

平成 28 年度

「ホール・劇場等に係る調査・分析」

報告書

平成 29 年 3 月

株式会社 J T B 総合研究所



## 目次

I	総括	1
1	調査概要	3
2	調査の構成	3
3	調査結果概要	4
4	分析と考察	4
II	消費者動向調査	7
1	調査概要	9
(1)	目的	9
(2)	調査手法	9
(3)	調査実査期間	9
(4)	調査対象	9
(5)	対象者の割付	9
(6)	調査サンプル割付表	9
2	結果分析	10
(1)	仕事帰りの新たな客層の可能性と潜在需要	10
(2)	若者などの新たな客層の可能性	14
(3)	子供向けプログラムによる新たな客層の可能性	15
(4)	ダイバーシティ社会への対応	16
(5)	観光との連携	18
(6)	若年層は回遊型、高齢層は目的指向型の公演訪問動向	18
3	集計結果（単純集計）	20
III	施設個別調査	33
1	調査概要	35
2	調査結果	36
(1)	基本情報	36
(ア)	収容人数	36
(イ)	開館年（建物竣工年）	37
(ウ)	管理運営方式	38
(2)	設備状況	40
(ア)	ホール・劇場種別の分類	40
(イ)	ホール・劇場の分類ごとの傾向	41
(ウ)	劇場形式	42
(エ)	客席形式	42
(オ)	舞台面の数	43

(カ) 舞台床の機構.....	43
(3) その他利用上必要な情報 .....	44
(ア) 利用料金.....	44
(イ) 利用料金の割増・減免制度 .....	46
(ウ) 延長可能な時間帯.....	46
(エ) 連続使用可能日数.....	47
(オ) 長期公演利用.....	48
(カ) 予約方法.....	48
(キ) 適したジャンル .....	49
(4) 稼働率.....	51
(ア) 全体稼働率 .....	51
(イ) 平日と週末の稼働率差異.....	51
(ウ) 交通アクセスと稼働率 .....	52
(エ) ホール・劇場種別と稼働率 .....	52
(オ) 多目的ホール種別と稼働率 .....	52
(カ) 予約申込可能時期と稼働率 .....	53
(5) 実演芸術団体等との事業提携、自主事業比率などの運営状況 .....	54
(ア) 事業提携の実施 .....	54
(イ) 事業提携実施形態.....	54
(ウ) 今後の事業提携意向.....	55
(エ) 事業提携実施有無と稼働率 .....	55
(6) 今後の取組意向.....	56
(ア) 新規需要の取り込み .....	56
(イ) インバウンド、オリンピック・パラリンピックへの取組.....	56
(ウ) 地域・観光との連携.....	57
(エ) ホール・劇場等の運営にあたり、課題としていること .....	58
(オ) 関与や支援の要望.....	58
IV 需給調査.....	61
1 調査概要 .....	63
(1) 目的 .....	63
(2) 調査手法 .....	63
(3) 調査実査期間 .....	63
(4) 調査対象 .....	63
2 調査結果 .....	64
(1) 供給に関する動向.....	64
(2) 需要に関する動向.....	66

(3) 需給動向に関するまとめ .....	67
V 国内定性調査 .....	69
1 調査概要 .....	71
(1) 調査目的 .....	71
(2) 調査対象組織 .....	71
2 調査結果 .....	76
(1) 既存施設の有効的な利用策について .....	76
(2) 観光等との連携に係る取組について .....	78
(3) 地域との連携に係る取組について .....	79
(4) ホール間での連携・協力に係る取組について .....	81
(5) 人材育成に係る取組について .....	82
(6) 経営安定化、施設のマネジメント強化策について .....	85
(7) 国内における行政等の関与について .....	87
3 調査結果に基づいた分析と考察 .....	89
VI 海外定性調査 .....	91
1 調査概要 .....	93
(1) 調査目的 .....	93
(2) 調査対象都市の選定理由 .....	93
(3) 調査対象 3 都市の特徴と、調査対象組織等 .....	94
(ア) ロンドン .....	95
(イ) ニューヨーク .....	97
(ウ) パリ .....	100
2 調査結果 .....	104
(1) ハード施策 .....	104
(ア) 様々な改修事例 .....	104
(イ) 多目的な活用事例 .....	108
(ウ) ダイバーシティへの対応事例 .....	110
(2) ソフト施策 .....	113
(ア) 新規顧客開拓の事例 .....	113
(イ) サービス向上の事例 .....	115
(ウ) ダイバーシティへの対応事例 .....	117
(3) 行政支援の事例 .....	122
(4) 実演芸術の事例 .....	125
(5) 地域における企業等との連携事例 .....	128
(6) 各都市におけるホール・劇場の需給動向 .....	130
(ア) ロンドン .....	131

(イ) ニューヨーク .....	131
(ウ) パリ .....	131
(エ) 参考データ .....	132
3 分析と考察 .....	137
(1) 市民の芸術文化へのアクセシビリティの強化 .....	137
(ア) 平日利用の促進 .....	137
(イ) 子供対象のプログラムの開催 .....	137
(ウ) ダイバーシティへの対応 .....	138
(2) 観光との連携 .....	138
(3) ホール・劇場の将来に向けた整備 .....	139
(ア) 新規整備と改修 .....	139
(イ) ホール・劇場の多目的な活用 .....	140
4 先行的な取組に関するヒアリング内容 .....	141
(1) ロンドン .....	141
(ア) Greater London Authority .....	141
(イ) London & Partners .....	142
(ウ) City of London Information Centre .....	143
(エ) Alexandra Palace .....	143
(オ) Southbank Centre .....	144
(カ) Kings Palace Theatre .....	145
(キ) Barbican Centre .....	146
(ク) Royal Albert Hall .....	146
(ケ) National Theatre .....	148
(2) ニューヨーク .....	148
(ア) NYC & Company .....	148
(イ) NEW WORLD STAGES .....	149
(ウ) Shubert Organization .....	150
(エ) KINGS THEATRE .....	152
(オ) LINCOLN CENTER .....	153
(カ) Theatre Development Fund .....	155
(キ) Roundabout Theatre Company .....	156
(ク) TERMINAL5 .....	159
(ケ) Professor Gigi Bolt & Ms.Takada .....	161
(コ) Broadway Inbound .....	161
(サ) JTB USA .....	163
(3) パリ .....	163

(ア) SALLE PLEYEL (サル・プレイエル) .....	163
(イ) La Villette (ラ・ヴィレット) .....	165
(ウ) 国際交流基金パリ日本文化会館 .....	167
(エ) Office du Tourisme et des Congrès de Paris (パリ観光局) .....	168
(オ) COMEDIE FRANCAISE (コメディ・フランセ) .....	169
(カ) Philharmonie de Paris (フィルハーモニー・ド・パリ) .....	170
(キ) オペラ座ガルニエ .....	171
VII 参考資料 .....	173
1 消費者動向調査・調査票 .....	175
2 施設個別調査・調査票 .....	183





# I 総括



## 1 調査概要

### (1) 件名

ホール・劇場等に係る需給関連の調査・分析

### (2) 実施期間

平成 28 年 10 月～平成 29 年 3 月

### (3) 目的

「ホール・劇場等施設のあり方」策定の資料、「東京芸術文化評議会ホール・劇場等問題調査部会」の議論材料となるデータ及び事例を収集・整理する。

## 2 調査の構成

### (1) 消費者動向調査

一年間にライブ・エンタテインメントの公演を 1 回以上鑑賞したことがある東京都在住の一般消費者 5,000 人を主対象として、ホール・劇場、公演への訪問実態や意向などを Web 調査により把握した。

### (2) 施設個別調査

首都圏におけるホール・劇場等の個別の状況や今後の施設供給動向、先駆的な取組等を把握するため、首都圏における収容人数 1,000 人以上のホール・劇場等に郵送アンケート調査を実施し、集計・分析を行った。

### (3) 需給調査

上記(1)(2)の調査結果、および行政資料等をもとに、現在に至る需給状況を把握するとともに、今後の需給動向を展望した。

### (4) 国内定性調査

文献調査等をもとに国内で先進的な取組を行っているホール・劇場等を抽出し、対面ヒアリングや電話インタビューを行い、運営の実態や対応状況等を明らかにした。

### (5) 海外定性調査

東京におけるホール・劇場等の今後のあり方を検討するための先行事例として参考にするため、実演芸術の長い歴史を持ち、社会的に文化活動が確立していると考えられるロンドン、パリ、ニューヨークの 3 都市のホール・劇場、自治体関連組織、チケットエージェンシー等に対面インタビュー調査を実施して、施設および運営の実態や課題、対応状況などを把握した。

### 3 調査結果概要

#### (1) 消費者動向調査

ジャンルにより需要に差が見られたが、一部のジャンルでは、今後もニーズの高まりが予測される結果であった。また、平日夜間公演に対する需要も、ジャンルによっては、今後高まる可能性が期待される結果であった。

#### (2) 施設個別調査

施設種別や管理運営方式により、「収容人数」「料金」「利用日数・時間」等にはばらつきが見られたが、「地域」「ジャンル」と「料金」において一定の関係性が見られた。また、「新規需要の取り込み」「インバウンド、オリンピック・パラリンピックへの取組」の実施も、一部の施設で行われていることがわかった。

#### (3) 需給調査

供給については、15年前と比較し15年後は、概ね同等の（あるいは一定の）収容人数が維持されると想定できる。需要は、鑑賞側・実演側とも、一部のジャンルにおいて高まる傾向が見られた。

#### (4) 国内定性調査

複数の施設で、「既存施設の有効活用」「観光連携」「地域連携」「ホール間連携・協力」「人材育成」「経営安定化」における優れた事例が見られた。また、「行政関与」に関する事例も明らかになった。

#### (5) 海外定性調査

需給動向、行政関与動向において都市ごとに特徴が見られた他、「建設・改修」「経営安定化」「ホール間連携・協力」「ダイバーシティ」等で、優れた事例が見られた。

### 4 分析と考察

定量調査を通じて、国内の需要は継続的に拡大してはいるが、すべてのジャンルにおいて堅調に推移しているわけではなく、ジャンルによる偏りがあることが明らかになった。また特定のジャンルにおいては顧客層の高齢化が著しく、新たな顧客層の開拓が大きな課題となっているジャンルもある。利用状況をみると、週末や都心のアクセスのよい公演・施設への集中が見られ、利用の平準化が必要である。またインバウンド対応も、決して積極的に取り組まれているわけではない。

国内の施設は公共施設が多く、多目的な活用を目的として開設されたホール・劇場が多いため、利用に際しては制限があり、専門的な設備も必ずしも充実しているわけではない。そのような状況の中でも、既存施設の有用な活用や観光、地域との連携、施設間連携や人材育成に積極的に取り組んでいる事例は存在する。

今回調査を実施した海外の3都市においても、ホール・劇場、公演の活動が、

問題なく行われているわけではない。クラシック音楽等のジャンルにおいて鑑賞者の高齢化が進んでいることを、どの都市も大きな課題としてとらえており、若者層にアピールできる作品の制作や低料金での利用機会の提供、また幼児も含めた子供層への普及も非常に積極的に行っている。海外では、もともとクラシック音楽やバレエなどを上演する専門的なホール・劇場が多かったが、移民受け入れの増大やポップス音楽の進展などにより、様々な公演に対応する必要が生まれ、新たな施設開発や大規模改修を進める施設では、多目的な公演への対応が進んでいる。施設や設備の整備技術の進歩により、ひとつの施設であっても様々なジャンルの公演に就いて、専門的に対応することも可能になってきている。日本と大きく異なるのは、「ダイバーシティ」に関する積極的な取組が、障害者や高齢者だけでなく、移民や経済的に恵まれない人々なども含めた、すべての市民に文化機会を提供しようとする点で、自治体や非営利組織を中心に、大きな社会的支持を受けながら推進されている。

また、今回の調査を振り返り、改めて東京、日本の文化に対する課題と期待を見直してみると、直近の具体的な対応課題から、何十年もの継続的な活動が必要とされることまで、様々な検討課題が明らかになった。「一人ひとりの毎日の暮らしの中に実演芸術が深く浸透した豊かな文化都市東京」を育成していくためには、すべての人々に対するアクセシビリティの強化が不可欠である。働き方改革などにより余暇が増えた状況下では、もっとホールや劇場を訪れたいと希望する潜在的な需要が、若者層を中心に多く存在するようになると考えられる。そのような層に対して、障壁の低い利用機会を提供し、訪問の習慣化を促していくことが重要である。

そのためにはホール・劇場などの施設、主催者団体、そして国や自治体の連携に基づいた継続的な協議と、施策の実現努力が必要である。これは、今回調査を実施した海外の文化先進都市においても同様の状況で、継続的な検討と工夫が行われている。



## Ⅱ 消費者動向調査





## 1 調査概要

### (1) 目的

ホール・劇場等の施設、あるいはライブ・エンタテインメントそのものに対して、エンドユーザーである一般消費者が何を求めているのか、そのニーズを明らかにする。

### (2) 調査手法

インターネット調査

### (3) 調査実査期間

平成 28 年 11 月 21 日～11 月 30 日（10 日間）

### (4) 調査対象

- ・東京都在住の一般消費者
- ・平成 27 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日の間に、ライブ・エンタテインメントを 1 回以上鑑賞したことがある 18 歳以上 79 歳までの男女合計 5,382 人

### (5) 対象者の割付

- ・男女年代別の対象数を可能な限り均等に配分し、主要な調査対象とした。
- ・男女 10 代・70 代の対象はサンプル数は少ないが、参考値として活用した。

### (6) 調査サンプル割付表

注：この調査の数表は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計値は 100.0%とならない場合がある。

年代性別割り付け状況①※1

	回答数	%
男性10代	44	0.8%
男性20代	426	7.9%
男性30代	474	8.8%
男性40代	470	8.7%
男性50代	473	8.8%
男性60代	471	8.8%
男性70代	334	6.2%
女性10代	174	3.2%
女性20代	483	9.0%
女性30代	480	8.9%
女性40代	480	8.9%
女性50代	478	8.9%
女性60代	471	8.8%
女性70代	124	2.3%
合計	5,382	100.0%

※1：平成 27 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 年の間にライブ・エンタテインメントを 1 回以上鑑賞したことがある 18 歳以上 79 歳までの男女。

年代性別割り付け状況②※2

	回答数	%
男性10代	113	0.8%
男性20代	986	7.2%
男性30代	1,394	10.2%
男性40代	1,481	10.9%
男性50代	1,516	11.1%
男性60代	1,361	10.0%
男性70代	960	7.0%
女性10代	315	2.3%
女性20代	915	6.7%
女性30代	1,071	7.8%
女性40代	1,185	8.7%
女性50代	1,073	7.9%
女性60代	1,014	7.4%
女性70代	262	1.9%
合計	13,646	100.0%

※2：平成 27 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 年の間にライブ・エンタテインメントを 1 回も鑑賞したことがない人も含めた 18 歳以上 79 歳までの男女（Q5のみ）。

## 2 結果分析

### (1) 仕事帰りの新たな客層の可能性と潜在需要

図表 1 から、現在ライブ・エンタテインメントを訪れる日時・開始時間は、土日祝日の午後、および土日祝日の 17:00~19:00 が多い。平日の 19:00~21:00 は、それに続いて多い。図表 2 から、平日の 19:00~21:00 は性別男女を問わず、どの層も公演を訪れている。

図表 4 から、男女 20 代、30 代の層は今後ライブ・エンタテインメントを行って欲しい曜日・開始時間として、平日の 19:00~21:00 が 8%前後となっており、土日祝日に続く高さの数値となっている。

一方で年間に 1 回もライブ・エンタテインメントに訪問していない層において、若年層では「忙しくて時間がない」が大きな理由となっている（図表 5）。

「余暇が増えると、訪れる機会は増えるか」の問いに対しては、男女全体の 40%が訪れる機会が増えると回答しており、特に 10 代、20 代は 50%を超えている。また男女別で見ると、40 代、50 代の男性が、同世代の女性よりも多く訪問機会が増えると答えている。これらの層には、公演鑑賞の潜在需要はあると考えられる（図表 6）。

これらから考察すると、公演を訪れる阻害要因としては「時間」が重要な要因であり、余暇が増えることで潜在的な需要を取り込める可能性が高まると期待される。その場合の公演ジャンルとしては、20 代、30 代の女性は「ポップス」「ミュージカル」「演劇」を、20~50 代の男性は「ポップス」を望む傾向が強い（図表 7）。

（図表 1） 現在、ライブ・エンタテインメントによく訪れる曜日・開始時間の構成比

	平日 (月~木)	金曜等 祝前日	土日 祝日
午前	1.5%	0.8%	6.4%
午後	6.8%	2.4%	20.0%
17:00~ 19:00	7.8%	4.6%	15.4%
19:00~ 21:00	11.8%	7.1%	10.2%
21:00~	1.6%	1.7%	1.9%

(図表2) 現在、ライブ・エンタテインメントをよく訪れる曜日・開始時間

	平日(月~木)・午前	平日(月~木)・午後	平日(月~木)・夜(17:00~19:00)	平日(月~木)・夜(19:00~21:00、仕事帰りなど)	平日(月~木)・夜間(21:00~)	金曜等祝前日・午前	金曜等祝前日・午後	金曜等祝前日・夜(17:00~19:00)	金曜等祝前日・夜(19:00~21:00、仕事帰りなど)	金曜等祝前日・夜間(21:00~)	土日祝日・午前	土日祝日・午後	土日祝日・夜(17:00~19:00)	土日祝日・夜(19:00~21:00、仕事帰りなど)	土日祝日・夜間(21:00~)	合計
女性10代	1.5%	4.3%	9.6%	9.6%	0.8%	1.5%	3.5%	5.1%	4.1%	0.8%	10.6%	21.3%	17.7%	8.1%	1.5%	100.0%
女性20代	1.1%	4.7%	6.6%	9.6%	1.1%	0.6%	2.0%	5.4%	6.6%	1.3%	8.8%	20.1%	18.9%	11.4%	2.0%	100.0%
女性30代	1.6%	4.2%	5.7%	11.4%	1.5%	1.0%	1.4%	4.5%	6.9%	1.3%	9.0%	20.4%	17.4%	11.8%	1.8%	100.0%
女性40代	1.2%	4.4%	6.4%	12.6%	1.3%	0.4%	2.1%	4.3%	9.3%	1.3%	6.0%	20.9%	16.0%	12.3%	1.3%	100.0%
女性50代	1.9%	9.1%	9.2%	14.7%	1.3%	0.4%	2.6%	4.4%	7.5%	0.9%	4.3%	20.2%	14.2%	8.6%	0.4%	100.0%
女性60代	3.2%	16.9%	11.8%	12.4%	0.7%	0.5%	2.7%	5.5%	5.6%	0.7%	4.3%	19.2%	11.1%	5.0%	0.5%	100.0%
女性70代	5.8%	22.6%	10.2%	7.5%	0.9%	1.3%	6.6%	4.0%	3.5%	0.0%	3.5%	22.6%	8.8%	2.7%	0.0%	100.0%
女性合計	1.9%	7.8%	8.0%	11.7%	1.2%	0.7%	2.4%	4.8%	6.8%	1.1%	6.8%	20.4%	15.7%	9.6%	1.2%	100.0%
男性10代	1.0%	5.2%	6.2%	8.2%	2.1%	0.0%	4.1%	2.1%	1.0%	0.0%	10.3%	21.6%	19.6%	12.4%	6.2%	100.0%
男性20代	1.6%	3.8%	7.8%	10.4%	2.2%	1.4%	2.9%	4.5%	6.0%	3.1%	8.2%	17.0%	16.4%	11.4%	3.2%	100.0%
男性30代	0.9%	1.5%	3.9%	8.9%	3.2%	1.5%	2.6%	4.2%	7.5%	3.6%	8.8%	19.2%	16.5%	13.4%	4.2%	100.0%
男性40代	0.9%	2.2%	5.0%	12.7%	2.2%	0.6%	1.2%	3.2%	8.8%	3.1%	6.3%	20.0%	17.2%	13.3%	3.4%	100.0%
男性50代	0.4%	2.6%	5.1%	15.9%	1.9%	0.8%	1.2%	4.8%	9.3%	2.1%	3.8%	21.1%	17.5%	12.2%	1.2%	100.0%
男性60代	1.1%	9.7%	13.1%	14.9%	1.2%	0.7%	3.3%	4.5%	7.6%	1.3%	3.1%	20.9%	11.1%	6.6%	0.7%	100.0%
男性70代	2.6%	23.9%	16.2%	10.4%	0.2%	0.5%	4.4%	5.6%	3.3%	0.4%	2.6%	18.9%	7.5%	3.5%	0.2%	100.0%
男性合計	1.1%	5.7%	7.6%	12.0%	2.0%	1.0%	2.5%	4.3%	7.3%	2.4%	6.0%	19.5%	15.1%	10.8%	2.5%	100.0%
合計	1.5%	6.8%	7.8%	11.8%	1.6%	0.8%	2.4%	4.6%	7.1%	1.7%	6.4%	20.0%	15.4%	10.2%	1.9%	100.0%

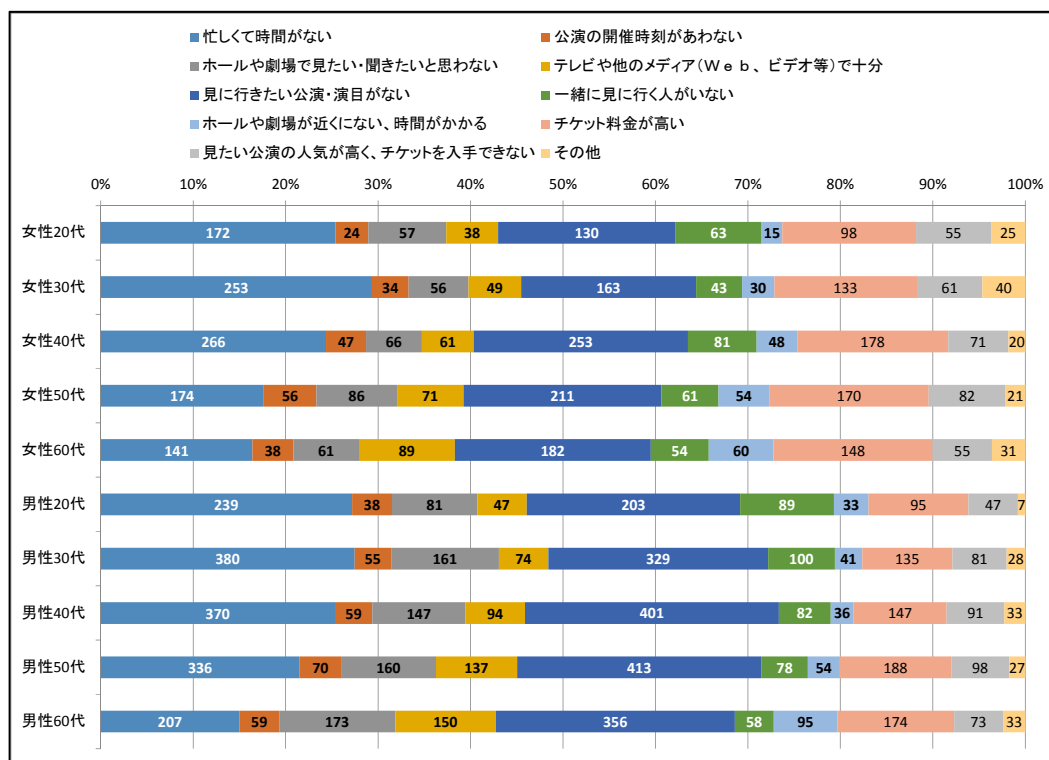
(図表3) 今後、ライブ・エンタテインメントを行って欲しい曜日・開始時間の構成比

	平日(月~木)	金曜等祝前日	土日祝日
午前	1.9%	1.1%	7.4%
午後	6.9%	3.6%	19.2%
17:00~19:00	6.2%	5.1%	14.6%
19:00~21:00	8.7%	8.2%	9.6%
21:00~	1.9%	2.9%	2.5%

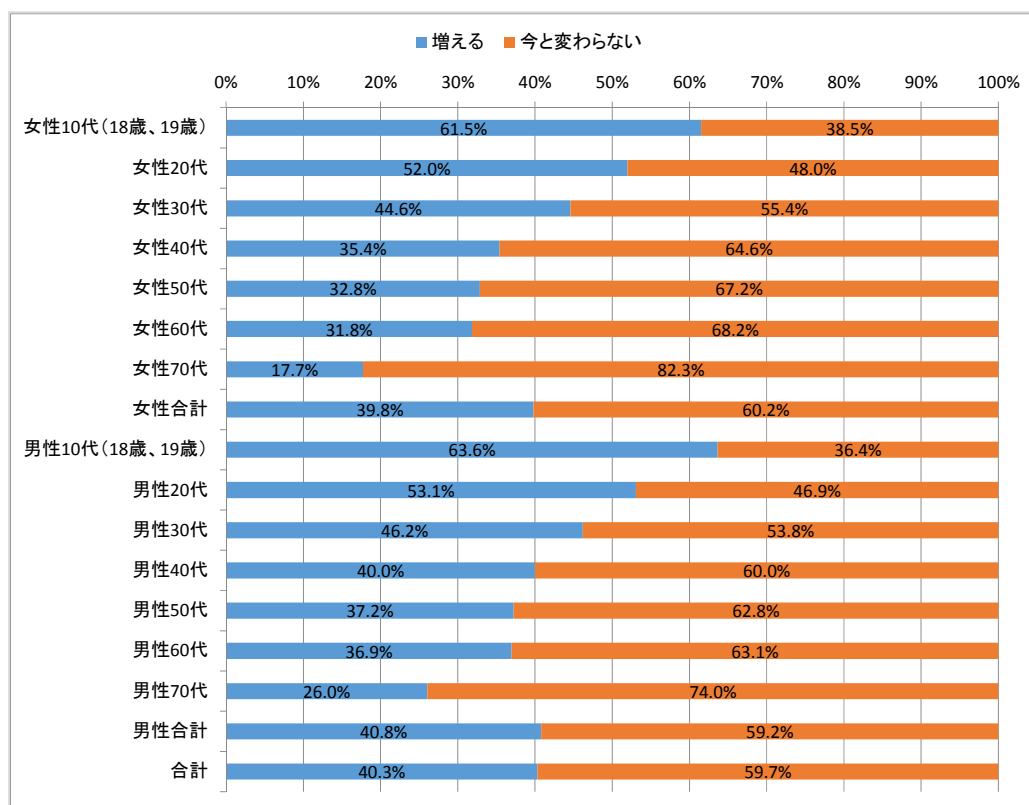
(図表4) 今後、ライブ・エンタテインメントを行って欲しい曜日・開始時間

	平日(月~木)・午前	平日(月~木)・午後	平日(月~木)・夜(17:00~19:00)	平日(月~木)・夜(19:00~21:00、仕事帰りなど)	平日(月~木)・夜間(21:00~)	金曜等祝前日・午前	金曜等祝前日・午後	金曜等祝前日・夜(17:00~19:00)	金曜等祝前日・夜(19:00~21:00、仕事帰りなど)	金曜等祝前日・夜間(21:00~)	土日祝日・午前	土日祝日・午後	土日祝日・夜(17:00~19:00)	土日祝日・夜(19:00~21:00、仕事帰りなど)	土日祝日・夜間(21:00~)	合計	
女性10代		0.7%	5.2%	7.9%	8.8%	0.7%	3.6%	6.5%	5.2%	1.1%	11.7%	22.1%	16.9%	7.2%	1.8%	100.0%	
女性20代		1.4%	3.9%	5.2%	8.4%	1.6%	1.0%	2.3%	4.5%	8.5%	2.9%	10.2%	18.0%	16.8%	12.6%	2.6%	100.0%
女性30代		2.6%	4.2%	4.7%	8.8%	2.1%	1.2%	3.1%	4.5%	7.8%	2.9%	10.8%	19.2%	15.7%	10.3%	2.1%	100.0%
女性40代		2.2%	5.0%	5.4%	8.2%	1.5%	1.6%	3.2%	4.9%	9.9%	2.2%	7.6%	20.3%	16.8%	10.0%	1.3%	100.0%
女性50代		2.6%	8.4%	6.1%	8.2%	1.9%	1.1%	4.6%	7.2%	8.4%	2.1%	6.0%	20.1%	14.7%	7.4%	1.3%	100.0%
女性60代		4.0%	17.8%	8.8%	7.7%	1.0%	1.0%	7.1%	6.1%	6.6%	1.4%	4.8%	18.4%	9.9%	4.6%	0.6%	100.0%
女性70代		5.0%	25.4%	7.5%	7.1%	0.4%	2.5%	9.2%	4.6%	5.0%	0.0%	2.9%	21.7%	6.3%	2.5%	0.0%	100.0%
女性合計		2.4%	7.9%	6.1%	8.3%	1.5%	1.2%	4.1%	5.4%	8.0%	2.2%	8.1%	19.4%	14.8%	8.9%	1.6%	100.0%
男性10代		0.9%	3.8%	4.7%	4.7%	1.9%	1.9%	1.9%	4.7%	5.7%	1.9%	6.6%	21.7%	17.9%	16.0%	5.7%	100.0%
男性20代		1.9%	3.0%	6.0%	7.9%	2.6%	2.1%	2.7%	4.5%	8.0%	4.9%	9.2%	16.8%	14.9%	11.4%	4.2%	100.0%
男性30代		1.1%	1.9%	3.6%	7.7%	3.1%	1.3%	2.4%	4.3%	8.4%	5.3%	9.1%	18.9%	15.0%	12.9%	5.1%	100.0%
男性40代		0.9%	2.0%	4.1%	10.5%	2.5%	0.8%	1.5%	4.1%	9.4%	4.0%	7.1%	19.0%	16.9%	12.3%	4.7%	100.0%
男性50代		0.9%	2.5%	4.1%	10.6%	2.5%	0.5%	2.5%	5.6%	10.9%	3.7%	5.5%	20.1%	17.0%	11.5%	2.2%	100.0%
男性60代		1.4%	11.6%	10.4%	10.8%	1.7%	0.4%	5.4%	6.0%	8.3%	1.7%	4.1%	20.5%	11.1%	5.5%	1.1%	100.0%
男性70代		2.6%	26.0%	14.5%	8.2%	0.3%	1.0%	7.4%	4.8%	3.3%	0.2%	1.8%	18.9%	7.1%	3.3%	0.7%	100.0%
男性合計		1.4%	5.9%	6.3%	9.2%	2.3%	1.1%	3.2%	4.8%	8.4%	3.6%	6.7%	19.0%	14.4%	10.3%	3.4%	100.0%
総計		1.9%	6.9%	6.2%	8.7%	1.9%	1.1%	3.6%	5.1%	8.2%	2.9%	7.4%	19.2%	14.6%	9.6%	2.5%	100.0%

(図表 5) ライブ・エンタテインメントを訪問しない理由  
(年間1回も公演に行かないと回答した8,264人に対する質問)



(図表 6) 余暇が増えると、ホール・劇場等の公演を訪れる機会は増えるか



(図表7) 余暇が増えたときに希望する訪問ジャンル

	ポップス	ミュージカル	クラシック	演劇	お笑い・寄席・演芸	ジャズ	歌舞伎	オペラ	ダンス及びパフォーマンス	バレエ	日本の伝統音楽(邦楽等)	能・狂言	演歌・歌謡曲	世界の民族音楽	その他	合計
女性10代(18歳、19歳)	62	58	23	34	25	16	6	9	24	17	11	5	2	5	3	300
女性20代	154	157	67	108	80	38	41	28	49	32	16	10	8	11	5	804
女性30代	128	114	74	90	56	53	47	29	37	36	29	21	9	24	4	751
女性40代	81	89	60	78	45	43	43	27	16	27	23	22	12	21	14	601
女性50代	71	86	69	72	45	43	51	36	21	31	18	19	7	15	6	590
女性60代	51	77	75	80	46	38	68	34	15	30	20	22	19	14	5	594
女性70代	3	12	14	11	11	5	14	7	3	4	6	4	3	3		100
男性10代(18歳、19歳)	15	12	9	7	13	5	3	1	7					1	1	74
男性20代	139	87	82	62	86	57	32	30	33	18	38	25	32	20	8	749
男性30代	143	97	87	82	71	74	43	27	33	18	29	26	27	24	3	784
男性40代	114	65	65	56	56	60	35	26	25	23	17	22	19	16	10	609
男性50代	100	49	67	46	43	54	25	24	10	12	10	11	9	8	11	479
男性60代	70	60	83	66	64	61	46	27	8	10	14	21	26	13	4	573
男性70代	13	25	53	35	40	34	31	19	1	8	7	9	22	13	2	312
合計	1,144	988	828	827	681	581	485	324	282	266	238	217	196	187	76	7,320

※性別・属性別、ジャンル別の全体的な市場の規模感を想定し差異を明確にするため、構成比ではなく回答件数の実数を表記

(2) 若者などの新たな客層の可能性

図表 8 から、若年層はライブハウス、アリーナ、野外特設会場など、専門の会場に限らず、多目的に利用される会場にもよく訪れていると考えられる。一方で、高齢層ほど、音楽系、演劇・舞踊系など専門会場を訪れている様子が伺える。

図表 9 から、グッズや土産は若い世代ほど多く購入している。

以上のことから若者層は、専用会場ではなく多目的な会場であっても、ポップス等によく訪れる公演において取り込める見込みが高く、また若年層はグッズの購入意欲が盛んな傾向があるので、グッズ販売等の対応を充実させる必要がある。

(図表 8) よく訪れる劇場・ホール

	音楽系 劇場・ ホール	演劇・ 舞踊系 劇場	ライブ ハウス (スタン ディング 含む)	スポー ツスタ ジアム、ア リーナ	多目的 イベン トホー ル	演芸場	野外特 設会場 (野外 フェス 等)	屋内常 設イベ ントス テージ	ショー レスト ラン、 ショー バブ	野外劇 場(常 設)	能楽堂	その他	合計
女性10代(18歳、19歳)	50.0%	21.8%	29.3%	23.6%	15.5%	3.4%	5.7%	4.6%	2.3%	4.0%	0.6%	1.7%	100.0%
女性20代	62.1%	30.4%	30.8%	26.9%	11.2%	3.1%	9.3%	4.3%	2.7%	3.1%	1.2%	0.6%	100.0%
女性30代	64.0%	29.4%	32.7%	19.2%	14.2%	2.9%	11.9%	5.6%	3.1%	4.8%	1.9%	0.0%	100.0%
女性40代	70.6%	39.8%	25.6%	17.5%	12.7%	4.2%	5.4%	3.8%	4.2%	2.3%	1.9%	0.8%	100.0%
女性50代	71.8%	45.8%	17.2%	14.4%	11.5%	5.6%	3.1%	3.8%	2.7%	2.9%	2.9%	0.2%	100.0%
女性60代	74.1%	47.3%	14.2%	9.3%	11.5%	8.7%	3.4%	2.8%	2.3%	2.1%	5.7%	1.3%	100.0%
女性70代	78.2%	55.6%	4.0%	2.4%	11.3%	17.7%	0.0%	4.0%	3.2%	1.6%	7.3%	2.4%	100.0%
女性合計	67.7%	38.2%	23.6%	17.2%	12.4%	5.4%	6.3%	4.1%	3.0%	3.0%	2.8%	0.7%	100.0%
男性10代(18歳、19歳)	47.7%	20.5%	18.2%	20.5%	20.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	2.3%	4.5%	0.0%	100.0%
男性20代	57.5%	23.2%	33.3%	22.1%	23.7%	7.5%	10.8%	5.9%	5.6%	6.3%	6.3%	0.0%	100.0%
男性30代	62.0%	25.9%	33.8%	22.4%	23.0%	8.6%	11.2%	5.9%	7.4%	7.2%	4.6%	0.4%	100.0%
男性40代	66.2%	26.2%	32.8%	21.7%	18.7%	9.1%	8.5%	6.2%	6.0%	5.1%	3.2%	0.2%	100.0%
男性50代	68.3%	23.9%	24.7%	17.3%	13.1%	9.1%	4.7%	4.4%	3.4%	3.6%	1.9%	0.6%	100.0%
男性60代	73.0%	30.6%	20.6%	6.2%	13.2%	16.8%	3.4%	3.0%	3.8%	2.5%	4.7%	1.1%	100.0%
男性70代	68.0%	37.4%	12.6%	6.0%	14.1%	22.5%	2.1%	5.1%	4.5%	2.7%	5.1%	2.1%	100.0%
男性合計	65.6%	27.3%	26.7%	16.4%	17.8%	11.7%	6.9%	5.1%	5.1%	4.6%	4.2%	0.7%	100.0%
合計	66.6%	32.8%	25.2%	16.8%	15.1%	8.5%	6.6%	4.6%	4.1%	3.8%	3.5%	0.7%	100.0%

(図表 9) 公演以外のグッズやお土産を買う金額

	公演料金と同 じか、以上	公演料金の 半分程度	1,000円、 2,000円まで など、金額を 決めて	多く買うときと 買わないとき のバラつきあ り	ほとんどまっ たく買わない	合計
女性10代(18歳、19歳)	22.4%	10.9%	17.2%	27.6%	21.8%	100.0%
女性20代	11.4%	10.8%	15.5%	29.2%	33.1%	100.0%
女性30代	9.4%	6.9%	17.9%	27.3%	38.5%	100.0%
女性40代	5.8%	7.3%	11.7%	23.8%	51.5%	100.0%
女性50代	4.6%	7.3%	9.8%	24.5%	53.8%	100.0%
女性60代	1.7%	4.2%	6.6%	19.5%	67.9%	100.0%
女性70代	2.4%	2.4%	5.6%	12.9%	76.6%	100.0%
女性合計	7.4%	7.3%	12.3%	24.5%	48.4%	100.0%
男性10代(18歳、19歳)	11.4%	11.4%	25.0%	27.3%	25.0%	100.0%
男性20代	15.3%	16.7%	20.0%	18.3%	29.8%	100.0%
男性30代	13.3%	12.9%	17.9%	23.0%	32.9%	100.0%
男性40代	13.8%	10.0%	12.6%	23.8%	39.8%	100.0%
男性50代	7.0%	8.5%	9.9%	23.7%	51.0%	100.0%
男性60代	3.0%	3.8%	9.3%	18.5%	65.4%	100.0%
男性70代	3.0%	2.4%	8.1%	14.7%	71.9%	100.0%
男性合計	9.5%	9.3%	13.3%	20.8%	47.2%	100.0%
合計	8.5%	8.3%	12.8%	22.6%	47.8%	100.0%

(図表 10) よく行くジャンル

	ポップス	クラシック	演歌・歌謡曲	ジャズ	演劇	ミュージカル	歌舞伎	能・狂言	日本の伝統音楽(邦楽等)	世界の民族音楽	お笑い・寄席・演芸	バレエ	オペラ	ダンス及びパフォーマンス	その他
女性10代(18歳、19歳)	54.0%	12.1%	2.9%	1.7%	22.4%	28.2%	2.3%	1.1%	2.9%	0.0%	12.1%	6.3%	1.7%	13.2%	6.9%
女性20代	60.9%	13.0%	1.9%	3.9%	28.0%	36.4%	4.3%	1.0%	2.7%	1.2%	10.4%	3.9%	1.9%	11.0%	5.2%
女性30代	61.0%	17.5%	2.1%	7.3%	25.8%	31.9%	6.0%	2.3%	2.9%	2.1%	12.3%	5.0%	2.7%	8.5%	5.8%
女性40代	50.0%	21.9%	1.9%	8.8%	26.3%	30.2%	11.9%	2.3%	3.1%	2.5%	13.1%	6.9%	4.6%	5.8%	6.7%
女性50代	41.6%	31.2%	3.3%	8.4%	32.6%	32.2%	18.4%	2.9%	3.1%	1.9%	11.5%	10.7%	7.1%	6.3%	5.6%
女性60代	29.3%	39.3%	8.5%	11.3%	33.1%	25.9%	22.3%	4.7%	3.0%	3.2%	12.5%	8.3%	7.9%	6.2%	5.1%
女性70代	8.9%	49.2%	11.3%	13.7%	33.9%	21.8%	34.7%	8.9%	6.5%	3.2%	16.1%	8.1%	16.9%	8.1%	1.6%
女性平均	47.2%	24.8%	3.8%	7.8%	28.9%	30.7%	12.9%	2.8%	3.1%	2.1%	12.2%	7.0%	5.2%	8.0%	5.6%
男性10代(18歳、19歳)	59.1%	11.4%	0.0%	4.5%	18.2%	13.6%	2.3%	0.0%	2.3%	0.0%	11.4%	0.0%	0.0%	4.5%	6.8%
男性20代	58.9%	20.0%	5.6%	11.7%	17.1%	21.6%	6.3%	4.0%	5.2%	2.8%	19.7%	3.1%	4.0%	7.7%	4.5%
男性30代	64.8%	24.5%	7.2%	14.8%	25.1%	25.7%	8.0%	4.9%	5.3%	3.4%	19.4%	5.7%	5.1%	8.9%	4.4%
男性40代	58.7%	21.9%	5.1%	14.5%	20.0%	21.1%	8.1%	3.4%	3.4%	2.3%	18.1%	6.4%	4.3%	4.7%	4.9%
男性50代	51.2%	25.8%	5.3%	17.1%	19.0%	19.0%	7.0%	1.5%	2.7%	1.7%	15.2%	3.4%	4.4%	3.8%	5.3%
男性60代	29.1%	40.8%	8.3%	21.9%	22.1%	16.8%	13.6%	4.2%	4.9%	3.6%	23.8%	3.2%	3.4%	4.2%	2.5%
男性70代	13.5%	46.4%	21.3%	16.8%	21.6%	12.6%	20.4%	3.6%	5.7%	3.0%	26.0%	3.0%	8.7%	2.4%	4.2%
男性平均	47.7%	28.9%	8.1%	16.0%	20.8%	19.7%	10.0%	3.5%	4.4%	2.7%	19.9%	4.1%	4.7%	5.4%	4.3%
合計	47.4%	28.9%	5.9%	11.9%	24.9%	25.2%	11.4%	3.2%	3.8%	2.4%	16.1%	5.5%	4.9%	6.7%	5.0%

(3) 子供向けプログラムによる新たな客層の可能性

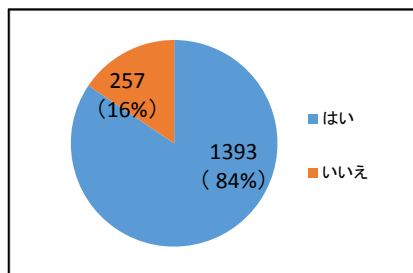
図表 11、12 から、小学生以下、または中学生以上の未婚の子供がいる世帯において、「子供にライブ・エンタテインメントを体験させたい」「一緒に参加したい」回答割合、および「余暇が増えたら子供と一緒に鑑賞したい」という回答割合は、ともに 84% を超える。

図表 13 から、親が子供に体験させたいジャンルは、親が自分がよく行っている分野であり、同じジャンルを子供にも体験させたい、一緒に行きたいと考えている。またミュージカルに対しては、自分が行く以上に、子供に体験させたいと考える割合が高い。

小学生以下の子供がいる世帯では、子供に体験させたい、一緒に行きたい希望が強い一方で、他の分類の世帯と比較して、「忙しくて見に行く時間がない」に対する回答割合が高くなっている(図表 14)。

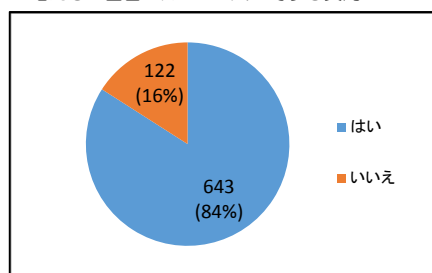
(図表 11) 子供に体験させたい、一緒に参加したいか。

※Q4において「小学生以下または中学生以上の未婚の子供がいる」と回答した 1,650 人に対する質問。



(図表 12) 余暇が増えたら子供と鑑賞したいか。

※Q4において、小学生以下または中学生以上の未婚の子供がいると答え、かつQ27で増えると回答した 765 人に対する質問



(図表 13) 親がよく行くジャンルと、子供に体験させたいジャンルの相関

子どもに体験させたいジャンル 親がよく行くジャンル	ポップス	クラシック	ミュージカル	演劇
ポップス	35.7%	17.9%	27.9%	18.5%
クラシック	17.5%	37.7%	25.4%	19.4%
ミュージカル	18.2%	19.2%	38.4%	24.3%
演劇	17.9%	18.2%	30.9%	33.0%

(図表 14) 世帯構成別の、非鑑賞理由  
(年間1回も公演に行かないと回答した 8,264 人に対する質問)

	忙しくて時間がない	公演の開催時刻があわない	ホールや劇場で見たい・聞きたいと思わない	テレビや他のメディア(Web、ビデオ等)で十分	見に行きたい公演・演目がない	一緒に見に行く人がいない	ホールや劇場が近くにない、時間がかかる	チケット料金が高い	見たい公演の人数が高く、チケットを入手できない	その他
一人暮らし	32.0%	6.0%	15.5%	12.8%	37.9%	14.7%	4.8%	19.1%	9.3%	3.1%
夫婦のみ	24.9%	6.2%	16.4%	15.3%	37.3%	5.2%	9.5%	22.1%	9.8%	4.5%
夫婦と未婚の子供(小学生以下のみ)	53.5%	7.3%	10.3%	6.6%	23.6%	5.2%	4.5%	16.2%	8.2%	6.6%
夫婦と未婚の子供(中学生以上あり)	31.5%	7.0%	14.2%	12.9%	38.5%	10.1%	8.2%	24.5%	10.6%	2.4%
二世帯同居	33.6%	5.5%	16.7%	11.9%	36.3%	10.5%	6.2%	17.8%	9.9%	3.8%
三世帯同居	35.7%	5.6%	14.7%	12.0%	37.2%	10.5%	9.0%	20.7%	8.3%	3.0%
その他	34.6%	6.3%	18.8%	12.5%	38.3%	9.6%	8.8%	22.9%	10.4%	7.1%
	33.2%	6.4%	15.0%	12.5%	36.0%	9.5%	7.0%	20.7%	9.6%	3.9%

(4) ダイバーシティ社会への対応

図表 15 から、公演内容やプログラム、サービスに期待するもので最も高い割合であるものは、各層全てで「料金(ダイナミック・プライシング)」となっている。高齢者層では他の世代と比較して、イヤホンガイドの解説サービスが若干高い。

図表 16 から、ホールや劇場などの設備に関して、女性は「トイレの充実」を男性よりも多く希望していることがわかる。

小学生以下の子供がいる世帯は、他の分類の世帯と比較して、「子供・幼児と参加できるプログラムの充実」「授乳・託児機能の整備」を希望する比率が非常に高くなっている(図表 17)。



(図表 15) 内容やプログラム、サービスへの期待

	曜日や時間帯、座席などの需要に応じて、チケット料金を変動する制度の導入(ダイナミックプライシング)	公演前のメールなどの各種提供サービスによる出演者へのイベントの充実	公演と連動した出演者によるショーなどのイベントの充実	公演時の司会者などによる解説サービスの充実	子供・幼児と参加できるプログラムの充実	初心者向けプログラムの充実	出演者などによるワークショップの充実	体験型プログラムの充実	出演者などによるレクチャーの充実	スマホなどと連動した解説サービス付き公演の充実	貸し出しタブレットなどによる解説サービス付き公演の充実	イヤホンガイドの解説サービス付き公演の充実	その他	合計
女性10代(18歳、19歳)	31.8%	16.1%	13.5%	0.4%	2.2%	7.1%	7.5%	8.6%	2.6%	4.5%	1.1%	2.2%	2.2%	100.0%
女性20代	34.0%	13.5%	13.0%	1.8%	6.5%	6.1%	4.5%	7.6%	2.7%	3.7%	3.0%	1.1%	2.4%	100.0%
女性30代	33.0%	10.2%	8.8%	1.3%	12.3%	5.8%	5.0%	9.3%	4.6%	3.0%	2.3%	2.7%	1.7%	100.0%
女性40代	34.8%	10.1%	11.5%	3.4%	6.9%	3.9%	5.5%	6.1%	5.0%	4.1%	2.3%	3.0%	3.3%	100.0%
女性50代	36.3%	12.8%	12.8%	3.7%	1.2%	3.8%	4.7%	3.6%	5.4%	3.2%	4.4%	5.7%	2.2%	100.0%
女性60代	33.0%	12.0%	12.5%	4.6%	2.2%	3.3%	5.4%	3.3%	5.5%	3.6%	3.2%	8.1%	3.2%	100.0%
女性70代	23.6%	8.5%	13.2%	9.9%	0.9%	4.2%	4.7%	2.8%	10.8%	1.9%	2.8%	12.3%	4.2%	100.0%
女性合計	33.6%	11.8%	11.9%	3.1%	5.5%	4.7%	5.1%	6.0%	4.8%	3.5%	2.9%	4.3%	2.6%	100.0%
男性10代(18歳、19歳)	33.0%	10.7%	12.6%	4.9%	1.0%	5.8%	1.9%	3.9%	4.9%	9.7%	4.9%	5.8%	1.0%	100.0%
男性20代	29.0%	12.4%	11.4%	4.9%	3.6%	8.8%	4.5%	8.1%	3.9%	5.3%	3.4%	3.2%	1.5%	100.0%
男性30代	28.2%	13.0%	10.9%	5.4%	8.4%	7.5%	3.6%	6.1%	4.4%	4.5%	3.6%	3.2%	1.3%	100.0%
男性40代	30.8%	14.5%	11.9%	4.4%	6.9%	6.1%	5.2%	4.1%	3.6%	4.0%	2.9%	3.5%	2.2%	100.0%
男性50代	32.7%	16.2%	12.2%	5.3%	2.4%	4.1%	3.7%	4.1%	4.4%	4.4%	3.4%	3.8%	3.3%	100.0%
男性60代	32.1%	12.3%	12.5%	8.0%	1.7%	4.0%	3.5%	1.7%	6.4%	3.9%	2.7%	6.2%	5.3%	100.0%
男性70代	25.1%	11.8%	14.1%	11.4%	1.0%	5.4%	4.2%	1.9%	9.4%	2.4%	2.2%	8.2%	2.9%	100.0%
男性合計	29.8%	13.4%	12.0%	6.2%	4.3%	6.1%	4.1%	4.5%	5.1%	4.3%	3.1%	4.5%	2.6%	100.0%
合計	31.7%	12.6%	11.9%	4.7%	4.9%	5.4%	4.6%	5.3%	5.0%	3.9%	3.0%	4.4%	2.6%	100.0%

(図表 16) ホールや劇場などの設備の期待

	ロビー・ホワイエなど広い歓談スペースの用意	ゆっくり座って鑑賞できる客席の充実	ロビー・ホワイエなどで休憩できる椅子の充実	座席案内スタッフの充実	飲食施設やドリンクカウンターの充実	過去の公演や演者のパネル紹介	授乳・託児機能の整備	バリアフリー設備の充実	公演関連のグッズやお土産などの売店の充実	トイレ施設の充実	その他	合計
女性10代(18歳、19歳)	7.8%	21.7%	8.7%	5.8%	15.0%	4.6%	0.9%	5.5%	9.8%	19.7%	0.6%	100.0%
女性20代	8.9%	21.8%	9.2%	4.8%	16.5%	4.1%	5.3%	2.9%	7.3%	18.4%	0.9%	100.0%
女性30代	10.0%	22.1%	10.7%	4.2%	16.0%	3.0%	7.7%	3.2%	5.4%	17.0%	0.6%	100.0%
女性40代	8.0%	24.6%	11.4%	2.9%	17.2%	2.3%	2.2%	3.6%	4.7%	21.6%	1.6%	100.0%
女性50代	10.4%	26.6%	12.7%	4.1%	14.6%	2.2%	0.2%	4.8%	3.7%	19.6%	1.1%	100.0%
女性60代	8.1%	27.9%	13.2%	3.0%	14.1%	1.8%	0.6%	7.7%	2.6%	19.9%	1.1%	100.0%
女性70代	8.1%	26.7%	13.9%	3.7%	9.9%	1.1%	0.4%	12.1%	0.4%	21.6%	2.2%	100.0%
女性合計	9.0%	24.5%	11.4%	3.9%	15.4%	2.7%	3.0%	4.8%	4.9%	19.4%	1.1%	100.0%
男性10代(18歳、19歳)	4.9%	25.6%	9.8%	7.3%	23.2%	7.3%	0.0%	4.9%	6.1%	9.8%	1.2%	100.0%
男性20代	12.8%	24.9%	10.2%	6.3%	15.5%	5.7%	2.2%	3.4%	6.7%	11.8%	0.5%	100.0%
男性30代	11.4%	23.4%	10.9%	8.2%	16.6%	4.1%	4.3%	4.4%	5.4%	10.4%	1.0%	100.0%
男性40代	12.0%	26.4%	10.9%	5.1%	15.2%	4.0%	2.6%	4.2%	6.3%	12.2%	1.2%	100.0%
男性50代	11.2%	34.3%	10.0%	4.7%	15.7%	1.6%	1.2%	3.3%	4.2%	12.1%	1.6%	100.0%
男性60代	10.8%	36.4%	10.8%	4.7%	13.8%	2.1%	0.7%	4.5%	2.5%	12.4%	1.3%	100.0%
男性70代	9.3%	35.2%	12.7%	4.4%	10.2%	1.4%	0.7%	9.5%	0.8%	14.1%	1.7%	100.0%
男性合計	11.2%	29.6%	10.8%	5.7%	14.8%	3.3%	2.0%	4.7%	4.5%	12.0%	1.2%	100.0%
合計	10.1%	26.9%	11.1%	4.8%	15.1%	3.0%	2.5%	4.8%	4.7%	15.9%	1.1%	100.0%

(図表 17) ホールや劇場など施設への期待

	子供・幼児と参加できるプログラムの充実	授乳・託児機能の整備
夫婦と未婚の子供(小学生以下のみ)	55.7%	54.1%
夫婦と未婚の子供(中学生以上あり)	12.1%	7.9%
夫婦のみ	12.1%	15.9%
一人暮らし	8.9%	10.3%
三世帯同居	5.2%	5.2%
二世帯同居	4.5%	5.2%
その他	1.5%	1.4%
合計	100.0%	100.0%

(5) 観光との連携

図表 18 から、公演訪問時に、公演以外の行動を希望するのは若年層が多い。「地域観光バスツアー」や「会場近所の街歩きツアー」を希望しているのは若年層、特に男性に多い。これは車を保有している若年層が減少していることも背景として考えられる。

30代の女性は「会場シャトルバス」の希望が多い。また「限定グッズ・ギフト」のセットの希望は、男女とも若い層ほど多い。

一方で、高齢層は「公演以外のプログラムは利用したくない、公演にだけ行きたい」人が多く、特に60代、70代にその傾向は顕著である。公演は所要時間が長いため、他の行動は求めない層が多いものと考えられる。

(図表 18) 公演がセットのツアーやプログラムの利用意向

	地域観光バスツアー	会場近所の街歩きツアー	会場シャトルバス	食事や弁当のセット	限定グッズ・ギフト	公演にだけ行きたい	合計
女性10代(18歳、19歳)	14.6%	8.9%	17.5%	15.0%	18.7%	25.2%	100.0%
女性20代	13.3%	11.1%	16.9%	13.0%	17.7%	28.1%	100.0%
女性30代	12.4%	11.1%	19.1%	15.2%	14.2%	28.1%	100.0%
女性40代	11.5%	11.0%	16.5%	16.2%	9.4%	35.5%	100.0%
女性50代	13.8%	12.6%	16.1%	13.0%	8.0%	36.6%	100.0%
女性60代	12.2%	12.2%	13.0%	14.5%	3.8%	44.2%	100.0%
女性70代	9.8%	10.4%	15.9%	15.2%	1.2%	47.6%	100.0%
女性合計	12.6%	11.3%	16.4%	14.5%	10.9%	34.2%	100.0%
男性10代(18歳、19歳)	13.8%	13.8%	10.3%	13.8%	15.5%	32.8%	100.0%
男性20代	17.6%	18.3%	16.1%	13.8%	13.3%	20.9%	100.0%
男性30代	16.7%	18.1%	17.3%	14.2%	11.2%	22.5%	100.0%
男性40代	14.2%	16.8%	16.8%	13.9%	10.5%	27.8%	100.0%
男性50代	13.9%	11.6%	14.8%	13.9%	9.0%	36.9%	100.0%
男性60代	14.8%	12.6%	11.2%	12.1%	3.7%	45.6%	100.0%
男性70代	14.6%	11.1%	11.9%	11.9%	1.7%	48.9%	100.0%
男性合計	15.3%	15.2%	14.9%	13.4%	9.0%	32.2%	100.0%
合計	14.0%	13.3%	15.7%	13.9%	9.9%	33.2%	100.0%

(6) 若年層は回遊型、高齢層は目的指向型の公演訪問動向

若年層は「地域観光バスツアー」や「会場近所の街歩きツアー」の希望に加え、図表 19 から「ホール・劇場周辺のショッピングモールなどの商業施設の充実」も希望している。

一方高齢層は「公演にだけ行きたい」のに加え、「ホール・劇場内もしくは周辺に、食事やお茶、お酒などの飲食施設が充実」の希望が多い。

これらから、若年層は公演に訪れるときに、周辺の観光や施設にも足を延ばしたいと考える傾向があり、高齢層は公演訪問時には、公演にだけ行き食事などは施設内または隣接のもので済ませたい、という限定された行動範囲の傾向がある、と推測できる。

(図表 19) 性別・年齢層別、ホール・劇場施設などへの期待

	ホール・劇場が、交通の便が良い都心部にある	ホール・劇場が交通の便が良いところであり、最寄り駅からも近い	ホール・劇場が自宅の近くにあり、帰りに時間がかからない	ホール・劇場が職場の近くにあり、仕事に立ち寄ることができ	ホール・劇場周辺に、ショッピングモールなどの商業施設があり、充実している	ホール・劇場内もしくは周辺に、食事やお茶、お酒などの飲食施設があり、充実している	ホール・劇場周辺ににぎわい、安心できる	仕事帰りなどでも行けるように、夜の公演を行っている	公園などで行っている野外フェスにも行ってみたい	野外フェス以外のライブイベントにも行ってみたい	勝手にわかっていて、行ったことのあるホール・劇場をみたい	行ったことのないホール・劇場にも行ってみたい	その他	合計
女性10代(18歳、19歳)	21.1%	19.0%	9.8%	2.6%	6.3%	8.0%	6.8%	5.4%	6.3%	3.7%	5.2%	5.4%	0.5%	100.0%
女性20代	19.8%	18.5%	11.0%	6.7%	6.2%	10.5%	3.5%	7.7%	4.2%	3.0%	3.9%	4.6%	0.3%	100.0%
女性30代	19.7%	17.8%	12.1%	5.5%	6.2%	11.3%	4.3%	6.6%	4.7%	3.1%	4.0%	4.3%	0.3%	100.0%
女性40代	20.2%	20.2%	13.2%	5.7%	4.9%	10.4%	4.5%	5.7%	3.6%	2.1%	4.2%	4.9%	0.3%	100.0%
女性50代	19.4%	21.3%	12.7%	3.5%	4.4%	11.7%	5.4%	5.6%	2.4%	1.9%	6.0%	5.0%	0.6%	100.0%
女性60代	17.2%	24.2%	12.6%	2.3%	4.5%	13.6%	7.2%	3.1%	1.5%	1.5%	7.8%	4.3%	0.3%	100.0%
女性70代	19.4%	24.0%	13.4%	0.8%	3.6%	14.2%	6.3%	0.8%	2.2%	1.6%	10.1%	2.7%	0.8%	100.0%
女性合計	19.4%	20.5%	12.2%	4.5%	5.2%	11.4%	5.1%	5.5%	3.4%	2.4%	5.4%	4.6%	0.4%	100.0%
男性10代(18歳、19歳)	20.2%	18.3%	7.3%	4.6%	9.2%	11.0%	2.8%	7.3%	5.5%	3.7%	3.7%	6.4%	0.0%	100.0%
男性20代	21.7%	17.2%	11.5%	5.5%	5.3%	8.5%	4.9%	6.9%	5.5%	4.7%	3.3%	4.8%	0.1%	100.0%
男性30代	19.9%	16.5%	11.7%	7.4%	5.7%	8.7%	5.2%	7.4%	4.7%	3.7%	4.1%	4.5%	0.4%	100.0%
男性40代	21.4%	18.1%	11.3%	7.1%	4.3%	7.9%	4.4%	8.0%	4.3%	3.4%	3.6%	5.8%	0.5%	100.0%
男性50代	21.8%	20.0%	11.3%	6.5%	4.1%	8.2%	2.7%	8.7%	3.5%	2.4%	5.1%	4.9%	0.9%	100.0%
男性60代	20.7%	23.8%	12.5%	2.6%	3.2%	11.2%	3.7%	6.0%	2.6%	1.0%	7.0%	5.1%	0.5%	100.0%
男性70代	18.3%	26.8%	12.1%	1.1%	2.6%	11.9%	5.8%	2.2%	2.7%	1.4%	10.3%	4.3%	0.4%	100.0%
男性合計	20.7%	19.9%	11.6%	5.3%	4.4%	9.3%	4.4%	6.8%	4.0%	2.9%	5.2%	5.0%	0.4%	100.0%
合計	20.0%	20.2%	12.0%	4.9%	4.8%	10.4%	4.8%	6.1%	3.7%	2.6%	5.3%	4.8%	0.4%	100.0%

### 3 集計結果（単純集計）

注1：この調査の数表は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は100.0%とならない場合がある。  
 注2：％とは、複数回答で注釈がある場合を除き、回答数5,382における割合を示したものである。

#### Q1 あなたの性別、および年齢をお教えてください。（単数回答）

	回答数	%
男性10代	44	0.8%
男性20代	426	7.9%
男性30代	474	8.8%
男性40代	470	8.7%
男性50代	473	8.8%
男性60代	471	8.8%
男性70代	334	6.2%
女性10代	174	3.2%
女性20代	483	9.0%
女性30代	480	8.9%
女性40代	480	8.9%
女性50代	478	8.9%
女性60代	471	8.8%
女性70代	124	2.3%
合計	5,382	100.0%

#### Q2 あなたの居住エリアをお教えてください。（単数回答）

	回答数	%
東京都 都心(千代田区、中央区、港区)	222	4.1%
東京都 副都心(新宿区、文京区、渋谷区、豊島区)	554	10.3%
東京都 城東(台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区)	925	17.2%
東京都 城南(品川区、目黒区、大田区)	558	10.4%
東京都 城西(世田谷区、中野区、杉並区、練馬区)	1,243	23.1%
東京都 城北(北区、板橋区)	362	6.7%
東京都 市部	1,478	27.5%
東京都 町村・郡島部	40	0.7%
合計	5,382	100.0%

#### Q3 あなたのご職業をお教えてください。（単数回答）

	回答数	%
学生	460	8.5%
会社員・公務員	2,257	41.9%
会社役員	110	2.0%
会社経営、自営業、個人事業	465	8.6%
専業主婦、専業主夫	714	13.3%
兼業主婦、兼業主夫	77	1.4%
パート・アルバイト・フリーター	594	11.0%
無職・定年退職	628	11.7%
その他	77	1.4%
合計	5,382	100.0%

Q4 家族の世帯構成をお聞かせください。（単数回答）

	回答数	%
一人暮らし	1,444	26.8%
夫婦のみ	1,361	25.3%
夫婦と未婚の子供(小学生以下のみ)	537	10.0%
夫婦と未婚の子供(中学生以上あり)	1,113	20.7%
二世帯同居	580	10.8%
三世帯同居	197	3.7%
その他	150	2.8%
合計	5,382	100.0%

Q5 平成27年4月1日から平成28年3月31日までの間に、ライブ・エンタテインメントをホールや劇場などに何回観覧しに行きましたか？（単数回答）

※ライブ・エンタテインメントとは、以下の公演を言います。

ポップス、クラシック、演歌・歌謡曲、ジャズ、演劇、ミュージカル、歌舞伎、能・狂言、日本の伝統音楽（邦楽等）、世界の民族音楽、お笑い・寄席・演芸、バレエ、オペラ、ダンス及びパフォーマンス

	回答数	%
1回	1,881	34.9%
2回	1,228	22.8%
3回～4回	1,091	20.3%
5回～6回	474	8.8%
7回～9回	190	3.5%
10回以上	518	9.6%
合計	5,382	100.0%

Q6 ライブ・エンタテインメントをホールや劇場などに観覧しに行っていない理由は何ですか。（複数回答）

※Q5において、「平成27年4月1日から平成28年3月31日の間にライブ・エンタテインメントを1回も観覧していない」と回答した8,264人に対する質問。

	回答数	%
見に行きたい公演・演目がない	2,972	36.0%
忙しくて見に行く時間を取れない	2,743	33.2%
見たい公演のチケット料金が安い	1,711	20.7%
ホールや劇場で見たい・聞きたいと思わない、ホールや劇場での観覧に興味がない	1,239	15.0%
テレビや他のメディア(Web、ビデオ等)で十分楽しめるから行く必要がない	1,034	12.5%
見たい公演の人气が高く、チケットを入手できない	794	9.6%
一緒に見に行く人がいない	789	9.5%
見たい公演を開催するホールや劇場が近くにない、行くのに時間がかかる	581	7.0%
公演の開催時刻があわない(例:早い時刻にはじまる、早い時間に終わるなど)	527	6.4%
その他	320	3.9%

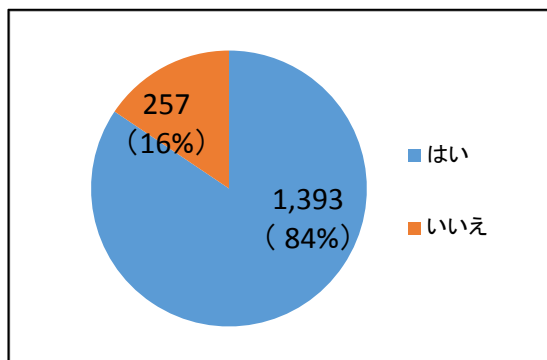
Q7 ライブ・エンタテインメントの公演には、誰と行くことが多いですか。（複数回答）

	回答数	%
友人と(2~3人の少人数で)	2,102	39.1%
一人で	2,055	38.2%
夫婦で(2人)	1,574	29.2%
子供と、子供を含めた家族で	590	11.0%
恋人、彼・彼女などとカップルで	507	9.4%
親、祖父母と	362	6.7%
グループで(4人以上)	256	4.8%
その他	102	1.9%

(総回答数 7,548)

Q8 お子さんに、ライブ・エンタテインメントの体験をさせたいと思いますか、または一緒に参加したいと思いますか。（単数回答）

※Q4において「小学生以下または中学生以上の未婚の子供がいる」と回答した1,650人に対する質問。



Q9 お子さんに体験させたい、またはお子さんと一緒に参加したいのは、どのようなジャンルですか。(複数回答)

※Q8において、「ライブ・エンタテインメントの体験を子供にさせたい」と回答した 1,393 人に対する質問

	回答数	%
ミュージカル	847	60.8%
ポップス	689	49.5%
クラシック	642	46.1%
演劇	596	42.8%
お笑い・寄席・演芸	374	26.8%
歌舞伎	367	26.3%
ジャズ	265	19.0%
ダンス及びパフォーマンス	263	18.9%
バレエ	243	17.4%
オペラ	232	16.7%
能・狂言	189	13.6%
日本の伝統音楽(邦楽等)	189	13.6%
世界の民族音楽	128	9.2%
演歌・歌謡曲	68	4.9%
その他	21	1.5%

(総回答数 5,113)

Q10 お子さんに体験させたい、またはお子さんと一緒に参加したいのは、どのようなプログラム・サービスですか。(複数回答)

※Q8において、「ライブ・エンタテインメントの体験を子供にさせたい」と回答した 1,393 人に対する質問

	回答数	%
コンサートや公演	1,261	90.5%
フェスティバル	609	43.7%
体験型プログラム	487	35.0%
出演者などによるワークショップ	332	23.8%
出演者などによるレクチャー	218	15.6%
イヤホンガイドの解説付きサービス	126	9.0%
スマホなどと連動した解説付きサービス	101	7.3%
貸出しタブレットなどによる解説付きサービス	99	7.1%
その他	3	0.2%

(総回答数 3,236)

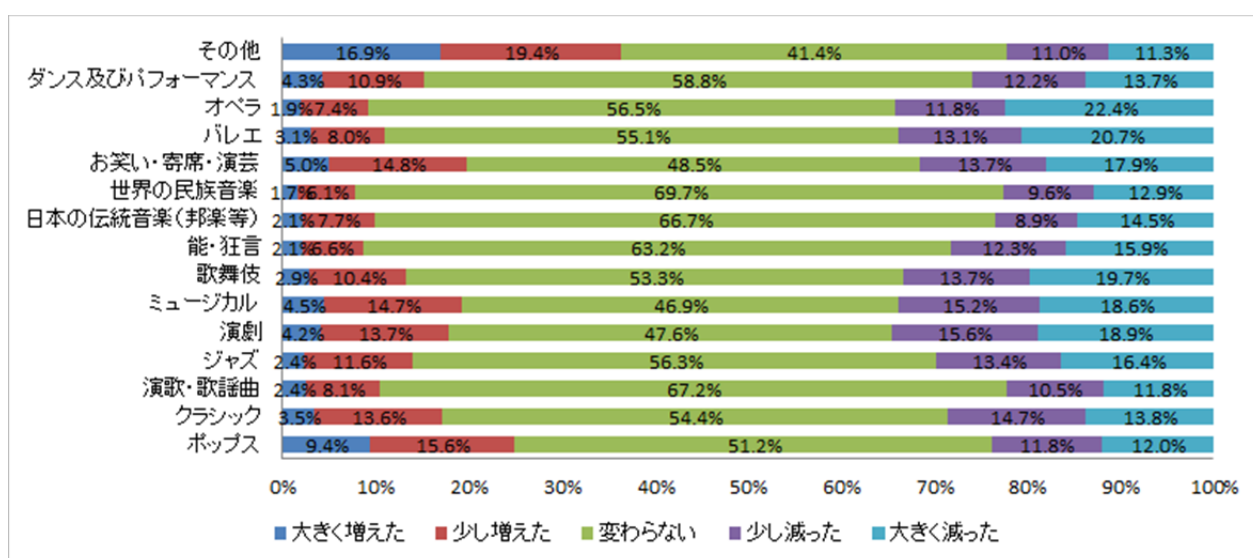
Q11 あなたがよく訪れるライブ・エンタテインメントのジャンルをお教えてください。(複数回答)

	回答数	%
ポップス	2,553	47.4%
クラシック	1,446	26.9%
ミュージカル	1,356	25.2%
演劇	1,338	24.9%
お笑い・寄席・演芸	864	16.1%
ジャズ	639	11.9%
歌舞伎	616	11.4%
ダンス及びパフォーマンス	359	6.7%
演歌・歌謡曲	320	5.9%
バレエ	298	5.5%
その他	267	5.0%
オペラ	266	4.9%
日本の伝統音楽(邦楽等)	203	3.8%
能・狂言	171	3.2%
世界の民族音楽	130	2.4%

(総回答数 10,826)

Q12 5年前に比べて、各ジャンルのライブ・エンタテインメントに行く回数は増えましたか、減りましたか。各ジャンルごとにお答えください。(単数回答)

	大きく増えた	少し増えた	変わらない	少し減った	大きく減った	もともと行かない	合計
ポップス	351 7%	579 11%	1907 35%	438 8%	448 8%	1659 31%	5382 100%
クラシック	104 2%	406 8%	1620 30%	439 8%	411 8%	2402 45%	5382 100%
演歌・歌謡曲	34 1%	113 2%	939 17%	146 3%	165 3%	3985 74%	5382 100%
ジャズ	50 1%	244 5%	1185 22%	282 5%	345 6%	3276 61%	5382 100%
演劇	134 2%	439 8%	1525 28%	500 9%	606 11%	2178 40%	5382 100%
ミュージカル	139 3%	452 8%	1437 27%	467 9%	570 11%	2317 43%	5382 100%
歌舞伎	60 1%	214 4%	1095 20%	281 5%	405 8%	3327 62%	5382 100%
能・狂言	30 1%	94 2%	902 17%	175 3%	227 4%	3954 73%	5382 100%
日本の伝統音楽(邦楽等)	28 1%	102 2%	881 16%	118 2%	192 4%	4061 75%	5382 100%
世界の民族音楽	21 0%	74 1%	850 16%	117 2%	157 3%	4163 77%	5382 100%
お笑い・寄席・演芸	118 2%	347 6%	1138 21%	321 6%	420 8%	3038 56%	5382 100%
バレエ	49 1%	128 2%	885 16%	211 4%	332 6%	3777 70%	5382 100%
オペラ	31 1%	118 2%	907 17%	190 4%	359 7%	3770 70%	5382 100%
ダンス及びパフォーマンス	68 1%	172 3%	924 17%	191 4%	216 4%	3811 71%	5382 100%
その他	54 9%	62 11%	132 23%	35 6%	36 6%	251 44%	570 100%





Q13 最も行く回数が多いジャンルについて、Q12（訪問回数の増減）の回答を選択された、主な理由をお教えてください。（複数回答）

	回答数	%
アーティスト・演者・出演者のため(行きたい出演者が増えた、または減った)	2,388	44.4%
公演の内容のため(行きたいプログラム・演目・演出等が増えた、または減った)	1,853	34.4%
ご自身の時間の理由のため(公演に行ける時間が増えた、減った)	1,363	25.3%
一緒に行く同行者のため(家族や友人などと一緒にいく機会が増えた、または減った)	974	18.1%
ご自身のお金の使い方の理由のため(公演に使えるお金が増えた、減った)	961	17.9%
料金のため(行きたい公演の料金が高くなった、安くなった)	810	15.1%
交通アクセスのため(公演会場まで行きやすくなった、行きにくくなった)	478	8.9%
会場のため(行きたい会場が増えた、または減った)	449	8.3%
その他	191	3.5%

(総回答数 9,467)

Q14 よく訪れるホール・劇場等のジャンルをお教えてください。（複数回答）

	回答数	%
音楽系劇場・ホール(クラシック・ポップス・ロック等、固定座席)	3,587	66.6%
演劇・舞踊系劇場(演舞場を含む)(固定座席)	1,764	32.8%
ライブハウス(スタンディング含む)	1,354	25.2%
スポーツスタジアム、アリーナ	905	16.8%
多目的イベントホール(平土間、固定座席のない会場)	811	15.1%
演芸場	460	8.5%
野外特設会場(野外フェス等)	355	6.6%
屋内常設イベントステージ(ショッピングモール等)	246	4.6%
ショーレストラン、ショーパブ	218	4.1%
野外劇場(常設)	206	3.8%
能楽堂	189	3.5%
その他	38	0.7%

(総回答数 10,113)

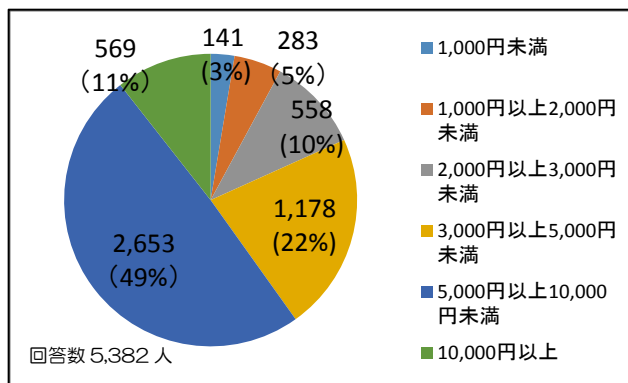
Q15 2～3年前に、ライブ・エンタテインメントをよく訪れたのは、どの曜日・開始時間ですか。

Q16 現在、ライブ・エンタテインメントをよく訪れるのは、どの曜日・開始時間ですか。

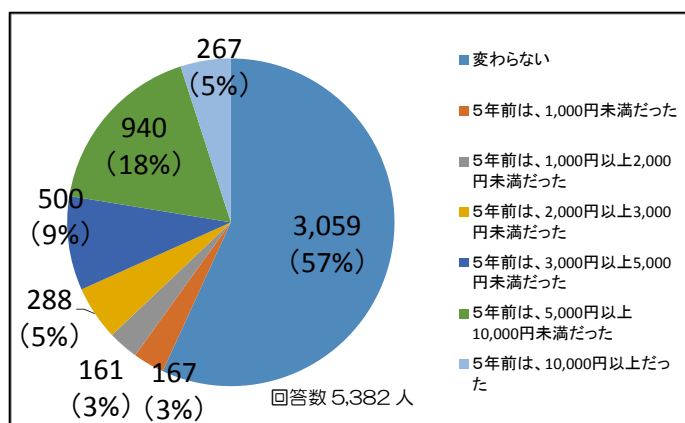
Q17 今後、ライブ・エンタテインメントを行ってほしいのは、どの曜日・開始時間ですか。（上記3問複数回答）

	Q15 2～3年前訪れた		Q16 現在訪れる		Q17 今後行って欲しい	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
平日(月～木)・午前	174	3.2%	173	3.2%	259	4.8%
平日(月～木)・午後	817	15.2%	778	14.5%	936	17.4%
平日(月～木)・夜(17:00～19:00)	980	18.2%	894	16.6%	839	15.6%
平日(月～木)・夜(19:00～21:00、仕事帰りなど)	1,428	26.5%	1,356	25.2%	1,183	22.0%
平日(月～木)・夜間(21:00～)	191	3.5%	180	3.3%	259	4.8%
金曜等祝前日・午前	89	1.7%	93	1.7%	154	2.9%
金曜等祝前日・午後	301	5.6%	279	5.2%	494	9.2%
金曜等祝前日・夜(17:00～19:00)	555	10.3%	523	9.7%	696	12.9%
金曜等祝前日・夜(19:00～21:00、仕事帰りなど)	827	15.4%	808	15.0%	1,110	20.6%
金曜等祝前日・夜間(21:00～)	188	3.5%	199	3.7%	392	7.3%
土日祝日・午前	753	14.0%	735	13.7%	1,005	18.7%
土日祝日・午後	2,449	45.5%	2,285	42.5%	2,605	48.4%
土日祝日・夜(17:00～19:00)	1,800	33.4%	1,765	32.8%	1,980	36.8%
土日祝日・夜(19:00～21:00、仕事帰りなど)	1,116	20.7%	1,168	21.7%	1,298	24.1%
土日祝日・夜間(21:00～)	219	4.1%	212	3.9%	334	6.2%
合計	5,382		5,382		5,382	

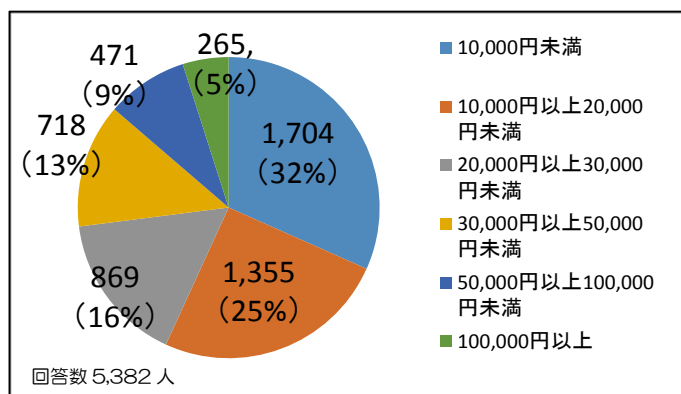
Q18 現在、ライブ・エンタテインメントの公演で、一回一人あたりにかける公演料金（チケット料金）はおよそいくらぐらいでしょうか。（単数回答）



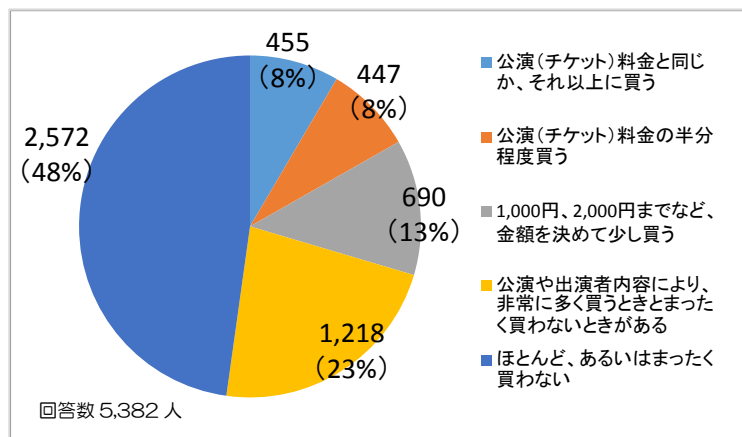
Q19 5年前と比べて、ライブ・エンタテインメントの公演で、一回あたりにかける公演料金（チケット料金単価）は変わりましたか。（単数回答）



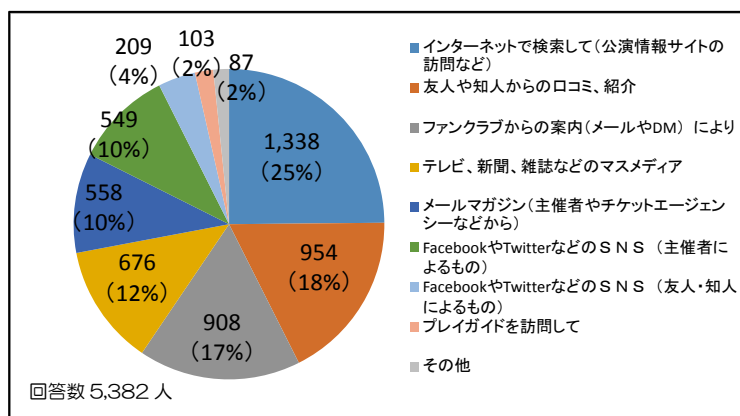
Q20 ライブ・エンタテインメントの公演で、一年間一人あたりにかける公演料金（チケット料金）はおよそいくらぐらいでしょうか。（単数回答）



Q21 ライブ・エンタテインメントの公演で、公演以外のグッズやお土産などをどの程度買いますか。(単数回答)



Q22 ライブ・エンタテインメントの公演の開催告知や内容は、どこで知ることがもっとも多いですか。(単数回答)



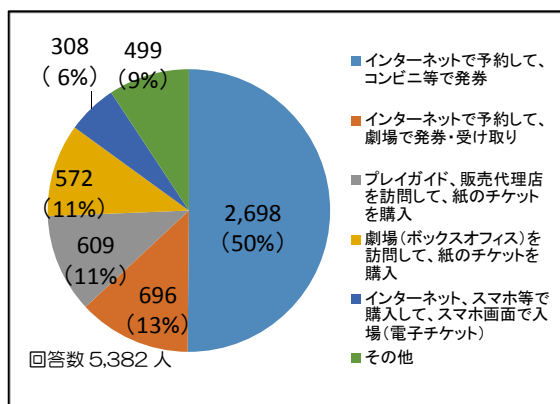
Q23 SNS等では、どのようなツールでライブ・エンタテインメントの情報を入手しますか。(複数回答)

※Q22において、「ライブ・エンタテインメントの公演の開催告知や内容を、SNSで知ることがもっとも多い」と回答した758人に対する質問

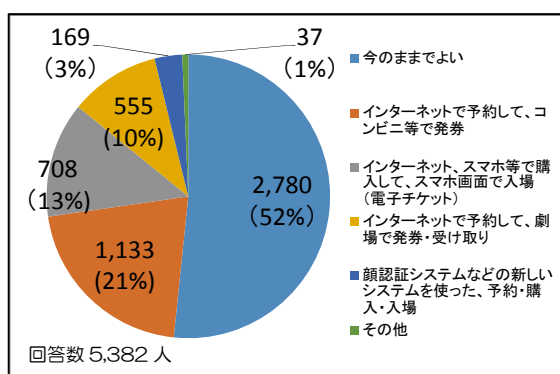
ツール	回答数	%
Twitter	544	71.8%
Facebook	404	53.3%
ブログ	199	26.3%
LINE	169	22.3%
You Tube	132	17.4%
Instagram	106	14.0%
ニコニコ動画	48	6.3%
Skype	10	1.3%
その他	6	0.8%

(総回答数 1,618)

Q24 現状、ライブ・エンタテインメントの公演のチケットは、どのような方法で購入することがもっとも多いですか。（単数回答）



Q25 今後は、ライブ・エンタテインメントの公演のチケットは、どのような方法でもっとも購入したいと思いますか。（単数回答）

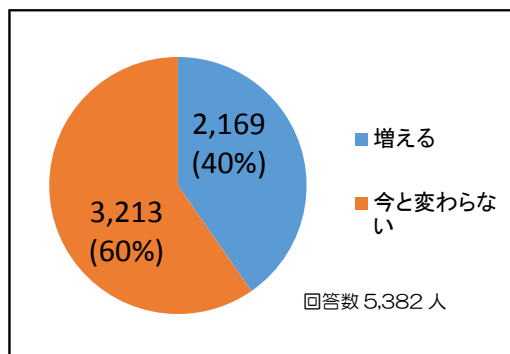


Q26 ホール・劇場施設などへの期待はどのようなことがありますか。（複数回答）

期待内容	回答数	%
ホール・劇場が交通の便が良いところにあり、最寄りの駅からも近い	3,000	55.7%
ホール・劇場が、交通の便が良い都心部にある	2,973	55.2%
ホール・劇場が自宅の近くにあり、帰るのに時間がかからない	1,776	33.0%
ホール・劇場内もしくは周辺に、食事やお茶、お酒などの飲食施設があり、充実している	1,547	28.7%
仕事帰りなどでも行けるように、夜間の公演を行っている	910	16.9%
勝手がわかっているので、行ったことのあるホール・劇場を使いたい	789	14.7%
ホール・劇場が職場の近くにあり、仕事帰りに立ち寄ることができる	725	13.5%
ホール・劇場周辺に、ショッピングモールなどの商業施設があり、充実している	720	13.4%
行ったことのないホール・劇場にも行ってみたい	709	13.2%
ホール・劇場周辺の地域にぎわいがあり、安心できる	708	13.2%
公園などで行っている野外フェスにも行ってみたい	548	10.2%
野外フェス以外のライブイベントにも行ってみたい	389	7.2%
その他	62	1.2%

(総回答数 14,856)

Q27 働き方改革やライフ・ワーク・バランスの推進など、社会的な動きにより、今後、余暇が増えることが期待されますが、ホール・劇場等の公演を訪れる機会は増えるでしょうか。(単数回答)



Q28 余暇が増えたときには、どのようなジャンルの公演を訪れることを希望しますか。(複数回答)

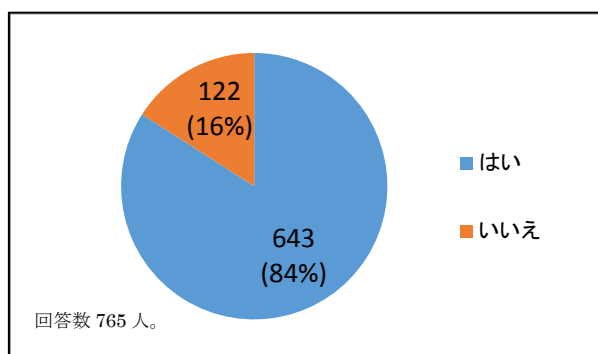
※Q27において、余暇が増えた場合、ホール・劇場等の公演で訪れる機会が増えると回答した2,169人に対する質問

	回答数	%
ポップス	1,144	52.7%
ミュージカル	988	45.6%
クラシック	828	38.2%
演劇	827	38.1%
お笑い・寄席・演芸	681	31.4%
ジャズ	581	26.8%
歌舞伎	485	22.4%
オペラ	324	14.9%
ダンス及びパフォーマンス	282	13.0%
バレエ	266	12.3%
日本の伝統音楽(邦楽等)	238	11.0%
能・狂言	217	10.0%
演歌・歌謡曲	196	9.0%
世界の民族音楽	187	8.6%
その他	76	3.5%

(総回答数 7,320)

Q29 余暇が増えたときには、お子さんを連れて鑑賞したいと思いますか。(単数回答)

Q4において、小学生以下または中学生以上の未婚の子供がいると答え、かつQ27で増えると回答した765人に対する質問



Q30 「ホール・劇場での公演」がセットになった観光ツアーやプログラムがあった場合、利用したいと思いますか。（複数回答）

	回答数	%
利用したくない、公演にだけ行きたい	2,479	46.1%
ホール・劇場への送迎のシャトルバスなどが組み込まれたパックがあれば利用したい	1,171	21.8%
地域観光も組み込まれたバスツアーがあれば利用したい	1,046	19.4%
公演の前後に食事や弁当などがセットになったプログラムがあれば利用したい	1,041	19.3%
ホール・劇場の近所の名所の街歩きツアーがあれば利用したい	991	18.4%
公演に関連した限定のグッズやギフトなどがセットになっていれば利用したい	742	13.8%

（総回答数 7,470）

Q31 ライブ・エンタテインメントの内容やプログラム、サービスなどに関して、もっとこうなって欲しいというところはありますか。（複数回答）

	回答数	%
曜日や時間帯、座席などの需要に応じて、チケット料金を変動する制度の導入(ダイナミック・プライシング)	3,007	55.9%
公演前のメールなどの情報提供サービスの充実(出演者へのインタビューなど)	1,197	22.2%
公演と連動した出演者によるトークショーなどのイベントの充実	1,135	21.1%
初心者向けプログラムの充実	517	9.6%
体験型プログラムの充実	499	9.3%
出演者などによるレクチャーの充実	472	8.8%
子供・幼児と参加できるプログラムの充実	463	8.6%
公演時の司会者などによる解説サービスの充実	449	8.3%
出演者などによるワークショップの充実	436	8.1%
イヤホンガイドの解説サービス付き公演の充実	418	7.8%
スマホなどと連動した解説サービス付き公演の充実	370	6.9%
貸出しタブレットなどによる解説サービス付き公演の充実	288	5.4%
その他	249	4.6%

（総回答数 9,500）

Q32 ホールや劇場などの設備に関して、もっとこうなって欲しいというところはありませんか。（複数回答）

	回答数	%
ゆっくり座って鑑賞できる客席の充実	3,102	57.6%
トイレ施設の充実	1,828	34.0%
飲食施設やドリンクカウンターの充実	1,741	32.3%
ロビー・ホワイエなどで休憩できる椅子の充実	1,281	23.8%
ロビー・ホワイエなど広い歓談スペースの用意	1,158	21.5%
バリアフリー設備の充実	550	10.2%
座席案内スタッフの充実	549	10.2%
公演関連のグッズやお土産などの売店の充実	540	10.0%
過去の公演や演者のパネル紹介	345	6.4%
授乳・託児機能の整備	290	5.4%
その他	130	2.4%

（総回答数 11,514）





### Ⅲ 施設個別調査



1 調査概要

(1) 目的

首都圏におけるホール・劇場等の個別状況や今後の施設供給動向、先駆的な取組等の把握。

(2) 調査手法

各ホール・劇場等施設への郵送アンケート調査

(3) 調査実査期間

平成28年11月15日～11月30日（16日間）

(4) 調査対象

首都圏における収容人数1,000席（人）以上のホール・劇場等

- ・対象エリア：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、茨城県、栃木県、及び群馬県
- ・調査票発送数：282施設（うち、有効回答187施設 有効回答率66.3%）

施設種別		調査票発送数	有効回答数
ホール・劇場		211	139
	専門劇場		11
	専用コンサートホール		10
	伝統芸能空間		3
	多目的ホール		115
スタジアム・アリーナ		48	34
野外施設		23	14
<b>合計</b>		<b>282</b>	<b>187</b>

※ ホール・劇場等問題調査部会における実演家団体からの指摘を鑑み、興行として利用されるホール・劇場の条件として1,000席（人）以上を基準としたところ調査該当施設は282施設となった。

※ 基本的に回答を得られた187施設で分析を行っているが、施設の「収容人数」及び「開館年（建物竣工年）」については、各施設のホームページ等で一般に公開されている基本情報であるため、回答のなかった施設を含む全282施設で集計を行った。

※ 現在長期休館中（再開館時期未定）の施設は対象外とした。

※ 文中で「専門劇場」と記載しているものは、表中では「専用劇場」と記載している。（調査データ上の記載と整合させるため）

## 2 調査結果

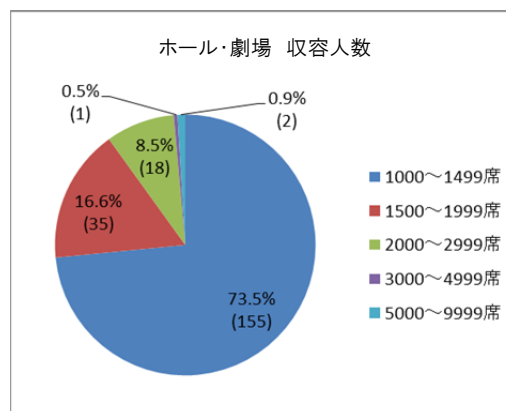
### (1) 基本情報

#### (ア) 収容人数

調査対象全 282 施設の収容人数合計は、1,489,185 席（人）となった。ホール・劇場施設（211 施設）、スタジアム・アリーナ施設（48 施設）、野外施設（23 施設）の 3 種に分け集計した。

#### ① 収容人数別

ホール・劇場施設を収容人数別に分けると、全施設の内 73.5%が 1,000～1,499 席の施設となった。3,000 席以上の施設は 3 施設（1.4%）のみであり、多くの施設は 3,000 席未満に分類される。



「ホール・劇場」全 211 施設を調査して集計

#### ② 地域別

地域別に各施設種別を分類すると、下記の通りとなった。

ホール・劇場においては、「都内（23 区）」の 1,500～1,999 席は 23.3%と相対的に高い傾向になった。

野外施設においては、「都内（23 区）」は 1,000～4,999 席が多く（43.8%）、「都内市町村」「首都圏（東京都以外）」は 5,000 席以上に幅広く分布している。

地域別における収容人数（ホール・劇場）

地域別	1000～1499席		1500～1999席		2000～2999席		3000～5999席		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
都内（23区）	46	63.0%	17	23.3%	8	11.0%	2	2.8%	73	100.0%
都内市町村	12	80.0%	1	6.7%	2	13.3%		0.0%	15	100.0%
首都圏（東京都以外）	97	78.9%	17	13.8%	8	6.5%	1	0.8%	123	100.0%
総計	155	73.5%	35	16.6%	18	8.5%	3	1.4%	211	100.0%

注：「ホール・劇場」全 211 施設を調査して集計

地域別における収容人数（スタジアム・アリーナ）

地域別	1000～4999席		5000～9999席		10000～19999席		20000～29999席		30000席以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
都内（23区）	3	25.0%	1	8.3%	4	33.3%	1	8.3%	3	25.0%	12	100.0%
都内市町村	1	50.0%		0.0%		0.0%		0.0%	1	50.0%	2	100.0%
首都圏（東京都以外）	4	11.8%	10	29.4%	10	29.4%	4	11.8%	6	17.6%	34	100.0%
総計	8	16.7%	11	22.9%	14	29.2%	5	10.4%	10	20.8%	48	100.0%

注：「スタジアム・アリーナ」全 48 施設を調査して集計

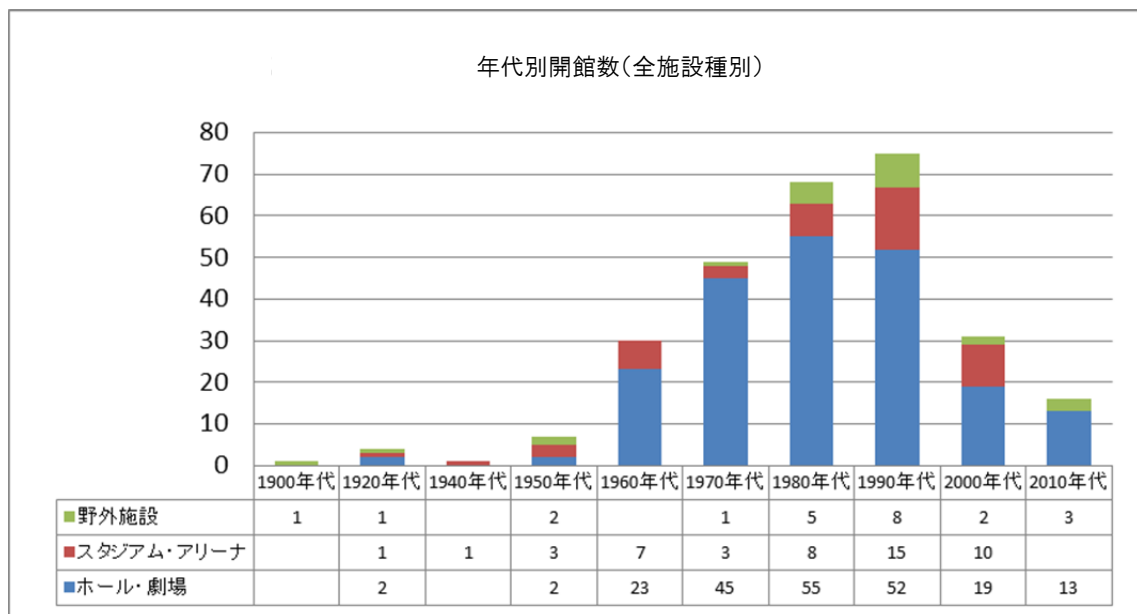
地域別における収容人数（野外施設）

地域別	1000～4999席		5000～9999席		10000～19999席		20000～29999席		30000席以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
都内（23区）	7	43.8%	5	31.3%	2	12.5%		0.0%	2	12.5%	16	100.0%
都内市町村		0.0%	1	50.0%		0.0%	1	50.0%		0.0%	2	100.0%
首都圏（東京都以外）	1	20.0%	1	20.0%	2	40.0%	1	20.0%		0.0%	5	100.0%
総計	8	34.8%	7	30.4%	4	17.4%	2	8.7%	2	8.7%	23	100.0%

注：「野外施設」全 23 施設を調査して集計

（イ）開館年（建物竣工年）

調査対象全 282 施設のうち、もっとも古い開館年は 1900 年代（1 施設）であり、もっとも多い開館年は 1990 年代で 75 施設となった。



全施設種別 282 施設を分類して集計

地域別に見ると以下の分布となる。ホール・劇場施設において、耐用年数が 50 年を超える 1970 年以前に竣工された施設は、東京都で 9 施設、東京都以外の首都圏で 18 施設あり、ホール・劇場の 12.7% を占める。

地域別における年代別開館数（ホール・劇場）

地域別	1920年代		1950年代		1960年代		1970年代		1980年代		1990年代		2000年代		2010年代		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
東京都	2	2.3%	1	1.1%	6	6.8%	12	13.6%	17	19.3%	24	27.3%	16	18.2%	10	11.4%	88	100.0%
その他首都圏		0.0%	1	0.8%	17	13.8%	33	26.8%	38	30.9%	28	22.8%	3	2.4%	3	2.4%	123	100.0%
総計	2	0.9%	2	0.9%	23	10.9%	45	21.3%	55	26.1%	52	24.6%	19	9.0%	13	6.2%	211	100.0%

注：「ホール・劇場」全 211 施設を調査して集計

スタジアム・アリーナにおいては、1970 年代以前に開館した施設は 12 施設（スタジアム・アリーナ施設全体の 25.1%）であり、1990 年代以降の開館が 52.1% と過半数を占め、ホール・劇場施設に比べると新しい施設の割合が高い。

地域別における年代別開館数（スタジアム・アリーナ）

地域別	1920年代		1940年代		1950年代		1960年代		1970年代		1980年代		1990年代		2000年代		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
東京都	1	7.1%	1	7.1%		0.0%	5	35.7%		0.0%	3	21.4%	2	14.3%	2	14.3%	14	100.0%
その他首都圏		0.0%		0.0%	3	8.8%	2	5.9%		0.0%	5	14.7%	13	38.2%	8	23.5%	34	100.0%
総計	1	2.1%	1	2.1%	3	6.3%	7	14.6%	3	6.3%	8	16.7%	15	31.3%	10	20.8%	48	100.0%

注：「スタジアム・アリーナ」全 48 施設を調査して集計

地域別における年代別開館数（野外施設）

地域別	1900年代		1920年代		1950年代		1970年代		1980年代		1990年代		2000年代		2010年代		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
東京都	1	5.6%	1	5.6%	2	11.1%	1	5.6%	4	22.2%	5	27.8%	1	5.6%	3	16.7%	18	100.0%
その他首都圏		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	1	20.0%	3	60.0%	1	20.0%		0.0%	5	100.0%
総計	1	4.3%	1	4.3%	2	8.7%	1	4.3%	5	21.7%	8	34.8%	2	8.7%	3	13.0%	23	100.0%

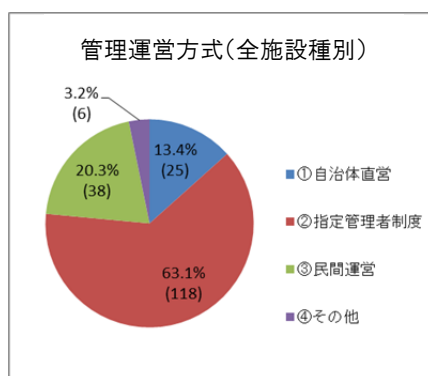
注：「野外施設」全 23 施設を調査して集計

(ウ) 管理運営方式

管理運営方式は、「自治体直営」が 25 施設、「指定管理者運営方式」が 118 施設、「民間運営方式」が 38 施設、「その他」が 6 施設となった。

「その他」は、独立行政法人や公益財団法人による特殊委託等の運営方式であった。

管理運営方式を地域別・収容人数別にみると、下記の分布となった。民間運営 38 施設のうち 30 施設が東京都内に集中している。また、1,500 席以上の規模の施設になると、自治体直営ではなく指定管理者制度の導入が進んでいる結果となった。



全施設種別の中で、調査に回答した 187 施設のうち、本項目について回答した 187 施設で集計（無回答：0）

地域別・収容人数別における管理運営方式（ホール・劇場）

管理運営方式別/地域別	1000～1499席		1500～1999席		2000～2999席		3000～4999席		5000～9999席		全体の施設数	全体の%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
東京都	38	59.4%	16	25.0%	8	12.5%	1	1.6%	1	1.6%	64	100.0%
①自治体直営	4	100.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	4	100.0%
②指定管理者制度	18	69.2%	5	19.2%	3	11.5%		0.0%		0.0%	26	100.0%
③民間運営	15	50.0%	9	30.0%	5	16.7%		0.0%	1	3.3%	30	100.0%
④その他	1	25.0%	2	50.0%		0.0%	1	25.0%		0.0%	4	100.0%
その他首都圏	56	74.7%	13	17.3%	6	8.0%		0.0%		0.0%	75	100.0%
①自治体直営	14	82.4%	3	17.6%		0.0%		0.0%		0.0%	17	100.0%
②指定管理者制度	41	73.2%	10	17.9%	5	8.9%		0.0%		0.0%	56	100.0%
③民間運営	1	50.0%		0.0%	1	50.0%		0.0%		0.0%	2	100.0%
総計	94	67.6%	29	20.9%	14	10.1%	1	0.7%	1	0.7%	139	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した 187 施設のうち、本項目について回答した 139 施設で集計（無回答：48）

ホール・劇場種別を分けて（詳細は次頁に記載）管理運営方式をみると、専門劇場は民間運営が多く、専用コンサートホールは指定管理者運営、多目的ホールは自治体直営・指定管理者運営の方式である傾向が高い。

ホール・劇場種別における管理運営方式

管理運営方式	①専門劇場		②専用コンサートホール		③伝統芸能空間		④多目的ホール		全体の施設数	全体の%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①自治体直営		0.0%		0.0%		0.0%	21	18.3%	21	15.1%
②指定管理者制度	1	9.1%	8	80.0%		0.0%	73	63.5%	82	59.0%
③民間運営	8	72.7%	2	20.0%	2	66.7%	20	17.4%	32	23.0%
④その他	2	18.2%		0.0%	1	33.3%	1	0.9%	4	2.9%
総計	11	100.0%	10	100.0%	3	100.0%	115	100.0%	139	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した 187 施設のうち、本項目について回答した 139 施設で集計（無回答：48）

さらに多目的ホール種別を分けて（詳細は次頁に記載）、管理運営方式を見ると、機能が特化された高機能なライブホール、コンベンションホール・イベントホールは民間運営の割合が高い。より汎用な多目的ホール（反響板あり）は、自治体直営・指定管理者運営が多い。

多目的ホール種別における管理運営方式

舞台床の機構	多目的ホール（反響板あり）		多目的ホール（反響板なし）		ライブホール		コンベンション・イベントホール		全体の施設数	全体の%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①自治体直営	18	18.4%	3	37.5%		0.0%		0.0%	21	18.3%
②指定管理者制度	71	72.4%		0.0%		0.0%	2	33.3%	73	63.5%
③民間運営	8	8.2%	5	62.5%	3	100.0%	4	66.7%	20	17.4%
④その他	1	1.0%		0.0%		0.0%		0.0%	1	0.9%
総計	98	100.0%	8	100.0%	3	100.0%	6	100.0%	115	100.0%

注：「多目的ホール」181 施設のうち、本項目について回答した 115 施設で集計（無回答：66）

(2) 設備状況

(ア) ホール・劇場種別の分類

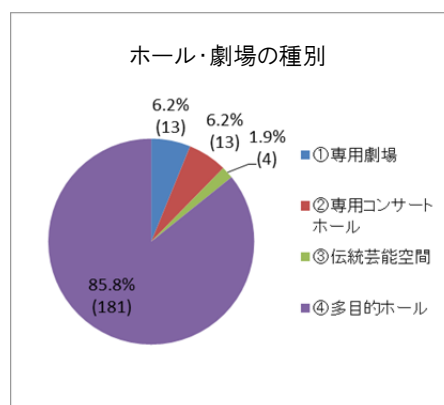
①ホール・劇場の種別

現実に即した分析とするために、以下の通りホール・劇場を種別に分類する。

この分類については、建築学会の基準に沿った物理的な条件をもとに判断を行った。その上で、運営面から4つに分類する。

ホール・劇場種別	分類基準
① 専門劇場	側舞台あり 反響板なし 勾配客席
② 専用コンサートホール	側舞台なし 勾配客席
③ 伝統芸能空間	側舞台あり 反響板なし 勾配客席 運営上の専門性
④ 多目的ホール	多目的な運営に合わせて幅広い様式

調査対象となるホール・劇場 211 施設を上記に分類すると、多目的ホールが 85.8% (181 施設) を占めた。



「ホール・劇場」全 211 施設を集計

②多目的ホールの種別

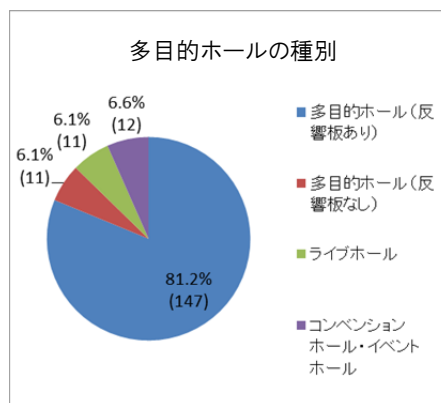
より効果的な分析とするため、多目的ホールをさらに細分化して分類を行った。

ホール・劇場種別	分類基準
多目的ホール (反響板あり)	側舞台あり 反響板あり 勾配客席
多目的ホール (反響板なし)	側舞台なし 反響板なし 勾配客席
ライブホール	側舞台なし 反響板なし 平土間で勾配なし
ジャズ・ロックホール・イベントホール	主目的が劇場法に規定されるジャンル以外のもの 側舞台なし、平土間



調査対象となる、多目的ホール 181 施設を分類すると、右記の結果となった。

多目的ホールの中でも、「多目的ホール（反響板あり）」が 81.2%と多数を占めた。



「ホール・劇場」の「多目的ホール」に分類された全 181 施設を集計

(イ) ホール・劇場の分類ごとの傾向

① ホール・劇場種別と開館年の傾向

建設された年代によってホール・劇場種別の割合に傾向があり、1960年代は伝統芸能空間、1970・1980年代は多目的ホールが高い割合となり、1990年になると機能特化の流れで専門劇場、専用コンサートホールが開館する割合が多くなっている。

ホール・劇場種別と開館年

ホール・劇場種別	1920年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	全施設数	全体%
①専門劇場		0.0%	2 15.4%	0.0%	0.0%	4 30.8%	4 30.8%	3 23.1%	13	100.0%
②専用コンサートホール		0.0%	1 7.7%	0.0%	2 15.4%	7 53.8%	3 23.1%	0.0%	13	100.0%
③伝統芸能空間		0.0%	2 50.0%	0.0%	1 25.0%	0.0%	0.0%	1 25.0%	4	100.0%
④多目的ホール	2 1.1%	1 0.6%	19 10.5%	45 24.9%	52 28.7%	41 22.7%	12 6.6%	9 5.0%	181	100.0%
総計	2 0.9%	2 0.9%	23 10.9%	45 21.3%	55 26.1%	52 24.6%	19 9.0%	13 6.2%	211	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、全 211 施設を集計

③ 多目的ホール種別と開館年の傾向

多目的ホールにおいても、同じ傾向がみられる。建設された年代によって、1970・1980年代は多目的ホール（反響板あり）が多く、1990年代以降になるとライブホール、コンベンションホール・イベントホールの開館割合が多くなっている。

多目的ホール種別と開館年

多目的ホール種別	1920年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	全施設数	全体%
多目的ホール(反響板あり)	1 0.7%	1 0.7%	19 12.9%	40 27.2%	50 34.0%	31 21.1%	4 2.7%	1 0.7%	147	100.0%
多目的ホール(反響板なし)	1 9.1%	0.0%	0.0%	3 27.3%	1 9.1%	3 27.3%	1 9.1%	2 18.2%	11	100.0%
ライブホール	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1 9.1%	2 18.2%	6 54.5%	2 18.2%	11	100.0%
コンベンションホール・イベントホール	0.0%	0.0%	0.0%	2 16.7%	0.0%	5 41.7%	1 8.3%	4 33.3%	12	100.0%
総計	2 1.1%	1 0.6%	19 10.5%	45 24.9%	52 28.7%	41 22.7%	12 6.6%	9 5.0%	181	100.0%

注：「多目的ホール」の中で全 181 施設を集計

④ ホール・劇場種別と収容人数

専門劇場、多目的ホールは 1,000～1,499 席規模が最も多いが、伝統芸能空間は 1,500～1,999 席が多数である。専用コンサートホールは幅広く分布している。

ホール・劇場種別と収容人数

ホール・劇場種別	1000～1499席		1500～1999席		2000～2999席		3000～4999席		5000～9999席		全施設数	全体の%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①専門劇場	7	63.6%	3	27.3%	1	9.1%		0.0%		0.0%	11	100.0%
②専用コンサートホール	4	40.0%	4	40.0%	2	20.0%		0.0%		0.0%	10	100.0%
③伝統芸能空間	1	33.3%	2	66.7%		0.0%		0.0%		0.0%	3	100.0%
④多目的ホール	82	71.3%	20	17.4%	11	9.6%	1	0.9%	1	0.9%	115	100.0%
総計	94	67.6%	29	20.9%	14	10.1%	1	0.7%	1	0.7%	139	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した187施設の内、本項目について回答した139施設を集計（無回答：48）

多目的ホール（反響板あり）と比較して、ポップス等に活用される「多目的ホール（反響板なし）」や、「コンベンションホール・イベントホール」は、2,000～2,999席の割合が高い。

多目的ホール種別と収容人数

多目的ホール種別	1000～1499席		1500～1999席		2000～2999席		3000～4999席		5000～9999席		全施設数	全体の%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
多目的ホール（反響板あり）	72	73.5%	17	17.3%	7	7.1%	1	1.0%	1	1.0%	98	100.0%
多目的ホール（反響板なし）	4	50.0%	2	25.0%	2	25.0%		0.0%		0.0%	8	100.0%
ライブホール	3	100.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	3	100.0%
コンベンションホール・イベントホール	3	50.0%	1	16.7%	2	33.3%		0.0%		0.0%	6	100.0%
総計	82	71.3%	20	17.4%	11	9.6%	1	0.9%	1	0.9%	115	100.0%

注：「多目的ホール」181施設の内、本項目について回答した115施設を集計（無回答：66）

(ウ) 劇場形式

劇場形式は、「プロセニウム形式」が85.7%、「オープン形式」が14.3%となった。

ホール・劇場種別に劇場形式を見ると、「専門劇場」「伝統芸能空間」は100%がプロセニウム形式、「専用コンサートホール」は90%がオープン形式となった。

ホール・劇場種別における劇場形式

劇場形式	①専門劇場		②専用コンサートホール		③伝統芸能空間		④多目的ホール		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①プロセニウム形式	11	100.0%	1	10.0%	3	100.0%	93	91.2%	108	85.7%
②オープン形式		0.0%	9	90.0%		0.0%	9	8.8%	18	14.3%
総計	11	100.0%	10	100.0%	3	100.0%	102	100.0%	126	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した126施設で集計（無回答：13）

(エ) 客席形式

客席形式は、「固定席」が88.1%「可動席」が6.3%「その他」が5.6%となった。

「その他」としては、「固定席・稼働収納客席の併用」（EX THEATRE ROPPONGI）や「勾配可変の客席形状可変・客席床昇降システム」（KAAT 神奈川芸術劇場）等がある。

ホール・劇場種別における客席形式

客席形式	①専用劇場		②専用コンサートホール		③伝統芸能空間		④多目的ホール		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①固定席	7	70.0%	9	90.0%	3	100.0%	92	89.3%	111	88.1%
②可動席	2	20.0%	1	10.0%		0.0%	5	4.9%	8	6.3%
③その他	1	10.0%		0.0%		0.0%	6	5.8%	7	5.6%
総計	10	100.0%	10	100.0%	3	100.0%	103	100.0%	126	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した 139 施設のうち、本項目について回答した 126 施設で集計（無回答：13）

(オ) 舞台面の数

舞台面の数は、「通常の舞台」が 93.7%、「奥舞台あり」が 2.4%、「4 面舞台」が 1.6%、「その他」が 2.4%となった。

ホール・劇場種別にみると、専門劇場には高い割合で奥舞台、4 面舞台がある。

「その他」としては、「アリーナリング舞台の設置」（後楽園ホール）、「舞台なし（平土間形式）」（東京国際フォーラムホール B7）等が挙げられた。

ホール・劇場種別における舞台面の数

舞台面の数	①専用劇場		②専用コンサートホール		③伝統芸能空間		④多目的ホール		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①通常の舞台	8	72.7%	10	100.0%	3	100.0%	97	95.1%	118	93.7%
②多面舞台	3	27.3%		0.0%		0.0%	2	2.0%	5	4.0%
③その他		0.0%		0.0%		0.0%	3	2.9%	3	2.4%
総計	11	100.0%	10	100.0%	3	100.0%	102	100.0%	126	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した 139 施設のうち、本項目について回答した 126 施設で集計（無回答：13）

(カ) 舞台床の機構

舞台床の機構について「特に特殊機構なし」が 27.6%「オーケストラピットあり」が 38.6%「オーケストラピット以外の<sup>せ</sup>迫り機構あり」が 18.1%「回り舞台機構あり」が 6.3%「その他」が 9.4%となった。

ホール・劇場種別にみると、専門劇場、伝統芸能空間では「回り舞台機構あり」の割合が高く、特殊機構を備えている傾向がある。多目的ホールは、「特に特殊機構なし」が多く、オーケストラピットを備えている割合も高い。

「その他」としては「反響板舞台床下格納式」（東京文化会館、桐生市市民文化会館）「水平移動舞台の設置」（NHK ホール）等が挙げられた。

ホール・劇場種別における舞台床の機構

舞台床の機構	①専用劇場		②専用コンサートホール		③伝統芸能空間		④多目的ホール		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①特に特殊機構なし	1	9.1%	2	20.0%		0.0%	32	31.1%	35	27.6%
②オーケストラピットあり	3	27.3%	4	40.0%		0.0%	42	40.8%	49	38.6%
③②以外の迫り機構あり	1	9.1%	3	30.0%		0.0%	19	18.4%	23	18.1%
④回り舞台機構あり	4	36.4%		0.0%	1	33.3%	3	2.9%	8	6.3%
⑤その他	2	18.2%	1	10.0%	2	66.7%	7	6.8%	12	9.4%
総計	11	100.0%	10	100.0%	3	100.0%	103	100.0%	127	100.0%

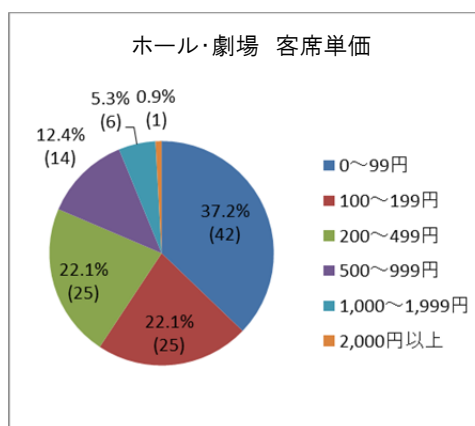
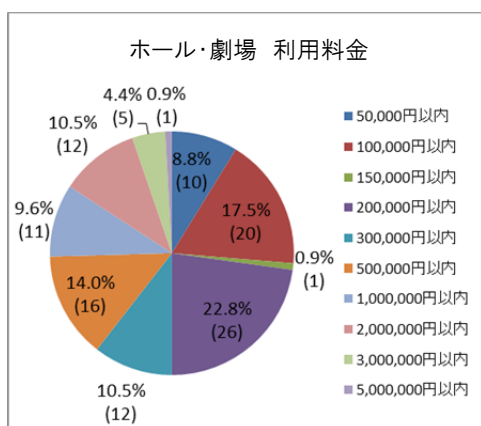
注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した 139 施設のうち、本項目について回答した 127 施設で集計（無回答：12）

(3) その他利用上必要な情報

(ア) 利用料金

ホール・劇場における、一日当たりの全日利用料金については50,000円以内から5,000,000円以内の中で下記のように分布している。

ホール・劇場における客席単価は、「休日」の「終日利用」での基本料金を、収容人数で割って算出した。



「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した114施設で集計（無回答：25）

「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した113施設で集計（無回答：26）

① 収容人数と客席単価

収容人数別に利用料金客席単価をみると、収容人数が増えるほど、客席単価が上昇する傾向が明確であった。

なお、1,000円以上の席単価施設においては、施設使用料に付帯設備使用料が含まれている施設が多く見られた。

収容人数別における客席単価（ホール・劇場）

収容人数別	0～99円		100～199円		200～499円		500～999円		1,000円以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
1000～1499席	36	46.2%	17	21.8%	17	21.8%	4	5.1%	4	5.1%	78	100.0%
1500～1999席	4	20.0%	6	30.0%	3	15.0%	5	25.0%	2	10.0%	20	100.0%
2000～2999席	2	15.4%	2	15.4%	5	38.5%	3	23.1%	1	7.7%	13	100.0%
3000～4999席		0.0%		0.0%		0.0%	1	100.0%		0.0%	1	100.0%
5000～9999席		0.0%		0.0%		0.0%	1	100.0%		0.0%	1	100.0%
総計	42	37.2%	25	22.1%	25	22.1%	14	12.4%	6	5.3%	113	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した113施設で集計（無回答：26）

② 施設種別と客席単価

施設種別に利用料金客席単価をみると、多目的ホール、専用コンサートホール、専門劇場の順に客席単価が上昇する傾向が見られた。

施設種別における客席単価（ホール・劇場）

ホール・劇場種別	0～99円		100～199円		200～499円		500～999円		1,000円以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①専門劇場		0.0%		0.0%	1	20.0%	1	20.0%	3	60.0%	5	100.0%
②専用コンサートホール	1	10.0%	2	20.0%	2	20.0%	4	40.0%	1	10.0%	10	100.0%
③多目的ホール	41	41.8%	23	23.5%	22	22.4%	9	9.2%	3	3.0%	98	100.0%
総計	42	37.2%	25	22.1%	25	22.1%	14	12.4%	6	5.3%	113	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した113施設で集計（無回答：26）

さらに、多目的ホール種別に利用料金客席単価をみると、ライブホール、コンベンションホール・イベントホールの順に客席単価が上昇する傾向となった。

多目的ホール種別における客席単価（ホール・劇場）

多目的ホール種別	0～99円		100～199円		200～499円		500～999円		1,000円以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
多目的ホール（反響板あり）	40	45.5%	23	26.1%	21	23.9%	4	4.5%		0.0%	88	100.0%
多目的ホール（反響板なし）	1	20.0%		0.0%	1	20.0%	3	60.0%		0.0%	5	100.0%
ライブホール		0.0%		0.0%		0.0%	1	100.0%		0.0%	1	100.0%
コンベンションホール・イベントホール		0.0%		0.0%		0.0%	1	25.0%	3	75.0%	4	100.0%
総計	41	41.8%	23	23.5%	22	22.4%	9	9.2%	2	2.0%	98	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した98施設で集計（無回答：41）

### ③ 地域と客席単価

客席単価を、地域別に「東京都」と「その他首都圏」で比較すると、東京都は200～999円帯が多く、その他首都圏は0～199円帯が多い傾向となった。

地域別における客席単価

地域別	0～99円		100～199円		200～499円		500～999円		1,000円以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
東京都	1	2.2%	7	15.2%	20	43.5%	11	23.9%	7	15.5%	46	100.0%
その他首都圏	41	61.2%	18	26.9%	5	7.5%	3	4.5%		0.0%	67	100.0%
総計	42	37.2%	25	22.1%	25	22.1%	14	12.4%	7	6.2%	113	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した113施設で集計（無回答：26）

### ④ 交通アクセスと客席単価

座席数別の客席単価を、交通アクセス別に見ると、「都内(23区)」は客席単価が高く、「首都圏（東京以外）」のアクセスが悪い施設は、客席単価が低い傾向が見られた。

交通至便における客席単価

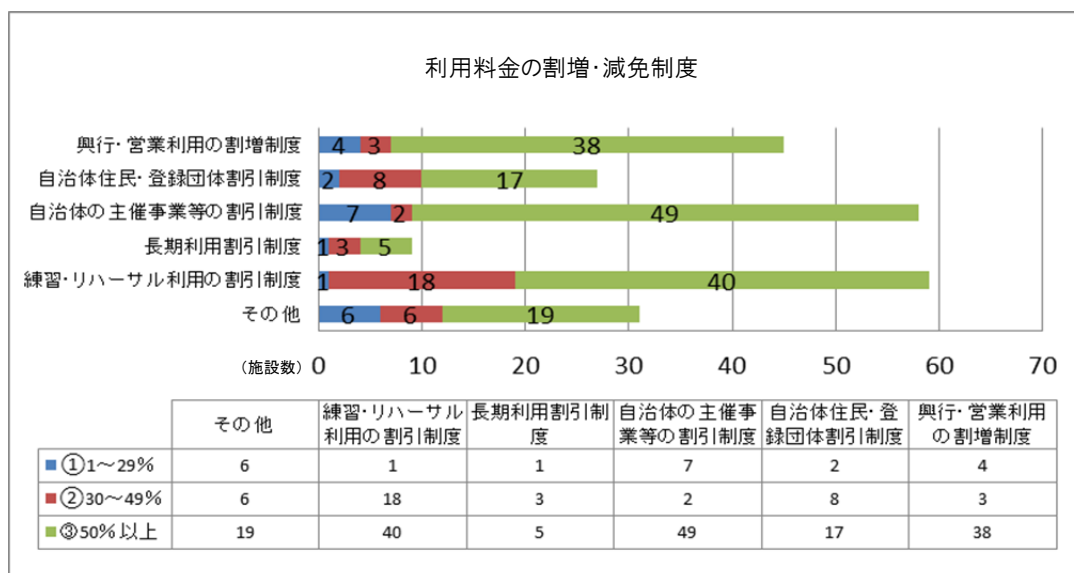
交通アクセス別	0～99円		100～199円		200～499円		500～999円		1,000円以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
都内（23区）		0.0%	2	5.9%	14	41.2%	11	32.4%	7	25.9%	34	100.0%
駅から徒歩5分以内		0.0%	1	3.7%	13	48.1%	6	22.2%	7	25.9%	27	100.0%
駅から徒歩15分以内		0.0%	1	14.3%	1	14.3%	5	71.4%		0.0%	7	100.0%
都内市町村	1	8.3%	5	41.7%	6	50.0%		0.0%		0.0%	12	100.0%
駅から徒歩5分以内		0.0%	2	40.0%	3	60.0%		0.0%		0.0%	5	100.0%
駅から徒歩15分以内	1	14.3%	3	42.9%	3	42.9%		0.0%		0.0%	7	100.0%
首都圏（東京以外）	41	61.2%	18	26.9%	5	7.5%	3	4.5%		0.0%	67	100.0%
駅から徒歩5分以内	6	54.5%		0.0%	3	27.3%	2	18.2%		0.0%	11	100.0%
駅から徒歩15分以内	19	52.8%	14	38.9%	2	5.6%	1	2.8%		0.0%	36	100.0%
駅から徒歩15分以上30分以内	5	83.3%	1	16.7%		0.0%		0.0%		0.0%	6	100.0%
駅から徒歩30分以上	11	78.6%	3	21.4%		0.0%		0.0%		0.0%	14	100.0%
総計	42	37.2%	25	22.1%	25	22.1%	14	12.4%	6	5.3%	113	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した113施設で集計（無回答：26）

(イ) 利用料金の割増・減免制度

利用料金制度の割増制度として、「興行・営業利用の割増制度」を導入している施設は、187 施設中 45 施設であり、そのうち 38 施設は「50%以上」の割増率であった。

減免制度においては、187 施設中 58 施設が「自治体の主催事業等の割引制度」、59 施設が「練習・リハーサル利用の割引制度」と多く制度化されている。長期利用割引制度は 9 施設と全体の 5%の導入率にとどまっている。



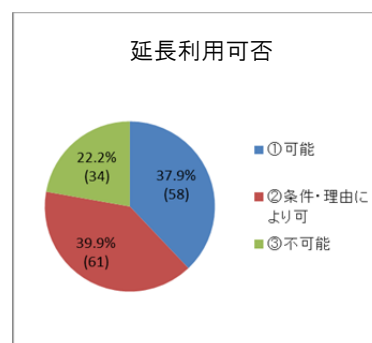
全施設種別の中で、調査に回答した 187 施設のうち、本項目について回答した 129 施設で集計（無回答：58）

なお「その他」としては「1 月など稼働率が低い時期の割引」「定期使用団体への減額制度」「施設設置目的以外の利用（現代舞台芸術以外で使用する場合など）の割増制度」「利用日直前予約割引、仕込み料金などの割引設定」「幼児・児童及び生徒・障害者が利用する場合の割引」といったものが挙げられた。

(ウ) 延長可能な時間帯

時間前・時間後の延長可否について、延長可能が 37.9%、条件により可能が 39.9%、延長不可能が 22.2%となった。

なお、延長を可とする条件としては、「仕込み・撤収に限り、打ち合わせ内容により決定」「行政・首長が特に必要と認める場合のみ可」といったものが挙げられた。



調査に回答した全施設種別 187 施設のうち、回答した 154 施設で集計（無回答：34）

管理運営方式と延長利用可否を見ると、自治体直営施設は延長不可能が多く、指定管理者運営は条件・理由により可、民間は延長可能とする施設が最多であった。管理運営方式が、延長利用可否に大きな影響を与える傾向が大きく見られた。

なお、延長利用を可とする条件としては「仕込み・撤収に限り、打ち合わせにより決定」や「音出しが発生しない条件のもと可」「行政・首長が特に必要と認める場合のみ可」といったものが挙げられた。

管理運営方式と延長利用可否

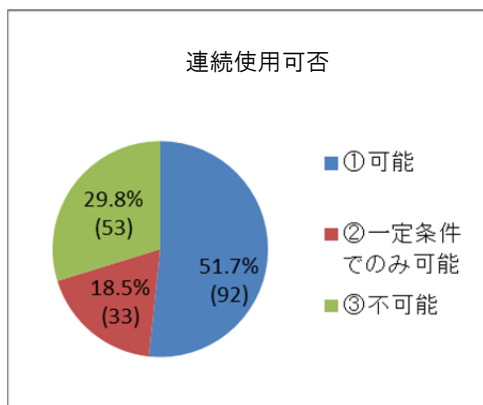
管理運営方式	①可能		②条件・理由により可		③不可能		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①行政直営	4	18.2%	8	36.4%	10	45.5%	22	100.0%
②指定管理者運営	37	38.5%	40	41.7%	19	19.8%	96	100.0%
③民間運営	14	48.3%	13	44.8%	2	6.9%	29	100.0%
④その他	3	50.0%		0.0%	3	50.0%	6	100.0%
総計	58	37.9%	61	39.9%	34	22.2%	153	100.0%

注：全施設種別の中で、調査に回答した 187 施設のうち、本項目について回答した 153 施設で集計（無回答：34）

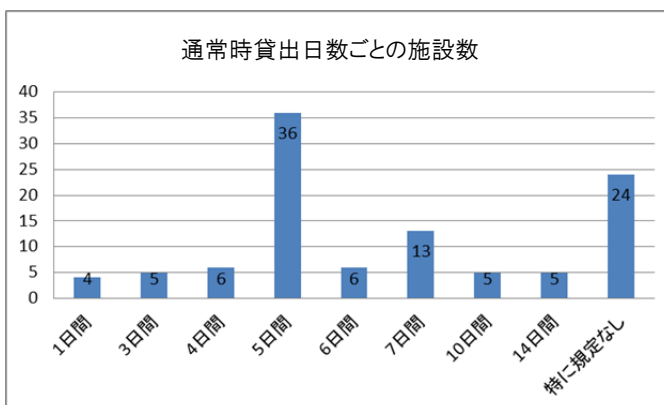
(工) 連続使用可能日数

連続使用の可否について、可能が 51.7%、一定条件でのみ可能が 18.5%、不可能が 29.8%となった。通常の連続使用貸出日数条件は下記のとおりとなった。

なお、連続使用を可能とする一定条件としては「行政及び行政機関が公務及び主催・共催する利用に限る」「主たる目的（学校行事、公園利用者等）を運用上支障がないと認めるときに限る」といったものが挙げられた。



調査に回答した全施設種別 187 施設のうち、回答した 178 施設で集計（無回答：9）



全施設種別の中で、調査に回答した 187 施設のうち、本項目について回答した 104 施設で集計（無回答：83）

また、管理運営方式と連続使用可否の比較については、自治体直営よりも指定管理者制度のほうが、連続使用を可能とする割合が高い傾向にあった。

管理運営方式と連続使用可否

管理運営方式	①可能		②条件・理由により可		③不可能		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①自治体直営	10	50.0%	5	25.0%	5	25.0%	20	100.0%
②指定管理者制度	56	70.9%	11	13.9%	12	15.2%	79	100.0%
③民間運営	9	31.0%	12	41.4%	8	27.6%	29	100.0%
④その他		0.0%	1	25.0%	3	75.0%	4	100.0%
総計	75	56.8%	29	22.0%	28	21.2%	132	100.0%

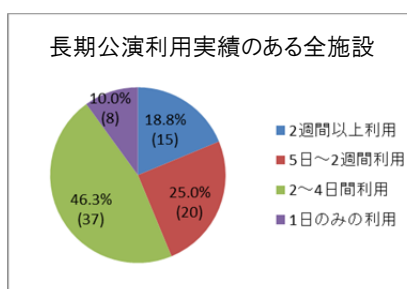
注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した132施設で集計（無回答：7）

(オ) 長期公演利用

年間の公演のうち、ロングラン公演等、長期利用される公演の実績があるホール・劇場について調査した。

「2週間以上の利用実績がある施設」は15施設（18.8%）、「5日～2週間の利用実績がある施設」は20施設（25.0%）、「2～4日の利用実績がある施設」は37施設（46.3%）、「1日のみの利用実績の施設」は8施設（10.0%）となった。

なお、ここでいう「長期利用」の利用期間とは、「仕組み・リハーサル・催事・撤収を含めた全日程」を指す。

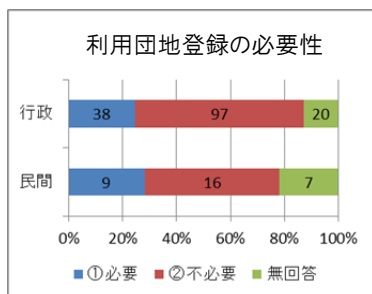


全施設種別の中で、調査に回答した187施設のうち、有効回答80施設

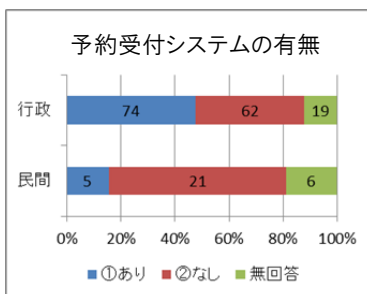
(カ) 予約方法

利用予約を受け付ける方法として、下記の3つの項目について、設置者を「行政」「民間」「その他」に分けて調査した。

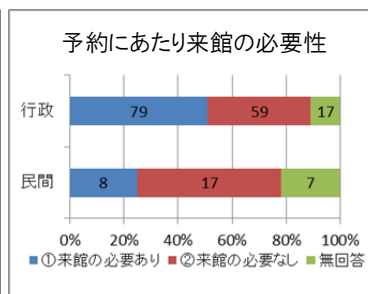
- ①利用団体登録の必要性：利用予約の前に、団体登録をする必要があるか。
- ②予約受付システム：インターネット上で確認・申し込みができるシステムがあるか。
- ③予約時の来館の必要性：利用予約に際し、窓口まで来館する必要があるか。



調査に回答した全施設種別187施設で集計（無回答：27）



調査に回答した全施設種別187施設で集計（無回答：25）



調査に回答した全施設種別187施設で集計（無回答：24）



「利用登録の必要性の有無」については、行政か民間かによって差異は見られなかったが、「予約受付システムの有無」と「予約にあたり来館の必要性の有無」については、民間に比べて行政は30%以上高くなる傾向がみられた。

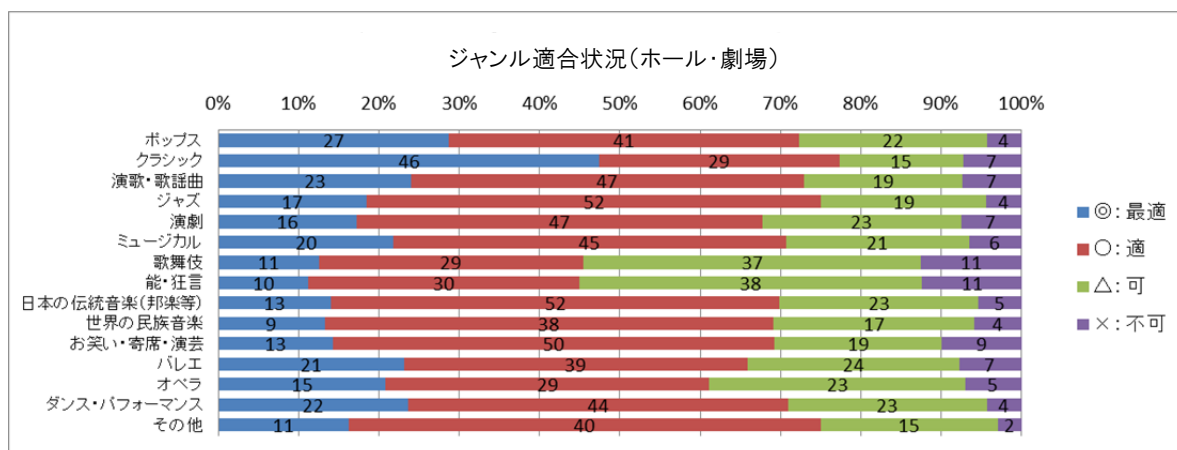
※尚、設置者が行政か民間かの判断基準としては、施設が行政財産か否かで判別し、独立行政法人設置の施設は行政と判断した。

(キ) 適したジャンル

ホール・劇場等施設の適したジャンルについて、「◎：最適」「○：適」「△：可」「×：不可」の四者択一で調査した。ジャンル設定は、「ポップス」「クラシック」「演歌・歌謡曲」「ジャズ」「演劇」「ミュージカル」「歌舞伎」「能・狂言」「日本の伝統音楽（邦楽等）」「世界の民族音楽」「お笑い・寄席・演芸」「バレエ」「オペラ」「ダンス・パフォーマンス」及び「その他」の15ジャンルとした。

尚、当項目は、回答者による自己評価によるもので、運営面の観点から四者択一により評価したものである。施設の建築設計上の評価によるものではない。

① ホール・劇場施設におけるジャンル適合状況

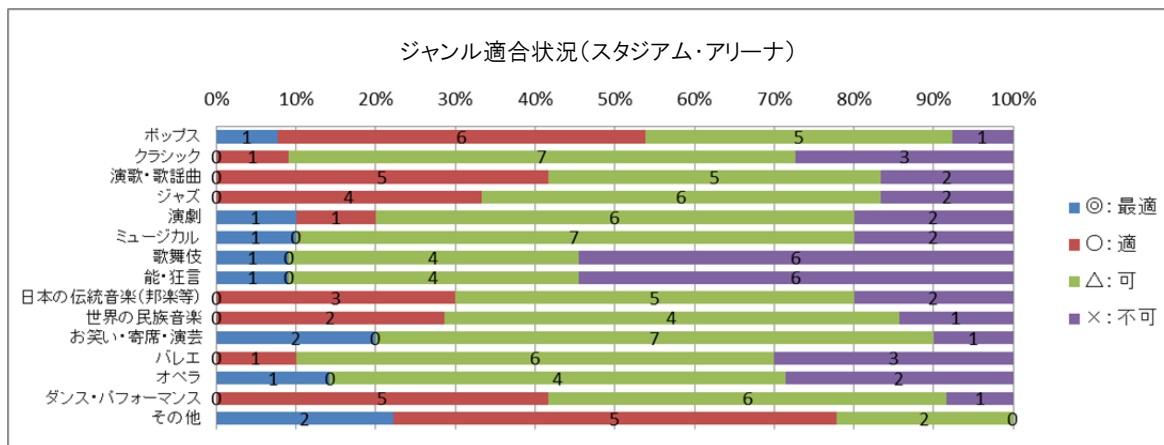


「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、有効回答97施設（無回答：42）

ホール・劇場において、「最適」とした施設の割合が多かった上位3位のジャンルは、「クラシック」「ポップス」「演歌・歌謡曲」であり、公演実施可能性を示す「最適」「適」「可」とした割合も高かった。

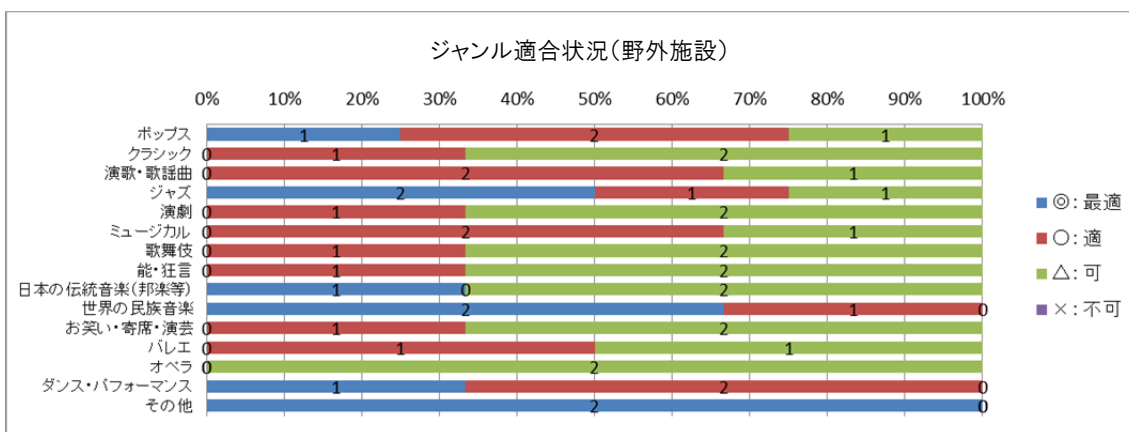
反対に、「不可」とした施設の割合が多かった上位3位のジャンルは、「歌舞伎」「能・狂言」「お笑い・寄席・演芸」であった。「歌舞伎」「能狂言」については、「可」「不可」の割合は50%を超える結果となった。

② スタジアム・アリーナ施設におけるジャンル適合状況



「スタジアム・アリーナ」の中で、調査に回答した 34 施設のうち、有効回答 13 施設（無回答：21）

③ 野外施設におけるジャンル適合状況



「野外施設」の中で、調査に回答した 14 施設のうち、有効回答 4 施設（無回答：10）

スタジアム・アリーナ、野外施設のジャンル適合状況は上記の通りとなった。

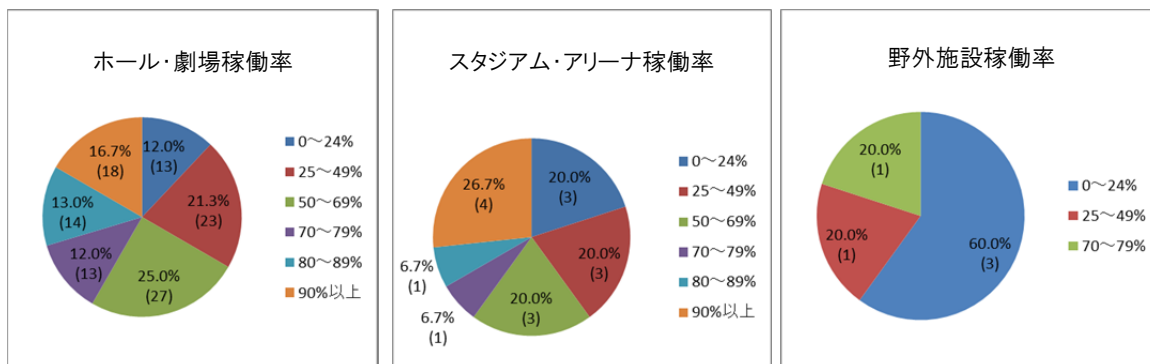
施設母数が少ないが、野外施設においては「不可」をつけた施設は 0 件となった。また、ホール・劇場では適合が高かった「クラシック」については、「最適」「適」をつける施設は少ない傾向となった。

(4) 稼働率

(ア) 全体稼働率

直近年度の稼働率について、有効回答のあった施設の平均値は、ホール・劇場で71.4%（有効回答108施設）、スタジアム・アリーナ66.6%（有効回答15施設）、野外施設43.8%（有効回答5施設）となった。

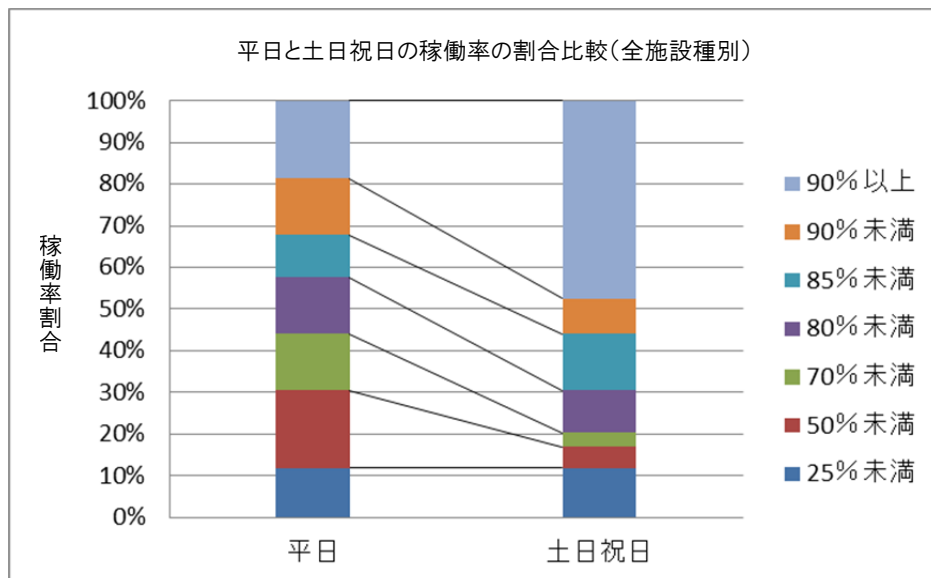
なお、稼働率の定義は、「保守点検日等を除いた営業日における有償利用（仕込みから催事、撤去まで）」とした。



調査に回答したホール・劇場 139 施設のうち、本項目回答 108 施設で集計（無回答：31） 調査に回答したスタジアム・アリーナ 34 施設のうち、本項目回答 15 施設で集計（無回答：19） 調査に回答した野外施設 14 施設のうち、本項目回答 5 施設で集計（無回答：11）

(イ) 平日と週末の稼働率差異

直近年度の稼働率について、有効回答のあった施設の平均値は、平日61.5%、土日祝日75.6%となった。



全施設種別の中で、調査に回答した 187 施設のうち、「平日」と「土日祝日」の両項目を有効回答した 59 施設（無回答：128）

(ウ) 交通アクセスと稼働率

交通アクセスの至便性と稼働率の傾向を東京都内外で比較してみると、東京都の交通アクセスが良い施設は稼働率が90%以上と高く、その他首都圏の交通アクセスが駅から徒歩15分以上の施設は稼働率が25~49%と低くなる傾向となった。

地域・交通アクセスと稼働率

地域／交通アクセス別	0~24%		25~49%		50~69%		70~79%		80~89%		90%以上		全体の施設数	全体の%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
東京都	4	8.0%	3	6.0%	14	28.0%	6	12.0%	8	16.0%	15	30.0%	50	100.0%
駅から徒歩5分以内	2	5.4%	1	2.7%	11	29.7%	5	13.5%	6	16.2%	12	32.4%	37	100.0%
駅から徒歩15分以内	2	15.4%	2	15.4%	3	23.1%	1	7.7%	2	15.4%	3	23.1%	13	100.0%
その他首都圏	9	15.5%	20	34.5%	13	22.4%	7	12.1%	6	10.3%	3	5.2%	58	100.0%
駅から徒歩5分以内		0.0%		0.0%	4	50.0%	2	25.0%		0.0%	2	25.0%	8	100.0%
駅から徒歩15分以内	7	20.6%	12	35.3%	7	20.6%	5	14.7%	3	8.8%		0.0%	34	100.0%
駅から徒歩15分以上30分以内		0.0%	2	50.0%	1	25.0%		0.0%	1	25.0%		0.0%	4	100.0%
郊外	2	16.7%	6	50.0%	1	8.3%		0.0%	2	16.7%	1	8.3%	12	100.0%
総計	13	12.0%	23	21.3%	27	25.0%	13	12.0%	14	13.0%	18	16.7%	108	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、有効回答108施設（無回答：31）

(エ) ホール・劇場種別と稼働率

ホール・劇場種別と稼働率の傾向としては「専門劇場」「専用コンサートホール」「伝統芸能空間」は稼働率が高く「多目的ホール」は低い傾向となった。

ホール・劇場種別と稼働率

ホール・劇場種別	0~24%		25~49%		50~69%		70~79%		80%以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①専門劇場	1	16.7%		0.0%		0.0%	1	16.7%	4	66.7%	6	100.0%
②専用コンサートホール		0.0%		0.0%		0.0%	1	12.5%	7	77.5%	8	100.0%
③伝統芸能空間		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	2	100.0%	2	100.0%
④多目的ホール	12	13.0%	23	25.0%	27	29.3%	11	12.0%	19	20.7%	92	100.0%
総計	13	12.0%	23	21.3%	27	25.0%	13	12.0%	32	29.7%	108	100.0%

注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、有効回答108施設（無回答：31）

(オ) 多目的ホール種別と稼働率

ホール劇場種別の中でもさらに、多目的ホールの種別と稼働率をみると「多目的ホール（反響板なし）」「ライブホール」「コンベンションホール・イベントホール」と比較して、「多目的ホール（反響板あり）」は稼働率が低い傾向となった。

多目的ホール種別と稼働率

多目的ホール種別	0~24%		25~49%		50~69%		70~79%		80~89%		90%以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
多目的ホール（反響板あり）	12	15.2%	23	29.1%	20	25.3%	10	12.7%	9	11.4%	5	6.3%	79	100.0%
多目的ホール（反響板なし）		0.0%		0.0%	1	25.0%	1	25.0%		0.0%	2	50.0%	4	100.0%
ライブホール		0.0%		0.0%	1	33.3%		0.0%	1	33.3%	1	33.3%	3	100.0%
コンベンションホール・イベントホール		0.0%		0.0%	5	83.3%		0.0%	1	16.7%		0.0%	6	100.0%
総計	12	13.0%	23	25.0%	27	29.3%	11	12.0%	11	12.0%	8	8.7%	92	100.0%

注：「多目的ホール」の中で、調査に回答した108施設のうち、有効回答92施設（無回答：16）

(カ) 予約申込可能時期と稼働率

ホール・劇場における、予約申込が可能になる時期と稼働率をみると、予約申込時期が12カ月～24カ月の施設で、稼働率が80%以上と高い傾向となった。

多目的ホール種別と稼働率

予約申込可能時期	0～24%		25～49%		50～69%		70～79%		80%以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
18～24カ月前		0.0%		0.0%	1	12.5%	1	12.5%	6	75.0%	8	100.0%
12～17カ月前	8	10.8%	21	28.4%	16	21.6%	8	10.8%	21	28.4%	74	100.0%
6～11カ月前	8	40.0%	3	15.0%	5	25.0%	2	10.0%	2	10.0%	20	100.0%
1～5カ月前		0.0%		0.0%	1	25.0%	2	50.0%	1	25.0%	4	100.0%
<b>総計</b>	<b>16</b>	<b>15.1%</b>	<b>24</b>	<b>22.6%</b>	<b>23</b>	<b>21.7%</b>	<b>13</b>	<b>12.3%</b>	<b>30</b>	<b>28.3%</b>	<b>106</b>	<b>100.0%</b>

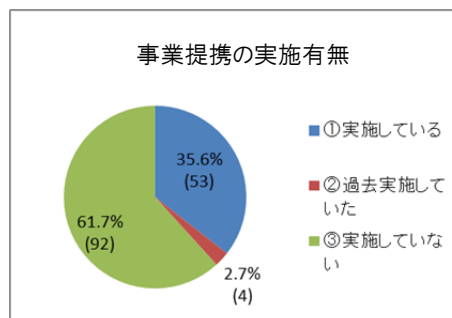
注：「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、有効回答106施設（無回答：33）

(5) 実演芸術団体等との事業提携、自主事業比率などの運営状況

(ア) 事業提携の実施

事業提携の実施有無について、提携実績のあるホール・劇場を調査した。

「実施している施設」は53施設(35.6%)「過去実施していた施設」は4施設(2.7%)「実施していない施設」は92施設(61.7%)となった。



管理運営方式別に比較すると、事業提携を実施している割合は、自治体直営で14.3%、民間運営で13.9%と、指定管理運営施設の実績49.4%と比較して、低い傾向となった。

全施設種別の中で、調査に回答した187施設のうち本項目に回答した149施設で集計(無回答:38)

管理運営方式別の事業提携実績

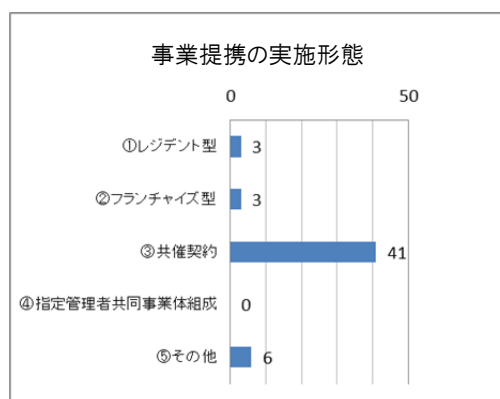
管理運営方式	①実施している		②過去実施していた		③実施していない		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①自治体直営	3	14.3%	2	9.5%	16	76.2%	21	100.0%
②指定管理者制度	43	49.4%	1	1.1%	43	49.4%	87	100.0%
③民間運営	5	13.9%	1	2.8%	30	83.3%	36	100.0%
④その他	2	40.0%	0	0.0%	3	60.0%	5	100.0%
総計	53	35.6%	4	2.7%	92	61.7%	149	100.0%

注:「ホール・劇場」の中で、調査に回答した187施設のうち、有効回答149施設(無回答:38)

(イ) 事業提携実施形態

事業提携を実施している53施設の形態は、「レジデント型」が3施設、「フランチャイズ型」が3施設「共催契約」が41施設「その他」が6施設となった(複数回答)。

なお、「その他」としては、「プロモーター等との連携(提携事業)」「相互協力提携に関する協定書締結事業」「共同企画」「協賛事業」が挙げられた。



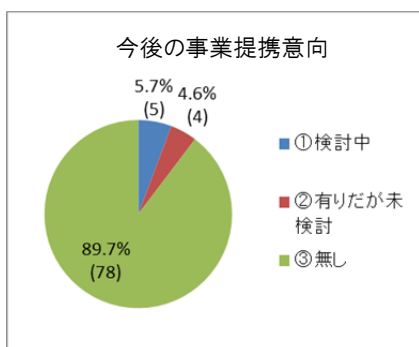
全施設種別の中で、調査に回答した187施設のうち、本項目について回答した53施設で集計(無回答:134)

※レジデント型とは、ホール・劇場が専属として芸術創造団体を設置・育成・展開すること。フランチャイズ型とは、実演家団体と特定のホールまたは地区が提携し拠点を置いて活動を展開すること。優先利用や占有権、利用料の減免などを伴う。

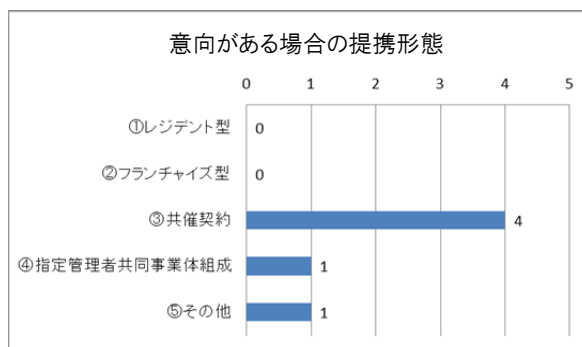
(ウ) 今後の事業提携意向

現在事業提携をしていないホール・劇場施設に対して、今後の提携意向を聞いたところ「検討中」が5施設、「有りだが未検討」が4施設、「無し」が78施設となった。

また、上記で「検討中」とした今後の事業提携意向がある5施設に対して、現在検討している形態を聞いたところ、「レジデント型」及び「フランチャイズ型」は0施設「共催契約」は4施設「指定管理者共同事業体組成」は1施設「その他」は1施設となった。



全施設種別の中で、調査に回答した187施設のうち、本項目について回答した87施設で集計(無回答:100)



今後の事業提携意向において検討中と答えた5施設で集計(複数回答)

(エ) 事業提携実施有無と稼働率

ホール・劇場の事業提携実施有無と稼働率をみると、実施している施設は80%以上が最も多く、実施していない施設よりも高い傾向となった。

事業提携実施有無と稼働率

事業提携実施	0～24%		25～49%		50～69%		70～79%		80%以上		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①実施している	3	6.0%	12	24.0%	10	20.0%	6	12.0%	19	38.0%	50	100.0%
②過去実施していた		0.0%	1	33.3%	1	33.3%	1	33.3%		0.0%	3	100.0%
③実施していない	10	19.2%	9	17.3%	14	26.9%	6	11.5%	13	25.0%	52	100.0%
総計	13	12.4%	22	21.0%	25	23.8%	13	12.4%	32	30.5%	105	100.0%

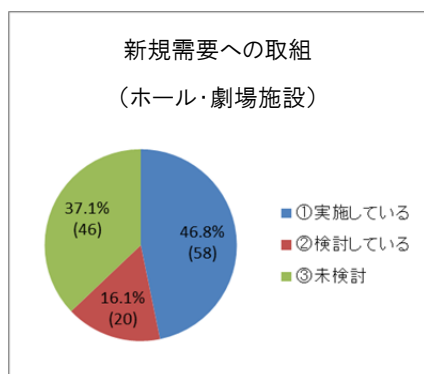
注:「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、有効回答105施設(無回答:34)

(6) 今後の取組意向

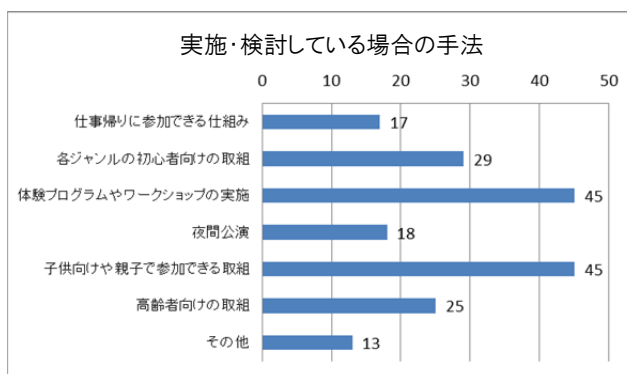
(ア) 新規需要の取り込み

ホール・劇場施設において、新規需要の取り込みに向けた取組の検討・実施状況は、「実施している」が58施設(46.8%)、「検討している」が20施設(16.1%)、「未検討」が46施設(37.1%)となった。

この回答した施設のうち、「実施している」場合と「検討している」場合の手法は、①「仕事帰りに参加できる仕組み」が17施設、②「各ジャンルの初心者向けの取組」が29施設、③「体験プログラムやワークショップの実施」が45施設、④「夜間公演」が18施設、⑤「子供向けや親子で参加できる取組」が45施設、⑥「高齢者向けの取組」25施設、⑦「その他」17施設となった。



「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した124施設で集計(無回答:15)

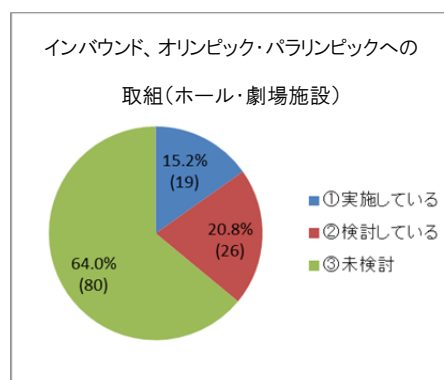


「ホール・劇場」の中で、調査に回答した139施設のうち、本項目について回答した66施設で集計(無回答:73)

(イ) インバウンド、オリンピック・パラリンピックへの取組

ホール・劇場施設において、外国人訪日客、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(以下、「東京2020大会」とする。)に向けた事業・サービス向上の取組の検討・実施状況について調査した。

「実施している」は19施設(15.2%)、「検討している」は26施設(20.8%)、「未検討」は80施設(64.0%)となった。



「ホール・劇場」の中で、回答した139施設のうち、本項目について回答した125施設で集計(無回答:14)



地域別に比較すると、都内（23区）の63施設のうち23施設がインバウンド、オリンピック・パラリンピックへの取組を実施しており、高い傾向が見られた。首都圏では、取組が「未検討」と答えた施設が72.6%に上った。

地域別のインバウンド・オリンピック・パラリンピック取組状況

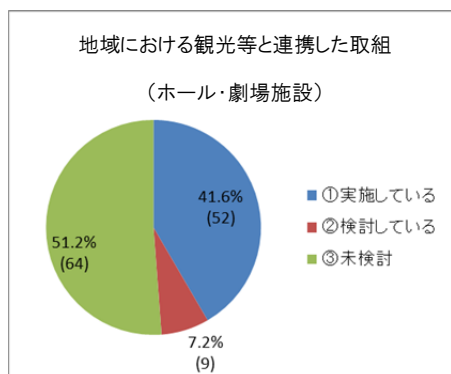
地域別	①実施している		②検討している		③未検討		全施設数	全体%
	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
都内（23区）	23	36.5%	16	25.4%	24	38.1%	63	100.0%
都内市町村	2	14.3%	3	21.4%	9	64.3%	14	100.0%
首都圏（東京以外）	6	7.1%	17	20.2%	61	72.6%	84	100.0%
総計	31	19.3%	36	22.4%	94	58.4%	161	100.0%

注：全施設種別の中で、調査に回答した187施設のうち、本項目について回答した161施設で集計（無回答：26）

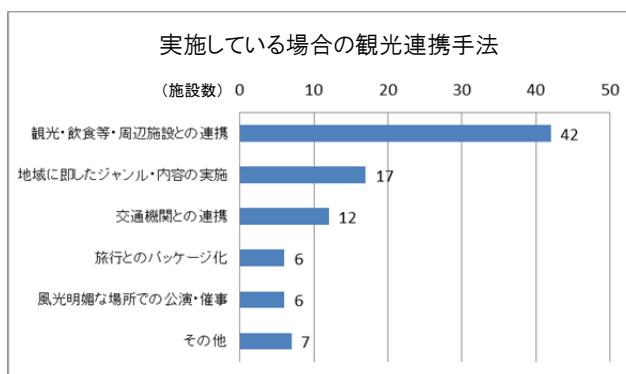
（ウ）地域・観光との連携

ホール・劇場施設において、地域・観光と連携した取組の検討・実施状況について調査した。

取組を「実施している」は52施設（41.6%）「検討している」は9施設（7.2%）、「未検討」は64施設（51.2%）となった。



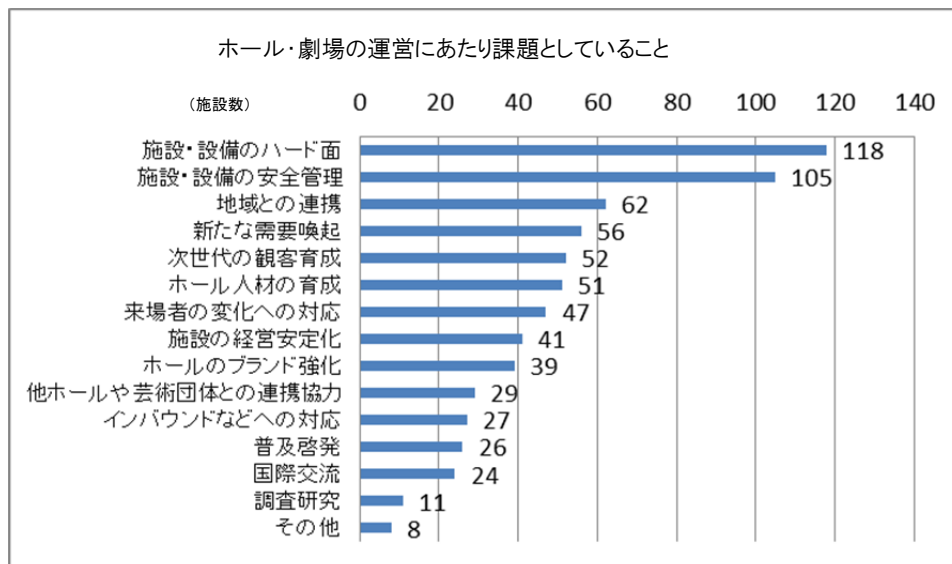
回答した「ホール・劇場」139施設のうち、本項目回答125施設で集計（無回答：14）



地域における観光連携の取組について実施している・検討していると答えた61施設で集計（無回答：5）

(工) ホール・劇場等の運営にあたり、課題としていること

ホール、劇場等の運営にあたり、課題としていることを、複数回答で調査した。



全施設種別の中で、調査に回答した 187 施設のうち、本項目について回答した 150 施設で複数回答集計（無回答：37）

具体的な課題について、代表的な自由記述を以下に抜粋する。

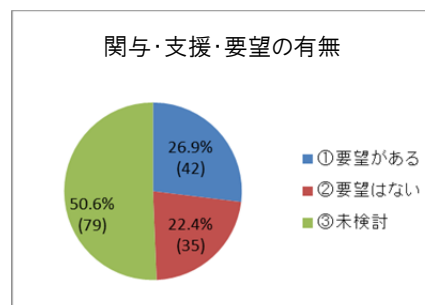
- ・ 課題を解決するために必要な協議を、関係機関や団体等と円滑に進めるための手法を模索している。
- ・ ハード面では、施設の老朽化、安全管理、バリアフリー化の推進などが課題となっている。ソフト面では、若年層への普及啓発や高齢者・障害者への対応、東京 2020 大会を見据えたインバウンド対応、国際交流など、課題は山積している。
- ・ コンサート等のイベントについては、時代の求めているものを敏感に感じ取り、企画・立案する必要性を感じている。

(オ) 関与や支援の要望

ホール、劇場等の運営にあたり、国、地方公共団体、中間支援組織（アーツカウンシル等）に対し、関与や支援の要望について調査した。

「関与・支援・要望がある」は 42 施設（26.9%）

「要望は無い」は 35 施設（22.4%）「未検討」は 79 施設（50.6%）となった。



調査に回答した全施設種別 187 施設のうち、本項目について回答した 156 施設で集計（無回答：31）

管理運営方式と比較すると、「要望がある」運営者は指定管理者が多く、93 施設中 34 施設（36.6%）が関与・支援・要望を求めている。「自治体直営」「民間運営」の施設においては、要望がある施設は少なく「未検討である」という割合が高い。

管理運営方式と関与支援要望の相関

関与・支援の要望	①自治体直営		②指定管理者制度		③民間運営		④その他		全施設数	全体の %
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%		
①要望がある	3	14.3%	34	36.6%	3	8.3%	2	40.0%	42	27.1%
②要望は無い	2	9.5%	20	21.5%	12	33.3%	1	20.0%	35	22.6%
③未検討	16	76.2%	39	41.9%	21	58.3%	2	40.0%	78	50.3%
総計	21	100.0%	93	100.0%	36	100.0%	5	100.0%	155	100.0%

注：全施設種別の中で、調査に回答した 187 施設のうち、本項目について回答した 155 施設で集計（無回答：32）

具体的な関与・支援要望について、代表的な自由記述を以下に抜粋する。

- ・ 小さな施設でも、各施設それぞれが意義深い事業を企画し実施しているが、互いに見えていない部分が多く、協力できるところもあるのに残念だと感じることがある。横・縦の関係が充実するよう支援をいただき、文化芸術に携わる人材・イベント・関係業者など業界の透明性が高まり、協力して日本の芸術文化を盛り上げられるような環境づくりを望む。
- ・ 東京 2020 大会に向けた文化プログラムについて、劇場側としてどのように取り込んでいくべきか、指定管理者制度の下では財源がなく、支援してもらおう場合の具体的な方法がわからない。
- ・ アーツカウンシル東京の支援は実演団体向けとなっているが、公共施設にも支援してもらえる枠組みを検討してもらいたい。



## IV 需給調査



## 1 調査概要

### (1) 目的

首都圏におけるホール・劇場等の個別状況及び施設の需給動向の把握。

### (2) 調査手法

- ・各ホール・劇場等施設への郵送アンケート調査（施設個別調査と同時に実施）
- ・施設の設置主体が公表、発表している情報の収集
- ・東京都が過去に実施した調査データの参照
- ・消費者動向調査の参照

### (3) 調査実施期間

- ・アンケート調査：平成 28 年 11 月 15 日～11 月 30 日（16 日間）
- ・データ参照及び情報収集：平成 28 年 11 月～平成 29 年 3 月（5 ヶ月間）

### (4) 調査対象

#### ■施設個別調査

- ・首都圏における収容人数 1,000 人以上のホール・劇場等
- ・対象エリア：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、茨城県、栃木県、群馬県
- ・対象数：282 施設（うち、有効回答 187 施設 有効回答率 66.3%）
- ・対象施設種別：ホール・劇場（211 施設）、スタジアム・アリーナ（48 施設）、  
野外施設（23 施設）

#### ■実演芸術公演に関するアンケート調査

- ・首都圏における実演芸術団体や協会など（55 団体）

#### ■消費者動向調査

- ・東京都在住の一般消費者
- ・平成 27 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日の間に、ライブ・エンタテインメントを 1 回以上鑑賞したことがある 18 歳以上 79 歳までの男女合計 5,382 人

## 2 調査結果

## (1) 供給に関する動向

## (ア) 平成18年度から平成28年度まで施設閉鎖及び新設等実績

## ・新設

開館年	施設名	種別	所在地	収容人数
2008	TOKYO DOME CITY HALL	ホール・劇場	東京都	2,335 (着席時)
				3,190 (おげいげ時)
2010	日本橋三井ホール	ホール・劇場	東京都	1,000
2010	積水ハウスミュージカルシアター四季劇場	ホール・劇場	東京都	1,210
2010	八王子市民会館 オリンパスホール八王子	ホール・劇場	東京都	2,021
2011	春日部コンベンションホール	ホール・劇場	その他首都圏	1,000
2011	KAAT神奈川芸術劇場	ホール・劇場	その他首都圏	1,200
2011	シンボルプロムナード公園 セントラル広場	野外施設	東京都	5,000
2011	シンボルプロムナード公園 石と光の広場	野外施設	東京都	5,000
2012	Zepp ダイバーシティ東京	ホール・劇場	東京都	1,102 (着席時)
				2,473 (おげいげ時)
2012	渋谷ヒカリエ ヒカリエホール	ホール・劇場	東京都	1,004
2012	東急シアターオーブ	ホール・劇場	東京都	1,972
2012	舞浜アンフィシアター	ホール・劇場	その他首都圏	2,170
2013	EX THEATER ROPPONGI	ホール・劇場	東京都	924 (着席時)
				1,876 (おげいげ時)
2014	チームスマイル・豊洲PIT	ホール・劇場	東京都	1,328 (着席時)
				3,103 (おげいげ時)
2015	石神井公園野外ステージ	野外施設	東京都	1,000

## ・建替え

建替え期間	施設名	種別	所在地	収容人数
2003~2006	杉並公会堂	ホール・劇場	東京都	1,190 (建替え後)
2003~2008	赤坂BLITZ	ホール・劇場	東京都	1,418 (建替え後)
2003~2008	赤坂ACTシアター	ホール・劇場	東京都	1,324 (建替え後)
2010~2013	歌舞伎座	ホール・劇場	東京都	2,017 (建替え前)
				1,966 (建替え後)
2014~2019	国立霞ヶ丘陸上競技場	スタジアム・アリーナ	東京都	50,339 (建替え前)
2014~2017	川崎市体育館	スタジアム・アリーナ	その他首都圏	1,496 (建替え前)
2015~2017	日本青年館	ホール・劇場	東京都	1,360 (建替え前)
2015~2019	渋谷公会堂	ホール・劇場	東京都	2,084 (建替え前)
2015~2015	川越市市民会館	ホール・劇場	その他首都圏	1,261 (建替え前)
	西部地域振興ふれあい拠点施設 ウェスタ川越			1,712 (建替え後)

## ・改修

改修期間	施設名	種別	所在地	収容人数
2016~未定	日比谷公会堂	ホール・劇場	東京都	2,074

## ・閉鎖

閉鎖年	施設名	種別	所在地	収容人数
2008	新宿コマ劇場	ホール・劇場	東京都	2,088
2010	東京厚生年金会館	ホール・劇場	東京都	2,062
2011	九段会館講堂	ホール・劇場	東京都	1,112
2013	横浜BLITZ	ホール・劇場	その他首都圏	1,700
2014	SHIBUYA-AX	ホール・劇場	東京都	1,697
2015	青山劇場	ホール・劇場	東京都	1,200
2015	五反田ゆうほうと	ホール・劇場	東京都	1,803
2015	埼玉県熊谷会館	ホール・劇場	その他首都圏	1,468
2016	ラフォーレミュージアム六本木	ホール・劇場	東京都	1,300

※対象は、収容人数 1,000 人以上のホール・劇場等。



## (イ) 平成 28 年度から平成 42 年度までの施設閉鎖及び新設等予定

## ・新設

開館年	施設名	種別	所在地	収容人数
2017	HIステージアROUND東京	ホール・劇場	東京都	1,314
2019	(仮称)新宿住友ビルホール	ホール・劇場	東京都	3,000
2019	(仮称)豊島区新ホール	ホール・劇場	東京都	1,300
2019	日本橋室町三丁目地区第一種市街地再開発事業	ホール・劇場	東京都	未定
2020	高崎文化芸術センター	ホール・劇場	その他首都圏	2,018
2020	江東区有明北3-1地区開発計画(仮称 有明ガーデンシティホール)	ホール・劇場	東京都	10,000
2021	水戸市新市民会館	ホール・劇場	その他首都圏	2,000
2017	(仮称)アリーナ立川立飛	アリーナ	東京都	3,000
2017	武蔵野の森総合スポーツプラザ(メインアリーナ)	アリーナ	東京都	10,000
2019	有明アリーナ	アリーナ	東京都	15,000

## ・建替え

建替え期間	施設名	種別	所在地	収容人数
2017~2020	JR東日本アートセンター四季劇場	ホール・劇場	東京都	1,255 (建替え前)
				未定 (建替え後)
2015~2017	日本青年館	ホール・劇場	東京都	1,250 (建替え後)
2014~2017	川崎市スポーツ・文化総合センター(アリーナ)	アリーナ	その他首都圏	1,544 (建替え後)
2017~2018	川崎市スポーツ・文化総合センター(ホール)	ホール・劇場	その他首都圏	2,000 (建替え後)
				川崎市教育文化会館
2015~2019	渋谷公会堂	ホール・劇場	東京都	2,000 (建替え後)
2014~2019	新国立競技場	アリーナ	東京都	60,000 (建替え後)
2021~2021	さいたま市民会館おおみや	ホール・劇場	その他首都圏	1,675 (建替え前)
				1,400 (建替え後)
2022~2025	中野サンブラザ	ホール・劇場	東京都	2,222 (建替え前)
				アリーナ

## ・改修

改修期間	施設名	種別	所在地	収容人数
2016~2017	武蔵野市民文化会館	ホール・劇場	東京都	1,300
2017~2018	茅ヶ崎市民文化会館	ホール・劇場	その他首都圏	1,412
2021~2025	国立劇場	ホール・劇場	東京都	1,610
2017~2019	有明コロシアム	アリーナ	東京都	10,000
2016~未定	日比谷公会堂	ホール・劇場	東京都	2,074

## ・閉鎖

閉鎖年	施設名	種別	所在地	収容人数
2018	ディファ有明	ホール・劇場	東京都	1,128

※対象は、収容人数 1,000 人以上のホール・劇場等。

・供給概況

2010年以降、新宿厚生年金会館（2010年閉鎖）や五反田ゆうぼうと（2015年閉鎖）など、都心で駅から近く、着席可能な2,000席規模のホールが複数閉鎖された。

一方、赤坂ACTシアター（2008年新設）やKAAT 神奈川芸術劇場（2011年新設）、東急シアターオーブ（2012年新設）などの専門劇場、Zepp ダイバーシティ東京（2012年新設）、チームスマイル・豊洲PIT（2014年新設）など、湾岸部におけるホール新設による供給増が見られた。

2018年以降では、都心部と首都圏郊外の両地域で、建替えや改修を終えたホール、スタジアム・アリーナの開館による供給増が計画されている。

上記の供給動向には、需要の動向に対する反応も含まれると考えられる。

(2) 需要に関する動向

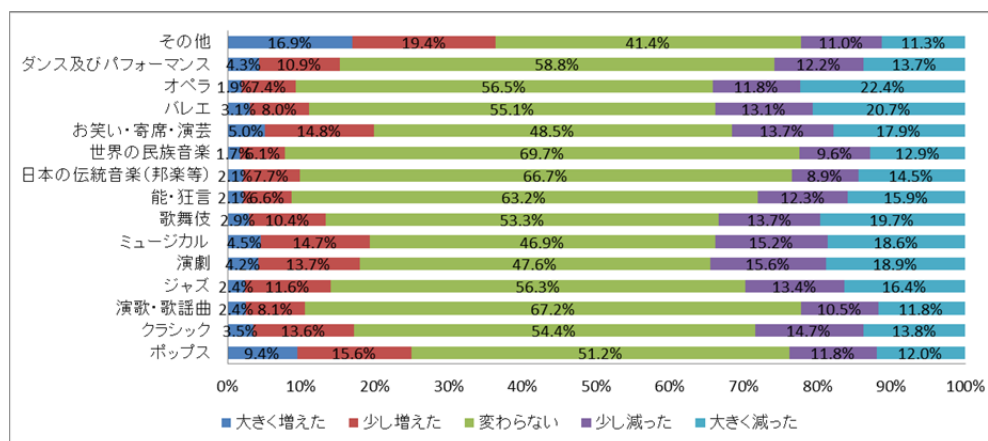
(ア) 実演側の需要動向

「実演芸術公演に関するアンケート調査結果」によると、過去5年間の公演回数が「増えている」と回答したジャンルは、「ポップス・ロック」、「歌舞伎」、「お笑い・寄席・演芸」、「ダンス」であり、「減っている」と回答したジャンルは、「クラシック」、「伝統音楽（邦楽等）」、「能・狂言・日本舞踊」、「演劇」であった。

(イ) 鑑賞側の需要動向

「消費者動向調査」の結果によると、以前よりも公演に行く回数が「増えた」と回答した割合が比較的高かったジャンルは「ポップス」「クラシック」「演劇」「ミュージカル」「お笑い・寄席・演芸」、また「減った」と回答した割合が比較的高かったジャンルは「ポップス」「クラシック」「演劇」「ミュージカル」「お笑い・寄席・演芸」であった。

・「消費者動向調査」Q12「5年前に比べて、各ジャンルのライブ・エンタテインメントに行く回数は増えましたか、減りましたか。」回答結果より



また、ホール・劇場施設に期待される内容は「交通アクセスの利便性」「自宅からの距離」など、移動時間に関する内容の割合が高かったほか「飲食施設の充実」「仕事帰りでも来場可能な夜間公演」に対する期待も一定の割合が見られた。

・「消費者動向調査」Q26「ホール・劇場施設などへの期待はどのようなことがありますか。」

回答結果より

	回答数	%
ホール・劇場が交通の便が良いところにあり、最寄りの駅からも近い	3,000	55.7%
ホール・劇場が、交通の便が良い都心部にある	2,973	55.2%
ホール・劇場が自宅の近くにあり、帰るのに時間がかからない	1,776	33.0%
ホール・劇場内もしくは周辺に、食事やお茶、お酒などの飲食施設があり、充実している	1,547	28.7%
仕事帰りなどでも行けるように、夜間の公演を行っている	910	16.9%
勝手がわかっているので、行ったことのあるホール・劇場を使いたい	789	14.7%
ホール・劇場が職場の近くにあり、仕事帰りに立ち寄ることができる	725	13.5%
ホール・劇場周辺に、ショッピングモールなどの商業施設があり、充実している	720	13.4%
行ったことのないホール・劇場にも行ってみたい	709	13.2%
ホール・劇場周辺の地域にぎわいがあり、安心できる	708	13.2%
公園などで行っている野外フェスにも行ってみたい	548	10.2%
野外フェス以外のライブイベントにも行ってみたい	389	7.2%
その他	62	1.2%

(総回答数 14,856)

### (3) 需給動向に関するまとめ

供給に関しては、建替え・閉鎖等による減少もあるが、一定規模での供給が堅調な推移を見せており、今後も同様の傾向が続くものと予測される。需要に関しては、実演家側においてはジャンルによって回数が増加しているものと減少しているものに分かれており、鑑賞側においても、ジャンルによって鑑賞回数が増加したものと、減少したものに分かれた。

新設や建替えなどによるホール・劇場の新設により、閉鎖のため減少した供給分を補完し、さらにジャンルによって実演側、鑑賞側の高まる需要増加分も吸収することが期待される。ホール・劇場の設備には「舞台機構」「照明音響」など一定の制約もあり、ジャンルや交通利便性により、需要への対応力にばらつきのあるため、これらを平準化するための対応策を、今後検討していく必要がある。



## V 国内定性調査



## 1 調査概要

## (1) 調査目的

事前想定した課題に関する文献調査等により、国内で先進的な取組を行っている劇場・ホールを抽出し、運営者に対する対面インタビュー調査を行うことで、実態や対応状況等を明らかにする。

## (2) 調査対象組織

文献調査等より選定した、経営等の面で先進的な取組を行っている国内のホール・劇場等、行政関与調査については、国（文化庁）及び首都圏の一部地方公共団体（埼玉県／千葉県／神奈川県）

	劇場名称	訪問先
1	KAAT 神奈川芸術劇場	神奈川芸術文化財団
	所在地：神奈川県横浜市中区山下町 281	
	特徴的な取組	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中華街での公演チケット提示サービスや、修学旅行や学校鑑賞の誘致。</li> <li>・まつもと市民芸術館、兵庫県立芸術文化センター、ロームシアター京都等との連携。</li> </ul>	
	劇場の概要、ミッション、理念	ヒアリングの狙い
	<p>「3つのつくる」をテーマとする創造型劇場。以下をミッションとし運営を行っている。</p> <p>【モノをつくる 芸術の創造】</p> <p>演劇、ミュージカル、ダンス等の舞台芸術作品を創造し、発信します。県民の財産となるようなオリジナル作品を創造し、次代に引き継ぎます。</p> <p>【人をつくる 人材の育成】</p> <p>舞台技術者、アートマネジメント人材など文化芸術人材を育成します。より良い作品創りのために、劇場スタッフが施設利用者をサポートします。</p> <p>【まちをつくる 賑わいの創出】</p> <p>公演事業の積極展開、創造人材の交流及び NHK 横浜放送会館を始めとした近隣施設との連携により、賑わいや新たな魅力を創出し、地域の価値を高めます。</p>	<p>・持続的な取組を推進する人材の育成手法と、施策の一貫性を維持するノウハウの解明。</p>

	劇場名称	訪問先
2	可児市文化創造センター	可児市文化芸術振興財団
	所在地：岐阜県可児市下恵土 3433-139	
	特徴的な取組	
	・「ala まち元気プロジェクト」等、まちづくりへの積極的関与。	
	劇場の概要、ミッション、理念	ヒアリングの狙い
<p>「芸術の殿堂」を目指すのではなく、すべての市民の経験と思い出の詰まっている人間の家を目指し、健全な地域社会の形成に寄与する社会機関として劇場経営を行っている。</p> <p>顧客志向を徹底的に追求し、単なる公演の集客を志向するのではなく劇場の支持者を拡大させることを活動の中心としている。その手法として、劇場が社会的信頼を獲得するために、社会貢献型マーケティング（コースリレーティッドマーケティング）の考え方を導入し、様々な施策を実施。鑑賞者の開発と社会課題の解決に大きな成果が生まれている。</p>		<p>・先進的なホール運営の継続を可能にする、運営ノウハウ全般の解明。</p>
	劇場名称	訪問先
3	長久手市文化の家	長久手市文化の家
	所在地：愛知県長久手市野田農 201 番地	
	特徴的な取組	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多彩なジャンルに対応する機構。</li> <li>・ボランティアとの積極的関わり。</li> </ul>	
	劇場の概要、ミッション、理念	ヒアリングの狙い
<p>長久手市内の文化活動の拠点となるべく 1998 年 7 月 15 日に開館。舞台公演から式典、集会まで幅広く対応できる可変式の「森のホール」をはじめとした実習・練習機能や情報・交流機能からなる総合文化施設。</p> <p>創造・交流・共有</p> <p>森をわたる風と光にのせて</p> <p>-長久手市からきらめく文化の発信。</p> <p>という理念を掲げ、開館以来、長久手市文化マスタープラン（1998 年第一次、2007 年第二次策定）に基づき、運営を行ってきた</p> <p>自主事業の数々の取組は、地方自治体の文化行政における先駆けとして全国的に評価され、2006 年には JAFRA アワード（総務大臣賞）を愛知県内の施設として初めて受賞した。</p>		<p>・可変機構を持つ劇場で事業を実施する上での工夫、貸館サービスを行う上での課題と、解決に導くポイントの解明。</p>



	劇場名称	訪問先
4	北九州芸術劇場	北九州市芸術文化振興財団
	所在地：北九州市小倉北区室町 1 丁目 1-1-11 リバーウォーク北九州内	
	特徴的な取組	
	・地域と連携した複数の取組事例。	
	劇場の概要、ミッション、理念	ヒアリングの狙い
	<p>「創る」「育つ」「観る」「支える」の4つのコンセプトに基づき、様々な事業を展開している。</p> <p>「創る」 2003年の開館の年から独自のプロデュース公演で、本格的な舞台作品を創り続けています。</p> <p>この劇場で創りだされた質の高い舞台作品を、北九州発として他都市で積極的に上演し、「ものづくりの街」北九州をアピールするとともに、舞台芸術創造の発信拠点となることを目指しています。また、作品製作を通して、舞台芸術を支える地元の人材を育成し、地域に新しい創造の力を還元していきます。</p> <p>「育つ」 アーティストを学校や地域に派遣するアウトリーチ活動や劇場文化サポーター活動などを通じて、地域に舞台芸術を愛する人が根付く土壌を作っていきます。また、地域の未来を支える次世代の人材を育成するため、さまざまな自主企画やワークショップなどを積極的に行っていきます。</p> <p>北九州芸術劇場は地域を育て、地域とともに育っていく劇場です。</p> <p>「観る」 洗練された舞台芸術を「観る」と、そこには新しい発見やたくさんの驚きがあり、すばらしい喜びが生まれます。北九州芸術劇場では、舞台芸術の先進都市や海外から、芸術性の高い作品、エンタテインメント性に富んだ作品、そして今が“旬”の舞台作品などを幅広く招聘しています。今観たい作品を、今観たい人に届けると同時に、今まで観に来なかった人にも観る楽しみを知るための入口として、日常の暮らしに彩りを添えます。</p> <p>「支える」 北九州芸術劇場は、単なるホールスケジュールの「管理人」ではなく、経験豊富でアドバイスのできる「親切な大家さん」でありたいと考えます。例えば、ホールを借りたい人に、「あれはだめ、これはできない」と壁をつくるのではなく、「こうすれば実現できますよ」と提案しながら、市民の文化活動の支援を行います。また、地元劇団等が良質の作品を創造できるように、創造活動の環境づくりを積極的に支援します。</p>	<p>・先進的なホール運営の継続を可能にする、運営ノウハウ全般の解明。</p>

	劇場名称	訪問先
5	Ex theater ROPPONGI	EXTHEATER ROPPONGI (テレビ朝日)
	所在地：東京都港区西麻布 1-2-9	
	特徴的な取組	
	・六本木ヒルズ等、周辺飲食店と連携した優待サービス。	
	劇場の概要、ミッション、理念	ヒアリングの狙い
テレビ朝日が運営する、2013年にこけら落としが行われたライブハウス。ライブ以外にも落語やミュージカル、国際映画祭の上映会場として利用されるなど、多様な用途で利用されている。		地域事業者と連携した観光サービス向上、回遊性を高める工夫など、観光連携全般に関するノウハウ、課題の解明。
	劇場名称	訪問先
6	茅野市民館	株式会社地域文化創造
	所在地：長野県茅野市塚原一丁目1番1号	
	特徴的な取組	
	・可動イス等、多彩な演出が可能なマルチホールを活かした取組。	
	劇場の概要、ミッション、理念	ヒアリングの狙い
<p>整備時に、芸術から産業に至るまで、生活のすべてに関わる多様な地域文化の創造という課題をあげ、旧市民会館の利用者や学識者を中心とした民間組織を設立。この組織が中心となりワークショップを重ね、基本構想が生まれた。対話を重視した設計者選定などを経て2005年開館。</p> <p>以下のような基本理念を掲げ運営が行われている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民一人ひとりが主人公となれる場</li> <li>・幅広い人々の交流の場</li> <li>・芸術から産業にいたるまでの地域文化の創造と情報の受発信</li> <li>・茅野市の顔としての環境づくり</li> <li>・中心市街地のまちづくり</li> </ul>		・個性的なホール機構が持つ強みと弱みの考え方、利用者や来館者へ強くアピールできるノウハウの解明。

	劇場名称	訪問先
7	三重県総合文化センター	公益財団法人三重県文化振興事業団
	所在地：三重県津市一身田上津部田 1234 番地	
	特徴的な取組	
	・独自の職員雇用形態、充実した人材育成プロセスと表彰制度。	
	劇場の概要、ミッション、理念	ヒアリングの狙い
以下の5つの総合基本方針により運営 1 文化交流ゾーンを起点とした魅力ある施設運営 2 次世代を担う人材育成の推進 3 安心・安全が実感できる施設 4 高品質なサービス提供による総文ブランドの確立 5 公益性と収益性の両立	・雇用形態の独自性を維持する目的と効果、効果的な人材育成方法と意欲向上施策に関する留意点の解明。	

## 2 調査結果

### (1) 既存施設の有効的な利用策について

「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査研究報告書（全国公立文化施設協会、平成 26 年）」によると、主な実演芸術の上演に利用できる施設のうち、約 90%が公立文化施設であり、民間施設を含む施設のうち、約 30%が 1,000 席を超えるホールである。

既存施設の多くが、「多目的ホール」に分類される。日本芸能実演家団体協議会の報告によると、多目的ホールが多い背景には、戦後誕生した多数の芸術団体、鑑賞団体からの「実演芸術の上演に、相応しい施設を地域に」という要望や、市民からの実演芸術鑑賞機会に対するニーズの高まりに応じて、各地方公共団体が多目的ホール建設という政策を採用した、という事実がある。高度経済成長下における政府や地方公共団体にとっては、経済成長こそが最優先課題であり、文化行政の成熟度が十分ではなく、特徴ある劇場ホールの建設には、暫くの時間を要することとなった。

多目的ホールは、専門劇場に比べて、演出上の制約が発生する場合もある。また、公立文化施設では、公平性を一定程度確保する必要があるため、長期利用や時間外利用に制限が出てくる。こうした課題がある中でも、様々な工夫により有効な施設利用を実現している事例がある。

#### (ア) ハード面の多様性をもって、有効利用を促進させる事例

多目的ホールという性質を持ちながら、固定席ホールに劣らない性能を有し、可変式の劇場機構を上手く活用して、利用促進に結び付けている事例を紹介する。

##### ■茅野市民館

・茅野市民館のマルチホールは、反響板を設置すると、音楽ホールとして十分な響きがあるが、客席がブロックごとに可動するので、例えばアクティングエリアとオーディエンスエリアを、逆転させることも可能である。同時に、座席が動くとは思えないほど堅牢な雰囲気も持ち、多様な演出家の発想を具現化できることが、ホールの強みである。また、スタンディング・イベントの開催を行った実績があり、その際は最大 1,400 名の収容が可能である。地域の若者たちが集まって、毎年ロックフェスティバルを開催しており、3つのホールで、複数のライブを同時開催している。土日は、発表会などの地域文化活動で常時稼働する一方、平日の空いた時間では、平土間にできる特色を活用し、商用利用やスポーツ利用を積極的に誘致している。特に、スポーツ利用の場面では、充実した音響設備が有効活用され、利用者の評価も高い。

##### ■長久手市文化の家

・長久手市文化の家の森のホールは、客席ブロックごとの可動機構、走行式プロセニウムと可動式反響板を有する。特殊な舞台であるが、どのホール形式でも一律料金で貸出を行い、利用者からの支持が高い。但し、各種設備の部品も特注であるため、整備費や補修・

点検にコストがかかるという側面もある。過去には、優先利用に関する市民勉強会（ワーキンググループ）を実施し、利用にかかるルールや運営側の意図、条例理解を進めることで、有効利用を促進した実績がある。

#### （イ）ダイバーシティへの取組

##### ■長久手市文化の家

・長久手市文化の家では、ダイバーシティへの対応として、身体障害者向けの客席移動エレベーター、車いす席を設備している。2017年2月の改修工事では、客席階段の手すり設置や、車いす席の増設を進めたほか、客席を平土間にして、車いすの障害者や介護犬利用者を招待する公演も行っている。

#### （ウ）条例やルールの運用により有効活用を図る事例

##### ■神奈川芸術劇場

・KAAT 神奈川芸術劇場では、特定貸館事業と一般貸館事業が規定されており、整備期に制定された管理運営計画の中で、半分を自主事業（主催・提携）、半分を特定貸館事業（長期的な利用目的に沿った演劇・舞踊を行う）及び一般貸館事業で使うとしていた。2017年3月より同年8月までの5ヶ月間、劇団四季によるミュージカル「オペラ座の怪人」を上演するが、このロングラン公演は、劇団四季と劇場側、双方の目的が一致したことにより実現した。劇団四季は、かつて「CATS」を横浜の仮設ホールで開催した経験から、横浜エリアに多くの潜在顧客が存在するという認識を持っていたが、仮設ホールでは安定的・効率的な上演計画には向かない、という問題を同時に抱えていた。そこで、県とも連携をとり、横浜市を加えた4者連名で地元をあげて応援していくという体制により、同劇場でのロングラン公演を実現した。この四季の公演により、劇場の認知度は上がった。この公演の後に、ミュージカルを中心に自主事業を実施し、KAATのお客様をさらにつくっていくということ、これが劇場側の狙いである。四季の公演期間中にも、大スタジオ、中スタジオという2つの稽古場兼小劇場を使って、あえて前衛的な自主事業を行うことで、KAATのミッションを叶えるための取組を図っていく。

##### ■三重県総合文化センター

・三重県総合文化センターでは、稼働率を緻密に分析し、稼働率の低い火曜日のみ割引とする料金体系を導入している。また、釣り看板・お弁当・お花の手配、会場設営、チケット印刷などを、一括で引き受けるサービスも行っている。

## (2) 観光等との連携に係る取組について

日本政府観光局の資料によれば、2016年の訪日外国人旅行者数は2,403万人で過去最高を更新し、年間1,000万人を超えた2013年以降、急激に増加している。また、国内旅行客数も依然堅調に推移しており、ライブ・エンタテインメントの見込み来場者として、観光客を取り込むことへの期待は大きい。

## (ア) 地域連携による観光促進

## ■KAAT 神奈川芸術劇場

・KAAT 神奈川芸術劇場では、近隣にある中華街での半券提示による割引サービスや、ホテルとの連携による鑑賞券付き宿泊プランの提供を行っている。劇場側としては、地域との連携を通じたブランディング効果への期待が大きい。

## ■EX THEATER Roppongi

・EX THEATER Roppongiでは、近隣の森ビル・森ビル内レストラン（六本木ヒルズ）との連携でチケット優待サービスを実施している。

## (イ) 地域インフラと実演芸術とのコラボレーション

・北九州芸術劇場においては、「一緒におもしろいことをやってみよう」という意識のもと、周辺商店街との連携を通じた空き店舗活用や、ダンスによる公共交通機関（北九州モノレール）での演劇公演・コンサートなど「特色あるまちづくり」を展開してきた。また、工場夜景クルーズの演劇的な進行演出は、地元汽船会社、市の観光課、劇場の3者で協力した成果となって、地域振興・観光振興に大きく貢献している。このクルーズは非常に好評で、広域からのクルーズ参加者も多く、劇場価値向上につながっている。（北九州芸術劇場）

## 〈北九州芸術劇場が行っている地域インフラとのコラボレーション例〉

## ① 北九州モノレールでの演劇公演・コンサート

概要：市民の足であり、日本で最初の都市モノレールである北九州モノレールの協力のもと、運行する車内を舞台に演劇公演やコンサートを行う。

成果や波及：普段から劇場やホールに会場している観客だけでなく幅広い層の観客が集まり、また鉄道関係者にもインパクトを与えた。本公演を契機に、他都市での類似公演なども行われている。

## ② 工場夜景クルーズを演劇的に

概要：日本五大工場夜景のひとつと言われる北九州の工場夜景で実施されるクルーズを舞台に、船上で物語を上演する演劇的なツアーとして実施している。運行する関門汽船株式会社の協力による。

成果や波及：工業地帯という最も北九州らしいロケーションでの公演は産業観光の視点からも注目を集める。市観光課、通常の工場夜景ツアーを実施している関門汽船と劇場の3者で協力し作品の製作にあたり、新しい観光資源としてレパトリー化も期待されている。

（北九州芸術劇場提供資料より）

## (3) 地域との連携に係る取組について

「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（以下、「劇場法」とする。）では「劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、人々が集い、人々に感動と希望をもたらし、人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点である」と規定されている。そして、具体的な取組として、創造発信事業や鑑賞事業に加え、「地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと」と明記されており、劇場・音楽堂等では、鑑賞型事業、普及型事業、参加型事業の展開と合わせ、地域社会のための社会的役割や機能が求められている。

また、「劇場、音楽堂等の事業の活性化に関する指針」で、劇場・音楽堂等は「社会参加の機会を開く社会包摂の機能を有する基盤」と規定され、地域の文化拠点として、地域社会の課題に対応した地域貢献や、人々の参加の機会を開く社会的包摂の機能を、継続的かつ積極的に発揮することが、より一層求められている。

## (ア) 広域的な地域連携の事例

## ■KAAT 神奈川芸術劇場

- ・稽古場や専門スタッフを有する創造型劇場として、劇場自らが創作した作品を県民に提供するほか、県内や全国の劇場と連携して各地で上演するなど、広域拠点型の劇場としての機能を発揮している。
- ・県の文化行政へのノウハウの提供や、県域でのオリンピック・パラリンピック文化プログラムへのコンテンツの提供など、専門スタッフの有効活用を行い、県と連携する機会も増えてきている。
- ・国際交流の関係機関と連携することで、ロンドンオリンピック・パラリンピックの障害者パフォーマンスやアクセシビリティ改善の取組を研究するレクチャーやワークショップを開催するなど、市町村が単体では取組にくい課題に積極的に取り組んでいる。
- ・県内の舞台技術者向けのプロフェッショナル仕様のワークショップを定期的で開催するなど、県域の文化芸術環境の底上げに寄与している。

## (イ) 域内地域連携の事例

## ■北九州芸術劇場

- ・北九州芸術劇場では、「地域のアートレパートリー創造事業」を行っている。これは、アートと事業領域をつなぎあわせて文化創造を行う仕組みとして、公募で地域企業を募集し、決定した企業と文化事業を行う取組である。実際に、地域航空会社が手をあげ、社員向けにダンスレパートリーを制作し、企業はそのダンスの映像を機内広報・企業広報に活用した。劇場としても、企業から情報発信を行うことで、新しい媒体へ掲載されるなど、大きな成果を上げた。また、航空会社の社員が自発的にダンスチームを結成し、地域のパ

リードに参加するなど、劇場がアートレパートリー制作のきっかけを作ることで、地域に舞台芸術が根付く風土を醸成できた。

### ■三重県総合文化センター

・三重県総合文化センターがある地域では、文化や芸術の実演家は多いが、それを普及していくコーディネーターが少ないという課題を持っていた。そこで施設では、実演家や教育関係者を集めたアート教育ワークショップ「ミエアートラボ」の実施を通じて、教育機関や教育普及に関心のある実演家との連携を深めた。同時に行われる学校へのアウトリーチ授業では、職員だけの対応は難しい現実の中で、地域住民の中から文化創造普及に興味のある地域コーディネーターを育成し、地域連携を自発的に進めていく仕組みづくりにも挑戦し始めた。

#### 〈ミエアートラボについて〉

教育関係者、文化・生涯学習・男女共同参画行政担当者文化施設関係者、教育普及に関心のある実演家等を対象。

「子ども」や「アート」に関わる様々な立場の人間で“アート教育”の実践と展開について、国内有数の講師による講義をはじめ、アートの多様性を活かしたプログラムの活用事例や進め方などを参加者とともに考えるワークショップや発表、ディスカッションなど、多様な学びのスタイルを体験することができる研修会。

(プログラム例)

ワークショップ:「“音”と“学びあい”で楽しむ！ 国語・算数・理科・社会の授業を考える」

内容: 学識者と演奏家が講師となり、4グループに分かれてアート(音・音楽)と参加型の手法を活かした授業の流れを考えるワークショップ。

### ■北九州芸術劇場

・北九州芸術劇場では、職員の地縁をきっかけに、劇場の近隣で、江戸時代から続く商店街「京町銀天街」と連携し、演劇で「空き店舗活用」「営業店舗利用」、ダンスで「特色ある商店街づくり」を実施した。劇場は商店街に定着するアートプログラムを制作し、アーティストと商店街店主の関係をコーディネートしたほか、その後商店街が主体となり実行委員会方式でイベントを実施するなど、財源を含め、劇場主体の活動から商店街主体の活動へ発展を遂げている。

### ■EX THEATER Roppongi

・EX THEATER Roppongi では、地元の方からの理解を得られるように、コミュニケーションを頻繁にとるようにしている。地元の祭りや清掃等への協力、同じ通り沿いの近隣飲食店（公演前後に立ち寄りやすいと思われる飲食店を選んでいる）へのチラシ設置とチケット優待（半券提示でのワンドリンクサービス）連携等を行っている。施設の場所を近隣飲食店等に聞く来場者も多いため、日頃からよく出向き、親睦を図るようにしている。



## (4) ホール間での連携・協力に係る取組について

企画・招聘による事業の効率化や、近隣ホール間での企画のバッティング防止、人材育成の観点でのノウハウの共有などの理由から、長年に渡り様々なホール間連携、劇場間ネットワークが構築され、活動のベースとなっている。

「公立ホールにおけるネットワーク活動に関する調査研究」によると、同一都道府県内周辺市町村におけるホールネットワーク活動として15事例、同一都道府県内におけるホールネットワーク活動として12事例、広域圏における活動として7事例、全国における情報交換会・共同公演系活動として9事例、全国における教育普及・シンポジウム系の活動として6事例の49事例が挙げられている。しかし、20年を経て、このうち現在活動が確認されないネットワークも多数存在している。今回の調査では、人材育成や共同制作におけるホール間連携の事例は複数確認できた。

## (ア) 自発的な連携の取組

## ■長久手市文化の家

・長久手市文化の家においては、周辺の劇場連携が多く行われており、愛知県内の10劇場（武豊、春日井、碧南、豊橋、豊川等）と協力関係にある。連携の形態として下記の4つがある。密接に県内の劇場と関わるようになったのは、キーマンが各劇場におり、人間同士の繋がりから始まったと考えられている。連携のある劇場は、財団、直営、指定管理が混合。その中で見解の違いがありつつも、各立場の違いを理解する機会にもなり、全劇場との事業連携が難しい場合でも、協力できる劇場同士で行うことができる。

## 〈愛知県内で行われている劇場連携の例〉

- ① ジョイントフェスティバル  
県内の劇場で公演を共有し、公演料を折半して開催。子供向け作品のオリジナル制作も実施。
- ② 愛公文セミナー  
愛知公立文化協会主催、最近ではテロ対策等講座等を実施。
- ③ 音楽の壺  
同じ音楽事業を各劇場で回すことで、ワンコイン鑑賞料で実施。
- ④ ペーパーの会  
各劇場職員が集まって行う懇親会。

## (5) 人材育成に係る取組について

「劇場法」や「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第4次基本方針）」では劇場・音楽堂等に「専門的人材の育成・確保」が求められており、「劇場法」第13条において、ホール・劇場における人材育成については次のように記されている。

*国及び地方公共団体は、制作者、技術者、経営者、実演家その他の劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な専門的能力を有する者を養成し、及び確保するとともに、劇場、音楽堂等の職員の資質の向上を図るため、劇場、音楽堂等と大学等との連携及び協力の促進、研修の実施その他の必要な施策を講ずるものとする。*

この条項には、専門的人材として「経営者」が明記されている。その趣旨は「制作者」「技術者」「実演家」によって単発の「公演」を制作するだけでは、公共的なミッションの達成は困難で、劇場・音楽堂が「機関」として継続的に活動し運営を続けることが必要であり、そのために組織のマネジメントを担う「経営者」が必要であるというものである。

また、「平成27年度劇場・音楽堂等人材育成フォーラム実施報告書」によると、指定管理者制度導入以後、有期雇用化が進行しており、改正労働契約法の影響で5年未満の雇い止めの可能性が懸念される「平成30年問題」も発生していること、若い世代ほど非正規化が進む一方で、非正規職員は給与が低く、将来が不安であると感じていること、この傾向が都市部の劇場や、指定管理者制度のもとで運営されている劇場で特に強いことなどが、指摘されている。

このように、劇場で働く全ての職員の立場は必ずしも安定的であるとは言えず、「経営者」が長期的な視点で人材の育成を図り、組織の継続的な活動と発展を目指すための土壌は厳しいとも言える。こうした背景のもと、様々な特徴的な取組をもって人材の育成を行っている事例を、以下に挙げる。

## (ア) 職員の無期雇用への転換

## ■三重県総合文化センター

・三重県総合文化センターでは、雇用の問題が大きい中で、無期雇用を2016年度初めて導入した。労働契約法の改正の関係に加え、労働市場が活発で採用も難しくなってきたという背景での実施であった。仕組みとしては、採用から3年たつと年棒制専門員となる仕組みであり、従来の契約では1年更新の期限定めなしとしていたが、現在は無期転用とすることとしている。考え方として、育成していく上では労力・コストもかかるため、長く勤務してほしいというところが、意図として大きい。コスト増をいかに吸収するか、という課題は残るが、事業全体の収支バランスでやっていくことが重要だと考え運用している。

## (イ) 支援・研修・評価における取組

・上記三重県総合文化センターでは、人材育成面で、以下の先進的取組を行っている。

## ① カフェテリアプラン

職員に対し、毎年定額を経費として認める制度。特徴的なことは、研修、資格制度だけでなく、コンサートを観に行くお金も認めている。志を後押しすることを制度化していると言え、職員の学びに対するモチベーションを支えている。

## ② 特別研修制度

選抜制度で海外研修を実施。帰国後そのメンバーでワーキンググループを組んで、部門を横断したボトムアップでの事業企画を行うようになった。海外ではアート教育が主流であるということを知り、月に一度集まって自力で考えて企画を行うようになっており、職員のスキル向上に繋がっている。

## ③ 表彰制度

業務改善について表彰する制度。インセンティブとして、表彰金を出している。表彰金の位置付けを確保するため、要綱を整備。職員には好評で、年間30件程度の申請がある。継続的に声をかけ、尻すぼみにしないことが大切と考え、表彰は、年頭訓示式において、皆の前で発表するなどのセレモニーのような演出をすることで、受賞者が名誉を感じるように工夫をしている。自発的な改善が生まれ続けることで、組織の継続的な改革がなされることを狙いとしている。

## ④ その他

受験料は財団負担とし、受付職員に、サービス接遇検定2級取得を義務付けている。

## (ウ) 教育の充実に関する取組

・可児市文化創造センターでは、館長が主催する講座などを通じ、劇場としての専門技術・知識に限らず、経営スキル、マーケティングスキルの向上に取り組んでいる。

## ① 館長ゼミ

月2回館長ゼミを開催し、ハーバード・ビジネス・レビューの読み込みや、経営に関する書籍を章ごとにレビューをさせる等、経営視点を養う研修を行っている。

## ② 海外劇場との提携

ウエストヨークシャー・プレイハウス(WYP)との業務提携契約を結び人材交流を行っている。可児市文化創造センターが目指している地域劇場のブランドデザインを、一人でも多くの職員と共有することが、経営を進化させ

るうえで「強み」になるという狙いのもと、提携契約に沿って毎年1~2人をWYPに派遣することを予定している。

#### ■長久手市文化の家

・長久手市文化の家では、開館以来継続している取組として、1週間2ホールを貸切り、愛知県立芸術大学の学生が制作するオペラ公演を実施している。愛知県立芸術大学で選ばれた学生が出演する際は、公演までに3回程度打合せを行い、マネジメントに関するレクチャーや、公演後のアンケート実施を行い、アートマネジメントを学ぶ経験としている。その他にも、名古屋音楽大学、名古屋芸術大学とも関わりがあり、年に一度、様々な音楽家がパフォーマンスを繰り広げる音楽イベント「おんぱく」では、名古屋芸大アートマネジメント学部の学生が、特別協力として参画している。

・才能はあるが演奏の場がない人々への場の提供と、自主事業への関わりを通じて制作サポートをしてもらうことを目的として「創造スタッフ」という職員枠を設け、7名の様々な分野の若手アーティストが、スタッフとして所属している。当初は講座等を実施することが多かったが、今では自主事業で招聘するアーティスト等の選定など、公演の企画から携わることも増えている。演奏家のスタッフは、児童館に赴いてアウトリーチも行っている。現在の創造スタッフのうち、愛知県立芸大の卒業生が7人中6人を占め、年間報酬を支払う契約方式で、3年サイクルを目途にメンバーを変化させている。メンバーが、職員の立場でアーティストとの関わり方を学ぶほか、アーティストの立場で、劇場を理解する場となっている。

## (6) 経営安定化、施設のマネジメント強化策について

## (ア) 会員組織の運用における取組

## ■長久手市文化の家

・長久手市文化の家では、文化の家フレンズ会員という友の会組織を有し、400~600人の会員が登録している。会員区分は、個人会員（年額 1,500 円）家族会員（年額 1,000 円）法人・グループ会員（年額 15,000 円）の 3 区分で構成されており、文化の家自主事業公演チケットの割引（原則として会員 1 人につきチケット 2 枚まで。法人・グループ会員は 20 枚まで）、文化の家自主事業公演チケットの先行発売、機関紙、情報誌、事業案内などの刊行物郵送、文化の家フレンズが行う文化事業、交流事業への参加といった特典が受けられる。

・特筆すべきは、この会員組織が、通常の友の会などの顧客会員組織ではないことである。、会員のうち 60 名程度が、イベントのチケットもぎりや誘導等、ボランティアスタッフとして活動していること、定期的な機関紙の発行や年間 2 つの自主企画運営を行うなど、主体的な活動を行っている。平成 10 年の開館時から発足し、このような自主独立的な活動を通じて、様々な面でホールを支える母体となっている。

## (イ) 事業の展開、チケット割引における取組

## ■茅野市民館

・茅野市民館の運営体制における特徴は、芸術監督を配置する劇場が多い中で、茅野市が 100%出資した「株式会社地域文化創造」の代表取締役が、ディレクターとして複合機能を有する館全体をマネジメントしていることである。これにより、複合館の機能を相互に活用する作用が生まれ、一つの文化事業を劇場だけではなく、図書館や美術館を巻き込んで、複合的且つ効果的に行うことが可能となり、それが地域住民の興味を喚起させることに繋がる。例えば、演劇の演目を、通常の鑑賞系事業として実施するのではなく、「演劇」を「言語」という切り口で図書館とつなげてみる、あるいは「人に伝わる」ということを切り口として、アウトリーチの場で言語を通した FaceToFace の場面を作るなど、一つのコンテンツを様々な切り口から複合的に展開する手法で、事業の企画実施を行っている。

## ■可児市文化創造センター

・可児市文化創造センターでは、劇場のブランディングにおいて、人々の価値観に注目している。後述する社会包摂型の取組をはじめ、このことを第一に置き、劇場の支持者づくりを積極的に行っている。劇場で行われる公演の鑑賞体験では、公演チケットの多彩な割引サービスを展開している。公演鑑賞者がより気軽に参加できること、ロコミ効果を狙った更なるファンの拡大といった収益的なメリットだけでなく、まばらな観客席ではない、満席の公演だからこそ体験できる鑑賞体験の価値提供を目指した取組である。

### 〈可児市文化創造センターのチケット割引サービス〉

#### ① DAN-DAN チケット

公演日が近づくにつれ段々安くなる割引サービス。残席がある場合に限り、公演日の1週間前からチケット料金が20%割引、当日は半額のハーププライステケットになる。

※18才以下券は割引対象外

※インターネットは0時から、窓口は9時から。

#### ② ビッグコミュニケーションチケット

複数でご鑑賞する方への割引サービス。4人～5人は10%割引、6人～7人は20%割引、8人以上は30%割引となる。

※同時購入に限る

※18才以下券は割引対象外

#### ③ パッケージチケット

特定のジャンルの複数公演を一括で購入できるチケット。

例:「まるごとクラシックパッケージチケット」

クラシック公演年間3公演をセットで購入すると20%割引となるサービス。2年、3年と連続して買うことで更なる割引が受けられる。

### (ウ) 社会包摂型マーケティングに基づいた施設ブランディングの取組

#### ■可児市文化創造センター

・可児市文化創造センターでは、人の趣味嗜好ではなく、主義主張・価値観に訴えていくことを重要と考えている。それはすなわち、同劇場が行っている経営、そして理念への共感をつくることに注力している表れでもある。

「例えば高齢者の方、施設に入ってからずっと暗かった方が、ワークショップを通じ、はじめて笑顔になった。それをみて家族はホッと、alaのおかげでこのようなことが起こったという認知を重ねる。そのお父さんは、まずalaには来ないような方だが“alaっていいね、社会的に価値があるんだ”というブランディングをしていく。」と衛紀生館長は語る。

同劇場では、2007年より鑑賞者育成を目的として、市内の中高生を地元企業・団体・個人からの一口3万円の寄付で、希望する当館の主催公演に招待して劇場体験をしてもらう「私のあしながおじさんプロジェクト」を行っている。これは、中高生をただ公演へ招待するという位置付けではなく、「劇場体験ワークショップ」といった意義を持たせ、将来に渡っての鑑賞者開発を狙いとしている。鑑賞後には感想や協賛者に対する感謝の手紙を書き、それを協賛者たちにフィードバックしているが、その感想にも体験した中高生の感動がたくさん綴られている。

一方で、施行されている住民意識調査の上位項目に「こどもや障害者や福祉施設の人に公演をしてほしい」という声が上がっていた背景があり、同劇場では、2015年より、教育委員会、市役所と連携して「就学援助制度」を受けている生徒とその家族、ひとり親家庭で「児童扶養手当」の支給対象である本人とその家族を対象にして、「私のあしながおじさん」と同様のファンドレイジング（地元企業、団体、個人からの寄付）で家族全員を招待するプロジェクトである「私のあしながおじさん for family」を行っている。前者が将来の鑑賞者

開発を目的としているのに対し、後者は生活上で疲弊している家庭に、音楽や演劇と一緒に鑑賞したという共通体験をもたらすという、「社会課題」への対応を目的としたものである。また、鑑賞後招待者からの感謝の手紙を協賛者へフィードバックしているが、この活動自体が劇場全体の支持者を広げ、職員のモチベーションアップにもつながっている。

#### (7) 国内における行政等の関与について

##### (ア) ホール・劇場等に関する国（文化庁）の方針

・「文化芸術の振興に関する基本的な方針」によると、劇場、音楽堂等の活性化に向けた長期的かつ継続的な視点からの施策として「地域の文化拠点である劇場、音楽堂等において、設置目的及び運営方針を踏まえて質の高い事業が実施され、多彩な実演芸術に触れる機会が提供されるよう、国と地方公共団体が役割分担・協力をしつつ、関係機関との連携・協力を促し、劇場、音楽堂等の事業を支援する」が掲げられており、施設維持管理やサービス向上が図られるよう情報提供を行うとともに、人材育成、社会参加拡充など、幅広い分野への取組を促進する。

##### (イ) 首都圏自治体の取組

###### ■埼玉県（埼玉県産業文化センター）

観光等と連携した取組の一つとして、「アニ玉祭（アニメ・マンガまつり in 埼玉）」では、テーマを「アニメと観光」とし、アニメを活用した観光施策を展開している県内自治体（秩父市、川越市、飯能市、久喜市）や、周辺商業施設、JR大宮駅等と連携し、地域の特産品やアニメ舞台地の観光PRを行っている。（県は、埼玉県産業文化センターの指定管理者や、メディア等で組織されたアニ玉祭実行委員会の一員として、イベントの開催等を実施している）

###### ■千葉県（千葉県文化会館）

千葉県の伝統文化を紹介し体験する事業を充実させ、おもてなしのできる地域づくりを進める。（県は、「県民が優れた芸術文化にふれることができる鑑賞機会の提供、若手演奏家の育成や伝統文化の普及・振興」など、芸術文化振興に関する業務を指定管理者の業務範囲とし、これに基づいた評価を実施している）

###### ■神奈川県（KAAT 神奈川芸術劇場）

【モノをつくる 芸術の創造】【人をつくる 人材の育成】【まちをつくる 賑わいの創出】の「3 つのつくる」をテーマとする創造型劇場の基盤をさらに強固にするため、公立施設ではあまり例のない6ヶ月のロングラン公演を実現し、県民の認知と支持を得ている。（県は、劇場のミッション達成に向けて、これらの取組が進められるよう、ロングラン公演向けの長期利用を可能とするなど、支援を行っている。）

(ウ) その他の取組

■岐阜県可児市（可児市文化創造センター）

市で実施された「住民意識調査」であがった「子供や障害者、福祉施設の人に公演をしてほしい」という声に対応するため、市役所や教育委員会と連携して、ファンドレイジング（地元企業、団体、個人からの寄付）で家族全員を招待するプロジェクトである「私のあしながおじさん for family」を行った。



### 3 調査結果に基づいた分析と考察

本調査においては、東京都以外の劇場における先進的な取組を中心に調査を実施した。報告書本文中にも記載したように、主な実演芸術の上演に利用できる施設のうち、約90%が公立文化施設であることから、設置主体である自治体およびその地域の住民に対する、文化芸術を通じた豊かな生活の実現に寄与することが求められる。また民間ホールにおいても、日本全国からの広域的集客を目的とする専門劇場だとしても、設置されている地域住民、地域全体への貢献なしには、周辺理解を得られず、支持されるホールとならないことが考えられる。かかる前提に立つと、ホール劇場の目的は、設置されている場所や地域によりそれぞれ異なるものであり、本調査で得られた先進的な取組事例が、東京都という伝統から現代まで多彩な日本の芸術文化が集積しており、日々、コンサートやバレエ・オペラ、演劇などをはじめとする実演芸術の公演が盛んに行われている地域に即時に援用されるものではないことも考えられる。しかし、本事例の中で地域事情という枠を超え「ホール・劇場等施設のあり方」への道筋に寄与できる要素は以下の4つであると考察する。

#### ①多様な演目に対応できる可変性を有する機構と、整備期からの計画策定

これまで取り上げたように、可変性を有する機構を備えたホールによって、多様な利用が促進されることから、公共劇場・ホールにおける長期利用公演や、夜間公演を行うにあたっては、整備期における管理運営計画策定段階から、運営サイドの計画策定への関与が重要となる。また、上記を可能とし、整備後の継続的な地域からの支援を得るために、管理運営計画の策定にあたっては、自治体主導のもと、自治体住民との複数回に渡る意見交換やワークショップの場を持ち、地域連携の取組を行った上で、その地域における文化芸術の気運を醸成するための計画策定を行い、地域をあげて応援していくという体制を組むことが重要と考える。

#### ②施設の社会的意義の認知度向上

芸術文化への地域住民のアクセシビリティ強化は、実演家団体による多様な公演の実施だけでは不十分と考える。実演家団体に対する認知度や人気を基盤とし、多様な形態の公演を実施することにより、より多くの機会が生じ、芸術文化への接点が増えていくこともあるが、それよりもホール劇場等の施設に対する地域住民等の日頃からの支持・関心を高めていくことこそが、芸術文化へのアクセシビリティ強化に繋がると考える。そのため、施設が持つ社会的意義の発信が重要であり、調査事例に見られるように、地域課題に対し、文化を通じてアクションを起こすことや、企業・教育機関等様々なステークホルダーとの連携を主体的に行っていくことで、施設の経営に共感し、永続的に支持される施設ブランディングを行っていくことが肝要だと考える。

### ③永続的な支持を受け続けるための経営マネジメント

85頁(6)に記載した事例からもうかがえる通り、永続的な支持を受け続けることが、芸術文化へのアクセシビリティ強化に繋がる。そのために、しっかりとしたマーケティング(対象は誰か、対象が持つ特性は何か、潜在的なニーズは何か等)を行った上で、戦略を立てその戦略を実行するという、経営マネジメント力そのものが必要となる。1,000席以上を有する創造型劇場においては、芸術監督やプロデューサーのもとで組織体制が組まれるケースが多くあるが、茅野市民館に見られるように株式会社である運営主体の代表取締役がディレクターとして総合的に施設運営をマネジメントしていく体制や、マネジメント層の経営リテラシーの強化といった観点も、今後議論されるべきだと考える。

### ④支持を受け続ける劇場の基盤となる人材育成

ホール劇場等において提供する価値は無形のものがほとんどであり、鑑賞や寄付、補助金等といったその価値に対して対価が支払われるといった意味で、劇場運営はサービス業と言え、そしてサービス業においては、ヒトこそが最大の財産である。ホール劇場で働く職員が、継続的に育ちさらに人を育て、前述の永続的な支持を受け続ける活動を行っていくサイクルが生まれることが、ホール劇場等が提供する無形の価値を上げ続けるために必要であろう。単なる技術や知識の研修だけではなく、経営能力の強化や継続的に育成していくための教育・人事体系、評価制度等の整備を合わせた長期的視点に立った人材育成が必要だと考える。

## VI 海外定性調査



## 1 調査概要

### (1) 調査目的

海外において先進的な取組を行っていると思われるホール・劇場、自治体関連組織、チケットエージェンシー等に対し、対面のインタビュー調査を実施した。施設開発・大規模改修、経営・運営などの実態や課題、対応状況などを把握し、先行事例として東京におけるホール・劇場等の今後のあり方への参考とする。

### (2) 調査対象都市の選定理由

調査対象の海外主要3都市として、「ロンドン」「ニューヨーク」「パリ」を選定した。

これらの3都市は世界主要都市の中でも、経済力をはじめ、芸術・文化の成熟度が高く、観光を含めて経済と文化による相乗効果を大きく発揮していると考えられる。ホール・劇場が数多く存在し、様々な公演が日常的に開催され、自国民はもとより、世界中から多くの鑑賞者を広く集めている。それを可能にしているのは、長い年月の中で培われてきた創作者、表現者たちのたゆまぬ努力であり、常に厳しい競争にさらされながら、新たな作品を生み出し続けてきている。何世代にもわたってホール・劇場に足を運び、鑑賞を日常的に行う生活習慣の中で養ってきた感性と作品に対する評価目線をもって、公演を厳しく評価しつつ、日々の歓びとして享受している。そのような鑑賞態度が、これら3都市のホール・劇場で生まれる作品の品質を一層研ぎ澄ましており、世界に通用する公演として強い吸引力を持つに至らしめている。

東京のホール・劇場は現在、施設の老朽化をはじめとする、様々な課題に直面している。これらの3都市は、長い歴史を持つ文化活動において同様の課題に直面、対応してきたこと、また大都市特有の課題にも対応していることが想定され、数々の先行事例を保有し、多くのことを学ぶ必要があると考えた。

またこれら3都市は、古くから多くの移民を受け入れてきた歴史もあり、様々なコミュニティで都市が構成される複合都市である。少子高齢化が急激に進展する東京において、訪日外国人が今後継続的に増加することは間違いなく、外国人、障害者、高齢者、幼児、親と子供など、誰もがホール・劇場等に容易にアクセスしやすい環境の整備、ダイバーシティ社会の実現に向けた取組など、社会的な背景を前提としつつ、ホール・劇場のハード・ソフト両面の取組についても多くのことが学べると期待された。

	総合力	文化・交流
第1位	London	London
第2位	New York	New York
第3位	Tokyo	Paris
第4位	Paris	Singapore
第5位	Singapore	Tokyo

(参考：森記念財団「世界の都市総合ランキング 2016」より)

### (3) 調査対象 3 都市の特徴と、調査対象組織等

個別の調査実施にあたり、対象とした海外主要 3 都市「ロンドン」「ニューヨーク」「パリ」のそれぞれの文化的な背景、経緯や特徴をあらためて確認し、東京との違いを把握する。

ロンドンは古くから公共機関が中心となって文化芸術を広く振興し、市民はもちろんのこと、国内・海外に対して、積極的に文化情報を配信している。また民間企業の商業活動も活発で、ウエストエンドなどは、鑑賞を目的とする人々を世界中から集めている。

ニューヨークはブロードウェイに代表されるように、民間企業の活動が中心である。商業活動を行う民間企業に加えて、民間を母体としながらも非営利組織として社会的な使命を担い、公共機関の支援を受けつつ活動を行っている様々な組織が存在する。

パリはニューヨークとは対照的に、国や市が主導する施設や公演が非常に多い。大規模な複合施設の開発や長い歴史を持つ施設の運営をはじめ、公演制作・運営に至るまで、オペラ、バレエ、クラシックコンサートなどを中心に公共機関が積極的に推進している。民間企業の活動としては、ナイトエンタテインメントなどがみられる。

これら 3 都市に共通する特徴は、いずれも専門のホールや劇場を多く保有し、そこで様々なジャンルの公演が、個別に開催されてきていることである。多くの移民の受け入れによる市民の多様化や、ポップス系音楽の人気などにより、各施設の多目的化が近年は進行してきたが、東京のホールや劇場は、もともと専門劇場としてではなく多目的な用途のために開発されてきたことと比較すると、施設の置かれている背景は大きく異なる。

このような各都市の特徴を踏まえて、先行事例の把握が期待できる調査対象を抽出した。それらにインタビュー調査の依頼を行い、今回承諾を得ることができた組織に対して訪問調査を実施した。調査対象は、ホール・劇場、行政機関・関連組織、販売エージェント等の組織や専門家などである。

## (ア) ロンドン

## • 特徴

政府が社会の創造的な力を引き出す芸術文化政策等に力を入れており、クリエイティブ産業の成長をリードしている。特にウエストエンドを中心としたミュージカル、音楽、ファッション、デザインなど、多岐にわたる分野において、文化政策を推進している。ロンドンは文化支援に非常に積極的で「芸術と文化は文明社会の基礎をなす特徴であり、政府は市民の共通の利益のため、これに投資し、支援する責任がある」と考える。一方、世論調査の結果も、ロンドンの住人が、その文化を非常に大事にしていることを示している。

ロンドンは、20世紀に激動の時代を過ごしてきた。2つの世界大戦（うち第二次大戦では繰り返し空爆を経験）、大英帝国の消滅、大量移民の受け入れ、世界金融の中心地としての隆盛を経て大きく変容し、その重要な都市戦略のひとつに文化を位置づけ、積極的な振興を図ってきた。

もともとロンドンは芸術文化活動が盛んであり、シェイクスピア時代以来、演劇界で最も重要な都市として機能してきた。そして文学や演劇に加え、音楽、ダンス、美術など、その他様々な芸術形式の一大中心地となり、主要な博物館や美術館は世界有数の来客数を誇る。ショービジネスの世界で大きな役割を果たしているミュージカルにおいては、ウエストエンドでの発表と上演を前提にした独創的な作品が、ロンドンにおいていくつも生み出されてきて、それがニューヨークのブロードウェイに広まることで、世界的なショーとしての確立を見てきた。ロックやパンクなどの音楽に関しても挑戦的、前衛的な試みや作品が多い。ロンドンの多くのクリエイター達は、ニューヨークと自らを比較して、市場でニューヨークは大きく強い情報発信力を持つが、ロンドンは創作力に溢れて、常に新しい作品を生み出し続けていると自負している。

ロンドンが、アートやカルチャーで成功できた理由は、大ロンドン庁による「文化の街」という、明確な定義づけがあったからとの意見がある。明確な方向性に基づいて、常に具体的にどのように展開すべきかを継続的に協議、検討する場があり、その結果を具体的な活動に結び付けてきている。ロンドンでは、自らはパリほどの文化の歴史や資産の蓄積を持ちえていないと感じている人が多い。しかし、そのロンドンが文化を世界に発信し、多くの人々を強く引きつけることができるのは、ロンドンの持つ創造力と、明確な方向性に基づいた協議のしくみのためだと考えられている。

※参考「World Cities Culture Report 2014」(Mayor of London)

## ・調査対象組織

	区分	所有と運営	ホール・劇場、組織	概要
ア	行政機関・関連組織	行政組織	Greater London Authority	行政機関。イングランドのグレーター・ロンドンにおいて最上位に位置する地方自治体であり、ロンドン市長、その権力を監視する 25 名のロンドン議会議員から構成される。2000 年に設置された。
イ	行政機関・関連組織	官民連携組織	London&Partners	非営利組織。ロンドンの海外向けプロモーション業務を担う。2011 年 4 月に設置され、行政と民間とのパートナーシップで運営している。ロンドン市から多くの補助金を受けている。
ウ	行政機関・関連組織	公共機関	City of London Information Centre	公共機関。観光情報センターであり、Barbican Centre など毎年多くの人々が訪れる文化施設と協力して、様々な教育プログラムの提供をサポートしている。
エ	ホール・劇場	公共施設	Alexandra Palace	ロンドンの北側に位置する複合施設。施設は 1873 年に開設され、火災を経て、劇場、コンサートホール、美術館、博物館、講義室、図書館、パーティールームが設けられる。大規模でサブライズ性の高いイベントが行われることで有名である。
オ	ホール・劇場	公共施設	Southbank Centre	総合芸術施設。3 つの建物から構成されたヨーロッパ最大規模の芸術施設。ホールでは毎年、音楽、ダンス、文学などの 1,000 を超える有料プログラムが催されるほか、ロビーでの無料プログラムや教育イベントも実施し、年間 300 万人以上が来場する。
カ	ホール・劇場	民間施設	Kings Place Theatre	民間施設。2 つのホールを有する多目的施設。7 階にはオフィス空間があり、他は音楽及び視覚芸術空間を提供する。2008 年に建設され、公演・展示・教育サービスの提供の為、多様な施設を含んでいる。
キ	ホール・劇場	公共施設	Barbican Centre	複合施設。ロンドン市内の自治体である City of London が運営主体。ロンドン市内東部の再開発地域に設けられた、ヨーロッパ最大級の複合文化施設。3 つのホール、3 つの映画館、ギャラリー等の芸術文化施設から構成されている。



ク	ホール・劇場	民間施設	Royal Albert Hall	民間施設。ロンドン市内サウスケンジントン地区に位置し、140年以上の歴史を誇る伝統と格式を併せ持つ、イギリスを代表する音楽ホール。1871年に設立され、収容数5,272席の音楽ホールである。
---	--------	------	-------------------	---

## (イ) ニューヨーク

## ・特徴

官民連携のニューヨーク観光局を中心に、観光と芸術文化の相乗効果を発揮。

特にブロードウェイを中心としたミュージカルやアートなど、数多くの資源があり、芸術支援を通じて利益を還元し、地域貢献を推進している。

ニューヨークは増大する都市力と経済的成功を、芸術や文化への投資に結びつけ、ヨーロッパの大都市に対抗し、市民の豊かな文化生活の実現と、商業的な成功を目指してきた。また、カーネギーホールからニューヨーク近代美術館まで、市民の希望の実現と、豊かな商業市場に基づいた事業の成功を両立させるため、官民の連携では、世界クラスの非営利文化機関をもたらしてきた。創造エネルギーに満ち溢れており、賃料の高いマンハッタンだけでなく、ブルックリン、クイーンズ、ブロンクス、スタテンアイランドなど、すべてのエリアにアーティストの活動が広がっている。

非常に多様な創作活動と、細分化された市場の成立を可能にしているのは、多くの外国人訪問客、都市の全米からの求心力、そしてニューヨーク市内の様々なコミュニティからなる市民構成である。海外生まれの市民は40%近くにのぼり、それぞれの文化基盤を持ち、そのコミュニティを対象として世界中の様々な種類の文化公演が創作、開催されている。また、ニューヨークの多くの芸術家や文化団体の存在、精力的な創作活動、ショービジネスとしての成功事例などが、クリエイティブな労働者を求める他の企業、ニューヨークならではの文化的な経験を求める学生、世界中から訪れる観光客などを惹きつけ、流動的でダイナミックなエンタテインメント産業を創出し、継続的に魅力的な作品を提供し続けている。

またニューヨークのホール・劇場の市場において特筆すべきことのひとつは、小さな公演から世界的ショービジネスまでへの連続性が、存在することだと思われる。対象が限定された非常に小規模なローカルな公演から始まり、レストランやバーでのショー、オフ・ブロードウェイ、そしてブロードウェイへと、市場や

関係者の評価により様々なステージが用意されている。ライブも、100人ほどのライブハウスから数万人規模のスタジアムまで、需要に応じた規模の会場が存在する。もちろん、需要の総量が大きなニューヨークだから可能になる供給状況ではあるが、それが作品やアーティストの成長と育成に寄与している。

※参考「World Cities Culture Report 2014」(Mayor of London)

・調査対象組織

	区分	所有 運営	ホール・劇場、 組織	概要
ア	行政機 関・関連 組織	官民 連携 機関	NYC & Company	ニューヨーク市が主導し、民間の会員企業から構成される半官半民の独立組織。約2,000の企業・団体会員から成る。会員には、売上やNYC&CO.の行うプロモーションへの参加期間等に応じて会費が定められている。オフィシャルのマーケティング、ツーリズム開発、パートナーシップ等を担う。
イ	ホール・ 劇場	民間 施設	NEW WORLD STAGES	民間企業、シュールトオーガナイゼーションが保有する劇場。一つの建物の中に劇場が5会場ある複合型のシアターコンプレックス。5つの会場は拡張可能な共用ロビーに配置され、ロビーではカクテルとともにアートギャラリーを楽しむことができる。ハンディキャップ対応以外にも様々な最新設備と機能を備えて、快適な観劇空間を整備した。
ウ	ホール・ 劇場	民間 施設	Shubert Organization	ブロードウェイに17か所、オフ・ブロードウェイに6か所の劇場を所有し運営する、ブロードウェイを代表する企業。ニューヨークが本社の劇場オーナー・演劇制作機関であり、19世紀後半に設立され、20世紀からはアメリカ劇場業界の第一線で活躍。業界の大手企業として着実な成長を図っている。
エ	ホール・ 劇場	公共 施設	KINGS THEATRE	現在はニューヨーク市が所有し、民間企業が運営する劇場である。1929年豪華絢爛なデザインの映画館として開業し、1977年に閉鎖した。2015年にブルックリン地区で最大、ニューヨークで4番目の規模となる、3,000席を保有する劇場として再オープンした。

オ	ホール・ 劇場	民間 施設	LINCOLN CENTER	非営利組織の総合芸術施設。メトロポリタン歌劇場、コンサートホール、芸術学校、図書館などで構成され、センターの中には11の会社が入る。16エーカーの施設をいかに利用者に楽しんでもらうかを工夫している。今後、いかに地域を巻き込んでいくかが課題である。
カ	販売エー ジェント	民間 機関	Theatre Development Fund	非営利組織。すべての人に鑑賞機会を提供することを目的にダイバーシティを推進。ディスカウントチケットを販売する「tkts」を運営。シーティングバリエーションはプロダクションが行い、劇場が承認したものを販売している。
キ	ホール・ 劇場	民間 施設	Roundabout Theatre Company (Education)	非営利組織として劇場を運営。商業主義ではなく、伝統的なミュージカルを再演しつつ、ダイバーシティを推進。 (教育部門へのインタビュー) ブロードウェイの3劇場およびオフ・ブロードウェイ(500席以下の劇場)2劇場を保有・管理するIRSより501(c)3認定を受けた非営利組織。創業50周年。非営利組織としての活動に対してNYC&Coなどからも評価が高い。ニューヨークの公立学校に教育プログラムを提供し、劇場教育を支援。
			Roundabout Theatre Company (Board and Government Liaison)	(行政対応部門へのインタビュー) 理事会(Board)、Government(行政、政治家)の調整とミーティングアレンジ、行政関係者のショーへの視察、教育プログラムの視察、教育プログラムを提供している学校への訪問等を手配している。自社の社会活動への取組の理解促進を図り、支援を促す。
			Roundabout Theatre Company (Executive Director)	(経営層へのインタビュー) ラウンドアバウトは1965年クラシック(古典的な)作品を見せることを使命の普及を目的として設立された。ブロードウェイ(商業の劇場)は常に新しい演劇作品を上演する中で、NPOとして、古典的な作品にフォーカスした運営を開始。芸術の振興と経営の運営を両立している。
			Roundabout Theatre Company (House Manager)	(スポンサー対応部門へのインタビュー) 企業向けのスポンサーシップを運営。American Airline、Bank of America、FIJI、Anestrian(会計事務所)など。Annual Corporate Partnership Programとして寄付金を受け付け、PR、イベント実施等を行う。

ク	ホール・劇場	民間施設	TERMINAL5 (THE BOWERY PRESENTS)	ライブハウス。ライブ会場の運営とライブの企画・実施・運営（プロモーター）機能を併せ持つ。保有する THE BOWERY PRESENTS は 250 人から 800 人（立席 3,000 人）まで収容可能な、複数のライブベニューをラインナップしている。
ケ	その他	個人専門家	Professor Gigi Bolt Ms. Takada	コロンビア大学の教授（元 NEA）と研究生。 ホール・劇場のマネジメント構造、全体についてレクチャー。 劇場は他のアート部門とは異なり、商業的営利／非営利により大きな差異があることを説明。 ※NEA : National Endowment for Arts
コ	販売エージェント	民間	Broadway Inbound	民間企業。ブロードウェイ観劇チケットのホールセール事業者。世界各国の旅行エージェント、チケットエージェントへのチケット卸、B to B（団体向け）のチケット販売、ブロードウェイ全体及び新しいショーのインバウンドプロモーション、インターネットチケット販売を行っている。
サ	販売エージェント	民間	JTB USA	民間企業。JTB のニューヨーク現地法人。公演情報を収集し、商品造成を行う。NYC&Co.やホール・劇場とは顧客への案内等のために常に情報交換や視察を行っている。

## (ウ) パリ

## ・特徴

都市景観と文化環境の向上を目指し、都市再開発事業を行い、劇場を含めた文化施設を整備してきている。パリにおいては、実演芸術よりも視覚芸術が中心で、博物館や美術館を中心とした観光客の効果が大きい。（ルーブル美術館は、世界で最も来館者数の多い美術館である）

パリは歴史的に疫病、戦争、革命、占領を経て、世界の文化生活の中心地のひとつとなってきた経緯がある。文学、音楽、映画、そして特に視覚芸術において、パリの住人たちは、文化的な革新に大きな貢献を果たしてきた。様々な民族と多様性を抱えたパリは、その市民がまず文化の大きな消費者であり、パリを含めたイル・ド・フランス経済圏が、パリ文化を中心として育成、支え続けてきており、その評価と吸引力がフランス全土、ヨーロッパ、そして世界中から広く人々を集

めているのである。

パリ市民は多様性に富んでおり、貧富の差も激しいため、すべての市民ではないが、美術やホール・劇場などの公演文化について、日常的に鑑賞する生活習慣を持っている人々が多い。日本と比較すると、遅い時刻での公演の開始、就業時間後すぐに退社する就労環境、小学校は水曜日の午後に授業がないなど、平日も含めて公演を鑑賞しやすい環境も整っており、日常的に公演を繰り返し訪れる文化が、生活に根づいている。

またパリは、アーティストの創作活動、育成に対する支援にも積極的で、パリ市は音楽家の創作の助成として、年に2回公募を行っている。舞台芸術分野では、劇団やダンスカンパニーの創作を支援する助成としても年2回公募を行い、演劇、ダンス、サーカス、ストリート・アート、人形劇、マイム、マルチディスプレイ等、多岐にわたるジャンルの創作を支援している。また、国がパリ市内のアーティスト・イン・レジデンスを整備、若手のアーティストの育成を支援し、パリ市が推進する、海外の芸術家を支援するアーティスト・イン・レジデンスの助成プログラムもある。

パリの文化活動の背景で、他に知っておかなければならないものとして、社会的に文化が持つ意味に対する、意識の高さがある。文化は芸術やアートの創造や体験に止まるのではなく、経済状態やコミュニティ、身体的障害などから生じる社会的格差や孤立などの社会課題を解決するきっかけと成りうるものであり、社会的包摂を推し進めようとする意識が行政、民間企業、一般市民のあいだでも非常に高い。新たな文化施設の開発は、パリ中心部の用地価格の高さもあるが、むしろ通常文化に触れる機会が少ない地域になどにこそ開発すべき、との認識がある。例えば「Le Centquatre (104)」の建物は、多文化だが貧しい19区にあり、かつては葬儀場などがあったが、現在では多様な文化スペースとして活用され、制作中の作品公開を条件に、アーティストに対して、建物を数か月の間、スタジオとして貸し与えている。その目的は、大衆を文化的な生産プロセスに触れさせることとなっており、演劇、ダンス、音楽、映画、ビデオ、料理、デジタル、都市芸術などあらゆる分野の芸術が歓迎されている。

※参考「World Cities Culture Report 2014」(Mayor of London)

## ・調査対象組織

	区分	所有 運営	ホール・劇場、 組織	概要
ア	ホール・ 劇場	民間 施設	SALLE PLEYEL (サル・プレ イエル)	民間企業。1923年に建設されたアールデコの歴史的建物に、3回の大規模改修を行っている。クラシック専門で運営されてきたホールを、ポップス系ホールに改修し運営することを要件とした国の公募に応募し、選定後に大規模改修を実施。平成28年9月にオープン。2,000席のホールを持つ。ロックからポップスまで幅広く行うことができる。
イ	行政機 関・関連組 織	公共 施設	La Villette (ラ・ヴィレ ット)	国営の複合文化施設。 国の管轄の施設であり、全体で55haある再開発地区。文化省直属の組織がここに入っている。北側にはサイエンスシティとして科学館などが入り、南側にばや劇場など、数々の文化施設が入っている。資金は、文科省からの資金と、研究開発省の資金で運営されている。
ウ	行政機 関・関連組 織	公共 機関	国際交流基 金 パリ日 本文化会館	行政機関。 日本の文化を紹介し、文化交流することを目的とする。外務省に所属し、外務省の承認を受けつつ、現地ニーズに合う文化催事を開催している。国際交流基金日本本体に承認を得ている。公演の8-9割は主催事業を実施。
エ	行政機 関・関連組 織	公共 機関	Office du Tourisme et des Congrès de Paris (パリ観光 局)	公共機関。パリ市、パリ商工会議所により設立される。 フランス、および海外からの訪問者にパリでの滞在を支援。観光局の案内スタッフが、各国語で対応。案内所では観光にまつわる希望商品（美術館、観光ツアーなどのチケット等）が購入可能。各種無料パンフレットも用意。観光局の各国語によるホームページを運営。
オ	ホール・ 劇場	公共 施設	COMEDIE FRANCAISE (コメディ ィ・フラン セ)	国立の劇場。 1799年にオープン、1900年に再建された1,100人が収容できる国営の劇場。劇場が開設された時から、常にモダンでコンテンポラリーな公演に取りくんできた。国際的に有名な演出家を用い、その目線でモダンなものを取り入れる。

カ	ホール・ 劇場	公共 施設	Philharmonic de Paris (フィルハーモニー・ド・パリ)	<p>国立のホール。</p> <p>2015年に設立されたラ・ヴィレット公園内にある新しい音楽施設。座席は中央のステージを四方から囲み、どんな些細な音も逃さず、全身で音楽を体感できるようになっている。「あらゆる世代が音楽を通して集うカルチャーの拠点」にする目的を持つ。</p>
---	------------	----------	---------------------------------------	--

## 2 調査結果

### (1) ハード施策

#### (ア) 様々な改修事例

##### ①歴史的価値の保全と、改修による機能向上の両立

ロンドン、パリ、ニューヨークの3都市のホール・劇場は開設から何十年以上も経っているものも多く、中には百年以上の歴史を持つ施設も存在する。古い施設を保持しつつ快適な利用を日常的に行うためには躯体や施設の継続的な保持・メンテナンスに加え、必要に応じた大規模改修を行っている。

一方、これらの3都市においては歴史的な建造物に大きな価値を見だし、ホール・劇場の外観に加えて、内部の舞台、エントランス、椅子、壁、天井などそれぞれが保存の対象になっている場合が多い。そのため、改修に際しては保存のための様々な規制が存在しており、容易に改修の対象とできないことも多い。従って、設備の保全や機能向上のために改修が必要な場合であっても、歴史的保全を考慮しつつ、優先させるべき要件を個別に検討しつつ、改修を進めているのが実情である。

もちろん、新規開設の施設においては、このような制約は多くはないが、長い歴史を持つ施設では歴史的な空間価値を維持、継承する一方で、設備や運営、演出のための機能、機材やバックヤードなどには、最新技術を導入しや十分な配慮を施している事例が見られる。

#### ・事例

##### Greater London Authority : ロンドン (詳細 P141 参照)

###### ・歴史的施設の改修

建築に関する法律規制により建物の外観を守ることが義務付けられ、改修においては外観を維持しながらも内部設備には最新の技術設備を導入。

##### Shubert Organization : ニューヨーク (詳細 P150 参照)

###### ・歴史的施設の改修

ブロードウェイで17劇場を保有するが、それらがすべて歴史的保存建築物となって現状維持の義務が生じ、改修に際しては非常に大きな制限を受けてきた。

##### KINGS THEATRE : ニューヨーク (詳細 P152 参照)

###### ・歴史的施設の改修

1929年開業の施設を、装飾などはできるだけそのまま再現し、劇場設



備など機能的なものは最新の設備に刷新。構造、電気・ガス・水道・空調設備等のインフラストラクチャー、音響・照明・投影機器等の舞台設備は一新して最先端の施設に生まれ変わる。

SALLE PLEYEL (サル・プレイエル) : パリ (詳細 P163 参照)

- ・歴史的施設の改修  
目に見える範囲は全て重要建築物対象になっているため保全を行い、ホール内部は、最新設備を導入して新たに改修を行った。

②誰もがアクセスしやすい施設としての改修

施設の開発、大規模改修において、特に国や自治体をはじめとした非営利組織が主体となり推進する場合には、施設の存在価値や地域での役割を強く意識した開発や改修を行っているケースがある。開発地を、すでにホール・劇場等が多く集積された地域ではなく、敢えてあまり裕福ではなく、日常生活では文化や芸術活動に触れる機会が少ないと思われるエリアへ、意図的に開発された事例がある。

また、複合施設としてすでに大きな存在感を示してきた施設が、大規模改修に際して、今まで以上に地域に開かれた、誰もが訪れることができる施設として大きく方向性を明示した例もある。劇場やホールを含めた文化施設の役割が、文化機会の提供に加えて、地域交流の場、社会機能の提供へと拡大してきている。

・事例

LINCOLN CENTER : ニューヨーク (詳細 P153 参照)

- ・新しい施設の改修  
2006～2010年に総額12億ドルをかけた改修を実施。施設内外のオープンスペースを活用し、オペラハウスに行かなくても、リンカーンセンターに来るとアートを感じることができる空間創出と催事の実施を押し進めた。

La Villette (ラ・ヴィレット) : パリ (詳細 P165 参照)

- ・エリア開発  
「Accessibility to All」の使命のもと、子供や障害者だけでなくすべての市民に文化の機会を提供するため、開発地はパリの中でもあまり裕福ではなく、治安がよくないとされる北側の用地を選定。施設自体が、散歩や子供たちの遊び場として自由に出入りがしやすいものとする。

## ③最新技術の導入と機能向上

施設の歴史的価値を保持する一方で、演出機能の向上、運営効率化、アーティストホスピタリティの向上などのために、可能な事項に対しては、最新技術や機材などの導入を積極的に図っている。同時に、改修の目的を達成してより高い効果を得るためにはどうすべきか、そして改修後にも継続的にどう修正を加えていくべきか工夫を凝らして、追及し続けている。

## ・事例

National Theatre : ロンドン (詳細 P148 参照)

## ・新しい施設の改修

日本では通常、演出のために活用している多面舞台を、運営効率化のためにも活用している。多面舞台に別セットを用意して、速やかな転換を行っている。

TERMINAL5 : ニューヨーク (詳細 P159 参照)

## ・新しい施設の改修

かつてのクラブをライブベニューとしてリノベーション。ライブハウス化にともない火災避難経路、クローク、控室の増設を行った。ライブ来場客は女性客が多いため、トイレの増設も行った。ハウス内に数多くのバーカウンターを設置している。

SALLE PLEYEL (サル・プレイエル) : パリ (詳細 P163 参照)

## ・歴史的施設の改修

ヨーロッパから広く集客を図ることができるホールを目指して改修。具体的な改修箇所は舞台の 70cm の床上げ、電動の昇降舞台、天井修復、吸音板の設置、最新の音響設備導入、快適なアーティスト控室の整備、スタッフ交流スペースの設置などがある。

Philharmonie de Paris (フィルハーモニー・ド・パリ) : パリ (詳細 P170 参照)

## ・新しい施設の改修・エリア開発

具体的な改修箇所は沈むアリーナ席椅子、ロールバックチェア、反響板と吸収板の使い分けによる残響調整などがある。

## ④改修工事を進める中での諸施策展開

改修工事を進めるにあたり、全面的に閉館して営業を停止するのではなく部分的な工事を進めることもある。また工事中も継続的な情報発信を行い、改装後の活動に結び付けている例もある。

- 事例

Royal Albert Hall : ロンドン (詳細 P146 参照)

- 歴史的施設の改修

改修工事や維持管理作業を行うとしても、ホールを全面的に閉めることはない。比較的来場者数の少ない昼間に行い、部分的に閉鎖して改修を推進している。

Alexandra Palace : ロンドン (詳細 P143 参照)

- 歴史的施設の改修

改修による一部閉鎖中もウェブサイトや仮囲いに、工事進捗や完成後イメージをアップして市民や利用者の期待値を高め、良好な関係を維持している。

#### ⑤改修費用の財源確保策

改修費用の財源に関しては自治体や宝くじなどの基金からの助成金、投資会社やファンドマネジマントからの拠出、銀行からの借り入れなど様々な確保の方法が見られる。一方で一切の助成や支援を受けず、完全な独立採算で運営を図る施設も存在する。

金額的にはあまり大きな費用がかからない恒常的な保守、メンテナンスや部分的な改修には、チケット収入や助成金、個人からの寄付などにより対応ができています。ただし大規模改修等により大きな費用が必要となる場合には、銀行からの借り入れ、投資会社やファンドマネジマント会社からの拠出などが必要な様子です。

- 事例

Royal Albert Hall : ロンドン (詳細 P146 参照)

- 歴史的施設の改修

メンテナンス費用はチケットからの収益、助成金等で賄い、大きい支出がある場合は、寄付金を募ることもある。

Southbank Centre : ロンドン (詳細 P144 参照)

- 歴史的施設の改修

改修費用は宝くじ基金からの助成と、一部を銀行からの借入(市のサポートのもと)で調達している。

KINGS THEATRE : ロンドン (詳細 P152 参照)

- 歴史的施設の改修

再建の開発事業者及び運営事業者としての選定にあたり、2013年から55年間のリース契約が成立した。9億5千万ドルのリノベーション費用がニューヨーク市、投資会社、ファンドマネジマント会社により拠出し

ている。

SALLE PLEYEL (サル・プレイエル) : パリ (詳細 P163 参照)

・歴史的施設の改修

100年にわたり国が資本であった施設を、新たに事業者を公募。その後は国の資本参画はまったくなく、事業者としては国の支援を受けてしまうと運営方針に関与や制限が入るなどにより自由な運営ができなくなるため、敢えて自己資金による運営を選択している。

(イ) 多目的な活用事例

① 様々な舞台公演の種類に対応

特定の種類の舞台公演のみに対応するホール・劇場でなく、様々な種類の公演に対応するために、反響板や吸音板の活用や可動座席の導入などより、対応できる公演の幅を広げているホール・劇場が多く見受けられる。また長期公演が多いミュージカルにおいては、演目ごとで、大胆に舞台の構造自体を大きく作り変える事例も生まれてきている。

・事例

Alexandra Palace : ロンドン (詳細 P143 参照)

・多用途と収益確保

「人々のための Palace」という施設コンセプトと多用途の受け入れによる収入の確保という両方の観点から、多目的でのホール利用を積極的に推進している。

Shubert Organization : ニューヨーク (詳細 P150 参照)

・可変性のある劇場

ブロードウェイのミュージカルの劇場は、額縁型(すり鉢型)の客席が一般的だが、演目に合わせて大幅な会場工事を実施して対応。近年、舞台と客席の境界を取り払って、演者が観客のすぐ近くで演目を演じるショーが人気で、舞台上への客席設置、また客席内のランウェイ配置、舞台から2階席に上がることができる通路の用意などにより、新しい作品に対応している。

Philharmonie de Paris (フィルハーモニー・ド・パリ) : パリ (詳細 P170 参照)

・多様な音楽ライブ

クラシックだけでなくロックやジャズ、ポップスなど幅広い音楽ライブも開催されている。併設する他ホールや会場で展覧会、子供やファミリー

一向けの音楽ワークショップなどのオリジナルプログラム等も積極的に実施している。

## ②MICE など、舞台公演以外の活用に対応

ホール・劇場の本来の開設目的は、演劇や音楽など一般消費者に対して公演を開催して集客を図る BtoC モデルである。しかし近年、劇場やホールの持つ施設の雰囲気、空気感の新しさや、照明、音響、映像などの充実した演出機能の利用を求めて MICE などに活用する機会が増えてきている。これは特定のオーナガナイザー（企業などの主催者）に会場貸出しを行う BtoB モデルであるが、平日昼間の利用などが多く公演が多く開催される週末や平日夜の時間帯とは利用曜日と時間帯が異なるため、ホール・劇場の稼働率向上にもつながっている。

### ・事例

#### Royal Albert Hall : ロンドン（詳細 P146 参照）

##### ・多様なイベント利用

施設が建てられた時からジャンルを問わず全ての芸術にこの施設を活用することを指向。利用目的がもともと広く定義づけられミュージカル、クラシック、ロック、ポップス、オペラ、ノンバーバルショー等の演目に加え、ライブオーケストラのある映画上映やスポーツイベント、授賞式等も開催している。

#### TERMINAL5 (THE BOWERY PRESENTS) : ニューヨーク（詳細 P159 参照）

##### ・多様なイベント利用

ライブハウスだがユニークな会場空間のため別用途の利用ニーズも多く、近くのコンベンション施設との連携活用、テレビの公開収録、美容ショー、音楽ライブ、パーティー、ダンス等のイベント、企業コンベンション、ディナーパーティー、個人や小規模団体の懇親や娯楽のためのイベント等多様な用途で利用されている。

#### NEW WORLD STAGES : ニューヨーク（詳細 P149 参照）

##### ・会議利用

5つの会場から成るシアターコンプレックス。平日夜と土日のショー上演に加え、休演日（時）に専門学校の発表や企業のカンファレンスへの貸し出しを行っている。モダンな劇場でのカンファレンスは新しさ、面白さがあり、IT 業界、クリエイティブカンパニー、広告業界を中心に人気がある。

Kings Place Theatre : パリ (詳細 P145 参照)

## • 会議利用

好条件の立地が魅力となり会議利用のニーズが大きく、大きな収益源となっている。昼間の会議利用と夜間のコンサート利用を同日で獲得している。

オペラ座ガルニエ : パリ (詳細 P171 参照)

## • ショーへの活用

バレエ、小規模オペラ、管弦楽コンサートが中心に開催されているが、ファッションショーへの貸出しなども行っている。

## ③種類の異なる複数施設で多目的な活用に対応

独立した単独施設としての多目的対応に加え、種類の異なる会場を複数用意することで様々な催事を幅広く開催できる複合施設が存在する。主催者や来場者にとっては、一施設で並行した関連催事を楽しむことも可能となり、利用のメリットが大きい。

## • 事例

La Villette (ラ・ヴィレット) : パリ (詳細 P165 参照)

## • 総合文化利用

コンサートから展示会まで多用途に活用される平床の多目的会場に加え、テント施設のサーカス会場、アーティスト・イン・レジデンス、「フォーリー」と呼ぶ文化体験や情報発信の施設、フィルハーモニー（音楽ホール）、シアター、音楽・ダンスの専門学校、楽器博物館などで総合文化施設を形成し、大きな相乗効果を創出している。

SALLE PLEYEL (サル・プレイエル) : パリ (詳細 P163 参照)

## • パーティ利用

小ホールを兼ね備え、子供用のコンサート、小規模ショウケースコンサートなどを予定している。キッチンが隣なのでコンサート終了後に VIP 用のサロンパーティも考えられ、公演を補完する機能としての活用を計画している。

## (ウ) ダイバーシティへの対応事例

## ①歴史的価値の保全とダイバーシティへの対応を両立させるための創意工夫

ロンドン、ニューヨーク、パリにおいては、建造物としての劇場やホールの歴史的な価

値の保存を考えると、それが施設のダイバーシティ対応を制限してしまうことが多い。どちらを優先させるべきかは、個別にその都度自治体等と検討をしつつ対応を進めてはいるが、十分な整備には至っていないのが現状である。そこで施設的には対応が十分でなくても、いかに運営等でカバーしていこうかという工夫がみられる。

・事例

City of London Information Centre : ロンドン (詳細 P143 参照)

・価値の保存による制限

金融街は古い建物が多く、身体障害者への対応が難しい。

Royal Albert Hall : ロンドン (詳細 P146 参照)

・ソフト面でのカバー

古い建物で身体障害者への対応は充分でなく、エレベーターや車いすのアクセスしやすいルートや案内方法はどうすればよいかなどを、日ごろから検討して工夫している。

COMEDIE FRANCAISE (コメディ・フランセ) : パリ (詳細 P169 参照)

・制限付の改修

障害者対応として車いすのアクセス改善を行い、エレベーターを入れ 10 席ぐらいの身障者用の席を設けたが、劇場が古く各階への設置は無理であった。

②法律の基準に基づく、設備的な対応

今回調査の 3 都市は、どの都市も施設としてのダイバーシティ対応の基準、指針が別途定められている。対応可能なホール・劇場は、その法律等に沿って、具体的な設備対応を行っている。

・事例

Kings Place Theatre : ロンドン (詳細 P145 参照)

・全面的な改修

法律で求められるバリアフリー基準に準拠して、ホール全面での段差解消や車いす向けスペースの確保などを行っている。

Alexandra Palace : ロンドン (詳細 P143 参照)

・全面的な改修

劇場はバルコニーや客席への車いすのアクセス利便性を考えた設計にして、スタジオやパーク自体も、バリアフリーの設計対象になっている。

KINGS THEATRE：ニューヨーク（詳細 P152 参照）

- 全面的な改修  
施設の障害者への対応を定めた Americans with Disabilities Act (ADA) に準拠し、劇場全体で 3 基の小さなエレベーターを設置、1 階客席に車いすで入場できる入口と車いす席を設置した。

NEW WORLD STAGES：ニューヨーク（詳細 P149 参照）

- 全面的な改修  
障害者用のエレベーターを整備し、全会場に車いす対応の席を用意した。

SALLE PLEYEL（サル・プレイエル）：パリ（詳細 P163 参照）

- 全面的な改修  
ダイバーシティ対応として法律に対応する必要がある。都市開発管理局が管轄する法律で、車いす用スロープ、車いす用座席、誘導する案内員の配置、目の不自由な方向への音声誘導機器などが必要と認識している。

## ③街中を活用した実演芸術活動の活性化

劇場やホールに訪れる来場者に対するダイバーシティ対応だけでなく、非営利組織には文化を街に届け、地域の誰もが利用しやすい開かれたオープンな施設空間を提供するために、拠点を経街中に設置する積極的な活動もあり、恒常施設として継続的なイベント等を推進している。

## • 事例

LINCOLN CENTER：ニューヨーク（詳細 P153 参照）

- 開放的な構造  
身障者対応のエレベーターは当然のこととして、誰もが利用できる、利用しやすい施設とすることが大切と考えている。空間や施設がオープンで立ち入りやすいこと、ホールロビーやレストランがガラス貼りで外から見えやすく開放感があり立ち入りやすい空間とするなど、まず施設を地域に開いていくことが大切と考える。

La Villette（ラ・ヴィレット）：パリ（詳細 P165 参照）

- 多拠点化  
施設の位置する公園内にとどめず街中に文化施設を広げていこうとして、実際に拠点を設けて文化体験の活動を促している。文化が届かない障害者施設などに届けてはどうか、という考え方から始まったものである。



## (2) ソフト施策

## (ア) 新規顧客開拓の事例

今回の調査を進める中で、国や自治体、およびその支援を受ける非営利組織と、独立採算を基本とする民間の営利組織の位置づけと立場、そしてその目指すものに非常に大きな相違があることが、一層明確になってきた。前者は助成金や支援金、寄付などの経済支援をもとに、社会的な使命を担って目的を追求する。一方、後者は話題性の高い公演を創出し大量の集客を図り事業を成功させ、その利益を事業継続に充てる。

新規顧客の開拓に際しても非営利組織は文化機会の社会への広い提供と文化振興やアーティスト育成を主な目的としているのに対して、営利組織は事業の成功と発展を目的としている。

具体的な新規顧客開拓は、各組織において多様な取組が見られた。

## ・事例

City of London Information Centre : ロンドン (詳細 P143 参照)

## ・公演の市場調査と開発

最初に顧客を誘致することはそれほど難しくはないと思われるが、リピーターを作る事はとても難しい。バックアップするのがプログラムや新しい商品で「来たい」という期待感を持たせ続けなければならない。

Southbank Centre : ロンドン (詳細 P144 参照)

## ・公演の無料体験

年間公演プログラムの約半分を無料で実施しており、集客と認知向上に貢献している。

Alexandra Palace : ロンドン (詳細 P143 参照)

## ・エリア内施設の複合機能

特定のイベントの目的から、今後は長時間の滞在が楽しめるように隣接へのホテル建設誘致を計画している。ホール、イベントスペース、パブ、公園が一体となって連携を取り、人流を増やして顧客獲得を図っている。

Greater London Authority : ロンドン (詳細 P141 参照)

## ・情報訴求

ロンドンの劇場情報専門の Web サイトとして、昨年「Theatre.Com」を開設した。

TERMINAL5：ニューヨーク（詳細 P159 参照）

- 様々な規模の会場を提供

アーティストはまず小さな会場でライブを成功させて固定ファンをつかみ、次第により大きな会場に移行していくなど、公演規模を成長させていくことができる。それが異なる会場規模のライブハウスを複数運営管理している強みであり、主催者にメリットを提供できる。

Roundabout Theatre Company (Executive Director)：ニューヨーク

（詳細 P157 参照）

- 会員制への進展

1年間（9～6月の1シーズン）に3～7作品を60%の金額で観劇できる Subscription Program があるが、Subscription は Membership に変わっていく傾向がある。若年層の取込みには非常に注力しており、コロンビア大学との連携、Underground で 25US\$チケットの販売、若年層に対して価格を下げるなどの育成を行っている。

Theatre Development Fund：ニューヨーク（詳細 P155 参照）

- ダイナミックプライシング

ダイナミックプライシングの最大の目的は、利益の最大化を図ることである。普段劇場に足を運ぶことのない層を取り込み、利益の最大化を図る。通常、チケットの売り出し時には価格を安く設定し、公演が近くなるほど高くなる。ダイナミックプライスのメリットは曜日・季節の波動に合わせて、価格設定ができることで、試験的に価格を設定してみることもできる。

Broadway Inbound：ニューヨーク（詳細 P161 参照）

- ダイナミックプライシング

事前予約と、直前購入では価格差をつける、演目により異なるが、事業者としては事前予約で席が埋まる状態が理想的なため、理論的には事前予約の方が安い。FIT レートは 24 時間いつでも価格が変わるダイナミックプライスで、ショーが近づくほど価格が上がる。テクノロジーが重要なため、B to B（ツアーオペレーター）の卸値は変動的にはできない。単価と入場率のバランスを図り全体売上を最適化するのが重要。

LINCOLN CENTER：ニューヨーク（詳細 P153 参照）

- アウトリーチの目的

アウトリーチは、マーケティング（潜在的な顧客開拓）、教育機会の提供、CSR 活動（一般大衆でも音楽にふれられる。）の3つの目的がある。ニューヨーク市の住民でリンカーンセンターを知らない人がいる。アウトリーチによりまずは知名度を上げて、リンカーンセンターに足を運ぶ

機会を提供する。

Shubert Organization : ニューヨーク (詳細 P150 参照)

- 若者への公演制作と発表機会の提供

Shubert Organization のグループに文化基金組織がある。この使命は若い世代の劇場・アート分野への関心を高めること。商業的な目的ではないが、最終的には未来の世代の顧客層の拡大に寄与している。高校生が夏休みに 1 か月間で作った劇の発表があり、17 劇場のいずれかで開催する。ブロードウェイの劇場での発表なので、高校生にとっては夢のような晴れ舞台となる。著名な役者をホスト役で呼ぶ。

NYC & Company : ニューヨーク (詳細 P148 参照)

- 若者対象のプログラム

若年層の観劇促進を目的とする組織「Public Theater」では、年間 200 ~ 2,000US\$ の寄付を募り、対象公演のチケットが 5%引きになる特典を付与するプログラムがある。実際に若者の劇場来場の促進に繋がっている。会員になり劇場に来場することで、共通の趣味や価値観を持つ若者同士のネットワーキング強化にも繋がっている。

SALLE PLEYEL (サル・プレイエル) : パリ (詳細 P163 参照)

- パートナー、スポンサーの開拓

公演前後に飲食やパーティーなどができるようなパートナー用スペースを設け、年間スポンサーと、公演プログラムごとのスポンサーとの両方が利用できる。企業が、クライアントとのコミュニケーションイベントとして、カクテルパーティなどで交流を深めてもらう。

(イ) サービス向上の事例

サービス向上に関しては、非営利組織であれ営利組織であれ、それぞれのホール・劇場の立場に応じて様々な取組がなされている。価値向上のための考え方や具体的な取組の例をいくつか把握した。

- 事例

Greater London Authority : ロンドン (詳細 P141 参照)

- チケット価格の設定

ロンドンの一般的なショーはチケット代が非常に高いため、定期的に 10 ポンド程度で入場できる公演の実施を促す支援を行っている。

KINGS THEATRE : ニューヨーク (詳細 P152 参照)

## • 施設建築の魅力

劇場の持つ歴史や内装が人気となり、月に数回シアターツアーを催行している。

Theatre Development Fund : ニューヨーク (詳細 P155 参照)

## • 公演価格の設定

イールドマネジメントは、在庫状況に応じて価格を流動的に決定して売上を最大化しようとする、売り手側の柔軟な販売管理である。ショーのプロダクション側（制作側）で価格案を決定し、シアター・ディベラップメント・ファンドが、全体的な価格設定の妥当性検討（Landscape）を行う。制作側がシアター・ディベラップメント・ファンドの価格提案を受けないこともある（値下げをしたくないプロダクションは定価、もしくは高価格帯で販売しても良い）。

TERMINAL5 (THE BOWERY PRESENTS) : ニューヨーク (詳細 P159 参照)

## • アーティストとの距離

ライブハウスでは、顧客とアーティストとの距離感を非常に重視している。一体感を強く感じることができる小さな会場を、顧客は求めている。

Roundabout Theatre Company (Executive Director) : ニューヨーク

(詳細 P157 参照)

## • コミュニティのニーズに応える組織づくり

最新技術を駆使していかに顧客を獲得するか、チケットシステムによりいかにチケット販売を拡大するか、効果的な舞台演出等の最新技術に詳しい若い人材を登用して演出力を高めるなど、これらは組織力を強めることで、サービス向上につながると考えている。

Shubert Organization : ニューヨーク (詳細 P150 参照)

## • スマートフォンの活用

スマートフォンでの写真撮影について、会場内であっても本番公演前は可能にした。それまでは、ホワイエなどの共用部は OK だが会場内は写真撮影禁止にしていた。しかし上演前に舞台の写真を撮って SNS にアップしたい観客が非常に多く、またそれは大きな宣伝になると考えている。

Broadway Inbound : ニューヨーク (詳細 P161 参照)

## • 公演の網羅的な紹介

取扱い作品を 1 つのグループとして商品群をプロモーションしている。あまり知名度のない作品も PR できて新たに発見してもらえ、より効果的な販促（チケット販売）、マーケティングが可能になる。

SALLE PLEYEL (サル・プレイエル) : パリ (詳細 P163 参照)

## • インバウンド誘致

フランスで制作するプログラムはフランス語でのみ行っており、他の国では通用しない。観客もフランス人がほとんどであり外国人は5%以下である。世界中の人たちが楽しめるようにするために、公演を英語で行ったり、アングロサクソン系の演目を行うよう考えている。

SALLE PLEYEL (サル・プレイエル) : パリ (詳細 P163 参照)

## • 鑑賞環境

サービスという意味では、改修工事で作った空間が、まさにサービスである。特に「座る」「見る」「聞く」にこだわりを持たせた、快適な鑑賞環境を用意した。快適な空調、椅子、視認性、残響調節、舞台との近い距離、最高水準の音響機材、広いバースペースとレストランなどが例に挙げられる。

## (ウ) ダイバーシティへの対応事例

「Accessibility to All」。この言葉はロンドン、パリ、ニューヨークにおいて、どこでも頻繁に聞かれた言葉である。多くの移民を古くから受け入れ、様々な民族や異なった価値観、生活習慣を持つ多様な人々から構成されるこれらの3都市は、一般生活者のとらえ方が単一民族による同質性を基本とする日本、東京とは大きく異なる。民族、居住地域、生活様式、経済状態、教育、そして日々の暮らしなどのあり様が都市の中においても大きな差異を示しており、それはホール・劇場に出かける鑑賞経験や公演に対する接触機会や経験においても同様である。舞台を見るために、日常的にホール・劇場を頻繁に訪れる人々がいる一方で、文化的な公演にはまったく無縁の人々も多く存在している。それは経済、居住地域、教育環境、生活しているコミュニティなどが起因しているケースが多い。

ホール・劇場を運営し文化振興を図る立場の人々としては、まずこのような公演に触れる機会のない人々に対して、どうしたら公演を体験してもらうことができるか、そしてゆくゆくはホール・劇場に足を運んで鑑賞してもらうことができるようになるかを、単に文化振興の観点からだけではなく社会的な役割として、課題に感じて取り組んでいる。

日本では、ダイバーシティというと身体や視聴覚などの障害を持つ人々への対応や、企業にとっては、障害のある人の雇用や女性の社会進出の課題として受け取られることが多い。もちろん海外の都市でもこれらを含めてダイバーシティが語られるが、その概念は更に広い。同質性の強い日本では都市背景が異なるため、現状では海外都市ならではの課題と受け止められる傾向もあるが、少子高齢化と国際化の進展により、訪日および在日の外国人が増え、多様化の進展が予測される日本においても「社会的な多様性の視点」を持って、ホール・劇場や公演のありかたをとらえていくことが不可欠である。近年、日本でも

ホール・劇場の役割は文化的機会の提供から地域産業振興の拠点、そして社会的包摂や教育などの社会的役割を期待されるものへと移り変わっている。これを機会に、来たるべき日本のダイバーシティ社会を見据え、海外の取組事例を参考としたい。

聴覚障害を持つ方への支援としては劇場前方への字幕対応が多く、スマートフォンアプリの活用も検討され、外国人支援にもなっている。手話を以前試したところもあるが、あまりニーズが高くなかったとのことである。視覚障害を持つ方への対応としては、音声ガイドの提供などがある。

#### ・事例

##### Greater London Authority : ロンドン (詳細 P141 参照)

###### ・ソフト面の対応

古い劇場は施設面の制限が多く、これを補うための運営対応を行っている。劇場個別での対応が難しい場合には、Society of London Theatre が劇場をサポートしている。

##### City of London Information Centre : ロンドン (詳細 P143 参照)

###### ・出張公演

恵まれていない学校や家庭に文化プログラムを提供、エリア内の該当施設に迎える。

###### ・情報のアクセシビリティ

発信情報はデジタル化しており、印字を大きくする等、工夫をして視覚障害者が見やすいように対応。地図上のコースを決めて、本当にバリアフリーできているかどうか、検証する役割も担っている。

##### Kings Place Theatre : ロンドン (詳細 P145 参照)

###### ・教育機関での出張公演

契約しているレジデンスオーケストラとのパートナーシップにより、教育機関での出張公演を実施。

##### Barbican Centre : ロンドン (詳細 P146 参照)

###### ・障害のある人の制作参加

障害のある女優の公演を誘致するなど、全ての人々がアクセスしやすい劇場となるよう配慮している。

##### Southbank Centre : ロンドン (詳細 P144 参照)

###### ・無料招待とアウトリーチ

経済的余裕がない市民向けのフェスティバルを開催して無料招待を行う。学校に対しての無料アウトリーチプログラム提供を通じて、格差を解消し、地域の一体化を図る。

- 障害のある人の制作参加  
パラリンピック向けに障害を持つアーティストが作った「UNLIMITED」、というコンテンツを制作&実施した。
- 無料施設開放  
ホームレスへの施設無料開放などを実施している。
- テーマを持たせたプログラム提供  
「東南アジア」、「アフリカ障害者」、「男女平等」等、幅広く常にユニークなテーマでのプログラムを提供。特にフェスティバルは年間 12~14 件程度実施しており、収益の面にも大きく貢献している。

Kings Place Theatre : ロンドン (詳細 P145 参照)

- 施設開放  
施設スペースの無料開放など、社会貢献活動を行っている。

Royal Albert Hall : ロンドン (詳細 P146 参照)

- 廉価な価格設定  
新規顧客は教育プログラムを通して集める事が多い。昨年 15 万人が利用した。このホールをなかなか利用できない広域の市民をターゲットに、チケットを 5 ポンドで提供している。

Roundabout Theatre Company (Education) : ニューヨーク

(詳細 P156 参照)

- 教育としての文化  
公立学校の子供たちは経済的に不自由な子供たちも多い。通常の生活では文化に触れることができない子供たちに機会を提供する。ラウンドアバウトには 50 名の Theater 教育ができる指導者「Teaching Artist」が存在。提供するフレームワークについて公開し、学校からの要請に応じてプログラムを提供している。単発の授業もあれば駐在もあり、現在ニューヨークで約 150 校にプログラムを提供している。

Shubert Organization : ニューヨーク (詳細 P150 参照)

- 教育としての文化  
公立学校は低所得者の子供が多く、将来的に 100US\$払って演劇を見に来ないかもしれないが、劇場に触れる、体験させることは意義がある。
- 難聴者への対応  
難聴者用の字幕を用意している。スマートフォンアプリで字幕を見ることができるサービスを展開する予定である。目の見えない人用に音だけで楽しめる工夫を考えているが、あまりニーズがないので優先順位は低い。

Theatre Development Fund : ニューヨーク (詳細 P155 参照)

- アクセシビリティを高めるしかけ  
ユニバーサルアクセシビリティを高めるためには個別の施策を行うだけではなく、様々な対応を組み合わせて行わなければならない。  
モビリティディスアビリティ(車いす・高齢者等)、耳の不自由な人への劇場のキャプションやスマホ支援、目の不自由な人への音声ガイド、Webサイトでの車いすに座ることができるシート、トイレのスロープ対応など。経済的なアクセシビリティ(安くすることでの機会提供)も重要であると考えている。

LINCOLN CENTER : ニューヨーク (詳細 P153 参照)

- アクセシビリティを高めるしかけ  
老若男女、エスニシティなどそれぞれが大きく関心を示して行きたいと思うような、個別のコミュニティが持つ文化公演を企画してその情報を発信して、施設体験を促している。

NYC & Company : ニューヨーク (詳細 P148 参照)

- 外国語公演への対応  
外国語公演のセリフは外国語で、劇場の上部に英語の字幕が表示している。

Philharmonie de Paris (フィルハーモニー・ド・パリ) : パリ (P170 参照)

- 価格、教育  
クラシックは顧客の高齢化が進んでいる。若者に向けて安く 8-10 ユーロで提供している。観客に参加させるように 1 時間のショート参加プログラムを実施している。  
デモンストレーションは、外部で行うアクティビティ。音楽に接触できない子供たちに対して、社会福祉センターと協働で行う。学校と違うということは、社会福祉専門家が入っていること。学校は強制的であるが、社会福祉は強制ではなく楽しんで行うことができる。

Office du Tourisme et des Congrès de Paris (パリ観光局) : パリ

(詳細 P168 参照)

- 公演日時  
パリの市民の感覚としては、劇場やホールは映画に行くように普通に生活の中で小劇場に行くものであり、毎日の文化活動として当たり前のように根付いている。フランス市内にはシアターの数は 250 あり、1 時間などの短いもの、15~30 ユーロ前後ぐらいの気楽に見に行けるものがある。パリの小学校は水曜日の午後が休みのため、小さい子供向けの公演も盛んで、アクセシビリティが高い。



La Villette (ラ・ヴィレット): パリ (詳細 P165 参照)

- 出張公演等のアクセシビリティを高めるしかけ  
「Accessibility to All」という、重要な役割がある。子供や障害者だけでなく、すべての市民に文化の機会を提供する。有料のプログラムも、誰でもアクセスできる金額に設定している。パリのアカデミーに色々なプログラムを紹介し、そこから幼稚園から中学校までの全生徒に文化機会を提供してもらう。障害をもった子供たちなど、この施設まで来られない子供たちにプログラムを届けることを行っている。
- 地域の人からの文化紹介  
18人の地域の人を紹介ムービーに登場させている。どのようにして自分が文化に初めて接触したのかを、地域の生活者の立場から話してもらっている。地域の同じ境遇の人が同じ言葉で話をしていることには耳を傾け、共感を覚える。
- アーティスト育成  
アーティスト・イン・レジデンスのプログラムとして、アーティスト育成のための3つのプログラムを持っている。プログラムを作り管理するための援助システム。サーカステントをもち、サーカス団員が新しいショーを作ったりするための場所になっている。素質のある人の育成を目的に、レジデンスで出会いの機会を作り出す。

国際交流基金 パリ日本文化会館: パリ (詳細 P167 参照)

- 文化への考え方  
「Access to All」の考え方がフランスはとても浸透している。市民の生活習慣、お金の使い方、教育の中に文化の考え方、劇場に行く考えが根づいている。

COMEDIE FRANCAISE (コメディ・フランセ): パリ (詳細 P169 参照)

- アクセシビリティの考え方  
誰にでも開かれた場所であることを外部に公開して表現して、誰でも観やすい状況をつくること、知らせることが重要である。学校の生徒を来させるだけでは不十分で、例えば公演前に原作や演劇のことを伝え、公演後に舞台スタッフがそこで働くことを伝える。その流れ、歴史が大事である。
- 視聴覚障害への対応策  
Web サイトアクセシビリティで、目の不自由な人もアクセスしやすいようにした。公演では耳の不自由な方に対してサブタイトル(字幕)をつけ、目の不自由な人へ点字システムを取り入れている。

## (3) 行政支援の事例

ホール・劇場や公演に対する行政の支援に関しては、各都市が様々な形で積極的な支援や連携を行っている。所定の非営利組織に対する個人の寄付金は控除対象となるという税制、劇場スタッフに対する労働日数に応じた保険制度、土地や施設を保有しつつ非営利組織と共同で劇場施設運営を行うプロジェクト事業、ミュージカルの演者を活用したシティプロモーションと観光促進など、様々な取組が成されている。それらは行政組織が直接支援を行うだけでなく、行政の資本参画や支援を受けた非営利組織などが他の組織等と連携を図ることもある。これらの活動の背景としては、社会的、文化的な活動に対する国民、市民の深い理解と共感、支援の姿勢がある。

## ・事例

London & Partners : ロンドン (詳細 P142 参照)

## ・連携企業との継続的な協議

London & Partners はロンドンの海外向けプロモーション業務を担う非営利組織であり、行政と民間とのパートナーシップで運営されている。最も重要なのは、費用を提供している提携企業との継続的な協議である。連携企業との意見調整は難しいが、発足当初から最も重要な課題は共有している。連携企業は約 400 組織。継続的なコミュニケーションにより関係を保っている。

Barbican Centre : ロンドン (詳細 P146 参照)

## ・学校との連携、公演の招致と充実

ロンドン市内の自治体である City of London が運営している。ロンドン交響楽団(レジデンス契約)を年に 30 回、東ロンドンの各学校に派遣している。また、隣接の音大生に対する便宜を図り、才能開発できるように支援している。

海外オーケストラ公演の使用料を無料として、積極的な誘致を図っている。また、特定の音楽プロモーターとアライアンスを締結し、コンテンツの充実とリスクの軽減を図っている。

Southbank Centre : ロンドン (詳細 P144 参照)

## ・公的補助金の投入と活用

収入全体の 48%が公的補助金(ARTS COUNCIL)で、残りがチケット収入、貸館ビジネス、イベント等による収入である。財政支援には限りがあり、法制度や規制緩和など、政策的な支援を期待している。

Roundabout Theatre Company (Board and Government Liaison) :ニューヨーク (詳細 P157 参照)

- 公的資金の獲得、市との共同での整備・運営事業  
基金は様々なところから得るため市議会、議員、議会、Cultural Affairs 等にコンタクトし、毎年プロジェクトごとに資金援助を要求している。非営利組織が運営する5つの劇場のうち2つは、ニューヨークが土地を保有し、ニューヨークが保有する土地において建物を購入して運営しているケースと、再建及び管理運営の権利を得て運営を行ってニューヨークにリース料を支払っているケースがある。

Roundabout Theatre Company (Education) : ニューヨーク (詳細 P156 参照)

- 教育事業に対する助成金  
ニューヨークの公立の学校を対象にして文化機会の提供などの教育事業を積極的に推進しており、その活動に対してニューヨークの市・州の助成金（市民からの税金を基にしている）を活用している。

Professor Gigi Bolt & Ms. Takada : ニューヨーク (詳細 P161 参照)

- 支援対象の変更、寄付金の収集  
全米の芸術団体への支援金が各州のアート評議会に流れ、ニューヨーク個人のアーティストの育成からプロジェクト（団体）への資金提供になった。これまで NY からしか新しい作品が生まれてこなかったが、各州の芸術が育ち、NY 以外からもヒット作品が生まれるようになった。非営利組織にとっては、行政等の支援に加えて個人や法人からの「寄付」も大きな財源となる。公的な機関が支援金を非営利組織に投入すると、ほぼ同額もしくはそれ以上の個人、または法人からの寄付金の収集を期待することが可能となる。「公的な支援を受けた＝非常に良い作品を提供する」という社会的な評価を得た証となるからである。

KINGS THEATRE : ニューヨーク (詳細 P152 参照)

- 行政の資金拠出、免税措置、規制緩和  
開発事業者及び運営事業者として選定された後に、55年間のリース契約が成立した。劇場の再生資金は9億5千万ドルのリノベーション費用がニューヨーク（市）、投資会社、ファンドマネジメント会社により拠出された。ニューヨークの行政としては、再生計画の策定、事業者の選定、一部資金の拠出（天井の修復に充てられた。金額は不明。）、投資に対する免税措置、増築の規制緩和という形で支援を行った。

NYC & Company : ニューヨーク (詳細 P148 参照)

## • 観光の主要要素として公演を積極的に連携

ニューヨーク市が主導し、民間の会員企業から構成される半官半民の独立組織である NYC & Company は、観光プロモーションの中で、ショーを主要な観光コンテンツの 1 つとして、ブロードウェイ産業全体のプロモーションを劇場や関連事業者と連携して行っている。重点ターゲット国にブロードウェイの若手役者を派遣し、人気作品を 5~15 分にしたサマリー版を旅行会社、メディア等の業界関係者に実演し、ショーを観光の主要な要素としてアピールしている。

また、“Broadway Week” “Off-Broadway Week” として 30 作品を対象に 1 名分のチケット料で 2 名が鑑賞できるキャンペーンを毎年冬、各 2 週間行っているほか、手旅行会社の米法人・支店をホール・劇場に招待し、ツアー造成・チケット販売を働きかけるなど積極的に推進している。

国際交流基金 パリ日本文化会館 : パリ (詳細 P167 参照)

## • 社会保障制度

フランスでは劇場スタッフ個人に対する社会保障がしっかりしており、過剰とも思えるほどの保護が成されている。仕事を行うべき一定の就業日数が設定されていて、そこに満たない日数分の金額が保険で支援されている。

劇場とアーティスト達によるプロダクション（制作）への支援のため、フランスには共催と類似した仕組みがある。興行がうまくいったところが拠出金を出し、公演をすればするほど拠出金から助成を得ることができる。日本にはこのような仕組みはない。

## (4) 実演芸術の事例

コンサートや演劇などの実演芸術の公演に関して、日本と最も大きく異なると思われるのは、開演時間である。開演時刻は通常 20 時または 20 時 30 分開始が多く、平日の仕事帰りに公演を楽しむのは日常的な行動となっている。仕事は通常 18 時には終えて、軽い食事をすませてから公演を見ることが多い。

ニューヨークやロンドンでは公演の前に短い時間で夕食を済ませることができるプリフィックスディナーが以前から浸透しているが、特にニューヨークでは、ブロードウェイにもフードコートや人気のハンバーガーショップが開設され、公演前でも非常に短い時間で食事を取ることができるようになってきている。

開催される公演内容としては、商業的な色合いが強いニューヨークにおいては、舞台と客席の境を取り払い、演者と観客がより一体感を感じるような演目や、空中をアクロバティックに活用した演出など、非常にインパクトの強い公演が流行っている。その一方で非営利組織が開催する昔ながらのミュージカル、派手な演出はないが歌や踊り、演者の表現力などの質を追求した作品も根強い支持を得ている。

パリは、文化公演が長い歴史の中で市民に深く浸透しており、華やかなオペラやバレエからナイトエンタテインメント、そして街中の小さな教会でひっそりと開催されるコンサートまで幅広い公演が開催されている。ロンドンは、ウエストエンドを代表とする世界的な公演の制作都市ではあるが、一方でコンサートやバレエなどの様々な市民参加活動も積極的で、地域に根差した公演が開催されている。

## • 事例

Kings Place Theatre : ロンドン (詳細 P145 参照)

## • 公演日時の調整

ファミリープログラムが年間 20 件あるが、商業的に成功させる事はかなり難しい。比較的稼働のない平日昼間に実施することが多く、夜は採算の良い公演を企画しながらバランスを維持している。

Alexandra Palace : ロンドン (詳細 P143 参照)

## • 参加型の学習プログラム

イベントの開催時は、必ず学習や一般市民が参加できるようなプログラムを、一緒に組み込んでいる。例えば、サウンドチェックや舞台設備操作のワークショップなど、劇場との距離を縮める教育プログラムは、常に設けている。

Greater London Authority : ロンドン (詳細 P141 参照)

- 地域に対する大型ライブの開催、公演のラインナップ  
ロンドンオリンピックの成果として、毎年夏に東地区のオリンピックパークで「ウェストエンド・ライブ」を開催している。1万人の市民が来場し、文化を自分のものとして身近に感じる機会となっている。  
ロンドンでは大型のショーから小規模のショーまで、幅広いライブコンテンツが連日展開されており、都市の魅力として広く消費者に訴求していく政策戦略を推進している。特にメディアの活用は、行政が深くコミットできる戦術である。

JTB USA : ニューヨーク (詳細 P163 参照)

- 人気・注目の公演トレンド  
客席と舞台の距離が近い配席（エンバイロメンタルシアター）、演者と観客が交錯するような演出等、より一体感のある作品が流行している。客席から鑑賞するだけでなく、舞台の世界に入り込むような作品作りがトレンドで、街を劇場にした作品も市民、旅行者ともに人気である。疑似誘拐体験や、街を鑑賞用のバスで巡りながら街中の各所がステージになって始まるショーなどがある。メディアミックスが進み、ヒット映画の舞台化が多い。

Philharmonie de Paris (フィルハーモニー・ド・パリ) : パリ (詳細 P170 参照)

- 公演日時の調整、年齢別プログラム  
平日と休日に、別の意味付けを持たせて公演を行っている。平日は20時30分からのコンサートで、知識を持っている人向けの専門的なプログラムにしている。休日と週末は公演にテーマを設定して、音楽等に関する知識をもっていない人でも入りやすい公演を開催している。  
生後3ヶ月から年配まで、各年齢層に応じた音楽の参加型プログラムを提供している。

SALLE PLEYEL (サル・プレイエル) : パリ (詳細 P163 参照)

- 公演日時の調整  
プレイエルの公演は、20時開演にしている。20時は他のホールと比べて開始時間が早いですが、周期が住宅街（アパート）であり、公演が終わる時間によっては近隣に迷惑がかかるため、22時公演終了（最終が23時）としている。

国際交流基金 パリ日本文化会館 : パリ (詳細 P167 参照)

- 観光との連携、行政支援、ナイトエンタテインメントとしての楽しみ方  
クレイジーホースをツアーとセットにしているケースなど、パリでは知名度や評判の高い公演を旅行商品と組み合わせることが多い。ヴェルサ

イユ王宮でのオペラ公演、オルセー美術館のオーディトリウムでコンサートを実施してセットの入場券販売を行うなどの企画はよく催されている。

フランス人は18時に仕事を終える。公演は20時30分の開演が多い。日常の余暇の楽しみ方として、選択肢の中に劇場へ行く選択肢をもっている人が、日本より明らかに多い。

## (5) 地域における企業等との連携事例

非営利組織を中心とした「Accessibility to All」の考えに基づいた文化機会の浸透は、社会的に非常に価値が高く、評価されている活動である。そして文化活動に加えて、そのような社会活動を支援する組織自体を支援することで、企業によるパートナーシップ、スポンサーシップは成立している。支援による量的な PR や販促効果をリターンとして求めているのではなく、価値ある社会活動を、文化機会の提供という活動を通じてともに行うということ、そしてそのような認識と評価を社会から得ることができる「質」としての支援活動であれば、企業は賛同している姿が伺えた。

今後の地域におけるホール・劇場を中心とした連携には、文化をきっかけとして社会的課題を解決するという、文化を超えた視点が求められる時代が訪れたと考えられる。

## ・事例

Royal Albert Hall : ロンドン (詳細 P146 参照)

## ・契約期間

プログラム実施計画については、ロングランのショーは長期契約である。現在実施中の「CIRQUE DU SOLEIL - AMALUNA は 2019 年までの契約である。また、若い新人アーティストたちの要求にも応えなければならないので、最短 10 日前に実施することもある。

Greater London Authority : ロンドン (詳細 P141 参照)

## ・地域貢献を目的としたのホール・劇場開発

広域ロンドンに複合施設を建設する場合、地域によっては公益機能の併設が義務化されていることもある。新しい建築物を開発するときには劇場やホールを入れ、地域への貢献を考えた施設が導入されている。

Barbican Centre : ロンドン (詳細 P146 参照)

## ・文化都市の成功要因

統計によると、観光客がシアターやパフォーマンスに使っている金額は増加傾向で、ポンド安のため外国人観光客も増えている。ロンドンがアートやカルチャーで成功できた理由は、大ロンドン庁による「文化の街として育成を図る」という明確な定義づけがあったから、官民が一体となった連携が可能になった。

Kings Place Theatre : ロンドン (詳細 P145 参照)

## ・収益確保の成功要因

収入全体の 40% がチケット収入である。立地がよく、コンサートから会議利用まで、幅広いニーズがあり、平日夜の公演でも多くの来場者がある。



Roundabout Theatre Company (House Manager) : ニューヨーク

(詳細 P159 参照)

## • 企業とのパートナーシップ

企業からのスポンサー内容の例としては 3 種ある。1 日のイベント、12 週間の公演、1 年間のパートナーシップ。それぞれに詳細なプログラムを設定している。

芸術性が高くても、商業的には上演が難しかった作品を提供している。

NPO 法人として非常に社会的意義が高い組織だと認識され、提供する教育プログラムを支援したいとの申し出が多い。

NYC & Company : ニューヨーク (詳細 P148 参照)

## • 業界展示会

Broadway Con というイベントが平成 28 年から始まった。会場内で Broadway の俳優によるファンイベント等が行われる。主催者はイベントオーガナイザーだが、チケット事業者、プロモーター、ホテル等様々な事業者が協賛している。

COMEDIE FRANCAISE (コメディ・フランセ) : パリ (詳細 P169 参照)

## • 演劇学校との連携

国立演劇学校から卒業生が、COMEDIE FRANCAISE のアカデミーに入ることができる。3 名の男性、3 名の女性が演者として、コスチューム専門家 1 名、技術 2 名、ディレクション 1 名が在籍している。

La Villette (ラ・ヴィレット) : パリ (詳細 P165 参照)

## • 企業とのパートナーシップ

La Villette の活動に対しては、企業が積極的に様々な支援協力を好意的に行っている。

その理由は、この施設が開発された街が、人口は 55,000 人の小さな規模で、危険エリアの一つに入っている地域だったからである。そのような地域に対して文化向上を支援することは、企業の社会活動としても非常に意義が大きいと判断されている。

## (6) 各都市におけるホール・劇場の需給動向

今回の3都市の調査においては、全体的に公演やホール・劇場に対する旺盛な需要が存在している、との意見が多く聞かれた。大きな需要に対応するため、行政関連組織が主導となった公演に関するポータルサイト等の新規開発も、積極的に進められている（ロンドン）。一方で、需要に対応した供給提供のため、新規開発や大規模改修などにより、新たな設備や機能を持つ会場が整備され、提供されている。ただし、それらの会場は必ずしも利用者にとって交通の便がよい、都市の中心部に立地しているわけではない。特に大規模な会場整備、再開発のためには広い敷地が必要になるため、また土地の費用を抑制するため、中心部から多少離れた場所に開発される場合が多い。

どの都市でも、需要に充分に対応できるだけの供給があるわけではないが、残響調整や演出技術、可動の舞台や座席の導入などにより多用途な会場を整備して、需要に対応している。また制作サイドも、会場の制限はありながら、作品の制作や演出の工夫により作品力の向上を図りつつ、公演の開催や集客を図っているのが実情である。

3都市のインタビューにおいて10年前、及び今後15年における施設新設および閉鎖の実績と計画のデータを得るため、その存在を各所において聞いたが、体系化されたデータの存在は不明との返答が多く、有用な情報を得ることはできなかった。その代わりに、ここ数年で新設・閉鎖されたもの、今後新設・閉鎖する予定の施設の情報は、今回の訪問施設を含めていくつか得ることができた。

## ここ数年で新設された施設（改修後新設含む）

ニューヨーク： NEW WORLD STAGES  
KINGS THEATRE

パリ： SALLE PLEYEL  
Philharmonie de Paris

## ここ数年で閉鎖された施設（改修のための一時閉鎖含む）

ロンドン： Alexandra Palace

## 今後新たに新設される施設

ロンドン： ロンドン東部 City での新たなコンサートホール新設計画  
（指揮者のサイモン・ラトルがベルリンからロンドンへ戻る機会に）

ニューヨーク： THE SHED

パリ： 17区ベルティエにシアターCityを開発中

## (ア) ロンドン

2016年6月に開設したWebサイト「Theatre. London」は、ロンドンの劇場コンテンツを提供している。ロンドンを訪れる観光客の大きな目的は、観劇に大きな需要が存在するため、それに対応するために当サイトを開設。中心地に特化しないように拡散させようと意識している。海外よりも、国内やロンドン市民向けのサイトで、まったく劇場に行かない若者を劇場に呼び込むための目的もある。London.comの姉妹版としてスタートした。ロンドンの文化コンテンツは「フランスやイタリアなどと比較すると“歴史”はないが、かわりに徹底的に“文化”のクオリティで勝負する」という姿勢を持つ。

## (イ) ニューヨーク

マンハッタンのブロードウェイにおいては、歴史的建造物の保全、土地の制約、劇場が高層建築物に組み込まれているなどの理由から、大きな改修や新規開発が非常に難しい状況にある。例えば、「Shubert Organization」が運営する「Majestic theatre」で上演されている「オペラ座の怪人」は、25周年の作品のリニューアルにあたり現状の1,700名の収容人数の2倍以上の客席数を理想として、他劇場への上演変更も検討された。ブロードウェイの劇場の座席数は、平均が1,500席、最大が1,900席ほどで、それ以上に客席を増やすことは難しい。

現在進行している新たな大型施設開発としては、2019年開業予定の「THE SHED」がある。この施設は、マンハッタン西部ハドソン川沿いに、空間が伸びて形を変える複合芸術施設であり、観客収容規模は1,250席の劇場形式から3,000人の立席形式まで対応可能予定。約11ヘクタールの複合再開発「ハドソンヤード」の一角を構成するが、マンハッタンの中心部では新たにこれだけの広さの用地取得は不可能であり、特別に立地に恵まれているわけではない。

## (ウ) パリ

パリ市の中心部には大規模開発が可能な用地取得が難しく、ホール・劇場の改修であれば可能だが、新たに大規模な会場整備や再開発を行うのであれば中心から離れた地域となる。「SALLE PLEYEL (サル・プレイエル)」は、もともとクラシックのためのホールを、ロックやポップス用に改修して2016年に再オープンさせたもの。ただし新しい消防法に対応するため、座席数の縮小を余儀なくされた。

「Philharmonie de Paris (フィルハーモニー・ド・パリ)」は、ラ・ヴィレット公園内に2015年にオープンした多目的な音楽ホールで、クラシック音楽を中心にしつつも、細かな残響調整が可能で、ロックやジャズにも広く対応する。立地は19区で、もともと治安の良くない、文化とは無縁の場所であったが、社会的

包摂の推進の観点からも当公園への開発は広く評価され、多くの集客を達成している。

またパリの17区ベルティエでは、シアターCityの開発が推進中で、2022年以降のオープンが予定されている。ここには「COMEDIE FRANCAISE（コメディ・フランセ）」も新たに開発される予定で、「オデオン座」の別館も開発予定。また国立ドラマアートも同地域に移り、演劇学校になる。17区はパリ北部に位置し、移民が多い地域に隣接している。

#### (エ) 参考データ

海外3都市でのインタビュー調査において、ホール・劇場および公演に関して参考ができる公式の需給データの存在に関して質問を行ったが、今回に関しては有用な回答を得ることはできなかった。その理由としては、ホール・劇場や公演の基準があいまいで明確でない、業界団体が独自に発表しているデータはあるが客観的な信憑性にかける、継続的にデータを体系的に把握しているものがないなどが理由であった。

以下の2種類のデータは、参考データとして引用する。

## ① World Cities Culture Report 2014 (Mayor of London) より

ロンドン、ニューヨーク、パリにおいては、ホール・劇場の全領域において供給が多い。  
世界の他都市と比較して、東京も多くの施設数を示している。

劇場数	ロンドン 6 位	ニューヨーク 1 位	パリ 2 位	東京 7 位
主要コンサートホール	ロンドン 5 位	ニューヨーク 1 位	パリ 1 位	東京 1 位
ライブベニュー	ロンドン 5 位	ニューヨーク 7 位	パリ 2 位	東京 3 位
劇場のみが多い：ブエノスアイレス、ソウル		コンサートホールのみが多い：モントリオール		
ライブベニューのみが多い：モスクワ、サンパウロ				

Figure 5. Performing arts

Indicator	No. of theatres	No. of theatre performances	No. of theatre admissions (millions)	No. of theatre admissions per capita	No. of live music venues
Amsterdam	57	2,132	2.1	0.9	140
Berlin	56	6,900	2.3	0.7	250
Bogotá	74	N/A	N/A	N/A	166
Buenos Aires	287	5,415	3.8	1.4	N/A
Hong Kong	42	6,470	3.4	0.5	N/A
Istanbul	184	6,349	2.3	0.2	91
Johannesburg	24	5,000	1.7	0.2	46
London	241	32,448	22	2.61	349
Los Angeles	330	8,220	1.9	0.2	510
Madrid	112	4,667	2.6	0.8	92
Montréal	36	3,804	0.7	0.4	75
Moscow	182	16,440	7.5	0.6	367
Mumbai	120	8,750	2.6	0.2	98
New York	420	43,004	28.1	3.5	277
Paris	353	26,676	5.7	0.5	423
Rio de Janeiro	158	2,256	N/A	N/A	N/A
São Paulo	116	N/A	N/A	N/A	294
Seoul	251	75,272	17.8	1.8	79
Shanghai	97	15,618	0.6	0.3	44
Singapore	14	3,930	0.9	0.2	N/A
Stockholm	80	3,000	2.0	0.9	65
Sydney	73	4,966	0.7	0.2	143
Tokyo	230	24,575	12.0	0.9	385
Toronto	75	8,957	2.5	1.0	149

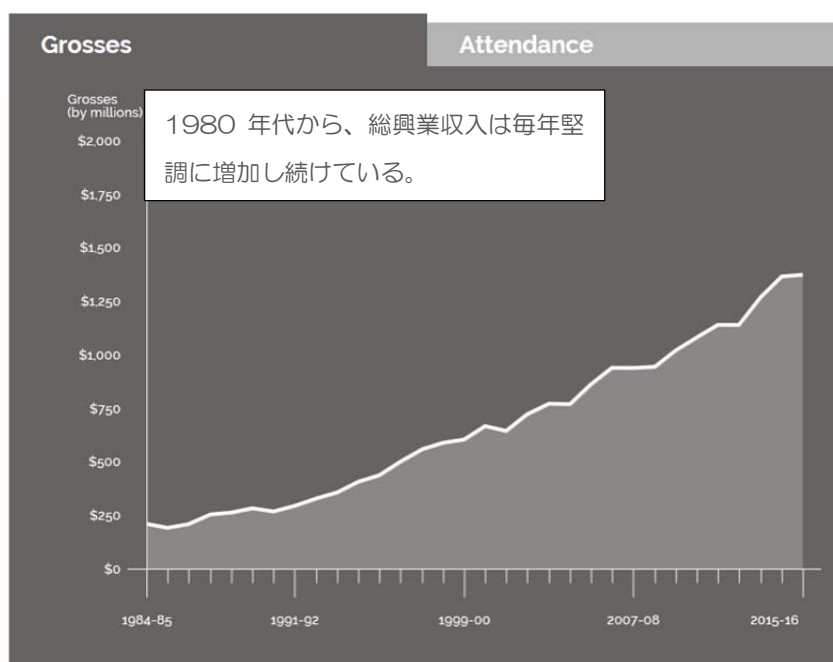
出典：World Cities Culture Report 2014 (Mayor of London)

Indicator	No. of major concert halls	No. of music performances	No. of comedy performances	No. of dance performances	No. of non-professional dance schools
Amsterdam	5	4,160	1,002	104	166
Berlin	2	N/A	N/A	111	104
Bogotá	3	N/A	N/A	N/A	N/A
Buenos Aires	2	N/A	N/A	N/A	N/A
Hong Kong	4	1,946	N/A	493	N/A
Istanbul	6	N/A	N/A	154	98
Johannesburg	4	7,400	508	250	36
London	10	17,108	11,388	2,756	618
Los Angeles	6	2,036	5,624	1,630	78
Madrid	4	4,082	1,105	351	147
Montréal	11	3,395	1,383	669	109
Moscow	4	9,766	N/A	N/A	628
Mumbai	2	593	217	130	N/A
New York	15	22,204	11,076	6,292	682
Paris	15	33,020	10,348	3,172	715
Rio de Janeiro	2	2,435	150	3,657	856
São Paulo	4	N/A	300	5,200	1096
Seoul	4	11,624	N/A	1,528	99
Shanghai	4	3,356	N/A	1,686	438
Singapore	4	3,565	N/A	1,035	96
Stockholm	5	8,533	N/A	749	200
Sydney	4	1,014	432	283	441
Tokyo	15	15,617	8,452	1,598	748
Toronto	6	14,967	2,795	364	28

出典：World Cities Culture Report 2014 (Mayor of London)

## ② 「Broadway League」 ホームページより

ブロードウェイの商業演劇の事業者団体であるブロードウェイリーグによると、全作品の総興行収入および年間観劇者数はともに安定的な増加を示している。大部分の上演作品はミュージカルである。



出典：「Broadway League」ウェブサイト

<https://www.broadwayleague.com/research/statistics-broadway-nyc/>

以下は前頁グラフのデータである。毎シーズン、40 前後の新作が上演されている。

Season	Gross *(by millions)	Attendance *(by millions)	Playing Weeks**	New Productions
2015-16	\$1,373	13.32	1,648	39
2014-15	\$1,365	13.10	1,626	37
2013-14	\$1,269	12.21	1,496	44
2012-13	\$1,139	11.57	1,430	46
2011-12	\$1,139	12.33	1,522	41
2010-11***	\$1,081	12.53	1,588	42
2009-10	\$1,020	11.89	1,464	39
2008-09	\$943	12.15	1,548	43
2007-08	\$938	12.27	1,560	36
2006-07	\$939	12.31	1,509	35
2005-06	\$862	12.00	1,501	39
2004-05	\$769	11.53	1,494	39
2003-04***	\$771	11.61	1,451	39
2002-03	\$721	11.42	1,544	36
2001-02	\$643	10.95	1,434	37
2000-01	\$666	11.89	1,484	28
1999-00	\$603	11.38	1,460	37
1998-99	\$588	11.67	1,441	38
1997-98	\$558	11.48	1,442	33
1996-97***	\$499	10.57	1,349	37

出典：「Broadway Leagu」ウェブサイト

<https://www.broadwayleague.com/research/statistics-broadway-nyc/>



### 3 分析と考察

ロンドン、パリ、ニューヨークの3都市におけるインタビュー調査を実施してその結果を比較すると、3都市におけるホール・劇場および公演等で、それぞれ固有の特色や実状の相違は認められるものの、都市における施設の役割や将来に向けた指向性などに関しては、大きな差異は見られず、共通した課題が多かった。これは、今回調査対象とした3都市が、いずれも古くからホール・劇場、公演などの振興に積極的に長く取り組んできて、自都市の市民をはじめ、世界から訪れる観光客にも広く支持される公演を生み出し続け、世界を代表する文化都市として認められていること、そしてそのような都市において、ホール・劇場や公演に求められるものが類似しているためと考えられる。

今回の3都市の先行事例は、今後、東京のホール・劇場等問題の改善において、多くの示唆を含んでいると考えられる。

#### (1) 市民の芸術文化へのアクセシビリティの強化

##### (ア) 平日利用の促進

3都市におけるホール・劇場の利用と運営状況を把握するにつれ、日本、東京とは大きく異なる公演利用の状況が浮かびあがった。各都市は、長い年月をかけて公演文化が育まれてきた経緯もあり、市民は毎日の生活の中でホール・劇場に気軽に足を運び公演を楽しむことが、日常的に行われている。限られた週末の訪問ではなく、平日の夜などにも頻りにホール・劇場に訪れている。それを可能にしているのは、日本とは異なる次のような生活環境である。まず、平日の公演の開演は20時、20時30分など日本より遅い時間に開始される。そして、仕事を持っている人たちは、基本的には就業時間の定時に仕事を終えて公演に向く。公演の前には十分な時間があるため、軽い食事をとることが多い。

またパリでは、水曜日の午後は小学校は休みで火曜・金曜も早く授業が終わるため、子供を含めた家族でも出かけやすい。パリの教会や、ニューヨークのカフェやレストランなど、様々な場所で公演が行われ、料金も行政支援が行われているところもあり、比較的低価格に設定されている。時間の余裕と料金的な利用しやすさが、週末だけでなく平日の利用を促している。

##### (イ) 子供対象のプログラムの開催

クラシック音楽やオペラ、バレエなどの公演の鑑賞の年齢層は3都市においても高く、若年層の取り込みはどの都市でも大きな課題になっている。ミュージカルにおいても来場客の高齢化が業界の課題とされている。

中長期的に、伝統的な公演の継承とさらなる振興のためには若年層、そして子供たちを

対象として文化に興味を持ってもらい、ホール・劇場に足を運んでもらう土壌を育成することが必要とされている。そこで、子供達を対象としたコンサートなどのプログラムが積極的に制作され、またそれと並行して、関心を高めてもらうためのワークショップなどが頻繁に開催されており、低料金で参加できるものとなっている。また子供対象の専用の教育、イベント施設も整備されている。

日本でも積極的に実施されているアウトリーチや子供達の招待だが、海外都市では公演鑑賞と解説に終わらせるのではなく、多くの自発的な教育プログラムが組まれている。ホール・劇場のスタッフが学校の先生と一緒にレクチャーや意見交換を行い、子供たちに自分たちで公演制作を行ってもらおう。ダンスのコンテストに参加してもらおう活動もさかんである。ミュージカルにおいては、作品のテーマと内容に、ラップなど若者の生活そのものを取り入れ、その作品を YouTube などの SNS で若者に拡散するなどの取組により、新たな層の獲得に成功している。

大きな関心と共感を得て鑑賞行動に結びつけていくために、日本でも今まで以上に踏み込んだプログラム制作と訴求展開の継続が期待される。

#### (ウ) ダイバーシティへの対応

今回の海外調査においてもっとも日本の取組との差異を大きく感じたことのひとつが、ダイバーシティの視点と具体的な活動である。「Accessibility to All」は、すべての人々に対して、文化機会の提供、さらには文化体験を通じて社会的な課題解決を進めていこうという考え方である。

公演などの文化は、ただ文化を鑑賞することに意味があるのではなく、すべての人々の生活に日々の暮らしの喜びを与え、社会生活を豊かにするものでなければならないと考えられている。様々に異なる民族やコミュニティで構成される都市は、エリア的な治安や衛生、貧富や教育などの格差など、様々な問題を抱え込んでいる。文化機会提供に加えて、特定エリアへの施設開発などにより、社会課題の解決を進めようとする活動もあり、それが大きく評価されている。

今後は、一層の国際化と多様性の内包に正面から取り組んでいくべき日本、東京においても、ダイバーシティを障害者や高齢者対応も含めて、さらに広い枠組みでとらえて、ホール・劇場や公演の役割と活動を見据えていく必要がある。

#### (2) 観光との連携

ロンドンの London & Partners、ニューヨークの NYC & Co. は、市と業界の民間企業がともに費用を拠出し、恒常的に市の観光振興を図っている。施設やプロダクションが常に課題を共有し、必要に応じて相互の利害なども調整しながら、対応策を策定しつつ具体

的な施策を展開している。そこに、各企業の事業展開と非営利組織の活動も連携させることで、業界の活動が活性化されている。

今回調査を行った3都市は、世界の各国からビジネス、観光で様々な人々が訪れる国際都市で、ホール・劇場への訪問者も多い。しかし、公演が外国からの訪問者を対象に制作されているのかといえばそうではなく、もともと市民、国民に対して制作されホール・劇場で上演されてきたものが世界的にも評価され、外国からの鑑賞者が増えたのである。

すなわち、自国民が面白いと感じ、日常的に訪れる高い価値があるものを、外国の鑑賞者も体験したいと思って訪問されるようになったのが、外国人鑑賞者が増えてきた経緯である。

その演目の中でも、外国人はすべての種類に多く訪れているわけではなく、音楽、オペラ、バレエ、サーカスなど、比較的言葉に頼らなくても楽しめる、わかりやすいものが多い。ミュージカルなども歌やダンス、エアリアルなどのノンバーバルな演目、または会話が少ないもののほうが多い。パリの劇場などではフランス語での公演だけでなく、英語公演を実施して、より広域の集客を図ろうとしているところもある。

劇場の言語対応としては、パリのオペラ座でガルニエ、バステューユの両劇場とも、舞台周囲にサブタイトル（字幕）の電飾ボードを設置し、言葉の聞き取りが難しい外国人でも理解できるようにしている。聴覚障害者への対応として、スマートフォンのアプリ開発を進めているところもあり、公演言語の理解が難しい外国人の助けにもなっている。

海外の公演情報の発信と予約・購入に関しても、発地（外国人の自国）での予約より、着地（到着した海外都市）での間際の購入が増えているため、スマートフォンなどのモバイル端末の一層の活用が予定されている。

### （3）ホール・劇場の将来に向けた整備

#### （ア）新規整備と改修

どの都市でも、地域の再開発などにホール・劇場が組み込まれていることが多く、新しい施設が開発されてきている。一方、長い歴史をもつ各都市の施設においては、何度も改修を繰り返していることが多く、施設保全だけでなく、積極的な機能向上が図られている。

歴史的価値の高い建造物に関しては、外観に加えて、施設の内装や家具なども保全対象となっている場合が多く、改修が規制されていることも多い。また、躯体自体が古い建造物であるため、構造上は手を加えられない（エレベーターを設置できないなど）ことも多い。従って、多くの規制の中で都度検討を行い、改修を行っているのが現状ではある。

基本的な対応方法としては、ファサードや会場内、共用部（ロビー、トイレなど）など「表」の部分は建築的価値と空気感を損なわないような保全を進め、バックヤードや空調・水回りなどの設備、映像・音響・照明・通信などの演出機材等は、最新の技術による対応を進めている。東京でも、今後様々な改修が必要になるが、費用対効果を考慮しつつ設備

対応を検討すると同時に、施設に今後期待される社会的な役割や、周辺の景観創出と調和への配慮の視点も併せ持って、新規整備や改修に臨む必要があると思われる。

#### (イ) ホール・劇場の多目的な活用

3 都市のインタビューを進め、利用状況を調査して新たにわかったこととして、ホール・劇場が、一見は特定の利用目的へ特化しているように見えても、実際には様々な公演や催事で、多目的に利用されている実情が見られた。例えば、クラシック音楽の専用ホールに見え、上演に十分な設備機能を備えていて、他の施設以上に相応しいホールであっても、実際にはジャズやロックのコンサートが開かれることもある。また音楽ホールとして通常使われていても、スポーツイベントやファッションショーなどが開催されることもある。これらを可能にしているのは、反響板と吸収版の自由な使い分け、可動する客席、昇降舞台、多面舞台などの設備機能である。そして、他の種類の舞台演目に多用途に対応するだけでなく、最近ではホール・劇場での、MICE への会場貸しも頻繁に行われるようになってきている。多目的にホール・劇場が活用されるようになってきているのは、世界的な傾向であり、設備や技術の進歩により、一層加速していくのではないかと予想される。

## 4 先行的な取組に関するヒアリング内容

### (1) ロンドン

#### (ア) Greater London Authority

##### ●様々な改修事例

ロンドンのウエストエンドは、劇場街として世界的にも特異なポジションを確立・維持しており、1913年制定の建築に関する法律規制により、建物の外観を守ることが義務付けられた。そのため街の雰囲気は保たれる一方、改修においては様々な制約が発生する。改修においては、外観を維持しながらも内部設備には最新の技術設備を導入し、新しい舞台表現の要請に応える努力を、各劇場が行っている。

##### ●多目的な活用事例

劇場の多様な利用に対しては抵抗する意見もあるが、常に情報をオープンにして同じテーブルで議論をしながら、持続的に解決することが大切だろう。“SHOCK＝驚き”があって、アートやムーブメントと言うものが生まれるので“SHOCK”は全く悪いことではない。

##### ●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

ロンドンの劇場は、全て「誰でも」歓迎するという基本方針のもと運営されており、身体障害者や要介護者へのバリアフリーが求められている。しかし、特に古い劇場では、エレベーター設置が制限される場合もあり、施設面で解決できないことも多い。これを補うため、多くの劇場が運営サービスでの対応を行っている。劇場個別での対応が難しい場合にも、Society of London Theatreが、複数のメニューで劇場をサポートしている。

##### ●その他（ハード）

古い劇場のリノベーションの後に、新規オープンにあわせて世界的なアーティストの公演を実施することにより、短期間で認知度を向上させる施策などが見受けられる。

##### ●利用者サービス向上の事例

ロンドンの一般的なショーはチケット代が非常に高いため、一般の人々が広く楽しむにはハードルが高い。これを解消するため、定期的に10ポンド程度で入場できる公演の実施を促す支援を行い、劇場全体を一般公開する日にも、一定頻度で安い料金設定を行うことを促している。

##### ●その他（ソフト）

Webサイト「Theatre.London」は、今後対象範囲を広げ、広域ロンドンや英国国内全体の情報を網羅一元化し、大ロンドン域内、英国国内に複数存在する劇場加盟団体をサポートしていきたいと考えている。

●実演芸術の事例

新たな施設の建設により、孤立してしまう傾向がある地域住民に向けた、施設と融合させるための活動を、一定程度義務付ける場合もある。

オリンピックの成果として、毎年夏に東地区のオリンピックパークで「ウェストエンド・ライブ」を開催している。1万人の市民が来場し、文化を自分のものとして身近に感じる機会となっている。

ロンドンでは大型のショーから小規模のショーまで、幅広いライブコンテンツが連日展開されており、都市の魅力として、広く消費者に訴求していく政策戦略を推進している。特にメディアの活用は、行政が深くコミットできる戦術である。

●地域における企業等との連携事例

広域ロンドンに複合施設を建設する場合、地域によっては公益機能の併設が義務化されることもある。新しい建築物を開発するときには、劇場やホールを入れたり、地域への貢献を考えた施設が導入されている。これにより、劇場設置ニーズに対する一定の供給が維持されている。

(イ) London & Partners

●行政支援の事例

London & Partners は、ロンドンの海外向けプロモーション業務を担う非営利組織であり、ロンドン市から多くの補助金を受けて、行政と民間とのパートナーシップで運営されている。最も重要なのは、資金を提供している提携企業との継続的な協議である。London & Partners はミッションが明確で、娯楽や観光だけでなく、留学生や企業を誘致することも主なミッションとしており、様々な提携企業もっているニーズに対応することも重要である。提携企業との意見調整は難しいが、2011年の発足当初からこのプロジェクトを実施するために最も重要な課題を共有している。提携企業は約400組織、継続的なコミュニケーションにより、良好な関係を保っている。

●その他（ソフト）

海外向けにロンドンのプロモーションを行い、文化に特化し複数の劇場や屋外イベントを行う「London Autumn Season」を3年にわたり連続で実施。

2016年6月に開設したWebサイト「Theatre.London」は「London.com」の姉妹版としてスタート、ロンドンの劇場コンテンツを提供している。この開設の理由は、ロンドンを訪れる観光客の大きな目的が観劇にあるため、これに対応すること、加えて中心地に特化しないよう、対象を拡散しようと意識している。国内やロンドン市民向けのサイトでもあり、まったく劇場に行かない、もしくは若者を劇場に呼び込むための目的もある。文化コンテンツは「フランスやイタリアなどと比較すると“歴史”がないが、かわりに徹底

的に“文化”のクオリティで勝負する」姿勢を持つ。

#### (ウ) City of London Information Centre

##### ●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

金融街は古い建物が多く、ほとんどが歴史的な建造物であり、エレベーターを勝手に取り付ける等の改修工事はできないため、身体障害者への対応が難しい。

##### ●新規顧客開拓の事例

文化の街と言われるロンドンだが、世界から評価されるコンサート専用ホールは持っていない。そこで、City に世界レベルのホールを作ろうと計画しており、その初期段階として250万£の調査を実施している。最初に顧客を誘致することはそれほど難しくはないと思われるが、リピーターを作る事はとても難しい。それをバックアップするのが、プログラムや新しい商品である。「来たい」という期待感を持たせ続けなければならない。観光客受け入れ体制を考慮する上では、ユーザーがコンテンツを作り出している時代である。ユーザーから高い評価をもらえるよう、スタッフのトレーニングを日々繰り返している。

##### ●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

恵まれていない学校や家庭に文化プログラムを提供、エリア内の該当施設に迎える。

発信情報はデジタル化しており、印字を大きくする等、工夫をして視覚障害者が見やすいように対応。地図上のコースを決めて、本当にバリアフリーになっているかどうか検証する役割も担っている。

##### ●その他（ソフト）

ロンドン全体としては、24時間対応のニーズはあるが、金融街では、24時間対応の需要はない。

#### (エ) Alexandra Palace

##### ●様々な改修事例

1873年に開設され、火災を経て、劇場、コンサートホール、美術館、博物館、講義室、図書館、パーティールームが設けられた。改修による一部閉鎖中も、ウェブサイトや仮囲いに、工事進捗や完成後イメージをアップして、市民や利用者の期待値を高め、良好な関係を維持してきた。イベント企画営業チームも、完成後の誘致に向けて先行営業を進め、ユーザーとのコミュニケーションを継続することで、良好な関係を維持している。

##### ●多目的な活用事例

「人々のためのPalace」という施設コンセプトと、多用途の受け入れによる収入の確保

という両方の観点から、多目的でのホール利用を積極的に推進している。可動椅子によるフラットなスペースの創出が可能で、ビリヤードの大会が開催され、BBCでの放送も実施される。

●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

改修プロジェクトの中に、バリアフリーの設計が含まれている。劇場は、バルコニーや客席への車いすのアクセス利便性を考えた設計とし、スタジオやパーク自体も、バリアフリーの設計対象になっている。身体障害者のみならず、知覚障害者や一般の市民向けに、利便性の高い施設として利用してもらえるように工夫を行っている。

●その他（ハード）

マーケティングチームが組織されており、リニューアルオープンから速やかに稼働するよう、継続的に営業活動を行っている。一部改修閉鎖中でも、年間280万人の来場者があるので、今後より増やしていくように努めている。

●新規顧客開拓の事例

今後は観光地として、Southbank（ロンドン中心部にある複数ホールと飲食店が併設された施設）に類するポジションを目指している。これまでは、特定のイベントを目的とした来場者が多かったが、今後は長時間の滞在が楽しめるように、隣接地へのホテル建設誘致を計画しており、ホール、イベントスペース、パブ（併設されている英国風レストラン）、公園が一体となって連携を取り、人流を増やして顧客獲得を図る計画である。

●その他（ソフト）

維持管理費の一部を行政からの補助金で賄うが、それ以外は自主財源である。英国では、全体的に公的な財政支援は少ないため、自主的な収入確保と経営効率性が求められる。

（オ）Southbank Centre

●様々な改修事例

3つの建物から構成された、ヨーロッパ最大規模の複合芸術施設である。改修費用は宝くじ基金からの助成と、一部を銀行からの借入で調達。Arts Councilと、文化スポーツ省からの支援があるほか、理事である不動産専門家の定期的なチェックを受けている。一部改修時には、来場者が大きく減ったものの、稼働施設での公演集中開催、HPへの最新の改修進捗情報アップ、オフサイトイベント開催により、来場者層の拡大を図ることができた。

●多目的な活用事例

ロンドンオリンピックでは、選手団の娯楽向けに利用された。4年前から、どの国の選手団を招待するか、とても慎重に検討した。そこには、オリンピック後、海外のどの国との関係を強化するか、どうビジネス的な収益を増やしていくか等の目線も含まれていた。



## ●新規顧客開拓の事例

年間公演プログラムの約半分を無料で実施しており、集客と認知向上に貢献している。

## ●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

経済的余裕がない市民向けのフェスティバル無料招待、学校に対しての無料アウトリーチプログラム提供を通じて、格差を解消し、地域の一体化を図る役割は重要である。

パラリンピック向けに、障害を持ったアーティストが作った「UNLIMITED」というコンテンツを制作・実施した。同時に、開催期間中も一般の利用者に不便が生じないように、配慮を図った。

常にユニークなテーマでのプログラムを提供、特にフェスティバルは、年間12～14件程度実施して、収益の面にも大きく貢献している。テーマは「東南アジア」「アフリカ障害者」「男女平等」など幅広い。

## ●行政支援の事例

収入全体の48%が公的補助金（Arts Council）で、残りがチケット収入、貸館ビジネス、イベント等による収入である。財政支援には限りがあり、法制度や規制緩和など、政策的な支援を期待している。

## （カ）Kings Palace Theatre

## ●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

法律で求められるバリアフリー基準に準拠して、ホール全面での段差解消や、車いす向けスペースの確保などを行っている。比較的課題は少ないと判断しているが、設備対応以外の工夫により、基準以上のサービス提供を常に心がけている。

## ●その他（ハード）

都心部にあるため、常に多くの人々で賑わう場所に立地している。施設の強みは、最新テクノロジーの設備と、特徴あるコンサートホールであり、差別化要素としてアピールしている。

## ●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

契約しているレジデンスオーケストラとのパートナーシップにより、教育機関での出張公演を実施。

## ●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

施設スペースの無料開放など、社会貢献活動を行っている。

## ●その他（ソフト）

公的な財政支援を受けず、独立採算で運営している。施設所有者の寄付により一部収入を賄っているが、2年後にはゼロになるため、一層の経営努力が求められる。

## ●実演芸術の事例

ファミリープログラムが年間 20 件あるが、商業的に成功させる事はかなり難しい。比較的稼働のない平日昼間に実施することが多く、夜は採算の良い公演を企画しながら、バランスを維持している。

## ●地域における企業等との連携事例

収入全体の 40%がチケット収入である。立地がよく、コンサートから会議利用まで、幅広いニーズがあり、平日夜の公演でも多くの来場者がある。

## (キ) Barbican Centre

## ●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

障害のある女優の公演を誘致するなど、全ての人々がアクセスしやすい劇場となるよう配慮している。

## ●行政支援の事例

ロンドン交響楽団(レジデンス契約)を年に 30 回、東ロンドンの各学校に派遣している。また、隣接の音大生に対する各種サポートによって、技術向上を支援している。

## ●地域における企業等との連携事例

統計によると、観光客がシアターやパフォーマンスに使っている金額は増加傾向で、ポンド安のため、外国人観光客も増えている。

## (ク) Royal Albert Hall

## ●様々な改修事例

1871 年に設立され、収容数 5,272 席、140 年以上の歴史を誇り、伝統と格式を併せ持つ、イギリスを代表する音楽ホールである。ここでは、改修工事や維持管理作業を行う場合もホールを全面的に閉めることはない。比較的来場者数の少ない昼間に行い、部分的に閉鎖する。現在は、南西のエントランスで地下拡張工事を実施中。また、維持管理作業としては暖房・冷房の保守工事実施中。全館閉鎖は 3 月と 11 月の 1 週間のみ。これは、施設全体の維持管理作業を目的としている。改修の判断は、20 名ほどの監視役の委員会があり、その下にそれぞれの運営に関する分野のチームが分かれていて、その中の公共分野を担当するチームが、改修工事に特化して全ての判断を管轄している。

メンテナンス費用はチケットからの収益、助成金等で賄い、大きい支出がある場合は、寄付金を募ることもある。現在の地下の拡張工事も、改修工事を一般市民に知らせ、寄付したい人を集めている。オンラインチケットサイトでチケットを購入する際に、寄付金ポ

タンを設置し、4万5千£集めた実績もある。

●多目的な活用事例

施設が建てられた時から、設立者の Prince Albert は、ジャンルを問わず全ての芸術にこの施設を活用したいと宣言した。建物の利用目的が、もともと広く定義づけられていたため、ミュージカル、クラシック、ロック、ポップス、オペラ、ノンバーバルショー等の演目などプログラムに広く対応してきた。加えて、ライブオーケストラのある映画上映やスポーツイベント、授賞式等も開催している。来場者は、自分が観覧する演目にだけ興味があるため、他に開催される演目に対してはあまり興味がない。来場者の平均来場回数が5年間に1.7回程度で高くはないが、これは様々なジャンルの催事を開催していることによるものと認識している。

●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

長い歴史を持ち、新しい建物に比べて対応が充分ではないことを十分理解している。そこで、例えば「エレベーターによる、車いすアクセスルートの案内方法は、どうしたら一番わかりやすいか」などを、日ごろから検討して工夫している。

●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

新規顧客は教育プログラムを通して集める事が多い。昨年15万人が利用した。チケットを5£で提供し、このホールをなかなか利用できない、広域の市民をターゲットに実施している。

●その他（ソフト）

オリンピックについては、会場からは離れているため、全く効果・影響がなかった。東ロンドンはとても影響があったかと思うが、こちらは年間来客数が170万人程度で、オリンピックの前後も、ほとんど変わらなかった。

英国のEU離脱に関しても、まったく影響を受けていない。

行政からの助成金は受けていない。非営利組織であるが助成金をもらわないので、プログラムは非常に商業的である。Southbank Centre や Barbican Centre のように、常に助成金をもらう施設とは、運営方法が異なっている。

●地域における企業等との連携事例

プログラム実施計画については、ロングランのショーは長期契約である。現在実施中の「CIRQUE DU SOLEIL - AMALUNA（ノンバーバルショー）」は、2019年までの契約である。一方で、若い新人アーティストたちの要求にも応えなければならないので、最短10日前の申込みにも対応することがある。

## (ケ) National Theatre

## ●様々な改修事例

多面舞台となっている。日本では通常、演出のために多面舞台を活用している。一方ロンドンでは演出に加えて、運営効率化のためにも活用を行っている。演目が入れ替わる際には、搬入搬出をいかに早く行うかが重要になることがある。毎日演目が変わることもあり、その都度仕込みを行うことはできない。そこで多面舞台に別セットを用意して、速やかな転換を行う。バックステージの見えないところで、効率的に運営を進めるための設備活用がなされている。

## (2) ニューヨーク

## (ア) NYC &amp; Company

## ●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

ニューヨークで行われた外国語の公演のひとつとして、日本で1980～1990年代に人気を博した日本の演目が、リンカーンセンターで過去に5回上演されたことがある。その時には、公演のセリフは日本語で、劇場の上部に英語の字幕が表示されていた。

## ●新規顧客開拓の事例

伝統的な作品から最新の演目まで、若年層の観劇促進を目的とする Public Theater (<http://www.publictheater.org/>)では、年間US\$200～2,000の寄付を募り、対象公演のチケットが5%引きになる特典を付与するプログラムがある。実際に、若者の劇場来場の促進に繋がっていると感じる。会員になり劇場に来場することで、共通の趣味や価値観を持つ若者同士のネットワーク強化にも繋がっている。

## ●その他（ソフト）

アメリカでは日本と比較して、事業家の公共事業への寄付が一般的。高所得者が寄付等の社会的活動を行うべきという観念が前提にあり、寄付は名声に繋がること、税の控除があることが、寄付の動機だろう。特に高額な寄付は、メディアに取り上げられやすい。ホール・劇場への寄付も一般的で、広報目的でネーミングライツへの寄付を受け付ける劇場が多い。一般市民による寄付は、会員制度としてホール・劇場来場時の特典が付与される。

## ●行政支援の事例

観光プロモーションの中で、ショーを主要な観光コンテンツの1つとして、ブロードウェイ産業全体のプロモーションを、劇場や関連事業者と連携して行っている。重点ターゲット国であるブラジル、中国、日本等にブロードウェイの若手役者を派遣し、人気作品を5

～15分にしたサマリー版を旅行エージェント、メディア等の業界関係者に実演することで、ショーを観光の主要な要素としてアピールしている。

“Broadway Week” “Off-Broadway Week”として30作品を対象に1名分のチケット料分で2名が鑑賞できるキャンペーンを、毎年冬に各2週間行う。

大手旅行エージェントの米法人・支店をホール・劇場に招待し、ツアー造成・チケット販売を働きかける。

#### ●地域における企業等との連携事例

Broadway Con というイベントが2016年から始まった。米国内で人気のComic Conという、アニメ・漫画のファンが集まるイベントを模したイベントで、会場内でBroadwayの俳優によるファンイベント等が行われる。主催者はイベントオーガナイザーだが、チケット事業者、プロモーター、ホテル等様々な事業者が協賛している。

### (イ) NEW WORLD STAGES

#### ●様々な改修事例

1980年代後半に6つのスクリーンから成るシネマコンプレックスとして開業し、2004年に5つの会場から成るシアターコンプレックスにリノベーションされた。2015年にShubert Organizationが買収。構造はそのまま、内装や音響・照明等の設備を整えた。

#### ●多目的な活用事例

もともとシネマコンプレックスとして開業したが、2004年に、5つの会場から成るシアターコンプレックスにリノベーションされた施設である。5つの会場はそれぞれ独立しているが、ホワイエや廊下、バーなどの共用部は共通に利用することで、空間、人件費、オペレーションなどの運営効率化を図っている。ミュージカルなど長期公演向けの劇場が、共用部や劇場外部も演目に合わせた独自の装飾・美術を施し世界観の表現を追求するのに対して、当施設は共通利用を行う共用部には個別の特徴づけを行うことはできない。そのため、短期間（短時間）での会場貸しにおいては、借りる主催者側が気軽に借りやすいという側面がある。

多目的での利用は頻繁に行われており、平日夜と土日のショー上演を中心に、休演日（時）に専門学校の発表や、企業のカンファレンスへの貸し出しを行っている。モダンな劇場でのカンファレンスは新しさ、面白さがあり、IT業界、クリエイティブカンパニー、広告業界を中心に人気。施設貸し出しについて、ロングラン公演中の休演日には、ショーのセットのまま劇場を利用することもできる。劇場、ロビー、全館と要望に応じて柔軟な利用が可能。2016年に試験的にバーを劇場にしたショーを実施した。

- ダイバーシティへの対応事例（ハード）

障害者用のエレベーターを整備し、全会場に車いす対応の席を用意した。

- その他（ハード）

民間の営利団体としては唯一のシアターコンプレックスである。非営利組織では、Theater Row (<http://www.theatrerow.org/>) がある。通常の劇場は同時に 1 作品しか上演しないため、全館を自由に装飾して 1 つの作品の世界観の作りこみができるが、当館は複合施設なので、共用エリアに個別の作品の装飾ができず、プロダクション（制作会社）の希望に添えないこともある。公演期間中に客入りに応じて会場を変更することは可能だが、過去に 1 例しかない。舞台セットを組み直す必要があるため、費用対効果と施設の空き状況を鑑みて、興行主が希望すれば対応する。

#### （ウ）Shubert Organization

- 様々な改修事例

ニューヨークのブロードウェイで 17 劇場を保有する。それら 17 の劇場が、すべて歴史的保存建築物となり現状維持の義務が生じるため、改修に際しては非常に大きな制限を受けてきた。バックヤードの機能改修、内装デザインの変更、椅子の入れ替え、看板の電飾化、演出の強化に伴う機器の入れ替え等の、小規模の改修を行ってきているが、水回り設備などインフラに関する大規模な改修は、設備と費用面からなかなか実施できていない。

- 多目的な活用事例

ブロードウェイでは、ミュージカルを上演する劇場は、額縁型(すり鉢型)の客席が一般的である。ただし近年、舞台と客席の境界を取り払って、演者が観客のすぐ近くで演目を演じる「エンバイアロメンタルシアター」の人气が非常に高まってきた。「レ・ミゼラブル」を上演してきた「Imperial Theater」も額縁型の劇場であるが、演出の変更により階段状の舞台上にも客席を設置し、また客席内に曲線状のランウェイ等を配置、そして舞台から 2 階席に上がることができる通路も用意されたため、会場内のどの場所でも、演技を間近に見ることができる。ステージの席にいと、キャストに話しかけられ、隣に座られることもあるとのこと。改装工事により、額縁をまったく意識させない大胆な会場が用意されたが、このためにプロダクション（制作側）で大きな工夫が必要となった。作品の「THE GREAT COMET OF 1812」は、ロシアの高級ナイトクラブの雰囲気再現していることもあり、観客が観劇中に舞台上であっても飲み物を飲むことができる。

- ダイバーシティへの対応事例（ハード）

ダイバーシティ対応には、苦労している。元の施設が古いため、エレベーターや車いす用トイレ、車いすスペースの設置が難しい。歴史的保存建築物の保存と施設制約の中で、基準に対応するため、できる範囲の対応を行っている。また、難聴者用の字幕を用意して

いるほか、この数年で実施すると思うが、スマートフォンアプリで字幕を見ることができ  
るサービスを展開する予定である。目の見えない人用に、音だけで楽しめる工夫を考えて  
いるが、あまりニーズがないので優先順位は低い。

障害者への対応について、2010年に法務省から職員が派遣され、身体障害者を対象に  
した施設の対応が求められた。

#### ●その他（ハード）

ロングランになっているミュージカル演目に、「Phantom of the Opera（オペラ座の怪  
人）」がある。本作で使用されている舞台機構の一部は劇場ではなく、プロダクション（制  
作会社 Andrew Royd Waver）側で用意したもの。2013年に、プロダクションとしてコ  
ンテンツの大幅なリノベーションを行い、新しいサウンドシステムを導入した。会場全体  
にスピーカーを配置し、よりダイナミックな音響環境を実現した。劇場（Majestic Theater）  
の収容キャパシティは変えられないため、別の劇場へ上演場所の変更が検討されたことが  
ある。当時は、古い建物をなんとか改修して、引き続き上演できるよう尽力した。2倍の収  
容力が必要だったが、Broadwayの劇場は平均1,500席、最大が1,900席程度であり、  
それ以上は客席数を増やすことが難しい（施設構造は変えられないため）。劇場としての持  
続可能性、環境への配慮（緑化、省エネ）も、近年の課題である。

#### ●新規顧客開拓の事例

Shubert Organizationのグループに、文化基金組織である「Shubert Foundation（米  
内で最大の文化基金）」がある。この使命は、若い世代の劇場・アート分野への関心を高め  
ることで、最終的には未来の世代の顧客層の拡大に寄与している。

高校生が夏休みに1か月間で作った劇の発表があり、17劇場のいずれかで開催する。ブ  
ロードウェイの劇場での発表なので、高校生にとっては夢のような晴れ舞台となる。著名  
な役者をホスト役で呼んでいる。

制作側や俳優の育成も行っており、米内各地域で行われている。高校生作品のコンペ  
ティションにおいては、選抜者には奨学金制度を設けている。

Shubert Organizationの代表が中心となり、Broadway Leagueがはじまった。中学  
生が1人5US\$で観劇できるが、市の出資はなく、民間事業者が参画している。

かつては子供が鑑賞できる劇場作品はなかったが、現在ではプロダクションが若年層を  
ターゲットにした作品を制作し、マーケティング・プロモーションを行う。

#### ●サービス向上の事例

スマートフォンの使用が、会場内であっても本番公演前は可能となっている。それまで  
は、ホワイエなどの共用部はOKだが、会場内は写真撮影禁止にしていた。しかし、上演  
前に舞台の写真を撮ってSNSにアップしたい観客が非常に多く、またそれは大きな宣伝に  
なる。そこで公演前の会場内の写真撮影をOKとして、例えばチケット割引の通知等劇場  
側も、Wi-Fiやビーコンを使ったマーケティングを行っている。

●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

公立の学校は低所得者の子供が多く、将来的に100US\$払って演劇を見に来ないかもしれないが、劇場に触れる、体験させることは意義があると考えている。

●その他（ソフト）

劇場における物販は、販売の収入より広告・宣伝効果などのブランディングの意味の方が大きい。作品名の入ったTシャツや帽子を身に着けて旅行者がまちなかを歩くことで認知度が上がる。

(エ) KINGS THEATRE

●様々な改修事例

1929年に、豪華絢爛なデザインのアールデコ調の映画館として開業し、映画産業の衰退とともに1977年に閉鎖された。その後、2015年にブルックリン地区最大の、3,000席を保有する劇場として再オープンした。現在はニューヨーク（市）が所有し、施設は高い曲線状の天井、華やかな漆喰の壁、木製のパネル、ピンクの大理石、光沢のある赤褐色の装飾用ファサードといった豪華な作りを持つ。

1929年時の装飾など可能なものはできるだけそのまま活用、再現しつつ、劇場設備など機能的なものは最新の設備に刷新した。構造、電気・ガス・水道・空調設備等のインフラストラクチャー、音響・照明・投影機器等の舞台設備は一新して、最先端の施設へ生まれ変わった。シャンデリアは当時のオリジナルの修復品と複製品が混在し、他の家具は別箇所で保管されていた一部を除き、複製品で再現した。床やクルミの材木を用いた柱はそのまま表面を磨き、カーペットと壁は建設当時と同じ事業者が再現するなど、歴史的価値の高い施設を再現した。座席はすべて新しいものに入れ替え、オーケストラシートに勾配をつけることで様々なジャンルのショーがどの客席からもよく見えるように改良、2階席にはVIPの年間シートを設置した。

もともと地域の映画館であったため、楽屋、技術室、搬入口、駐車場のスペースが不足していた。そこで市が、公道に不足施設を増設することを許可し、入口が舞台裏と繋がったオフィス、団体バスが駐車可能な大型駐車場などを整備した。

再建にあたり、2010年にACE Theatrical Groupを代表とするLLCが、開発事業者及び運営事業者として選定され、2013年から55年間のリース契約が成立した。劇場の再生資金は、雇用創出等による地域経済の活性化、エンタテインメントの提供による地域コミュニティの活性化・多様化を目的に、9億5千万ドルのリノベーション資金がニューヨーク（市）、投資会社（Goldman Sachs Urban Investment Group）、ファンドマネジメント会社（United Fund Advisor）により拠出された。



●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

施設の障害者への対応を定めた Americans with Disabilities Act (ADA) に準拠し、劇場全体で 3 基の小さなエレベーターを設置、1 階客席に車いすで入場できる入口と車いす席を設置した。一方で歴史的建築物として指定されているため、法令のすべての項目には対応できなかった。対応の方法は内容ごとに所管課と確認・協議を行って決定している。

●サービス向上の事例

劇場の持つ歴史や内装が人気となり、月に数回シアターツアーを催行している。

●行政支援の事例

2006 年に Marty Markowitz ブルックリン地区首長（当時）から、ニューヨーク経済開発機構（NYCEDC）への働き掛けにより、劇場再生の提言と基準（市及び地域コミュニティへの投資還元、財務デューデリジェンス、開発事業者へ求める資格、高機能で環境に優しく持続可能性の高い建築）が策定された。当初、複合商業施設や多目的ホールへの変更意見もあったが、劇場の歴史的価値と地域における存在意義を Marty 氏が主張した。2010 年に ACE Theatrical Group を代表とする LLC が開発事業者及び運営事業者として選定され、2013 年から 55 年間のリース契約が成立した。

ニューヨークの行政としては、再生計画の策定、事業者の選定、一部資金の拠出（天井の修復に充てられた。金額は不明。）、投資に対する税軽減措置、増築の規制緩和という形で支援を行った。

（オ）LINCOLN CENTER

●様々な改修事例

メトロポリタン歌劇場をはじめ、コンサートホール、芸術学校、図書館などで構成される、総合芸術施設。オペラ、クラシックコンサート、バレエなどの伝統的な公演に加え、ダンス、パフォーマンスアーツ、ミュージック、フィルム、演劇などあらゆる分野の新たな公演に常に意欲的に取り組み、子供やファミリー対象のプログラム、フェスティバルや世界中の公演の招聘など、新しい挑戦に挑み続けている。センターの中に 11 の会社が入り、センターは家賃収受、公共スペースの活用検討、施設公開や文化機会の提供、無料催事の実施等を推進。世界的に施設の存在感を示す当施設ではあるが、16 エーカーの土地でいかに地域を巻き込んでいくか、そして利用者のすそ野を広げるために開かれた施設とできるかが課題とされてきた。

施設整備に加えたソフト、教育面でのアウトリーチ、アメニティ等、2006～2010 年に、総額 12 億ドルをかけた改修を実施した。そこで施設内外のオープンスペースを活用し、お金をかけてオペラハウスにいかななくても、リンカーンセンターに来るとアートを感じることができる空間創出と催事の実施を推し進めた（ガラス張りの教室のダンスの練習が見

える、デッドスペースを芝生の広場として地域が憩える場にする、無料コンサートの実施等)。

#### ●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

身障者対応のエレベーターは当然のこととして、誰もが利用できる、利用しやすい施設とすることが大切と考えている。ベビーカーや犬の散歩含めて、空間や施設がオープンで立ち入りやすいこと、ホールロビーやレストランがガラス貼りで外から見えやすく開放感があり立ち入りやすい空間とするなど、まず施設を地域に開いていくことが大切と考える。それに加えて施設の敷地内は当然、敷地外に出向いていく公園などで開催する無料コンサートなどで、すべての地域の生活者に文化機会を提供することを試みる。

#### ●新規顧客開拓の事例

オペラのパブリックビューイングや、セントラルパークでの無料コンサートなどは各事業会社（テナント）が実施していることで、リンカーンセンターとして実施しているのではない。

なおニューヨーク・フィルハーモニックは、リンカーンセンターのグループ会社である。アウトリーチは、潜在的な顧客開拓マーケティング、教育機会の提供、一般大衆でも音楽にふれられるCSR活動の3つの目的がある

ニューヨーク市の住民で、アップパーウエストサイトエリアに来たことがない人、リンカーンセンターを知らない人がいる。そのため、アウトリーチによりまずは知名度を上げて、リンカーンセンターに足を運ぶ機会を提供する。但しマーケティングはアウトリーチの目的の1つであり、マーケティングチームを組成して計画しているわけではない。

教育的なアウトリーチは、リンカーンセンターから直接の集客だけでは効果が薄い。旅行エージェントにイベントの告知をして、集客を行う。アウトリーチの実施場所はニューヨーク市に限定して実施しており、ニューヨーク近郊に来る予定の団体の誘致をすることで集客につなげる。

CSRの側面としては、1950年当時は世界の一流の音楽を聞かせることを目的にしていたが、今はいかに“本物”を広めるかが目的になっている。オペラの演目・演出自体は本物（authentic）だが、すそ野を広げるその機会の与え方、発信方法に新しさがある。

#### ●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

すべてのコミュニティに対して、まずは知名度を上げて、リンカーンセンターに足を運ぶ機会を提供する。そのためには老若男女、エスニシティなど、それぞれが大きく関心を示して行きたいと思うような、個別のコミュニティが持つ文化公演を企画して、その情報を発信し、施設体験を促す。

## (カ) Theatre Development Fund

## ●新規顧客開拓の事例

ダイナミックプライシングの最大の目的は、利益の最大化（空席をなくす）こと。空席をなくすためのチケット価格の値下げ自体は古くから行われていたが、さらに利益の最大化を図るため、ダイナミックプライシングにより、普段劇場に足を運ぶことのない層の取り込み、利益の最大化を図る。通常、チケットの売り出し時には価格を安く設定し、公演が近くなるほど高くなる。ダイナミックプライスのメリットは曜日・季節の波動に合わせ価格設定ができること。ニューヨークでは、水・木の夜は需要が少なく、金・土、ホリデーシーズンは需要が高い。試験的に価格を設定してみることもできる。

## ●サービス向上の事例

Hamilton は非常に人気の高い作品で、高価格のVIPシートも売れ行きが良い。最高900US\$の値段をつけたこともある。これは需要が異常に多いため価格が高騰した例だが、通常は条件に応じて、劇場のボックスオフィスより安い料金でチケットを販売し、より多くの人々が観劇を行うことができるよう配慮されている。ダイナミックプライシングは、価格が売れ行きに応じて日々上下に変動する、航空券と同じシステムである。できるだけ多くの人に来てもらうために低価格で販売したいと考えるが、運営側からは負担（フラストレーション）がかなり大きい。イールドマネジメントは、在庫状況に応じて価格を流動的に決定して売上を最大化しようとする、売り手側の柔軟な販売管理である。ショーのプロダクション側（制作側）で価格案を決定し、シアター・ディベラップメント・ファンドが、全体的な価格設定の妥当性検討を行う。制作側が、シアター・ディベラップメント・ファンドの価格提案を受けないこともある（値下げをしたくないプロダクションは定価、もしくは高価格帯で販売しても良い）。空席が多い場合は安くする。シアター・ディベラップメント・ファンドは毎日価格設定を見直しているが、プロダクションごとの価格の見直し頻度は、それぞれ異なる。プロダクションによって、得手不得手がある。例えばDisneyはチケットの売行きを詳細に監視・管理していて、公演の柔軟な価格設定は得意である。

## ●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

ユニバーサルアクセシビリティを高めるためには個別の施策を行うだけではなく、様々な対応を組み合わせる必要がある。

## &lt;ユニバーサルアクセシビリティの向上&gt;

- ・モビリティディスアビリティ（車いす・高齢者等）
- ・耳の不自由な人：劇場のキャプション、スマホ支援
- ・目の不自由な人：音声ガイド

本来、対応は劇場がおこなうべきだが、シアター・ディベラップメント・ファンドが支援（劇場は①費用②建造物の歴史保全の理由から行っていない）。シアター・ディベラップ

メント・ファンドのWeb サイトでは劇場内の座席図に、車いすで座ることができる座席やトイレのスロープ対応の有無などを表示している。

安くすることで訪問機会を提供する、経済的なアクセシビリティも重要と考えている。

(キ) Roundabout Theatre Company

■Education (教育部門へのインタビュー)

●ダイバーシティへの対応事例 (ソフト)

公立学校の子供たちは、経済的に不自由な子供たちも多い。通常の生活では文化に触れることができない子供たちに、文化の機会を提供する。観劇機会の提供などの従来手法に加えて、時間をかけて子供たちと接し、劇場にかかわる人材の育成を試みることを大切にしていくことを目指している。

ニューヨークに、小学校から高校までの公立の学校が 1,800 校あり、ニューヨーク市の教育部門が 12 年前に演劇の歴史、演技、舞台のデザイン等劇場について学ぶ機会を小中高それぞれで設けることにした。理想としては、各校に教員を配置することだが有資格の教員は 167 名しかいない。ラウンドアバウトには 50 名の劇場教育ができる指導者

「Teaching Artist」が存在し、プロのアクター、ステージマネージャーなどを「Teaching Artist」として育成している。

提供するフレームワークについて公開し、学校からの要請に応じてプログラムを現在ニューヨークで約 150 校に提供している。単発の授業もあるが、駐在もある。

<プログラム>

High School Student for Free :

放課後、夏休みの期間にラウンドアバウトから講師を派遣し、自分たちの劇団を作り、演じる。(脚本・演出・演劇すべて自分たちで担当)

Career Development :

インターンの手配や大学生・大学院生の社内での雇用を行っている。

Technical Theater Development :

高校(進学率の低い高校)卒業後 18~24 歳の雇用先がない人を対象に、プロによる舞台技術の教育機会を提供し、雇用につなげる。

Reaching New Audience :

旧来型のアウトリーチ。上演中の作品の出演者、作家が学校・コミュニティに出向き、作品の裏話を紹介する。

## ●行政支援の事例

ニューヨークの公立の学校を対象にして、文化機会の提供などの教育事業を積極的に推進しており、その活動に対してニューヨークの市・州の助成金（市民からの税金を基にしている）を活用している。州・市の補助金は年間 US\$30,000 程度で活動としては赤字だが、コミュニティに還元するための活動として行っている。

## ■Board and Government Liaison（行政対応部門へのインタビュー）

## ●行政支援の事例

基金は様々なところから得るため市議会、州上院議員（2名）、連邦議会ニューヨーク支部、マンハッタン区長室、NYC Cultural affairs 等にコンタクトしている。固定予算（恒常的な資金）はない、毎年プロジェクトごとに、資金援助を要求する必要がある。州の議会は、1年もしくはプロジェクトの期間で申請をするが、プロジェクトの内容に応じて様々な資料（内容説明、実施内容や組織の証明）の提出が必要。市議会議員の一人ひとりにアプローチし、議会での承認を図る（年間で、80人の議員のうち、10人程度と継続的にコンタクトする）。教育プログラムの場合はパートナー校（プログラムを実施する）の District の議員、運営する劇場がある区の市議会議員等。資金を得るためだけでなく、トラブル対応もある。例えば、19時開演のショーだが、周辺工事の騒音が邪魔になるときの対応の相談など。規制を作る必要があるため、日々情報交換を行っている。

劇場の整備・新設・管理に関しては、当非営利組織が運営する5つの劇場のうち、2つはニューヨークが土地と建物を保有している。もとクラブであった「STUDIO54」はニューヨークが土地を保有し、当非営利組織が建物を購入して運営。American Airline Theater は42丁目の整備（20年前）に伴い、New 42nd ST Development PJT（ニューヨークのプロジェクト）から、再建及び管理運営の権利を得て、管理を行っている。管理運営においては、当方がニューヨークに対してリース料を支払っている。リノベーション費用は、当方が負担している。（独自に寄付や助成金を募る）

## ■Executive Director（経営層へのインタビュー）

## ●新規顧客開拓の事例

取り組む観劇の客層拡大に向けた取組としては、1993年に19時開演を開始した（20時開始などが一般的な開演時間の中で、早い時間の開始時刻を設定）。Manhattan で働き郊外に住む市民が観劇後に帰宅でき、旅行者も観劇後に食事ができる時間設定とした。様々な時間帯の開始時間を設定。また若者対象に、18歳～24歳は年会費 US\$100を支払い、各演目を25US\$で鑑賞できるプログラムを開始した。

Subscription Program では、1 年間（9～6 月の 1 シーズン）に 3～7 作品を 60%の金額で観劇できる。前払いが必要。日付も事前に決まる。申込み時点では、1～2 作品しか作品名が公開されておらずその他は未定だが、当社の作品の質を信用して購入してもらう。良席（オーケストラシートの前方や廊下より等）が約束されていて、割引が得られるメリットが顧客にある。ただ当 Subscription は Membership に変わっていく傾向がある。当社でも 46,000 から 28,000 人に申込者数が減少。会員制で会費を払い、観劇したいときに割引価格でチケットを購入する方法が好まれるようになった。

客層の拡大に向けて努力していることとしては、若年層の取り込みには非常に注力している。

コロンビア大学との連携、Underground で US\$25 のチケットの販売、若年層に対して価格を下げるなどの育成を行っている。また、ビジネスマンにとっても、子育て層にとっても観劇の時間を獲得することが難しいため、時間を意識したマーケティングを行っている。

#### ●サービス向上の事例

最新技術を駆使して、いかに顧客を獲得するか。チケットシステムによりいかにチケット販売を拡大するか。効果的な舞台演出等の最新技術に詳しい若い人材を登用して、演出力を高める。これらは組織力を強めて、サービスを向上することにつながる。これから 5～10 年の間でコミュニティのニーズを把握し、いかにこたえていくかが大切。NPO の劇場運営者としてリーダーになる。Underground（若い脚本家による作品）の上演・PR、教育プログラムをニューヨーク、USA、世界に向けて、国際的に展開していきたい。

#### ●地域における企業等との連携事例

Roundabout の 1 番の目的は、アーティストを育てる、アーティストのためにサーブする劇場づくりである。舞台というアートフォームを守るために、何ができるかを追求することが使命。商業目的（劇場運営を通して利益を追求する）の劇場とは対照的である。

収入の 60-65%はチケット収入、そして 30-40%がファンディングである。

近年、ブロードウェイが過去最高の売上を記録したといわれているが、そのニュースがブロードウェイの内包する問題を見えづらくしている。観客数は増えていないのに、プレミアチケットによりチケット単価が上がり、売上高で測ると、成長しているかのように一見見える。しかし実際には、産業としては成長していない。Hamilton がもたらした成功としては、若年層の取り込みに成功した点である。今後、ほかの Broadway ショーを観劇してくれるかどうか課題である。

## ■House Manager（スポンサー対応部門へのインタビュー）

### ●地域における企業等との連携事例

企業からのスポンサー内容の例としては、50周年記念イベントの際のスポンサーシップは3種である。

- ① Opening night：US\$30,000（1日のイベント）内容に応じて金額を調整している。イベントでのVIPシートの提供、イベント後のキャスト・関係者パーティーへの招待（15名以内）、招待したセレブの撮影ボードへのロゴの掲示、イベントで使用する備品等へのロゴの印刷
- ② Full production：US\$150,000（12週間の公演）イベントでのVIPシートの提供、VIPブースの用意、新聞広告枠へのロゴ掲載
- ③ Naming：年間の契約料に加え、物品・サービス供与（航空券の提供）、イベント名への企業名の使用

スポンサーシップの効果は、定量的に提示している。劇場付近（Times Square）の通行量、新聞等への掲載、HPへのアクセス、劇場前で撮影した写真のSNSでの拡散などをKPIとして効果を図る。非常に効果的な宣伝になると考える。

ホスピタリティは、大きな経費をかけずに提供できる工夫をしている。VIPシートの利用やパーティーの出席は、協賛企業からの招待も受け付け、双方にメリットがあるように努める。例えば劇場や公演のプロモーション映像を再編集して機内で上映できるように提供する。

16年間のスポンサーシップをAmerican Airlineと結んでおり、3年ごとに見直しを図っている。業種に関わらず、様々な企業に積極的にアプローチを行っている。

企業支援を獲得するためには、継続的なコミュニケーションに基づいての、企業ニーズに沿った提案が必要だと考える。他社との差別化要因は、全米で最も重要な文化組織でいることである。2016年には、トニー賞をはじめ27部門の賞を受賞、芸術性が高くても商業的には上演が難しい作品も提供するなど、文化芸術団体としての評価が高い。NPO法人として、非常に社会的意義が高い組織であると認識されている。

## （ク）TERMINAL5

### ●様々な改修事例

かつてのクラブを、ライブヴェニューとしてリノベーションを行った。当ライブハウスを所有、運営するTHE BOWERY PRESENTS（パウリー・プレゼンツ）は、観客とアーティストとの距離感が近く一体感がある数百人規模（スタンディングでは3,000名規模まで）のライブハウスを多く保有し、バンドやアーティストの動員規模に合った会場を提供

している。ライブ会場の運営とライブの企画・実施・運営（プロモーター）機能を併せ持つ。もともとクラブのためステージと観客の舞台が近く、ライブに臨場感が生まれるため好評。スタンディングでは3,000名を収容可能。着席時には1階のみで650席（3分の1程度）になる。2階席はVIPシートを複数パターンで用意してある。3階にテラスとバーがあり、直前に利用予定がなければ、テラスのみでも貸出を行っている。用途変更時に火災避難経路、クローク、控室、トイレの増設を行った。ライブ来場者は女性が多く、女性用トイレのみが混み合うため、一部は両様のトイレにしてある。ハウス内に多くのバーカウンターが設置されており、ドリンクの販売を積極的に行っている。

#### ●多目的な活用事例

このライブハウスは、自社が企画する興行が年間125日程度で、コンサートや企業・個人のイベント等のレンタルの利用が、年間30日程度となっている。レンタル（会場貸し）では近くにコンベンション施設（Jacob K. Javits Convention Center of New York）があるため、大型イベントのサテライト会場としての利用がある。その他、テレビの公開収録、美容ショー、音楽ライブ、パーティー、ダンス等のイベントや、企業でのコンベンション、ディナーパーティー、個人や小規模団体の懇親、娯楽のためのイベント等、多様な用途で利用されている。ハドソン川沿いに立地し、オフィスを中心地からは少し離れてはいるが、ライブハウスの持つスタイリッシュな雰囲気好まれ、企業ではメディアやIT関連など、新しいベニュー（会場）を求める層の活用が多い。

#### ●新規顧客開拓の事例

THE BOWERY PRESENTSは、数百人規模のライブハウスを数多く保有しているが、小～中規模会場の方が、稼働率が高く、ほぼ毎日利用がある。大型会場の方が単館での利益額は高いが、来場者にとってはアーティストの距離が近い会場のほうが喜ばれる。主催者にとっても、大型イベントで十分な来場が見込めるアーティスト・イベントは、それほど数多くはないため、250～800人程度の会場が、最も使い勝手が良いと感じていることが多い。また、アーティストはまず小さな会場でライブを成功させて固定ファンをつかみ、次第により大きな会場に移行していくなど、公演規模を成長させていくことができる。それが異なる会場規模のライブハウスを複数運営管理している強みで、主催者にメリットを提供できる。

#### ●サービス向上の事例

ライブハウスでは、顧客とアーティストとの距離感を非常に重視している。一体感を強く感じることができる小さな会場を、顧客は求める。しかし収容力が低いと収入が少ないため、事業としてはバランスを取ることが重要。

#### ●その他（ソフト）

自社ライブ、レンタル時いずれも料飲の売上貢献は大きい。館内に10のバースタンドを有し、多いときには客単価が20ドル程度になる。自社で仕入、スタッフの手配をして運営



していたが、Live Nation による当施設買収後、外注に形態を変更した。利益率は自社運営の方が高かったが、衛生面、安全面でのリスク回避のために、変更の指示があった。

#### (ケ) Professor Gigi Bolt & Ms.Takada

##### ●その他（ソフト）

商業劇場の運営は、公的な資金が活用されることは稀で、企業や個人の寄付・出資が必要、結果的には赤字になる場合も、利益が出る場合もある。

1950年代から60年代にかけて、雇用拡大のため、劇場での積極的な採用を促す制度ができた。人種の隔たりを越えたアーティストの育成を進め、コミュニティを代弁する劇場づくりを試みた。その後、新しい劇作家の間で草の根運動は残り「Ford Foundation」「National Endowment for Arts(Government)」の2つの財団ができた。50年間で経済の発展、戦争の終了により中産階級以上が増え、大きな基金や支援以外の運営（資金繰り）が可能になった。

##### ●行政支援の事例

全米の芸術団体への支援金が各州のアート評議会に流れ、ニューヨーク個人のアーティストの育成から、プロジェクト（団体）への資金提供になった。これまでNYからしか新しい作品が生まれてこなかったが、各州の芸術が育ち、NY以外からもヒット作品が生まれるようになった。

非営利組織としては、行政等の支援に加えて個人や法人からの寄付が、大きな財源となっている。アート（非営利組織）への個人の寄付は、税金の控除対象になるため、個人や法人の寄付を集めやすい。次に、NEAなどの公的な機関が支援金を非営利組織に投入する場合には、個人や法人などの民間から得ることができる寄付収入の額にに応じて、公的な支援金を供与する。「公的な支援を受けた＝非常に良い作品を提供する」という社会的な評価を得た証となり、さらに団体や作品の社会的な役割や価値に対する期待や評価が高まり、また「寄付」という形で支援が進められる。

#### (コ) Broadway Inbound

##### ●新規顧客開拓の事例

事前予約と、直前購入では価格差をつける、演目により異なるが、事業者としては事前予約で席が埋まる状態が理想的なため、理論的には事前予約の方が安い。そのため旅行エージェント等の団体予約（まとまった数での購入）は割引も行っている。

当日チケットの価格について、劇場内のボックスオフィスは定価、個人旅行のチケット

サービスではサイトによってはクーポン（ディスカウントコード）で値下げをしている。ディスカウントクーポンサイトの会員に対する期間限定の販売促進とも、システム連携を行っている。ボックスオフィスでの価格以下の値崩れは避けたいため、卸の数を制限している。

個人旅行レートは24時間いつでも価格が変わるダイナミックプライスで、ショーが近づくほど価格が上がる。システムの技術的理由から、旅行エージェントに対する卸値は変動的にはできない。単価と入場率のバランスを図り全体売上を最適化するのが重要と考えている。

「Hamilton」「Great Comets」「Dear Evan Hansen」の3作品が最近の人気。共通する特徴としてはターゲット層が若く、ポップカルチャーの要素が作品中に入っている。若者をターゲットにすること（マーケティング）と、若者にキャプチャーすること（作品作り）は違う。ストーリー自体が若者に語り掛けている。例えば「Dear Evan Hansen」はSNSの話で若者が共感できる。

若年層への鑑賞等の文化に触れる機会の提供は、芸術文化分野への志向を高め、将来的な客層の拡大を図るため、常に課題である。Broadway League という700の米国内劇場関連事業者からなる組織が、ニューヨークの公立学生が安価に観劇できる「Bridge」というプログラムを新しく始めた。

#### ●サービス向上の事例

ホールセラーとして、包括的にブロードウェイの海外向けプロモーション支援を行っている。Shubert Organizationのように、多数の劇場を保有する団体や各劇場でも個々にプロモーション努力は行っているが、施策に限界があり、海外向けプロモーションまで実施できておらず、国内が中心になっていると思われる。

取扱い作品を1つのグループとして商品群をプロモーションしており、「CATS」や「Phantom of the Opera」などの著名な作品もあるが、あまり知名度のない作品もPRすることが可能になり、効果的な販売促進が可能になっている。

#### ●その他（ソフト）

かつては、ニューヨークに来る前にBroadwayのチケットを購入してもらうことを前提とした、プリパッケージ型の販売だった。現在はSNSやスマートフォンの普及により、旅行者が当日の気分やスケジュール等に応じて、直前にチケットを購入する傾向にある。そのため旅行エージェントの予約システムにAPIを提供し、電子決済ができるようにしている。それによりいつでも簡単にチケットを購入することができるようになっている。

（Expedia、Buy a Tour、Broadway Discount、Broadway Box、JTBなどの複数のサービスと連携。）

## (サ) JTB USA

## ●実演芸術の事例

「エンバイロメンタルシアター」と呼ばれる、客席と舞台の距離が近く、演者と観客が交錯するような配席により、舞台の世界に入り込むような一体感のある演出作品が流行っている。「スパイダーマン」での客席上でのワイヤーを用いて宙を舞う演出（エアリアルアクト）や、シルクドソレイユが初めてブロードウェイに進出した作品「PARAMORE」でのワイヤーやブランコ等での空中の演出が評判となった。「Fuerza Bruta」では客席上部の天井の水槽が舞台となり、上下しつつ、雨が降る演出が話題を呼んだ。

街を劇場にした作品も市民、旅行者ともに人気があり、疑似誘拐体験を受けて本人が知らないところに連れて行かれる演出の「The Game」、街を鑑賞用のバスで巡りながら街中の各所をステージに見立ててショーを見る「The Ride」等が注目を集めている。

近年の実演芸術の傾向としてはメディアミックスが進み、ヒット映画を舞台化する作品が多い。

## (3) パリ

## (ア) SALLE PLEYEL (サル・プレイエル)

## ●様々な改修事例

1923年に建設されたアールデコの歴史的建物であり、3回の大規模改修を行っている。建物自体と入り口の床や壁、階段、エレベーターなど目に見える範囲は全て重要建築物対象になっている。ホール内部は対象とはなっていないため、100年近くクラシックの音楽ホールとして機能してきた施設を、最新設備を導入してロックやポップスのホールとして2016年9月に新たに生まれ変わらせた。しかし1923年建設時の消防法の基準は現在に比べて低かったため、当時は3,000席だった座席数を2,000席にしなければいけなくなった。改修には2年間閉鎖期間を要し、1,100万ユーロが必要となった。

改修にあたっては、スタンディングになっても後方固定席からもすべて舞台が快適に見えるような床上げ、電動稼働床の舞台面、客席側へのバトンを張り出し、天井荷重の強化、吸音板の設置、最新の音響設備整備などを実施した。

アーティストに対するホスピタリティを追及するべく、控室の空間づくりに非常にこだわり、見渡しのよいバルコニーやホテルのようなシャワーも備えた。控室前には、公演後に演者やスタッフがアフターパーティを行うことができるスペースも整備した。

また、出演者が一同に食事を取ることができる食事場所、レストラン基準を満たした厨房と調理設備を備えた。食事のためにスタッフが外出して、リハーサル時間に遅れるなど

の事態を防ぐことができ、スタッフ間の交流と一体感も高めることが可能になる。

国の資本参画はない。事業者として、は国の支援を受けてしまうと運営方針に関与や制限が入るなど、自由な運営ができなくなるため、敢えて自己資金による運営を選択している。

#### ●多目的な活用事例

1F席は、前方固定席を外せばスタンディングでロックやポップスへの対応ができる。また別途、小ホールを兼ね備えている。ここは貸館を行っていないが、もともと物置倉庫だったものを改装し、豪華なしつらえとなった。残響も長いため、管弦楽などクラシックの会場として使うことができる。バルコニーに席を設置し、80席を設定する予定である。まだテスト段階だが、子供用のコンサートや、小規模ショーケースコンサートなどを行っていくことを考えている。キッチンが隣なので、コンサート終了後にVIP用のサロンパーティも考えられ、公演を補完する機能としての活用を計画している。

#### ●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

ダイバーシティ対応として、都市開発管理局が管轄する法律に対応する必要があると考えている。車いす用スロープ、車いす用座席、誘導する案内員の配置、目の不自由な方向への音声誘導機器などが必要と認識している。新しく建設したり、大規模改修を行うときには、その法律に従わなければならない。ダイバーシティ対応のための工事には助成制度もあるが、本当に少ない金額であり、申請取得の効果が少ないものであるため、助成により制約を受けるよりも、自施設で対応したほうがよいと考えている。

#### ●新規顧客開拓の事例

ホール入口のクロークの上2階部分に、パートナーおよびスポンサーベネフィットとして、公演前後に飲食やパーティーなどができるようなパートナー用スペース（30人用×2か所）を設けている。年間スポンサーと、公演プログラムごとのスポンサーとの両方の制度があり、それぞれが利用できる。企業向けに1人400ユーロのプログラムにしている。企業が、クライアントとのコミュニケーションイベントとして30-40人を連れて観劇し、公演後にカクテルパーティなどで交流を深めてもらうことに活用してもらう。

#### ●サービス向上の事例

ホールとして世界中の人たちを集客するためには、フランス語だけでなく、公演を英語で行うほか、アングロサクソン系の演目を行う必要がある。

顧客サービスという意味では、改修工事で用意した空間がまさにサービス強化で、特に「座る」「見る」「聞く」に徹底したこだわりを持たせ、快適な鑑賞環境を提供している。新しいレストランも、1ヶ月半後に稼働させる予定で、広いバースペースとあわせて公演前後に料飲を利用できる。

#### ●その他（ソフト）

自主事業と貸館事業の割合は、現在は貸館事業のみを行っているが、今後は自主事業を行っていく。貸館においては、スタッフによる審査を行っていて、プレイエルの劇場ブラ

ンド価値に適合した事業のみを行っている。クオリティによってスポンサー・パートナーが集まってくるため、年間売上は年間 600~700 万ユーロの売上を想定している。70 万ユーロをスポンサー・パートナー収入で見込んでいる。

#### ●実演芸術の事例

プレイエルの公演は、20 時開演にしている。20 時は、他のホールと比べて開始時間が早いと思うが、周期が住宅街（アパート）であり、公演が終わる時間を考えると近隣に迷惑がかかるため、22 時公演終了としている。

### （イ）La Villette（ラ・ヴィレット）

#### ●様々な改修事例

国管轄の施設であり、全体で 55ha の再開発地区。文化庁直属の組織がここに入り、北側には科学館など、南側には様々な文化施設が入っている。2015 年 1 月オープンのフィルハーモニー、シアターヴィレット（フィルハーモニーからは独立）、音楽・ダンスの専門学校、サーカスのテント施設（国立サーカス学校の生徒を招く）、楽器の博物館、管理棟、そして食肉市場を改修した 1 万人収容可能な平土間ホール（コンサート等も開催）である「グランアール」などから構成される。「Accessibility to All」の使命のもと、子供や障害者だけでなく、すべての市民に文化の機会を提供する。そこで開発地は、パリの中でもあまり裕福ではなく、治安がよくないとされる北側の用地が選定された。近隣の住民は劇場やホールに積極的に向く層ではないため、施設自体が住民にとって散歩や子供たちの遊び場として自由に出入りがしやすい、開放的な施設として開発される必要があった。「グランアール」前の屋根のある広場には、板を敷き電源や椅子を用意して、地域の住民がダンスなどに自由に使える空間として開放、広大な芝生に巨大スクリーンを設置して、無料で屋外映画会を開催。それにより集まる人々に交流が生まれる。劇場やホールなどの催事は、誰もが参加しやすいように、料金をできるだけ抑えている。

#### ●多目的な活用事例

2 ヘクタールの最も大きな施設「グランアール（グランドホール）」（元食肉市場）が、平床の多目的会場となっている。コンサートから展示会などの MICE まで、多用途に活用されている。テント施設のサーカス会場は、パリではじめて、現代サーカス施設を運営管理することになった。サーカスの様々なイベントを行うための専用の建物である。「WIP（ウィップ）」と呼ばれる音楽・ショープログラムのアーティスト・イン・レジデンスを行っている。

ここにはアーティストの卵達が実際に居住しているわけではないが、継続的に学習や交流を図る空間となっている。また 26 の「フォーリー」と呼ぶ、文化体験や情報発信の施設を作っている。すべての「フォーリー」で必ず何かのコンセプトイベントを行うのが理想。

例えば Do It Yourself のアトリエ、子供たちが自分たちでコンピュータープログラミングを行うもの、子供サイズのキッチンを作って自分の料理をしたりするコンセプトイベントなどを実施している。これらがフィルハーモニー、シアター、音楽、ダンスの専門学校、楽器の博物館などと相乗効果を持ち、大きな総合文化施設を形成している。La Villette では文化発信を「多様文化モジュラー式」という呼び方をしており、少人数でのワークショップ、300人ぐらいのホールでのイベント、1,500人のイベントなどを組み合わせ、多様な伝え方をしている。

●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

アクセシビリティの活動として、「フォーリー」を拠点として活用している。広大な公園内に点在する「フォーリー」に加えて、「MICRO FOLIE」というプロジェクトを新しく行っている。これは公園内に止まらずどんどん外部、街中にフォーリーを広げていこうという考え方をもち、実際に拠点を設けて文化体験の活動を促している。小さな「フォーリー」を文化が届かない障害者施設などに届けてはどうかという考え方から、始まったものである。

●その他（ハード）

国の施設なので、有料の公演も、無料の公演も行う。「パピリオン」という子供用の施設を設置して、集中的にプログラムを実施している。「フォーリー」を120メートルごとに格子状に設置し、昔は色々な「フォーリー」に子供用施設を分散させていた。しかし、親にとっても子にとってもわかりやすく、学校組織も子供たちを連れてきやすいように、パピリオンに集中させた。基本的にはプログラムは有料だが、水曜日と土曜日は無料のアトリエが行われている（水曜日は学校が昼から休み）。

●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

当ホールには「文化から離れてしまった市民への活動」(Accessibility to All) という重要な役割がある。子供や障害者だけでなく、すべての市民に文化の機会を提供する。有料のプログラムも、誰でもアクセスできる金額に設定している。パリ周辺は3つのアカデミーに分かれており、アカデミーに色々なプログラムを紹介し、そこから幼稚園から中学校までの全生徒に文化機会を提供してもらおう。文化から離れてしまった子供たちや市民にそれを伝えることを、重要なミッションととらえている。これらの活動は、「壁の外のアトリエ」という考え方であり、障害をもった子供たちなどは、この施設まで来られない子供たちにプログラムを持って行って届けることを行っている。

アーティスト・イン・レジデンスのプログラムとして、アーティスト育成のための3つのプログラムを持っている。

- ① 「HIPHOP」 プログラムを作り、管理するための援助システム
- ② 「スパスプリフェニック」というサーカステントをもち、サーカス団員が新しいショーを作ったりするための場所になっている。部屋が18個あり（宿泊も可能）、実験的にサーカスプログラムを作り出している。

- ③ 「出会いによって決めたプログラム」素質のある人の育成を目的に、レジデンスに  
来させて出会いの機会を作り出し、そこから、一つのショーをつくるお手伝いをす  
る。

これらの支援のための専用のスタッフがいる。プログラミング 1 人、プロダクション制  
作専門家 2 人、舞台技術 2 人が支援している。

18 人の地域の人を、紹介ムービーに登場させている。どのようにして自分が文化に初め  
て接触したのかを、地域の生活者の立場から話してもらっている。子供たちは、文化の接  
触がないことで社会と距離を置いている。そこで遠い誰かではなく、地域の同じ境遇の人  
か話しかけてもらい、共感を覚えてもらって、施設や文化を身近なものと感じアクセスを  
促す。

●地域における企業等との連携事例

開発エリアは、人口も多くなく、危険エリアとされてきた場所で、映画館などの文化施  
設はないエリアだったが、このような地域への文化的な活動を推し進めることは、社会的  
に大きな価値がある。そこで企業からも文化振興のパートナーとして協力したいという賛  
同を得ることができた。

(ウ) 国際交流基金パリ日本文化会館

●新規顧客開拓の事例

日本的な公演の制作、外国人が気に入るだろうと考える公演を外国人に対して行っても、  
それほど魅力的ではなく、エキゾティシズムを感じさせるだけで終わってしまう。色々な  
劇場にイニシアティブを与え、独自の公演制作、提供を進めるべきである。外国人の評判  
を聞きつつも、アーティスト・劇場の自発的な意思を尊重し、外国人を意識しすぎた伝統  
に偏りすぎないものにすることが大切である。

●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

「Access to All」の考え方が、フランスはとても浸透している。市民の生活習慣、お金  
の使い方、教育の中に文化の考え方、劇場に行く考えが根づいている。日本ではダンスが  
体育の中に入ってきたが、「文化」としてとらえられていないことに象徴されている。フラ  
ンス人であれば、ダンスは身体表現、自己表現のものにとらえ、運動とは考えない。

●行政支援の事例

日本の舞台で、興行を事業として成功させるのは難しい。公的な支援獲得により事業が  
成立できているところもあるが、成立できていない文化団体も多い。フランスの主催団体  
にも事業成立が難しい主催団体はあるが、劇場スタッフ個人に対する社会保障がしっかり  
しており、大きな保護が成されている。仕事を行うべき一定の就業日数が設定されていて、  
そこに満たない日数分の金額が保険で支援されている。

アーティストに対する直接支援として、日本では公共が直接費用を出すのは難しいのが現状で、これはフランスも同様である。ただしフランスでは企業メセナの考え方が浸透しており、企業が独自に支援を行っているケースもある。

劇場とアーティスト達による、制作支援のための共催のシステムがフランスにはある。興行がうまくいったところが拠出金を出し、公演を多く行えば拠出金から助成を得ることができるもので、日本にはこのような仕組みはない。

文化を振興すべき考え方が、日仏では大きく違い、日本は使い切り（助成金）の考え方が強く継続的に育てていく仕組みが少ないが、フランスは育てていくために支援を行う。

フランスは日本と比較すると、特に中小劇場のチケット料金が安く、30ユーロ未満が多い。これは劇場やホールへの国の支援がしっかりしており、その支援が学生割引などを含めてチケット料金に還元されているためであり、訪問機会を増やし市場を育成することにつながっている。

字幕や、字幕翻訳、そのシステムなどを劇場単体で導入しようと思っても、チケット収入を基本として採算を合わせるのには無理があるが、しかし翻訳の質は大切で、品質をないがしろにすることはできないと考えている。そして、ここの部分こそ、行政が支援すべきところだと考えている。

#### ●実演芸術の事例

クレイジーホースをツアーとセットにしているケースなど、パリでは知名度や評判の高い公演を、旅行商品に組み合わせることが多い。ヴェルサイユ王宮でのオペラ公演、オルセー美術館のオーディトリウムでコンサートを実施して、セットの入場券販売を行うなどの企画が、よく催されている。

公演は20時30分の開演が多く、フランス人は18時に仕事を終えて、軽食を取ってから、公演を訪問することが多い。または公演後にゆっくりと食事を取ることもあり、そのため劇場の中、または隣接した場所にカフェやレストランを併設する劇場が多い。外国人アーティストは、公演後には日本のようにすぐには帰らず、近くのバーなどでお客さんと一緒に飲むような観客とアーティストとの交流がある。

日常の余暇の楽しみ方としては、劇場に行く選択肢をもっている人が明らかに日本より多い。日本とフランスの違いは、労働や教育などの社会の問題なので、日本も今後、長い年月をかけて変わっていくべきである。

#### (工) Office du Tourisme et des Congrès de Paris (パリ観光局)

#### ●様々な改修事例

外国人を集客するために外国人向けのもの制作するのではなく、自国民が支持する公演を外国人も楽しめるようにして、その公演数を増やさなければならない。劇場やホール、



公演を振興していくためには、フランスがそうであったように、ハードもソフトも増やしていく必要がある。パリの施設の特徴は、大きく有名なコンサートホールや劇場に加え、多様な種類の会場に様々な規模が備わっているところである。

●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

一定以上の経済条件を持つパリ市民は、映画にいくように劇場やホールに日常的に足を運ぶ。毎日の生活に、公演鑑賞が当然のように根付いている。フランス市内にはシアターの数は約 250 あり、様々な公演が行われており、誰もが気軽に訪れやすい公演も多い。1 時間などの短いもの、15～30 ユーロ前後ぐらいで、気楽に見に行けるものがある。小さな子供向けの公演も盛んで、アクセシビリティが高い。パリの小学校は水曜日の午後が休みなので、15 時から子供向けの公演なども充実している。

(オ) COMEDIE FRANCAISE (コメディ・フランセ)

●様々な改修事例

パリ 17 区ベルティエにシアターCity 開発が進んでおり、2022～2030 年完成の見込みである。コメディ・フランセの新たな劇場機能を入れる予定で、別館を新たに建設するか、一部機能に移転させるかは検討中である。コメディ・フランセーズ劇団の劇場であるオデオンシアターも、この再開発地域に別館を開発する予定。国立ドラマアートも再開発地域に移り演劇学校になる。現在、コメディ・フランセは 600 席ホールと同じ大きさの練習室、小スタジオを整備する予定である。

●ダイバーシティへの対応事例（ハード）

障害者対応としては、1990 年に工事を行い、車いすのアクセス改善を行い、エレベーターを設置、10 席ぐらいの身障者用の席を設けた。しかし古い劇場であり、各階への設置は無理であった。

Web サイトアクセシビリティの考え方もある。目の不自由な人もアクセスしやすいようにした。耳の不自由な方にサブタイトルをつけるほか、目の不自由な人へ点字システムを取り入れている。

●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

観客の層、ターゲティングという考え方は実際にはないと考えている。貧しい、豊かとかの見方をするのではなく、豊かな中にも来ない人がいるし、貧しい人の中にも来る人がいる。むしろ、誰にでも開かれた場所であることを外部に公開・表現して、誰でも観やすい状況をつくること、知らせることが重要である。学校の生徒をこさせるだけでは不十分。その前に活動し、公演後も見せる。例えば、公演前に原作や演劇のことを伝え、公演後に舞台スタッフがそこで働くことを伝える。その流れ、歴史が大事である。普通の建物

で、普通の内容であることをちゃんと伝える。フランスの文化が持つメッセージを伝えることが重要である。

劇場に来やすいように料金設定も安くした。事前に電話できるように専門番号を設置し、対応するようにした。

●地域における企業等との連携事例

国立演劇学校から卒業生が、COMEDIE FRANCAISE のアカデミーに入ることができる。3名の男性、3名の女性が演者として、コスチューム専門家1名、技術2名、ディレクション1名が在籍している。

(カ) Philharmonie de Paris (フィルハーモニー・ド・パリ)

●様々な改修事例

ラ・ヴィレット公園内にある2015年に設立された新しい施設である。座席は中央のステージを四方から囲んでおり、どんな些細な音も逃さず、全身で音楽を体感できるようになっている。クラシックだけでなく、ロックやジャズのライブも開催されている。アリーナ席椅子が沈み、後ろの客席が収納される。クラシックとアンプをつかった音楽に対応するため、反響板と吸収版を使い分けて、残響調整が可能なものになっている。ホール内の波状や突起物も、すべて残響を調整する役割を担っている。技術が来場者に見えないような工夫を実施している。

●多目的な活用事例

開発当初は、クラシック音楽の上演に特色を持つホールとの見られ方もされていたが、反響板と吸収版を使い分けて残響調整が可能でアリーナ席椅子が沈み、後ろの客席が収納され、座席形態を柔軟に変更できる設備でもあることから、クラシックだけでなくロックやジャズ、ポップスなど幅広い音楽ライブも開催されている。合わせて併設する他ホールや会場で展覧会、子供やファミリー向けの音楽ワークショップなどのオリジナル・プログラム等も積極的に実施している。

●ダイバーシティへの対応事例（ソフト）

楽器に触れる教育プログラムを60人のスタッフが推進して、それを平日は学校の生徒たちに、スクールプログラムとして実施している。学校、クラブ活動、音楽院、特別教育部門のセンターなどと契約をしている。夜は、働いている人たちが利用できる大人用のアトリエを開催している。音楽の制作過程の講演や楽器の体験等を通じて、音楽に触れる機会提供を、社会福祉センターと協働で行っている。学校とは異なり社会福祉専門家が入って、楽しんで行ってもらおう。

クラシックの観客の高齢化が進んでいるため、若者に対して安い料金で参加できる、短時間のプログラムを実施している。

### ●実演芸術の事例

平日と休日に、それぞれ別の意味付けを持たせて公演を行っている。平日は 20 時 30 分からのコンサートで、知識を持っている人向けの専門的なプログラムにしている。休日と週末は公演に「テーマ」を設定して、音楽等に関する知識を持っていない人でも入りやすい公演を開催している。テーマの例としては、「中近東の神話」「ベートーベンと中世」などによるコンサートを開催している。また、大ホールで 15 時から公演を行い、その公演終了後に小ホールで 18 時から開演するなど、連続性を持たせてプログラムを組んでいる。これにより、全来場者の 10% ぐらいは、連続して 2 つのコンサートに参加している。

生後 3 ヶ月からの子供たちを対象とした音楽の参加型プログラムがある。時間は最高 30 分で、音を体験して、音というものが何かというものを教えてあげるところを目的としている。音に敏感になるための体験。1 歳からは楽器を手にするプログラムになる。自分で楽器に触れて、音を出して感じてみるワークショップも開催している。各年齢層に応じて、年配の方まで楽しめる様々なプログラムを組んでいるが、20~30 歳が一番難しい。この年齢層には音楽と映像を合わせて表現するプログラムなどを開催している。

【公式 HP 掲載プログラムより】

オリジナル・プログラムに参加して共有と発見を行ってもらって、子供達とその家族に世代を超えて音楽の喜びを提供する。コンサート、ショー、楽器の実演ワークショップ展示などを実施している。

- ・ 3 ヶ月からのプログラム： 楽器の音を体験する
- ・ 3 歳からのプログラム： 音楽を聴く耳を育てる
- ・ 7 歳からのプログラム： モーツァルトからビートボックスまで
- ・ 12 歳からのプログラム： 音楽に対する情熱を育てる

(キ) オペラ座ガルニエ

### ●多目的な活用事例

バレエ、小規模オペラ（オペラバステューユが大規模なオペラを開催しているため）、管弦楽コンサートが中心に開催されている。実際には、オペラ座ガルニエは、ファッションショーへの貸出しなども行っており、その様子は、公開ツアーにおけるビデオ放映でも紹介されている。



## VII 參考資料



## 1 消費者動向調査・調査票

Q1 あなたの性別、および年齢をお教えてください。(単一回答)

- 1 男性 10代
- 2 男性 20代
- 3 男性 30代
- 4 男性 40代
- 5 男性 50代
- 6 男性 60代
- 7 男性 70代
- 8 女性 10代
- 9 女性 20代
- 10 女性 30代
- 11 女性 40代
- 12 女性 50代
- 13 女性 60代
- 14 女性 70代

Q2 あなたの居住エリアをお教えてください。(単一回答)

- 1 東京都 都心(千代田区・中央区・港区)
- 2 東京都 副都心(新宿区、文京区、渋谷区、豊島区)
- 3 東京都 城東(台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区)
- 4 東京都 城南(品川区、目黒区、大田区)
- 5 東京都 城西(世田谷区、中野区、杉並区、練馬区)
- 6 東京都 城北(北区、板橋区)
- 7 東京都 市部
- 8 東京都 町村・郡島部
- 9 その他 ※サンプル対象外

Q3 あなたのご職業をお教えてください。(単一回答)

- 1 学生
- 2 会社員・公務員
- 3 会社役員
- 4 会社経営、自営業、個人事業
- 5 専業主婦、専業主夫
- 6 兼業主婦、兼業主夫
- 7 パート・アルバイト・フリーター
- 8 無職・定年退職
- 9 その他 ( )

Q4 家族の世帯構成をお聞かせください。(単一回答)

- 1 一人暮らし
- 2 夫婦のみ
- 3 夫婦と未婚の子供(小学生以下のみ)
- 4 夫婦と未婚の子供(中学生以上あり)
- 5 二世帯同居
- 6 三世帯同居
- 7 その他 ( )

Q5 平成 27 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日までの間に、ライブ・エンタテインメントをホールや劇場などに何回観覧に行きましたか？（単一回答）

※ライブ・エンタテインメントとは、以下の公演を言います。

ポップス、クラシック、演歌・歌謡曲、ジャズ、演劇、ミュージカル、歌舞伎、能・狂言、日本の伝統音楽（邦楽等）、世界の民族音楽、お笑い・寄席・演芸、バレエ、オペラ、ダンス及びパフォーマンス

- 1 行っていない、0 回
  - 2 1 回
  - 3 2 回
  - 4 3～4 回
  - 5 5～6 回
  - 6 7 回～9 回
  - 7 10 回以上
- 7 を選択した場合、およその回数を教えてください 約（ ）回

Q6 （Q5 で 1 「行っていない、0 回」と回答された方のみお答えください）  
ライブ・エンタテインメントをホールや劇場などに観覧しに行っていない理由は何ですか（複数回答）

- 1 忙しくて見に行く時間を取れない
- 2 公演の開催時刻があわない（例：早い時刻にはじまる、早い時間に終わるなど）
- 3 ホールや劇場で見たい・聞きたいと思わない、ホールや劇場での観覧に興味がない
- 4 テレビや他のメディア（Web、ビデオ等）で十分楽しめるから行く必要がない
- 5 見に行きたい公演・演目がない
- 6 一緒に見に行く人がいない
- 7 見たい公演を開催するホールや劇場が近くにない、行くのに時間がかかる
- 8 見たい公演のチケット料金が高い
- 9 見たい公演の人气が高く、チケットを入手できない
- 10 その他（ ）

Q7 ライブ・エンタテインメントの公演には、誰と行くことが多いですか（複数回答）

- 1 一人で
- 2 夫婦で（2 人）
- 3 恋人、彼・彼女などとカップルで
- 4 友人と（2～3 人の少人数で）
- 5 グループで（4 人以上）
- 6 子供と、子供を含めた家族で
- 7 親、祖父母と
- 8 その他（ ）

Q8 （Q4 で 3 または 4 と回答された方のみお答えください）  
お子さんに、ライブ・エンタテインメントの体験をさせたいと思いますか、または一緒に参加したいと思いませんか（単一回答）

- 1 はい
- 2 いいえ

Q9 （Q8 で「1 はい」と回答された方のみお答えください）  
お子さんに体験させたい、またはお子さんと一緒に参加したいのは、どのようなジャンルですか（複数回答）

- 1 ポップス
- 2 クラシック
- 3 演歌・歌謡曲
- 4 ジャズ
- 5 演劇
- 6 ミュージカル
- 7 歌舞伎



- 8 能・狂言
- 9 日本の伝統音楽（邦楽等）
- 10 世界の民族音楽
- 11 お笑い・寄席・演芸
- 12 バレエ
- 13 オペラ
- 14 ダンス及びパフォーマンス
- 15 その他（ ）

Q10 （Q8で「1 はい」と回答された方のみお答えください）  
 お子さんに体験させたい、またはお子さんと一緒に参加したいのはどのようなプログラム・サービスですか  
 （複数回答）

- 1 コンサートや公演
- 2 フェスティバル
- 3 出演者などによるワークショップ
- 4 体験型プログラム
- 5 出演者などによるレクチャー
- 6 スマホなどと連動した解説付きサービス
- 7 貸出しタブレットなどによる解説付きサービス
- 8 イヤホンガイドの解説付きサービス
- 9 その他（ ）

Q11 あなたがよく訪れるライブ・エンタテインメントのジャンルをお教えてください（複数回答）

- 1 ポップス
- 2 クラシック
- 3 演歌・歌謡曲
- 4 ジャズ
- 5 演劇
- 6 ミュージカル
- 7 歌舞伎
- 8 能・狂言
- 9 日本の伝統音楽（邦楽等）
- 10 世界の民族音楽
- 11 お笑い・寄席・演芸
- 12 バレエ
- 13 オペラ
- 14 ダンス及びパフォーマンス
- 15 その他（ ）

Q12 5年前に比べて、各ジャンルのライブ・エンタテインメントに行く回数は増えましたか、減りましたか  
 各ジャンルごとにお答えください。（単一回答）

- 1 ポップス  
 ①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと  
 行かない
- 2 クラシック  
 ①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと  
 行かない
- 3 演歌・歌謡曲  
 ①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと  
 行かない
- 4 ジャズ  
 ①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと  
 行かない
- 5 演劇  
 ①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと  
 行かない

- 6 ミュージカル  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない
- 7 歌舞伎  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない
- 8 能・狂言  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない
- 9 日本の伝統音楽（邦楽等）  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない
- 10 世界の民族音楽  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない
- 11 お笑い・寄席・演芸  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない
- 12 バレエ  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない
- 13 オペラ  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない
- 14 ダンス及びパフォーマンス  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない
- 15 その他（ ）  
①大きく増えた ②少し増えた ③変わらない ④少し減った ⑤大きく減った ⑥もともと行かない

Q13 最も行く回数が多いジャンルについて、Q12（訪問回数の増減）の回答を選択された、主な理由をお教えください。（複数回答）

- 1 公演の内容のため（行きたいプログラム・演目・演出等が増えた、または減った）
- 2 アーティスト・演者・出演者のため（行きたい出演者が増えた、または減った）
- 3 会場のため（行きたい会場が増えた、または減った）
- 4 料金のため（行きたい公演の料金が高くなった、安くなった）
- 5 交通アクセスのため（公演会場まで行きやすくなった、行きにくくなった）
- 6 ご自身の時間の理由のため（公演に行ける時間が増えた、減った）
- 7 ご自身のお金の使い方の理由のため（公演に使えるお金が増えた、減った）
- 8 一緒に行く同行者のため（家族や友人など一緒に行く機会が増えた、または減った）
- 9 その他（ ）

Q14 よく訪れるホール・劇場等のジャンルをお教えください。（複数回答）

- 1 音楽系劇場・ホール（クラシック・ポップス・ロック等、固定座席）
- 2 演劇・舞踊系劇場（演舞場を含む）（固定座席）
- 3 能楽堂
- 4 演芸場
- 5 多目的イベントホール（平土間、固定座席のない会場）
- 6 ライブハウス（スタンディング含む）
- 7 ショーレストラン、ショーパブ
- 8 スポーツスタジアム、アリーナ
- 9 野外劇場（常設）
- 10 野外特設会場（野外フェス等）
- 11 屋内常設イベントステージ（ショッピングモール等）
- 12 その他（ ）

Q15 2～3年前に、ライブ・エンタテインメントをよく訪れたのは、どの曜日・開始時間ですか。（複数回答）

- 1 平日（月～木）・午前
- 2 平日（月～木）・午後
- 3 平日（月～木）・夜（17:00～19:00）
- 4 平日（月～木）・夜（19:00～21:00、仕事帰りなど）
- 5 平日（月～木）・夜間（21:00～）
- 6 金曜等祝前日・午前
- 7 金曜等祝前日・午後
- 8 金曜等祝前日・夜（17:00～19:00）
- 9 金曜等祝前日・夜（19:00～21:00、仕事帰りなど）
- 10 金曜等祝前日・夜間（21:00～）
- 11 土日祝日・午前
- 12 土日祝日・午後
- 13 土日祝日・夜（17:00～19:00）
- 14 土日祝日・夜（19:00～21:00、仕事帰りなど）
- 15 土日祝日・夜間（21:00～）

Q16 現在、ライブ・エンタテインメントをよく訪れるのは、どの曜日・開始時間ですか。（複数回答）

- 1 平日（月～木）・午前
- 2 平日（月～木）・午後
- 3 平日（月～木）・夜（17:00～19:00）
- 4 平日（月～木）・夜（19:00～21:00、仕事帰りなど）
- 5 平日（月～木）・夜間（21:00～）
- 6 金曜等祝前日・午前
- 7 金曜等祝前日・午後
- 8 金曜等祝前日・夜（17:00～19:00）
- 9 金曜等祝前日・夜（19:00～21:00、仕事帰りなど）
- 10 金曜等祝前日・夜間（21:00～）
- 11 土日祝日・午前
- 12 土日祝日・午後
- 13 土日祝日・夜（17:00～19:00）
- 14 土日祝日・夜（19:00～21:00、仕事帰りなど）
- 15 土日祝日・夜間（21:00～）

Q17 今後、ライブ・エンタテインメントを行ってほしいのは、どの曜日・開始時間ですか。（複数回答）

- 1 平日（月～木）・午前
- 2 平日（月～木）・午後
- 3 平日（月～木）・夜（17:00～19:00）
- 4 平日（月～木）・夜（19:00～21:00、仕事帰りなど）
- 5 平日（月～木）・夜間（21:00～）
- 6 金曜等祝前日・午前
- 7 金曜等祝前日・午後
- 8 金曜等祝前日・夜（17:00～19:00）
- 9 金曜等祝前日・夜（19:00～21:00、仕事帰りなど）
- 10 金曜等祝前日・夜間（21:00～）
- 11 土日祝日・午前
- 12 土日祝日・午後
- 13 土日祝日・夜（17:00～19:00）
- 14 土日祝日・夜（19:00～21:00、仕事帰りなど）
- 15 土日祝日・夜間（21:00～）

Q18 現在、ライブ・エンタテインメントの公演で、一回一人あたりにかける公演料金（チケット料金）はおおよそいくらぐらいでしょうか。（単一回答）

- 1 1,000円未満
- 2 1,000円以上 2,000円未満
- 3 2,000円以上 3,000円未満

- 4 3,000 円以上 5,000 円未満  
 5 5,000 円以上 10,000 円未満  
 6 10,000 円以上  
 6 を選択した場合、およその金額を教えてください 約 ( ) 円

Q19 5年前と比べて、ライブ・エンタテインメントの公演で、一回あたりにかける公演料金(チケット料金単価)は変わりましたか。(単一回答)

- 1 変わらない  
 2 5年前は、1,000 円未満だった  
 3 5年前は、1,000 円以上 2000 円未満だった  
 4 5年前は、2,000 円以上 3,000 円未満だった  
 5 5年前は、3,000 円以上 5,000 円未満だった  
 6 5年前は、5,000 円以上 10,000 円未満だった  
 7 5年前は、10,000 円以上だった

Q20 ライブ・エンタテインメントの公演で、一年間一人あたりにかける公演料金(チケット料金)はおよそいくらぐらいでしょうか。(単一回答)

- 1 10,000 円未満  
 2 10,000 円以上 20,000 円未満  
 3 20,000 円以上 30,000 円未満  
 4 30,000 円以上 50,000 円未満  
 5 50,000 円以上 100,000 円未満  
 6 100,000 円以上  
 6 を選択した場合、およその金額を教えてください 約 ( ) 円

Q21 ライブ・エンタテインメントの公演で、公演以外のグッズやお土産などをどの程度買いますか。(単一回答)

- 1 公演(チケット)料金と同じか、それ以上に買う  
 2 公演(チケット)料金の半分程度買う  
 3 1,000 円、2,000 円までなど、金額を決めて少し買う  
 4 公演や出演者内容により、非常に多く買うときとまったく買わないときがある  
 5 ほとんど、あるいはまったく買わない

Q22 ライブ・エンタテインメントの公演の開催告知や内容は、どこで知ることがもっとも多いですか。(単一回答)

- 1 Facebook や Twitter などの SNS (主催者によるもの)  
 2 Facebook や Twitter などの SNS (友人・知人によるもの)  
 3 ファンクラブからの案内(メールや DM)により  
 4 テレビ、新聞、雑誌などのマスメディア  
 5 インターネットで検索して(公演情報サイトの訪問など)  
 6 メールマガジン(主催者やチケットエージェンシーなどから)  
 7 友人や知人からの口コミ、紹介  
 8 プレイガイドを訪問して  
 9 その他 ( )

Q23 (Q22 で 1 と回答された方のみお答えください) (複数回答)  
 SNS 等では、どのようなツールでライブ・エンタテインメントの情報を入手しますか

- 1 Facebook  
 2 Twitter  
 3 ブログ  
 4 You Tube

- 5 ニコニコ動画
- 6 LINE
- 7 Instagram
- 8 Skype
- 9 その他 ( )

Q24 現状、ライブ・エンタテインメントの公演のチケットは、どのような方法で購入することがもっとも多いですか。(単一回答)

- 1 劇場（ボックスオフィス）を訪問して、紙のチケットを購入
- 2 プレイガイド、販売代理店を訪問して、紙のチケットを購入
- 3 インターネットで予約して、コンビニ等で発券
- 4 インターネットで予約して、劇場で発券・受け取り
- 5 インターネット、スマホ等で購入して、スマホ画面で入場（電子チケット）
- 6 その他 ( )

Q25 今後は、ライブ・エンタテインメントの公演のチケットは、どのような方法でもっとも購入したいと思いますか。(単数回答)

- 1 今のままでよい
- 2 インターネットで予約して、コンビニ等で発券
- 3 インターネットで予約して、劇場で発券・受け取り
- 4 インターネット、スマホ等で購入して、スマホ画面で入場（電子チケット）
- 5 顔認証システムなどの新しいシステムを使った、予約・購入・入場
- 6 その他 ( )

Q26 ホール・劇場施設などへの期待はどのようなことがありますか。(複数回答)

- 1 ホール・劇場が、交通の便が良い都心部にある
- 2 ホール・劇場が交通の便が良いところにあり、最寄りの駅からも近い
- 3 ホール・劇場が自宅の近くにあり、帰るのに時間がかからない
- 4 ホール・劇場が職場の近くにあり、仕事帰りに立ち寄ることができる
- 5 ホール・劇場周辺に、ショッピングモールなどの商業施設があり、充実している
- 6 ホール・劇場内もしくは周辺に、食事やお茶、お酒などの飲食施設があり、充実している
- 7 ホール・劇場周辺の地域ににぎわいがあり、安心できる
- 8 仕事帰りなどでも行けるように、夜間の公演を行っている
- 9 公園などで行っている野外フェスにも行ってみたい
- 10 野外フェス以外のライブイベントにも行ってみたい
- 11 勝手がわかってるので、行ったことのあるホール・劇場を使いたい
- 12 行ったことのないホール・劇場にも行ってみたい
- 13 その他 ( )

Q27 働き方改革やライフ・ワーク・バランスの推進など、社会的な動きにより、今後、余暇が増えることが期待されますが、ホール・劇場等の公演を訪れる機会は増えるでしょうか。(単数回答)

- 1 増える
- 2 今と変わらない

Q28 (Q27で「1 増える」と回答された方のみお答えください)  
余暇が増えたときには、どのようなジャンルの公演を訪れることを希望しますか。(複数回答)

- 1 ポップス
- 2 クラシック
- 3 演歌・歌謡曲
- 4 ジャズ
- 5 演劇
- 6 ミュージカル
- 7 歌舞伎
- 8 能・狂言

- 9 日本の伝統音楽（邦楽等）
- 10 世界の民族音楽
- 11 お笑い・寄席・演芸
- 12 バレエ
- 13 オペラ
- 14 ダンス及びパフォーマンス
- 15 その他（ ）

Q29 （Q4で3または4と回答され、かつQ27で「1 増える」と回答された方のみお答えください）  
余暇が増えたときには、お子さんを連れて鑑賞したいと思いますか。（単一回答）

- 1 はい
- 2 いいえ

Q30 「ホール・劇場での公演」がセットになった観光ツアーやプログラムがあった場合、利用したいと思いますか。（複数回答）

- 1 地域観光も組み込まれたバスツアーがあれば利用したい
- 2 ホール・劇場の近所の名所の街歩きツアーがあれば利用したい
- 3 ホール・劇場への送迎のシャトルバスなどが組み込まれたパックがあれば利用したい
- 4 公演の前後に食事や弁当などがセットになったプログラムがあれば利用したい
- 5 公演に関連した限定のグッズやギフトなどがセットになっていれば利用したい
- 6 利用したくない、公演にだけ行きたい

Q31 ライブ・エンタテインメントの内容やプログラム、サービスなどに関して、もっとこうなって欲しいというところはありますか。（複数回答）

- 1 曜日や時間帯、座席などの需要に応じて、チケット料金を変動する制度の導入（ダイナミック・プライシング）
- 2 公演前のメールなどの情報提供サービスの充実（出演者へのインタビューなど）
- 3 公演と連動した出演者によるトークショーなどのイベントの充実
- 4 公演時の司会者などによる解説サービスの充実
- 5 子供・幼児と参加できるプログラムの充実
- 6 初心者向けプログラムの充実
- 7 出演者などによるワークショップの充実
- 8 体験型プログラムの充実
- 9 出演者などによるレクチャーの充実
- 10 スマホなどと連動した解説サービス付き公演の充実
- 11 貸出しタブレットなどによる解説サービス付き公演の充実
- 12 イヤホンガイドの解説サービス付き公演の充実
- 13 その他（ ）

Q32 ホールや劇場などの設備に関して、もっとこうなって欲しいというところはありますか。（複数回答）

- 1 ロビー・ホワイエなど広い歓談スペースの用意
- 2 ゆっくり座って鑑賞できる客席の充実
- 3 ロビー・ホワイエなどで休憩できる椅子の充実
- 4 座席案内スタッフの充実
- 5 飲食施設やドリンクカウンター充実
- 6 過去の公演や演者のパネル紹介
- 7 授乳・託児機能の整備
- 8 バリアフリー設備の充実
- 9 公演関連のグッズやお土産などの売店の充実
- 10 トイレ施設の充実
- 11 その他（ ）

2 施設個別調査・調査票

首都圏におけるホール・劇場等に係る調査 調査票

ホール・劇場名  固有ID

※このIDは管理用であり記入の必要はございません。

①基本情報

質問1 客席数(平土間、アリーナ、野外等の場合は、シアター座席設定時の収容可能人数)を記入ください。  
 複数のホールがある場合は、1000席以上のホールのみご回答ください。補助席・車椅子席・親子席等は含めてください。  
 席/人

質問2 ホール・劇場の所在地、代表電話番号、ホームページ、代表メールアドレスのURLをご記入ください。  
 所在地  電話番号   
 URL  メールアドレス

質問3 管理運営方式を選択し、運営機関(組織名)をご記入ください。  
 運営方式  ①自治体直営 / ②指定管理者 / ③民間運営 / ④その他  
 運営機関(組織名)

質問4 施設の開館年(建設竣工年)を西暦でご記入ください。  
 西暦  年

質問5 上記の施設における、直近の改修実績(2週間以上ホールの貸出を停止したものに限り)について選択ください。  
 ①実施した / ②実施していない / ③不明  
 改修を実施された場合、改修工事の実施時期・期間についてご記入ください。  
 工事実施時期  年  月 ~  年  月 期間  カ月間(日間)  
 ホールの貸出を停止した時期・期間についてご記入ください。  
 停止時期  年  月 ~  年  月 期間  カ月間(日間)

質問6 上記の施設における、今後の改修計画(2週間以上ホールの貸出を停止するものに限る)の状況について選択ください。  
 ①計画しており時期も決定している / ②計画しているが時期は未定である / ③計画はない  
 改修工事が決まっている場合、想定している実施時期・期間についてご記入ください。  
 工事実施時期  年  月 ~  年  月 期間  カ月間(日間)  
 ホールの貸出を停止する期間が決まっている場合、想定している停止時期・期間についてご記入ください。  
 停止時期  年  月 ~  年  月 期間  カ月間(日間)

質問7 上記、質問1の施設において、今後、移転・建て替えなどの閉鎖は計画されていますか。計画状況について選択ください。  
 ①15年以内に予定している / ②10年以内に予定している /  
 ③5年以内に予定している / ④時期は未定だが計画がある / ⑤ない  
 予定されている移転・建て替えなどの閉鎖計画について、理由を含め可能な範囲で具体的に記入ください。(自由回答)

質問8 施設の特徴について記載ください。(自由回答)  
 記入例)音楽専用ホールとしてシューボックス型をしており、ストップ数〇のパイプオルガンを備える。フランチャイズ提携により〇〇の本拠地ともなっている。

質問9 交通アクセスについて、最寄の駅からの時間について記載ください。  
 最寄りの駅から徒歩で施設に到着するまでの時間を記載してください。郊外型の施設の場合、交通アクセス方法及び必要時間を記載してください。  
 駅から徒歩の場合   
 郊外型の場合

質問10 施設・ホールでの飲食の可否について選択ください。(複数選択)  
 ホールのある施設敷地内に飲食店がある(複合施設)  ホールにバーカウンターが設置しており、ホール外で飲食できる  ホール内で飲食が許可されている  
 飲食をセットにした催事(コンサート等)の実績がある  その他(右記に自由回答)

②設備状況

質問11 舞台の大きさをご記入ください。右記の記入例のように、メートル法で記載ください。例)間口20m×奥行13m×高さ14m

間口  m × 奥行  m × 高さ  m ※高さは、天井高を基本として記載ください。  
 ※奥行は、4面舞台・奥舞台は考慮しないものとして記載ください。

舞台袖の大きさをご記入ください。上記と同じように幅×奥行で記載ください。奥舞台がある場合も記載ください。

舞台上手袖 幅  m × 奥行  m  
 舞台下手袖 幅  m × 奥行  m  
 奥舞台 間口  m × 奥行  m

上記では記載が難しい特殊な場合、右記に記載ください。(自由回答)

質問12 ホール・劇場に附属する施設(利用者に貸し出し可能な施設)をご記入ください。

右記の記入例のように、部屋の種類と数量を記載ください。例)リハーサル室:3 / 楽屋:8 / 会議室:4

右記の記入例のように、ホール/劇場等附属備品の主なものを記載ください。例)パイプオルガン/反響板/ピアノ/映写機/大型ビジョンなど

質問13 ホール・劇場の形式について選択ください。

舞台形式

劇場(全体)形式

客席形式

舞台面の数

舞台床の機構

- ①プロセニウム形式 / ②オープン形式 / ③その他
- ①シューボックス形式 / ②アリーナ形式 / ③扇形形式 / ④その他
- ①固定席 / ②ロールバックチェア / ③可動席(スタッキングチェア) / ④その他
- ①通常の舞台 / ②奥舞台あり / ③3面舞台 / ④4面舞台 / ⑤その他
- ①特に特殊機構なし / ②オーケストラピットあり / ③ ②以外の通り機構あり / ④走行式舞台床機構あり / ⑤回り舞台機構あり / ⑥その他

上記各項目で「その他」を選択された場合、右記枠に記載ください。

質問14 搬入搬出方法について記載ください。

- ① 搬入ヤードにおいて同時に搬出入可能なトラック台数について
- ② 敷地内留め置き可能なトラック台数について
- ③ 搬入口のあるフロアと舞台面フロアについて(選択式)

<input type="text"/>	t車	×	<input type="text"/>	台
<input type="text"/>	t車	×	<input type="text"/>	台

①同フロア / ②異フロア(違う階)

③その他利用上必要な情報

質問15 上記ホール・劇場の利用料金について、各回帯(コマ)と終日の平日/休日の基本料金をそれぞれ記載ください。

	午前	午後	夜間	終日・全日	
平日基本料金	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	円(税込)
休日基本料金	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	円(税込)

その他、特殊な利用料金の場合は、利用枠・料金について、下記枠に記載ください。

質問16 利用料金設定について、減免など特別な制度がある場合は下記から選択ください(複数選択)

チェック☑を複数選択でつけていただき、その割増・割引の割合を、①1~29% / ②30~49% / ③50%以上から選択ください。

興行・営業利用の割増制度  %     自治体住民・登録団体割引制度  %     自治体の主催事業等の割引制度  %  
 長期利用割引制度  %     練習・リハーサル利用の割引制度  %     その他(下記枠に記載ください)  %

質問17 利用可能な時間帯を記載ください(24時間表記)

開館  :  ~ 閉館  :  迄

質問18 時間前・時間後の延長可否について選択ください。可能な場合、延長可能な時間帯を記載ください(24時間表記)

延長の可否(選択式)  ①可能 / ②不可能 / ③条件・理由により

③を選択された場合、条件・理由について記載ください(自由回答)

通常開館時間前には、  時から延長可能

通常閉館時間後には、  時まで延長可能

延長利用の金額設定と金額について記載ください(自由回答)

質問19 連続使用可能な日数を記載ください。一定条件において連続使用可能日数が延長できる場合、その条件をお聞かせください。

通常  日間  
 一定条件において  日間

その条件をお聞かせください



質問20 予約方法について選択ください。

利用団体登録	<input type="text"/>	①必要/②不必要
予約受付システム	<input type="text"/>	①あり/②なし
予約受付方法	<input type="text"/>	①来館の必要あり/②来館の必要なし
その他、特に記載すべき事項があれば、右記枠に記載ください。 <input type="text"/>		

質問21 予約申し込みが可能な時期について記載ください。一定条件において通常より優先的に申込可能になる場合、その条件をお聞かせください。

(1)通常	<input type="text"/>	ヶ月前	条件	<input type="text"/>
(2)実演家団体	<input type="text"/>	ヶ月前	条件	<input type="text"/>
(3)一般(地域住民)	<input type="text"/>	ヶ月前	条件	<input type="text"/>
(4)一般(地域以外の住民)	<input type="text"/>	ヶ月前	条件	<input type="text"/>
(5)その他	<input type="text"/>	ヶ月前	条件	<input type="text"/>
「(5)その他」他を選択された場合、どのような主体か右記枠に記載ください <input type="text"/>				

質問22 予約受付された利用者の決定方法について選択ください

(1)通常	<input type="text"/>	①抽選/②先着順/③その他
(2)実演家団体	<input type="text"/>	①抽選/②企画書による審査/③利用調整委員会などによる判断/④先着順/⑤その他
(3)一般(地域住民)	<input type="text"/>	①抽選/②先着順/③その他
(4)一般(地域以外の住民)	<input type="text"/>	①抽選/②先着順/③その他
(5)その他	<input type="text"/>	①抽選/②企画書による審査/③利用調整委員会などによる判断/④先着順/⑤その他
(1)～(5)で「その他」を選択された場合、右記枠に記載ください。 <input type="text"/>		

④稼働率

質問23 必須回答:上記ホール・劇場の直近年度の稼働率について記載ください。1日単位と、回帯(コマ)単位の2パターンに分けて記載ください。稼働率の定義は、営業日・利用可能コマ数における、有償利用(仕込みから催事、撤去まで)を基本とします。保守点検日は含みません。上記を基本としますが、コマ数の考え方や算定方法が違う場合、Cに記載ください。単位は0.0%でお願いします。

A 一日単位 平日 % 土日休日 %

B 回帯(コマ)単位

平日	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
土日休日	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%

C それ以外の稼働率算定の場合、下記枠に記載ください。(自由回答)

質問24 上記ホール・劇場の年間利用者数について記載ください。特に算出していない場合は概算で記載ください。算出方法は貴ホール・劇場の算出条件にてお願いします。

人

質問25 年間の公演のうち、ロングランの長期利用される公演について、長期利用割合を概算にて記載ください。仕込み・リハーサル・催事・撤収を含めた全日程の長期利用を対象条件とします。概算割合は、全体が100%となるように、それぞれ〇%と記載ください。

公演期間	2週間以上利用	5日～2週間利用	2～4日利用	1日のみの利用	
割合	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%

「2週間以上利用」を選択された場合、過去3年間において、最長利用となった公演の期間と公演名称を記載ください。

最長  週間 最長利用した公演名称

質問26 今後のロングランの長期利用される公演への取組の意向について選択ください。増やす意向の場合は、最も増やしていきたいロングラン公演・長期利用の期間を選択してください。増やす意向がない場合は、その理由を記載ください。

今後の意向  ①増やす意向/②検討したが未定/③検討したが増やさない/④未検討

①増やす意向の場合  ①2週間以上利用/②5日～2週間利用/③2～4日利用

③増やさない意向の場合、その理由を右記枠に記載ください。(自由回答)

質問27 ホール・劇場の適したジャンルについて記載ください。また、適したジャンルの年間公演回数について概算割合を記載ください。また、適したジャンルについて、過去5年間を基本として比較し、来場者(及び需要)の増減について選択してください。

記載方法)「適合状況」は、最適◎:適○:可△:不可×のマークで選択してください。

「年間公演割合」は、マークをつけたジャンルについて全体が100%となるように、それぞれ〇%と記載ください。

「来場者増減」は、5:とても増えている/4:増えている/3:変わらない/2:減っている/1:とても減っている の数字で選択してください。

ジャンル名	ポップス	クラシック	演歌・歌謡曲	ジャズ	演劇	ミュージカル	歌舞伎	
適合状況	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
年間公演割合	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
来場者増減	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

ジャンル名	能・狂言	日本の伝統音楽(邦楽等)	世界の民族音楽	お笑い・寄席・演芸	バレエ	オペラ	ダンス・パフォーマンス	その他
適合状況	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
年間公演割合	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
来場者増減	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

⑤ 実演芸術団体等との事業提携、自主事業比率などの運営状況

質問28 事業提携の実施有無について選択してください。実施している場合は、事業提携の形態について選択してください。

実施の有無	<input type="text"/>	①実施している／②過去実施していた／③実施していない
実施している場合、その形態	<input type="text"/>	①レジデント型／②フランチャイズ型／③共催契約／④指定管理者共同事業体組成／⑤その他
「その他」を選択された場合、右記枠に記載ください。(自由回答)		<input type="text"/>

質問29 提携している場合、事業提携団体名について記載ください。

質問30 事業提携を行っている場合、年間の提携事業と自主事業の本数を概算で記載ください。

提携事業	年間約	<input type="text"/>	本
自主事業	年間約	<input type="text"/>	本

質問31 未提携の場合、今後の提携意向についてお伺いします。意向有無と、提携検討条件について記載ください。

提携意向	<input type="text"/>	①検討中／②有りだが未検討／③無し／④その他
意向がある場合、その形態	<input type="text"/>	①レジデント型／②フランチャイズ型／③共催契約／④指定管理者共同事業体組成／⑤その他
「その他」を選択された場合、右記枠に記載ください。(自由回答)		<input type="text"/>
提携を検討するにあたり、検討条件がありましたら記載ください(自由回答)		<input type="text"/>

⑥ 今後の取組意向

質問32 新規需要の取り込みに向けた取組の検討・実施状況について選択ください。(複数選択)

<input type="text"/>	①実施している／②検討している／③未検討
実施している場合、その手法	<input type="checkbox"/> 仕事場りに参加できる仕組み <input type="checkbox"/> 各ジャンルの初心者向けの取組 <input type="checkbox"/> 体験プログラムやワークショップの実施 <input type="checkbox"/> 夜間公演 <input type="checkbox"/> 子供向けや親子で参加できる取組 <input type="checkbox"/> 高齢者向けの取組 <input type="checkbox"/> その他
上記で選択いただいた、実施・検討している取組み内容の詳細について記載ください。また、「その他」の詳細を記載ください。(自由回答)	

質問33 外国人訪日客、オリンピック・パラリンピックに向けた事業・サービス向上の取組の検討・実施状況について選択ください。

<input type="text"/>	①実施している／②検討している／③未検討
実施・検討している場合、取組み内容について記載ください。(自由回答)	

質問34 地域における観光等と連携した取組の検討・実施状況について選択ください。

<input type="text"/>	①実施している／②検討している／③未検討
実施している場合、その手法	<input type="checkbox"/> 観光・飲食等・周辺施設との連携 <input type="checkbox"/> 交通機関との連携 <input type="checkbox"/> 旅行とのパッケージ化 <input type="checkbox"/> 風光明媚な場所での公演・催事 <input type="checkbox"/> 地域に即したジャンル・内容の実施 <input type="checkbox"/> その他
上記で選択いただいた、実施・検討している取組み内容の詳細について記載ください。また、「その他」の詳細を記載ください。(自由回答)	

質問35 ホール・劇場等の運営にあたり、課題としていることについて選択してください。課題の詳細・「その他」について記載ください。

<input type="checkbox"/> 施設・設備のハード面	<input type="checkbox"/> 施設・設備の安全管理	<input type="checkbox"/> 施設の経営安定化	<input type="checkbox"/> 新たな需要喚起	<input type="checkbox"/> 次世代の観客育成
<input type="checkbox"/> 来場者の変化への対応	<input type="checkbox"/> インバウンドなどへの対応	<input type="checkbox"/> 普及啓発	<input type="checkbox"/> 地域との連携	<input type="checkbox"/> 国際交流
<input type="checkbox"/> 他ホールや芸術団体との連携協力	<input type="checkbox"/> 顧客研究	<input type="checkbox"/> ホール人材の育成	<input type="checkbox"/> ホールのブランド強化	<input type="checkbox"/> その他

上記で選択いただいた、実施・検討している取組み内容の詳細について記載ください。また、「その他」の詳細を記載ください。(自由回答)

質問36 ホール・劇場等の運営にあたり、国、地方公共団体、中間支援組織(アーツカウンシル等)に対し、関与や支援を要望することがありますか。

<input type="text"/>	①要望がある／②要望は無い／③未検討
関与や支援の要望内容について記載ください。(自由回答)	

以上、ご協力賜わり誠にありがとうございます。  
株式会社JTB総合研究所 4