

第4回横浜市新たな劇場整備検討委員会	
日時	2019年9月30日(火)10:00~11:30
開催場所	市庁舎2階応接室
出席者 (敬称略) (6名)	川本 守彦委員(横浜商工会議所副会頭) 笹井 裕子委員(ぴあ株式会社共創マーケティング室室長、ぴあ総研所長) 高橋 進委員(株式会社日本総合研究所チェアマン・エメリタス) 西川 温子委員(元横浜市教育委員、元市立学校長(音楽)) 藤野 一夫委員(神戸大学大学院国際文化学術研究科教授) 本杉 省三委員(劇場計画研究者(元日本大学理工学部建築学科特任教授))
欠席者 (敬称略) (5名)	明石 達生委員(東京都市大学都市生活学部教授) 新井 鷗子委員(東京藝術大学特任教授) 残間 里江子委員(出版・映像・文化イベントプロデューサー) 角南 篤委員(政策研究大学院大学学長特別補佐・客員教授) 羽生 冬佳委員(立教大学観光学部観光学科教授)
開催形態	公開(傍聴人10名/報道8社)
議事	(1)新たな劇場整備の検討 (2)その他
資料	議事次第 資料1 : 委員名簿 資料2 : 席次表 資料3~5: 第4回横浜市新たな劇場整備検討委員会資料

議事内容

1 新たな劇場整備の検討

2 その他

1 新たな劇場整備の検討

【高橋委員長】

- ・ 第3回委員会の議事概要について、既に委員の皆様にはお手元に送付してございますけれども、字句の訂正を除き、承認いただくということによろしいでしょうか。

【委員】

(異議なし)

【高橋委員長】

- ・ 承認といたします。字句の訂正がございましたら、後ほど事務局までお伝えいただきたいと思います。
 - ・ それでは、第4回委員会の議題に従って進めていきたいと思います。なお、ご質問、ご意見については、後程まとめてお時間を設けます。各委員からご発言いただく場合は、挙手いただき、お近くにありますマイクを使ってご発言いただきますようお願いいたします。
- それでは、資料に沿って事務局から説明をお願いします。

2 新たな劇場整備の検討

【事務局】

- ・ (資料3、4、5の説明)

【高橋委員長】

- ・ これから、委員の皆様にご意見、ご質問をいただきたいと思います。整備検討地についても、具体的な場所が示されましたけれども、この点も含めて何かご意見があればお願いします。
- ・ 資料5で今日の論点がある程度まとめられています。後ほどこのポイントについて議論したいと思いますので、それ以外のことで、資料に関してあるいは整備検討地について、ご意見があればおうかがいしたいと思います。

【本杉委員】

- ・ まず候補地になりますけれども、みなとみらい21地区の中で考えようというのはよいのではないかなと思います。基本的な一般整備も済んでいますし、計画的にまちづくりが行われているということから言っても、今回のような施設にふさわしいと思います。
- ・ また、既に幾つかの類似施設や関連施設があり、あるいは計画中、進行中だったりしますので、候補地のエリアとしては非常によいのではないかなと思っています。
- ・ 前から申し上げてきた通り、建築としてもぜひ魅力のある、それだけでも人が来てくれるような場所にしてほしいと思っていますので、前回象徴的とかシンボリックという言葉を使いましたが、決して建物が特異であるという意味ではなくて、魅力的なものとするために、どの辺で整備すべきなのか、その可能性ですとか議論となる材料というものをぜひ示していただいて、できればこの中で議論していただければ、さらに理解が深まるのではないかなと思っています。
- ・ 最近、建築がたくさん人を呼ぶというのは世界的にもよく知られていますし、美術館では、グッゲンハイムが作ったものが有名ですがけれども、劇場関係では、最近だとオスロのオペラハウスですとか、あるいはコンサートホールになりますけれども、パリやハンブルクなどでも、たくさん観客が来ており、その切符をとるのも大変な状況です。アジアでも台湾は非常に積極的で、台中ですとか高雄ですとか、非常に魅力的な建物をつく

っています。中国本土でも活発につくっています。それに加えて今回のこの計画というのは、建物だけじゃなくて中身もということなので、そういう意味でもぜひ可能性のある候補地というものを示して、やりとりができればと思っています。

【川本委員】

- ・ 文頭に都心臨海部という表現が使われています。我々が今認識している都心臨海部というのは、東神奈川、そして横浜駅周辺、みなとみらい 21 地区、関内・関外、新山下も含めて 5 ゾーンだというふうに認識しています。そういった極めてコンパクトなところの中のみなとみらい 21 地区ということになった場合に、ほかの地区のまちづくりを進める中で、限られたコストの中で費用対効果とは言いませんけれども、より効率性を上げるためにも、劇場をここに建設するのであれば、ほかの地区にも明確に「こういった目的でここにつくるから、もうほかの地区には要らないよ」というようなメッセージをここからも発信していかないと、ほかに与える影響も出てきますので、その辺の発信を、しっかりしておく必要があると思います。

【高橋委員長】

- ・ みなとみらい 21 の地区というのは、いろいろな意味で集積効果が期待できる地区なので、よいのではないかなと思います。もう既にいろいろ建っていますので、具体的なスペースを確保できるのか。それなりの敷地が必要と思うのですけれども、その辺は、事務局は考慮した上で、この地区がいいとおっしゃっているのでしょうか。

【事務局】

- ・ はい。みなとみらいも実際かなり多くの土地が、使い方がもう決まっていますので、そういったところ含めて次回は今残っている街区を、お示しさせていただきながら、委員会の中でご議論いただければと思っています。

【藤野委員】

- ・ 運営戦略の考え方、資料 4 についての質問なのですが、まず事実確認からいきますと、3 のところ、カテゴリー、バレエ・オペラのプログラムでございます。2 の本格的なオペラの公演というところの参考で、例えば東京文化会館が 18 年に 14。新国立劇場が 11。オーチャードホール 2、神奈川県民ホール 5 と書いてあります。誤解を招く表記なので、これは、公演数なのかプログラム数なのか統一されているのかどうかということをご説明いただきたいです。
- ・ 東京文化会館では、おそらく 14 公演は行っていると思うのですが、それが 14 の異なる演目ということは、ないと思います。逆に新国立劇場の場合は、11 のプログラム、演目数をやっているのですが、公演回数は多分年間 80 回とかになってくると思います。これを統一しないと、数字としての信憑性が疑われます。

【事務局】

- ・ 施設ごとに若干混乱があるようなので、次回までに整理します。プログラム数と公演数の意味を、きちんと整理をさせていただきたいと思います。

【藤野委員】

- ・ それとの関連なのですが、資料4の1ページ目です。最初の5年間は、集客とブランディングのために、比率として年間で50%をバレエ・オペラのプログラムにすると。それから、残り50%をバレエ・オペラ以外の舞台芸術とするということなのですから、これはやはりプログラム数です。つまり演目数なのか公演回数なのかによっても大分違ってくると思います。
- ・ もし、プログラムではなくて公演回数だとした場合、例えば年間150回、実際に公演があったとして、75回ずつ。バレエ・オペラが75演目じゃなくて75公演になりますよね。しかし、6年後からはバレエ・オペラにシフトしていくということで、70から80%ということになると、少なくとも100回以上、110回ぐらいをオペラ・バレエのプログラムにしていくということになるのですが、この5年目までと6年目以降の割合比率を変えていくということは、戦略としてどのように可能なのかということが詰められているかどうかということをお聞きしたいと思います。
- ・ このように申しますのも、開館当初の演目によって、カラーがかなりついてしまうことがあるためです。例えばオペラの自主制作でクオリティーの高いものをやることを目指して開館する。あるいは、例えばオーケストラでもかなりクオリティーの高いものをやるということで始めたところは、そのイメージがずっと定着して、貸館であろうとも、やはりそのブランド力で引きつけて、民間でもそこを使いたいということになっています。
- ・ ところが、開館時になかなか作りこみが出来ない場合に、比較的わかりやすいポピュラーなものをもって、集客できるもので始めてしまうと、最初は集客できるのだけれども、すぐに飽きられてしまうという、あまりよくない例もあります。
- ・ ですから、オペラ・バレエ以外の舞台芸術の半分の50%というのは、一体どういうジャンルを扱うのかということの中身をはっきりさせておかないと、今のようなブランド力とかシンボル効果がうまく機能しないことが出てくると思うのです。この辺りの詰めというか中身について、お聞かせいただければと思います。

【事務局】

- ・ 資料4の3枚目です。大まかな事業構造のイメージというのがございます。その左側のところになります。表題が「大まかな事業構造のイメージ（ステージ1）」という表題になっていまして、これはあくまでもステージ1です。最初の5年間のイメージでございます。
- ・ プログラム数とちょっと混乱をしているので、ところどころ言い間違いがあるといけませんけれども、最初の5年間のイメージは、まずバレエのシーズンをしっかり設けましょうと考えておりまして、これは仮設ですけれども、例えば10月から1月の4カ月をバレエのシーズンにしましょうと。
- ・ なぜ、5割と8割の差をつけたかということ、結局は、金・土・日にまず公演をやらない

となかなか集客は難しいと思います。そうなりますと、公演日を金・土・日にいたしまして、あと、実際借りる期間というのは木曜日から月曜日をバレエで使っている。仕込みの期間がございますので。そういう形で考えておりまして、それを10月から1月までの4カ月で、あとプラスアルファがあって、そこで20プログラムができるだろうと考えております。

- ・ それで、若干そこでプラスアルファをするとほぼ4割から5割ぐらいいくかなと。というのは、そこにあと次世代育成というのが下から2段目のところに入っておりますけれども、できれば空いているとき含めて、次世代育成でバレエをしっかり入れていこうと思っております。
- ・ 日本では、オペラのパターンが3つあるかなと思っております、1つが海外公演です。1つは日本のオペラ団体の公演。あともう一つは、創作オペラのような形で作るというパターンがあるかなと思っております。まず海外オペラを呼ぶということが重要なことかなと思っております、それはおそらく年間数回ぐらいかなというふうに思っております、そういう意味でここでは年間数回の海外からのオペラを入れ、これをたたき台として入れております。
- ・ 話が元に戻って恐縮ですけれども、バレエ・オペラで50%を、70%から80%に上げていこうということについては、今回の劇場経営のポイントが平日にできるかどうかだと思っております。今回も、東京文化会館で、英国ロイヤルオペラ等々やりましたけれども、平日にやりました。お客さんの入りは85%ということで、なかなか横浜でも平日にバレエ・オペラの上演を今すぐにやるというのは結構厳しい状況だと思っております、そういう意味では金・土・日の戦略というものを練りまして、できれば5年後の段階では、次世代育成等々いろいろなことをやりながら、平日でもお客さんが入れるような状況をつくりたいと。その結果、バレエ・オペラの割合が増えてくるような形にしたいと思っております。
- ・ この「その他」というのは、バレエ・オペラ以外というところとちょっと表現が適切かどうかはわからないですけれども、我々としては地域の伝統芸能ですとか、あるいは歌舞伎など、バレエ・オペラ以外の質の高い舞台芸術も当然ございますので、そういったものは積極的に入れていきたいと考えております。収益ということをしっかり睨みながらやるのか、あるいは、舞台芸術のレベル観にこだわるのかということについては、まだ議論しきれていないところはありますけれども、たたき台として、今回資料を作らせていただいているところです。

【藤野委員】

- ・ もう貸館を前提としていないように見えるのですが、そういうことでよろしいですか。

【事務局】

- ・ 貸館をどうするかという議論は、完全に整理はされておられません。基本的には自主なのか、あるいは共催という選択もあるかなと思っております。貸館というのは、結果的に質

の高いものが、そこに入っただけなのであれば、貸館という選択もあるとは思いますが、いわゆる貸館化してしまうのはちょっといかがなものかと思っています。いろいろな劇場で、貸館になった瞬間に、現場のほうでは質の高いものをやりたくても結果的にはそうではない形が入ってきてしまうケースが多いと聞いておりますので、今の段階では、貸館を積極的に入れていくということは、いかがかなと考えております。

- ・ 貸館で質の高いものができる方法があるよということであれば、ぜひそれはチャレンジしていきたいと思うのですが、貸館か自主かというよりは、年間を通して質の高いものをしっかりやるということに、しっかりウエイトを置きたいと思っています。

【藤野委員】

- ・ 平日の昼間の公演が成り立つかどうかというのは、地域性がすごく関わってきてまして、例えば、兵庫の芸術文化センターが2005年にオープンしたときに、最初、自主制作オペラを5回ぐらい設定していました。ところが、もうすぐいっぱいになってしまった。最近では10回の公演がほぼ満席になるという状況になっているのですけれども、全て14時から公演です。平日も休日も14時から公演で、なぜそういうものが成立するかというのは、マーケティング的におもしろい。宝塚ファンがたくさんいる地域特性が生かされている。宝塚というのは午前と午後の公演なので、夜の公演じゃないですね。ですから、そういう観客層が、じゃあ宝塚歌劇を見たけれども、本物の歌劇を見たいというので、かなり最初の時期からそういう方たちが昼間の公演に来るようになりました。オーケストラの定期演奏会も全て14時開演。逆に言うと、夜行きたいのだけれども行けないという点で、逆差別になるぐらいの、昼のシフトというのがうまくいっている例です。
- ・ じゃあ、逆にびわ湖ホールのように、後背地、すなわち hinterland が少ないところでできるかという、やはり土・日以外の平日にやった公演はまず集客できないという結果が、今のところ残念ながら出ています。
- ・ ですから、地域特性とか hinterland の商圏がどれだけあるかという分析から、この昼公演をいつの段階から試みる必要があるかを考えたほうがいいのではないかと思います。

【高橋委員長】

- ・ 基本的に、最初の5年間はブランド力づくり。自主的なものを中心にとすることで組み立てられていると思いますが、その点については皆さんご異論ないですか。

【本杉委員】

- ・ 質の高いものをやることはもちろん賛成です。ただすごいなと思ってちょっと驚いている部分もあります。前回はいろいろ貸館の話とかもあって、最初からこんなことを考えているようじゃどうかという話もさせてもらいましたけれども、今度はいきなりバレエ・オペラ50%ということで、ちょっとハードルを最初から上げ過ぎているのではないかという気がしないでもありません。

- ・ 初回だったかと思うのですがけれども、新井委員とか、もしかしたら、笹井さんもおっしゃっていたかもしれませんが、あまりそればかりにシフトしないほうがいいんじゃないのかというお話もあったと思うのです。もちろんオペラやバレエにも、とても新しい形式のものもあります。ただ、なかなかそれだけで人を呼ぶということは難しい。
- ・ 最初から高くハードルを上げてしまうと、相当お金がかかって、この後、議論するのかもしれませんが、地元の経済界とかの支援も大変重要になってきますので、目標に至らなかったときの落胆度合いを考えますと、到達できるところをちゃんと見据えて計画されたほうがいいのではないかなと思います。
- ・ 例えば東京文化会館で、東京都自身がお金を出してやっている公演数は非常に限られているわけです。むしろ貸館で様々な海外の団体、あるいは国内の団体があそこを利用してこれだけの数をやっているの、それを今度は横浜市が全部引き受けてやりますとなると、それはちょっと大変になってくるおそれがありますので、貸館でも質の高いものを提供できれば僕はいいと思います。
- ・ ただ、貸館とする場合にも、例えば東京文化会館でやっているものが、横浜のこの場所に来てもいいよとか、あるいは「ぜひここでやりたい」と思ってもらえるような施設の内容、あるいは運営の内容にしておくということが大変重要で、そのためには、例えばバレエシーズンとか考えられているようではございますけれども、毎日同じ演目を、例えば金・土・日とやるのか、それとも違う演目を間に入れてやっていくのかによって、来てくれるお客さんも変わってくると思うのです。そういうのも考えておくべきじゃないかなと思うのです。違う演目を連日やろうとすると、それなりの舞台の広さとか設備というのが必要になってきますので、それに応えられるような施設の計画というのが必要になってくるのではないかなと思います。
- ・ オペラでも、演目を変えればできるわけで、そういうのも含めて高い目標を掲げるということはとても素晴らしいことだと思うのですが、これは確実にできるよというレベルのものをとらえてやってほしいと思います。
- ・ 海外のものを公演するとしても、行政側が積極的に支援、お金を出さない場合、先ほどお話しになったロイヤルオペラの場合ですと、一番高い席が 59,000 円しますので、連続して行ける人というのは限られてきます。ぜひその点は慎重に考えて、高い目標を持ちながら、慎重に考えていただいたほうがいいのではないかなと思います。

【高橋委員長】

- ・ 冊子、資料 3 の 4 ページにも、論点 4 の考え方のところで、芸術性の創造発信と収益の確保の両立ということを事務局も書いていますので、要はハードルをどこまで設定するかということだと思うので、これは、多分次回さらに詰めることになると思いますので、そこはまたもう一度議論させていただければと思います。
- ・ 資料 5 の内容に、ご意見が及んでいるので、資料 5 のほうで議論させていただければと思います。まずこの 1 の実演団体のフランチャイズ化。このことについて、ご意見いた

だけだと思います。特にフランチャイズ化について、異論のある方いらっしゃいますか。

【川本委員】

- ・ 資料4の中の、この運営戦略の考え方と大まかな事業構造のイメージはある程度フィックスして、どういったものをやるのか、それが最終的な結論ではないとしても、それをしないとなかなかこの財源の問題へいこうというのは難しいような気がします。
- ・ 何をやるのか明確じゃないものに対して、建設候補地を含めたイニシャルコスト、ランニングコスト等のコストを出すことは、極めてリスクになりますので、進め方を検討する必要があります。総花的に進めてしまうと、議論が議論を生んでしまう可能性があるので、その辺の進め方を検討する必要があると思います。

【高橋委員長】

- ・ 舞台芸術の高い創造性、それから発信ということを考えてときに、必然的かというと、1つの考え方として、フランチャイズ化というのが出てきているということだと思うので、そこは運営の戦略といってもいいではないでしょうか。その核になるものの1つではあると思うのですけれども。ですから、おっしゃるようになかなか全体像が見えづらいかもしれませんが、運営戦略の部分を議論することが大事だと思います。
- ・ コストのことについては、私は創造性とかブランド力をきちんとつけるために何が重要なのかということなどがある程度詰められていて、その上で、じゃあそれをどうカバーしていくのかということだと思うので、やはり運営戦略なり、そういうものについて、ある程度コンセンサスをつくって、こういうものをつくりましょうということをお私たちが提示することで、その後で、財源の話になるのかなと思います。運営戦略にかかわる部分で、事務局が考えているようなところについて、ご議論があればおうかがいしたいと思います。

【本杉委員】

- ・ バレエの場合は、東京にも神奈川にも実演団体がいくつかあると思うのですけれども、オペラの場合は総数が限られているので、フランチャイズ化が、どれだけ具体的な戦略なのかちょっと私には見えてこないところがあります。
- ・ 一方で、フェスティバルのように実行委員会形式のような形で、中で全部負担しなくても、ほかのところからも補助金がもらえるようなやり方もあると思うので、そこはもうちょっと幅広く考えてもいいのではないかなと思います。

【藤野委員】

- ・ このフランチャイズ化ということと、実際の組織運営形態は、深く関係してくると思うのですけれども、日本のトップクラスの劇場、音楽堂の場合は、芸術監督をほぼ置いています。それから、国からの助成金をとる場合も、芸術監督がいるということが必要条件になっているわけです。その芸術監督も、例えばドイツの歌劇場のように、演劇も含めてオペラ、バレエ、3部門全体のトップとしての芸術監督、つまりインテンダント(総

裁)というふうに言われている場合と、それから新国立劇場のようにオペラ部門の監督、バレエ部門の監督、演劇部門の監督を分けている場合と両方ございます。それとは別にオーケストラが必要な場合には、音楽監督というのがあるわけですよ。

- ・ この職能が今のように分かれている中で、芸術監督をどういう形で設定するのかと。私に関わってきた兵庫(兵庫県立芸術文化センター)とか琵琶湖(滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール)の場合には、今は指揮者が芸術監督をしています。演劇の場合だと演出家が芸術監督をすることが多いです。今回、フランチャイズ化したときに、その芸術監督制度とうまく整合するかどうかというところが、ちょっと懸念があるのです。フランチャイズした非常にクオリティーの高い、例えばバレエ団があるとしたら、そこにかなりお任せしてやっていくことは可能だと思うのですが、じゃあオペラの場合は誰がクオリティーを担保していくのかということになると思います。本杉先生がおっしゃったように、オペラの場合は民間の団体がすごく頑張っているのですけれども、やはりオペラ団体の会員を抱えていて、会員制でやっている。それから、東京の場合は大分状況が変わってきていますけれども、東京以外のオペラ団体の場合は、チケットノルマ制で、ギャラも払われないで、持ち出しで公演を発表するということが多いので、実はクオリティーのばらつきがいまだにあります。
- ・ ですから、特定の民間のオペラ団体をフランチャイズ化するという事は、僕は非常にリスクだと思います。この15年ぐらいで変わってきたのは、兵庫県立芸術文化センターとかびわ湖ホール等ができたので、ホールが主体となって自主制作オペラをつくる。そうするとオーディションも、きちんと芸術監督のもとで行い、出演者にもギャラをきっちり払うという形でクオリティーを担保してきたわけです。
- ・ 今ある民間のオペラ団体について、特定のところでフランチャイズ化することになると、かなり質的にばらつきが出てくるのではないかと思います。多分バレエとオペラとでは、そこでもう既に違いが出てくると思います。
- ・ それから、国内の他劇場とか他ホールと共同制作をやろうという場合には、どういうスキームでやったらいいのか。特に海外と共同制作をやる場合、どういうスキームでやっていくかということも、フランチャイズ化ということでは解決できない問題になってくるのではないかと思います。

【高橋委員長】

- ・ バレエはまだ、やりやすいのかもしれませんが。今おっしゃったようにオペラとか共同制作ですか。その辺も含めて、現時点で事務局からおっしゃりたいことありますか。

【事務局】

- ・ 芸術監督とフランチャイズは、やはりペアで考えなくてはいけないことだと思っています。例が適切かどうかわかりませんが、渋谷にある民間の大きなホール、劇場では、やはりフランチャイズとして、バレエとオーケストラ。この2つを、フランチャイズ化をしています。芸術監督は、また別途というような形をとっています。

- ・ そういう意味では、我々もオペラでやるべきことと、バレエでやるべきことと分けて考えるべきだと思います。戦略も大分違いますので、バレエでしっかりとお客様も呼び、実演団体が安定的にそこでやってもらうということが一番重要だと思っておりますので、さっきの 50%に上げていくためにも、フランチャイズということは必須の要件ではないかなと思っているところでございます。
- ・ 一方で、残ったところを誰が見ていくのだということについては、当然芸術監督のお力も必要になってくると思います。そういう意味では、どういう分野の芸術監督が適しているのか。あるいは、次世代育成みたいなのところにお力をしっかり出せる方がいいのか。そういった点については、まだこれからの議論かなと思っておりますが、いずれにしてもそういう芸術監督のような方は絶対に必要かと思っております。

【西川委員】

- ・ かなり具体的になってきて、とても関心があるのですが、私も昨日東京のほうでオペラを鑑賞してきました。やはりオペラの場合は、藤野先生がおっしゃられましたように、ある組織に入っていて、そしてまたほかの研究所にいて、どこかのところで発表するというので、かなり苦労してやっていたらっしゃる様子がありました。
- ・ お金については、ちょっと詳しくはわからないのですが、かなり保障して差し上げるということが必要と感じました。
- ・ 発表する場が、ちゃんとないというところが、演奏するほうとしてはつらい。一生懸命考えて、自分たちでお金出してやっているのだけれども、衣装代もかかるし、それからホール代もかかるし、いろいろな費用が全部自分たちの持ち出しでやっているという現状もあるのかなと思います。
- ・ 横浜にそういうような劇場ができれば、横浜に紹介したいという民間の方たちもたくさんいらっしゃるのでは、是非、この間から検討されております横浜の誇りとなるような、東京からこちらに呼び寄せるようなそういう建物にさせていただいて、みんなが「ここだったら」というものをつくっていただけたらと思います。

【高橋委員長】

- ・ ある意味で公費の負担は最後のテーマでもあると思うので、3、4、5のところ、まとめていきたいと思いますが、この辺のところでご意見があればおうかがいしたいと思います。私から1つ聞きたいのですが、世界クラスの実演団体。本文の中にはアジアの拠点という言葉もありましたけれども、日本の拠点はもとよりということだと思いますが、どうしたら選ばれる劇場になるのかということについては、事務局は具体的にはどうということをお考えなのですか。

【事務局】

- ・ まだ、しっかりとその議論はされてきていないのですが、先ほど、本杉先生のほうからも、なかなか連続公演って難しいよねというお話がございました。一方で、今回英国ロイヤルオペラの方々とも議論をしたところ、連続公演はヨーロッパでは当たり前だと。

日本でできる場所は1つもないと言われました。

- ・ 具体例を出して恐縮ですけれども、ファウストとオテロという、今回2つが上演されたのですけれども、それを横浜と東京で、結局2週間やりました。「これを6日連続でやれたらコストはどれだけ下がるか」「チケットがどれだけ下がるか」「彼らのストレスもどれだけ下がるか」「それが今の日本の構造だよ」というご指摘があり、グローバルスタンダードでありながら、日本で生かされていないというのは、日本の場合は敷地が狭くて、なかなか劇場があっても、お客さんの席は、かなりあるのですけれども、バックヤードが非常に足りないとか、そういったことで、例えば今日オテロをやって翌日ファウストをやるということとはできないのです。ヨーロッパは絶対できる。そういったようなことが日本で仮にできれば、あるいは、今回の劇場でそういったことが可能であれば、あくまでも私案ですけれども、オペラ団体が選ぶ1つの大きな要素になるのではないかなと思っております。
- ・ 繰り返しになりますが、双方のコストが下がるわけです。オペラ団体側も当然短い期間で済みますし、彼らの場合、オーケストラも一緒に連れてきますから、その期間も短くて済む。当然、客単価も下がってくるということで、これは聞いたお話なので、計算書を見たわけでも何でもないで、そういうようなお話しも1つの要素かなというふうには思っております。
- ・ 世界のグローバルスタンダードで、日本の劇場で欠けているところって何だろうかというところを考えると、例えば練習場所みたいな話とか、あるいは必ずしも劇場にくっついていなくて構わないのですけれども、近くに大きな倉庫があって、そこと緊密にいろいろなことができるとか、1つ1つはあまり大きなことではないのですが、設備面の充実とか。通常は、客席数みたいなところにいくと思うのですけれども、それは十分世界レベルには日本もあると思います。音響なんかもかなりいいレベルにあると思うのですけれども、そういった点というのは、事務局としては、まさに新しい劇場の中でチャレンジしていく要素かなというふうには思っています。その点については、また委員の皆さんにご指導いただければというふうには思っています。

【笹井委員】

- ・ 今の補足という感じになるのですが、よく実演団体が会場を選ぶときに聞かれるのが、集客という意味ではまずアクセスのよさ、場所のよさというのはあるのですが、それ以外に搬入のしやすさだとか、本当に細かいことから言ってしまうと、もうコンセントの位置だとか使い勝手ってすごくあって、1回使い勝手がいいと思って気に入った劇場はまた次も選ばれるので、実際に使われる方にどうなのかというのをきちんと聞いた上で、設計を行う必要があるだろうなと思います。

【藤野委員】

- ・ 今の連続公演の概念なのですけれども、幾つかのパターンがあって、あまりまだここでは議論されていません。本杉先生はご専門だと思っておりますけれども、いわゆるレパトリ

一システムとして、年間を通じて、例えば 30 演目を、日替わりとは言わないけれども、せめても週のうち 3 演目ぐらい違うものをやるという形のレパートリーシステムで回すのか、イタリアがやっているようなスタジオネというシステムで、1 つ制作したら 1 カ月続けてやるのか。それから、その中間のブロックシステムというのがあります。あるまとまりの期間で、同じ演目を入れていくのだけれども、年間を通じると、そのまちに住んでいる人は、20 演目ぐらいオペラを見られるという場合があります。

- ・ 例えば私たちがオペラを目当てでヨーロッパのまちに行く場合に、何を見るかというところ、例えばウィーンに 1 週間滞在したならば、「この期間に 4 演目違うオペラが見られるじゃないか。」「その間に 2 演目違うコンサートが聞ける。」「1 週間毎日楽しめるね」というので行くわけですよ。同じ演目だったならば、そんな長く滞在したいとは思わないでしょう。
- ・ だから、レパートリーシステムというのは、その地域に住んでいる人にとっても非常にメリットはあるけれども、観光の面でも、非常に魅力的です。ただ、このレパートリーシステムを回していくのはとても大変です。先ほどの、練習場や練習スタッフをどう確保するかとか、舞台装置を毎日取りかえるわけですから、その倉庫をどう確保していくのか等、大変なことになっていきます。
- ・ さっきのバレエシーズンで、4 カ月で 20 プログラムというときに、金・土・日を公演日としたときに、金・土・日で同じ演目をやっていくのか。例えばオーケストラの定期演奏会だったらそれでいいわけです。ベルリン・フィルハーモニー管弦楽団も火・水・木で練習して、金・土・日と本番が 3 日あるわけです。そういう形で仕込んで、その週末の金・土・日を 3 日間同じ演目でやるのか。それとも、金・土・日で違う演目をやるのかによって、大分裏側のシステムが違ってくると思うのです。
- ・ ただ、お客さんからすると、金・土・日違うプログラムがあったほうが、滞在日数が長くなる。海外からの滞在日数も長くなると思うのです。この辺りのこともかなり戦略的に詰めていく必要があるのではないかなと思います。

【高橋委員長】

- ・ 4 番、5 番辺りで、何かご意見ありますでしょうか。ちなみにですが、民間企業による支援とありますけれども、新国立劇場はその辺はどのようにやっているのでしょうか。

【事務局】

- ・ 少し概念的なご説明になるのですが、大きくは 2 つか 3 つぐらいのパターンに分かれています。具体的に言うと新国立の場合は、大手電鉄会社のトップの方が会長になって、全体をサポートする支援協議会というものがございます。あと、協賛金を出していただいている。毎年協賛金を出していただくという、大きくはその 2 つ。もう少し小さなご支援というものもあると思うのですが、そういう意味では繰り返になります。全体をサポートしていただける支援協議会と毎年お金をいただく協賛金などの集まりと、あと、少額で逐次お金を寄附のような形で集める形があると思います。

【高橋委員長】

- ・ 2番目の公費の負担のところは、行政として大切な取組なので、公費負担により積極的に推進すべしと。本来の目的を達成するため云々ということで、公費負担もやむを得ないということがうたわれているわけですが、こういった点について、さらにおっしゃりたい方いらっしゃればお願いしたいと思います。
- ・ 私は基本的に、ブランド力を重視し、アジアの拠点ということまで目指すのであれば、収支を埋めるために公費を出すとか、あるいは非常に縮こまった運営をしてしまって、何とか公費負担を小さくしようとかっていう発想でやっていたのでは、もう最初から間違いだと思いますので、その点は、必要なものには必要なお金をつけるという観点でいかないといけないかなと思いますけれども、その点について、いかがでしょうか。

【川本委員】

- ・ 目指すべきものと現実に、かなりのギャップが出てくる可能性があると思います。その辺の落としどころといますか、そこをある程度意識してやっていかないと、議論が議論を呼んでしまう可能性があると思います。

【高橋委員長】

- ・ 運営戦略、具体的な事業構造のイメージというのを示されており、おおむね皆さん反対はないわけですが、より詰めてくださいという議論がありましたので、そこを詰めていく。詰めていくと必然的に必要な金額的なボリュームというか、そういうものもある程度出てくると思います。例えば、次世代育成等には、ちゃんと予算を別途つけてもやらずにちゃいけなものですよね。そのように整理できるものもあると思いますので、やるべきこと、やりたいことに対して、どのぐらい必要で、それをどういうふうにして詰めていくのかということについて、もう少し今日の議論も踏まえた上で、次回提示いただけるということでしょうか。

【事務局】

- ・ はい。

【川本委員】

- ・ 公費の問題とかもちろん出てくるのですが、前々からお話ししているように横浜型育成プロジェクトというものがあります。これはなかなか定量化することは難しいのですが、無理くりでもこの部分でこれだけの波及効果があるということを示していかないと、その部分が結局埋まらないことになりかねないと思います。この部分を定量化する努力が必要ではないかなと思います。

【高橋委員長】

- ・ なかなか定量化は難しいとは思いますが、そこまで、きちっと波及効果のところまで言及した上で、できるだけそこを定量化の努力をしていただくということですね。

【本杉委員】

- ・ 次世代育成は非常に重要なテーマだと思っているのですが、いきなりチラシ配

ってお客さんが来てくれるわけではないので、そういう創客につながっていくリーダー的な人をまず育てていって、その人のもとにいろいろな人がつながってくるというようなやり方もあります。あまり知られていないかもしれませんが、東京都の文化会館でも、確か「カーザ・ダ・ムジカ」というポルトガルのコンサートホールから教育プログラムの人を毎年呼んで、日本各地で活動している音楽の指導者へ教育プログラムを提供しています。リーダーに向けたプログラムというのを地道にやっています。もちろんこれは「カーザ・ダ・ムジカ」が最初にやったことではなくて、イギリスの影響を受けてやり始めているのですが、そういったものを幅広くやっていくことが必要です。

- ・ 建物ができてから取り組むのでは、遅いので、すぐ今年から予算をつけていただいて、早速やってほしいなと思います。それも今回の目標がバレエとかオペラであるので、そういったジャンルの人たちへの教育プログラムをどうつくっていくのかということ、皆さんの部署だけでやるのは大変荷が重いのではないかなと思うので、ぜひ、幅広く、教育委員会とかも含めた、あるいは横浜市の場合は区民文化センターとかそういう地域に広がった施設もあるので、そういうところの支援も含めて、全市的にやっていく方がいいのではないかなと思います。

【西川委員】

- ・ まず大きなことをやるためには、人・物・金ってありますよね。それぞれが、まだ漠然として、このままいってしまっているのかなとすごく不安があるのです。そろそろこういうふうな動き出しをするならば、建物の部分と、それから内容の部分は、もうちょっと例えば総監督とか、どういう方をお願いしたらいいのかなとか、それから、次世代育成のプログラムをどうしたらいいのかなということも、ある程度今の議論と同時に考えていく必要があるのかなという気がします。
- ・ それと、お金の面に関しては、民間の力をお借りしないと、難しいところがたくさんあると思います。でも、こういう夢を描いたけれども、こんななっちゃったってならないように、いろいろな角度からそろそろアプローチをする時期に来ているのかなと思うのですが、いつごろからそうしたらいいのかなと考えています。やっとな場所が限られてきたので、具体的に考えていくことが必要かなと思うのですけれども、よろしく願いしたいと思います。

【高橋委員長】

- ・ 大きな目標に向かって、今から動き出していかなくちやいけない。そのためのいろいろなプログラムとか、準備をしていただかないといけないと思うのですが、その辺はこれから詰めていくということで大丈夫ですね。

【事務局】

- ・ 次世代育成の中で、小学生には、今まではオーケストラとミュージカルを観る機会を設けていたのですが、今年度からバレエを加えました。バレエで、ドン・キホーテ

を関内ホールでやってもらうということで、希望を募ったら、やはり 2 倍強の競争率になるくらいの希望が多くありました。まだ決定ではないですが、来年度以降も少しずつ増やしていこうというような形で、劇場の整備は、検討委員会の提言をいただいてから決めることではあるのですが、それはそれとして、舞台芸術というところに、もう少し、子どもたちが直に体験できるような場を増やしていくという取組も既にスタートしております。

- ・ そういったような形で、全体として少しずつそういう方向につなげていければと思っています。

【高橋委員長】

- ・ 体験の場と同時に仕組みとして育てていく。その仕組みづくりが非常に重要だと思いますので、そういう宿題が出ているとお考えいただきたいと思います。

【藤野委員】

- ・ 今のところをさらに強調したいと思います。つまり育成事業というか、エデュケーションプログラムですね。大きな施設ができる場合に、ソフト先行事業というのをやるのがすごく多いです。今回は特に次世代の観客、聴衆を幅広く育てていくというのは、この施設ができた後、何十年も持続可能なものになるために、すごく重要だと思います。
- ・ 小・中学生がオーケストラをみんなで聞きに行くことは、かなり行われている。滋賀県と兵庫県は全員です。すけれども、オペラに関しては、最初からもう敷居が高く、お金もかかるというので、それを子どもたちにとというのは、なかなか機会が少ないです。でも、例えば日生劇場は、1960 年代から東京都の小学生を演劇やミュージカルを招待してくれた。オペラもです。それを全国でも展開してきました。私が子どものときもそういうことをやっていたので、それが自分にとって舞台芸術との素晴らしい出会いになりました。幸い今若手の 30 代ぐらいの日本の大変優れたオペラの演出家には、育成事業、エデュケーション事業に非常に情熱を持っている人たちが何人もいます。
- ・ ですから、立派な箱ができる前でも、比較的小規模で低予算でもって、子どもたちに本当にオペラに親しんでもらえるようなつくり込み方も含めて演出できる人たちが何人も日本にはいます。その方たちの協力を求めて、来年度からでもエデュケーションプログラムを始めていただければと思います。

【高橋委員長】

- ・ 委員の時間の関係もありますので、今日はこの辺で、取りまとめさせていただきたいと思います。
- ・ 次回ですけれども、今回ご議論いただいた内容を踏まえて、もう少し事務局で詰めた上で、深掘りする議論をしていきたいと思います。
- ・ それから、今の次世代育成の話もありましたけれども、コストがかかる、経費がかかる。だからそれを埋めるという話じゃなくて、これは投資ですね。文化芸術を創造していく。そして、次の世代を育てていく大きな投資だと考えて、事務局にはぜひとも整理を

お願いしたいと思います。

- ・ それから、今回欠席の委員の方に、今日の内容のご説明を事務局からお願いしたいと思います。

【事務局】

- ・ 長時間のご審議、誠にありがとうございました。高橋委員長や各委員のみなさまからいただいたご意見につきましては、次回以降の委員会で議論していただけるよう準備をいたします。さて、次回委員会の日程につきましては、今後調整させていただき、改めてご連絡をさせていただきますので、よろしく願いいたします。それでは、以上をもちまして第4回委員会を終了いたします。ありがとうございました。