

新たな劇場整備の検討状況について

1 新たな劇場整備検討委員会

(1) 中間とりまとめ

これまでに検討委員会を3回開催し、主に、横浜市の文化芸術都市としての取組の現状と課題、劇場整備の意義、目標像と運営のあり方など検討を進めてきました。これまでの検討をふまえ、別添の通り「中間とりまとめ」を策定しました。

※参考

■新たな劇場整備検討委員会開催概要

	日 時	主な検討内容
第1回	6月24日(月)	検討の進め方、横浜市の現状、劇場整備の必要性など
第2回	7月22日(月)	文化芸術を取り巻くデータ分析、劇場整備の意義、劇場運営の検討など
第3回	8月27日(火)	劇場の目標像、劇場運営のあり方など

(2) 今後の予定

中間取りまとめをベースに、劇場整備や運営の方向性などを検討し、年内には、提言書として取りまとめる予定です。また、検討委員会で、より詳細に検討するために、みなとみらい21地区で検討を進めます。

2 意見交換等の取組

市民の皆様に様々な機会をとらえて、情報提供を進めます。また、市民の皆様との意見交換としてワークショップを開催します。

※参考

■ワークショップの開催

	日 時	場 所
第1回	10月17日(木) 18:00~20:00	都筑公会堂
第2回	10月20日(日) 10:00~12:00	開港記念会館

中間とりまとめ

令和元年 9 月

横浜市新たな劇場整備検討委員会

目 次

はじめに	1
I 横浜市の文化芸術を取り巻く状況	2
1 文化芸術創造都市の推進（横浜市の取組）	2
2 これまでの成果と課題	6
II 新たな劇場整備の検討	10
1 新たな文化芸術創造都市に向けて	10
2 新たな劇場（施設）整備の必要性とそのねらい	13
3 検討のエリア	18
III 新たな劇場の使命と目標像	20
1 使命案	20
2 目標像	21
IV 整備のあり方の検討	24
1 整備候補地の検討	24
2 検討に当たっての基本認識	24
V 新たな劇場の運営のあり方	26
1 運営検討の前提	26
2 劇場運営のあり方	30
結びに	34

はじめに

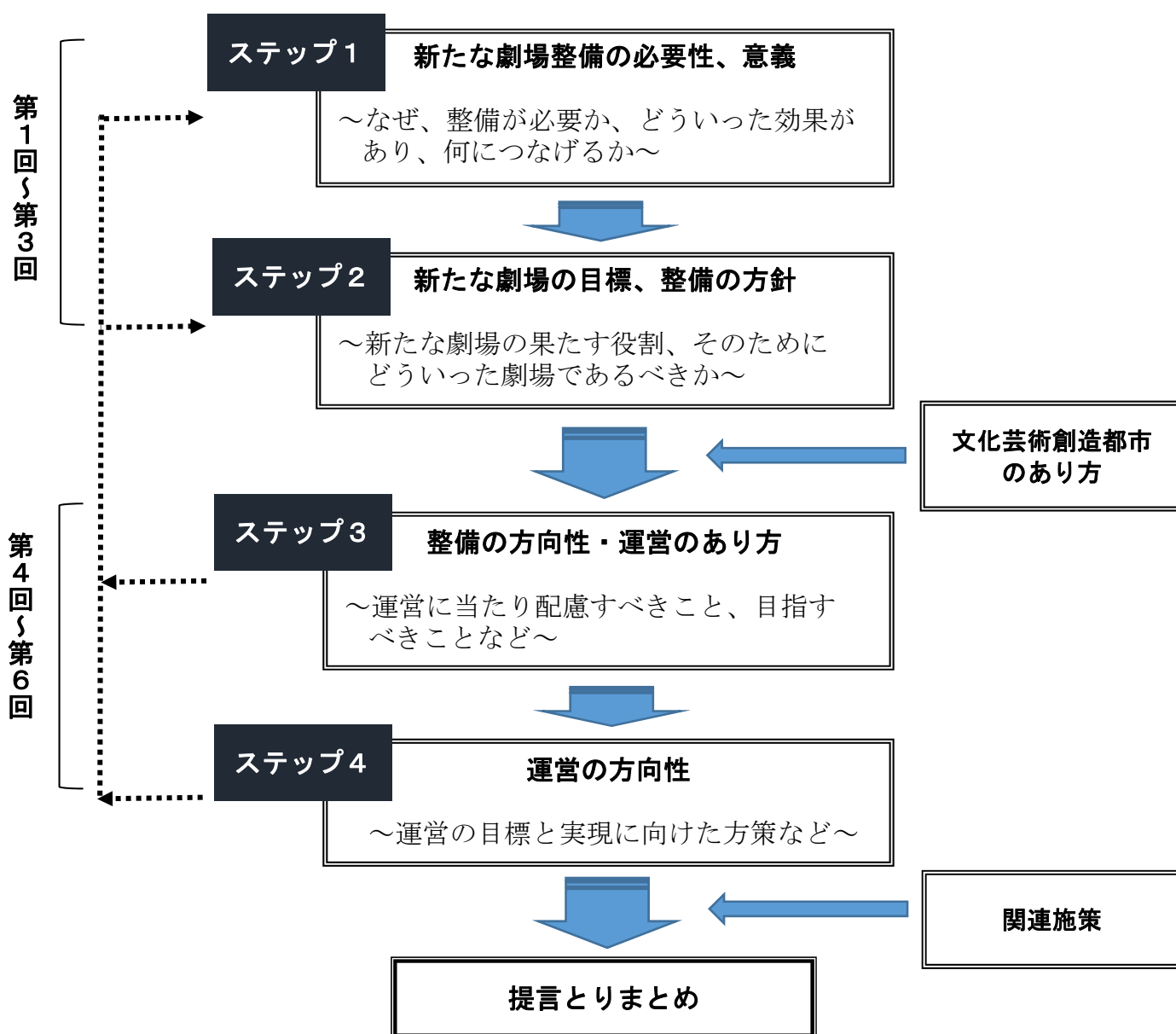
本委員会では、横浜市の新たな劇場整備の検討に関し、その必要性、求められる役割、施設のあり方、整備する場合の手法についての考え方、また、運営のあり方、実現に向けて取り組むべき方策などを検討し、今後の進むべき方向についてとりまとめる。

検討に当たっては、次のことに留意する。

- ・文化芸術の分野とともに、まちづくり、経営、観光、教育など幅広い視点で検討する。
- ・劇場部門とともに、関連する部門が実施していく施策や、市だけではなく、関係自治体との連携や国へ働きかけていくことなども検討する。
- ・劇場整備の判断に際しては、適切な運営の実現が大切な課題である。健全な経営計画に基づく運営の可能性について、定量的な評価を含め、検討を行うこととする。

また、整備を前提とした検討に偏らず、必要性から整備、運営の見通しなどについて、市民理解が得られるととりまとめにつなげる。

検討の手順は、以下の通りとする。個々の過程で、確定的な結論とせず、それまでの議論を振り返り、検証しながら進めることとする。



I 横浜市の文化芸術を取り巻く状況

1 文化芸術創造都市の推進

(1) 横浜市における「文化芸術創造都市」政策の考え方

横浜市では他都市に先駆けて、文化芸術の創造性を生かし、「文化芸術振興」や「経済振興」といったソフト施策と「まちづくり」などのハード施策を一体的に取組む「文化芸術創造都市」の取組を進めてきた。

横浜が市民にとって誇れるまち、国内・海外からも「選ばれる都市」として持続的に発展し、都市の活性化を図るため、市民、NPO、アーティスト・クリエイター、団体、企業と協働しながら、文化芸術の創造性を最大限に発揮する「文化芸術創造都市」づくりを進めている。

(2) 芸術フェスティバルの展開

横浜らしい特色ある芸術フェスティバルとして、「横浜トリエンナーレ」（平成 13 年から）、「Dance Dance Dance @ YOKOHAMA」（平成 24 年から）、「横浜音祭り」（平成 25 年から）を継続的に開催し、横浜の魅力を国内外に発信している。

【横浜らしい芸術フェスティバルの開催】

現代アート

ヨコハマトリエンナーレ 2017
来場者 約 26 万人
経済波及効果 約 35 億円



ヨコハマトリエンナーレ 2017 展示風景
アイ・ウェイウェイ（艾未未）
《安全な通行》2016、《Reframe》2016
Photo: Ken KATO © Ai Weiwei Studio

音楽

横浜音祭り 2016
来場者 約 106 万人
経済波及効果 約 35 億円



横浜音祭り 2016 (C) oono ryusuke

ダンス

Dance Dance Dance @
YOKOHAMA 2018
来場者 約 101 万人
経済波及効果 約 51 億円



Dance Dance Dance @ YOKOHAMA
2018

(3) クリエイティブ・チルドレン（次世代育成）

地域、学校、行政、企業等が一体となって、子どもたちや若い世代の創造性を育む取組などを行っており、次世代を担う人材が横浜をはじめ世界で活躍し、新しい文化芸術創造都市、観光・MICE 都市横浜のブランド確立につながる。

ア 芸術文化教育プログラム推進事業

芸術文化の力により、次世代を担う子どもたちの表現力やコミュニケーション力等を育成するため、学校にアーティストを派遣し、子どもたちが音楽や美術、ダンス、伝統芸能等の体験ができる教育プログラムを実施している。

イ 舞台芸術等体験事業

市立小学校全校の児童（4～6年生のうち1学年）が、横浜みなとみらいホールにおいて生のオーケストラを鑑賞。また、市立小6年生（約6割）が、劇団四季のミュージカルを鑑賞。令和元年からは、市立小4年生（約2割）を対象に、バレエ鑑賞の機会を提供。

ウ クラシック・ヨコハマ

国内屈指の若手演奏家に演奏機会を提供するとともに、市民に身近な場所でクラシック音楽を楽しんでいただくことを目的として、国内最高峰の学生音楽コンクール「全日本学生音楽コンクール全国大会 in 横浜」を核に、コンサートを開催している。

エ 国際教育音楽セミナー

次世代を担う演奏家の育成を目的に、世界各国から選抜された若手演奏家に対して、創設者の大友直人氏、アラン・ギルバート氏ら、世界の第一線で活躍する指揮者や演奏者が講師となって、横浜みなとみらいホールで合宿セミナーを実施。成果を発表する場として、室内楽やオーケストラ等のコンサートを開催している。

（4）クリエイティブ・インクルージョン（社会包摂）

障害・人種・国籍・宗教・年齢・性別等の様々な違いを超えて創造的に課題解決を図るとともに、誰もが対等な関係で関わり合い、社会や組織に参画するという考え方のもと、事業を実施している。

ア ヨコハマ・パラトリエンナーレ

障害の有無や年齢、国籍などを超えた多様な人々とアーティストの協働によるアートプロジェクトを開催している。また、障害がある人の創作活動を支える人材の発掘・育成にも取り組んでいる。これら取組により誰もが居場所と役割を実感できる社会の実現を目指している。

イ 文化施設の取組

文化施設では、あらゆる市民に開かれた、文化芸術に関する事業を行っている。その中でも、横浜能楽堂では、障害の有無にかかわらず誰もが一緒に能や狂言を楽しめるよう、解説の手話通訳、公演時の副音声、メガネ型のウェアラブル端末やタブレットを活用した字幕配信など、様々なサポートを用意した「バリアフリー能」を平成12年から毎年実施している。

（5）文化芸術によるまちづくり

アーティスト・クリエイターの集積に向けた創造界隈拠点における活動支援や、民間の空きビル等のギャラリー等への転用を進めている。また、市民・NPO等がアートの力で地域課題の解決やコミュニティの活性化を図る活動を行っている。

ア アーツコミッション事業

アーティスト・クリエイター、NPO、市民、企業、学校など様々な創造の担い手をサポートし、より活動しやすい環境をつくることを目指し、アーティスト・クリエイターのワンストップ窓口や、各種助成などを行っている。

イ 横浜のクリエイティブな活動を牽引するプラットフォーム

平成 28 年度より、文化芸術振興や創造的まちづくり、創造的産業における様々なプレーヤー同士が出会い、相乗効果を生み出す触媒機能を担うプラットフォームの運営を行っている。

ウ 地域文化サポート事業（ヨコハマアートサイト）

地域課題の解決にアプローチするために文化芸術の持つ創造性をコミュニティやまちの活性化と結びつける取組や、横浜の個性ある文化芸術を市内外へ発信する活動を広く公募し、支援している。にぎわいを創出するアートフェスティバル、地域課題にアプローチするコミュニティアート、横浜の魅力を発信するアートプロジェクトの3つのテーマで事業を展開している。

（6）海外との交流

ア アーティスト・イン・レジデンス

アーティストの滞在型創作活動であり、アーティストが滞在先の文化や歴史、地域の人々に触れ、刺激やインスピレーションを得ることで、新たな創作活動に向けた原動力となっている。創造界隈拠点において、15の国や地域と事業を実施しており、地域の人々は、制作のプロセスや発表に関わることで、創造的な活動に触れる機会となっている。

イ 日中韓都市間交流事業

平成 26 年に初代「東アジア文化都市」を務めた横浜市、中国泉州市、韓国光州広域市の3都市間において、文化芸術を通じた交流を継続して実施している。

（7）文化施設等

ア 市の文化施設

・横浜みなとみらいホール

大型のパイプオルガンを設置した大ホールがあり、国内外から海に見えるコンサートホールとして親しまれており、幅広い層に向けた音楽事業を実施。

・横浜能楽堂

140 年以上の歴史がある能舞台で、能・狂言に加え、多彩な古典芸能も意欲的に上演するほか、「バリアフリー能」等、誰もが能楽等の魅力を知ることができる事業も実施。

・横浜にぎわい座

栈敷席・ベンチ席を含む 391 席の芸能ホールがあり、落語・漫才・講談・浪曲など、大衆芸能の拠点として、多彩な演目を上演。

・関内ホール

様々なイベント、催し物、市民の芸術文化の発信と交流の場として、利用できる設備を用意。

・区民文化センター

地域に根差した個性ある文化の創造に寄与するための施設。

・公会堂

市民の集会その他各種行事の用に供する施設。

イ 市内主な文化施設

		用途			
		多目的	音楽専用	舞台芸術専用	伝統芸能
席数	2,000～	神奈川県立 県民ホール※ (2,492席)	横浜みなとみらい ホール (2,020席)		
	1,000～1,999	関内ホール (1,038席)	神奈川県立音楽堂※ (1,054席)	神奈川芸術劇場 KAAT※ (1,262席)	
	～999	公会堂 (500～600席) 区民文化センター (300～600席)			横浜能楽堂 (486席) 横浜にぎわい座 (391席)

※神奈川県の施設

横浜市では、地域に根差した個性ある文化の創造に寄与するための文化芸術活動の拠点である区民文化センターの整備、また、市域レベルの拠点としての文化施設（ホール）等の整備を進めている。また、区レベルでは、区民活動の場として公会堂、地区センターの設置が進んでいる。なお、都心臨海部では民間による集客施設、神奈川県の文化施設があるが、本格的な舞台芸術を上演する舞台装置を備えた劇場はない。

2 これまでの成果と課題

(1) 文化芸術活動の地域レベルでの充実と活動の広がり

横浜市民は、区民文化センターや地区センターなどの場を通じ、地域レベルの文化芸術活動や伝統芸能の継承などに熱心に取り組む、市もこれを支えてきた。こうした地域活動のつながりを強化し、同じジャンルでの連携を強化することなどにより、市全体での文化芸術活動のレベルアップと一層の活性化が期待される。

(2) 舞台芸術の創造と発信の場の不足

市文化施設において、舞台芸術の場としては、関内ホールが唯一であるが、舞台転換装置やオーケストラピットもなく、本格的な舞台芸術を上演できる施設ではない。県施設があるが、オペラ・バレエまでの舞台芸術を主目的としたものではなく、また、市としての政策誘導による創造と発信は困難である。

(3) 参加の場と育成の場の整備が課題

これまでの地域や区レベルの施設整備により、市民の文化芸術での参加の場は増えている。また、横浜では、民間活動レベルでの習い事、教室など、様々な文化芸術の取組は活発である。一方、舞台芸術では、実演団体の持続的な活動のため人材育成や活動の活性化が喫緊の課題である。国を挙げての対応が求められるが、横浜としても、リーダーシップを発揮し、積極的に取り組んでいくべきである。

(4) 芸術フェスティバルのさらなる展開

これまでの芸術フェスティバルの取組が市民に定着してきており、年々、アーティスト、市民の参加者数は増加している。文化芸術の創造と発信とともに、観光都市としての魅力づくりにも貢献している。一方、「横浜音祭り」「Dance Dance Dance @ YOKOHAMA」では、さらなる質の向上のためには、本格的な舞台芸術の実演の場が不足していることが、大きな課題となっている。

(5) 文化芸術創造都市推進の成果と課題

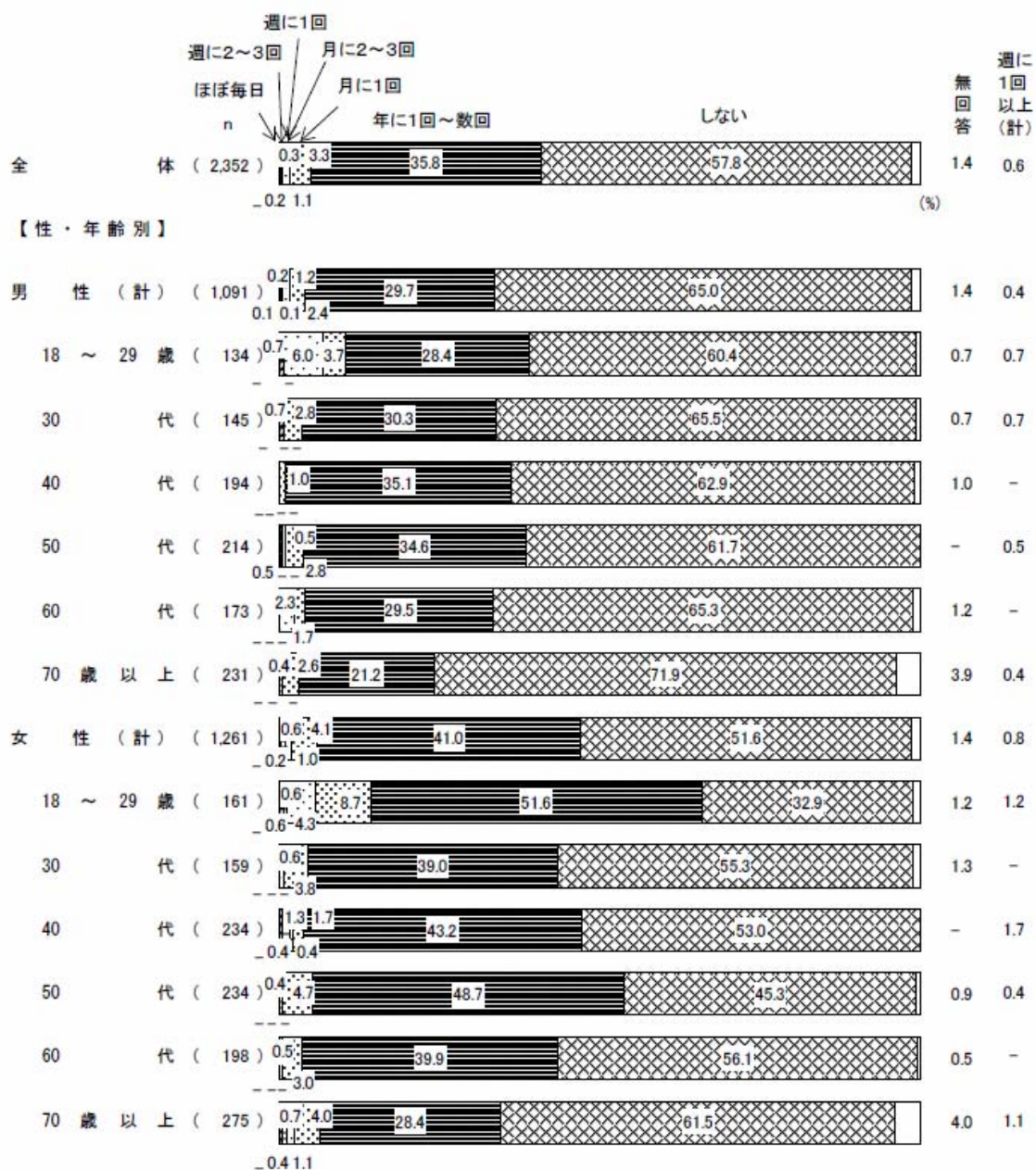
以上のように、横浜市の文化芸術創造政策は、市民文化の育成、若い世代の育成はもとより、教育やコミュニティ活動を通じた社会課題の解決にも成果を挙げてきた。今後、こうした文化芸術面での個々の取組を一層強化するとともに、取組を集約し、創造性豊かな地域づくりにつなげていくことが重要である。そのためには、市民の活動の制約を取り払うとともに、市と市民の活動を集約できる場を整備することが課題である。そうした施設が、文化芸術創造活動の中核拠点ともなるとともに、市民の誇りとなり、市のシンボリックな存在となることが期待される。また、今後は、横浜市の文化芸術面における創造性を、横浜市の産業における創造性と組み合わせることで、脱大量生産の革新的で柔軟な都市経済システムを備え、地球規模の問題や地域社会の課題に対して、創造的問題解決を行えるような都市文化を形成していくことが望まれる。幸い、横浜市は、トップクラスの規模のエンターテインメント施設の整備が進みつつあり、またワールドクラスのクルーズポートとしての誘客チャンスもあるなど、文化芸術面での取組を経済活性化やまちづくりにつなげていくチャンスが到来している。

<参考 横浜市民意識調査>

(1) 観劇やコンサートに行く頻度 (平成 30 年度横浜市民意識調査)

- ・「年に1回以上行く人」は 40.7%で、男女別に見ると、女性が 46.9%、男性が 33.7%と差がある
特に、女性の 18～29 歳が 65.8%、50 代が 53.8%と半数を超え高い値になっている。
「行かない人」は 57.8%であり、男女ともに 70 歳以上が高く、特に、男性は 71.9%と高くなっている。

【生活の行動頻度 (観劇やコンサートに行く)】

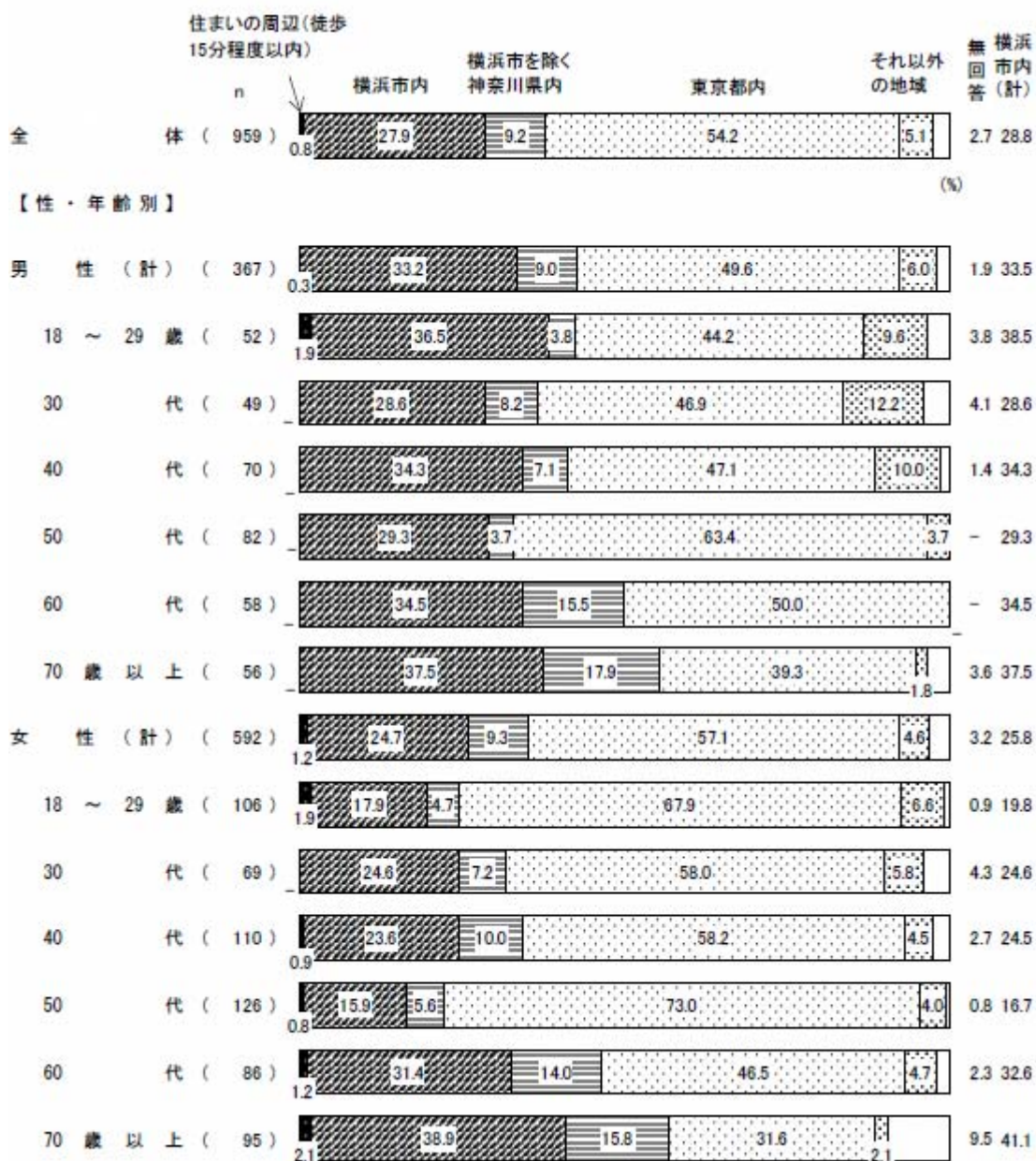


出典：平成 30 年度横浜市民意識調査

- ・「年に1回以上行く人」のうち、54.2%が都内に出向いている。特に、行く人の割合が高い、女性の18～29歳代は67.9%、50歳代は73%と高くなっている。逆に、70歳代以上は男女ともに低くなっている。

観劇やコンサートに行く場合、主にどこに行くか	
住まいの周辺（徒歩15分程度以内）	0.8%
横浜市内	27.9%
横浜市を除く神奈川県内	9.2%
東京都内	54.2%
それ以外の地域	5.1%
無回答	2.7%

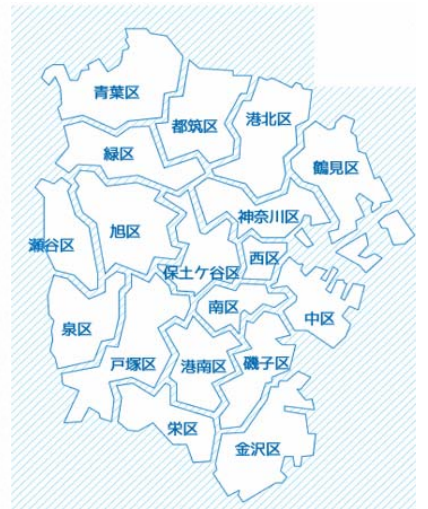
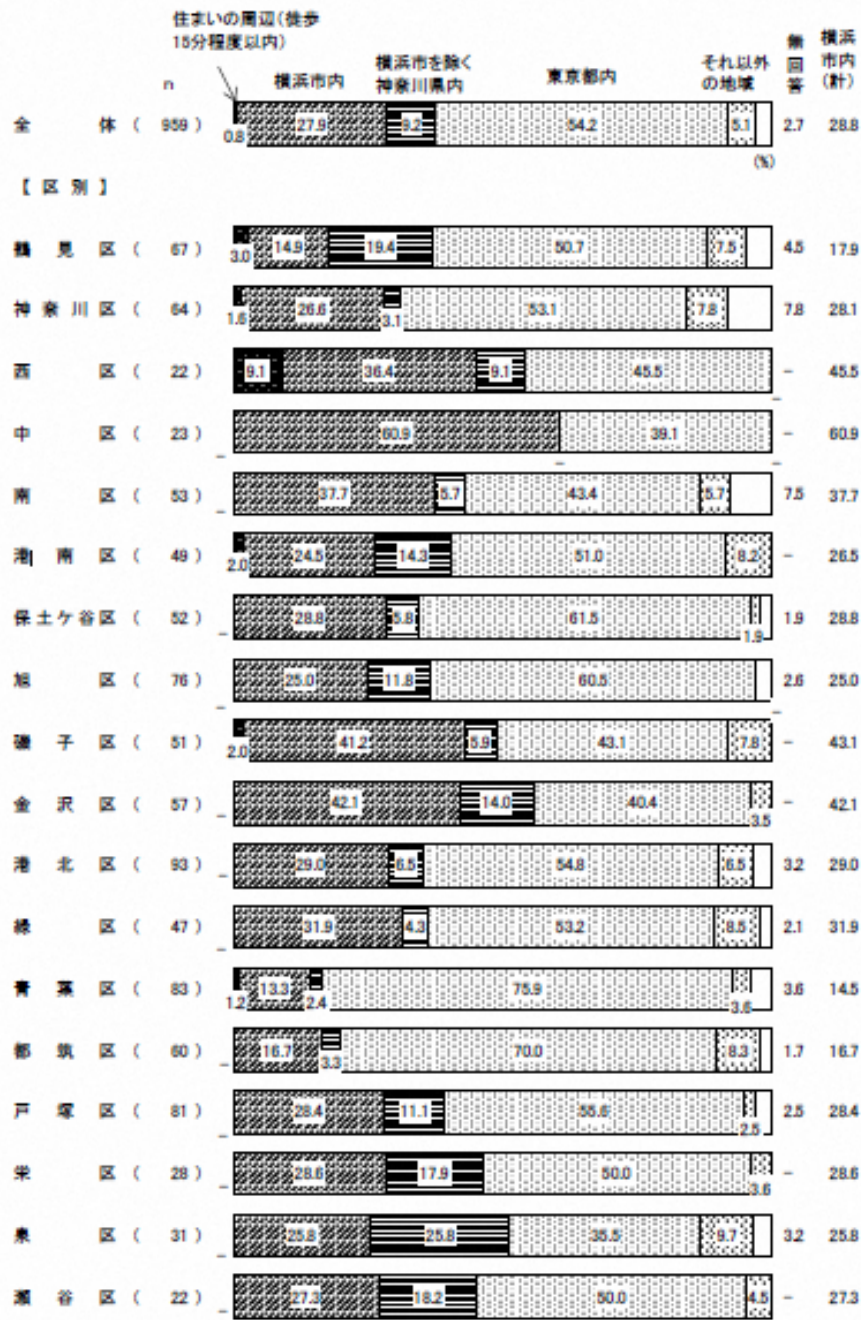
【生活の行動範囲（観劇やコンサートに行く）性・年齢別】



出典：平成30年度横浜市民意識調査

- ・区別でみると、東京へのアクセス性が高い都筑区、青葉区は都内に出向く人が7割以上と高くなっている。また、中区、磯子区、金沢区は市内へ行く人の割合が高い。

【生活の行動範囲】



出典：横浜市ホームページ

出典：平成30年度横浜市民意識調査

(2) 映画・演劇等入場料の支出（総務局総務省家計調査：品目別消費額）

	平成27年	平成28年	平成29年
全国	5,786	6,504	6,818
大都市圏			
関東圏	6,754	8,539	9,771
都区部	9,425	11,566	13,123
横浜市	7,468	9,015	9,572
中京圏	6,106	6,390	7,067
近畿圏	7,194	8,403	8,854
北九州・福岡圏	7,580	7,232	6,751

※「映画・演劇等入場料」支出
総世帯の年間支出額（円）大都市圏等との比較

II 新たな劇場整備の検討

1 新たな文化芸術創造都市に向けて

本委員会の使命は、新たな文化芸術創造都市の計画を立案することではないが、昨今の横浜市の内外を取り巻く環境の変化を踏まえると、市の文化芸術面における取組を一層強化していく必要がある。

今後は、文化芸術創造への取組を通じて文化芸術面での創造性を高めるだけでなく、社会問題の解決や、経済や産業の活性化、まちづくりの取組と連携させることで、市民生活をさらに充実させるとともに、取組の成果を市民や地場企業に還元していくことが求められる。

また、こうした横浜市の取組を、グローバルな文化芸術活動の発展につなげるとともに、日本経済の活性化や国民生活の質の向上につなげていくことを志向すべきである。

(1) 内外環境の変化

ア 文化芸術の東京集中

東京には、国立、都・区立の文化施設、民間開発による劇場、文化芸術実演団体、さらに、大学などの学術機関、関連産業などの文化芸術資本が集中して集積している。この状況は、わが国全体での文化芸術の振興、それぞれの地域の持つ強みを生かした文化芸術の創造と発信、さらに過度な集中がもたらす都市課題などを考えると、決してこのままで望ましいことではない。また、横浜を見た場合でも、文化芸術の豊かさを東京に依存しなければならないという課題をもたらしている。この課題は、東京への都市機能の集中が進んでいることへの危機意識の中、都市の問題としてとらまえるべきである。

イ 少子高齢化・人口減少社会下でのまちづくり

横浜市は、令和元年度より、人口減少社会を迎える。また、市内でも、人口動向に格差があり、南部方面の郊外区では、すでに、本格的な人口減少が続いている。こうしたエリアでは、従前から地域社会を支えていたコミュニティの希薄化をもたらしている。地域レベルの文化活動の活性化が高齢者の生きがい、世代を超えたつながりに貢献すると期待される。

ウ イノベーションの加速と人づくり

横浜の経済情勢は、市内の大半を占める中小企業の活動により支えられている。また、まちづくりの推進などによる大企業や外資系企業の研究開発部門の蓄積が進んでいる。横浜という大都市において企業活動の活性化につなげるためには、「イノベーション」がキーワードとなる。文化芸術は創造性を育み、「イノベーション」に効果をもたらすことが期待される。新たな技術開発によるイノベーションの進展と文化芸術がもたらすまちの環境づくりを積極的にとらまえる必要がある。

エ 賑わい・観光・まちづくりの視点

横浜港のワールドクラスのクルーズポートとしての飛躍や羽田空港からの至近性、ホテル立地の増加など、横浜の強みを生かすチャンスを迎えている。そのためには、横浜らしい都市としての魅力あるコンテンツの醸成が何よりも必要である。文化芸術を幅広くとらまえ、戦略的にまちの魅力づくりにつなげていく必要がある。

オ 文化芸術の担い手の苦境

わが国では、文化芸術の実演団体は、主に民間団体として活動している。公的支援も一部のプログラムのみに対してであり、企業からの支援も必ずしも十分ではない。また、練習場所の確保がままならない団体もある。地域レベルの伝統芸能の保存活動も、高齢化などにより、

活動の継承が課題である。文化芸術の担い手である実演団体の活動を支える環境整備の充実は、横浜のみならず、わが国の大きな課題である。

カ グローバル化

新進気鋭のアーティストの海外への進出、また、海外アーティストのわが国での活躍など、すでに文化芸術の活動はグローバル化している。特に、これからは、アジア諸国、諸都市とのつながりの中、一層の交流の推進が期待される。一方、中国、韓国などの経済開発が進んでいる国では、文化芸術の輸出や劇場の積極的整備などを都市戦略として取組んでいる。こうした展開にも十分に注目しなければならないと考える。

(2) 取組の視点

文化芸術創造都市としてのこれまでの施策を強化するとともに、今後は、従来からの視点も含め、以下の視点を重視した取組を進めていくべきである。

ア 文化芸術立国の視点

横浜を含む首都圏、そして国全体が、将来にわたり、文化芸術の創造力・発信力を飛躍的に高めていくためには、横浜は、重要な役割を果たさねばならない。横浜は、強みを生かした文化芸術資本の集積をはかり、東京集中の適正な是正を推進すべきである。国や関係自治体とも連携し、都市問題解決の一環として取組んでいくべきである。

イ 創造都市の取組強化の視点

文化芸術の有する多様な効果、特に、賑わい・まちづくり、イノベーションなどを視野に入れ、持続的な経済成長につなげていく視点として推進すべきである。都市基盤整備などのまちづくり、オリンピック・パラリンピックなどの国際的イベントなどで築いてきた横浜の成長を、さらに、推進していく重要な取組として位置づけていくべきである。

ウ 地域活動の一層の活性化の視点

文化芸術の取組は、身近な地域活動として積極的に進められている。地区センター、コミュニティハウスや公会堂、区民文化センターなどは、地域の活動拠点となっている。今後、その役割は一層高まるものと考えられる。区民文化センターが、身近な鑑賞の場であり、地区センターなどは、身近な文化芸術活動の場である。これらを踏まえ、身近な文化芸術活動の推進につなげていく必要がある。

エ 本格的な文化芸術育成の視点

本格的な文化芸術は、心を刺激し、真の感動を呼び起こす力がある。美術、音楽、舞台芸術、伝統芸能など本格的な文化芸術は、横浜にあるものや横浜で創造するものだけでなく、横浜に招致するものもある。市民が日頃から本格的な文化芸術に身近に触れられる環境づくりが大切である。その環境があつてこそ、フェスティバルのようなイベントや継続的な賑わいの創出などにつなげられると考える。

オ インフラ整備の視点

文化芸術の創造と発信のためには、それを支える場が必要である。横浜市では、地区センター、コミュニティハウスや公会堂、区民文化センターなどは、身近な地域活動を支えるインフラの整備は進んでいるが、本格的な文化芸術のインフラは十分とはいえない。

身近な文化施設と本格的な文化芸術施設が有機的につながり、市民一人ひとりに豊かさが享受できるような仕組みもあわせて考えることにより、インフラとしての役割を果たすことができる。

カ 次世代育成の視点

横浜市では、子どもたちの豊かな心の醸成に向けて、小学生から本物体験としてオーケストラやバレエなどを身近に体験する場を設けている。今後、より低年齢層における体験の場が、将来の担い手づくりに向けても重要である。

また、文化芸術の創造と発信の一層の推進に向けては、実演団体やアーティストだけでなく、舞台演出、アートマネジメント、舞台技術などの専門家の育成も大切な視点である。ウィーン市が取組んでいる「フェアペイ」（正当な対価）のような実演団体の処遇改善の視点も大切であることを認識すべきである。

キ 政策連携の視点

文化芸術創造都市においては、多様な連携が求められる。具体的には、地域活動の拠点間や他の劇場などとの連携により、人材育成や拠点の活性化につなげることがある。また、例えば都心臨海部における新たな劇場と横浜みなとみらいホール、神奈川県民ホール、神奈川芸術劇場 KAAT などとの連携により、回遊性やまちの賑わいにつながることも期待できる。そして、ゆるやかな連携として、歴史的建造物や公園づくりなどの都市景観に関わる取組、身近な自然環境に係る取組、SDGs 未来都市の取組などと、つながりを持たせることが大切である。

ク エンターテインメント活性化の視点

ライブ・エンターテインメント市場は拡大している。横浜でも、みなとみらい地区などで、アリーナやライブハウスなどのエンターテインメント施設の整備が進んでいる。これからの横浜の賑わいづくりや経済活性化においては、エンターテインメントの広がりが必要である。一方、文化芸術とエンターテインメントの境界は明確ではなく、両者は重なりあう部分がある。エンターテインメントも視野に入れた文化芸術創造都市としての展開を進めることが求められる。

2 新たな劇場（施設）整備の必要性とそのねらい

現段階で検討した劇場整備の意義をポイントとしてまとめた。今後の検討を踏まえ、意義について、精査することとする。

（1）文化芸術立国の先導役としての横浜市への期待

国が推進する文化芸術立国実現のためには、文化芸術に関わる諸機能の過度な集中を是正し、首都圏、国全体としての文化芸術の創造と発信を展開すべきである。横浜が日本の中核都市として、国際的視点からの戦略的役割を担い、創造と発信の先導役を務めるべきである。

ア 首都圏における飛躍的な創造と発信

新たな劇場の整備とともに、文化芸術に関わる関連産業など諸機能（文化芸術資本）の立地誘致に積極的に取り組むことにより、横浜から真の文化芸術の創造と発信につなげる。そのことが、現在の文化芸術の東京への一極集中の適正な是正とともに、首都圏・国全体として有するポテンシャルの発揮に貢献する。

イ 国際的立場での戦略的役割

横浜の立地特性を生かし、海外とのネットワークを劇場の戦略的役割につなげる。新たな劇場は、文化芸術のグローバルな展開の中、アジア市場における中心的役割を果たしていくべきである。具体的には、拡大するアジア市場に意欲的な海外の実演団体の公演の拠点やアジアの芸術性の高いアーティストや実演団体の育成や交流を促進するハブとしての役割を戦略的に果たしていくべきである。

ウ 大都市制度強化への貢献

東京集中の是正は、政令指定市の機能強化のための根幹的取組のひとつである。今回の劇場の整備などとともに、文化芸術の一極集中の是正を視野に入れた展開は、大都市制度として、総合的に取り組むべきテーマでもある。大都市制度の強化に大きく貢献すると考えられる。

（2）新たな文化芸術創造都市の中核的役割を果たす施設の整備

横浜市が文化芸術立国の先導役を果たすためには、これまでの文化芸術都市としての市民の様々な取組を集約し、本格的かつ総合的な文化芸術への取組を飛躍的に発展させる必要がある。そのためには、文化芸術創造の中核的な役割を果たす拠点、市民の誇りともなる、新たな施設を整備すべきである。

ア 本格的な舞台芸術を身近に体験

国内外のトップクラスのオペラ、バレエなどの舞台芸術を身近に体験できる機会が増え、感動、共感につながる。日頃から、トップクラスのプログラムの上演は、市民とともに、広域からの集客が可能となる。そのためには、実演団体が実演しやすい環境についても対応する必要がある。

イ 地域の文化活動の活性化

新たな劇場と区民文化センターなどの文化施設が連携し、相互交流をはかる。トップクラスの舞台芸術が地域へアプローチするとともに、地域レベルの取組が劇場の創造機能へアプローチし、活性化につながる。また、劇場が中心となって区民文化センター相互の連携により、創作プログラムや若手アーティストの育成、実演団体の招聘などにおける効率化につなげる。

ウ 芸術フェスティバルのさらなる進化

芸術フェスティバルは、年々参加者数が増加しており、市民の芸術への意識の高まりに貢献している。今後、プログラムの質を一層高め、市民・企業やアーティストのさらなる参加や集客につなげ、横浜の象徴的なフェスティバルとして発展させることが求められる。特に、音楽、ダンスについては、これまでの成果をもとに、劇場を中核施設として進化させることが期待される。

(3) 総合芸術である舞台芸術振興の中心的役割を果たす劇場の整備

舞台芸術は、その最高峰である本格的なオペラ、バレエといった世界共通のジャンルから、歌舞伎などの伝統芸能に至るまで、文化芸術の集大成である。横浜市の文化芸術創造への取組を飛躍的に発展させるためには、本格的な舞台芸術の展開を目的とする、新たな劇場を整備するべきである。

ア 舞台芸術の活性化

実演団体の活性化は、仕組みそのものを見直すことも考える必要があり、国がリーダーシップをとるべき課題もある。一方、劇場を実演団体の活性化の場として活用し、市民の鑑賞体験の場も増えるなど好循環をもたらしている自治体の事例もある。横浜市においても、国の文化政策をリードする立場から先導的役割が期待される。

イ 劇場のネットワーク化

国内にある劇場では、地域の個性を生かした取組が進められている。劇場間の連携、さらに、当該自治体の連携により、例えば、海外実演団体を招聘しての公演、国内の実演団体の巡回公演、創作プログラムの制作、さらに、地域レベルの交流にもつながる。また、実演団体の活性化、次世代育成などにも、連携の効果が表れると考えられる。ヨーロッパのように、劇場に本格的な実演団体を所有する文化が浸透していないわが国としては、劇場間の連携が大きな強みになると期待する。

(4) 文化芸術が都市創造の中心的役割を担うまちを目指す

横浜市は、業務・商業の集積とともに、歴史的資産、港、文化芸術などが織りなす魅力あふれるまちとして存在感を発揮している。

横浜市の文化芸術面における創造性を、横浜市の産業における創造性と組み合わせることで、脱大量生産の革新的で柔軟な都市経済システムを備え、地球規模の問題や地域社会の課題に対して、創造的問題解決を行えるような都市文化を形成していくことを目指すべきである。

また、イノベーションが加速するもとの、文化芸術の振興、文化芸術を通じた次世代の育成は、AI が代替できない人間の感性や創造力を育むことにつながり、それが都市の創造力の源泉となる。

一方、観光、MICE やエンターテインメント、文化芸術創造都市の取組などインバウンドも視野に入れた誘客への取組が重要であり、新たな劇場整備が、集客とともに、都心臨海部の新たな発展の中心的役割を担うことが期待される。

ア 集客力の発揮

トップクラスの舞台芸術プログラムを継続的に上演することにより、広域からの集客が見込まれる。特に、観光部門との連携により、インバウンドを含めた観光客による劇場利用が期待できる。ヨーロッパ諸都市では、劇場をコアとした観光客の誘致に戦略的に取り組んでおり、新たな劇場においても、まち全体の誘客戦略として取り組む必要がある。

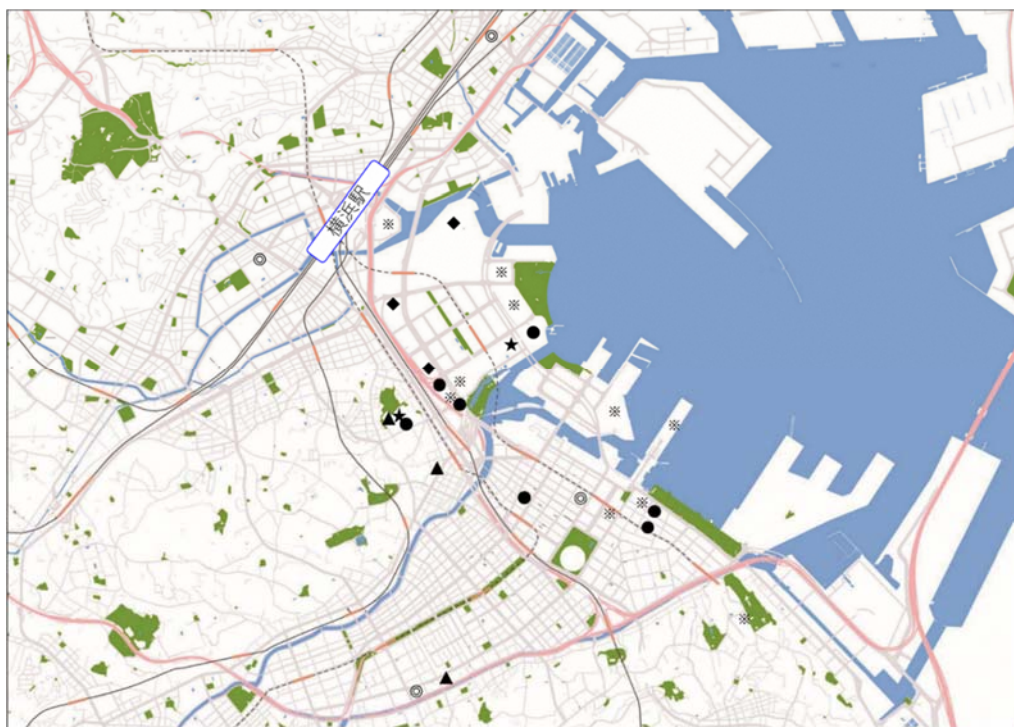
イ 文化芸術創造都市としての飛躍

都心臨海部には、音楽ホール、多目的ホール、劇場、アリーナ（整備中）など多くの文化施設が立ち並ぶ。新たな劇場は、他施設との相乗効果を視野に入れた連携づくりに中心的役割を果たす必要がある。

ウ まちの象徴的存在

欧州の劇場では、古くは、まちのシンボリック的存在として、発展を支えてきた。また、コペンハーゲン、オスロ、ハンブルグなどのように、まちの再生につながる事業となっているケースもある。都心臨海部における都市再生をけん引する施設として景観などにも配慮すべきである。

【都心臨海部エリアの主な劇場・ホール等配置図】



●劇場型多目的ホール ★音楽専用ホール ◆アリーナ ▲伝統芸能主体 ◎公会堂・区文センター
※多目的ホール

(5) 新たな国際交流の中心的役割を果たす劇場

横浜市は、これまでも、姉妹・友好都市等との市民・青少年交流、技術協力等を通じた新興国への支援、さらに、アフリカ開発会議等を契機とした交流に取り組んでいる。また、海外のビジネス拠点に事務所を設け、企業誘致やビジネス進出などにつなげている。これからの国際交流においては、グローバル化が進む文化芸術による国際交流の更なる推進も考えるべきであり、その際、新たな劇場が重要な役割を果たす。

ア 舞台芸術による国際交流

海外からの実演団体の上演が増えることは、劇場の国際性を高めるとともに、舞台芸術を通じて、その国の文化への理解が深まり、新たな都市間交流のきっかけにつながる。劇場が、国際交流の場としての役割を果たすことが期待される。

イ 劇場間の連携

ヨーロッパ諸都市の劇場は、優れた舞台技術、実演団体活性化や市民参加のノウハウなどを有しており、横浜市が導入を検討すべき題材が多くある。こうした劇場との連携は、舞台設備の技術移転、所属する実演団体の招致、横浜からの進出などにつながる。そこで、早い段階から、劇場間の交流を目指したアプローチを行うべきである。

ウ アジアとの交流

アジアの諸都市では、近年、舞台芸術の活動が活発化しており、わが国の伝統芸能と共通する分野もあり、親和性が高いと言われている。一方、国策として、文化芸術に取り組んでいる国、劇場整備を積極的に展開している国もある。アジアは、舞台芸術の将来性のある市場であるとともに、有能な人材の交流も十分に期待される。新たな劇場では、アジアを視野に入れた展開を検討する必要がある。

(6) 次世代育成と社会課題の解決に貢献する

本物の舞台芸術に触れ、豊かな感性や創造性、コミュニケーション力を育むことにより、次代の舞台芸術の担い手や鑑賞者を育成するとともに、心豊かな子どもや若者の成長に資する。文化芸術は、子どもや若者、高齢者、障害者、外国人などすべての人々の社会参加の機会を開く基盤となるものである。新たな劇場は、こうした取組の中心的役割を担うべきである。

ア 次世代育成

次世代育成プログラムを体系的に進めるため、新たな劇場が中心となり、区民文化センターとのネットワーク、また、他都市の劇場との連携による交流などを進めるべきである。また、劇場が主体となり、本物体験として舞台芸術鑑賞の機会や劇場ツアー、実演団体による次世代育成の支援などを進めるべきである。

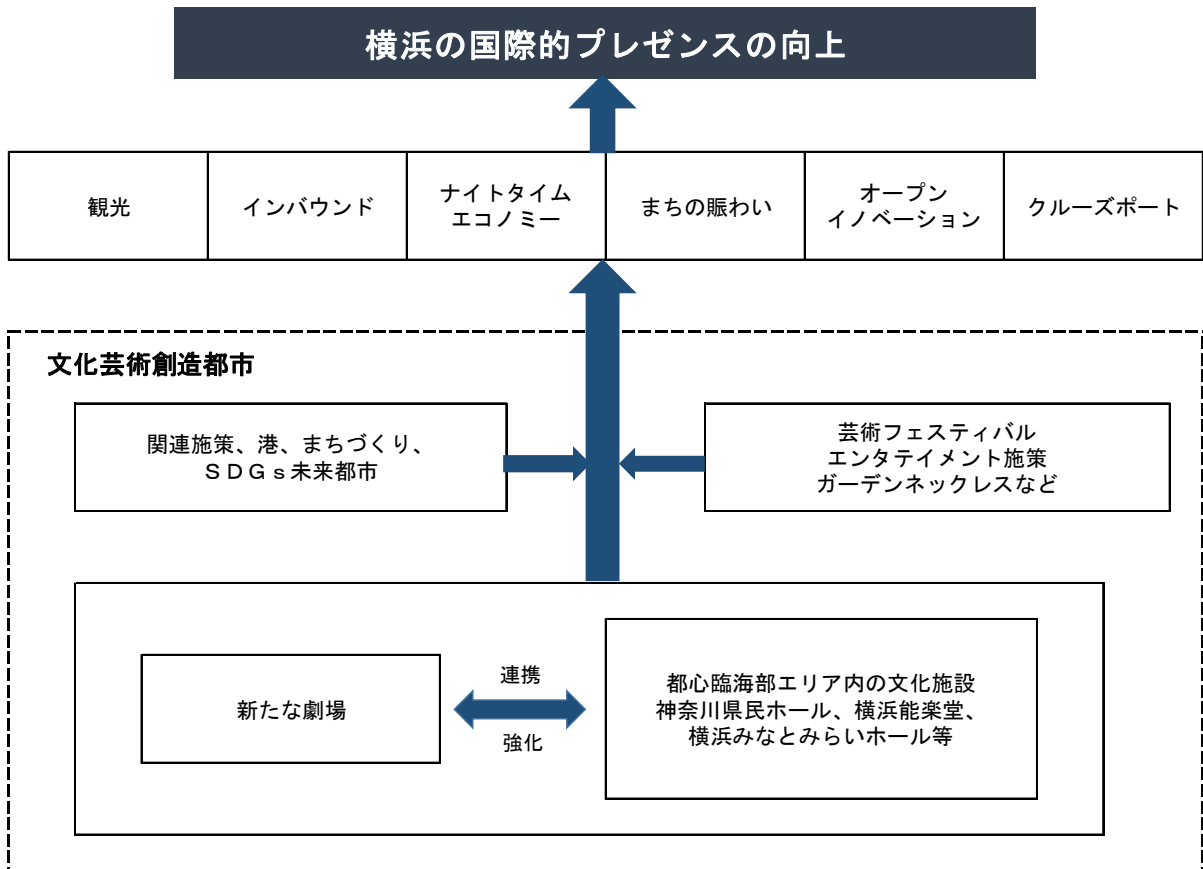
イ 社会課題の解決

誰もが社会参加できる場として劇場が存在するという認識のもと、社会的包摂につながるプログラムを展開する。その際、行政福祉部門、福祉団体との連携により、より活性化につながるプログラムとすべきである。

(7) 横浜を選ばれる都市にする

これからの横浜市には、成熟社会、少子高齢化社会においても、持続的な経済成長の原動力となる新たな成長戦略の構築が必要である。そして、グローバルな都市間競争において「選ばれる都市」となる必要がある。そのためには、文化芸術の取組が重要であり、特に、新たな劇場整備が関連施策との連携により、活力創出をリードするとともに、横浜の国際的プレゼンスの向上に寄与する。

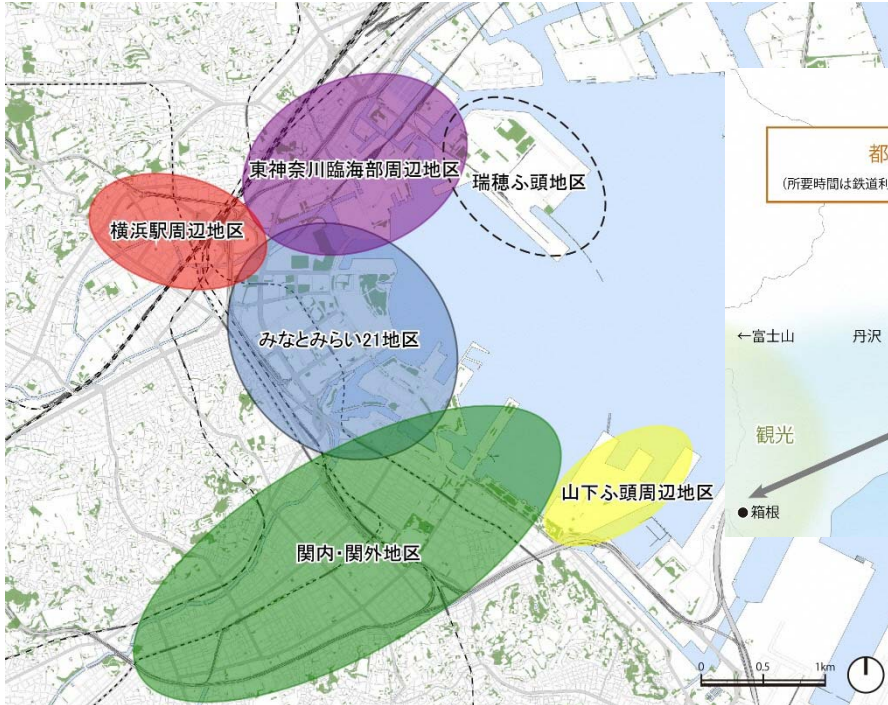
＜新たな文化芸術創造都市イメージ図＞



3 検討のエリア

劇場整備の検討にあたっては、交通の利便性、賑わいの創出、周辺施設との相乗効果などの観点から、「都心臨海部」を想定エリアとする。

【都心臨海部】



【恵まれた立地特性】



※瑞穂ふ頭地区については、都心臨海部に隣接し広大な面積を有しますが、米軍と返還合意されていないため、返還後の活用について、今後検討します。

(出典：横浜市都心臨海部再生マスタープラン（平成 27 年 2 月）)

<参考 都心臨海部のまちづくり>

(1) 現状

- 横浜の成長をけん引する都心臨海部は、羽田空港等との良好なアクセスや豊富な人材など、優れたビジネス環境と、港に面した歴史ある美しい街並みを生かし、国内外から多くの人を訪れるとともに、企業本社や研究開発機能に加え、エンターテインメントの集積が続いている。
- 942ha のエリアには、数多くの事業所と人口を有し、コンパクトながらも、多様な機能が集積している。また、開港以来の計画的なまちづくりによって出来上がってきた活気と活力のあるまちである。
- 都心臨海部には、多くの文化芸術施設が立ち並ぶ。神奈川県民ホール、横浜みなとみらいホールなどの代表的なホールから、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、三吉演芸場などの古典芸能、そして、現在、わが国屈指の規模のKアリーナ、ぴあアリーナMMの整備が進んでいる。

(2) 環境の変化

ワールドクラスのクルーズポートとしての飛躍、交通ネットワークの充実や羽田空港の国際便増便など、さらなる広域的な交通利便性が向上する。さらに、ラグビーワールドカップ 2019™、東京 2020 オリンピック・パラリンピックの開催など国際的行事の開催などにより、来街者の増加が期待される。

Ⅲ 新たな劇場の使命と目標像

1 使命案

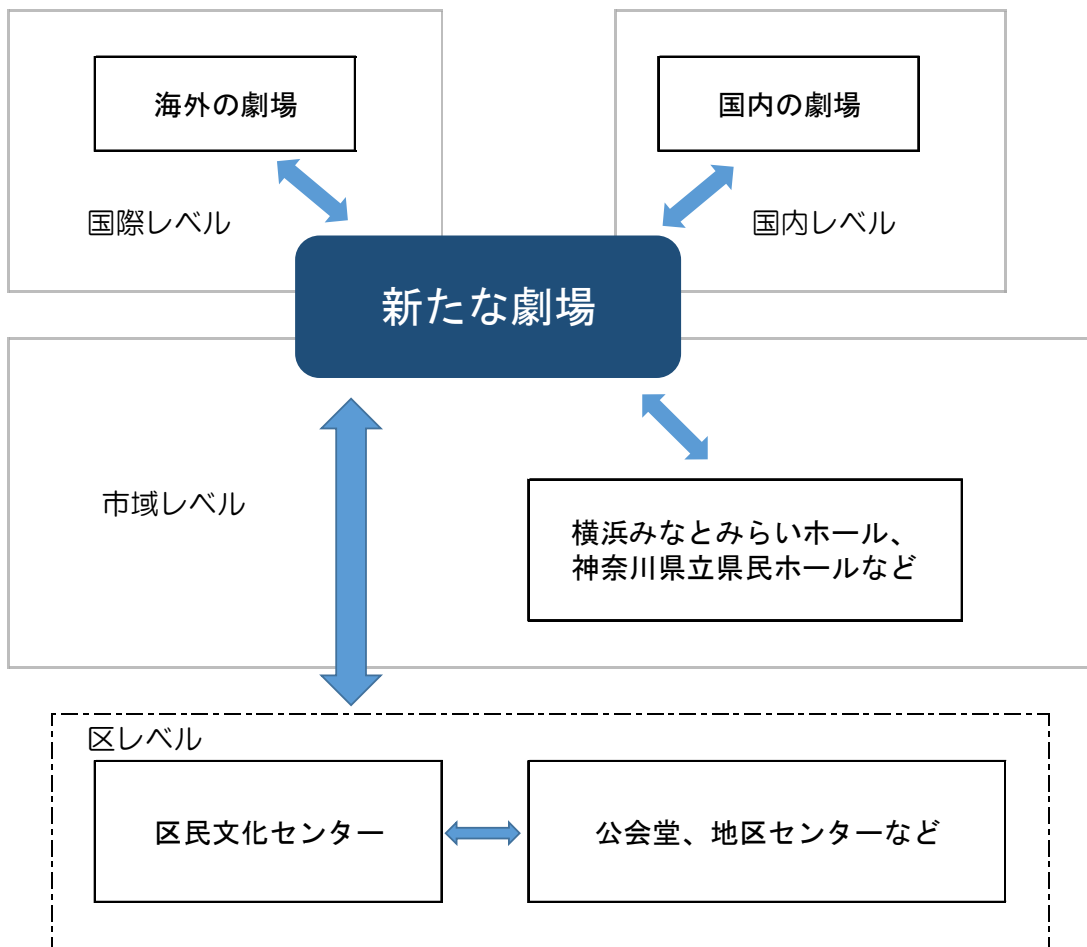
(1) 文化芸術の創造と発信をすること

新たな劇場は、国内外の舞台芸術の活動拠点とするなどにより、活力ある創造と発信を使命とすべきである。文化芸術の拠点が東京に一極集中する構図を横浜における新たな劇場が先導的に変えていくことが重要な役割である。

(2) 文化芸術の豊かさを享受できるようにすること

新たな劇場は、本格的な舞台芸術を上演する場であるとともに、市民の身近な文化施設である区民文化センターや公会堂、地区センター、さらに、学校などと連携することにより、文化芸術の豊かさを市民一人ひとりが享受できるようにすることが大切な役割である。

文化芸術を通して市民が生活に喜びを見出し、人生が豊かになる社会を目指す。



ア 舞台芸術におけるアジアの拠点となる劇場

様々な実演団体が世界各地で公演し、また、若手アーティストも世界各地でキャリア形成するなど、今や、舞台芸術の展開は、国境を越えている。そうした中、国際的な視野に立ち、舞台芸術における横浜の存在意義を明確にすることが重要である。羽田空港との良好なアクセスをはじめとする交通利便性の高さや、グローバル企業本社の立地や国際的行事の開催などによる国際的な位置づけなどを生かし、世界トップクラスの実演団体のアジア、日本での巡回公演の拠点となる劇場として位置づけられること、「舞台芸術におけるアジアのハブ」となることをチャレンジしていく目標とすべきである。

イ 優れた舞台芸術の人材育成、活性化の拠点となる劇場

国内の舞台芸術の実演団体は民間団体を中心として発展を遂げたが、必ずしも恵まれた環境にはない。わが国では、劇場として、こうしたことに取り組む体制が整備されていない。現状のままでは、新たな演じ手の参加や団体としての活性化など課題の克服は困難である。新たな劇場は、実演団体の人材育成などの支援を通じた、舞台芸術の活性化につながる拠点として、チャレンジしていく目標とすべきである。

ウ 心豊かな次世代育成の拠点となる劇場

文化芸術の体験による子どもたちの心の豊かさの醸成をはじめとする次世代の育成については、すでに取り組を進めており、IoT化などの進展により、益々、大切になると考えられる。これからは、より低年齢での体験や、青年層や子育て世代など、幅広い世代、幅広い社会環境を視野に入れ、対象を拡大しての取組が求められる。社会包摂も重要な役割となる。新たな劇場は、こうした次世代や、文化芸術との接点を持たなかった層を育成する拠点として、区民文化センター、地区センター、福祉施設など幅広い連携により達成する目標とすべきである。

エ 文化芸術の国際交流の拠点となる劇場

諸外国の劇場との交流・ネットワーク化を進め、文化芸術の国際交流につなげることで持続的な海外の実演団体の招聘や我が国からの発信にも有効と考えられる。新たな劇場は、文化芸術の国際交流の拠点とすることについて、他の劇場との連携だけでなく、ホールや伝統芸能など、異なるジャンルを上演する施設も含め、幅広い連携により達成する目標とすべきである。

オ 健全な経営計画に基づいた劇場

国内の公共ホールの事例をみると、チケット収入、貸館事業収入とともに、委託費を中心とする公的資金などにより、運営が成立している。設定目標を達成するために、計画的かつ自立的な資金計画に基づいて事業が展開されていることが重要である。新たな劇場では、健全な経営計画に基づく運営とすることについて、確実に達成する目標とすべきである。

カ 賑わい、まちづくり、経済活性化の拠点となる劇場

新たな劇場で世界水準の舞台芸術を鑑賞する機会が増え、劇場の周辺が観光スポットとなることは、横浜のクルーズポートや観光インバウンドの誘客、ナイトタイムエコノミーの活性化などにつながることを期待される。また、都心臨海部のまちづくりの活性化にも貢献する。このような幅広い経済活性化の拠点とすることについても視野に入れ、確実に達成する目標とすべきである。

【使命案と目標像案】

使命案

- ア 文化芸術の創造と発信をすること
- イ 文化芸術の豊かさを享受できるようにすること



目標像案

- ア 舞台芸術におけるアジアの拠点となる劇場
- イ 優れた舞台芸術の人材育成、活性化の拠点となる劇場
- ウ 心豊かな次世代育成の拠点となる劇場
- エ 文化芸術の国際交流の拠点となる劇場
- オ 賑わい、まちづくり、経済活性化の拠点となる劇場
- カ 健全な経営計画に基づいた劇場

IV 整備のあり方の検討

1 整備候補地の検討

新たな劇場の整備検討地区は、都心臨海部としている（P18 参照）。都心臨海部は、利便性や多様な都市機能の集積の中、一層の整備効果が期待される地区である。一方、今後、整備の意義におけるまちづくりへの効果などの把握や敷地条件と建築物の概要などを踏まえた多様な整備手法の検討などを行うためには、具体的な整備検討地を示す必要がある。

整備検討地の選定に当たっては、次の視点から検討を行うこととする。

（1）円滑に整備事業が可能な場所

劇場整備では、一定規模以上の敷地面積が必要である。また、事業を円滑に進めるためには、敷地の権利条件や支障物件などが複雑ではないことが有利である。都心臨海部は、高密度な市街地であるため、事業見通しが立てやすい敷地を抽出すべきである。

（2）まちづくり方針などとの整合

都心臨海部における各地区では、地区計画などまちづくりの方向性を示す方針などが指定されている。また、都心臨海部は、大部分が都市再生緊急整備地域に指定されており、その中での推進の方向性などとの整合も検討すべきである。

（3）周辺土地利用への配慮

劇場は、（特に単館として整備する場合）、地区の象徴的建築となる場合が多い。また、多くの来場者があり、周辺地域の活性化へも貢献できる。したがって、周辺の土地利用状況などを考慮し、賑わいづくりの相乗効果が期待できる場所を検討する。

（4）交通利便性

都心臨海部は、いずれの地区も交通利便性、特に、羽田空港、新幹線など広域的なアクセスのしやすさには恵まれている。顧客による劇場の選択は、基本的にはプログラムの内容で決められるが、鉄道駅から徒歩圏にあるなどの交通利便性も重要な要因である。

2 検討に当たっての基本認識

今後、横浜市が事業実施に向け検討するにあたり、求められるポイントとしては、総事業費と市の負担額、整備手法、工程などである。検討委員会としては、こうしたポイントを導出するために必要な条件などを提示する。ここではまず、整備について議論するための基本認識を示す。

（1）効率的な整備

劇場は、大空間を擁する点が特徴的であり、舞台転換装置や天井吊り下げ（バトン）、音響、照明をはじめとする舞台設備は、求めるスペックにより、コストが大きく異なる。質の高い舞台芸術を上演するために必要な舞台設備は確保しつつ、効率的な整備を考慮すべきである。

また、劇場運営での維持管理コストなどの低減も設計において考慮すべきである。

(2) 民間活力の活用

事業主体は、公民の分担など今後議論することとなるが、整備においては、公の負担軽減、資金調達、最新技術の導入、効率的な建設などから、極力民間活力が活用できる仕組みを導入すべきである。

一方、今回検討を進めている劇場は、運営における収益確保により建設費の償還にまで至るのは困難と予想される。こうした民間動向もヒアリングなどを通じて把握しつつ、民間活力の活用を検討すべきである。

(3) 運営や実演の利便性

劇場の計画策定において、特に仕様書や標準設計などがなく、供用後の利用勝手が必ずしも計画段階から反映されていない事例が見受けられる。運営主体による維持管理のしやすさや劇場利用団体による利用のしやすさなどである。特に、舞台芸術では、外部からの大型トラックによる大道具など搬入があり、舞台でのセットまでの効率性が求められる。こうしたことは、設計段階から反映させていく必要がある。

(4) 複合開発の検討

劇場は、大空間を主とする構造である。したがって、平面的に広い建築面積はあるものの、総床面積が大きくはなく、容積率に余裕が生じる場合がある。

これまでの事例でも、民間施設との複合開発などが多くある。都心臨海部は、土地需要が高いエリアであるため、複合へのニーズも想定して検討する必要がある。一方、複合開発の場合、上記(3)に示すような劇場としての機能に支障が生じてはならない。今後、検討地区が示された際には、敷地の有効活用として、まずは、地区の特性を踏まえた複合開発として整備か、または単館として整備かを見極める必要がある。

V 新たな劇場の運営のあり方

1 運営検討の前提

(1) 基本的な課題

公的劇場は、指定管理者が管理運営している事例が多い。指定管理者としては、国または地方公共団体の外郭団体または民間企業等がある。一方、多くの劇場は、貸館利用が主体となっており、貸館として、より多くの利用がなされることを運営方針として取り組んでいる。高い稼働率を目指す結果として、多目的に利用されることが運営の特徴になっているケースが見受けられる。

また、地方公共団体からの委託も含め、政策目的として自主事業（例えば、オペラ制作や次世代育成として子どもの本物体験など）に取り組んでいる事例もある。それらは、貸館事業と比べると公演数が少ない。

(2) 検討すべき論点

論点1 上演ジャンルをどう設定するか

- ・国内には舞台芸術の上演が可能な劇場（多面舞台、オーケストラピットの配置など）はあるものの、必ずしもそれらを活用したオペラ・バレエの上演実績が多いわけではない。公演に要する費用が高額のため、集客力によっては、チケット単価が高価となり、興行として成立しにくいケースがある。音楽コンサートや式典、ライブエンターテイメントなど、多目的に利用されている劇場が多い。
- ・一方で、東京都内には、オペラ・バレエを年間で多くを上演している劇場がある。劇場の設備面での充実などもあるが、集客力とブランド力により、実演団体から選ばれる劇場になっている。こうした劇場に、公演が集中し、上演ジャンルを特化した持続的な運営が実現している。

⇒上演ジャンルは、本格的な舞台芸術にこだわり、舞台芸術の主役であるオペラ・バレエを主体としつつ、それ以外の上演ジャンルの対象と割合をどのように設定するか検討する必要がある。

論点2 舞台芸術の実演団体の育成、活性化にどのように取り組むか

- ・ヨーロッパの劇場の多くは、オーケストラ、合唱団やバレエ団を所有しており、継続的に人材育成が行われている。団員の雇用をはじめとするコストが発生するが、安定した環境のもと、継続的にレベルの高い人を育成する仕組みは評価すべきである。
- ・わが国の新国立劇場はバレエ団とバレエ研修所及びオペラ研修所を、兵庫県立芸術文化センターで管弦楽団を、滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールでは声楽アンサンブルを所有しているが、国内では劇場が楽団や実演団体を所有している事例は少ない。楽団や実演団体の多くは民間団体として活動しており、公共劇場では、フランチャイズのような形式で劇場と劇団・実演団体が連携している事例が多い。

⇒劇場に持続的な育成や創造・発信の仕組みをつくるとともに、実演団体を単なるパートナーとするだけでなく、劇場に根差した活動拠点につなげることを検討する。また、国内外の実演団体の巡回公演での拠点とすることを検討する必要がある。

論点3 自主事業と貸館事業の組み合わせをどうするか

- ・自主事業は、劇場運営者の主権によるプログラムである。劇場運営者が事業の企画・立案を行い、鑑賞事業では、チケット料収入が主要な収益源である。企画内容により、劇場の存在意義を示す手段の一つとなる一方、事業収支を含む運営の責任は劇場運営者が負うこととなる。
- ・劇場サイドとして、考え方を発信するとともに、顧客重視主義の定着、「劇場のファン」を開拓することにもつながる。わが国では、オペラ・バレエ等の公演事業のほか、次世代育成などを自主事業として行っているケースが多い。
- ・貸館事業は、集客の有無に関わらず使用料としての収入があり、公演自体の事業収支に関するリスクは貸館利用者が負う。劇場が貸館利用に対し、一定の目的のもとで上演ジャンルを特定するなど制約を多く設ければ貸館利用者が減り、制約を少なくすれば、貸館利用者及び上演ジャンルの範囲は広がり、多目的化する。わが国の劇場では、年間事業の多くを貸館事業としている例が多い。
- ・劇場が掲げる高い芸術性が確保された、本格的な舞台芸術が興行的に成立し、継続的に民間の力で実施できることが望ましい。いずれ、本格的な舞台芸術が、貸館事業等により、民間の力で実現できることを目指し、取り組むべきである。

⇒新たな劇場の目標達成に向け、公の企画誘導や公的支援などによる自主事業主体とするか、民間の意欲やノウハウの誘導による貸館事業主体とするかの選択を検討する必要がある。

ア タイプA

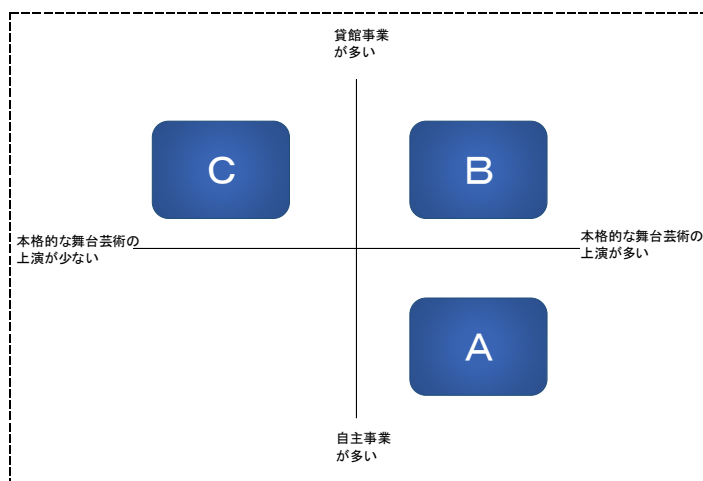
- ・自主事業を主体としてオペラ・バレエなどの本格的な舞台芸術の頻度が高い劇場。
- ・本格的な楽団・実演団体を所有しているヨーロッパの劇場はこれに該当する。
- ・楽団・実演団体を一括して所有していない場合は、招致力などの運営ノウハウが求められる。

イ タイプB

- ・貸館事業を主体として、オペラ・バレエなどの本格的な舞台芸術の頻度が高い劇場。
- ・首都圏にある公立劇場が該当するが、現段階では国内では実例がほとんどない。
- ・実現のためには「選ばれる劇場」としての評価・ブランド力を上げる取組が必要である。

ウ タイプC

- ・貸館事業を主体とし、上演ジャンルを特定せず、様々な利用者から利便性の高い劇場。
- ・国内の多くの劇場がこれに該当する。短期的な収支の面では安定であるが、本格的な舞台芸術を上演する劇場として「選ばれる劇場」となることは難しい。



論点4 公的支援（または負担）をどのように考えるか

- ・一般的にオペラ、バレエが興行として成立するためには、民間スポンサーや公的支援が必要とされている（オペラ、バレエでコストは異なり、また、上演場所や公演内容などにより必要の度合いは異なる）。現在、文化庁では、オーケストラ、オペラ、バレエなどの実演団体を対象に、質の高いプログラムの上演費用への補助金制度を設けている。
- ・また、国は、劇場サイドへも芸術性の高い創作オペラやフェスティバルなどへの補助制度を設けている。
- ・新たな劇場運営では、質の高い舞台芸術への市民からのアプローチを容易にし、創造と発信の効果を広めていくべきである。また、舞台芸術の人材育成や活性化の取組、次世代育成の取組などを考える必要がある。そのためには何らかの支援（または、公主体による事業）が必要である。
- ・なお、バレエ、オペラ上演以外に集客力の高いプログラムへの転用による収益を支援に回すことも考えられる。その場合は、劇場の多目的化を招くおそれがあることも考えなければならない。
- ・劇場運営の中で、自己収益比率（（チケット収入＋貸館として使用料収入等）/総事業費）という指標がある。劇場の稼ぐ力の目安である。こうしたことも、参考に検討を深めるべきである。
- ・公的支援については、現在の国の制度への見直し提案、民間企業の寄付収入など、さらに、自治体の制度づくりなどを含め、総合的に検討する必要がある。収益と芸術の創造発信の価値のバランスの中で検討すべきである。また、劇場はひとつの経営体である。収支面での健全性が求められるため、市民の理解が得られる経営計画に基づき、運営主体の責任のもと進められるようにすべきである。

⇒公的支援（または負担）については、劇場運営への支援（委託費など）と実演団体のプログラム上演への支援などがある。劇場運営の方向性の検討において、収支を試算し、必要性から検討すべきである。その際、国の支援制度、民間企業の寄付収入の可能性なども含めて検討すべきである。

論点5 運営主体のあり方をどう考えるか

- ・後述のように、運営主体には、舞台芸術、舞台技術、経営をはじめ、様々な分野の専門的知見を有する人材が必要となる。国内劇場では、指定管理者として外郭団体に人材を確保し運営している事例が多い。民間企業による運営実績は、現段階では、限定的である。
- ・一方、劇場の運営体制では、高い芸術性によりプログラムの創造と発信をリードする役割（芸術監督など）と経営体制をコントロールする役割（ゼネラルマネージャーなど）が求められる。他劇場の実例などから、この両者の役割が円滑に調整され、推進されることが重要な課題である。
- ・舞台を支えるスタッフについては、十分な専門性を備えた人材が不足しているケースや、人材育成で苦慮している事例が多い。音響、照明、舞台転換、バトン操作、また、大道具などの搬入などは、劇場スタッフが実演団体スタッフと連携することにより、効率的かつ質の高い演出につながられる。舞台設備の技術開発が進んでも、人の力による制御なくしては、安定的な運営ができないのが実情である。

⇒運営主体については、早い段階からの人材確保なども視野に入れた体制づくりを進めるべきである。

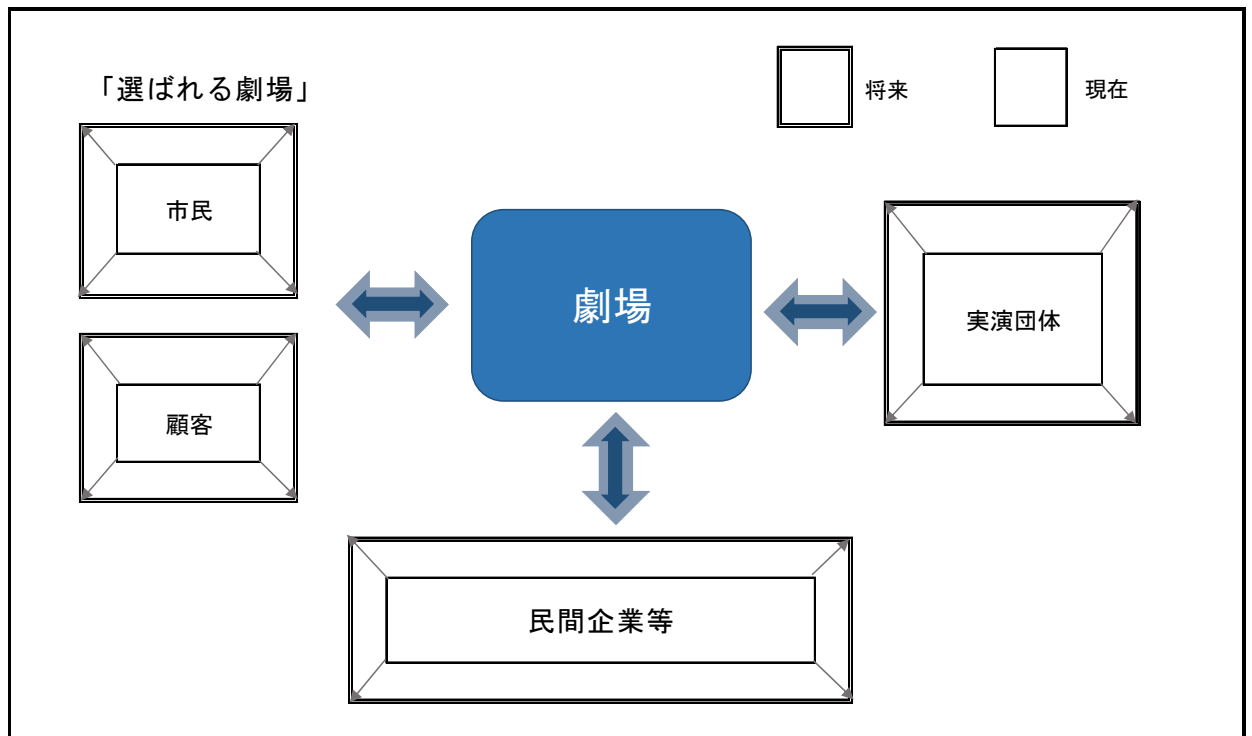
論点6 選ばれる劇場をどう考えるか

(1) 「選ばれる劇場」とは

- ・新たな劇場整備では、ミッションの明確化と持続可能な運営を目指すことが大切である。劇場のステークホルダーとして、市民、顧客、実演団体、さらに、民間企業等との関係性をどう構築するかがポイントになると考えられる。
- ・そこで、基本的な取組姿勢として、「選ばれる劇場」を追及していくべきと考える。

(2) 「選ばれる劇場」となるイメージ

- ・市民
多くの市民が訪れ、身近に感じ、誇りに思える劇場となる。様々な鑑賞や参加の機会とともに、区内文化施設との連携や地域社会へのアウトリーチなどにより、多くの市民が様々な形で劇場に関わっている。
- ・顧客
鑑賞者の範囲が国内外問わず、広範囲にわたる。上演内容だけでなく、新たな劇場のファンを得ている。
- ・実演団体
国内外問わず、新たな劇場での高い公演ニーズがある。オペラ・バレエなど本格的な舞台芸術が継続的に上演されている。
- ・民間企業
多くの企業をはじめとする諸団体から、スポンサーをはじめとする様々な形の支援が寄せられている。



2 劇場運営のあり方

(1) 新たな劇場運営で求められる力

ア 芸術創造の力

常に質の高い舞台芸術の上演や普及、新たな作品制作などの事業を展開する力量が求められる。芸術監督の配置により対応している事例が多い。その場合も、芸術監督の専門分野と分野外も含めた全体としての芸術性の確保、また、劇場トップとの権限分担などにより、劇場の芸術創造力の発揮が異なってくることに留意すべきである。

イ 招聘（プロデュース）する力・発掘する力

- ・オペラ・バレエの場合は、海外のトップレベルの実演団体を招聘している事例が多い。身近で、最高水準のプログラムを観賞できるようにするため、新たな劇場でも、積極的に海外のトップレベルの実演団体の招聘に取り組むべきである。劇場間の提携が、継続的な実演団体の交流、さらに、芸術創造や人・舞台芸術の育成にも貢献できる。
- ・また、ヨーロッパ・米国とともに、アジア各国の都市でも、質の高い舞台芸術がある。これらは、オペラ・バレエというジャンルで整理されるものではない、独自の文化により形成されたものである。日本人の感性に相通ずるものも多くある。こうした宝の源泉を発掘し、横浜で磨いていくという発想も大切である。

ウ 営業の力・マーケティングの力

- ・新たな劇場は、まずは、「評判」が大切である。実演団体、お客様の声を常にフィードバックし、評判の高さにつなげていくべきである。
- ・また、劇場を世界各国の実演団体に使ってもらおうプロモーション、さらに営業力が求められる。待ちの姿勢でプロモーター頼みとなってしまうのは、劇場としての成長に限界がある。
- ・顧客へのプロモーションも劇場の重要な力量である。個々のプログラムの周知もあるが、劇場の存在そのものへ行きたくくなるような関心を高める取組である。劇場ツアーなどの取組もある。また、海外の顧客へのアピールは大切である。特に、クルーズ船顧客の誘客につなげるため、旅行代理店との連携も効果が見込まれる。その際、劇場鑑賞をパッケージ化した商品づくりや旅行出発の段階での企画提案など、劇場側が積極的に取り組む必要がある。

エ 育成する力

- ・新たな劇場の重要な役割として、次世代育成、舞台芸術の人材育成と活性化の取組がある。文化芸術を通じた子どもたちの育成は、すでに取り組まれているが、さらに踏み込み、実演団体との連携によるアウトリーチや区民文化センターとの連携による取組など、総合的なプログラムにより持続的に展開し、効果を挙げることもできるよう進める必要がある。
- ・質の高い世界に通用する舞台芸術の人材育成や活性化などは、重要な課題であり、検討を深めるテーマである。本来国の役割でもあるが、横浜の劇場も一定の役割を果たすべきである。ヨーロッパのように実演団体を所有することが困難な場合、実演団体との関係性をどう持つかなどを踏まえ、横浜らしいモデルを展開すべきである。そのことが、新たな劇場の最も大切な存在意義になると思われる。

オ 資金調達力

安定的な運営を持続するため、企業の理解を深め、資金確保に取り組む力が求められる。そのことが、上記の育成の力につながる。例えば、劇場そのものへの貢献として基金のような形での投資、プログラムへの貢献としてのスポンサー、また、債権のような形の発行と還元の仕組みづくり、クラウドファンディングなどが考えられる。これらについて、持続的に働きかけていく力量が求められる。

【参考】クラウドファンディング

- ・近年クラウドファンディングにより費用を調達する例がある。クラウドファンディングは一定の目的のためにインターネットを活用して不特定多数の人が資金を調達する仕組みである。種類としては寄附型（対価のないもの）、購入型（対価のあるもの）、金融型（投資としておこなうもの）があるとされる。ふるさと納税も一種のクラウドファンディングといえる。
- ・プロジェクトに対する資金支援、組織や人に対する活動資金支援など対象は様々である。例えば、2019年オープンの小劇場「Theatre E9 Kyoto」（京都）は施設整備や機材設備の購入費用等として約3,000万円をクラウドファンディングで調達している。兵庫県立芸術文化センターは、「県立芸術文化センター応援プロジェクト」への寄附をふるさと納税の仕組みを利用して募っている。その他、アーティストが公演費用等を調達するために活用している例もある。

カ 舞台運営する力

新たな劇場では、舞台装置、音響、照明、大道具など舞台を司る高い技術人材が求められる。芸術の創造性を支えるのは舞台技術と言っても過言ではない。極力柔軟に（あらゆるニーズに対応できる）かつスピーディな舞台転換に対応するなどの技術力が求められる。それをリードするのは人であり、IoTなどのイノベーション力である。

（2）劇場の経営に向けて

横浜の新たな劇場は、高度な人材、ノウハウ、組織力が不可欠であり、「経営」の視点で、管理運営を行うべきである。また、運営主体はあくまでも、一つの経営組織である。自治体依存型にならず、責任の所在を明確にするなど、経営責任のとれる体制を構築しなければならない。

一方、カウンターパートである横浜市も、人材、ノウハウの強化が必要である。これまでの手続きに基づいた方法では、そのミッションを達成できる運営団体の育成は困難である。今後とも、運営体制の構築に向けた検討を引き続き進める必要がある。

（3）早い段階から実施すべきこと

これまでの劇場整備では、施設計画策定後に運営主体を決定し、その団体が運営の様々な事項について決めていくケースが多い。一般的には、自治体の外郭団体など、既存の団体が運営主体になるケースが多い。早い段階から、運営に求められる項目を明確にし、運営主体のあり方、手続きの進め方などを精査すべきである。その際、注視すべきことを示す。

ア 行政の文化芸術政策の充実強化と積極的関与

イタリア ミラノ市にある劇場、スカラ座の建物は市の所有であり、ミラノ市文化局によれば、「ミラノ市の文化芸術政策は、スカラ座のプログラムの中で体言されている」とのことであった。新たな劇場も、横浜の文化芸術政策を体現していく場であるべきである。これまで記した劇場の役割などは芸術政策の中で位置づけるべきであり、市が劇場のプログラム全体に関わっていくことが求められる。

イ 施策のつながりに向けた早期対応

劇場の整備後に実施するのでは明らかに遅い取組や、早い段階で実施することにより一層の効果を高められる取組もある。国内外の劇場との連携、特に、アジアのハブとなる劇場を目指すことについては、今の段階から提携などを進めるべきである。また、次世代育成なども、現在進めている舞台芸術の体験などの取組を順次拡大していき、劇場整備の段階で、一層の普及定着につなげるべきである。

ウ 人材の確保

劇場の運営には企画・技術・マネジメントをはじめとする専門的知見を有する人材の確保が何よりも大切である。早い段階から、そのような人材を確保することにより、専門的知見を設計に反映させ、結果として、円滑な現場運営につながる。運営主体の検討との関わりもあるが、こうしたことも視野に入れ、全体としての手続きを決めていく必要がある。

（横浜の文化芸術を取り巻く状況）

平成 30 年度の市民意識調査のデータがある。観劇、コンサートに年に 1 回以上行く人が 40.7%で、その 54.2%の方が都内に出向いているとのことだ。これは、観劇などに関心が高い人が決して多くはない一方で、関心のある方も都内にある劇場やホールなどで上演されている魅力的なプログラムに出向いていると理解できる。

文化芸術は、劇場だけではなく、実演団体、アーティスト、教育機関、スタジオ、プロモーター、メディアなど様々な連携があつてこそその創造と発信がなされる。東京には、古くからの伝統芸能の施設から都市開発に伴う民間主体の劇場、さらに国立の施設もある。関連部門の集積もある。現状としては、横浜を含めた全国の諸都市が東京から創造、発信された文化芸術の提供を受けている構図となっている。

実は、文化芸術だけではなく、あらゆる都市機能も同様に東京に集中している。これはすなわち、わが国の都市構造の課題と言える。これまでの横浜市の歴史は、まさに、先人たちによる東京への依存からの脱却、横浜らしい魅力を発揮する都市づくりへの挑戦の歴史であった。みなとみらいを中心とした都心臨海部のまちづくり、都市基盤整備、横浜港のワールドクラスでのクルーズポートなどを進めてきた。文化芸術への新たな挑戦は、これまでの先人たちの礎をもとに飛躍していく取組である。

（文化芸術の果たす役割）

さて、これからの日本。少子高齢化、AI・IoTなどのイノベーション、グローバリゼーションなどの環境変化の中で、私たちの歩む道について、新しい基軸をどう据えていくのだろうか。それは、『一人ひとりがその人らしい豊かさを享受できる社会』ではないだろうか。成熟社会における着実な経済成長、地域社会において希薄化するコミュニティの中でのつながりづくり、そして、次代を担う子どもたちが人として成長できる心の豊かさを形成していくことではないだろうか。

どんな時代にあっても未来を切り拓くことができるのは市民の生きる力である。それを育むために、文化芸術が重要な役割を果たす。私たちの生活の身近にもっと文化芸術があるべきだろう。文化芸術に触れ、感動する、考える、創造する、行動する。こうした人、地域、社会をつくっていくべきである。

（文化芸術を支える）

文化芸術をもっと市民生活の身近に感じていただくためには、先ほどの東京への依存からの脱却とともに、取り組むべき課題がある。それは、文化芸術を支える仕組みと場が足りないことである。以前は、文化芸術は富裕層によるパトロンエージェンシーにより支えられていた。横浜でも、原富太郎¹の功績は多くの人の知るところである。世界でも、王室や貴族、教会が支えてきた。こうした制度が衰退する中、ヨーロッパでは、国や自治体が美術館や劇場の場を活用した普及、米国では、企業等による支援が救ってきた。

¹ 原富太郎：本牧に三溪園を造園。美術品の収集家として知られ、同時代の画家の作品を購入したり、生活費を支給したりして援助したことで知られる。

日本ではどうしていきべきか。国や自治体、企業の総合力が必要である。そのモデルに横浜が挑戦し、発信するのだ。その仕組みを持ち、場となるのが、新しい劇場である。箱ではなく、仕組みを持つ場だ。舞台芸術を担う芸術団体の方々の育成と活性化につなげる、そして、次代を支える子どもたちが本物体験をする、それを持続的にできるようにすることである。

（横浜の強みー文化芸術がまちを支える）

横浜では、これまで、身近な文化施設の整備やダンス、音楽、トリエンナーレといった芸術フェスティバルの展開、民間によるエンターテインメント施設の整備などが進んでおり、多岐にわたる文化活動なども行われている。新たな劇場がこうした取組と連携することにより、文化芸術活動の一層の活性化が図られる。

また、ワールドクラスのクルーズポートによるインバウンド誘客、企業誘致、SDGs 未来都市、ガーデンネックレスなどの花と緑のまちづくりや郊外部の豊かな自然環境や田園風景など、横浜は魅力的な都市として躍動している。新たな劇場は、都市の活力、賑わいにつながり、経済活性化にも大きく貢献する。

（劇場の議論）

文化芸術の東京への集中化の課題は一朝一夕で解決できないが、横浜が強みを生かした取組を推進することにより、構図を変えるきっかけになることは間違いないだろう。その中核を担うのが新たな劇場であるべきと考える。横浜市が取組の推進により『一人ひとりがその人らしい豊かさを享受できる社会』に近づけられると確信している。

文化芸術創造都市を支えるのは市民である。多くの市民が誇りに思える劇場でなければならない。新たな劇場がその中心的存在となるために、検討の段階から積極的に市民の参加を求め、共に考えていく取組が必要であろう。

もちろん、運営の見通しや公的支援など議論すべき課題が多くある。現段階で、劇場整備を結論づけるものではないが、『原点』は、いつも議論の中心に置かなければならない。それは、横浜が歴史的に背負ってきた都市としての使命、そして、これからの文化芸術と劇場の果たすべき役割である。こうしたことを、共有化しながら、議論を深めていきたい。

横浜市新たな劇場整備検討委員会 委員

計 11 名

- ◎ 高橋 進 株式会社日本総合研究所チェアマン・エメリタス
- 本杉 省三 劇場計画研究者（元日本大学理工学部建築学科特任教授）
- 明石 達生 東京都市大学都市生活学部教授
- 新井 鷗子 東京藝術大学特任教授
- 川本 守彦 横浜商工会議所副会頭
- 笹井 裕子 ぴあ株式会社共創マーケティング室 室長、ぴあ総研 所長
- 残間 里江子 出版・映像・文化イベントプロデューサー
- 角南 篤 政策研究大学院大学学長特別補佐・客員教授
- 西川 温子 元横浜市教育委員、元市立学校長（音楽）
- 羽生 冬佳 立教大学観光学部観光学科教授
- 藤野 一夫 神戸大学大学院国際文化学研究科教授

◎：委員長、○；委員長職務代理委員

委員長及び委員長職務代理委員以外 五十音順、敬称略

