事例No.	694
公表年度	H30
団体の属性	一般市
団体名	埼玉県所沢市

事例区分	第三セクター

タグ	・社団法人・財団法人 ・（行政改革）業務の効率化 ・歳入確保

事例種類	経営健全化に取組んだ事例

事例内容・タイトル

経費削減と収益増加による収支率改善

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	経費削減と収益増加による収支率改善
団体名	埼玉県所沢市
法人名	(公財)所沢市文化振興事業団

＜地方公共団体のデータ＞

人口(人)	343,965
標準財政規模(百万円)	58,937
財政力指数	0.97

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 30 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 29 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 30 年 3 月 31 日時点)

所沢市	200(100%)
役職員数(人)	18

[経営状況](平成 29 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	806
経常損益	29
当期純損益	29

資産	645
負債	214
純資産	431

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(公財)所沢市文化振興事業団(以下「事業団」)は、1993 年に所沢市が建設した「所沢市民文化センター(以下「ミューズ」)を管理運営し、市民の芸術文化活動や生涯学習、地域活動の場として貸与するとともに、ミューズを拠点に音楽・演劇をはじめとする優れた芸術文化を提供・発信するため、1992 年に設立された法人である。2006 年度からミューズの管理運営に指定管理者制度を導入したが、以降も継続的にミューズの管理運営を行っている。

近年では、ミューズでの公演やワークショップのほか、地域の施設を活用したアウトリーチ事業により、地域に根差した芸術文化の振興を通じて、地域社会の発展と豊かな市民生活の形成に寄与している。

なお、ミューズは 2018 年 12 月から 2020 年 3 月まで、大規模改修(耐震化、バリアフリー化等)による全館休館となるが、事業団では、改修事業の補助及びリニューアルオープンの準備を行うとともに、アウトリーチ事業の拡大により、地域連携の更なる強化を図っている。

【ミューズ施設概要】

国内最大級のパイプオルガンが設置されたアークホール(大ホール／2,002 席)を含む3つのホールのほか、展示室や会議室、練習室、レストランなどを有する複合施設である。

○ミューズ公式ホームページ

http://www.muse-tokorozawa.or.jp





1．本事例の概要（取組の内容、ポイント）

当該事例は、事業団における経費の削減と収益を増加させるための取組により、経常赤字が黒字に転じた事例である。

事業団では、芸術文化事業の活動拠点であるミューズの指定管理を継続的に獲得するため、コストパフォーマンスが高い効率的な運営が求められていることから、電力供給事業者の見直しや効果的な事業宣伝方法の見直しにより経費の削減を行った。また、ミューズメンバーズ倶楽部（以下「友の会」）のサービスを向上させることで会員数の増加を図り、会費収入を増加させることで、経費の削減と合わせて収支率の改善を図ったものである。

2．取組の背景、理由、着手のきっかけ

事業団は、ミューズの開館当初（1993 年）から当該施設の管理運営を行いながら、所沢市の芸術文化と地域コミュニティの振興を図っているが、2006 年度からは指定管理者制度が導入されミューズの指定管理を獲得するためには、経費削減を伴った、より効率的な運営が求められることとなった。

【ミューズ指定管理料及び事業団経営状況】＞

指定管理	Ⅰ			Ⅱ			Ⅲ					Ⅳ
年度	‘06 H18	‘07 H19	‘08 H20	‘09 H21	‘10 H22	‘11 H23	‘12 H24	‘13 H25	‘14 H26	‘15 H27	‘16 H28	‘17 H29
指定管理料	542	542	526	498	495	499	465	466	480	480	481	492
利用料金収益	186	177	185	190	170	173	179	180	167	175	180	175
経常損益	10	11	4	25	△4	15	△3	△40	△9	3	17	29
一般正味財産期末残高	184	195	199	224	220	235	232	192	183	185	202	231

（単位：百万円）

＊‘14；消費税等増税（5→8%）

＊‘13；ミューズ開館 20 周年記念事業を自主財源である「文化事業積立資産」の一部を取り崩して実施

また、指定管理の獲得に向けては魅力ある自主事業（主催公演や体験活動事業等）の実施も重要な要素であるが、これまで以上に、優れた芸術文化をより安価な入場料で提供するとともに、市内小学校や福祉施設等での無料出張公演（アウトリーチ事業）の開催や、所沢市が推進する「音楽のあるまちづくり」に関連した市役所無料ロビーコンサートの開催、ミューズのシンボルであるパイプオルガンコンサートを入場料 500 円で定期的に開催するなど、市民還元型事業の拡大により、事業全体の収支率改善が課題となった。

さらに、ミューズは開館当初より利用料金制度を導入し、この利用料金収益と事業収益を主な財源として自主事業を実施してきたが、2018 年 12 月からの 16 ヶ月間は全館休館により利用料金収益を得られない中で、長期休館中においても事業団組織を維持し、ミューズ以外の各所において魅力的な芸術文化事業を展開していくため、黒字転換による一般正味財産期末残高（繰越金）の増加が必要となった。

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について

事業団の活動拠点であるミューズの指定管理を継続的に獲得するために、職員ひとりひとりがコスト意識を持ち、経費の削減と収益の増加という両面から収支率の改善を図った。

②課題・論点解決に向けての検討内容について

事業団では、ミューズ指定管理期間に合わせて「運営方針」を策定しており、この「運営方針」は利用者アンケートのほか、ミューズに来館したことが無い方々からも広く意見を聴取するために実施した「市民アンケート」の結果が反映されているものであるが、この「運営方針（2012 年度～2016 年度）」における方策の一つ『予算の効率的な執行』の取組として、具体的な検討を行った。

経費の削減にあたっては、利用者サービスの低下につながらないことを心掛けて実施項目を検討した。

③決定された取組方針（解決策）とその決定理由について

●経費の削減にあたっては、以下2つの取り組みを主軸とする。

a. 電力供給事業者の見直し

光熱水費の7割を占める電気代については、クールビズやウォームビズを中心とした節電への取り組みにより年間の電力使用量は減少（下記「年間電力使用量」参照）していたが、更なる経費削減のため、2015 年度より電力供給事業者の見直しを実施し、経費の削減を図ることとした。

＜参考＞年間電力使用量 2008 年度 3,905,736kWh → 2012 年度 2,797,080kWh（28%減）

b. 広告宣伝費の削減

昨今、ソーシャルメディアによる情報収集が若い世代を中心に主流となっているが、ミューズの客層は7割が 60 代以上であり、紙媒体による情報発信も重要な宣伝ツールのひとつである。このため、SNS、紙媒体、双方の特徴を活かした効果的な宣伝を行うとともに、紙媒体については、職員がデザインしたちらしを安価なネットプリントで印刷するほか、複数公演を同時に発注することで制作単価を抑えるなど、広告宣伝費の削減を図る取組を継続的に実施することとした。

●収益の増加にあたっては、以下の取り組みを主軸とする。

c. 友の会会員数増加への取組（即日入会の開始）

友の会会員はミューズの固定ファンであり、会員を増やすことは会費収益の直接的な増のほか、入場料収益の増にもつながるものである。友の会会員特典には「チケットの割引販売や優先予約」などがあるが、これまでは年会費引落口座開設等の事務手続きのため、特典の利用には申し込みから 10 日程度を要していた。このため、申し込んだその場で特典が利用できる即日入会制度の導入により気軽に入会できる仕組みを構築することとした。

3．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

事業団は、総務課、事業課の2課により組織されており、各課においては、業務内容に応じたグループ制がとられている。各取組にあたっては、担当グループにおいて調査・研究を行った上で実施した。なお、取組の進捗状況は、事業団内で月1回実施される定例会議で報告し、事業団全体で情報の共有を図った。また、取組結果は、事業団評議員会及び理事会において報告を行った。

なお、取組のプロセス（スケジュール）については「4．取組の効果」に記載のとおりである。

＜参考＞定例会議の構成員

事務局長、次長、総務課長、事業課長、
総務課総務・会計リーダー、総務課施設リーダー、事業課事業企画リーダー

4．取組の効果

①経費削減に関する取組

a．電力供給事業者の見直しについて

2013年度　電力供給事業者の見直しのため、調査・研究を開始
当時の契約先を含む4者より見積徴取（内2者より見積書の提出有）

2014年4月　契約相手方変更により基本料金値下げ（月額△63,240円（税込））

2015年7月　減額交渉により基本料金値下げ（月額△112,200円（税込））

2016年2月　4月からの電力小売全面自由化を受け、当時の契約先を含む2者より見積徴取

2016年4月　契約相手方変更により基本料金値下げ（月額△187,721円（税込））

＊2013年度の取組開始からの基本料金値下げ総額は月額△363,161円（税込）

b．広告宣伝費の削減について

職員がデザインしたちらしを安価なネットプリントで印刷するほか、複数公演を同時に発注することで制作単価を抑える取組を継続的に実施している。

＊2012 年度から 25%減（2012 年度　34,963 千円　→　2017 年度　26,128 千円　△8,835 千円）

＜例＞ポスティング用ちらし A3 版　三折り（表）　（裏）





②収益の増加に関する取組

c. 友の会会員数増加への取組(即日入会の開始)について

2013 年度末　会員数 3,324 名

2014 年度末　会員数 3,501 名(前年同月比:177 名増)

2015 年 7 月　友の会即日入会受付開始

↓

ミューズチケットカウンター窓口で、年会費を現金で支払うことにより、その場で、チケット 10%割引等の特典を利用できる制度。

2015 年度末　会員数 3,902 名(前年同月比:401 名増)

2017 年度末　会員数 4,660 名(前年同月比:758 名増)

＊2015 年度の取組開始からの会員数は 1,159 名増、会費収入は＋1,905 千円

＜参考＞友の会年会費　2,000 円(初年度は入会月により減額)

【取組開始年度からの事業団経営状況等】

項目	内容	'12 H24	'13 H25	'14 H26	'15 H27	'16 H28	'17 H29
利益関連	経常損益	△3,106	△39,605	△8,856	2,595	16,761	29,449
	一般正味財産期末残高	231,768	192,163	183,308	184,953	201,714	231,163
収益関連	指定管理料	464,985	465,685	479,710	480,430	481,150	492,395
	利用料金収益	179,284	179,894	167,082	174,894	180,028	175,114
	事業収益	102,476	103,670	75,895	110,599	122,920	120,518
	受取会費	6,686	7,014	6,955	7,363	8,355	8,860
費用関連	電気料金	65,617	70,886	73,054	66,652	56,291	60,792
	広告宣伝費	34,963	36,103	34,236	30,200	28,414	26,128
施設利用関連	利用率	84.3	83.0	82.3	83.2	84.0	81.4
	稼働率	64.2	65.0	63.0	64.1	65.2	61.0
	来館者数	471,175	448,454	454,316	465,321	484,181	473,656
自主事業関連	本数	88	95	85	95	96	96
	来場者数	74,012	68,404	56,115	74,326	66,209	68,286
	友の会会員数	3,274	3,324	3,501	3,902	4,415	4,660

↑　↑　(単位:千円、%、人、本)

＊'14;消費税等増税(5→8%)

＊'13;ミューズ開館 20 周年記念事業を自主財源である「文化事業積立資産」の一部を取り崩して実施

上記を中心とした経費の削減と収益の増加の取組により、収支率が改善され、優れた芸術文化をより安価な入場料で気軽に楽しんでいただく事業の拡大が図られた。また、2018 年 12 月から 16ヶ月間のミューズ大規模改修による長期全館休館中においても、ミューズ以外の各所において魅力的な芸術文化事業を展開していくための財務的体力をつけることができた。今後は、より積極的に地域各所に赴き、芸術文化による地域の活性化に貢献するものである。

５．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

経費の削減と収益の向上により収支率が改善され、職員ひとりひとりのコスト意識が高まってきたところであるが、今後は公益法人として、生み出された利益を市民の芸術文化活動に還元するために、より魅力ある事業を実施するという循環システムの構築が新たな課題である。この課題に取り組むにあたり、事業団では、アートマネジメントや各芸術分野の専門家として第一線で活躍されている方の意見を事業団運営に反映させるための体制（仮称「企画運営会議」）の準備を進めている。

また、芸術文化事業の拡大のためには、自主財源の確保も重要な課題であり、寄付金や助成金・補助金の研究・獲得にも努めている。

更には、事業団が今後も継続的に所沢市の芸術文化と地域コミュニティの振興を図っていくために、安定した雇用環境の下での優れた人財の育成も課題のひとつと捉えている。現在、事業団には正職員のほか、有期・無期雇用の嘱託職員が勤務しているが、必要な人材を確保し、職員の士気を高めながら組織力の強化を図るため、嘱託職員の正職員登用を進めている。

今後も、市民のより豊かな生活に貢献する公益法人として、経営努力の結果を市民に還元しながら、地域に根差した芸術文化の振興に努めていくものである。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	所沢市　文化芸術振興課	連絡先	04-2998-9211