

# 事業活動計画（中期計画）



平成27年3月

(公財) つくば文化振興財団

## 目 次

1. 計画策定の趣旨	
(1) 計画策定の趣旨	2
(2) 計画期間	2
2. 現状と課題	
(1) 事業体系	3
(2) 各事業の実施状況と課題	3
(3) 財政状況と課題	13
(4) 組織	14
3. 事業計画	
(1) 文化芸術の振興事業	16
(2) 文化創造活動の支援及び教育普及事業	17
(3) 文化・スポーツ施設の管理運営事業	18
(4) 文化芸術各同団体等との連携による事業	19
(5) その他、目的を達成するために必要な事業	20
4. 財政計画	20
5. 推進体制	
(1) 公益法人制度	22
(2) 組織	22
(3) 人事	22

## 1. 計画策定の趣旨

### (1) 計画策定の趣旨

本財団の前身である財団法人つくば都市振興財団は、筑波研究学園都市の振興・発展を目指して、地域情報の収集、提供や芸術・文化の振興活動、さらには在住外国人に対する支援活動を行うことにより、住民の豊かで魅力ある都市生活の向上に寄与することを目的とし、平成3年3月に設立されました。

以来、芸術文化、国際交流事業を中心としてさまざまな事業を展開し、地域文化の振興、発展に努めてきたところです。また、設立から10年を迎えた平成14年3月には、荃崎町との合併やつくばエクスプレスの開業を控え、劇的な変化を遂げる筑波研究学園都市において、当初の設立目的を果たし、更なる「ゆとりを創出するための大きな役割を担う」ため『事業活動計画』を策定しました。今日まで当計画に基づき各種事業を展開してきたことで、当財団が果たした役割は非常に大きかったと考えます。また、つくば市においては平成19年4月に「つくば市文化芸術の振興に関する基本的な方針」が策定され、当財団の有するノウハウ、実績を評価しつつ、つくば市の文化行政に対する補完的役割が期待されています。

一方、つくば市からの運営補助金や派遣職員の削減等が進むほか、茨城県においても「県出資法人のあり方に関する報告書」で同様な意見が述べられているなど、自立的な運営が求められています。さらに、公益法人制度100年来の大改革といわれる公益法人改革が進み「民間非営利部門をして日本の社会経済システムの中でその活動の健全な発展を促進させる」という目的で平成20年12月から「新公益法人制度」がスタートしました。当財団では、これに基づき平成25年4月から国際交流部門を切り離して公益財団法人として新たなスタートをしたところであります。

今後は、公益財団法人としての経営基盤の確立を図るとともに、新制度に対応した法人運営の徹底に努めながら「つくば市の発展を目指して、広く文化芸術の振興に資する諸事業を行い、豊かで魅力ある市民生活の実現と健全な地域社会の形成に寄与する」という当財団の目的を達成する必要があります。

そして本計画は、毎年度の事業を目的に沿って計画的に実施すること及びそのための法人管理・運営を適切に執行していくために策定するものであります。

### (2) 計画の期間

本計画は、毎年度の事業計画策定等に資するため一定期間を見据えて基本的な事項について取りまとめるものであることから、文化芸術振興事業の企画・立案タイムテーブルや文化・スポーツ施設管理運営事業における指定管理制度等を考慮し、計画期間を平成27年度から31年度までの5年間とします。

## 2. 現状と課題

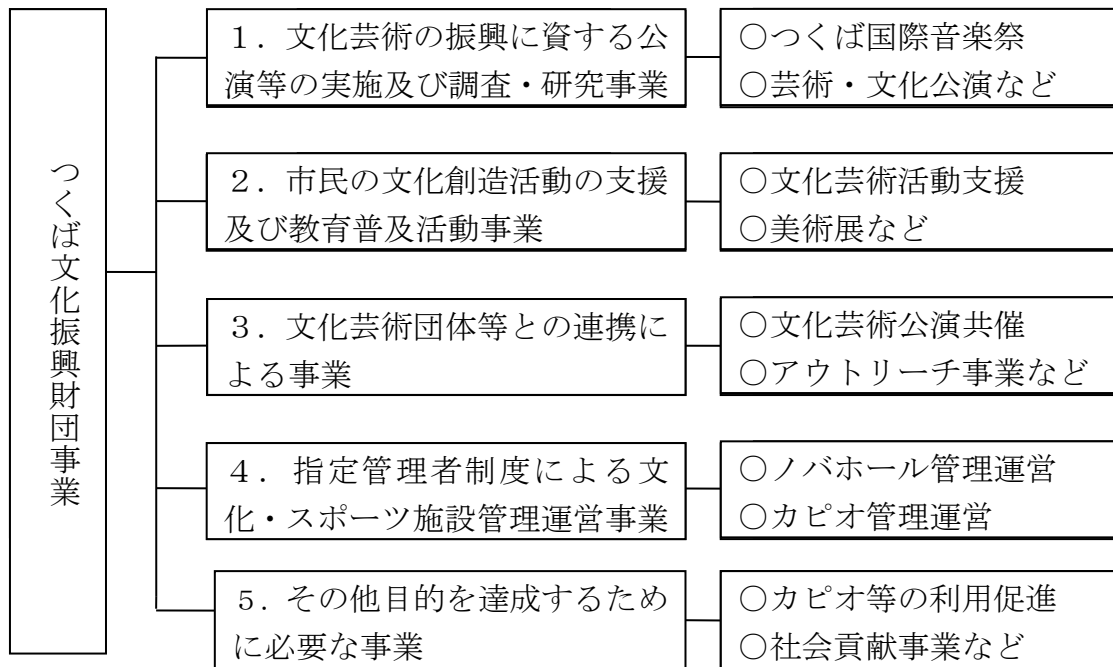
### (1) 事業体系

当財団の主要事業は、文化・芸術の活動に関する事業及び文化・スポーツ施設の管理運営事業ですが、それぞれの事業を体系化すると、5本の柱から構成されています。

また、会計は、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に係る法律（以下「認定法」という。）及び内閣府公益法人認定等委員会が示す公益法人会計基準に従い、それぞれの事業の内容で公益目的事業と収益事業に分類され、公益目的事業会計と収益事業会計に区分されます。

特に施設管理運営事業では、同一事業内で施設貸出の内容により区分されています。この結果、事業体系と会計区分は、一致しないこととなります。

事業体系図



#### 《課題》

各事業のなかで公益目的事業と収益事業が区分される場合、的確に仕分けをする必要があります。

また、会計区分ごとの収支バランスをとることや認定法等に規定する収支相償及び会計基準を満たすよう事業実施と会計管理を徹底する必要があります。

### (2) 各事業の実施状況と課題

#### 1) 文化芸術の振興事業

##### ・公演等事業数

事業内容	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	
つくば国際音楽祭	5	3	5	5	6	
文化芸術公演	鑑賞型	16	18	13	11	11
	市民参加型	2	2	2	2	2
合計	23	23	20	18	19	

## 〇つくば国際音楽祭（平成 25 年度）

「つくば国際音楽祭」は、国際科学技術博覧会（科学万博つくば 85）が開催された昭和 60 年からノバホールを主会場として、室内楽中心のプログラムで開催されてきました。開催にあたっては、実行委員会を設置し、当財団の前身である「つくば都市振興財団」が平成 3 年から実行委員会事務局を努めてきたところですが、現在は、当財団が文化芸術の振興事業として、毎年度、開催しています。

また、「つくば国際音楽祭」は、筑波研究学園都市の歴史とともに歩んできた音楽祭として、市内はもとより茨城県内、県外からも来場者があり、名実ともにつくばに定着した音楽祭となっています。

平成 25 年度で 29 回目の開催となる「つくば国際音楽祭」は、ノバホールを会場に「つくば国際音楽祭」事業として 5 公演、「文化芸術公演」事業から 1 公演を特別事業として加えることにより全体で 6 公演を実施しました。

内容については、国際的に活躍するアーティストを招聘するほか、市民合唱団の参加、3 大ピアノ企画、つくば出身の国際的に活躍する演奏者による演奏会など、つくばならではの公演を企画しながら集客の向上等を図っています。

### 《公演内容》

千住明アンサンブルコンサート	ドラマ・映画音楽、CMソングを中心にした演奏会。ソプラノ歌手の森麻季氏、市民合唱団が共演。	入場者 (515 人)	入場率 (77%)
3 大ピアノ聴き比べコンサート	ノバホールが有する 3 台のピアノを聴き比べるコンサート。	入場者 (569 人)	入場率 (85%)
キエフ国立フィルハーモニー交響楽団	筑波研究学園都市 50 周年記念として海外オーケストラ公演。チャイコフスキー交響曲第 5 番と第 6 番を演奏。	入場者 (635 人)	入場率 (65%)
プリマ・ヴィスタ弦楽四重奏団	海外の弦楽四重奏団を招聘してニューイヤーカーコンサートを開催。下記のヴィオラリサイタルとセット割引を実施。	入場者 (232 人)	入場率 (35%)
清水直子ヴィオラリサイタル	ベルリン・フィルハーモニー管弦楽団の首席奏者でつくば出身の清水直子氏を招いてヴィオラリサイタルを開催。	入場者 (494 人)	入場率 (74%)

※入場率＝入場者数／有効座席数（有効座席数は各公演会場設営により変動）

### 《課題》

#### ・入場率の向上

国際的に活躍する著名なアーティストを迎え、ノバホールの持つ質の高い環境を活かした国際都市つくばを象徴する公演等を広く情報発信し、より多くの入場者を迎え入れることが必要です。

## ・財源の確保

実施財源については、つくば市からの負担金と入場料金、民間企業等からの協賛金ですが、近年、協賛金は減少傾向にあり、入場率の向上と適正な入場料金の設定とともに財源の確保が課題となっています。

## ○文化芸術公演

当財団が指定管理者として管理運営するノバホール及びつくばカピオを主な会場として、文化芸術の振興を目的に鑑賞型と市民参加型の内容で実施しています。事業の実施にあたっては、研究機関との共催や教育普及活動などの関連企画も実施するなど付加価値の高い効果的な実施に努めています。

また、様々な媒体を使った広報や近隣市町村の文化施設との連携によるチケット販売などにより集客の向上を図るとともに、アンケート調査を実施し、観客動向等の把握に努めています。

### (鑑賞型)

音楽や演劇を中心に多彩な舞台芸術公演を開催して、優れた文化芸術作品に触れる機会を提供しました。また、オーケストラ公演に関連して市内小学校に出向いてミニコンサート（アウトリーチ）を実施するなど新たな事業展開を図りました。

### 《公演内容》

いっこく堂 WithDr. レ オン	腹話術師のいっこく堂と魔術師の Dr. レオンによるマジックショーを開催。	入場者 (641 人) ノバホール	入場率 (70%)
ピアノリサイタル	ジョパン国際ピアノ・コンクールで注目されたロシア出身の若きピアニストによるリサイタル。	入場者 (333 人) ノバホール	入場率 (47%)
シェイクスピア	ジェイクスピアの戯曲をわかりやすい内容で演出した演劇で、親子で楽しめる内容。10 作目の継続事業。	入場者 (211 人) カピオ	入場率 (73%)
落語二人会	春風亭小朝と三遊亭小遊三の落語二人会。中高年が中心であるが安定した入場者を確保。生協共催。	入場者 (869 人) ノバホール	入場率 (88%)
仲道郁代の 不思議ボール	絵とおはなしで綴るプログラムとピアノの名曲を集めたミニコンサート。幼児から入場を可能とした。	入場者 (672 人) ノバホール	入場率 (83%)
科学と音楽 の饗宴 20 13	科学講演会とチェリスト、ピアニストによるコンサート。高エネルギー加速器研究機構と共催。	入場者 (632 人) ノバホール	入場率 (63%)
命に響く音 楽劇 GIFT	子ども達の夢や命の大切さをテーマに沢田知可子氏の曲を中心としたミュージカ	入場者 (259 人)	入場率 (91%)

をあなたに	ル公演。G I F T実行委員会共催。	カピオ	
平原さんちのコンサート	平原綾香氏を中心にマルチリード奏者の父、歌手の姉によるジャズ、クラシックなどジャンルを越えたコンサート。	入場者 (906人) ノバホール	入場率 (98%)
白石加代子「百物語」	幻想・怪奇話を語りで演じる1人芝居公演。平成10年から継続して実施している事業であり次回作で完結。	入場者 (176人) カピオ	入場率 (62%)
フローズン・ビーチ	日本演劇のシリアスコメディー代表作をキャストが石田えり、松田美由紀、渡辺真起子、山口美也子による演劇公演。	入場者 (231人) カピオ	入場率 (69%)
NHK交響楽団	研究学園都市50周年記念。「NHK交響楽団」の演奏会。関連して、田井小学校、葛城小学校で出前コンサートを実施。	入場者 (904人) ノバホール	入場率 (90%)

※入場率＝入場者数／有効座席数（有効座席数は各公演会場設営により変動）  
《課題》

#### ・入場率の向上

公益目的事業ということから各世代を対象にするなど幅広いジャンルから実施していますが、入場率の低い公演等もあり安定的な入場者の確保が必要です。

#### ・財源の確保

つくば国際音楽祭同様、企業の協賛金や共催等を増加することによって、内容の充実を図る必要があります。

#### （市民参加型）

講座形式のコンサートや合唱指導等によるステージ公演など市民参加型事業を実施し、市民の自発的な文化芸術活動の促進に努めました。

#### 《事業内容》

神津善行のつくば音楽講座 ノバホール全6回	作曲家の神津善行氏を講師に迎え、多彩なジャンルの音楽をテーマにした解説とミニコンサートを開催。今回が12回目となる継続事業。	受講生 503人
つくばで第九2013 ノバホール	公募により市民合唱団を結成、半年間の練習を経てオーケストラ、ソリストと歓喜の歌で共演。8回目の開催となった平成25年は171人の市民が年末のステージに立つ。	入場者 (864人) 入場率 (88%)

※入場率＝入場者数／有効座席数（有効座席数は各公演会場設営により変動）  
《課題》

・市民の文化芸術活動に関する機会を充実するため、また、現在の2事業がともに市民の関心が高く、参加申し込みが募集定員を上回るという状況ですので、定員の拡大や新規事業の検討も必要です

## 2) 文化創造活動の支援及び教育普及活動事業

### ・事業数

事業内容	H22	H23	H24	H25	H26
文化芸術活動支援	—	—	—	—	4
美術展等	1	1	1	1	1
絵画教室	1	1	1	1	1

### ○文化芸術活動支援

文化芸術活動支援事業は、豊で魅力ある市民生活の実現と地域社会の健全な発展に寄与するとして当財団の目的と公益財団法人における公益目的事業の趣旨に則った市民団体等による文化芸術活動に対し、民間企業等からの寄附金を主要財源として支援する事業であり、公益財団法人に移行した翌年、平成26年度から寄附金規程及び実施要項等を定めた上で事業化しました。

#### 《支援事業内容》

トワイライト音楽祭 研究学園駅前	TX開業に伴い新市街地が形成された研究学園駅周辺の街づくりの一環として開催。つくば市出身の東京芸大卒業生や市内小学生等による路上演奏。	事業費の一部負担
つくば市民音楽祭 ノバホール、つくばセンター広場他	市民音楽祭は音楽サークル等の発表の場としてノバホールで開催。関連プログラムとしてセンター広場でストリートライブやオープンカフェコンサートなどを実施。	事業費の一部負担
パンとワインと音楽と～スペインのタベ～	フラメンコ音楽とつくばの特徴であるパンを組み合わせた企画を研究学園駅周辺で実施。	事業費の一部負担
ショートムービーコンペデションつくっぺ	つくばからの文化発信を目指し、市民が楽しめる映画祭として、市民と産・官・学が共催で行うムービーフェスティバル。	事業費の一部負担

#### 《課題》

支援事業の財源は、寄附金を主要財源としていますので、平成25年度からスタートした支援事業を充実させていくために、寄附金を安定的に確保する必要があります。

### ○美術展等

美術展については、優れた美術作品を鑑賞する機会を創出するため、絵画部門と工芸部門を交互に隔年で実施しています。平成25年度は、工芸部門を実施しました。

#### 《事業内容》

アートセッション つくば2013展 研究学園駅前公園	金属や木、陶器などを加工する造形作家13人の作品を屋外に展示する美術展を開催。2005年から隔年で5回目の開催。来場者(1500人)約1月間
----------------------------------	------------------------------------------------------------------------



美術展 つくば美術館	市内在住・在勤の作家による絵画展など
---------------	--------------------

《課題》

市民の美術鑑賞の機会として、開催内容の充実に努め参加者及び入場者数の向上等を図る必要があります。

○絵画教室

毎年、夏休みを利用して子どもたちの美術に対する関心を高め、創造性を育むため筑波大学の協力を得ながら実施しています。

参加申込みは、毎回、定員を上回る申込みがあり、夏休み恒例の事業として定着しています。

《事業内容》

夏休みアート・デイ キャンプ 筑波大学(2日間)	大学生のアドバイスを受けながら絵画の制作と表彰・展示。筑波大学と共催で4回目の開催。 参加者 (延 427人) 作品数 (328点)
--------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

《課題》

夏休みということもあり定員を超える応募がありますが、指導者及び施設環境等の制約から申込者全員を受け入れることが困難となっています。

3) 文化・スポーツ施設管理運営事業

○ノバホール管理運営事業

指定管理者として施設の貸出しを行うほか、アンケート調査の充実や迅速な修繕を実施しました。また、管理担当者会議、職員研修等を定期的実施し、更なるサービスの向上に努めています。その他、客席の機能点検や季節ごとに植栽を配置するなど施設環境の維持向上と情報発信に努め、市民の文化芸術活動及び施設利用の促進を図っています。

更に当財団の文化芸術振興事業であるつくば国際音楽祭事業や文化芸術公演事業の実施にあたっては、文化芸術担当部門と企画運営を連携して行い、効果的な管理運営に努めています。

減免利用については、ノバホール条例に基づきつくば市の利用に係る公益目的利用が減免対象となり、平成25年度から適用となっています。

《利用状況》

利用者数推移 ※H26は1月現在 : 人

施設種別		H22	H23	H24	H25	H26
大ホール		85,908	81,889	88,895	94,316	51,349
小ホール		5,008	6,198	9,800	14,070	9,011
合計		90,908	88,087	98,695	108,386	60,360
料金減免利用	日数	なし	なし	なし	28日	35日
	金額	-	-	-	3,145千円	5,006千円

平成25年度利用状況

施設種別	利用日数	利用可能日数	入場者数	稼働率
大ホール	226日	282日	94,316人	80%
小ホール	159日	302日	14,070人	53%
合計	—	—	108,386人	—

《アンケート結果》

質問事項	満足	普通	不満	無回答
管理状況	91%	9%	0%	0%
利用しやすさ	87%	12%	1%	0%
職員の対応	94%	6%	0%	0%

サンプル数：208件

《公益目的の主な催事》

- ・つくば市小中学校音楽会・市民講演会
- ・まつりつくば
- ・つくば安心安全まちづくりコンサート
- ・つくば市民文化祭等

《課題》

・稼働率の向上

近隣の文化施設との比較では、高い稼働率を示していますが、広く市民の利用に供するということから、さらに高い稼働率を目指す必要があります。

・施設の老朽化

特にトイレなどユーティリティーについては、リニューアルし快適な環境整備が必要となっています。その他、IT時代に即した通信抑止装置や音響とも関連する空調設備等も適切な維持管理が求められます。

○つくばカピオ管理運営事業

ノバホール同様、指定管理者として、アンケート調査の充実や迅速な修繕の実施、管理担当会議、職員研修等を実施し、更なるサービスの向上に努めています。また、季節ごとに植栽を配置するなど施設環境の向上と情報発信に努め、地域住民の文化芸術活動やスポーツ・サークル活動の利用促進を図っています。

また、当財団の文化芸術振興事業である文化芸術公演事業等の実施にあたっては、文化芸術担当部門と企画運営を連携して行い、効果的な管理運営に努めています。

《利用状況》・利用人数の推移

※H26は1月現在 人・千円

施設種別		H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6
アリーナ		143,398	140,654	107,025	82,008	81,879
ホール		34,321	41,399	34,437	32,237	26,897
上記外9施設		51,738	52,697	54,784	50,225	39,878
合計		229,457	234,750	196,246	164,470	148,654
料金減 免利用	日数	76日	61日	52日	78日	96日
	金額	8,249	7,055	5,703	8,163	9,025

・平成25年度利用状況

施設種別	利用日数	利用可能日数	入場者数	稼働率
アリーナ	264日	266日	82,008人	99%
ホール	195日	262日	32,237人	74%
上記以外9施設	286日	303日	50,225人	94%
合計	—	—	164,470人	—

・アンケート結果

質問事項	満足	普通	不満	無回答
管理状況	81%	16%	2%	1%
利用しやすさ	77%	19%	3%	1%
職員の対応	81%	16%	1%	2%

サンプル数：459件

《公益目的の主な催事》

- ・つくば市バドミントン市民大会・つくば市バレーボール市民大会
- ・つくば市敬老福祉大会
- ・つくば産業フェア
- ・つくば市民文化祭
- ・科学フェスティバル
- ・小中一貫教育全国サミット
- ・つくば市成人の集い
- ・いばらき花フェスタ等

《課題》

・稼働率

アリーナやホール、会議室など用途によって稼働率に違いがありますが、特に低稼働率の施設のPRを強化するなど稼働率向上を図る必要があります。

・施設の老朽化

ノバホール同様にユーティリティーの改善、通信抑止装置、空調設備等の整備が求められます。また、施設規模を考慮した館内及び駐車場等防犯・監視設備等の更新・新設も検討する必要があります。

#### ・駐車場対策

敷地は都市計画において駐車場整備地区に指定されており、施設利用にあたっては、基本的に公共駐車場を利用するという前提ではありますが、付置された敷地内駐車場の利用については、利用基準等を整備し、一定の利用に供することが必要です。また、利用者の理解と協力を得ながら利便性の向上や経済性等を考慮した管理運営にあたる必要があります。

#### ・別棟

カピオ別棟は、カピオ条例において貸出施設となっていませんが、条例の趣旨に基づきカピオの目的を達成するために必要な利活用という観点から管理運営する必要があります。しかし、指定管理者に行政財産の目的外使用許可権限がないことから、つくば市との共通理解のもと利活用を図る必要があります。

### 4) 文化芸術団体等との連携による事業

#### ○文化芸術公演等共催

文化芸術公演等共催は、主に文化芸術公演事業として実施しています。特に市内に立地する高エネルギー加速器研究機構との共催は、毎年恒例の事業となっており、共催事業の中心的事業となっています。その他、平成26年度からは、寄附金を主要財源とした市民文化芸術活動支援事業においても共催事業（一部）として取り組んでいます。

《課題》

#### ・共催者等の拡大

多様なジャンルの公演や収支リスクの回避等が期待される共催事業を積極的に取り組む必要があります。

#### ・市民活動団体等との連携強化

市民の文化芸術活動の活性化という点から市民活動団体等との連携を強化し、事業に取り組む必要があります。

#### ・寄附金制度の周知

市内企業等に寄付金制度のPRを徹底し、市民文化芸術活動支援事業等の安定的な財源確保を図る必要があります。

#### ○アウトリーチ事業

平成25年度は、NHK交響楽団員によるアウトリーチ事業として市内の2小学校において実施。小学生にプロの奏者による演奏を直接聞く機会を提供しました。その他、小中学校音楽関係者に対し、公演事業や施設利用等について助言・情報提供を行っています。

《課題》

これまで公演事業の実施に合わせて行ってきましたが、今後は指導者の確保と小中学校等との連携を図り、多様なジャンルにおいてアウトリーチ事業の実施を検討する必要があります。

### 5) その他目的を達成するために必要な事業

## ○ノバホール等の利用促進

### (公益目的外施設貸出)

ノバホール及びつくばカピオを管理運営事業で貸出すもののうち、地域住民や団体等が公益目的以外に利用するものを収益事業として貸出しを行い、施設の有効利用と財源の確保を図っています。

平成 25 年度状況

◇ 貸出件数	3, 501 件
◇ 利用料収入	
ノバホール	3, 772, 836 円
つくばカピオ	15, 856, 243 円

#### 《課題》

公益目的事業における施設利用を補完し、財政基盤を強化するため収益事業における施設利用を増進させながら収益率の向上を図る必要があります。

## ○市民ギャラリーの施設貸出

中央公園内レストハウスの一部を市民ギャラリーとして管理し、美術等の作品発表の場として貸出しを行っています。

平成 25 年度状況

◇ 貸出件数	38 件
◇ 貸出日数	191 日 (稼働率 61%)
◇ 利用料収入	143, 100 円

#### 《課題》

稼働率の向上を目指して市民に周知徹底を図るため、市民ギャラリーについての PR を強化することが必要です。

また、レストハウスの目的外使用で暫定的に市民ギャラリーの貸出しを行っていますが、施設管理の体系化及び恒久的な施設の確保を図り、市民ニーズに応えるよう検討する必要があります。

## ○社会貢献活動等

### ・つくばセンター地区活性化協議会

つくばセンター地区(つくば駅周辺)に立地する事業所等で組織する「つくばセンター地区活性化協議会」に参加し、賑わい創出や環境保全など各種事業及び情報交換、防犯パトロール等を実施しています

#### 《課題》

財団事務局は、シフト勤務体制ということから定例的な協議会活動への担当職員の派遣及びスタッフ要員の確保が課題となっています。

### ・アダプト・ア・パーク

つくば市の「公園里親」制度である「アダプト・ア・パーク」に参加し、当財団の管理施設であるカピオに隣接する大清水公園の清掃・遊具点検等を行っ

ています。併せて周辺の公共空間等においても環境美化活動を行っています。  
《課題》

定期的に活動していますが、シフト勤務体制のため対応職員が一定しないことから対応職員の確保が課題となっています。

### (3) 財政状況と課題

#### 1) 平成25年度決算における状況（一般正味財産増減ベース） : 円

経常収益		経常費用		
基本財産運用益	2,033,946	公益 目的	芸術文化公演	83,375,658
事業収益	88,519,129		施設管理（ノバホール）	67,589,391
受取補助金等	10,900,000		施設管理（カピオ）	50,699,385
受取負担金	45,384,308		小計	197,372,028
受託収益	157,680,000	収益事業		92,828,641
受取寄付金	0	管理費		14,066,154
雑収益	2,616,581	—		—
経常収益合計	307,133,964	経常費用合計		304,266,823
当期一般正味財産増減額		2,867,141		

#### 2) 過去5年間の主な収入の推移 : 千円

科目		H21	H22	H23	H24	H25
基本財産運用収入		7,531	9,495	8,773	2,139	2,033
事業 収益	公演事業	27,862	35,364	40,790	30,965	36,071
	ノバホール	61,148	57,244	28,845	32,306	25,432
	カピオ			29,397	29,621	26,871
つくば市補助金		22,473	22,473	22,100	22,100	10,000
公演事業負担金		46,600	48,187	44,500	35,000	44,960
受託 収益	ノバホール	152,584	158,595	50,249	49,060	49,060
	カピオ			113,627	108,620	108,620

#### 3) 平成25年度主要事業の収支 : 円

	公演事業	施設管理	法人管理
収入	83,332,705	216,852,517	11,241,148
支出	83,375,658	211,117,417	14,066,154
収支差額	-42,953	5,735,100	-2,825,006

#### 4) 財政状況と課題

平成 25 年度から公益財団法人に移行しましたが、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（認定法）では、「当該公益目的事業の実施に要する適正な費用を償う額を超える収入を得てはならない」及び「毎事業年度における公益目的事業比率が 100 分の 50 以上となるように公益目的事業を行わなければならない」と規定されています。

また、移行に伴いそれぞれの事業は、文化芸術公演及び施設貸出などに係る個別の内容によって公益目的事業と収益事業に仕分けし、公益目的事業会計と収益事業会計に区分されます。法人管理については、別途法人会計として区分されています。

法人管理運営に要する財源は、主に基本財産運用収入とつくば市からの補助金であり、これらを合わせた額は、ピーク時（平成 22 年度）の約 3 千 2 百万円から平成 25 年度は約 1 千 2 百万円、約 38%と大幅な減収となっています。特に基本財産運用収入だけをみると、低金利という状況の中、ピーク時の約 20%と厳しい状況が続いています。

現在の経済状況下では基本財産運用収入の増収を望むのは難しく、自主財源を確保するうえで収益事業であるノバホール・つくばカピオ利用料収入の増収を図ること及び費用対効果が高く効率的な支出に努めることが重要であります。

また、つくば市から委託料・負担金を受けて実施している文化芸術公演及び施設管理運営については、概ね良好な収支状況であります。

##### 《課題》

##### ・自主財源の確保等

基本財産運用収入を補完する安定的な収益事業を確立し、自律的な活動を支える財政基盤を強化するとともに、認定法に基づく公益目的事業と収益事業のバランスをとりながら事業の拡充や費用対効果の高い事業選択及び経費節減に努める必要があります。

##### ・収支相償

認定法に定められている収支相償を順守するため、当財団にとって最適な会計管理システムを構築するとともに運用の徹底を図り、収支状況を的確に把握しながら会計の管理に努める必要があります。

#### (4) 組織

##### 1) 公益財団法人

当財団は、平成 25 年 4 月から公益財団法人としてスタートしました。公益財団法人は、関係三法が平成 20 年 12 月に施行されたことに伴い、それまでの明治以来の公益法人制度が抜本的に改革されて誕生しました。

この改革は、寄附金税制の抜本的改革を含めて、「民間が担う公共」を支えるための税制の構築を目指すことにあります。

公益財団法人に移行するにあたっては、法人税の優遇措置等があるものの公益目的事業支出が全支出の 50%以上であることなどのほか、一定の事業に該

当し、なおかつ不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するものでなければなりません。

《課題》

公益財団法人としての法人管理運営や地域の文化芸術振興における多種多様なニーズに対応し、当財団の目的実現を図る各種事業を実施していくための組織力を強化する必要があります。

## 2) 事務局及び人事

当財団の事務局は、主要業務である文化芸術公演等事業及び施設管理運営事業を円滑に実施していくため、総務課、企画課、管理課の3課体制をとっています。

職員は、正職員が8人（派遣職員1）、嘱託職員が3人、臨時職員が5人です。財団プロパー職員(正職員)は7人と半数に満たない状況ですが、主な理由は、主要業務である施設管理運営業務において、早朝から深夜に及ぶ週6日間の職員配置をする必要があることや指定管理制度による業務期間（3年間）が定められることなどにあります。

《課題》

文化芸術の振興や施設管理の充実を図るためには、職員の専門性や業務能力の向上が不可欠であり、研修等を実施しているところですが、正職員以外の職員については、短期間に離職してしまうことが多く、業務ノウハウ等の蓄積と組織力の持続性に課題が生じます。こうした実務上及び労働契約法等の観点からも対策を検討する必要があります。

また、平成25年度からは、公益財団法人としての組織運営や寄付金等による市民の文化芸術活動支援事業もスタートしたこともあり、人材の確保・育成は、大きな課題となっています。



### 3. 事業計画

#### (1) 文化芸術の振興事業

##### ○基本方針

当財団の文化芸術振興事業は、前身であるつくば都市振興財団から継続的に行われていています。その結果、幅広い作品の紹介や各公演での円滑な運営がされるなど、事業実施ノウハウが蓄積されてきたとともにプロパー職員の専門的知識の習得にもつながっています。

今後は、こうした実績と市民ニーズを把握しながら各世代や地域を超えた文化芸術振興事業を展開することによって、当財団の目的である「豊かで魅力ある市民生活」の実現を目指します。

また、より多くの皆さんに会場していただけるよう、各事業ごとにアンケート調査を実施し、市民ニーズに即した事業の企画立案に努めます。

事業の実施にあたっては、コストパフォーマンスの観点から事業計画を策定するとともに、蓄積された事業運営ノウハウを活かしながら事業の実施にあたることによって来場者満足度の向上を図ります。

具体的には、以下の点を基本として取り組みます。

- ・ 子供から高齢者までを対象とする多様なジャンルの公演を実施する。
- ・ 助成金等の活用や共催事業を積極的に導入し、公演内容を充実する。
- ・ 事業内容によって世代や地域など対象者を絞ったPRや様々な媒体を使って広報を充実し、入場率を向上させる。

さらに市民の文化芸術振興事業に対する理解を深めるとともに、地域に根差した心に響く文化芸術活動の発展を目指して、優れた演奏家の招聘や舞台芸術公演を中心に、市民参加型企画や美術展等、幅広い事業を推進します。

併せてアウトリーチ事業等を導入し、特に子供など低年齢層を対象に教育普及活動に努めます。

##### ・公演等事業計画数

事業内容		H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1
つくば国際音楽祭		5	5	5	5	5
文化芸術公演	鑑賞型	1 0	1 1	1 1	1 1	1 1
	市民参加型	4	4	4	5	5
合計		1 9	2 0	2 0	2 1	2 1

##### ・公演種別計画数

公演種別	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1
招聘公演	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0
共催公演	5	6	6	6	6
市民参加型公演	4	4	4	5	5
合計	1 9	2 0	2 0	2 1	2 1

## 1) つくば国際音楽祭事業

筑波研究学園都市の発展とともに歩んできた「つくば国際音楽祭」が市民はもとより国際都市つくばのシンボルとなる音楽祭として開催に努めます。

### ・入場率等の向上

毎年度、国際的に活躍するアーティストを招聘するなど内容を充実し、入場率の向上を図るとともに安定的な入場料収入の増加に努めます。

### ・周辺施設との連携

周辺施設とのチケット販売ネットワークを構築し、相互のPR・チケット販売体制の強化を図ります。

## 2) 文化芸術公演事業

### ・鑑賞型

優れた演奏家の招聘、舞台芸術公演等を実施することにより、市民が身近に舞台芸術を楽しむ機会を充実するとともに、舞台芸術に対する関心を広め、理解を深めることを目的としたプログラムを企画します。

また、助成金等を積極的に活用することにより低料金化を図り、これまで比較的入場者数の少なかった若年層なども手軽に入場できるよう配慮します。

共催公演は、様々な団体等との共催をより多く計画することによって、より多様なジャンルの公演も可能となるほか、相乗効果や採算等におけるリスクが分散されることなども期待されることから積極的に検討します。

### ・市民参加型

平成18年から始まり年末恒例のつくばの風物詩として定着した「つくばで第九」をはじめ、ワークショップ・バックステージツアー等も企画し、市民の文化芸術活動の活性化に資する事業を推進します。

## (2) 文化創造活動の支援及び教育普及活動事業

### ○基本方針

当財団の目的であります「広く文化芸術の振興に資する諸事業を行い、豊かで魅力ある市民生活の実現」のためには、招聘公演などとともに市民自らの文化芸術活動等の活性化が不可欠であります。

こうした市民の活動を支援するとともに、未来を見据えた教育普及活動についても市民団体や教育関係機関と連携しながら積極的に取り組んでいきます。

### ・計画事業数

事業内容	H27	H28	H29	H30	H31
文化芸術活動支援	4	4	5	5	5
美術展等	1	1	1	1	1
絵画教室等	1	1	1	1	1
合計	6	6	7	7	7

## 1) 文化芸術活動支援事業

企業等への公益法人に対する寄附金税制のメリット等をPRしながら財源の確保に努め、積極的に市民団体等による文化芸術活動に対し支援します。

支援にあたっては、公益目的事業の趣旨に則って支援事業実施要綱等に基づき対象者を公募し、財政的支援及び人的支援も含めて検討し、地域に根付いた市民の文化芸術活動の振興を図ります。

## 2) 美術展等

市民が優れた美術作品を直接鑑賞する機会をつくとともに市民の創作活動や芸術家の活動支援として美術展等を計画します。

## 3) 絵画教室等

子供たちへの教育普及活動としてアートデイキャンプ（夏休み絵画制作指導）、など美術・工芸活動への動機づけとなるよう、関係機関等と協力しながら計画します。

### (3) 文化・スポーツ施設の管理運営事業

#### ○基本方針

指定管理者として公益財団法人の適性及び管理運営ノウハウの蓄積を図りながらノバホール等の管理運営を継続的に取り組み、更なる安全性、サービスの向上に努めるほか、拡充等についても検討しながら市民の文化芸術・スポーツ活動等の場を提供します。

施設の貸出しについては、公益目的事業と収益事業の両面がありますが、公益目的事業という観点からは、市民が集い文化芸術活動やスポーツ活動の拠点として役割を担い機能する施設としてハード、ソフト両面からの充実に努めます。また、収益事業という点からは、収益性を高めるとともに稼働率の向上に努めます。

#### 1) 安全性の向上（老朽化対策）

日常点検・定期点検等の的確な実施により、施設的良好な状態の確保に努めます。また、軽微な修繕等は迅速に実施し、大規模修繕等が必要な場合はつくば市と協議の上、適切な対応に努めます。その他、指定管理者としてストックマネジメントの観点から必要な点検、つくば市への情報提供及び安全・防犯対策等に努めます。

#### 2) サービスの向上

施設管理にかかる職員研修（接遇・防災面・設備面）を定期的実施し、施設管理力と質の向上に努めます。また、アンケート調査票を各施設に備え置き、利用者のニーズや対応すべき事項の把握に努めます。

その他、施設利用の状況に対応した駐車場利用基準等を整備し、来館者の利

便性向上を図ります。

### 3) 稼働率及び利用者満足度

主要施設の利用者満足度及び稼働率の目標を設定し、施設利用の増進に努めます。

#### ・稼働率及び利用者満足度目標

			H27	H28	H29	H30	H31
利用者	稼働率	ノバホール	81%	82%	83%	84%	85%
		カピオ	75%	76%	77%	78%	80%
	満足度	ノバホール	92%	93%	94%	95%	95%
		カピオ	82%	83%	84%	85%	85%

※稼働率：ノバホールは大ホール、カピオはカピオホール

### 4) 施設利用料収入

主要施設の施設使用料収入の目標を設定し、安定した管理運営を目指します。

#### ・施設使用料収入目標

(単位：万円)

施設名	H27	H28	H29	H30	H31
ノバホール	2,706	2,733	2,760	2,787	2,815
カピオ	2,915	2,945	2,974	3,004	3,034

## (4) 市民文化芸術活動団体等との連携による事業

### ○基本方針

筑波研究学園都市の建設によって誕生したつくば市に生命の息吹と潤いをもたらす文化芸術の振興を図るためには、市民の主体的な文化芸術活動の活性化が基本となります。こうした観点から市民文化芸術活動団体等との連携を強化しながら各種事業の展開に努めます。

#### 1) 文化芸術公演事業共催等

研究機関や企業、市民文化芸術活動団体等との連携を強化し、様々なジャンルの共催について積極的に検討します。

また、公益財団法人に対する寄付金の優遇税制を活かして、寄付金による間接的な文化芸術公演事業等の参画を促進するとともに安定的な財源確保に努めます。

その他、友の会(仮称)等の設置・運営を検討し、文化芸術公演事業等を補完する友の会の魅力的な活動を促進することによって、公演事業等における入場率の向上や財団活動の理解と普及を図ります。

#### 2) アウトリーチ事業等

各公演事業における優れたアーティスト等による小中学校への出前講座等を計画し、文化芸術活動を通じた教育普及環境の充実に努めます。

## (5) その他、目的を達成するために必要な事業

### ○基本方針

当財団は「広く文化芸術の振興に資する諸事業を行い、豊かで魅力ある市民生活の実現と健全な地域社会の形成に寄与する」という目的のもと、文化芸術振興事業や文化・スポーツ施設管理運営事業等を行っていますが、これらの事業を補完するとともに地域と連携しながら地域貢献事業等にも取り組みます。

#### 1) ノバホール等の利用促進

施設の利活用を促進し自主財源の確保を図るため、公益目的事業以外の施設利用貸出しとして、収益事業貸出を積極的に進めます。

#### 2) 市民ギャラリーの施設貸出

利用者の登録制を検討しリピーターの確保を図るなどにより稼働率の向上を目指します。また、市民の文化芸術活動の発表の場として低廉な利用料で提供し、文化芸術の振興を図ります。

#### 3) 社会貢献活動等

当財団の活動拠点となっているノバホールとカピオが立地するつくばセンター地区をはじめとして地域との連携を図り、まちづくりや環境美化活動など社会貢献活動を積極的に取り組みます。また、職員配置については、シフト勤務体制の調整を図りながら人員確保に努めます。

#### 4) 情報活動

定期的な機関誌の発行や様々な媒体を駆使して、財団事業等の情報発信に努めます。また、様々な情報や有識者意見等の収集や公演事業等におけるアンケート調査を徹底し、顧客ニーズ等の把握に努めるとともに、情報化を進め、効率的、効果的な事務・事業の執行を図ります。

#### 5) 「友の会」の運営

仮称「友の会」を設置・運営し、公演事業への来場者を促進します。また、会員事業等を実施することにより、会員の自主的な芸術文化活動の促進と財団事業への理解と協力を深めてまいります。

## 4. 財政計画

### ○基本方針

当財団の前身であるつくば都市振興財団の発足以来、基本財産運用収入の他、つくば市からの補助金及び事業受託金等を主要財源としてきましたが、これらに依存することが厳しい状況となるほか、公益財団法人に移行したこ

とから公益法人会計基準が適用されることになりました。

こうした状況を踏まえ、自主財源の確保と費用対効果の高い事務事業の執行・管理に努め、財政基盤の強化を図ります。

### 1) 自主財源の確保

収益事業の収益率向上を図るとともに、自主財源の確保に資する事業の拡大等について検討します。また、収益・公益目的事業を問わず、効率的な事業執行及び経費の縮減など支出抑制を図り自主財源の確保に努めます。

さらに公益財団法人に対する優遇税制が適用される寄付金を募り、財団の自主事業となる市民の文化芸術活動支援事業費等の財源に充当します。

### 2) 公益目的事業

公益目的事業における施設貸出や公演事業等においても、受益者負担の原則や地域の文化は市民の主体的な活動によって醸成されるという観点から、必要な費用負担（受益者負担）及び利用者、来場者等の役割分担や主体的な参加・協力を求めるものとします。

### 3) 収益事業

公益目的事業以外の収益事業については、利用しやすい施設貸出や魅力的な事業を企画し入場率の向上に努め、収益の増加を図ります。

### 4) つくば市との連携

公益財団法人である当財団は、認定法及び公益法人会計基準等を順守しながら財政的に自律し、行政補完的な役割を担うことが求められており、つくば市との共催事業等においては、連携を強化し相応の分担や負担金の適正な積算等に努めます。

### 5) 事務事業の執行

事務事業については、業務プロセスの管理システムとして「PDCA」サイクルの視点から、毎年度の事業計画を策定する過程において、前年度の事務事業の評価・分析を行い、市民ニーズ等との整合を図りながら的確な策定に努めます。また、その過程においては、事務事業の見直し等を積極的に行います。

## 5. 推進体制

### ○基本方針

平成25年度から公益法人改革により国際交流事業を分離し、公益財団法人に移行しましたが、それまでの事業推進体制を踏まえ、公益財団法人としての新たな管理運営を徹底し、体制強化を図ります。

また、市民の文化芸術に対するニーズに対応して既存事業の充実や新規事業

の検討など積極的に推進していくため、組織・職員の強化・育成を図ります。

## 1) 公益法人

### ・法人運営と会計管理

認定法及び公益法人会計基準等に則り、適切な法人運営及び会計管理に努めます。特に会計管理については、公益目的事業と収益事業の仕訳について徹底し、認定法が求める収支相償の原則等を順守します。

## 2) 組織

### ・組織の強化

公益財団法人として経営の安定化を図り、文化芸術の振興事業など財団の目的事業を積極的に展開していくための組織力を強化し、持続的に発揮できるよう人材の育成・確保とあわせて事務事業等に即した機構改革を実施するなど執行体制の整備に努めます。

## 3) 人事

### ・人材育成・確保

組織力の強化及び持続という観点から、将来にわたっての職員の年齢構成等を考慮しながら採用・配置及び職員研修の充実等に努めます。職員研修については、接遇などのほか文化芸術に関する専門的な研修、会計管理などの事務研修、その他、派遣研修や一般的な教養研修など幅広い研修を対象とし、職員の資質向上に努めます。また、職員の士気高揚を図るため人事評価制度や職員提案制度などの導入を検討します。

### ・嘱託・臨時職員

職員の半数を占める嘱託・臨時職員は、特にシフト勤務となる施設管理運営業務において重要な戦力となっています。

こうした状況から、特に一定の臨時職員については、人材確保と士気高揚を図るため、優秀な職務能力を有すると認められた場合に、嘱託職員として採用するなど雇用制度の充実を図ります。

嘱託職員については、職務難易度等に応じた報酬とするなど人材の活用に努め、優秀な人材の確保と組織力の維持・向上を目指します。