

令和2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	50,517	(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も後押しする。

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、多くの方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供出。

サントリーホールらしさの追究。

- ・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。

<KID'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) 令和2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！(映像配信)	2020年4月5日(中止)※	新型コロナウイルス感染症の影響で中止	目標値	10,000
		サントリーホール 全館		実績値	0 ※
2	サントリーホール オペラ・アカデミーコンサート	2020年9月24日 ※	○出演 サントリーホール オペラ・アカデミー生 計11名、古藤田みゆき ○曲目 イタリア古典歌曲、バロック・オペラ・アリア、オペラ・アリア ※6月より延期	目標値	250
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	114 ※
3	サントリーホール チェンバーミュージック・ガーデン 2020	2020年6月13～21日 ※	○出演 堤剛、小菅優、川口成彦、原田陽、郷古廉、佐藤晴真、辻彩奈、田原綾子、室内楽アカデミーファカルティ・受講生 他 ※無観客有料配信7公演に変更	目標値	7,000
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	0 ※
4	サントリーホール サマーフェスティバル 2020	2020年8月22～30日	○出演 杉山洋一、有馬純寿、板倉康明、沼尻竜典、ほか ○曲目 シュトックハウゼン『クラングー 1日の24時間より』他 ※「テーマ作曲家」全3公演のみ中止	目標値	4,971
		サントリーホール 大ホール、ブルーローズ		実績値	2,062 ※
5	サントリーホールでオルガン ZANMAI!	2020年8月16日	○出演 勝山雅世、花澤絢子、池田綾子、村本寛太郎、富田一樹、梅干野安未、椎名雄一郎 ○曲目 J.S.バッハ：フーガト短調「小フーガ」他	目標値	3,998
		サントリーホール 大ホール、ブルーローズ		実績値	1,216 ※
6	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	2021年3月18日	○出演 石井基幾、保科瑠衣、迫田美帆、大田原瑤、金子響、林真咲、細井暁子、増原英也、古藤田みゆき、朝岡聡 ○曲目 オペラ『アリオダンテ』HWV33より「恐ろしく忌まわしい夜ののちに」他	目標値	336
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	225 ※
7	サントリーホール オルガン プロムナード コンサート	2020年6月25日他 全9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。 ※新型コロナウイルス感染症の影響により、4月と5月の公演のみ中止	目標値	1,000/回
		サントリーホール 大ホール		実績値	3,783 ※
8	サントリーホール バックステージツアー	2020年4月16日他	※新型コロナウイルス感染症の影響により全日程中止	目標値	770
		サントリーホール 館内施設		実績値	0 ※
9	サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート	2020年7月5日他 計8回実施 ※	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・中学生を招待している。 ※新型コロナウイルス感染症の影響で12回開催予定のうち4回中止	目標値	72
		サントリーホール 大ホール		実績値	48 ※
10	サントリーホール オペラ・アカデミー(研修会)	定例研修会：50日/年※	世界のトップアーティストから直接通年で指導を受け、発表の場も提供する実践的な研修プログラム。 ※新型コロナウイルス感染症の影響で外国人指導者が来日できずリモートでレッスンを実施。	目標値	19
		サントリーホール リハーサル室		実績値	17
11	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、発表の場も提供する実践的な研修プログラム。 ※4～6月は中止、発表の場が減ったため、9月に有観客の修了演奏会を追加で開催した。	目標値	50
		サントリーホール リハーサル室 ほか		実績値	53

※ …新型コロナウイルス感染症の影響があったもの

2. 自己評価

(1) 妥当性

自己評価

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。

「世界一美しい響き」をコンセプトにかかげる当ホールのミッションは、「世界最高峰のホール」として我が国の文化芸術活動の水準を向上し、文化を通じて国際社会に貢献し、諸外国と相互理解の推進を図ること、そして多くの聴衆および演奏家に感動を与える場の提供であり、優れた音響や最高水準のホスピタリティといった当ホールの強み、そして開館時から継続している様々な自主事業の知見を活かして各事業を遂行している。

当ホールでは、事業計画全体を「歴史を刻む ～名演との出会い」、「未来を育む」という2項目にカテゴライズし、前者では華やかなフェスティバルや、世界トップレベルの演奏家による公演を計画し、より創造的で新しい試み、高い音楽的クオリティ、話題性を追求している。また後者では、教育・普及活動としてより多くの方々への音楽鑑賞機会の提供および主にアカデミー活動を通じた若手演奏家の育成・支援を行っている。

<当ホールにおけるミッション達成へのロジックモデル>

【アウトカム】

(最終)事業の実施に伴い、聴衆・参加者および出演者の感動を創出し、我が国の文化芸術活動の水準を向上し、文化を通じて国際社会に貢献および諸外国と相互理解の推進を図る。

(中間)演奏家の優れた芸術文化活動の醸成、聴衆・参加者の芸術文化への理解および心の健康。

(初期)入場率、経済(地域、音楽界)、接点拡大。

【アウトプット】

積極的かつ継続的な作曲委嘱を行い世界初演および日本初演の実施。若手演奏家の演奏能力(技術・表現)の向上。聴衆のクラシック音楽への深い理解・興味および知的好奇心の継続。国内外への配信による我が国の音楽文化の発信、新たなエンタテインメントとしての表現と地域を超えた接点の拡大。

【アクション】

助成対象事業の実行における「より創造的で新しい試み、高い音楽的クオリティ、話題性を追求」「より多くの方々への音楽鑑賞の機会を提供することと、若手演奏家の育成・支援」を行う。

【インプット】

通常の構成要素は、会場、出演者、資源、マンパワーとなる。出演者に関しては、常にクオリティを重視し基本的には演奏者本人との直接的なコミュニケーションにより事業を計画する。資源としては助成金・自主財源・チケット収入の他、サントリーグループのCSR活動の一翼を担うことによる寄付・協賛金の獲得が主なものである。事業実施のマンパワーに関しては、専任の企画制作部員が中心となり、外部企画委員による諮問を受けている。また制作部分に関して、アウトソーシングによる効率化も図っている。

令和2年度はどの事業においても上述のロジックモデルに基づいてミッション達成に向けた取り組みを計画・実行したが、(3)の効率性で詳細後述の通り、公演中止や延期、収容率50%制限下での開催など年間を通して新型コロナウイルス感染症の影響を受けた。そのため当初の計画からは大きく変更が生じ、特に外国人音楽家の関わる事業に関して予定通りの実施とはいかなかったが、感染拡大状況を注視しながらできる限り事業実施に向けて都度最善の判断を行った。

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。

事業計画の分類毎に下記の通り文化的、社会的、経済的意義が継続して認められ助成に値すると自己評価する。

<文化的意義>「チェンバーミュージック・ガーデン」や「サマーフェスティバル」での異なる世代の一流の演奏家・作曲家の組合せによる我が国の音楽文化の活性化および聴衆育成/オペラ・室内楽の両アカデミーにおける若手演奏家の育成を通じた我が国の音楽家のレベル向上および世界への発信/「サントリーホールでオルガZANMAI!」等による教育・啓蒙活動を通じた当該地域のクラシック音楽の裾野の拡大

<社会的意義>「サマーフェスティバル」における全7曲の委嘱世界初演によるホールの社会的役割の向上や「チェンバーミュージック・ガーデン」配信事業を通じた遠隔地との接点拡大/アカデミー生出演の地域での依頼演奏/平日昼間の無料公演「オルガン プロムナード コンサート」の継続実施を通じた地域在住・在勤者への貢献

<経済的意義>当ホールが近隣エリアの文化の中心的な存在で、集客による地域の経済の活性化や地域のイメージ向上に寄与/コロナ禍における通常公演の開催が不可となった場合においても、無観客での有料ライブ配信の実施により、我が国の音楽界の経済的な活性化と演奏家およびスタッフ等への報酬の支払いを実現

(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。

【目標】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の開拓、また聴衆や若手演奏家支援などを通じた総合的な普及活動を行う。クラシック音楽が社会で担うべき役割を常に模索し、グローバルな社会の動きを敏感に捉えながら、当ホールならではの質の高い自主事業を継続して提供することはもとより、民間企業を母体とする公益財団法人だからこそ可能とするオリジナリティに富んだ活動、様々な工夫を凝らした活動を通じてクラシック音楽の裾野を広げ、人々に生きる喜びや生活の潤いを与えることに貢献する。

【達成状況】今年度の自主事業は全 59 企画 132 公演を計画し、うち感染症拡大防止のため 37 企画 78 公演が開催中止、一方で新規・追加 5 公演、さらに無観客有料オンライン 8 公演を追加実施した。4～5 月の緊急事態宣言による休館中は、社会の動きを捉えてステイホーム生活で子どもたちが音楽に親しめるよう音楽コンテンツ集を作成（詳細は後述）。さらにいち早く独自のガイドラインを策定して公演再開に向けて業界をリードし、クラシック音楽公演運営推進協議会による「クラシック音楽公演における新型コロナウイルス感染拡大予防ガイドライン」の策定にも貢献した。感染拡大状況を注視しながらできる限り事業実施に向けて都度最善の判断を行い、各種育成・普及事業も感染拡大防止対策を徹底した上で工夫を重ねて継続実施した。このことから、コロナ禍においても今年度の目標は概ね達成できたといえる（感染症の影響による来場者数・収益率の低下をのぞく）。

【事業計画分類毎のロジックモデル】※インプットについては分類毎に特筆すべきもののみを記載

1) 歴史を刻む ～名演との出会い

インプット：日本を代表する優れた演奏家・作曲家および次代を担う演奏家・作曲家（+収録・配信スタッフ）
アクション：

【事業番号 3 サントリーホール チェンバーミュージック・ガーデン 2020】（無観客有料配信 7 公演に変更）

【事業番号 4 サントリーホール サマーフェスティバル 2020】（収容率 50%制限有、1 企画 3 公演は中止）

アウトプット：(3) コロナ禍における音楽家の活動再開の第一歩、優れた実演の高品質な配信／(4) 日本の作曲家 7 名への新作委嘱と優れた実演家による世界初演

発現したアウトカム：(3) 会場定員超の視聴者数（のべ 3, 420）と配信ならではの国内外からの幅広いアクセス／(4) 異なる世代の演奏家・作曲家の組合せによる日本の音楽文化の活性化および聴衆育成

2) 未来を育む ～サントリーホールアカデミー

インプット：アカデミー生とファカルティ（オペラ/室内楽）

アクション：

【事業番号 2 オペラ・アカデミーコンサート】【事業番号 6 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】【事業番号 10 サントリーホール オペラ・アカデミー（研修会）】

【事業番号 11 室内楽アカデミー（研修会）】

アウトプット：通年の研修（コロナ禍でもデジタルを活用し研修機会を継続）および発表の場（事業番号 2・3・6 をはじめとする当ホール主催事業や依頼公演）を通じたアカデミー生各人の成長

発現したアウトカム：現役生・修了生の国内外での活躍（マスタークラス等での受賞、国内外の主要オペラ・プロダクションへの出演等）と社会的注目度および評価の向上

3) 未来を育む ～教育・啓蒙活動

インプット：世界最大級のオルガンおよび日本の若手～中堅オルガニスト、上質な大ホール公演（貸し公演含む）

アクション：

【事業番号 5 サントリーホールでオルガン ZANMAI !】

【事業番号 7 サントリーホール オルガン プロムナード コンサート】

【事業番号 9 サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート】

アウトプット：(5) (7) サントリーホールの特色の一つであるオルガンの魅力の多角的な紹介／(9) 小・中学生のクラシック音楽に対する興味喚起

発現したアウトカム：質の高い内容の公演を低価格で販売または無料公演（あるいは招待）とすることで気軽な来場を促し、クラシック音楽の裾野を拡大

(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。

令和2年度は、11の助成対象事業のうち2事業が新型コロナウイルス感染症の影響で中止となり、実施した9事業もすべて感染症の影響を受け計画変更を余儀なくされたが、社会情勢を注視し都度適切な措置をとった。

【事業番号2 オペラ・アカデミーコンサート】

当初本事業は6月2日に開催を予定していたが、4～5月の緊急事態宣言に伴う休館によりアカデミー受講生の研修機会が失われたため、成果発表としての本公演を9月24日に延期した。事業費の主な乖離理由は、チラシ印刷費の余剰とそれに伴う宣伝費の余剰である。公演日直前まで収容率50%制限下での販売となり、来場者数は当初の見込みの50%以下の114名となった。ただし延期公演に向けた3か月間で研修会を集中的に開催できたことで、受講生たちはコロナ禍でも一定のレベルを保って演奏会に臨むことができた。

【事業番号3 サントリーホール チェンバーミュージック・ガーデン2020】

新型コロナウイルス感染症の影響により全10企画23公演を中止し、その代替として5日間7公演の無観客有料ライブ配信を実施した。そのため配信費や宣伝費が新たに発生したものの、要望時より経費が全体的に大きく余剰することとなった。視聴者数は7公演でのべ3,420となり、実際の会場の収容人数を超え、音楽業界や音楽家のリスタートを飾る記念碑的な事業として一定の成果を出すことができた。

【事業番号4 サントリーホール サマーフェスティバル2020】

全3企画9公演中、海外の作曲家を招聘する1企画3公演のみ新型コロナウイルス感染症の影響で中止となり主に出演費、音楽費が余剰したものの、感染防止対策をしながら大規模オーケストラ公演を実現させるために舞台拡張などを行ったことで舞台費が増加し、実施した事業では唯一要望比が81.84%におさまった。収容率50%制限下での開催ながらも、上限に迫る6公演計2,062名の来場者数となった。

【事業番号5 サントリーホールでオルガンZANMAI!】

新型コロナウイルス感染症の影響を受け3企画5公演すべて収容率50%制限下での開催となり、例年に比べても外出自粛による買い控えが予想されたことから、全体的に経費の見直しを図ったため、要望時から大きく乖離した。入場料収入が要望書提出時の約38%に留まったため、自己負担金を減らすためにも必要な対応であった。

【事業番号6 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】

要望書提出時はオペラ全幕上演を計画していたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、年間を通したオペラ公演の準備は難しいと総合的に判断し、重唱を含めた声楽コンサートに実施形態の変更を決定した。そのため、出演費、演出費、舞台費・会場費を中心に要望時から大きく余剰した。最終的に完売を見込んでいたところ、令和3年3月の緊急事態宣言延長決定に伴い50%超の時点でやむなく販売中止となったため入場者数は225名にとどまったが、国内外で活躍中の優秀な修了生が出演し、当アカデミー10年の集大成を披露できた。

【事業番号7 サントリーホール オルガン プロムナード コンサート】

4～5月の緊急事態宣言による休館で全11回中2回が公演中止、出演者はすべて首都圏在住の日本人に変更になったため、出演費や外国人出演者の回に発生する経費が余剰した。感染症拡大防止策として未就学児とその親のためのライブ・ビューイングを全公演中止した一方で、入場規制およびトレーサビリティ確保のため6月より全席指定の事前申込制にしたことに伴い、チケットシステム利用料など新たな経費が発生した。いずれもお客様に安心・安全に来場いただくためには適切な変更措置であったと考えている。

【事業番号9 サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート】

予定されていた12回すべて募集は行い、いずれも高倍率の応募があったものの、5月、6月、令和3年1月の3回については公演中止により抽選せずに終了、また3月の回は抽選までは行ったが緊急事態宣言の延長に伴い急遽中止となり全8回の実施となった。乖離理由としては、主に教材費（公演チケット購入）が予算の50%に満たなかったことおよび3回分の抽選・データ配送費がかからなかったことによる。

【事業番号10 サントリーホール オペラ・アカデミー（研修会）】

事業費の乖離の一番の原因は、新型コロナウイルス感染症の影響により、年4回の招聘を予定していたイタリア在住の外国人指導者が一年間来日できず、旅費等が余剰したことによる。研修会については、休館中も動画投稿型での研修を継続したほか、6月からは対面レッスンとリモートレッスンを組み合わせることで従来と変わらない研修時間を確保し、かつこれまでより研修会の頻度があがったため、受講生のレベルアップにつながった。

【事業番号11 室内楽アカデミー（研修会）】

4～5月の休館中の月例研修会中止や外国人ゲスト講師による特別研修会の中止に伴い、謝金が余剰した。また、依頼演奏の機会減少により受講生の出演費が余剰した。一方、6月のチェンバーミュージック・ガーデンへの出演をもって修了予定だった第5期生に聴衆の前での演奏機会を設定するため、新たに9月27日・28日に修了演奏会を実施した（収容率50%での開催のため有料ライブ配信も実施）。そのための新規経費が発生した。

(4) 創造性

自己評価

事業計画の内容が、独創性、新規性、先導性等に優れている（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長である。

以下、助成対象事業について、下記 3 つの観点より自己評価を行う。

① 独創性

1987 年開始の「サントリーホール 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、現在は以下の 3 本柱で構成している。①「ザ・プロデューサー・シリーズ」：毎年異なるプロデューサー自らがプログラミング（令和 2 年度は一柳慧）②「テーマ作曲家」：最も旬で話題の作曲家を毎年 1 人取り上げ、管弦楽作品を委嘱すると共にその作曲家の様々な作品を紹介。1986 の年開館時に作曲家の故・武満徹が提唱。現在は、細川俊夫が監修。（令和 2 年度はイザベル・ムンドリーの招聘を予定していたが公演中止）③「芥川也寸志サントリー作曲賞」：故・芥川也寸志の功績を記念し 1990 年に創設。最終選考に残った 3 作品の実演後、その場に立ち会う聴衆の前で公開審査により即時決定し贈賞するというユニークなスタイルをとる。受賞者は管弦楽作品を委嘱され、2 年後の同演奏会にて発表する機会を得、日本人若手作曲家の登竜門となっている。これだけ新曲委嘱や世界初演・日本初演を多数行い、新しい音楽創造の場として作曲家・演奏家・聴衆をつなぎ、各人の刺激的な音楽経験を誘う点において、当事業は当ホール主催事業の中でも非常に高い独創性を保ち、注目を集め続けている。

また、オルガンを活かした有料事業「サントリーホールでオルガン ZANMAI！」は、一日で様々な公演や講座を実施しオルガンの魅力を多角的に紹介するもので、特にオルガンの仕組みを学べるファミリー向けの「オルガン研究所」では、体験から講義中心の内容に変更となったが、構成・台本・演出すべて担当スタッフが手掛けた。

② 新規性

当ホールの助成対象事業は継続実施しているものがほとんどであるが、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策のため、長年実施している企画においても従来のスタイルに固執せず柔軟に新たな施策を導入した。

1991 年より月 1 回平日昼間に開催している入場無料の「オルガン プロムナード コンサート」はオルガン普及のための無料公演の先駆的存在であり、これまでは予約不要で誰もが好きな席で鑑賞できる気軽さを特長としていたが、前項でも記した通り、令和 2 年 6 月からは入場規制およびトレサビリティ確保のために全席指定の事前申込制を新たに導入し、コロナ禍でも生の音楽鑑賞を求める方に安心・安全に会場いただけるようにした。

また、「オペラ・アカデミー研修会」においては、コロナ禍でも学びを止めないよう配慮し、休館中は YouTube を活用した動画投稿型研修を実施、休館明けの 6 月からは、感染症拡大防止策をとりながらいち早く対面レッスンを再開した。さらにイタリア在住のサッパティーニの特別研修会については ZOOM を活用したリモートレッスンを新規導入し、対面レッスンと同日に実施することで、これまで年 4 回の来日時しか受けられなかったレッスンをより頻度を上げて定期的に受講できるように工夫した。また、イタリア語講座や受講曲に関するレポート添削など、これまで以上にオンラインを広く活用し、研修の質向上につなげた。

アンサンブル参加が前提の「室内楽アカデミー研修会」においても、これまでは全受講団体の参加・聴講が基本であったが、感染症拡大防止対策として 1 名の指導者が 1 団体を指導するスタイルとし、各レッスンを録画してオンラインで聴講できるようにし、オペラ・アカデミー同様にコロナ禍でも研修機会を維持した。

③ 先導性

チェンバーミュージック・ガーデンの代替として実施した 6 月の無観客配信「CMG オンライン」はまだクラシック業界では無料配信の多かった時期に有料で実施し、全 7 公演のセット券を設け、対価を払ってオンラインで鑑賞する新たな潮流を業界にもたらした。また、「サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート」は“若い世代にもっとクラシック音楽に親しんでほしい”と願っていた当ホール初代館長・佐治敬三の思いを継いで 2004 年に開始。小・中学生にコンサートの素晴らしさを体感してもらうことを目的とし、これまでに約 1,100 組の親子が参加。公演に招待することで上質なクラシック音楽に触れる最初の一步をいち早く提供してきた。

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。

令和2年度の助成対象事業では、特に以下の事業において、国内外での評価向上につながる点が見られた。

【サントリーホール チェンバーミュージック・ガーデン 2020】

代替として実施した5日間7公演の無観客有料ライブ配信「CMG オンライン」は、緊急事態宣言に伴う休館が明けて間もない時期であったため、開始前から注目が集まった。13日からの演奏会の再開に向けて、10日には当ホールが海外の知見も取り入れ業界に先駆けて独自に「感染拡大防止・公演開催ガイドライン〈ステージ編〉〈お客様対応編〉」を策定したことと相まって、「ウイズコロナ」時代の新たなコンサートの在り方の模索に加え、有料配信に新たな活路を見出そうとしている点で、公演後は産経新聞（6月23日付）や聖教新聞（7月1日付）に加え、配信公演ということで秋田新聞（6月22日付）をはじめ地方5紙でも紹介された。また音楽専門誌『音楽の友』『ぶらあぼ』『サラサーテ』（以上8月号）『モーストリー・クラシック』（9月号）でも取り上げられた。

なお、10月29日には、当該事業の出演者でもあった館長の堤剛が、上海コンサートホール開館90周年記念フォーラムの基調講演に招かれ、世界のリーディングホールとして英国のロイヤル・アルバート・ホールやシンガポールのエスプラネードとともにリモートで出演した際に、自ら「CMG オンライン」の取組みを広く世界に向けて紹介した。

【サントリーホール サマーフェスティバル 2020】

令和2年度は日本の作曲家の重鎮、一柳慧がプロデューサーを務め、自身の新作委嘱である交響曲第11番が世界初演されることで開催前から非常に注目を集めており、公演評は朝日新聞夕刊、読売新聞夕刊（いずれも9月3日付）に掲載された。また、「2020東京アヴァンギャルド宣言」と題し、自身の新作だけでなく日本の若手～中堅の作曲家5名に委嘱した新作を含め日本を代表する実力派若手～中堅音楽家が初演することで、当該事業を通じて日本の作曲界の活性化を図った点も高く評価された。なお、この出演者の中には、当ホールの室内楽アカデミーの修了生による弦楽アンサンブルも含まれている。令和2年の日本の音楽業界を振り返る新聞評では、当該事業が2名の評論家よりベスト3公演の一つに選出された（12月17日付朝日新聞夕刊「回顧2020音楽（クラシック）」、12月22日付日本経済新聞夕刊「今年の収穫 音楽」）。

一方、「芥川也寸志サントリー作曲賞選考演奏会」では「SFA総選挙」を実施し、選考には影響しない非公式企画ながら、会場の聴衆も投票で応援できるようにし結果を公開したことで、より開かれた選考会として聴衆にも受け入れられた。

【室内楽アカデミー/オペラ・アカデミーの活動】

両アカデミーとも開講10年以上が経ち、研鑽の成果が広く認められるようになってきた。9月27日に開催された「室内楽アカデミー第5期修了演奏会I」は、12月17日付読売新聞夕刊の「回顧2020音楽」にて、「評論家が選ぶ今年のベスト3」公演の一つに選出された。中でも、その公演の出演団体の一つ、クアルテット・インテグラは、キジアーナ音楽院夏期マスタークラスにて最も優秀な弦楽四重奏団に贈られる“Banca Monte dei Paschi di Siena” Prizeを受賞。第41回霧島国際音楽祭では、堤剛音楽監督賞、霧島国際音楽祭賞を受賞した。

また、9月24日に開催された「オペラ・アカデミーコンサート」は『音楽の友』11月号に公演評が掲載され、「プログラミングの妙」への賛辞とともに「エグゼクティブ・ファカルティの試みは概ね成功しており、出色の表現がいくつか聴きとれた」と評された。聴衆のアンケートは取っていないものの、両公演に来場したお客様からは、「両公演とも公演の質がとても高く大変素晴らしかった。9/28公演（室内楽アカデミー第5期修了演奏会II）のチケットを購入しているので、とても楽しみにしている。」との声がチケットセンターに寄せられた。

令和3年3月18日に開催した「オペラ・アカデミー修了生によるオペラティック・コンサート」は、特に優秀で国内外で活躍している修了生とファカルティによるコンサートで、オペラ・アカデミー10年の集大成となる事業であった。オペラ評論家・香原斗志氏によるウェブサイトでの公演評では、概して日本人歌手の多くが外国語に関して貧弱な発音をしているという指摘をしつつ、当アカデミーの指導方針が以下の通り高く評価された。「私がこのアカデミー生を好ましく感じる最大の理由は、発音と結びついた発声、もしくは発声と結びついた発音においてアドバンテージが認められることにある。（中略）間違いないのは、いずれの歌手も同世代の日本人の若手にくらべ、発音が美しいということだった。そして、彼らが「ホンモノ」と認められ、世界で活躍する日が来ないか、と願う。」

その他、特筆すべき点として、4月の緊急事態宣言期間中には、前年度までの助成対象事業を中心とした主催事業の動画コンテンツを中心に、「サントリーホール ENJOY! MUSIC プログラム【2020特別編】ご家庭で音楽を楽しもう！」と題した音楽コンテンツ集をウェブサイト上で公開した。このページが音楽学習を補完する内容と評価され、文部科学省「子供の学び応援サイト～臨時休業期間における学習支援コンテンツポータルサイト」小学校音楽における学習支援コンテンツに採用され、ステイホーム期間の家庭学習に活用された。

(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。

当ホールは、下記の PDCA サイクルにより組織活動を持続的に発展させている。

	Plan	Do	Check	Action
事業運営	<ul style="list-style-type: none"> ・3年毎の「中期計画」におけるミッションに則した公演等の計画 ・演奏家等との協議ないしは意見交換 ・有識者による外部企画委員会への諮問依頼 	<ul style="list-style-type: none"> ・広報・宣伝活動 ・チケット販促活動 ・公演制作（外来演奏家の招聘、リハーサル、プログラム作成等） ・公演実施 ・配信およびアーカイブの公開 	<ul style="list-style-type: none"> ・チケット販売推移および入場率の確認 ・収支見込および実績の確認 ・来場者の声や公演評の収集 ・事業評価の数値化によるポートフォリオの作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンセプトおよびターゲットの適正化 ・より話題性のある出演者やプログラミングの検討 ・収入増の施策やコスト削減の工夫 ・広報・宣伝における効果的な活動

* 事業運営の場合、PlanとDoの間の期間が長いこともあり、通常のPDCAを回すだけでは、変化や多様性に対応出来なくなってしまう。よって、上記のPDCAの中において、PとDの間に、Observe(観察)⇒Orient(状況判断、方針決定)⇒Decide(意思決定)⇒Act(行動)を置くことで、より適切な事業活動の実施が出来た。特にコロナ禍における様々な変化や制限の中で有効であった。

	Plan	Do	Check	Action
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・組織目標のブレイクダウンを行い個人目標および能力向上目標の策定 ・業務活動プロセスの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務活動プロセスの実行 ・OJTおよび他ホールへの研修や視察 ・キャリア開発研修への参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標達成度と業務活動プロセス実行度の評価・検証を中間および期末で実施 ・評価のフィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標設定と業務活動プロセス計画の精度向上によるモチベーションのアップ
財政基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・安定した財政基盤の構築のための施策 ・新機軸の収入源の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・サントリーグループのCSR活動の一翼を担うことによる寄付金・協賛金の安定した獲得 ・様々な助成金や協賛金獲得のための情報収集および申請・営業 	<ul style="list-style-type: none"> ・助成者・寄付者・協賛者の支援目的に応えているかの確認 ・定期的な文化施設調査による当館のイメージ、ポジションの確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホールとしてのミッションや目的のより一層の明確化による支援者増 ・有料配信や法人会員等の実施

当ホールの助成対象事業はいずれも長年に渡り継続実施しているものばかりであるが、上記のPDCAサイクルを通して、(2)の有効性でも示した通り、どの事業も前年度までの反省をふまえて改善を加え、コロナ禍における様々な制約や変更にも柔軟に対応しながらアウトカムを発現させた。よって、今後も持続的なアウトカムの発現・定着は期待できるといえる。