

「貸館業務から貸館事業へ —公立文化施設が考える貸館とは」

分科会2 経営環境部会

本日のアジェンダ

- 登壇者紹介
- 貸館事業がテーマになった経緯
- 社会の現状
- 劇場法における貸館事業
- 経営面での貸館事業の重要性
- アンケート調査の結果・分析
- ＜休憩＞
- 事例発表
- まとめ
- 質疑

貸館事業をテーマにした経緯

令和4年度の経営環境部会プロジェクトチームのテーマ

県立施設のハブ的機能 ➡ 域内の ネットワークの重要性

令和5年度・6年度の経営環境部会プロジェクトチームのテーマ

人材戦略 ➡ 3ない問題

➡ 6項目の提言

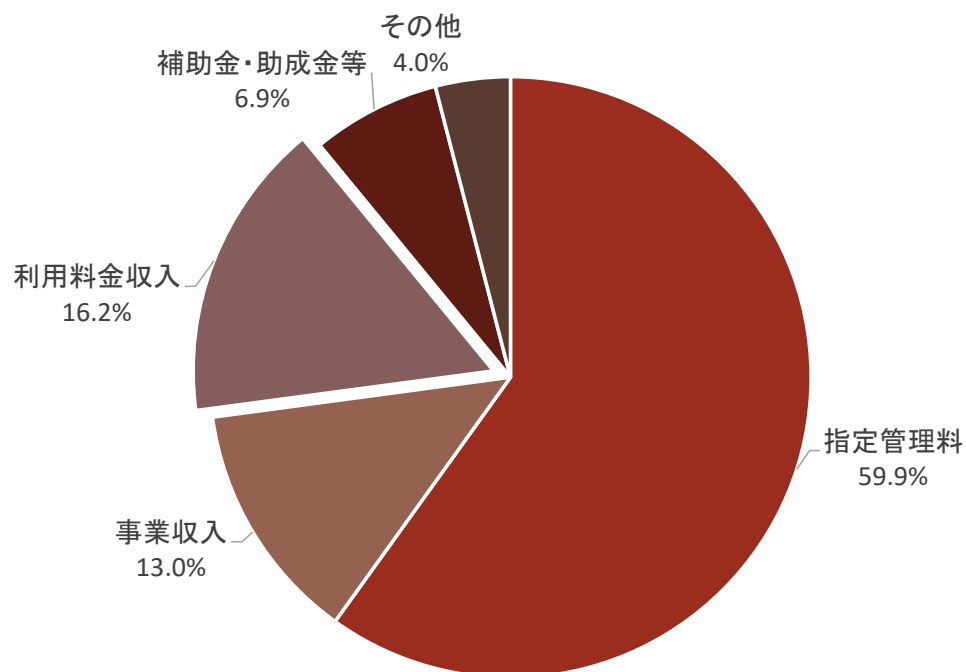
人

時間

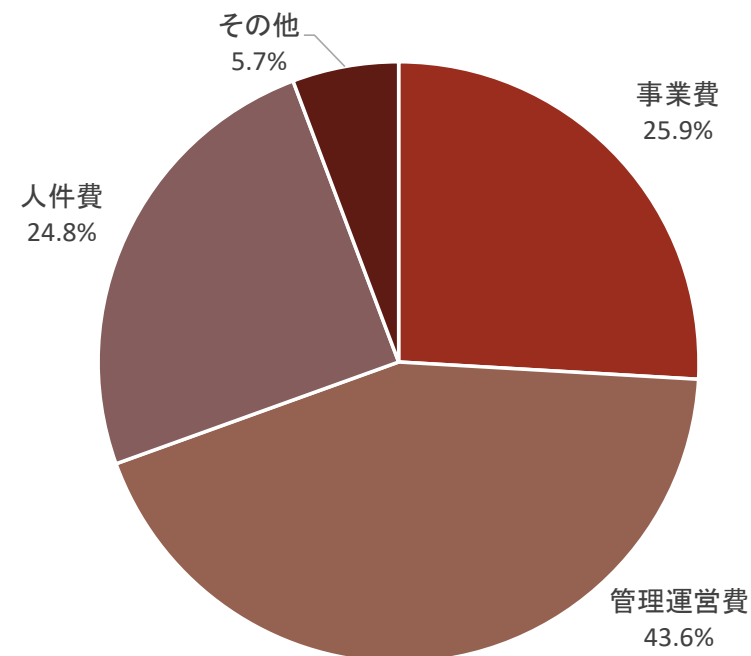
お金

貸館事業をテーマにした経緯

指定管理施設の収入内訳



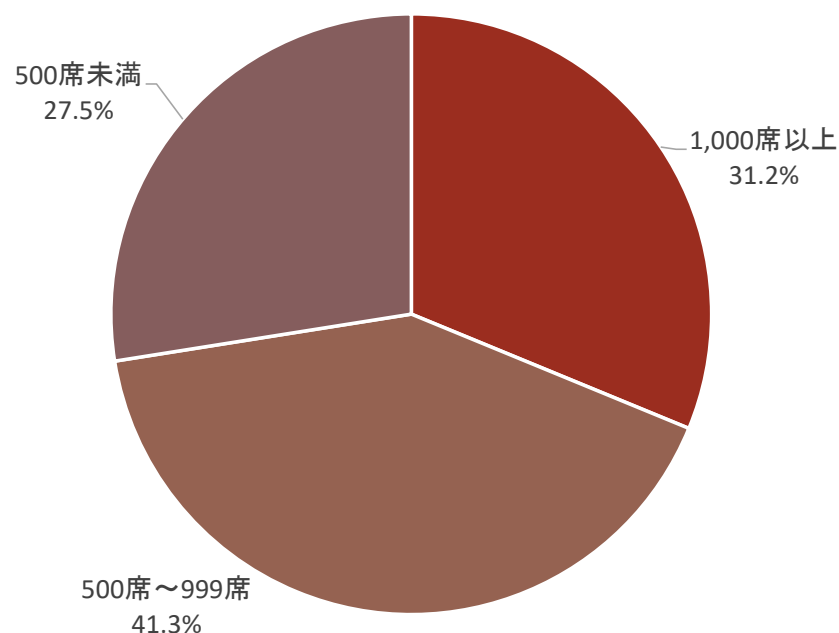
指定管理施設の支出内訳



令和6年度「劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査」より

貸館事業をテーマにした経緯

最大ホール総席数割合



全国公立文化施設協会に加盟する施設の
68.8%が1,000席未満の施設

業務量全体の中で
貸館事業の占める割合が
大きいのではないかと

令和6年度「劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査」より

貸館事業をテーマにした経緯

なんだか事業担当が上で、
貸館担当が下というヒエラルキーの雰囲気がないですか？

経営に直結する貸館

もっとポジティブに取り組み

地域から愛される劇場に

社会の現状

ライブ・エンタテインメント市場の動向

項目	2019年(コロナ禍前)	2023年	備考
公演回数	135,874回	93,156回 ⇒コロナ禍前の約7割まで回復	2020年 43,372回(コロナ禍) 2021年 79,835回(コロナ禍) 2022年 84,988回(コロナ禍)
動員数	8,283万人	7,970万人 ⇒ほぼ回復	公演回数の回復と比例していないのは、大規模会場による公演の影響と考えられる
市場規模	6,295億円	6,857億円 ⇒過去最高	チケット平均単価上昇により市場規模は過去最高に成長

出典:ぴあ総研『2024 ライブ・エンタテインメント白書』調査概要のサマリー(アクセス日:2025年5月19日)
https://corporate.pia.jp/news/detail_live_enta20241220.html

社会の現状

日本のライブ・エンタテインメント市場の動向

- 市場成長を牽引するのは都市部の大規模イベントと大規模会場の開業
- 地方の公演回数・動員数の回復は遅れている
- 国内の人口減少、高度経済成長期に設置された劇場・音楽堂などの改修・建替え、深刻な人手不足が成長阻害要因
- 日本の人口は減少しているが“ライブ”への財布の紐は緩んでいる
- 市場の成長はパフォーマンススペースへの強い需要を示す

出典:ぴあ総研『2024 ライブ・エンタテインメント白書』調査概要のサマリー(アクセス日:2025年5月19日)
https://corporate.pia.jp/news/detail_live_enta20241220.html

社会の現状

- 人口減少、少子高齢化、非婚化、不登校者増、経済成長の鈍化、物価高騰、インフラ更新、インバウンド増、災害激甚化etc
 - 人口動態由来等の構造的な財政脆弱性を抱える自治体増
- ※少子化由来による将来の税収減 & 高齢化による医療負担増・インフラ更新等の将来的な支出増の懸念

社会の現状(公立文化施設の状況)

人口減少、少子高齢化

➡利用者・来場者の減少と高齢化

利用者の担い手・後継者不足、施設で働く職員の人手不足

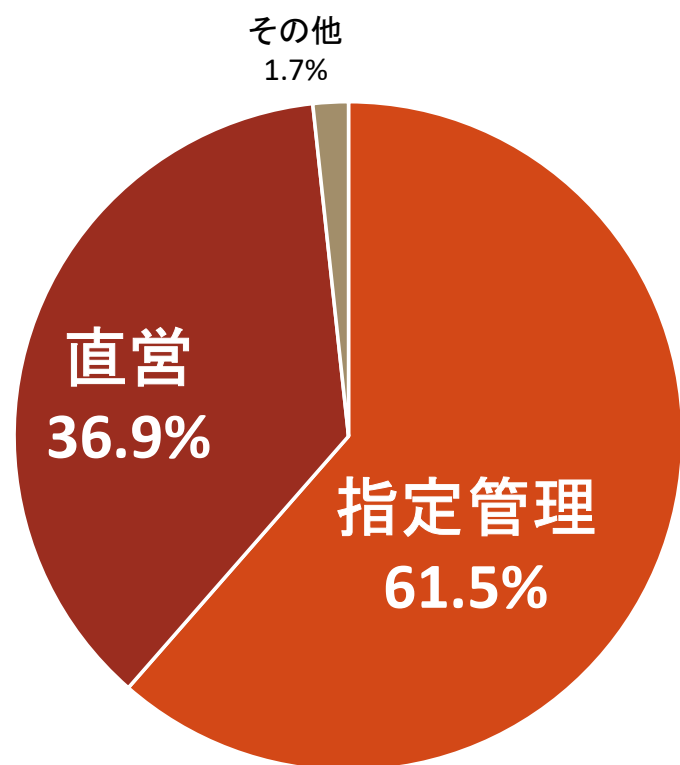
地方財政の悪化、物価高騰

➡指定管理料の減少(施設運営費・人件費の削減)

事業内容の縮小・サービス低下

資金難による施設の老朽化の改修・建替・統廃合等の課題

社会の現状(公立文化施設の状況)



◆指定管理者制度の現状について

指定管理者制度が導入され20年以上が経過。

調査を行った全国1,259施設のうち、

指定管理者制度を導入しているのは

774館で全体の約6割

近年は「指定管理者制度」の導入が進み、

直営より主流となってきた。

令和6年度「劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査」より

社会の現状(公立文化施設の状況)

◆指定管理料の変化

R4年度「増加」17.3%、「同程度」63.5%、「減少」19.2%

R5年度「増加」29.3%、「同程度」57.2%、「減少」13.6%

R6年度「増加」27.1%、「同程度」56.6%、「減少」16.3%

多くの施設では前年と同程度の管理料を維持している。コロナが収束し増加傾向が一時的に強まったものの、その後はやや落ち着き「減少」が増加している。

令和4・5・6年度「劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査」より

社会の現状(公立文化施設の状況)

指定管理料以外の収入源の1つとして、多くの施設で実施している貸館事業の利用料金収入がある。

◆利用料金制度の導入状況

指定管理者制度を行っている施設774館のうち

利用料金制を導入しているのは、78.3%の606館

令和6年度「劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査」より

荘銀タクト鶴岡の事例より

荘銀タクト鶴岡(鶴岡市文化会館) 2018年3月開館 設置市:山形県鶴岡市 人口:約11万人

【指定管理者】タクトつるおか共同企業体(2021年～1期目)

(一財)鶴岡市開発公社とNPO法人鶴岡市芸術文化協会の共同企業体

【収納代行制】貸館利用料、主催事業の入場料収入を鶴岡市へ納入

【指定管理者の収入】指定管理委託料、助成金(指定管理者名での申請分)

チケットプレイガイド販売手数料(共催事業、貸館事業)等

＜＜現状＞＞指定管理委託料全体としては少しずつ上がっているが、

賃金上昇分が十分に反映されていないため人件費が不足。

社会の現状(公立文化施設の状況)

自治体の財政難などの様々な課題がある中で、持続可能な施設運営のために財源を確保する取り組みや地域にとっての存在意義について今一度考えていく必要がある。

劇場法における貸館事業

(劇場、音楽堂等の活性化に関する法律)

劇場法における貸館事業

(劇場、音楽堂等の活性化に関する法律)

「貸館」と聞いて何をイメージしますか？

劇場法における貸館事業

(劇場、音楽堂等の活性化に関する法律)

【趣旨】

我が国の劇場や音楽堂、文化会館、文化ホール等(以下「劇場、音楽堂等」という。)に係る現状や課題を踏まえ、文化芸術振興基本法の基本理念にのっとり、劇場、音楽堂等の活性化を図ることにより、我が国の実演芸術の水準の向上等を通じて実演芸術の振興を図り、もって心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現等に寄与する。

※文化庁ホームページ 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律(概要)より抜粋

劇場法における貸館事業

(劇場、音楽堂等の活性化に関する法律)

【現状】

- 我が国における劇場、音楽堂等としての機能を有している施設の多くは、文化会館や文化ホールといった文化施設であり、また多目的に利用される場合が多い。
- これら文化施設における文化芸術活動は、多くの場合は、貸館公演が中心となっている。

※文化庁ホームページ 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律(概要)より抜粋

劇場法における貸館事業

(劇場、音楽堂等の活性化に関する法律)

【主な課題】

- 文化施設の劇場、音楽堂等としての機能が十分に発揮されていない。
- 実演芸術団体の活動拠点が大都市圏に集中しており、相対的に地方では多彩な実演芸術に触れる機会が少ない。

※文化庁ホームページ 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律(概要)より抜粋

劇場法における貸館事業

(劇場、音楽堂等の活性化に関する法律)

(劇場、音楽堂等の事業)

第3条 劇場、音楽堂等の事業は、おおむね次に掲げるものとする。

- (1) 実演芸術の公演を企画し、又は行うこと。
- (2) 実演芸術の公演又は発表を行う者の利用に供すること。
- (3) 実演芸術に関する普及啓発を行うこと。
- (4) 他の劇場、音楽堂等その他の関係機関等と連携した取組を行うこと。
- (5) 実演芸術に係る国際的な交流を行うこと。
- (6) 実演芸術に関する調査研究、資料の収集及び情報の提供を行うこと。
- (7) 前各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと。
- (8) 前各号に掲げるもののほか、地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと。

劇場法における貸館事業

(劇場、音楽堂等の活性化に関する法律)

あなたの「貸館」の考え方は？

- 使いたい人(団体)が来るのを待っている
- 約束(条例・規則・内規等)を守り、利用上過去にトラブルがなく
- 他に利用者(団体)がいなければ、利用申請書を受理する
- 審査をして施設利用の許可を与える

場所貸し

⇒ 施設を提供する事業

※令和5年度「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会」オンライン配信プログラム「シリーズ 貸館を考える」より引用

劇場法における貸館事業

(劇場、音楽堂等の活性化に関する法律)

劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、人々が集い、人々に感動と希望をもたらし、人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点である。また、劇場、音楽堂等は、個人の年齢若しくは性別又は個人を取り巻く社会的状況等にかかわらず、全ての国民が、潤いと誇りを感じることもできる心豊かな生活を実現するための場として機能しなくてはならない。その意味で、劇場、音楽堂等は、常に活力ある社会を構築するための大きな役割を担っている。

さらに現代社会においては、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより「新しい広場」として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている。

※劇場、音楽堂等の活性化に関する法律 前文より抜粋

劇場法における貸館事業

(劇場、音楽堂等の活性化に関する法律)

実演芸術の公演又は発表を行う者の利用に供すること
必要な人材の養成を行うこと

単なる場所貸しの業務から、人材の養成と戦略的な貸館である事業へ

経営面での貸館事業の重要性

①収入源

劇場の黒字化・赤字抑制が可能になる



貸館事業の実施が自主財源の確保につながる。

- 自主事業の実施による入場料等の更なる収入
- 施設維持等への還元によるサービス水準の向上

経営面での貸館事業の重要性

②稼働率向上と運営効率の確保

自主事業のみの稼働率向上はリソース面で困難が伴う



貸館事業の実施で稼働率向上

- 施設全体の活性化と有効活用を実現
- 人員の効率的配分も可能になる

経営面での貸館事業の重要性

③「地域コミュニティのハブ」の実現

地域に開かれた施設運営が可能となる



地域文化活動の支援

- 公共劇場としての存在意義を示す
- 文化振興の中核拠点としての役割を果たす

経営面での貸館事業の重要性

- ① 自主事業や施設全体の質を支える
- ② 施設の活性化を実現する
- ③ 地域とのつながりを生み使命を果たす



貸館事業は施設が「文化拠点」として
継続していくための重要な事業

アンケート調査

「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告」より

「R6年度 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告」
(R5年度実績)の回答状況

有効回答1,259施設／2,113施設(有効回答率59.6%)

アンケート調査

「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告」より

H24年(2012)度(劇場法施行年)▶H30年(2018)度(コロナ禍前)▶R5年(2023)度(最新)の実績比較

指標	H24 (2012)年度	H30 (2018)年度	R05 (2023)年度	傾向
施設全体稼働率	69.8 %	79.4 %	80.4 %	劇場法以降、約+10.6 ptで高止まり
全ホール平均稼働率	— (集計なし)	58.9 %	55.4 %	微減
最大ホール稼働率(平均)	52.4 %	55.6 %	52.9 %	変化が少ない

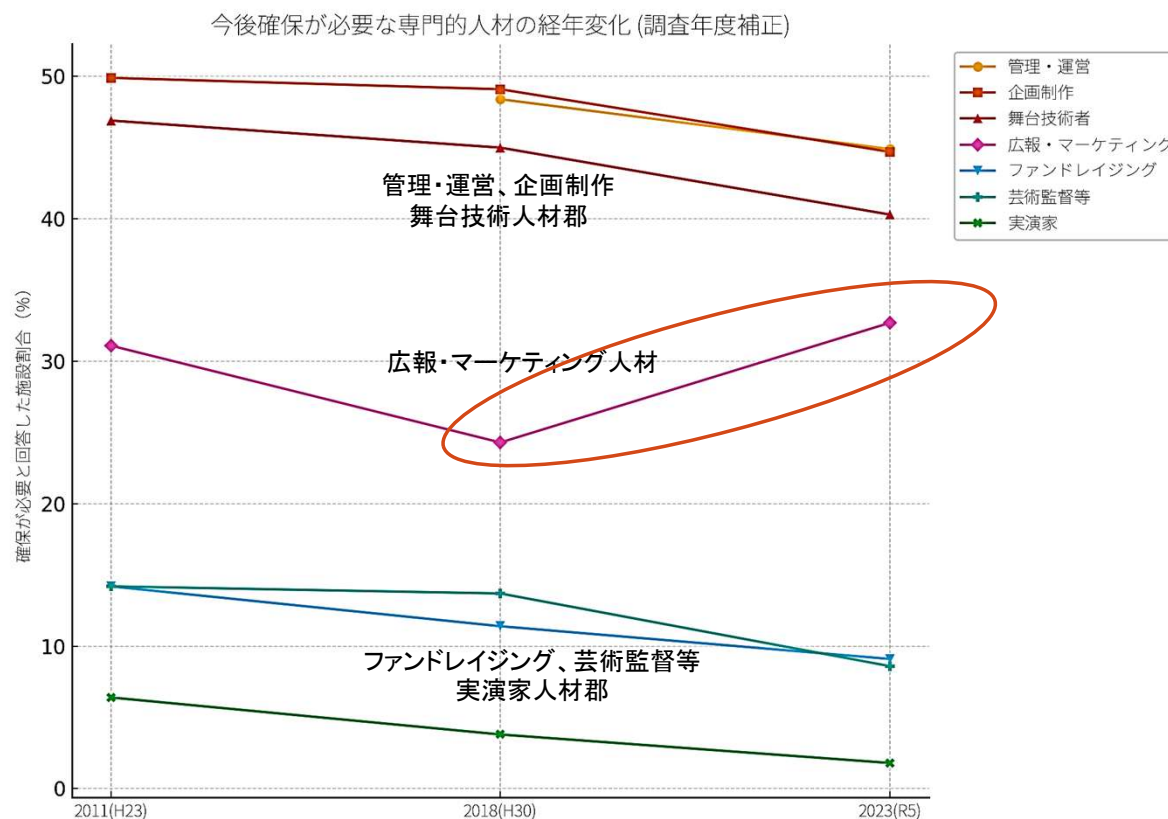
- ・全体稼働率は劇場法施行後に一気に上昇し、その後は80 %前後で安定。
- ・小規模スペース活用で施設稼働を底上げしている構造が見える。
- ・約45%のホールは遊休状態 → 遊休資本をいかに活用するか「伸びしろ」

アンケート調査

「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告」より

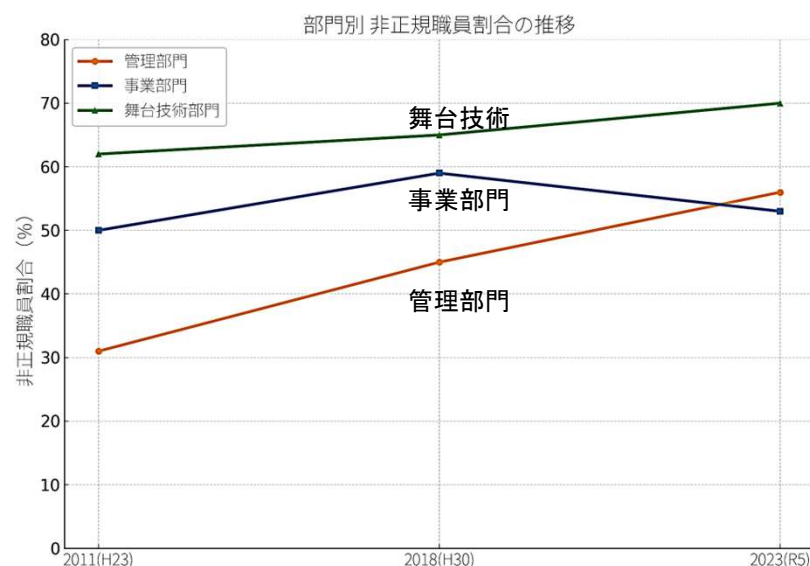
H23年(2011)度(劇場法施行前) ▶ H30年(2018)度(コロナ禍前) ▶ R5年(2023)度(最新)の実績比較

- 管理・運営、企画制作、舞台技術者人材がいずれもトップ3を維持しながらも、ゆるやかに不足感が縮小
- 広報・マーケティング人材は、2018年度に一度下げた後、2023年度は32.7%と反転。SNS運用等のデジタル広報需要？コロナ禍からの指標回復が追いついていない？
- ファンドレイジング、芸術監督等、実演家は一貫して低下。外部専門家のスポット活用等で「内部確保」の必要性が後退？

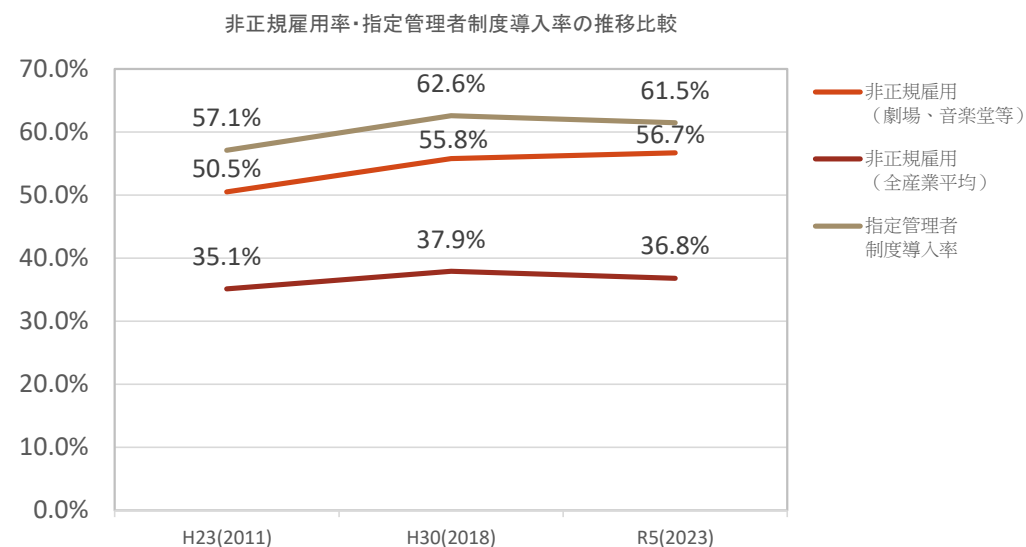


アンケート調査 「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告」より

H23年(2011)度(劇場法施行前) ▶ H30年(2018)度(コロナ禍前) ▶ R5年(2023)度(最新)の実績比較



- **舞台技術**は60%台後半で高止まり
- **管理部門**は非正規割合が2011年31% → 2023年56%と倍増
- **事業部門**は2018年に非正規化が進み、23年はやや戻すも過半数が非正規



- **劇場、音楽堂等の非正規割合**は全産業と比較しても依然20%以上高い状態が続いている
- **劇場、音楽堂等の非正規割合**は指定管理制度の導入状況とやや相関していると見られる

参考: 出典: 厚生労働HP「非正規雇用の現状と課題」 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/index.html

アンケート調査

「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告」より
【新設】貸館事業に関する内容(抜粋)

#	項目(設問見出し)	R05 (2023)年度実績 主な数値・分布	ポイント / 傾向
1	貸館事業の実施率	97.6 % が実施(未実施 2.4 %)	ほぼ全館が貸館を実施。 (H30 (2018)年度90.6 %) +7pt
2	時間区分の設定	「午前・午後・夜間・全日」4 区分 72.3 %	4 区分制が主流だが、柔軟区分(1時間、30 分刻み他)が 27.7 %
3	申込方法	来館窓口 94 % / 電話 86 % / FAX 52 % / インターネット 39 %	Web 申し込みは4割弱
4	支払方法	現金窓口 91.6 % / 銀行振込 79.5 % / クレカ 15.6 % / QR 等 14.7 %	キャッシュレスはまだ2割弱。導入格差が大きい
5	共催・提携による 減免制度の有無 内容	100 %免除 52.6 % / 一部減額 40.7 % 減免制度なし22.6 % (複数回答可)	免除・減額制度を持つ施設は計 77.4 %
6	料金改定(R1→R6)	値上げ 31.0 % / 据置 64.2 % / 値下げ 1.3 %	物価高でも3割のみ値上げ。価格転嫁に慎重

アンケート調査

「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告」より
【新設】貸館事業に関する内容(抜粋)

#	項目(設問見出し)	R05 (2023)年度実績 主な数値・分布	ポイント / 傾向
7	指定管理者の 利用料金 黒字処理の方法	「運営者が収納」86.3 %、「自治体に戻し入れ」13.7% ※指定管理者限定	インセンティブの働きづらい指定管理者が1割強
8	指定管理者の 利用料金制度導入状況	78.3 % の施設が導入	インセンティブの働きづらい指定管理者が2割強
9	付帯設備費の 課金方法	“備品ごと積上げ” 91.0 % / “会場利用料に含む” 10.6 %	価格透明性を重視。包括料金は少数派。 一方、利用者ニーズは包括料金という声も。
10	利用促進策	空き状況 Web 公開 87.8 % / 割引 14.1 % / 営業訪問 11.3 %	WEB公開 による自動マッチングが中心。 人的営業は1割強
11	貸館の課題 (複数回答)	①設備老朽化 42.8 % ②利用者固定化 41.3 % ③土日集中 37.6 %	ハード更新と顧客多様化が最大課題 公立文化施設の竣工ラッシュから約30年以上経過した施設が、 多数。

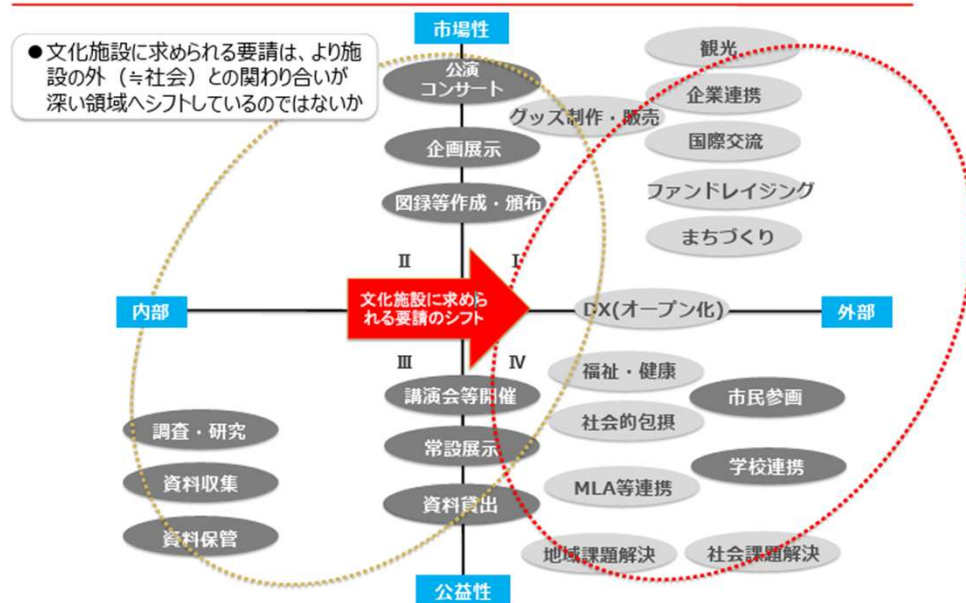
利用料金制度・収納代行

制度	誰が料金を決める？	収入の帰属	インセンティブの効き方
利用料金制度 (地方自治法 244 条の3)	「指定管理者が条例の範囲で設定」とされているが、条例に料金が記載されていることが多く、指定管理者の裁量権は低い	指定管理者が原則全額取得(利用料金＋指定管理料で管理運営経費を自己負担)	● 料金を下げて稼働率を上げる／高付加価値サービスで単価を上げる――成果が直結する反面、経営努力不足や災害等による減収時のリスクを負う側面がある(不可抗力条項にもよる) ● 黒字分を戻し入れしなければならない場合はインセンティブ減 ※収支採算がとれるような施設であれば向いている
収納代行	設置者(自治体)が決定	指定管理者は「代行収納」し全額を設置者へ納付(運営経費は委託料で支給)	● 指定管理者は“売上”でなく“委託料”が収入源 → 稼働率や収納額に対するインセンティブはないが、過疎地での運営や、利用率の自然減、コロナ禍等の緊急時における財務面へのリスク・影響は少ない ● 指定管理者は経営努力の黒字分で再投資できない。 ● 指定管理料が固定の場合、利用が増えるほど人件費・光熱水費等の支出が増えるため、予算を超過した場合、逆インセンティブが働く

文化審議会 令和6年度 文化施設部会(第1回)資料より

予算・運営資金の制約 ▶ ニーズの多様化と外部化

「文化施設」が直面する変化④ ～ニーズの多様化と外部化



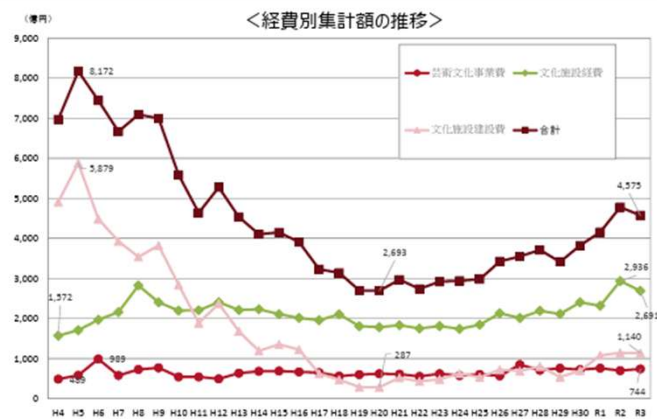
13

「文化施設」の課題② ～予算・運営資金の制約



- 「文化施設」に係るいずれの経費も近年は概ね横ばい～漸増傾向（※コロナ要因は除く）の中で、今後、「文化施設」の老朽化による「建設費（▲）」増を施設運営主体が負担できるか不透明。

⇒ 慢性的な予算・運営資金の制約に、施設の老朽化が重い負担になるのではとの不安



（出典）文化庁「地方文化行政状況調査」

16

出典:文化施設部会(第1回)「文化施設部会資料より」 https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka_shisetsu/01/01/index.html

アンケート調査

経営環境PTによる「公立文化施設による貸館アンケート」より

「経営環境PTによる貸館アンケート」

探索的アンケートとして、
ヒアリング先の選定候補探し・課題の深掘りに活用

実施期間: 2025年3月14日(金)～ 3月24日(月)

調査方法: 全国公文協のメールマガジンに掲載

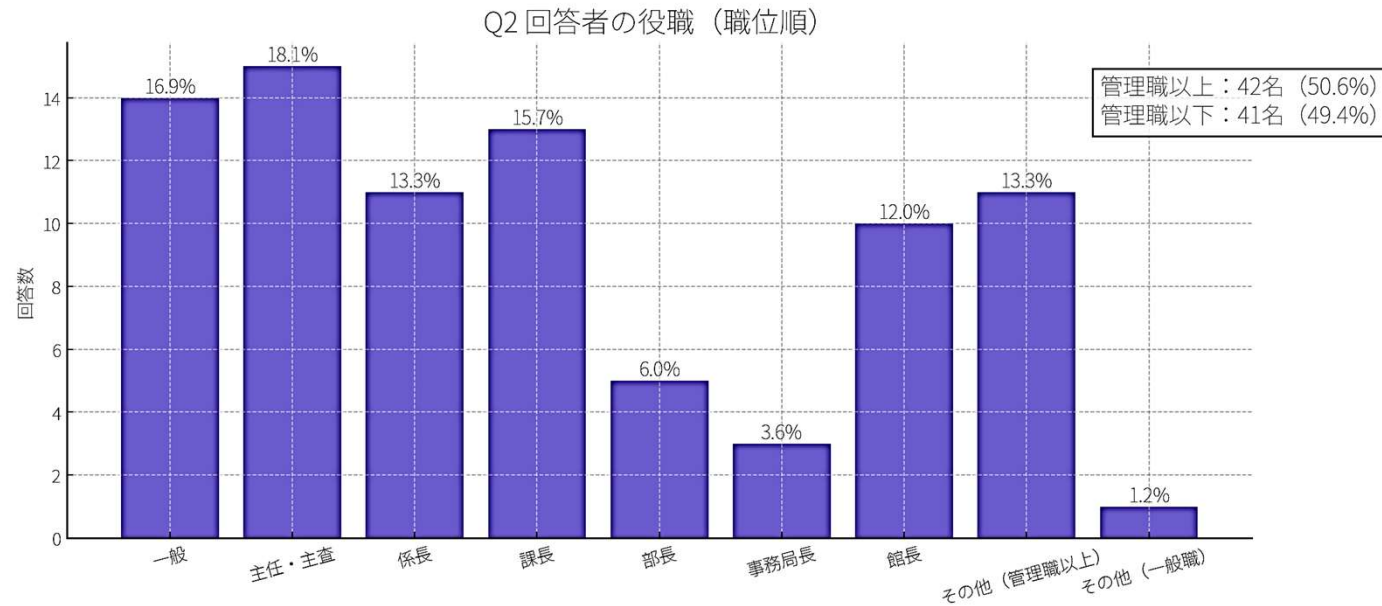
有効回答83施設／2,113施設(有効回答率3.9%)

※アンケート結果は本日の資料がダウンロードできるDropboxより閲覧可

アンケート調査

経営環境PTによる「問い」

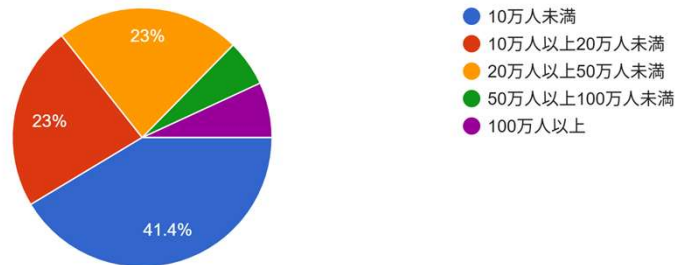
- ①各施設の貸館事業の認識状況や課題について
- ②設置者との関係・設置者の利用等による弊害
- ③経営リソース獲得における弊害 等



回答者属性 管理職・・・48.2% 非管理職・・・51.8%
回答には現実的な課題と理想の両面が現れる。

Q11.施設が設置されている市町村の人口規模を教えてください

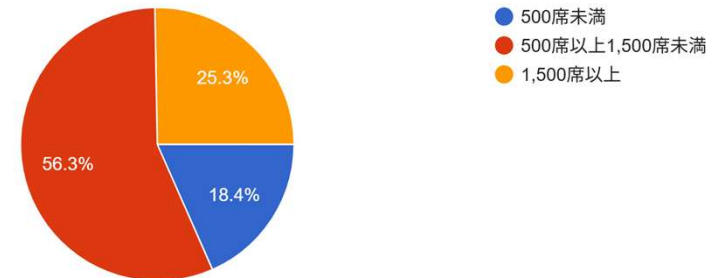
87 件の回答



20万人未満の自治体が約7割。
都市圏だけでは見えにくい「人口減少先進地」の温度感を反映。

Q12.施設の規模を教えてください

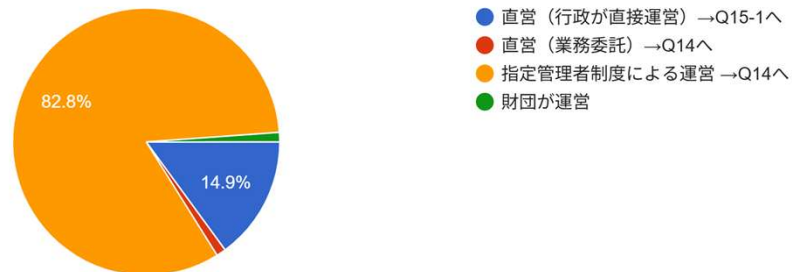
87 件の回答



“中劇場”クラスが最多。

Q13.施設の運営形態を教えてください

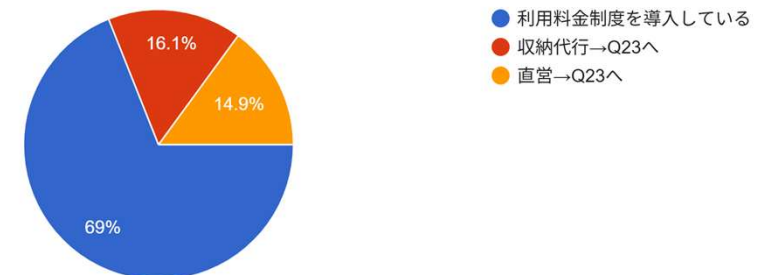
87 件の回答



指定管理が8割強。制度上のインセンティブが回答内容に現れる傾向が考えられる。

Q16.利用料金制度を導入されていますか

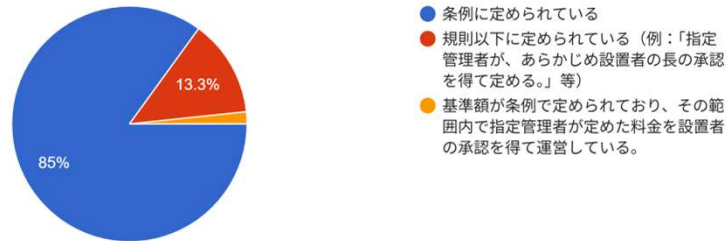
87 件の回答



施設の69%が利用料金制度、残りは収納代行・直営管理

Q17.貸館利用料の設定はどのようになっていますか

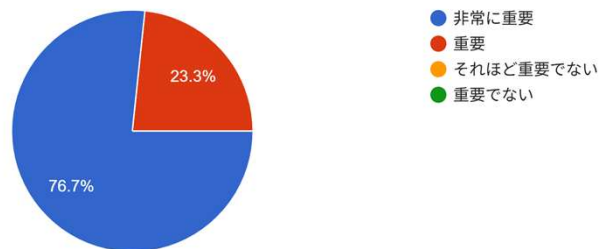
60 件の回答



・85%が条例に利用料金が定められており、利用料金を変えようと思うと議会の議決が必要に。弾力的な料金変更ができない反面、透明性・公共性担保の側面も。

Q19.貸館利用料（付帯設備費等を含む）の収入は、施設の運営費にとって重要な要素と考えますか

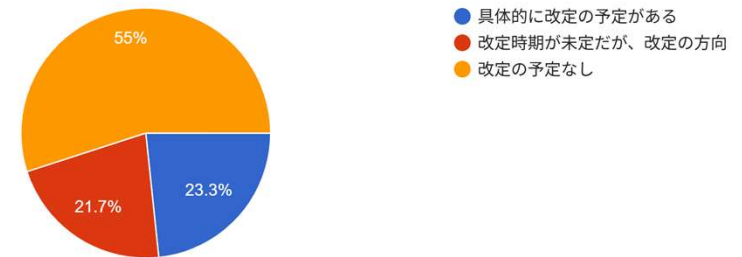
60 件の回答



重要でないと答える施設は0件

Q18.貸館利用料の金額改定の予定はありますか

60 件の回答



- 全国公文協の調査
令和元年～令和6年度の利用料金を値上げした施設が約30%
- 本調査
将来予定では、約23%が改定予定、21%が時期は未定ながらも改定の方向

Q20.貸館利用料（付帯設備費等を含む）の収入が、予算額を超過した場合、運営者側の収入になっていますか。運営者側の裁量で文化事業費等に充当することができますか

60 件の回答



※利用料金制の施設限定の設問

公の施設の利用料金について

●地方自治法第244条

第8項：普通地方公共団体は、利用料金を当該指定管理者の収入として収受させることができる。

第9項：前項の場合における利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について当該普通地方公共団体の承認を受けなければならない。

「条例の定めるところにより」の解釈

- ・条例に利用料金を明記することで、料金設定の根拠が明確になり、特定の指定管理者の恣意的な料金設定を防ぐ（公平性・透明性の担保）@行政目線
 - ・料金が条例で定められていれば、料金改定の際には議会の議決が必要となり、住民の代表である議員によるチェック機能が働く@議員目線
- ⇒一方、条例改定は、行政職員の負担が大きく、諸物価の変化等に対して時代に合わない料金設定が設置者や首長の意向で続く場合もある。指定管理者の目的である民間事業者等の有するノウハウを活かすための柔軟性を欠く可能性が生じる。

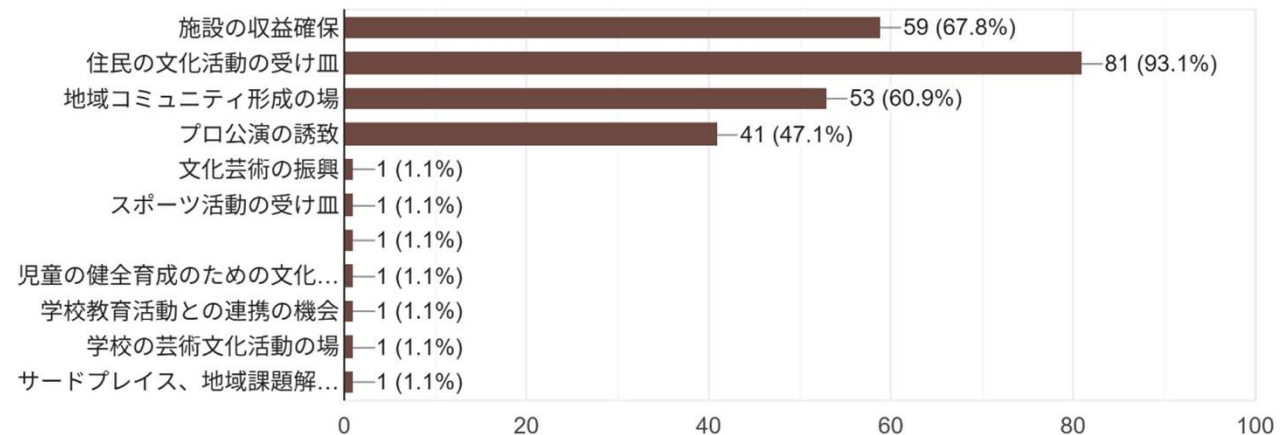
利用料金の条例記載例

- ①利用料金の上限を定めておき、その範囲内で指定管理者が設置者の承認を受けた上で定める例
- ②利用料金の基準額を記載し、下限～上限の計算式を記載しておき、その範囲内の額で、指定管理者が設置者の承認を受けて定める例
- ③条例には利用料金を記載せずに、設置者の承認のみで料金設定ができる例等がある

- 圧倒的に「住民の文化活動の受け皿」が最重要視されている。
- 「収益確保」「地域コミュニティ形成」も6割以上が重視。
- 「プロ公演の誘致」は5割弱の施設が重要と認識。
- 「住民の文化活動支援」と施設の持続性を担保する「収益性」の二軸が両立しており、貸館事業の主な目的意識が確認できる。

Q4.貸館事業の主な役割だと思うものを選択してください（複数選択可）

87件の回答



Q5.施設の運営者として、施設運営全体の中で貸館事業の優先度はいかがですか

87 件の回答



※ここでの「優先度」とは、予算（人件費、備品整備費、広告・プロモーション費、施設維持管理費、利用促進事業費）の額だけでなく、専任の人員配置や業務量全体の管理状況も含めた総合的な判断を意味します

- 「高い」「非常に高い」を合わせると74.7%が貸館事業を「高優先度」と認識
- 「低い」「非常に低い」も20.6%（≒5分の1）が存在し、優先度意識にバラつき
- その他では「結果は求められるが、戦略やプロセスについて経営者間で議論されているかは不明」といった“戦略不在”の現状を指摘する声もあり。

■ Q7-2施設利用率または収益向上につながった取り組み

分類	具体的な施策ラインナップ
A. デジタル化 & 予約利便性	・ネット予約システムを本稼働、オンラインで予約受付 ・公式 HP／SNS に空き状況を常時公開 ・キャンセル待ち受付、抽選会をオンラインで斡旋 ・空予約を防ぐため自主事業でも予約制限を「3件まで」に設定
B. 支払い・料金インセンティブ	・利用料・付帯設備料の後払い可 ・文化団体登録や町内団体登録で使用料を補助／減免 ・市内団体向けホール利用料金割引 ・初回割引・モニター価格・空枠割引（オフピーク料金）
C. 付加価値サービス （ワンストップ型）	・看板・ポスター・チラシデザイン／印刷サービス（有料） ・コピー、ゴミ回収、事前準備パッケージ ・Wi-Fi 貸出、備品更新で使い勝手向上
D. 伴走支援・コーディネート	・公演担当者を3か月前に決定し当日まで相談対応 ・コーディネーター職員配置、大規模貸館時の個別サポート ・演出提案、業者・調律師 ・レセプション紹介 ・事前打合せ・施設見学案内・見積書作成
E. 既存顧客リレーション強化	・定期利用団体へ次回予約時期を個別連絡 ・空予約が発生しないよう仮予約精査 ・電話ヒアリングでニーズ確認 ・利用終了後に次回の予約意向を必ず確認
F. プロモーション & 誘致	・プロモーター営業担当へ空き枠を随時通知しイベント誘致 ・専任営業が全国大会等の大型催事を誘致

■ Q7-2施設利用率または収益向上につながった取り組み

分類	具体的な施策ラインナップ
G. 自主事業・共催化による稼働安定	・貸館案件を自主事業(主催・共催・協力)に取り込み稼働率向上 ・自主事業をモデルとした利用内容提案／全館利用提案／年間計画受け入れ
H. 空き時間・空間の活用	・ホール舞台面のみ練習貸し、ギャラリー分割利用 ・夏休みの空き室を学習スペースとして無料開放 ・保育室の無料開放や短時間イベント開催
I. フィードバック & 市民アイデア収集	・利用後アンケートで業務改善 ・使用者・市民から意見を募集して新施策を検討
J. スタッフ育成・マニュアル整備	・接遇・対応力向上の研修でリピート率向上 ・ケーススタディを用いてマニュアルを精査・対応力強化
K. 施設環境・時間帯改善	・館内を清潔にする、館内を明るくする ・利用後の清掃方法を変えて貸出不可区分を減少

■ Q8.貸館受付方法について、先着順、抽選以外の特徴的な取り組みはありますか。ありましたら、具体的に教えてください。

#	受付方法(仕組み)	内容
1	優先受付調整期間を設けて調整	・月の1日～7日を“優先受付調整期間”として提出分を先着ではなく調整
2	市民(区民・町民)／市外で開始日を分ける	・市民は12か月前、市外は6か月前 ・市民は午前、一般は午後 ・市民先行受付を毎月15日に実施
3	文化団体・登録団体向けの先行受付／割引	・文化協会加盟団体は一般より1か月前予約可
4	全国大会・ブロック大会等“規模要件”で先行受付	・地区ブロック大会規模以上は2年前先行 ・全国大会等の大規模イベントは事前受付
5	公共性・公益性の高い催事を優先 (行政・自主事業枠)	・市主催は1年1か月前、公共・教育催事は一般受付前に優先 ・市関係利用、自主事業は事前に先行押さえ
6	ホール＋副会場一括利用者を優先	・大ホール主会場＋副会場借りの場合は優先順位が上がる

■ Q8.貸館受付方法について、先着順、抽選以外の特徴的な取り組みはありますか。ありましたら、具体的に教えてください。

#	受付方法(仕組み)	主な方法
7	海外招聘公演・プロ公演の早期受付	・海外招聘公演は通常抽選より半年早く予約できる
8	月初に新規申請がバッティングした場合は会議調整	・月初の新規予約申請のみバッティング時は会議で調整
9	ホール予約は1年前、練習利用は6か月前から	//
10	オンライン予約完結・代理抽選(システム抽選)	・予約・抽選予約がすべてシステムで完結 ・職員代理抽選とシステム抽選
11	“優先受付調整会／ホール調整会”を定期開催	・ホール受付調整会(1年先の同月利用調整)
12	年間利用調整・サークル枠確保	・年間利用調整:利用頻度の高いサークル団体向け

- Q6.貸館事業において、あなたが最も課題・問題を感じていることを教えてください
- Q10.貸館事業において、組織として最も課題・問題を感じていることを教えてください } の比較

順位	Q6 主観課題 カテゴリ	件数
1	人員不足・採用難	19
2	施設老朽化	18
3	舞台技術者不足	15
4	高齢化による需要減	14
5	需要減	10
6	人材育成	10
7	業務平準化・属人化	9
8	兼務・多忙	7
9	公平性担保／デジタル化遅れ／利用料金硬直／残業・夜間負荷	各4
10	広報・マーケティング／立地問題／利用者モラル／その他	各3

母数 153件（同一施設からの重複回答を含む）

順位	Q10 組織課題 カテゴリ	件数
1	人員不足・採用難	15
2	高齢化による需要減	10
3	貸館事業（人員配置含む）の軽視	9
4	兼務・多忙	7
5	需要減／人材育成／舞台技術者不足／業務平準化・属人化／施設老朽化	各6
6	広報・マーケティング	3
7	設置者評価／若手支援不足	各3
8	指定管理料問題／人材定着／利用料金硬直／残業・夜間負荷／その他	各2
9	アクセシビリティ／受付オペレーション／公平性担保／デジタル化遅れ／方針共有／立地問題／利用者モラル	各1

母数 97件（同一施設からの重複回答を含む）

■ Q6.貸館事業において、あなたが最も課題・問題を感じていることを教えてください

○代表的な原文

(役職／係長 最大ホール／500席未満 人口規模:10万人未満 管理形態:直営)

- ・職員の教育・研修機会(舞台設備、接遇等)を設けることが難しい。
- ・施設管理担当者の在職期間が長く、共有していない情報が多い。
- ・積極的な利用促進を行っておらず、一部の町民だけが利用している状況。
- ・社会情勢(消費税の増額や物価高騰等)に見合った使用料金の改定に至っていない。
- ・貸館システムの導入の可否(利用者から強い要望がなく、また、利用者の年齢層を考慮すると導入しても、業務量が増える懸念もある。)
- ・経年劣化による修繕が利用者に与える影響。
- ・音響や照明の操作について、係内で正しい操作方法が共有しきれていない。
- ・専門的な部分についてはどの程度、会館職員として把握しておくべきなのか、判断がしづらい。
- ・業務時間外にも対応が必要な貸館が入る可能性がある。そういった場合、対応する職員が少ない、もしくはいつも決まった人が対応している。

■ Q6.貸館事業において、あなたが最も課題・問題を感じていることを教えてください

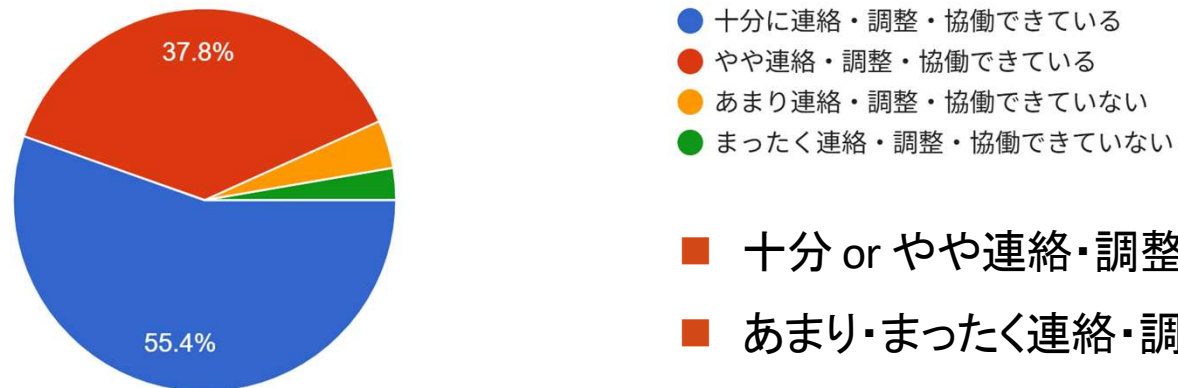
○代表的な原文

(役職／主任・主査 最大ホール／1,500席以上 人口規模:10万人未満 管理形態:指定管理者)

- ・業務の平準化ができていない
- ・職員の研修機会が確保できていない
- ・職員が有する技能と利用者の要望を実現させるために必要な技能に乖離がある
- ・貸館事業が指定管理者内でも設置者からも重視されていない
- ・若い職員の離職率が高い
- ・設置者が定めた利用料金が複雑すぎて利用者に公開できる分かりやすい料金表がない
- ・効果的なPR方法がなく、貸館でプロ公演を行っても集客が悪く、リピート利用につながらない

Q14.施設を管理する法人として、設置者との連絡調整等を含めた距離感はいかがですか

74 件の回答



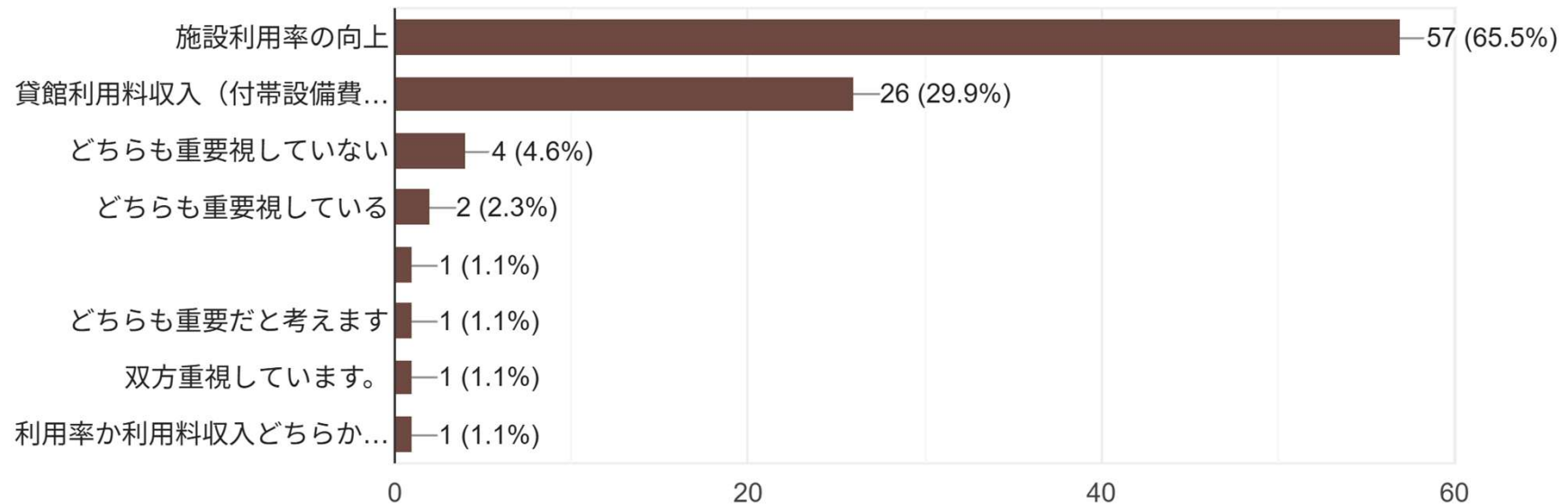
- 十分 or やや連絡・調整・協働できている施設が94.2%
- あまり・まったく連絡・調整・協働できていない施設が6.8%

■ 「あまり連絡・調整・協働できていない」「まったく連絡・調整・協働できていない」と答えた施設の課題を各設問から抜粋

- ①上記の内、減免制度がある施設全てに共通 ▶ 減免による減収分が補填されていない
- ②設置者の減免制度により無責任なキャンセル・必要以上の予約がある
- ③実績値により次期指定管理料が削減される
- ④指定管理料の積算根拠が、過去の最高実績になっているためインセンティブが働きづらい
- ⑤行政のパートナーという認識がなく、委託先の一事業者という扱い(指定管理者)

Q15-1.施設利用率の向上、貸館利用料収入（付帯設備費等を含む）の向上どちらを重要視していますか

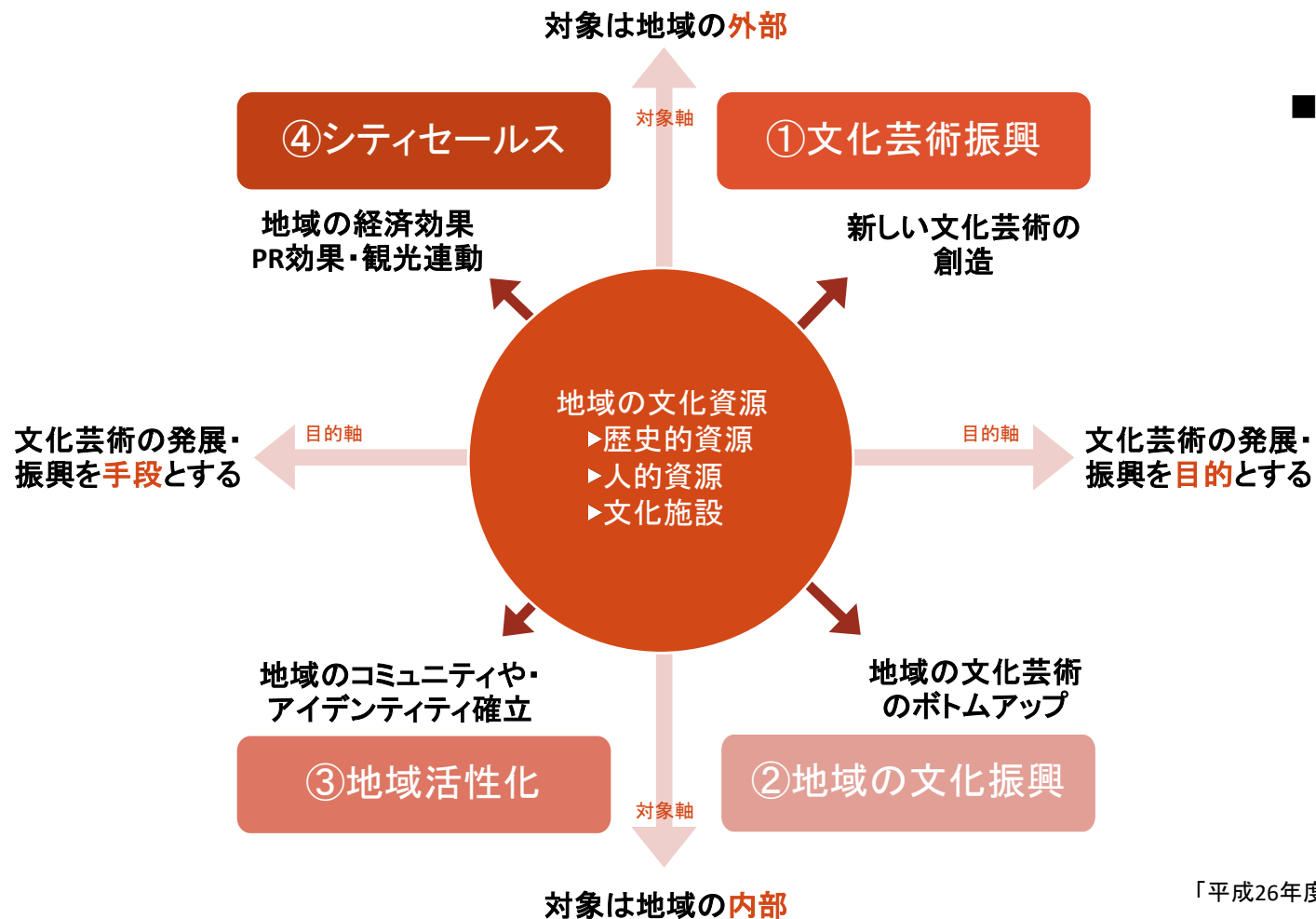
87 件の回答



利用率と利用料収入のマトリックス図



地域における文化芸術の役割と機能

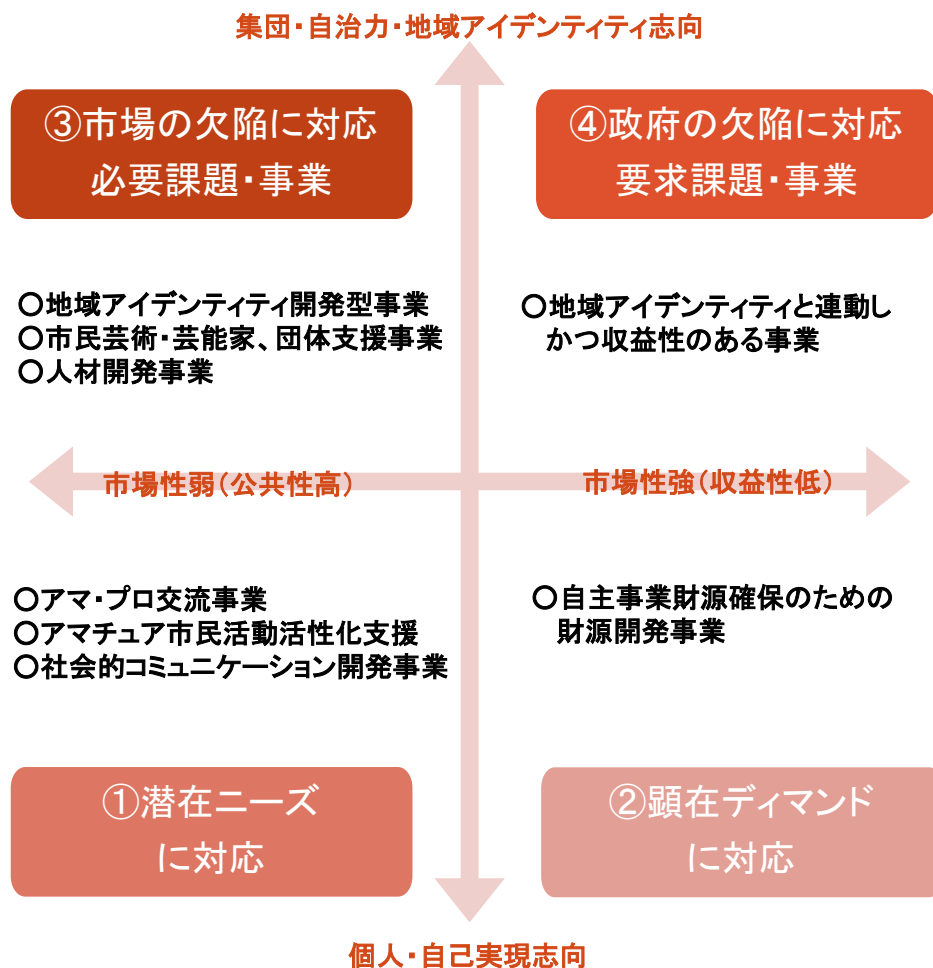


- 貸館を事業と捉えるのであれば、いずれかの役割と機能を貸館事業施策に落とし込み、果たすことができるのでは？

※そのためには設置者・施設のビジョン、戦略、戦術策定。貸館従事者だけでなく施設職員全員の認識共有が必要

「平成26年度 劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト 基礎編」(全公文 2015年)
をもとにパネリストが再編集

文化ホールの戦略的事業分布



■ 劇場、音楽堂等の“収益確保”を “投資のための資源確保”と捉える場合

- ▶②④の取り組みが収益確保につながる
- ▶①③は市場性が低く、短期的視点では非合理的に見えるが、長期的視点では、やがて②④に育ち収益確保に繋がっていく可能性がある。

※指定管理者の場合、①③に投資し、土壌を耕し、①③の事業を②④に転換させようと思った矢先に、指定管理の更新時期が来る等、長期的な経営戦略の実行阻害要因としての制度弊害がある

施設の存在意義確立のためのライフステージに応じた自主事業・貸館事業の好循環コンセプト(一例)

- 条例に記載のない部分を管理者の「裁量」で柔軟に施設機能をデザイン
- 指定管理者の事業であれば行政財産の使用許可が不要な例もあり

ライフステージ: 幼少期(親を含む)

● 自主事業

- ▶ 地域の活動者を起用した親子向け事業等により、こども時代から文化施設で過ごす
- ⇒ 次世代の鑑賞者やアート人材へ

● 貸館事業

- ▶ 親世代が行う子育てイベントへの伴走支援、人材養成、減免等
- ⇒ 成功体験による自己効力感・組織効力感上昇⇒ 次の利用へ
- ▶ 公共空間や利用可能エリアの再検討
- ⇒ (例) 子どもの遊び場整備⇒ 施設のにぎわい増
- ⇒ 開かれた文化施設⇒ 施設の価値向上⇒ 利用者増

方針例: 地域文化向上 & 地域の文化振興

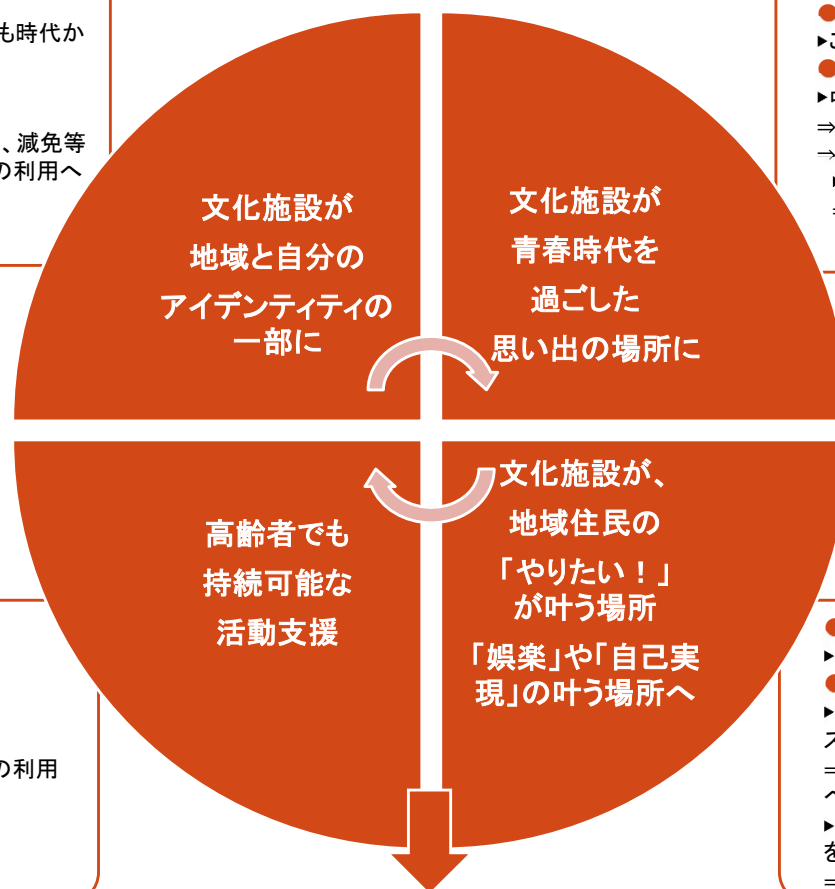
ライフステージ: 学童・思春期

● 自主事業

- ▶ こども合唱団等の運営、部活動の地域移行の受皿

● 貸館事業

- ▶ 中高大学生の活動の伴走支援、若手人材養成事業
- ⇒ 成功体験による自己肯定感・組織効力感上昇⇒ 次の利用へ
- ⇒ 将来の地域活性化人材・アート人材養成
- ▶ サードプレイスの空間設計(例えば、大量のイス・机を整備)
- ⇒ 若者の居場所⇒ 施設の価値向上⇒ 利用者増



ライフステージ: 高齢期

● 自主事業

- ▶ 「娯楽」提供、アートによる健康増進・孤立・孤独対処

● 貸館事業

- ▶ 「高齢者による活動」の伴走支援・サービス開発
- ⇒ 成功体験による自己肯定感・組織効力感上昇⇒ 次の利用へ
- ⇒ 住民のウェルビーイング向上
- ▶ サードプレイスの空間設計(例えば、カフェを整備)
- ⇒ 住民交流の拠点に⇒ 施設の価値向上⇒ 利用者増

ライフステージ: 青年期・壮年期

● 自主事業

- ▶ 「娯楽」提供、アートによる地域課題対処、住民参加型等

● 貸館事業

- ▶ 「自己実現」「団体活動」「アーティスト」の伴走支援、サービス開発
- ⇒ 成功体験による自己肯定感・組織効力感上昇⇒ 次の利用へ
- ⇒ 将来の地域活性化人材・アート人材養成
- ▶ サードプレイスの空間設計(例えば、コワーキングスペースを整備)やチャレンジショップスペースの整備
- ⇒ 住民交流の拠点に⇒ 施設の価値向上⇒ 利用者増

施設の存在意義確立と住民のウェルビーイング向上へつながる新しい広場へ

Q21.あなたが考える利用料金制度のメリット・デメリットについて教えてください
メリット

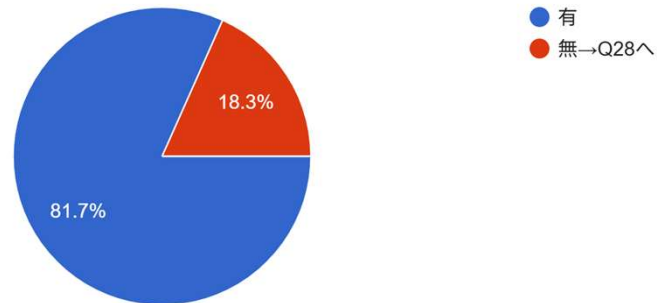
主な観点	意見抜粋
利用促進・文化振興	「利用促進につながる」／「貸館(利用)が拡大できれば、より豊かな文化振興事業を展開できる。」
収入と経営自立	「利用料の増加が収入の増加に直結することがメリット」／「経営の自立性が高まる」
指定管理者のモチベーション	「業務委託的ではなく、責任をもって健全運営を目指す原動力となる」／「運営者のモチベーションとなることがメリット」
運営費・修繕費に充当	「収益は事業費や人件費等に充当することができる」／「利用料を上げて一部修繕費へ活用できる制度にして頂きたい。」
公平性・予算計画の明確化	「公平性を保つことができる。また、明確な料金制度で収益計画や予算立てがしやすい。」

Q21.あなたが考える利用料金制度のメリット・デメリットについて教えてください デメリット

主な観点	意見抜粋
料金上昇による利用減・市民負担	「市民が安価に利用できない」／「料金が高すぎると利用者が減る可能性がある。」
条例・制度の硬直性	「条例で決まっている事を変更するのは行政が最も嫌う」／「料金改定等の柔軟性が無い」
インセンティブ不全・委託料抑制	「インセンティブが機能していない」／「利用料金値上げ分(増収見込み)を委託料削減」
固定費高騰と赤字リスク	「維持管理に係る経費は年数を追うごとに増加」／「想定金額以上に収益がないと赤字となる」
実績連動で指定管理料減額	「当該年度の実績値により次年度の指定管理料が削減される」(複数回答)
不可抗力(COVID-19等)時の損失負担	「コロナ禍等で収入が減少した際、指定管理者の負担となる」／「不可抗力のリスクの際の対応」
収入変動による運営不安定	「利用状況に依存するため、収入が年度によって変動」／「予算計上が立てづらい。」
公共性・多様性の低下懸念	「収益を重視すると、利用者の多様性が損なわれる可能性」

Q22.減免制度はありますか

60 件の回答



Q23.利用申請者が設置者であることを条件に設置者の利用が減免となる制度はありますか

76 件の回答



Q24.設置者の減免がある場合、設置者の利用が一般利用を圧迫する等、制度による弊害はありますか

区分	件数
弊害があると読み取れる回答	20
弊害がないと読み取れる回答	15
判断が分かれる／曖昧	1

●約6割が何らかの「弊害あり」と回答。特に「優先予約・大量確保→キャンセル」と「キャンセル料なし」が目立つ。

●約4割は「特に問題なし」と回答しており、設置者との調整が機能しているケースや、そもそも減免制度が無いケースが含まれる。

Q25.減免制度による減収分の補填方法について教えてください

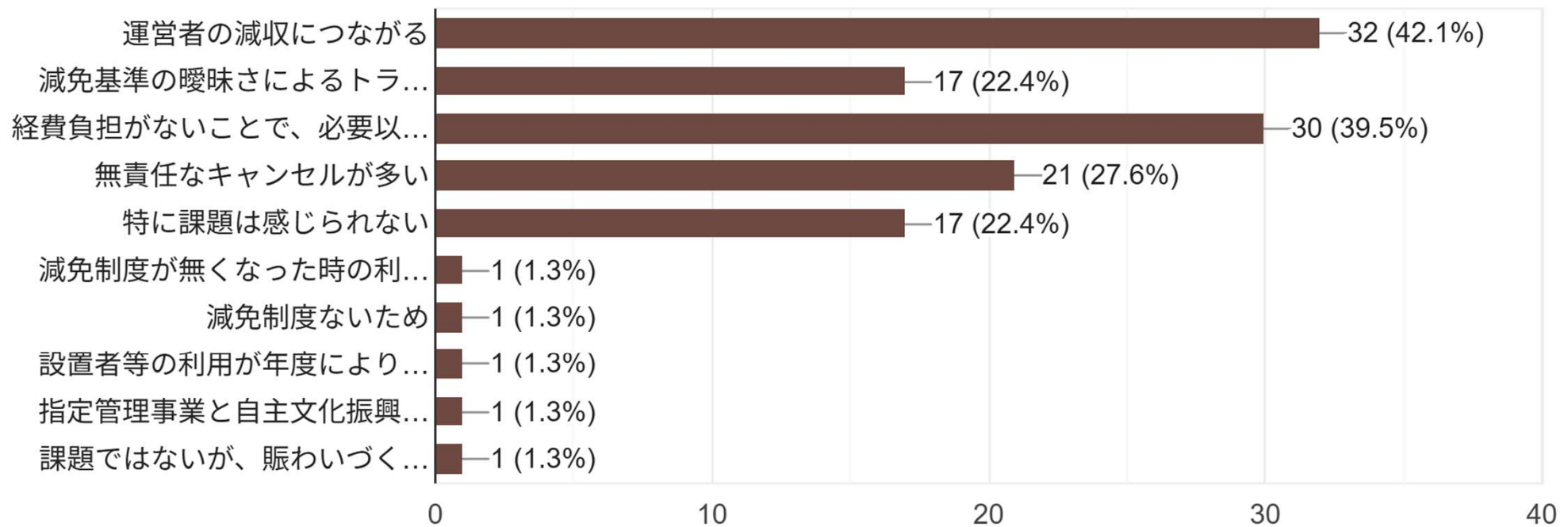
76 件の回答



●約6割が補填されない ●見込み額を指摘管理料に算定が1割強
●実績額を精算する方式が約1割。

Q26.減免制度の課題と感じられる点がありますか

76 件の回答



アンケート調査

まとめ

① 各施設の貸館事業の認識状況や課題について

- ▶貸館事業を重要視している施設は多く、“文化活動の受け皿”として認識している施設も多かった
- ▶貸館事業においては“ヒト”の危機、“ハード”の危機、“高齢化による需要減”が3大課題

② 設置者との関係・設置者の利用等による弊害

- ▶設置者との関係は概ね良好だが、設置者による利用や減免による弊害は一定数ある
- ▶コスト削減重視の制度運用により、指定管理者のインセンティブが機能しておらず
そのことが“3ない問題”につながっている可能性が示唆された

③ 経営リソース獲得における弊害

- ▶物価・人件費高騰への対応遅れ(または対応なし)、減免制度の補填なし、設置者の利用モラル低下
設置者の減免等による指定管理者の経営リソースの圧迫・負担増が、指定管理者制度の目的および施設の設置目的達成のための再投資を阻害している
- ▶社会の変化に柔軟に対応できるよう、利用料金の柔軟性を高められればという視点と、利用料金の公共性・透明性のバランスの担保をどうするかというジレンマ

貸館担当職員が提供可能な価値(例えば)

価値	わかりやすい言葉で言うと	具体的な行動例
経済的価値	効率よく施設を稼働させる	・利用調整、料金設定、ホスピタリティ、広報・マーケティング、利用サービス開発、イベント誘致、施設の持続性(収益面)確保等 ・利用率向上による地域の経済効果創出 ・施設のブランド力向上
社会的価値	地域コミュニティの形成	・地域住民が共に過ごす時間や場所を共有し、互いの理解を深め、地域のつながりを強める(サードプレイス)
文化的価値	地域の文化を育てる	・住民に発表、創作、練習の場を提供 ・伴走支援による主催者のノウハウ向上 ・公演等の誘致による文化アクセス頻度増
倫理的価値 (ケア)	誰にでも安全で安心できる場所をつくる	・減免制度運用 ・ユニバーサルデザイン ・インクルーシブデザイン ・緊急、災害時の安全
場の価値	特別な体験を生み出す空間にする	・貸館担当の提案力、舞台技術の力でイベントの質や利用者・参加者・来場者の体験価値を高める

お役立ち情報

インセンティブの動向・外部資金獲得例・総務省の通知

公立施設の状況

○協定書やインセンティブのアップデート

横浜市・・・賃金水準のスライド、利用料金制の積極的導入、余剰金の精算不要、実績をあげた指定管理者への指定管理料上乘せの予算措置

大分県・・・利用料金制の非導入施設(収納代行)でも使用料が目標数等を上回った際などに適応できる「メリットシステム」を導入。
(目標額を超えれば、翌年度委託料増・下回れば委託料減)

○外部資金獲得の例

熊本県・・・県による熊本県立劇場のクラウドファンディング(ふるさと納税型)
劣化したスタインウェイピアノの更新費用 約489万円を獲得

○指定管理者制度運用に対する総務省の近年の通知)(令和6年4月1日)

【主旨】指定管理料の適正な設定・コスト等の上昇への対応例を助言

○最新の労務単価を使用した上で、人件費を賃金水準の変動等を踏まえ適正に積算した上で毎年実施協定書を締結する例

○社会一般の雇用労働環境の目安である賃金水準の変動に応じて、2年目以降の指定管理費用を変更する仕組みの例 等



事例紹介① 西宮市フレンテホール

設置市人口

481,158人（令和7年4月1日現在） 《兵庫県西宮市》

開館日

1994/4/16

施設規模

ホール300席、楽屋3、リハーサル室1

指定管理者

日本管財・文化律灘・HA2B共同事業体

指定管理期間

5年間 R5.4.1～R10.3.31

西宮市フレンテホール



事例紹介① 西宮市フレンテホール

HA2Bの職員について

- フレンテホールの受付業務・事業実施が主な仕事
- 職員数 9名（有期雇用職員）
- 全員がダブルワーク・トリプルワーク
（役者、現役ミュージシャン、演劇関係者、デザイナー、
他の劇場職員、建築業等）

事例紹介① 西宮市フレンテホール

貸館事業で負担に感じていること

➤ 利用方法の正常化に伴う説明

- 鍵の施錠
- 利用開始時間の徹底
- 条例で定められている時間と料金

⇒サービスの質が下がった

⇒活動場所を他の施設へ変更する利用者も・・・

事例紹介① 西宮市フレンテホール

貸館事業で「意識していること」「実施していること」 ①

➤ 伴走支援(相談)

- ・広報活動
- ・助成金のアドバイス(申請書類の作成補助)
- ・演出提案
- ・レセプションист など

事例紹介① 西宮市フレンテホール

貸館事業で「意識していること」「実施していること」 ②

➤付加価値を向上させるサービス

調律の手配や看板発注などをホールが行うことにより
利用者の負担軽減に繋がる
(支払先がホールのみとなり、複数の業者へ支払う手間が省ける)

事例紹介① 西宮市フレンテホール

貸館事業で「意識していること」「実施していること」 ③

様々な職種経験を持つスタッフ集団



ホール業務へのフィードバック



利用者からの口コミによる新規利用者の獲得

事例紹介① 西宮市フレンテホール

自主事業について ①

【予算は？】

指定管理者に行わせる業務として、文化芸術の鑑賞事業等の企画、実施に関する業務が位置付けられているが、予算化されていない。

【事業実施のために・・・】

- 企画制作した演奏会等を他館へ斡旋
- コンサル業（指定管理や助成金の申請書類作成）

事例紹介① 西宮市フレンテホール

自主事業について ②

【新たな取り組み】

➤ 子どもたちにとってのサードプレイス

事例紹介① 西宮市フレンテホール

貸館事業を担当する職員に必要な専門性は？

- 利用に必要な情報をヒアリングするスキル
- 漠然としていることを具体化するスキル
- 利用者のボトルネックに気づくこと

傾聴力が大切～引き継いでいきたい～

貸館事業を担当するスタッフのモチベーション維持の難しさ

事例紹介① 西宮市フレンテホール

リピーターの獲得で工夫していること

- コミュニケーション重視
- 舞台スタッフと利用者の間をフォロー
- 利用者と事務所スタッフの接触する時間を増やす

事例紹介② 調布市グリーンホール

設置市人口

244,704人（令和7年4月1日現在） 《東京都調布市》

開館日

1977/8/25

施設規模

大ホール1,301席、小ホール300席、楽屋6、
リハーサル室1、会議室1

指定管理者

(公財)調布市文化・コミュニティ振興財団

指定管理期間

10年間 H31.4.1～R11.3.31



事例紹介② 調布市グリーンホール



施設の運営体制 * 利用料金制度を導入

- 調布市グリーンホールその他、2施設を指定管理
- 財団全体には50名程度が在籍(嘱託職員を含む)
- グリーンホールには10名ほどが勤務(事業、チケットなどを担当)
- 貸館業務に関する利用者対応は委託業者が担当
- 近隣にある調布市文化会館 たづくりに総務部門・施設管理部門が集約されている



事例紹介② 調布市グリーンホール

① サードプレイスとして

- 多様な市民が安心して集える場所としての機能を重視
- 経済的困難・孤独・障害のある方など、あらゆる市民にとって開かれた空間を目指す

事例紹介② 調布市グリーンホール

具体的な取り組みとして…

➡ 利用ルールの緩和・見直しを実施

条例を勉強し、記載のない事項は柔軟に対応

- 職員の意識改革を通じ、現場対応もしやすくなった
- 利用者にとっての利便性にも繋がった

事例紹介② 調布市グリーンホール

社会課題の解決への意識

➡ 来場しない方も市民＝潜在的利用者

ホールの取組により多様な市民に機会を提供

- 無料公演・オープンドーの開催
- アウトリーチの積極的实施

事例紹介② 調布市グリーンホール

②貸館事業に必要な専門性について

貸館業務内容は

ソフト（受付・案内など）とハード（設備・舞台機構など）
両面がある



専門性が高く、意識して勉強しないと身につかない

事例紹介② 調布市グリーンホール



現場経験を通じた学習(OJT)が不可欠

- 体系的な研修制度では対応できない
- 個別具体的な知識が必要

事例紹介② 調布市グリーンホール

③ 公益法人としてのジレンマ

公益に資する文化事業の実施には、助成金が必要



そのためにある程度大規模で計画的な事業が必要



施設を長期間確保する必要がある

事例紹介② 調布市グリーンホール

自主事業を行おうとすると…

もう一つの公益＝市民利用とバッチィング



「主催事業」「貸館事業」のバランスが重要

事例紹介③ 知立市文化会館 パティオ池鯉鮒

設置市人口

72,557人 (令和7年4月1日現在) 《愛知県知立市》

開館日

2000/7/25

施設規模

大ホール1,004席、小ホール293席、楽屋8、
リハーサル室4、研修室4、和室1、展示室1、茶室ほか

指定管理者

(一財)ちりゅう芸術創造協会

指定管理期間

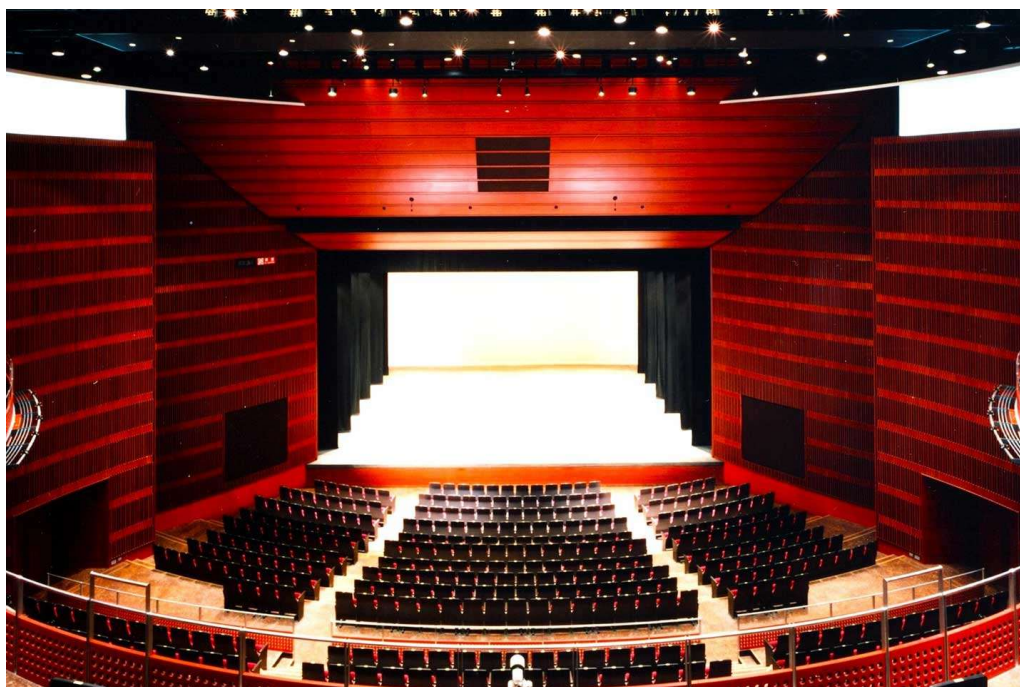
5年間 R6.4.1～R11.3.31



事例紹介③ 知立市文化会館 パティオ池鯉鮒



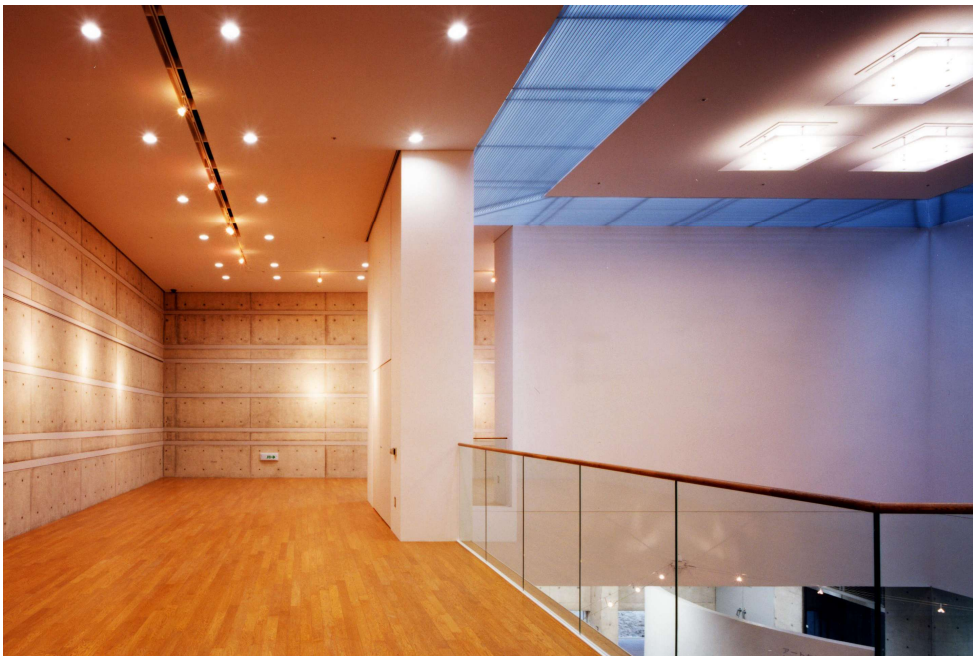
事例紹介③ 知立市文化会館 パティオ池鯉鮒



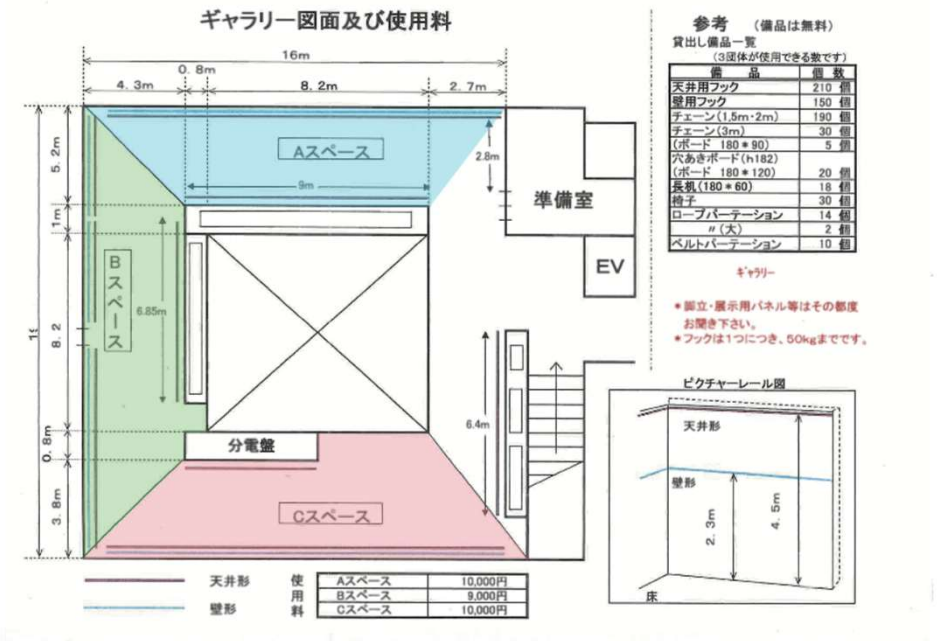
- ①祝休日とは、土曜日、日曜日及び祝日のことを指します。
 - ②施設の利用時間には、搬入出、準備、後片付け等の時間も含まれます。
 - ③施設の利用時間は厳守して下さい。やむを得ず利用当日に延長される場合は、延長利用1時間につき、その直前の利用時間区分利用料の1時間分を加算します。
 - ④ホールを準備又はリハーサルのために、舞台のみを利用する場合は、利用料の30%となります。
- ※（小ホールで）平土間利用の場合は対象外です。

	午前	午後	夜間	全日
平日	19,900円 →5,970円	28,280円 →8,480円	35,610円 →10,680円	75,420円 →22,620円
祝休日	25,140円 →7,540円	36,660円 →10,990円	45,040円 →13,510円	96,380円 →28,910円

事例紹介③ 知立市文化会館 パティオ池鯉鮒



入会地ギャラリー展



- 3区分に分けて貸出
- 稼働率の高い研修室の代替として相当分スペースを貸出
(利用料は研修室の価格)

事例紹介③ 知立市文化会館 パティオ池鯉鮒

まなびや支援事業



学生が施設で勉強している姿
多くみられる



空いている研修室を開放

1席100円
収益化!!

事例紹介③ 知立市文化会館 パティオ池鯉鮒

貸館事業の使命

月1回の会議

ネガティブ／ポジティブなこと両方含めて情報共有
委託業者との情報交換会

➡風通しの良い環境
ポジティブなマインド

事例紹介③ 知立市文化会館 パティオ池鯉鮒

呈茶 DE パティオ

- ➡新設した茶室のPRを目的に
知ってもらうことで貸館につなげる

おやこ DE パティオ

- ➡乳幼児を持つ親子層を招く施策

パティオ ボードゲーム部

- ➡地域住民の居場所づくり

パティオ ボードゲーム部

ボードゲームやカードゲームをしながら
楽しくコミュニケーション

開催日時
いずれも13:30~16:30

12日 (土) 13:30~16:30	10日 (土) 13:30~16:30	21日 (土) 13:30~16:30	12日 (土) 13:30~16:30	9日 (土) 13:30~16:30	6日 (土) 13:30~16:30
26日 (土) 13:30~16:30	24日 (土) 13:30~16:30	28日 (土) 13:30~16:30	26日 (土) 13:30~16:30	23日 (土) 13:30~16:30	20日 (土) 13:30~16:30
11日 (土) 13:30~16:30	9日 (土) 13:30~16:30	13日 (土) 13:30~16:30	10日 (土) 13:30~16:30	14日 (土) 13:30~16:30	7日 (土) 13:30~16:30
25日 (土) 13:30~16:30	22日 (土) 13:30~16:30	27日 (土) 13:30~16:30	24日 (土) 13:30~16:30	21日 (土) 13:30~16:30	21日 (土) 13:30~16:30

★日程と会場は変更になる可能性がありますので、最新情報は会館HPをご確認ください。
★ゲームの持込みは可能ですが、破損・紛失等の補償はできませんので予めご了承ください。

会場：パティオ池鯉鮒（知立市文化会館）ギャラリー・工芸室など
対象：10歳以上
費：1日100円（当日集金）
年間部員証（年間パスポート）1,500円（R7年度有効、4月1日より会館窓口で受付）
申込：3月15日（土）10時～（窓口、メール、電話）
※空きがあれば当日受付も可。※各会場の定員に達した場合に参加をお断りする場合があります。
※メールでのお申込みの際は姓名に必ず「ボードゲーム部」とお名前をご記入ください。
1週間以上返信がない場合はお問合せください。

お問い合わせ：パティオ池鯉鮒（知立市文化会館）〒472-0026 愛知県知立市上重根町四丁目16番地
TEL: 0566-83-8100 FAX: 0566-83-8110 E-mail: patio@chikushi-city.jp URL: <https://patio-chikushi.jp>
主催：一般財団法人ちゅうぎん創造協会 協賛：知立市・知立市教育委員会 協力：パティオ・ウェブ

事例紹介④ 由利本荘市文化交流館 カダーレ

設置市人口

69,800人（令和7年3月31日現在） 《秋田県由利本荘市》

開館日

2011/12/19

施設規模

ホール1,124席

楽屋6、会議室2、和室3、展示室3、工芸室1、音楽室3、調理室1
研修室2、茶室1、スタジオ1、食堂・喫茶1

指定管理者

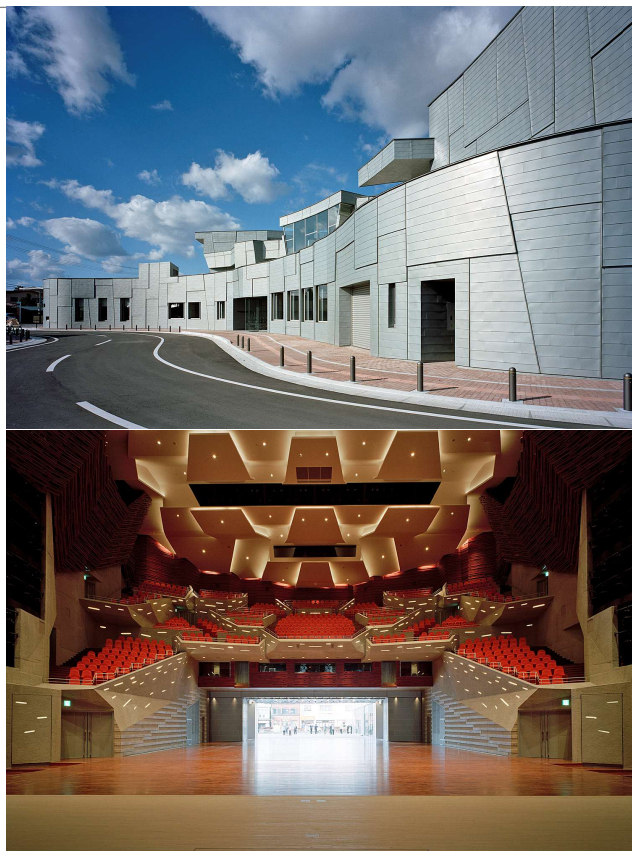
(一社)カダーレ文化芸術振興会

指定管理期間

2016年4月1日～



事例紹介④ 由利本荘市文化交流館 カダーレ



施設の運営体制

* 利用料金制度を導入

正社員10名

窓口業務のパート6名、学生アルバイト3名

舞台スタッフ常勤4名、非常勤1名

合計24名

職員全員が貸館と自主事業を担当している。

事例紹介④ 由利本荘市文化交流館 カダーレ

貸館事業における課題

- ハード面の維持管理予算が確保されていないため、備品等が故障した場合貸出ができない。
- 市主催事業の利用で先に土日が埋まってしまう。一般利用者が使用できないことが多い。
- 市主催事業の減免制度による減収分は補填されないため、指定管理者の負担となる。
- 維持管理費の負担が大きく、職員の待遇を上げられない。
- 人手不足のため正社員が貸館と事業をどちらも担っている。



お金の面で指定管理者の負担が大きい...

事例紹介④ 由利本荘市文化交流館 カダーレ

収益の大きな割合を占めている

貸館利用収入を増やすことで運営費に充当



◆貸館利用者の伴走支援を積極的に行っている

利用者の要望や予算に応じて、

多様な使い方を提案、相談に積極的に乗っている。

事例紹介④ 由利本荘市文化交流館 カダーレ

主催事業を活用した貸館利用の促進

●稼働率の低い部屋を主催事業で利用

活用の仕方を手本でみせることで貸館の利用促進や新規利用者開拓のきっかけに。

●貸館利用者を主催事業のワークショップ講師に

貸館でのご縁を活かした取り組み。その後は、貸館利用としてワークショップを継続して実施されている。

2023
6/10 (土) 6/11 (日)
カダーレお料理講座
～おいしい由利本荘・地魚編その3～

カダーレ調理室でお料理講座を開催します。
今回はお魚編の第3回目。魚を捌いて美味しく食べる方法や、仕立方、保存する方法。魚料理のレベルアップを目指している方が対象です。
「由利本荘で獲れる魚を知って、自分でさばいて、食べる」おいしく由利本荘ライフを楽しむきっかけに、ご参加お待ちしております。

会場 カダーレ調理創作室・創作テラス

講師 地魚講座
佐々木徳隆さん (漁師 徳栄丸)

調理指導 鈴木基次さん (料理人 FGJ 代表)

参加費 2,000円
持ち物 エプロン
あれば出刃包丁 (破い魚をさばくため)

内容 由利本荘沖の地魚講座
地魚を使ったお料理講座
お魚のさばき方の説明
保存・加熱調理などの調理体験・試食

受付方法 所定の申込用紙に記入の上、カダーレ事務局にご提出ください。
FAX、メールでもお受けします。電話でのご予約も可能ですが、その後7日以内に上記の方法にてご予約をしてください。
FAXは送信確認の電話を事務局までお願いいたします。
※中学生以下の方は保護者の同伴をお願いいたします。
申し込み・問い合わせ先 カダーレ事務局 ☎ 0184-22-2500
✉ event@kadare.net

事例紹介④ 由利本荘市文化交流館 カダーレ

1つの課題であった“人手不足”

事業で培った主催者側の視点や運営のノウハウが、貸館利用者への相談支援や職員の人材育成の場として活かされている

相談できる関係性がリピーター獲得に繋がり、利用率向上(収益UP)へ

資金不足や人手不足など様々な課題はあるが、「市民の文化的活動を守るため」職員同士が連携し機能している施設は地域の大きな財産

事例紹介⑤ 神奈川芸術文化財団

指定管理期間

5年(2026年3月まで)

神奈川県立県民ホール条例

神奈川県民ホール

KAAT神奈川芸術劇場

神奈川県立音楽堂条例

神奈川県立音楽堂

2025年3月31日をもって休館
建替を構築中

2025年3月25日、条例を一部改正

2026年4月以降の利用規程及び利用料金規程を改正

事例紹介⑤ 神奈川芸術文化財団

世の中の情勢

昨今の物価高
特に水光熱費

施設維持管理経費の
高騰

指定管理者の事情

神奈川県立音楽堂は
消費税が導入された
1989年以降から、
KAAT神奈川芸術劇場
は開館した2011年以
降から、
消費税上昇分を除き
1度も料金改定がされ
ていない

行政側の事情

施設老朽化・高寿命化
の費用捻出

神奈川県民ホールの
休館
⇒利用料金の減少

指定管理料の上限にも
限界がある

事例紹介⑤ 神奈川芸術文化財団

KAAT 神奈川芸術劇場

ホール料金アップ率

8～13%程度アップ

例 土日祝日夜区分(入場料金8,000円以上)の料金 377,140円⇒426,170円 13%程度アップ
平日午前区分(入場料金3,000円以下)の料金 104,760円⇒113,150円 8%程度アップ

付帯設備料金アップ率

20%程度アップ

例 セミコンサートピアノ6,810円⇒8,180円 20%程度アップ、大型レーザープロジェクター 27,650円 ※新設

その他

連続利用割引の新設 配信回線設備の新設 等

事例紹介⑤ 神奈川芸術文化財団



利用料金アップ率

20%程度アップ ホール料金・付帯設備共

利用料金の前払い入金制度

利用日の1か月前に100%支払 ➡ 利用日の7か月前に30% 1か月前に70%

事例紹介⑤ 神奈川芸術文化財団

利用者の反応・検討課題等

【反応】

- おおむね冷静に受け入れられており、特に大きな意見はない
- 利用率の減少も見られない
- 元々が安すぎた？？？

【検討課題】

- 特例措置で事前予約された利用料金の取り扱い⇒条例制定日を基準

まとめ

- 地域の文化振興における貸館の重要性
 - 資金確保の為、戦略的貸館
 - 貸館業務を担う人材の育成が必要
 - サードプレイス = 「新しい広場」への挑戦
- ポジティブなマインドで自分ごととして取り組む



お手元の配布資料の
QRコードからご質問を
ポストください！

質疑の時間です！