

指定管理者制度活用事業 中間評価シート

評価年月日：令和6年9月18日

評価者：市民文化局民間活用事業者選定評価委員会

1. 業務概要

施設名	川崎シンフォニーホール（ミュージア川崎シンフォニーホール）
指定期間	令和2年4月1日～令和12年3月31日（評価対象年度：令和2年4月～令和6年3月）
業務の概要	1 音楽公演等の事業に関する業務 2 施設の運営に関する業務、施設及び設備等の維持管理に関する業務 3 その他施設の管理に関する業務
指定管理者	名称：川崎市文化財団グループ 代表者：公益財団法人川崎市文化財団 理事長 中村茂 住所：川崎市幸区大宮町1310番地 電話：044-520-0100
所管課	市民文化局市民文化振興室（内線：27731）

2. 「評価の視点」に基づく評価対期間全体の評価

	評価項目	事業実施状況等					
1	市民や利用者に十分な量及び質のサービスを提供できているか。	1 音楽ホールの利用実績について					
			H29(参考※)	R2	R 3	R 4	R 5
		日数利用率	99%	92%	98%	100%	99%
		入場者	238,615 人	55,184 人	162,167 人	204,793 人	218,125 人
		主催・共催	102,660 人	29,904 人	59,216 人	74,929 人	93,327 人
		貸館	135,955 人	25,280 人	102,951 人	128,716 人	124,798 人
		入場者率	74%	73%	76%	76%	83%
		主催・共催公演	106 回	59 回	70 回	84 回	90 回
		貸館公演	107 回	42 回	124 回	125 回	122 回
		※第 3 期の 3 年目で大規模改修による休館やコロナ禍の影響のない年度					
2 ホールの目標について							
川崎シンフォニーホール指定管理仕様書では、指定管理期間におけるホールの目標を次のとおり掲げ、その実現を図ることとしている。							
(1) 良質で魅力ある公演を行い、国際的にも評価の高いクラシック音楽のコンサートホールとしての地位を確保すること。							
(2) 新しい音楽文化の創造に向けた斬新な企画へ挑戦し、ホールから次代の音楽文化を切り拓くこと。							
(3) フランチャイズオーケストラとの協働による、質の高い多様な音楽活動を展開すること。							
(4) 演奏家、演奏団体、聴衆等に対して高水準のホスピタリティを提供し、多くの人に愛され親しまれるホールとして、市民の誇りを醸成すること。							
(5) 市民に晴れの舞台として発表の場を提供するとともに、子どもから高齢者まで世代を超えて音楽に触れあえる場を提供し、音楽のすそ野を拡大すること。							
(6) 市内の音楽大学や音楽活動を展開している団体等と連携し、相互の交流と活性化を図ること。							
(7) 他の文化芸術施設やエンタテインメント施設、教育施設との連携により、相乗効果を高め、地域経済を振興し、都心の賑わいを創出すること。							
(8) かわさきパラムーブメントを推進し、障害、年齢、人種等に関わらず、誰もが音楽を楽しめる機会を提供し、多様性（ダイバーシティ）に配慮した、社会的包摂（ソーシャル・インクルージョン）を創出すること。							
(9) 川崎シンフォニーホールの魅力発信等に向け、ホール外での音楽企画（アウトリーチ事業）を実施し、より多くの人に鑑賞の機会を提供することで川崎の音楽文化の振興を図ること。							

3 評価について

利用率、公演数、入場者数について、指定管理者の目標としてホール日数利用率 98%、主催・共催の公演数 100 回及びホール入場者数 100,000 人を掲げていた。新型コロナウイルス感染症感染拡大に伴う緊急事態宣言による休館、利用制限など施設運営に大きな制限が課せられたことにより、令和 4 年度までは目標を下回る状況が続き、令和 5 年度においてもホール日数利用率は目標を上回ったが、主催・共催の公演数及びホール入場者数については目標を下回る結果となった。

感染症対策を施し、いち早くコンサートを再開しながら、新たなオンラインの取組等を積極的に実施した他、貸館利用においても、申請のオンライン化や打ち合わせのリモート対応など、コロナ禍における利用者支援を積極的に行い、令和 5 年度の貸館公演数は目標（90 回）を大きく上回ったことは評価できる。

上記 2 項のホールの各目標に対する評価は次のとおり。

（1）良質で魅力ある公演

- ア MUZA ランチタイムコンサート
- イ MUZA スペシャル・ナイトコンサート
- ウ MUZA MUSIC BAR
- エ パイプオルガンコンサート

昼間のひとときや仕事帰りに低価格で楽しめる「ランチタイム&ナイトコンサート」「ワイン BAR」や、ミューザ川崎シンフォニーホール（以下「ミューザ川崎」という。）が持つ世界最大規模のパイプオルガンの魅力を存分に味わっていただくコンサートを開催することで、音楽を通じた豊かな時間を提供するなど、子どもから高齢者まで世代を超えて音楽に触れあえ、気軽に聴ける場で質の高い音楽を市民に提供している。

それぞれの公演でお客様が定着し、コロナ禍において様々な制約があったにもかかわらず、8～9 割と高い入場者率を維持している。

今後も気軽に質の高いプログラムを提供することで、安定した入場者率の確保が期待できる。

（2）新しい音楽文化の創造に向けた斬新な企画

- ア フェスタサマーミューザ

首都圏で主要オーケストラ等と市内 2 つの音楽大学の演奏が楽しめる「フェスタサマーミューザ KAWASAKI」をホールのシンボル事業として実施した。本市のフランチャイズ・オーケストラである東京交響楽団をはじめ、首都圏のプロオーケストラが毎年夏の時期にミューザ川崎に結集して出演するほか、子ども向けのコンサート、パイプオルガン、ジャズなど様々なジャンルの公演が日替わりで開催される「新しい都市型音楽祭」として、毎年 18～19 公演を開催し、令和 5 年度は 2 万 4 千人以上の入場者があった。普段クラシックコンサートに足を運ぶことが少ない層を集客するとともに、学生向けの割引券で若年層の来場促進に取組み、本市が進める「音楽のまちづくり」の裾野拡大に大きく貢献した。

今後はコロナ禍以降、中止となっていた公開リハーサル再開等の検討・調整を行い、更なる入場者の確保を目指す必要がある。

（3）フランチャイズオーケストラとの協働による質の高い多様な音楽活動

- ア 名曲全集
- イ モーツァルト・マチネ
- ウ フランチャイズオーケストラ・プロジェクト

フランチャイズオーケストラである東京交響楽団による名曲全集、休日午前で開催することで音楽を通じた豊かな休日を提供するモーツァルト・マチネや、フランチャイズオーケストラ・プロジェクトの歌劇公演など、市民に良質で魅力ある公演を鑑賞する機会を提供するとともに、高水準のオーケストラ音楽をミューザ川崎から国内外に発信することができた。入場者率についても 7～8 割と比較的高い数値を維持している。

特に、令和４年度、５年度に実施したオーケストラ・プロジェクトのＲ.シュトラウスのオペラ「サロメ」、「エレクトラ」は、「音楽の友」誌での特集「コンサート・ベストテン」にてそれぞれ第２位、第１位を獲得するなど、非常に評価の高い公演となった。

今後もフランチाइズオーケストラと共に質の高いプログラムを提供することで、更なる入場者率の向上が期待できる。

（４）市民の誇りとなる公演

- ア 海外オーケストラ公演
- イ ホールアドバイザー企画
- ウ MUZAシルベスターコンサート
- エ 被災地復興支援チャリティ・コンサート
- オ かわさきジャズ

クラシック音楽のコアなファンの来場及びホールの評価とステイタスの確立のため、海外一流オーケストラ（ベルリン・フィルハーモニー管弦楽団、ウィーン・フィルハーモニー管弦楽団等）による公演などを行った。また、ホールアドバイザーが専門的な知見を活かし、独自に企画する「ホールアドバイザー企画」、未来を担う若手演奏家をフューチャーし、ジャンルに捉われない多角的なプログラムで構成するMUZAシルベスターコンサート、音楽とともに震災犠牲者の皆様の追悼し、被災したミューザ川崎への音楽を愛する多くの皆様のご支援に感謝し大震災に思いを寄せる被災地復興支援チャリティ・コンサート、様々な編成、出演者による色彩豊かなライブを開催している「かわさきジャズ」など高水準のホスピタリティを提供し、多くの人に愛され親しまれるホールとして、市民の誇りを醸成する取組を行った。

入場者率が９割を超える公演も数多く存在しているものの、一部、先鋭的かつ意欲的なプログラム公演も実施しており５割を下回る公演もあるため、各事業の企画、広報等について検討する必要がある。

（５）市民の晴れ舞台としての発表の場

- ア 市民合唱祭、市民交響楽祭、市民吹奏楽祭
- イ プラチナ音楽祭
- ウ 交流の響き

感染症防止対策のため、令和２年度、令和３年度は一部中止となったものの、市民合唱祭（２公演）、市民交響楽祭（１公演）、市民吹奏楽祭（２公演）など主催事業をはじめ、シニア世代が出演するプラチナ音楽祭（１公演）、子ども達の可能性を広げる事業である交流の響き（１公演）など、地域の音楽文化のシンボルとして「晴れの舞台」を提供することにより、多くの人に愛され親しまれるホールとして、市民の誇りを醸成することができた。

今後も、音楽を愛する市民の「晴れの舞台」として、市民参加型の各演奏会を世界的にも有名なミューザ川崎で開催することにより、「音楽のまち・かわさき」のすそ野の拡大及び市民の文化・芸術の更なる振興を図る。

（６）市内の音楽大学や音楽活動を展開している団体等との連携

- ア 音楽大学オーケストラ・フェスティバル

音楽大学オーケストラ・フェスティバルでは、ミューザ川崎、東京芸術劇場及び首都圏９つの音楽大学が協力し、若手音楽家の育成、公共ホールの連携を図り、舞台スタッフや運営も学生が担うなどして未来の音楽界を背負う人材の育成を行うことで、次代の音楽文化を切り拓くとともに、大学間の交流を推進することができた。コンサートについても、高水準の演奏を安価で提供することでリピーターのファンも多く、８割以上の高い入場者率を維持している。

今後も、参加大学を全国に広め、大学生同士の交流の輪をさらに広げ、演奏家のみならず音楽スタッフの人材を育成することで、更なる入場者率の向上が期待できる。

(7) 他の文化芸術施設やエンタテインメント施設、教育施設との連携

ア ミューザの日（音楽ホールコンサート）

イ こどもフェスタ春・夏（音楽ホールコンサート）

ミューザの日では、「演奏する」「聴く」以外で音楽と関わることのできる相互交流の“場”を作り出し、普段はホールに足を運ぶ機会の少ない層に「ミューザ川崎」を認知してもらい、音楽やホールへの親近感・興味を高めることを目的としており、近隣商業施設や企業等が連携し、相乗効果を高めることで地域の賑わいを創出することができた。

こどもフェスタでは、「次世代の音楽ファンの創出」や「ミューザ川崎での音楽との出会い」を子どもたちに提供することによって豊かな心を育むという役割を果たすことができた。

今後も、音楽が地域を結びつけるハブ機能を果たすため、新しいアイデアを検討し、工夫を凝らすことにより、様々な形態を模索しながら、事業内容を検討していく必要がある。

(8) かわさきパラムーブメントの推進について

川崎市が推進する「かわさきパラムーブメント」と連動し、インクルーシブな社会へ対応するための事業として、外出が困難な方やホールなど一定の場所に滞在するのが困難な方など、ミューザ川崎に足を運ぶことのできない方々向けのアウトリーチコンサート（ポブリ・コンサート等）や、何らかの事情でイベントに参加することに障害を感じている小・中学生をコンサートに招待するロータリーシート、ホールアドバイザーでピアニストの小川典子氏が自閉症児とそご家族に贈るジェイミーのコンサート等を開催したほか、名曲全集の一部公演にて「ニコニコ東京交響楽団」によるオンライン無料生配信を行った。

(9) アウトリーチ事業について

お客様からの川崎市北部での公演を望む声にこたえ、ミューザ川崎に足を運べない方々にも音楽を楽しんでいただけるよう、昭和音楽大学テアトロ・ジューリオ・ショウワにて公演を実施、また、ミューザ川崎ビル内にて、東京交響楽団楽団員による無料ミニコンサートを実施するなど、誰もが音楽を楽しめる公演を行い、音楽を身近に感じ、音楽を聴く環境を継続的に提供し、インクルーシブな社会へ対応するため、アウトリーチ事業を実施した。

テアトロ・ジューリオ・ショウワの公演については、入場者率が5割を下回る公演もあるため、各事業の企画、広報等について検討する必要がある。

(10) その他の取組について

ア 次世代を担う若手演奏家への場を提供し音楽家の育成を行うため、フェスタサマーミューザ期間中にミニコンサートを開催したほか、演奏家のみならず次世代を担うマネジメント人材の育成のため、インターンシップの受け入れや教員向けワークショップを実施した。

イ チケットの割引料金や先行販売等の特典のある友の会の会員数は、令和2年4月時点では約4千人であったが、コロナ禍で一時減少したものの、会員特典のメリットが徐々に認知された結果、令和4年度からは増加傾向にあり、令和5年度末には5千人を超えており、会員によるチケット購入などの収入増が期待できる。また、チケットのネット予約やWeb先行販売等の特典のあるミューザWeb会員についても令和2年度は約4万人であったが、令和5年度は6万人を超えており、Web会員から友の会会員への移行による更なる収入増が期待できる。

ウ その他、仕様書どおり適正にサービスが提供されている。

(11) 施設の維持管理に関する業務

施設の運営、施設・設備等の維持・管理業務に関する業務については、定期的に保守点検を実施し、施設管理に起因する大きな事故もなく、音楽工房と併せて仕様書通りに適正に利用者へサービスを提供できた。また、利用者への安全対策やバリアフリー対応として、視覚障害のある方が実際に「触る」ことにより、ホールの

3	特に安全・安心の面で問題はなかったか。	1 安全・安心に関する取組について 事業収益の中から、設備の修繕等を計画的に実施しており、さまざまなバリアフリー改修やプライオリティ・ゲスト対応専門スタッフ（ダイバーシティスタッフ）の配置など、安全面での設備改修や専門職員の配置を計画的に実施している。 事故・災害発生時に備えて、危機管理マニュアル、帰宅困難者受け入れ対応マニュアルを作成しているほか、職員の大半の参加による各種防災訓練や普通救命講習等を実施しており、適切な安全管理体制を図っている。また、職員がテーマを決めて自主避難訓練を実施するなど、危機管理体制の整備・維持を積極的に行っている。 個人情報の保護においては、令和3年度に、参加者募集型事業において個人情報漏洩に関する事案を発生させたが、職員へ個人情報保護に関する周知徹底、ダブルチェックの徹底や作業記録の作成などの管理体制を構築する対策を実施した。その他については、予約管理システムのセキュリティ強化や、マイナンバーに関する特定個人情報の管理徹底、情報セキュリティ研修への参加など、適正な運用がなされている。 2 評価について 安全・安心に関する取組については、一部不適正な事案があったが、対策を実施したことにより、現時点では適正であると評価できる。
4	更なるサービス向上のために、こういった課題や改善策があるか。	音楽ホール「お客様の声 BOX」、公演来場者及び友の会会員、音楽工房利用者へのアンケート調査による要望、スタッフからの意見等に対して、以下のとおり改善を実施した。 1 代表的な意見・要望及びその対応 （１）日本語を母国語としない利用者向けの緊急案内を用意してほしいという要望に対し、やさしい日本語の表記による案内を作成した。 （２）トイレ内の洗浄ボタンに点字表示を付けてほしいという要望に対し、全トイレに点字表示を追加した。 （３）市民交流室の催事情報をホームページに掲載してほしいという要望に対し、ホームページのリニューアルの際に市民交流室の催事情報を追加した。 （４）ホール座席表のどの位置が通路側か、どの扉に近いのか分かりにくいという意見に対し、ホームページのホール座席表のユニバーサルデザイン化を行い、分かりやすく改善した。 寄せられた意見・要望については、再委託業者も含めて定期的に行っている「サービスアップ委員会」において検証等を行い、改善すべき事項を整理し、上記のように改善に向けた取組を実施してきたところであるが、下記のような課題が残っている。今後もホール顧客満足度の調査を行い、利用者のニーズを的確にとらえサービス向上に対応する必要がある。 2 課題と改善策 （１）主催公演における電子チケットの導入について 貸館公演において電子チケットを導入する主催者が増えており、また、近年のインバウンド需要にも対応するため、より充実したお客様サービスと運営の効率化に向けて、主催公演における電子チケットの導入を検討する必要がある。 チケットシステムの切り替えに時間を要することから、令和5年度は、内部で導入に向けたプロジェクトチームを立ち上げ、現行チケットシステムの課題の洗い出し、システム会社へのヒアリング実施等を行い結果を取りまとめた。 今後、導入に向けたスケジュールを策定し、課題解決に向けて調整を進める必要がある。 （２）ドリンクコーナー及びショップの全面営業再開について 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、館内のドリンクコーナー及びショップについては長期間の休業を余儀なくされたが、政府や市の方針の一部緩和を受け営業再開について調整を行い、現在は営業を再開しているものの、主催公演及び一部貸館公演に限定して営業している。 来館者へのサービス充実のために、公演開催時にはサービスを提供できるよう引

		き続き調整を行う必要がある。 3 評価について サービス向上のための取組については、適正であると評価できる。
5	非公募更新のための条件を満たしているか (該当施設のみ)	

3. これまでの事業に対する検証

	検証項目	検証結果
1	所管課による適切なマネジメントは行われているか。	月ごとに「管理業務実施状況報告書」の提出を義務づけており、その中で施設の運営・利用状況や定期保守点検の状況の確認を行っている。突発的な問題が発生した場合には、随時、指定管理者職員と所管課職員で打合せを実施しており、問題点の解決方法や業務改善の検討等を行い、適切に対応している。所管課として管理運営状況について常時確認を行い、定期的に現地に赴くなど、業務改善や指示等を適切に行った。 月に1回、指定管理者職員、所管課職員等が参加して定例会議を開催し、各事業の進捗状況・結果、施設管理の状況等について報告・確認を行うとともに、指定管理者と協議を行った上、必要な指示・指導を行っている。また、月に1回、指定管理者職員、所管課職員等が参加して施設の修繕に特化した定例会議を開催し、開館から20年を経過し施設の劣化や設備更新の必要な箇所の増加に対して適切な指示・指導を行った。 以上のことから、所管課によるマネジメントは適正に行われているが、今後は、市によるこれまでのモニタリング手法を検証し、更なるモニタリング強化に向けた取組が必要である。
2	制度活用による効果はあったか。	サービス面については、上記2-1-1の利用実績の状況、上記2-1-3の評価のとおり、指定管理者が持つ音楽ホールの管理運営に関する高度な専門知識と事業実施に関するノウハウを活かした事業展開が行われた。ホールの入場者は上記2-2-1のとおり第4期の初年度である令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止による緊急事態宣言発出等により主催・共催公演で約5万5千人まで減少したが、令和5年度は21万8千人、入場者率は83%を記録するなど、順調に推移している。また、貸館利用についても主催・共催公演と同様の状況であったが、令和5年度には年間120件以上の演奏会等が開催された。音楽工房も令和5年度までに利用率が回復し、目標とする利用率を確保した。 以上のことから、充実したサービスを提供し、市民文化の発展に寄与する芸術文化施設としての目的を達成していると評価できる。 コスト面については、上記2-2-1のとおり事業活動収入が平成29年度の1,236,062千円に対し、令和5年度は1,392,286千円と大幅に増加し、制度活用により一定の効果がみられたものの、事業活動支出についても、平成29年度の1,182,481千円に対し、令和4年度頃から顕著となった原油価格や物価高騰による施設維持管理経費や光熱水費の上昇により、令和5年度は1,415,007千円と大幅に増加したことで、令和5年度の収支が△33,320千円となったことから、事業内容について引き続き、より効果的な事業実施に向けた検討を行い、効率的な管理運営に向けて収支状況を改善する必要がある。
3	当該事業について、業務範囲・実施方法、経費等で見直すべき点はないか	1 施設の維持管理について ホールが開館から20年を迎え、耐用年数を迎える設備等が増加している。休館を伴う大規模改修の改修計画の策定に向けた取組を行うなど、今後、施設等の修繕が増えることが想定される。これらの修繕を着実に実施するには、指定管理者との連携・コミュニケーションが欠かせないため、より効果的なモニタリング手法等を検討する必要がある。

		2 アフターコロナにおける新たな取組について 外出が困難な方やクラシック音楽に興味がある方に気軽にコンサートを楽しんでいただくため、主催公演の一部についてオンライン無料生配信を行い、新たなコンサートの楽しみ方として定着しているが、アフターコロナの新しい音楽鑑賞のスタイルとして、費用対効果を踏まえた有料配信を実施するなど、オンライン配信事業について新しい事業内容を検討していく必要がある。 また、主催公演における電子チケットの導入について、発券手続きを省略し、チケット購入からホール入場まですべてオンラインで完結できるシステムを導入することにより、より充実したお客様サービスを提供するとともに、ホール運営の効率化につながるため、導入について検討していく必要がある。 3 収支状況の改善について 上記3-2のとおり、次の内容について検討を行い、収支状況を改善する必要がある。 (1) 更なる増収に向けた取組 ・チケット料金、友の会事業内容の改善 ・スポンサー企業の増加に向けた営業活動の強化 ・歓喜の広場等の施設の有効活用の検討 (2) 事業の改善 ・主催事業（海外オーケストラ、アウトリーチ公演など）の改善 (3) 経費削減 ・LED化による電気代削減 ・印刷費の削減 ・カラープリント削減 ・ペーパーレス化（契約書の電子化→収入印紙の削減） ・不要な照明の消灯などによる節電の徹底
4	指定管理者制度以外の制度の活用を検討しているか。	音楽ホールの管理運営については、高度な専門的知識と事業実施に関する経験等を有することが求められることから、開館当初から今期まで指定管理者制度を導入している。 指定管理者以外の方法の一つとして、自治体による運営（直営）があるが、高度な専門知識・経験を有する人材を募集・雇用するには、雇用する側にも専門的な知識が求められるため、現実的に難しい。また、常時2～3年後の公演について調整を行う必要があることから、良質な音楽の鑑賞機会の切れ目ない提供など継続的な質の高い事業運営や、中・長期的な視野での事業展開、人材配置計画等を進めていくことが、単年度の委託契約となる直営の業務委託では難しい。 よって、指定管理者制度を活用した施設運営が効果的な手法といえる。 なお、近年の急激な物価上昇等により令和5年度の収支が悪化したように、昨今の社会情勢は長期的な物価等の見通しを予測するのが困難であるため、指定管理者制度の運用、予算設定、適切な指定期間等について引き続き検証していく必要がある。

4. 今後の事業検討方針について

上記3-2のとおり、指定管理者制度の導入によりサービス向上の効果が確認された一方で、コスト面においては近年の原油価格や物価高騰による施設維持管理経費や光熱水費の上昇により、令和5年度の収支が赤字となった。

今後、赤字の要因についての分析を踏まえた上で、上記3-3のとおり、収支状況の早期改善に向けて調整する。

次期の管理運営手法については、当評価期間内において指定管理者制度の効果が一定程度確認できたことから、総括評価に向けて、指定管理者制度の運用、予算設定、適切な指定期間等について検証しつつ、指定管理者による管理運営の継続を検討していく。