

穂の国とよはし芸術劇場

事業・運営評価調査

(2024年度)

報告書

2025年3月

合同会社文化commons研究所

◎目次

調査の実施概要	i
---------------	---

【本編】

I. 事業・運営の成果と課題	1
II. 中長期的な事業・運営の方針の検討	10

序 調査の実施概要

1. 調査目的

穂の国とよはし芸術劇場 PLAT(以下、「とよはし芸術劇場」)は、2013年4月に開館し、これまで多様な事業を展開してきた。本調査は、事業の実施方針や事業・運営の実績データ等の整理、主催公演、市民参加事業、貸館利用等に関するアンケート調査やインタビュー調査、経済波及効果及びパブリシティ効果分析などを行い、10年間の事業・運営の実績や成果、課題の把握、整理を行うことで、15年目、20年目への中長期的な事業・運営の方向性を検討することを目的に行ったものである。

2. 調査のスケジュール

2023年度は調査期間の前期として、2013年4月から2023年3月までの10年間の事業・運営実績の整理・分析、アンケート調査を実施し、その結果をまとめた中間報告書を作成した。

2024年度は調査期間の後期としてインタビュー調査を実施し、2023年度の事業や運営に伴う経済波及効果及びパブリシティ効果を取りまとめた。また、中間報告書と合わせて調査結果の総合的な分析を行い、中長期的な事業・運営の方向性を検討し、2023年度と2024年度の調査結果を最終報告書として取りまとめた。

3. 調査の内容

(1) 事業・運営実績に関する整理・分析

とよはし芸術劇場の基本理念や運営方針、演劇、ダンス、音楽事業の概要、自主事業の実績と入場者数、貸館事業の実績、施設利用件数・利用者数、施設稼働率、過去の公演アンケート調査結果など、2013年度から2022年度までの事業や運営の実績について劇場から提供されたデータの整理・分析を行った。

(2) アンケート調査

とよはし芸術劇場の①主催公演来場者、②人材育成事業(ワークショップ)参加者、③施設利用団体(貸館利用者)に対する3種類のアンケート調査を実施した。

[小中学校におけるアウトリーチ参加者へのアンケート調査]

今回の調査では、とよはし芸術劇場のワークショップ参加者に対するアンケート調査を実施したが(資料編V参照)、小中学校におけるアウトリーチに関する調査は実施することができなかった。そこで、(一財)地域創造の了解を得て、(一財)地域創造が令和4年度に実施した「地域文化施設におけるアウトリーチ・ワークショップの成果や効果に関する調査研究」¹の調査結果から、とよはし芸術劇場のアウトリーチに関するアンケート調査を抽出して集計、分析を行い、資料編IVにとりまとめた。

(3) インタビュー調査

アンケート調査では把握しにくい事業や運営の成果や課題を把握するため、劇場整備の関係者・団体、劇場運営の関係者・団体、市民参加事業の参加者、主催公演来場者のリピーターを調査対象にインタビューを行った。

¹ 「地域文化施設におけるアウトリーチ・ワークショップの成果や効果に関する調査研究」(令和5年3月)、調査・発行:一般財団法人地域創造、調査受託:株式会社ニッセイ基礎研究所。©一般財団法人地域創造・株式会社ニッセイ基礎研究所
報告書およびアンケート調査結果は以下の地域創造HPからダウンロード可能。
<https://www.jafra.or.jp/library/report/2022/index.html>

(4) 経済波及効果およびパブリシティ効果分析

とよはし芸術劇場の2023年度の事業や運営が地域に及ぼしている経済的な効果や、新聞紙上に掲載された劇場に関する記事に基づいたパブリシティ効果を分析した。

① 経済波及効果の分析

愛知県産業連関表及び全国産業連関表を用いて、劇場の事業や運営がもたらす経済波及効果を試算し、雇用効果の把握を行った。

② パブリシティ効果の分析

とよはし芸術劇場で開催される公演や地域住民を対象とした様々な事業について、新聞(全国紙、地方紙、地元紙)の掲載実績や広告費の換算による効果を分析した。

(5) 中長期的な事業・運営の方向性の検討

(1)～(4)の結果について、総合的な分析を行い、とよはし芸術劇場の中長期的な事業や運営の方向性を検討した。

4. 調査期間と体制

(1) 調査実施期間

2023年6月1日～2024年3月31日(前期)

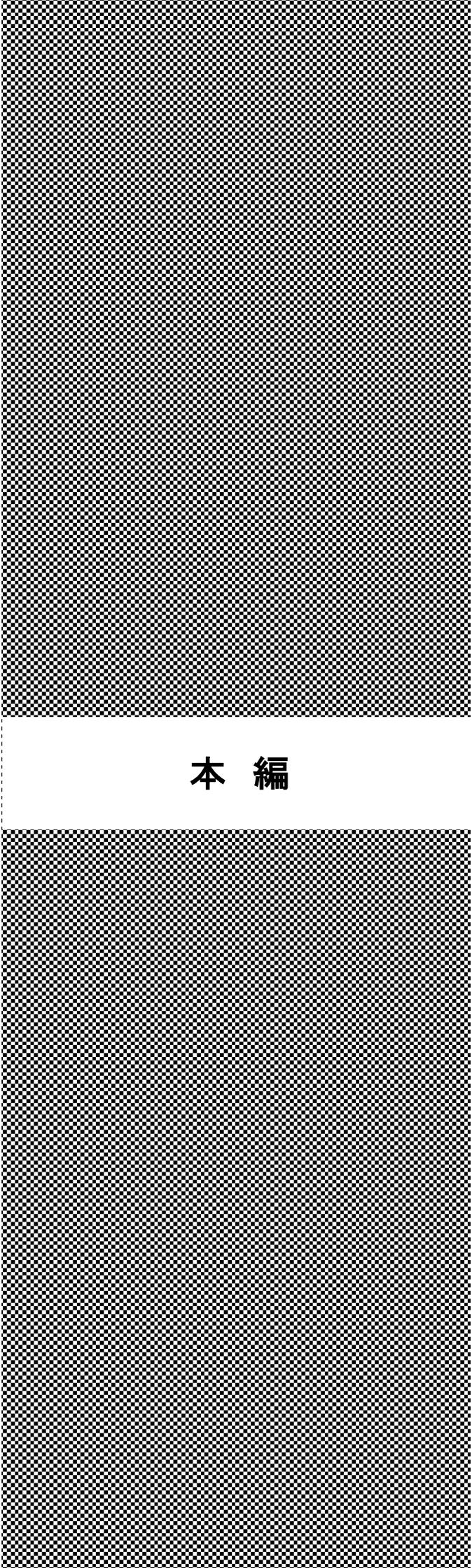
2024年5月1日～2025年3月18日(後期)

(2) 調査体制

本調査は合同会社文化commons研究所に委託して実施した。

吉本光宏(合同会社文化commons研究所 代表・統括研究員)

大澤寅雄(合同会社文化commons研究所 代表・主任研究員)



本 編

事業・運営の成果と課題

とよはし芸術劇場は、2013年4月に開館し、これまで多様な事業を展開してきた。本調査では、事業・運営の実績データ等の整理・分析、アンケート調査、インタビュー調査、経済波及効果及びパブリシティ効果分析などを行い、とよはし芸術劇場の10年間の成果や課題を把握、整理を行った。それぞれの調査結果は資料編にまとめたとおりであるが、ここではその中から主要な調査結果に基づき、成果と課題について総合的な分析を行った。

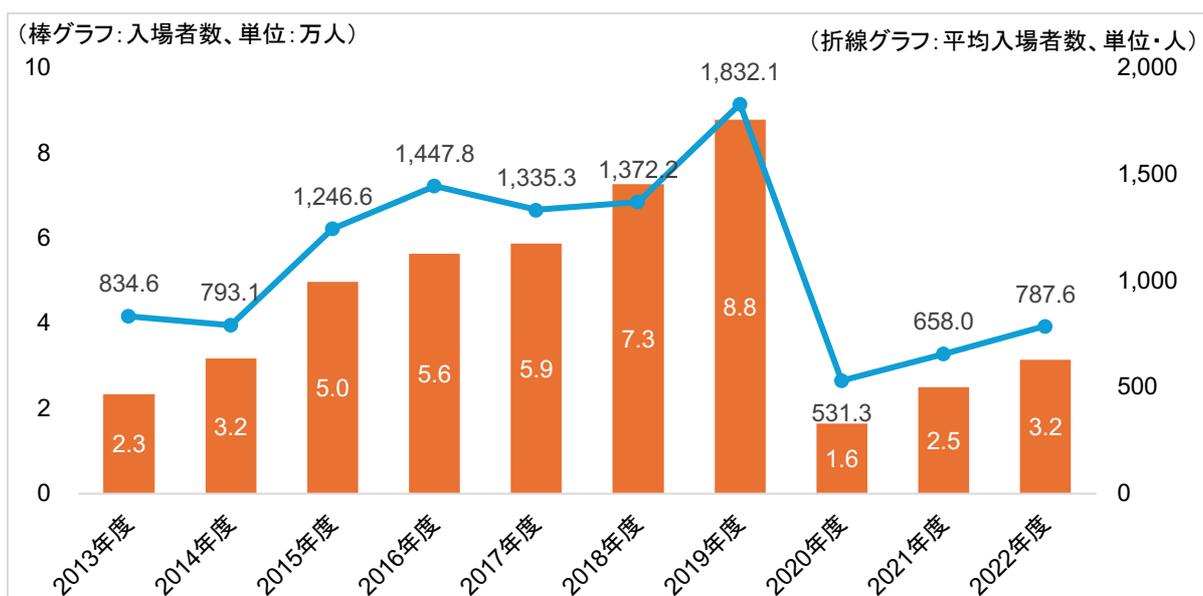
1. 事業・運営実績に関する整理・分析

(1) 自主事業の成果と課題

成果 | 10年間の入場者数総計は約45万人、「舞台芸術の振興事業」を軸とした多彩な事業が施設内外で展開され、地域に定着した。

- 2013年度から2022年度までの10年間の入場者数は総計45万3,821人で、平均すると1事業あたり1,131.7人となっている(図1、資-15)。入場者数は2013年度の開館から2019年度まで継続的に増加が続いた。

図1 事業の年度別の入場者数・平均入場者数



- 通年開館の初年度である2014年度から6年間で入場者数は約2.8倍(約3.2万人→約8.8万人)となっている(資-15)。
- 事業方針ごとの10年間の入場者数は、「舞台芸術の振興事業」が約27万人、次いで「人材育成事業」が約11万人、「伝統芸能の振興事業」が約3万人となっている(資-18)。
- 10年間で継続してきた企画で最も事業数が多いのは「公共劇場との連携」で62事業、実施回数が最も多いのは「豊橋市受託事業(小、中、特別支援学校へ出向いてのワークショップなど)」で662回、最も入場者数が多いのは「とよはしアートフェスティバル」で約13万人となっている(資-22)。
- 10年間のプロデュース事業は47事業で実施回数は247回、入場者数は総計3.5万人となっている(資-23)。

課題 | 開館から順調に伸び続けていた入場者数が、2020年度以降のコロナ禍の影響で大幅に減少し、回復基調にあるもののコロナ禍以前の水準には至っていない。

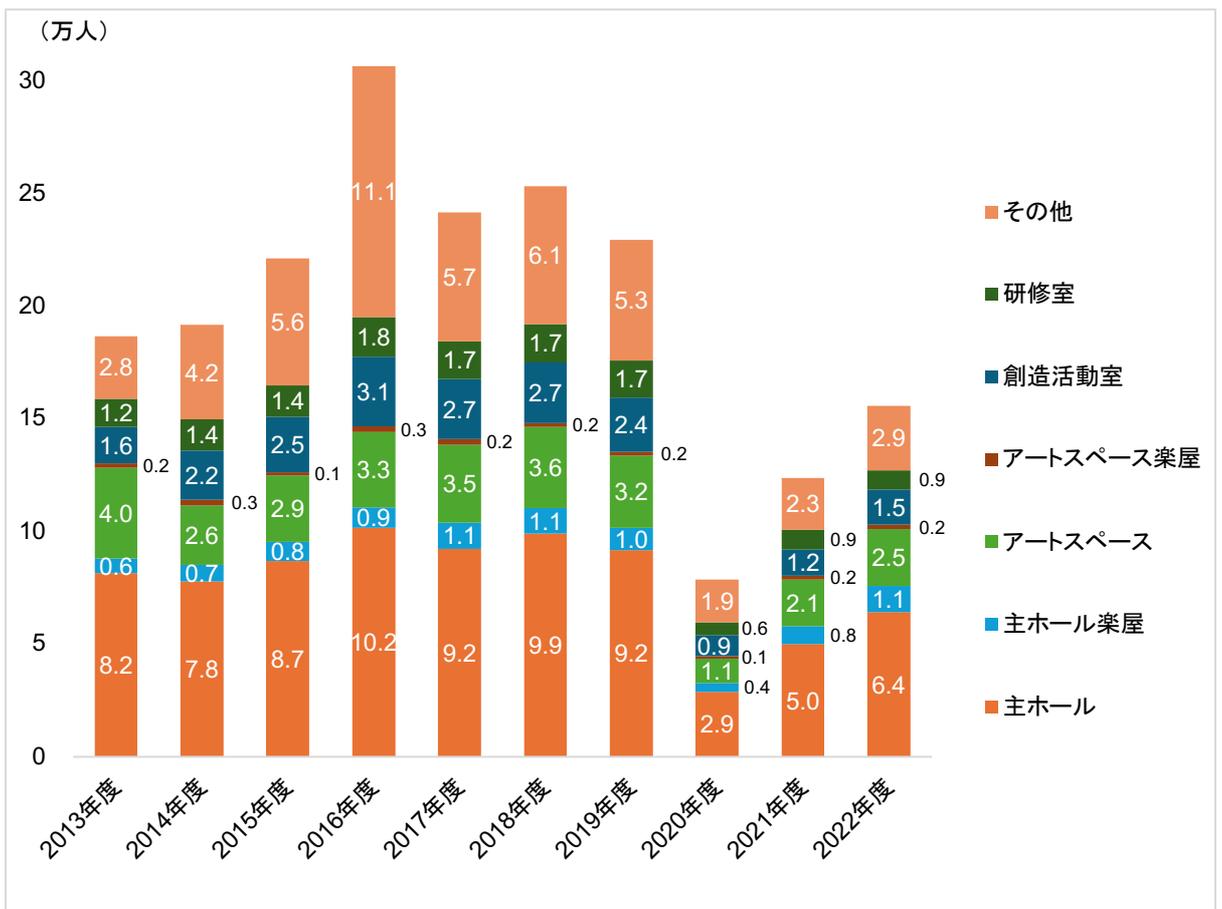
- 2020年度以降、新型コロナウイルスの影響で事業数、事業の実施回数が減少し、大きく入場者数が落ち込んだ。
- 2020年度は50事業のうち16事業、2021年度は2事業が新型コロナウイルス感染拡大防止のために公演等が中止となり(資-13)、1事業あたりの平均入場者数は前年度の約3割(1,832.1人→531.3人)に落ち込んだ(資-15)。
- 2022年度の入場者数は開館2年目の2014年度の水準まで回復しているものの、コロナ禍以前の水準には至っていない。

(2) 貸館事業の成果と課題

成果 | 10年間の施設の利用人数は約199万人、利用件数は約4.5万件。開館から6年間で年間の利用件数が1.7倍に伸びた。

- 10年間の施設の利用人数は、総計約199万人であった(図2、資-25)。施設別に見ると、「主ホール」が約77万人、「アートスペース」が約29万人となっている。

図2 施設の利用人数の推移



- 10年間の利用件数をまとめると、総計約4.5万件であった(資-24)。2013年度から2018年度まで利用件数は増加が続き、2018年度は2013年度の1.7倍の利用件数となっている。
- 2014年度から2022年度までの施設の稼働率をまとめると、施設全体での平均稼働率は49.4%、主ホールは59.9%、アートスペースは63.1%となっている(資-26)。

課題 | コロナ禍の影響で利用が減少した2020年度以降、創造活動室 E、F、G の稼働率が他の諸室に比べて回復が鈍い。

- 2020年度はコロナ禍の影響で大きく利用が減少し、前年度比を見ると利用件数は約5割(資-24)、利用人数は約3割となった(資-25)。
- 2021年度以降、各諸室の利用が回復傾向にある中で、創造活動室E、F、Gでの稼働率の回復が鈍く、2021年度と2022年度の稼働率は10%前後となっている(資-28)。

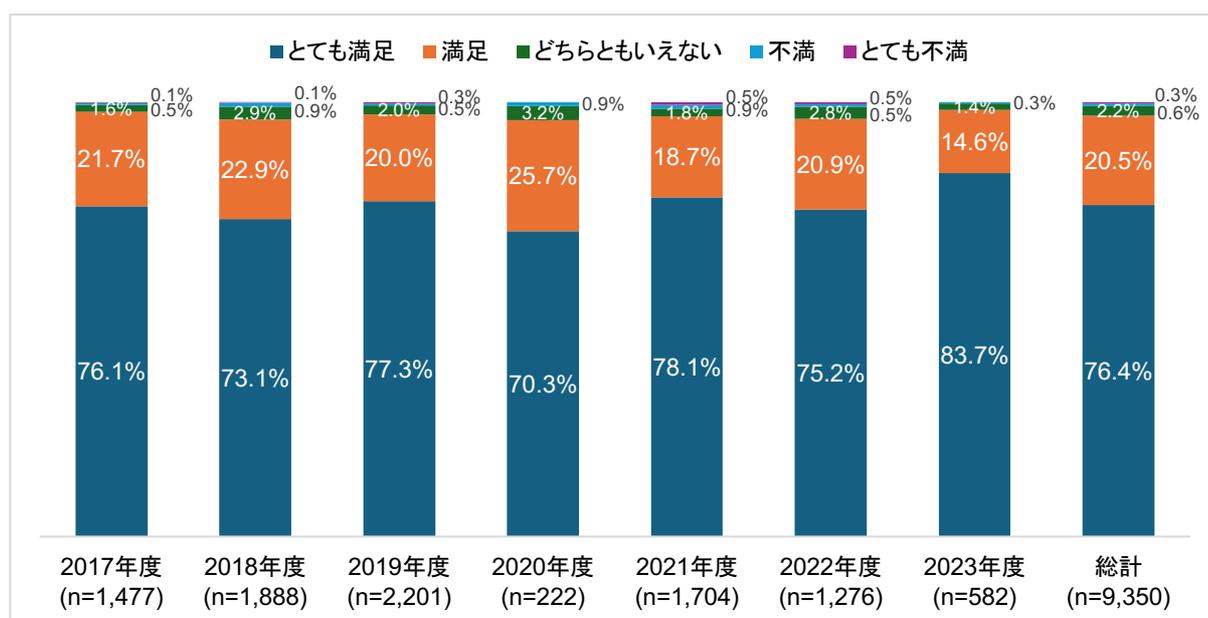
2. アンケート調査

(1) 主催公演来場者から見た成果と課題

成果 | 公演への満足度と運営方針に対する評価はともに高い。中でも、若い世代の満足度が高く、運営方針については愛知県外からの評価が高い。

- 2017年度から2023年度上半期までの主催公演来場者へのアンケート調査結果から、公演内容の満足度については、7年間の総計で「とても満足」が76.4%、「満足」が20.5%と肯定的な評価が96.9%となっている(図3、資-44)。

図3 公演内容の満足度の推移



- 2023年度下半期のアンケート調査で6項目の満足度を聞いたところ、「本日の公演内容」については「とても満足」72.2%、「満足」20.8%で、肯定的な評価が93.0%で、年齢層別に見ると「20代以下」では「とても満足」が86.8%となっている(資-62)。
- とよはし芸術劇場の運営方針に掲げる項目の成果の度合いについて、「とても成果があると思う」という積極的な肯定的評価が高いのは「気軽に利用できる東三河地域の芸術文化拠点」68.6%、次いで「舞台芸術作品の創造発信、個性ある劇場」67.6%となっている(資-69)。
- 運営方針の成果の度合いの評価の高さを居住地別に見ると、「豊橋市内」より「愛知県内」が高く、「愛知県外」はさらに高くなっており(資-70～72)、「舞台芸術作品の創造発信、個性ある劇場」という運営方針については「愛知県外」の回答者の77.4%が「とても成果があると思う」と回答している(資-70)。

課題 | 若年層の来場者の割合が低く、豊橋市内の来場者がリピーターに偏重している。若年層や初めての来場者にとって鑑賞の妨げとなる要因は「忙しい」と「遠い」。

- 2017年度から2023年度上半期までのアンケート回答者の年齢は「60歳以上」31.5%、「50代」25.0%、「40代」16.9%、30代以下の回答を合わせても26.5%となっており、高齢者への偏りが大きくなっている(資-34)。
- 2023年度下半期のアンケート調査によると、「20代以下」の来場理由は「出演者、出演団体が好きだから」や「公演内容が面白そうだったから」といった理由が他の年齢よりも低く、「出演者や関係者が知り合いだから」や「人に誘われたから」が他の年齢よりも高い(資-60)。
- とよはし芸術劇場に公演を観に来た回数は、回答者全体では「11回以上」は29.0%だが、在住地別に見ると「豊橋市内」では「11回以上」が50.3%となっており、豊橋市内在住の観客は過半が劇場に何度も足を運ぶリピーターとなっている(資-56)。
- 公演に出かける際の鑑賞の妨げとなる要因は、回答者全体では「チケット代金が高い」27.5%、「会場が遠い」25.9%の順となっており、年齢別に見ると「20代以下」は「仕事や家事、勉強で忙しい」が31.0%と最も多く、来場回数別に見ると「初めて」では「会場が遠い」が37.8%と最も多くなっている(資-75)。

(2) アウトリーチ・ワークショップ参加者から見た成果と課題

成果 | 小学校でのアウトリーチや施設内でのワークショップの参加者の満足度は高く、とよはし芸術劇場はナマの芸術体験の喜びや舞台芸術に対する新たな興味を引き出している。

- とよはし芸術劇場が豊橋市内の小学校で行ったアウトリーチの参加者への「今回の時間に参加してみて、どう感じましたか」という質問に、95.4%が「満足した」と回答(資-94)。事前に「楽しみにしていた」81.8%(資-92)よりも、参加後に満足した割合の方が高い。
- 児童生徒の鑑賞や印象で最も多かった回答は「芸術家と出会えたり、芸術家が目の前でやることを見たり聞いたり、ナマの芸術を自分で体験できたりしてうれしかった」66.3%、次いで「みんなでいっしょに、何かを作ったり、協力することが楽しかった」53.8%、「自分自身で取り組んで、最後までやりとげることができてうれしかった」37.7%となっている(資-98)。
- 劇場の施設内で行うワークショップ参加者のアンケート調査によると、性別は「女性」52.6%、「男性」34.6%(資-119)、年齢は「10代」17.9%、「60代」15.4%、「50代」14.1%、「40代」12.8%(資-120)と、性別、年齢ともにバランスが良い。
- ワークショップに関する4項目について満足度を聞いたところ、「(劇場に対する)総合的な満足度」では「とても満足」が47.4%、「満足」が42.3%で、肯定的な評価が89.7%となっている(資-129)。
- ワークショップに参加した印象で最も多かったのは「客席で観るだけではなく別の形で体験することで、舞台芸術に対する新たな興味がわいた」56.4%、次いで「舞台芸術への興味が高まり、より多くの公演を鑑賞したいと思うようになった」33.3%、「普段出会えない人に出会えるなど、人間関係に広がり生まれた」26.9%となっている(資-132)。

課題 | アウトリーチの参加者の約3割が文化施設に「行ったことがない」。また、ワークショップ参加者では「情報入手のしやすさ」の満足度が相対的に低い。

- 豊橋市内の小学校で行ったアウトリーチの参加者に、文化施設での鑑賞や実演の経験について尋ねたところ、「行ったことがない」が29.5%と最も多くなっている(資-108)。

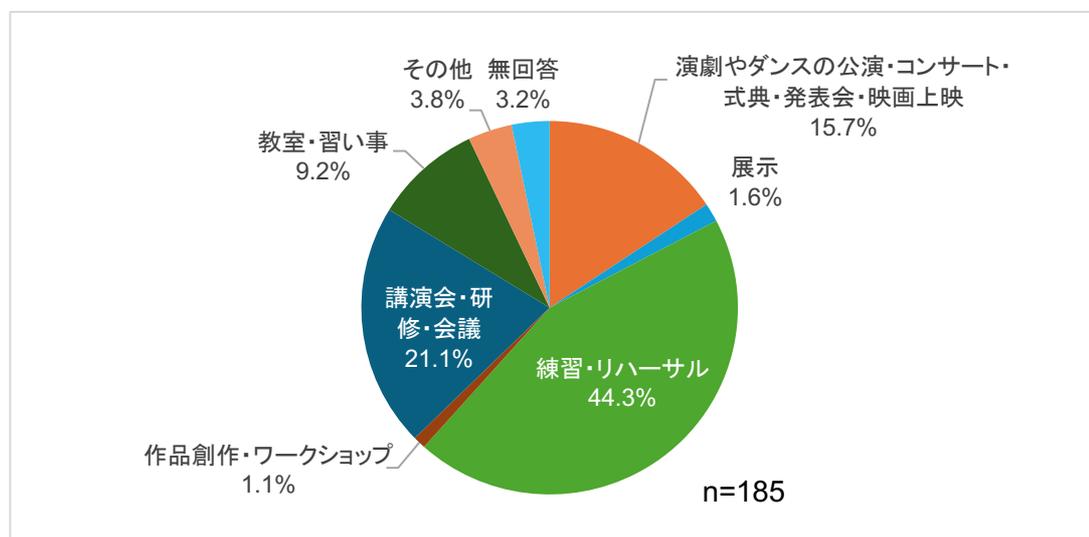
- ワークショップ参加者の満足度調査で「イベント情報の入手のしやすさ」については「とても満足」の割合が28.2%と相対的に低く(資-129)、情報入手の手段は、「関係者・出演者」34.6%、「チラシ・ポスター」33.3%、「プラットニュース」と「WEB」が11.5%となっている(資-123)。

(3) 貸館利用者から見た成果と課題

成果 | 日常的な利用の割合が高く利用者の3分の1がリピーターで、総合的な満足度は高い。特に施設の快適さ・清潔さや職員の対応・マナーが高く評価されている。

- 貸館利用者へのアンケートでとよはし芸術劇場の利用目的を聞いたところ「練習・リハーサル」44.3%、「講演会・研修・会議」21.1%、「演劇やダンスの公演・コンサート・式典・発表会・映画上映」15.7%となっており、公演・コンサートといったイベントよりも、自身の練習やリハーサルでの利用が多い(図4、資-138)。

図4 利用目的(単一回答)



- とよはし芸術劇場の施設利用回数は、「10回以上」34.6%、「2～5回程度」28.1%、「6～9回程度」13.0%、「今回が初めて」10.3%と、約3分の1がリピーターとなっている(資-139)。
- 「(施設の使いごちに関する)総合的な満足度」では「とても満足」45.4%、「まあ満足」36.8%を含めた肯定的な評価が82.2%。「とても満足」の割合が高いのは「施設の快適さ・清潔さ」67.0%、「職員の対応・マナー」56.8%、「施設の設定備・備品」53.5%となっている(資-140)。
- 文化施設を利用する際に最も重視することは「立地がよいこと」で47.6%、2番目に重視することは「利用料金が安いこと」で20.0%となっている(資-142)。劇場を利用したきっかけや理由は「豊橋駅から近いから」54.1%、「前回利用して良かったから」46.5%となっている(資-143)。

課題 | 利用申請等の手続きや利用料金についての満足度が相対的に低い。また、貸館の利用者からは、スタッフの専門性の高さがあまり重視されていない。

- 貸館利用者の満足度を聞いた6項目のうち、「利用申請等の手続き」の満足度については、他の項目に比べて「とても満足」の割合が低く(34.6%)、「やや不満」の割合が高い(10.3%)。「利用申請等の手続き」に次いで「利用料金」の満足度もやや低い(資-140)。

- 「利用する際に重視すること」について10項目（「その他」は含まない）の選択肢を提示して聞いたところ、「スタッフの専門性が高いこと」について、複数回答の場合でも9.7%と重視する割合は低くなっている（資-141）。

3. インタビュー調査

(1) 文化振興面の成果と課題

成果 | 演劇公演を主軸とした文化振興の取組は地域内外で高く評価され、豊橋市の文化振興での役割が明確化された。また、演劇を通じた「シビックプライド」が醸成されつつある。

- 劇場整備関係者からは、とよはし芸術劇場があることで豊橋での演劇の愛好家が増加していることや、文化芸術振興のための優秀な人材が劇場の職員として働いていることで、東三河の文化振興の中心的役割を担っている点を評価する意見があった（資-149）。
- 「高校生と創る演劇」の過去出演者からは、「PLATに行くと、市民の方ともだんだんと顔なじみが増えてくる。ワークショップ的な取組が、市民の芸術を見る目を養っているのではないか」といった声や、高校卒業後に進学で上京して、東京の劇場関係者からもとよはし芸術劇場に対する高い評判を聞いて「すごいな、PLAT」と思ったという意見も聞かれた（資-174）。
- 2016年の豊橋市文化振興指針の改訂を契機に、学校教育でのアートの体験も加えたり、人材育成や教育、福祉と連携するなど、とよはし芸術劇場が実施している事業が文化振興指針に位置づけられたことで、市の文化振興における劇場の役割がより明確化された（資-155）。
- プロデューサーは、「演劇を観たいという人が地方にもいて、『これなら観てみたい』という観客の思いを受け入れられる状況を作れば、中核市規模の豊橋市で演劇公演が成立する可能性がある。その状況を作ることができた」と、演劇公演の積み重ねで生まれた成果に手応えを感じている（資-154）。
- かつて豊橋には現在とよはし芸術劇場で上演しているような演劇公演を鑑賞することはできなかったが、現在では名古屋でも上演されないような演劇公演が豊橋で上演されるようになった。「豊橋で演劇を観ている人にとって、シビックプライドのような、少し自慢できるものが生まれた」とプロデューサーは言う（資-155）。

課題 | 地元の文化活動と芸術性・専門性の高い芸術活動のバランスを図ること、立場やジャンルの垣根を越えること、若い世代の表現や参加機会を継続することが期待されている。

- 従来からの市内の地元文化団体の活動を支えてきた文化協会の活動と、とよはし芸術劇場が提供する芸術性や専門性の高い芸術体験の提供という方向性の異なる役割や事業を融合させることを、劇場整備関係者から期待されている（資-150）。
- コロナ禍で社会が大きく転換したこと、国の文化政策を担う文化庁の方向性が大きく変わったことなど、劇場を取り巻く環境が変化する中で、「今までどおりでは立ち行かなくなる部分が見えてきた」と言うプロデューサーの認識に基づいた方向性の転換や新たな模索も必要になると思われる（資-155）。
- 劇場運営の関係団体からは、開館から10年が経過したが「公演を鑑賞するだけの場所」と思っている地域の人たちが少なくないことや、自分の活動以外には関心が広がらない人たちもいるという認識が示され、観客、参加者、利用者といった様々な立場から多様な芸

術を享受する場としての役割や、異なる立場や異なるジャンルなど、垣根を越えた交流によって新しい活動が生まれることを期待している(資-163～164)。

- 公演来場者のリピーターからは、「今までどおりにいい芝居をやってもらえれば来る」という意見がある一方で、「芝居をやりたい人たちがもっと集まって拠点になるようなものが続かないと、若い世代がPLATに来ない」など、地域の若い劇団の表現場所としてとよはし芸術劇場がさらに利用されることを期待する意見も聞かれた(資-168)。
- 「高校生と創る演劇」の過去出演者たちは、とよはし芸術劇場での人との出会いや体験が、いかに自身の成長にとって貴重だったかを熱心に語ってくれた。「今やっていること(高校生と創る演劇)を、10年、20年、とにかく続けていってほしいと思う」と強い期待が示された(資-175)。

(2) まちづくり面の成果と課題

成果 | 学校へのアウトリーチや社会包摂の取組、文化芸術を通じた施設周辺への貢献など、教育、福祉、まちづくりなどの分野でとよはし芸術劇場が果たす役割は拡大している。

- 開館から10年以上が経過し、学校教育との連携を重視した取組は定着したといえる。例えば、招聘した複数の演劇公演を子どもたちに鑑賞してもらうプログラムや、学校へのアウトリーチなど、従来にはなかった新しい取組が定着している(資-149)。
- ワークショップファシリテーター養成講座の過去の受講生たちが育ってきていることや、地域のさまざまな人たちと関わる事業や社会包摂の取組を経験して、事業制作部の職員たちの資質も向上していると劇場運営の関係団体は評価している(資-162)。
- 劇場整備関係者からは、とよはし芸術劇場を含む再開発事業が行われる前と現在とでは、街自体が「明るくなった」という意見が聞かれた。劇場のスタッフたち自身が施設周辺のまちづくりにつながる活動に関わり、文化芸術を取り入れた活動を展開することで、「街と少し融合してきているのではないか」という評価する声もあった(資-149)。
- 公演来場者のリピーターからの「PLATは地域の活性化にすごく役立っていると思う」という意見(資-167～168)や、「高校生と創る演劇」の過去出演者からは「PLATはとにかく入りやすくオープンになっていて、街の人たちと文化をつなげてくれる」という声(資-174)など、とよはし芸術劇場との関わりの深い人たちは、まちづくり面に対する劇場の役割を認識している。
- 公演事業、創造事業、人材育成事業、普及教育事業、社会包摂事業といった事業区分はあるが、地域の中で生まれている成果は、その区分通りには整理できないことが多い。「むしろ事業区分を越えた視点からも評価されることで、劇場も人も地域もさらに育っていくのではないか」と劇場運営の関係団体は語る(資-163)。

課題 | 来場者の消費行動のさらなる活性化が期待されている。ただし「稼ぐこと」は重要ではなく、金額に換算できない劇場の価値を認め、劇場が地域に新たなネットワークを生み出すことが必要。

- 新幹線が停車する豊橋駅に直結した劇場として、出演者・スタッフなどが日帰りできることが、優れた演劇公演を招聘できる一つの要因ではあるが、その一方で、来場者も劇場公演が終わるとすぐにペDESTリアンデッキを通過して帰ってしまうことが課題だと劇場整備関係者は指摘しており(資-150)、域外の来場者の消費行動によって地域の経済への波及を

期待していることがわかる。

- ただし、「大切なことは稼ぐことではない」と劇場整備関係者は言う。教育的な役割や、住民の文化意識の涵養など、金額に換算できない劇場の役割を、市(行政)が価値として認める必要性を強調する(資-150)。
- 「地方都市の閉塞(へいそく)感を打破するために、劇場はあるのではないかと指摘するプロデューサーの意見は、豊橋にとよはし芸術劇場という劇場ならではの活力が地域にもたらされる可能性を示唆している(資-156)。
- 劇場運営の関係団体からも、劇場の内外での新しいコミュニティや異分野のプレーヤーとの連携、協働を進めながら、劇場を中心に地域の多様なネットワークを活かす具体的なアクションの必要性を訴える(資-163～164)。

4. 経済波及効果及びパブリシティ効果分析

成果 | 2023年度の経済波及効果の総合計は約18億円、雇用効果は150人。新聞記事の年間の掲載件数は182件で、金額換算すると約1億円とパブリシティ効果も高い。

- 2023年度のとよはし芸術劇場の管理運営と主催事業の実施に伴う最終需要は、観客の消費支出によるものも含め、約5億9,200万円。その経済波及効果は、約8億6,400万円で、そのうち55.1%にあたる約4億7,600万円が愛知県内での経済波及効果となっている(資-189)。
- 貸館の事業主催者の支出および貸館の観客の消費支出による経済波及効果は約9億5,800万円で、管理運営、主催事業、貸館事業を合わせた経済波及効果の総合計は、約18億2,200万円(資-189)。
- とよはし芸術劇場に対する豊橋市の支出額(補助金収入と指定管理料)は年間あたり合計2億4,300万円で、劇場がもたらす経済波及効果は市の投入額のおよそ7.5倍となっている(資-188)。
- 愛知県内の雇用効果は就業者ベースで約167人、雇用者ベースで約150人、対個人サービス、対事業所サービス、商業、運輸・郵便の分野での雇用効果が大きい(資-188)。
- 2023年度に「とよはし芸術劇場」というキーワード検索で掲載の確認された新聞記事の件数は182件(資-193)、公演の内容紹介など記事性の高い掲載は137件で、広告掲載料をベースに金額換算すると、約1億700万円(資-196)のパブリシティ効果が認められた。
- 掲載件数が多いのは東日新聞、中日新聞、東愛知新聞、朝日新聞などで、地元紙だけでなく全国紙や東海地方以外の地方紙にも数多く掲載されている。地元紙では地域に根差した市民の文化芸術活動などの紹介、全国紙では、主催事業で全国各地を巡回する公演などの紹介が多い(資-194)。
- 自主事業で掲載される記事では、劇場10周年記念公演で芸術監督の桑原裕子の作・演出による「たわごと」の掲載が目立つ(資-198)。

課題 | 管理運営や事業での全体の支出(最終需要)では愛知県外よりも県内が大きい、主催事業では、愛知県内よりも県外への支出が大きい。

- とよはし芸術劇場の主催事業の実施に伴う最終需要額は、約4億3,300万円、うち56.3%(約2億4,400万円)が愛知県内への支出となっているが、対事業所サービス(出演委託料など)に関しては愛知県外への支出が約2.3倍も大きく(資-181)、舞台芸術の創造(生産)面では愛知県内への効果が相対的に低い。

- ただし、これは主催事業では愛知県外から劇団等を招聘していることに伴うもので、劇場単体で解決できるものではない。愛知県外からの観客が20.1%であることから、主催事業での観客の消費支出に伴う愛知県内での経済波及効果9,300万円のうち、2割は域外の観客がもたらしたもので、県外客にとっても魅力的な招聘公演がもたらす経済効果も小さくない。

中長期的な事業・運営の方針の検討

とよはし芸術劇場の開館から10年間の事業・運営の実績や、アンケートやインタビュー調査、経済波及効果及びパブリシティ効果などの成果や課題を総合的に捉え、今後の中長期的な事業や運営の方針を検討した。

1. 管理運営について

(1) 全体的な方向性

指定管理の非公募制の継続により今後も中長期的な視点での管理運営を行い、利用者や地域住民と「顔が見える関係性」を続けながら、新規の顧客を継続的に獲得し続ける努力が求められる。

- とよはし芸術劇場は開館から10年間で自主事業入場者は約45万人、貸館利用者は約199万人、自主事業の公演内容の満足層は9割以上、貸館利用の総合的な満足層も8割以上、年間の経済波及効果は約18億円(2023年度)など、一定の成果を上げてきた。
- これらの成果は補助事業と指定管理事業を(公財)豊橋文化振興財団が一体で行ってきた長年の蓄積によって獲得できるものであり、短期で成果を挙げることや評価をすることはできない。よって、今後の管理運営においても、財団職員の専門性が発揮される体制を継続し、短期的なスパンではなく、5年から10年程度のスパンでの中長期的な視点を持って管理運営を行い、その成果や効果の中長期で把握することが必要である。
- とよはし芸術劇場は開館以来、劇場の中での利用者サービスに従事するスタッフや、劇場の外に出て地域との関係づくりをするスタッフなど、利用者や地域住民と「顔が見える関係性」を作ってきた。こうした関係性は長い時間をかけて育まれてきたものであり、管理運営体制の継続性は極めて重要である。
- 継続的な管理運営体制を維持するためにも、指定管理の非公募制の継続と、指定管理期間のさらなる長期化により、長期的視野で運営を安定化できるように働きかけが必要である。それによって、施設の利用者や公演の来場者などの新規の顧客を継続的に獲得し続けることが可能となる。これまでのリピーターとの関係を引き続き大切にしながら、新しい利用者や来場者を獲得する不断の努力が求められている。

(2) 事業・運営の方向性

劇場が地域に与える影響を維持するためにも、引き続きとよはし芸術劇場への市予算の投資が必要。今後は舞台芸術に携わる創造的な人材の、豊橋への移住を促す取組が求められる。

- 前述したような事業・運営の成果や劇場が地域に与える影響を維持するためにも、今後も引き続きとよはし芸術劇場に対する市予算の投資は必要である。
- 国内の地方都市に見られる共通の課題として、若いアーティストが活躍の場を求めて東京に流出するジレンマがある。とよはし芸術劇場の開館や愛知大学のメディア芸術専攻の開設以来、文化芸術に携わる人材が東京から豊橋に拠点を移した例はあるものの、そうした動きは限定的である。
- 経済的な側面から見ても、舞台芸術の創造(生産)は、依然として首都圏や大都市圏に依存する傾向が強いため、地域経済への効果は限定的で、地域産業としての舞台芸術は発展の途上である。
- 今後の中長期の事業・運営の方向性としては、舞台芸術に携わるアーティスト、マネジメントや舞台技術に関わる人材が豊橋を拠点に活動し、豊橋発の舞台芸術が国内外に展開されるような、創造的な人材の移住を促進するような取組が求められる。

(3) 維持管理の方向性

居心地がよく、気持ちのよい環境を提供し続けるためには、計画的な施設の修繕が肝要である。また、業務のDX化や利用申請などの簡素化に向けて、市と管理運営者との協議が必要である。

- とよはし芸術劇場は、気軽に訪れることができる開放的な空間が広く、施設の日常的な来訪者が多い。また、練習・リハーサル、研修・会議といった目的を持った利用者も多い。
- あらゆる利用者にとって居心地がよく、気持ちよく使える環境を今後も維持するためには、日常的なメンテナンスに加え、施設の修繕を計画的に実施することが肝要である。
- 貸館利用の満足度のうち、利用申請などの手続きについては満足度が相対的に低いことが明らかになった。民間事業者が提供する同様のサービスでは、スマートフォンやパソコンでの手続きや決済が一般的となった現在、書面での申請手続きの煩雑さを改善することが求められている。
- デジタル技術を活用した業務プロセスの改善や効率化、いわゆるDX化が求められている昨今において、とよはし芸術劇場でも事務的な処理やデータの蓄積などでDX化は進めているが、施設の利用申請の手続きなど、規程で定められた様式の書面が必要な場面が残っている。そうした様式やルールを変更するためには、豊橋市での例規の見直しの検討など、設置者である豊橋市と管理運営者との協議が必要である。

2. 自主事業について

(1) 舞台芸術の振興事業の方向性

プロデュース公演による舞台芸術の創造・発信、劇場とアーティストの共同体制の強化、とよはし芸術劇場に馴染みの薄い市民や若い世代に来場してもらうための工夫が必要である。

- とよはし芸術劇場の自主事業は、舞台芸術の振興事業を柱としながら、他の事業区分と相互に連携することで重層的な展開を行ってきた。中でも、とよはし芸術劇場が自主的に企画制作を行うプロデュース公演は、主体的に舞台芸術の創造・発信を行うためにも、今後もより充実させていくことが望ましい。
- 既にとよはし芸術劇場が導入している芸術監督制度は、国内の他の公共劇場にも広がりを見せている。今後もアソシエイト・アーティストやレジデント・アーティストといった多様な関わり方で、劇場とアーティストが協働できる体制を強化することが必要である。
- また、補助事業と指定管理事業を一体で行うことで著名出演者の公演を貸館利用で誘致したり、共催事業として行うなど、地元の人々が鑑賞したいと思う公演を、公演製作団体の協力を得ながら実現させて、地域の幅広いニーズに応えることも重要である。
- 課題として、公演来場者の若年層の割合が少ないことが挙げられ、若い世代の観客の開拓や来場の促進が必要である。もう一つの課題は、豊橋市内の来場者では何度もとよはし芸術劇場に足を運ぶリピーターの割合が高いことで、まだ馴染みの薄い市民に来場してもらうための工夫が必要である。
- 普段は舞台芸術の公演に足を運ぶことがない人々を引き寄せるための工夫として、これまでに行ってきたワークショップやレクチャー、小・中学校・特別支援学校へのアウトリーチのようなイベントが挙げられる。今後もそうした企画を通じて、舞台芸術への興味や関心を喚起するアプローチが求められる。

(2) 人材育成事業、体験活動の方向性

劇場が地域課題に対して積極的に関与し、社会包摂にも取り組む。そのための劇場と社会の間をつなぐ人材の育成や、地元から離れた若者が再び帰郷する理由や動機となるような取組が期待される。

- 舞台芸術の振興事業を柱としながら、各種のワークショップによる地域の人材育成や、学校現場で

のアウトリーチによる子どもたちの体験活動といった、まちづくりや教育への事業の展開は、とよはし芸術劇場が開館から継続して取り組むことで、着実に地域に定着してきた。

- 近年、劇場が社会的なニーズに応じた活動を行うことの重要性は高まっている。また、障害者差別解消法の改正による合理的配慮の義務化といった社会的要請の変化を受けて、劇場は今まで以上にあらゆる市民に開かれた場として、社会包摂的な取組を進める必要がある。これまで継続してきた「ワークショップファシリテーター養成講座」のように、劇場と社会の間をつなぐ人材の育成は、今後ますます重要となっている。
- 学校へのアウトリーチによる子どもたちの舞台芸術の体験活動や、地域の若者を対象とした人材育成事業は、短期間で成果が地域に還元されるようなものではない。地域から外に出て行く若者が、将来の就職、結婚、子育てといったライフステージの変化に応じて再び豊橋に戻り、地域に貢献する可能性も視野に入れ、そうした取組は継続的、長期的に展開する必要がある。
- 現在の子どもや若者が中長期的に、再び豊橋に帰郷する理由や動機となるような、地域での人のつながりや経験を、とよはし芸術劇場の人材育成事業や体験活動によって生み出していくことが期待される。

(3) その他の自主事業や広報活動の方向性

文化芸術への幅広い関心の喚起、参加機会の拡大のためにも、質の高い舞台芸術と地域文化のバランスを図ることが肝要である。また、広報活動では SNS の積極的な利活用が求められる。

- とよはし芸術劇場は、自主事業の中でも、とくに舞台芸術の振興事業に関しては、東京で制作された質の高い公演の鑑賞機会を提供してきた。その一方で、地元根付いた活動をしてきた各種の文化団体や生涯学習事業での発表活動も、とよはし芸術劇場にとって重要な存在である。
- 文化芸術への幅広い関心を喚起し、参加機会を拡大するためにも、市民が求めるものを理解しながら、質の高い舞台芸術と地域文化のバランスを図ることが肝要である。
- そうした自主事業の広報活動では、若年層に向けた情報発信や双方向・多方向のコミュニケーションを視野に入れた SNS の積極的な利活用など、情報提供の間口を広げる取組が肝要である。

3. 貸館事業の方向性

(1) 主ホール、アートスペース

舞台芸術の公演会場としての優れた劇場の機能を活かし、首都圏の劇場不足から派生する地方の巡回公演での利用に対して劇場の利便性をアピールし、市民文化団体の活動の場も確保する。

- 開館からコロナ禍になるまで、施設全体の稼働率は向上してきた。2014年度から2022年度までの施設全体の稼働率の平均は49.4%で、主ホールは59.9%、アートスペースは63.1%となっている。
- 主ホールやアートスペースは舞台芸術の公演会場としての使いやすさには定評があり、これまで自主事業を中心に優れた劇場の機能を発揮してきた。今後も引き続き舞台芸術の利用を促していくことが求められる。
- 首都圏の公共・民間の劇場で、施設の老朽化に伴う大規模改修や建て替えなどが相次いでいることから、演劇興行の会場不足が発生している。こうした状況の中で、地方の巡回公演への需要が高まっており、とよはし芸術劇場としては東海地方の会場として選ばれる好機が訪れることになる。
- 東京を拠点とする民間の演劇制作会社に対して、交通アクセスや優れた劇場機能などのとよはし芸術劇場の利便性をアピールすることで、主ホールやアートスペースにおけるさらなる公演の充実や稼働率の向上につなげることが考えられる。
- なお、豊橋市と豊橋観光コンベンション協会が推進する、国内外の企業、団体の会議や見本市などの「MICE」の会場として、とよはし芸術劇場も活用が期待されているが、10年間の運営実績から、土日祝日は劇場の主催事業と貸館事業の利用でスケジュールがほぼ埋まっているのが実態である。

- とよはし芸術劇場の設置目的や施設機能を鑑みても、市民文化団体の利用よりもMICEが優先されるのは合理的とは言えない。そのためMICEの誘致に関しては、休日の市民文化団体による活動を妨げるのではなく、稼働率に余裕のある平日の施設で運用することが必要である。

(2) 創造活動室

アマチュアバンドの練習に対応していた創造活動室 E、F、G の利用率の低迷に対応するため、想定する利用内容を見直し、アコースティック楽器の練習、ミーティング、オンライン会議などに切り替える。

- 貸館事業での課題は、ポピュラー音楽系のバンドのスタジオ利用を想定していた創造活動室E、F、Gの稼働率の低迷である。どの諸室も2020年度はコロナ禍の影響で利用が大幅に減少し、その後、利用は回復に向かっているが、創造活動室E、F、Gの稼働率は低迷が続いている。
- その背景には、コロナ禍を経てアマチュアバンドの活動継続が厳しくなり、スタジオとしての利用のニーズが減少したことが考えられる。
- そのため、当初の創造活動室が想定していた利用者や利用の内容を見直し、アコースティック(生音)楽器の練習、少人数のミーティング、オンライン会議、映像配信といった利用も想定した運営に切り替えることが考えられる。

穂の国とよはし芸術劇場 事業・運営評価調査（2024年度）
報告書

調査・発行 公益財団法人豊橋文化振興財団 穂の国とよはし芸術劇場 PLAT
〒440-0887 愛知県豊橋市西小田原町123番地
Tel 0532-39-8810 / FAX 0532-55-8192

調査委託 合同会社文化commons研究所
〒231-0021 横浜市中区日本大通33番地
関内フューチャーセンター#156

調査協力 一般財団法人地域創造

助成 一般財団法人地域創造

発行日 2025年3月

主催 公益財団法人豊橋文化振興財団

共催 豊橋市