Ⅰ　計画策定の趣旨

1　これまでの経緯

いばらき文化振興財団は、平成 4 年 7 月に各種文化振興事業を行うことにより個性豊かな県民文化の振興を図り、もって国際性豊かな文化の県づくりに寄与することを目的に設立され、平成 11 年 4 月には、旧社会福祉法人茨城県文化福祉事業団が運営する県民文化センターと大洗水族館の運営を継承し、財団としての体制を整備しました。

さらに、平成 25 年 4 月には、「県民の文化芸術の振興及び拠点施設である県民文化センターの管理運営事業」と「生物の飼育・展示・種の保存及び自然環境に関する教育普及等の博物館相当施設の管理運営に関する事業」の 2 つを公益目的事業として定め、財団法人から公益財団法人に移行しました。

当財団は、これまで 4 期にわたる中期経営計画（平成 14 年度～令和 2 年度）の下に、様々な文化芸術の提供や県民の自主的・個性的な文化活動への支援奨励を行うとともに、本県の文化芸術の中核施設としての茨城県立県民文化センターと、海の総合ミュージアムとしてのアクアワールド茨城県大洗水族館について、県民から愛され親しまれる魅力ある施設を目指して管理運営を行うなど、本県文化振興の中核的な役割を担ってきました。

2　第 4 期中期経営計画（H28~R2）の達成状況

（1）基本的経営目標に対する実績

項　目	実績値				目標値			
	H28	H29	H30	R1	H28	H29	H30	R1
①1 公演あたりの入場率(%)（指定管理部分）	76.6	80.7	73.3	79.2	85.0	85.0	85.0	85.0
②県民文化センター利用率(%)	79.7	79.6	81.8	73.6	83.0	83.0	83.0	83.0
③県民文化センター利用者(千人)	605	598	609	514	600	620	620	630
④大洗水族館入場者(千人)	1,134	1,129	1,120	1,055	1,132	1,138	1,144	1,150
⑤事業収入(百万円)	2,200	2,213	2,211	2,118	2,084	2,127	2,145	2,164
⑥流動比率(%)	191	220	242	255	203	203	218	218
⑦自己資本比率(%)	69	70	69.5	69.9	72.0	72.0	72.0	72.0
⑧職員 1 人あたりの事業収入(千円)	12,188	13,175	13,238	13,862	12,500	12,800	12,900	13,000

※事業収入は、県民文化センターグリル・駐車場、水族館事業収入（雑収入を含む）の合計額

（2）基本的経営目標に対する実績の振り返り

① 1 公演あたりの入場率は、達成したジャンル（令和元年度伝統芸能や平成 30 年度演劇・ミュージカル）がある一方で、舞踊など入場率が低いジャンルがあり、目標を達成することができませんでした。舞踊については、公演前にワークショップを開催し、公演の魅力を発信する取り組みを行いましたが、参加者を舞踊関係団体のみに絞ったため想定より広がりがなく、入場率を上げるまでには至りませんでした。

② ③県民文化センターの利用率及び利用者数は、Web での施設の空き情報の発信強化や安全安心で快適に施設が利用できるように管理運営に努めた結果、平成 30 年度は概ね目標に近い実績となりましたが、令和元年度は台風や大雨による水害による利用中止、さらに新型コロナ感染症の影響により目標を達成することができませんでした。

④ 大洗水族館の入場者数は、平成 28 年度～平成 30 年度はアシカの出産などの話題提供を積極的に行い、概ね目標に近い実績を維持しましたが、令和元年度は悪天候や新型コロナ感染症などの外的な影響により、目標を達成することができませんでした。

⑤ 事業収入は、平成 28 年度～平成 30 年度は目標を達成しましたが、令和元年度は新型コロナ感染症などの影響により事業収入が大きく減少しました。

⑥ 流動比率は、現預金が増えたため目標を達成しました。

⑦ 自己資本比率は、総資産に占める正味財産が一定であったため、概ね目標に近い実績を維持しました。

⑧ 職員一人当たりの事業収入は、業務効率化の推進や業務体制等の見直し等の取組みにより目標を達成しました。

(3) 決算状況

（単位：千円）

項目	H28		H29		H30		R1	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
基本財産等運用収入	4,000	5,423	4,000	4,934	4,000	4,394	4,000	3,396
事業収入等	2,642,000	2,587,904	2,651,000	2,573,477	2,668,000	2,575,890	2,704,000	2,461,454
特定資産からの充当額	278,000	243,469	31,000	160,292	24,000	160,113	50,000	33,793
収入合計(A)	2,924,000	2,836,796	2,686,000	2,738,703	2,696,000	2,740,397	2,758,000	2,498,643
事業費	2,832,000	2,660,117	2,594,000	2,595,845	2,564,000	2,506,101	2,665,000	2,411,462
管理費	92,000	179,167	92,000	134,803	92,000	140,480	92,000	103,991
支出合計(B)	2,924,000	2,839,284	2,686,000	2,730,648	2,656,000	2,646,581	2,757,000	2,515,453
収支差額(A)－(B)	0	△2,488	0	8,055	40,000	93,816	1,000	△16,810

※第 5 期中期経営計画策定時点では、R2 年度決算額は未定

(4) 決算状況振り返り

第 4 期計画の収支については、事業費や管理費の必要な経費分を、事業収入等の収入で賄い、収支差額はプラスを確保する計画でしたが、悪天候や新型コロナの影響などの不測の事態の発生や、収集した顧客データを活用した営業が十分行えていなかったことから、計画通りの収入が確保できず、事業収入等実績は平成 28 年度～令和元年度の 4 年間で、

計画対比 466,275 千円減の減収となりました。一方で、業務の見直しによる人件費や委託費等の経費の抑制に努め、支出総額は 4 年間総額で計画対比 291,034 千円減と一定の削減をしましたが、収支差額の目標達成までには至りませんでした。

そのため、平成 29 年度・平成 30 年度の水族館の修繕工事は、前述のとおり計画した収入額を確保できなかったことから、特定資産の一つである施設設備等修繕積立資産からの充当を増やして対応せざるをえませんでした。

なお、これらの対応により、4 年間の収支差額合計は計画対比 41,573 千円の増となりましたが、それは前述のように特定資産から収入への充当額を増やして対応したためであり、新型コロナの収束は見えない状況にあるが、引き続き様々な取り組みによる収入の確保と支出の抑制が必要であります。

3　第５期中期経営計画策定にあたっての課題

(1) 当財団が所管する施設運営については、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、令和 2 年度に 2 度にわたり両施設が休館し、その後も収束の見通しが立たず、経営面で厳しい状況が続いています。このような経営環境の変化にも的確かつ柔軟に対応していくことが重要であり、そのためには新たな生活様式を踏まえたウィズコロナ・アフターコロナという視点で、県と関係団体等と連携を図り、様々な新たな取り組みによる施策を展開していく必要があります。

(2) 文化芸術については、平成 29 年に「文化芸術振興基本法」が「文化芸術基本法」に改正され、文化芸術政策を更に充実しつつ、観光やまちづくり、国際交流等の関連分野における施策を取り込むことなどが示されており、今後は、関連分野との連携を図りながら文化芸術振興策を展開する必要があります。また、県においては、平成 29 年に茨城県文化振興条例に基づく文化振興計画が策定され、文化振興政策を総合的に推進し、広く県民が参加し心豊かな生活と活力ある社会の実現に積極的に推進していくことが求められており、それらの趣旨を踏まえて、県をはじめ関係機関と連携して、本県の文化振興を促進していく必要があります。

(3) 県民文化センターの運営については、令和 3 年度からの 3 年間について引き続き指定管理者として管理運営にあたることが決定しています。しかしながら、最新設備を有する新水戸市民会館が令和 5 年 7 月に開館する予定であり、当センターの運営への影響を十分踏まえつつ、相互の役割分担や連携事業を構築しながら、県内の文化活動の活性化や更なる県民文化センターの利用促進を図っていくことが求められています。

(4) 大洗水族館の運営については、ひたちなか・大洗リゾート構想の中核施設としての役割が期待される中、令和 2 年 12 月に開館以来の大規模リニューアルオープンを行いまし

た。今後は、リニューアル効果を最大限に発揮するとともに、従来の水族館ファンのみならず、令和 3 年度の開館 20 周年記念事業をはじめ、新たな取り組みによる展示や催事等の施策で、新規ファン層を取り込むことが求められています。

(5) 当財団は、県監査委員監査では、「適正な事務処理を行っている」(令和元年度) とされ、県出資団体に係る経営評価では「概ね良好」との評価 (令和元年度決算ベース) を得ており、経営基盤の強化と雇用の維持を図りながら、引き続き公益認定基準を遵守し健全で責任のある持続的な経営を行っていく必要があります。

Ⅱ　目標

1　第 5 期中期経営計画の経営ビジョンについて

これまでの中期経営計画は、計画期間を 5 年間として策定してきましたが、県民文化センターの次期指定管理期間が 3 年間になったことや当財団を取り巻く環境の急激な変化に迅速に対応するため、令和 3 年度から令和 5 年度までの 3 年間を計画期間とします。また、3 年間の経営ビジョンを次のとおりとし、その基本方針や具体的な事業計画により、アフターコロナを見据えながら、その実現を目指します。

《第 5 期中期経営計画の経営ビジョン》

1　全国に誇れる良質で満足度の高い文化の創造、発信、提供
　～見たい、聞きたい、行ってみたい、魅力ある事業運営～
2　県民の期待に応え、本県の文化をリードしていく新たな取り組みへの挑戦
3　コロナ禍など環境の変化に的確に対応する持続可能な財団経営
　～将来を担う人材の育成、多様性のある組織運営と経営基盤の強化～

2　基本方針

(1) 事業の充実と推進

ア　文化芸術の振興

(ア) 文化芸術振興の強化

本県の文化芸術のすそ野を広げ、将来にわたって発展していくためには、より多くの県民が参加し文化芸術の創出やそれを支える担い手の育成が必要であり、コロナ禍においても、企画公募型事業や動画配信等の新たな取り組みにより停滞しかけている文化芸術振興の強化を図ります。

(イ) 文化芸術の活動に対する支援の充実

文化芸術は、人々に心の豊かさや元気をもたらすとともに、明るく活力あふれる地域社会を作り出す大きな役割を果たしています。しかしながら、現在、新型コロナウ

イルス感染症の影響で地域の文化芸術活動が抑制されていることから、コロナ禍においても地域に根ざした文化活動が推進されるよう、県内各地で活動する文化活動団体等に対し実情を踏まえて必要な支援と強化に努めます。

（ウ）県民の文化芸術に接する機会の充実

県民は、生活水準の向上とともに、その生活様式の中にゆとりや潤いを取り入れようとしており、その中核をなす一つとして文化を求めています。

このような県民の文化的要望に、このコロナ禍においても的確に応えるため、様々な手法を取り入れながら、県民の文化芸術に接する機会の充実を図り、個性豊かな県民性を養い県民の文化意識の高揚を図ります。

イ　茨城県立県民文化センターの管理運営

文化芸術の振興と県民教養の涵養を図り、県民の文化水準の向上に寄与する目的で設置された文化芸術発信の拠点施設である「茨城県立県民文化センター」の指定管理者として、新型コロナ感染症対策を徹底しながら、設置目的を達成するために様々な施策を展開し、施設利用者が安全安心で快適に施設が利用できるよう施設運営に努めます。

ウ　アクアワールド茨城県大洗水族館の運営

基本テーマである「茨城の海と自然・世界の海と地球環境」に沿って、地球の自然と世界の水生生物の生態展示を通して、生物の多様性や自然環境について楽しみながら学べる施設として「展示」、「普及」、「研究」の３つの機能を相互に連動させ、魅力ある海の総合ミュージアムとしての施設運営に努めます。

(2) 経営の充実

公益財団法人として健全で責任ある経営を行うため、公益認定基準を遵守するとともに、第４期計画の評価分析の結果を踏まえ、効率的かつ効果的な業務の執行、組織体制の充実、財務基盤の強化などに努めます。

3　目標数値

（1）経営目標

項目		R3	R4	R5	H28~H30 平均	R1 実績
事業計画	①一公演あたりの入場率（%）（指定管理部分）	80	85	85	76.9	79.2
	②県民文化センター利用率（%）	64	80	80	80.4	73.6
	③県民文化センター利用者（千人）	480	600	600	604	514
	④大洗水族館総入場者（千人）	1,011	1,083	1,204	1,128	1,055
	⑤事業収入（百万円）※	2,094	2,195	2,381	2,208	2,118
健全性	⑥流動比率（%）	220	240	260	218	255
	⑦自己資本比率（%）	71.6	72.8	75.1	69.5	69.9
効率性	⑧職員１人当たりの事業収益（千円）	14,643	15,350	16,647	12,867	13,862

※事業収入は、県民文化センター利用料・売店・駐車場収入、水族館事業収入（雑収入を含む）の合計額

① 一公演あたりの入場率は、令和 3 年度については年度末に新型コロナ感染症の影響があった令和元年度実績並の 80%、令和 4 年度・令和 5 年度については前期計画と同様の 85%を目標としました。

② 県民文化センター利用率は、新型コロナ感染症の収束の見通しが立たない状況にありますが、新型コロナ感染症の影響がなかった平成 28 年度～平成 30 年度の 3 箇年平均値でかつ前期計画と同レベルの 80%を令和 4 年度・令和 5 年度の目標とし、令和 3 年度は新型コロナ感染症の影響を踏まえ 2 割減とします。

③ 利用者数も②と同様に、平成 28 年度～平成 30 年度の 3 箇年平均値の 600 千人を令和 4 年度・令和 5 年度の目標とし、令和 3 年度は 2 割減とします。

④ 水族館の入場者数は、新型コロナ感染症の影響は同様に見込まれるが、様々な施策展開により、令和 5 年度に前計画同様の年間 120 万人（うち有料 100 万人）を目標とします。

⑤ 事業収入は、①～④の目標達成に基づく目標であり、また、⑥～⑧の目標値は、⑤の事業収入の目標達成に基づくもので、これにより安定的な経営基盤の確保と効率的な業務執行を目指していきます。

（2）収支計画（損益ベース）

（単位：千円）

項目	R3	R4	R5	R1 実績
基本財産等運用収益	2,346	2,346	2,344	3,396
事業収益等	2,478,399	2,533,986	2,711,286	2,461,454
収益合計	2,480,745	2,536,332	2,713,630	2,464,850
事業費・管理費	2,292,709	2,397,830	2,431,775	2,475,999
減価償却費	10,136	6,685	5,099	17,147
費用合計	2,302,845	2,404,515	2,436,874	2,493,146
経常増減額	177,900	131,817	276,756	△28,296
緊急時対応積立資産に係る追加積立額　※	51,000	37,000	79,000	0
特定費用準備資金（文化活動助成事業資金）に係る追加積立額	0	5,000	5,000	0
次年度事業のための資金（新規特定費用準備資金等含む）	126,900	89,817	192,756	0

計画期間中、正味財産増減額は、毎年プラスを確保する計画とし、収束の見通しの立たないコロナ禍や今後の不測の事態に安定的に対応できるよう、緊急時対応積立資産の追加積立をはじめ、公益目的達成のための特定費用準備資金（文化活動助成事業資金）の追加積立や次年度以降の公益事業実施のための新規特定費用準備金の積立を行い、収支相償に努め公益法人の役割を担っていきます。

なお、これまで中期計画の収支計画は、資金の動きを表す資金収支計算書としてきましたが、毎事業年度の正味財産増減額（剰余金）を把握し、積立金等として整理するため、第 5 期計画の収支計画は、損益ベース（正味財産増減計算書）としています。

（3）積立金計画

（単位：千円）

項目	R3	R4	R5
①助成事業積立資産	535,000	535,000	535,000
②文化振興事業積立資産	58,333	58,333	58,333
③施設設備修繕等積立資産	216,271	216,271	216,271
④事業資金積立資産	213,394	213,394	213,394
⑤緊急時対応積立資産	172,410	331,000	410,000
⑥特定費用準備資金（文化活動助成事業資金）	34,155	20,149	6,141
⑦資産取得資金	125,221	0	0
特定資産合計	1,354,784	1,374,147	1,439,139

積立金については、経営面、施設運営面、公益目的事業実施面から、必要性、緊急性等を考慮し、優先順位を設けて計画的に剰余金から追加積立を実施していきます。特に⑤の緊急時対応積立資産は、新型コロナ感染症をはじめ今後の不測の事態に備えるため、令和５年度末までに、両施設の休館半年分を必要最低減の経費額（人件費、光熱費等）として積み立てることを目標とします。また、③施設設備修繕等積立資産は、第５期計画では、不測の事態に備えるため、資産の維持を図ります。

⑥特定費用準備資金は、将来の公益目的事業実施のために必要なものであり、各事業の継続的実施に向け計画的な積立を行い、効率的な運用に努めていきます。

Ⅲ　事業計画

１　文化芸術の振興

（1）新たな取り組みによる文化芸術振興の強化

①　参加創造事業

ア　現状と課題

本県の文化芸術を担う児童生徒の人材育成及び新進演奏家の発表の場の提供を通した支援に重点を置いた事業を実施してきました。今後、広く県民が参加し文化芸術を創出するまでのステップアップを図る事業を展開していく必要があり、国内外の芸術家との交流・参加・共演までの一連の流れを通した文化の担い手育成の強化や、コロナ禍での新しい様式を踏まえた、新たな取り組みにより文化芸術振興の拡充に努めます。

イ　今後の取り組み

（ア）企画公募型事業による文化芸術の創出

広く県民から企画を募り、当財団でブラッシュアップし県民による県民のための創造性豊かな文化芸術を提供し、身近に感じ、心に残る文化の振興を図ります。

（イ）参加・交流・共演を通した文化の担い手育成の強化

国内外の一流芸術家を招聘して、県内の児童生徒を対象としたレッスン及び共演を行う交流・参加型舞台公演を実施し、国際交流の推進と文化の担い手育成の強化を図ります。

（ウ）新たな取り組みによる文化芸術振興

新しい生活様式を踏まえ、動画配信を活用した鑑賞・体験講座を開催し、会場での鑑賞と動画鑑賞が併せて可能となる舞台公演やアウトリーチ事業（文化芸術体験出前講座）などの新たな取り組みにより、停滞しつつある文化芸術振興の強化を図ります。

ウ　３箇年計画

（単位：回）

項目	R3	R4	R5	R1 実績
企画公募型事業（新規）	公募	2	2	0
文化の担い手育成強化事業（拡充）	2	5	5	1
文化芸術体験出前講座	100	100	100	86
新進演奏家ステップアップ事業	6	4	5	7
計	108	111	112	94

②　新進演奏家に係る情報発信の強化と活用の促進

ア　現状と課題

県内在住・出身の新進演奏家に発表機会を提供するため、茨城県新人演奏会に出演した演奏家を中心に人材バンク「登録アーティスト制度」を設け、自立するまでの支援として財団の自主公演事業での出演や県内の小中学校等で行うアウトリーチ事業（文化芸術体験出前講座）への講師派遣、市町村等が主催する演奏会への派遣を行ってきました。しかし、アウトリーチ事業では楽器の種類により派遣要望の多い部門と少ない部門との偏りが生じてしまうことや、演奏家の演奏技術等のプロフィールの紹介をより深めて外部へバランスよく派遣する必要があるなどの課題があり、新たな取り組みにより課題解消と新進演奏家の更なる活用の促進を図っていくことが求められています。

イ　今後の取り組み（新規）

本県の文化芸術発信の拠点となる専用 Web チャンネルを開設し、新進演奏家のプロフィールをはじめ提供可能なプログラムや演奏の PR 動画などの紹介により、派遣要望の拡大と楽器部門間の解消を目指すとともに、当財団の各種 Web コンテンツにおいても新進演奏家の演奏動画等を積極的に紹介し活用の促進に努めます。

ウ　３箇年計画

（単位：人）

項目（新進演奏家情報発信事業）	R3	R4	R5
専用 Web チャンネルによる紹介演奏家数	20	20	20
各種 Web コンテンツによる紹介演奏家数	10	10	10
計	30	30	30

③　３箇年収支計画

（単位：千円）

項目	R3	R4	R5	R1 実績
入場料等収益	2,962	9,589	10,789	13,812
県委託金収益	26,091	26,091	26,091	43,702
助成金・協賛金等収益	5,857	7,500	8,500	1,300
収益計	34,910	43,180	45,380	58,814
事業費計	34,830	43,080	45,280	62,912
増減額	80	100	100	△4,098

（2）文化活動団体等への支援強化

ア　現状と課題

創意・工夫を凝らし積極的に文化活動を行う 50 団体等に対して、毎年度事業費の一部を助成し、県民の自主的・個性的な文化活動を支援奨励し地域文化活動の活性化を促進しています。しかし、助成金の費用面の支援が中心となっており、今後、活動成果発表の質を向上させための指導・助言をはじめコロナ禍における支援強化や新規利用団体等を発掘する施策で、更なる地域文化活動の活性化に努めます。

イ　今後の取り組み

（ア）新たな助成対象事業枠の制定による活性化支援

通常活動を更に発展させた周年・記念事業等における助成枠を新たに制定し、文化活動団体等の活性化への支援強化に努めます。

（イ）コロナ禍における支援強化

文化活動団体等の活動状況を注視し、追加募集や映像配信を活用した活動成果発表事業のサポート、他の活用できる助成金の案内などで停滞しつつある文化活動の活性化を促進します。

（ウ）中長期支援による文化活動団体等の活性化

県内の文化活動団体等の活動の紹介をはじめ団体間で交流できる Web チャンネルの開設や活動内容を向上させるための事業評価・企画制作の指導・助言などにより活性化を図り、中長期支援に努めます。

（エ）利便性の向上等による利用団体等の増

申請書類等の電子化と 24 時間申請可能なオンライン環境を整備し利便性の向上を図るとともに、各市町村と連携を図った広報や SNS を活用した情報発信で、新規利用団体等を発掘し利用団体等の増に努めます。

ウ　3箇年計画

項目	R3～R5
助成件数（件）	50
助成額（千円）	20,000

エ　実績

項目	H28	H29	H30	R1	R2 見込
助成件数（件）	31	57	34	48	22
助成額（千円）	10,917	19,131	11,600	13,373	7,163

2　茨城県立県民文化センターの管理運営

（1）指定管理部門

①　文化芸術に接する鑑賞機会の提供

ア　現状と課題

文化芸術の拠点施設として、県民が優れた文化芸術を鑑賞できる機会を提供するとともに、県民のニーズに応じて様々なジャンルの公演を開催してきました。

第4期計画では公演入場率の目標値を85%に設定し、クラシック音楽や舞踊等のジャンル以外は概ね目標を達成できましたが、達成していないジャンルの公演については、県民にいかに魅力的な情報を届け、足を運んでいただくかが課題であります。

また、コロナ禍においても、多くの県民に良質かつ県民ニーズに応じた舞台芸術公演の鑑賞機会を提供することや、効果的な広報及び新規鑑賞団体の積極的な開拓等により公演入場率や来場者満足度を高めていくことが重要であります。

〔1公演あたりの入場率〕　（単位：%）

項目		H28	H29	H30	R 1	平均
音楽	クラシック系	65.3	71.8	60.2	72.9	67.6
	ポップス	93.7	89.2	98.7	93.9	93.9
	その他	68.4	84.2	67.9	75.1	81.4
演劇	演劇・ミュージカル 他	90.9	88.1	100.0	62.7	85.4
伝統芸能	歌舞伎・能・狂言・雅楽 他	80.3	94.4	63.1	100.0	84.4
舞踏	バレエ・ダンス・民族舞踏 他	－	58.9	46.8	57.1	54.3
演芸	落語・漫談・漫才 他	83.0	67.2	90.7	80.5	80.4
その他	講演会・映画 他	－	－	57.3	91.5	74.4
計		76.6	80. 7	73.3	79.2	77.5

イ　今後の取り組み

（ア）県民ニーズ等を踏まえた評価による公演選定

来場者対象の公演アンケートに加えて、新たに公演の満足度・入場者数・芸術性の高さ・収支等を基準とした評価と外部有識者に実際に公演等を鑑賞してもらい、頂いた意見・助言を参考に総合的な公演評価を行います。さらに、その評価をデータベース化し、公演選定の基礎データとして公演選定に活用するとともに、Web や SNS 等のアンケート調査により県民ニーズを把握し、良質な舞台芸術公演を提供していきます。

（イ）国内外の大型舞台芸術公演に接する機会の提供

県内の市町村文化施設では、招聘が困難な海外一流のオペラ・オーケストラなどの西洋舞台芸術や日本が誇る歌舞伎をはじめとした古典芸能などの良質な舞台公演を開催し、多くの県民にその魅力を伝えていきます。新たに、プロモーションを兼ねたレクチャー型事業（映像配信講座等も含めた）を実施し、普及とともに集客の強化を図ります。

（ウ）民間プロダクション等との連携

財団単独での実施が困難なものについては、民間プロダクション等と積極的に連携を図り、県民の様々なニーズに対応しかつ財団の理念に合致する事業を開催していきます。

（エ）効果的な広報とチケット販売の促進

Web チケット販売システムの導入により、スマートフォン等の Web 端末からチケットの予約・販売等が可能となっており、今後、新たに、同販売システムにより集積される顧客データ等を基に、地域・年齢・性別・公演嗜好等を分析し、開催する舞台公演に合わせた広報媒体等の活用や団体等への訪問を行います。

また、県内の公立文化施設等と連携した鑑賞ツアーや企業・団体等の福利厚生事業として公演事業を紹介するとともに、各文化芸術ジャンルの愛好家団体に訪問活動を行い、新規団体の開拓に努めます。

（オ）舞台芸術公演の鑑賞支援と財源の確保

文化芸術公演を鑑賞することが少ない子育て世代の親子を対象とした公演の企画や文化芸術を学んでいる学生などに学生席を割引料金で提供し、公演を鑑賞する機会を提供します。

また、適切な料金設定で鑑賞しやすい環境を整備するため、文化庁、地域創造等の助成金や企業の協賛広告を充実させることなどにより、事業の財源確保に努めます。

ウ　３箇年計画

（単位：事業）

区分	ジャンル	項　目	R3	R4	R5	R1 実績
鑑賞事業	音　楽	クラシック系（オペラ、オーケストラ 他）	2	4	4	3
		ポップス系（ポップス、歌謡曲 他）	5	5	5	4
		その他（民族音楽、民謡 他）	2	2	2	4
	演劇ミュージカル	演劇、ミュージカル 他	2	3	3	1
	伝統芸能	歌舞伎、能・狂言　他	2	2	2	1
	舞　踊	バレエ、ダンス、民族舞踊 他	2	2	2	2
	演　芸	落語、漫談、漫才 他	2	2	2	1
	その他	映画、講演会 他	2	2	2	2
計			19	22	22	18

②　施設の利用促進とサービスの向上

ア　現状と課題

県民文化センターの設置目的に沿って効率的に運営するために、より多くの県民が利用し、文化芸術に接する機会や参加する機会の拡大を図り、県民が利用しやすい環境を整えるとともに、情報発信を強化し、概ね目標に近い利用者実績となりましたが、さらに目標達成のために収集した顧客データを活用して計画的に営業活動を展開していく必要があります。

また、新型コロナ感染症拡大の影響により、予約キャンセルが後を絶たず、特に、大ホールで最も利用料収入の単価が高いロック、ポップス系のコンサートは、収容率の制限から、主催者側が採算性を憂慮して開催を手控える状況があります。コロナ禍において利用料収入を安定的に確保するためには、新型コロナ感染症防止対策の徹底と、従来の利用方法に囚われない新たな施設の利用促進策を講じる必要があります。

さらに、県民文化センターに導入されたコンベンション機能や映像配信機能の有効利用を図るための新たな取り組みや、これまで当施設に足を運ぶ機会のなかった人々に気軽に来館する新たな機会を提供し、更なる利用促進を図っていくことも重要です。

イ　今後の取り組み

（ア）新型コロナ感染症拡大防止対策の周知

県等のガイドラインに基づいた対策を具体的かつ分かりやすくホームページ等

で発信し、より安全安心に利用できるポイント等を紹介・説明し、新規利用者をはじめすべての利用者が円滑に利用できる環境作りを推進します。

（イ）施設予約の利用促進

施設予約については電話及び窓口のみでの対応となっていましたが、Web 等での受付により２４時間施設予約・受付ができる仕組みを導入し、利便性の向上を図ります。

（ウ）新規利用者（団体）及びリピーターへの利用促進

ホームページをリニューアルし、見やすくしたうえで大・小ホールや展示室等の空き情報やイベントスケジュールの最新情報を提供するなどわかりやすい案内・広報に努めます。また、各団体と連携してコンベンション誘致促進等事業を実施し、新規利用者の獲得に努めるとともに、各企業及び団体、プロダクションを対象に訪問や電話などの営業活動を実施し利用促進を図ります。

さらに、リピーターについては、施設別、ジャンル別に過去３年を分析し、きめ細かな案内を実施し、利用継続の働きかけに努めます。

（エ）電子媒体を活用した施設案内

施設の利用申し込みや具体的な催事の実施方法の説明時に、タブレット等の電子媒体を活用して、県民文化センターの大ホール・小ホール・展示室・集会室・楽屋・舞台等を画像・映像で、利用者がイメージしやすいよう紹介し、利用者の利便性の向上を図ります。

（オ）民間企業・水戸市等と連携したコンベンション誘致

コンベンション機能や映像配信機能を利用して開催する全国大会やブロック大会等の誘致を目指すため、広く営業活動による誘致を行います。

また、当施設のコンベンション機能を紹介する催事を開催し、リピーターや関係団体に県民文化センターの施設概要や機能を理解してもらい、利用促進を図ります。

（カ）映像配信設備を活用した新たな利用方法

映像配信設備を活用した催事の開催は、収容人数に制約がなく、新型コロナ感染症の感染防止にもつながることから、その具体的な活用方法をホームページ等に掲載し、学校行事や吹奏楽演奏会、団体や企業の会議等において、当該設備を活用した施設利用が促進されるよう営業展開を図ります。

（キ）ピアノを活用した事業

世界三大ピアノの一つである「スタインウェイピアノ」を活用し、新たに、他の楽器とのアンサンブルや録画等、利用者の要望に柔軟に応えるなどして、文化活動の活性化を促進します。また、若手演奏家等を活用した参加者へのレッスン等もあわせて実施します。

（ク）県民文化センターにおける賑わい創出事業

施設の更なる利用促進を図るため、県内の文化活動団体等と連携したステージイベントや県民参加のワークショップ、物販など、気軽に当施設に足を運んでもらうとともに、地域の賑わいを創出する催事の開催について、収益状況等を踏まえて検討します。

（ケ）県民文化センター友の会の運営

友の会会員は、自主公演の３～４割の鑑賞者を占める大口顧客であることや、コロナ禍などにより会員数が減少傾向にあることから、会員等のニーズを踏まえた人気のある公演の開催や魅力ある会員向け事業企画等を用意するとともに、Web での入会手続きやチケットの購入など入会しやすい環境を提供して、会員の確保に努めます。

（コ）県内の文化施設との連携

県内の文化会館のそれぞれのホームページとの相互リンクの他に、ポスターの掲出や自主公演開催時に他館の公演案内を配布するなど、協議会のネットワークを活用した広報支援に努めます。

また、文化施設の職員を対象とした企画や技術及び管理者の専門講習会・研修会を開催し、県内施設職員の技術向上を図るとともに先導的役割を担っていきます。

③　安全・安心で快適な施設づくり

ア　現状と課題

県民文化センターは開館から 55 年が経過し、施設の老朽化が進んでいるため、県と協議を重ねながら、長寿命化を見据えた施設修繕に取り組んでいます。また、障害者や高齢者にも利用しやすい施設となるよう、引き続きバリアフリー化などの対応を進めていく必要があります。

さらに、風水害に備え、職員の防災意識向上に加え、事業を実施する全ての関係者が防災に留意し、より実践的な対応を可能にする必要があります。

イ　今後の取り組み

（ア）施設・設備の長寿命化及び安全性の確保

施設・設備については、利用者が安全・安心で快適に利用できるよう、安全性の確保に重点を置いた維持管理を図ることとし、県との協議により定める修繕計画に基づき、計画的・効率的な修繕工事を進めるとともに、保守管理委託先等とも連携し、日常的・定期的な点検をもとに、予防修繕など施設の長寿命化に向けた方策を検討・実施してまいります。

また、新型コロナウイルス対策については、ガイドラインを遵守し各施設内での感染防止対策を徹底してまいります。

さらに、アンケートなどによる利用者のニーズを踏まえながら計画的に施設の修

繕や備品の充実を図っていきます。

（イ）バリアフリー化の推進

常備する車いすの状態を確認しつつ適切に更新するとともに、施設警備員も含め、適切な案内誘導に努めます。また、案内誘導板の文字やデザインを見やすく改善するなどより安全・安心な施設利用を推進します。

（ウ）危機管理対策

緊急時には、迅速な対応ができるよう平常時より危機管理への備えを万全にしておくことが重要です。そのため、危機管理対応マニュアルを毎年更新し全職員及び業務委託先等に周知徹底し定期的に避難訓練を実施するなど、利用者の安全確保に努めます。

④　３箇年修繕計画

R3	R4	R5
大ホール天井改修工事 （21,341 千円） 館内換気設備改修工事 （7,106 千円） 大ホール舞台床張替工事 （13,200 千円） 館内照明設備改修工事 （6,155 千円） 館内無線設備改修工事 （6,521 千円） オンライン動画配信設備工事 （2,500 千円） 煙突改修工事 （30,000 千円） 本館機械室防油堤設置工事 （600 千円） 本館屋内消火栓修繕 （470 千円） レストラン入口通路屋根ガラス交換（250 千円） 大・小ホールバトンワイヤー交換工事（1,700 千円） 本館スプリンクラー制御盤改修工事（2,300 千円） 本館機械室漏水対策工事（本館地下）（3,500 千円） 本館事務所前駐車場舗装工事 （4,000 千円） 小ホール入口ピロティタイル改修 （550 千円） 緊急修繕費 （2,000 千円）	大ホール棟外壁 （60,000 千円） 分館屋上防水工事 （25,300 千円） 大ホール客席床下壁補修工事 （4,103 千円） 国産ピアノ（ヤマハ CF-Ⅲ）オーバーホール （4,021 千円） 文化センター南側進入路修繕 1,000 千円 大ホール緞帳電動巻取ドラム修理 （1,900 千円） 大ホール切符売り場天井更新 （600 千円） 大ホール舞台袖照明操作卓修繕 （750 千円） 分館地下防湿用扇風機取付工事 （250 千円） 大ホールピンルームエアコン修理 （200 千円） 綱元照明 LED 化工事 （300 千円） 緊急修繕費 （2,000 千円）	大ホール調光設備改修工事（第 1 期・調光卓） （76,670 千円） 本館直流電源（非常用バッテリー等）装置修繕 （14,213 千円） 集会室 5 号改修 （2,500 千円） 大・小ホール及び集会室各トイレ洋便器へ更新 （4,000 千円） 大ホール男子トイレセンサー更新 （1,000 千円） 本館サービス課事務所及び事務室照明 LED 化工事 （1,200 千円） 大ホール舞台反響板部分塗装 （1,000 千円） 大ホール 2 階テラス手すり塗装修繕（500 千円） 大ホール楽屋・小ホール等各トイレ自動水栓設置 （2,500 千円） 緊急修繕費 （2,500 千円）
計　102,193 千円	計　100,424 千円	計　106,083 千円

※（）内は予定額であり、変更の可能性あり。

⑤　３箇年計画

項目	R3	R4	R5	R1 実績
利用人数（千人）	480	600	600	514
全体利用率（%）	64	80	80	73.6
利用料金（千円）	86,930	104,763	104,763	95,232

⑥　３箇年収支計画

（単位：千円）

項目	R3	R4	R5	R1 実績
自主公演入場料等収益	11,147	32,286	21,786	9,542
指定管理料収益	193,426	193,413	193,416	190,741
利用料金収益	86,930	104,763	104,763	95,232
その他収益	640	765	765	13,444
収益計	292,143	331,227	320,730	308,959
費用計	289,984	329,121	318,621	304,877
増減額	2,159	2,106	2,109	4,082

（2）自主事業部門

①　売店事業

ア　現状と課題

県民文化センター売店は、これまで県民文化センター利用者の利便施設として運営しその役割を果たしてきましたが、新型コロナ感染症の影響により県民文化センターの利用者数等が激減しているため、収益確保が困難な経営状況となっています。

イ　今後の取り組み

新型コロナ感染症の影響により県民文化センターの利用者が激減し、収益の確保がきわめて厳しい状況にあるが、各集会室に売店営業の案内等を掲出し来館者への周知を図り、売店の利用率を高めます。

また、過去の利用データを活用し、売店の営業時間等、運営の見直しを行い、経費抑制に努めます。

②　駐車場事業

ア　現状と課題

千波公園・県民文化センター前駐車場は、主に県民文化センター利用者の他に千波公園及び県近代美術館を利用するための多目的駐車場として利用されており、利用者が安全・安心で快適に利用できるよう施設の維持管理に努める必要があります。

駐車場の利用は、催し物により利用時間帯が集中する傾向にあり、一時的に料金所で入場待ちが発生し、また、催し物終了後にも一時的な交通渋滞が発生することから、円滑な交通誘導や案内・サービスに努め、事故・トラブル等が発生しないよう未然防止に努めなければなりません。

また、令和２年度は新型コロナ感染症の影響で各施設での催事中止等による利用者の大幅減により、駐車場収入も大きく減少しましたが、一方で施設の維持管理に係る委託費等の固定費があり収支確保が難しい状況となっていることから、今後、収支確保の方策や経費見直し等を行っていく必要があります。

イ　今後の取り組み

（ア）事故及びトラブルの未然防止

催し物に合わせ適切に警備員を配置し、利用者が安全安心に利用できるよう親切丁寧な案内・誘導に努めます。

（イ）計画的な施設設備

駐車場利用状況表示板改修等、計画的な整備を進め、事故が発生しないよう安全の確保に努めます。

（ウ）経費抑制

駐車場管理業務委託期間の長期化（１年から３年）や、本館警備との一体的な委託による経費抑制に努めます。

ウ　３箇年利用見込み台数

（単位：台）

項目	R3	R4	R5	R1 実績
利用台数	113,000	165,000	165,000	146,478

③　３箇年収支計画

（単位：千円）

項目	R3	R4	R5	R1 実績
売店収益	5,359	15,545	15,545	15,932
駐車場収益	21,436	27,450	27,450	26,460
収益計	26,795	42,995	42,995	42,392
売店事業費	4,728	15,495	15,495	13,293
駐車場事業費	21,255	25,000	25,000	21,406
費用計	25,983	40,495	40,495	34,699
経常増減額	812	2,500	2,500	7,693

3　アクアワールド茨城県大洗水族館の運営

大洗水族館の入場者数は、平成28年度はアシカの出産などの話題提供を積極的に行い、総入場者数は計画を達成しましたが、平成 29 年度以降は、プロモーションを積極的に実施し、前年同等の入場者数を確保したものの、毎年のように自然環境要因による入場者数の減が見られ、平成 30 年度及び令和元年度は有料入場者数が 100 万人を切り、総入場者数も前年を下回る結果となりました。

令和 2 年度は、新たな夜営業施策や 12 月 17 日には大規模リニューアルを実施し、コロナ禍においても集客に努めたものの、前年度からの新型コロナ感染症の影響は大きく、入場者数の確保が極めて困難となり、入場者計画を大幅に下回る見込みであります。

今後は、引き続き夜営業とリニューアルを足掛かりに誘客を図るとともに、20 周年を迎える令和 3 年度からは、当館の原点である魅力的な生物展示のほか、異業種との連携を図っていくことで、新たなファン層をも取り込む新しい魅力を発信するとともに、茨城県のフラッグシップとして、県外からの来館者増に向け、ひたちなか大洗リゾート構想や県・大洗町、県内観光資源との連携を強化しながら、進化し続ける水族館に生まれ変わります。

［3 箇年の目標入場者］　（単位：人）

年度	有料			無料			総入場者
	有料	年パス 2 回目	計	無料	3 歳未満	計	
R3	848,150	51,700	899,850	24,800	86,900	111,700	1,011,550
R4	900,000	58,150	958,150	27,900	97,750	125,650	1,083,800
R5	1,000,000	64,600	1,064,600	31,000	108,600	139,600	1,204,200
R1 実績	883,774	57,201	940,975	26,121	87,247	113,368	1,054,343

［3 箇年収支計画］　（単位：千円）

項目	R3	R4	R5	R1 実績
入場料収益	1,311,704	1,383,825	1,537,250	1,296,305
売店収益	648,574	649,646	681,662	652,516
その他収益	111,672	30,512	30,668	27,883
収益計	2,071,950	2,063,983	2,249,580	1,976,704
費用計	1,867,425	1,903,421	1,947,687	1,993,485
増減額	204,525	160,562	301,893	△16,781

（1）入場者の確保対策と販売促進対策

ア　現状と課題

催事では、各年、新規イベントを実施しながら例年実施している七夕やクリスマスなどの季節イベントの実施で話題性を創出し、各イベントに合わせた探検ツアーなど、新しいプログラムも取り入れました。

また、広報については、F1 層（20-30 代前半女性）をターゲットと意識し、雑誌へのタイアップ記事広告を掲出するなどを行いつつ、最重点地域（栃木、千葉、埼玉）住民を対象に、少しずつ紙媒体から Web 広告へと比重を移してきました。

さらに、オペレーション面では、窓口混雑の緩和および入場者・滞留者を把握するため、Web チケットを導入し、夜間の特別営業でも活用したほか、営業面では、最重点地域（栃木、千葉、埼玉）での誘客活動および他施設との連携施策を計画し、旅行代理店や各県教育委員会への訪問のほか、集客施設において各種キャンペーンを実施してきました。しかしながら、新型コロナ感染症の拡大に伴う観光産業の冷え込みに伴い、営業活動（前売券など割引販売の整理・中止を含め）も縮小せざるを得ませんでした。

この状況下で、ＧＷやお盆などの繁忙期においては、これまで同様に多くの入場者を受け入れるのは困難となっています。そのため、誘客活動の比重を上期から下期へと少しずつシフトしていき、繁忙期の密を避けつつ、年間を通して入場者を安定的に確保することが大きな課題となっています。さらに、今後は、電子マネー決済の導入や入場券、入場ゲートの電子化により非接触と分散化を実現し、来館者が安心して楽しめる環境を整えることが必須となっています。

また、夜営業については、今後、県外客の利用者増を図っていくことが重要です。そのため、新商品の開発や異業種とコラボし、県内外の旅行会社や地元宿泊施設との連携が不可欠です。

イ　今後の取り組み

アフターコロナのＶ字回復を実現し、令和 5 年度には年間有料入場者 100 万人達成を目指すべく、令和 3 年度より計画的に事業に取り組んでいきます。特に令和 3 年度は、開館 20 周年の記念すべき年であるため、今までにないコラボ企画を大々的に実施し、ロゴマーク等を作成し、年間を通じて切れ目ないプロモーション展開を行い、従来の水族館ファンのみならず、新たなファン層を取り込んだ新しい魅力を発信し、集客に努めていきます。

（ア）イベント

令和 3 年度は、年間を通じて開館 20 周年を PR すると同時に、「異業種とのコラボ企画（仮称）」を実施しながら年間を通じて切れ目ないプロモーション展開として盛り上げていきます。

また、従来の季節のイベントも年間通じて実施します。秋以降のイベントについては、さらに力を入れることで、入場者の上期依存からの脱却を図ります。（拡充）

さらに、夜営業については、通常の「ナイトアクアワールド」のほか、お客様のニーズに対応できるよう、令和２年度に実施した「宴夜」、「ハロウィンナイト」「オトナアクアリウム」のような、バラエティ豊かな企画もプロデュースし、新しい顧客層の獲得を実現します。

（イ）プロモーション

館内イベントに合わせ、プロモーションの比重を上期から下期へと少しずつシフトしていき、繁忙期の密を避けつつ、年間を通して入場者を安定的に確保していきます。マスコミ対応は担当課で一元管理し、マスコミとの関係強化を図り、次の取材につなげていきます。

また、有料広告に頼らず、話題性のある情報をマスコミに提供することで取材件数や無料掲載の機会を増やすとともに、Web 配信を活用することで、紙媒体から Web ニュース掲載への移行を推し進めます。

その効果測定については、令和２年度８月より外部委託している PR 会社との連携で引き続き実施し、時期・対象・方法など効果的な広報に活用します。

（ウ）オペレーション

Web チケット等を活用し、繁忙期の入場者数の把握と管理を徹底します。また、窓口の脱現金化、入場口の電子ゲート化、館内マップの電子化を実施し、スリム化と新しい生活様式に対応した水族館運営（非接触・分散化）を実現します。

（エ）セールス

入場券の客単価の低下を防ぐため、割引販売の見直しを進めます。

また、宿泊セットプランなどの商品を開発し、旅行会社や県内観光施設・地元宿泊施設と連携することで、他県民の取り込みと同時に地域社会の活性化に貢献します。

新型コロナ感染症の拡大により激減した学校団体等の誘致活動については、情報収集を行いながら再開します。

（オ）新型コロナ感染症防止対策

繁忙期には日時指定チケットの販売や団体受入の調整を行い、密を防ぐための入館人数（館内滞留者数）の把握と管理を徹底します。また、ガイドラインを遵守し、館内の消毒等をはじめとした感染防止対策を徹底するとともに、今後もいばらきアマビエちゃんの利用促進を実施していきます。

(2) 魚類の展示飼育

ア　現状と課題

展示の充実では、漁業者や水産試験場などからの収集および自家採集を実施しました。また、展示の陳腐化を避けるため、深海生物をはじめとする新規生物の展示へ効果的な変更を行うとともに、小型水槽コーナーの新設をするなどし、充実に努めました。

生物の繁殖では、当館を代表するサメ・エイ類では「ナースハウンド」の単為生殖をはじめ、タイワンザメ等多くの種で繁殖に成功しました。

調査研究では、本県に来遊する「シュモクザメ」などサメ類調査を行い、収集、データ採取、飼育展示に活用するとともに、飼育サメ類の単為生殖について中央水産研究所と DNA 解析など共同研究を実施しました。

しかしながら、開館以来、入手困難な生物が増え、その結果、展示種が固定され、新たな展示内容に変更することが難しくなってきており、展示種だけでなく見せ方の工夫による新たな展示やゾーン展開が必要となっています。また、生物の成長に伴い飼育できる水槽の制約が出るなど、施設の老朽化による展示の魅力低下も課題になっており、より魅力的な展示となる修繕を必要としています。

イ　今後の取り組み

（ア）既存展示の魅力度アップ

展示生物の自然環境を可能な限り再現した水槽レイアウトなど動物福祉を考慮した飼育・展示環境を実現します。

新たな手法としてイワシによるパフォーマンスを実施し、生きもの本来の美しさや躍動する姿を感動と共にお届けします。

表示板だけでは伝えきれない生物の生態について映像を使って解説し、通常の展示では見せられない貴重なシーンを撮影・放映し、生物への興味喚起をするとともに話題性を上げます。

水槽等の劣化が進んでいるため、修繕を実施し、展示生物だけでなく、展示水槽、展示エリアにおよぶ魅力アップを目指します。

（イ）新規生物の導入

何度訪れても新鮮で飽きのこない展示を目指し、来館者増加につなげます。

可能性を秘めた深海生物や長期飼育が困難で他園館では展示していない種などをはじめとする新規生物収集のため常に情報収集を心掛け、収集地・採集方法・輸送方法・展示方法について検討し、実行します。

（ウ）サメ展示の充実

ブランドである「サメ」展示をより一層強化し、積極的な新規サメ類の展示導入、既存飼育展示種の繁殖に努め、また、様々な切り口による展示を試み、サメといえ

ばアクアワールド・大洗と認識されるように努めます。

（エ）調査研究

茨城県に来遊するサメ類調査、収集、データ採取を継続して実施し、飼育展示に活用していきます。その他、ウミガメ類の漂着調査、大洗マリーナでの潜水目視調査、漁業者や研究機関と連携した生物調査を行います。

（3）海獣類の展示飼育

ア　現状と課題

飼育展示では、イルカ・アシカオーシャンライブによる動物の能力公開をはじめ、新規に搬入したカナダカワウソや、フンボルトペンギン等、楽しく動物の生態を学べる展示を実施しました。なお、イルカ・アシカオーシャンライブは季節ごとイベントごとで内容を変更し、リピーターのお客さまも楽しめるよう実施するとともに、カリフォルニアアシカやフンボルトペンギン、エトピリカの種の保存にも努めてきました。

また、調査研究では、茨城県沿岸に漂着・座礁したスジイルカやスナメリ等の動物の調査研究やバンドウイルカの繁殖生理に関する研究を大学等と共同で実施しました。

鯨類は飼育個体の減少、カリフォルニアアシカは若齢個体のトレーニングの遅れ等が影響して、イルカ・アシカオーシャンライブの回数を増加するのが難しい状況です。通年で実施しているオーシャンライブは趣向を凝らして変化を提供してはいるものの、迫力と多様性においては不十分となっています。リニューアルオープンを期に開始した夜営業限定のオーシャンライブは、特別感を演出するために、昼間との差別化、時期ごとの差別化を意識した内容展開が必要であります。鰭脚類であるミナミアメリカオットセイは摂餌にムラがあり成長の伸びが悪く、トレーニングも滞っています。また、ゴマフアザラシのうち高齢個体は、視力を失っており、魅力的な展示には不十分となっています。設備については、擬岩等、施設の経年劣化により、展示面、安全面の両方に影響を受け、展示生物が制限されることもあるため、飼育動物の QOL 生活資質向上、展示の充実両面から早急な改修が必要な状況であります。

イ　今後の取り組み

（ア）展示方法や解説内容等の変化

単年あるいは時期ごとに展示の内装や解説内容を変化させ、いつ来ても新鮮で楽しめる展示を提供します。

（イ）繁殖の推進

出産育児の明るい話題を毎年提供していくために、鯨類、ミナミアメリカオットセイ、ゴマフアザラシ、カナダカワウソは開館以来の繁殖成功（長期飼育）を目指

します。

また、鯨類の繁殖生理の研究を継続し、他園館の情報も収集しながら人工繁殖の準備を進めるとともに、カリフォルニアアシカ、鳥類は毎年繁殖を目標とします。

（ウ）飼育動物数維持

野生個体の導入あるいは血統に留意しながら他園館との動物移動を推進し、展示の充実を図るとともに話題提供に努め、かつ国内の血統管理に貢献します。

（エ）常に綺麗で見やすい展示場を維持

展示場の傷みや破損、汚れを改善し、場所によっては大規模改修を行います。

また、飼育展示生物の傷病ゼロを目指します。

（オ）オーシャンライブ・イベント

a　絶えず変化・進化するオーシャンライブ

時期やイベントごとに対象とする客層、テーマ、他の館内イベントとの統一を意識して展開します。夜営業限定のオーシャンライブは、特別感を演出するために、昼間との差別化、時期ごとの差別化を意識した内容で展開していきます。

b　イルカの自然/人工繁殖の推進

出演個体数の増加、複数での種目を実施、安定させるため、他園館からの移動、飼育個体の自然・人工繁殖を推進します。

c　ハード環境を整備

オーシャンシアターの照明・映像投影設備を充実させ、動物のパフォーマンスを最大限魅力的に発揮します。

一人で解説していても観客の声を拾えるハード環境を整えます。展示場内で手持ち小型カメラを操作し、観覧側モニターや個別のスマホ等にリアルタイムで動画を映し出せるシステムを構築します。

d　お食事タイムの内容を見直し

解説内容や方法、給餌方法を他園館の事例も参考に見直し、「楽しめて、学べて、体験できる」内容を目指します。

e　オリジナルイベントの発案と実施

イルカとカリフォルニアアシカの魅せ方の差別化を図り、アシカはより観客に近い環境でのパフォーマンス、ふれあいを安定して実施できるようにします。

カナダカワウソ、ミナミアメリカオットセイのトレーニングを進め、ふれあいや散歩などを含めた当館ならではのイベントを実施します。

（カ）調査研究

茨城県沿岸への漂着・座礁生物について、各市町村ならびに関係機関と連携を図りながら推進するとともに、展示解説に活用するなど情報発信に努めます。

(4) 教育普及活動

ア　現状と課題

生き物や環境等について学ぶ「社会教育及び生涯学習の施設」としての目的を果たすため、誰もが気軽に楽しみながら学ぶことができる自然体験塾やレクチャー、展示解説等を行っていますが、自然体験塾は、応募者多数で抽選のものがある一方で定員割れするものもあり、事前キャンセルの防止とともにその是正が課題であります。

また、館内プログラムについては、コロナ禍でも安全・安心に参加できる魅力あふれるプログラムに抜本的な見直しを行う必要があります。

さらに、館外プログラム、主に学校団体向けプログラムとして、コロナ禍でも実施できる新たなコンテンツを開発する必要があります。

イ　今後の取り組み

（ア）自然体験塾

応募数に偏りがあるため、人気のある講座、特徴のある講座、季節の全館的な雰囲気づくりに寄与する講座等を選定し、実施します。また、利便性の向上及び事務経費削減のため Web での応募に切り替えます。

（イ）館内プログラム

解説プログラムについては、新型コロナ感染症の影響を鑑みながら、再開の時期や方法、時刻、またその内容についても検討します。

バックヤードツアーに関しては、給餌コースやイルカコース、サメコースなど特徴のあるプログラムを追加し、入館者の興味関心を促します。

タッチングプールでは、改修による触れ合いやすさの向上、充実した解説の実施が可能となっており、今後は新型コロナ感染症の影響も鑑みながら、期間限定など、新たな生物を追加することで、話題性の創出も図ります。

（ウ）館外プログラム

出張授業、学校向けの Web 授業を取り入れ、誘客促進につながる取組みを行います。

上記内容については、令和 3 年度以降は、飼育スタッフによる対応に移行し、飼育スタッフならではの、より深く楽しい内容に変更して実施します。

(5) 売店事業

ア　現状と課題

来場者に記念となるようなオリジナルグッズや、水族館や海をテーマにした飲食物や土産品を販売し、アクアワールド・大洗でのショッピングの楽しさを提供してきました。

令和 2 年 12 月にリニューアルオープンした 2 店舗は、大人の雰囲気となった両店

舗の魅力を活かし、利用者のニーズに応えられるような商品やメニュー、イベント連動の新商品を充実させるとともに、客単価の更なる向上を図り、安定した売り上げを持続する必要があります。

さらに、SDGs で掲げられている海の豊かさを守る活動の一環として、レジ袋の削減に取り組み、魅力ある海の総合ミュージアムとしての社会的役割を果たしていく必要があります。

イ　今後の取り組み

（ア）魅力ある店舗づくり

マーメイドは令和２年度のリニューアルによって新たな什器を配置した魅力的な新店舗に生まれ変わることができ、今後は、モラモラの什器入れ替えを行い、マーメイド同様に魅力的でアクアワールド・大洗らしい新店舗へと生まれ変わります。

レイアウトの分析、再構築（動線の見直しやゴールデンラインの活用）や、従来の什器構成で制限されていた商品を新たに導入することで、売り上げ増を図ります。

（イ）商品の高クオリティ化

イベントや生物の入れ替えに合わせ商品・メニュー構成を変え、常に新鮮さを感じ取ってもらえる店舗にします。

（ウ）利便性の向上

クレジットカードに加えて、電子マネー決済の要望もあり、非接触推進にもなることから、電子マネー端末を導入します。

ウ　３箇年計画

（単位：千円）

項目	R3	R4	R5
収入目標	618,488	649,646	681,662
行動計画	・電子マネーの導入 ・他館調査 ・店舗イメージの立案 ・リニューアル関連商品の導入考察	・新什器の設計作成 ・業者選定 ・リニューアル関連商品の選定(従来の販売商品に拘らない)	・什器のレイアウトや規格に合わせた商品の陳列

（6）施設・設備の維持管理

ア　現状と課題

中長期修繕計画を基本に各種修繕工事を実施するとともに、台風、降雪・寒波など、自然の影響を受けた際の突発的な修繕に対応するなど、安全安心な施設維持管理を実施しました。

開館から19年が経過し、老朽化に対する対策が課題となっています。加えて、強風や高波等の影響が大きく、塩害による腐食も見受けられます。また、近年気候変動による大型台風の発生が増加傾向にあり、今後も修繕件数や修繕費用の増加が予想されます。さらに、新しい生活様式のもと、今までのように、来館者を多数受け入れることができなくなるおそれがあり、施設を維持及び管理上、修繕費用の削減が課題になります。

イ　今後の取り組み

（ア）長寿命化への取り組みの強化

施設や導入器具備品は当初より長寿命化が可能なものを選択し、特に海岸線に近く、水を大量に使う施設ゆえの腐食については、日ごろからの整備を丁寧に行い、その維持に努めます。

（イ）価値を向上させる修繕と安全維持のための修繕

老朽化が進み、修繕が必要なものについては、ただ直すのではなく、新たな付加価値を付けながら修繕することで、水族館の魅力向上に寄与するとともに、安全・安心に係る修繕は、日頃より事故等のリスクに関して感度を上げてチェックし、早期に対応していきます。

（ウ）年次計画の作成

令和4年度に水族館の管理許可が更新予定であり、併せて水族館の修繕工事に関する協定書の締結を行うことを見据えて、県と協議しながら年次計画を作成していきます。

ウ　3箇年修繕計画

R3	R4	R5
外壁塗装改修工事 （27,433千円）	外壁塗装改修工事 （30,572千円）	防水改修工事 （32,846千円）
空調機更新工事 （AC-307,308,403,507） （40,235千円）	受変電設備(VCB)更新工事 （50,160千円）	発電機点検・修理 （121,550千円）
非常照明設備更新工事 （37,374千円）	ペンギン水槽飼育舎他改修工事 （33,781千円）	淡水用・中水用・上水用 揚水ポンプ(6台)更新工事 （14,019千円）
非常照明用蓄電地設備更新工事 （20,791千円）	旧ラッコ繁殖水槽+カワウソふれあいエリア改修工事 （25,542千円）	館内アザラシ水槽改修工事 （9,207千円）
外壁塗装改修設計 （令和3年度工事） （1,573千円）	エトピリカ水槽改修工事 （20,350千円）	ペンギン水槽水中部 擬岩改修工事 （15,180千円）
畜養棟ヒートポンプチラー更新工事 （45,925千円）	ＵＰＳ・受電操作・ 非常照明・自家発用蓄電池更新 （3,018千円）	

ペンギン水槽陸上部 擬岩改修工事 （16,500 千円） 屋外アザラシ水槽改修工事 （18,040 千円） ペンギン水槽階段(北側) ウッドデッキ修繕工事 （999 千円） 駐車場警備員詰所更新 （918 千円）		
計　209,788 千円	計　163,423 千円	計　192,802 千円

※令和 3 年度については修繕負担金の支出がなく（県にて負担）自己資金での修繕金額のみ記載。
※3 箇年の修繕計画は、すべて安全維持修繕。
※（）内は予定額であり、変更の可能性あり。

（7）新たな収入源の開拓と経費の抑制

ア　現状と課題

平成 26 年度以降、水族館事業は赤字が続いており、新型コロナ感染症の収束が見通せない中、これ以上の資産の減少に歯止めをかける必要があります。

また、令和 2 年度は、コロナ禍の厳しい状況下においても、収入確保に向けての新たな方策を試みるとともに、経費面でも抑制を図り、資産の減少を食い止めようと努めており、今後も厳しい状況が予想されるため、継続的な取り組みが必要となります。

イ　今後の取り組み

（ア）助成金の活用

収入部門ではないため、直接的な増収施策は実施できないものの、あらゆる情報を収集し、水族館で申請できる助成金など積極的に活用するなど、バックオフィス業務の役割の中で、水族館収益に可能な限り貢献していきます。

（イ）経費の抑制

修繕件数や修繕費用の増加が予想されるため、年度によって偏りが出ないよう平準化を検討します。

（ウ）イベントの有料化

イベントに関連付けた給餌体験や飼育員によるバックヤードツアー等、来館者の満足度アップが図れる付加価値を付けたイベントを実施します。

また、会議やパーティー会場などユニークベニューとしての活用や、ウェディングの前撮りなど、新たな形態での水族館の活用を推進します。

4　経営の充実

ア　現状と課題

令和２年度は、新型コロナ感染症拡大の影響により、県民文化センター及び大洗水族館の両集客施設は極めて厳しい経営を強いられる状況となっており、さらに、未だその収束の見通しが立っておらず、次年度以降も厳しい状況が継続することが予想されます。しかしながら、そのような状況下にあっても、常に効率効果的な事業手法の導入、管理的経費の徹底した削減などの推進に努め、公益目的事業の充実に向けた経営基盤の強化を図る必要があります。

また、職員については、不特定多数の利益の増進に寄与する公益法人の職員としての自覚と誇りをもち、県民のニーズを的確に把握し様々な変化にも柔軟に対応しながら業務を推進し、財団の役割や使命を十分に果たすことができる職員となれるよう、人材の確保から育成までを一体的に取り組んでいく必要があります。

イ　今後の取り組み

（ア）経営基盤の強化

自立的な経営基盤の強化のため、魅力ある事業を展開し自主財源の確保に努めるとともに、業務の見直しや管理費経費の徹底した抑制により、公益目的事業の充実に向けた財務基盤の強化を図ります。

なお、継続的に事業を実施するための運転資金及び各種積立金を確保し、様々な環境変化に対応できる安定的な経営基盤の確立に努めるとともに、予実管理による迅速な対応と継続的な PDCA マネジメントサイクルによる効率効果的な事業の展開で財団の成長・発展を促進します。

（イ）労務管理と働きやすい職場環境づくり

定期的な業務の棚卸により、人員の配置・調整や労働生産性の向上を図るとともに、働き方改革を推進と障害者法定雇用率の達成を図ります。

なお、個々の職員の能力に応じた人員配置や業務分担、社会環境変化への柔軟な組織的対応と先進的な業務の推進等により、将来に希望を持ち、やりがいをもって働ける職場環境の整備に努めます。

（ウ）電子化による情報共有と業務の効率化

各種業務内容について原則電子データ化し、業務推進上有効で共有すべきデータを精査して、新たに全職員が必要な時に情報をパソコンやタブレットで使用できるネットワーク等の環境作りを行い、効率効果的な業務執行に役立てます。

（エ）事業継続・拡大を図るために必要な人材の確保と育成

求める財団の職員像を全職員が認識するとともに、人事異動や階層別研修、業務執行等を通して人材の確保や育成を図り、財団の公益目的の達成と永続的な事業推進に努めていきます。また、研修は、新たにオンライン研修を導入して各職

員が研修計画を自ら立てスキルアップする自立型養成研修とし、与えられた役割の再認識と時間の有効活用等で効率化を図ります。

（オ）成果主義に基づく評価制度

管理職員をはじめ、個々の職員の成果や実績を PDCA マネジメントサイクルにより適正に評価し、給与等に反映させる能力・業績評価制度を継続実施するとともに、表彰制度の活用を推進し、組織の活性化をはじめ職員のモチベーションと生産性の向上を図ります。

（カ）コンプライアンスの遵守

公益財団法人いばらき文化振興財団における法令遵守の推進等に関する要項等に基づき、法令遵守を徹底するとともに、コンプライアンスに関する意識向上のための活動を通じ、社会的信頼性のさらなる向上を図るべく適正に業務を遂行します

（キ）情報開示の推進

県民等の理解が得られるよう、分かりやすく説明する努力を徹底するとともに、県民等が最新の情報を円滑に得られるよう、ホームページにおける情報アクセスを容易にするなど、必要な措置を講じます。

ウ　3 箇年収支計画

（単位：千円）

項目	R3	R4	R5	R1 実績
基本財産等運用収益	362	362	362	816
繰入金収入等	11,781	11,781	10,718	22,875
退職繰入金収入	19,881	45,627	7,647	28,728
その他収益	52,691	52,691	52,691	20,821
収益計	84,715	110,461	71,418	73,240
管理費等	84,715	110,461	71,418	73,240
増減額	0	0	0	0

5　環境への配慮

公の施設として環境に配慮し、省資源、省エネルギーを推進するため、また国際社会共通の目標である SDGs 達成のため、ごみの分別や削減の徹底、グリーン購入法の適合した商品の率先購入を行うとともに、環境美化や施設周辺環境の生態系の保全等に取り組みます。

Ⅳ　計画の進行管理

この中期経営計画を推進するため、毎月の予実管理で進行管理を行い、継続的な PDCA マネジメントサイクルにより進捗状況及び評価結果を毎年度評議員会・理事会に報告するものとします。

1　進行状況の把握・評価

各項目の実施状況について、目標値を中心に決算と同時期に進捗状況を把握し評価を行います。

2　調整及び改善策の検討・見直し

計画期間中に新たな環境変化や課題が明らかになった場合など、進行管理にあたり、予測していなかった事態などが発生した場合には、改善策の検討を行い、必要に応じて計画の見直しを行うものとします。