大規模な改修・更新計画として提案し、想定事業費約63億円が収支見通しに組み込まれている。

舞台設備のうち、舞台機構改修工事については、令和元年度に改修を実施し、今後、令和4年度および令和6年度において、舞台音響・舞台照明等改修工事（各約4か月間）、令和7年度において、特定天井等改修工事（約1年間）が予定されています。

こうした大規模改修に向け、施設設備の状況を随時報告していくとともに、自主事業や貸館公演のスケジュール調整などで積極的に工事に協力していく体制をとることとします。

<令和4年度>

舞台音響・舞台照明更新工事（令和4年7月中旬～11月中旬）（予定）

<令和6年度>

舞台音響・舞台照明更新工事（令和6年7月～11月）（予定）

<令和7年度>

特定天井改修工事、アメニティ機能向上改修工事等（約1年間）（予定）

イ 文化産業交流会館（令和5年度 築35年）

竣工後32年が経過し、定期的な保守点検とは別に、施設設備の経年劣化等に
応じた長期的な改修工事への対応が喫緊の課題となっています。

長寿命化工事による改修工事が計画的に実施されていますが、長寿命化計画
には含まれない、大規模な改修・更新について、計画的な実施に至っていないこ
とが懸案となっています。

特に、開館以来、改修ができていない小劇場の照明設備の老朽化が顕著になっ
ており補修部品もないことから、更新についての早急な取組が必要となっていま
す。このため、これらの施設設備の現状を把握するとともに、県に協力し、文化
産業交流会館においても、びわ湖ホールと同様に、施設全体の改修・更新計画を
策定することが必要と考えています。

(公財) びわ湖芸術文化財団 中期経営計画
令和3年度(2021年度)～令和7年度(2025年度)

令和3年(2021年)3月策定