平成２８年度 文化庁委託事業

劇場、音楽堂等の特徴的な取組に関する調査事業
報告書

平成２９年３月

一般社団法人 芸術と創造

目次

第１章　事業の概要 5

１－１．背景と目的 6
１－２．本事業の進め方 6
１－３．本事業の体制 9

第２章　調査対象の抽出と共通点 11

２－１．調査対象の抽出 12
２－２．調査対象の共通点 17

第３章　各施設の取組みの紹介 19

３－１．響きの森文京公会堂（文京シビックホール） 20
３－２．福井県立音楽堂（ハーモニーホールふくい） 24
３－３．松江市八雲林間劇場（しいの実シアター） 31
３－４．三重県総合文化センター 三重県文化会館 35
３－５．アステールプラザ 40
３－６．富士見市民文化会館 キラリふじみ 43
３－７．豊島区立舞台芸術交流センター（あうるすぽっと） 46
３－８．桐生市市民文化会館 49
３－９．岩手県民会館 53
３－１０．アトリオン音楽ホール 57
３－１１．吹田市文化会館メイシアター 60

第１章　事業の概要

１－１．背景と目的

我が国においては「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第４次基本方針）」において、文化施設は地域コミュニティの創造と再生を通じて地域の発展を支える機能や、地域の文化芸術活動の場、地域のブランド作りの場として、その機能・役割を十分に発揮することが求められている。また、あわせて文化施設がこのような期待に応えるためには、文化施設そのものの魅力の向上とともに、収益力の向上が「日本再興戦略 2016」にて求められている。

このように、劇場・音楽堂等に求められる役割はますます大きく、また多様化している状況を踏まえ、自己収入の拡大や来館者増加のために特徴的な取組を行っている事例を各館の運営状況も踏まえて調査し、ベンチマークとなるような分析を行い、今後の我が国の劇場・音楽堂等の在り方の検討や、全国で事業を進める劇場・音楽堂等の運営に携わる職員の参考となり、文化 GDP 拡大につなげることを本事業の目的とする。（本事業仕様書を基に作成）

１－２．本事業の進め方

本事業は、「①調査対象とする劇場・音楽堂の抽出」、「②調査対象とした劇場・音楽堂の調査」、「③調査結果のとりまとめ」の３つのステップにより行った。調査結果は以下のような構成にてとりまとめている。

なお、本報告書の構成は「事業の概要（第１章）」、「調査対象の抽出と共通点（第２章）」、「各施設の取組みの紹介（第３章）」としている。

①調査対象とする劇場・音楽堂の抽出

本調査では文化庁「平成 28 年度　劇場・音楽堂等活性化事業」に採択された施設のうち、以下の条件に合致する 64 施設を調査対象候補としている。

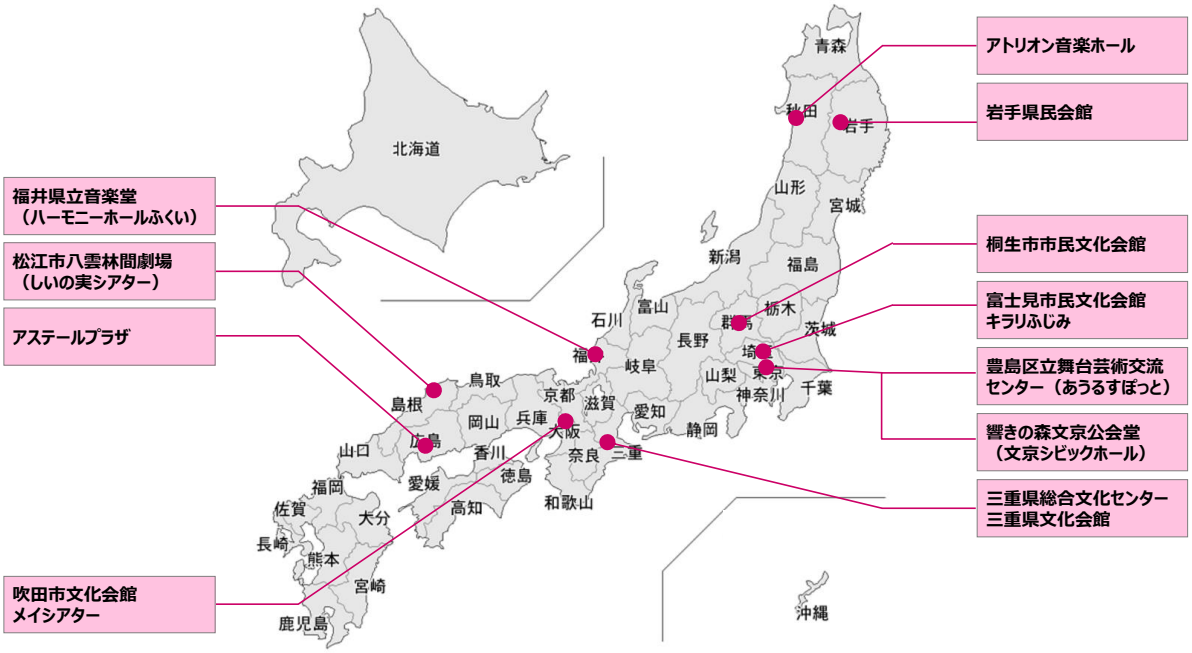
- 「活動別支援事業」区分で採択されている施設（122 施設）のうち、時系列比較を行うため「平成 25 年度劇場・音楽同等活性化事業」でも採択されている施設を対象。
- 全国で事業を進める劇場・音楽堂等の運営に携わる職員の参考となるという主旨から、施設や予算の規模が大きな傾向のある「特別支援事業」区分で採択されている施設（20 施設）は対象外。
- 民設・民営の施設については運営の状況が異なるため対象外。

これらの候補のうち、文化庁の協力のもと各施設の「①自主企画・制作公演の入場者数」、「②施設全体の入場者数」、「③事業収入」について 2009 年度から 2015 年度の時系列の比較を行い、それぞれの指標の伸びが大きい施設から、地域バランスを考慮しながら、最終的に調査の協力を得られた以下の 11 施設を対象とした。

なお、対象施設の選定においては片山泰輔氏（静岡文化芸術大学　文化政策研究科長・教授）、小林真理氏（東京大学　文学部・大学院人文社会系研究科教授）の両名にアドバイスを頂いている。

- 響きの森文京公会堂（文京シビックホール）
- 福井県立音楽堂ハーモニーホールふくい
- しいの実シアター
- 桐生市市民文化会館
- 岩手県民文化会館
- 富士見市民文化会館キラリふじみ
- 豊島区立舞台芸術交流センター（あうるすぽっと）
- 三重県総合文化センター三重県文化会館
- アステールプラザ
- 吹田市文化会館メイシアター
- アトリオン音楽ホール

図表･1　調査対象施設



出所）（一社）芸術と創造作成

②調査対象とした劇場・音楽堂の調査

各劇場・音楽堂に訪問し、担当者にヒアリング調査を行った。ヒアリング項目とヒアリング対象者は以下のとおりである。

図表・2　文化団体へのヒアリング項目

・成果をあげるために行った取組み ・そのような取組みを行った背景・目的 ・取組みの発案・実現のプロセス	・取組みを行うことができた／成果に結びついた秘訣 （人材採用・育成、行政による支援、等） ・取組みを行ううえで直面した課題・対応策

図表・3　ヒアリング対象者

響きの森文京公会堂 （文京シビックホール）	・公益財団法人文京アカデミー　シビックホール　館長　上野晶子氏 ・同上　ホール事業係　係長　金子雅彦氏 ・同上　公演企画担当　津田真由美氏
福井県立音楽堂 ハーモニーホールふくい	・公益財団法人福井県文化振興事業団　ハーモニーホールふくい 事業振興課長　プロデューサー　橋本恭一氏 ・同上　主任　チーフディレクター　佐々木玲子氏
しいの実シアター	・認定 NPO 法人あしぶえ理事長／しいの実シアターアートディレクター　園山土筆氏
三重県総合文化センター三重県文化会館	・公益財団法人三重県文化振興事業団　三重県文化会館長　梶吉宏氏 ・同上　事業課長　松浦茂之氏
アステールプラザ	・公益財団法人広島市文化財団　アステールプラザ　副館長　高宮敏浩氏 ・同上　主査　梶原美浩氏
富士見市民文化会館 キラリふじみ	・公益財団法人キラリ財団　富士見市民文化会館キラリふじみ　館長 松井憲太郎氏 ・同上　事業担当リーダー　矢野哲史氏
豊島区立舞台芸術交流センター （あうるすぽっと）	・公益財団法人としま未来文化財団　あうるすぽっと　支配人　岸正人氏 ・同上　チーフプロデューサー　根本晴美氏 ・同上　制作　岸本匡史氏
桐生市市民文化会館	・公益財団法人桐生市スポーツ文化事業団　文化事業部　文化事業課 文化振興係　係長　牧島史明氏
岩手県民文化会館	公益財団法人岩手県文化振興事業団　岩手県民会館事業部　本波敏氏
アトリオン音楽ホール	・厚生ビル管理株式会社　秋田アトリオン事業部　音楽プロデューサー　藤原崇世氏
吹田市文化会館 メイシアター	・公益財団法人吹田市文化振興事業団　吹田市文化会館メイシアター 常務理事／事務局長　古矢直樹氏 ・同上　事業課　課長代理　梶原美浩氏

③調査結果のとりまとめ

①②の結果を基に調査結果をとりまとめた。

１－３．本事業の体制

本事業は以下の体制により実施した。

・綿江彰禅　　一般社団法人芸術と創造　代表理事　（統括責任者・プロジェクトリーダー）
・髙村美和　　一般社団法人芸術と創造　研究員
・手銭和加子　一般社団法人芸術と創造　研究員
・中川歩美　　一般社団法人芸術と創造　客員研究員
・大竹あかり　　一般社団法人芸術と創造　客員研究員

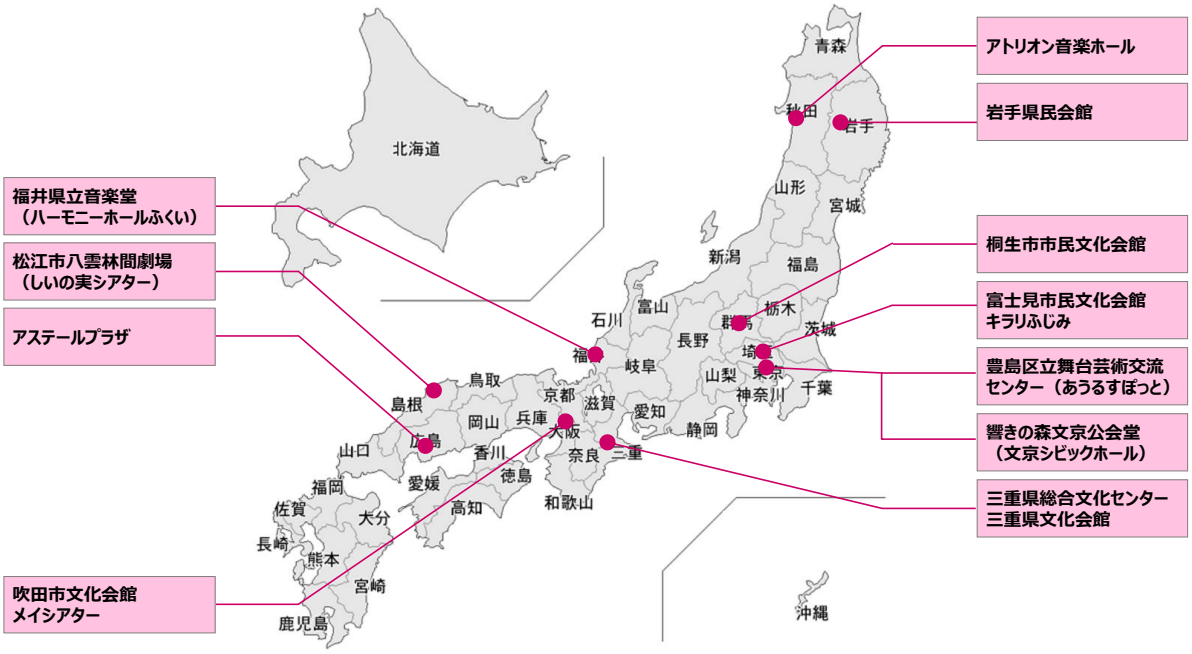
第２章　調査対象の抽出と共通点

２－１．調査対象の抽出

第 1 章で記述のとおり、本調査では文化庁「平成 28 年度　劇場・音楽堂等活性化事業」に採択された施設のうち、以下の条件に合致する 64 施設を調査対象候補とした。

これらの候補のうち、文化庁の協力のもと各施設の「①自主企画・制作公演の入場者数」、「②施設全体の入場者数」、「③事業収入」について、2009~2015 年度の期間において時系列の比較を行い、それぞれの伸びが大きい施設から、地域バランスを考慮するとともに、最終的に調査の協力を得られた以下の 11 施設を対象とした。

図表・4　調査対象施設



出所）（一社）芸術と創造作成

各施設のそれぞれの視点における結果は以下のとおりである。

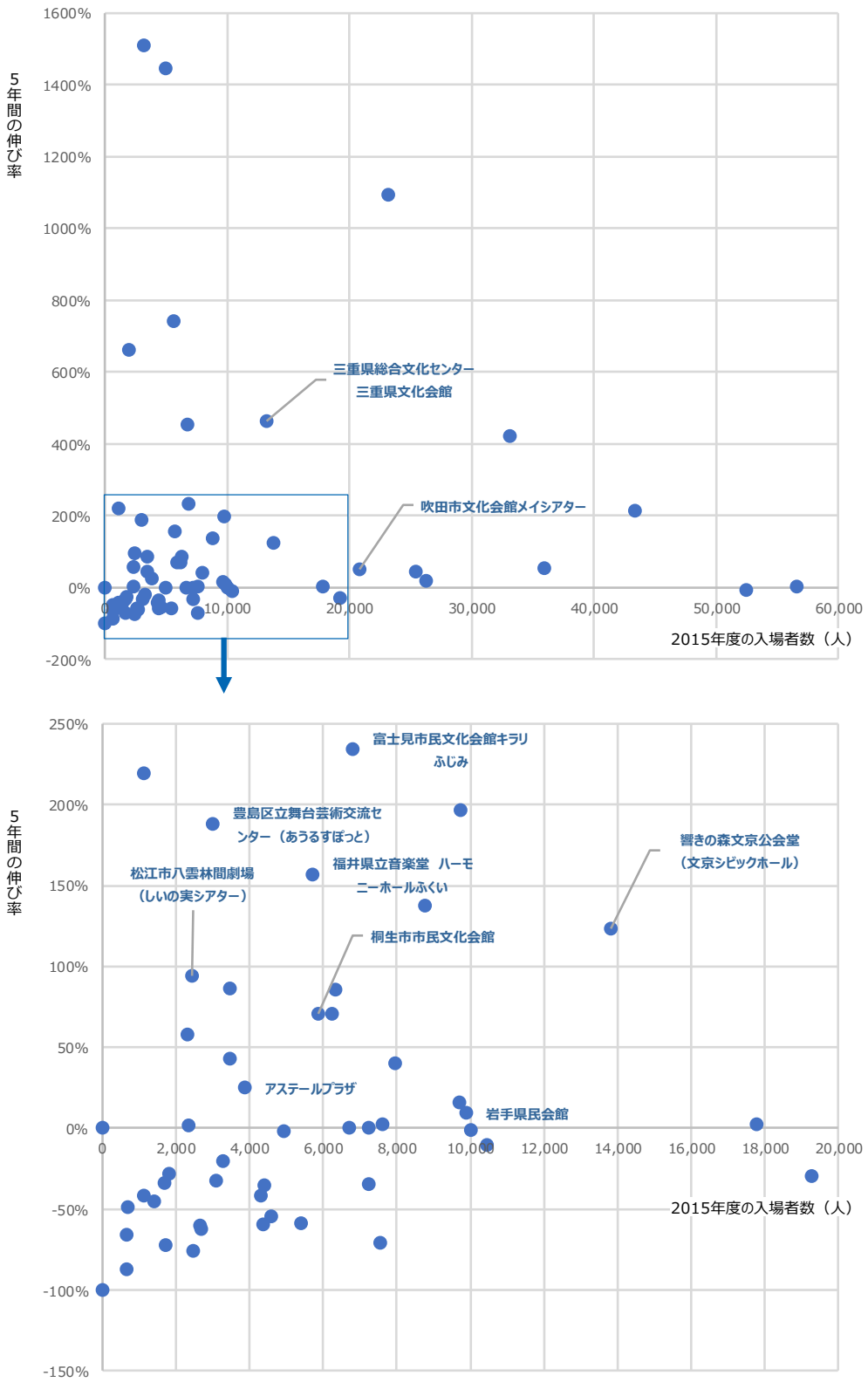
図表・5　調査対象施設の状況

施設名	入場者数計				③事業収入	
	①自主企画・制作公演		②全体			
	2015年度値（人）	5年間の伸び率	2015年度値（人）	5年間の伸び率	2015年度値（千円）	5年間の伸び率
響きの森文京公会堂（文京シビックホール）	13,807	123%	442,662	15%	80,641	106%
福井県立音楽堂（ハーモニーホールふくい）	5,715	157%	210,310	9%	71,675	9%
松江市八雲林間劇場（しいの実シアター）	2,433	94%	8,429	200%	6,913	46%
三重県総合文化センター　三重県文化会館	13,276	465%	201,788	15%	102,609	2%
アステールプラザ	3,881	25%	100,755	48%	20,933	-6%
富士見市民文化会館（キラリふじみ）	6,807	234%	98,887	6%	40,300	191%
豊島区立舞台芸術交流センター（あうるすぽっと）	3,012	188%	66,735	-2%	7,129	24%
桐生市市民文化会館	5,867	71%	321,070	2%	30,915	7%
岩手県民会館	9,878	10%	281,899	5%	134,299	55%
アトリオン音楽ホール	2,338	1%	70,434	57%	18,646	9%
吹田市文化会館メイシアター	20,794	50%	344,414	3%	108,923	-1%

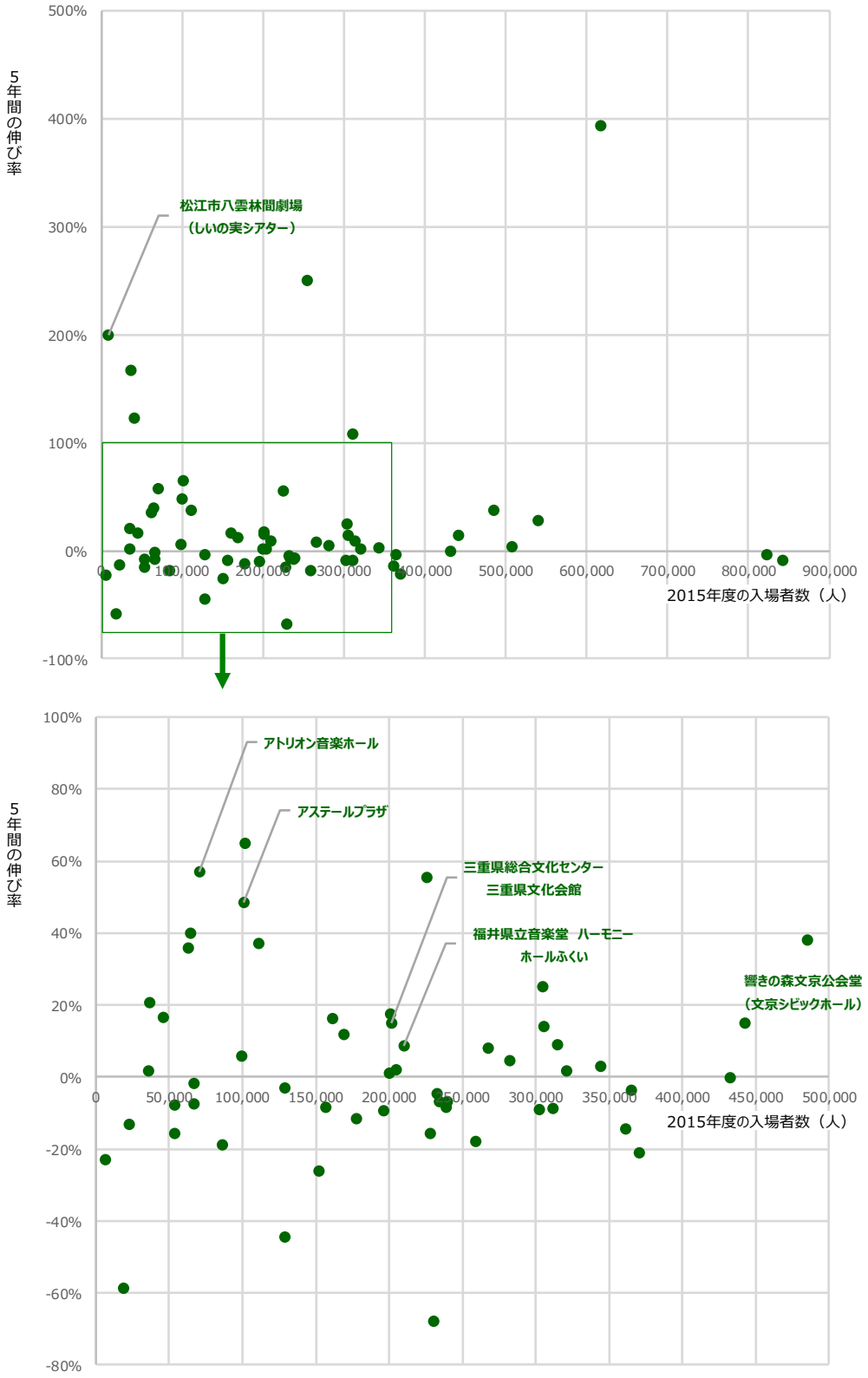
※*2009* 年度から *2015* 年度の間に年率 *1%*（*7* 年間で約 *6.2%*）の伸びがあるものにハイライトを行っている。

以下、参考資料として、各対象施設の「①自主企画・制作公演の入場者数」、「②施設全体の入場者数」、「③事業収入」の「５年間（2009 年度～2015 年度）の伸び率」と「2015 年度の状況」に基づいてプロットしたものを示す。

図表・6 「①自主企画・制作公演の入場者数」の「5 年間の伸び率」と「2015 年度の実績」



図表･7 「②施設全体の入場者数」の「5 年間の伸び率」と「2015 年度の実績」



図表･8 「③事業収入」の「5 年間の伸び率」と「2015 年度の実績」

２－２．調査対象の共通点

調査対象とした 11 施設の「①自主企画・制作公演の入場者数」、「②施設全体の入場者数」、「③事業収入」の増加に関連する取組みと、その取組みを実現できている背景の一覧は次表の通りである（詳細は第 3 章参照）。それぞれの取組みは、施設の特性や施設が置かれた状況により多岐にわたり、共通項が見いだせないものの、取組みを実現できている背景については以下の 3 点にあてはまる施設が多い。

①職員が地域や施設の事を中長期的な目線から考えて、PDCA プロセスをしっかりとまわしながら、経営・オペレーションを行っている。

結局のところ、有効な取組みは施設の特性や施設が置かれた状況に依る所が大きいが、取組みの精度をあげていくためには、職員が地域との関係性や施設のあるべき姿を中長期的な目線で考え、真剣にトライアンド・エラーを重ねていく（PDCA サイクルをまわす）ことが、最も重要であり、かつそれが効率的であると考えられる。

②地域の企業・住民との関係作りを行い、力を借りながら活動を行っている。

入場者数・事業収入の拡大に向けて努力をするなか、頭打ちとなっている施設も多いと考えられる。施設内で有数リソースのみで事業を行い、拡大を目指していくという点においては限界もみられ、そのような点においては地域の企業や住民の力を借りながら、施設単独ではできない取組み、単独ではリーチできない人々への訴えが有効となる。また、そのような活動を行うにあたっては、中長期的に企業・住民との建設的な関係づくりを行っていることが前提となる。

③ ①②の前提となる職員の正職員比率が高い・チームワークがある。

上記①②のような取組みは短期に達成できるものではなく、中長期的な視点における経営・オペレーションが必要となる。これは同時に、中長期的な視点を持てる環境にある職員の存在が重要であり、本調査で調査対象とした 11 施設でも正職員比率が高い傾向があった[1]。また、組織内の高いチームワークや、経営層の人材を大切にしているという考えも感じ取ることができた。

指定管理者制度のもと、期間が満了するごとに指定管理料が下げられ、厳しい雇用環境に置かれている職員が多いなか、入場者数・事業収入を増やすのであれば、適正な職員の雇用条件が大前提になりうるといえる。

図表・9　各施設の取組み（●）と取組みを実現できている背景（■）

響きの森文京公会堂 （文京シビックホール）	●クラシック音楽初心者をターゲットに絞った事業構成 ●仕事帰りの観客をターゲットにした企画立案 ●セット券販売によるリピーターの獲得 ●10 周年イベントをきっかけとした囲い込み ■PDCA サイクルを回し事業を改善していく風土
福井県立音楽堂 ハーモニーホールふくい	●地元企業からの協賛金の獲得 ●地元メディアとの連携による広報 ●教育行政との連携による中長期的な観客創造 ■県の教育行政との連携 ■長期間在籍し広いネットワークを持つ職員の存在

[1] 公益社団法人全国公立文化施設協会「平成 26 年度　劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査研究報告書」の結果との比較に基づく。

しいの実シアター	●代表作のロングラン ●八雲国際演劇祭の開催 ●支持者（寄付者）の積極的な獲得 ■地域社会への貢献の意識 ■事業の振り返りの徹底
三重県総合文化センター三重県文化会館	●500 円コンサートの充実 ●会員としての囲い込み ●徹底した事業管理に基づく企画立案 ■試行的な取組みを行える仕組み ■職員の能力・成果が正当に評価される仕組み ■県との関係性と経営の自由度
アステールプラザ	●子供向け事業の充実 ●共催公演の公募 ■指定管理期間全体での予算管理
富士見市民文化会館キラリふじみ	●アソシエイト・アーティスト制度による事業プログラムの多様化 ●「サーカスバザール」による家族層の取り込み ●事業の「階段」化 ■市民活動が盛んな土地柄 ■芸術監督及び館長のリーダーシップ
豊島区立舞台芸術交流センター（あうるすぽっと）	●劇場外での事業（にゅ～盆踊り）の実施 ●劇場内での各種展示 ■「公共劇場だからやるべきことを」という意識の浸透
桐生市市民文化会館	●クラシック音楽ファンにターゲットを絞った事業展開 ●音楽事務所・マネジメント会社と協働したプログラムづくり ●シニア層を取り込むための平日昼間の公演開催 ■長年従事している職員によるステークホルダーとの関係づくり
岩手県民文化会館	●テレビ局や新聞社との折半共催による事業実施 ●県内他館との調整 ■民間事業会社で経験を積んだ職員の存在 ■長年に渡る活動において築いた地域における信頼
アトリオン音楽ホール	●文化庁補助金活用による事業の拡大 ●広報活動を意識した企画立案 ●普及事業・育成事業の充実 ■指定管理会社による地域貢献の意識 ■地元出身の職員による運営
吹田市文化会館メイシアター	●地元団体と連携した市民参加型企画 ■市との良好な関係性に基づく長期的な管理 ■街のブランド力と市民自治意識の強さ

第３章　各施設の取組みの紹介

３－１．響きの森文京公会堂（文京シビックホール）

（１）施設の概要

響きの森文京公会堂（文京シビックホール、以下シビックホール）は、2000 年に開館した東京都文京区が設置する多目的ホールである。文京シビックセンターの中にクラシック音楽に適した大ホールと多様な目的に使用可能な小ホール、練習室等を擁し、また、東京フィルハーモニー管弦楽団、鼓童、シエナ・ウインド・オーケストラ、牧阿佐美バレエ団と事業提携を結んでいる。

図表・10　響きの森文京公会堂（文京シビックホール）の概要

名称（通称）	響きの森文京公会堂（文京シビックホール）
開館年	2000 年
所在地	東京都文京区春日　文京シビックセンター1F 大ホール、2F 小ホール
施設内容	・大ホール（1802 席）、小ホール（371 席） ・練習室 3、会議室 3

出所）公益財団法人文京アカデミーWeb サイトを基に（一社）芸術と創造作成

図表・11　響きの森文京公会堂（文京シビックホール）の外観とホール入口（大ホール）

出所）（一社）芸術と創造

（２）運営形態

現在、公益財団法人文京アカデミーが文京シビックホールの指定管理者となっている。公益財団法人文京アカデミーは、文京区の出資により、1986 年に財団法人文京区地域振興サービス公社として設立され、その後名称を変更して現在の組織となった。

公益財団法人文京アカデミーは「コミュニティの育成、文化芸術の振興及び生涯学習の推進に寄与し、もって地域社会の発展と豊かな区民生活の形成に資すること[2]」を目的とし、シビックホール、スカイホール、アカデミー文京、地域アカデミー（アカデミー向丘除く）の管理運営を行っている。

図表・12　公益財団法人文京アカデミーの概要

団体名	公益財団法人文京アカデミー
出捐金	2 億円（全額文京区が出資）
設立	1986 年　※前身の文京区地域振興サービス公社の設立
職員数	45 名（内訳：派遣職員 11 名、固有職員 20 名、非常勤職員 14 名）

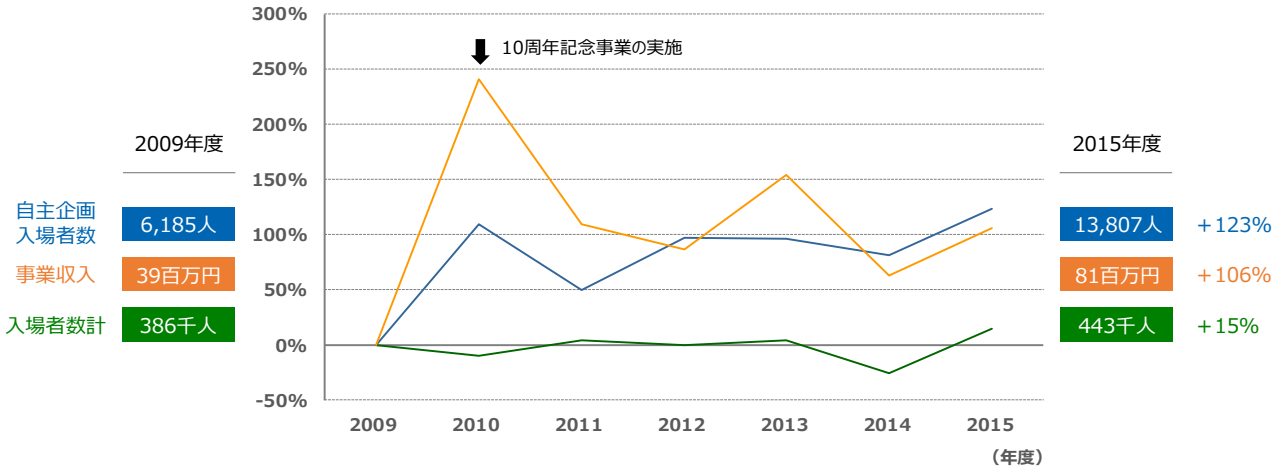
出所）公益財団法人文京アカデミーWeb サイトを基に（一社）芸術と創造作成

[2] 公益財団法人文京アカデミー定款より。

（３）入場者数･事業収入の伸び

シビックホールでは、近年、自主制作･企画公演の入場者数の入場者数が飛躍的に増加しており、2015 年度の自主制作･企画公演の入場者数や事業収入は、2009 年度と比較して 100%を超える増加になっている。

図表･13　響きの森文京公会堂（文京シビックホール）の自主企画入場者数･事業収入



（４）入場者数･事業収入増加ための取組み

このように入場者数、事業収入が増加している要因として以下の取組みが考えられる。

- **クラシック音楽初心者をターゲットに絞った事業構成**
- **仕事帰りの観客をターゲットにした企画立案**
- **セット券販売によるリピーターの獲得**
- **10 周年イベントをきっかけとした囲い込み**

●クラシック音楽初心者をターゲットに絞った事業構成

シビックホールでは、クラシック音楽初心者をターゲットとし、わかりやすい、ベーシックなプログラムを展開しており、ベートーベンやチャイコフスキー等クラシックに詳しくない人でも耳にしたことのある曲を選んでいる。初めてクラシック音楽のコンサートに足を運ぶ方にも関心を持ってもらえるようなプログラム作りを心掛けている。

東京にはクラシック音楽専門のコンサートホールも多く、先鋭的な演奏会や玄人向け演奏会は他のホールでも体験できるとし、シビックホールでは初心者･入門者を対象としたプログラムを充実させることで、ライトな観客層を取込もうとしている。

●仕事帰りの観客をターゲットにした企画立案

2014 年度から開始した「夜クラシックシリーズ」は、平日の 19:30 に開演する 90 分の室内楽のコンサートである。クラシック音楽専門のコンサートホールに行くのはハードルが高いが、仕事帰りにクラシックをちょっと聞いてみたいという人をターゲットにし、開演時間、上演時間、価格（3,000 円程度）を設定している。

耳馴染みのある曲や CM で聞いたことのある曲を中心に構成し、また、演奏者らによるトークを挟み、初心者でも楽しめるようにするとともに、シリーズ全体のテーマ曲を設け、コンサートのオープニングに演出を施す等の工夫を行っている。

出演者の選定に関しても、テレビ番組で取り上げられた話題の演奏者などを取り上げ、話題性のあるプログラムを組むことで、新規顧客の獲得に努めている。

図表・14 「夜クラシックシリーズ」の案内

出所）公益財団法人文京アカデミーWeb サイト

●セット券販売によるリピーターの獲得

シビックホールの主催公演である東京フィルハーモニー交響楽団「響きの森クラシックシリーズ」及び平日の夜に実施している室内楽コンサート「夜クラシックシリーズ」では、それぞれ年 4 回の公演全てが聴けるセット券を販売している。セット券購入者は、毎回同じ席で鑑賞することができるため、お得な価格で好みの席を確保できると好評である。

「響きの森クラシックシリーズ」の入場者数の 2/3 程度がセット券で入場しており、リピート率も高い。人気のある指揮者や演奏者が出演する際にセット券を購入し、そのままリピートして毎年購入する方が多いため、広報にかかる広告費や手間を大幅に削減することができている。

また、「夜クラシックシリーズ」はセットの割引率が高く、3 公演分の料金で 4 公演が聴ける価格設定にしている。目玉になる有名なアーティストをプログラムに組み込むことで、セット券の販売増加を狙っている。

図表・15 「響きの森クラシックシリーズ」の案内

出所）公益財団法人文京アカデミーWeb サイト

●10 周年イベントをきっかけとした囲い込み

2010 年度はシビックホールの 10 周年にあたり、区からの予算も拡大され、財団の自己財源からの積極的に支出を行い記念事業として通常よりも多くの事業を行った。これをきっかけとして多くの人々に文京シビックホールの認知度が高まり、また、前述の継続的な来場を促す工夫と相まって、以降、安定的に入場者が増加するようになっている。

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

■PDCA サイクルを回し事業を改善していく風土

シビックホールでは、職員による気づきや来場者からの反応により、絶えず事業を変化させようとする風土がある。例えば、「夜クラシックシリーズ」では、事業の開始当初は 20 時開演の 1 時間の公演だったが、来場者から「1 時間では勿体無い」という意見が寄せられたため、現在では、19 時 30 分開演の 1 時間半の公演としている。また、当初はピアノやその他の楽器のソロで行っていたが、ソロでは集客に限界があるため、2 年目からはトリオ等により構成し、入場者数を確保できるようにしている。

これらの企画は、事業係の係長 1 名と係員 5 名で行っている（係長は区からの出向、係員は財団採用で全員無期雇用）[3]。各職員の裁量は大きく、シリーズものは係員にて企画立案を行い、館長が承認している。

館長（上野氏）も区からの出向であるが、長期間にわたって文京シビックホールを担当しており、財団の運営にも熟知している。区との良好な関係を保ちつつ、独立性を有しており、それが自律的に PDCA サイクルを回し事業を改善していく風土につながっていると考えられる。

[3] ヒアリング実施時点。

３－２．福井県立音楽堂（ハーモニーホールふくい）

（１）施設の概要

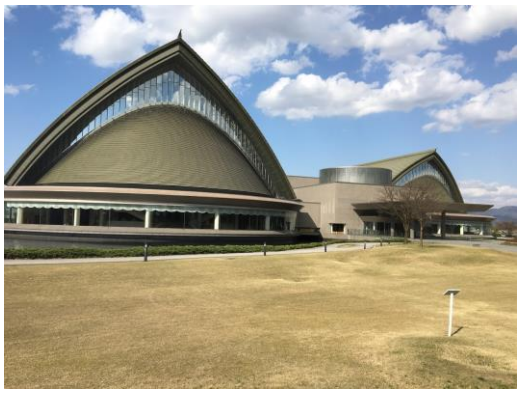
福井県立音楽堂（ハーモニーホールふくい、以下ハーモニーホール）は、1997 年に開館した、福井県が設置したコンサートホールである。福井県福井市に位置し、大ホール、小ホールに加え、6 つの練習室とリハーサル室を有する。クラシック音楽を中心に主催公演を展開するほか、鑑賞者から演奏者まで、様々な育成事業を実施している。

図表・16　ハーモニーホールふくいの概要

名称（愛称）	福井県立音楽堂（ハーモニーホールふくい）
開館年	1997 年
所在地	福井県福井市今市町 40-1-1
施設内容	・大ホール（1,456 席、パイプオルガンあり）、小ホール（610 席） ・練習室 6、リハーサル室 1

出所）ハーモニーホールふくい *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

図表・17　ハーモニーホールふくいの外観



出所）（一社）芸術と創造

（２）運営形態

公益財団法人福井県文化振興事業団がハーモニーホールの指定管理者となっている。公益財団法人福井県文化振興事業団は、福井県と福井県内の全市町（当時）と地元企業（金融機関、電力会社等）が約 12 億円を出捐し、1982 年に設立された。

「芸術文化等多様な文化振興事業を行うことにより、県民の文化意識の高揚を図り、もって個性豊かな地域の生活文化の向上発展に寄与すること[4]」を目的とし、開館当初からハーモニーホールの運営を受託し、2006 年からは指定管理者として運営を行っている。

[4] 公益財団法人福井県文化振興事業団定款より。

図表･18　福井県文化振興事業団の概要

団体名	福井県文化振興事業団
出捐金	約 11.7 億円 （福井県、県内 17 市町、（株）福井銀行、関西電力（株）、（株）北陸銀行、北陸電力（株）、日本原子力発電（株）、独立行政法人日本原子力研究開発機構、社団法人福井県繊維協会　ほか）
設立	1982 年
職員数	20 名（うち事業系職員 10 名）　※約 8 割が正規職員

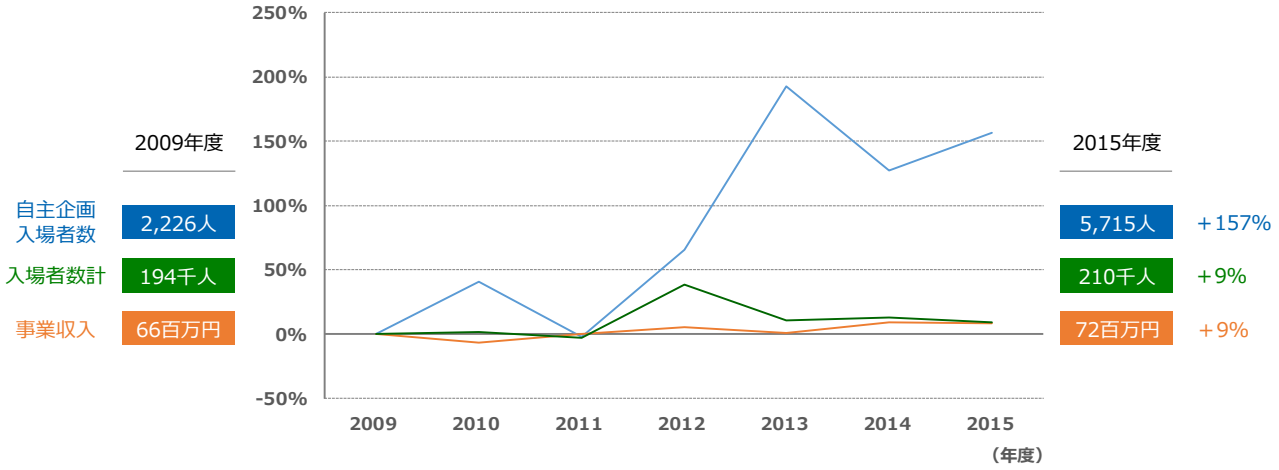
出所）ハーモニーホールふくい *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

（３）入場者数･事業収入の伸び

自主制作･企画公演の入場者数は年度によってややばらつきはあるものの、右肩上がりとなっており、2015 年度の自主制作･企画公演の入場者数は 2009 年度に比べて 157%増になっている。

入場者数全体及び事業収入は、少しずつではあるが安定的に増加しており、全体の入場者数･事業収入ともに 2015 年度は 2009 年度の 9%増となっている。

図表･19　ハーモニーホールふくいの各指標の推移



（４）入場者数･事業収入増加ための取組み

このように入場者数、事業収入を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

- **地元企業からの協賛金の獲得**
- **地元メディアとの連携による広報**
- **教育行政との連携による中長期的な観客創造**

●地元企業からの協賛の獲得

ハーモニーホールでは協賛を制度化しており、「公演冠協賛（公演事業費の 1/3 以上、1 事業 1 社）」、「法人協賛（年間 50 万円）」、「個人協賛（1 口 5 万円）」の区分を設けている。

協賛を行った法人や個人の名前はチラシやパンフレットに掲載している。この制度は浸透しており、現在、ハーモニーホールのほぼ全ての主催事業に公演冠協賛がついている。

事業団設立時に地元企業が出捐し、役員に地元企業の役職者が名を連ねているため、地元企業がお金を出して地域に貢献するという意識が浸透しており、継続的な協賛につながっている。

協賛企業に買い取ってもらった公演のチケットが、その企業の優良顧客に対する招待に使われるケースも多いという。コンサートが素晴らしければ、協賛企業の価値が高まることになると同時に、ホールとしては、集客や普段コンサートに来ない顧客にリーチできることになる。例えば、男性のビジネスマンはなかなかコンサートホールには来ないため、取引先からの招待はコンサートを聴きに行くきっかけとなる。

ある程度のポジションの人になると、文化的な活動に参加することが価値になると考え、自分がコンサートホールにいることが重要だと考える人もいる。大きなスポンサーがついているコンサートになると、その中で顔を見せ合うということが重要視され、地元企業の社長同士が挨拶をしているというシーンは珍しくなく、社交の場をつくることも目指しているという。

図表・20　ハーモニーホールふくいの事業（冠協賛の例）

出所）ハーモニーホールふくい「季刊ブンカ *VOL.61*」

図表･21　ハーモニーホールふくいの冠協賛の特典

特典１　貴社名(御芳名)掲載

「ハーモニーホールふくい」自主公演プログラム、ならびに「ハーモニーホールふくい」エントランスに掲示するパネルに貴社名（御芳名）を掲げ、ご支援いただいていることを広く紹介いたします。

特典２　広告・冠名掲載

「ハーモニーホールふくい」自主公演プログラム、各種印刷物などに広告、冠名を掲載します。（ただし、協賛金額に応じた掲載となります。）

広告

協賛金額		広告の内容（情報誌は原則として中面１／８頁で掲載）
1	50万円まで	協賛する公演のプログラムに全面広告1回のほか、他公演のプログラムに全面広告1回
2	50万円を超え 100万円まで	協賛する公演のプログラムに全面広告1回のほか、他公演のプログラムに全面広告2回
3	100万円を超え 200万円まで	協賛する公演のプログラムに全面広告1回のほか、他公演のプログラムに全面広告3回と情報誌に1回掲載
4	200万円を超え 400万円まで	協賛する公演のプログラムに全面広告1回のほか、他公演のプログラムに全面広告4回と情報誌に2回掲載
5	400万円超	協賛する公演のプログラムに全面広告1回のほか、他公演のプログラムに全面広告5回と情報誌に3回掲載

特典３　公演チケットの提供・割引

協賛いただきました公演について協賛金額の１/４相当分のチケットをご提供します。
さらに、「ハーモニーホールふくい」自主公演チケットを一般販売に先がけてご予約を承り、割引価格（原則１割引）にて販売いたします。
また、年に数回程度、チケットの割引率が高い「優待公演」をご用意しております。

特典４　情報のご提供

当財団が発行する情報誌「季刊ブンカ」の送付サービスにより、県内の文化イベントや音楽公演などのさまざまな情報を提供いたします。

特典５　その他

公演当日、公演開催ホールのホワイエにて貴社の広報活動等をご支援させていただきます。
なお、広報活動内容等については事前にお打ち合せをさせていただきますので、予めご了承ください。
公演終了後、貴社が発行される広報誌等への当該公演の文章・写真をご提供させていただきます。

出所）ハーモニーホールふくい *Web* サイト

●地元メディアとの連携による広報

福井県内には、福井放送と福井テレビの 2 つのテレビ局があり、ハーモニーホールではこれらのメディアと連携して、広報活動を行っている。現在、両テレビ局と年に 3 本ずつ共催でコンサートを実施している（ハーモニーホールが共催名義を購入している）。これによりテレビ局が保有する広告枠にてハーモニーホールの CM を数多く流すことができる。

ハーモニーホールのテレビ CM に使用されているサウンドロゴは、コンサートを聞きに来た小学生が口ずさむほどに福井県民に浸透している。ある子供向けの公演では、公演の協賛である福井放送が上演までの過程を取材し、ドキュメンタリーとして番組化された。県民と公演までの過程を共有することで、ハーモニーホールをより身近に感じてもらえるきっかけとなったという。

●教育行政との連携による中長期的な観客創造

ハーモニーホールでは、鑑賞者・演奏者を育成するための様々なプログラムを実施している。その中でも、小学校 5 年生全員をハーモニーホールに招いて行っている「ふれあい文化子どもスクール　オーケストラと子どもたちのふれあいコンサート」、中学生全員を対象にアウトリーチ事業として行っている「出張音楽堂」が、中長期的な観客創造に寄与している。

「ふれあい文化子どもスクール　オーケストラと子どもたちのふれあいコンサート」は、福井県及び福井県教育委員会がハーモニーホールに運営委託をし、2009 年から実施している事業である。福井県内の小学校 5 年生全員をハーモニーホールに招き、オーケストラの演奏を鑑賞してもらっている。

福井県は比較的面積が小さいため、県内各地からハーモニーホールへの来場が可能であり、また、人口が少なく県内の 1 学年が 8,000 人弱であるため、6~7 回コンサートを行えば、小学校 5 年生全員がコンサートを楽しむことができる。

聞き馴染みのあるクラシック音楽を中心にプログラムを構成し、演奏家には福井県出身の音楽家を起用、パンフレットに出身校を記載して、音楽や演奏家を身近に感じてもらえるように工夫している。

図表・22 「ふれあい文化子どもスクール　オーケストラと子どもたちのふれあいコンサート」の概要

日時	2017 年 12 月 6 日（火）~9 日（金）　全 7 公演 ・午前の部　10:30~12:00（12 月 7 日~9 日） ・午後の部　13:30~15:00（12 月 6 日~9 日）
会場	ハーモニーホールふくい　大ホール
参加者	県内の小学校 5 年生・引率教員 （2016 年度実績／190 校、7,491 人）
主催 運営委託	主催：福井県、福井県教育委員会 運営委託：公益財団法人福井県文化振興事業団

出所）ハーモニーホールふくい *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

2015 年度からは、同じく福井県及び福井県教育委員会からの運営委託により、県内全ての中学生を対象とした「出張音楽堂」を開始している。

ハーモニーホールでは、「越のルビーアーティストバンク」という福井県にゆかりのあるアーティストの登録制度を設置しており、「出張音楽堂」では、このアーティストバンクを活用し、登録している演奏家の中から選ばれたコーディネーターにコンサートを企画してもらう。ハーモニーホール職員が企画をブラッシュアップした後、中学校でコンサートを実施することで、中学生にクラシック音楽（室内楽）に親しんでもらうとともに、アーティストの育成にも取り組んでいる。

図表・23 「出張音楽堂」の概要

実施内容	県内市町の中学校、特別支援学校に演奏家を派遣し室内楽コンサートを実施
実績	3 年間で県内 76 中学校および、特別支援学校 11 校にて実施
期間	2015 年度～
会場	校内の体育館や音楽室等
対象	生徒
構成	5 人のコーディネーターを中心に、越のルビーアーティストバンク登録者から 3~4 名で構成
主催 運営委託	主催：福井県 運営委託：公益財団法人福井県文化振興事業団

出所）ハーモニーホールふくい *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

■県の教育行政との連携

■長期間在籍し広いネットワークを持つ職員の存在

■県の教育行政との連携

福井県は全国学力・学習状況調査でも毎年上位に名を連ね、教育において成果をあげている県として知られているが、その方針がハーモニーホールの事業にも反映されている。

小学生から高校生向けの普及プログラムが充実しているほか、コンサートホール建設の段階から合唱や吹奏楽の音楽系部活動のコンクール実施を前提とした設計がなされているなど、福井県教育委員会との強固なつながりのうえで、運営が行われている。

県内で唯一の音楽科（高校・短期大学）の廃止による演奏家育成への影響を案じた福井県の意向により、中学生・高校生が楽理やソルフェージュを学ぶ「ハーモニーアカデミー」が開始されるなど、福井県の教育行政と長期的な視点を共有することで、より多くの県民にリーチし、ニーズに応える事業を展開することができている。

■長期間在籍し広いネットワークを持つ職員の存在

上記の取組みを実施するにあたり、福井県内の音楽家、地元企業、教育委員会、行政等に幅広いネットワークを持つ事業振興課長ら開館以来ハーモニーホールに尽力してきた職員（橋本氏・佐々木氏等）の存在が大きいと考えられる。

事業振興課長は元音楽教諭で、ハーモニーホール開館時には教育委員会から派遣された職員であったが、その後、財団の固有職員となり、現在に至るまでプロデューサーとして活躍している。20 年以上にわたりハーモニーホールに勤務している。

各職員の定着率は高く、地元企業やメディア、演奏家とのネットワークを豊富に持っている。特に協賛の獲得や地元メディアとの共同主催・広報においては、当該職員との信頼関係による部分も大きい。

また、現在では改正労働契約法への対応を踏まえ、8 割程度の職員が無期雇用となっている。財団のトップは、人は「コスト」ではなく「資産」であると考え人材を重要視しているという。

３－３．松江市八雲林間劇場（しいの実シアター）

（１）施設の概要

松江市八雲林間劇場（しいの実シアター、以下しいの実シアター）は、2005 年に開館した、島根県八雲村（現・松江市）が設置した劇場である。島根県松江市に位置する 108 席の劇場で、「日本一小さな公立劇場」と称し、演劇の企画制作・上演や普及活動を行うともに、国際演劇祭を開催している。

図表・24　しいの実シアターの概要

名称（愛称）	松江市八雲林間劇場（しいの実シアター）
開館年	2005 年
所在地	島根県松江市八雲町平原 481-1
施設内容	ホール（108 席）

出所）しいの実シアターWeb サイトを基に（一社）芸術と創造作成

図表・25　しいの実シアターの外観・内観

出所）（一社）芸術と創造

（２）運営形態

現在、NPO 法人あしぶえが、しいの実シアターの指定管理者となっている。NPO 法人あしぶえは、1966 年に演出家（現・理事長）の園山土筆氏と若者 5 人で結成された劇団あしぶえを母体とし、2001 年に法人化されたものである。しいの実シアターは、当時は指定管理者制度がなかったため八雲村文化協会による管理運営を経て、2007 年からは NPO 法人あしぶえが指定管理として運営を行っている。

図表・26　NPO 法人あしぶえの概要

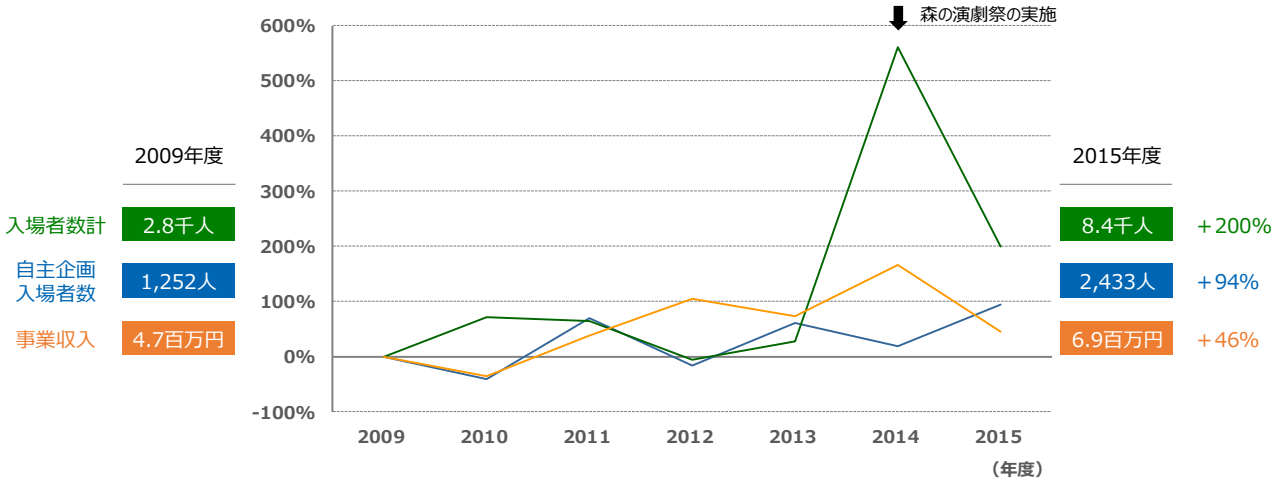
団体名	特定非営利活動法人あしぶえ
設立	2005 年 12 月 ※任意団体としての設立は 1966 年
職員数	10 名（常勤 5 名、非常勤 5 名）

出所）しいの実シアター*Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

（３）入場者数・事業収入の伸び

しいの実シアターでは入場者数と事業収入の伸びが大きく、2014 年度には森の演劇祭（八雲国際演劇祭）を開催したため、特に数字が大きくなっている。2009 年度比の 2015 年度の値は、入場者数が 200%増、事業収入が 46%増になっている。

図表・27　しいの実シアターの各指標の推移



（４）入場者数・事業収入増加ための取組み

このように入場者数、事業収入を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

- **代表作のロングラン**
- **八雲国際演劇祭の開催**
- **支持者（寄付者）の積極的な獲得**

●代表作のロングラン

しいの実シアターでは、入場料を 2,000 円に設定し、1 つの作品を年間 10 回程度上演している。100 人が入場すると 1 回の公演の収入が 20 万円となり、3 年間で 30 公演行うと制作費の 600 万円が捻出できるという計算で行っているという。その間に芝居のクオリティを上げていくという、キャパシティが小さい劇場としての工夫を行っている。

●八雲国際演劇祭の開催

劇団あしぶえは、アメリカのウィスコンシン州ラシーンで開催されているアメリカ国際地域演劇祭に 1994 年に参加し、「セロ弾きのゴーシュ」が最高賞を受賞した。本演劇祭は、地域の大手企業である Johnson & Johnson が積極的に支援するとともに、地域の人々もボランティアとして支えていた。

演劇祭への参加を通じて、「1 つの劇団が頑張るだけでは進まないが、演劇祭を開催することで劇団が育ち、地域のボランティアも育ち、必ず街づくりになる[5]」ということを認識。その後、「八雲国際演劇祭」を発案し、2009 年に実験的に開始した。以降、3 年に 1 度開催しており、2014 年には第 5 回を迎えている。

第 4 回（2011 年）の八雲国際演劇祭まではコンテスト形式だったので参加団体は渡航費、道具の輸送など自費で支払い、滞在中はホームステイをするという方式をとっていた。食事代などは出していたが、ホストファミリーが送り迎えも行うため移動費はかからず、全体の費用を抑えることができた。しかし、コンテスト形式の場合、スタッフも直で見たことがない作品も選定するため、作品の質は必ずしも担保はされていなかった。第 5 回からはコンテスト形式をやめて、制作費が安くともプロの劇団の良い作品を観てもらうという方針になってきている。

図表・28　第 5 回八雲国際演劇祭への参加アーティスト

出所）第 5 回八雲国際演劇祭 *Web* サイト

[5] NPO 法人あしぶえへのヒアリングより。

●支持者（寄付者）の積極的な獲得

しいの実シアターの設立の費用は八雲村がその多くを拠出しているが、当時、劇団あしぶえも 3,000 万円の寄付金を集め八雲村に寄付している。

劇団あしぶえは 2005 年の NPO 法人化後に公益認定も受けており、寄付者は寄付控除を受けられる。現在、九州から東京までの間の幅広い人から寄付を受けている。現在は正会員が 80 名、サポート会員が 240 名程度（正会員は 1 万円、サポート会員は 1 口 1 千円）であり、多くの会員が継続的に支援を行っている。

また、八雲国際演劇祭においても寄付者を募っている。また、近年は会社に訪問し、トップに直接依頼を行っているほか、カナダリバプール国際演劇祭では寄付者に冠を贈呈して表彰していたことから、2009 年の八雲国際演劇祭では高額寄付者を招待し発表を行っている。寄付者にとっては会社の PR となると同時に、企業の方にも演劇を観てもらう機会となり、演劇に対する理解を深めてもらうことができる機会と捉えているという。

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

■地域社会への貢献の意識

■事業の振り返りの徹底

■地域社会への貢献の意識

NPO 法人あしぶえでは演劇を上演しているだけではなく、地域の人たちの活動を支援するため、地域の約 30 団体の事務局を行っている。良い演劇を作るだけではなく、地域の中に入っていくことで、地域の住民の理解を得られるとともに、少子化、高齢化など地域のニーズが見え寧ろ良い作品作りにも繋がると考えている。

「八雲の地域では演劇を観なれている人は多くないが、地域との交流が生まれることで芝居を観に来てくれる。それをきっかけに芝居を好きになってくれる人もいるし、芝居を好きにならなくても、若い人が生き生きと働いているのを見ていただくことで、しいの実シアターの活動への評価につながることもある[6]」という。

■事業の振り返りの徹底

NPO 法人あしぶえでは事業の振り返りを大事にしており、事業の良かった点・良くなかった点を議論し、記録に残し、次の事業に活かすようにしている。また、東京や大阪の勉強会などに頻繁に参加するようにしており、その際には、1 人ではなく 2～3 名で参加し、それぞれの受け止め方を共有するようにしている。複数名が参加することで、個人的な体験に留めず、学んだ内容を十分に組織の中で活かすことができるという。

[6] NPO 法人あしぶえへのヒアリングより。

３－４．三重県総合文化センター　三重県文化会館

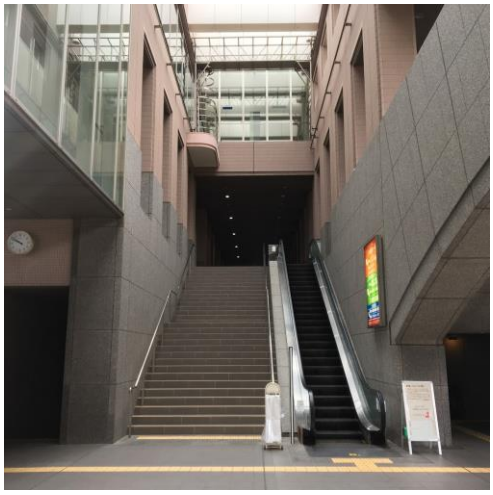
（１）施設の概要

三重県総合文化センター三重県文化会館（以下、三重県文化会館）は 1994 年開館の、三重県が設置した総合文化施設である。4 つのホールのほか、ギャラリー、会議室、練習室を有する。なお、三重県総合文化センターは、三重県文化会館のほか、生涯学習センター、男女共同参画センター、県立図書館、放送大学三重学習センターらから構成されている。

図表・29　三重県総合文化センター　三重県文化会館の概要

名称（愛称）	三重県総合文化センター　三重県文化会館
開館年	1994 年
所在地	三重県津市一身田上津部田 1234
施設内容	・大ホール（1,903 席）、中ホール（960 席）、小ホール（約 300 席）、多目的ホール（約 400 席） ・ギャラリー2、会議室 3、リハーサル室 2

図表・30　三重県総合文化センターの外観・内観



出所）（一社）芸術と創造

（２）運営形態

1992 年に設立された公益財団法人三重県文化振興事業団が、三重県文化会館を含む三重県総合文化センターの指定管理者となっている。公益財団法人三重県文化振興事業団は、「文化芸術、生涯学習及び男女共同参画社会づくりに関する事業を行うことにより、県民の文化芸術の振興、生涯学習の推進及び男女共同参画社会の実現に寄与すること[7]」を目的としている。

[7] 公益財団法人三重県文化振興事業団定款より。

図表･31　公益財団法人三重県文化振興事業団の概要

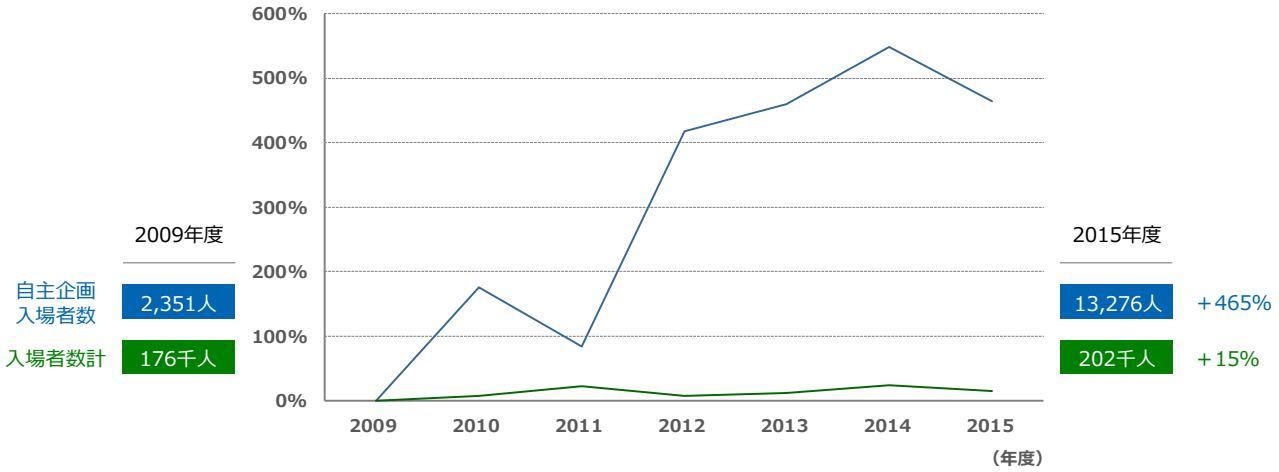
団体名	公益財団法人三重県文化振興事業団
出捐金	20 億円（全額三重県出捐）
設立	1992 年
職員数	71 名

出所）三重県文化振興事業団 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

（３）入場者数･事業収入の伸び

三重県文化会館では自主企画･制作公演の入場者数と全体の入場者数がともに増加しており、2015 年度は 2009 年度比で前者が 465%増、後者が 15%増となっている。

図表･32　三重県文化会館の各指標の推移



（４）入場者数･事業収入増加ための取組み

このように入場者数を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

- **500 円コンサートの充実**
- **会員としての囲い込み**
- **徹底した事業管理に基づく企画立案**

●500 円コンサートの充実

平日の大ホールの稼働率は比較的低いため、入場料と事業費を抑えた自主企画事業を行っている。例えば、ワンコイン（500 円）の企画を数多く行っており、年間公演 30 本のうち、18 本は自主企画、うち 10 本はワンコインコンサートである。参加料が 500 円では安すぎるという意見もあるが、1 万人集客ができており、収支は成り立っているという。

ワンコインの企画の中では「「ヘンゼルとグレーテル」スライドコンサート」という、ユニークな企画が成功した。子どもはクラシックを聴いていても退屈するので、絵本をスライドで見せ、地元の指揮者や歌手を起用し、地元のオーケストラ･三重フィルと会館のジュニアオーケストラが一緒に演奏する企画である。0 歳から鑑賞可として、家族全員で来られるようにした。結果として、大ホールで 1,600 人埋まった。三重県の絵本作家の育成にもつながり、また、鑑賞者にも喜んでもらい、アンケート結果でも非常に良い評価を受けたという。

図表・33　ワンコインコンサート（「ヘンゼルとグレーテル」スライドコンサート）

日程	2月12日（日曜日）　14時00分開演（13時30分開場）	
	上演予定時間　未定	
料金	全席自由席　500円 ※3歳未満ひざ上無料	
	※未就学児入場可能 ※残券ある場合は当日チケットレス入場も可能	
チケット	12月4日（日曜日）　10時発売	
	電話 店頭　三重県文化会館チケットカウンター　電話 059-233-1122	
クレジット	助成	文化庁 公益財団法人岡田文化財団
	協力	三重フィルハーモニー交響楽団、三重オペラ協会
	主催	三重県文化会館

出所）三重県文化会館 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

●会員の囲い込み

三重県文化会館では、施設のファンを増やすため会員制度の運営に力を入れている。会員には 2,800 人が加入しており、各公演の 5 割程は会員にて構成されているという。

図表・34　三重県文化会館の会員制度（シアターメイツ）の概要

シアターメイツのご案内

優先予約でお席をGET！　しかも2枚まで10%OFF！
三重県文化会館の友の会「シアターメイツ」はお得がいっぱい！ご入会受付中です。

シアターメイツの特典

チケットの優先予約

一般発売の3日前から、電話1本でチケットの購入予約ができます。
もう、チケット発売日に行列に並ぶ必要はありません。
ただし、優先予約期間中にご予約いただける枚数は、原則として 会員お1人様4枚までです。
※公演によって、予約方法、予約可能枚数が異なる場合があります。
※先着順ですので、人気公演の場合にはご予約いただけないこともあります。

チケットの割引販売

1公演につき会員お1人様2枚まで、チケットを10%割引価格にてご購入いただけます。
ご夫婦で、またお友達同士で・・・ お財布にちょっと嬉しい、会員ならではのサービスです。
特別割引（半額！）が実施される公演もあります。
※公演によって割引内容が異なる場合があります。

情報誌「Mニュース」等の無料送付

三重県総合文化センターの情報誌「Mニュース」や公演チラシ、チケット販売情報等を無料でお届けいたします。
これでもう、お目当ての公演を見逃すことはありません。

会員について

2つの会員からお選びください。

A会員

年会費 3,350円（税込）

クレジットカード決済が可能な会員カードを発行します。
シアターメイツ会員特典はもちろん、国内のオリコ加盟店、国内外のマスターカード加盟店でのショッピングにご利用いただけます。
カードがお手元に届くまで3～4週間かかります。

B会員

年会費 3,000円（税込）

シアターメイツの会員特典をご利用いただけます。
チケットの配送については、予めチケット代金と配送料を振込または現金書留でお支払いいただきます。
文化会館窓口で年会費をお支払いいただくと、その場で会員になれます。
継続年会費振替のための、金融機関口座番号と届出印が必要です。

出所）三重県文化会館 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

●科学的な事業の目標設定と結果の分析

三重県文化会館では、基本的には全ての企画においてチケットの完売を目指しており、事前の目標設定と結果の分析を徹底して行っている。、過去 20 年分の公演の事業結果がデータベース化されており、ジャンル別や座席のクラス別の売り上げや集客人数などを分析できるようになっており、それを基に目標設定を行っている。

必ずしも、全ての事業において黒字を目指しているわけではなく、赤字になる事業もあるが、それが意味のある赤字かどうかを判断しているという。

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

■試行的な取組みを行える仕組み

■職員の能力・成果が正当に評価される仕組み

■県との関係性と経営の自由度

■試行的な取組みを行える仕組み

三重県文化会館では館長（梶氏）を含め幹部は全員、銀行や百貨店などの民間出身である。館長は就任 17 年になり、スタッフでは館長のビジョンが共有されているという。それがチャレンジングな状況を生み出しており、また制度としても「グレードアップ事業費」という基本財産の運用益を財源としたチャレンジ用の予算がある。本予算で行った事業が成功したらその事業を定番化していく。

新しい取組みの成功の可否は不透明な部分があるので、まずは財団の自主財源で行い、成功すれば県に申請している。事業の内容は、今でも毎年スクラップアンドビルドを繰り返していて、結果次第では事業を減らして別の事業を行うなど、試行錯誤している。

■職員の能力・成果が正当に評価される仕組み

三重県文化会館は特徴的な正職員登用制度を敷いていることで業界内でも有名である。職員は、年俸制管理職、正職員、年俸制専門員、専門員らで構成されている。専門員は 1 年契約で、3 年まで継続可能であり、その後は事実上無期雇用の年俸制専門員に移行する仕組みになっている。専門員には地域手当はつかないが、住宅手当、扶養手当等は支給されている。産休育休も取れ、給与以外の手当ては充実している。

そして正職員の枠に空きが出た際には、年俸制専門員に対して募集を行い、部門長の推薦を得た職員のみが受験できる。正職員を一般公募して登用すると、仕事ができない人を採用してしまった場合に内部のモチベーションが大きく下がるため、正職員は内部登用することにしているという。

また、評価においても各スタッフは、年度末に部門長・課長と面談を行い、査定を行っている。部門長・課長が 2 人でやることで、査定に客観性を持たせている。最後の評価の面談は、全職員が事務局長と総務部長が行っている。課長職は、以前はグループリーダーという名前だったが、課長に名前を変えて管理職とし、部下のマネジメントや査定の権限を与えている。

■県との関係性と経営の自由度

事業予算については、指定管理期間の 5 年間は、収支差額 6,500 万円で事業計画を立案している。全国の公共ホールの多くは自治体から事業支出予算として受け取っているが、三重県文化会館の場合は指定管理料の範囲内で独自に収支予算を組む構造となっているので、事業費規模は大きくしても問題ない。従って、赤字が 6,500 万円となるように、年間予算を組み立てていく。計画よりも集客率や収入が良く、余剰が出た場合でも県に返す必要がないので、毎年 2,000 万円くらい内部留保が生まれているという。

３－５．アステールプラザ

（１）施設の概要

アステールプラザは、1991 年に開館した広島市が設置した総合文化施設である。大・中２つのホールと小ホール並みの多目的スタジオのほか、ギャラリー、練習室、会議室等を有する。なお、アステールプラザは、広島市文化創造センター、広島市中区民文化センター、広島市国際青年会館、広島市立中区図書館から構成されている。

図表・35　アステールプラザの概要

名称（愛称）	アステールプラザ
開館年	1991 年
所在地	広島市中区加古町 4-17
施設内容	・大ホール（1,204 席）、中ホール（547 席）、多目的スタジオ、ギャラリー ・練習室９、会議室 9、研修室３、宿泊 47 室、図書館等

出所）アステールプラザ *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

図表・36　アステールプラザの外観

出所）（一社）芸術と創造

（２）運営形態

公益財団法人広島市文化財団が、アステールプラザの指定管理者となっている。公益財団法人広島市文化財団は、1981 年に財団法人広島市文化振興事業団として設立され、名称変更などを経て、現在に至っている。「市民の文化及び学術活動の振興に関する事業、市民の生涯学習及びまちづくり活動の支援に関する事業並びに勤労者の福祉の向上に関する事業を行い、もって市民文化の向上と地域社会の発展に寄与すること[8]」を目的としている。

図表・37　広島市文化財団の概要

団体名	公益財団法人広島市文化財団
出捐金	約 22.6 億円
設立	1981 年
職員数	約 650 名

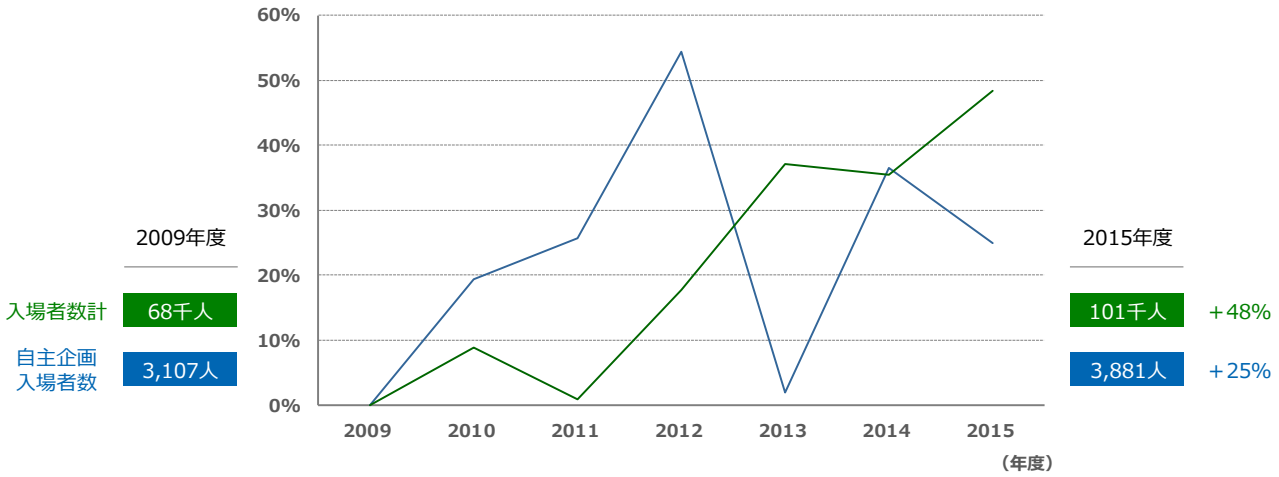
出所）公益財団法人広島市文化財団 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

[8] 公益財団法人広島市文化財団定款より。

（３）入場者数･事業収入の伸び

貸館なども含む入場者数全体が増加しており、2015 年度は 2009 年度の 48%増となっている。また、自主企画･制作公演の入場者数が増加しており、2015 年度の自主企画･制作公演の入場者数は、2009 年度の 25%増となっている。

図表･38　アステールプラザの各指標の推移



（４）入場者数･事業収入増加ための取組み

このように入場者数、事業収入を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

- **子供向け事業の充実**
- **共催公演の公募**

●子供向け事業の充実

アステールプラザでは劇場に来ることのない子どもたちへの施設の周知を目的として、ロビーギャラリーという展示会場で、夏休みに以下のような子どものためのイベントを企画している。

・舞台芸術に馴染みがない方でも施設に足を運んでもらうように 2009 年度からお化け屋敷を企画。
・2013 年度：買取企画の恐竜展（「あそんで体験！　あそんで学習！　わくわく恐竜展」）
・2014 年度：買取企画の鬼太郎展（「水木しげるの妖怪道五十三次展『ゲゲゲの妖怪たち』」）
・2015 年度：お菓子のダンボールの企画（「親子であま~い！たのし~い！お菓子な迷路とダンボールランド」）
・2016 年度：ビニールプールにペンギンがいる水族館（「みんなであそぼっ！水族館」）

入場料はいずれも 500 円程に設定している。これらの企画はアステールプラザの職員が行っている。制作は博物館系の職員と一緒に始めたが、途中からアステールプラザが担当するようになっている。

図表・39　夏休みの企画のチラシ

出所）アステールプラザ *Web* サイト

●共催公演の公募

アステールプラザでは基本的に買取公演は行わず、オペラ、演劇、ダンス等を自館で制作を行っている。そのほか、共催事業は積極的に行っており、共催事業では、枠組みを提示して公募も行っている。企画が提案されることを一方的に待っていても、アステールプラザの趣旨に合わないものもあるので、積極的に外部事業者と共同で企画を行うようにしているという。広島以外にも、名古屋、東京などの団体が応募してきたりすることもある。選考を行い、月に１本程度実施している。

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

■指定管理期間全体での予算管理

アステールプラザでは指定管理者制度のもと、市の外郭団体としての縛りはあるが、事業実施の裁量は大きく、指定管理料のうち、管理料を文化事業費にまわしたり、次年度に予算を回したりすることができるという。ほかの多くの団体は単年度決算に苦労しているが、アステールプラザでは５年間の最終的な金額を市に返還するシステムを取っているので、余らせたり大きく使ったりすることができ、職員の自発性に富んだ企画を行うことができている。

３－６．富士見市民文化会館 キラリふじみ

（１）施設の概要

富士見市民文化会館 キラリふじみ（以下、キラリふじみ）は、2002 年に開館した、埼玉県富士見市が設置した多目的ホールである。メインホールとマルチホールのほか、会議室や展示室、スタジオ（練習室）を備えている。芸術監督に加え、5 名のアソシエイト・アーティストがともに事業を展開している点が特徴的である。

図表・40　富士見市民文化会館 キラリふじみの外観

出所）（一社）芸術と創造

図表・41　富士見市民文化会館 キラリふじみの概要

名称（愛称）	富士見市民文化会館 キラリふじみ
開館年	2002 年
所在地	埼玉県富士見市大字鶴馬 1803-1
施設内容	・メインホール（約 800 席）、マルチホール（約 250 席） ・会議室、展示室、スタジオ等

（２）運営形態

公益財団法人キラリ財団が、キラリふじみの指定管理者となっている。公益財団法人キラリ財団は、1984 年に設立され、名称変更などを経て現在の組織となった。「芸術文化及びスポーツの振興に関する事業等を行うことにより豊かな地域社会の形成と市民生活の充実に寄与すること[9]」を目的とし、富士見市民文化会館のほか、富士見市立市民総合体育館の管理運営を行っている。

図表・42　公益財団法人キラリ財団の概要

団体名	公益財団法人キラリ財団
出捐金	2,000 万円
設立	1984 年
職員数	27 名

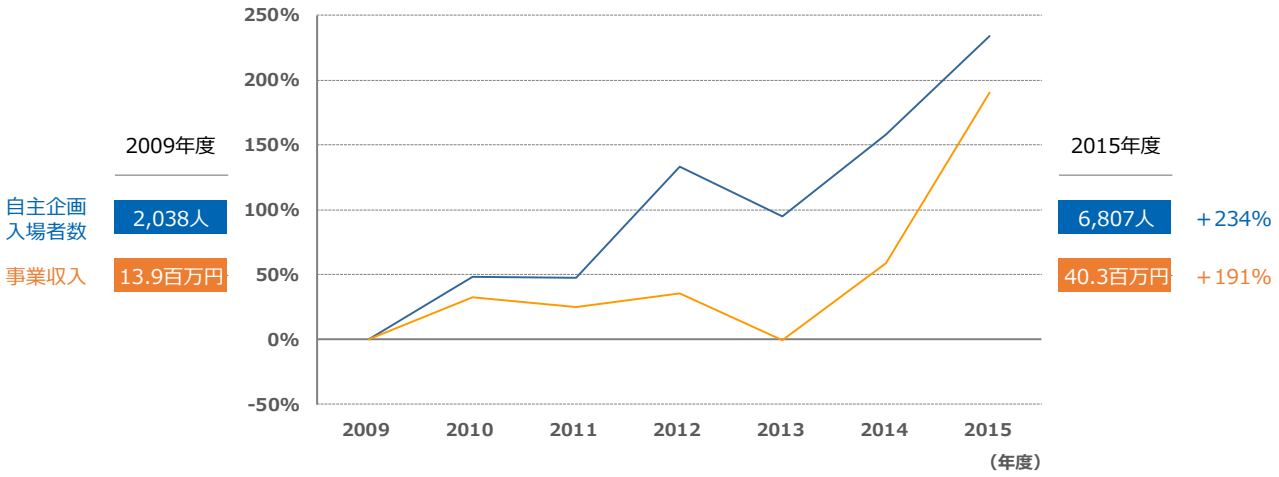
出所）キラリふじみ *Web* サイトより（一社）芸術と創造作成

[9] 公益財団法人キラリ財団定款より。

（３）入場者数・事業収入の伸び

キラリふじみでは自主企画・制作公演の入場者数が増加しており、2015 年度の自主企画・制作公演の入場者数は、2009 年度の 234%増となっている。それに伴って事業収入も増加しており、2015 年度の事業収入は、2009 年度の 191%増となっている。

図表・43　富士見市民文化会館　キラリふじみの自主企画入場者数・事業収入の推移



（４）入場者数・事業収入増加ための取組み

このように入場者数、事業収入を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

- **アソシエイト・アーティスト制度による事業プログラムの多様化**
- **「サーカスバザール」による家族層の取り込み**
- **事業の「階段」化**

●アソシエイト・アーティスト制度による事業プログラムの多様化

現在、キラリふじみでは、様々な市民の要望に応えるため、演劇、音楽、ダンス等様々なジャンルの 5 名のアーティストをアソシエイト・アーティスト（白神ももこ氏、田中泯氏、永井愛氏、矢野誠氏、田上豊氏）として置き、年に 1~2 本の事業を依頼している。

芸術監督は多田淳之介氏が担っており、このアソシエイト・アーティストの人選も行っている。多田氏本人が実験的な演劇を作る作家であるため、幅広いお客様に対応できるようにバランスを考慮してアソシエイト・アーティストを選定しているという。

例えば、ダンサーの田中泯氏に企画の提案を求めたところ、自分が踊るのではなく、街の人と踊りを創ってみたいという提案があり、市民と一緒に踊りのワークショップを行い、1 年間の成果発表としてキラリふじみの中庭で公演を行った。これがアーティストと市民がともにつくるプロジェクトのスタートになり、以降、市民参加型の企画が増えていった。このような活動に参加した方々が、ほかのプログラムに観客として来館したり、相互につながったりして、観客層を形成している。

●「サーカスバザール」による家族層の取り込み

農業を行っている田中泯氏から、劇場と農作物のマーケットを組み合わせた取組みの提案があり、2012 年から「サーカスバザール」という大道芸のイベントを行っている。サーカスバザールでは、地元の農業従事者や飲食店も関わる形で野菜や食べ物を販売するマルシェが設けられるのとあわせて、ワークショップや劇場内では入場料を低価格に抑えたサーカスの公演が行われ、家族で来て 1 日中楽しめるイベントとなっている。

●事業の「階段」化

多田氏の発案で、「こどもステーション☆キラリ」というイベントを行っている。本イベントは、多田氏やアソシエイト・アーティスト、その他ゲストなどが様々な遊びを用意し、子供たちと一緒に遊ぶ企画である。子供演劇ワークショップはハードルが高いと感じるような子供たちに向けて、まず気軽に遊びに来てもらうところから始め、演劇ワークショップへの参加や劇場での観劇につながるように、事業に「階段」を作ることを意識しているという。

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

- **■市民活動が盛んな土地柄**
- **■芸術監督及び館長のリーダーシップ**

■市民活動が盛んな土地柄

キラリふじみのある地域では昔から社会教育活動が盛んであり、キラリふじみの設置においても、この地域にある鶴瀬公民館で活動をしていた方々から、芸術文化施設をつくるという話が持ち上がったことが発端となった。最初は鑑賞型劇場を創る予定であったが、平田オリザ氏が関わることで創造型劇場になっていったという。

地域には小規模ではあるが民間のアート NPO があり、地場の企業からお金を集め、そのお金で狂言やクラシックコンサート等のチケットを買い上げて、市内中学生を招待してくれているという。

職員にとって、実際に市民と一緒に事業をやる体験は重要であると考え、市民の生活の中での考え・アイディアをホールの運営にも反映している。

■芸術監督及び館長のリーダーシップ

館長の松井氏は 2010 年にキラリふじみの館長に就任し、同じタイミングで、それまでは 3 つのレジデント・カンパニーの 1 つ「東京デスロック」の主宰として、キラリふじみで活動していた多田淳之介氏が芸術監督となっている。基本的には、以降、多田氏と松井氏とで話し合いながら、事業プログラムを決めている。

また、平成 2010 年度からは文化庁「優れた音楽堂・劇場からの創造発信事業」が始まり、創造型劇場への支援が手厚くなった。この補助を受ける中で、両名のリーダーシップにより、創造的な取組を推進している。

３－７．豊島区立舞台芸術交流センター（あうるすぽっと）

（１）施設の概要

豊島区立舞台芸術交流センター（あうるすぽっと、以下あうるすぽっと）は、2007 年に開館した、東京都豊島区が設置したブラックボックス形のホールである。301 席の劇場と 2 つの会議室を有する。

図表・44　豊島区立舞台芸術交流センター（あうるすぽっと）の概要

名称（愛称）	豊島区立舞台芸術交流センター（あうるすぽっと）
開館年	2007 年
所在地	東京都豊島区東池袋 4-5-2 ライズアリーナビル 2F・3F
施設内容	・劇場（301 席） ・会議室 2

（２）運営形態

公益財団法人としま未来文化財団が、あうるすぽっとの指定管理者となっている。公益財団法人としま未来文化財団は、1985 年に設立され、合併などを経て現在の組織となった。「さまざまな人々と共に生き、共に責任を担う協働と共創の文化都市を豊島区に実現するため、創造性のある文化・芸術活動の伸展を図りつつ、コミュニティの醸成とまちづくり活動の促進に関する事業を推進し、これらの事業を通じて豊かな区民生活と活力ある地域社会の形成に寄与すること[10]」を目的とし、あうるすぽっとのほか、地域文化創造館等の管理運営を行っている。

図表・45　公益財団法人としま未来文化財団の概要

団体名	公益財団法人としま未来文化財団
出捐金	5 億円
設立	1985 年
職員数	97 名

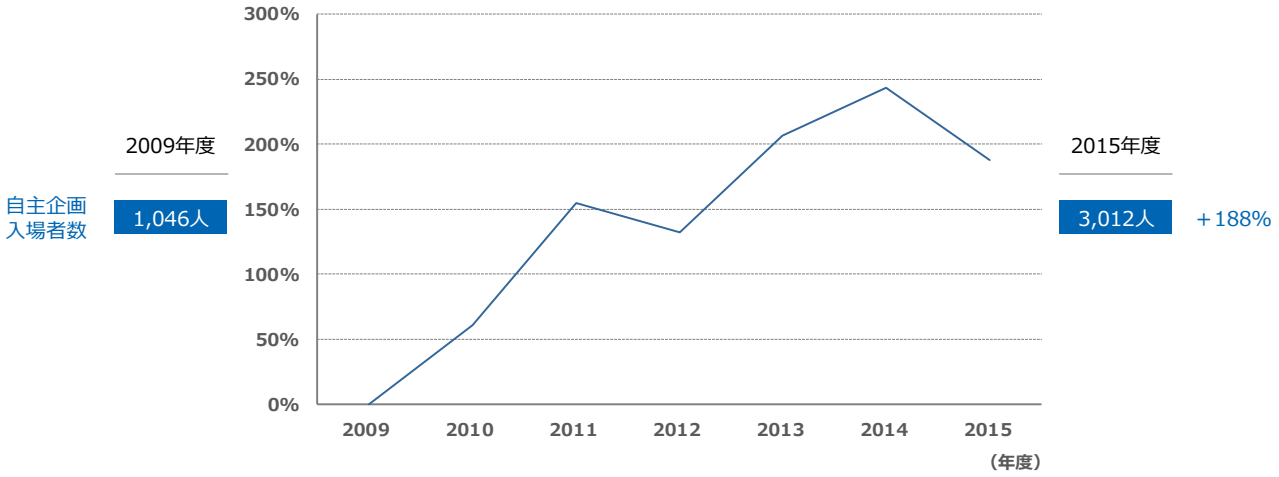
出所）公益財団法人としま未来文化財団 *Web* サイトより（一社）芸術と創造作成

[10] 公益財団法人としま未来文化財団定款より。

（３）入場者数･事業収入の伸び

あうるすぽっとでは自主企画･制作公演の入場者数が増加しており、2015 年度の自主企画･制作公演の入場者数は、2009 年度の 188%増となっている。

図表･46　豊島区立舞台芸術交流センター（あうるすぽっと）の自主企画入場者数の推移



（４）入場者数･事業収入増加ための取組み

このように入場者数、事業収入を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

- **●劇場外での事業（にゅ～盆踊り）の実施**
- **●劇場内での各種展示**

●劇場外での事業（にゅ～盆踊り）の実施

にゅ～盆踊りは、ダンスカンパニー「コンドルズ」主宰の近藤良平氏が創作した、現代風盆踊りである。2008 年にあうるすぽっと内で行われたが、2009 年から池袋西口公園を会場としている。その参加者数は年々増え続け、2016 年は過去最高の約 9,500 人が参加した。

区の町内掲示板への掲示、各種の公演でのちらし配布、区の広報誌などを積極的に行っている。近年は外国人向けに英語表記の入ったちらしを作り、近隣ホテルの宿泊者向けに配布している。また、旅行者だけでなく、近くに住んでいるアジア系の方も参加するようになっている。

にゅ～盆踊りは継続的に開催されることによって、より効率化が進められており、テント設営等の可能なものは外部委託しており、スタッフの労力は広報や商店街への出店願いなど地域との関係構築に注がれている。にゅ～盆踊りの開催期間中は、あうるすぽっとでは貸館･共催事業を行い、スタッフ総出でにゅ～盆踊りに従事している。

図表・47　にゅ～盆踊りのチラシと風景

出所）あうるすぽっと *Web* サイト（左）、あうるすぽっと提供・撮影：涌井直志（右写真）

●劇場内での各種展示

あうるすぽっとは基本的には演劇向きのホールであるが、通常訪れないような方々に来てもらえるようにホワイエや劇場が入るビルの１階にて美術展示を行っている。通常、あうるすぽっとでは公演がある時以外はホワイエを公開していないが、展示をきっかけに遊びに来られるような仕掛けを行っている。

図表・48　ホワイエでの展示

出所）（一社）芸術と創造

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

■「公共劇場だからやるべきことを」という意識の浸透

東京都では民間劇場やさらには大型の公共劇場が充実している。そのなかで「豊島区立の公共劇場が行うべきことは何か」という認識が職員の間に浸透している。

なかでも、障害者、国際交流などの視点を盛り込んだ事業など必ずしも集客が容易ではない事業にも取り組んでいる。企画は制作担当職員が全員で出し合い、議論しながら決めている。このようなプロセスのなかで、次第にその認識が職員間で共有されているものと思われる。

３－８．桐生市市民文化会館

（１）施設の概要

桐生市市民文化会館は、1997 年に開館した群馬県桐生市が設置した多目的ホールである。多目的に使えるシルクホール（大ホール）と市民の発表の場として設置された小ホールのほか、レセプションホール、会議室・研修室、展示・学習室等、様々な活動に対応する施設を備えている。織物の町・桐生を象徴する繭型の建物がシンボルとなっている。

図表・49　桐生市市民文化会館の概要

名称（愛称）	桐生市市民文化会館
開館年	1997 年
所在地	群馬県桐生市織姫町 2-5
施設内容	・シルクホール（1,527 席）、小ホール（276 席） ・会議室・研修室 4、展示・学習室 9

図表・50　桐生市市民文化会館の外観・内観

出所）桐生市市民文化会館提供

（２）運営形態

公益財団法人桐生市スポーツ文化事業団が桐生市市民文化会館の指定管理者となっている。公益財団法人桐生市スポーツ文化事業団は、1995 年に設立され、3 つの財団の合併を経て現在の組織となった。「スポーツ事業や文化事業、公園や遊園地などで行われる事業を通じて、市民の健康と体力の向上、文化の振興や地域コミュニティの醸成を図り、地域社会の発展と豊かな市民生活の形成に寄与すること[11]」を目的とし、桐生市市民文化会館のほか、体育施設や公園施設の管理運営を行っている。

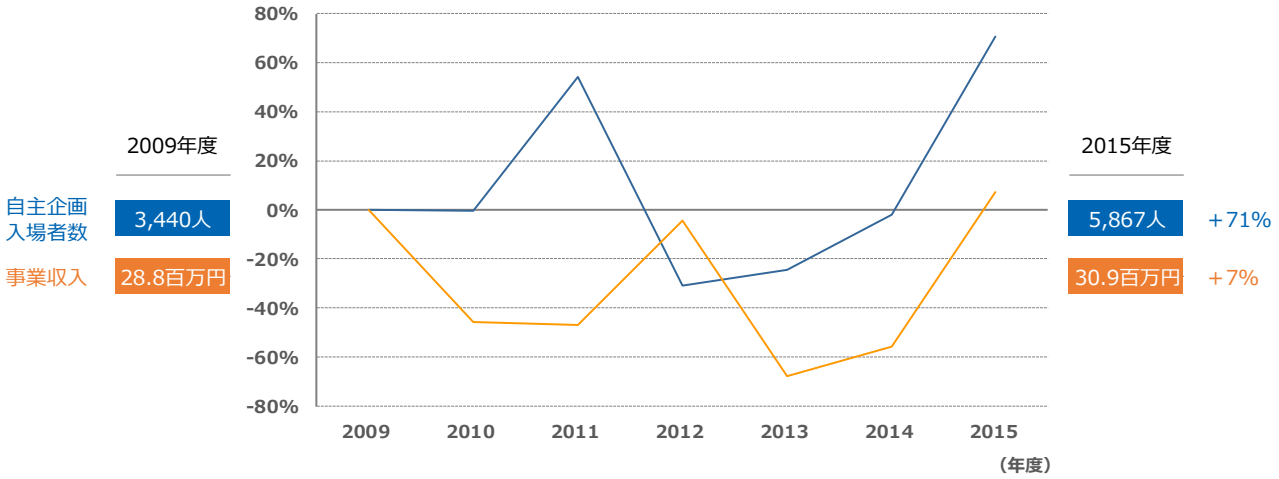
図表･51　公益財団法人桐生市スポーツ文化事業団

団体名	公益財団法人桐生市スポーツ文化事業団
設立	1995 年 6 月
職員数	文化事業課 10 名　※全員正規職員

（３）入場者数･事業収入の伸び

自主企画･制作公演の入場者数が増加しており、2015 年度の自主企画･制作公演の入場者数は、2009 年度の 71%増となっている。

図表･52　桐生市市民文化会館の各指標の推移



（４）入場者数･事業収入増加ための取組み

このように入場者数、事業収入を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

- **クラシック音楽ファンにターゲットを絞った事業展開**
- **音楽事務所･マネジメント会社と協働したプログラムづくり**
- **シニア層を取り込むための平日昼間の公演開催**

[11] 公益財団法人桐生市スポーツ文化事業団定款より。

●クラシック音楽ファンにターゲットを絞った事業展開

桐生市市民文化会館ではクラシックを毎年 6~7 事業を行っているが、これらは基本的にクラシックファン向けに行っている。以前は初心者向けからコアなファンまで様々なレベルの事業を実施していたが、すでにある程度クラシック音楽の知識のあるファン向けのコンサートを実施するようにしたところ、観客が増加したという。

アドバイザーは、元サントリーホール支配人の渡壁煇氏らにお願いし、コンサートの内容についてアドバイスを受けている。また、音楽評論家の渡辺和彦氏にも、ラインナップをチェックしてもらっている。プログラムは会館の職員が決めており、ある程度ラインナップがそろった段階でアドバイザーに相談している。「チャレンジングでおもしろい」といわれる企画が人気であるという。

●音楽事務所・マネジメント会社と協働したプログラムづくり

企画は株式会社ジャパンアーツと株式会社 KAJIMOTO 等と協同しながら行っている。これらの企業の営業の担当者は、桐生市文化文化会館の状況をよく理解しており、状況を踏まえた提案を行っているという。必ずしも会館の職員全員がクラシック音楽の専門家ではないので、このような建設的な関係を築いている。

以前はアドバイザーを雇用していた時期もあったというが、そのネットワークでコンサートを組んでいると次第に同じようなラインナップになり、集客が落ちてしまうということがあったため、現在はその方式は辞めている。

音楽事務所はたくさんのアーティストを抱えているので、マンネリになることもなく、次々と新しいアーティストを紹介してくれるのが魅力であるという。

●シニア層を取り込むための平日昼間の公演開催

桐生市は群馬県の中でも高齢化率が高いので、文化庁の助成金を受け始めた年から、「大人の遊び場」としてリタイアした人のためにワンコインコンサートを実施している。現在の入場者数は 400~500 名だがニーズがあることは確認されており、より拡大していく方針であるという。

平日の朝や昼間の図書館やファミリーレストランには高齢者が多いことを受け、ワンコインコンサートは基本的に平日の昼に行っている。高齢者は夜に車を運転することを嫌がる傾向がある。以前にワンコインコンサートで昼と夜の両方に公演をやってみたところ、昼間の方が、客が多かったという。一方で、平日の昼間の開催となると働いている人を切り捨てることにもなり、ジレンマのなかで企画を行っている。

図表・53　桐生市市民文化会館のワンコインコンサートの紹介

「ワンコインコンサート　2017-2018」は、ランチタイムに約1時間、500円で気軽にお楽しみいただけるコンサートシリーズです。
各公演とも全席自由500円、シルクホール開催、11時30分開演！！
お得な回数券(5枚つづり) 2,000円(るうふ会員1,800円)も好評発売中！！

出所）桐生市市民文化会館 *Web* サイト

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

■長年従事している職員によるステークホルダーとの関係づくり

文化事業部文化事業課文化振興係の職員 5 名のうち、2 名は文化会館開館当初から 20 年以上にわたって事業を担当している。地域の文化団体や地元メディア、音楽事務所・マネジメント会社とのネットワークが豊富であり、地域のニーズにあった事業を展開することができている。

職員が長年在籍することで、会館運営における様々なノウハウが蓄積されている。主催事業だけでなく、貸館においても、駐車場やお弁当、クリーニングに至るまで細かな気遣いをすることで利用者を獲得し、文化会館の活性化に寄与している。

３－９．岩手県民会館

（１）施設の概要

岩手県民会館は、1973 年に開館した、岩手県が設置した多目的ホールである。大ホール、中ホールのほか、リハーサル室、会議室等の施設を備えている。舟越保武作の像「はばたき」が建物がシンボルとなっている。

図表・54　岩手県民会館の概要

名称（愛称）	岩手県民会館
開館年	1973 年
所在地	岩手県盛岡市内丸 13 番 1 号
施設内容	・大ホール（1,991 席）、中ホール（602 席） ・リハーサル室 1、会議室等

図表・55　岩手県民会館の外観・内観

出所）（一社）芸術と創造

（２）運営形態

公益財団法人岩手県文化振興事業団が、岩手県民会館の指定管理者となっている。公益財団法人岩手県文化振興事業団は、財団法人岩手県民会館、財団法人岩手県埋蔵文化財センター及び財団法人岩手県文化振興基金を統合し、1985 年に設立された。「芸術文化の振興及び文化財等の調査研究、収集、保護・保存、活用等を図り、県民の教育、学術及び文化の振興に寄与すること[12]」を目的とし、岩手県民会館のほか、岩手県立博物館、岩手県立美術館の管理運営を行っている。

図表・56　公益財団法人岩手県文化振興事業団の概要

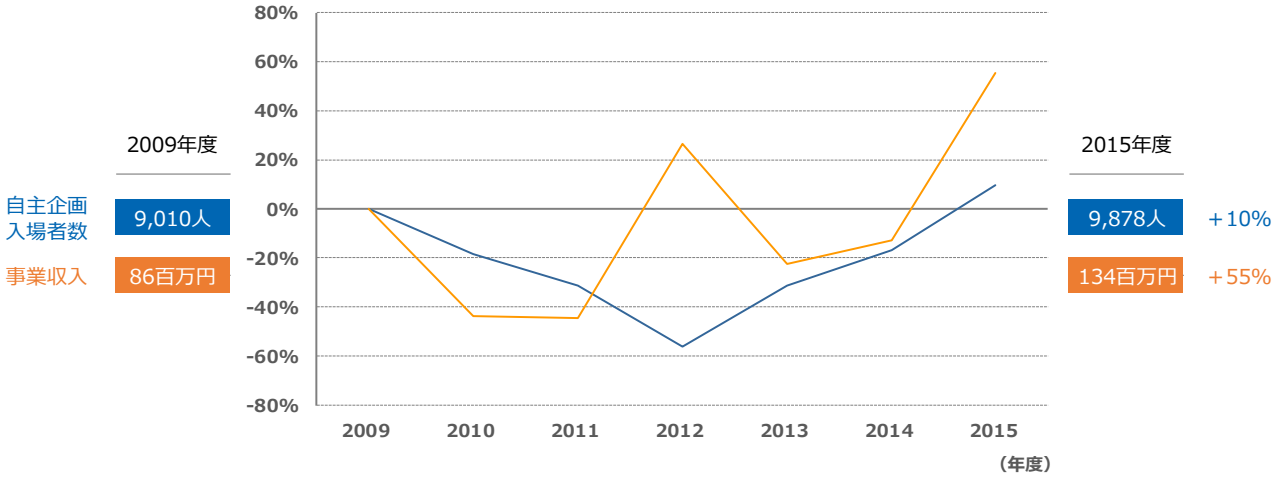
団体名	公益財団法人岩手県文化振興事業団
設立	1989 年
職員数	71 名（正規職員 45 名、県派遣職員 26 名）　※別途任期付職員あり

出所）公益財団法人岩手県文化振興事業団 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

（３）入場者数・事業収入の伸び

両指標ともに下降線にあったものの、その後は上昇に転じている。特に伸びが顕著なのが、事業収入であり、2015 年度の事業収入は、2009 年度の 55%増となっている。

図表・57　岩手県民会館の各指標の推移



[12] 公益財団法人岩手県文化振興事業団定款より。

（４）入場者数･事業収入増加ための取組み

このように入場者数、事業収入を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

- **テレビ局や新聞社との折半共催による事業実施**
- **県内他館との調整**

●テレビ局や新聞社との折半共催による事業実施

岩手県民会館では県からの指定管理料に人件費は含まれているものの事業予算は含まれていない。そのため、岩手県民会館の独自事業は黒字化を目指すことはもとより、貸館事業などにより黒字化を行い、その収益を育成事業に充てている。しかしながら、盛岡市のなかでも貸館に関しては競合となるホールも多く、また高齢化に伴い、定期的に借りていた団体の活動も縮小するなど厳しい状況にある。

そのなかで岩手県民会館は招聘した事業の一部について、地元のテレビ局や新聞社等と折半共催（事業の収支を折半する）とし、マスメディアの新聞広告・テレビ CM 等を使ってプロモーションを行うとともに、岩手県民会館は事業の作り込みや地元のホテル・タクシーなどに広報協力の働きかけを行うなど、それぞれの強みを活かした形で協業している。このような形の折半共催を毎年 3~4 社と行っているという。

東京で行われている規模が大きく、質の高い事業を地方に招聘しようとすると赤字になりがちだが、そのような事業でも安価に県民に紹介したいという考えがあり、折半共催の仕組みを取り入れてから事業収入が増加したという。

●県内他館との調整

近い商圏で同じ演目を組んでしまうと客を取り合ってしまうので、岩手県内のホールとは事業担当者と連絡を取りながらバランスをとるようにしているという。岩手県民会館に売り込みのあった企画を他のホールに紹介することもあり、岩手県民会館の職員をボランタリーで他のホールの事業を手伝うこともある。今後はさらに岩手県民会館が岩手県のホールのハブになるような役割を目指しているという。施設間のコミュニケーションは積極的に取っており、持ち回りで連絡会議を開催しており、このような会議のなかで連携についても協議している。

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

- **民間事業会社で経験を積んだ職員の存在**
- **長年に渡る活動において築いた地域における信頼**

■民間事業会社で経験を積んだ職員の存在

岩手県民会館の事業企画を担当している職員（本波氏）はレコード会社に勤務したのちに岩手県民会館に入職した。長年勤めており、媒体各社を始めとした地元企業との関係も強い。このような民間の感覚を持った職員が存在するからこそ、テレビ局や新聞社との折半共催の仕組みなどが実現していると考えられる。

■長年に渡る活動において築いた地域における信頼

岩手県民会館は 1973 年に開館し、国内のホールのなかでも長い歴史を誇る。岩手県民会館では開館当初から自主事業を行っており、1974 年からはじまった「コンサートサロン」は 200 回を迎える。このような活動を通して地域において信頼を築いており、そのような関係を元に折半共催や地域を巻き込んだ広報など様々な取組みを行っていると考えられる。前述の職員（本波氏）も学生時代に岩手県民会館でジャズのコンサートを鑑賞するなど本館の利用者の一人であり、東京で働いたのち、U ターンで入職している。

３－１０．アトリオン音楽ホール

（１）施設の概要

アトリオン音楽ホール（以下、アトリオン）は、1989 年に開館した、秋田県が設置したコンサートホールである。音楽ホールが所在するアトリオンビルは、秋田県と秋田市と日本生命が建設した地下 2 階地上 12 階建ての建物で、他階には美術館や物産館、一般企業のテナント等が入っている。

図表・58　アトリオン音楽ホールの概要

名称（愛称）	アトリオン音楽ホール
開館年	1989 年
所在地	秋田県秋田市中通 2-3-8
施設内容	・音楽ホール（704 席）、ミニコンサートホール（最大 100 席） ・練習室等 3

図表・59　アトリオン音楽ホールの外観・内観

出所）（一社）芸術と創造

（２）運営形態

秋田県による直営、別のビル管理会社による指定管理を経て、2011 年から厚生ビル管理株式会社がアトリオンの指定管理者となっている。なお、厚生ビル管理株式会社は、主にビルメンテナンスと清掃、病院の電子カルテ等の管理を主業務とする民間企業である。

図表・60　厚生ビル管理株式会社の概要

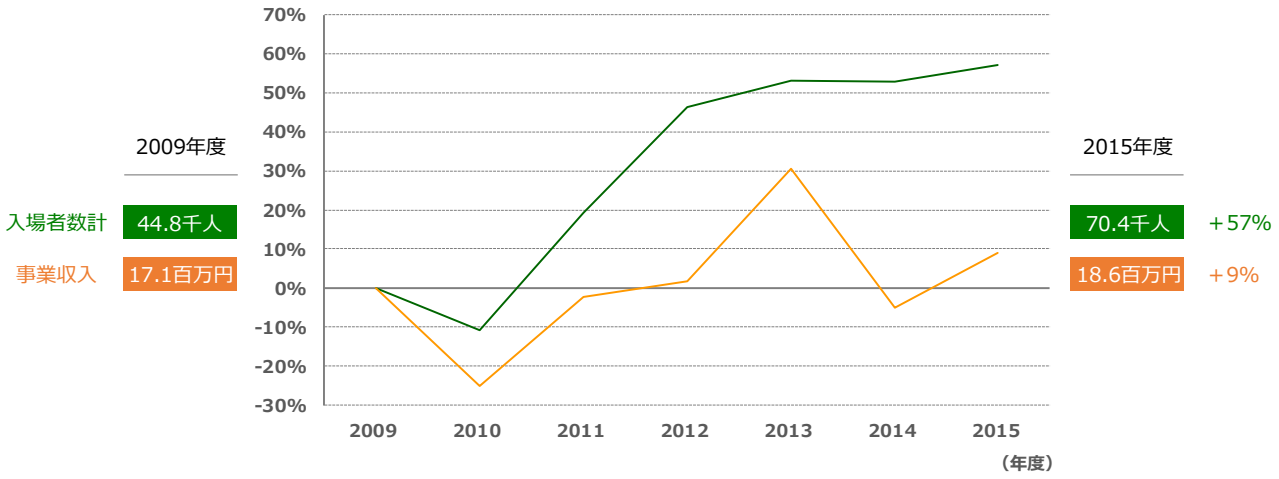
団体名	厚生ビル管理株式会社
資本金	1,000 万円
設立	1967 年

出所）厚生ビル管理会社 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

（３）入場者数･事業収入の伸び

貸館等を含む入場者数全体が増加しており、2015 年度の入場者数は、2009 年度の 57%増となっている。

図表･61　アトリオン音楽ホールの入場者数の推移



（４）入場者数･事業収入増加ための取組み

このように入場者数を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

- **文化庁補助金活用による事業の拡大**
- **広報活動を意識した企画立案**
- **普及事業･育成事業の充実**

●文化庁補助金活用による事業の拡大

データには表れていないが、文化庁の補助金の効果として、地元のアマチュアの音楽愛好家の事業への参加数が圧倒的に増えたという（2011、2012 年度は年平均 67 人だったのに対し、文化庁の補助金活用後は年平均 208 人）。また、文化庁の助成によって全体の事業規模を大きくすることが可能になっており、アトリオンの目玉にしたいと思っていたコンサートオペラシリーズも安定的に実施できているという。

●広報活動を意識した企画立案

限られた予算の中で効果的に広報を行うために、メディアが取材に来たくなるものを企画するようにしている。例えば、2016 年に「夕鶴」の公演をした時には「つう」役の公開オーディションを行った。受験者の交通費を補助するという条件にしたところ、30 人の応募があり、オーディションにはテレビ局が取材に来た。また、「夕鶴」という題字を著名な書家に揮毫（きごう）してもらい、後日アトリオン内の美術展示ホールでも公開揮毫を行ったところ、こちらにも取材が来た。そのほかにも、合唱に出演する少年少女合唱団員の保護者が積極的にチケット販売に協力するなどした結果、チケットは完売した。メディアは、県内で行われている沢山の事業のなかから取材するものを選択しているはずなので、事業企画の際にストーリーをつくり、メディアの目を引くことを意識しているという。

●普及事業・育成事業の充実

開館以来、校外学習の一環としてホールで行う音楽鑑賞教室を継続している。前年度末と年始に 2 回、県内全ての学校に案内を送付し、申し込みのあった学校に対し、パイプオルガンやチェンバロを交えた演奏会を行う流れで、その後に、パイプオルガンにも触れてもらっている。「学校全体 500 人くらいで来て貸切りにする場合」、「市外から学年単位でくる場合」、「特別支援学校からくる場合」がある。オルガン体験をした子が、中学生になってからオルガン講座に入ってくる例もあり、さまざまな形でつながっていくことを目指しているという。

音楽鑑賞教室のコンサートは、各年度で毎回同じ曲や演奏者による学校関係の特別プログラムとして行っている。料金は学生が 100 円、保護者が 200 円としている。

様々な理由でどうしても来られない学校に対しては、出張コンサートを行うケースもある。ホールで行うプログラムを学校の校歌などの合同演奏、楽器体験コーナーを組み込むなどアレンジして実施する。そこにテレビ局が取材に来て、その後、そのニュースを見た先生から依頼が来たケースもあったという。

また、これまで定期的に県出身の若手を起用してきた結果、音大生が昔より増えた印象があるという。そういった秋田県出身の演奏家を集めて、プロと音大生と秋田出身の指揮者とで、30 周年企画では吹奏楽公演を実施する予定。アトリオンとしては、今後も県ゆかりの演奏家を応援していく方針だという。

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

■指定管理会社による地域貢献の意識

■地元出身の職員による運営

■指定管理会社による地域貢献の意識

2011 年度から、施設利用料はアトリオンの収入とすることができるようになった一方で、事業費は減額となった。それを受けて、公演の質を落とさないために、会社の持ち出しで自主事業を行っている。県主催事業と指定管理会社自主事業とを分けて実施している。自主事業は利益率が低いが、厚生ビル管理株式会社としては地元貢献の一環として指定管理業務を行っている側面もあるという。

■地元出身の職員による運営

アトリオンで勤務する職員の勤務年数は 10 年超が 3 名、5 年超が 3 名とベテランが多い。職員は基本的に無期雇用でノウハウの蓄積と長期スキルアップを図っている。なお、芸術監督以外は全員地元の出身者で、1 名は音楽大学卒、1 名は美術系芸術大学卒、そのほかの職員も何らか音楽をやっていた方が多い。地域に根差したホール運営を行う上で、地域特性を知っていることは重要であるが、外からの視点を取り入れるためにも必要なので、芸術監督というポジションを設けているという。

３－１１．吹田市文化会館メイシアター

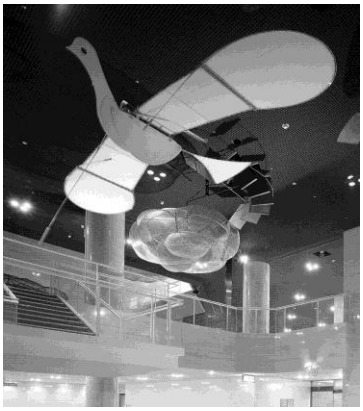
（１）施設の概要

吹田市文化会館メイシアター（以下、メイシアター）は、1985 年に開館した、大阪府吹田市が設置した多目的ホールである。大きさの異なる 3 つの多目的ホールのほか、練習室、会議室、展示室、茶室等を擁し、市民の様々な活動に対応する施設となっている。

図表・62　吹田市文化会館メイシアターの概要

名称（愛称）	吹田市文化会館メイシアター
開館年	1985 年
所在地	阪府吹田市泉町
施設内容	・大ホール（1397 席）、中ホール（492~622 席）、小ホール（156 席） ・練習室等 3、会議室等 3、展示室 1、茶室、屋上庭園等

図表・63　吹田市文化会館メイシアターの外観・内観



出所）吹田市文化会館メイシアター提供

（２）運営形態

公益財団法人吹田市文化振興事業団が、メイシアターの指定管理者となっている。公益財団法人吹田市文化振興事業団は、1984 年に設立され、「吹田市文化会館の効率的な管理運営を行い、あわせて芸術性の高い自主文化事業を行うことによって、市民の皆様の文化活動の振興を図り、個性豊かな地域文化の創造に寄与すること[13]」を目的としている。

図表・64　公益財団法人吹田市文化振興事業団の概要

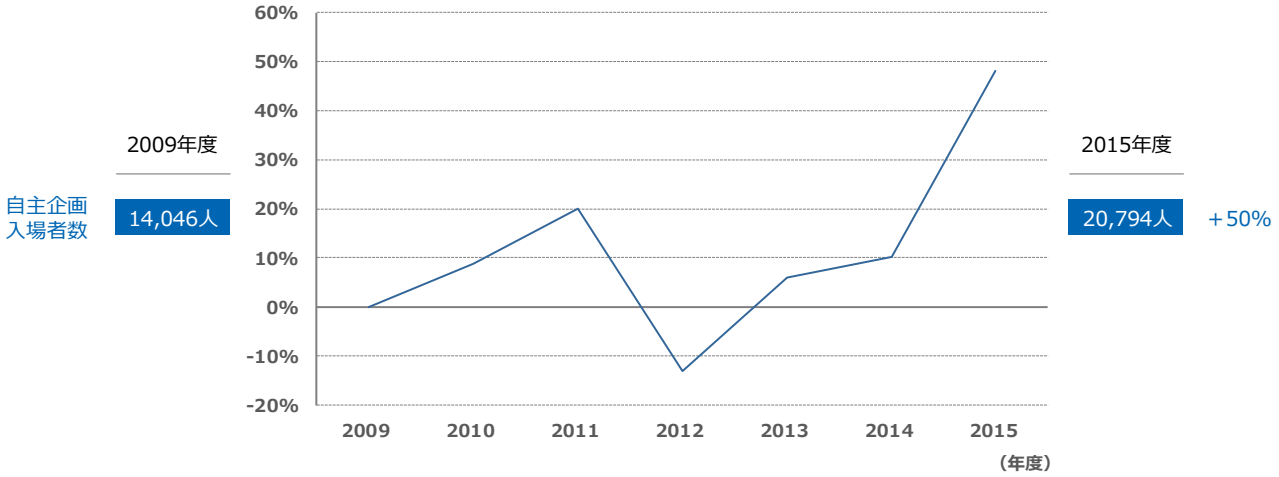
団体名	公益財団法人吹田市文化振興事業団
出捐金	2 億円
設立	1984 年
職員数	20 人

[13] 公益財団法人吹田市文化振興事業団定款より。

（３）入場者数･事業収入の伸び

自主企画･制作公演の入場者数が増加しており、2015 年度の自主企画･制作公演の入場者数は、2009 年度の 50%増となっている。

図表･65　吹田市文化会館　メイシアターの自主企画入場者数の推移



（４）入場者数･事業収入増加ための取組み

このように入場者数、事業収入を増加させている主な背景として以下のような取組みが考えられる。

●地元団体と連携した市民参加型企画

メイシアターでは市民参加型の企画として、地元大学との連携を行っている。内容的には、大阪大学との演劇プログラムに 20 名、千里金蘭大学とのファミリーミュージカルに 40 名が参加し、その活動を通じて将来的に地域の文化活動のリーダー的存在になってもらうことを目指している。また、同参加型として市内小･中･高校生による「少年少女合唱団」や吹奏楽部のレクチャー活動を定期化し、年末恒例の「吹田市民の第九」には 250 名程度の一般市民が参加している。

第九の公演は過去 12 回実施している。参加者募集の際は、吹田に元々幾つかある合唱団やメイシアターの利用者として多い市民文化団体（北大阪には高齢で元気な方が大勢いて、カラオケ、シャンソン、詩吟、民謡などで貸館利用をされるグループが存在）に声がけを行ったり、また吹田市の音楽連盟に周知の協力をしてもらったりしている。また、その中から常連の参加者となり口コミで広めてくれる方も存在するという。

第九は全体練習期間が 9~12 月だが、その練習に向けて自主練習する方もいるほど、参加者は楽しみにしているという。

（５）取組みの背景

このような取組みを実現できている背景として以下のような要素が考えられる。

- **■市との良好な関係性に基づく長期的な管理**
- **■街のブランド力と市民自治意識の強さ**

■市との良好な関係性に基づく長期的な管理

指定管理についてはこれまで非公募で、17 年目（4 期目）に入っている。近年は、指定管理者制度は安く施設を運営するための手段ではないという認識は広まっており、市からは直営と実質的に同じような状況だと捉えてもらっているという。また、市の担当者とのコミュニケーションを密に行っている。

■街のブランド力と市民自治意識の強さ

吹田市は 1970 年に大阪万博が開かれた頃から、人口が増え、現在は約 370,000 人である。また、過去 5 年間で 13,000 人ほど人口が増えている。大学が 5 つあり、約 44,000 人の学生が吹田の大学に在学している。また、2015 年には市立吹田サッカースタジアムが、万博会場の後に EXPOCITY がオープンした。また、2018 年秋には JR 岸辺駅近くに北大阪健康医療都市として一大医療クラスタができる予定である。また、阪急吹田は、梅田、難波など大阪市内からのアクセスが良く。メイシアターとしてターゲットとする鑑賞者は吹田のエリアに限ってはいないという。また、吹田市は市民自治が強い地域であり、市民がメイシアターに慣れ親しんでおり、この場所が必要だと考える住民が多いという。

平成28年度文化庁委託事業
劇場、音楽堂等の特徴的な取組に関する調査事業　報告書

平成 29 年 3 月 31 日　■委託元
文化庁文化部芸術文化課
〒100－8959 東京都千代田区霞が関 3－2－2
■発行
一般社団法人芸術と創造
〒135－0034 東京都江東区永代 １－１－７－２０２