

FIACS

文化施設コンセッションに関する研究

2024年2月 (一社) 国際文化都市整備機構

目次

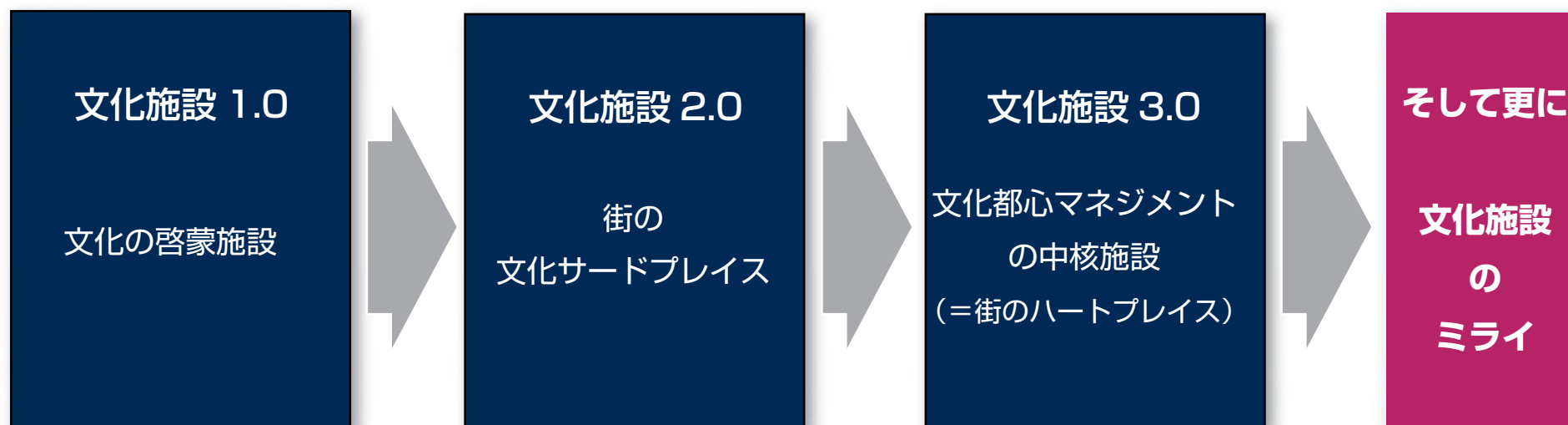
- I. サマリー
- II. 検討経緯
- III. 4つの具体例によるケーススタディ
- IV. ケーススタディを経たインサイト：文化サードプレイス
- V. 各方針の概要
- VI. 文化都心マネジメントの展開
- VII. 文化施設コンセッションの実現に向けて
- VIII. 文化施設のミライ

1. 提案主旨

文化施設はコンセッション事業を通じて

文化施設1.0 : 文化の啓蒙施設から、**文化施設2.0** : 「A.地力づくり」「B.多彩な文化体験の提供」「C.企業活動への価値提供」の三位一体運営による「街の文化サードプレイス」へ。

さらに **文化施設3.0** : 文化都心マネジメントにより、地域の文化資本を増大させる中核施設「**ハートプレイス**」にアップデートできると確信します。



2. 検討フレーム

(1) 起点

文化施設のコンセッション
に向けて

赤字垂れ流しではない

敷地の切り売りでもない

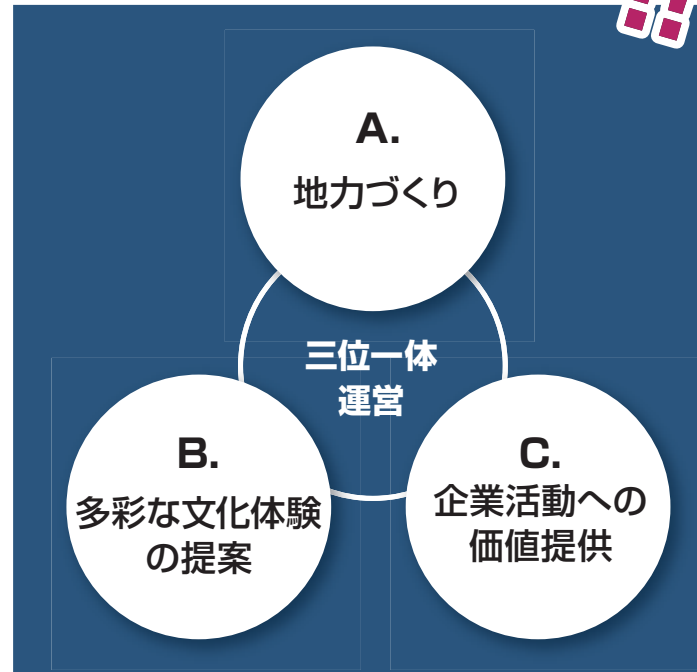
第3の道を模索する

(2) 方向性

- 「特定」目的
- 「孤立」立地
- 「入場料」収入頼り



文化サードプレイス
としての
魅力づくり



但し、収益規模が限定的なため、
関心を寄せる事業者も限定される可能性^有

(3) 目指すゴール

より広範なステイクホルダーを

巻き込むためには、

文化施設及び周辺街区を対象として

ソフトインフラの構築を推進する

文化都心マネジメント事業として位置

づけていく事が有効。

文化施設を

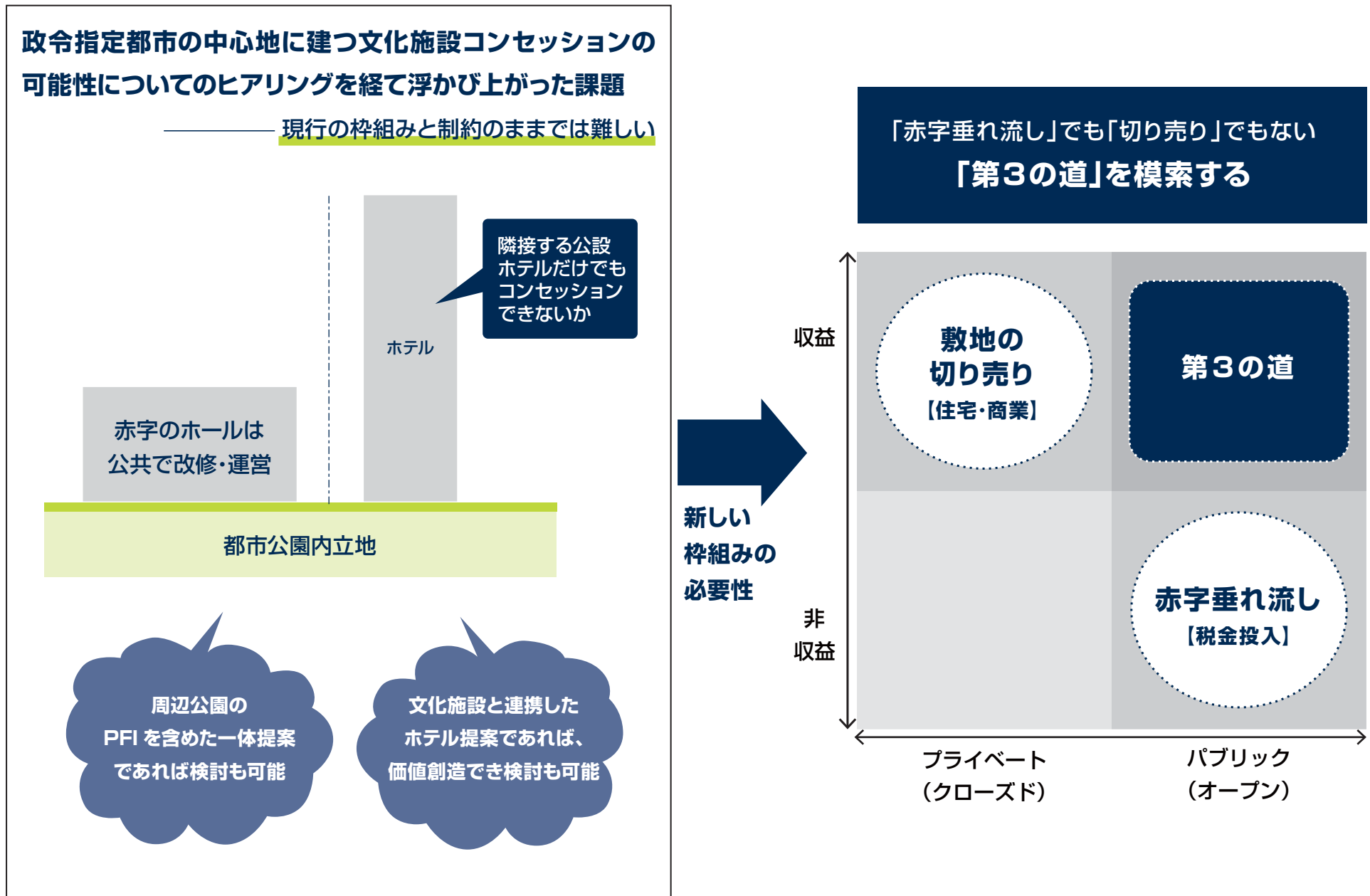
文化都心マネジメント事業の

中核施設 (=ハートプレイス)

にアップデート!!

II. 検討経緯

1.なぜ今、文化施設のコンセッションを考えるのか？ ———— 「第3の道」を模索



2. 研究会の構成と検討プロセス

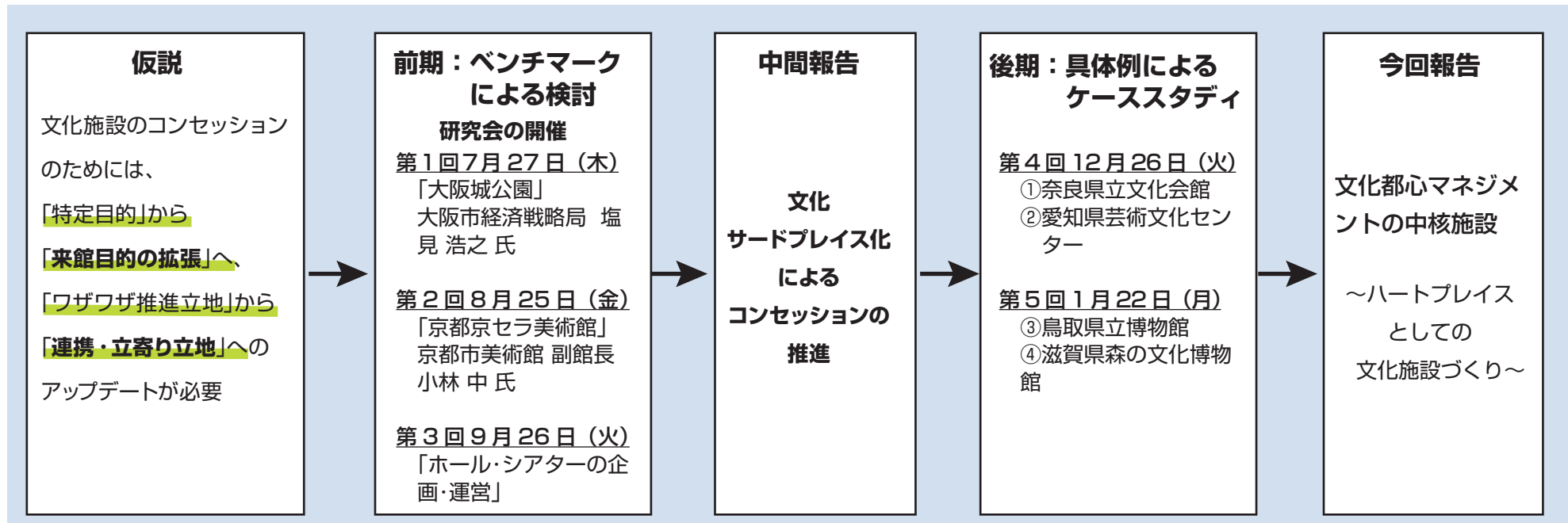
(1) アドバイザー



橋爪 紳也 氏

大阪公立大学研究推進機構教授
大阪府特別顧問 / 大阪市特別顧問
IR※ゲーミング学会副会長 / イベント学会副会長
大阪商工会議所 都市再生委員会副会長 / ツーリズム推進委員会副会長
大阪府 2025 年万博基本構想検討会議 副座長
経産産業省 2025 年国際博覧会検討委員会

(2) 検討のプロセス

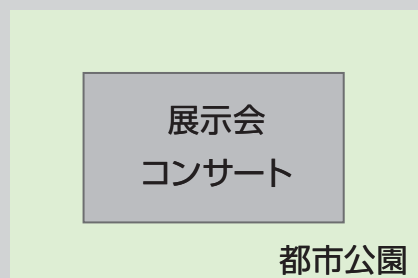


3. 中間報告におけるインサイト

ミュージアム・ホールの「文化サードプレイス」化で事業性UP!!

これまで

- ・ 特定目的・孤立立地

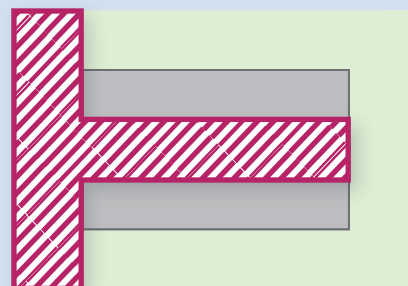


- ・ 入場料収入の一本足構造

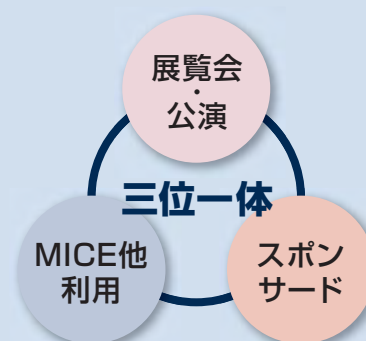
企画展・公演入場料収入

これから

A. 日常利用・街との連携



B. マルチな事業構造



「文化サードプレイス」化

が可能な枠組みを

作った上での

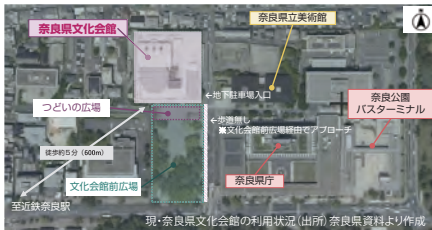
コンセッションの推進

※中核都市(人口20万人)
以上の立地における運営
黒字化を想定

Ⅲ.4つの具体例によるケーススタディ

1. 奈良県立文化会館

(1) 文化施設概要 —— 反田氏と連携したクラシックホール



[アクセス]

■近鉄奈良駅

(東改札口より、1番出口を出てそのまま東へ 徒歩約5分)

[構成]

■延床面積: 17,038 m²(RC 造・一部 S 造、地下 2階地上3階建て)

■音楽部分

- ・国際ホール(メインホール): 1,144席(車いす: 28席)
- ・音楽小ホール(セカンドホール): 362席(車いす用席含む)
- ・音楽練習室: 271.41m²・練習スタジオ1,2,3: 34.17、17.40、18.38m²
- ・楽屋: 11室

※奈良県提供資料より抜粋

●世界的ピアニスト：反田 恭平氏が率いるジャパン・ナショナル・オーケストラ (JNO) との連携

○日本のピアニスト、指揮者、実業家。ジャパン・ナショナル・オーケストラ代表取締役社長兼CEO。1994年生まれ(29歳)。

○2021年10月、既にピアニストとして活躍する中、敢えて世界最高峰の第18回シヨパン国際ピアノコンクールに挑戦し、第2位(内田光子氏以来、半世紀ぶりとなる日本人歴代最高位)を受賞した。



反田 恭平 (そりた きょうへい) 氏

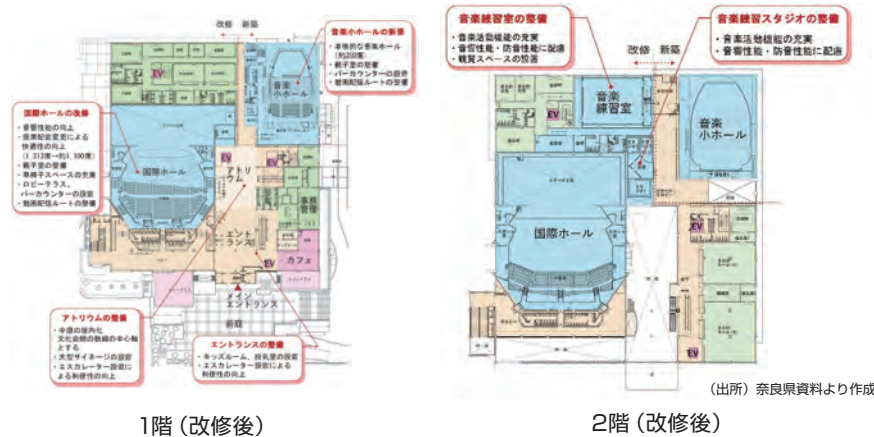


JAPAN NATIONAL ORCHESTRA



Japan National Orchestra のめざすこと

1. 音楽家自らが株式会社を設立、活躍の場を創出し、持続的かつ発展的な活動を確実にする
2. 志のある音楽家が、安心して音楽を学び、音楽活動に専念できる環境の確保
3. 奈良を中心に地域社会に親しまれ、愛されるオーケストラを目指す
4. 2030年にはアカデミー(音楽院)を創設



(2) 検討フレームと方向性——柔軟なコンテンツマネジメントによる（クラシック）音楽との接点拡張を図る

課題 (A-B) : (クラシック) 公演利用を補完する価値づくり

A 目指すゴール

反田氏&JNOとの連携による文化観光の中心地づくり

※ベンチマークとしてのウィーン楽友協会

B 現状・制約

・限定的なクラシック音楽ニーズ

稼働率 40~50%
年間利用者 10万人
年間収入 1.04億円
年間支出 1.43億円

・設計済改善余地は備品レベル

・道路との高低差
・賑わい創り難の広場・ホワイエ

・近隣の「なら100年会館」を含めた公共ホール料金の限界

※全日利用料金:
休日60万円/平日50万円

方策 (C x D) : (クラシック) 音楽との接点の拡張

C リソース

・反田恭平ブランド

・次世代育成のビジョンと活動

※JNO音楽学校@2030

・奈良市街(公園)の中心立地

D 基本方針

1. 地力づくり

1-A 反田 & JNOによる多彩な自主企画

1-B ミュージアムによる殿堂化

【事例】
シアトル:ミュージアム・オブ・ポップカルチャー(Mo POP)



2. 間口づくり

2-A 音楽だけでなく、演奏家の推しグッズ展開

新日本プロレス的なキャラクター開発・販売

3-B 「クラシックx●●」イベントで多彩なファン集客

- ・クラシック x アニメ
- ・クラシック x スイーツ
- ・クラシック x 酒
- ・クラシック x ヨガ
- ・クラシック x キャンプ etc.

3. 企業スポンサー

C. スポンサーへの「リッチな体験」提供 ex. ネーミング x 広告・表現 x イベント

★コンセッションに向けた柔軟化の視点

柔軟なコンテンツマネジメント	1. イベント実施による利用者数UP	50万円 x 20円UP	1000万円
	2. グッズ販売他、客単価UP	10万人 x 50 x 1000円/人	5,000万円
	3. スポンサー	300万円/人 x 10社	3000万円
	収益UP目論見		9,000万円

2. 愛知県芸術文化センター

(1) 文化施設概要 — 名古屋都心の複合文化施設



【アクセス】

- 名古屋駅から直線距離で2.4km
最寄駅:名古屋市営地下鉄(東山線・名城線)「栄」駅

【構成】

- 延床面積:109,062㎡
- 構造:SRC造 / 階数:地下5階・地上12階
- ホール概要大ホール:2,480席、コンサートホール:1,800席、小ホール:最大330席

※愛知県提供資料より抜粋

【評価の高い芸術劇場】

●芸術監督:勅使河原 三郎氏

- ・2017年
フランス芸術文化勲章
オフィシエ受章
- ・2022年
ヴェネツィア・ビエンナーレ・
ダンス 金獅子功労賞 受賞



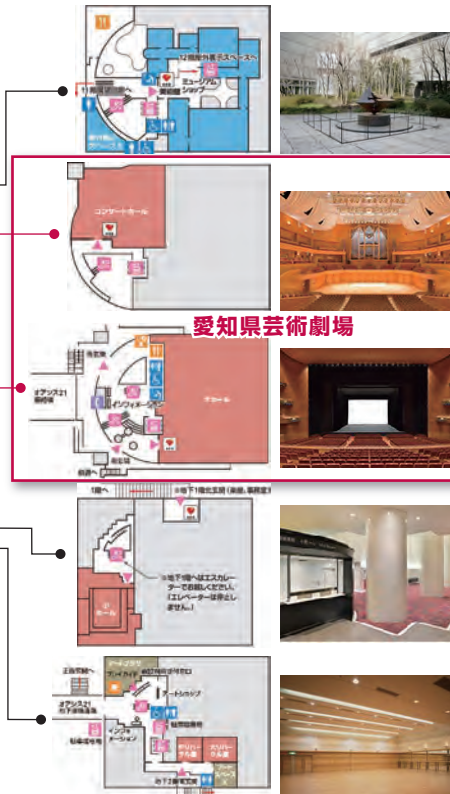
●2022年 文化功労者

●文化庁「劇場・音楽堂等機能強化総合事業」の対象施設に愛知県芸術劇場が採択された

◆断面図



◆平面図 (抜粋)



(2) 検討フレームと方向性 ————— 芸術劇場を担保しながら、ホールや共用部で事業性向上を図る

課題 (A - B)

ホール稼働率だけではない
事業価値づくり

A 目指すゴール

(名古屋の一等地にふさわしい)
より高度な収益体質化

B 現状・制約

・高いホール稼働率

※芸術劇場・コンサートホール
ともに80%~90%

・モットイナイ

- ① 芸術劇場の仕込み日などの余白を圧縮&近隣施設の閉鎖でホールニーズ(高)
- ② 館内の様々なデッドスペースの活用

方策 (C x D) : 日常 (多頻度&滞留) 性のある文化拠点化

C リソース

・名古屋の一等地周の
集客施設

・劇場・ホールに加え
美術館、図書館も備えた
複合文化施設

・文化庁事業に採択された
「劇場による地域文化
向上プロジェクト」の高評価



D 基本方針

1. メリハリ 運営	1- (1) 芸術劇場で文化価値を提供	1- (2) コンサートホールは事業志向	コンサートホール 収入倍増 +1.2 億円
2. 共用部の 有効利用	<p>A. マグネットとしての「ライブミュージアム」 ex. 「ダンスの聖地」 ダンスダイナマイト どまつり</p> <p>アート楽市 共用部を活用し 全館を「文化」でつなぐ</p> <p>美術館 コンサートホール 図書館</p> <p>B. アート (=自由特区) でテーマ毎に有料集客 表現自由 / 体験自由 衣の自由特区 音の自由特区</p>		イベント時 +0.5 億円 5,000 円 / 人 × 1,000 円 × 100 日 / 年
3. 企業 スポンサード	毎週末に通いたくなる「アート楽市」で名古屋に活気と誇りとを共創する企業スポンサード		1,000 万円 × 10 社 = 1 億円
収益 UP 目論見			2.7 億円

3. 鳥取県立博物館

(1) 文化施設概要 —— 鳥取城跡公園等の観光立地の自然・歴史博物館

※鳥取県提供資料より抜粋



- JR鳥取駅
 - ・鳥取駅からタクシー(車)で約10分
 - ・鳥取駅から市内循環バスが約20分おきに運行、所要時間は約9分
 - ※他の路線バスでも来館可能。
- 鳥取空港
 - ・鳥取空港からタクシー(車)で約15分

◆マップ



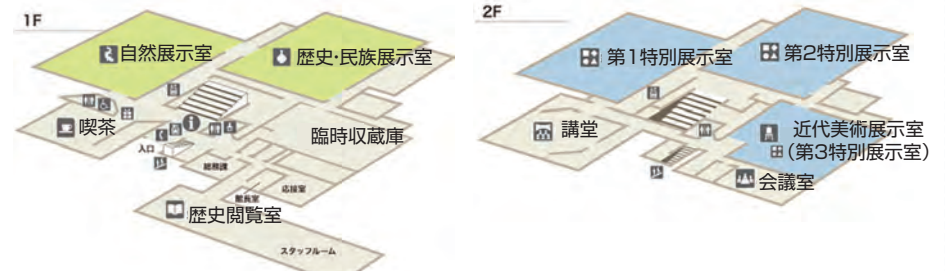
所在地:鳥取県鳥取市東町二丁目124番地
 分類:総合博物館※「自然」「歴史・民俗」「美術」の3分野
 主要用途:博物館
 現状/立地条件:法規制
 ・第1種住居地域
 ・国指定史跡鳥取城跡附太閤ヶ平指定地内
 ・公開承認施設
 ・国特別天然記念物「オオサンショウウオ」飼育

規模構成

- 敷地面積:14,228㎡
- 建築面積:3,576㎡
- 延床面積:9,699㎡
- 建物規模:地上3階塔屋1階地下1階(構造鉄筋コンクリート造)

施設

- 1F:美術展示室、歴史/民俗展示室/地学・生物展示室 /ミュージアムショップ/喫茶「カフェダール・ミュゼ」
 2F:近代美術展示室/第1特別展示室/第2特別展示室/講堂



※美術分野は2025年に開館する美術館に移転予定

(出所) 鳥取県/鳥取県立博物館

オオサンショウウオの飼育が特徴

世界最大級のオオサンショウウオ
 全長143cm、体重44.3Kg(死亡当時)
 特に体重についてはこれより重い記録は見つからず(当館調べ)、世界最大級のオオサンショウウオの標本



2022年 6.4万人が入場した企画展「ティラノサウルス展」

史上最大級の肉食恐竜「ティラノサウルス・レックス」
 実物大の全身骨格レプリカやリアルなロボット、大迫力のインタラクティブ映像とともに最新の研究成果を紹介



(2) 検討フレームと方向性 ————— 博物館利用者の深度化と拡張を図る

課題 (A - B)

美術部門跡を活かした
集客・活性化

A 目指すゴール

(コスト削減ではなく)
集客・活性化を目指す

B 現状・制約

- 年間入場者数 11万人
- 美術部門が分離移転
- 9割が県からの助成金
- 史跡公園内に立地するため、増築は困難

方策 (C × D) : 周辺スポットと連携した文化観光の拠点

C リソース

- 鳥取城跡、仁風閣等の周辺スポット
- 特別天然記念物「オオサンショウウオ」の飼育・展示

D 基本方針

<p>1. 特化テーマを活かした観光スポット化</p> <p>※オオサンショウウオ OR 鳥取城</p>	<p>※観光回遊に対応した外観改修が必要 ex. サンショウウオ (=サラマンダー) は京都水族館の人気者</p>	<p>客単価 UP 10万人 × 1,000円 +1 億円</p>
<p>2. 県民参画による集合知の設計・推進</p>	<p>ex. 鳥取ジオパーク × [集合知] ・見立てアート ・グルメ ・クラフト etc. = ネオ鳥取トレイルづくり</p>	<p>+ α</p>
<p>3. 企業スポンサード</p>	<p>鳥取県の愛着と誇りとを共創する 企業によるスポンサード</p>	<p>300万円 × 10社 = 3千万円</p>
<p>収益 UP 目論見</p>		<p>1.3 億円 + α</p>

4. 滋賀県 森の文化博物館(構想)

(1) 文化施設の構想イメージ — 立地に対応した施設構成を模索中

※滋賀県提供資料より抜粋

①立地



②周辺環境

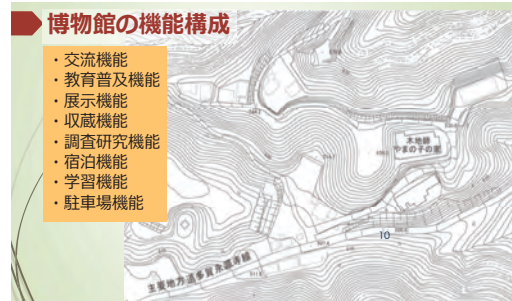


年間35万人が利用する
滋賀県No.1の人気

③構想 木地師のふるさと → 森の文化 を多彩に体験

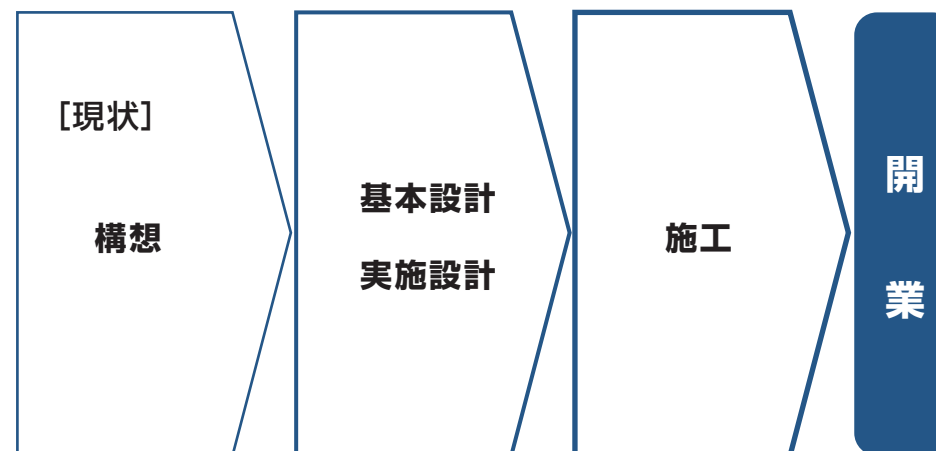


木地師とは「ろくろ」と呼ばれる工具で、とち・ぶな・けやきなどから主に椀や盆などの木地を作る職人のこと



④今後の進め方

関連施設との一帯整備で活性化を図る



(2) 検討フレームと方向性 ———— 博物館を支えるココにしかない文化体験・宿泊施設を一体整備し、「森の文化村」としてブランディング

課題 (A - B)

ワザワザ訪れたいくなる
目的性のある文化体験づくり

A 目指すゴール

• 公設する博物館と関連施設との **一帯整備による活性化**

B 現状・制約

- 木地師の里をテーマにした博物館を構想中
- アクセス難立地

方策 (C × D) : 滞在型の森の文化体験ミュージアム

C リソース

- 豊かな森林環境、恵まれた食文化
- 道の駅「奥永源寺溪流の里」が近接

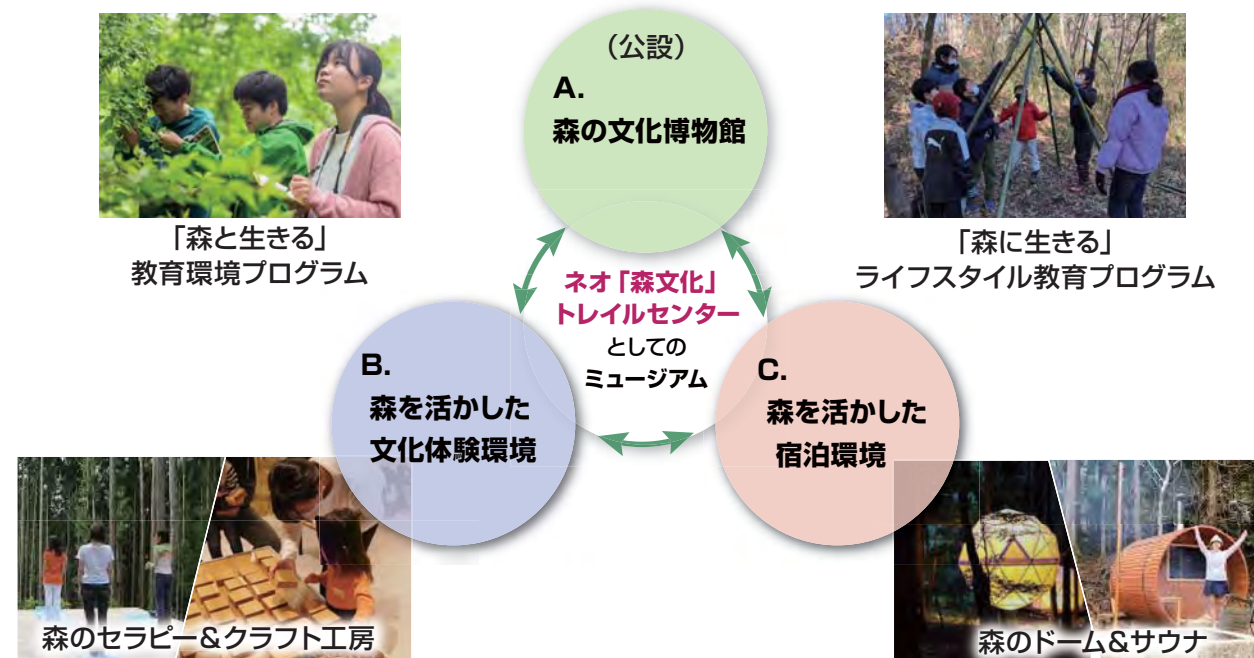
D 基本方針

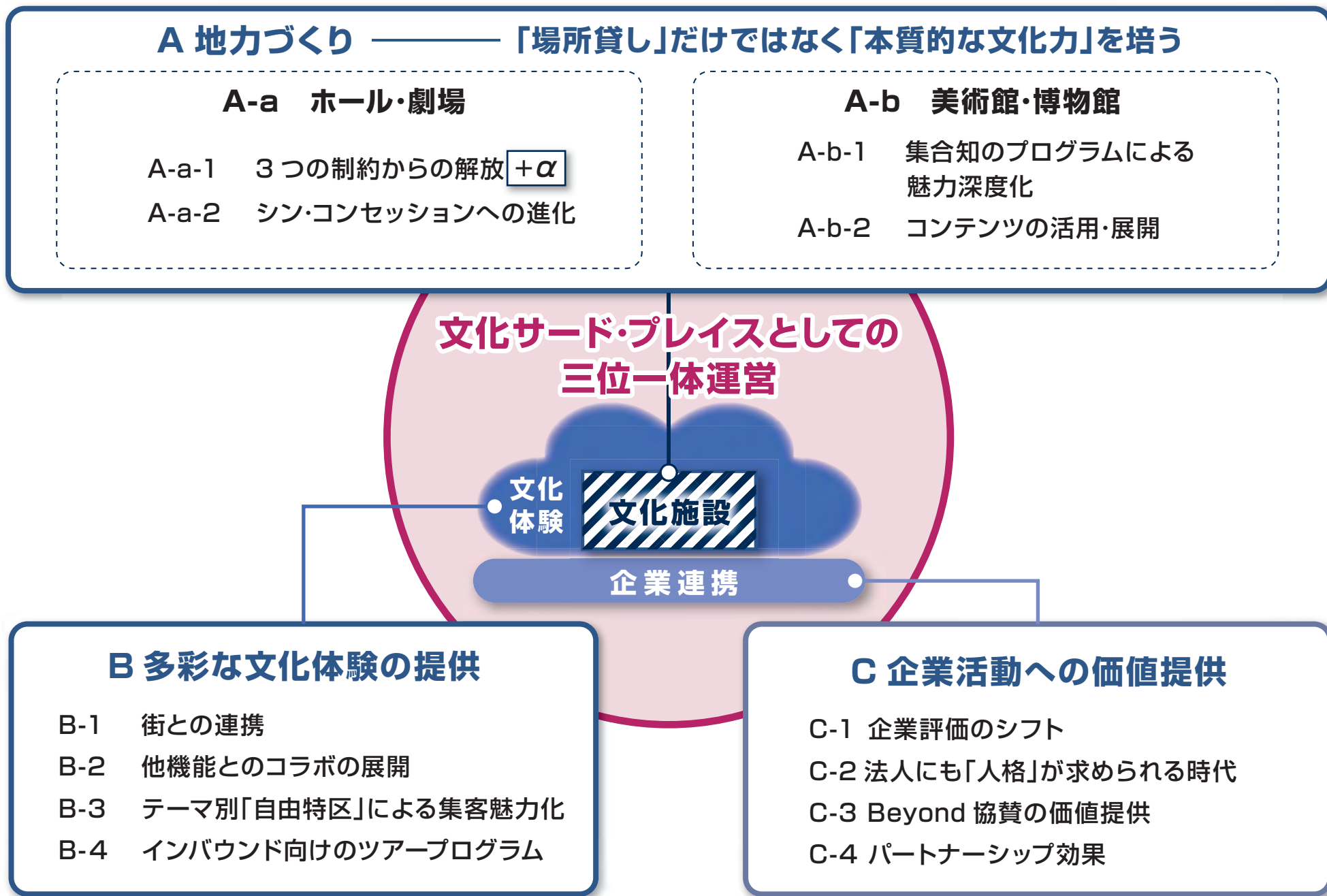
市民参画による
集合知の設計推進

奥永源寺
ハイコングコース

- 集合知 —
- アート&クラフト
 - グルメ
 - エコツーリズム

= ネオ「森文化」
トレイル



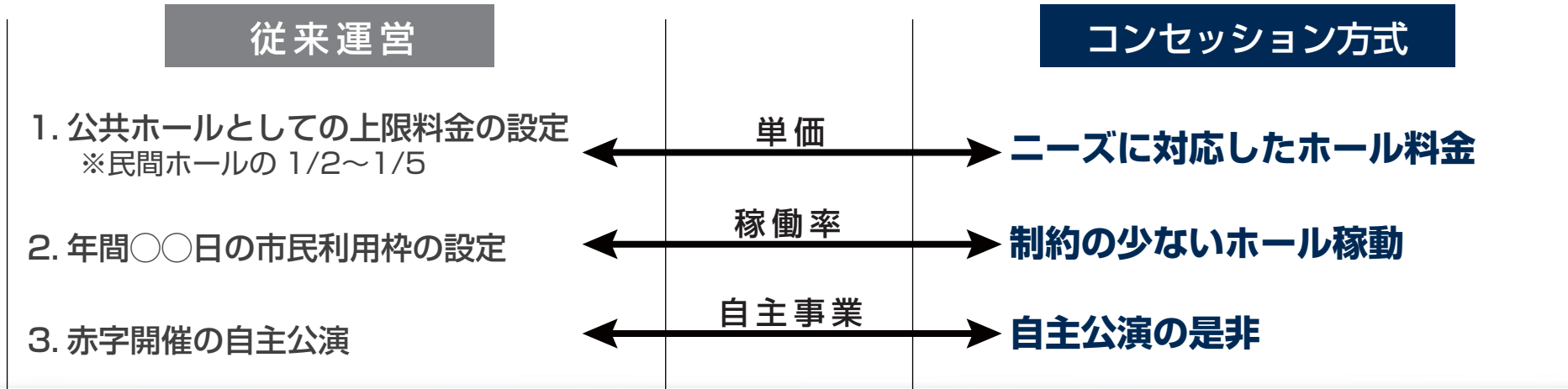


V. 各方針の概要

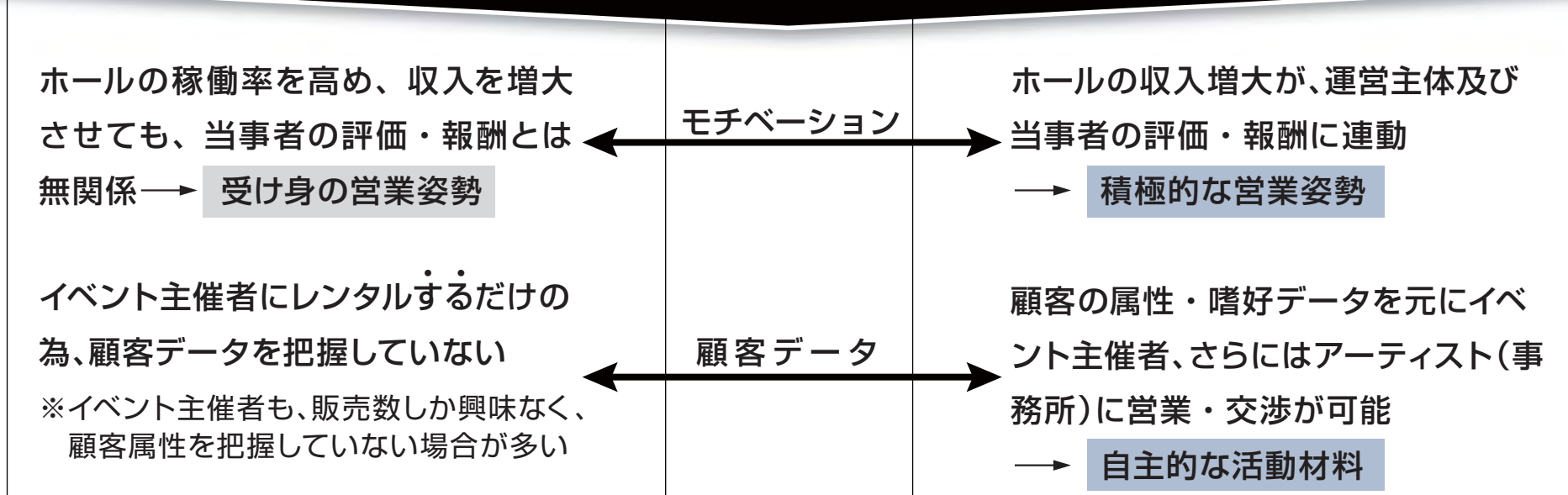
1. A- 地力づくり

A-a ホール・劇場——— 本質的な「運営見直し」による地力づくり

① 3つの制約からの解放 $+ \alpha$



そしてより本質的な運営ノウハウの活用



② シン・コンセッションへの進化 ————— 顧客データを基にしたコンサート制作による収益向上

コンサートの仕組みと収益構造

イベント主催者 (イベント・プロモーター)		アーティスト (プロダクション・事務所)	
会場費 (10%)	チケット販売費 (20%) [広告・宣伝 チケット販売]	コンサート制作費 (30~50%) [舞台・機材対応 警備・運営スタッフ]	コンサート企画費 (20~50%) [アーティストスケ ジュール コンサート構成・ 準備]

A.
従来のホール
運営

ホール料金
10%

B.
コンセッション方
式による積極的な
ホール運営
(顧客データ活用)

ホール料金 +
チケット販売費
20~30%

C.
シン・コンセッション
方式による
コンサート制作・
運営

ホール料金 +
チケット + 制作費
40~50%

コンサート収益試算

客席数 2,000 席、客単価 8,000 円想定

A. 従来のホール運営：1.8 億円

[360 日 × 稼働率 50% × ホール料金 100 万円]

B. 積極営業スタンス：3.78 億円

[360 日 × 稼働率 70% × ホール料金 150 万円]

※顧客データを活用した積極営業により稼働率及びホール料金の
上昇を想定

シン・コンセッション？

C. 制作・運営スタンス：16.12 億円

[360 日 × 稼働率 70% × [2,000 席 ×
8,000 円 × 満席率 80% × 手数料率 50%]

※顧客データを活用し、コンサートの制作・運営まで踏み込む
事で全体収入の 50%を獲得する事を想定

さらに顧客データを活用し、
コンサート前後の物販・飲食との連動による、増収も想定可能

(2) A-b 美術館・博物館——— コンテンツを活用した、ファンの拡張・深度化

A-b-1. 集合知のプログラムによる魅力深度化

ネオ鳥取トレイル づくり

山陰海岸ユネスコ世界ジオパーク——— 多彩な地形・地学的魅力



より巾広い人達が集い楽しめる
「ネオ鳥取トレイル」づくり
～県立博物館は「ネオ鳥取トレイル」センターへ

参考：シブヤ大学
(=渋谷に集うヒト・モノ・情報を可視化するプラットフォーム)

シブヤ大学には、
校舎がありません。シブヤが、
まるごとキャンパスです。



A-b-2. コンテンツの活用・展開

①アート × ○○によるファン拡張



- ・アート × アニメ
- ・アート × スイーツ
- ・アート × 酒
- ・アート × ヨガ
- ・アート × キャンプ
- etc.

②推しキャラ展開によるファン拡大

～新日本プロレス的なキャラクター開発・販売～



出所：新日本プロレスリングHP

2. B-多彩な文化体験の提供

B-1. 街との連携

(1) 外部への拡がり

フォトスポット



屋外アート・パフォーマンス



(2) 内部への引き込み

カフェ



ミュージアムショップ



アートライブラリー



ワークショップ・教室



B-2. 他機能とのコラボの展開

レセプション



ファッションショー



オフィス



ブライダル



ホテル① 泊まれる美術館



ホテル② 泊まれる博物館



B-3. テーマ制「自由特区」による魅力化

※アート＝自由&ハメ外し

(1) (衣)の自由特区



コスプレサミット

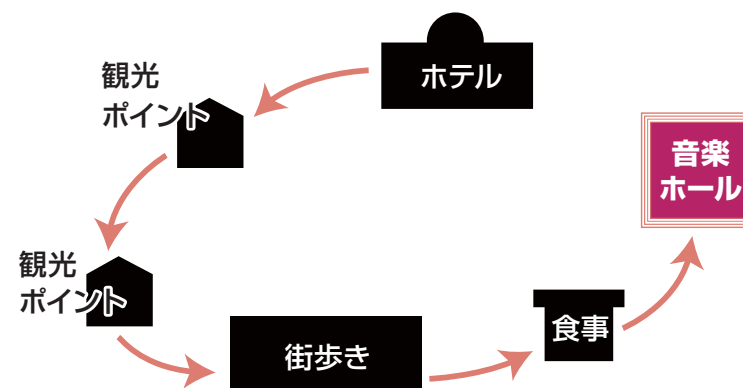


北九州市のド派手“成人式”

(2) (音)の自由特区



B-4. インバウンド向けのツアープログラム

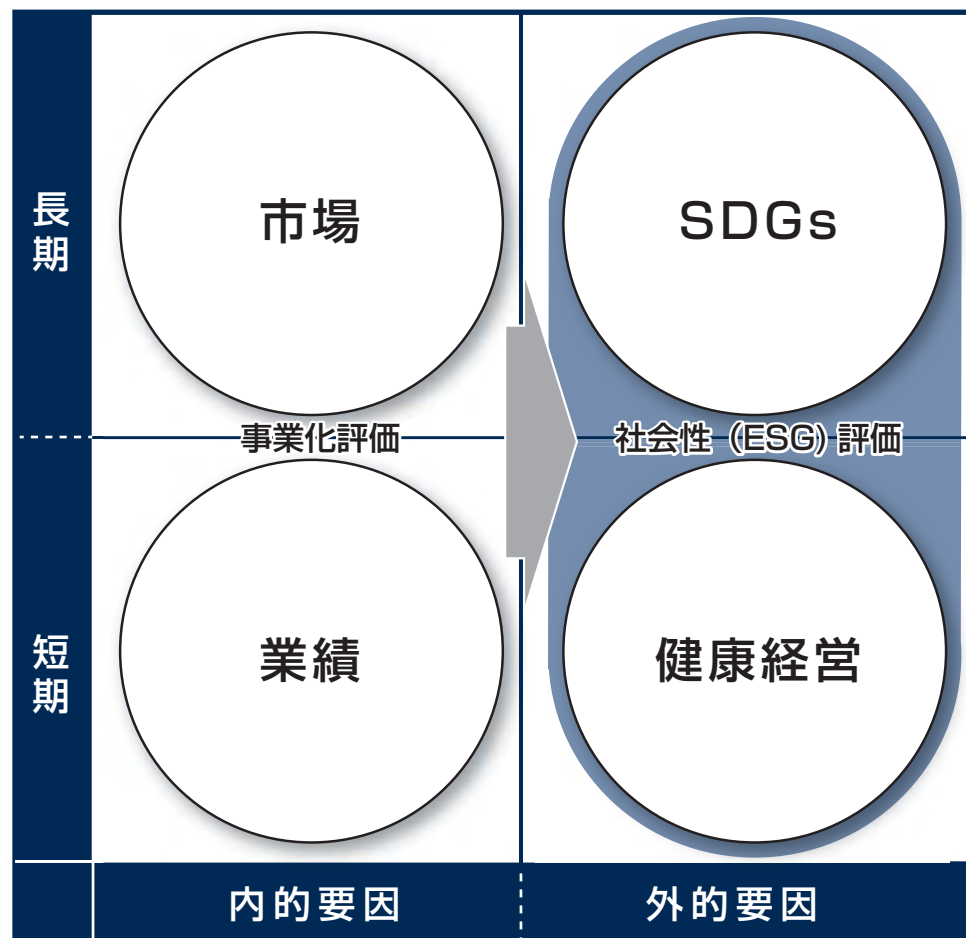


事例：ウィーン国立歌劇場と楽友協会大ホール《黄金の間》 珠玉の4公演鑑賞
心に響くウィーン 音楽の旅 7日間

	滞在国	宿泊地	スケジュール	お食事
1日目	オーストリア	ウィーン	[09:00 ~ 12:30] 羽田または成田 ⇒欧州内乗継 ⇒ [20:30 ~ 23:30] ウィーン着	— 機 —
2日目	オーストリア	ウィーン	午前 ウィーン市内観光 午後 音楽会場への出発まで自由行動 夜 ウィーン市内で音楽会鑑賞	朝 昼 —
3日目	オーストリア	ウィーン	午前 ウィーン美術史美術館 午後 音楽会場への出発まで自由行動 夜 ウィーン市内で音楽会鑑賞	朝 昼 —
4日目	オーストリア	ウィーン	午前 ウィーン美術史美術館 午後 音楽会場への出発まで自由行動 夜 ウィーン市内で音楽会鑑賞	朝 昼 —
5日目	オーストリア	ウィーン	午前 音楽会鑑賞と指定の食事以外は自由行動 夜 楽友協会大ホール《黄金の間》で ウィーン・フィル演奏会鑑賞	朝 昼 夕
6日目		機中泊	[09:00 ~ 17:50] ウィーン⇒欧州内乗継	朝 — 機
7日目			[09:00 ~ 19:25] 羽田または成田	機 — —

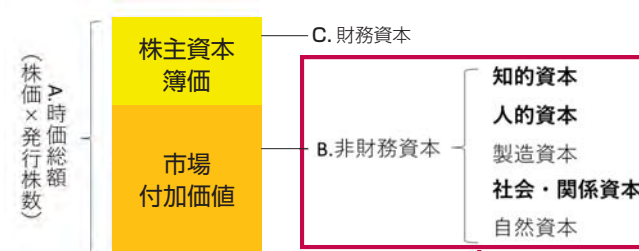
3. C-企業活動への価値提供 ——— 従来の事業評価だけでなく、SDGs や健康経営 etc. [持続的成果] の為の社会評価も問われる時代

(1) 企業評価のシフト

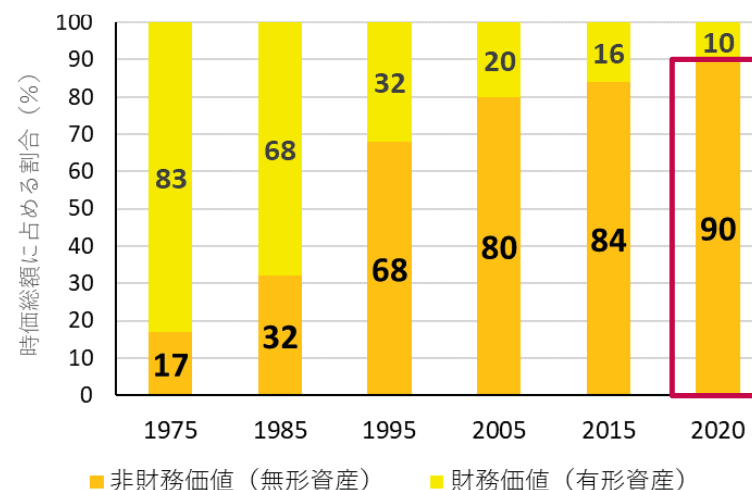


ESG投資がメインSTREAMに？

$$PBR \text{ (Price Book-value Ratio)} = \frac{A. \text{時価総額}}{C. \text{財務資本}}$$

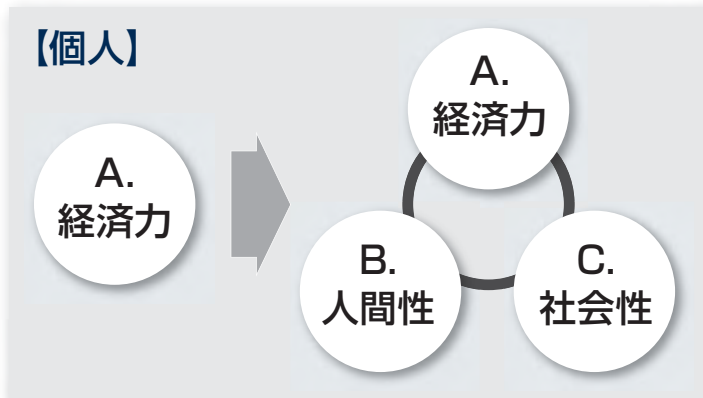


非財務価値（無形資産）を決定する未財務情報≒ESG情報
※長期投資家は特に未財務情報を重んじる傾向にある。

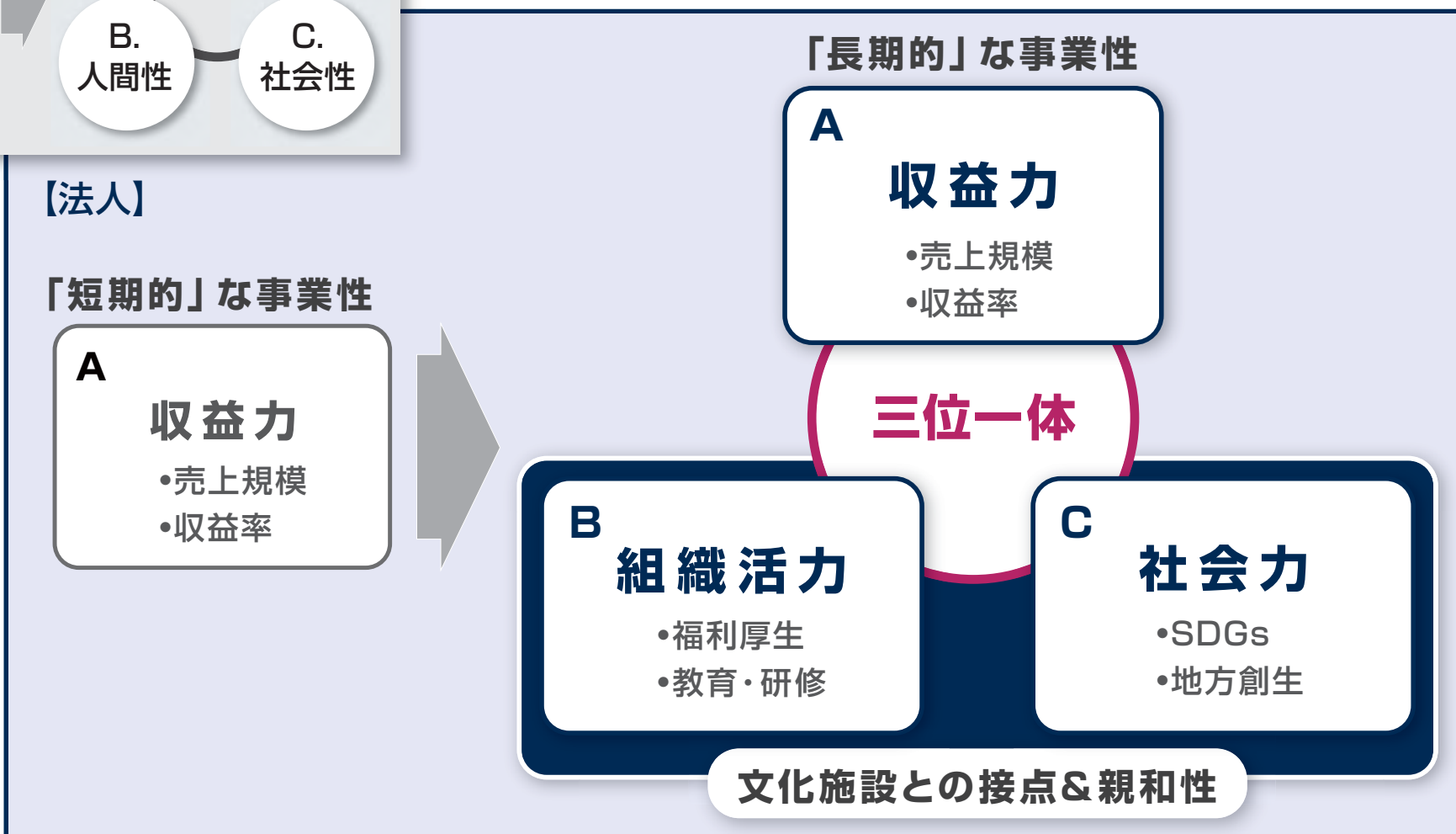


出典：OCEAN TOMO, LLC, "Intangible Asset Market Value Study," 2020.

(2) 法人にも「人格」が求められる時代 ————— 企業市民2.0 = **A.収益力** × **B.組織活力** × **C.社会力**



社会貢献すれば「評価された」時代から、**B 組織活動** や **C 社会力** が無ければ、「評価されない (=ブラック)」時代へ



(3) Beyond 協賛の価値提供 ———— 企業の組織活力 & 社会力を高める場としての文化施設

単なる名誉・社会貢献ではなく ?

ご協賛ありがとうございます
WCF MITO
MTO世界チャコレートフェスティバルは、皆様のご協賛により実現しております。

常陽銀行

マルト JX金属 筑波銀行

SEKISHO SINCE 1908 カンプロ株式会社

水戸証券 KEISEI

Yakult docomo tanico

iijima KOSAI Parissorie SUR つばい



ビジネスラウンジ & サイネージ & イベント権による価値提供

ex. スポンサー料
500万円/年
●●社

A. ビジネスラウンジ
年間10日間利用

B. シンボルサイネージ
年間40スポット

C. ホワイエイベント
年間2回利用

@文化施設

文化施設を舞台にした多彩な企業活動 !!

ビジネス機会	福利・人材	研修・R&D
 企業の「格」を高めるビジネスミーティング	 アート&食による社員家族サービスの提供	 アーティストとの対話による刺激
 顧客が集う機会になるプレミアレセプション	 学生との接点となるアートプログラム	 「アート思考」研修

(4) パートナーシップ効果 ———— 広告宣伝よりも有効な共感効果に対する対価獲得
ベンチマーク

露出量（通行量）が評価基準

認知
興味・関心
比較・検討
購入

認知(露出)量
よりも 共感量

共感量（ファン数）が評価基準

興味・関心
購入
発信・拡張

興味・関心
購入
発信・拡張

スポーツスポンサー

世界のスポンサー市場と成長率

兆円
7.5
7.0
6.5
6.0
5.5
5.0
4.5
4.0
3.0
2.5
2.0
1.5
6.0%
5.0%
4.5%
4.0%
3.5%
3.0%
2.5%
2.0%
1.5%

2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018

出典：成長するグローバル・スポーツ・スポンサーシップ市場/辻 洋右

ロコミ

共感効果でスポンサーを集める「キッズニア」

入場者数 80万人

当初想定	(1) 入場者収入 全体収益 50% 30 億円
	(2) 物販・飲食収入 全体収益 20% 12 億円
	(3) スポンサー収入 全体収益 30% 18 億円

入場者数 80万人

スポンサー収入
18億円
(想定)

●オフィシャル・スポンサー制度 東京 47 社 / 甲子園 49 社 / 福岡 34 社
スポンサー企業がパビリオン出展

- 体験シナリオや設備・ユニフォームなどは、スポンサー企業の方針を踏まえて制作。
- スポンサー企業ロゴを冠したファサードやユニフォーム着用でブランド訴求

銀行 印刷工場 サラダショップ

出所：キッズニア東京HP

●その他のスポンサーシステム

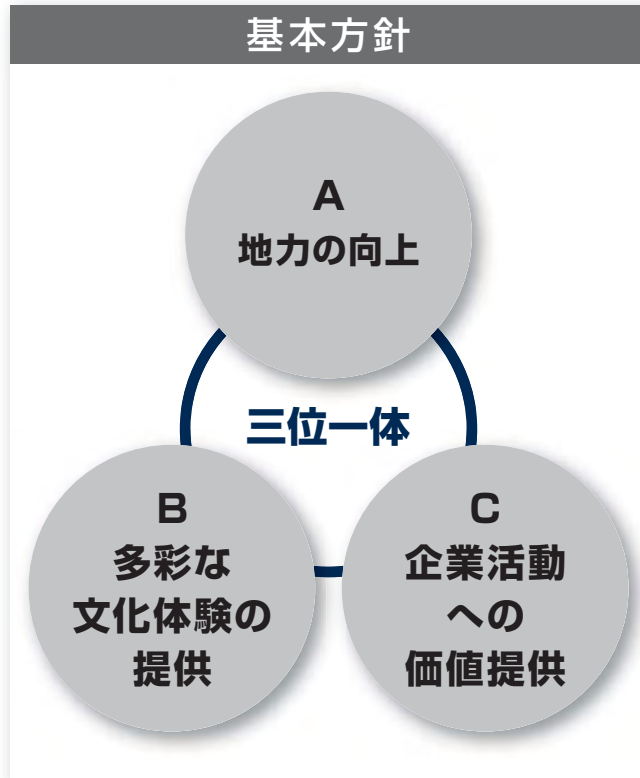
オフィシャルサポーター / サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> ●小規模パビリオンを提供 ●協賛のみ ●設備や機材、サービス等を提供
オフィシャルアクセラレーター	施設外で行う青少年育成活動（ゆめ応援プロジェクト、福岡県等後援）への協賛・協力。
オフィシャルプログラムスポンサー	「キッズニアオンラインカレッジ」を共創するパートナー。カレッジ内で提供するコンテンツを提供。

オフィシャルサプライヤー (衣装協賛)

キッズニアオンラインカレッジ (基本無料)

VI. 文化都心マネジメントの展開

1. 文化施設コンセッションのミライ———より広範なステイクホルダーを巻き込むために



文化施設コンセッションの効用

1.文化施設にとって

利用者UP&利用機会UPによる
安定運営

2.市民にとって

日常的・全人生での文化活動機会
の提供

3.企業にとって

多彩な企業活動(交流・研修etc)を
支える価値共創の場の提供

4.自治体にとって

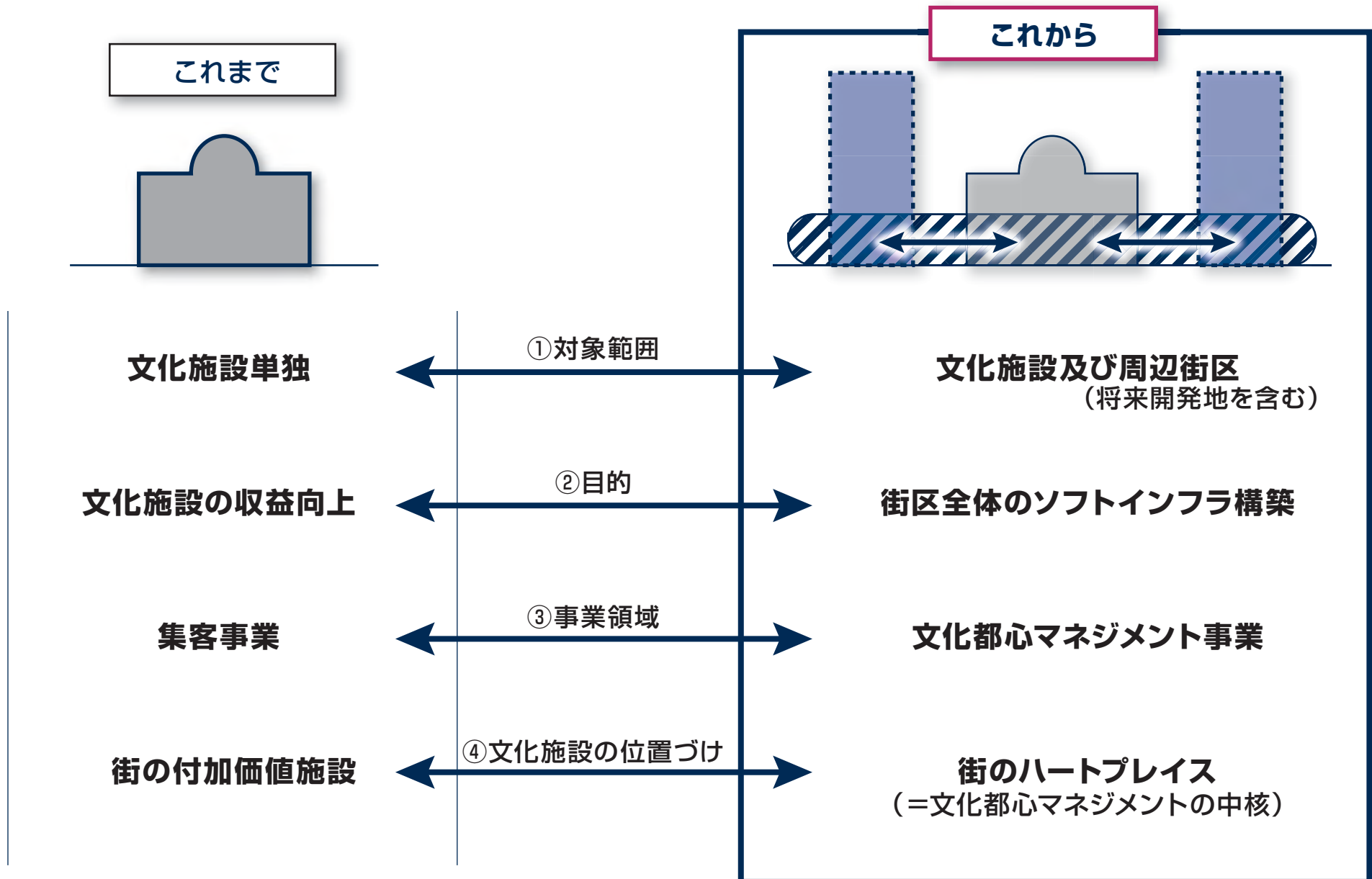
文化性・シビックブランドと事業性
の両立

より広範な
ステイクホルダーを
巻き込むためには

より高次元の
価値創生が必要

**文化都心
マネジメント
の展開**

2.「文化都心マネジメント」への昇華 —— 街のソフトインフラ構築



3. ベンチマーク (1) 英国：バービカンセンター



ヨーロッパ最大の文化施設

1965～76年にかけて建設された巨大集合住宅「バービカン・エステート」内に、1982年にオープンした複合文化施設。バービカンセンターの活動は、総合アートセンターとして、音楽、演劇、映画、美術、その他クロスアートの現代アートにと大きくまたがっている。
年間約3700のイベントが開催され約86万人の集客がある。また、オープンスペースやレストラン、図書館、ショップ等の利用で、さらに多くの人々が来街している。

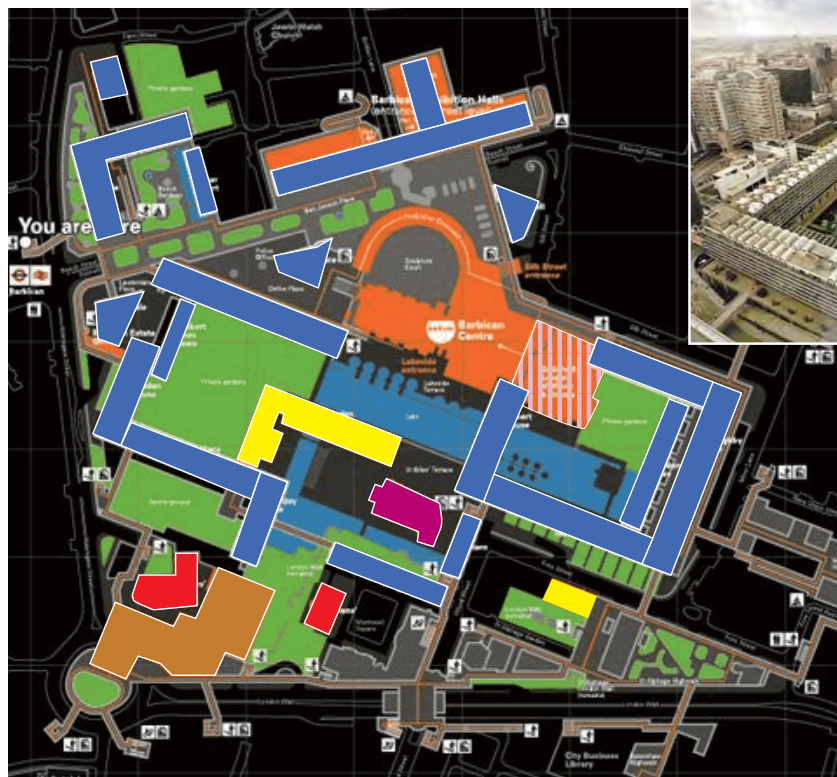


所在地: Silk St, Barbican, London EC2Y 8DS イギリス

施設: コンサート会場、劇場、映画館、アートギャラリー、植物園、レストラン、カフェ、公立図書館、大学の音楽学部、住宅 (2,014戸: 4,000人居住)、他

営業時間: 9時00分～23時00分 (日曜は11時～、祝日は12時～) ※施設により営業時間は違う

最寄駅: バービカン駅、セントポール、ムアゲイト駅

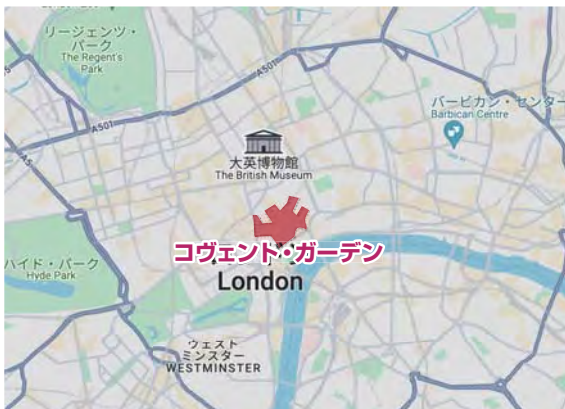


- **バービカン・ホール**
1,949席
- **バービカン・シアター**
166席
- **ピット・シアター**
200席
- **バービカン・アートギャラリー**
ギャラリー①: 1,400㎡
ギャラリー②: 800㎡
- **バービカン・シネマ**
シアター①: 288席
シアター②: 255席
シアター③: 155席
- **バービカンセンター**
- **ギルドホール音楽演劇学校**
- **ロンドン博物館**
- **シティ・オブ・ロンドン女子学校**
Associated Board of the Royal / 音楽学校
- **セント・ジャイルズ/英国国協会**
- **ホール**
- **高層タワー3棟を含む20棟のエステート棟**
※住居、公共施設 (役所・ホール・保育園・学校等)、商業施設、会社事務所、等

(Barbican annual report: 2009-2010より)

イベント構成		
	イベント数	動員数
音楽(Music)	261	351,217
演劇(Theatre)	333	134,296
美術(Art)	5	169,928
映画(Cinema)	2,860	191,051
教育(Creative Learning)	220	16,453
合計	3,679	862,945

(2) 英国:コヴェント・ガーデン



- 1630年頃** スクエア型 邸宅開発
- 1670年頃** 食料市場として発展
- 1980年頃** 市場の移転に伴い ショッピングセンターとして改装

コヴェント・ガーデン マーケット (外観)



コヴェント・ガーデン マーケット (内部)



ロイヤル・オペラ・ハウス



ロンドン交通博物館



コヴェント・ガーデン周辺の劇場

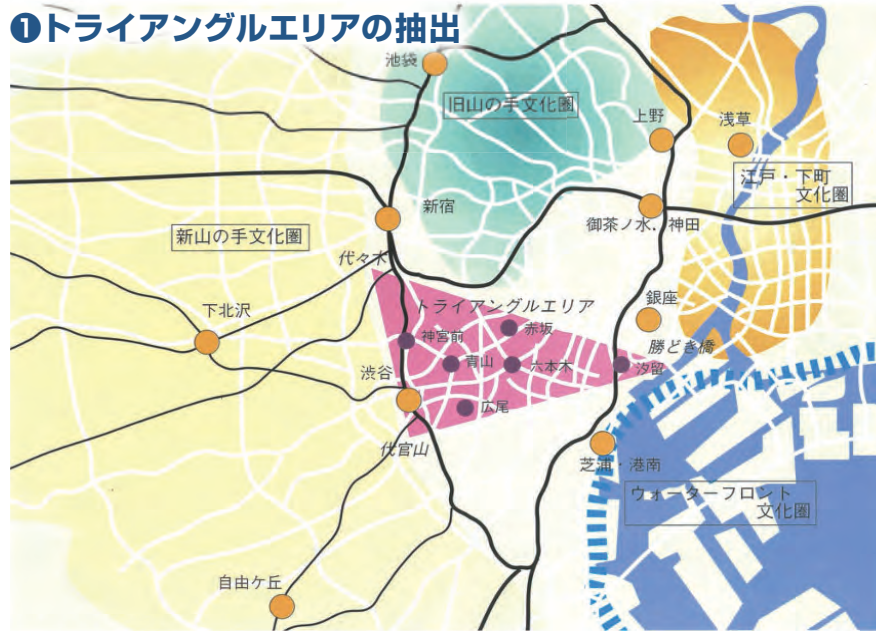


大道芸人



(3) 森ビルによる文化都心構想 (1991年) 出所: 「文化都心構想」東京中心地域の新しい都市像

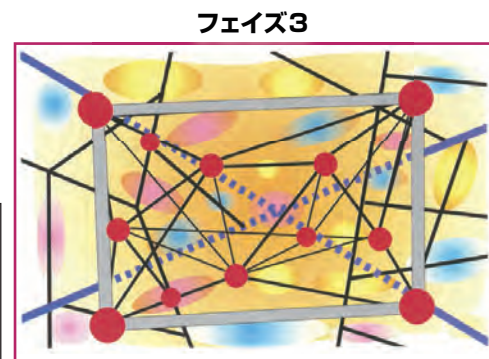
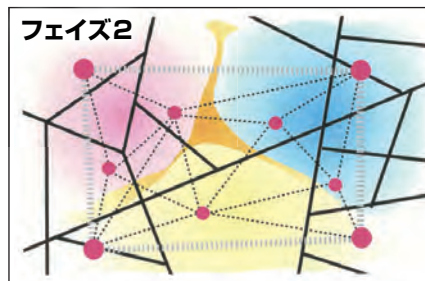
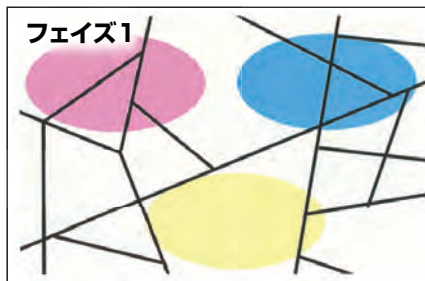
① トライアングルエリアの抽出



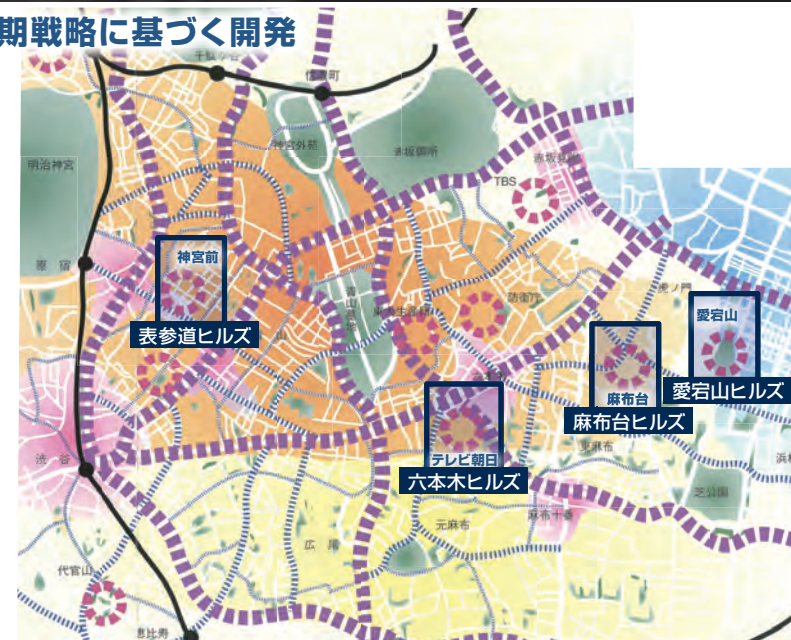
② 文化都心の考え方

文化都心のキーワード	望まれる役割と機能
「洗練された大衆文化の展開」	<ul style="list-style-type: none"> ・文化活動が安定して展開できる土壌 ・多くの人々が文化活動に触れられる施設
「国際的な文化の触手」	<ul style="list-style-type: none"> ・諸外国の文化を受信する機能 ・東京の文化を世界へ発信する機能
「知性と感性の融合」	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな都市文化を創造する完成 ・都市文化をサポートする知性

③ プロセスと整備イメージ



④ 長期戦略に基づく開発



(4)大阪城周辺の都市再生



大阪城公園の活性化を起点にした都市再生

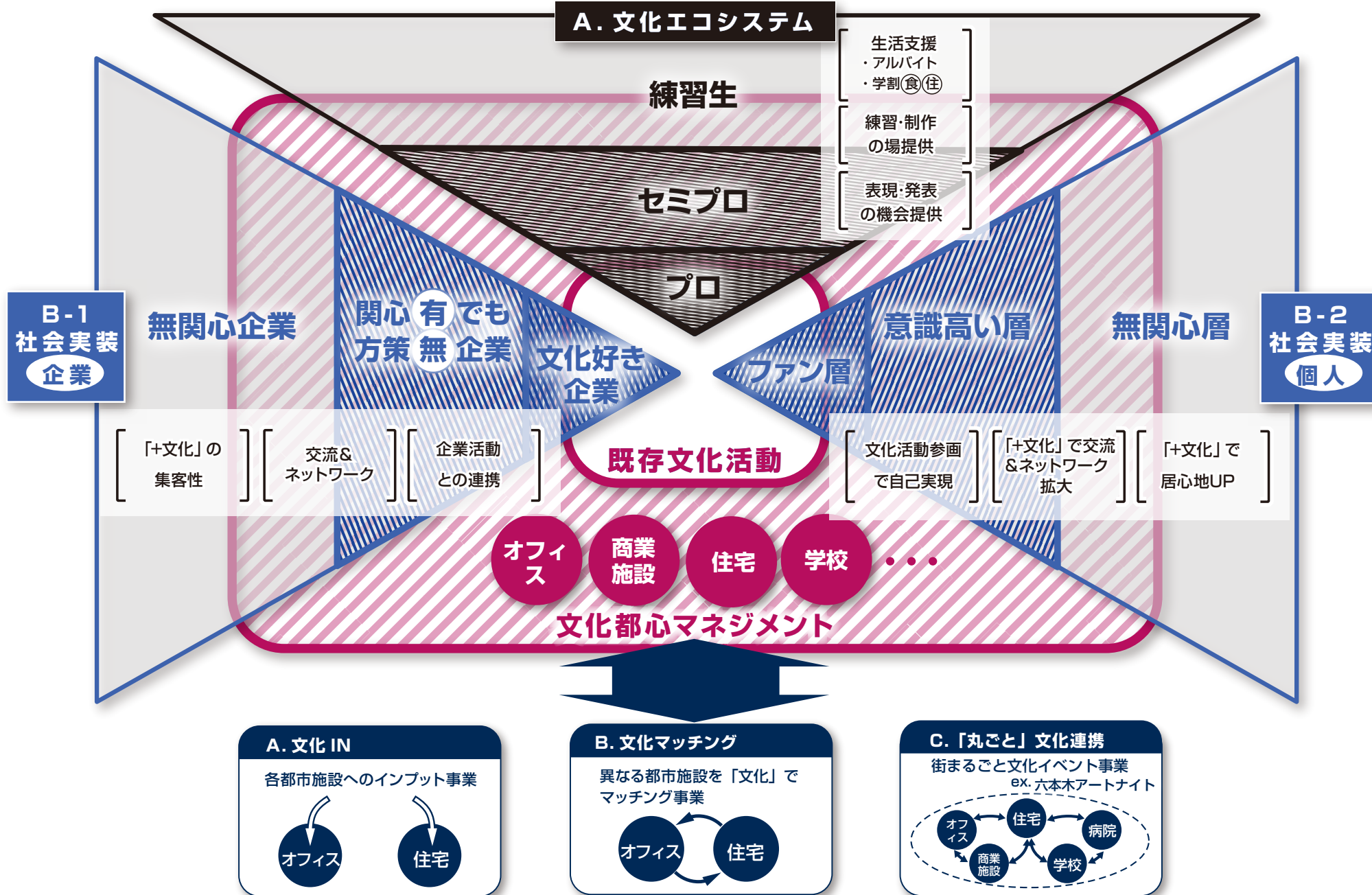


都市再生緊急整備地域



参考)都市再生緊急整備地域 大阪城公園周辺地域の「森ノ宮周辺」大阪府立大学と大阪市立大学を統合した新大学「大阪公立大学」が移転! 陽は西から昇る! 関西のプロジェクト探訪

4. 文化都心マネジメントの考え方 ———— 「文化」のエコシステムと社会実装を両立させる



5. 文化都心マネジメント事業の効用——「文化」を通じた多様なエリア価値の向上

システム化された都市社会の中で
無力感、閉塞感を捉える人達



文化(=異・経済合理)活動を通じた Indie UP!(個力覚醒)が住む人、学ぶ人、遊ぶ・訪れる人、働く人たち全てに、新しい価値と機会を提供する。そして文化施設は街のハートプレイスになる。



住む人にとって **住** = **生きがい・愛着**
Indie UP!



文化都心マネジメント
||
Indie UP!
【個力覚醒】

学ぶ人にとって

学 = **挑戦・発見**
Indie UP!



文化施設=街のハートプレイス



働く人にとって

働 = **交流・革新**
Indie UP!



遊・訪 = **自由・出逢い**
Indie UP!

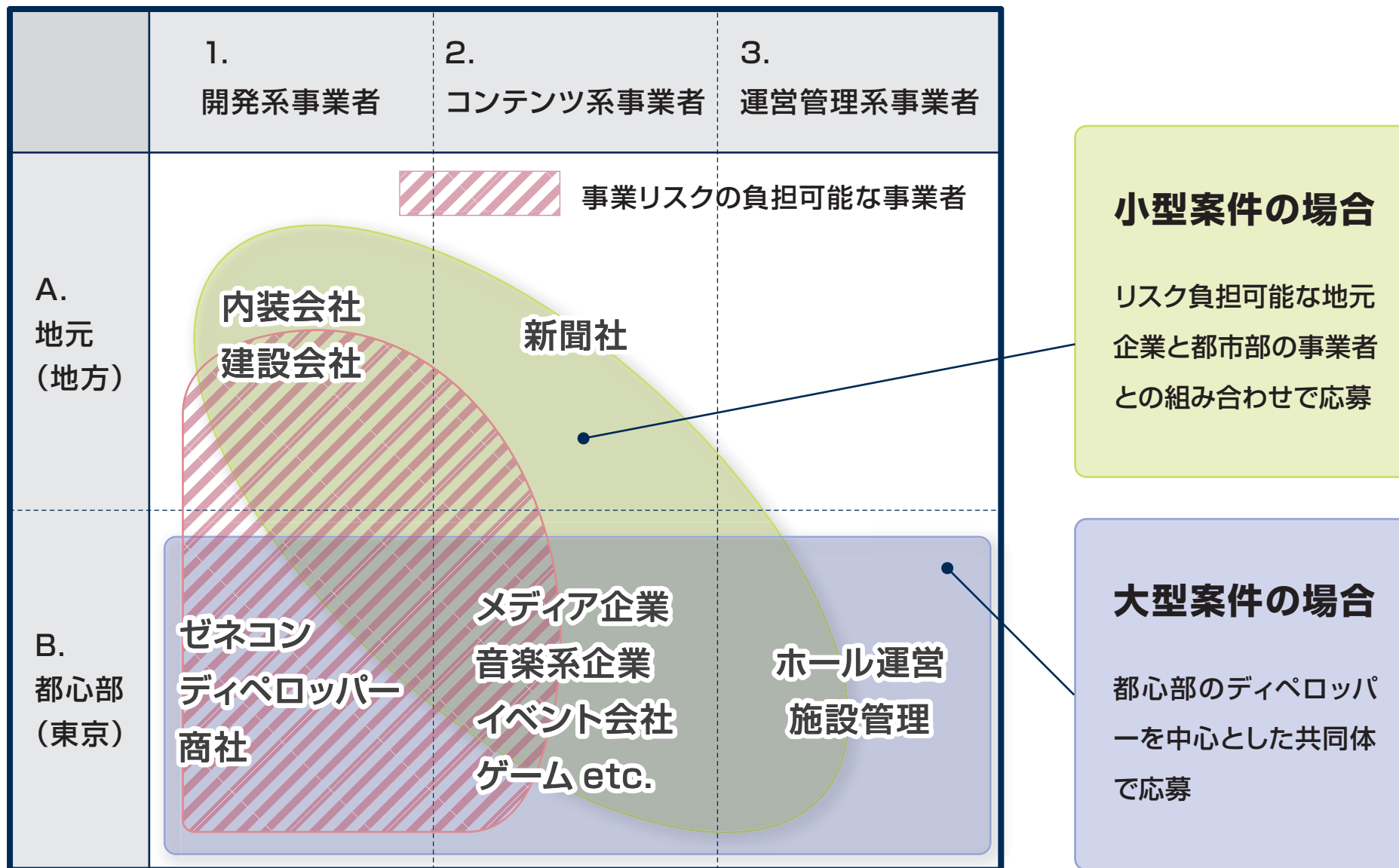
遊ぶ人・訪れる人
にとって



VII. 文化施設コンセッションの実現に向けて


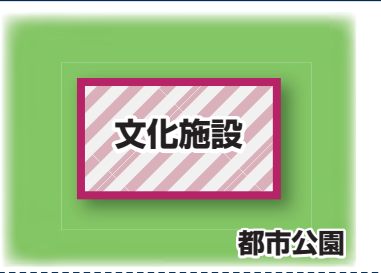
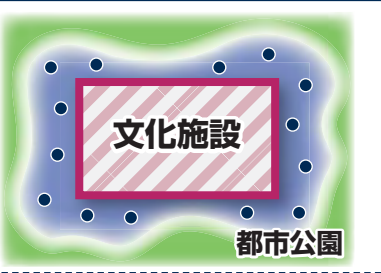
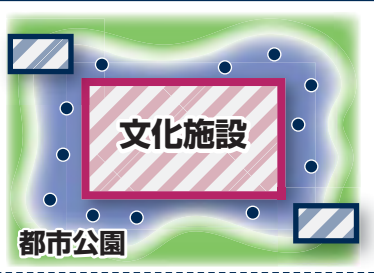
～①誰に?②どんなスタンスで?③何を伝えるのか?～

1. コンセッションの応募主体の想定 —— リスク負担とスキル分担の組み合わせが重要



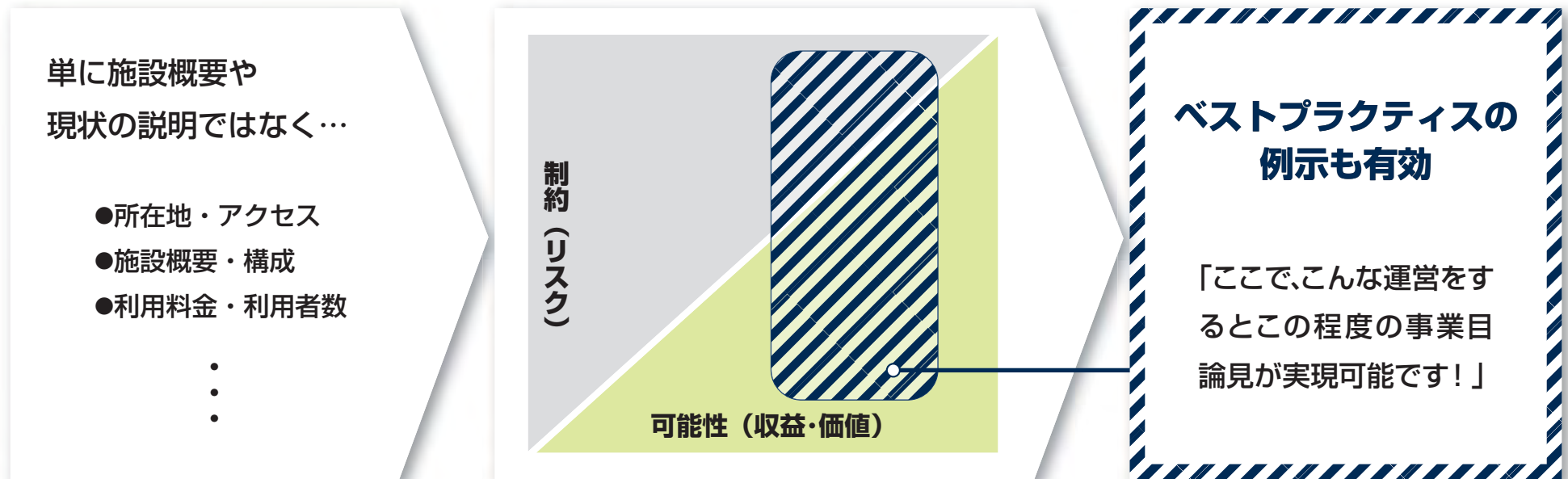
2. コンセッションのスタンスとゴール — 目指すゴールに対応した「スタンス・条件」の整備が必要

※特に美術館・博物館での収益化には、思い切ったスタンスが不可欠

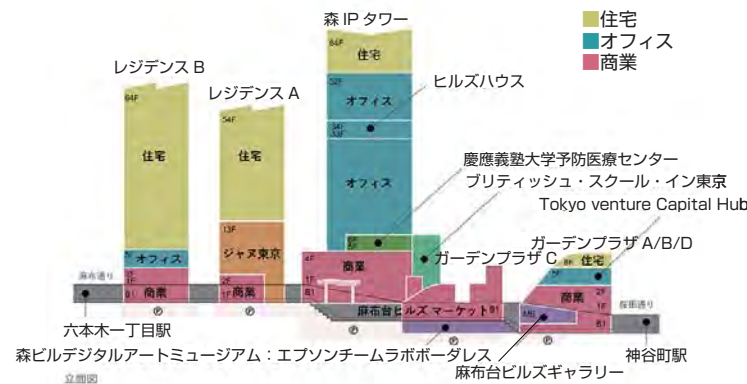
ケース	A	B	C	D
モデル				
スタンス・条件	現行のまま	<ul style="list-style-type: none"> 内部改 利用条件緩 	<ul style="list-style-type: none"> 内部改 利用条件緩 周辺の連携利用許 	<ul style="list-style-type: none"> 内部改 利用条件緩 周辺の連携利用許 周辺の施設整備許
民間アクション	美術館・博物館	<ul style="list-style-type: none"> 経費削減 	<ul style="list-style-type: none"> コンテンツ関連商業展開 	<ul style="list-style-type: none"> コンテンツ関連商業展開 ファン拡張プログラム 関連収益施設展開
	ホール・劇場	<ul style="list-style-type: none"> 経費削減 	<ul style="list-style-type: none"> 積極営業 コンテンツ関連商業展開 	<ul style="list-style-type: none"> 積極営業 コンテンツ関連商業展開 ファン拡張プログラム 関連収益施設展開
ゴール・効果	現行のまま	サービスの質の向上 ※助成金は継続	活性化効果 ※ホール事業は収益可?	「文化で稼ぐ」 ※大阪城公園 PMO 事業

3. 文化施設の「セールス視点」が大切

(アリーナ等と異なり) 事業化イメージが難しい文化施設コンセッションへの参画を促すためには「セールス視点」が不可欠



[都市開発のセールス資料例：麻布台ヒルズ] コンセプト: 緑に包まれ、人と人をつなぐ「広場」のような街 - Modern Urban Village -



参考) 麻布台ヒルズ (https://www.mori.co.jp/projects/toranomon_azabudai/)

VIII. 文化施設のミライ

1. さらなる文化施設の進化

現状

ワザワザ立地
& 特定目的施設の為
赤字運営

① 税金投入ではない



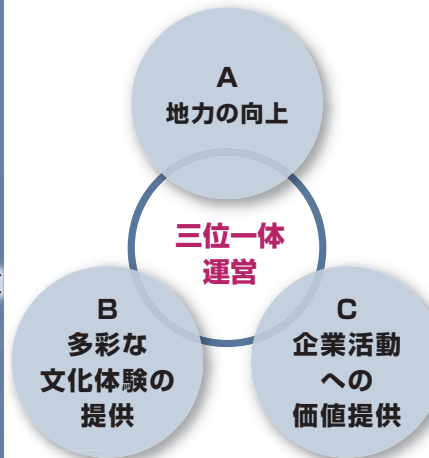
② 敷地の切り売りではない



第3の道
の模索

第1フェイズ

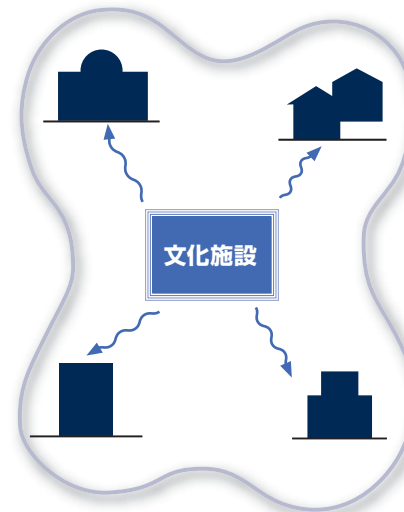
文化
サードプレイス化



卒 公共のタコツボ
||
経営感覚の必要性

第2フェイズ

街の
ハートプレイス化

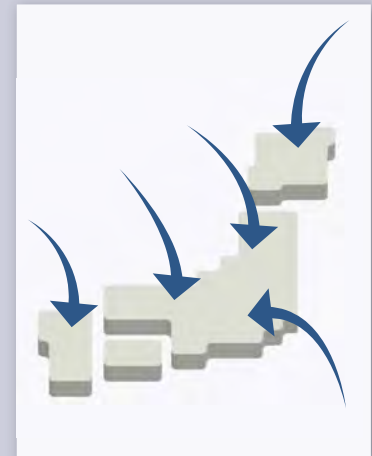


卒 文化のタコツボ
||
街のソフトイン
フラ感覚の必要性

第3フェイズ

市民利用だけでなく
地域（日本文化）を
世界発信することで

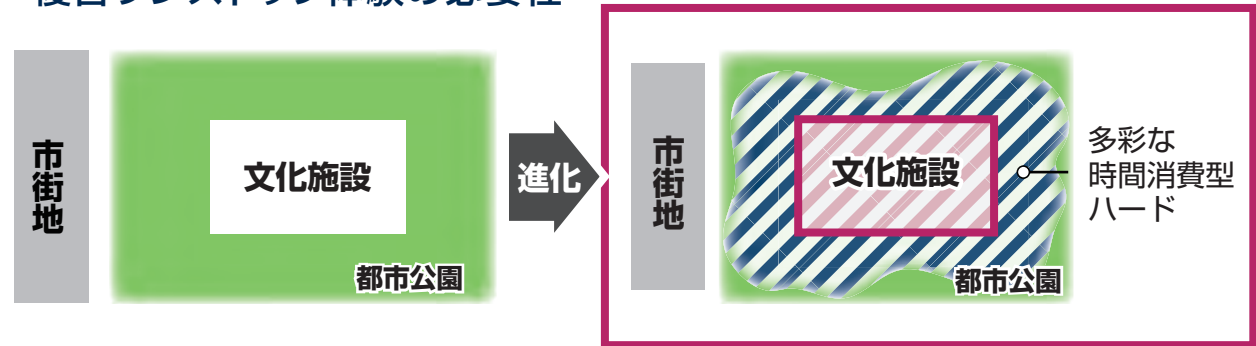
グローバルな
集客を図る



卒 国内のタコツボ
||
世界目線の必要性

2.「機能」面での進化イメージ——— 複合ワンストップ体験の必要性

野球場が「ボールパーク」に進化したように、「博物館・美術館」「ホール・劇場」も時間消費型ハードを付加していく必要あり



「野球観戦」中心の従来球場

■ 甲子園球場 約 120 店の売店とトイレ



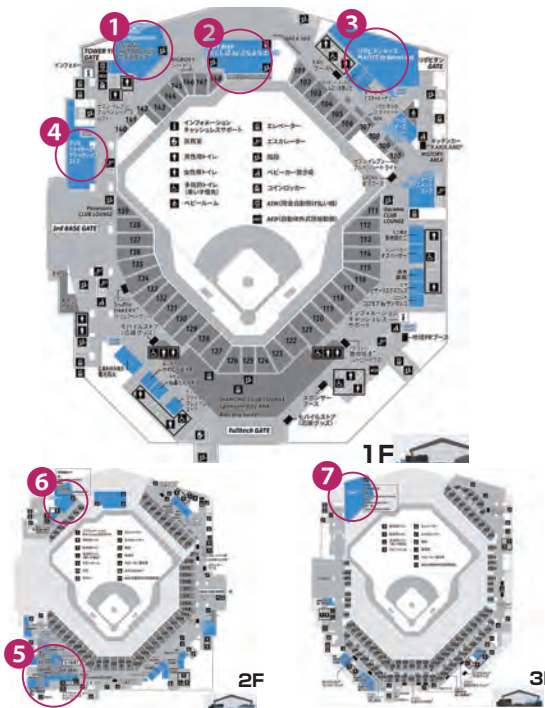
参考) 阪神甲子園球場 / 球場マップ・施設紹介



「野球」をマグネットにして1日過ごせるボールパーク

出所: 北海道ボールパークビレッジHP

■ Fビレッジ ES CON FIELD



参考) F VILLAGE/MAP(施設マップ)



3.「質」面での進化イメージ ————— 文化施設の位置づけ及び役割の進化

ソフト

これまで 西洋名画で市民を啓蒙



これから 市民だけでなく世界目線でインバウンド集客



ハード

これまで 立派な建物



これから ~地域のDNAを顕わす建物~

ex.内藤 廣 設計



伊東 豊雄 設計



隈 研吾 設計

