

令和2年度
劇場・音楽堂等機能強化推進事業
(地域の中核劇場・音楽堂等活性化事業)
成果報告書

団 体 名	公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団	
施 設 名	京都コンサートホール	
助 成 対 象 活 動 名	公演事業・人材養成事業	
内 定 額 (総 額)	26,091	(千円)
	公 演 事 業	23,046 (千円)
	人 材 養 成 事 業	3,045 (千円)
	普 及 啓 発 事 業	0 (千円)

(1) 令和2年度実施事業一覧【公演事業】

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	Sing for Peace~KYOTO 2020 コーラス・フェスティバル~	2020年5月22日(金)・ 23日(土)・24日(日) ※	新型コロナウイルス感染症の影響により中止。	目標値	10,000 (全公演。プレコンサートを除く)
		京都コンサートホール大ホール・アンサンブルホールムラタ		実績値	—
2	古典芸能で迎える 義経・弁慶旅の追憶	2020年7月5日(日) ※	新型コロナウイルス感染症の影響により延期。	目標値	350
		京都コンサートホールアンサンブルホールムラタ		実績値	—
3	第24回 京都の秋 音楽祭 開会記念コンサート	2020年9月20日(日) ※	出演：京都市交響楽団、高関健(指揮)、福本茉莉(オルガン) 演目：レスピーギ ローマの松 ほか	目標値	1,500 (P席 クローズ)
		京都コンサートホール大ホール		実績値	1,209
4	ロンドン交響楽団 京都公演	2020年10月4日(日) ※	新型コロナウイルス感染症の影響により中止。	目標値	1,450 (P席 クローズ)
		京都コンサートホール大ホール		実績値	—
5	ベートーヴェンの知られざる世界 Vol.1「楽聖の愛した歌曲・室内楽」、Vol.2「ピアノスト・ベートーヴェン」	2020年10月10日(土) 2020年11月7日(土) ※	出演：大西宇宙(バリトン)、村上明美(ピアノ)ほか 演目：ベートーヴェン 遥かなる恋人に寄す ほか	目標値	650 (2公演)
		京都コンサートホールアンサンブルホールムラタ		実績値	447
6	3つの時代を巡る楽器物語 第2章「ベートーヴェンとシュトライヒャー」	2020年10月25日(日) ※	出演：小倉貴久子(フォルテピアノ)、平野昭(レクチャー)ほか 演目：ベートーヴェン ピアノソナタ第30-32番	目標値	350
		京都コンサートホールアンサンブルホールムラタ		実績値	227

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
7	京都コンサートホール ×京都市交響楽団プロ ジェクトVol.1「佐渡裕 指揮 バーンスタイン 《交響曲第3番「カデ イッシュ」》」	2020年11月22日(日) ※	新型コロナウイルス感染症の影響により中止。	目標値	1,400 (P 席ク ロー ズ)
		京都コンサートホール 大ホール		実績値	—

※ …新型コロナウイルス感染症の影響があったもの

(2) 令和2年度実施事業一覧【人材養成事業】

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	第10回関西の音楽大学オーケストラ・フェスティバル IN 京都コンサートホール	2020年9月27日 (日) ※	新型コロナウイルス感染症の影響により中止。	目標値	1,200
		京都コンサートホール 大ホール		実績値	—
2	第16回京都市ジュニアオーケストラコンサート	2021年1月31日 (日) ※	出演：京都市ジュニアオーケストラ、下野竜也（指揮）ほか 演目：シューマン 交響曲第4番 ほか	目標値	1,400
		京都コンサートホール 大ホール		実績値	905

※ …新型コロナウイルス感染症の影響があったもの

(3) 令和2年度実施事業一覧【普及啓発事業】

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	
1				目標値	
				実績値	
2				目標値	
				実績値	

※ …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

社会的役割（ミッション）や地域の特性等に基づき、事業が適切に組み立てられ、当初の予定通りに事業が進められていたか。

京都コンサートホールは「世界文化自由都市宣言」（昭和 53 年）の理念をクラシック音楽の分野で具現化するため、平成 7 年に京都市により設置された。以来、「京都のクラシック音楽の殿堂」として、京都市交響楽団を起用した公演をはじめ、海外オーケストラ公演や著名アーティストなどによる多彩な公演の企画・制作を行い、京都における音楽の鑑賞・活動のための拠点施設としての役割を果たしてきた。（第 2 期京都文化芸術都市創生計画・平成 29 年）。

令和 2 年度は、以上に掲げた設立経緯等を踏まえ、さらには「京都コンサートホール開館 25 周年」という節目の年であることも意識した上で、4 つのミッション（①京都ならではの事業の創造、②誰もが音楽芸術を享受できる取組の推進、③音楽芸術ネットワークの拡充及び連携・協働の推進、④京都に根付く伝統芸能の発信）を設定した。これらのミッションやビジョン、地域のニーズ（過去 5 年間の公演アンケートを精査）、ホールが持つ強みと紐付けながら、多種多様な 7 つの公演事業と 2 つの人材養成事業を企画した。

2019 年 11 月 27 日に実施した自主事業ラインアップ記者発表会ではマスコミ 8 社が参加し、その後京都新聞社（11/29）、朝日新聞京都版（12/8）、ぶらあぼ（12/18）、音楽の友（1/18）で記事化された。さらに、自主事業ラインアップを発表した当ホール SNS アカウント（Facebook, Twitter）には多数の反響（アクセス数）が寄せられるなど、期待度の高さが伺われた。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、事業計画に大幅な変更が強いられた。公演事業 1, 4, 7 並びに人材養成事業 1 は感染拡大防止及び政府の水際対策強化の影響で開催中止、公演事業 2 は令和 3 年度に延期が決定した。また、公演事業 3, 5, 6 並びに人材養成事業 2 は開催できたものの、収容人数のおよそ 50% を上限としたチケット販売となり、収入面で大打撃を受けた。さらには、プログラムの変更や、水際対策強化の影響でキャストिंगを変更せざるを得ない事業もあった。

以上のように、新型コロナウイルス感染症の影響で当初の予定通りに事業が進められたとは決して言えないが、その中でも開催することができた事業（公演事業 3, 5, 6、人材養成事業 2）はいずれもチケット完売となったことから明らかであるように、聴衆のニーズに答えながら事業を進めることができた。

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。

京都市が実施した「京都の文化状況に関するアンケート調査報告書（平成 28 年 3 月）」の中で、文化芸術関係者（プロ、セミプロ、アマチュア等）が多彩な発表活動の場の拡大を希望していることをふまえ、当ホールでは、京都市交響楽団や地元アマチュア団体、海外からの演奏団体を起用した国際的なフェスティバル（公演事業 1）や、京都市交響楽団や地元文化団体等と連携を行う公演（公演事業 7）、京都に根付く伝統芸能を起用した邦楽公演（公演事業 2）、関西の音楽大学・芸術大学の学生が一堂に会しオーケストラ作品を上演する公演（人材養成事業 1）等、多彩な創作活動の場を設定し、公演開催を予定していた。文化芸術活動のさらなる拡大を目指して企画した取組ではあるが、その多くが新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより開催中止・延期となり、取組の結果を確認することができなかった。しかしながら、令和 3 年度の事業においてもこういった新たな取組に挑戦しており、クラシック音楽専用の公共ホールとして存在意義を継続的に示すことのできる事業づくりを常に意識している。

(2) 有効性

自己評価

目標を達成したか。

令和2年度の公演事業及び人材養成事業の目標・指標を設定する際、定性的・定量的データをバランスよく取得できるように、令和元年度の目標・指標内容や結果をもとに大幅に見直した。しかしながら、令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響から開催中止・延期となった事業が多数あるため、根拠となるデータや実績を明示し、効果測定を行うことが大変難しい状況である。

以上の事情をふまえた上で、開催した事業に関して、可能な範囲で効果測定を試みる。

【公演事業】

目標①⇒事業3, 5において達成できた。

目標②⇒コロナ禍により、国際的な音楽家、特に海外アーティストの招聘が叶わなかった。しかしながら、国内アーティストや若手音楽家を多数起用することができ、結果的に高い満足度を得られる公演となった。

目標③⇒事業3, 5において達成できた。

目標④⇒事業5のみ達成できた。京都ゆかりのアーティストと国際的に活躍するアーティストの共演が実現し、多様な連携・協働を実現する事業を実施することができた。

目標⑤⇒コロナ禍により、開催延期（2021年11月23日）となった。

上記、目標①～⑤の指標として、以下の通り定性的・定量的データの収集及び分析を行った。※開催公演のみ・鑑賞者数と鑑賞者の満足度を測り（目標①, ②, ③）、聴衆層の拡大を測るため、「聴衆の属性」及び「来館回数」の集計・分析を行う（目標③）

⇒鑑賞者数を67%以上に設定していたが、令和2年度は感染症拡大防止の観点からチケット販売数を50%以下にせねばならず、正しい数値を測定することができなかった。また、鑑賞者数の満足度を測るため公演アンケートを実施したが、感染症拡大防止のためにウェブ上のアンケートに変更した結果、事業3では1.5%、5では8.2%、6では1.3%のアンケート回収率となり、分析が困難な数字となった。令和3年度に向けて、有効な効果測定を行うため、アンケートの回収率アップを目指したい。

・事業に参加したアーティストのアンケートを行い、公演実施内容に関する満足度を測る。（目標②, ③, ④）
⇒事業3（指揮者・ソリストのみ）、5（12名）、6（1名）でアンケートを実施し、100%が「公演に参加して満足だった」と回答した。

・公演に関する情報掲載（発信）数を測定する（目標③, ⑤）
⇒当財団の方針として、コロナ禍における広告出稿を控えることが決定したため、目標を達成することができなかった。しかし、コロナ禍における当ホールの取組（(4)創造性の項目で後述する）がメディアに取り上げられ、NHK 京都放送局で5月26日にその取組について特集が組まれたほか、9社で関連記事が掲載された。

【人材養成事業】

目標①, ②⇒事業2で目標を達成することができた。

目標③⇒新型コロナウイルス感染症の影響により事業1はできなかったが、事業2は実施できた。

上記、目標①～③の指標として、以下の通り定性的・定量的データの収集及び分析を行った。

・事業参加者にアンケート・ヒアリング調査を行い、満足度を測る（目標①, ②, ③）※事業2のみ
⇒参加者数101名、75%のアンケート回収率。そのうち79%が「今後も事業に関わりたい」と回答した。

・鑑賞者数と鑑賞者の満足度を測る（目標②）
⇒感染症拡大防止のためにウェブ上のアンケートに変更した結果、3%の回収率となり、分析が困難な数字であった。令和3年度に向けて、有効な効果測定を行うため、アンケートの回収率アップを目指したい。

(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だか。

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だか。

公演事業・人材養成事業のいずれにおいても前年度に企画書を作成し、ホール内で企画制作ミーティングを幾度か経たのちに、事業内容及び事業費について詳細な計画を立てた。特に、公演事業1, 2, 4, 7に関しては、当ホール開館25周年の記念事業ということもあり、通常の主催事業よりも規模が大きいため、いつもにもまして綿密な業務計画を立て、事業内容の確実な進行及び経費の厳密な管理を心掛けた。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、公演事業1, 2, 4, 7, 人材養成事業1はそれぞれ準備段階において、開催延期・中止となった。公演事業1は開催直前(5/22-24)での中止決定となり(4/15発表)、助成金要望額のおよそ11%を公演準備にかかる費用として使用する結果となった。公演事業2, 4, 7及び人材養成事業1に関しては、開催予定日の数か月前に中止を決定したため、当日配布のプログラム印刷費等、最小限の出費に抑えることができた。

開催できた事業に関しても新型コロナウイルス感染症の影響を免れることができなかつたため、あらゆる面で当初の計画通りに進んだとは言えない。例えば、いずれの事業においても、チケット発売時期と緊急事態宣言発令が重なったため、発売時期を延期せざるを得なかつた。また、感染症拡大防止策のために入場者数を半数にしなければいけなかつた等、計画にはなかつた事態が多数起つた。

京都市交響楽団を起用した公演事業3は、演奏者間のソーシャルディスタンスを確保するために、プログラム変更を余儀なくされた。その結果、当初予定していなかつたエキストラの手配をしなければならなかつた。さらに、当時のホール・ガイドラインに従い総座席数の50%のチケット販売となったため、チケット収入の増益を少しでも目指して急遽2回公演の実施に変更を行った。本事業は継続事業であり、昨年度・一昨年度とチケットが完売したことから令和2年度の目標値を設定したが、新型コロナウイルス感染症の影響で集客が振るわず、結果的に目標値には達しなかつた。

公演事業5, 6及び人材養成事業2に関しても、総座席数の50%のチケット販売となったため、当初見込んでいたチケット収入を確保することができなかつた。一方で、公演事業5のVol.1では、海外からのアーティストを招聘することができず、急遽日本人に代役を依頼した結果、当初予定していた支出額よりも低い数字となった。また、人材養成事業2では、コロナの影響により予定していたサマー・コンサートを実施することができなかつたために、要望額のおよそ73%の消化となった。

全体として、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、予定していた通りの計画実行ができなかつた。一方で、計画変更をせざるを得ない状況の中でも、経費管理はしっかりとできており、目標は達成できたと考える。

令和3年度においても新型コロナウイルス感染症の影響は免れないため、先に生じるリスクを想定した上で計画を実行していかねばならず、さらには計画変更の可能性も視野に入れて動く必要がある。

(4) 創造性

自己評価

地域の文化拠点としての機能を最大限に発揮する優れた事業であった（と認められる）か。

令和2年4月1日、京都市交響楽団第13代常任指揮者兼芸術顧問である指揮者の広上淳一が京都コンサートホール館長（キーパーソン）に就任した。同年3月28日の記者発表において広上館長は「仲間たちとアイディアを出し合い、音楽の道を志す後進を応援したい」「地元根差す京響とコンサートホールの存在感を高めることも館長の役目であり、我々が愛情を持って市民を見守っていることを象徴するような仕事ができたら」と語った（大阪日日新聞ほか6紙で掲載）。広上館長が目指す「ホールの姿」に関する認識をホール職員間であらためて共有し、企画制作の責任者であるホールプロデューサー（キーパーソン）を中心に、ホールスタッフが一丸となり令和2年度の事業推進に努めた。

広上館長が就任したことにより、当ホールを活動拠点とする京都市交響楽団との連携がよりスムーズなものとなった。令和2年度は公演事業1, 3, 7で京都市交響楽団を起用したコンサートを企画していたほか、公演事業5では、京都市交響楽団の楽団員を起用した室内楽コンサート・シリーズを企画し、当ホールを活動拠点とする京都市交響楽団との強い連携を聴衆にアピールすることができた。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により実現はできなかったが、関西のプロ合唱団（びわこホール声楽アンサンブル、神戸市混声合唱団、関西二期会）及び京都市立芸術大学音楽学部の声楽専攻学生が一堂に会し（全国初の試み）、海外のトップオーケストラと共演する機会を設けたり（公演事業4）、関西で活動を重ねる合唱団と京都市交響楽団が共演し一つの作品を創り上げる機会を設けたり（公演事業7）、当ホールを文化拠点として様々な団体が連携を行い、世界に向けて事業を発信していく予定であった。

同じく開催中止となった公演事業1は、国内外の合唱団50団体以上を招聘し、ホール内でコンサートを開催するだけでなく、京都市内の寺院や美術館等に出向いて演奏を披露し、地元住民や観光客と音楽を介した文化交流を行う予定であった。これらの企画は実現できなかったものの、この事業のために作曲された委嘱作品をリモート合唱でオンライン世界初演し、全世界から700名を超える視聴者が配信を見守った（5月24日17時）。現在、アーカイブ配信も含め1万4,000回を超える再生回数となっている。この様子はNHK京都放送局「NHKニュース630京いちにち」（5月26日放送）で「1本のタクトがつなぐみんなの声」として特集が組まれたほか、京都新聞・毎日新聞・朝日新聞・日経新聞等が記事を掲載し、全国的に大きな注目を集めた。新曲の作曲者であるボブ・チルコットはこの世界初演に対して「この状況が収束した時、歌手や音楽家が担う役割はおそらく今までよりもずっと重要なものになるにちがいません。私たちの仕事はただ美しい演奏を届けるだけではありません。世界中の人々を結びつけることもできるのです」というメッセージを寄せ、緊急事態宣言下において、公共ホールとして文化芸術の重要性を世界に向けて問うことができた。

人材養成2についても、新型コロナウイルス感染症の影響によりあらゆる方面で中止・変更が強いられたが、対面レッスンではなくオンラインレッスンを取り入れる等、メンバーや指導者、事務局の創意工夫により、コンサートを開催することができた。公演アンケートからは「とても素晴らしかった」「若い演奏家が育ってくるのを楽しみにしている」「コロナ禍でもひたむきに音楽に取り組む若者たちの姿に感動した」等といった感想が寄せられた。

これらのことから、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、「京都のクラシック音楽の拠点」としての役割をじゅうぶんに果たすことができたと考えられる。

自己評価

地域の実演芸術等の振興など、地域の文化芸術の発展につながった（と認められる）か。

当ホールでは、ステークホルダーの期待やニーズを把握するため、全ての事業において公演ごとにアンケート調査を行ってきた。このアンケートには、定量的内容（聴衆の満足度を数値化したもの等）や定性的内容（公演に関して、聴衆からの意見を直接書いてもらうもの等）を含み、そこで取得できたデータを分析し、今後の事業企画や運営に活用してきた。すでに述べたように、令和2年度は感染症拡大防止策の一貫として、これまで紙媒体で行ってきたアンケート調査をウェブ上で行うものに変更した。その結果、聴衆の年齢層が比較的高いことが影響しているせいか、いずれの公演においてもアンケート回収率が5%前後まで落ち込んでしまった。令和3年度はウェブ上のアンケートを実施する際、回収率をアップするにはどのような工夫を施せばよいかホール内で協議を行う。

上記の通り、令和2年度はコロナの影響により、公演の実施を通しての成果を把握することが例年以上に難しい一年であった。しかしながら、公演実施以外の事柄を介し、公共ホールとしての役割を積極的にアピールできた一年でもあった。以下に4例を挙げる。

① コロナ禍における文化芸術方面への支援策を検討する「文化芸術施策検討チーム」が京都市により結成された際、当ホール職員も参画し、およそ一年間にわたり地元のクラシック音楽関係者を代表して市と意見交換を行った。さらに当該職員は、「京都市文化芸術活動緊急奨励金」、「京都市文化芸術活動再開への挑戦サポート交付金」、「京都・まちじゅうアートフェスティバル」等の選考委員を務め、公共ホール職員として、地域の文化芸術の発展の一端を担った。

② 日本音楽芸術マネジメント学会 第12回夏の研究会「After / With コロナ時代を生きる～音楽で明日の社会をひらくために」の「分科会3 劇場・音楽堂」（2020年8月4日、オンライン開催）に当ホール職員が登壇し、コロナ禍における公共ホールの現状や役割について、京都市を例に発表を行った（当ホールのほかに、神奈川県立音楽堂、兵庫県立芸術文化センター、愛知県芸術劇場の職員が登壇）。

③ 当ホール職員が取材に応じた記事「コロナ禍 京都コンサートホール試み」が京都新聞に掲載（2020年9月23日）。新型コロナウイルス感染症の影響で公演休止になったホールを格安で貸し出す「リハーサル支援制度」について、周知を行った。同記事内容が静岡新聞、中国新聞、河北新報にも掲載され、コロナ禍における当ホールの試みを全国に向けて発信することができた。

④ 民族芸術学会誌「arts/ あらゆる境界を越えて考える」（2021年Vol.37）において、当ホール職員のインタビュー記事「パンデミック下の音楽ホール」が掲載され、公共ホールの立場からコロナ禍における文化芸術の重要性について紹介した。

今後もホールの強みや特性、当ホール職員のそれぞれの専門性を活かし、公演実施以外の方面でも「公共ホール」としての役割を考え、地域の文化芸術の発展に尽力していきたい。

(5) 持続性

自己評価

事業を通じて組織活動が持続的に発展する（と認められる）か。

2019年度より、当ホールではPDCAサイクルを取り入れ、「企画書」や「事業計画書」の作成（Plan）、それらに沿った事業の運営（Do）、事業や運営内容の省察（ホール内における事業ごとの評価シートの作成や公演アンケート・Check）、省察内容を活かした次年度事業の企画立案（Action）を行ってきた。令和2年度については、新型コロナウイルス感染症の影響により、「Do」と「Check」が予定通りにいかず、その結果「Action」に繋がられる部分も決して多いとはいえない状況ではあるが、コロナ禍で得た経験や知見を元にアフターコロナを見据えて、月に1度、企画制作ミーティングを実施している。

現在、当ホールは、経理や人事等の管理を行う総務課、施設管理等を行う管理課、事業の企画や運営（予算管理含む）を行う事業企画課が組織されており、中長期的に財団経営を推進する目的で策定された「中期経営計画2021」を元に日々の業務を遂行している。この「中期経営計画」は、当財団における重点取組課題（人事戦略を含む組織運営計画、財務運営計画、事業企画の計画等、先の4年間を見据えた課題）について、現場の人間である職員同士が定期的に協議を重ねながら策定されたものであり、現在は月に一度、次期中期経営計画策定に向けてワーキンググループで協議を行っている。

なお、事業企画課は8名（正職員4名、嘱託職員4名）体制で業務を行っている。管理課及び事業企画課を統括する部長1名、及び専門的知識を有するホールプロデューサー（企画係長）を中心に、芸術大学で専門的に音楽を学んだ者や経験者で構成されるスタッフ5名（企画制作チーム）、チケット担当1名、経理担当1名（総務課との兼職）で構成されている。現在はホールプロデューサーが主導的に事業企画・立案を担当しているが、将来的に企画制作チーム全員が事業企画・立案できる人材となることを目指し、月に2度のペースで企画制作ミーティングを実施し、スタッフの指導・育成を行っている。

コロナ禍においてチケット収入や貸館収入が激減した現在、継続的な事業運営を行っていくためには、いつもにもまして助成金の積極的な獲得や営業活動（協賛金の確保等）、賛助会員や寄付金の獲得等、資金源の調達が重要な課題となっている。令和2年度は次年度に向けて積極的な働きかけを行った結果、例年以上の助成金・協賛金を確保することができた。厳しい状況が続いているが、令和3年度においても安定的な収益基盤を築くために、積極的な財源確保に努める。