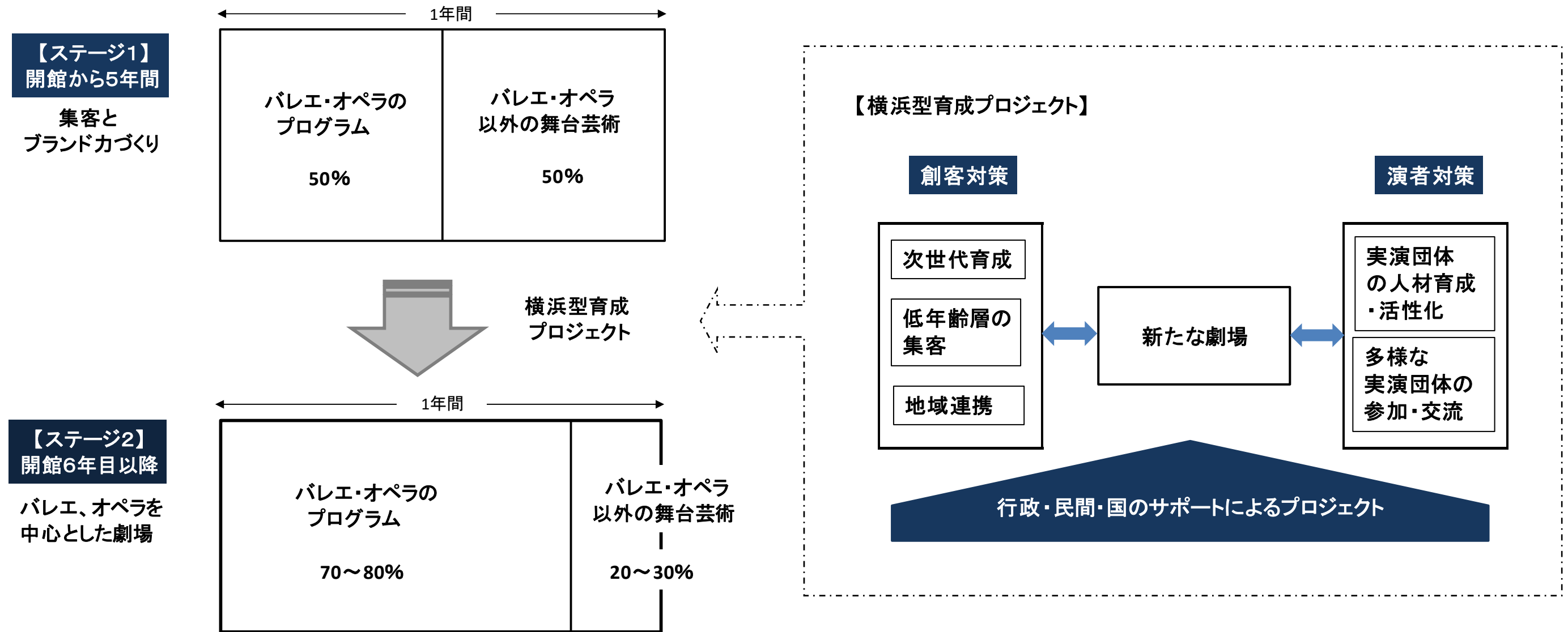


(参考)
運営戦略等の考え方
(令和元年度検討資料より)

1 運営戦略の考え方（令和元年度 第4回横浜市新たな劇場整備検討委員会資料より）

- 新たな劇場について、上演ジャンルなどの考え方として、開館から5年間（ステージ1）及び6年目以降（ステージ2）に分けて検討する。
- 開館当初の5年間については、次世代育成や舞台芸術活性化の取組（横浜型育成プロジェクト）を通じて、バレエ・オペラが民間活力で上演できる環境をつくっていく。



○バレエ・オペラのプログラム

フランチャイズ等提携する団体の上演を主体としつつ、国内外からのトップクラスのバレエ、オペラなどの本格的な舞台芸術の上演を自主事業（共催含む）として実施

○バレエ・オペラ以外のプログラム

集客力のある優れた舞台芸術の上演を自主事業（共催含む）または貸館事業として実施

<横浜型育成プロジェクト>

若い世代、子どもたちが本格的な舞台芸術に触れる機会を増やすとともに、舞台芸術を担う実演団体の活性化の取組を推進する。こうした取組により、劇場という場を通じて、心豊かな人づくりから舞台芸術の振興につなげる。また、顧客の拡大、プログラムの充実強化にも貢献する。

2 財源の考え方（令和元年度 第4回横浜市新たな劇場整備検討委員会資料より）

項目	現状と課題	概要	提案																																			
国の補助金	<ul style="list-style-type: none"> 文化庁からは、バレエ、オペラ、オーケストラなどの実演団体への補助金、劇場については、劇場間の連携プロジェクトや芸術フェスティバルなどに支援制度がある。 バレエ、オペラの普及には依然として優れた海外団体の招致が必要であるが、海外団体の招致に対する補助制度は限定的であり、バレエ・オペラの普及に向けた環境は整えられていない。 補助金そのものの金額が低く、また、劇場の運営全般に総合的に使える補助金はない。 	<p>○オペラ・バレエなどに関する文化庁補助金</p> <p>ア 実演団体への補助金</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内の実演芸術団体と共同しての新たな創造活動の公演への助成。 劇場または実演芸術団体が企画・製作する質の高い実演芸術を国内巡回公演する際の旅費及び運搬費に対する助成。 わが国を代表する国際文化芸術発信拠点を形成する、共同制作への助成。 <p>イ 次世代育成への補助金</p> <ul style="list-style-type: none"> 劇場主催で、地域住民や実演家団体等とともに取り組む公演、人材養成、普及啓発に対する助成。 わが国を代表する国際文化芸術発信拠点を形成する、共同制作への助成。 <p>○令和元年度の横浜市への補助金</p> <p>ア 横浜芸術アクション事業 16,900 万円</p> <p>イ スマートイルミネーション横浜 1,600 万円</p> <p>○令和元年度(公財)横浜市文化芸術振興財団への助成</p> <p>横浜能楽堂、横浜みなとみらいホール、 横浜ダンスコレクション 2020 への助成 } 6,000 万円</p>	<p>ア 運営に関する総合的な支援制度の創設 新たな劇場は、文化芸術の創造と発信により観光、まちづくり、経済など多面的効果につながることを目指す。劇場の規模、周辺環境により果たすべき役割も異なる。「国家戦略劇場」として位置づけるなど、国で総合的支援制度を創設・拡充すべきである。</p> <p>イ 舞台芸術の活性化支援への補助金 舞台芸術の人材育成や活性化は喫緊の課題であり、劇場が一定の役割を果たすべきである。そのための資金などについて国からの支援が求められる。</p> <p>ウ 次世代育成への支援 次世代育成に文化芸術は重要な役割を果たす。教育施策や地域施策として、国が積極的に支援すべきである。</p>																																			
民間支援	<ul style="list-style-type: none"> 文化芸術活動の活性化に向けて民間企業からのスポンサーなどの支援は重要な役割を果たす。民間企業としては、質の高い舞台芸術の創造と発信、次世代の育成、そして、何よりも、集客による知名度のアップがインセンティブとなる。 舞台芸術の実演において、多くの企業がスポンサーとなり、実演団体の支援を行っている。これらは、質の高い文化芸術を支える貴重な資源となっている。 劇場運営への企業からの支援は決して多くはない。知名度アップや効果の創出などメリットが見えにくいとの指摘もある。 	<p>○民間企業の支援のパターン</p> <table border="1" data-bbox="1003 940 2228 1373"> <thead> <tr> <th></th> <th>支援</th> <th>方法</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>運営主体への支援</td> <td>出資による新会社</td> <td>運営主体を民間企業とともに設立（出資）する</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">運営全体への支援</td> <td>ネーミングライツ</td> <td>契約期間中は安定的収入を得て、維持・運営への活用が見込める</td> </tr> <tr> <td>賛助会員【会費】</td> <td>ともに運営する趣旨が強い</td> </tr> <tr> <td>パートナー基金【寄付】</td> <td>使途は運営全体を対象として、広く民間企業から資金援助（寄付）をいただく方法</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">特定の事業等に対する支援</td> <td>プログラム制作・公演に対する支援</td> <td>自主事業や共催事業への支援。特定の事業やプログラムを対象に、例えば実演団体と連携し、プログラムの制作や公演費用の一部に対し支援を得る</td> </tr> <tr> <td>使途特定型のパートナーとしての支援</td> <td>小学生のバレエ鑑賞や舞台芸術団体の人材育成支援など、使途を明確にして企業から支援を得る方法。金銭ではなく楽器や場所の提供等の支援もある。</td> </tr> </tbody> </table>		支援	方法	運営主体への支援	出資による新会社	運営主体を民間企業とともに設立（出資）する	運営全体への支援	ネーミングライツ	契約期間中は安定的収入を得て、維持・運営への活用が見込める	賛助会員【会費】	ともに運営する趣旨が強い	パートナー基金【寄付】	使途は運営全体を対象として、広く民間企業から資金援助（寄付）をいただく方法	特定の事業等に対する支援	プログラム制作・公演に対する支援	自主事業や共催事業への支援。特定の事業やプログラムを対象に、例えば実演団体と連携し、プログラムの制作や公演費用の一部に対し支援を得る	使途特定型のパートナーとしての支援	小学生のバレエ鑑賞や舞台芸術団体の人材育成支援など、使途を明確にして企業から支援を得る方法。金銭ではなく楽器や場所の提供等の支援もある。	<p>ア 民間企業が主体的に支援する組織づくり 民間企業による支援の輪を広げていくためには、主体的に支援に取り組む組織を早い段階で設立すべきである。</p> <p>イ 国によるしくみ・制度づくり 企業支援の拡大のために、企業が文化芸術への支援、劇場などの公共インフラを支援することに対する、国による認証制度の創設や、寄付金の税制優遇の拡大などが考えられる。</p>																	
	支援	方法																																				
運営主体への支援	出資による新会社	運営主体を民間企業とともに設立（出資）する																																				
運営全体への支援	ネーミングライツ	契約期間中は安定的収入を得て、維持・運営への活用が見込める																																				
	賛助会員【会費】	ともに運営する趣旨が強い																																				
	パートナー基金【寄付】	使途は運営全体を対象として、広く民間企業から資金援助（寄付）をいただく方法																																				
特定の事業等に対する支援	プログラム制作・公演に対する支援	自主事業や共催事業への支援。特定の事業やプログラムを対象に、例えば実演団体と連携し、プログラムの制作や公演費用の一部に対し支援を得る																																				
	使途特定型のパートナーとしての支援	小学生のバレエ鑑賞や舞台芸術団体の人材育成支援など、使途を明確にして企業から支援を得る方法。金銭ではなく楽器や場所の提供等の支援もある。																																				
市費	<ul style="list-style-type: none"> これまで多くの劇場では、チケット料収入、施設利用料ではまかなえない、収支の差分について公費を充当している。 	<p>○市の文化施設の公費投入</p> <table border="1" data-bbox="1003 1486 2228 1623"> <thead> <tr> <th></th> <th>支出(億円)</th> <th>収入(a)(億円)</th> <th>うち指定管理料(b)(億円)</th> <th>収入に占める指定管理料の割合(b)/(a)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>横浜みなとみらいホール</td> <td>9.71</td> <td>9.59</td> <td>4.86</td> <td>50.68%</td> </tr> <tr> <td>横浜市民文化会館関内ホール</td> <td>2.29</td> <td>2.21</td> <td>1.21</td> <td>54.75%</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：平成30年度業務報告及び収支決算</p> <p>○国内の公費投入の事例</p> <table border="1" data-bbox="1003 1713 2228 1881"> <thead> <tr> <th></th> <th>支出(億円)</th> <th>収入(a)(億円)</th> <th>うち指定管理料等(b)(億円)</th> <th>収入に占める指定管理料等の割合(b)/(a)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①新国立劇場</td> <td>*67.79</td> <td>**70.63</td> <td>***39.96</td> <td>56.58%</td> </tr> <tr> <td>②滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール</td> <td>*16.90</td> <td>**16.88</td> <td>****10.73</td> <td>63.57%</td> </tr> <tr> <td>③神奈川県民ホール</td> <td>10.42</td> <td>10.79</td> <td>6.17</td> <td>57.18%</td> </tr> </tbody> </table> <p>注記：*経常支出とした。 **経常収入とした。 ***受託収益とした。 ****県受託金とした。 出所：①平成28年度正味財産増減計画書（平成28年度年報）②平成28年度正味財産増減計算書（平成28年度事業報告）③平成28年度神奈川県民ホール・県立音楽堂指定管理事業収支決算書</p>		支出(億円)	収入(a)(億円)	うち指定管理料(b)(億円)	収入に占める指定管理料の割合(b)/(a)	横浜みなとみらいホール	9.71	9.59	4.86	50.68%	横浜市民文化会館関内ホール	2.29	2.21	1.21	54.75%		支出(億円)	収入(a)(億円)	うち指定管理料等(b)(億円)	収入に占める指定管理料等の割合(b)/(a)	①新国立劇場	*67.79	**70.63	***39.96	56.58%	②滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール	*16.90	**16.88	****10.73	63.57%	③神奈川県民ホール	10.42	10.79	6.17	57.18%	<p>ア 市が直接支出するもの 例えば、次世代育成、地域との連携づくりなど</p> <p>イ 劇場が公費として支出するもの 例えば、本格的な舞台芸術の上演の共催、実演団体の育成・活性化、低年齢割引制度の導入など</p>
	支出(億円)	収入(a)(億円)	うち指定管理料(b)(億円)	収入に占める指定管理料の割合(b)/(a)																																		
横浜みなとみらいホール	9.71	9.59	4.86	50.68%																																		
横浜市民文化会館関内ホール	2.29	2.21	1.21	54.75%																																		
	支出(億円)	収入(a)(億円)	うち指定管理料等(b)(億円)	収入に占める指定管理料等の割合(b)/(a)																																		
①新国立劇場	*67.79	**70.63	***39.96	56.58%																																		
②滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール	*16.90	**16.88	****10.73	63.57%																																		
③神奈川県民ホール	10.42	10.79	6.17	57.18%																																		

3 大まかな事業構造のイメージ（ステージ1）（令和元年度 第4回横浜市新たな劇場整備検討委員会資料より）

カテゴリー	年間事業内容(たたき台)	収支の構造																										
バレエ・オペラのプログラム	<p>(1)本格的なバレエの公演 <u>(フランチャイズ団体、他の国内実演団体の公演、海外実演団体の公演)</u> ○バレエシーズン（10月～1月の4カ月）の週末+α=20プログラム 1プログラムの公演日 金、土、日 1プログラムの使用日 木～月</p> <p><参考>他劇場のバレエ公演数（プログラム数）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>施設名</th> <th>2018年</th> <th>2017年</th> <th>2016年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>東京文化会館</td> <td>33</td> <td>27</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>新国立劇場</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>オーチャードホール</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>神奈川県民ホール</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：各施設ホームページ等より事務局調べ</p>	施設名	2018年	2017年	2016年	東京文化会館	33	27	21	新国立劇場	7	7	7	オーチャードホール	3	5	4	神奈川県民ホール	8	7	6	<p>(1)本格的なバレエの公演</p> <p>○国内実演団体の公演 劇場が主催者として本格的なバレエの公演（国内実演団体）を行う場合（劇場が実演団体に公演料を支払う方式、いわゆる「パッケージ」公演）を想定した試算</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>公演料</td> <td>国内実演団体、1プログラム（2～3ステージ）オーケストラ含む</td> <td>約6,000万円</td> </tr> <tr> <td>チケット収入</td> <td>約1万円（平均チケット単価想定）×2,400席（販売可能席数）×0.7（集客率想定）×3日（ステージ数）</td> <td>約5,040万円</td> </tr> </tbody> </table> <p>※フランチャイズ化により、コストは変わる</p> <p>○海外実演団体の公演 招聘のコストは、ケースバイケースであるが、他劇場との連携によりコストダウン</p>	公演料	国内実演団体、1プログラム（2～3ステージ）オーケストラ含む	約6,000万円	チケット収入	約1万円（平均チケット単価想定）×2,400席（販売可能席数）×0.7（集客率想定）×3日（ステージ数）	約5,040万円
	施設名	2018年	2017年	2016年																								
東京文化会館	33	27	21																									
新国立劇場	7	7	7																									
オーチャードホール	3	5	4																									
神奈川県民ホール	8	7	6																									
公演料	国内実演団体、1プログラム（2～3ステージ）オーケストラ含む	約6,000万円																										
チケット収入	約1万円（平均チケット単価想定）×2,400席（販売可能席数）×0.7（集客率想定）×3日（ステージ数）	約5,040万円																										
	<p>(2)本格的なオペラの公演(国内実演団体の公演、海外実演団体の公演) 年間数回程度の公演</p> <p><参考>他劇場のオペラ公演数（プログラム数）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>施設名</th> <th>2018年</th> <th>2017年</th> <th>2016年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>東京文化会館</td> <td>11</td> <td>11</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>新国立劇場</td> <td>11 (うち高校生教室1)</td> <td>10 (うち高校生教室1)</td> <td>11 (うち高校生教室1)</td> </tr> <tr> <td>オーチャードホール</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>神奈川県民ホール</td> <td>4 (うち小ホール1)</td> <td>1 (うちオペラ映画上映会1)</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：各施設ホームページ等より事務局調べ</p>	施設名	2018年	2017年	2016年	東京文化会館	11	11	16	新国立劇場	11 (うち高校生教室1)	10 (うち高校生教室1)	11 (うち高校生教室1)	オーチャードホール	1	1	0	神奈川県民ホール	4 (うち小ホール1)	1 (うちオペラ映画上映会1)	4	<p>(2)本格的なオペラの公演</p> <p>○国内実演団体の公演 劇場が主催者として本格的なオペラの公演（国内実演団体）を行う場合</p> <p>演目により幅が大きいが、総経費は1公演あたり、1～数億円のものもある。 チケット収入、スポンサー、補助金でそれぞれ1/3程度で賄う。</p> <p>○海外実演団体の公演 招聘のコストは、ケースバイケースであるが、他劇場との連携によりコストダウン</p>						
施設名	2018年	2017年	2016年																									
東京文化会館	11	11	16																									
新国立劇場	11 (うち高校生教室1)	10 (うち高校生教室1)	11 (うち高校生教室1)																									
オーチャードホール	1	1	0																									
神奈川県民ホール	4 (うち小ホール1)	1 (うちオペラ映画上映会1)	4																									
次世代育成	<p>バレエシーズンの平日(火、水)⇒20回程度 20回×1,000人⇒20,000人 実演団体は、フランチャイズ団体など</p>	<p>教育事業などとして別途財源が必要</p>																										
民間活力	<p>ミュージカル、歌舞伎、宝塚歌劇などの集客力のある舞台芸術</p>	<p>集客力のあるプログラムはチケット収入により賄うことを目指すが、優れた舞台芸術でチケット収入で賄えない場合は、別途財源が必要</p>																										

4 収支の考え方（令和元年度 第5回横浜市新たな劇場整備検討委員会資料より）

（1）収支試算の前提条件

収支を試算するにあたっての、前提条件を設定する。なお、あくまでも試算するために設定したものであり、具体的な内容については、今後策定する運営基本計画で示すこととなり、今回の前提条件とは異なる場合がある。

ア ジャンルの考え方

＜参考3＞に示す、「上演ジャンルの考え方」に基づき、当初の5年間のステージと適用する。すなわち、「本格的なオペラ・バレエ」及び「オペラ・バレエ以外の優れた舞台芸術」をそれぞれ50%（使用日数の割合）とする。

イ 自主、貸館、共催の設定

- ・本格的なオペラ・バレエは、自主事業（次世代育成、劇場連携、都市間連携による提携事業やフェスティバル事業など）、共催事業（実演団体や他の機関との広報の連携、若者割引制度のための補助、使用料の減免など）、及び貸館事業（実演団体の自主的事业）により展開。
- ・オペラ・バレエ以外の優れた舞台芸術については、貸館と共催を同程度で実施する。

【イメージ】

ジャンル	公演回数など	内訳	開催の考え方
本格的な オペラ・バレエ	オペラ 10公演 (3～4プログラム)	・海外からのトップクラスの オペラの連続公演 ・国内オペラの実演	自主、共催、貸館
	バレエ 40～50公演 (20プログラム)	・プログラム数：バレエシーズン (4カ月)の週末+ α ⇒20プログラム ・1プログラムの公演日数： 2～3日(土、日曜日+ α) ・公演日数：40～50日	自主、共催、貸館
優れた舞台芸術 (オペラ・バレエ 以外)	ミュージカル、 伝統芸能など	・オペラ、バレエで使用しない シーズンを活用	自主、共催、貸館

＜参考1＞ 公演数、プログラム数、使用日数について

- ・公演数：劇場で、観客が入った状態で公演する日数
- ・プログラム数：公演する演目数、一般的に1プログラムで2～4公演している
- ・使用日数：プログラムで劇場を使用する日数、設営、リハーサル、撤収を含めて、一般的には、1プログラムで1週間程度である。

＜参考2＞共催事業

共催事業とは、実演団体や他の機関と共同で主催する事業である。個別の内容は他の機関との交渉となる。チケット収入リスクを劇場と他の機関のどちらが負うかが、ポイントである。広報の連携などから利用料の減免まで(いずれもチケット収入リスクは相手側)、さらに、チケット販売までを劇場側が担う(チケット収入リスクは劇場側が負う)ケースがある。

＜参考3＞上演ジャンルの考え方

開館から5年間（ステージ1）は次世代育成や舞台芸術活性化の取組（横浜型育成プロジェクト）を通じて、オペラ・バレエが民間活力で上演できる環境（ステージ2）を目指す。

