

**観音寺新市民会館 管理運営計画(素案)**

**平成 26 年 2月**

**観音寺市**

## 観音寺新市民会館 管理運営計画(素案)

第1章 管理運営計画策定の目的 .....	1
第2章 基本方針 .....	2
1 活動方針	
2 事業方針	
第3章 事業計画 .....	5
1 事業概要	
2 中長期計画	
3 開館記念事業	
4 プレ事業	
5 広報計画	
第4章 管理運営 .....	14
1 管理運営の考え方	
2 管理運営(施設提供)のシステム	
第5章 運営組織 .....	19
1 運営組織の考え方	
2 管理運営に必要な職能	
3 市民協働組織	
4 新市民会館における運営組織	
第6章 収支計画 .....	23
1 収支の考え方	
2 支出想定(事業費、人件費、維持管理費ほか)	
3 収入想定(事業収入、使用料収入ほか)	
4 収支想定	

## 第1章 管理運営計画策定の目的

これまで観音寺市では、新市民会館の整備に向けて、平成24年3月に「観音寺新市民会館建設基本構想」を、平成25年2月には「観音寺新市民会館建設基本計画」をそれぞれ策定してきました。

「観音寺新市民会館建設基本構想」では、新市民会館の果たす役割、新市民会館が担う使命などの検討をもとに、「音を観るまち“文化芸術クリエーションホール”をめざして」という基本理念を設定し、また、その基本理念を実現していくための建設基本構想をまとめました。

そして、「観音寺新市民会館建設基本計画」では、基本理念を実現していくため、新市民会館の施設の配置計画、施設構成・規模、施設機能などについて具体的な方針をまとめました。

これらは、従来多くのホール施設整備で行われてきた施設を建てることを目的としたものではなく、施設を整備し、積極的に事業を行っていくことによって新たな活動や交流などを創出し、それらが市民生活や市の将来に貢献していくことに繋げていくことを施設整備の最終目的とするという考えに基づいて進められてきました。

今回、このような考えのもとに、新市民会館の基本理念を実現するため、施設整備後の活動方針、事業方針や具体的な計画など、新市民会館の運営を行っていく上での基礎となる管理運営計画を策定するものです。



新市民会館完成予想図

## 第2章 基本方針

### 1 活動方針

「観音寺市総合振興計画」の後期基本計画では、次のような文化芸術施策が掲げられており、そこでは新市民会館が、それら文化芸術施策を実現していく拠点として位置付けられています。

#### 第4節 人と文化が輝く“生涯学習のまちづくり”

##### 4 地域文化の継承と文化芸術活動の推進

###### 主要施策

###### (1) 文化財の保存と活用

###### (2) 芸術文化の振興

- ① 地域に根ざした個性豊かな文化の創造・振興を目指し、文化団体等への活動支援や県内の芸術団体・関係機関等との連携を強化し、すぐれた芸術等にふれる機会の拡充を図り、市民文化の向上に努めます。また、文化芸術振興計画の策定について検討します。
- ② 市民音楽祭については、音楽団体の育成や学習成果の発表の格好の機会となっていることから、今後においても魅力ある市民音楽祭を開催し、音楽文化の振興を図ります。
- ③ 文化団体等を育成・支援し、市民が主体となった芸術文化活動を推進します。また、作品展など活動の成果を発表する機会の充実を図ります。
- ④ 芸術文化に関わる情報の提供に努め、多くの市民が気軽に参加し、文化ボランティア活動の活発化とともに、芸術文化に親しむことができる環境づくりに努めます。

###### (3) 文化的施設の整備、充実

- ② 新市民会館を文化芸術活動拠点施設として整備します。また、施設の管理運営については、指定管理者制度の導入を含めて検討を進めます。

また、「観音寺新市民会館建設基本構想」及び「観音寺新市民会館建設基本計画」では、基本理念とそれを実現するための新市民会館が担う使命と果たす役割を明確にするとともに、新市民会館の各機能について具体的に設定しました。

これらは、新市民会館の活動や運営においてより重要なものとして位置付けられます。

#### 観音寺新市民会館建設基本構想

##### 新市民会館の果たす役割

- 1 西讃地区文化芸術の発信拠点となるための「西讃地区文化芸術拠点」
  - ・ 文化芸術の拠点として、観音寺市の魅力を発信でき、新しい文化芸術の創造を支援する施設をめざします。
- 2 身近に文化芸術を創造できる「文化芸術ふれあいの場」

- ・ 市民が文化芸術の創造者として活動することを支援し、気軽に市民が参加できる施設をめざします。
  - ・ 音楽や演劇を鑑賞し、また活動グループが相互に交流、発信することにより、観音寺市の文化芸術の底上げをめざします。
- 3 子どもたちの「文化芸術育ての場」
- ・ 子どもたちの文化芸術に対する心を育み、感性を磨くため、音楽発表会演劇会など自ら発表する場を支援する施設をめざします。
- 4 市民が集い元気いっぱいの「文化交流の場」
- ・ 成人式をはじめ、様々な式典などにも対応可能な施設をめざします。
  - ・ コンベンションホールとして、集客効果を市街地活性化へつなげる施設をめざします。
- 5 癒しと環境の「憩いの場」
- ・ 市民がイベントを開き、鑑賞したり、語り合う空間を創り、来館者で賑わう憩いの場となる施設をめざします。
  - ・ 現観音寺市立観音寺南小学校の緑地等を活用した整備を行い、市民が気軽に集まり賑わう施設をめざします。
  - ・ 緑に配慮し、また、誰もが利用しやすいユニバーサルデザインに配慮した施設をめざします。

これら5点を前提とした新市民会館の果たす役割などを基に、次のとおり基本理念を設定します。

### 新市民会館の基本理念

#### 「音を観るまち“文化芸術クリエイションホール”をめざして」

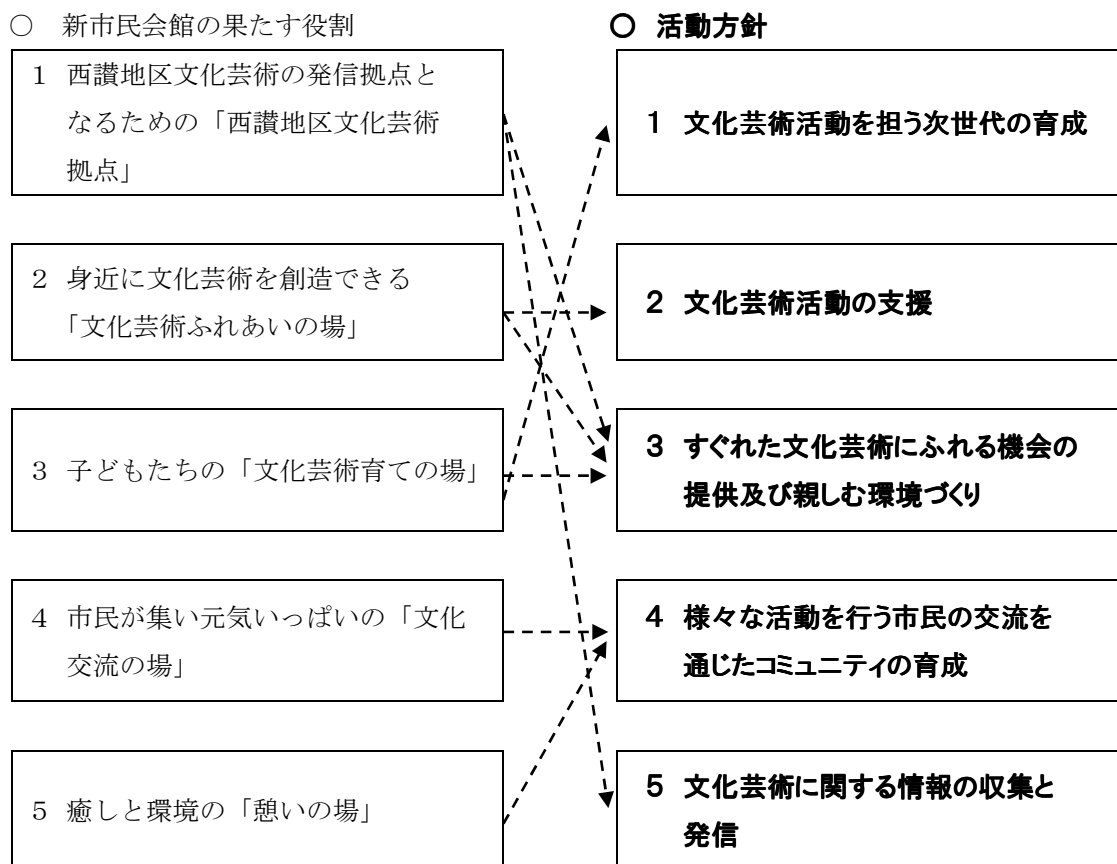
地域に根ざした個性豊かな文化の創造・振興をめざし、多くの市民が気軽に参加し、文化芸術を身近に楽しむことができ、すぐれた文化芸術にふれる機会の拡充を図る施設をめざします。

#### 観音寺新市民会館建設基本計画

基本理念の実現に向けて、次のとおり新市民会館の各機能について具体的に設定します。

- 1 舞台利用者が使いやすいホール
- 2 来館者が舞台に集中できる快適なホール
- 3 地域活動グループが文化芸術創造者として支援できる施設
- 4 複合的な交流施設
- 5 駐車場の確保
- 6 環境にやさしい新市民会館
- 7 災害時における新市民会館の機能保持

これらを実現させるために、次のとおり活動方針を整理しました。



## 2 事業方針

前項の活動方針に基づき、新市民会館では次の5つの事業を行っていきます。

- (1) 育成普及事業 : 子どもを中心とする若年層を対象とした事業を積極的に行い、次世代を担う人材の育成と文化芸術活動の普及を図ります。
- (2) 活動支援事業 : 現在市内で行われている個人や団体の文化芸術活動を積極的に支援していきます。
- (3) 鑑賞事業 : すぐれた文化芸術にふれる機会を提供するため、多彩な分野の公演などを行います。  
また、鑑賞の理解を深めるための講座などを併せて実施し、文化芸術に親しむ環境づくりに取り組みます。
- (4) 交流事業 : 様々な人・活動・情報などが行き交う場として、出会いや交流を生み出すための事業を行います。
- (5) 情報発信事業 : 文化芸術に関する情報の収集と発信を行います。  
また、観音寺市だけでなく、西讃地区の発信拠点として、広域な情報を収集・蓄積し、広く発信していきます。

## 第3章 事業計画

### 1 事業概要

新市民会館の事業方針として掲げた5つの事業の具体的な内容について、次のとおり整理します。

#### (1) 育成普及事業

主に子どもを中心とする若年層を対象とした鑑賞事業や体験事業などを行い、次世代の文化芸術活動を担う人材の育成を図っていきます。

文化芸術は、創造性を育み表現力を高めるものであり、生活に潤いを与え社会の活力を高めていくために重要な役割を果たしていることを伝え、文化芸術に親しみ、ふれる機会を提供していきます。

例えば、

- 体験型ワークショップ
- 新市民会館以外で行う文化芸術活動（出張コンサートやイベントなど）
- 音楽クリニックなどの指導講座や講習、研修 など

#### (2) 活動支援事業

現在市内で行われている個人や団体の文化芸術活動がさらに活性化し、また、新たな活動が生み出されていくことをめざして、新市民会館が拠点施設として支援を行っていきます。

発表で利用する際の技術的な指導・助言などを行うほか、日常的な活動における相談への対応や練習場所の提供など文化芸術活動に関して、様々な方面からの支援を行っていきます。

例えば、

- 市内で文化芸術活動を行っている個人や団体に対して、練習場所や発表場所、発表機会を提供するなどの支援
- 指導者の紹介
- 各種相談への対応
- 公演時の制作面での支援
- 広報活動への指導・助言 など

#### (3) 鑑賞事業

すぐれた文化芸術にふれる機会を提供するために公演を行っていきます。また、多彩な分野の鑑賞機会の提供に努め、公演を行う際には、鑑賞の理解を深めるための講座などを併せて行い、文化芸術に親しむ環境づくりに取り組んでいきます。

さらに、興行事業者、実演団体、放送局や新聞社などのメディアなどと連携し、共催・協賛・後援といった形で、市民の鑑賞機会を拡充していくことを推進していきます。

例えば、

- 国内外のすぐれた文化芸術の公演
- 共催・協賛・後援などによる公演 など

#### (4) 交流事業

様々な人・活動・情報などが行き交う場として、出会いや交流を生み出すための事業を行っていきます。

市民が芸術家と出会い刺激し成長し合うための様々な機会を提供するほか、市民同士が親交を深め、相互理解のできる場を設けていきます。

例えば、

- 全館を利用した市民会館フェスティバル
- 鑑賞事業を行う際の、出演者と観客との交流会
- 子育て支援の場の提供
- 高齢者のためのコミュニティの場づくり
- 障がい者の作品展示場所の提供 など

#### (5) 情報発信事業

文化芸術に関する情報を、観音寺市だけでなく、西讃地区、香川県、四国などを対象に広く収集し、集めた情報は誰でもがアクセスできるようにするとともに、新市民会館に蓄積していきます。

また、文化芸術に関する情報以外にも、観光、イベント、市民の活動などの情報も集まる仕組みを作り、市民だけでなく、観音寺市を訪れた方々にも提供できるよう、発信拠点として広域な情報を収集し広く発信していきます。

例えば、

- 西讃地区で行われている公演情報の収集と提供
- 市内で文化芸術活動を行っている個人や団体に関する情報の収集と提供
- ふれあいロビーを活用した文化芸術情報コーナーの運営 など

具体的な事業イメージや実施手法を想定した事業計画の試案「新市民会館事業想定」を作成しました。

次項で記載する、中長期的な視野も折り込んで検討しています。



事業	内容	優先度	1回当り事業費	1回当り収入見込み				事業展開			積算根拠	実施場所
				合計	単価	客席数	回数	実施回数	年間事業経費	収入見込み		
<b>主催事業</b>												
<b>(1) 育成普及事業</b>												
体験型ワークショップ	子どもを対象に、文化芸術に関心を持つ人を増やすための入門型のワークショップを行う。	◎	500	20	1	20	1	1回	500	20	講師謝礼、制作費、印刷・雑費	リハーサル室兼会議室兼大楽屋など
音楽クリニック	音楽活動を行っている児童、学生を対象とした、演奏家から直接指導を受ける講座。公演を招聘する際に併せて実施するが、将来的には定期的に開催することを目標とする。	○	500	90	3	30	1	1回	500	90	講師謝礼、制作費、印刷・雑費	小ホール、リハーサル室兼会議室兼大楽屋など
館外芸術活動Ⅰ	市民会館以外(教育機関や福祉施設など)で、出張コンサートやイベント等を行う。	◎	300	0	0	500	1	1回	300	0	講師謝礼、制作費、印刷・雑費	外部施設
館外芸術活動Ⅱ	市民会館以外(教育機関や福祉施設など)で、出張コンサートやイベント等を行う。	○	300	0	0	400	1	1回	300	0	講師謝礼、制作費、印刷・雑費	外部施設
教育機関連携事業	保育所、幼稚園、小・中学校など教育機関での文化芸術関連活動において、練習場所や発表場所を提供する支援を行う。	○	0	0	0	0	-	適宜	0	0	※施設使用料	全施設
<b>(2) 活動支援事業</b>												
連続養成講座Ⅰ(5回程度)	演出家や舞台スタッフによる舞台芸術に関係するワークショップを実施する。	○	500	150	5	30	1	1回	500	150	講師謝礼、印刷・雑費	小ホール、リハーサル室兼会議室兼大楽屋など
連続養成講座Ⅱ(5回程度)	演出家や舞台スタッフによる舞台芸術に関係するワークショップのより高度な発展バージョンを実施する。	△	500	150	5	30	1	1回	500	150	講師謝礼、印刷・雑費	小ホール、リハーサル室兼会議室兼大楽屋など
文化芸術活動支援	文化芸術活動を行っている個人・団体に向けて、指導者の紹介や各種相談への対応、成果発表時の制作関連業務の支援、広報活動の支援などを行う。	○	0	0	0	0	-	適宜	0	0	※ホール職員対応	—
活動場所提供事業	支援すべき活動を行っている個人・団体を対象に、練習場所や発表場所を提供する支援を行う。	◎	0	0	0	0	-	適宜	0	0	※施設使用料	全施設(※舞台発表、展示会など)
<b>(3) 鑑賞事業</b>												
音楽系公演(大規模)	オーケストラ、オペラ、ポップスなど大型の音楽公演の鑑賞機会を提供する。	◎	10,000	8,400	7	1,200	1	1回	10,000	8,400	出演料600万円、交通費等350万円、広報・雑費等50万円 ※総人数80名程度	大ホール
音楽系公演(小規模)	室内楽など規模の小さい音楽公演の鑑賞機会を提供する。	◎	4,500	1,320	4	330	1	1回	4,500	1,320	出演料250万円、交通費等100万円、広報・雑費等100万円 ※総人数15名程度	小ホール
舞台芸術系公演	演劇、パレエ、ミュージカル、ダンス、伝統芸能などの舞台芸術公演の鑑賞機会を提供する。	◎	7,000	7,200	6	1,200	1	1回	7,000	7,200	出演料500万円、交通費等150万円、広報・雑費等50万円 ※総人数35名程度	大ホール
展覧会	現代アートなどの作品展を実施する。	◎	300	0	0	1,000	1	2回	600	0	作家謝礼、制作費、印刷・雑費	ふれあいロビー、多目的ホール
鑑賞講座Ⅰ	公演に合わせ、鑑賞をより深めるための関連講座を実施する。	◎	100	20	0.5	40	1	2回	200	40	講師謝礼、制作費、印刷・雑費	リハーサル室兼会議室兼大楽屋など
鑑賞講座Ⅱ	公演に合わせ、鑑賞をより深めるための関連講座を実施する。対象公演を増やす。	○	100	40	0.5	40	2	2回	200	80	講師謝礼、制作費、印刷・雑費	リハーサル室兼会議室兼大楽屋など
共催・協賛・後援公演	新聞社、放送局等のマスメディア、民間の興行会社などと共同で鑑賞機会を提供する。	◎	0	0	0	0	-	適宜	0	0	※施設使用料減免	大ホール、小ホール
<b>(4) 交流事業</b>												
交流型ワークショップ	子育て世代、高齢者などを対象としたワークショップやイベントを開催する。	◎	100	60	0.5	20	6	2回	200	120	講師謝礼、印刷・雑費	小ホール、リハーサル室兼会議室兼大楽屋など
市民会館フェスティバル	さまざまな分野の公演や文化芸術活動団体・個人による発表会などを市民参加、制作、運営により複合的に開催する。商店街等とも連携して実施する。	○	1,000	0	0	1,500	1	1回	1,000	0	制作費、印刷・雑費	全施設
市民でつくる公演事業	市民参加によるコンサート、オペラやミュージカル作品を創造する。	△	7,000	7,200	3	1,200	2	1回	7,000	7,200	出演料、制作費、印刷・雑費	大ホール、小ホール、リハーサル室兼会議室兼大楽屋など
<b>(5) 情報発信事業</b>												
機関誌発行	機関誌やWEBサイト等により公演の周知や活動状況の広報を行う。活動参加者を増やす。	◎	6,000	0	0	0	通年	通年(機関誌6回発行)	6,000	0	広報誌制作費・印刷費・郵送料(1回60万円)、HP運営費(月10万円)、その他広報費(月10万円)	—
インターンシップ、大学との連携	県内にある大学と連携し、学生のインターンシップの受け入れや共同研究などを行う。	△	0	0	0	0	0	通年	0	0		—
文化芸術情報コーナー	近隣地域や全国、海外をも含めた文化芸術に関する情報の収集と提供、また広く観音寺市に関する情報の収集と提供を行う。	◎	600	0	0	0	0	通年	600	0	書籍代、インターネット接続代月5万円程度	ふれあいロビー
施設提供事業(貸館事業)	ホール・各室の貸出しを行う。							通年				全施設

	年間事業経費	収入見込み	行政負担の想定
◎：開館当初から実施することが望ましい事業	29,900	17,100	12,800
○：開館から概ね5年後を目処に実施することが望ましい事業	2,500	320	2,180
△：開館から概ね10年後を目処に実施することが望ましい事業	7,500	7,350	150
開館から5年程度の間：◎の事業を実施した場合の事業費	29,900	17,100	12,800
開館後5～10年の間：◎～○の事業を実施した場合の事業費	32,400	17,420	14,980
開館から10年以降：◎～△の事業を実施した場合の事業費	39,900	24,770	15,130

## 2 中長期計画

新市民会館の基本理念を実現していくためには、継続的に事業を行っていくことが必要です。

期間ごとの事業や活動の積み重ねにより中長期的な成長を遂げるように計画し、必要に応じて事業計画を見直し、修正を図ることを繰り返し、長期的に新市民会館の基本理念の実現に向けて活動していきます。

中長期的には、次のように事業を行っていきます。

### (1) 初期（開館から5年程度の間）

この時期は、祝祭性をもつ開館記念事業から、本来の市民会館の事業へと移行し、新市民会館の土台をつくる時期に当たります。まずは、文化芸術にふれ、親しむ機会を提供することにより観客づくりを行っていきます。

- 新施設を広くアピールし、認知度を高めるような事業の取り組み
  - ・ 市内外への施設の認知度を高めるため、広く施設の存在を周知できるような事業を行っていきます。
  - ・ 積極的な広報活動を行い、市民会館を訪れる人を増やしていきます。
- 市民やその他連携先とのネットワーク・協働体制づくり
  - ・ 市内で文化芸術活動を行っている個人や団体など共に事業を行っていく各組織とのネットワーク構築のための情報収集や情報の蓄積を広く行います。

### (2) 中期（開館後5～10年の間）

この時期は、施設の特徴を定着させていく時期に当たります。観客づくりから、実際に活動を行う人を増やしていくことをめざします。

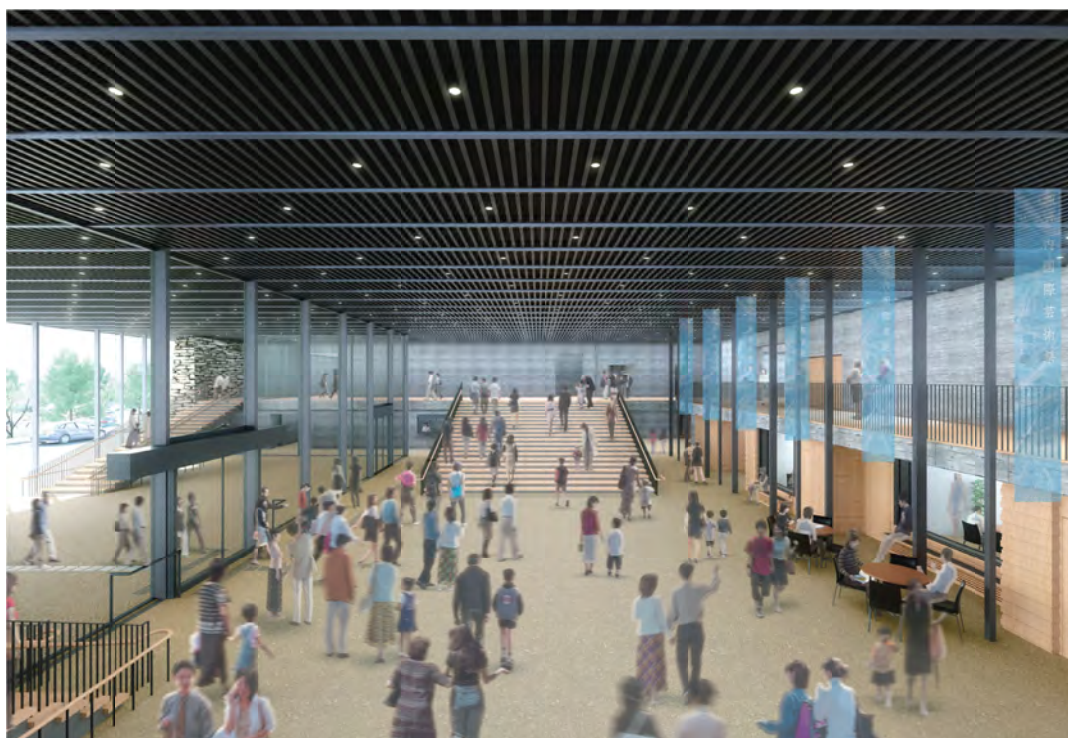
- 新たな事業の取り組み
  - ・ 定着しつつある開館時から取り組んできた事業に加え、初期に構築したネットワークを活用し、育成普及を図る事業や活動支援事業の充実を図っていきます。
- 新たな層への働きかけ
  - ・ 既に獲得した施設利用者・観客などに加え、新たな利用者層を発掘するため、初期の事業を継続しつつ、初期とは異なる事業を行っていきます。
- 事業の見直し・検討・修正
  - ・ 土台づくりの時期である初期に展開してきた事業の成果を振り返り、必要に応じて見直し、修正を図ります。

### (3) 長期（開館から10年以降）

初期・中期で行ってきた事業の成果を活かした、発展の時期に当たります。

共に育ってきた活動や人材と一緒に、作品創造を行い、観音寺市の文化芸術や魅力などを市内外に発信していきます。

- 市民と共につくる事業の展開
  - ・ 育成普及事業や活動支援事業の成果を活かし、市民と共に観音寺市オリジナルといえる作品を創造していくことをめざします。
- 育んできた人材との事業展開における協働
  - ・ さまざまな事業を行うことにより、文化芸術に関心を持ち自ら活動者・理解者となった人材と、事業運営において協働していくことをめざします。
- 事業評価と新規計画の策定
  - ・ 開館から10年間の成果を評価し、新たな目標の設定と計画策定を行います。



多様なシーンが交流を生み出す「ふれあいロビー」

### 3 開館記念事業

ここでは、開館記念事業の方向性を検討するとともに、その手法として開催期間や事業などの具体的内容について検討を行います。

開館記念事業については、大きくは開館時に執り行う記念式典と、開館から一定期間に行う記念事業に分かれます。

#### (1) 記念式典

新市民会館の開館を記念する式典として「記念式典」を執り行います。

記念式典は、新たな施設が開館することを記念するもので、設置者である市が主催します。新市民会館整備に当たっての関係者などを招待する例が多くみられますが、広報を兼ねて広く市民や一般の参加者が出席できるよう公募することも考えられます。

記念式典では、開館までの経緯や施設の紹介を行うほか、舞台を初めて使用するに当たっての舞台開きとして、祝祭性の高い演目の上演や、地域の実演家や文化芸術団体による公演などを計画していきます。

#### (2) 記念事業

記念事業は、施設のイメージ形成、事業の方向付けに重要な役割を果たすため、招聘演目については、市民会館での上演が可能な範囲を知ってもらえるような、多彩な演目を用意することが望まれます。

多彩な演目を行うことで、施設の存在そのものの広報と、ホール機能の空間的特長や舞台機構の性能など実際の設備の広報を行い、利用促進へつなげていきます。

また、記念事業のうち、特に開館して最初の公演は「こけら落とし」公演と呼ばれ、施設のイメージ形成に非常に大きな影響を与えるため、どのような演目にしていくか、事業計画と併せて検討していきます。

#### ア 記念事業の目的

記念事業は、施設が最も注目される時期となる開館時に行われる事業です。

この事業は施設の開館から一定期間（数か月から1年程度の間）をオープニング期間として位置付け、新市民会館の事業方針に基づいた事業を行うことで、新市民会館のイメージ形成や新市民会館がどのような機能を備えているのか、その機能をどのように活用できるのかなどを、市民をはじめとした多くの方々に広くアピールしていく役割を担うことが期待されます。

#### ■ 記念事業を実施する主な目的

- 祝 祭 性 : 開館を記念して喜びと期待を分かち合う祝祭として事業を実施する。
- 広 報 : 一定期間を掛けて様々な事業を展開していくことで、施設の存在を市民や多くの方々に広くアピールし、施設利用者へ施設の機能や特長、使い方などを広報する機会とする。

## イ 記念事業の手法

これまでに各地で行われてきた記念事業をみると、主に2つの手法により、全体のプログラムが組み立てられています。

### ○ 専門性の高いプロによる公演事業

より高度ですぐれた音楽や舞台芸術など多彩な演目の公演を行い、施設の設置目的や事業方針、施設の持つ機能を、広く市民や施設利用者へアピールしていく事業です。

### ○ 市民や地域の文化芸術団体の公演を主体とした事業

開館に対する祝祭性を広く市民と分かち合うために、市民や地域の文化芸術団体の公演を行い、これからの利用者でもある沢山の方々に施設利用の機会を提供していく事業です。

新市民会館においては、事業計画の方向性からも、上記2つを組み合わせ実施していくことが望まれます。

また、同時期に開催される新市合併の周年事業や現代アートの祭典「瀬戸内国際芸術祭」との連携により、開館を盛り上げていくことも想定されます。



賑わいと回遊性を高める安心・安全で快適なアプローチ

#### 4 プレ事業

プレ事業とは新しい施設が開館する前に行われる事業のことです。

このプレ事業は主に次のような目的を達成するために行うものですが、他市の施設においても市民や様々な団体と協力、連携しながら、施設が開館するまでの間に様々な場所で多様なイベントが行われています。

##### ■プレ事業を実施する主な目的

- 早い時期から情報を発信し、新市民会館が開館することを広く伝える。
- 新市民会館の設置目的や新市民会館で行われる事業の方針・内容を様々な方法（公演や講演会、ワークショップの開催など）で伝えることにより、新しい施設への関心や理解を高める。
- 開館に先立ち、事業の実施や施設の維持管理を行うホール職員の習熟訓練を行いノウハウの蓄積や開館に向けた課題を整理し解決策を得る機会とする。

新市民会館では、市内で活動している個人や団体、各種事業などと協働し、既存施設の活用も行いながらプレ事業を行うことを計画していきます。

また、新市民会館の開館を広く知ってもらうための積極的な広報活動や、建設工事の施工と連携した看板の設置やフェンスアートなどの活動も計画していきます。

具体的な事業内容については、今後検討していきます。



## 5 広報計画

新市民会館の施設や活動を周知していくための広報活動について、基本的な考え方を整理し、具体的な広報の手法などを検討していきます。

新市民会館では、次の点を重視して広報活動を行っていきます。

- 新市民会館の事業や施設内容の周知による認知度の向上
- 文化芸術拠点としてのイメージづくり
- 鑑賞者、支援者、利用者、文化芸術活動者の拡充

具体的には、次のような媒体を、開館前から時期に合わせ、複数を組み合わせて効果的に展開していくことが考えられます。

項 目	取 組 み 案 又 は 特 徴
機関誌	施設や公演ごとの基本情報のほか、インタビューや解説など、読み物的なものを充実させていく。
WEB サイト	施設や公演ごとの基本情報のほか、インタビューや解説など、読み物的なものを充実させたり、ブログ、SNS、マイクロブログなどで頻繁に更新をすることで、アクセスを促したり親近感を醸成させていく。また、施設貸出のための情報（利用料金、申請方法、施設配置図、予約状況など）を掲載していく。
施設案内リーフレット、年間公演スケジュール冊子	施設の基本情報や年間事業スケジュールなどを一覧できるようにまとめたものを作成し、様々な場所や機会配布していく。
チラシ・ポスター	実施する事業を広報・宣伝するために作成し、事業対象に向けて直接配布していく。
会員向け情報誌、メールマガジン	会員組織を持つ場合、会員や購読者のために多様な視点から掘り下げた内容を提供していくことが考えられる。
新聞・雑誌・ラジオ・テレビなどの広告	比較的規模の大きな公演などでは、集客の規模も大きくなることから、マスメディアへの広告出稿や協力・提携（共催・協賛・後援）なども必要となる。
掲示板・街頭広告、交通広告	マスメディアに比べ、対象を絞りやすく、施設の認知度向上にも役立つ。
記者発表、プレスリリース、報道機関・出版社などへの掲載働きかけ	主催事業だけでなく、市内で活動している個人や団体についての話題も提供することで、施設自体の記事としての掲載・報道を増やしていくように働きかけていく。
ケーブルテレビ	地域のメディアであるケーブルテレビと連携し、定期的に施設の情報を提供していく。

## 第4章 管理運営

### 1 管理運営の考え方

新市民会館の基本理念を実現するために、どのような管理運営を行うことが望ましいか基本的な考え方を整理しました。

#### (1) 利便性の高い柔軟な管理運営

管理運営のシステムを設定する際には、利用者の利便性を十分に担保できるように考慮していきます。また、文化芸術の活動を展開するために必要な柔軟性を確保できるような管理運営を行っていきます。

#### (2) 開かれた管理運営

市民の誰でもが気軽に利用できるよう開かれた市民会館をめざします。活動や経営的な事項に対しても広く市民に情報を公開し、施設運営の透明性を担保し、市民の理解や協力を得られるような管理運営を行っていきます。

#### (3) 市民・地域との連携

市民が利用者として施設を利用するだけでなく、新市民会館の事業や管理運営に積極的に携わっていただけるような仕組みを構築し、市民・地域との連携により施設の管理運営を行っていきます。

### 2 管理運営(施設提供)のシステム

#### (1) 開館時間、休館日等の設定

##### ア 開館時間

近隣類似施設の状況も考慮し、新市民会館の開館時間は9時から22時までとします。

ただし、準備や片づけなどによる時間外利用にも対応できるように計画します。

##### 【近隣類似施設の開館時間の状況】

- 9:00～21:00：高松テルサ、ユープラザうたづ※1
  - 9:00～22:00：香川県県民ホール、高松市文化芸術ホール※2  
坂出市民ホール、丸亀市民会館、丸亀市綾歌総合文化会館  
三豊市文化会館
- ※1 ホールは22:00まで  
※2 リハーサル室、練習室は23:00まで

##### イ 休館日

近隣類似施設の状況も考慮し、新市民会館の休館日は毎週火曜日、年末年始（12月29日から1月3日まで）とします。

ただし、指定管理者制度導入により指定管理者が休館日を開館日とすることもできるように計画します。



### 【近隣類似施設の休館日の状況】

- 年中無休：香川県県民ホール
- 毎週月曜日＋年末年始：ユープラザうたづ
- 毎週火曜日＋年末年始：坂出市民ホール、丸亀市民会館、高松テルサ、  
三豊市文化会館
- 毎週水曜日＋年末年始：丸亀市綾歌総合文化会館
- 年末年始のみ：高松市文化芸術ホール

### ウ 施設利用の規則

新市民会館を利用するための規則については、近隣施設及び全国の先進事例の状況整理と併せて検討します。

#### (ア) 貸出対象諸室

条例で使用料金を定め、貸し出しを行う室を次のとおりとします。

- 大ホール及び楽屋（第1～第5）
- 小ホール及び楽屋（第1～第2）
- 多目的ホール
- 大会議室兼リハーサル室兼楽屋
- 会議室A
- 大楽屋（和室）兼会議室
- 会議室兼スタジオ（A・B）
- 会議室兼練習室（A・B）
- 練習室兼楽屋
- その他（ふれあいロビー、ふれあい広場、駐車場など）

ただし、次の施設の貸し出しについては、施設本来の利用目的での利用の申し込みを優先し、新市民会館の運営に支障をきたさないように計画します。

施設名	本来の利用目的	本来の利用目的以外の利用
大・小ホールの楽屋	楽屋	会議室
ふれあいロビー	ロビー	コンサート、展示など
ふれあい広場	広場	イベント、展示など
駐車場	駐車場	イベント、コンサート、展示など

#### (イ) 利用区分

貸出対象諸室全てを午前（9～12時）、午後（13～17時）、夜間（18～22時）、全日（9～22時）、昼間（9～17時）、昼夜間（13～22時）の6区分で貸し出しを行います。

ただし、2か月（あるいは1か月）前からは時間単位での貸し出しも行えるように計画します。

(ウ) 利用申込み時期

大・小・多目的ホールは原則として12か月前から14日前まで、それ以外の諸室については6か月前から利用日までとします。

ただし、ホール利用者が会議室などの諸室を同時に利用する場合は、12か月前から予約をできるように計画します。

【近隣類似施設の利用申込み時期の状況】

諸室	申込み時期
ホール施設	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2年前～使用日：丸亀市民会館、丸亀市綾歌総合文化会館</li><li>● 1年前～14日前：香川県県民ホール※1</li><li>● 1年前：高松市文化芸術ホール※2、ユープラザうたづ、三豊市文化会館</li><li>● 6か月前：坂出市民ホール</li></ul> ※1、※2 大規模大会などの場合は2年前から受付
創造支援系室	<ul style="list-style-type: none"><li>● 1年前：高松市文化芸術ホール</li><li>● 6か月前～前日：香川県県民ホール</li><li>● 6か月前：坂出市民ホール、ユープラザうたづ</li><li>● 2～4か月前：三豊市文化会館</li></ul>

(エ) 利用申込み方法

利用の申し込みについては、原則先着順とします。

ただし、近隣類似施設の状況も考慮し、利用申込みの初日（毎月の利用受付開始日）に利用が重なった場合には、抽選を行うように計画します。

また、インターネットによる利用予約や利用申込みの受付は行いませんが、施設の空き状況の確認はできるように計画します。

【近隣類似施設の利用申込み方法の状況】

<ul style="list-style-type: none"><li>● 先着順：丸亀市民会館、丸亀市綾歌総合文化会館※、ユープラザうたづ、三豊市文化会館</li><li>● 調整等あり：香川県県民ホール、</li><li>● 抽選：高松市文化芸術ホール</li></ul> ※ 利用が重なった場合には抽選を実施する
---

(オ) 連続利用日数

特定の人や団体に長時間占用され、市民が利用することができなくなならないよう連続利用日数は6日までとなるように計画します。

【近隣類似施設の連続利用日数の状況】

<ul style="list-style-type: none"><li>● 5日まで：坂出市民ホール、丸亀市綾歌総合文化会館、三豊市文化会館</li><li>● 4日まで：丸亀市民会館</li></ul>
--

## (カ) 優先利用

市民や市民で構成する団体、かつ、事前に所定の登録申請を行い登録された個人や団体（総称：事前登録団体）については、大・小・多目的ホールに限り、通常の利用申込み時期より1か月早い13か月前から利用申込みを可能とするように計画します。なお、事前登録団体の要件については、今後検討します。

また、特に必要と認めた場合（四国大会以上の大規模大会など）については、24か月前からの利用申込みを可能とするように計画します。

### 【近隣類似施設の優先利用の状況】

- 大会などの場合：香川県県民ホール、高松市文化芸術ホール

## (2) 料金設定

使用料金は近隣類似施設の状況を参考として、固定席のホール施設は1席当たりの単価、多目的ホールは1㎡当たりの単価を算出し、検討します。

なお、条例で個別の使用料金を設定しない室又は空間については、㎡単価を設定し、貸出が可能な状況にしておくことも考えられます。

また、練習割引、客席割引などを行うように計画しますが、指定管理者制度導入による指定管理者の提案も参考とするように計画します。

### ア 大ホール・小ホール

近隣類似施設の使用料金平均値（1席・1時間当たり）を参考にすると、平日1日の使用料金は次のとおりです。

- 大ホール：1,200席×6.45円×1日（13時間） ≒ 10万円
- 小ホール： 330席×8.93円×1日（13時間） ≒ 4万円

#### ■近隣類似施設使用料金平均値（1席・1時間当たり）（単位：円）

曜日	座 席 数		
	1,000席以上	500～1,000席未満	500席未満
平日	6.45	7.73	8.93
土・日、祝日	7.77	9.00	10.51

### イ 多目的ホール、リハーサル室、会議室、スタジオ、和室、練習室など

大・小ホールと同様に近隣類似施設の状況を参考に検討していきます。

#### ■近隣類似施設使用料金平均値（1㎡・1時間当たり）（単位：円）

室名	平均値	室名	平均値
リハーサル室	9.14	会議室・研修室	15.26
練習室	10.69	和室	10.84

ウ その他(ふれあいロビー、ふれあい広場、駐車場など)

その他については、近隣類似施設での貸出事例が少ないため、全国の供用スペースでの貸出事例を参考に整理しました。

■ 共用スペースの貸出事例と料金設定(1時間当たり) (単価:円)

施設名	場所	内容	面積	単価
穂の国とよはし芸術劇場	共用スペース	共用スペースを占有して使用する場合(目的外使用の場合を除く。)	1㎡	8
ホルトホール大分	屋上公園	行商、出店、募金その他これらに類する行為	1㎡	30*
		興行	1㎡	15*
		競技会、展示会、博覧会、集会及び各種行事その他これらに類する催しのための全部又は一部の独占利用	1㎡	7*
	エントランスホール	非営利目的使用	50㎡未満	330 (条例)3時間 1,000円
			営利目的使用	660 (条例)3時間 2,000円
		非営利目的使用	50㎡以上 100㎡未満	660 (条例)3時間 2,000円
			営利目的使用	1,330 (条例)3時間 4,000円
		非営利目的使用	100㎡以上 200㎡未満	1,330 (条例)3時間 4,000円
			営利目的使用	2,660 (条例)3時間 8,000円
		非営利目的使用	200㎡以上 300㎡未満	2,000 (条例)3時間 6,000円
			営利目的使用	4,000 (条例)3時間 12,000円
		非営利目的使用	300㎡以上	2,660 (条例)3時間 8,000円
			営利目的使用	5,330 (条例)3時間 16,000円
シティホールプラザアオーレ長岡	ナカドマ	—	1㎡	50* (最低料金 100円)
	市民交流ホール ホワイエ	—	1㎡	50* (最低料金 100円)

\*1日当り料金

## 第5章 運営組織

### 1 運営組織の考え方

新市民会館は、観音寺市の文化芸術活動の拠点として、また、交流の拠点としての機能を果たしていくために、次のような運営を計画していきます。

#### (1) 専門性の確保

新市民会館は、文化芸術活動の拠点としてのほか、まちづくりの要となる交流の拠点としての機能を有しています。文化芸術によるまちづくりを実現するために、ホール施設の運営や事業を實踐していく経験ある人材を配置し、文化芸術に関する専門性を確保するとともに、文化芸術と市民をつなげるコーディネーターとしての専門性も確保します。

#### (2) 柔軟な体制づくり

組織に配置する人材は、固有の専門性に縛られず横断的に業務を担えるようにし、業務の推進が図れるよう、弾力性をもった柔軟な体制を持つものとします。

### 2 管理運営に必要な職能

新市民会館を運営していくために必要な職能を整理し、事業計画を基に必要な人員の想定を行いました。

#### (1) 必要な職能

ホール施設においては、大きく分けて、総務担当、事業担当、技術担当といった実務を担う人材が必要です。特に事業実施や技術を担う部分には専門的な経験と知識を持った人材の配置が欠かせません。

全国の事例などから、必要と考えられる職能を整理し、次頁に【新市民会館において必要な職能】として記載しました。

このほか、ホール施設特有の業務である、催し物の開催時の案内係や託児サービスなど、一部の業務については、ボランティアの活用などを図ることも視野にいて、今後さらに検討を進めます。

#### (2) 必要な人員

基本理念の実現に向け新市民会館を運営していくためには、前項で整理した職能について過不足のない人員数を配置していかなければなりません。事業をどの程度実施するかにより想定される業務量が変動しますが、現在の事業計画で行われる事業の実施を見込み、全国的な事例の平均的な人員数配置から、10～15名程度の人員数が必要であると考えられます。

【新市民会館において必要な職能】

職 能		担 う 役 割
統 括		経営統括責任者(館長)
総務系	総務系責任者	経営的責任者
	庶 務	庶務担当業務
	経 理	経理担当業務
	施設管理	施設の維持管理に関する業務
事業系	事業系責任者	事業実施における責任者
	営 業	チケットセールス及び貸館利用の促進を図る
	票 券	チケットの配券、予約、発券、代金管理
	広 報	施設広報及び事業の広報、定期刊行物など出版に関する業務
	情 報	情報関連事業の企画・推進
	企画制作	自主事業の企画制作から実施に至る業務(音楽系、舞台芸術系)
	普及育成	友の会運営、ボランティア組織などの運営業務
	施設提供	貸館の受付調整業務、ホール以外の室の管理業務
	受付・チケット販売	チケット販売、施設貸出しなどの窓口業務
	レセプション	ホールで事業を行う際のチケットもぎりや案内業務
技術系	技術系責任者	舞台設備及び技術に関する責任者
	舞 台	舞台機構設備の管理運営、大道具備品の管理運営、技術に関する育成事業、自主事業の舞台運営責任者
	照 明	舞台照明設備の管理運営、舞台照明備品の管理運営、技術に関する育成事業、自主事業の舞台照明責任者
	音 響	舞台音響設備の管理運営、舞台音響備品の管理運営、技術に関する育成事業、自主事業の舞台音響責任者
	技術調整	ホール以外の施設での舞台技術的な課題を担う

※上記のほかに、施設運営上、警備・清掃・施設メンテナンスなどの業務も必要となります。

### 3 市民協働組織

市民が新市民会館の運営に関わる可能性とその実現性について検討を行います。

本管理運営計画は、市民で構成される「観音寺市民会館管理運営検討委員会」で多岐にわたる検討の結果を基にしています。「観音寺市民会館管理運営検討委員会」をはじめとし、これまで新市民会館の整備に関わってきた市民、文化芸術活動を実践している市民、NPO組織、企業などに、広く開館後の事業に携わっていただき、文化芸術を通じた連携・協働を行い、地域コミュニティの醸成や地域のまちづくりへとつなげていきます。

まずは、市民が主体的に事業や施設運営に参加しやすく、管理運営に意見が取り入れられるよう、市民ボランティアの組織化や文化芸術活動を行っている団体のネットワークづくりなどをシステムとして構築していきます。これまで蓄積されてきたボランティア活動のノウハウなどを資源として活かし、市民による事業企画や広報活動の展開など具体的な活動につなげていきます。

新市民会館には、市民と会館（市）をつなぐ人材を配置し、ホール職員が中心となり、市民から事業企画を募ったり、ネットワークづくりでは市内で活動している個人や団体同士が情報を共有できるような合議体を定期的に設けたりするなど、市民が文化芸術活動に関わっていくためのきっかけづくりや新市民会館への関心を喚起するような機会を設け、将来的に市民の活動が活性化していくことをめざしていきます。



室内楽にふさわしい豊かな響きと親密さを持つ「小ホール」

#### 4 新市民会館における運営組織

新市民会館は公の施設として整備しますが、現在、公の施設の管理運営は、行政による直営か指定管理者制度の導入かのいずれかの方法によるものとなっています。

新市民会館は、市の文化芸術活動拠点施設として自ら事業を行う施設であり、かつ、舞台設備など特殊な機能を備えた施設であるため、その管理運営には文化芸術に係る専門性の高い知識や豊富な経験、それぞれの分野における技術力が不可欠であるとともに、市の文化施策などを踏まえた上で、市民と協働しながら運営していく能力が求められます。

基本理念や基本方針に基づく事業を展開するとともに、管理運営の考え方に基づいた施設運営や適切な施設管理を行い、さらには運営組織に求められる人材を確保できる、運営主体を選定する必要があります。

新市民会館では、指定管理者制度を導入していく方向で検討を進め、より適切な管理運営主体を選定できるように計画します。

#### 【直営及び指定管理者制度の導入についての整理】

##### ○直営

文化芸術によるまちづくりの中核拠点施設として、市の文化施策の実現に向け、基本方針を反映した運営、事業展開が期待できます。

ただし、活動を積極的に展開していく施設において不可欠である柔軟な運営が困難であることや、専門性を有する職員の位置付けなどの課題もあります。新しく整備される施設であるため、特に維持管理に関する経費、例えば光熱水費などについては支出額の想定は行うものの、正確な算出が難しいことなどから、類似施設においては、開館当初の一定期間は直営としている事例もあります。

##### ○指定管理者制度の導入

指定管理者制度により、民間事業者のノウハウを活用し、多様化する市民ニーズへの対応、サービスの向上と経費節減等が期待できます。

選定する手法としては、公募せずに特定の事業者を指定する場合と広く公募する場合があります。

メリットの一つである経費節減は、過度な節減によっては、事業や提供するサービスの劣化、施設の安全性に大きな影響が出るおそれがあります。そのため、指定管理料の算定は十分な検討を行う必要があり、また、指定管理者の選定手法に関しても十分な検討が求められます。公募とする場合には、施設の設置目的の達成を第一義とした審査基準を設け、事業実施方針やサービス向上、安全性の確保を重視すべきであり、実際の文化施設運営や事業の現場を熟知した専門家を審査員とすることが望まれます。

類似施設においては、専門的な設備を有する施設の適切な管理運営に加え、文化芸術に関する活動を自らが展開する特殊性を有し、施設を安定的に継続して運営していくために、広く公募はせず、知識と経験を持つ特定事業者を指定管理者として指定を行っている事例もあります。



## 第6章 収支計画

### 1 収支の考え方

長期にわたり安定的に新市民会館を管理運営していくため、どのような視点を持つべきか、公立文化施設の運営に必要な収支の基本的な考え方を整理します。

一般的に、公立文化施設の収支は次のようなもので構成されます。

支 出	収 入
事業費	事業収入 (入場料、事業参加費、外部からの助成金など)
人件費	使用料収入
維持管理費	その他収入 (自動販売機、公衆電話、目的外利用などによる収入)

### 2 支出想定(事業費、人件費、維持管理費ほか)

前項で整理したように、一般的に公立文化施設のランニングコストとしては、大きく次の3つに分けられます。

- (1) 事業費
- (2) 人件費
- (3) 維持管理費

これらのうち、事業費と人件費については、実施する事業の内容や管理運営の方法により大きく異なってきます。項目ごとに、次のとおり整理しました。

#### (1) 事業費

事業計画の項で整理したように、年間の事業費は3,000～4,000万円程度を想定します。うち、行政からの負担は1,300～1,500万円程度と想定します。

【中長期的事業計画による事業費想定】 (単位：千円)

	事業費	収入見込み	行政負担
初期：開館から5年程度の間	29,900	17,100	12,800
中期：開館後5～10年の間	32,400	17,420	14,980
長期：開館から10年以降	39,900	24,770	15,130

#### (2) 人件費

運営組織の項で整理したように、必要人員数を10～15名と想定し、平成24年度の観音寺市の平均給与を基に試算します。

観音寺市職員平均給与	5,852 (千円)
人件費	5,852 (千円) × 10～15 名 ≒ 5,860 万円～8,780 万円

### (3) 維持管理費

維持管理費には、次のような項目があり、事業内容などに関わらず発生する施設を維持管理していくための経費です。

- ・ 光熱水費：電気、ガス、水道料など
- ・ 警備費：施設の警備に係る経費
- ・ 清掃費：施設の清掃に係る経費
- ・ 設備メンテナンス費：施設が有する建築設備（空調設備、衛生設備など）の維持管理に必要なメンテナンス費用
- ・ 舞台関係保守点検費：舞台設備などホール施設特有の設備に係る保守点検の費用
- ・ 施設運営費：通信費（旅費・郵便代など）、事務機器使用料、事務備品・消耗品費、備品修理費、印刷費など施設の運営に関する経費
- ・ 修繕費：建物や設備の補修や修繕を行うための経費
- ・ その他：上記に含まれない経費

ここでは、全国の既存施設を対象とした調査結果などから、新市民会館の維持管理に係る経費を整理しました。

#### ア 全国調査

平成 12 年度に財団法人地域創造が行った『公共ホールの計画づくりに関する調査研究』によると、調査対象となった 127 施設の維持管理に係る 1 m<sup>2</sup>当りの費用は次のとおりです。（調査時から過去 5 年間に開館した公共ホールを対象として実施）

	1 m <sup>2</sup> 当りの維持管理費
平均	1 万 5,100 円
最大	6 万 2,400 円
最小	2,700 円

また、平成 20 年度に空間創造研究所が行った調査によると、回答のあった 8 施設の維持管理に係る 1 m<sup>2</sup>当りの費用は次のとおりです。

（平均は、最高値と最低値を除いた 6 施設の値から算出しました。）

この調査は、平成 19 年度版全国公立文化施設名簿（社団法人全国公立文化施設協会発行）に掲載されている平成 16 年以降に開館した施設のうち、500 席以上のホールを持つ施設及び複数のホールを持つ 25 施設を対象としています。

No.	施設（所在地域）	1 m <sup>2</sup> 当りの維持管理費
1	施設A（九州・沖縄）	1万5,500円
2	施設B（中国・四国）	8,540円
3	施設E（九州・沖縄）	9,940円
4	施設G（九州・沖縄）	6,210円
5	施設H（中部・東海）	5,080円
6	施設K（九州・沖縄）	950円
7	施設L（中国・四国）	1万3,510円
8	施設N（関東）	1万1,390円
	平均（最高と最低を除く）	9,110円

### イ まとめ

全国調査の結果から、新市民会館における1 m<sup>2</sup>当りの維持管理費を次のとおりとしました。

○ 1 m<sup>2</sup>当り 1万2,100円（前項の数値（1万5,100円、9,110円）の平均値）

新市民会館の延べ床面積は8,520 m<sup>2</sup>を計画していますので、それに係る維持管理費は次のとおりです。

○ 8,520 m<sup>2</sup> × 1万2,100円（1 m<sup>2</sup>当り） ≒ 1億310万円

### 3 収入想定(事業収入、使用料収入ほか)

公立文化施設における大きな収入項目である、事業収入、使用料収入のそれぞれについて、全国事例調査などを参考に試算を行いました。

#### (1) 事業収入

事業収入としては、主に入場料、事業参加費があげられます。

事業計画の項で整理しましたように、1,700万円～2,500万円程度と想定します。

ただし、外部からの助成金や協賛金などの導入を積極的に図り、事業における自己財源比率を高めていく努力を行っていきます。

#### (2) 使用料収入

社団法人全国公立文化施設協会が実施した、『公立文化施設現況調査－施設管理運営状況－』（発行：平成12年7月）によると、平成10年度におけるホールなどの維持管理費における使用料収入の割合（使用料収入率）は、次のとおりです。

	全 国	中国四国地区
使用料収入率	29.8%	28.6%

この調査から、施設の維持管理に係る経費の約30%が使用料収入と想定されます。  
新市民会館の維持管理費から算定した使用料収入は次のとおりです。

$$\text{○ } 1 \text{ 億 } 310 \text{ 万円} \times 30\% \approx 3,090 \text{ 万円}$$

### (3) その他

ホール施設における、その他の収入としては、自動販売機、公衆電話、目的外利用による収入などがあげられますが、現在においては、大きく収支に作用する金額には達しないと想定されるため、ここでの試算は行わないものとししました。

## 4 収支想定

以上の試算から、収支は▲1億3,580万円～▲1億8,300万円と想定しました。

支 出		収 入	
事業費	3,000万円～4,000万円	事業収入	1,700万円～2,500万円
人件費	5,860万円～8,780万円	使用料収入	3,090万円
維持管理費	1億310万円	その他収入	—
合 計	1億9,170万円～2億3,090万円	合 計	4,790万円～5,590万円
収 支 (収 入－支 出)		▲1億3,580万円～▲1億8,300万円	

なお、事業収入の項でも整理したように、外部からの助成金や協賛金などの導入を積極的に図るとともに、新市民会館のネーミングライツなどの広告収入の検討など、収支の改善に努めていきます。