

平成31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	51,590	(千円)

1. 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実感させる。

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・ウィーク in 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 or 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』全曲演奏会・・・<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届ける。

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。

次ページへ続く ⇒

1. 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～音楽にであう喜びを（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。

<K I D' s 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 ENJOY!MUSIC・・・港区の小学校4年生を対象に、事前の事業でのアウトリーチ指導を経て、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・・・学校単位での来場。ウィーンフィルハーモニー管弦楽団など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。年に1度開催

<9～11月>

<全年齢対象>

・オープンハウス～サントリーホールであそぼう～・・・年に1度桜の咲くシーズンにサントリーホールを1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入り、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。<春/4月初旬>

[アウトカム] より多くの集客。

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、現場での生きた音楽活動。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。アカデミー生は全てを無料で聴講することが可能。アカデミー生はオーディション生で、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。アカデミー活動としての評価。世界的コンクールでの入賞。世界の劇場での出演などの活躍。

(2) 平成31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		目標値	実績値
1	オープンハウス ～サントリーホールで遊ぼう！	2019年4月6日 11:00～17:00	○出演 和田一樹、横浜シンフォニエッタ、荒井牧子、サントリーホール室内楽アカデミー、オペラ・アカデミー	目標値	10,000
		サントリーホール 全館		実績値	13,203
2	サントリーホール オペラ・アカデミー修了コンサート	2019年5月28日 19:00	○出演 サントリーホール オペラ・アカデミー生 計17名、古藤田みゆき ○曲目 イタリア室内歌曲、オペラ・アリアと二重唱	目標値	300
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	223
3	サントリーホール チェンバーミュージック・ガーデン2019	2019年6月1～16日 10企画19公演	○出演 堤剛、クス・クアルテット、渡辺玲子、小山実稚恵、吉野直子、トマシュ・リッテル、ハン・スジン、室内楽アカデミーのファカルティとアカデミー生 他	目標値	5,800
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	5,858
4	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—	2019年7月26・27日 各日11:00/14:00	○出演 神崎ゆう子、Music Players おかわり団 ○曲目 内田祥子:おかわり団の楽器いろいろ、フチーク:剣士の入場、ガーシュウィン:アイ・ガット・リズム他	目標値	720
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	846
5	サントリーホール サマーフェスティバル 2019	2019年8月23～31日 3企画8公演	○出演 大野和士、板倉康明、パスカル・ロフェ、杉山洋一 ○演目 オペラ『リトゥン・オン・スキン』ほか ○制作協力 東京コンサーツ	目標値	4,222
		サントリーホール 大ホール、ブルーローズ		実績値	5,075
6	サントリーホールでオルガン ZANMAI!	2019年9月15日 3企画4公演	○出演 勝山雅世、花澤絢子、池田綾子、三澤慶、石丸由佳、野本洋介、別所哲也、木村秀樹 ○曲目 ヘンデル:「音楽時計」よりBWV 600 他	目標値	1,807
		サントリーホール 大ホール、ブルーローズ		実績値	2,062
7	作曲家の個展Ⅱ ＜細川俊夫&望月京＞	2019年11月28日 19:00	○出演 クリスチャン・シュミット、イサオ・ナカムラ、杉山洋一、東京都交響楽団 ○曲目 望月京:『むすび』、細川俊夫:『渦』 他	目標値	874
		サントリーホール 大ホール		実績値	788
8	港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト	2020年1月30日 10:45	○出演 沼尻竜典、安井陽子、金子響、石井基幾、東京フィルハーモニー交響楽団、サントリーホール オペラ・アカデミー&新国立劇場合唱団	目標値	1,600
		サントリーホール 大ホール		実績値	1,613
9	サントリーホール オペラ・アカデミー オペラティック・コンサート	2020年3月13日 19:00	※新型コロナウイルスの影響により 公演中止	目標値	320
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	—
10	サントリーホール オルガン プロムナード コンサート	2019年4月18日他 全10回 12:15～	毎月1回大ホールで開催している30分間のパイプオルガン無料コンサート。ブルーローズは未就学児鑑賞用ライブビューイングとなっている	目標値	10,000
		サントリーホール 大ホール		実績値	11,355
11	サントリーホール バックステージツアー	2019年4月18日他 全9回	案内係がガイドしながら通常立ち入ることのできない舞台裏の見学や、オルガンプロムナード演奏会鑑賞、舞台上での合唱などを体験する企画	目標値	900
		サントリーホール 館内施設		実績値	512
12	サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート	2019年4月14日他 全11回	大ホールで開催される土・日・祝日マチネ公演より原則毎月1公演を選定し小・中学生を招待し、一流音楽に触れる場を提供する企画	目標値	102
		サントリーホール 大ホール		実績値	108
13	サントリーホール オペラ・アカデミー (研修会)	定例研修会: 月2-3回 特別研修会: 年3回程度	世界のトップアーティストから直接通年で指導を受け、レッスンのみならず発表の場も提供する実践的な研修プログラム	目標値	26
		サントリーホール リハーサル室		実績値	32

14	室内楽アカデミー (研修会)	定例研修会：月2日間	世界のトップアーティストから直接通年で指導を受け、レッスンのみならず発表の場も提供する実践的な研修プログラム	目標値	26
		特別ワークショップ：年4回他 サントリーホール リハーサル室		実績値	26

2. 自己評価

(1) 妥当性

自己評価
<p>事業計画に必要な構成要素が有機的に連関し、当初の予定通りに事業が進められているか。</p> <p>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 1986 年 10 月に開館した。「世界一美しい響き」をコンセプトに、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はその後多くのホール建設のモデルとなった。また、お客様を案内するレセプションист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でも革新的なサービスを取り入れた。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、人々がより豊かな人生を送れるように生活の中の楽しみとして音楽を根づかせることを社会的使命として音楽文化の継承と発展に貢献し続け、現在では「クラシック音楽の殿堂」という評価をいただいている。</p> <p>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（事業計画「歴史を刻む～名演との出会い」）一方で、様々な教育普及事業を展開している（事業計画「未来を育む」）。「チェンバーミュージック・ガーデン」「サマーフェスティバル」などの大規模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い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。こうしたトップレベルの公演と育成事業の有機的な連関は、評論家陣からも高く評価された（『音楽の友』2020 年 4 月号）。</p> <p>このようなホールの一連の取組みは、人々の生活文化を潤い豊かにするという点でサントリーグループのミッション「人と自然と響きあう」に則したものである。</p> <p>2019 年度は、新型コロナウイルスの影響で一部中止となったが、ほぼすべての事業を概ね予定通り実施した。</p>
<p>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。</p> <p>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低価格あるいは無料で設定することが可能となっている。</p> <p>1987 年開始で 30 年以上の歴史を持つ「サマーフェスティバル」は国内最大規模の現代音楽フェスティバルであり、近年はプロデューサー制を導入することで、世界で評価され集客力のある演奏家が参加するようになり、さらに水準ならびに認知度が向上した。「芥川也寸志サントリー作曲賞選考演奏会」は国内の新進作曲家のノミネート作品を実演後に公開選考するユニークな顕彰事業で、日本の作曲家の登竜門となっている。また、世界の第一線で活躍する作曲家を毎年招聘し、委嘱作を含めた演奏会を行うのみならず、若い世代が参画できる仕組みを構築、2019 年度は、国立音楽大学の協力を得て作曲専攻の学生を対象とした公開ワークショップを開催した。</p> <p>2011 年に開館 25 周年を機に開始した「チェンバーミュージック・ガーデン」は、日本では数少ない室内楽の音楽祭であり、小ホール公演ながら通算来場者数は 5 万 5 千人を超えた。ベテランから若手までの国内外の著名アーティストによる演奏会だけでなく室内楽アカデミー生の発表の場も兼ね、室内楽の魅力を幅広いラインナップで届けている。その中には、平土間の会場特性を活かした「車いす利用者のための演奏会」も含まれており、2013 年からは継続的に東京都立特別支援学校の児童・生徒を招待している。</p> <p>2012 年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、地元の港区立小学校 4 年生を対象とした事業に加え、アカデミー生が地元の赤坂区民センターの主催公演に定期的に出演する機会をいただいている。</p> <p>このように、発信力のある事業を通じた青少年や音楽家の育成、教育機関や地域との連携を継続実施している。</p>

(2) 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。

日本国内におけるクラシック音楽文化の更なる発展に携わり、アジアを牽引するコンサートホールとしての地位を確立すべく、国内のみにとどまらない音楽ファンを開拓し、主催事業を通して若手演奏家支援も含めた総合的な普及活動を行うという活動目標において、まず2019年度の来場者数は78,344名、平均来場者率は84%と設定目標を上回った。この来場者数増加の大きな要因は、和・英ともに公式ホームページとSNSのより一層の充実によるものであり（詳細は「創造性」で後述）、中でも英語版のFacebookはフォロワー数が約329,000名と前年の3倍に飛躍的に伸び、海外のファン開拓を達成できたといえる。また、2019年度のインバウンド購入者数も前年度比104.3%と上昇した。

普及活動においては、港区立小学校4年生対象の事業では、事前授業から全校が参加することで児童との接点が拡大（前年度比117%）、同時にその事前授業を行うオペラ・アカデミー生へのアウトリーチ機会を増やすことができた。また春の無料イベント「オープンハウス」の入場者数は13,203名と過去最高となり、目標値の10,000名を大きく上回った。

主催事業については、独自の指標をもとに数値化をはかり、各事業の文化的、社会的、経済的意義を可視化する取り組みを2017年度より開始している。これにより全部署で各事業の成果を共有できる仕組みとなっており、内部で定期的に振り返りを行うことで、公演のあらゆる面における改善につなげている。以下は、2019年度の助成対象事業の内部評価結果である。

<2019年度自主事業評価基準項目>

- ① 入場率（90%以上（2）～59%以下（-2）まで5段階）＋収支（黒字500万以上（3）～赤字1000万以上（-3）まで7段階）の合計点
 ② グッドポイント（GP）＊以下A～Hにおいてそれぞれ設定した項目を各1点として積み上げた合計点
 A)鑑賞・創造(芸術水準の高さ)、B)Enjoy! Musicプログラム(教育普及)、C)普及(B以外の地域貢献等)、D)サントリーホールらしさ、
 E)他団体との連携、F)広報実績・パブ効果、G)顧客興味・満足(HPビュー、VOC)、H)購入者属性

No.	事業名	総合点(①+②)	①	②
1	オープンハウス	13	1	12
2	オペラ・アカデミー修了コンサート	5	-1	6
3	チェンバーミュージック・ガーデン2019（＊参考値：10事業の平均）	6.2	1.3	4.9
4	いろいろドレドレ	9	0	9
5	サマーフェスティバル2019（＊参考値：3事業の平均）	5.3	-4	9.3
6	オルガン ZANMAI!	13	3	10
7	作曲家の個展Ⅱ	5	-5	10
8	港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト	12	0	12
9	オペラティック・コンサート<公演中止>			
10	オルガン プロムナード コンサート	6	-3	9
11	バックステージツアー			
12	佐治敬三ジュニアプログラムシート	7	1	6
13	オペラ・アカデミー（研修会）	7	-2	9
14	室内楽アカデミー（研修会）	7	-2	9

(3) 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。

当ホールの主催事業については、大型企画では3年以上前から計画を練り始めて主な出演者やスタッフを選定し、いずれの事業も前年の夏には予算を策定している。その際、シリーズ企画の場合には過去の販売率（無料の場合は過去の入場者数）をベースに、また体験型企画では会場の規模や体験内容・開催時間を考慮して全員が無理なく参加できる最大人数で想定入場者数を算出している。それを達成するために事業ごとに販売戦略会議を実施し、主要ターゲット層に向けた広報・広告宣伝を展開している。その結果、2019年度に実施した主催公演では、助成対象の9事業のうち7事業の入場者数が目標値を上回り、助成対象外も含めたすべての主催公演の総入場者数は、新型コロナウイルスの影響で3公演が中止、1公演が無観客ライブ配信に変更となったにも関わらず目標値に対して115.7%、またキャパに対する入場者率は前述の通り平均84%となり、いずれも前年度を上回る結果となった。

事業費については、実施した助成対象13事業において、助成対象外経費も含めたすべての収支でみると、11事業が年初予算に対して誤差20%以内におさまっている。助成対象経費のみで算出した場合に生じる乖離については、「オペラ・アカデミー修了コンサート」および「チェンバーミュージック・ガーデン」では、チラシ制作費など前年度に計上せざるを得なかった経費が含まれていたことがその理由となっている。一番乖離が大きかった「サマーフェスティバル」は、ジョージ・ベンジャミンのオペラ『リトゥン・オン・スキン』の公演回数を、日本初演という貴重な公演につき、効率性の考慮および収入増の期待、またお客様の鑑賞機会を拡大するために1回から2回に増やしたことで、また演出上の効果をあげるための舞台費が想定より嵩んでしまったことが主な原因である。ただ、そのオペラの芸術性・先進性は高く評価され、朝日新聞・読売新聞・日経新聞と主要3紙で公演評が掲載されたほか、『音楽の友』2020年2月号掲載の「2019年のベスト・コンサート21」では10位タイに選出された。新企画「オルガン ZANMAI!」は、効率化の観点から従来の「オルガン探検隊」「オルガン・カフェ」の2企画を一日にまとめることで主に会場費を削減でき、前年度より収支が改善した。小・中学生を招待する「佐治敬三ジュニアプログラムシート」については、予算策定時には貸館公演を含めたラインナップが確定していなかったためにチケット購入費は概算計上しかできないため、乖離が生じている。さらに2019年度に関しては、当ホールの主催事業「ニューイヤー・コンサート ウィーン・フォルクスオーパー交響楽団」公演から同出演者による低価格のファミリー向け公演に対象公演を変更したことにより、チケット費用を浮かせることができ、支出削減につながった。

事業期間については、上述の通り、「サマーフェスティバル」においてオペラ公演の追加が発生したことに加え、新型コロナウイルスの影響により、2020年2月以降の「オルガン プロムナード コン서트」ならびに「バックステージツアー」の中止（3月は無観客ライブ配信を実施）、また3月には、「佐治敬三 ジュニアプログラムシート」対象公演の中止、「オペラ・アカデミー」エグゼクティブ・ファカルティによる特別研修会の中止、「オペラティック・コンサート」の中止を余儀なくされたが、それ以外は当初の計画通りに実行した。

総じて、事業期間および事業費ともに、ほぼ当初の計画通りに進めることが出来た。

(4) 創造性

自己評価

事業計画の内容が、独創性、新規性、先導性に優れている（と認められる）か。

当ホールの強みは、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、世界中の一流演奏家が当ホールの舞台上に立ち続け、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・サッパティニはオペラ・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が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。

国内最大規模の現代音楽の祭典「サマーフェスティバル」の 2019 年度は、世界的指揮者の大野和士をプロデューサーに迎えたことで、ベンジャミンのオペラ『リトゥン・オン・スキン』の日本初演が実現した。また、「作曲家の個展Ⅱ」では、ヨーロッパでも評価の高い作曲家・細川俊夫と望月京に委嘱した作品を世界初演した。

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、2019 年 12 月で通算 300 回を迎えた。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」（2019 年度は「オルガン ZANMAI！」の一企画として実施）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事業で、展示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企画である。東京成徳大学子ども学部と連携し、保育を学ぶ学生に授業の一環として幼児ケアの実地体験の機会を提供している。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工夫も凝らしている。

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 年からは地元港区と連携して区立小学校 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。オペラ・アカデミーによる小学校での事前授業が評価され、6 年目となる 2019 年度は初めて区内すべての小学校が事前授業から参加し、理想的な流れを作ることができた。さらにその本公演のソリストとして、事前授業に出向いたオペラ・アカデミー修了生が大ホールデビューを果たした。

なお、これらの事業を安全に遂行するために、ハードのメンテナンスやスタッフの訓練も定期的実施している。周年での大規模改修工事に加え、保守点検は原則として毎月実施、全スタッフ参加の自衛消防訓練は年 2 回開催しているほか、救命講習（消防庁）の受講も義務付けている。2019 年度は防犯訓練（警視庁）も実施した。

自己評価

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。

当ホールでは隔年で独自の「来場者調査」を実施しており、直近の 2018 年度の調査で初めて導入した当ホールの推奨度を測るネット・プロモーター・スコア（NPS）では非常に高い数値が出た。その理由として突出していたのは「音響の良さ」であった。次いで「演奏・企画の良さ」「雰囲気が良い／品が良い」となっている。これは、当ホールが長年、直接招聘しているウィーン・フィルハーモニー管弦楽団の公演など、クオリティの高い演奏をよい音響で聴けるという聴衆の満足度の高さを裏付けるものである。

この他、お客様の声を吸い上げて反映する仕組みとして、レセプションистやチケットセンター（電話・窓口）でのお客様の声を月ごとに集約し、担当者にフィードバックしている。この中には、主催事業に対する評価も含まれており、2019 年度には、「アカデミー生のレベルが高くてよい演奏会だったので来週もまた来ます」「（オープンハウスで）はじめてサントリーホールに足を運んでみた。大ホールのコンサートも大変良かったです。ぜひ公演をきちんと聴いてみたいので公演スケジュールを教えてください」といった次の来場につながるお客様の声もあった。

専門誌や新聞批評でも多くの公演評で高い評価を得ており、「チェンバーミュージック・ガーデン」はイギリスの伝統ある弦楽専門誌 Strad でも評が掲載された。

また、普及事業「オープンハウス」「いろいろドレドレ」「港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト」については、その取組が業界内でも評価され、担当者が学会や研修会、フォーラムに招かれて事例発表を行っている。

来場者数は年間 60 万人規模を保っており、公演とは別に、2019 年度は海外からの視察者 225 名を含む 753 名の視察者を受け入れた。この来場者数の高さを保っている理由は、情報発信の強化である。新聞・専門誌・一般紙・WEB 等の掲載記事（事後の公演評含む）は年間 250 件を超えている。また、上述の 2018 年度来場者調査では、コンサート情報の入手経路として「インターネット」が最も高かったことから、2019 年度は特にデジタルメディアの発信強化に注力した。7 年ぶりのホームページ全面リニューアルでは、ユーザビリティを上げてコンテンツを拡充した結果、ユーザー数は前年比 123%となった。また、日本語版の SNS では、動画コンテンツを拡充させ WEB 媒体の記事を拡散した結果、Facebook、Twitter のフォロワー数が伸び、合計 5 万人を突破した。同時に海外への情報発信も強化し、英語版ホームページはユーザー視点でネイティブな表現に全面改稿、さらにスマートフォン対応を含む視認性・操作性の向上によりユーザー数がリニューアル前の 4 割増、日本語版同様に動画コンテンツを拡充させた英語版 Facebook は前述の通りフォロワー数 3 倍増と大きな成果を上げた。

なお、日本語版ホームページでは、30 年を超える当ホールの公演アーカイブを 2017 年秋より公開している。公演日や出演者・曲目だけでなくキーワード検索も可能になっており、可能なかぎりチラシ画像も添付している。こうして文化資産を共有化することで、クラシック音楽研究活動の一助となっている。

(5) 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。

財政面に関して、この3ヵ年において公益財団法人における予算規模の増減は無く、それに伴う親会社からの寄付金・協賛金も同等に確保している。一方で、事業の発展のために効率化等を考慮の上、助成金・協賛金のさらなる獲得を目指している。また、他団体（財団法人・オーケストラ等）との共同主催を推進することで、リスクシェアの下、事業の充実を図っている。また、入会無料の「メンバーズ・クラブ」は現在14万弱の会員数を有し、希望者にはDM（メールまたは郵送）による発売・公演情報を提供の上、先行発売（一部は早期割引有）を行い、活性化を図っている。さらには会員を対象としたリハーサル公開やトークイベント等も行っている。

施設面に関しては、「創造性」でも記した通り、周年ごとの大規模改修を実施、稼働率が高い中でも定期的な保守点検の確保を行い、世界最高峰の音響を維持しながら、常に「安心・安全」をモットーに施設管理をしている。2017年度には、大規模な館内バリアフリー化（エレベーター設置、スロープ、車椅子席増設）を実施した。

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、2019年度は都内民間ホールの連携事業として、第一生命ホールとHakuju Hallとの3館連携事業への参加や、東京文化会館主催による「アフタヌーンコンサート」（感染症拡大の影響により中止）への両アカデミー生出演により、他館担当者との接点により拡大した。

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、「いろいろドレドレ」（東京成徳大学子ども学部）や「サマーフェスティバル」（国立音楽大学）、「港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト」（港区立小学校）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。

上記の取り組みを通して、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。