

## 新たな劇場整備の検討状況について

## 1 横浜市新たな劇場整備検討委員会

## ○提言（第一次）

これまでに横浜市新たな劇場整備検討委員会（以下、「検討委員会」という。）を6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、使命と目標像、整備の基本方針及び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、12月2日に別添の通り「提言（第一次）」を受領しましたので、ご報告いたします。

## ※ 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 <中間とりまとめ>
第4回	9月30日（月）	事業計画の考え方、劇場の基本方針、運営戦略の考え方など
第5回	10月28日（月）	劇場整備の基本方針、劇場運営のあり方など
第6回	11月27日（水）	提言（第一次）案、劇場整備の基本方針など

## 2 今後の予定

- ・提言（第一次）に基づき、検討委員会の助言をいただきながら事業計画を検討するとともに、国等との協議、国内外の劇場との連携などに取り組みます。
- ・自治会町内会やワークショップの開催などを通じて、市民の皆様への情報提供や意見交換を行います。

# 提 言（第一次）

## （文化芸術を取り巻く状況）

わが国は、令和を迎え、新しい時代に相応しい文化芸術の創造と発信を通じて、経済成長への貢献、AI・IoTを活用した真に豊かな社会の構築など、文化芸術立国の実現につなげていくことが求められています。また、大規模スポーツイベント、観光先進国、文化芸術立国の連携など、新たな価値観による分野横断的なつながりが、一層幅広い効果をもたらします。

横浜市は、これまで全国に先駆け文化芸術創造都市として、次世代育成、芸術フェスティバルなどに取り組み、心豊かな子どもたちの成長や地域の活性化、賑わいづくりなどに成果を発揮してきました。

そして、まちづくりの推進、クルーズポートとしての飛躍、ホテルを含めた MICE 施設の充実など、経済成長の基盤が整いつつあります。大盛況で幕を閉じたラグビーワールドカップでは、横浜のホスピタリティ、まちの安全・安心など、海外から高い評価を得ました。東京オリンピックの主要会場都市としてさらなる発展が期待されます。まさに、横浜は、新しい時代に文化芸術が羽ばたく大きなチャンスを迎えています。その中心となるのが新しい劇場です。

## （新たな劇場の整備）

横浜市は、新しい劇場整備について、有識者の意見を聞きながら方向性を取りまとめていくため、「横浜市新たな劇場整備検討委員会」（以下、「検討委員会」という。）を設置しました。

本格的な舞台芸術を上演できる劇場がないこと、優れた文化芸術が横浜の経済の活性化につながること、そして、今、飛躍に向けた大きなチャンスを迎えていることを背景に、検討委員会では、新たな劇場の整備を推進すべきとの結論に至りました。そして、新たな劇場は、高次の総合芸術といわれるオペラ・バレエを中核とし、パリ、ウィーン、ミラノなどの劇場に匹敵する世界レベルの質の高い殿堂を目指すべきです。

さらに、文化芸術のグローバル化が進み、アジア諸国でも多くの劇場が建設されていますが、市場の成長の実態、また、アーティストの交流などを視野に入れ、アジアの拠点となる劇場を目標とすべきです。

そして何よりも、文化芸術の体験を通じた次世代育成や社会包摂、芸術実演団体の活性化、地域交流など、心豊かな地域社会づくりに貢献する施設でなければなりません。

整備地区としては、近年、MICE やエンターテイメント施設などの集積が進んでいるみなとみらい 21 地区が、その効果を一層高めるため、最適と考えます。周辺のまちづくりと一体となった発展により、国際競争力の強化に貢献します。また、劇場は、世界のグローバルスタンダードに相応しく、将来の文化芸術の飛躍にも対応できる、また、景観、舞台機構、観客席(2,500 席規模で検討する)など、ハードとソフトの両面から世界に通用する仕様とすべきです。

## (運営の基本的考え方)

新たに整備する劇場は、持続的に運営できることが重要です。検討委員会では、運営のあり方について議論を重ねてきました。文化芸術の質の高さを確実に維持・発展させていく運営が不可欠です。そのためには、トップクラスのオペラ・バレエなどを日常的に上演でき、横浜ならではのコンテンツを生み出していける運営体制づくりについて、市が積極的にリードしなければなりません。優れた運営主体が企画立案するプログラム(自主事業)を中心として、質の高さの実現につなげていきます。

## (事業計画の見通し)

新たな劇場の整備及び運営は、多額の費用を要すると想定されます。事業実施に当たっては、整備及び運営の資金含めた実行のための計画(以下、事業計画)を議論する必要があります。

特に公費の負担については、慎重に検討しました。公費の負担を必要以上に抑え、収益へこだわるあまり、貸館事業が増えてしまい、芸術の質の低下につながることを懸念されます。また、単なる収支不足を補うための公費負担では、市民の理解は得られません。支出を文化芸術への戦略的投資として明確に位置づけ、次世代育成、横浜のブランド力の構築など、長期的で幅の広い効果の発揮につながるようすべきです。

自治体の厳しい財政状況の中、整備及び運営での公費負担のためには、国の支援が必須の要件ととらえています。新たな劇場の整備は、優れた文化芸術により国レベルでの国際競争力の強化、そして成長戦略の推進につながります。劇場への総合的な支援が構築されるよう積極的に働きかけていくべきです。

新たな劇場整備の事業化に向けて大切な判断材料となる事業計画の見通しについては、検討委員会での議論は十分とは言えませんでした。劇場という施設の特性から、他事例を参考としながらも、取り巻く環境や目指す方向性をふまえ、施設の計画概要や管理運営の内容などをさらに検討し、事業計画の見通しを立案すべきです。

## (早期に取り組むべきこと)

新たな劇場が、早期に効果を発揮させるためには、計画の段階からソフト面の取組を先行させることが大切です。そのことが、横浜市の文化芸術政策の発展に大きく貢献します。まず、文化芸術による次世代育成の展開、芸術プログラムのさらなる発展、これまで築いてきた国際ネットワークを生かした世界の劇場や関係都市との提携、また、国内の劇場や自治体とのつながりなど構築していくべきです。こうした総合力の形成と発揮が、アジアの拠点となる劇場への着実な一歩となります。

また、優れた実演団体とのパートナーシップにより、運営の土台をつくっていくことも重要です。劇場を実演団体の活動拠点とすることにより、数多くの優れたプログラムの提供、育成の場の確保、市民との交流など、双方にとってメリットのある関係づくりが大切です。

近年、民間企業の文化芸術への意欲は高まっています。世界レベルの質の高い文化芸術の発信と経済の成長への期待が背景にあると考えます。民間企業の期待を受け止め、これに応えていく姿勢が必要です。ぜひ、民間企業による支援体制づくりを求めます。こうした連携が、新たな文化芸術創造の推進力になると考えます。

## **(結び)**

横浜は、いつの時代も大きな変化に向き合い、様々な難局を乗り越え、今を築いてきました。このチャレンジ精神と、市民や企業等との連携による総合力こそが、これからの文化芸術に求められています。新たな劇場整備を中核とした世界の冠たる文化芸術創造都市に成長することを大いに期待しています。

以上を提言します。

# 検討資料とりまとめ

令和元年 12 月

横浜市新たな劇場整備検討委員会



## 目 次

I	横浜市の文化芸術を取り巻く状況	2
II	新たな劇場整備の必要性	10
III	新たな劇場の使命と目標像	18
IV	劇場整備のあり方	22
V	劇場運営のあり方	30
VI	劇場整備による効果と今後の取組	40
	横浜市新たな劇場整備検討委員会 委員名簿	45

# 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」の取組

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) 次世代育成

#### 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。

### 【オーケストラ鑑賞】



神奈川フィルハーモニー管弦楽団

### 【ミュージカル鑑賞】



劇団四季  
「魔法をすてたマジョリン」  
撮影：荒井 健

### 【バレエ鑑賞】



東京バレエ団  
「ドン・キホーテの夢」  
photo : Kiyonori Hasegawa

#### ウ クラシック・ヨコハマ

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。

#### 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。

#### (4) 社会包摂

##### 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。

##### イ 横浜能楽堂の取組

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 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。

## (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

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、神奈川県のカ文化施設があるが、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。

		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

## 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

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み、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。特に、国内外のトップクラスのオペラ・バレエの上演を主目的とした施設はなく、国際的な文化芸術創造都市を目指す上での課題でもある。

### (3) 参加と育成の拡大が課題

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、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。

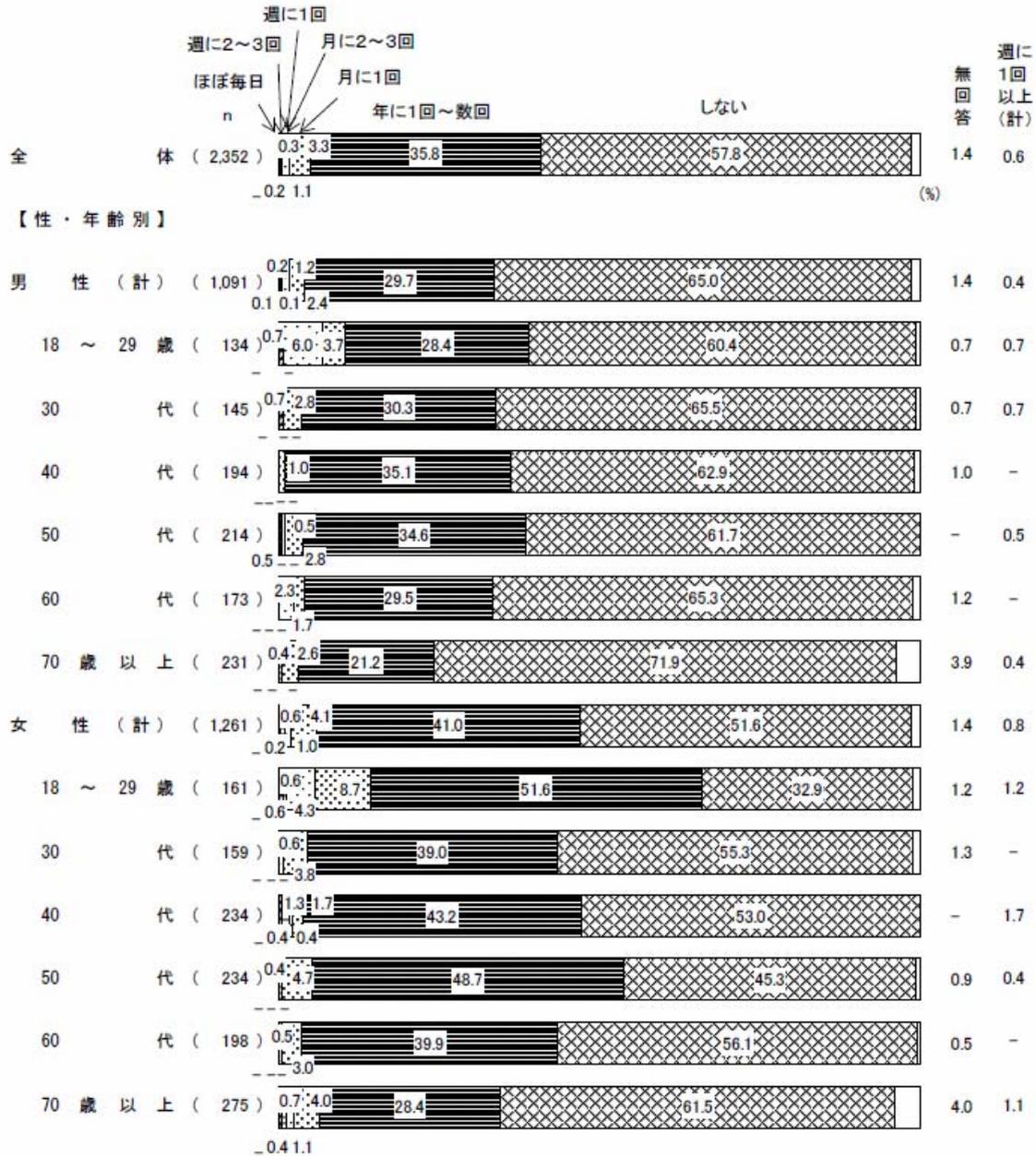
幸い、横浜市は、トップクラスの規模のエンターテイメント施設の整備が進みつつあり、またワールドクラスのクルーズポートとしての誘客チャンスなどもある。新たな施設における文化芸術面での取組をまちづくりや経済活性化、国際競争力の強化につなげていくチャンスが到来している。

<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)】

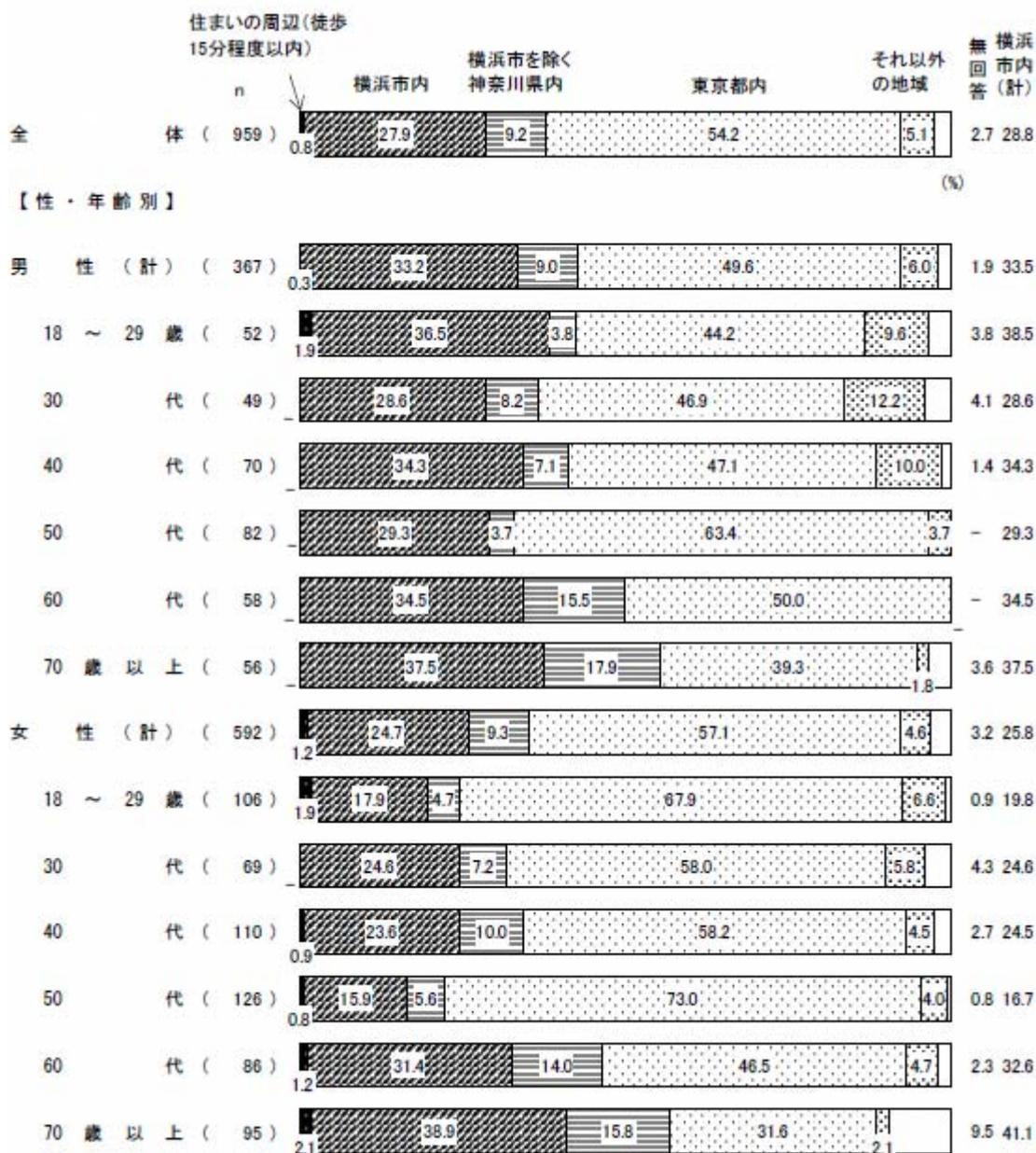


出典：平成 30 年度横浜市民意識調査

- ・「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%
横浜を除く神奈川県内	9.2%
<b>東京都内</b>	<b>54.2%</b>
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

<参考 公共施設・民間施設（1,000席以上、東京23区との比較）>

公共施設・民間施設

※H30.1.1住民基本台帳

■ 施設・ホール数

	人口※	ホール数	
		1000～1999席	2000席～
23区	9,396,597	40	13
横浜市	3,737,845	5	3

■ 席数

	人口※	席数	
		1000～1999席	2000席～
23区	9,396,597	57,983	36,369
横浜市※	3,737,845	5,510	9,529

■ 人口百万人あたり施設・ホール数

	人口※	人口百万人あたりホール数	
		1000～1999席	2000席～
23区	9,396,597	4.3	1.4
横浜市	3,737,845	1.3	0.8

■ 人口百万人あたり席数

	人口※	人口百万人あたり席数	
		1000～1999席	2000席～
23区	9,396,597	6.171	3.870
横浜市	3,737,845	1.474	2.549

■ 面積(100km<sup>2</sup>)あたり施設・ホール数

	面積(km <sup>2</sup> )	面積100km <sup>2</sup> あたりホール数	
		1000～1999席	2000席～
23区	628	6.4	2.1
横浜市	438	1.1	0.7

■ 面積(100km<sup>2</sup>)あたり席数

	面積(km <sup>2</sup> )	面積100km <sup>2</sup> あたり席数	
		1000～1999席	2000席～
23区	628	9.239	5.795
横浜市	438	1.259	2.178

・ライブハウス型ホールは収容人数をカウント

・パシフィコ横浜を民間施設に含む ・ドーム、アリーナ、大学の付属ホール等は含まない

公共施設(公文協データベース)

■ 施設・ホール数

	ホール数	
		1000～1999席
23区 ※1	21	3
横浜市 ※2	3	2

■ 席数

	席数	
		1000～1999席
23区	30,061	10,448
横浜市	3,406	4,527

■ 人口百万人あたり施設・ホール数

	人口百万人あたりホール数	
		1000～1999席
23区	2.2	0.3
横浜市	0.8	0.5

■ 人口百万人あたり席数

	人口百万人あたり席数	
		1000～1999席
23区	3.199	1.112
横浜市	911	1.211

■ 面積(100km<sup>2</sup>)あたり施設・ホール数

	面積100km <sup>2</sup> あたりホール数	
		1000～1999席
23区	3.3	0.5
横浜市	0.7	0.5

■ 面積(100km<sup>2</sup>)あたり席数

	面積100km <sup>2</sup> あたり席数	
		1000～1999席
23区	4.790	1.665
横浜市	778	1.035

※1 東京国際フォーラム追加(公文協データに記載なし)

※2 横浜文化体育館除く、パシフィコ横浜は含まない(公文協データに記載なし)

民間施設(事務局調べ)

■ 施設・ホール数

	ホール数	
		1000～1999席
23区	19	10
横浜市	2	1

■ 席数

	席数	
		1000～1999席
23区	27,922	25,921
横浜市	2,104	5,002

■ 人口百万人あたり施設・ホール数

	人口百万人あたりホール数	
		1000～1999席
23区	2.0	1.1
横浜市	0.5	0.3

■ 人口百万人あたり席数

	人口百万人あたり席数	
		1000～1999席
23区	2.972	2.759
横浜市	563	1.338

■ 面積(100km<sup>2</sup>)あたり施設・ホール数

	面積100km <sup>2</sup> あたりホール数	
		1000～1999席
23区	3.0	1.6
横浜市	0.5	0.2

■ 面積(100km<sup>2</sup>)あたり席数

	面積100km <sup>2</sup> あたり席数	
		1000～1999席
23区	4.449	4.130
横浜市	481	1.143

出所：公共施設は（公益社団法人）全国公立文化施設協会データベース、民間施設は事務局調べ 全施設を網羅していないことに留意

<参考 オペラ、バレエ上演状況（東京、神奈川、埼玉のホール・劇場）2018年>

(単位：回)

施設名	オペラ			バレエ		
	国内	海外	国内/海外	国内	海外	国内/海外
新国立劇場	55			34		8
東京文化会館	14	7	4	48	39	13
オーチャードホール		2		5	8	
神奈川県民ホール	1	2	2	3	5	
横須賀芸術劇場	2			1		
彩の国さいたま芸術劇場	2			4		

※国内/海外は、共同制作等  
※最大ホールでの公演数

出所：各施設ホームページ等公表資料より 事務局調べ

## II 新たな劇場整備の必要性

### 1 新たな文化芸術創造都市に向けて

新たな劇場整備を検討するにあたっては、今後の横浜市の文化芸術のあり方、すなわち、文化芸術創造都市としての方向性を検討すべきである。

本委員会は、文化芸術創造都市の計画策定を目的とするものではないが、新たな劇場整備を検討するにあたり、横浜の文化芸術を取り巻く現状と課題や方向性を共通認識として持つておくことが大切である。こうした視点から取りまとめた。

#### (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」がキーワードである。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。特に内外からの観光客の滞在日数を延ばし、観光の質とともに収益を向上させるためには、劇場と商業等関連部門による魅力づくりがナイトタイムエコノミーの充実含め、大きな効果もたらす。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。

## キ 多様化、複雑化する社会課題

雇用の不安定化、少子化、超高齢化、地域・家族のつながりの希薄化等の構造変化の中で、社会的に孤立し、生活困難に陥るといった社会的なリスクが高まっている。その結果、子どもの貧困、いじめ問題、子育て、中高年の引きこもりなどの社会課題が顕在化している。

文化芸術は、誰をも受け入れ、誰もが創造と発信できるものである。文化芸術を通じた社会課題の解決が重要となってくる。

## ク 国際競争力の強化

横浜は、わが国を代表する国際港湾都市として、国の国際競争力強化を牽引する重要な役割を有している。横浜では、港湾の物流機能の強化とともに、クルーズポートとしての充実、周辺との連絡強化につながる道路・鉄道整備、さらに、国際会議場施設、ホテル、エンターテインメント施設など国際競争力強化に取り組んできた。これからは、都市としての風格や豊かさの体験など、世界的に選ばれる都市、国際競争力の強化に向けて文化芸術が重要な役割を有する。

## (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、文化芸術創造都市としての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 総合的に取組を強化する視点

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 本格的な文化芸術を呼び込む視点

本格的な文化芸術には、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を、横浜で創造・育成するとともに、国内外の最高峰の文化芸術に、身近に触れられる環境づくりも大切である。その環境があつてこそ、芸術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、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。今後は、低年齢層から幅広い世代までもが文化芸術教育としての体験、多様な機会での体験、参加などの場を設け、文化芸術への関心、理解、担い手づくりにつなげていく必要がある。

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、舞台制作、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が、人材育成や拠点の活性化につながる。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、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に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が求められる。

## ケ 社会課題の解決の視点

複雑化、多様化した社会課題の解決において、地域レベルでの見守りなど、きめ細かな対応が重要な役割を果たす。地域における文化芸術活動の活性化による地域コミュニティづくりは大切な取組である。また、本格的かつ多様な文化芸術に身近に触れることで、他者への想像力が広がり、幅広い視野が育まれる。多様な人や異文化への寛容性を高め、豊かな心の醸成につなげるために、文化芸術に誰もが参加できる機会を増やしていくことが求められる。

## 2 新たな劇場（施設）整備の必要性とそのねらい

新たな劇場の整備地区は、横浜のまちづくりの中心である都心臨海部を想定する。

### （1）文化芸術立国の先導役としての横浜市への期待

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創造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各地域でのアウトリーチを行うことで文化活動を活性化し、地域レベルの取組が劇場の創造機能と連携することで底上げされる。また、新たな劇場が中心となって区民文化センター相互の連携をコーディネートし、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果につながる。

#### 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

横浜市は、文化芸術を飛躍的に発展させるためには、舞台芸術の振興が重要な役割を有する。高次の総合芸術であり、世界共通の芸術ジャンルとして広く認められてきたオペラ・バレエなど、本格的な舞台芸術の振興を目的とする新たな劇場を整備すべきである。

#### 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。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につなげることも有効である。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、海外実演団体の招聘、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) 文化芸術が都市の成長と活力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、それが都市の新たな成長と活力の源泉となる。

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

ヨーロッパの劇場では、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。

### (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いる。こうした劇場との提携は、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。また、新たな劇場のブランド化に貢献する。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。さらに、市と劇場が連携し、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。

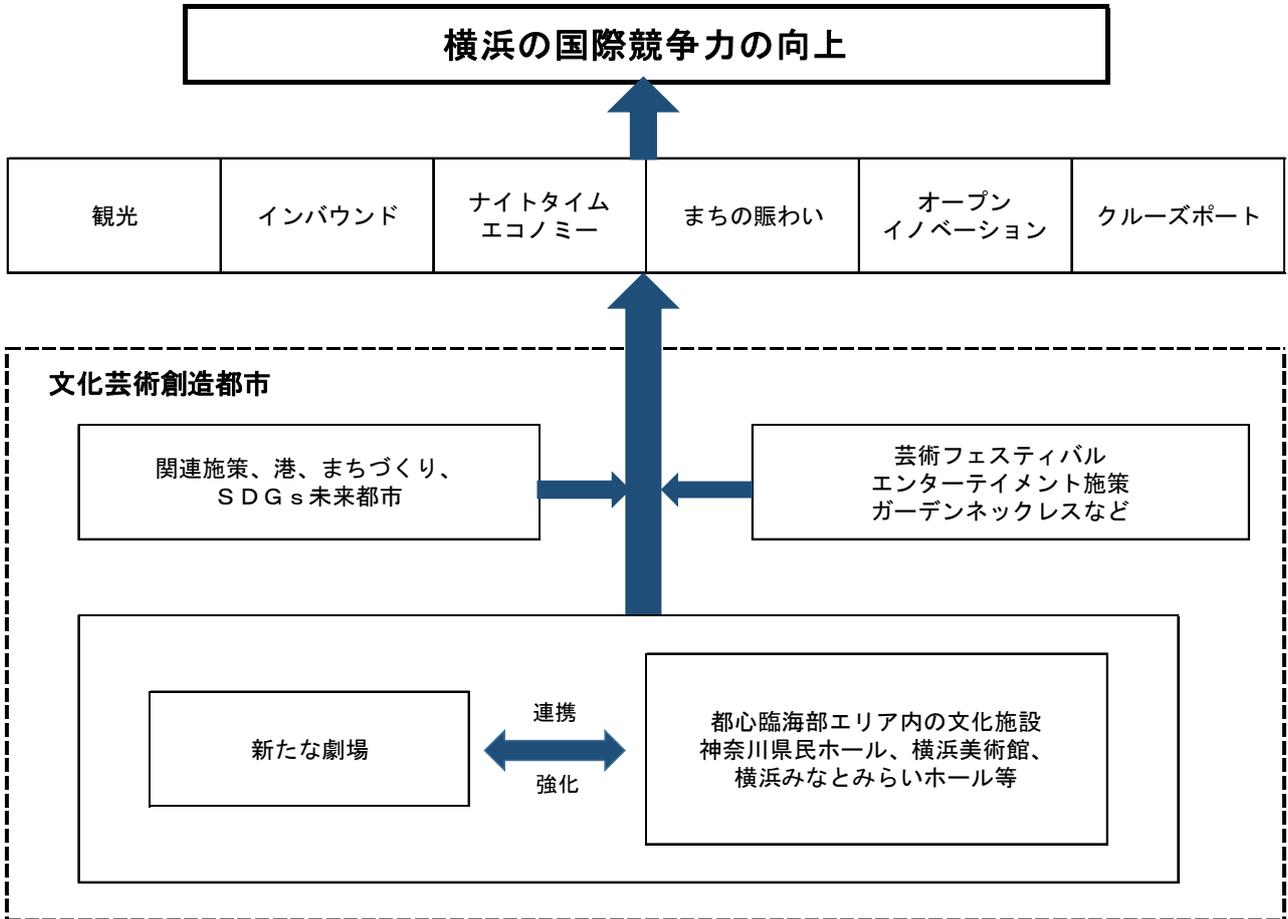
### イ 社会課題の解決

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) 国際競争力の向上に寄与する

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、横浜の国際競争力の向上に寄与する。

＜新たな文化芸術創造都市と国際競争力向上のイメージ図＞



### Ⅲ 新たな劇場の使命と目標像

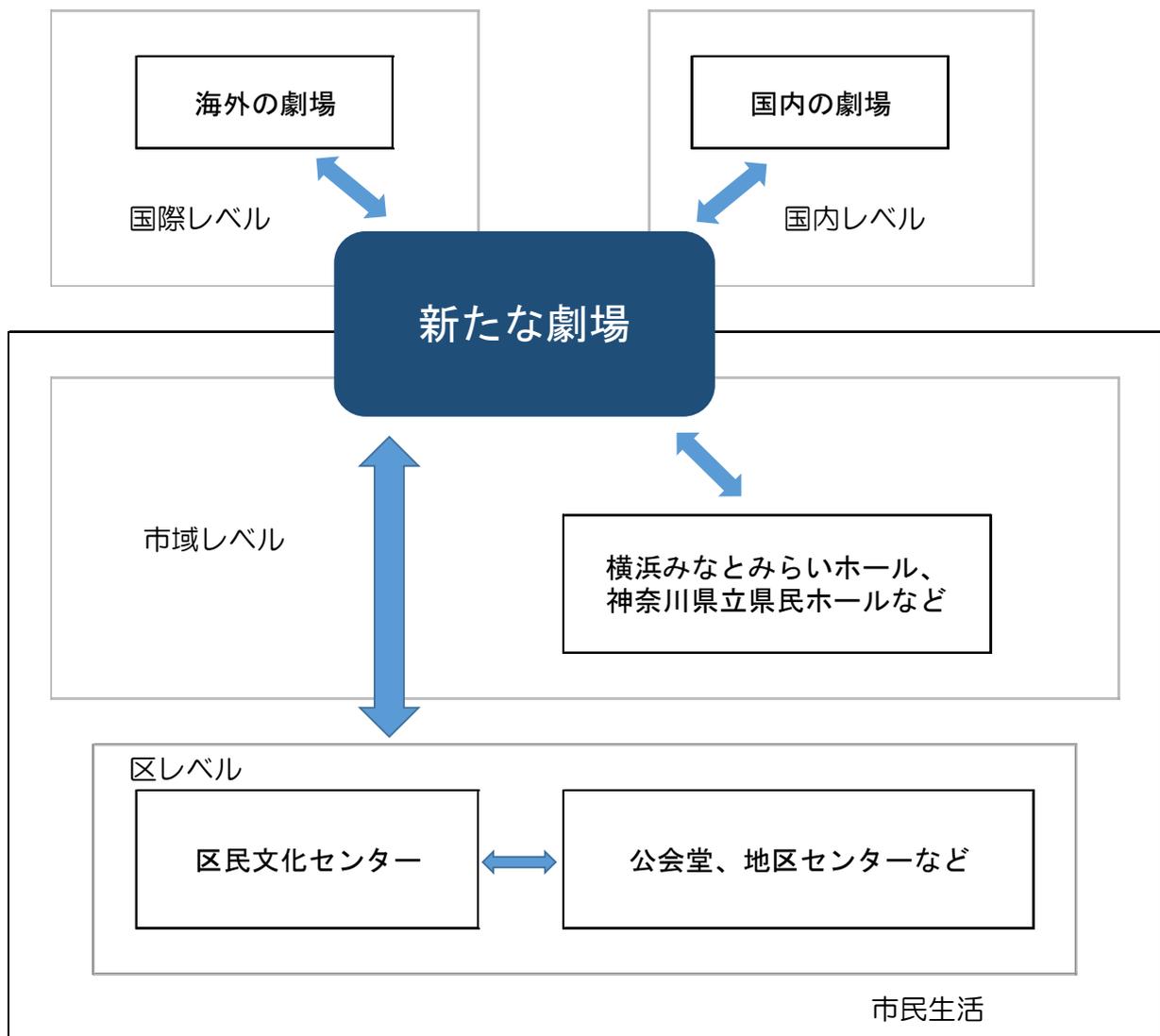
#### 1 使命案

##### (1) 文化芸術の創造と発信をすること

新たな劇場は、国内外の本格的な舞台芸術の活動拠点とするなどにより、優れた文化芸術の活力ある創造と発信を使命とすべきである。横浜における新たな劇場には、文化芸術の拠点が東京に一極集中する構図を変える先導者の役割が期待される。

##### (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、さらには学校などとの連携が求められている。それによって、文化芸術が市民生活において一層身近なものとなり、その豊かさを市民一人ひとりが享受できるようになるからである。



## 2 目標像案

### ア 高次の総合芸術といわれるオペラ・バレエを日常的に上演している劇場

国際都市横浜が都市間競争の中でその存在感を強く発揮するためには、世界に冠たる文化芸術創造都市としての飛躍が求められる。そこで、高次の総合芸術といわれるオペラ・バレエが日常的に上演されている劇場となることを目標とする。

### イ 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、今や世界を牽引する舞台芸術は、国境を越えて展開している。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、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、すなわち「舞台芸術におけるアジアのハブ」となることを目標とする。

### ウ 国際競争力の向上に寄与する劇場

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、さらに国際競争力の向上につながることを目標とする。

### 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が、海外の実演団体の持続的な招聘や我が国からの創造・発信にも有効と考えられる。新たな劇場は国内の劇場との連携と合わせ、文化芸術の国際交流の拠点とすることを目標とする。

### オ 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して、次世代の育成については、IoT化などの進展により、益々、大切になると考えられる。また、文化芸術による「社会包摂」も重要な役割となる。新たな劇場は、区民文化センター、地区センター、福祉施設などとの連携により、幅広い世代の方々の育成や活力につなげることを目標とする。

### カ 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を中心として発展を遂げてきたが、国をはじめとする公的支援は十分ではなく、他の先進諸国と比べて恵まれた環境にはない。特に民間の努力に依存してきた日本の劇場制度は、すでに限界にきている。現状のままでは、新たな実演家の参入や団体としての活性化などの課題の克服は困難であり、卓越した芸術家の海外流出を食い止めることはできない。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整備することを目標とする。

### キ 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、自主事業のチケット収入、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を確実に達成することを目標とする。

【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 高次の総合芸術といわれるオペラ・バレエを日常的に上演している劇場
- イ 舞台芸術におけるアジアの拠点となる劇場
- ウ 国際競争力の向上に寄与する劇場
- エ 文化芸術の国際交流の拠点となる劇場
- オ 心豊かな次世代育成の拠点となる劇場
- カ 優れた舞台芸術の人材育成、活性化の拠点となる劇場
- キ 健全な経営計画に基づいた劇場



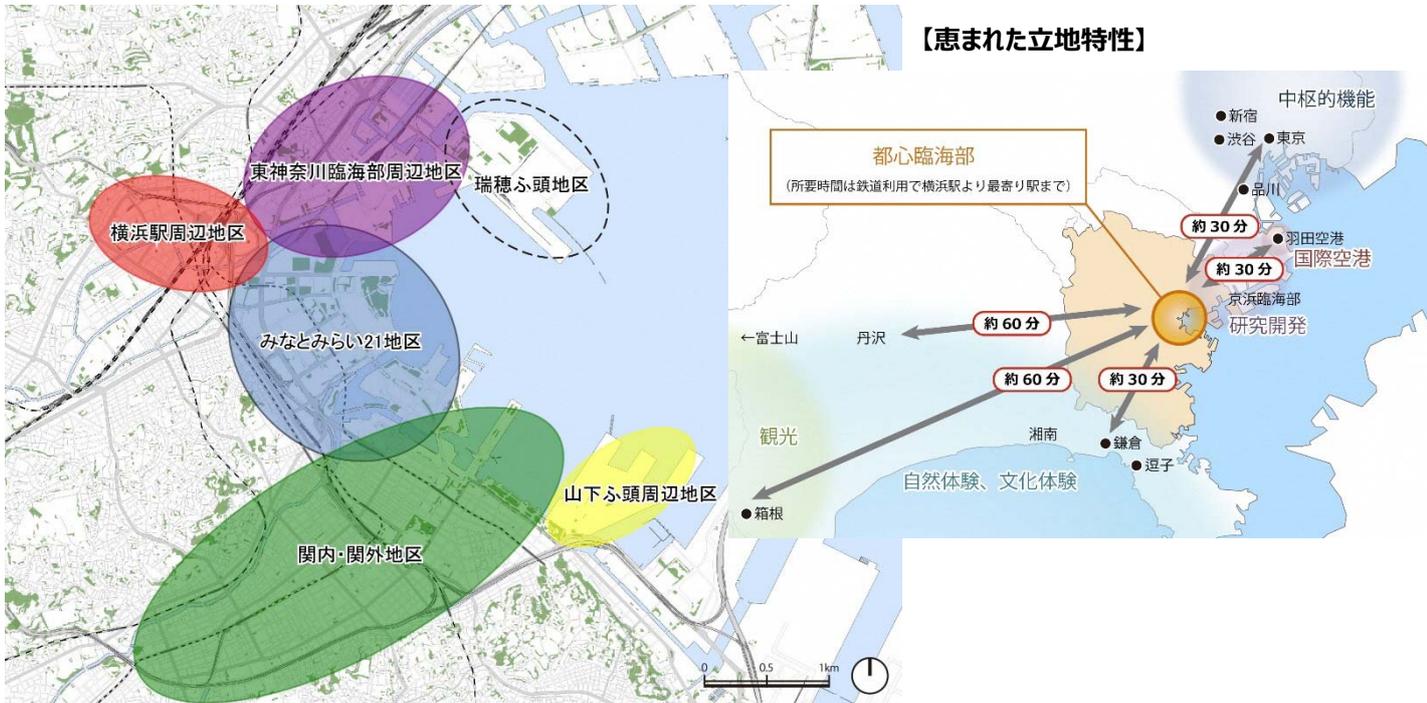
## IV 劇場整備のあり方

### 1 検討のエリア

#### (1) 対象のエリア

横浜のまちづくりの中心であり、多くの文化芸術施設の集積、利便性の高さなどを考慮し、都心臨海部を対象のエリアとする。

##### 【都心臨海部】



※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>

##### ア 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。

##### イ 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。

## (2) 整備検討する地区

都心臨海部において、劇場整備にもっともふさわしい都市環境を備えている地区として、みなとみらい21地区とする。

### ア インフラの充実

道路、公園、鉄道などの都市基盤施設の整備が進んでおり、良好な都市環境が形成されている。交通利便性にも優れており、国内外からの広域的なアクセスにも恵まれている。また、比較的大きな面積の街区が多く、街区ごとに計画的なまちづくり誘導が進み、魅力を高めている。

### イ 横浜らしい景観形成

ウォーターフロント沿いの魅力ある開発が進む中、みなとみらい21地区も海につながる景観が基軸となっている。劇場は一般的にその存在がまちにとって大きな役割を果たす場合が多く、みなとみらい21地区における新たな象徴となり得る。

### ウ 高い相乗効果の発揮

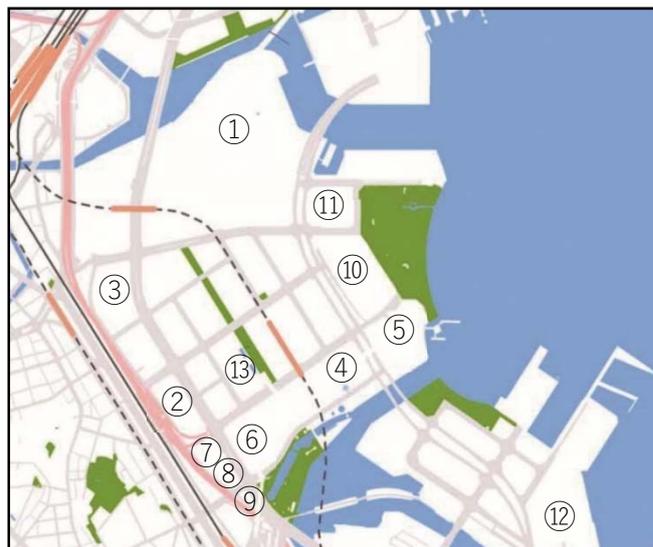
みないみらい21地区には、高質なホテル、エンターテインメント施設、文化芸術施設、MICE施設、商業施設などが集積している。こうした施設と相まって、劇場での鑑賞とともに、宿泊、ショッピング、業務、ナイトタイムエコノミーなど多様な行動がつながることによる経済活力が期待される。

### エ 街区の大きさ

劇場整備は平面的に利用できる面積の大きさがその価値を高める場合が多い。みなとみらい21地区には、比較的面積が広い街区があるため、劇場計画には極めて有利である。

## <参考>みなとみらい21地区における施設の集積状況

### 【主な文化芸術・エンターテインメント施設】



### 【概要】

	名称	規模
①	Kアリーナ (2023年秋予定)	約20,000人
②	ぴあアリーナMM (2020年4月予定)	約10,000人
③	KT Zepp Yokohama (2020年春予定)	約2,000人
④	横浜みなとみらいホール	2,020席
⑤	パシフィコ横浜国立大ホール	5,002席
⑥	ランドマークホール	540席
⑦	はまぎんホール ヴィアマル	517席
⑧	日石横浜ホール	400席
⑨	県民共済みらいホール	300席
⑩	パシフィコ横浜	1,004席
⑪	パシフィコ横浜ノース (2020年春予定)	最大5,984席
⑫	赤レンガ倉庫ホール	350席
⑬	横浜美術館	

◇MICE機能

【位置図】



【パシフィコ横浜ノース 概要】

施設概要	多目的ホール 会議室（大中小 42 室）
延床面積	約 7,600 m <sup>2</sup> （多目的ホール） 6,185 m <sup>2</sup> （会議室合計）
最大収容人数	5,984 名（多目的ホール） 480 名（大会議室）

◇新港ふ頭 客船ターミナル

【位置図】



【概要】

施設概要	客船ターミナル CIQ（税関、出入国管理、検疫） ショップ、レストラン
入出港客船 （2019 年）	ぱしふいっくびいなす（乗客数 620 名） ダイヤモンド・プリンセス（乗客数 2,706 名）

◇ホテル

【位置図】



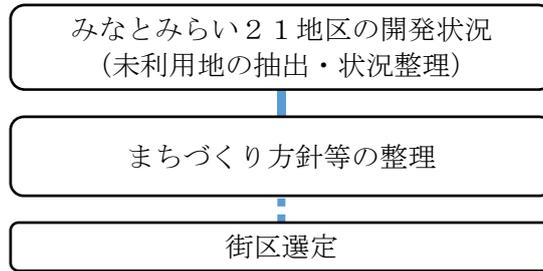
【概要】

	名称	規模
①	Kアリーナホテル施設 (2023年秋予定)	約340室
②	ザ・カハラホテル&リゾート (2020年6月予定)	146室
③	インターコンチネンタルホテル Pier 8	173室
④	JR東日本ホテルメッツ横浜桜木町 (2020年度予定)	274室
⑤	ウェスティンホテル横浜 (2022年度予定)	373室
⑥	ヨコハマグランドインターコンチネンタル	594室
⑦	横浜ベイホテル東急	480室
⑧	横浜ロイヤルパークホテル	603室
⑨	ニューオータニイン横浜プレミアム	240室
⑩	横浜桜木町ワシントンホテル	553室
⑪	アパホテル&リゾート<横浜ベイタワー>	2311室
⑫	オークウッドスイーツ横浜 (2020年度予定)	175室
⑬	ナビオス横浜	135室
⑭	ホテルビスタプレミオ横浜[みなとみらい]	232室
⑮	東急REIホテル[みなとみらい] (2020年度予定)	234室

## 2 街区の考え方

街区選定の検討を次のフローにより進める。

### 【検討フロー】



### (1) みなとみらい21地区の開発状況

みなとみらい21地区のほとんどのエリアで開発は進んでおり、地区内において土地利用されていない街区（以下、未利用地）は下図のとおり。

### 【みなとみらい21開発状況図】



### 【未利用地の状況】

		面積 (㎡)	建ぺい率／容積率(%)	所有	備考
①	38 街区	約 5,000 ㎡	80／800	民間	
②	52 街区	約 12,000 ㎡	80／800	国・横浜市	公募予定※ <sup>1</sup>
③	57 街区	約 4,000 ㎡	80／800	横浜市	みなとみらい本町小学校を除く。
④	60・61 街区	約 23,000 ㎡	80／600	横浜市	
⑤	62 街区	約 22,000 ㎡	80／400	横浜市	公募中※ <sup>2</sup>

※<sup>1</sup> 公募実施に向けて、国と横浜市が現在協議中。

※<sup>2</sup> 公募期間：R1. 10. 17～R2. 1. 17

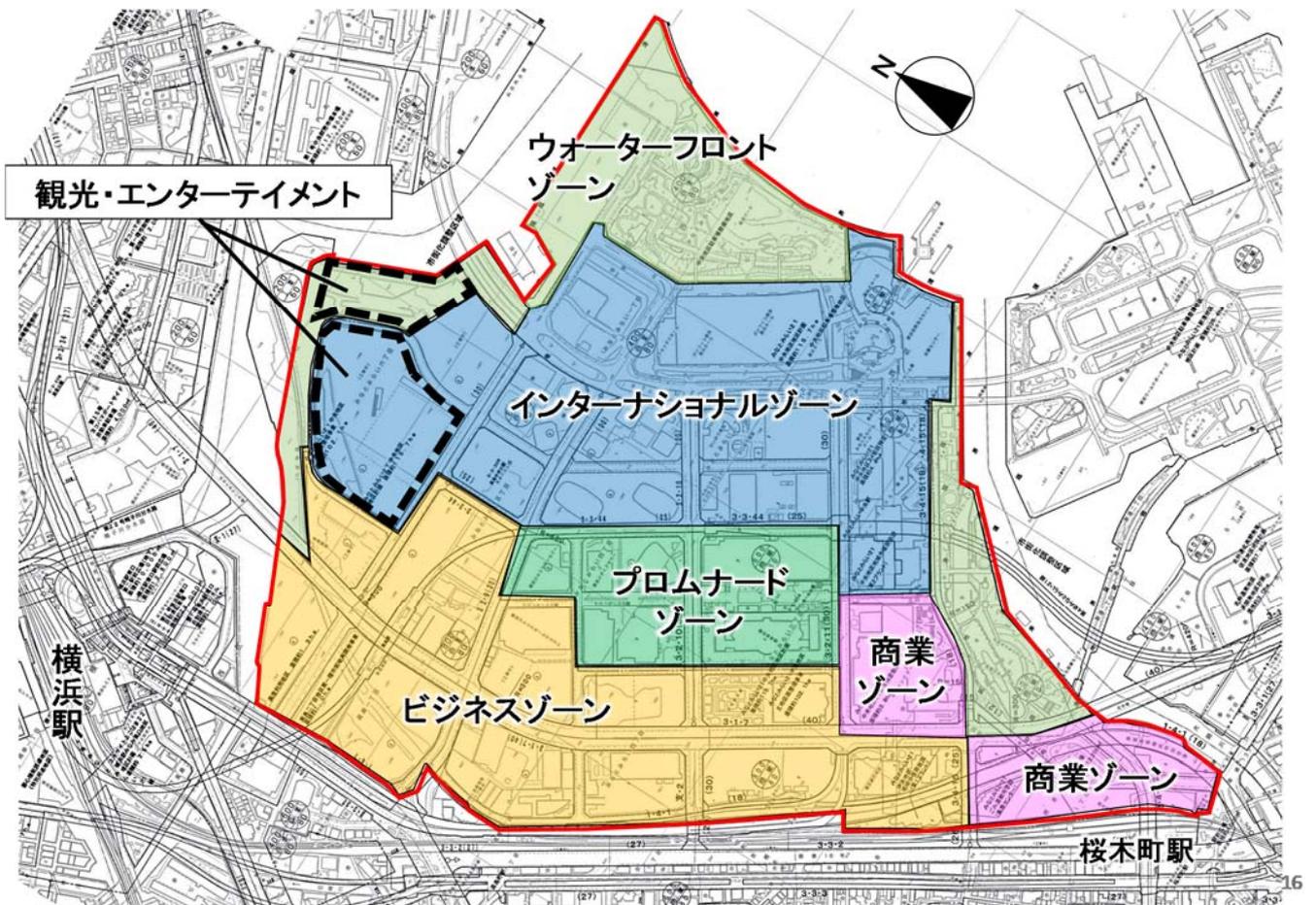
(2) まちづくり方針等

みなとみらい21中央地区については、都市計画法にもとづく地区計画を定めており、その中で、土地利用の方針について定めている。

ビジネスゾーン	本社等が集積する質の高い業務地区。ショッピング、アミューズメント等を楽しめる商業サービス施設及び文化施設も併せて併設
プロムナードゾーン	美術館を中心に、グランモールと一体となって賑わいを演出し、回遊性を高める商業等施設を立地
インターナショナルゾーン	業務、国際交流施設、会議場、展示場、ホテル、ショッピング・アミューズメント施設、文化施設、都市型住宅等を立地
商業ゾーン	駅を中心としたターミナル地区。ショッピング施設、ホテル、オフィス等を複合した新しい都心の核となる施設を立地
ウォーターフロントゾーン	水際線沿いの緑地地区、港湾関連施設を立地

出典：みなとみらい21中央地区 地区計画

また、インターナショナルゾーンによる観光・エンターテインメントを軸としたまちづくりや、ビジネスゾーンにおけるオープンイノベーションの誘発に資する施設誘導など、近年の開発動向を捉えた方針等により、地区の魅力向上につながるまちづくりを進めている。



### (3) 街区の選定

劇場は、他都市の状況などを考慮すると、敷地面積としては、10,000 m<sup>2</sup>～20,000 m<sup>2</sup>であること、劇場の形態としては、立体的に利用するよりも平面的に利用することの方が有利であることから、未利用土地の中で、面積の広い街区が望ましい。

また、まちづくり方針との整合を考慮し、「観光・エンターテインメント」エリアが適しており、また、周辺の土地利用との関係からも、整備検討するための街区として、60・61街区が適している。

#### 【他都市の劇場の施設規模】

施設名	施設構成（ホール等）	敷地面積 (m <sup>2</sup> )	建築面積 (m <sup>2</sup> )	延床面積 (m <sup>2</sup> )
新潟市民芸術文化 会館(りゅーとぴあ)	・コンサートホール(2000席) ・劇場(903席) ・能楽堂(387席)	11,726	10,062	25,100
彩の国さいたま芸術 劇場	・大ホール(776席) ・小ホール(346席) ・音楽ホール(604席)	18,970	10,765	23,855
東京文化会館	・大ホール(2,317席) ・小ホール(653席)	10,370	7,545	22,568
神奈川県立 県民ホール	・大ホール(2,492席) ・小ホール(433席)	10,946	5,845	28,476
滋賀県立芸術劇場 びわ湖ホール	・大ホール(1,848席) ・中ホール(804席) ・小ホール(323席)	20,000	13,960	29,264
兵庫県立芸術文化 センター	・大ホール(2,001席) ・中ホール(800席) ・小ホール(417席)	13,227	10,530	33,144
新国立劇場	・オペラ劇場(1,814席) ・中劇場(1,038席) ・小劇場(358席)	28,500	19,489	68,880

### 3 施設計画に向けての考え方

#### (1) 重視すべきポイント

- ・ **アジアの拠点としてふさわしい水準**

世界レベルでのグローバルスタンダードとしての仕様を取り入れる。これまでの国内事例だけではなく、諸外国の事例や最新に整備された劇場における動向などを検討する。

- ・ **実演団体のニーズの反映**

オペラ、バレエはもとより、それ以外の実演団体のニーズを把握する。また、舞台芸術の将来を踏まえ新たな演出の可能性なども考慮した計画とすべきである。

- ・ **顧客のニーズの反映**

劇場に対する顧客のニーズは多様である。市民はもとより、諸外国からの顧客、また、ハイグレードな舞台芸術の雰囲気を求める人から、毎日でも通いたい若者など、多様な顧客ニーズに対応した計画とすべきである。

#### (2) 計画づくりの視点

- ・ **席数などの規模**

極力多くの方々に鑑賞してもらうため、席数は、2500席規模とする(オーケストラピットを使用している状態)。設計上の配慮により、鑑賞環境の質を確保することを目指す。また、加えて立見席などの確保も検討する。

- ・ **舞台設備のあり方**

世界レベルのオペラ、バレエなどの上演に制約が発生しないハイスペックで、実演団体の動向も踏まえた舞台設備とする。特にオーケストラピットの規模や仕様は重要であり、音響効果を発揮できる計画づくりとする。また、オペラ、バレエ以外の上演の可能性も踏まえた設備計画とする。

- ・ **バックヤードのあり方**

利用者の利便性確保を優先したバックヤードとする。搬出入口のフロアと主舞台が同一面となるように計画する。舞台装置を海外から輸送することも考慮し、コンテナのサイズに対応できる規模とする。また、劇場のバックヤードに十分なスペースを設ける、あるいは、付近の倉庫などを確保するなどし、複数の演目、連続した公演に対応できる仮置き・組立スペースを確保する。

- ・ **練習機能のあり方**

拠点としている実演団体の練習場所、舞台芸術の次世代育成としての活用、国際交流などのため、リハーサル室とは別に練習機能を整備する。

- ・ **新たな技術の導入**

AI や IoT などの技術など、先進的な技術を積極的に導入する。舞台技術の効率性ととも、こうした新しい技術が新たな舞台芸術の創造につながるイノベーションのサイクルをこの劇場の強みの一つとしていくべきである。

- ・ **ホワイエなどのあり方**

交流・社交の場であり、物販・飲食の場である。上演前後や幕間の過ごし方に対するニーズに応じた機能を分け、それぞれのニーズに配慮した計画とする。また、ホワイエからの眺望も考慮すべきである。

- ・ **景観の重視**

みなとみらい21における周辺の建築形状やウォーターフロントへのつながりなども踏まえ、舞台芸術の殿堂の劇場らしい「美しさ」を感じさせる建築物とすべきである。

## V 劇場運営のあり方

### 1 劇場運営の方向性

#### (1) 上演ジャンルの設定

##### 【現状】

- ・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・エンターテインメントなど、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。劇場の立地特性、設備面での充実などもあるが、ブランド力により、結果として実演団体から選ばれる劇場になっている。

##### 【方向性】

新たな劇場では、高次の総合芸術といわれるオペラ・バレエを中核とする。それ以外のジャンルについては、国内外の本格的な舞台芸術として、ミュージカル、伝統芸能などの優れた舞台芸術の上演を目指す。

#### (2) 舞台芸術の実演団体の育成、活性化

##### 【現状】

- ・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材を育成する仕組みは評価すべきである。
- ・わが国では、新国立劇場などの事例はあるが、劇場が楽団や実演団体を所有しているケースは少なく、楽団や実演団体の多くは民間団体として自主的に活動している。そのため、練習場所の確保、処遇などの面で厳しい環境にあり、中長期的な人材の育成と確保が深刻な課題である。

##### 【方向性】

新たな劇場で実演団体を所有するのは現実的ではないが、実演団体の活動拠点となるような関係は大切である。実演団体が次世代育成などの幅広い社会貢献や、定期的な公演を実施するのに対し、劇場は、実演団体が利用できる練習機能やストックヤードを充実させ、双方のメリットとなるような提携が有効である。

#### (3) アジアの拠点となるための取組

##### 【現状】

- ・アジアの市場成長をきっかけに、多くの海外トップクラスの実演団体がアジア巡回公演を展開している。このような動向の中で、新たな劇場は、横浜の国際性豊かなまちとともに、横浜港や羽田空港との近接性などを生かし、アジアの拠点となることを目指す。また、内外からの観光客の市内での滞在（宿泊）日数を増やすためには、連泊によって異なった公演を楽しめるように、演目の多様化（バリエーション）が必要である。
- ・中国では劇場が相次いで整備され、バレエ実演団体が成長しており、韓国では国策として文化輸出に取組んでおり、日本の劇場もアジアの動きを視野に入れた文化芸術の成長戦略が求められる。
- ・アジアの人材発掘や世界各国との文化芸術の交流の場としての役割が必要である。

### 【方向性】

海外トップクラスの実演団体の公演におけるわが国の拠点となることを重視した劇場の整備・運営に取り組む。また、国の成長戦略との連携や海外との提携・交流、自治体連携、さらにアジア、特に、中国、韓国、台湾などの情報把握など、劇場を取り巻く環境づくりの充実をはかる。

### (4) 自主事業と貸館事業の設定

#### 【現状】

- ・自主事業は、劇場運営者の主催によるプログラムである。企画内容により、劇場の存在意義を示す手段となる一方、事業収支などの責任は劇場運営者が負うこととなる。
- ・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、上演ジャンルを特定するなど制約を設ければ貸館利用者が減り、一方で、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、多目的化するという課題がある。わが国の劇場では、収益確保の視点から年間事業の多くを貸館事業としている例が多い。

#### 【方向性】

劇場の存在意義の発揮と高い芸術性の維持向上、文化芸術の創造と発信のため、当面は、自主事業を主体とする。一方、実演団体の収益力も考慮し、実演団体などと連携した共催事業の導入も検討していく。貸館事業は、劇場のミッションに適合したプログラムにおいて実施していく。

### (5) 公的支援(公的負担)について

#### 【現状】

- ・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言われている(オペラとバレエではコストが異なり、また、上演場所や公演内容などにより公的支援の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に対する補助制度を設けている。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。
- ・わが国の公共劇場では、自治体が事業費の50%以上を投入している事例が多い。横浜市でも、区民文化センター、みなとみらいホールなどは、指定管理者への指定管理料として支出している。
- ・一方で、文化芸術施設とはいえ、安易な公費投入は市民理解が得られない。赤字補てんのような公費の支出ではなく、明確な視点が求められる。

#### 【方向性】

国の支援制度、民間企業からの支援などの多様な資金の導入をはかることとする。その上で、従来の収支の差分を補てんするという発想ではなく、「何に対し公費を負担し、それがどういった効果をもたらすのか」という視点が必要である。また、運営主体の収益確保の意欲が大切であり、公的支援がその妨げにならないようにする。

## (6) 運営主体のあり方について

### 【現状】

- ・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。国内の公共劇場では、指定管理者として外郭団体が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）の両立が求められる。
- ・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。また、AI や IoT などの技術開発は日々進化しており、こうしたことの導入が効率性向上に貢献できる。

### 【方向性】

新たな劇場の運営主体が求められる役割を発揮するためには、民間含めて既存の団体では困難である。新たな運営主体を設立することも含めて検討すべきである。

（詳細は P33 「2 劇場運営に求められること」 参照）

## 2 劇場運営に求められること

### (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効果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鑑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。海外の劇場との提携が、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、アジア各国の都市にも質の高い舞台芸術がある。独自の文化により形成されたもので、日本人の感性に相通ずるものも多くある。こうした将来の源泉を発掘し、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

- ・新たな劇場では、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、世界各国の実演団体から選ばれるためのプロモーション、さらに営業力が求められる。
- ・顧客へのプロモーションも劇場の重要な施策である。個々のプログラムの周知もあるが、劇場そのものへ行きたくくなるような関心を高め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も大切である。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のような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、舞台芸術に関わる人材の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では、既存の取組に加え、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、効果を上げることができるよう進める必要がある。
- ・世界に通用する質の高い舞台芸術の人材の不足は深刻な課題である。その育成は本来、国の役割でもあるが、横浜の劇場も積極的に役割を果たすべきである。横浜らしいモデルを展開することが、新たな劇場の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、債券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。

## カ 舞台を運営する力

新たな劇場では、舞台装置、音響、照明、大道具など舞台を支える高い技術人材が求められる。芸術の創造性において、舞台技術が果たす役割は大きい。様々なニーズに対応できる柔軟性と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などによるイノベーションである。

### (2) 劇場の経営に向けて

横浜の新たな劇場は、「経営」の視点で、管理運営を行うべきであり、高度な人材、ノウハウ、組織力が不可欠である。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（ガバナンス）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進める必要がある。

### 3 事業計画

具体的な事業内容は管理運営基本計画で別途盛り込むこととするが、本稿では新たな劇場で取組んでいく方向性を示す。

#### (1) 鑑賞事業

国内外のオペラ・バレエを主体として、ミュージカル、伝統芸能などのトップクラスの舞台芸術を身近に鑑賞できる機会を提供する。劇場の主催とともに、共催、提携など多様な方法でプログラムを提供する。

#### (2) 創造と発信事業

実演団体や教育機関などとの連携による創作プログラム、芸術フェスティバルの開催を通じた新たな発表、区民文化センターとの提携によるプログラム制作など、多様な舞台芸術の創造と発信につなげる。

#### (3) 次世代育成

小中学生を対象とした本物の舞台芸術の体験の場づくり、実演団体と連携したアウトリーチによる実演、子どもたちが参加する創作プログラムなどを展開する。また、子ども向けのプログラムの実演や舞台芸術を取り巻く歴史文化講座などを実施する。

#### (4) 実演団体の育成と活性化

フランチャイズ形式等により提携した実演団体を始めとして、舞台芸術の実演団体が新たな劇場の練習機能を活用することによる技術研鑽や創作活動などを推進する。また、舞台芸術への理解を深めるため、実演団体と市民との交流を進める。

#### (5) 国際交流・国際貢献

海外のトップクラスの劇場との提携を通じた実演団体の定期公演とともに、文化芸術の交流につなげる。また、アジア諸都市との交流を通じた実演団体の招致や育成につなげる。

#### (6) 交流・環境創出

劇場利用者に限らず集客交流拠点としての機能強化をはかる。劇場のブランド創造につながる一流のレストランやカフェ、物販店舗の入居、また、オープンスペースや屋上空間について良好な環境を維持、創出する。

## 4 収支の考え方

収支の構造は以下のように考えられる。

### (1) 支出構造

#### ア 管理費

施設管理費(施設維持費、光熱水費等)、組織運営費(事務費、人件費等)、広報・プロモーション費など

#### イ 事業費

運営管理者が主催者として実施する事業に係る経費  
公演や次世代育成、実演団体育成、地域交流にかかる費用など

### (2) 収入構造

#### ア チケット収入、施設利用料など

自主事業及び共催事業でチケット販売を担うものによるチケット収入、また、貸館事業による使用料など

#### イ 関連委託収入

例えば普及啓発や次世代育成、国際交流事業など、劇場のノウハウを生かした事業を市や関連部門から受託する際の費用など

#### ウ 国からの補助金

文化庁からの劇場間の連携プロジェクトや芸術フェスティバルなどへの補助金など

#### エ 公費ほか多様な財源

支出に関するものについては、チケット収入等だけで賄えるものではなく、公的性質から事業費計上しているため、公費含めた多様な財源を活用する。また、運営全般含めて劇場の高い芸術性の確保のため、民間資金の確保を進める必要がある。

## 5 多様な財源の確保

### (1) 民間からの支援

#### ア 考え方

- ・文化芸術への支援は、「文化芸術の振興」という目的に加えて、都市間競争を意識した地域経済の活性化も期待できる。目に見える効果だけではなく、都市のプレゼンス向上などに大きく貢献するものである。
- ・一方、市民や民間企業といった支援者サイドとしても、これまでのような広報としての知名度アップや企業イメージの向上目的だけではなく、劇場とともに、礎である文化芸術を構築していくという視点が重視されてきている。
- ・新たな劇場においても、民間企業を含めた多くの主体からの支援が経営の安定的な財政基盤、さらに芸術性の高さを維持していく上で重要な役割を有する。これからの劇場のモデルとなるような仕組みも構築していくべきである。

#### イ 導入を検討すべき仕組み

##### ①多くの市民の皆様が参加する仕組みづくり

多くの市民の方に寄付額の多寡にかかわらず、参加していただくとともに、寄付以外の多様な形で劇場の支援に関われる仕組みを検討する。

##### ②多様な主体が参加しやすい方法

少数の大口支援から多数の少額の支援まで、また、大企業から個人までもが参加できる仕組みを設定する。支援の対象として、劇場の運営全般から具体的な事業などの仕組みを設定する。

##### ③事業推進をリードする民間主体の組織づくり

民間企業の参加による例えば支援協議会を設立し、事業推進のリーダーシップを発揮する。支援協議会は、民間企業からの資金支援の中心的存在になるとともに、整備・運営などへも積極的に関わる役割を果たす。

##### ④早い段階からの具体化

通常は、整備が進んでいる段階で民間企業との具体的な協議を進める事案が多い。新たな劇場は計画段階から、(仮称)支援協議会を設立し、協議会とともに、国等の制度改正や仕組みづくりなどに取り組む。

##### ⑤クラウドファンディング

クラウドファンディングなど、インターネットなどを通じた、不特定多数(群集=crowd)を対象とする小口の資金調達(funding)の方法がある。文化芸術分野では、緒に就いたばかりであるが、広報の要素も含めると可能性が広まる仕組みである。

## 【参考】民間企業による支援のパターン

支援制度	概要
会員制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人あるいは法人から、継続的な資金援助を得る方法ある。</li> <li>用途を特定しない団体自体へのサポートとしては、賛助会員やサポーター等のメニューがある。会費を年払いでなく、月払いとするマンスリーサポーターの制度も広がりつつある。</li> <li>オリジナル作品の制作や若手の育成等、特定のプロジェクトに用途を指定する場合もある。</li> <li>会員に対し、チケットの提供や優先予約枠の提供等を実施する場合がある。</li> <li>希望者に対しては、会員名をホームページや広報誌、館内に掲示する場合がある。</li> </ul>
協賛制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>主として法人から、継続的な資金援助を得る方法。</li> <li>用途を特定しない団体自体へのサポートは、会員制度の「法人会員」等と類似する。</li> <li>用途を特定して支援する場合、プログラム等に協賛企業名を掲示することが一般的。</li> </ul>
寄付制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人あるいは法人から資金援助を得る方法。</li> <li>寄付金（会費、協賛金等含む）については、税制上の優遇措置が講じられる。</li> </ul>
基金への出捐	<ul style="list-style-type: none"> <li>芸術文化振興基金は、政府の出資金と民間の寄付金を原資とする運用益により文化芸術活動への助成を行う。寄付額1社あたりおよそ1億円の企業名はHPで掲示されている。(①)</li> </ul>
民間助成	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業による助成制度。セゾン財団などが挙げられる。</li> </ul>
広告	<ul style="list-style-type: none"> <li>プログラムや劇場HP、劇場内などに企業広告を出稿するもの。</li> <li>施設の命名権を販売するもの。兵庫県立芸術文化センターでは、大、中、小ホールそれぞれのネーミングライツを民間企業に販売している。</li> </ul>
事業への参画	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営主体へ出資を行うもの。例えば、博多座の指定管理者である株式会社博多座は、福岡市のほか、興行会社、地元経済界などが出資して設立された。(②)</li> </ul>

出典 ①芸術文化振興基金HP ②福岡市公表資料

## 【参考】民間企業等法人、個人からの支援確保制度の事例

施設名	支援額	取組内容
①新国立劇場 (年間収入 約 76.5 億円)	471.8 百万円	<p>民間からの財政支援を求める活動については、経済界関係者からなる「新国立劇場支援協議会」を設置し、活動の内容を協議している。</p> <p>【賛助会員】 年会費を募り、エントランスホール等への会員名の顕名や法人会員に対しては、団体チケットの先行予約等を実施している。</p> <p>【協賛企業】 シーズンやプログラム、事業等、特定の用途を指定しての特別支援を募っている。</p> <p>【インターネットによる小口寄付】 公演事業、研修事業における6つの事業分類に対し、事業を指定した寄付が可能。希望者は、ホームページ上に会員名が掲載される。</p>
②兵庫県立芸術文化センター (年間収入 36 億円)	50.0 百万円	<p>【ネーミングライツ】 看板、ポスター、チラシ、開放し、情報誌、広告、HP、チケットに企業名表示</p>
	6.8 百万円	<p>【賛助会員】 ・特別賛助会員：センターエントランスロビーでの掲示、HP・情報誌・会報誌への掲載、公演ご招待 ・一般賛助会員：情報誌への掲載、公演ご招待</p>
	2.4 百万円	<p>【ふるさと納税】</p>
③東京芸術劇場	非公表	<p>【協賛（パートナー企業・団体）】 年間運営事業に対し、主として法人から協賛を募る。アトリウムの芳名ボードに会員名が掲載される。</p>
④国立西洋美術館	非公表	<p>【オンライン寄付】 施設の保全、教育普及事業、調査研究事業を指定しての寄付を募り、特典として、展覧会の招待券を進呈している。</p>
	3.6 百万円	<p>【クラウドファンディング】 国立西洋美術館開館 60 周年記念事業「クロード・モネ 《睡蓮、柳の反映》デジタル推定復元プロジェクト」としてクラウドファンディングを実施した。目標金額 300 万円に対し、支援総額は 364.2 万円（支援者 348 人）を達成した。</p>
⑤日本センチュリー交響楽団	—	<p>【寄付】 一定額以上の寄付で楽団を支援した方の名前を世界初演新作の作曲依頼者名（作曲委嘱者）として音楽史に残す支援プログラム「世界初演作品パトロン募集」（世界初演作品委嘱者名記載）を 2019 年 9 月より開始した。</p>

出典 ①【支援額】平成 30 年度正味財産増減計算書(受取寄附金、協賛金)【取組内容】新国立劇場 HP

②【年間収入】平成 30 年度芸術文化センター管理評価シート【支援額・取組内容】平成 30 年度事業報告書、兵庫県 HP

③ 東京芸術劇場 HP ④ 独立行政法人国立美術館 HP ⑤ 日本センチュリー交響楽団 HP

## (2)公費の支出

### ア 考え方

- ・劇場の収支においては、チケット収入、利用料収入だけでは費用のすべてが賄えるものではなく、多くの公共劇場では指定管理料や委託料として公費を支出している。公費については、その都度、自治体として予算計上により支出しているが、収支の差分を埋めるという発想が中心である。
- ・新たな劇場でも、チケット収入等のみで支出を賄うのは困難ではあるが、国の補助金、民間投資などと合わせ、「何に対し公費で負担し、それがどういった効果をもたらすのか」という視点から、「戦略的投資」により対応すべきである。政策的効果の発現につながる支出となるようにすべきである。

### イ 投資すべき分野

#### ①次世代育成

市では、教育委員会などの事業で次世代育成として子どもたちの本物体験などに取組んでいる。子どもたちの本格的な舞台芸術の体験機会を増やしていくことは、社会教育の一環としてとらえるべきであり、投資すべき分野である。

また、本格的な舞台芸術のチケット料はとかく高価になりがちであり、子どもたちの参加が少なくなってしまう。子どもたちを含めた学生や若年層（ヨーロッパでは 30 才以下の事例が多い）に割引制度や親子割引など導入し、参加を促すことも大切である。そのことが、将来にわたる顧客の増加（創客）から舞台芸術そのものへの参加拡大、さらに活性化につながる。

#### ②フェスティバル、劇場間の連携の取組、提携劇場と都市間連携など

劇場整備は、これまで市が取り組んできた芸術フェスティバルの一層の拡大、活性化をもたらし、そのことが、観光、まちの賑わいにつながる。また、国内外の劇場どうしが連携し、単独では困難な高度な舞台芸術プログラムの作成につなげることも考えられる。また、提携する劇場を通じた、舞台芸術の交流による国際連携にも効果が期待できる。

こうした取組の企画運営、実行に、新たな劇場が主体的役割を果たすべきであり、これにこれまで行政が培ってきた劇場運営のノウハウを生かすことで、効果を一層高め、活性化につながることを期待できる。

#### ③維持管理費

劇場の施設を充実させることは、選ばれる劇場となるための最も重要な要素のひとつである。一方で、施設維持管理には、多くの費用を要する。公共劇場では、行財政改革の一般的な流れの中で、維持費を削減しがちであるが、そのことが、劇場間競争において致命的ハンディキャップになってしまう。逆に、予防保全の観点から、日ごろからの計画的な維持修繕を行うことが、大規模改修コストの軽減や施設の長寿命化などライフサイクルコストの軽減につながる。こうした視点での維持管理のためには、公的関与が必要である。

また、設備面での技術開発は日々急速に進んでおり、日頃のメーカーサイドとの積極的連携を通じて、芸術の実演におけるニーズに応じた新たな技術開発も可能となる。このことが、選ばれる劇場となり、優れた舞台芸術の創造と発信に大きく貢献する。こうしたことへの公的関与も大切である。

#### ④人件費

劇場には常に専門人材が必要であり、そのストックと育成システムが不可欠である。選ばれる劇場となるためには、人材のストックが大切な要因となる。現スタッフの人件費とともに、持続的な劇場となるよう専門人材を継続的に育成していけるシステムや教育研修など人材への投資については、公的関わりが必要である。

## VI 劇場整備による効果と今後の取組

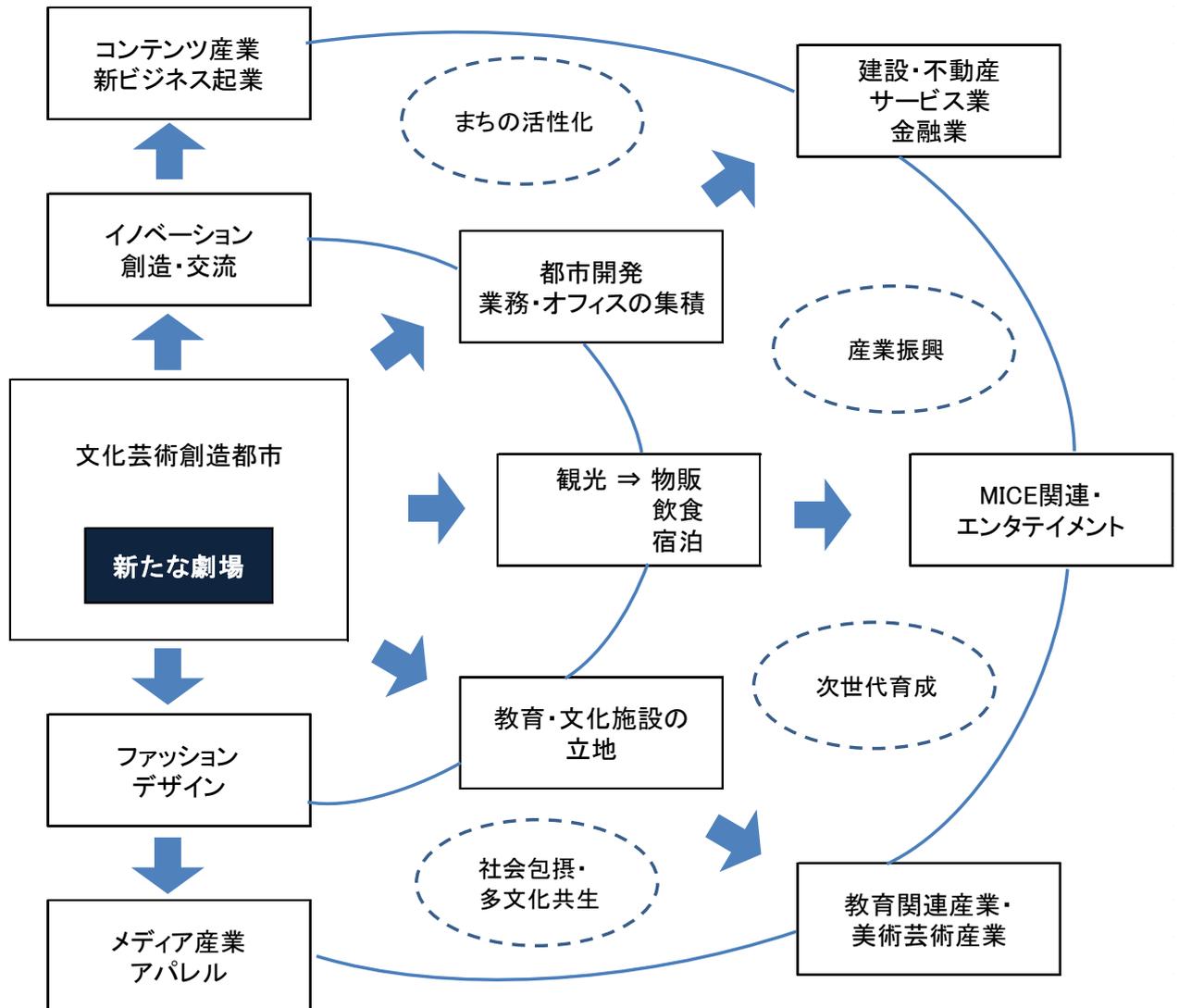
### 1 劇場整備による効果

劇場の活動は多分野に広がっており、その効果は鑑賞客への直接的なものだけでなく、多面的効果相乗効果を生む。ここでは、考えられる効果について示す。

#### (1) 一次的効果と相乗効果



(2) 産業、まちづくりにおける効果



## 7 今後、早期に取り組むべきこと

劇場整備による効果を、より確実に、より早期に、より広範かつ大きく発揮するため、次について、早い段階から取り組むべきである。

### (1) 実演団体のフランチャイズ化

オペラ・バレエを主とした公演とするためには、実演団体が少ない中、トップレベルの団体の活動拠点となるような制度を導入すべきである。そのことが、劇場のブランド向上につながると考えられる。

その際、劇場での定期的な公演とともに、次世代育成などへの協力が得られることなどが求められる。また、劇場としても、練習機能の強化などにより、団体の活性化につながるようすべきである。こうしたことにより、双方のメリットが得られるような関係を構築すべきである。

### (2) 運営体制づくり

実演団体の招致、舞台芸術の活性化、国際交流の促進、優れた舞台技術など、選ばれる劇場を支えるのは、高い運営力である。新たな劇場では、これまでの劇場では前例がないほど幅広くかつ高度な運営力が求められる。

早い段階から運営主体を支えるコア人材を発掘し、新しい運営組織の土台をつくっていく必要がある。既存団体による運営にこだわらず、運営方法、運営主体とその選定などについて、検討すべきである。

### (3) 劇場を想定した施策推進(芸術フェスティバル、次世代育成など)

劇場整備後に、その効果を速やかに発揮するためには、早い段階から劇場を想定して現在の業務の見直しや拡大などに取り組む必要がある。

芸術プログラムや次世代育成では、新たな劇場での上演ジャンルを想定した舞台芸術の導入なども有効である。こうしたことについて、市として早い段階から取り組むことが重要である。

### (4) 関係機関との連携

劇場の安定的な経営と高度な文化芸術の発信のためには、国や民間企業からの支援が重要である。計画段階からその文化芸術の質の高さや経済効果などの、都市間競争における新たな劇場の役割などを訴え、広く支援が得られるよう取り組むべきである。

アジアの拠点となるためには、国際的なネットワークづくりが重要である。横浜がこれまで培ってきた国際ネットワークを生かし、世界の著名な劇場との提携を実現することは、技術力の導入、所属する実演団体の招致、さらにブランド構築にとっても重要な取組である。さらに、劇場のある自治体との文化芸術の交流も行い、持続ある関係づくりにつなげていくべきである。

また、神奈川県立県民ホール、神奈川芸術劇場 KAAT とのつながり、次世代育成など、広く神奈川県民も重要な顧客ととらえ、神奈川県との連携にも取り組むべきである。

### (5) グローバルスタンダードの劇場仕様

わが国では海外の本格的なオペラを連続公演した劇場の事例はない。平面的に制約が多く、バックヤードが不十分なことから、公演後の片付け・準備に一定の日数が必要になってしまうケースが多い。そのため、結果として、実演団体の滞在日数が長くなり、高コストによるチケット価格の上昇につながっている。複数の演目からなる連続公演は、遠方からのお客様が滞在中に異なるプログラムを鑑賞することが可能となるなどのメリットもある。

こうした連続公演のための設備など、欧米の劇場では備えられている機能を、今回の劇場では導入すべきである。

#### (6) まちづくりとしての劇場整備

劇場の存在が、まちになじみ、まちの印象を変え、まちを支えることにつながる。みなとみらい地区での建築物としての存在価値を大切にすべきである。劇場は、一般的には、矩形の形状であり、欧米諸国でも古いものは、当時の建築様式によるシンプルな重厚感のあるスタイル、一方、近年は、ウォーターフロントなどの特性を生かした曲線などを取り入れたデザインのものも増えている。

#### (7) 本格的な文化芸術創造都市の推進

新たな劇場が、アジアの拠点となるためには、劇場単独ではなく、まち全体として、拠点にふさわしい文化芸術の創造と発信が必要である。文化芸術を取り巻く環境が大きく変化し、文化芸術のもたらす効果も多岐にわたっている中、今回の作業では、これからの文化芸術創造都市としての視点など検討した。総合力を発揮できるよう計画策定を行うべきである。

特に、エンターテインメント施設、ホテル、MICE の増加、クルーズポートとしての飛躍などが顕著である都心臨海部について、文化芸術創造都市の中心部として、まちづくりの視点からも検討を深めるべきである。

#### (8) 市民への情報提供及び意見交換

新たな劇場整備は、横浜市の将来を支える重要な施策である。また、文化芸術は、市民の価値観やライフスタイルにつながる分野であるとともに、劇場は、市民に身近な存在でなければならない。地域における文化芸術活動や子どもたちの育成を劇場の取組と連携させいく必要もある。

そのため、これからの文化芸術のあり方を考え、本来の劇場のあるべき姿を議論できるような取組を進めるべきである。検討状況の情報提供とともに、身近な場での意見交換を重ねることなどを通じて、市民の理解を深めていく努力が必要である。



## 横浜市新たな劇場整備検討委員会 委員名簿

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