

第1回徳島文化芸術ホール（仮称） 管理運営計画検討委員会 議事概要

<開催要領>

- 1 日 時 令和4年3月8日（火）14：30～16：30
- 2 場 所 徳島グランヴィリオホテル（オンライン併用）
- 3 出席委員 藤野委員長、吉本副委員長、浅香委員、小澤委員、佐々木委員、真田委員

<会議次第>

- 1 開会
- 2 未来創生文化部長あいさつ
- 3 委員の紹介
- 4 委員長選出
- 5 事務局説明
 - （1）検討経緯、設計検討状況
- 6 議事
 - （1）管理運営計画検討の進め方
 - （2）その他
- 7 閉会

<配付資料>

資料 次第

- 資料1 第1回徳島文化芸術ホール（仮称）管理運営計画検討委員会資料
- 資料2 徳島文化芸術ホール（仮称）管理運営計画検討委員会設置要綱
- 資料3 徳島文化芸術ホール（仮称）管理運営計画検討委員会委員一覧
- 資料4 県市協調新ホール整備基本計画
- 資料5 優先交渉権者からの技術提案書
- 資料6 全国の公立文化ホールの公演事業の方向性（例）

< 議事概要 >

(事務局)

次第5(1) 検討経緯、設計検討状況、議事(1) 管理運営計画検討の進め方について、資料1及び資料6により、事務局から説明。

(藤野委員長)

事務局の説明について皆さんの意見を伺えればと思います。

最後の資料の6ですが、全国の公立文化ホールの公演の方向性の事例がありました。この中のどのタイプをモデルで目指すのかで、実際の管理運営の中身の形も変わってくるのではないかと私は思いました。と言いますのも、令和4年度内に、5回の委員会でまとめるのはタイトなスケジュールだと思います。しかも、5月ぐらいに事業展開を検討すると言っています。という事業を目指すのかということ、建物のスペックも関係しますが、管理運営における規模感として、指定管理制度をとるのであれば、指定管理料がどれぐらいで、実際の職員数がどれぐらいなのか決めていかなければならない。事業の方向性と管理運営計画は両輪で進めなければいけないので、2ヶ月後には大きな決定を迫られるのではないかと思います。

例えば、一番最後にあった「びわ湖ホール」とか、「兵庫県立芸術文化センター」、それに「リ्यूとぴあ」も入れていくべきと思いますが、こういったところには専属のアンサンブルがあり、「リ्यूとぴあ」には「Noism(ノイズム)」というダンスカンパニーがあります。こういうものを抱えるかどうかで経費も人員も変わってくると思います。

最後の2つの施設と「リ्यूとぴあ」のように、全国に先駆けるような創造発信型事業には、文化庁の支援として、機能強化事業で、全国で15、16館選ばれるわけですが、もし選ばれると、億単位の国からの助成金が入ることになります。そういったものを目指すのか、ひとつ前のランクのレベルを目指すのか。2ヶ月ぐらいの間に決めていかなくてはならない。それによって60人のスタッフなのか、30人で済むのか、指定管理料が5億円で済むのか、「びわ湖ホール」のようにもっと必要なのかということも決まってくるので、このあたりのことを委員の皆様にご意見を伺えればと思います。

(真田委員)

ひとつの視点として、ご紹介いただいた全国のいろいろな事例の中の意見ということでしょうか。今説明があったものは、施設単位で、鑑賞であったりとか、創造発信であったりとか、施設を捉えた中でどういう事業を特徴的に行っているかということかと思いますが、ホールの入り口としていえることは、鑑賞事業だったり、創造発信事業だったり、人材育成事業、今では、例えば、アウトリーチ事業であったりとか、社会共生に関わる事業であったりとか、かなり幅広い内容の取組が行われていると思います。今説明があった中で、例えば、芸術団体を持って取り組んでいくというのは国内のトップの館がやっている事業ということで、徳島の新しいホールがそこまで目指すかどうかということが大きな話になるのかなと思います。

例えば、私が関わった「リ्यूとぴあ」で、管理運営の検討時に、大きな判断の一つになったのが、全国区の会館を目指すのか、地方区の会館を目指すのかということでありましたが、そこで大きな入り口としてかなり考え方が違ってくる部分があったと思います。例えば、「創造発信」というひとつのキーワードを捉えても、県単位で、地域的な発信という視点もあると思います。また、東京を軸として全国展開していくような、そういう創造発信事業に取り組んでいくやり方もあると思いますが、そういう形になってくると、ソフトの捉え方、企画段階から全然違うやり方になってきます。

音楽であっても演劇であっても、キャスティングに関わってくることにも大きな違いが出て

くると思います。言葉づかいは良いか悪いか分かりませんが、商品を作るのかどうかということだと思えます。館単位で参考にしていくのがいいのか、それとも全国いろいろ取組がされているので、例えば、事業単位で参考にしていく視点を持ってもいいのかなと思います。文化活動を振興していく中で、そういうアーティスト的な人を活用してやっていく意識の中で、芸術団体を持ってやっていこうということもあります。ただ、財源が大きく必要になってきますので、例えば、提携的な形をとるやり方もあります。いろいろな角度から意見をいただきながら、どういう整理をしていくか見つけていくというやり方はあると思います。

(藤野委員長)

「サントミュージゼ」のある上田市は、人口としては、15万人ぐらいの街ですが、人口規模に比べて、比較的大きな施設を運営していて、実際にどれぐらいのお客さんが、どの辺から来ているのかということが気になります。市内だけではなく、市外から来てもらう場合には特徴的な公演をしないと、満員までとは言えませんが、1000席埋めるだけでも大変だと思えます。その辺のご苦勞の部分も含めて小澤委員にお話いただければと思います。

(小澤委員)

1650席という数字は立見席を含めているので、座席数で言うと1530席になりますが、15万人に対して1530席ですから、かなり苦勞しています。県外からも多くの方に来ていただいているのですが、やはりそこからだけでは客席が多く埋まるわけではなく、地元の観客をいかに獲得していくのか、育てていくのか、定着していくのかが一番大切だと実感しています。

一方で、県外から来ていただくことはあるし、東京から来ていただくことも少なくはありません。どういったもので集まるかという、大規模なもので有名人が出るような人気公演、全国ツアーをやったときには、東京でタイミングが合わなかったもので、遠くから来てくださる方が多いという印象がありますが、上田の何かを目指して来てくれたわけではなくて、作品に興味を持って来ていただいていると思います。

また、小ホールとか大スタジオでは、オリジナル作品を創作で作っておりまして、先ほど説明があった市民参加のものだけではなくて、プロのアーティストの作品も小さなものですが作っておりますので、県外からの割合も増えているような気がします。上田でしかやらないことを観たいと思って来ていただいているというところですよ。

「びわ湖ホール」や、「兵庫県立芸術文化センター」のように、専属の楽団を持ってオペラとか、演劇とか、大規模なものを作り上げているというのは魅力的ですし、新潟の「リ्यूとぴあ」の「Noism(ノイズム)」は世界的な活躍をされていてすごいと思いますけど、そういったものをこの街で作ろうとしても、スタッフ的にも、お金的にも無理です。そのため、専属のものではなく、小さなものでも創るという創造発信ということに焦点を当てていこうとしております。決して規模が大きい作品でもありませんし、予算はかけられません。ただ手間というか、時間をかけて、スタッフが頑張って作って、そういった熱量、エネルギーをかけて持つていこうと。作品を創り、発信し、作品が持っているエネルギーに着目したという理由は、私がある規模の街だと地域というのがとても大切になってきますので、地域と作品をどうつなぎ合わせていくのかという中で、大規模なものを作るのは時間と体力という意味でなかなかできないというところですよ。小さな作品でも創るということに着目したので、どちらかという、劇場の持っているエネルギーと地域とどう向き合っていくか、地域にどう相乗効果をもたらすのか、両方だと思えます。なかなか実際の区分は、資料の区分とは違っているところはあると思えました。

(藤野委員長)

吉本委員にお聞きしたいのですが、徳島市が置かれている地政学的な、あるいは経済的、文化的な状況を理解していると思います。それと「アリオス」の経験もあると思いますが、さきほどのタイプでいうと、どの辺のタイプを目指すのがいいのかお考えありますか。

(吉本副委員長)

せっかく造る劇場ですから、できるかぎり高い水準、充実した事業、運用を目指すのはぜひとも考えていただきたいのですが、一方で、県の置かれている状況、特に財政状況を考えるとそんなに何もかもできるわけではないというのが実情だと思います。

それと、浅香委員にぜひ発言をいただきたいと思いますが、県民は何を求めているのか、市民は何を求めているのかがとても重要で、全国のいろいろなホールを参考にするというのは当然だと思う一方で、県民や市民のニーズに合ったものにする必要も必要で、そのあたりは「徳島市文化センター」の運営で長年感じ取られる部分が参考になるのではないかと思います。芸術的に高いレベルを目指したとしても、県民に受け入れられなければ意味の無い事業になってしまいます。それもやり方次第で、最初は分かりやすい事業から立ち上げて、徐々に芸術性の高いものを、これまで県民にあまり馴染みのない事業を紹介していくという、時間軸を含めた計画が必要になると思います。ぜひ県民に受け入れられるという点も、もうひとつの軸として考えてもらえればと思います。

今日の議事に管理運営計画というのがあります。事務局への意見になるかもしれませんが、先ほどのご説明の中でもこれまでの経緯というのがあるって、令和2年10月、1年4ヶ月前にはじめてホールの検討が始まって、整備基本計画等を作って、ホールのプロポーザルをして、今ここまで来ているのですが、はっきりいってジェットコースターに乗っているような感覚で、ものすごく拙速な気がします。確かに一日も早くできてほしいという気持ちは私もありますが、管理運営計画は、ホールができてからを左右する重要な仕事だと思うので、じっくり考えたいというのが私の率直な意見です。

私は敷地のこともよく分かっていますが、今回は、コロナの状況次第というところもありますが、ぜひ、委員の皆さんに敷地を見ていただいて、徳島の空気も吸っていただいて、オンラインというのは制約があるので、対面で委員会を開催して欲しいと思います。スケジュールでいうと、令和4年12月に計画の最終案ができるということですが、その後、2025年の開館に向けてのタイムラインといいますか、スケジュールがどのようになっていくのかが非常に重要と思うので、次回で結構ですが、グランドスケジュールも併せて示して欲しいです。つまり、いつまでに何を決めないといけないのかを明示頂いたうえで、検討できればと思います。

(藤野委員長)

的確で重要なポイントをたくさん指摘いただきました。最初の、県民ニーズというところで、浅香委員お願いできますか。

(浅香委員)

市民、県民が何を求めているという吉本委員のお話でしたけど、むしろ市民は何があるのかです。こういうものという、明確なものはなかなか、今までホールに関わっていて難しいところかと思っています。地域の観客の問題と大きく関わってくると思いますが、地域の観客を増やすということは、今までの徳島の観客でいいますと、地域の人が大勢出演するという。何かの催しをする。ここでいうならば、住民参加型のオペラやミュージカル、演劇を創造していくというのは、ホールとして、私は基本的に住民参加型を目指していくということかと思っています。

そのためには、資料6の3にあります創造発信事業に重点を置いていかないといけないわけですが、そのためには芸術監督とかプロデューサー等の専門の人材を置いていくということはホールとして一番重要なことだと思います。徳島は芸事が好きな県民性を持っているので、うまく参加していただけるような企画を持って行くと、お客さんはその人が出るからということで来ていただけると思います。そういうことからすると、住民参加型で交流事業でどういうふうにしていくか、それをするためには、創造発信の意味でも、芸術監督とかプロデューサーとか専門の人を置いて、そこから発展させていくというのが必要かと思います。

(藤野委員長)

おっしゃるとおりでして、芸術監督制にするとか、プロデューサー制にするとか、あるいはそのハイブリット型にするとか、この委員会で決めていかないといけないと思います。成功しているところといえるか分かりませんが、例えば、「兵庫県芸術文化センター」の場合は、オープン3年ぐらい前から佐渡さんでやると決めて、ソフト先行事業を活発に展開していました。「びわ湖ホール」も、最初は若杉さんが9年間、その後、10年以上、沼尻さんがやってきて、非常に特徴のあるオペラ制作をやってきたということで全国発信できるようになりました。そういうホールを目指すのであれば、芸術監督やプロデューサーにふさわしい人を早い時期に決めていかななくてはなりません。

それから管理運営計画のあと、特にプロパー職員といった専門性の高い人をどのように集めていくのか。これは今、結構しのぎを削ると思います。そこも含めて、1年弱でやるというのは相当厳しいスケジュールのような気がします。公式の検討委員会が5回ですが、それ以外に、委員、事務局含めて、何度もキャッチボールを事務局としてやっていかないといけないと感じています。

それと、佐々木委員から、地域の経済の観点も踏まえてご意見を伺えればと思います。

(佐々木委員)

やはり財源が限られてくるとは思いますけど、県民の皆さんが参加して使ったことがあるとなれば、ホールを意味のあるものとして愛着が持てると私は考えていますので、やはり住民の方の定着を促していくためにも、参加型というのが適しているのかと思います。特に、文化活動に熱心な方はいろいろ探して活動されていると思うのですが、発表の場とか発信の場とかがあるということで、参加される方の友達が見に来られます。文化活動の関心の底上げになる施設になるためにも、地元の方の理解が必要かと思います。

また、意見がずれるかもしれませんが、そうすると駐車場の問題も大きくなるかと思うので、その辺も課題になってくるかと思って聞いていました。

(藤野委員長)

一通り委員の皆様の見解を聞いてみました。実際の整備基本計画では、大ホールは1800～2000席、小ホールは300～500席というスペックが決まっています。今盛んに出てきた、県民、住民参加型で考えたときに、1800～2000席を埋める参加型がどのようなものがあるのか。逆にいうと、300席のホールだとすると参加型が成立するのか。むしろ中ホールといわれている700～800席の方が適しており、メリットが大きいのではないかと思います。この辺は整備基本計画がありますので、変えようがないというのが前提だと思います。このことについて事務局からも意見を伺えればと思います。

(事務局)

今、委員長からお話がありましたように、整備基本計画では、ホールのサイズにつきまして、

大ホールは1800～2000席、小ホールは300～500席として示させていただきました。一方で、資料6にもあるように、「あわぎんホール」は約800席ということで、実は今回造るホールとそれほど距離が離れていないということで、そういう意味では800席が中ホールの使い方として成立するのではないかと考えております。もちろん、昭和46年に完成し、築50年と古いのですが、改修しながら使っておりますので、この辺もうまく組み合わせながら使っていければと思っております。

(藤野委員長)

おそらくそれが念頭にあって、中ホールは「あわぎんホール」にお任せしていく、連携するという考え方だったかと思えます。

もうひとつそこで気になるのは、県の文化振興財団が、「あわぎんホール」を管理していますが、もし組織が別になると連携の仕方が一段と難しくなると思えます。同じ組織でいきますと、大中小とうまく接続してできると思うのですが、その辺もひとつ課題になると思えます。

まだ事務局で原案はないのかもしれませんが、実際の運営母体が、ほぼ指定管理者制度を採るということは決まっているようですが、新たに公益財団法人を新設するのか、今あるものを拡充するのか。それとも民間も入れて競争でやっていくのか、そのあたりの考え方について、様々なご経験のある吉本委員から、実際の運営母体についてご意見いただけますでしょうか。

(吉本副委員長)

指定管理者制度が基本の方針となっている中で、運営組織をどう作っていくか重要な事項かと思えます。県の方で既に検討されているかもしれませんが、「あわぎんホール」と併せて県のホールとして展開していくのであれば、同じ財団で受けて、同じ組織でやっていくのが妥当かと思えます。

今回の新設ホールの場合は、指定管理で公募していくのはまず無いと思えます。光熱水費などの経費はオープンしてみないとまったく分からない。それに、今回の施設は、施設の特性から考えると大変特異な建築形態をしていますので、おそらく維持管理のコストだけでも、先ほど例示のあったホールよりも、何割かプラスアルファで準備しなければならないと思えます。具体的な金額は試算をしてからになると思えますが、指定管理を前提とすると、「あわぎんホール」の今の財団を拡充する形にして、非公募でそこに運営を委ねていくというのが現実的ではないかと思えます。かつ、準備期間が必要ですから、今の段階から早く決めていくことが必要だと思えます。

また、先ほどから出ているように、プロデューサーなのか、芸術監督なのか、そういったトップ人事以外にも、技術を含めた様々なスタッフ、特に、チーフスタッフを早く決めないといけないと思えます。とにかく1日も早く決めて、われわれのように委員会として管理運営の検討をするという形ではなくて、オープン後責任を持ってそれを担ってくださる方を決めて、できる限り早く組織を作ることを、指定管理者を選定するプロセスと併せて、早く決めて検討していく必要があると思えます。

(藤野委員長)

吉本委員からの指摘は、かなり熟議しないといけないと思えます。「サントミューゼ」は直営で、「アリオス」もうまくいっていると思えますが、「アリオス」は財団ではなく、基本直営で、プロパーの優れた方たちを、たくさんヘッドハントしたと思えますが、各委員のご経験から、直営でやるという選択は残されていると思えますか。

(小澤委員)

直営のメリットはとてもあります。デメリットも大きくて、その辺のところは難しいかと思っています。近年のホールはミッション型といいますか、使命、果たすべき役割をしっかりと持っているホールが増えてきています。一方で、維持管理費を低く抑えたいホールが多いのも事実ですので、指定管理の方に使命を求めていくのはなかなか難しいのではないかと考えています。直営の場合、使命を反映させていくのが可能ですが、弱点としては、人の入れ替わりが激しいですし、専門家の覚悟といった視点からも、長く専門家が滞在できるというのもなかなか難しかったりもします。そういう意味では、ミッション型の使命とノウハウの蓄積、専門家の確保といった、バランスの取れた財団法人というのが個人的にイメージとしてあります。直営はハードルが高く、しかも立ち上げの時、しかもこの規模のホールになると大変だと思います。

(藤野委員長)

吉本委員にお聞きしますが、「アリオス」の時には財団を作って運営していくという選択肢はなかったのですか。

(吉本副委員長)

もちろん、直営にするのか、指定管理にするのかという検討が行われました。ただ、「アリオス」の場合は、建設部分がPFIで行われていますので、施設の維持管理業務はPFIで設立した特定目的会社で行うということが決まっていたと思います。指定管理にすることによる運営の効率化や経費の削減については、PFIと一体となった維持管理業務の中で実現できると判断があった中で、事業と運営は直営が選択されました。小澤委員からもお話がありましたが、直営にすることによる大変さはいろいろとあるようで、ひとつは、専門職の確保、長く仕事をしてもらうという大変さもあると思いますし、それと経費の支出というのも、一般財源の中で出していくことになるので、劇場の運営の支出は、例えば、2年後、3年後の支出を決めていかないといけないこともあり、難しいところもあります。

私が見ている範囲ですけど、直営の最大のメリットは、設置団体と運営者が一緒なので最後の判断を求めるときに、市長の判断で出来ます。ところが、指定管理になるとそれが分かれることになります。指定管理者が設置者の行政に判断を求めると、評価の問題が出てきて、どうしても評価する側、される側の関係になります。設置者としてもっと効率的にやって欲しいということになってきて、そこでぎくしゃくすることから、多くの館が苦勞されています。直営にするというのも、選択肢にあるにはあると思いますが、この規模で直営となると、前例がなかなか無い。

今日の資料で言うと、「サントミュージゼ」は直営ですけど、他は指定管理ですよ。この段階で直営か指定管理を検討するというか、指定管理になることによる課題は十分把握しておく必要があると思いますけど、基本計画の中でも指定管理を基本として書かれていますので、県がその方向で検討されているのであれば、それをベースに考えるのが現実的だと思います。

(藤野委員長)

私も今日のうちに、ある程度方向性の決着を付けたかったのは、もともと、県立レベルの文化施設は、直営は難しいだろうというところで皆様の合意が得られるかということでした。吉本委員が言われたように、県の公益財団法人がきちんとガバナンスできるのであれば、そこを拡充するというのが一番安定的な運営になるだろうと思います。時間的にも管理運営計画ができてから、オープンまで3年あるかないかですから、そこで人を集めて、事業計画を立ててというのは、本当に3年でも大変だと思います。早い時期に運営組織を決めないといけない。指定管理だとすると、公益法人でやっていくのが一番安全ではないかという気がします。

(吉本副委員長)

その点に関して、「リ्यूとぴあ」も指定管理ですから、真田委員からご意見を伺えればと思います。

(真田委員)

「リ्यूとぴあ」の場合は、指定管理者制度が導入される前、委託制度の時からの流れですけど、はなから財団に管理運営を任せますという流れでした。先ほども話が出ていたように、柔軟な財源の使い方ができるということです。創造発信の事業、住民参加型かもしれないですけど、やっていくとなると、準備的な作業、制作していく流れの中で、例えば、上演作品の脚本をオリジナルとして作成するという流れになったときに、場合によっては、前年度から作業が必要になってきます。そうすると、2ヶ年計画でやっている話でいうと、チケットの発売する時期に関して、翌年度のを前年度から販売すると、債務負担行為でやらないといけないため、議決が必要になり、すごく作業が大変になります。予算については年度年度のものになってくるので、財源の流動性が組めない。こういった事業をするかによって、やりづらい部分が出てくるというのが現実的にあると思います。

それと、違った話になりますけど、「あわぎんホール」の指定管理者で、席数のバランスからいって、ある程度同じ指定管理者が行うことに現実性があると思います。新潟も今の市の財団が2つのホール、「リ्यूとぴあ」と隣にある音楽文化会館。それと、「リ्यूとぴあ」に隣接する県民会館を、もともとは県の財団が管理していたものを、今、市の財団が管理しています。そうすると3つのホールを一つの財団が管理すると、いろんな委託業務に関して、同一業者に委託できていけることが出てきて、コスト削減の面で現実的なメリットが生まれてくる。そういう意味で、現実的には直営はかなり難しい面があると個人的に思っています。

(藤野委員長)

指定管理の期間ですよね。この制度ができたときは3年といった信じられないことも多かったわけですけど、最近だと短くても5年、中には10年も出てきましたので、比較的スパンの長い指定管理期間になるといいなと私は思います。その辺もここで決めるかどうかですが、要望ぐらいは出せるかと思えます。

今までの議論を踏まえて、佐々木委員にお聞きしたいと思えます。それほど大きなテーマではなかったのですが、今はコロナで大変ですが、インバウンドを中心として観光は成長産業だと実感しております。芸術文化のなかでも、パフォーミングアーツと劇場を結びつけるというのは、行われています。もちろんフェスティバルでは行われていますけど、国が文化観光推進法を2年前に出しましたが、文化財とか博物館、美術館を中核として文化観光の発想が強いと思えます。公共ホール、県立の劇場レベルのものを文化観光に結びつけるという発想は、国の文化芸術基本法では推奨していますが、あまり成功事例がないと思っています。徳島の場合は、観光は重要になってくると思えますが、明石海峡大橋、鳴門大橋を渡って、徳島に行って、クオリティの高い作品を観て、おいしいものを食べてという、日帰り観光もあるかもしれませんが、1泊というようなパッケージみたいなものも、企画の中にあってもいいのではないかと思います。観光とアート、特に、パフォーミングアーツについて、佐々木委員とか、着目しているところはありますか。

(佐々木委員)

おっしゃるとおり、関西とも地理的に近いので、そういったパッケージ商品を作る際には魅力的になってくるのではないかと思います。街中のにぎわいづくりの創出という意味でも、例えば「マチ★アソビ」であったりとか、「LEDアートフェスティバル」とか、街中で行って

いるイベントとの連携とか、今持っている、徳島の既存のイベントの組み合わせで、もっと広がりをもったやり方もできると思うし、もっと県外へのPRを強化したものにできる拠点としての文化芸術ホールという使い方があると思っています。そうすれば、もともと認知度の高いイベントもありますので、多くの方々に広めていくこともできると思います。

(藤野委員長)

その辺の経済効果みたいなものをはじき出すのもいいのではないかと思います。インバウンドの回復は今後数年どうなるのか分からないですけど、少なくとも国内観光でもって集客する際に、このホールが経済効果を生み出すのかということだと思っています。その辺のことを指標にしておく役に立つのではないかと思います。小澤委員のところでは、観光の目線で取り組まれていることはありますか。

(小澤委員)

考えておりますが、なかなか実現できていないところも多いのと、最近、コロナで少し止まっていました。コロナになる前は、観光を意識したパフォーマンスアートとセットになった動画を作成しました。You Tubeで配信して、まちのアピールの動画の賞を受賞したりもしていました。上田は、大河ドラマ放映の時に観光の意識がぐっと上がりましたし、上田城とか、温泉とか、松茸とか、いろんな観光要素がありますので、そういったところに着目したのは、ニーズがあってやっています。実施していこうとなると、関係する皆様とはどんどん維持して高めていかないといけない状況だとは思いますが、今、コロナで分断されて、その立て直しが一度止まってしまうと、なかなか難しい状況があります。

もうひとつ思うのは、オープンしてすぐは、市民の皆さんの意識は高まってきますので、そのスタートダッシュのところも大事ではないかと思っています。

(藤野委員長)

実際に、芸術文化観光というところで、パフォーマンスアートと観光によって、事業展開をしていくときに、何が魅力的で、何が柱で目玉になると思いますか。

例えば、オーケストラで言いますと、大阪に4つの楽団があり、兵庫にもあり、京都にもあり、ここにもうひとつ徳島にオーケストラを作るのはあまり現実的じゃないと思います。もちろん財政的に余裕があればできたらいいと思いますが、例えば、大阪のオーケストラ公演を年1回なり、年2回なり呼んでというのは、できると思います。ただ、それでは外からの集客には結びつかない可能性は強いでしょう。地元の人に大阪のオーケストラのレベルを楽しんでもらうことができるかとは思いますが。

逆に大阪とか兵庫とか、あるいは四国でも他の県から来てもらうような企画はどのようなものが魅力的かと思いませんか。

(真田委員)

これは私が経験していることですが、新潟は観光資源が乏しいのですが、そういう意味で、「リゅーとぴあ」の建設が考えられた経緯があります。新潟に他の都市から来ていただくソフトは何だろうと考えたときに、正直なかなかうまく成果が現れているものがあるわけではないんですけど、一つ反応があったのは、東京と大阪と新潟でしか開催しないというソフトですね。東京で完売してしまうものを新潟で開催すると、JRだとか、ホテルだとか、セットしたものが、結果がうまく出てくるというケースはあります。地方都市において存在するのか、持ってくることも含めて自分たちで作るのはすごく難しい面があるという気がしています。

逆にお聞きしたいのですが、徳島の位置関係と、すごく大きなマーケット市場で言うと、

大阪だとか、瀬戸内海を挟んだときに、岡山だとか広島、兵庫という都市がありますが、徳島からそういったところに、舞台芸術を見に行く習慣がありますか。

（藤野委員長）

私の経験でいうと、鳴門の第九を聴きにいったことはもちろんありますが、神戸から高速バスに乗って徳島まで行くというのはあまりありません。県立美術館でしかやってない企画展を観に行くことはもちろんありました。今、同時進行している神戸の文化ホールの建替にもずっと関わってきましたが、高速バスのターミナルの上に造ることによって、徳島あたりから来てもらうという戦略もあるのですが、お客を取るか取られるかそういう競合関係になりうる可能性もあります。明石海峡大橋ができてから、ストロー現象で、四国、徳島の衰退が止まりませんでした。ですから、関係を逆手に取ってみる。このあたりだと大阪とか神戸が一番大きなマーケットですから、日帰りでもいいし、1泊2日で来てもらえるような魅力的な場所になるのか、そういったところの文脈で、ホールが位置づけられればいいなと思います。その目玉としてはオーケストラではないという気がしています。

（真田委員）

「リゅーとぴあ」を造るとき、演劇部門での考え方が強かったのですが、今まで東京に行かないと観ることができないものを新潟で観れるようにしようということはずごく大きな考え方でした。先ほど県民の皆さんがどのように関わるのかという話がありましたけど、新しいホールができ、地域で観れるようになるということで、こんなに変わったというインパクトを与えることが重要だと思います。そうすると、瀬戸内海を挟んだ一体的な構造の中でソフトがどう動いていくのかという、鑑賞機会の提供でインパクトを作れるかどうか重要なポイントの一つになる気がします。ただ、日常茶飯で大阪まで観に行っている習慣があるとすると、受けるインパクトがあまりないのではないかという気がします。

（藤野委員長）

デザインが奇抜というか、実現が可能かということがあります。地を舞うような、踊るような構造を一度見に行きたいという思いはあると思います。

私もハンブルクの「エルプフィルハーモニー」をずっとリサーチしていて、チケットが完売して中にはなかなか観にいけないのですが、外観は見れますし、展望ゾーンまでは無料で入れますので、よく学生を連れて行きます。新ホールはランドマークとしての象徴性はあると思います。ただし、賞味期限がどうなのか。1回見て、おしまいになる可能性もあります。ただし、パフォーミングアーツの魅力というのは、演劇祭とか音楽祭とかもそうですけど、毎年コンテンツ（出し物）が変わる。富士山を見たり、美術館を見たりするのは大きな違いがあります。建物に惹かれて来た人が、一度公演を観て、それが大阪で観れないものだとするとリピーターになると多います。戦略的にやる必要があると思います。

最後に一言ずつ、感想とか次回に向けた提案をお願いします。

（吉本副委員長）

観光とホールの運営のところですけど、委員長や真田委員のご意見、あるいは小澤委員からのご経験の話がありましたけど、相当強いソフトを持ってこないとお阪から高速バスに乗って、徳島まで見に来るのはハードルが高いのではないかと思います。時間的なことに加え、交通費もかかりますので、それでも呼べる強いソフトがあるのであれば、そこも考えていけばいいと思いますけど、それを目的に事業を組み立てるとなると、主客転倒になる恐れがあると思います。まずは県民に向けて事業を提供するという中心軸のところを考えて、その後に観光に結び

つくところがあればということで、その主従関係をしっかり整理した方がいい気がします。

その上で、委員長がおっしゃっていたように、建築は国際的にも間違いなく話題になると思います。その場合、建築とソフトを絡めて考えることが重要で、今度の建築空間は、屋外空間があり、屋上広場が連なっていますから、例えば、その屋外空間を使って、阿波おどりをやる。阿波おどりは既に観光資源になっていますので、建物全体、内外を使って、ある一定時期に、阿波おどり一色にする。阿波おどりと建物が一体的になったようなイベントは、世界的にも見てどこにもやっていないことです。ホールの存在価値を高めることにもつながる。劇場に来る観光ではなく、徳島に来る観光を活性化していく視点のほうの方が、劇場が持つソフトに外から来てもらうことを考えるよりも現実的だし、その方がむしろ効果が大きいと思います。2年前に米津玄師さんが紅白歌合戦に出演したとき、大塚国際美術館で撮影されたのですが、あれはどこなんだらうということで、その後たくさんの方が来るようになったと聞きました。ホールの催しに来てもらうというよりは、その先々に、徳島にどのように来てもらうかということで、ホールとの連携を考えた方がいいのではないかと思います。

(浅香委員)

次回にもつなげていきたいと思うのですが、今日はどちらかというとホール中心のお話であったと思います。施設全体がテラスの集合体になっています。ホールを中心として、全体をどういうふうに機能していくか、できれば、にぎわいの創出事業と関係してくると思いますけど、ホールと公園化した建物全体を合わせたものをお話していただければありがたいです。事務局に言うべき課題かと思いますが、舞うようなという発想のもと、どうやって活かしていくか、委員の皆様の見解を伺えればと思います。

(小澤委員)

今日のお話の中で、観光というキーワードもありますし、1800~2000席の大きなホールを運営していくのは大変なことかと思えます。一つで解決する方法がないので、苦労も多いことかと思えますが、もうひとつ考えていきたいのは、役割のところ、まず徳島県の皆様、私の県のホールだと、愛してもらえそうな活動が大切になってくるかと思えます。観光、にぎわいの活性化というところはホールを運営しながらと思っていますけど、ホールが地域の一員となって信頼をいただかないと何もできないかと思っておりますので、そういったところをどのようにして役割を担っていけばいいのか、というところの視点もお聞きしていきたいですし、私たちから提案していきたいと思えます。

京都、大阪、兵庫を見てきて、徳島が魅力的であることは間違いなし、音楽人として「第九のふるさと」として、ずっと見ておりましたので、そういった文化をどう盛り上げていくのか、現地の状況も教えていただけたら、新しいアイデアが生まれてくると思っています。

(佐々木委員)

このホールがこういった形で決まるまでに、土地の問題であったり、いろいろな紆余曲折があり、県民としては期待している反面、疲れたという意見を耳にすることもあります。このホールや、敷地に設けられる機能に対して、希望を持っている方とそうでない方の二極化が進んでいるのではないかと思う中で、全ての県民がわくわく感を持てるやり方であったり、運営の仕方を皆さんと考えていければと思っています。

(真田委員)

委員会に関わる中で、資料を見る中で、徳島はすごく観光資源的な文化が豊かという印象を受けています。この新しい奇抜なホールを、今まであるものとどう結びつけていくか、新しい

ものを上乘せしていくのかというところで、意見を言わせていただければと思いますし、そういった形で良い計画ができればと思います。

(藤野委員長)

多様な意見が出て、住民参加のもの、地元がいいものを見てもらいたいベクトルと、外からいいものを観てもらいたいという両方私は重要だと思います。

特に経済が回ると、ホールそのものも持続可能になり、芸術活動も持続可能になるので、両方のベクトルをうまく重ねて、バランスの良い運営計画にできればと願っています。

次回までの宿題が出てきたと思いますので、事務局でまとめていただき、アジェンダを出しほしいと思っています。