

会 議 録

会 議 の 名 称	第3回枚方市総合文化芸術センター指定管理者選定委員会
開 催 日 時	令和2年(2020年)4月5日(日) 午後 1時から 午後 5時30分まで
開 催 場 所	枚方市役所別館4階 特別会議室
出 席 者	委員5名中5名出席 会長：相模太朗委員、副会長：服部純子委員、 委員：池田純子委員、林伸光委員、藤野一夫委員
欠 席 者	なし
案 件 名	(1) プレゼンテーションについて (2) 採点に関する審議について (3) 採点について (4) その他
提出された資料等の 名 称	資料15 採点表 資料16 評価コメント記入用紙
決 定 事 項	・申請団体（4団体）の提案内容に対する採点及び評価コメントを4月15日までに事務局に提出する旨を決定。 ・評価コメント等については、事務局で取りまとめ4月25日開催の第4回委員会に提出する。
会議の公開、非公開の 別及び非公開の理由	非公開 枚方市情報公開条例第5条第6号に規定する非公開情報が含まれる事項について審議・調査等を行うため。
会議録の公表、非公表の 別及び非公表の理由	本委員会の答申後に公表
傍 聴 者 の 数	—
所 管 部 署 (事 務 局)	観光にぎわい部 文化生涯学習課

審議内容

(開会 午後1時)

(会 長) それでは、ただいまから、第3回枚方市総合文化芸術センター指定管理者選定委員会を開会します。

まず、事務局から、委員の出席状況及び本日の進め方等について、説明をお願いします。

(事務局) 本日の出席委員は5名で、委員全員のご出席をいただいております。よって、会議として成立していることをご報告させていただきます。

続きまして、資料の確認をさせていただきます。

本委員会の次第を記した次第書、資料15として「採点表」、資料16として「評価コメント記入用紙」でございます。

次に、参考資料1として、本日のプレゼンテーションの進行予定表、参考資料2として、前回の会議でお配りしたものと同一資料となりますが「指定管理者選定基準に係る補足説明資料」、参考資料3として「採点メモ」、参考資料4として「仮採点集計分布表」、参考資料5として「指定管理申請団体出席者一覧」でございます。

次に、前回までの選定委員会でお示ししておりました資料をまとめたピンクの紙ファイルを机に置かせていただいております。

なお、本日は4団体がプレゼンテーションを行います。各申請団体が提出している申請書類につきましては、事務局から各申請団体がプレゼンテーションを行う直前に、配付させていただきます。

資料の確認は以上となりますが、過不足等はございませんでしょうか。

(「なし」の声あり)

なお、本日は、前回3月26日(木)の委員会でご決定いただきましたとおり、各申請団体のプレゼンテーション、また、採点に関する確認等、必要な審議を行っていただく予定をしております。

事務局からの説明は以上となります。

会長、よろしくお願ひいたします。

(会 長) ただいまの事務局からの説明について、委員の皆さんから、何かご質問、ご意見等はありませんか。

(「意見なし」の声あり)

案件(1)「プレゼンテーションについて」

(会 長) それでは、案件(1)「プレゼンテーションについて」を議題とします。

プレゼンテーションに入ります前に、まず、申請団体の事業計画の提案内容と枚方市総合文化芸術センターに係る確認事項に関して、評価への観点や考え方等、共有すべき認識などについて、ご協議いただきたいと思います。

まず、事務局から採点方法について説明をお願いします。

(事務局) それでは、採点方法についてご説明いたします。前回の委員会においてご確認いただいた内容とも重複いたしますが、ご了承のほど、お願いいたします。

資料 15 の「採点表」をご覧ください。

今回の指定管理者の選定における評価につきましては、団体評価と提案評価がございます。採点表の表面に記載している団体評価の内容審査は、確認事項を満たす記載があるかをご判断いただき、確認事項を満たしていれば○、満たしていなければ×として採点いただくものです。

また、採点表の裏面に記載している提案評価の内容審査は、申請団体から提出のあった事業計画書が、本市が求める確認事項を満たしているかをご確認いただくとともに、提案内容が優れているかをご判断いただき、A 評価から E 評価の 5 段階で採点いただくものです。

採点表の表面の左の列に太字でお示ししている項目をご覧ください。「1. 申請団体の経営方針等に関する事項」の次が、「3. 施設の管理に関する事項」となっております。

これは、採点表は表面が団体評価、裏面が提案評価とわかりやすくするため、このような体裁にしております。

しかしながら、各申請団体によるプレゼンテーションについては「事業計画確認事項一覧」の記載順に行ってまいりますので、「1. 申請団体の経営方針等に関する事項」について○×の団体評価の採点をしていただいた後、裏面の「2. 施設の経営方針に関する事項」に移っていただき、「3. 施設の管理に関する事項」の①②まで提案評価となっておりますので、A 評価から E 評価の 5 段階で採点いただきます。

その後、表面の「3. 施設の管理に関する事項」③④⑤へ戻っていただき、「6. その他」まで再び○又は×の団体評価を行っていただくこととなります。採点していただく際はご注意くださいよう、お願い申し上げます。

評価に関するご説明につきましては、お手元にお配りしております参考資料 2「指定管理者選定基準に係る補足説明資料」におきましても、詳細をお示ししておりますので、ご参照いただければと存じます。

なお、本日のプレゼンテーションにおきましては、参考資料 3「採点メモ」もご活用いただきながら、確認事項に関して申請団体の事業計画書等の書面からは読み取れない部分などについてご確認いただければと考えております。

全申請団体のプレゼンテーションが終了した後、一度委員の皆様の資料 15 の「採点表」を回収させていただき、仮採点の集計結果を共有させていただきます。

共有化につきましては、参考資料 4 としてお示ししております「仮採点集計分布表」でご報告させていただきます。

恐れ入りますが、参考資料 4「仮採点集計分布表」をご覧くださいませでしょうか。

(1)の団体評価につきましては、項目ごとに○をつけられた委員の人数、×をつけられた委員の人数をお示しできるようにしております。

(2)の提案評価につきましては、項目ごとに A 評価をつけられた委員の人数、以下 B・C・D・E 評価をつけられた委員の人数をお示しできるようにしており、どの委員がどのような評価をされたのか、わからないようにしております。

集計後は、暫定となる仮採点をしていただきました採点用紙を、各委員にご返却しますので、参考資料3とともにご自宅にお持ち帰りいただき、最終の採点を行う際の参考にしていただければと存じます。

なお、他の委員の採点用紙はお渡しいたしません。

最後に、資料16「評価コメント記入用紙」について、ご説明いたします。

これは、今回の指定候補者選定において、第3回の委員会終了後にご自宅等で最終の申請団体の採点・評価を行っていただくに際し、その申請団体に関して良かった点、良くなかった点などの評価理由についてご記入いただくものでございます。資料15による最終の「採点表」及び資料16「評価コメント記入用紙」につきましては、この会議内で記載いただく必要はございません。

会議終了後、資料15の「採点表」及び資料16の「評価コメント記入用紙」を事務局からメールでデータを各委員に送付いたしますので、必要事項を入力いただき、4月15日（水）までに事務局へご提出いただきますよう、お願いいたします。

最終的には、委員5名の採点結果と指定管理料の額による点数を合計した総合評価の点数とあわせて、各委員にご記入いただいた評価コメントを一本化したものを議会等に公表していくこととしております。

なお、第4回の委員会において、採点結果の集計及び一本化したコメント案をご提示させていただき予定をしております。

次に、採点及び評価コメントをいただくにあたって、事前に委員の皆様と共有しておきたい点がございまして、ご説明させていただきます。

1点目に、申請団体による申請書類を見ておりますと、センター条例及び規則で定まっていることを変えるような提案が一部見受けられます。例えば、センター条例では予約方法や使用料、減免についてはすでに規定されていますので、夜間の利用率を上げるために、平日の夜間区分を安価な設定で会場提供することや市民優先予約を実施することはできません。

2点目に、仕様に指定された以外の記載が一部見受けられます。例えば、今回の申請で「エ. 社会包摂事業・普及事業」に館外活動が含まれている提案がございまして、質疑回答一覧のNo.66でも『提案事業はあくまでも総合文化芸術センター内で行うものとし、センター外で行うアウトリーチ事業は提案事業に含まないこと』としておりますので、施設外で行う事業は、指定管理業務としては実施できません。

そういった点をご留意いただいた上で、審査をしていただければと思いますので、よろしくお願いたします。

最後に、参考資料1として本日のプレゼンテーションの進行予定表を、参考資料5として、プレゼンテーションに参加する指定管理申請団体の出席者一覧を添付しておりますので、ご確認ください。

なお、参考資料5の出席者一覧でございまして、変更があった場合はプレゼンテーションの前にご報告させていただきます。

事務局からの説明は以上となります。会長、よろしくお願いたします。

(会長) ただいまの説明に対して、委員の皆さんからご質問、ご意見はありませんか。

- (A委員) 提案内容について、総合文化芸術センター内の事業のみを認めるということによいですか。
- (事務局) 今回の申請の中で、センターの外で実施する事業提案が一部見受けられますが、あくまでも、指定管理業務は施設内の業務となりますので、センターの外で実施する事業は評価の対象外となります。
- (会 長) 他に何かございますか。
よろしければ、次に、プレゼンテーションを実施する前に、申請団体の事業計画の内容や、採点に関して委員の間で共有しておくべき事項等について、委員の皆さんからご意見はありませんか。
- (B委員) 私は劇場運営について質問しようと考えています。具体的な提案をいただいている団体には具体的な質問をさせていただきますが、その中で質問が具体的すぎて意図が分かりにくいことがあるかもしれません。私が確かめたいことは、今まで大阪や兵庫、その他政令指定都市の劇場を見てきた中で、枚方という40万人都市に合った文化事業が提案できているかということです。このまちの規模を超えた実現不可能かと思われる事業提案があった場合に、質問していきたいと考えています。マニアックな質問ではなく、考え方を問うていますので、ご理解いただきたいと思います。
- (C委員) 仕様書にある「創造発信事業」について、ポイントとして整理しておきたいと思えます。確認事項として、「10. 市独自の良質な音楽事業や舞台芸術作品の制作が提案されている。」とありますが、この創造発信事業をどのように解釈するのか、なかなか定まらないところがあります。創造発信事業とは、基本的にはプロフェッショナルが自主制作を行い、地域を超えた作品作りを行うという理解があるのですが、ほとんどの提案が市民参加型事業になっており、4団体とも教育・育成普及型に偏っています。創造発信といっても基礎自治体を主体とした創造発信と、県立レベルでの創造発信では意味合いが異なってくるので、枚方市は40万人都市で政令指定都市よりは小さく、中核市としては大きく予算も持っているという位置づけの中で、こういう市民参加型事業でよいのかどうかです。
- (B委員) 費用面と市民ニーズの面で、どのあたりが身の丈に合っているのかを見極めることは難しいです。そのあたりは、委員からご質問していただければと思います。
- (C委員) 地域密着型を重視するなら市民参加型、創造発信型を重視するならプロフェッショナルを起用しての自主制作となるので、枚方がどちらになるかです。
- (B委員) 県の施設となりますと予算規模の桁が違い、例えば兵庫県立芸術文化センターや滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールは世界レベルの大型オペラを作っていますが、このような事業を実現するにはそれなりの予算を持っていなければできません。それを無理に枚方でやることは不可能なことで、枚方の予算や身の丈に合った創造発信事業が何なの

かを、各団体の提案の中で、どういう考えがあるのかを確かめたいです。

(会 長) 他に共有すべき事項はありますか。

準備がよければ、「プレゼンテーション」を実施したいと思います。

事務局で申請団体の誘導をお願いします。

(事務局) はい。かしこまりました。

<申請団体① 入場・準備>

(事務局) それでは、只今からプレゼンテーションを行います。

プレゼンテーションは、初めに代表の方から申請団体名、出席者、プレゼンテーションされる方を紹介していただき、説明に入ってください。

なお、プレゼンテーションの時間は15分間です。

終了1分前になりましたらベルと掲示でお知らせし、所定の15分になり次第、終了とさせていただきますので、ご了承ください。

なお、プレゼンテーションが終了しましたら、引き続き、委員の皆さんからの質問にお答えいただきます。

準備はよろしいでしょうか。それでは、始めてください。

[申請団体①の出席者、自己紹介]

(申請団体①) それでは、事業確認事項一覧の順にご説明させていただきます。

まず、「1. 申請団体の経営方針等に関する事項」についてご説明させていただきます。この度の応募にあたり、施設の設置目的と事業に合わせた責務を十分に果たすために高い専門性と経験を持つ3社で組成いたしました。

まず、事業・広報・人づくりの専門性をもち地域とのコーディネートを得意とするサントリーパブリシティサービス、舞台技術と利用者サービスのプロフェッショナルで弊社とともに市民の文化芸術活動を強く支える大阪共立、そして施設管理は別館となる現在のメセナひらかた会館の指定管理者であり枚方市内に本社を置く京阪ビルテクノサービスが担い、センターの基盤を支えます。また、カフェ等の運営を地元企業に委託することで、市民ニーズをしっかりと把握し、センターに賑わいをもたらします。私たちは枚方市の将来性と文化芸術ビジョンに共感し、各社の実績を生かし、文化芸術によるまちづくりに貢献できると思い、応募いたしました。市民の皆様とこのセンターを将来に向けて育み、文化芸術でまちの魅力をますます向上させることをお約束します。

次に、「2. 施設の経営方針に関する事項」についてです。

事業計画書の20ページをご覧ください。私たちは経営方針を「人と施設を将来に向けて育み、市民とともに文化芸術でまちの魅力向上を目指します」と掲げました。新たに設置する施設において、文化芸術事業では、「文化をつくる、人をつくる、まちをつくる」、そして管理運営では、「運営をつくる、仕組みをつくる、品質をつくる」とい

うサイクルを回し、持続させます。文化芸術事業と管理運営のバランスを取り、人と仕組みによって将来につながる施設経営を実現します。この展望を実現するために、22 ページにありますように5つの目標を掲げました。この5つの目標を共同事業体で共有し、確認しながら施設の設置目的の達成に向けて取り組みを行ってまいります。続きまして、②の「(ア) 文化芸術事業の提案」について、ご説明します。

それでは、事業計画書の23 ページをご覧ください。

基本方針をご説明します。私たちはセンターを運営する上で文化芸術事業を通じて、あらゆる市民とあらゆる文化を作ります。若手芸術家と次世代の文化の担い手となる人をつくります。そしてそこで育った市民と私たちセンターが連携し、枚方の新たな文化を創造し、市民主体の持続可能なまちをつくります。この基本方針を実現するために「柳の木4か年文化芸術構想」を掲げ、計画的に実行します。枚方市の木である柳の木のように強くしなやかなまちづくりを市民と協働し、推進します。

24 ページをご覧ください。

文化芸術事業では、収支バランスを図った運営を行います。芸術性や話題性を備えた鑑賞事業では、集客率や収支率を向上させます。社会包摂事業や普及事業では、入場料収入や参加料が見込めないため、指定管理料を充当して運営します。

25 ページをご覧ください。

鑑賞事業では、上質かつ魅力溢れる多彩な文化芸術事業を実施します。国内外で活躍するアーティストを中心に、枚方市ゆかりの若手アーティストによる公演まで施設の特徴を最大限に生かした文化芸術事業をバランスよく実施します。誰もがアクセスしやすいように、ワークショップやプレトークなど、市民が気軽に足を運べる事業も取り入れます。

27 ページをご覧ください。

創造発信事業では、プロと市民の協働による枚方オリジナルの事業を音楽・演劇・ダンスの分野で導入します。音楽では、大阪フィルハーモニー交響楽団と協働し、市民とつくる《第九》公演を実施します。この事業は原語のドイツ語に加え、日本語でも公演を実施する予定で、市民が参加しやすい環境を作ります。また、多言語で歌う《第九》のワークショップも開催し、音楽を通じて国際理解を深める機会を作ります。

28・29 ページをご覧ください。

若手支援と次世代育成型事業では、舞台制作を目指す学生を対象としたインターンシップを実施します。長年人づくりに携わってきた弊社が、枚方市内を中心に、将来、ホールや劇場に従事したい学生を受け入れ、実践的なプログラムで実施します。

30 ページをご覧ください。

社会包摂・普及事業では、来館が困難な方を招いて、誰もが参加できるお祭りや市民が気軽に参加できる多様な講座・ワークショップ事業をします。

31 ページをご覧ください。

諸室活用事業では、センターのみならず別館での親子バレエ体験教室や広場でのカフェと連携した施設ごとの催事を企画します。

共催事業については、枚方市や市民団体、実行委員会と連携し、広報・制作面での協力、舞台スタッフによる舞台演出のサポート体制を充実させます。

32 ページをご覧ください。

地域連携事業では、地域の事業者や公共施設と連携した事業をします。私たちはこれまでに全国の公立施設で培ってきたネットワークや知見を最大限発揮し、文化芸術事業を通じて、枚方市の文化資源を市民と育み、新たな文化を創造してまいります。次に②の「(イ) 施設の貸出に関する業務の提案」について、ご説明させていただきます。

事業計画書の 33 ページをご覧ください。

市民の皆様により分かりやすく、公平に、そして快適にご利用いただくために、パンフレットの作成や施設見学会、相談会を定期的で開催いたします。研修は接遇対応力に加え、マインド面も強化する研修を実施します。

36 ページをご覧ください。

トラブル対応については、掲載しているフローに沿って、適切に対応し、報告します。そして、セルフモニタリングと利用者ニーズに関しましては、最適な手法で把握し、サービス向上に反映する仕組みを作ります。

37 ページをご覧ください。

続きまして、②の「(ウ) 施設運営に関する提案」についてご説明します。

広報宣伝活動と会員制度、チケット販売業務については紙媒体、WEBなどを組み合わせ、多角的で効果的な方策をご提案いたします。

38 ページをご覧ください。

会員組織について、どなたでも気軽に入会できる無料の WEB 会員組織とし、文化芸術事業や活動に幅広く興味や関心を集めながらセンターのファンを作ります。

39 ページをご覧ください。

チケット販売は、市民視点に立った販売はもとより、販売戦略も立て、かつ、市民の皆様のご利便性も追求していきます。

40 ページをご覧ください。

施設運営の最後に「(エ) カフェ運営業務の提案」についてご説明します。

カフェは単なる飲食提供だけではなく、市民とセンターをつなぐ機能を発揮します。魅力的なメニューやサービスと賑わい事業を提案、加えてレセプションやケイタリング事業にも取り組み、多面的な飲食サービスの提供でカフェ経営の安定化と継続を目指します。売上金額の一部利益の 20%を市民サービスの充実に還元します。

次に「3. 施設の管理に関する事項」について、ご説明します。

43・44 ページをご覧ください。

施設の管理に関する事項ですが、利用者の安全の確保と事故防止の徹底のため、法令遵守など正しく最適な施設管理を目指します。ITを導入したライフサイクルコストの最適化を基本とし、施設管理・舞台管理とともに安全性の確保について具体的な提案をしてまいります。

次に点検・保守の計画的な実施を通じて、利用者への配慮とともに実施状況の評価を的確に行うため、当社担当者を含めたモニタリングシステムを確立します。そして、館内の安全確保のための警備体制を構築します。大規模イベント時は、事前の計画立

案によるイベントごとの警備体制で対応し、駐車場は周辺道路の混雑も考慮した誘導を実施します。

45 ページをご覧ください。

続いて、「3. ②職員の適正配置」に関してご説明します。

専門性と経験のある人材の配置に加え、各種の本社からの支援を入れ、効率的、効果的に事業を遂行します。雇用者として法令を遵守するとともに、地元人材の採用にも取り組みます。

51 ページをご覧ください。

「4. 情報公開及び個人情報保護の措置に関する事項」についてご説明します。

まず、情報公開に関しましては、枚方市情報公開条例に基づき、適切に対応いたします。私たちは活動内容を公開し、正しく理解していただくことが市民の皆様との大切なコミュニケーションだと考えています。また、個人情報保護に関しましても法令を遵守するとともに、教育・マネジメントに努めます。

続きまして、53 ページをご覧ください。

「5. 緊急時における対策に関する事項」についてご説明します。

危機管理マニュアルを早期に作成し、研修・訓練により職員に浸透させます。また、不可抗力による危機も変化しますので、情勢に合わせた更新、最適化を行います。緊急事態発生時は、館長を中心とした連絡体制をベースに市と緊密に連携しながら対応します。特に構成団体の京阪ビルテクノサービスの本社は、センターに近く、最短 5 分で到着できますので、速やかに対応する体制を提案しております。また、緊急時のリスク分担は、市と指定管理者、指定管理者の団体間で明確に定め、連絡・相談しながら適切に対応します。

56 ページをご覧ください。

「6. その他」につきまして、高齢者・障害者への適切な対応を目指し、サービス介助士基礎講習の受講、さらにはサービス介助士資格取得の推進を目指します。また、利用者が館内のバリアフリー情報を入手しやすいように、必要な情報をホームページ等に掲載します。市とは定例会を企画し、調整事項の協議や課題解決の場とします。その他にも協力事業の協議、大規模修繕に関する協議など内容に応じたミーティングなどを指定管理者が率先して設定し、円滑なコミュニケーションと連携を図ってまいります。

最後となりますが、私たちは常に枚方市、枚方市民とともに想いを持って、これまでの知見を総動員し、邁進する所存でございます。どうぞよろしく願いいたします。ご清聴、誠にありがとうございました。

(会 長) ありがとうございました。

それでは、私どもからプレゼンテーションの内容及び事業計画について、質問させていただきますので、よろしくお願いいたします。

委員の皆様、ご自由にご発言ください。

- (A委員) 45 ページの施設利用担当者の中に受付スタッフは含まれているのでしょうか。また、その方々は常勤なのでしょうか。
- (申請団体①) 基本的には、常勤者を考えています。
- (A委員) 地元採用については、何パーセントくらいを想定されていますか。
- (申請団体①) 受付担当の方はできましたら、地元の近い方を採用したいので、できれば 100%を目指したいと考えております。
- (B委員) 事業内容に踏み込んだ質問をさせていただきます。
まず、20 ページの前半部分に独自の Web アンケートを実施されたことについて書かれていますが、そこで得られた知見は今回の事業計画のご提案にどのように生かされているのでしょうか。
- (申請団体①) Web アンケートを 2,000 人の方を対象に行い、様々なご意見をいただきました。26 ページに調査結果として一部記載しております。今回、ミュージカルやオーケストラなど多様なニーズがあることが調査から把握できました。今後は提案内容をしっかりと、4 年間遂行していくと同時に、こういった調査結果も踏まえながら、市民ニーズを鑑みて、毎年企画を立案していきたいと思えます。
今回のアンケートですが、すでにホールがありましたら、ホールに来られた方にアンケートを取ることが多いのですが、今回の Web アンケートは、ホールに来たことがない方も含めて、幅広く取りましたので、音楽に馴染みのない方やホールに足を運ばれたことのない方も含まれたアンケート結果になっております。そういった裾野の方をこれからどうやってホールに引き寄せていくかということも考えていかなければなりません。
- (B委員) 計画表の中に、外部事業者との共催事業とありますが、収支も含めてどういうイメージでしょうか。
- (申請団体①) 基本的にはこちらの方で、宣伝協力と舞台演出のバックアップをさせていただきます。主催者が実行委員会であったり、プロモーターさんであったり、そういう方々と協力してやっていくイメージになります。
- (B委員) 収支責任は外部にあるということによろしいでしょうか。
- (申請団体①) はい。
- (B委員) ジャズコンサートで事業者と提携して実施することが書かれています。これは大ホール型の事業だと思いますが、どういう感じの提携でしょうか。

(申請団体①) これも実際に事業者と話を進めておりまして、大型の事業を中心として、中には小型の事業もあると思いますので、そういったものは小ホールで実施していくなど、臨機応変にやっていく予定です。

(B 委員) 枚方チェンバーオーケストラとはどのようなものですか。

(申請団体①) 枚方市にゆかりのあるアーティストを中心としたチェンバーオーケストラを考えています。

(B 委員) これから新たに結成されるということですか。

(申請団体①) はい。

(B 委員) いろいろな事業提案をお示しいただいておりますが、実際の事業において、高い率で、できれば満席になるなど、市民の方に来ていただくことで文化施設としての使命を果たせると言えます。また、集客する中で収支改善されることが、魅力的な文化事業を多数実施できることにつながります。そのために広報宣伝やチケット営業などのマーケティング戦略が必要ですが、御社が重要だと考えられるポイントは何でしょうか。

(申請団体①) まず、企画についてですが、企画を単発で捉えるのではなく、企画間の連動性、それをシリーズ化していくといったことを考えています。ファンとの結びつきにつきましても一つの企画から次の企画へも興味を持っていただけるような連動した企画性を考えていきたいと思っております。

チケットの方ですが、2つございまして、1つは口コミ力として、枚方市民のニーズも含めて、やはり京阪電鉄沿線にかなりのニーズがあると思いますので、ここは当グループの京阪グループと組みまして、沿線の電車も含めた宣伝広告といった媒体も考えております。もう1つは友の会を立ち上げます。友の会を中心としたチケット販売を考えておりまして、無料の友の会の会員組織としまして、幅広い方々にまずは会員になっていただきコミュニケーションを徐々に取っていききたいと思っております。そして、その友の会の方々に対しても先行予約のような形で特典を多くご用意して、より訴求力のある広報宣伝活動を多く行っていきます。

(B 委員) 38 ページに、京阪グループとのタイアップについて書かれていますが、具体的には交通広告をイメージされていますか。

(申請団体①) グループ会社とネットワークを組むこともございますし、地域の媒体社とも連携を図っていききたいと考えております。

(B 委員) 無料の Web 会員を 5,000 人規模で考えておられますが、根拠はありますか。

(申請団体①) まずは、これまでの私たちの実績を鑑みてということもございまして、枚方市の人口

の約1%の方々に入っていただくイメージを持っております。

(B委員) 最後に、マーケティング戦略の中で、枚方の入場料金の相場をつかみ取ることがチケットを売る上で重要になってくると思いますが、実際に協定を締結している大阪フィルハーモニー交響楽団の演奏会について、プロムナードコンサートと名曲コンサートを年に2公演規模で企画されていますが、この場合の入場料はいくらくらいを見込まれていますか。

(申請団体①) 名曲コンサートの場合は4,000円ほどで考えています。

(B委員) 大阪フィルの定期演奏会の金額はご存知ですか。

(申請団体①) 8,000円くらいでしょうか。

(B委員) 京都市交響楽団はどうですか。

(申請団体①) 7,000円くらいかと思います。

(B委員) 大阪フィルが6,300円で、京都市交響楽団が5,500円です。それよりも安めに設定されるということですか。

(申請団体①) はい。最初は裾野を広げていくことが大事になってきます。

(B委員) はい。わかりました。

(A委員) 海外のオーケストラやバレエなどの大掛かりな事業の価格はどれくらいですか。

(申請団体①) もう少し上げた価格設定にはなってくると思います。そこは市民ニーズの状況を鑑みながら、価格設定を考えていきたいと思っています。

まずは、馴染みやすいものから企画して、友の会にお入りいただけるようにして、良いものについては年によってはチャレンジになるかもしれませんが、市民の方の傾向を見ながら丁寧に企画を立てていきたいと思っています。

(C委員) 24ページのところで、芸術性と話題性を備えたアーティストとありますが、そういうアーティストはそれほど多くないと思いますが、どのように選ばれるのでしょうか。

(申請団体①) 私たちがこれまでに築き上げたネットワークとして、音楽事務所やアーティストたちといろいろな企画をこれまでも作ってきておりますので、そういった方々と連携して実施したいと考えています。

(C委員) 鑑賞事業で記載いただいておりますように五嶋みどりさんは枚方市とゆかりがありま

すし、樫本大進さんも名実ともに話題性があり良いと思いますが、筆頭に出てくるウィーン・フォルクスオーパー交響楽団をはじめとするところが若干引っ掛かります。なぜ、フォルクスオーパーが出てきたのでしょうか。

(申請団体①) 海外にも国内にもたくさんのオーケストラがありますが、今までの実績の中で、私どもが運営しているホールとの連携で懇意にさせていただいている楽団をまずは挙げました。計画書の中では、他のオーケストラも提案しております。

(C委員) ウィーンフィルは一つ飛び抜けていますが、フォルクスオーパーはウィーンフィルほどの位置付けではありません。それが来るということはこの地域をそういう目で見ているのではないかという懸念があるのですが、そういうことではないでしょうか。

(申請団体①) いろいろなところで経験のある企画なのですが、華やかで音楽に馴染みのない方でも入りやすい企画であると評価をいただいております。そこから違うオーケストラにチャレンジしたということも聞いておりますので、市民の方を育成していくことで活かせると考えております。

市民の方が体験しながら楽しんでいただけるよう、いろいろな関係先と、いろいろな提案を考えていくつもりです。フォルクスオーパーにこだわっているわけではございません。

(C委員) 大阪フィルやそれ以外にも関西にはバラエティーに富んだオーケストラがありますから、そういった関西のオーケストラと一緒に市民を育成するという道もあると思います。

(申請団体①) 仰っているとおりです。これは一つの提案でございますので、今のご意見も踏まえながら、今後の企画に反映していきたいと思っております。

(C委員) 創造発信事業の考え方ですが、市の考え方では、「市独自の良質な音楽事業や舞台芸術作品の制作が提案されている」とされています。創造発信とは何かという定義が特にあるわけではありませんが、御社の方で枚方市の性格を見た時に、これについてどういう事業がふさわしいと考えていますか。

(申請団体①) 私どもが企画を考える上で、やはり音楽と演劇が主になると考えています。文化団体にも吹奏楽や合唱の団体は多いと聞いており、また演劇も盛んであると聞いています。そういったニーズも鑑みて提案書を作ったものですが、ただそれにこぼれる方々もいらっしゃると思います。ダンスやゴスペルのような合唱も一緒になって企画をすることで、いろいろな文化を発信していきたいと思っております。

(C委員) 創造発信にはいろいろな考え方があり、プロフェッショナルがあくまでもオリジナルで作ったものを発信するということがあります。この事業提案を見ていると、いわゆる市民参加型の類型だと思っておりますが、そういう類型で考えていらっしゃるというこ

とでよろしいですか。

(申請団体①) はい。市民の方とプロのアーティストが協働することによって、新たな今までにない作品、文化ができる。それが創造発信事業と定義しまして、ご提案しました。

(C委員) 社会包摂のところですが、アンケートのところでは、例えば、外国人の方が増えているとかありますが、これからの劇場では社会包摂は大きなテーマとなってきますので、そのあたりについて、今までのご経験等から何かお考えはありませんでしょうか。

(申請団体①) 24 ページにあります小金井市交流センターですが、まちを作る地域連携事業の例として挙げており、地域の人と結びついた事業を展開しております。このホールでは一つ一つ地域の方と関係を築き上げていき、いろいろな事業を展開しております。地域ごとにいろいろな課題がありますが、そういったことを乗り越えて、私どもはミューザ川崎でもやってまいりましたので、それを枚方市の方でもやっていきたいと思っております。

(C委員) 最後に 31 ページの「専門職員による市民の文化活動の支援」とありますが、この専門職員にはどのような専門性がありますか。

(申請団体①) ここに書かれていますように、きちんと施設の特性を理解して、それをお客様にお伝えする。そして私たちのネットワークの中で制作に協力する。そして、お客様である主催者が描く以上のものを演出効果としてご提案するということが考えられます。そういうものとは別に一つの文化事業を作っていく際の感性や資質がこの専門性には求められます。

(C委員) コンシェルジュみたいなものだと思いますが、これが上手く機能している事例は全国にありますでしょうか。

(申請団体①) 弊社が得意としています部分でございます。その核となりますのは、弊社と舞台スタッフの協力なしではなし得ないことなので、そことの連携を密にしているということと、懇切丁寧な対応力というものは全国の私どもが管理する公共施設の自治体様から評価されています。

私どもと大阪共立が新しい施設の立ち上げを何回かやっているのですが、今まで古いホールを使っていた方が新しい施設に移られますと場所も備品も全く変わっておりますので、使い方のところですごく戸惑いを持たれます。そこで対応する職員が施設のことを熟知しており、一から説明することが大事だと考えておりますので、そんな観点からも知識の取得、それも受付と舞台が垣根なく情報を共有していることで、利用者様に必要な情報を予想しながら、こちらから積極的に提案していくことが大事だと思っております。電話の件数も問合せの件数も新規施設はとても多いので、その中で効率的に仕事を進めていくことは非常に難しいことではあります。できるだけ丁寧に向き合いたいと思っております。

(B委員) チケットの販売戦略は大事だと思いますが、39 ページのチケット販売管理システム会社との連携について教えてください。

(申請団体①) 私どもはチケット販売管理システム会社と提携関係を結んで、全国の私どもが管理する施設に入れております。特徴としましては、24 時間インターネットでチケット予約ができる点や、今進めている事業として、もう少し細やかにマーケティング情報を出すために、どういった店舗で購入されているのかといった情報も抽出できるようになっています。そういったことを枚方でも生かしてまいりたいと思っております。

(会 長) 他にございませんでしょうか。

(副会長) 募集要項に光熱水費の記載が細かく指定されているのですが、例えば、令和 3 年度の 5,550 万円というのは、カフェの光熱水費を含まないと思うのですが、御社の収支予算書を拝見するとカフェ事業のところに 954,000 円が計上されていまして、全体の収支予算書の部分で▲954,000 円とされています。光熱水費に関しては余剰が生じたら返金、精算することになっていますので、そこを考えますとカフェの分は事業全体で持たれまして、精算する時には含めないという認識でよろしいでしょうか。

(申請団体①) 光熱水費の中にトータルの中に含んで計上しており、矛盾が生じていたので相殺する意味でこのような記載にしておりました。

(副会長) カフェの光熱水費が、5,550 万円の中に入ってこないということであれば問題はありません。

(会 長) 他にございませんか。

よろしければ、質問も出尽くしたようですので、これをもちましてプレゼンテーションを終了します。

申請団体の方は、ご退室いただいて結構です。ありがとうございました。

<申請団体① 退室>

(会 長) それではここで、委員間共有及び事務局への質疑等がありましたら、お願いします。

(B委員) やはり、どれだけ身の丈にあった事業ができるかどうかですね。最近オープンした堺や豊中のホールを見てもそう思います。

(C委員) そうですね。

(会 長) 他によろしいでしょうか。

それでは、準備がよければ、次の申請団体に移りたいと思います。

事務局で申請団体の誘導をお願いします。

(事務局) 入場の前に1点ご報告させていただきます。

申請団体② 枚方市総合文化芸術センターマネジメントグループの代表団体である、株式会社 JTB コミュニケーションデザインの代表者に変更がございましたので、代表者変更届の写しを申請書類とともに配付しております。新しい代表取締役の経歴につきましては、申請書類の中で、株式会社 JTB コミュニケーションデザインの(5)-②のインデックスが付いている役員名簿に記載がありますので、併せてご確認ください。それでは、申請団体を誘導させていただきます。

<申請団体② 入場・準備>

(事務局) それでは、只今からプレゼンテーションを行います。

プレゼンテーションは、初めに代表の方から申請団体名、出席者、プレゼンテーションされる方を紹介していただき、説明に入ってください。

なお、プレゼンテーションの時間は15分間です。

終了1分前になりましたらベルと掲示でお知らせし、所定の15分になり次第、打ち切りとさせていただきますので、ご了承ください。

なお、プレゼンテーションが終了しましたら、引き続き、委員の皆さんからの質問にお答えいただきます。

準備はよろしいでしょうか。それでは、始めてください。

[申請団体②の出席者、自己紹介]

(申請団体②) この度は枚方市総合文化芸術センター指定管理者のプレゼンテーションの機会を頂戴し、誠にありがとうございます。私どもは平成18年度から28年度までの11年間、現在の枚方市市民会館の施設運営管理業務を担ってまいりました。今回、新しい施設である枚方市総合文化芸術センターの提案の機会を頂戴しましたので、改めて各社の経験を生かして、施設運営を通して、地域の活性化、そして文化芸術の振興に貢献できればと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは具体的な提案につきまして、ご説明をさせていただきます。本日限られた時間でございますので、当グループの実施体制、また運営のコンセプト、文化事業の取り組み、項目を絞って、恐れ入りますが、ご説明させていただきますので、よろしくお願いいたします。

まず、確認事項の1ページ目のサマリーでございますが、当グループの構成と実績についてです。JTB コミュニケーションデザインが代表企業として、施設運営と文化芸術事業を担当いたします。日本管財株式会社が、構成企業として、施設維持管理業務全般を務めます。なお、グループ構成企業以外にも協力企業として、舞台管理業務には直近の枚方市市民会館の舞台管理を担当しております関連業者、そしてカフェ運営

業者についても関連業者から関心表明を事前を取得しております。

まず、私どもグループ・共同事業体の強みでございます、全国で豊富な指定管理実績と高い専門性を有する企業である点、併せて、豊中市をはじめ同規模施設の新規開業経験も十分な実績を持ち合わせております。そして各社ともに安定した財政基盤と強力な本社サポート体制を整えている点です。各社ともに営業拠点を大阪市内に有しており、非常時や災害時にも万全のサポート体制を發揮いたします。なお、日本管財は、本施設から車で5分の市立ひらかた病院の管理も行っており、有事にも万全の支援体制を備えております。合わせて私ども JTB と日本管財は共同事業体での実績も多数あり、企業間での強力なパートナーシップ、また相互の連絡・連携体制を構築しています。そういった指定管理者としての専門性と総合力が私どもグループの大きな強みでございます。

続いて、3ページの施設の経営方針・コンセプトについてのご説明です。なお、この項目については、提案書の11ページにも体系図の形でお示しさせていただいておりますので、併せてご参照いただければと思います。

まず、私どもは本施設を、市民が優れた舞台芸術や新しい文化に出会える場、そして市民の豊かな個性ある活動を支援するための文化芸術の拠点施設であると認識しております。もう一つは市駅周辺の地域全体の魅力向上や活性化を促進する。また、まちの価値を高め、集客と賑わいを創出する交流拠点としての位置づけ。こういったことを十分に理解し、施設運営のコンセプト、目指すべき姿と基本方針を定めています。

まず、施設運営のコンセプトとして、私たちは京阪エリアの文化芸術のリーディングシアターと掲げました。このコンセプトの意図は、枚方市のみならず京阪エリアの拠点施設として、エリア全体の文化芸術活動を牽引し、広域における顧客創造、市場の拡大で高い成果を創出するという思いです。都市間の競争に勝つということだけでなく、市を中心とした広域における文化芸術のマーケットを喚起しよう、文化芸術に慣れ親しむ市民を拡大することで、マーケットを牽引していこうという強い思いです。そして、もう一つは、地域に開かれた劇場、新しい広場として、文化芸術を通じた人々の個性ある活動・交流を促進することで、まちのプレゼンスを更に高めていこうという思いでございます。

管理運営方針を3つ設定しております。3ページの中ほどでございます。

1つ目は全ての人に優しく、誰もが参加しやすい事業運営とサービスの提供です。年齢や障害の有無、性別や国籍に関わらず誰もが文化芸術を通じて、社会参加できる機会を提供する。劇場が担う社会包摂の役割を果たしてまいります。

2つ目、多彩なコンテンツ提供と文化情報発信で、まちの魅力と賑わいを創出します。魅力的な文化芸術の提供と市民文化力を高める共創の事業展開で、まちの賑わいと地域独自の文化を創造発信してまいります。

3つ目はプロパティマネジメントの視点に立った運営です。事業者の持つ高い専門性を發揮し、安全で快適な施設管理を確保するとともに、ハードの管理だけでなく、ソフトや魅力を高める様々な取り組みによるプロパティマネジメントの視点に立った運営で、施設資産の価値を高めていこうという考え方でございます。

そして、4ページ目でございますが、申し上げましたそれらのコンセプトや基本方針を支えるための3つの仕組み作りです。

1つ目が多様な担い手との連携、協働のネットワーク作りです。アーティストや文化団体、また市内の企業、生涯学習市民センターなど地域と協働・連携の関係を構築します。

2つ目が集客と賑わいを持続させるための循環と発信の仕組み作りです。多様な文化芸術コンテンツはもちろんですが、価値ある情報、そして訴求性と共感を得る発信で、常に賑わいのある劇場文化エリアを形成してまいります。

3つ目は、企業力の発揮と将来の劇場運営を支える専門的人材といった人づくりです。事業者の持つ専門性を十分に発揮し、高い水準でサービスと組織をマネジメントしていきます。併せて、将来の劇場運営を支える専門人材の育成という取り組みでも地域全体を牽引していきたいと考えています。ここまでが施設の経営方針・コンセプトについてのご説明です。

続いて、文化芸術事業の取り組みです。これも4ページの中ほどです。

文化事業は14ページにも記載しておりますが、確認事項一覧では4ページ中ほどです。まず、基本的な考え方ですが、文化芸術事業に取り組むにあたっては、私たちは市の上位計画である「枚方市文化芸術振興計画」との整合やその施策に沿った事業の展開が必要だと考えています。計画の狙いや進捗状況を十分に理解し、取り組みを進めてまいります。そして開業前の時期から事業の目的を明確にし、計画的に事業を展開してまいります。現在、市や文化国際財団さんが活動されている種蒔き期だと位置づけて、それらの活動を継承し、プレオープン期から市民参加型や育成型の事業を展開することで、施設や事業の在り方を市民に示していくという取り組みです。そして、開業のオープン期には、トップレベルの舞台芸術公演の誘致と合わせて、市民の発表や創作の場、また市民が参加できる機会を積極的に提供してまいります。そうしたことで、私たちの劇場、私たちの広場だという市民意識を高めていく。そして、それが劇場のブランド作りにつながっていくと考えています。過去に我々が経験した施設の中で、オープニング期に少しそういった取り組みが足らなかったという反省がございます。この時期の取り組みが、市民意識の醸成や劇場のブランド作りにとっても重要だと考えています。そして、令和4年度以降の3年間は、重点実施期間と位置付けて、様々なプログラムを継続的に実施する。また、市民相互の交流機会を積極的に提供することで、地域に暮らす人々の生活にとって魅力ある施設だというシビックプライドの醸成を目指していきたいと考えております。以上が文化芸術事業に関する基本的な考え方です。具体的な取り組みについては、鑑賞事業から諸室活用事業まで実施本数を確認事項の5ページから6ページにわたって記載しております。年間で約100本の事業計画です。

鑑賞事業では、世界レベルのプログラム、国内を代表する演奏家や大阪フィルによるコンサート。また、鑑賞だけではなく、トップレベルのアーティストによるワークショップやレクチャーなど多面的・多角的な事業展開を進めてまいります。

そして重点的な取り組みを2つ説明させてください。

6ページに記載しています若手支援、そして次世代育成型の事業と社会包摂の取り組みです。まず、若手支援、次世代育成の事業では、現在、市が取り組まれていますアーティストバンクやアートのプラウト事業の更なる活性化を目指してまいります。演奏

機会の提供だけではなく、研修あるいはセミナー、またはアウトリーチの活動を通じて、アーティストの成長と活動の循環の仕組みを作っていくという考え方です。もう一つは社会包摂事業の取り組みです。劇場が果たしていく社会包摂の役割を3つのテーマ、切り口で進めてまいります。

1つ目が障害者・高齢者または社会的弱者の方々の表現活動をサポートするエイブルアートプログラムです。障害者だけでなくあらゆる方々が一緒に表現できる機会・環境が大事だと考えています。

そして2つ目は、障害者や高齢者の方々にも気軽に文化芸術に触れていただく機会の提供、バリアフリー型のプログラムです。例えば、鑑賞のガイドとなる字幕や音声などの提供。また知的発達障害児に向けた劇場体験プログラムなども計画しております。そして3つ目が、それらを支えるための継続的な取り組みとして、職員や市民ボランティアの方々を対象とした研修機会、また企画作りのセミナーなどについても定期的実施します。なお、それらの研修実施にあたっては、国際障害者交流センターさんのご協力をいただく予定となっております。そして、その他にも諸室活用事業として、施設前広場を活用したマルシェイベントやグルメイベント、フェスティバルイベントなど施設から広がりのある事業を年間通じて、計画をしております。文化事業の取り組みについては以上です。

少し確認事項一覧のページを飛ばさせていただきまして、10ページの職員の配置をご覧ください。

10ページの中ほどですが、職員の適正配置の項目です。提案書の36ページに組織図をお示しさせていただいております。

運営部門では、館長、副館長、以下各部門の責任者には同種業務の経験者、また、マネジメント能力を十分に有する人材を配置します。文化芸術を担当する職員には、十分な実務経験を有するアートマネジメント人材を配置いたします。そして、貸館部門や受付スタッフには、市内や近隣地域に居住する地域人材を配置し、地元雇用を最大限に優先させてまいります。なお、館長については、全体を司るマネジメント職として、地域振興や文化振興としてパブリックビジネスへの深い理解、そして合わせて組織やサービスのマネジメントの十分な経験を持つ人材を、当社または当社グループから人選し配置をいたします。経験人材と若手人材・地元人材を組み合わせる組織体制を実現していきたいと考えております。説明の内容については以上でございます。

最後に冒頭にも申し上げましたとおり、私どもは平成18年より平成28年まで11年間現在の市民会館の指定管理業務、また、一部の市の文化事業にも携わってきました。地域のニーズや利用者、そしてお客様のことを十分に理解している事業者であると自負しております。本施設の運営を通じて、今一度、地域の皆様との協働の機会、そして市民の文化活動、芸術活動の支援の役割を、是非、果たさせていただきたいと考えております。これまでの実績に甘んじることなく、市民・地域に愛される施設と申し上げたとおり、エリア全体を引っ張っていく劇場を目指して様々な取り組みにもチャレンジしてまいります。是非、私どものグループをご選定いただきますようお願いいたします。

絶対に良い施設・劇場にしてみたいと思いますので、よろしくお願いたします。
私どもからの説明は以上でございます。ありがとうございました。

(会 長) ありがとうございました。

それでは、私どもからプレゼンテーションの内容及び事業計画について、質問させていただきますので、よろしくお願いたします。

委員の皆様、ご自由にご発言ください。

(A委員) 鑑賞事業についてですが、市が公表されている文化芸術振興計画の答申によると「商業性の高い事業は、民間の事業や貸館事業に一定委ねる」とあるのですが、提案されている 100 事業の中で国内のポップス公演を共催と記載されていますが、このニュアンスを教えてください。

(申請団体②) 鑑賞事業のポップスは、事業費用を持ち出さないというのが今までの考え方だと思いますので、共催事業というのはそういう意図でございます。プロモーターさんやイベンターさんのネットワークを私どもは有しておりますので、そういったものを誘致してくるということで、大きな事業費をそこで持ち出さない。イベンターさんやプロモーターさんの催事を我々も広報で支援するとか券売の支援をするという形でウィンウィンの関係にもっていきたいと思っておりますので、ここに何か大きな事業費を投入して呼び込んでくるのではなく、いわゆる収益性の高いものや商業性のあるものについては、できるだけ民間の事業者さんに委ねていくという考え方でございます。ですから、収益率の低いものや普及型の事業を中心に鑑賞事業ではしっかり主催事業として展開していきたい。そのような考え方でおります。

(B委員) 提案書の 12 ページに稼働率の目標数値が載っておりますが、私の実感では目標水準が大ホールで 75%というのは結構高い数値だと感じます。40 万人都市の同規模劇場で、大阪府下で他にも運営しておられますが、75%は高い目標値だと思います。小ホールにおいては令和 6 年度が 85%と書かれていますが、この辺の根拠はありますか。

(申請団体②) ご指摘のとおり高い水準で記載しておりますが、先ほども申しましたとおり、私どもは枚方市市民会館を運営させていただいており、小ホールがなかったということもありますが、その時はかなり高い稼働率で、常に 8 割で推移しておりました。そういったポテンシャルが沿線エリアにあると考えております。あと、委員が仰っていただいたように同規模マーケットでいいますと豊中市の施設の大ホールでも今 85%を超えておりますし、小ホールは 100%に近い形でご利用いただいております。枚方市だけではなく沿線全体をマーケットと捉えた時には、十分にポテンシャルがあると考えており、2 ホールありリハーサル室があるということできくと、コンクールや広域の事業といったものも誘致できると考えておりますし、何年間ごとの持ち回り事業もこのセンターでやっていただくことも十分に期待できると思っております。高い目標水準でチャレンジ的な数値ではありますが、十分に到達できると考えております。

- (B委員) 36 ページの館長職が大事だと思うのですが、だいたいのイメージについては先ほど説明がありましたが、具体的なイメージはお持ちでしょうか。
- (申請団体②) これもいろいろな考え方があるとは思いますが、私どものグループでさせていただいております館長職とは、いずれもマネジメント職でグループでマネジメントの経験を持った人や他の施設での館長職の経験ある人を充てている形です。文化芸術部門の有識者ではなく、人のマネジメントやお金の管理、サービスの管理を主に担うマネジメント職をライン管理者として置くといった形です。文化芸術部門の芸術創造面での責任者は、文化制作のチーフとして置きたいと考えておりますので、そこは役割を分担する形で、人を配置したいと思っております。社内またはグループでのマネジメント職、組織全体をマネジメントした経験を持つ人材というイメージで考えております。
- (B委員) 文化事業の提案についていろいろ出していただいておりますが、実際に良い事業提案をいただいても高い率でお客が動員される、できれば満席になるようにならなければ、自主収益率が上がっていかないし、そうでなければ指定管理料の中でやる事業数は限られてしまうので、そういう意味ではどのように広報していくのか、チケット営業につないでいくのかという全体のマーケティング戦略が大事になってきます。御社のグループの中で大事にされているマーケティング戦略はどのようなものですか。
- (申請団体②) 鑑賞事業は、今、75%くらいの収益率で設定させていただいておりますが、全体の普及型あるいは、社会包摂の事業を入れると65%になります。1,400程度の席数での75%で、今回、会場費も市負担ということですので、75%の収益率がそこまで高いものだとは考えていません。適正だと考えておりますので、十分にお金の管理も事業のボリュームもマネジメントしていけると思っておりますし、一時的な集客ではなく循環していく、お客さんを作っていくということが常に必要であると考えておりますので、特定のファンだけでなく、無関心層、関心の低い人たちに届けていくマーケティング戦略が必要であると考えております。我々が今考えていることは、マーケットインという考え方で、お客様のニーズに沿う商品作りやプロモーションだと思いますが、もう一つ、一方的なプロモーションではダメで、共感や共体験することでお客様にファンになっていただくことが重要です。例えば企業のブランディング作りとして、直接的な販売のプロモーションよりも、ファンになっていただくための仕掛けとしてツイッターの戦略やインスタグラムの戦略をやっておりますので、そういった共感や共体験していただく機会をどれだけ作っていただけるか。もちろんデジタルなプロモーションも必要ですが、アナログな機会を作ることで友の会の会員になっていただいたり、理解者になっていただき、次の事業につながるなど循環の仕組みを作っていく。そのようなことにこだわってやっていきたいと思っております。今回、広報宣伝費もそれなりに予算化しているので、デジタルとアナログを組み合わせながら、そういったものを実現していきたいと考えております。
- (B委員) 会員について有料が2,500人で、無料が1万人と結構高い目標数値ですが、どうお考えですか。

(申請団体②) 豊中の例では、ピーク時が有料会員 2,000 人くらいで、今は落ち着いて 1,500 人くらいになっております。しかし、事業の本数もそうですが、やはり京阪エリアのマーケティングを考えた時にそれ以上のポテンシャルがあると考えておりますので、有料会員 2,000 人は確実に超えていくことを目標としております。無料のメール会員は、チケットの web システムで購入していただいたお客様を累計していく形で、メールアドレスをいただいた方々に、2 週間に 1 回など定期的にプロモーションしていきます。今の豊中のデータでいきますと、有料会員は 1,500 人前後で、メールで溜めているのが 3 年半くらいで 3,000 名強ですので、そういう意味では高い目標になっていると認識していますが、枚方は豊中よりも事業の本数は多いです、いろいろな事業展開を考えた時には、何とか最終年度には有料会員 2,500 人、無料会員 1 万人を維持していきたいと考えており、そのような収支計算にさせていただいています。

(B 委員) スクリーニングされなくて増えても実行性は難しいです。

30 ページに営業のことにに関して、高機能クラウド型サービス型チケット販売システムとありますが、具体的にはどのようなシステムですか。

(申請団体②) 当グループの 3 施設くらいに入れさせていただいておまして、かなり融通の利くチケット販売システムであると考えております。今回、公文協の推薦のプログラムを開始されたということで、そういったものも事前に資料をいただいております、更にいろいろなパッケージチケットや定期チケットであるとか、お客様の預かりチケットの票券とか、かなり使いやすいものだとして認識しており、そういうシステムを導入し、票券管理をしていきたいと考えております。

(B 委員) マーケティング戦略の中で価格設定は重要で、大阪市内や周辺都市、京都は特に人口規模だけでなくマーケティングの状況で利用料金の相場が変わってきます。枚方は大阪フィルと連携協定を結んでいます、御社の提案の中に「大阪フィル公演を中心とした」とありますが、他のオーケストラも想定されていますか。

(申請団体②) できれば関西のオーケストラの演奏機会も作っていきたくて思っていますし、地域の方々にも大阪フィル以外の素晴らしいオーケストラの演奏機会も提供していきたいと思っております。豊中市もセンチュリー交響楽団の定期演奏会を 4 回開催していますが、プラスアルファで関西フィルや山形交響楽団に来ていただく機会もありますので、やはりそのようなオーケストラのための演奏機会や市民のみなさんに聞いていただく機会を作りたいと思っております。ただ、大阪フィルの公演の機会を減らすことは考えておりません。

(B 委員) 開館年度が 1 公演で、令和 4 年度以降が 2 公演のイメージで書かれていますが、大阪フィルの名曲コンサートの入場料は最高でいくらくらいだと思われませんか。

(申請団体②) 大阪フィルの定期公演が 6,300 円なので、豊中の場合を考えると、3,500 円から 3,800

円、Sで4,000円ぐらいを考えています。

(B委員) 豊中のセンチュリー交響楽団は今いくらかで開催されていますか。

(申請団体②) 3,800円です。

(B委員) S席は4,500円から値上げして5,000円ですよ。

(申請団体②) 友の会のお客様は500円引きになります。この4月から値上げになりました。

(B委員) 豊中の売上はどのような感じでしょうか。センチュリーさんが名曲コンサートをされていて、結構苦労されている印象を受けます。価格設定については、5,000円に上げられたということですか。

(申請団体②) そうということです。

(C委員) まず総論ですが、豊中での4年間の経験と実績、トライアル&エラーから学ばれたことが、今回の枚方の提案にどのように生かされていますか。

(申請団体②) 先ほど、プレゼンテーションの中でも触れさせていただきましたが、豊中はお陰様で稼働率も高く、小ホールは特に在関西の様々な若手を中心としたクラシックの演奏会を貸館で開催しておりまして、環境もすごく良いということで、利用面ではすごく成果が出ていると思っており、関西の中では評価していただいていると考えております。ただ、当初の立ち上げ期には、マスコミやメディアの露出を少し意識しすぎて、放送局やメディアの共催事業もかなり誘致しましたし、少しエンターテインメント性の高いものを意図的にブッキングしたこともありましたが、やはり一つ欠けていたものが、市民のための劇場や自分たちのための広場だということが立ち上がりの時に足りなかったという反省があります。ですから、プレオープン期から“自分たちの劇場、自分たちの広場”であるという両面ですべてやっていきたいです。もちろん大きなプロモーションやインパクトもそれなりに出していきたいと思っています。「枚方ここにあり」というような発信もしていきたいと思っています。その時にセットで、“自分たちの劇場、自分たちの広場”ということをお忘れしないで、作っていく事業や普及型の事業も立ち上がり前からやっていこうという考えでおります。

(C委員) 具体的に創造発信事業についてのお考えをお聞かせいただきたいのですが、市の確認事項では、「市独自の良質な音楽事業や舞台芸術作品の制作が提案されている。」となっています。創造発信の定義は定まっていないのですが、市民参加型の事業をプロが指導するという形を創造発信型とお考えなのか、プロフェッショナルが作ったオリジナル事業を地域を超えて発信する。場合によっては、他の都市でも上演可能にしていくことを想定されているのか、どちらですか。

(申請団体②) 創造発信事業としては、今、3つのテーマで提案させていただいております、1つはシティオペラを継承していこうということで、どちらかといえば、プロフェッショナルの方々のクリエイティブの高い事業だと考えています。そういったものが一つの柱です。2つ目は、市民合唱が大変盛んですので、第九やメサイヤなどの合唱協会さんがされているものもシリーズ化することで、大フィルの力をお借りしたり、あるいはトップソリストの力を借りる形で、プロフェッショナルの人たちと融合したプログラムを作っていきたい。最後に若い人たちの創造活動を支援していきたいということで、中高生のための演劇やダンスでオリジナルのものを作っていきたい。最初はゆっくりかもしれませんが、経験を重ねることで、規模と受入数を上げていくことを創造発信事業でやっていきたいです。ですから、プロのオリジナルのものもやっていきたいですし、プロフェッショナルに触れるといった性質のものアマチュアとプロフェッショナルの融合体の事業の3本柱でやっていきたいと考えています。

(C委員) 特に、この最初に挙がっている「枚方シティオペラ」をどういうイメージで展開されていくのかを知りたいです。例えば、堺や川西のレベルであれば立派な創造発信だと思います。地域を超えてお客様が来ている事業ですから。そういったものを考えるとすれば、スタッフも必要だし、資材もかなり投入する必要がありますが、それだけの覚悟はあるのでしょうか。

(申請団体②) オペラは特殊なプロダクションだと思いますので、今、社内にリソースがあるかと言われれば、正直そこまで揃っていませんので、今のプロダクションをしっかり引き継いでいくことを考えております。お聞きしますと外部のスタッフもかなり入っていらっしゃるとのことなので、ホールが事務局として制作の核となって、できれば外部のスタッフの力を借りる形でプロダクションを進めていき、そういう中でホールにもノウハウを溜めていくとか、次なる人材を育てていくとか、継続性を持たしていきたいと考えております。全て自前でできるかという点十分そこまでできておりませんので、外部の力も借りながらプロダクションを進めていきたいと考えております。

(C委員) 次に劇場にとって重要なこととして、社会包摂事業をどのように多様なメニューで踏み込んでやっていくかということで、国際障害者交流センターとの連携はすごく良いアイデアだと思います。これは今までに実績はあるのでしょうか。

(申請団体②) 豊中をはじめ、障害者の方々の表現活動の演奏会や字幕付の映画などは、今まで独自に自前でやってきましたが、国際障害者交流センターとの協働の実績はございません。今回は国際障害者交流センターの副館長と事前にお話しをし、関心を寄せていただきました。今回ご提案しております職員の研修や劇場体験プログラムは、府内でまだ実施されていないそうですが、枚方であれば是非というお話をいただいております。副館長のお話では支援する人が育っていかなければいけないので、何か単発で企画を持つてくるのではなく、企画作りのセミナーとアウトプットを一緒にやっていくということで、職員が自前でできるようになり、また、ボランティアと一緒にやっていくなど、自立していけるような形で考えております。連携の実績はございませんが、すで

にそういうお話はさせていただいておりますので、実現性が高いと考えております。

(C委員) 社会包摂は障害者だけではないので、外国人やLGBTのこと、子どもの貧困など、かなり多様なターゲットがあってメニューも多様化してきます。その時にそういった分野に精通したスタッフが必要だと思います。豊中の場合、たまたまそういうことに精通したスタッフがいたこともありますが、本当にそういう人を得ることができるのかが、かなり重要です。それから国際障害者交流センターは大きな団体ですが、NPOでこの問題に多面的に取り組んでいるところがたくさんあって、そういったところと連携を進める場合、情報収集、ネットワーク構築を具体的に進めていただければと思います。

(申請団体②) 仰るようにプロデューサーの方とお話させていただいたところ、劇場だけではとても成立しない事業だと考えており、地域の例えば福祉支援施設や支援されているところ、就労機会を提供される団体の支援がないと続かないというアドバイスをいただいております。枚方市内にはそういう活動をされている支援施設や作業所、団体が豊富であるという情報をいただいておりますので、是非選定をいただいた折には、そういった方々との関係を構築して、早期に関係作りをして、開業前の準備の段階からそういったものを立ち上げていけるようにしていきたいと考えております。

(C委員) 37ページの人員配置ですが、館長は先ほどのお話のとおり総合的にものを見ることができる人を配置するという点で良いのですが、事業チーフがアートマネジメントの専門家である。それ以外に関して言うと、接客とかそういうものが出てくるのですが、同種業務ということが引っ掛かります。どれくらい拡大解釈して考えられているのですか。また、専門性は重要で、専門性の中にも多様なことがあるのですが、このあたりについてはどうですか。

(申請団体②) 同種業務というのは、劇場での実務経験者ということです。もしセンターを私どもが運営する場合、枚方で働きたいと言っている社員や同じ業界で枚方に行きたいと言っているスタッフが何人も周りにいますので、豊中の場合もそうでしたが、拠点劇場ということで、そういう人材を得られると考えております。経験人材をしっかりと要所ごとに配置することと、また、循環の仕組みを作っていく上で、若手の人材もしっかりグラデーションを付けて取っていきたいです。豊中でもこの4月から大阪音楽大学の新卒の方を採用したりしていますので、意図的にそういった循環の仕組みを作っていきたいと思っております。劇場での実務経験のある人と若手人材を上手く組み合わせる人員体制を作っていくことをお約束させていただきます。

(C委員) 待遇面にも関わりますが、雇用条件についてですが、現場で困った声として聞いているのは、指定管理者制度は非常に難しい制度で、4年や5年といった雇止めの問題があるので、どうしても任期制の雇用になります。能力や意欲があっても、そこに踏み込めない若手がいたりします。その点で、もどかしさを感じているのですが、雇用面で今は常勤と書かれていますが、任期制を超えて専門性の高い人を雇い続けていくということに関して、どういう方針をお持ちでしょうか。

(申請団体②) 雇用の問題は難しく、私どもも一番の優先課題であると認識しています。専門性のある人材に常に働いていただく環境作りということで、社内でも少しずつルールを整えております。契約社員という1年単位の契約もございますし、豊中もそうですが施設がある限りは、期限の定めのない社員制度、私どもは施設運営限定社員と呼んでいますが、例えば、施設が2期あれば10年働いていただけますし、PFIだと15年保証されます。施設を限定した期限に定めのない社員制度を整えてきましたし、この4月からは事業限定の社員制度も整えてまいりました。施設を跨いでも施設運営やエリアマネジメントとか、劇場や文化芸術の領域であれば期限を保証します。意欲のある社員が合格して、今年は東京・大阪で8名くらいおります。長く意欲のある社員を抱え続けられるような取り組みをセットでやっていこうと考えております。

(会 長) 他にございませんか。

(副会長) 収支の一覧についてお伺いしますが、令和3年度の施設の貸出及び管理運営に係る収支の支出合計に、事務費分が含まれていないようですが、指定管理料に変更は生じず、提案額で運営できますでしょうか。また、友の会会費収入を文化芸術事業に計上されていますが、募集要項の10ページに施設の貸出及び管理運営に係る収支に含めると記載されているので、計上箇所の不備であり、指定管理料提案額に修正ないものと考えてよろしいですか。

(申請団体②) 1点目につきましては、私どもの事務処理の不備でございますので、増額にならないように全体の中で調整させていただきます。詳細は市にご指示いただきながら調整してまいりたいと思います。

2点目につきましても、友の会の収入は運営の方に計上していくべきということでしたが、今回、私どもの方では友の会の郵送料は受益者負担の考え方で、それに係る費用についてはイーブンにさせていただいております。計上の箇所については、募集要項に記載のとおりとし、提案額には変更が生じない形で調整してまいります。

(会 長) 他にございませんか。

質問も出尽くしたようですので、これをもちましてプレゼンテーションを終了します。申請団体の方は、ご退室いただいて結構です。ありがとうございました。

<申請団体② 退室>

(会 長) それではここで、委員間共有及び事務局への質疑等がありましたら、お願いします。

(「なし」の声あり)

(会 長) 特にないようですので、ここで約10分間、委員会を休憩したいと思います。

<約 10 分間休憩>

(会 長) それでは、委員会を再開します。

準備がよければ、次の申請団体のプレゼンテーションを実施したいと思います。
事務局で申請団体の誘導をお願いします。

(事務局) はい。かしこまりました。

<申請団体③ 入場・準備>

(事務局) それでは、只今からプレゼンテーションを行います。

プレゼンテーションは、初めに代表の方から申請団体名、出席者、プレゼンテーションされる方を紹介していただき、説明に入ってください。

なお、プレゼンテーションの時間は 15 分間です。

終了 1 分前になりましたらベルと掲示でお知らせし、所定の 15 分になり次第、打ち切りとさせていただきますので、ご了承ください。

なお、プレゼンテーションが終了しましたら、引き続き、委員の皆さんからの質問にお答えいただきます。

準備はよろしいでしょうか。それでは、始めてください。

[申請団体③の出席者、自己紹介]

(申請団体③) 早速ではございますが、提出しております事業計画書に沿ってご説明の方をさせていただきます。

はじめに、共同事業体の経営方針についてご説明させていただきます。事業計画書の 2 ページから 10 ページに記載しております。

代表団体の株式会社コンベンションリンケージは、年間 1,900 件以上のイベントや会議を企画・運営し、全国約 50 の施設を管理運営し、ソフトとハード両面を手掛けるプロフェッショナル集団です。

6 ページに記載がございますが、代表団体は独自の「4・3 方式」、すなわち①安心・安全、②ホスピタリティ、③倫理、④コスト・パフォーマンスを行動指針とし、積極的に①誘致活動、②自主事業、③アウトリーチを展開し、「文化芸術の振興」と「地域の活性化」を同時に実現します。舞台管理運營業務を行う株式会社ハートスは、大阪府に本社を設け、これまでに半世紀以上にわたり文化芸術に携わってきました。大和ハウスグループの建物管理会社であるグローバルコミュニティ株式会社は、地域に密着したきめ細かなサービスを提供しており、枚方市にも営業所を開設しております。両社も公の施設の管理実績があります。今、申し上げました 3 社が共同事業体を組むことによりまして、それぞれの専門をフルに生かした施設運営と地域貢献を可能といたします。

次に、指定管理者の指定を申請した理由についてご説明いたします。事業計画書の 5 ページから 7 ページに記載しております。

代表団体の基本方針は、市民との協働です。50 を超える施設を運営する中で、市民オペレッタや市民交響楽団などを育成し、市民の文化芸術活動を支援してまいりました。そこで培ったノウハウやネットワークを全て投入し、市民の熱意が結実した枚方市総合文化芸術センターに命を吹き込むことができると確信しております。

次に、経営の継続性・安定性についてご説明します。事業計画書の8ページから10ページに記載しております。共同事業体3社ともに安定経営で、市民協働による文化創造と施設運営の豊富な実績を有することがお分かりいただけると思います。

次に、施設の経営方針についてご説明します。11ページから13ページをご覧ください。枚方市総合文化芸術センターの目的は、「文化芸術の振興」、「文化芸術を支える人材の育成」、「人々の交流の促進や都市の魅力向上に寄与する」の3つです。その目的を確実に達成するため、私たちは6つの公約を掲げます。

1つ目、誰もが質の高い文化芸術に親しめる機会を創出します。

2つ目、多様な文化芸術分野の自主事業を展開します。

3つ目、代表団体のネットワークを活用した誘致活動を行います。

4つ目、施設の賑わいを地域へ波及させる仕組みを作ります。

5つ目、貸館だけではないサービス提供型の施設運営を行います。

6つ目、市民が参加する施設をつくります。

続きまして、施設の運営に関してご説明します。文化芸術事業につきましては、私たちが得意とするところがございます。14ページから20ページに記載しております。

関西二期会や日本テレマン協会を協力先とし、代表団体本社のライブ・エンタメ事業部が全面的にバックアップする体制で展開します。もちろん代表団体が全国で運営する施設のネットワークも活用してまいります。

鑑賞事業につきましては、海外招聘を含めた幅広い鑑賞事業を初年度20本以上、次年度以降50本実施することで、オープニングシリーズの企画の第1弾として、「ロイヤル・コンサートヘボウ管弦楽団」をオランダのアムステルダムから招きます。類まれなる響きが絶賛されております当楽団はオープニングシリーズにふさわしく、枚方市総合文化芸術センターの名前を高めることをお約束します。また、「東西対抗オールスター・オペラ・ガラコンサート」「ミュージカル・ガラ・コンサート」で華やかに幕開けを飾ります。

社会包摂事業としましては、障害者がバリアなく鑑賞できる「ユニバーサルデザインオペラ」を制作いたします。多数の市民参加型のオペラやオペレッタの制作実績を有する代表団体が、障害者支援専門家の知見を得ながら、全国に先駆けフラッグシップの公演に取り組んでまいります。この他にも子どもや青少年を対象にしたダンスプロジェクト、枚方市アーティストバンク登録者のみが参加できるフェスティバル。また、本館・別館合わせて年間100コマの文化講座を企画しております。私たちはプロフェッショナルからアマチュアまでの音楽や舞台、クラシックからポピュラー、伝統芸能までバランスに配慮したラインナップの事業を取り揃えました。収益のバランスにも配慮しております。

施設の貸出、利用促進に関するご提案に関しましては、24ページから27ページに記載しております。施設を利用して、文化芸術活動を行う方々のために相談体制を充実させます。事業スタッフ、舞台スタッフ、協力アーティストが専門的な助言を行います。

また、代表団体の幅広いネットワークを生かした誘致活動に取り組み、本社エンタメ事業部に枚方営業担当者を配置し、プロモーション活動を積極的に行います。利用者に対する接遇向上については、お客様の初めてのお問い合わせに丁寧に対応するところから始まります。快適なサービスをおもてなしの心を持って提供するため、マニュアルを策定・見直しをし、定期的に研修を行ってまいります。また、ホスピタリティ強化月間を設け、アンケート調査を実施し、利用者の満足度や要望を把握し、改善に努めます。

広報宣伝活動の戦略的見解については、28 ページ、29 ページをご覧ください。ホームページ、SNS、情報紙、新聞、雑誌、地元ケーブルテレビ、タウン誌、ラジオ、インターネット、プレイガイド、その他あらゆる媒体を用いて広範に広報・宣伝を実施します。ホームページは、「施設の空き状況の閲覧」「予約」のほか「運営サポート」「周辺施設情報」などを追加し、内容を充実させます。SNS については、利用者との双方向メディアとして活用します。

次に 30 ページに鑑賞者会員制度やチケット販売業務について記載しております。「枚方市総合文化芸術センター友の会」を設立し、指定管理者が主催する公演・講座・ワークショップ全てに割引を適応します。また、インターネットからの票券管理システムを導入し、24 時間インターネットからの予約、またコンビニエンスストアでのチケットの取引を可能にします。

カフェ等の運営業務につきましては、31 ページから 33 ページをご覧ください。私たちは「つながり」をテーマに、ヒト・モノ・コトが出会う場所として、「アートカフェ」をご提案します。カフェという場を通じて、音楽・ファッション・アート・カルチャーなど多様なライフスタイルコンテンツを発信します。

次に施設の管理に関しまして、ご説明させていただきます。

まず、安全の確保につきましては、34 ページ、35 ページをご覧ください。施設の安全につきましては、スーパーゼネコグループの総合管理会社が維持管理協力企業として、徹底して行います。本指定管理者公募時資料である各種点検・保守業務仕様書及び関係法令を遵守した上で、類似施設の豊富な経験を導入した計画を遂行します。

警備につきましては、大規模イベントの際には、通常 2 名体制の警備員を増員して対応いたします。施設警備、駐車場管理に関する警備員は、枚方市内の警備会社に再委託を予定しております。

職員の適正配置につきましては、35 ページから 38 ページをご覧ください。責任者は経験者から選定し、スタッフの採用はできる限り地元雇用を優先いたします。芸術事業に関する業務は、館長、副館長の下に文化芸術事業企画運営、誘致実務経験、広報能力に優れた人材を 3 名配置します。施設の貸出及び管理運営に関する業務では、施設利用管理責任者、広報営業担当責任者、舞台技術責任者を置き、計 22 名で運営いたします。施設の維持管理につきましては、施設管理責任者、クリーンクルー責任者、警備責任者を置き、計 28 名で利用者と施設を守ります。

環境への配慮、備品管理、雇用及び人権につきましては、39 ページから 41 ページをご覧ください。

私たちは地元雇用を重視しており、将来的には地元の方々で運営していただくことを目指してまいります。館長などの研修・教育を通じて、指定管理期間中に地元の方に

移行する努力をしてまいります。

危機管理体制につきましては、44 ページから 45 ページに記載しております。

緊急事態にいたる原因となる自然災害、人的事故、火災、傷病者発生、設備事故といった違いによって発生予防策や発生後の対応を考慮し、各項目を細分化し、マニュアルを策定します。維持管理企業はグループ全体として事業継続計画の取り組みに力を入れておりまして、どのような状況でも企業活動を継続できる体制を整えております。

最後になりますが、46 ページ以降に記載しております枚方市との共催事業である「市民総合文化祭」「ミュージックフェスティバル」「美術展示会」などについては、事前告知、会場整備、チラシの作成・発送から舞台演出の相談まで幅広く、全面的にお手伝いします。枚方市との業務報告、モニタリング会議、地域の事業者や文化団体との地域連携会議、一般市民を交えた利用者会議を開催し、枚方市民の皆さんと深い関係を築くことを願っております。以上でご説明を終わります。

何卒、私たちの決意を汲み取っていただければ幸いです。

ご清聴ありがとうございました。

(会 長) ありがとうございました。

それでは、私どもからプレゼンテーションの内容及び事業計画について、質問させていただきますので、よろしく申し上げます。

委員の皆様、ご自由にご発言ください。

(B 委員) 35 ページ、36 ページの職員配置ですが、いろいろと多彩な事業が提案されていますが、文化芸術事業にかかる企画制作の担当者が責任者を含め 3 人なのですが、これでよろしいのでしょうか。

(申請団体③) はい。もちろん館長・副館長含め施設全体で取り組みますので、主に 3 名の担当者を配置しています。

(B 委員) 具体的に館長候補のイメージはありますか。

(申請団体③) 館長につきましては、我々の考え方としましては社内の現館長をやっている者の中からお提案することを考えています。ですから、名誉館長的な著名な方を置いてやるということよりも、実務経験に慣れている者からピックアップして、その中から枚方市さんに事前にリストアップした中から相談して、協議して決めていくことで考えております。

(B 委員) 14 ページですが、ミュージック・アドバイザーの方はどういう役割をされるのですか。

(申請団体③) 事業を組み立てていく中で、ピアニストや指揮者として活躍されている方で、大学に勤めておられるということもございまして、市民の皆さんと協働できる事業に協力していただき、学生の皆さんも絡めたような事業をたくさんアドバイザーとして広め

ていただきます。

(B委員) 15 ページの公演事業ですが、オープニング事業で「ロイヤル・コンサートヘボウ管弦楽団」と記載されていますが、公演料はご存知でしょうか。

(申請団体③) 現在、招聘事務局と連絡を取っておりまして、売値は約 4,500 万円と聞いております。

(B委員) 4,500 万円は消費税が別ですので、消費税を入れたら約 5,000 万円になります。これ以外にも事業費がかかってくるわけで、約 1,500 席の枚方の劇場でどれくらいの入場料を想定されていますか。

(申請団体③) 極細かな券種を想定しておりまして、A 席、B 席、C 席の 3 種を予定しております。A 席 3 万円、B 席 2 万 5 千円、C 席 2 万円程度の水準で想定しております。

(B委員) トップクラスのを想定されるのは良いのですが、枚方市の身の丈に合った事業なのか疑問に思います。

(申請団体③) やはり、施設のオープニングとしては海外からの招聘するオーケストラは欠かせない事業であると思います。オープニングの時期である 2021 年秋のシーズンに来日が確定しております海外オーケストラの中では、ロイヤル・コンサートヘボウ管弦楽団が最もふさわしい企画であると考えまして、こちらのオーケストラであれば、冒頭の説明にもございましたが、施設の名前も高まると考えています。

(B委員) 兵庫県立芸術文化センターでコンサートヘボウの公演をした時のチケットの最高金額は 19,000 円でした。関西の周辺都市でチケットが 2 万、3 万では集客が大変だと思いますし、そうなれば指定管理料の配分が多くなります。自主事業の利益がすごく小さくなると思います。では、実際、市民の鑑賞率はどれくらいになると考えておられますか。

(申請団体③) 事業予算の面では、ロイヤル・コンサートヘボウを構成した上で、各事業の極端な偏りが出ない形で、事業経費の計上を想定しております。先ほどご指摘のチケット価格でございますが、コンサートヘボウもこの時期に全国ツアーを行いますので、全国各地でのチケット価格にあまりにも偏りがあると不都合が発生しますけれども、各座席の値段につきましては想定の間隔でございますので、招聘ができると決まった時に音楽事務所と再度交渉を重ねまして、こちらの実態に則した値段に見直したいと思います。

(B委員) 17 ページの事業提案にポピュラーコンサートの記載があるのですが、事業の一覧には書かれておりません。これはどういうものを想定されていますか。これは買取なのでしょうか。

(申請団体③) 幅広い世代に好かれているアーティストで、なおかつ集客力のある者を想定しています。実際、全国コンサートツアーをされている方は正直ハードルが高いものもありますが、弊社の太いパイプで、各方面に、特に音楽事務所直でアプローチをかけていこうと考えております。

(B委員) それを指定管理者で買い取って公演を行うということですか。

(申請団体③) まずは、1~2本アプローチして、共催を含めて誘致営業をかけていきます。

(B委員) 事業一覧表で、令和3年度もそうですが、令和4年度以降で、鑑賞型事業の音楽・舞踊の項目で50事業記載されていますが、これは一年間の事業数ですか。

(申請団体③) そうです。

(B委員) 50公演を人員配置3名でこなせるのか考えると、厳しいのではないのでしょうか。

(申請団体③) 弊社が参入しています他の施設を見ておりますと、小さな取り組みも含めまして年間50を上回る事業を実施しております。実際招聘するアーティスト・企画等はすでに弊社が参入している他施設で招聘実績がございまして、集客についても実績を残しておりますので、そういった意味では初めての招聘事業やアーティストに取り組むといった最初のストレスはカバーできると思います。

(B委員) 個別の事業に関しては分かるのですが、実際に50事業されるとして、それぞれの事業が集客力を持たないといけないですし、入場料収入がそれなりにないと、指定管理料の中ではもたないと思います。何か広報を含めたマーケティング戦略で重視されていることはありますか。

(申請団体③) 広報につきましては、冒頭の説明にもございましたが、ホームページ、SNS、情報誌、それから地元のコミュニティ誌、それに加えまして友の会の創設を考えております。この提案書には考える限り、広報の選択肢を列挙させていただいたのですが、弊社の過去の実績を振り返りますと、この広報だけすれば上手くいくといった万能の手法は残念ながらありません。その時々に応じた、あるいは地域のお客様の属性を見極めさせていただき、SNSとチラシを組み合わせるなど、友の会の特典を厚くして、友の会主導でチケットを買っていただく、そういった手法の組み合わせ、ポートフォリオ的な発想に基づいて実施してまいりたいと思っております。最初の1・2年目はどうしても呼んできたアーティストに付くお客様が中心になると思いますが、頑張っとういうお客様だけでなく、ホールが呼んできているお客様方がチケットを買ってくださる、信頼して聴きにきてくださるよう、そういったホールに付くお客様のリピーター作りに一生懸命取り組んでいきたいと考えております。

(B委員) 30ページの友の会についてですが、計画書を拝見すると有料で1,000円、令和3年度

に 500 人、令和 4 年度に 1,000 人とされていますが、有料の場合はこのくらいの少数にならざるを得ないのかもしれませんが、1,000 人程度の会員の方に割引した場合、それ以外の方は割高になって、外に弾いてしまうことになりませんか。

(申請団体③) まず、友の会の会費を 1,000 円と提案させていただいております。あえて若干安めに設定させていただきました。それは我々が初めてこの地域でやらせていただくことになれば、最初はなるべく価格の面で友の会に入りやすくして、お客様に試していただく機会をご提供させていただきたいと思っております。初年度 500 人、次年度 1,000 人とさせていただいておりますが、こちらにつきましては安全を見込んで少し低めに設定させていただいております。上手くいけば 1 年目から 1,000 人近く、2 年目は 1,500 人くらいに、きちんと事業を展開していければ、お客様の信頼を勝ち取る中で会員数を確保していけると考えております。それから友の会は優先予約並びに割引も入れております。ご指摘いただきましたが、弊社の過去の友の会のアンケートを分析いたしますと、少しでもよいので割引があると嬉しいという声が多数を占めておりましたので、あえて割引の特典も入れさせていただいております。それでもたくさんの割合率ではなく、それぞれの公演に応じて、5%~10%の中で設定していきます。ですから、たまたま友の会にご加入いただかなかったお客様との間に著しいアンバランスが生じないような常識的な範囲の中で割引率を設定したいと考えております。

(B 委員) 同じ 30 ページにチケット販売に関する表記があるのですが、インターネットのチケット販売について、もう少し具体的にご説明いただいてもよろしいでしょうか。

(申請団体③) 例えば、今、私どもで運営しておりますホールで導入しているチケット販売システムは、非常に信頼性のおけるシステムでございますし、お客様からも利便性が良いということで評価していただいております。友の会の特典と絡めてこのシステムを活用していますのは、遠隔地のお客様はどうしてもホール窓口にチケットを受け取りに来れませんので、コンビニでの受け取りが必要になってまいります。コンビニで受け取る場合の発券手数料を友の会の特典として、こちらで負担させていただきます。これは友の会のお客様の数を増やすことと連動する形でそういったチケット販売システムの活用も実際に行っております。

(B 委員) 最後にもう 1 点ですが、マーケティング戦略の中でプライシングという価格戦略に大きな意味があると思うのですが、大阪市と京都市の中間地点という位置に枚方市があるのですが、同様の入場料金ではいけないと思います。事業計画の中で、先ほども 3 万円という価格が出ておりました。大阪フィルは連携協定を結んでおりますが、大阪フィルの演奏会の枚方における入場料はどれくらいを想定されていますか。

(申請団体③) 大阪フィルのフランチャイズでの定期演奏会のチケット価格と大阪フィルの売り公演で設定されているチケット価格を参考にさせていただきました。大ホールは 1,400 席と大きいので先ほどのように A、B、C と段階を分けさせていただきまして、A 席 6,000 円、B 席 5,000 円、C 席 4,000 円と仮に想定しております。こちらにつきましても、あ

る程度の柔軟な価格設定の見直しを入れていきたいと考えております。

(B委員) 大阪での定期演奏会の価格をご存知でしょうか。

(申請団体③) だいたい、6,000円、5,000円、4,000円でされていますね。

(B委員) そうですね。京都市交響楽団はどうですか。

(申請団体③) 東京は少し高くなって、8,000円くらいでしょうか。

(B委員) 5,500円です。京都市交響楽団です。

ですから、大阪と京都の中間地点で、大阪の定期演奏会並みの値段は、相場を考えると高いように感じます。

(申請団体③) ご指摘いただきありがとうございます。反映させていただきます。

(C委員) 先ほどのロイヤル・コンサートへボウのお話ですが、価格帯ともう一つ重要な要素があり、オープニングで箔を付けることは悪くないと思いますが、これからマネジメントをする時に価格の設定以外でどういう点に気を付けるべきだとお考えですか。

(申請団体③) 今からこの施設が始まるんだ、オープニングだということなので、お客様・マーケットに対する事前の広報活動が大切だと思います。その中でヨーロッパの数あるオーケストラの中からロイヤル・コンサートへボウを招聘するわけですから、ロイヤル・コンサートへボウが持っている特長とか良さ、そういったものを十分にお客様にご説明する広報機会を作っていきたいと考えております。

(C委員) それも大切ですが、コンサートへボウはブランドなので、演奏会はどこでも行きたいという人はいると思います。しかし、縄張りのようなものがあるので、例えば京都や大阪とか兵庫で演奏する場合、枚方には来ないと思います。

(申請団体③) 招聘事務所と話をしております、もし枚方に招聘できるのであれば、その時期に関西圏は入れないということで、連絡を取っているところでございます。

(C委員) もう一つオープニングの大きな企画ですが、「東西対抗オールスター・オペラ・ガラコンサート」はどれくらいの予算規模で考えておられますか。

(申請団体③) だいたい現時点での見通しは、総経費600万円前後で想定しております。

(C委員) 関西圏だけであれば可能だと思うのですが、東西となれば東京のアーティストとも契約が必要になってきます。ここに並んでいるアーティストの出演料がだいたい分かるのですが、相当難しいと思いますが。

(申請団体③) 私は東京で 8 年ほどアーティストのマネージャーをやっておりまして、現在もリンクエージの各施設の主催事業に当時のアーティストをたくさん起用しております。そういったパイプがございますので、東日本の代表ということで、本来でしたら数十万かかるところ、オープニングの主旨をしっかりと説明し、柔軟に対応していただける関係性を築いております。

(C委員) 社会包摂事業として、「ユニバーサルデザインオペラ」とありますが、オペラのご経験が豊富ということで考えられたと思うのですが、やはり企画制作の担当メンバーの人数からして、これだけのものを内部でやることはすごく難しいと思います。アウトソーシングというか外注を考えておられますか。

(申請団体③) オペラやミュージカルにつきましては、他の施設でも制作の実績がございます。市民が参加するオリジナルのミュージカルも作った実績がございます。そういった中で、例えば音声ガイドや字幕といったハンデを背負った方をフォローするような専門業者とのつながりもできております。今、申し上げたのは、舞台制作についてですが、「ユニバーサルデザインオペラ」の場合、大切なのは、ハンデを背負った方をケアするスタッフの体制です。リンクエージの場合、すでに他の施設で車いすや身体的なハンデを背負った方がコンサートに来られることは日常茶飯事にございます。そういった研修も行っておりますし、これらのノウハウを結集して、社会包摂事業の柱として実施したいと考えております。弊社としても大きなチャレンジですが、この枚方から全国に発信していきたいという心構えで提案させていただきました。

(C委員) こういうタイプの事業だと、全部自前でやるのではなく、外部資金として助成金をもってくるができると思います。そういうことは考えておられますか。

(申請団体③) 事業展開につきましては、助成金の積極的な導入も考えております。弊社も他施設で過去十数年の間に、地域創造や東京都歴史文化財団の助成金を活用した実績も豊富にありますので、機会をみて助成金の活用も検討したいと思います。

(会 長) その他、何かございませんか。

(副会長) 2 点ございまして、今回の代表企業と構成企業のメンバーで、今までに JV を組まれたことはありますか。

(申請団体③) 公共施設の運営に関して、JV のこのチームでの組成は今回が初めてです。

(副会長) わかりました。

あと収支予算書についてお伺いしたいのですが、募集要項によりますと、カフェについての経費は、損失が出た場合、市は充当しないと明記されているのですが、収支予算書の各年度を拝見しますと、カフェの収入に指定管理料が初年度 150 万円、次年度

以降 300 万円計上されているのですが、これはどのような性格のものですか。

(申請団体③) 我々が仕様書を読んだ時に赤字になった場合に補填しないと理解してしまい、最初に予算として組むのは大丈夫だと考えました。もし、最初から指定管理料は出しませんということであれば、今、計上しているものは 0 円になりますので、一つ目は売上アップをどうしていくかと、あとは赤字が出た場合にカフェ事業者に対して、代表企業の方で指定管理料とは別予算でバックアップしていくという形で取り組んでまいります。

(副会長) 数字の訂正はできないので、他の部分で収益を上げて、ここは補填するというお考えでよろしいですか。

(申請団体③) はい。収益が出た場合は、還元したいと思います。

(副会長) はい。分かりました。

(会 長) 他にございませんか。

(A 委員) 鑑賞事業で大ホール公演をたくさんご提案いただいておりますが、これは夜の公演でしょうか。枚方ではよくお昼の公演もあるのですが。

(申請団体③) 他の施設は今でも土日のお昼の公演が多いのですが、あまり土日の昼にやってしまうと市民利用の機会を奪ってしまうので、公演によっては平日の午後や夜で考えていきたいと思っております。

(A 委員) 鑑賞事業で市民に求めやすい価格とありますが、コンサートへボウは高く驚き、他の公演もすごいアーティストがたくさん出るのですが、求めやすい価格になるのでしょうか。

(申請団体③) 今回、オープニングの時期につきましては、メリハリのある価格設定を考えました。外国や国内の一流アーティストの方でだいたい 3,000 円を軸にしてチケットを価格設定させていただいております。3,000 円でしたら枚方のお客様にも足を運んでいただきやすいと考えております。本質的には、この 3,000 円設定の事業が多くなってまいりますので、この辺でメリハリを付けさせていただいております。海外招聘のチェロやハープやフルートのソロの場合は、4,000 円～4,500 円となり、国内アーティストに比べ多少渡航費等が発生してまいりますので、その辺は差が出てきます。公演数は国内のアーティストと比較すると少なくなっています。
盛りだくさんではございますが、伏見市長のお言葉をお借りして「多彩で魅力的な文化事業」を提案させていただきました。よろしく願いいたします。

(会 長) 他にございませんか。

よろしいでしょうか。質問も出尽くしたようですので、これもちましてプレゼンテーションを終了します。

申請団体の方は、ご退室いただいて結構です。ありがとうございました。

<申請団体③ 退室>

(会 長) それではここで、委員間共有及び事務局への質疑等がありましたら、お願いします。

(B委員) 事業は具体的ですが、企画制作の配置人数が3人では実施が難しいのではないのでしょうか。

(C委員) 300人のホールであれば、年間50事業やっても集客できて採算が取れます。1,500席の枚方のホールで提案された事業をやっても、収容が困難だと思います。

(B委員) 目玉事業は必要だと思いますが、3万円のチケットに対してどれほどの市民が来るのかです。事業に対して多くの市の税金を投入してしまうことはよくないですね。オープニング事業にある程度の指定管理料は必要だと思いますが。

(C委員) 収支予算書を見ておきますと、コンサルトへボウだけで予算が飛んでいってしまいそうです。

(B委員) オーケストラの招聘だけで4,000万円かかり、そこに広報費等もかかってくるので、全体では6,000万円規模になりますね。入場料3万円では恐らく満席にはならないから入場料の上限は2万円くらいになりますよね。そうなれば3分の2くらいは公費の投入になります。

(C委員) 他の事業ができなくなる可能性も懸念されます。

(B委員) 書いてあることは良いのですが、実現性の面で心配ですね。

(会 長) よろしいでしょうか。

それでは、準備がよければ、次の申請団体に移りたいと思います。

事務局で申請団体の誘導をお願いします。

(事務局) はい。かしこまりました。

<申請団体④ 入場・準備>

(事務局) それでは、只今からプレゼンテーションを行います。

プレゼンテーションは、初めに代表の方から申請団体名、出席者、プレゼンテーションされる方を紹介していただき、説明に入ってください。

なお、プレゼンテーションの時間は 15 分間です。

終了 1 分前になりましたらベルと掲示でお知らせし、所定の 15 分になり次第、打ち切りとさせていただきますので、ご了承ください。

なお、プレゼンテーションが終了しましたら、引き続き、委員の皆さんからの質問にお答えいただきます。

準備はよろしいでしょうか。それでは、始めてください。

[申請団体④の出席者、自己紹介]

(申請団体④) では、お手元の青いファイルの 2 番目インデックス「事業計画書」をご覧ください、この事業計画書を抜粋して確認事項をご説明させていただきます。

では、事業計画書をお開きいただき、6 ページをご覧ください。

まず、私ども KPB・ALSOK グループについて、簡単にご説明させていただきます。

確認事項の 2 になります。当グループはケイミックスパブリックビジネスを代表企業とし、ALSOK の名称で知られております総合警備保障株式会社、その子会社である ALSOK ビルサービス株式会社を構成企業とし、3 つの企業で組成いたしました共同事業体でございます。代表企業ケイミックスパブリックビジネスは、本施設同様の公共ホールの管理運営に特化した専門企業でございます。全国各地でホールの管理運営を行っており、この 3 月まで枚方市市民会館の指定管理者に指定されておりました。ホール施設の管理運営業務全般と文化芸術事業の企画制作を得意としております。本施設では統括管理と事業企画、利用者サービスなどの運営業務全般を担当させていただきます。構成企業の総合警備保障 (ALSOK) は、国内屈指の警備・セキュリティサービスの専門企業です。公共ホール・民間の劇場の警備業務経験も豊富で、施設では警備業務全般を担当します。そしてもう一つの構成企業である ALSOK ビルサービスは、総合警備保障と同じ ALSOK グループの建物総合管理を専門とする企業です。設備清掃・警備・運営など建物の総合的な管理ノウハウを持っています。施設の維持管理においては、専門機関から表彰を受けるなどホールの維持管理の経験も秀でております。本施設では、維持管理業務や各種点検業務を担当させていただきます。

次の 7 ページをご覧ください。

これらの 3 つの企業が合同事業体を組成した理由は、ここに記載をいたしましたとおり、各分野の専門性を持ち、ホール施設の特性を熟知していること。全国の各施設で協業実績があり、チームとして連携が取りやすいということ。そして 24 時間の迅速な緊急対応が可能であることが挙げられます。当グループは各社の専門性とチームワークをもって、本施設の管理・運営はもちろん、枚方の未来のまちづくりに寄与したいと思っております。

では、ここからは本施設の管理運営についてご説明させていただきます。

事業計画書の 17 ページをお開きください。こちらの冒頭に確認事項 7 の将来展望を記載しております。

ページ冒頭に記載しましたとおり、当グループは本施設の経営方針を「気づいたら、いつも、ここにいる いつも、ここにある」という言葉に集約しました。すでに市民

の文化芸術活動が盛んなまち枚方ではありますが、その中であって、本施設と枚方の文化芸術振興は、今後、どうあるべきなのかということを考えました。

次の 18 ページをご覧ください。

先ほどの経営方針の「いつも、ここにいる」は、既存の文化芸術愛好家はもちろんそうでない方も含め、あらゆる属性の方に開かれた施設となり、誰もが立ち寄ってみたいくなる、そして来れば何かを得られる、そのような施設でありたいということ象徴いたしました。「いつも、ここにある」は、施設に足を運ぶ方だけでなく、あらゆる人が文化芸術を身近に感じることができる、そのような仕組みを地域とともに作り、発信していく施設でありたいということです。当グループは単に施設の活性化だけでなく、施設の管理運営を通して、誰もが愛し、いつも、いつまでもいたくなる枚方の形成に寄与したいと考えております。

それでは、20 ページをお開きください。

今、ご説明いたしました経営方針、これを具現化するのが本施設における文化事業の展開です。具体的な企画案は、様式第 2 号の別紙にお示ししておりますが、ここではその方針と概要についてご説明します。確認事項は 9 から 16 になります。

まず、鑑賞事業についてですが、こちらは 20 ページから 21 ページに記載しております。鑑賞事業は国内外で活躍する音楽家による上質な音楽公演をはじめ、枚方市でも活動者の多い舞踊分野の公演、バラエティーに富んだ演劇やミュージカル公演、地域とのつながりを重視した伝統芸能公演などを実施いたしますが、ポイントは育成や普及、社会包摂などの分野と連動をもたせ、鑑賞という受動的な行為に留まらない、総合的な文化芸術体験を提供します。チケット料金も子ども料金を安く設定し、次世代の育成を図ったり、上質な公演運営をするべく、専門のレセプションを配置するなど、様々なアプローチの仕方をもって、あらゆる人が文化芸術に親しめる環境を作ってまいります。

それでは、22 ページをお開きください。

創造発信事業についてご説明します。創造発信事業は従来実施されてきた枚方シティオペラをより発展させた「枚方シティ・グランド・オペラ」、シナリオから市民参加を募る「ひらかたマイドラマ」と題した演劇制作の 2 事業を予定しております。枚方市の文化力を市内外に発信する事業と捉え、市民の育成や交流機会として、制作のプロセスを重視します。市民参加の仕方も舞台に直接関わる演者や裏方だけではなく、クラウドファンディングなど、出資での面での参加も推奨し、市民が様々な形で作品作りに関われる仕組みを設けてまいります。

次に 23 ページをお開きください。

若手支援・次世代育成型事業では、鑑賞事業と連動させ、一流の芸術家との共演やレッスン機会を設け、プロを目指し若者の技術向上を目指します。また、地域交流を深める合同演奏会やレベルに関係なく参加できるダンスや演劇事業を実施し、若年層が文化芸術に親しめる機会を設けます。

次の 24 ページをご覧ください。こちらにお示ししていますように、コンサート運営などを体験するワークショップなどを実施し、多角的なアプローチで文化芸術に対する関心を高めてまいります。

次の 25 ページをご覧ください。25 ページから 26 ページに記載しておりますのは、社

会包摂事業についてです。こちらにも鑑賞事業と連動した企画を予定しております。鑑賞事業で招聘したアーティストによる無料のアウトリーチ公演を行い、様々な事情で施設に来館できない方にも一流の文化芸術に触れる機会を作ります。また、誰でも参加できるアート作品作りや平日毎日行う無料のワークショップなどを通して、時間や技術に捉われない文化活動の機会を作ります。次の26ページでは、施設機能を体感していただく事業を行い、新しい利用者層の開拓や施設の親和性を育みます。普及の仕方についても市民自らが文化芸術を普及する仕組みを作ったり、初心者向けの体験講座や飲食店などと提携したコンサート企画など様々な切り口で間口の広い文化芸術の普及を図ってまいります。

次の27ページをご覧ください。27ページには、諸室活用事業を記載しておりますが、こちらは市民交流と新たなコミュニティの創出を目的に、施設の敷地や別館を活用した事業を展開します。

次の28ページをご覧ください。本施設においては、市や市民などによる実行委員会による事業への協力を求められておりますが、当グループは代表企業の経験を基に、様々な要望に応じた協力体制を取ることができ、あくまでも市民の皆さんの主体性を損なわない形が理想だと考えております。

次の29ページをご覧ください。29ページでは地域連携事業を提案しております。市内の様々な施設と連携したスタンプラリーやカフェスペースを利用した地域の飲食店の出店など、文化芸術振興と合わせて地域活性化を図る事業をしてまいります。

以上、本施設の事業展開につきましては、間口を広く奥行きを深くして様々な方が様々な形で本施設や文化芸術に関わることができ、まちの魅力を市民自らが向上させていく仕組みを作りたいと考えています。

それでは、31ページをご覧ください。確認事項18・19・20にあたる利用者増加に向けた取り組みについてご説明します。31ページの上段の図にありますとおり、施設を知ってもらうための情報発信策、利用してもらうための利用促進策、続けて利用してもらうためのサービス向上策を連動・循環させ、利用者の増加を図ってまいります。

次の34ページをご覧ください。34ページには、具体的な広報宣伝の媒体を記載しておりますが、この中でも特に黄色の囲みの動画配信につきましては、来館できない方にも施設や文化芸術を身近に捉えていただけるツールだと考えています。施設の紹介、事業の宣伝、事業の様子など積極的に配信していく予定です。

次の35ページをご覧ください。35ページには会員制度について記載しております。紙媒体などを介する従来の会員制度に加え、携帯のアプリケーションソフトを活用した会員制度を併用し、会員の増加を図り、施設の価値を高めていきたいと思っております。ページが少し飛びまして、42ページをご覧ください。この施設を管理運営する職員の配置について記載しております。確認事項29です。企画制作課長、館長をはじめ経験豊富な実績ある職員を配置しております。本来であれば当該職員をこの場に同席させ、抱負を述べさせるべきところではございますが、いずれも類似施設において利用者対応の職務についておりますので、このコロナウイルス対策のために出張を見合わせていただきました。ご理解いただければと思います。また、新規に職員を採用する際には、地域採用を重視し、45ページですが、体系的な研修を通して、地域人材もプロの公共ホール職員に育成します。確認事項30です。このような人材と各企業のバックア

ップにより経営方針「気づいたら、いつも、ここにいる いつも、ここにある」。そんな枚方市ならではの公共ホールと文化芸術の在り方を実現していきたいと考えております。

以上、駆け足で部分的な説明となりましたが、KPB・ALSOKグループのプレゼンテーションを終了いたします。ご清聴ありがとうございました。

(会長) ありがとうございました。

それでは、私どもからプレゼンテーションの内容及び事業計画について、質問させていただきますので、よろしくお願いします。

委員の皆様、ご自由にご発言ください。

(B委員) 19 ページですが、施設の稼働目標で市の目標が大小 75%というのも高いのですが、それに対して 80%以上と書かれています。この数値に対して何か自信や戦略はありますでしょうか。

(申請団体④) 私どもは 3 月まで枚方市市民会館の指定管理を行っておりまして、その中で利用者ニーズをある程度測っておりまして、大ホールの稼働率がだいたい 85%ほどでありました。震災があつてからは大ホールが閉まってしまいましたので分からないのですが、それまでは過去の実績をみても 85%以上ありました。そして、今まで非常に行政利用が多かったということもありまして市民の利用が制限されていまして。今回は小ホールもイベントホールもございますし、メセナひらかた会館の多目的ホールも併用できますので、利用機会をたくさん作ることができると考えており、この目標値を設定しております。

(B委員) 事業のことについて具体的にお伺いしたいのですが、20 ページからの鑑賞事業について具体例が挙がっておりませんが、事業計画一覧に「ワールドオーケストラシリーズ」が出てきて、一流の海外オーケストラと書かれておりますが、どのくらいの入場料規模の事業をお考えでしょうか。

(申請団体④) 大ホールのキャパシティと料金設定を考えると、西ヨーロッパやアメリカのオーケストラを招聘するのは大阪や京都でもされていますので、現実的にそういうオーケストラを招聘することは難しいと思っております。そうはいつでも、質の高い音楽を安価で聞いていただきたいと思っておりますので、例えば東欧のオーケストラやロシアのオーケストラ、西ヨーロッパでも少し規模の小さいモーツァルテウム管弦楽団やドイツでいうとベートーヴェンオーケストラなど、それくらいの規模のものをお呼びしたいと思っております。料金体系につきましては、クラシックが好きな方は高い金額でも来ていただけたらと思っておりますが、8,000 円や 1 万円などの料金体系も作っていきたいと考えております。高いチケットを買って枚方で聴いていただくよりは、大阪や京都であまりやっていないような質の高いオーケストラをお呼びして、実施したいと思っております。

(B委員) 事業計画表の中にウィークデー・コンサート・シリーズとして平日の昼間にワンコインで観れる事業ですが、開館年度の令和3年度に4公演、令和4年度以降は12公演で毎月実施する設定になっています。兵庫県立芸術文化センターでも開催されていますが、現在の事業規模で年10回です。このワンコインを始めた元祖はりゅーとびあ新潟市民芸術文化会館ですが、年4回か、2か月に1回の年6回で開催されています。年12回は少し多すぎませんか。

(申請団体④) 冒頭の施設の経営方針にも上げさせていただいておりますが、理想を言いますと、毎日何かやっているという雰囲気を作りたいと思っています。コンサートも芝居もそうですが、決まった場所に決まった時間に行かないといけないのは、ハードルが高いと思われる方が結構いらっしゃいます。正直、集客や収入についてはかなり低く見積もっております。12回の公演の1回目から利益が出るとはみておらず、だいたい半分くらいの700~800席くらいで積算をしております、やっていく中で、もしかしたら増減が必要なかもしれませんが、初年度は会館の方針としてそういうことをたくさんやっていきますよということを市民の方に知っていただきたいという思いで、計画の段階では半期で4回、令和4年度以降は毎月やりますよということで挙げさせていただいております。

(B委員) 事業計画表5ページの中にオーケストラ・アカデミーコンサートとあり、オーディションに合格した音楽を専攻する学生が、大阪フィルの一員となって演奏するコンサートとありますが、これは実現できそうですか。

(申請団体④) 私自身が大学で音楽を専攻していたのですが、その時に一番勉強になったのは自分の先生と同じ舞台に立つことで、それはエキストラで仕事として参加していたのですが、そういう体験を有能な学生に体験してほしいという思いがまずあります。プロのオーケストラがアマチュアと一緒にやるかどうかという問題はありますが、もともとそれでお願ひしますという話をすれば理解していただけますし、大阪フィルの事務局の方にも、もちろん事前にお話しております。個人的には以前から一緒に仕事をさせていただいておりますので、こちらの意図を伝えれば、特に今回協定を結ばれていることでもありますので、そのあたりご協力いただけるかと思い、ご提案しております。

(B委員) 分かりました。学生さんの立場からすると素晴らしい機会だと思いますが、なかなかプロのオーケストラの過密なスケジュールの中では難しいと思います。しかし、頑張ってください。

22ページの創造発信事業で枚方シティオペラの記載があり、事業として良いと思うのですが、どのくらいの事業規模で考えておられますか。

(申請団体④) 現在、枚方シティオペラをされており、細かい制作の部分については分からない部分もあるのですが、いわゆるフルオーケストラにピットに入っていて、例えばカルメンや、有名な作品をやりたいと思っています。基本的に市民の方はモブの合唱やその他大勢の群衆として参加いただいて、何人かの人はオーディションで役名のつ

いたところに参加していただきたいと思いますが、これに関しては市の方とご相談させていただきながら進めていきますが、練習回数が30回くらいあって、初めての人も声出しから練習に参加できるのか、歌は歌えますという人を募集するのか、そういう細かいところまでは計画書に書いておりません。やはりオーケストラの伴奏で、市民の方に歌っていただきたいと思っております。初年度につきましては、プレ事業ということで、有名なアリアで合唱が付いている作品で、舞台上でオーケストラと一緒に歌うということを市民のみなさんに体験していただきたいと考えています。

(B委員) どれくらいの費用を考えていますか。

(申請団体④) 支出としまして2,000万円強です。収入としましては、その半分程度を見込んでおります。もちろんその収入の中には助成金や先ほどの説明にもございましたが、市民の方にクラウドファンディングという形で少しずつ寄付などをいただいて、参加する人だけでなく、いろいろな人を巻き込んで盛り上げていきたいと思っております。

(B委員) それは息の長い取り組みが必要ですね。

いろいろな事業提案をいただいているのですが、ご提案いただいている事業が高い入場者率で入場料収入による自主財源が確保されていかないと、指定管理料だけで事業を行うわけにもいかないの、マーケティング戦略として広報や営業を上手く連動していかないと回っていかないと。何かマーケティング戦略について強調されたいことはありますか。

(申請団体④) 今回ご提案させていただいた中では、会員に対してアプリの提供といたしますか、これは鑑賞事業だけではないのですが、会館に来たら何か面白いことをやっているという気持ちを持っていただくためにアプリがあります。それから発信という意味では、YouTubeチャンネルや各種SNSのようなもので広く発信していく。それと並行して高齢者やIT関係の情報媒体から情報を得ることができない人に対してチラシや広告などの紙媒体で訴求していくことを考えております。トピックとしては、アプリとYouTubeチャンネルの活用が挙げられます。

(B委員) 紙媒体会員とは、一般的にDM送付ですか。

(申請団体④) そうですね。

(B委員) どれくらいを想定されていますか。

(申請団体④) 会員全部で1万人を想定しています。最初はアプリ会員はなかなか増やしていけないと思うので、7割くらいが紙媒体だと思います。

(B委員) 結構大きい割合ですね。

(申請団体④) そうですね。一応経費は積算に入れておりますので、それは大丈夫です。

(B委員) すごく良いと思いますが、アプリ会員を合わせて1万人と目標設定されていますが、枚方のまちの規模から、大きなまちで1%と言われますが、これは結構高いハードルだと思います。このあたりについて何か秘策はございますか。

(申請団体④) 枚方市民を対象としますが、京阪沿線で非常に利便性が高いところで言いますと大阪や八幡市、京田辺市で、そういう所から人が来れると思いますので、市民40万人だけでなく、枚方市周辺の地域にも宣伝することで目標達成したいと思っております。

(B委員) 最後に京阪沿線や大阪・京都の事情に大変お詳しいようですが、大阪フィルの演奏会が「プロムナードコンサート」と「名曲コンサート」の2公演提案されています。これは大フィルの定期演奏会以外の演奏会です。マーケティング戦略でも分かるように入場料の相場がとても大事になってくると思いますが、大フィルの演奏会のチケット料金をどのように考えておられますか。

(申請団体④) 平均値という言い方になりますが、いわゆる名曲コンサートのなものにつきましては、だいたい3,000円くらい。令和4年度以降で大フィルが定期でされるような本格的なクラシックについては4,000円くらいで考えております。

(B委員) 最高入場料が4,000円ですか。

(申請団体④) 最高ではなく平均ですね。最多販売価格帯がありますので、3,000円、4,000円が一番多く販売されます。

(B委員) 平均入場料ということで、4,000円なのですね。
大フィルの大阪での定期演奏会の値段はご存知でしょうか。

(申請団体④) 6,000円です。

(B委員) そうですね。今年度は値上がりして、6,300円になります。京都市交響楽団はどうですか。

(申請団体④) 5,000円です。

(B委員) そうですね。こちらも今年度値上がりします。ですから、やはり大阪と京都の中間地点ということでそれよりも安い価格でやらなければ市民ニーズに合わないと思います。枚方市の方は大阪でも京都でも行けるわけですから、それよりも安い価格帯でということは仰るとおりですね。以上です。

(C委員) 概要についてですが、全国で65の施設を運営され、年間事業数が800ということで、

月に1回以上自主事業を実施されている計算になるわけですが、その現状についてどう思われていますか。御社が指定管理をすることによって活性化して注目を浴びた施設や企画をアピールとして教えてもらえませんか。

(申請団体④) 指定管理者制度が始まる前に、市の直営で割りと事業を盛んに実施していた会館もございますが、財政が厳しい中で事業をやめてしまったり、縮小された会館もたくさんあります。我々としては経営努力で少しでも財源を切り出して自主事業を増やしたりしています。全国的に目立つようなことではないのですが、概ね利用料金や利用者数、これは直営だったり財団だったり民間だったりしますが、我々が関わったことで概ね上昇しまして、自治体様の満足度は2期目、3期目と更新となっていると思っております。

(C委員) そういった全国的な状況の中で、今回の枚方の提案では、どこにポテンシャルやチャンスがあると思われていますか。

(申請団体④) 他の会館で我々の運営になって利用が減ってしまったということはありません。どちらかと言えば、経営努力で増やしてっております。今回、枚方市の仕様書を見ました時、非常に文化芸術に対して予算を割いているので、恐らく今の市民会館以上に事業を展開していきたいという強い思いが見受けられました。私どもが全国の施設を運営している中で培ったノウハウをすべてこの施設に注ぎ込むことができると思っております。枚方市の事業計画に関しまして、我々もやりがいを感じています。より活性化したり、いろいろな挑戦も含めノウハウを生かしていけると思っております。

(C委員) 企画そのものは魅力的で実現できたら嬉しいのですが、この企画に対してはこういう実績がありますというものがあれば、ご紹介いただけますか。

(申請団体④) これまでの実績を挙げてお伝えすることは難しいのですが、特にオペラは一から作ることは難しいです。しかし、例えばミュージカルは結構いろいろな所でやっており、市民ミュージカルは毎年やっている所もあれば、この辺であれば栗東芸術文化会館さきから2年に1回、新しいプロダクションでやっています。今年は20周年だったので、ジュニアオーケストラのメンバーに演奏していただいたりしました。僕自身が音楽の出身なので、オペラは少しハードルが高いイメージがありますし、これまで管理していた施設ではオペラは小規模なものしかやったことはありません。ただ、私自身は経験がありますし、今回選定いただきましたら社員の中にも同様の人材がおりますので、会社の実績としてはないかもしれませんが、人材としてはおり、経験を発揮する場がなかったということです。今回、この施設で総力を結集してこの事業にあたりたいということです。

この指定管理事業を始めて弊社は15年ほど経ちますが、どちらかと言えば、オープンの時に大きな花火を上げてその後財政の状況が悪くなったものを我々が引き受けて、それを何とか活性化したいという思いがあって、どちらかというとな新規の施設よりもあるいはお金のある自治体よりも、地方の人口が3万人・4万人、時に多くても10万

人くらいの自治体のホールを何とかしようと、3・4年前まではこのビジネスモデルでやってきました。ところがいろいろな経験を積んでいく中で、古い施設もリフレッシュされていきますし、当社としても少し幅を広げようと新規の施設も徐々に担うようにして、今回応募させていただいております。この施設ができるからこそ、3年前に今の枚方市市民会館の指定管理者に選定され、先行して地域に入って知ろうという努力をしました。東京の会社ですが、京阪沿線で寝屋川や守口も含めて地域についてある程度知っていると思います。それから、まるっきり同じ事業はやっておりませんが、社内やネットワークを通じて、実施できる事業計画を今回ご提案させていただいています。

(C委員) 最後に劇場法や今の新しい基本法の中で、社会包摂や共生社会がクローズアップされており、施設運営においても非常に重要になってきますが、美術系の提案はあるのですが、音楽系の提案がないように思います。教育普及のところにはありますが、ピンポイントで社会包摂のターゲットを切り分けた時に、そこにピンと当たるような事業が出てきていないように思われます。特に枚方市は40万人都市ですからいろいろな社会問題を抱えている地域だと思いますので、社会包摂に関わる提案は必要ではないでしょうか。

(申請団体④) 具体的にどこにピンと来られてないのでしょうか。

(C委員) 社会包摂と言った時に障害者は結構クローズアップされていますが、外国人や子どもの貧困、LGBT など、いろいろなマイノリティがあるわけで、そういう人たちの社会参加としての公共ホールは非常に重要な立ち位置にあるということは、かなり共通認識になりつつあります。

(申請団体④) こちらとしましては、文化施設の社会包摂の事業に取り込んでいかなければならない人たちがいらっしゃることに對しての抵抗を、まずは払拭していくことが第一だと思っておりますので、「きっかけをつくる」ということで、提案に上げたように「毎日劇場に行けば何かやっている」アートのことだと仰ると思いますが、レコードコンサートのようなものをして、とにかく中に入ってほしいと、そして中に入ってもらうには理由がいろいろあります。その理由を見つけることは難しいと思うのですが、毎日やるようなものや無料で大ホールに入れますといったもの、入口はもしかしたら子どもを連れのお母さんであったり、日中にそんな趣味もない高齢者の方だったり、仕事はしているがそんなに外に出ない外国人の方だったりいらっしゃると思いますが、何でもいいから新しいセンターに来ていただきたいという思いでそういうところを計画しています。もう少し、社会包摂の事業をはっきり書いた方がよかったのかということは感じます。

(A委員) 25 ページにあります「まいにちカタログ」ですが、これはマルチスペースを使ってされるのですか。これは毎日、月曜日から金曜日まであって体験できるのですか。

- (申請団体④) これは事業の中身としては小さいのですが、心理的に毎日やるということが大事だと思っています。
- (A委員) 私にとっては大きな事業ですよ。結局、気軽に行けば、何かやっているということですね。
- (申請団体④) そうなのです。私の話で恐縮ですが、家に小さい子どもがおりまして、行って何かをやっていたら、やりたいなと思うのです。何もやっていないと用がないと行かないのです。ですが、毎日やっていますと言えば、市民の皆さんもついでに来てもらえるかもしれないし、たまたま自分の興味のあるものがそこでやっているとなれば、そこから広がっていくかもしれないし、それをきっかけに来ていただいた方に、他の事業も宣伝できるかもしれない。
- 先ほどの社会包摂にも関わってくるのですが、社会包摂といいますと障害のある方がことがピックアップされますが、例えば、アンケートでなぜ文化会館に来ないのですかと聞くと「時間がないから」という方が非常に多いです。イベントの開催時間が限られてしまうと忙しい方は来れませんので、毎日何かをやることで自分の都合に合わせて来館していただけたらと思います、提案させていただいています。
- (A委員) 鑑賞事業のところに子ども料金についての記載がありますが、年代的にはどの範囲ですか。
- (申請団体④) 基本的には高校生以下が対象です。公演によっては大人料金も 1,500 円や 1,000 円の時があるので、子どもは 500 円くらいで考えています。3,000 円くらいのチケットでも高校生以下は 500 円、ちょっと高くなったとしても 1,000 円で考えています。それでも来れなかったり、来なかったりするのですが、私が担当する公演では、クラシックでも大人のチケットが 3,000 円や 4,000 円だったとしても、高校生以下は 500 円にしています。それでも子どもに何十人も来てもらうのに何年もかかりました。先ほどもご説明しましたが、示すということが大事なので、実際の効果を求めるものもありますが、チケット料金でも方針を示していきたいので、そのようなご提案をさせていただいています。
- (A委員) 伝統芸能のように、なかなか来ていただけないものにも適応するのですか。
- (申請団体④) 鑑賞事業は全て設定する予定です。
- (会 長) 他に何かございますか。
- (副会長) 最後に収支についてお伺いしたいのですが、カフェ等運営業務に光熱水費が計上されていないのですが、仕様書の 19 ページにカフェの光熱水費も別メーターを設置して独立して経理処理してほしい旨の記載があるのですが、そのあたりは問題ありませんでしょうか。

(申請団体④) ご指摘いただきましたとおりです。光熱水費が精算となっておりますので、センターの施設の光熱水費に含まれているという風に捉えておりました。カフェについては独立採算でやるということなので、この中で吸収してやります。

(副会長) 光熱水費は精算ですが、カフェの分は精算の対象外ですので、その点だけご認識いただけますようお願いいたします。

(申請団体④) はい。分かりました。

(会 長) 他にございませんか。

それでは質問も出尽くしたようですので、これをもちましてプレゼンテーションを終了します。

申請団体の方は、ご退室いただいて結構です。ありがとうございました。

<申請団体④ 退室>

(会 長) それではここで、委員間共有及び事務局への質疑等がありましたら、お願いします。

(B委員) 事業提案の企画としては内容が充実しているのですが、先ほどのオペラは 2,000 万円規模でされるとのことですが、私の実感では半年くらいは 1 人がかかりっきりになってしまいます。それが責任者も含めて 5 人の制作体制で実際にこなせるのか疑問です。ワンコインコンサートも毎月実施することとなっていますが、結構手が取られてしまいます。

(C委員) 意欲があって経験を蓄積されていると仰るのですが、今回、新規で相当インパクトのあることをやろうとすると、本当に実現できるのかということが心配なところでは。

(B委員) それは同感です。企画は良いのですが、人員配置の面で本当にできるのか心配です。申請団体③の配置人員は企画制作部門が 3 名で、質問にはそれでできると仰るのですが、実際は難しいと思います。申請団体④に関しても 5 人の職員配置の中でオペラを 1 本作るのは大変な手間がかかります。2,000 万円規模といえば堺シティオペラ並みです。毎月いろいろな事業をやる中で難しいと思います。

(C委員) 同意見です。

(会 長) それでは、ただいまより、プレゼンテーション終了時点における、団体ごとの暫定の仮採点表を事務局において回収していただきます。暫定の採点表の記入が完了されていない方がいらっしゃいましたら、引き続き記入をお願いします。

それでは、暫定の採点結果の集計が完了するまでの間、委員会を休憩したいと思います。

<採点結果の集計が完了するまで休憩（15分間）>

案件（2）「採点に関する審議について」

（会 長） それでは、委員会を再開します。

案件(2)「採点に関する審議について」を議題とします。事務局から、説明をお願いします。

（事務局） それでは、ご説明いたします。

プレゼンテーション終了時点における暫定の仮採点を集計いたしました。

「仮採点集計分布表」をご覧ください。本表は、委員の皆様にご記入いただいた暫定の仮採点を集計し、確認項目ごとの評価結果の分布を団体ごとに表記しております。この表を参考にしていただきながら、プレゼンテーションの振り返り等を行っていただきたいと存じます。

事務局からの説明は以上となります。会長、よろしくご説明いたします。

（会 長） ただいま事務局から説明がありましたが、「仮採点集計分布表」をもとに、プレゼンテーションの振り返り等を行いたいと思います。

委員の皆様、ご自由にご発言ください。

（B委員） 申請団体②は、豊中の実績を見ていると、特に厳しいと感じます。

（C委員） そうですね。豊中のオーケストラに関しては厳しいですね。オーケストラ以外は比較的小ホールの事業は、結構人が入っていますし職員の意欲もあります。

（B委員） 館長について具体的に書いていたのは申請団体①と申請団体④ですね。

（会 長） 他に何かございますか。

（C委員） 提案評価はCが平均値ですよ。

（事務局） そうです。

（会 長） よろしいでしょうか。

案件（3）「採点について」

（会 長） それでは、次に移ります。

案件(3)「採点について」を議題とします。事務局から、説明をお願いします。

（事務局） それでは、採点についてご説明いたします。

採点の基本的な考え方につきましては、先ほどご説明しましたとおり、確認事項につ

いて、団体評価については○又は×で、提案評価については A 評価から E 評価の 5 段階で採点いただくものでございます。

最終的な採点につきましては、本委員会終了後、仮採点表や参考資料をお持ち帰りいただき、ご自宅等で行っていただくわけですが、4 団体の申請書類等の必要がございましたら、大変お荷物になるかと存じますが、お持ち帰りいただくか、事務局から郵送させていただきます。

また、それぞれの申請団体について、ご評価いただいた最終の採点表、評価コメントにつきましては、メールにてご返信いただきたいと思います。採点表、評価コメントのデータにつきましては、本日の会議終了後、各委員あてにデータを送付いたします。また、返信期限につきましては、事務処理手続きの都合上、4 月 15 日（水）中には届きますようお願いいたします。

また、本日、申請資料一式をお持ち帰り、または郵送させていただいた場合につきましては、大変お手数ですが、次回、第 4 回の委員会の際、ご持参いただくか、または着払伝票をお渡しいたしますので、第 4 回委員会の前日の、4 月 24 日（金）までに事務局に届きますよう、郵送いただければと思います。

なお、お送りいただいた最終の採点表、評価コメントにつきましては、事務局で取りまとめを行い、次回の委員会におきまして、採点結果の集計、また、委員の皆さまの評価コメントを取りまとめた案として、ご提示させていただきたいと考えております。事務局からのご説明は以上となります。会長、よろしく願いいたします。

（会 長）ただいまの説明に対して、委員の皆さんからご質問、ご意見等はありませんか。

（「意見なし」の声あり）

案件（4）「その他について」

（会 長）続きまして、案件(4)その他について、事務局から何かありますか。

（事務局）次回の委員会につきましては、4 月 25 日、土曜日の午後 1 時から、市役所別館 4 階の特別会議室で開催し、採点結果の集計等をご提示した後、本施設の指定候補者について、合議、答申へとお進めいただきたいと思います。よろしく願いいたします。事務局からのご説明は以上となります。会長、よろしく願いいたします。

（会 長）以上で、本日の日程はすべて終了しました。

よって、第 3 回枚方市総合文化芸術センター指定管理者選定委員会を閉会します。

委員の皆さん及び関係部署の皆さんには、長時間にわたり本委員会の運営にご協力いただき、誠にありがとうございました。

（閉会 午後 5 時 30 分）