

平成30年度劇場・音楽堂等機能強化推進事業
(劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業)

自己点検報告書

団 体 名	公益財団法人サントリー芸術財団	
施 設 名	サントリーホール	
助 成 対 象 活 動 名	サントリーホール主催公演	
助 成 期 間	5	(年間)
内 定 額	45,563	(千円)

事業概要

(1) 事業計画の概要

全体図（概念図）

歴史を刻む～名演との出会い

①フェスティバル:

毎年決まったシーズンに開催。発信力のある音楽コンテンツを、決まった期間に集中的に開催することで活動の話題性や盛り上がりを後押しする。
また、様々なターゲットに向けて多面的に演奏会やイベントを行うことで、より音楽への興味を拡大させ、多くの人が接点を持てるような場を作る。

- ・チェンバーミュージック・ガーデン …室内楽の祭典。2週間 <初夏／6月>
- ・サントリーホール サマーフェスティバル …現代音楽の祭典。1週間～10日 <夏／8月>
- ・ウィーン・フィルハーモニー ウィーク イン ジャパン …世界最高峰のオーケストラの祭典。約1週間 <秋／10月または11月>

【アウトカム】 より多くの集客を目指す。

②名演奏家シリーズ:

世界トップレベルの演奏家を招聘。サントリーホールの誇る音響で歴史に残る名演の機会を創出する。

- ・内田光子ピアノ・リサイタル …隔年（次回予定2018年11月）
- ・バッハ・コレギウム・ジャパンによる『ヘンデル：メサイア』演奏会 …<12月開催>

【アウトカム】より質の高い演奏内容。より多くの集客。話題性。

③創造性・オリジナリティ:

サントリーホールが、その施設と活動の強みを活かして、サントリーホールでしか成しえない舞台を創造し、聴衆に新しい発見と感動を供出。サントリーホールらしさの追求。

- ・サントリーホール「ホール・オペラ®」 …2016年開催（ワーグナー：『ラインの黄金』）周年時など特別な年に開催。
- ・国際作曲委嘱 …最前線で活躍する1人の作曲家に毎年、サントリーホールが20分程度の管弦楽作品を委嘱、初演する。2018年イェルク・ヴィトマン、2019年ミカエル・ジャレル、2020年イザベル・ムンドリー、2021年マティアス・ピンチャーへの委嘱が決定。
- ・サントリーホールのクリスマス …サントリーホールがオリジナルのクリスマスプログラムを制作。毎年クリスマスの時期に開催。

【アウトカム】より創造的で新しい試み。高い音楽的クオリティ、話題性。

事業概要

(1) 事業計画の概要

全体図（概念図）

未来を育む

①ENJOY! MUSIC～音楽に出会うよろこびを(教育・啓蒙活動)

人々が生涯にわたって、音楽を精神的な糧として愉しみ、深めることができる機会を提供。

<こども向け>

- ・サントリーアートキッズクラブ いろいろドレドレ …美術と音楽に親しむワークショップ＆コンサート。約1時間のプログラム。＜7月／3～6歳対象＞
- ・それいけ！オルガン探検隊 …オルガンのしくみや音色、歴史などを楽しく知ってもらい、オルガンという楽器と音楽への興味の拡大＜7月／4歳以上対象＞
- ・港区＆サントリーホール Enjoy! Musicプロジェクト …港区の小学校4年生を対象に、小学校での事前授業を経てサントリーホールでの演奏会に臨む、生きた音楽の迫力と響きの体験。

<青少年向け>

- ・青少年プログラム …学校単位での鑑賞教室。ウィーン・フィルハーモニー管弦楽団などによる本物の音楽と響きを聴いてもらう。同時に会場に足を運ぶことで、コンサートマナーや鑑賞の体験を学んでもらう。

<生涯学習>

- ・オルガン プロムナード コンサート …毎月1回平日の昼間に30分開催するオルガン無料演奏会。より多くの人にオルガンの音色と響きを知ってもらう。年11回(8月はお休み)
- ・オルガン・カフェ …オルガン演奏会として様々なオルガン作品を紹介。年1回開催＜秋／9～11月＞。

<全年齢対象>

- ・オープンハウス～サントリーホールで遊ぼう！ …年に1度桜の咲くシーズンにサントリーホールを一日無料開放。会場内外で様々な音楽イベントを開催。この日は普段は原則入場できない乳幼児も大ホールでオーケストラ演奏を聴くことができるなど、幅広い対象者に音楽を気軽に楽しんでもらうことを主旨としている。

②サントリーホール アカデミー～若きプロフェッショナルたちへ

音楽大学など一定の学びを終え、これから世界へ羽ばたこうとしている音楽家を育成、応援。

サントリーホールを訪れる良き演奏家との接点、コンサートホールならではの現場での活きた音楽活動、また、良き聴衆との接点、社会との関わりの多さを特徴とする。オペラ・アカデミー、室内楽アカデミーの2部門からなり、アカデミー・ディレクター、ファカルティ(講師陣)の指導のもと、月に2、3日程度の集中的な勉強会やワークショップに加え、機会があった際にはゲスト音楽家によるマスタークラスも開催。アカデミー生はすべてを無料で受講することが可能。アカデミー生はオーディションで選拔され、現在、両アカデミーとも4期生を迎えている。

[アウトカム] 修了生の活躍の場の拡大(世界的コンクールでの入賞。世界の劇場での出演など)。アカデミー活動としての評価。

(2) 平成30年度実施事業一覧

番号	事業名	主な実施日程	概要 (演目、主な出演者、スタッフ等)	入場者・参加者数	
		主な実施会場			
1	オルガン プロムナード コンサート	2018年4月19日ほか(8月をのぞく月1回)	月1回ランチタイム30分のオルガン無料コンサート／出演(オルガン): モニカ・メルツォーヴァ(4月)、小島弥寧子(5月)、山田由希子(6月)、マルタン・グレゴリウス(7月) 他	目標値	13,200
		大ホール		実績値	12,871
2	オープンハウス ～サントリーホールで遊ぼう！	2018年4月1日	年1回の全館無料イベント／出演: 田中祐子(指揮)、山口綾規(オルガン)、横浜シンフォニエッタ(管弦楽)、サントリーホール アカデミー(声楽／室内楽) 他	目標値	10,000
		大ホール、ブルーローズ、ホワイエ		実績値	11,029
3	サントリーホール オペラ・アカデミーコンサート	2018年5月26日	オペラ・アカデミー生の成果披露／出演: プリマヴェーラ・コース第4期生(歌手13名、ピアノ2名)、アドバンスト・コース第3期生(歌手4名)、古藤田みゆき(ピアノ)	目標値	300
		ブルーローズ		実績値	206
4	チェンバー・ミュージック・ガーデン2018	2018年6月2日～17日	室内楽の祭典(兼 室内楽アカデミーの成果披露)／出演: 竹澤恭子(ヴァイオリン)、堤 剛(チェロ)、カザルス弦楽四重奏団、キュッヒル・クアルテット 他	目標値	6,000
		ブルーローズ		実績値	5,983
5	それいけ！オルガン探検隊2018	2018年7月21日	オルガンの仕組みを学ぶ体験型企画(こども向け・大人向け)／出演: 勝山雅世、花澤絢子(オルガン)、近藤岳(お話) 他	目標値	840
		大ホール		実績値	993
6	サントリーアートキッズクラブ いろいろドレドレ	2018年7月27日、28日	3-6歳児対象のワークショップ＆コンサート／出演: 神崎ゆう子(お話と歌)、Music Players おかわり団(アンサンブル)	目標値	390
		ブルーローズ		実績値	822
7	サントリーホールのオルガン・カフェ#5	2018年9月17日	オルガン作品に親しむお話つきコンサート／出演: 近藤岳(オルガン)、三浦一馬(バンドネオン)、加藤恭子(打楽器)、川平慈英(ナビゲーター)	目標値	1,125
		大ホール		実績値	1,332
8	ARK Hills Music Week 2018	2018年10月5日～13日	ホール前のカラヤン広場を中心とした地域の音楽祭。無料のライブ・ビューイングや楽器体験など／出演: オペラ・アカデミー、マイケル・スペンサー(WSリーダー) 他	目標値	20,000
		ロビー／カラヤン広場		実績値	20,000
9	レインボウ21 サントリーホール デビューコンサート	2018年11月28日	音楽専攻の大学生が合同チームを組み演奏会をプロデュースする人材養成事業／参加校: 上野学園大、国立音大、東京音大、武蔵野音大、フェリス女学院大	目標値	310
		ブルーローズ		実績値	212
10	港区 & サントリーホール Enjoy! Musicプロジェクト	2019年2月22日	港区立小学校4年生対象。「声のひびきを楽しもう」をテーマに、小学校での事前授業とホールでのコンサートを実施／出演: 大野和士(指揮)、東京都交響楽団 他	目標値	1,500
		大ホール		実績値	1,462
11	サントリーホール オペラ・アカデミー オペラ公演	2019年2月11日、13日	アカデミー現役生・修了生によるオペラ上演／演目: モーツァルト作曲オペラ『フィガロの結婚』／出演: 石井基幾、金子響、増原英也、大田原瑤、細井暁子、古藤田みゆき 他／演出: 田口道子	目標値	355
		ブルーローズ		実績値	623
12	サントリーホール オペラ・アカデミー(研修会)	通年	月3日程度の研修会を開講し、無償で学べる場とともに様々な発表の場を提供／指導陣: ジュゼッペ・サツパティーニ、天羽明恵、野田ヒロ子、櫻田亮、古藤田みゆき 他	目標値	30
		リハーサル室 ほか		実績値	26
13	室内楽アカデミー(研修会)	通年	月2日程度のワークショップを開講し、無償で学べる場とともに様々な発表の場を提供／指導陣: 堤 剛、原田幸一郎、池田菊衛、磯村和英、毛利伯郎、練木繁夫 他	目標値	20
		リハーサル室 ほか		実績値	40
14	サントリーホール バックステージツアー	年11回(オルガン プロムナード コンサート開催日)	オルガン プロムナード コンサートにあわせホールスタッフのガイドによる館内ツアーを実施(事前応募制)。通常は立ち入れない楽屋まわりや舞台上の見学を含む。	目標値	1,000
		館内		実績値	625
15	サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート	2018年4月21日ほか月1回	月1回、小・中学生を対象に土日祝の大ホール公演に招待。一流の音楽に触れ、鑑賞マナーを学習する機会を提供している。	目標値	36
		大ホール		実績値	72
平成30年度の目標値、実績値				目標値	55,106
				実績値	56,296

【妥当性】

自己評価

事業計画に必要な構成要素が関連し、当初の予定通りに事業が進められているか。

サントリーホールは、東京初のコンサート専用ホールとして「世界一美しい響き」をコンセプトに掲げ、1986年10月に開館した。20世紀を代表する指揮者カラヤン氏の助言により、大ホールには日本初のヴィンヤード（ブドウ畑）形式を採用、演奏家と聴衆が一体となった臨場感あふれる形状として注目を集め、その後多くのホール建設のモデルとなった。また、開演前や休憩時を含めコンサートを楽しむ文化を日本に根づかせたいとの思いから、お客様を案内するレセプションやクローク、アルコールも飲めるドリンクコーナーを導入し、ホスピタリティの面においても従来の劇場・ホールとは一線を画す革新的なサービスを取り入れた。現在では、年間で約550の公演に60万人規模の来場者を迎えている。

このように当ホールは優れた音響や非日常的な空間および最高水準のホスピタリティにより音楽文化の発展に貢献し続け、「クラシック音楽の殿堂」という評価をいただいている。音楽雑誌のアンケートでは、好きな演奏会場の第1位に選ばれており、同雑誌の「2018年ベスト・コンサート22」では、半数の11公演が当ホールでの公演（うち2公演は主催）となっている。

開館当初から世界一流の演奏家と協働し、グローバルな視野に基づきオリジナルの企画を多数実施する一方で、作曲家・芥川也寸志氏の言葉「よきホールは、そこに、よき音楽を育て、よき音楽家たちを育て、そして、そのまわりに、よき聴衆を育てる」に基づき、様々な教育普及事業を展開している。「チェンバーミュージック・ガーデン」などのフェスティバル公演や教育普及事業に世界一流の演奏家が積極的に出演してくださるのは当ホールの大きな強みであり、受講料無料のアカデミー活動においても、優れた指導陣のもとに若手演奏家を輩出し、国内外での活躍のバックアップを行っている。

平成30年度はすべての事業において大きな変更はなく、予定通りに事業が進められた。

助成に値する文化的、社会的、経済的意義等が継続して認められるか。

設定したアウトカム・目標に対する指標として、「ミッション」「効果」「Volume & Cost」の3項目を設定し、各項目内の要素を細分化し数値（ポイント）化を図って独自の3次元ポートフォリオを作成することで、各事業の文化的、社会的、経済的意義を可視化し、助成に値するレベルを保持している。具体的には、「ミッション」では、芸術水準（放映や誌面批評等の実績）、話題性、教育普及、公益性、国内外・地域との連携など21のポイントを設定、また「効果」では、広報実績・パブ効果、顧客興味・満足（ホームページビュー、インバウンド件数等）、購入者属性の3つのポイントを設定している。該当ポイントがあれば加点し、「Volume & Cost」において入場率や収支をランク分けして数値化したものを合計して、事業ごとに総合得点を算出する仕組みにしている。

すべての主催事業の企画・立案・構成は当ホールのオリジナルであり、チェリストで館長の堤剛を中心に、企画制作部のプロデューサーおよびプログラミング・ディレクターにより事業を構築し、外部の有識者による企画委員会や共同主催者である演奏団体等によりそのクオリティを担保している。また、助成をいただくことで、一流演奏家（団体）による意義のある事業をリーズナブルなチケット価格もしくは無料に設定することが可能となっている。

2012年4月の公益財団法人化により近年は地域連携も積極的に行っており、当ホールの立地する地域の音楽祭「ARK Hills Music Week」では、近隣の美術館・大使館・ホテルなどの施設と連携し、地域の文化・経済の活性化およびイメージ向上に寄与している。アンケート結果からも来場者の期待の高さが伺える。また、地元の港区立小学校4年生を対象とした事業では、小学校での事前授業と当ホールでのコンサートの内容について先生方の満足度がいずれも非常に高い結果となり、学校教育の枠組みにおいても本事業の社会的意義を認めていただけようになった。

【有効性】

自己評価

目標が達成し、アウトカムの発現は可能か。

平成30年度の全自主事業の総来場者数は76,351名となり、平均来場者率は79.2%と目標を上回った。この要因の一つに、公式Facebookページ開設があげられる。1年間で433件の記事を投稿し、動画や画像を多数掲載することで4月の開設からわずか1年で21,804名のフォロワーがつき、より多くの方に情報を届け、公式ホームページからのチケット購入増につなげることができた。例えば「チェンバーミュージック・ガーデン」では、全購入のうち直販シェアが91.7%（前回実績85.9%）、ウェブ購入率63.2%（同53.6%）となった。また、グローバル広報も推進しており、AAPPAC（アジア太平洋舞台芸術文化施設協会）の総会に参加し知見交換を行うほか、海外ジャーナリストとの関係を強化して様々な記事化につなげた。例えば入場無料イベント「オープンハウス」では、The Japan Times に写真付で紹介され、インバウンド客の増加につながった。

港区立小学校4年生対象の事業では、事前授業の参加児童が1,310名と前年度より300名以上増えて子どもたちとの接点が拡大、地域社会に開かれたホールとして認知向上した。また、受講料無料で継続開催中のオペラ・アカデミーと室内楽アカデミーでは、それぞれに修了生や現役生が飛躍的な成長をみせた。オペラ・アカデミーでは藤原歌劇団公演での主演決定やイタリア声楽コンコルソのミラノ大賞受賞、室内楽アカデミーでは修了生が結成した「葵トリオ」が第67回ミュンヘン国際音楽コンクールピアノ三重奏部門での日本人初優勝という快挙を達成した。両アカデミー生の発表の場はホール内にとどまらず、地域でのコンサートやアウトリーチ（港区立小学校や富山県内の学校・美術館等）など多岐に渡った。さらに東京文化会館の声かけにより、人材育成を行う東京都内3館の連携企画に両アカデミー生と事業当事者が参加した。

なお、自主事業では、前掲の独自指標をもとにポイント化し自己評価を行うことで、企画の見直し・改善につなげている。

【効率性】

自己評価

アウトプットに対して、事業期間が適切で、当初の計画通りに進んでいるか。
アウトプットに対して、事業費が適切で、当初の計画通りに進んでいるか。

多くの助成対象事業において、予算実績対比は良好で、入場者・参加者数も目標値を上回っている。ただし以下の公演に関しては事業期間あるいは事業費の面で改善の余地があり、改善のうえで実施、あるいは次年度以降への改善点を洗い出した。

サントリーホール オペラ・アカデミーのオペラ公演では、キャストオーディションの結果を受け、一人でも多くの現役生や修了生に出演機会を与えたいという指導者陣の希望から、過去の1回公演での完売実績（聴衆側のニーズ）も勘案し、急遽公演回数を2回として一部はダブルキャストで上演した。主要キャストは外部歌手の助演に頼らずに出演費をおさえる一方で舞台費を最大限調整した結果、支出は年初予算に対して約1割の増額で済み、かつ入場料収入をあげることができた。

効率性の観点からは、会場費が支出の中で大きな比重を占める2企画「それいけ！オルガン探検隊」と「オルガン・カフェ」について、次年度は同日開催を試みることにした。また、「レインボウ21」企画については、平成29年度から大学ごとの公演ではなく複数の大学から集まった学生全員での合同プロデュースによる1公演にしたところ、企画立案までに当初の想定よりも多くの時間と労力を要することになり、券売も芳しくなかったため、次年度は公演休止を決定し、大学連携においては別のあり方を模索することとした。

【創造性】

自己評価

事業計画の内容が、独創性、新規性、先導性等に優れている（と認められる）か。

サントリーホールの強みは、優れた音響特性を持ち世界最大級のオルガンをも有するホール（ハード）のみならず、堤剛館長を中心とした世界的音楽家の存在、そして開館当初から支える専属ステージマネージャーや最高水準のホスピタリティを提供する表方スタッフ（ソフト）の存在である。開館以来、世界から一流の演奏家たちが当ホールの舞台に立ち続け、長年に渡り信頼関係を構築してきた。助成対象事業はこれらの強みを活かしたものである。

例えば、以前の主催事業「ホール・オペラ®」に多数出演していた元テノール歌手のジュゼッペ・サッパティーニは1993年のオペラ・アカデミー創設者の一人であり、世界で通用する歌手が日本で育つようにと2011年秋より同アカデミーのエグゼクティブ・ファカルティに就任し、彼をサポートする形で初期の受講生であった櫻田亮、天羽明恵ら一流歌手陣と共に後輩の育成にあたっている。他方、チェリストの堤剛が2007年に館長に就任したことで、2011年から室内楽の祭典「チェンバーミュージック・ガーデン」を始動。その前年に室内楽アカデミーを開講し、第3期以降は世界中で活躍した弦楽四重奏団、東京クワルテットの元メンバーやピアニストの練木繁夫をファカルティに迎え、さらに指導体制を充実させた。それにより優秀な受講生が多く集まり、様々なコンクールで成果が出始めている。また、育成事業を当ホールの主催公演と切り離さず、むしろその中に両アカデミー生の発表の場を積極的に設け、ファカルティをはじめとする一流演奏家との共演機会を提供しているのも大きな特徴である。

オルガンを活かした企画では、月1回平日昼間に開催する無料の「オルガン プロムナード コンサート」を開館5周年の1991年より継続実施、現在では月平均1,000名を超える定番企画として人気を誇っており、この公演に付随する形でバックステージツアーを開催している。また、2000年にスタートした「それいけ！オルガン探検隊」では、単に演奏やお話をきくだけでなく、子どもたち自身がさまざまな模型を使ってオルガンの発音の仕組みを体感できるように改良を加えながら継続開催している。

3～6歳児対象の「いろいろドレドレ」は、同じ芸術財団傘下のサントリー美術館との共催企画として、展覧会の内容にあわせたワークショップとして全員で舞台装飾を作り、各自が作ったアイテムを使いながらコンサートを能動的に体験できるようにしている。配布プログラムの中にはワークブックページを設け、親子で振り返りができるような工夫もしている。

さらに地域連携では、美術館などの文化施設やホテル、大使館が密集する東京の中心という立地を活かした地域の音楽祭「ARK Hills Music Week」を2011年に立ち上げて森ビル株式会社とともに主導するほか、2014年からは指揮者・大野和士氏の発案を受けて港区と連携し、区立小学校4年生のための「港区&サントリーホール Enjoy! Musicプロジェクト」を始動。現場の先生方の声を反映し、2017年度からは小学校での事前授業をオペラ・アカデミー生が担う新たな枠組みを作り上げた。春の全館無料イベント「オープンハウス」は、ホール全職員が部署横断でチームを組み企画から運営までを行っており、毎年約1万人を超える人気企画として定着している。そのサポートスタッフには、首都圏の音楽大学との連携事業「レインボウ21」の元学生スタッフが複数名加わるなど、長年の継続開催により助成対象事業同士の有機的な連携が生まれている。

事業の実施によって、当該劇場・音楽堂等の国内外での評価の向上につながっている（と認められる）か。

内外から多くの見学者が来館、特に海外からのグループ参加者が急増している。また、来場者調査およびお客様からのお褒めの声等からもわかるように、事業の実施により国内外での評価の向上につながっている。

多くの公演評でも高い評価を得ており、前述の通り、Facebookやツイッター（日本語及び英語）でのフォロワー数も伸びている。海外メディアの取材や、海外（特にアジア）の新設ホール職員の見学希望も多い。

【持続性】

自己評価

事業計画を通じて組織活動が持続的に発展する（と認められる）か。
持続的なアウトカムの発現・定着が期待できるか。

1986年10月にサントリー株式会社（当時）の直営施設として、東京に初めてのコンサート専用ホールとして開館。2012年4月には、公益事業の安定した継続的な活動を担保するため、公益財団法人サントリー芸術財団に移管した。

すべての組織活動は3年ごとの「中期計画」に基づいて行われ、「理事会・評議員会」（年2回開催）「サントリーホール エグゼクティブミーティング」（月1回開催）「サントリーホール部長会」（週1回開催）においてPDCAを回している。企画制作部門においては、業界内からの積極的な中途採用および音楽系大学の新卒採用による専門的なプロパーにより業務を遂行している。そのプロパーに対し、語学研修や他ホールへの視察・訪問の機会を幅広く提供している。さらには、サントリーホールディングス株式会社が実施するキャリアビジョンのための研修活動にも積極的な参加を促している。

他の劇場・音楽堂等との関係においては、招聘企画の日本公演やアカデミー生の出張公演等でネットワークが形成されてきたが、平成30年度は前述の東京文化会館、第一生命ホールとの3館連携事業への参加や、公文協主催の全国アートマネジメント・舞台技術職員研修会での「オープンハウス」事例発表により、他館担当者との接点がより拡大した。

教育機関とのネットワーク形成やキャリアパスの構築に関しては、主に「レインボウ21」事業によりアウトカムを出している。また、財政支援者とのコミュニケーションに関しては、サントリーグループのメンバーにCSR活動を体感してもらうプログラム「S活！」の一環として毎年様々な内容や場所でアカデミー生によるコンサートを開催し、一定の評価を得ている。

「有効性」で記述した通り、すべての助成対象事業において、アウトカムの発現はあった。どの企画においても毎年ブラッシュ・アップを図りながら継続的に開催しており、持続的なアウトカムの発現・定着は期待できるといえる。