

小田原三の丸ホールの民間事業者による運営手法  
（指定管理者制度等）の導入に向けた  
サウンディング型市場調査結果について

令和5年6月

小田原市文化部文化政策課

## 調査概要

小田原三の丸ホールの民間事業者による運営手法（指定管理者制度等）の導入に向けたサウンディングを実施いたしましたので、その結果を公表します。なお、参加者の知的財産保護の観点から、公表の承諾を得られた内容のみを公表します。

- 1 対象施設 小田原三の丸ホール
- 2 実施日 令和5年（2023年）2月24日（金）、27日（月）、28日（火）
- 3 参加者 17者
- 4 実施方法 1者3名以内、45分  
①ヒアリングシートの回答内容に関する補足説明  
②質疑応答
- 5 調査結果 次のとおり

# 調査結果

## 1 指定管理者制度による施設運営について

### (1) 参入の意向について

#### ◇強く希望する 5者

##### <回答理由>

- ・自社のリソースであるオウンドメディアやプロモーションノウハウ、市内での地域人脈、公的施設の運営実績、公演事業実績なども生かし、施設の魅力化やコストパフォーマンスの高い運営に貢献できると考える。
- ・地域性や立地からも将来性が期待できる。
- ・自社が得意とする地域連携を通じた街づくりをはじめ、体験学習を経ることで文化芸術を学習し実践する教育的取り組み、さらにそれらを魅力的にエンタテインメントに昇華、地域へのブランディングへも寄与する事業に注力するなか、とても魅力的な地域、施設と感じている。
- ・自社のノウハウ、ネットワーク、施設運営の実績を活かし、運営に参画したい。
- ・公共的な施設の管理運営に関する事業を推進することにより、豊かな市民生活を創造するため。

#### ◇希望する 4者

##### <回答理由>

- ・指定管理者として蓄積した施設運営ノウハウがあり、多様な住民ニーズに応えることが可能と考える。
- ・ホール運営を行っており、参入は可能である。指定管理者制度導入は市民のメリットが大きい反面、現運営団体の雇用継続の観点等から課題整理は必要である。
- ・同種施設の維持管理業務を請負っており、事業継続と雇用維持のため。
- ・小田原駅からのアクセスも良く、小田原城や商店街等との回遊性、ホール自体の素晴らしさ等、施設や場としても魅力的に感じる。

#### ◇興味がある 8者

##### <回答理由>

- ・公募条件による。
- ・民間のアイデアやノウハウを活用することで、より良い施設づくりに寄与できると可能と考える。

- ・類似施設の施設維持管理実績があり、ノウハウを活かせるため、魅力を感じた。また、複数年度契約により中長期的修繕計画立案や予算の確保、雇用の安定が図られる。
- ・同種施設で長期に亘り設備維持管理業務を実施した実績があるため。
- ・文化施設の管理運営を中心に文化芸術の力を活用した街づくりや賑わい創出を事業の柱としており、当施設においてもその実績・ノウハウを十分に発揮できると考える。
- ・ホールの維持管理実績、長期修繕管理の実績があり、ホール運営に貢献できるため。
- ・当社では、現在、全国で指定管理施設 35 件、PFI 施設 5 件、業務委託施設管理 21 件の計 61 件／現場スタッフ数約 800 名強にて公共施設運営を実施中。そのうち代表企業実績は 9 割。
- ・当社は他行政においてホールの指定管理の導入があり、本ホールの設置目的・施設概要・民間事業導入の考えを踏まえ、また、現地説明会に参加させていただいたことで、参入に関心を抱いている。

## (2) 参入形態について※複数回答可

### ◇単独の企業等 4者

<回答理由>

- ・公募条件による。
- ・ビルメンテナンス（清掃、施設保守点検、警備）業務など、一定のノウハウを有する企業との連携が必要な場合、専門性のある会社とグループを組んでの参加、もしくは業務を第三者へ委託する形での単独参加のどちらかが想定できる。

### ◇複数の企業等（グループの代表）として参加 10者

<回答理由>

- ・歴史文化的背景や地域性を考慮し、地域の文化活動を広げていくことが重要であるため、地元団体の協力なくしては難しいと考える。
- ・指定管理者制度が導入されるのであれば、舞台機構や施設の管理、広報宣伝等の専門知識、人材、ネットワークが必要な分野について、信頼できるパートナー企業とグループを形成しての応募になると考える。
- ・対象事業の内容や施設の規模等から、運營業務と維持管理業務においてそれぞれ専門性を有する事業者グループとして指定管理者となるのが適切と考える。代表・構成については諸条件やグループの組成状況等を勘案して決める。
- ・グループ内に施設管理専門分野を持つ会社がある。
- ・自社で運營業務（受付業務、利用料金収受、自主事業委開催等）を担い、維持管理

機能については、ビルメンテナンス会社や舞台会社とJVを組んで参画することを検討している。

- ・現在の小田原三の丸ホールの管理体制のままであれば代表として参加を希望するが、事業を含めた指定管理となると構成員として参加したいと考えている。

#### ◇複数の企業等（グループの構成員）として参加 12者

<回答理由>

- ・専門分野を分担し具体的に特徴を活かした運営が可能と考えるため。
- ・ファシリティマネジメントを主とする企業であることから、運営を行う企業とのグループ構成が指定管理事業として効果的であると考えているため。また、代表企業は運営企業が望ましいと考えるため。
- ・自社は、建物維持管理業務を主体とした会社であるため。
- ・自社では維持管理業務を担当し、運営業務に関しては、パートナー企業に依頼し、共同事業体（JV）での応募を検討している。
- ・当社は、同形態の維持管理部門を複数経験していることから、維持管理に専念しエネルギーコスト削減の実現に向けて運営会社をサポートしたいと考えている。
- ・当社は施設メンテナンス専門企業のため、ホール運営ノウハウを有する企業とグループを組成。
- ・当社の主幹事業は、施設の総合維持管理業務であり、ホールの運営企業等との共同事業体を組成する必要がある。

### （3）指定管理者制度を導入した場合の市場性について

#### ◇ある 9者

<回答理由>

- ・多様な市民ニーズに対応可能なホールやスタジオを有し、施設利用者を増やす施策が立てやすい。また、JRや新幹線、小田急線などが乗り入れる小田原駅から徒歩圏内という優れた立地から、話題性のある公演誘致や自主事業での集客が見込める。
- ・自治体が有する多くの文化施設で指定管理者制度を導入していることに加え、本施設は竣工して1年半しか経っておらず、地域の文化振興へのポテンシャルが高い施設と考える。
- ・指定管理者としての市場性あると考えるが、文化芸術振興という目的をもった公共施設であることから、独立採算は見込めないと考えている。
- ・名跡が近傍にあり、来訪していただける人数に関してのポテンシャルは十分と考える。利用料金制を導入し、貸館促進の営業努力や自販機等を含む自主事業での黒字

化、また、独自のコンテンツを開発し販売する等、収益モデルを構築する事は十分可能であると考える。

- ・民間のノウハウ、実績を活かし、施設の更なるにぎわいとサービスの向上を目指す。
- ・駅から徒歩圏内に位置し、駅からの動線部分は地中電線であり景観も素晴らしいので、各関係機関との協力と併せてシンボルである小田原城との相乗効果で集客を見込めると考える。
- ・小田原という立地や知名度、歴史的・文化的財産との連携など、他にない魅力があること、市の文化政策やビジョンが明確で公民連携による相乗効果が発揮しやすい環境が整っていること、直営から民営への切り替えという民間事業者としての特性を発揮しやすいタイミングであることが挙げられる。
- ・魅力的な立地要素、観光名所「小田原城」と隣接しており、小田原駅周辺の再開発による誘客性。
- ・ホールの設えはもちろん、小田原駅は東海道新幹線、小田急ロマンスカー停車駅であり、駅からのアクセスも良い本施設が、より良い施設となるよう、各所で運営してきた知見を活かして、運営に貢献していきたい企業は少なくないと考えます。

#### ◇少しある 4者

<回答理由>

- ・ホールなどは元々公共性の高い施設であるが、観光施設等と隣接していることから、他ホールなどよりは市場性があると考えている。
- ・小田原三の丸ホールのポテンシャルは、高いと考えている。一方で指定管理導入方法や仕組み（仕様書への落とし込み）については未確定ため、市場性についての明言が難しい。
- ・民間ノウハウを活用したサービスの向上により、利便性の向上が図られる。特に幅広いツールを活用した宣伝・広告の民間ノウハウにより、当施設に限らず街全体をパッケージ化した提案が期待できる。
- ・観光施設である小田原城に隣接している立地の良さと、稼働率の高さを見る限り、市場性は高いと考える。

#### ◇あまりない 1者

<回答理由>

- ・小田原市内の減免措置利用団体の優先が、自主事業などの興行面で支障があると考え、市場性は低いと考えるため。

### ◇その他 3者

#### <回答理由>

- ・事業者参入に関する市場性としては、公募条件によるが、令和3年オープンの新規施設であり、民間ノウハウの投入にあたり多くの事業者が参画への興味を持ちやすい。利用・稼働に関する市場性については、現状、高稼働である大・小ホール及び展示室は最低でもキープ～上昇、諸室に関しては、民間ノウハウの投入により、利用・稼働率上昇に余地がある。
- ・市場性が「価値創造」という意味であれば、ホールの運営方針や事業の優先順位付に係る事項であり、民間事業者であっても対応できることから、指定管理者制度導入での市場性はあると考える。一方、市場性が「収益性」という意味であれば、ホール規模からみても興行を中心とした運営には制約があると感じる。いずれにしても、小田原三の丸ホールにおいて指定管理者制度を導入するのであれば、文化の育成普及、芸術文化の鑑賞、創造活動への参加等、芸術文化創造の拠点となるという使命に合った方式を導入すべきと考える。

## (4) 望ましい指定管理期間について

### ◇5年 10者

#### <回答理由>

- ・施設の管理運営の習熟や地域連携のための関係構築と創造的な業務遂行のために最低限必要な期間と考えている。
- ・運営ノウハウの蓄積や、投下資本の回収、地域との関係構築のため、一定期間継続して受託することが望ましいと考える。一方、民間事業者が適切に業務管理を行っているかを定期的に評価する機会も必要であるため、5年程度の事業期間が望ましい。
- ・3年間では、実績を残すには期間が短いと見え、最低5年は必要と考える。
- ・一定の成果を出しつつ、管理運営が停滞せず発展し続ける期間とすると最短で5年くらいが適切かと考える。
- ・3年では準備を経て成果を出すまで足りず、また、10年の長期設定では、事業企画の内容がルーティン化してしまう恐れと合わせ、職員のモチベーション維持が課題になってくる。また、期間内における評価方法について、現場や実情を反映した定性的な評価基準を設定してもらえると、更新時における指標として有効活用できると考える。
- ・長期的な修繕計画を立てるためにも5年間で妥当であるが、人材の確保が難しいため、10年程度の管理期間をいただくと助かる。
- ・通常、指定管理期間は5年が多い。理由としては3年では培ったノウハウを発揮で

きずに終わること、5年以上では利用サービスなどにマンネリ化が生じ、顧客満足度への低下が発生する場合あることが挙げられる。

- ・指定管理者制度導入初年度として、市が考えている与件、業者側の予想が、想定どおりにいかないことも少なくなく、運営を開始して初めて分かる実態もあることから、双方のリスクを考慮して5年程度が妥当であると考え。
- ・一定のイベント興行は2～3年前から準備が必要となり、1～2年では事業の成果が見てとれないことから、5年程度が事業の見直し等も含めて良い。

#### ◇5～7年 2者

<回答理由>

- ・5年未満の場合、投資費用の回収が困難であり、運営結果としても成果が出にくい。10年以上の場合は、将来的な予算策定が難しく、リスク回避・軽減のための余剰な予算計上に繋がりがやすい。また、定期的なモニタリング等が必要。
- ・この規模の公立文化施設の指定管理期間としては一般的であり、ある程度の中期的視点での運営が可能で、かつ一定期間で効果の測定、コスト・リスクの見直しを図ることができるため、自治体・民間事業者共にリスクが少ない指定管理期間だと考えられる。

#### ◇5～8年 1者

<回答理由>

- ・文化事業の企画立案から実施までの期間、地域文化の定着と拡大を踏まえると、指定管理期間は、5年以上が必要な期間と考える。

#### ◇7～8年 1者

<回答理由>

- ・新規施設であるため、文化振興を実施する上では、一般的な5年の期間では少し短いと考える。中長期的なビジョンを持って、市民への文化育成なども踏まえた構想が必要。

#### ◇5～10年 3者

<回答理由>

- ・これ以上になるとお客様のニーズ、市場の動向の変化が読めず、左右される。大規模修繕などの時期も考慮した。
- ・運営のリスクやトレンドを加味すると5年程度が望ましいと考えるが、自社で修繕計画を立案できることから、期間が長いほどライフサイクルマネジメントが有効であり、業務の効率化、コストの適正化による管理が可能のため、10年度でも問

題ない。

- ・これまでの経験から5～10年程度が適当と考える。1期は5年間の評価により、2期目は非公募となる行政もある。育成事業などは長期的な視点は必要。

## 2 指定管理者の公募条件について

### (1) 応募に必要な期間について

- ◇2ヶ月 4者
- ◇3ヶ月 6者
- ◇4ヶ月 2者
- ◇3～5ヶ月 1者
- ◇6ヶ月 4者

### (2) 応募の際に必要な資料について

- ◇収支状況（使用料、光熱水費等）
- ◇現状の組織（人員）体制
- ◇備品一覧
- ◇設備仕様一覧
- ◇リスク分担表
- ◇実行委員会形式の組織体制及び事業の実績
- ◇指定管理者制度移行後も継続して実施する事業一覧
- ◇修繕実績及び計画
- ◇委託業務実績及び仕様書
- ◇各種図面
- ◇利用者の属性
- ◇減免対象の文化団体の情報
- ◇消耗品等の購入先一覧
- ◇施設別の利用者数及び稼働率

### (3) 指定管理を開始するまでに必要な準備期間について

- ◇3ヶ月 2者
- ◇3～4ヶ月 1者
- ◇3～6ヶ月 3者
- ◇4～6ヶ月 1者
- ◇6ヶ月 10者

## 3 運営手法について

※指定管理者制度以外による運営手法について

- ◇独立採算・コンセッション方式
- ◇公共施設包括管理業務に含める
- ◇施設維持管理と切り離した、ソフト面における運用、運営の委託契約
- ◇SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）
- ◇現在の自主企画事業は実行委員会形式で実施し、維持管理業務及び貸館業務は委託するという方式で小田原三の丸ホールの使命は果たされていると考える。

## 4 自主事業について

※小田原三の丸ホールで実施が想定される事業の内容等について

- ・音楽、演劇、伝統芸能をはじめとした鑑賞事業
- ・オープンロビー等を活用した無料のミニコンサート。
- ・長期的・継続的なスパンでのワークショップや参加型創作作業。
- ・市民ボランティア育成。
- ・市民企画事業（企画～運営まで市民が関わる事業）
- ・質の高い音楽や舞台などの鑑賞事業による市民ニーズを見極める。収益性を重視。
- ・地域の文化振興に資する制作事業（アウトリーチ等）。継続性を重視。
- ・現在、行われている開館イベント事業を踏まえ、指定管理者が同規模で継続するとなると、指定管理料に反映させることが出来るのか。また、収支が見えないため、市の負担額を継続して行った場合、小田原市民の理解が得ることが出来るのか課題があるように思える。
- ・賑わい創出事業として、著名アーティストを招聘した公演事業（1公演300万円～800万円）。
- ・身近な文化芸術振興事業として、地域の文化人材ネットワークを活用したサロンコンサ

ートやワークショップ（1事業0円～15万円）。

- ・地元の文化情報発信事業として、ギャラリー回廊を活用した展示、施設媒体の発行など
  - ・文化振興を推進する上では、いわゆるチケットが売れる「儲かる事業」だけでなく、市民の芸術文化の醸成につながる活動として、市内のアーティスト育成やアウトリーチ活動など幅広い活動が必要と考える。このあたりを小田原市が民間にどこまで期待しているのかが、事業費に関わってくるものと考え。
  - ・カテゴリーは、鑑賞型、普及・育成・交流型、創造型、魅力発信型、文化活動支援型の5つ。年間の本数は、事業担当職員4～5名配置の上で年間30事業程度が適当。
  - ・時流に沿った芸術家の有料公演。また公演に合わせたワークショップの開催。一公演あたりの経費は5万～260万円程度。歌舞伎、狂言、能楽、落語、講談、演歌、ロック、ポップス、ジャズ、クラシック。海外からのアーティストの招聘等を予定。
  - ・住民参加型の舞台発表会。エキシビジョンステージとしてプロのアーティストとの共演も行い、文化芸術活動への参加、または発表への意欲増進を図る。一公演あたりの経費は3万円から300万円程度。ダンス、バンド演奏、カラオケ、歌舞伎、能楽、ストリートピアノ等を予定。
  - ・地域住民からアイデアや参加を募ってのイベントをプロデュース。他地域へのアウトリーチを行い、文化芸術活動を介した交流の増進につなげる。一事業あたりの経費は20万円～300万円程度。演劇、歌舞伎、ストリートピアノ等を予定。
  - ・幅広い方々が楽しめる様々なジャンルの集客力のあるクオリティの高い鑑賞事業を提供。
  - ・これまで実施してきた中で継続すべき事業、小田原市の地域特性を踏まえて新規に実施する事業、当社又は当社グループ独自のコネクションにより誘致する興行的事業を組み合わせたラインナップの計画が可能。
  - ・市民ホール文化事業実行委員会については、継続・引継ぎ、いずれも問題ないが、継続の際は指定管理者の参画や委員構成の見直しは必要と感じる。
  - ・現在の事業内容が正確に把握できていないので具体的な事業費については想定が困難だが、現状程度を上限として、普及・啓発事業や地域との連携事業に注力していけるだけの事業費予算を確保することが求められる。
  - ・文化活動の拠点への確立を目指す。（認知の拡大の促進）
    - （現在）一定の興味・関心が得られている
    - （今後）キーワード：人と人を結び文化芸術を根付かせる
- 障害者や世代間交流が楽しめる事業を活発化させることで幅広い市民層への認知促進を行い、利用拡大を目指す。クラシック・歌舞伎をはじめ演劇・ポピュラー・市民企画コンサートなど幅広い事業を展開し、魅力あふれる場の提供を増やす。（稼働率向上）

#### 「アーティストバンクの設置」

プロ・アマ問わず、小田原市をはじめ県内を中心に音楽活動を行うアーティストやグループを広く市民のみなさんに紹介するためのデータバンク。学校での音楽普及活動、地域イベントや催事等を企画した場合、指導者をお探しの場合など条件に合わせてアートバンクに登録された演奏家を紹介するシステム。

※ジャンル／クラシック・指揮・声楽・ピアノ・三味線ほか多数

#### 「サポーター制度の導入」

施設で活動するボランティアを命名、能動的活動によるサポーター手動の事業を企画・実施＝サポーター間の活発化による交流促進を促す。

#### 「ジュニアオーケストラの育成」

#### 「0歳から楽しめるオーケストラ（大ホール）」

※福祉施設や高齢者施設へのアウトリーチ事業を強化し、多世代交流の機会を創出する。

#### 「文化芸術をつなぐプロジェクト／シゴトノチカラ」

文化芸術振興を裏で支えている仕事にフォーカスし、仕事内容や文化芸術の理解を促進していくプロジェクト。中学生、高校生、大学生又は地元の若い一般の方を対象に、文化振興を担う大人から、将来を担う若者へとバトンをつなぎ、小田原市の文化振興における担い手の育成を目指す。

- ・市民に優良な文化コンテンツを安価に提供するという趣旨では、妥当な内容規模と思う。一層の内容、品質の充実を図ることは可能と考える。特に市民参加型の企画や子供や若いアーティストの育成型企画などは強化できる。
- ・既に実施されている幅広い対象、ジャンルの鑑賞事業の他、市民アーティストの発掘、市民バンド、市民コーラス、市民ミュージカル等の育成事業、自主グループ化をした際の指導講師の育成等に力を入れることで、ひいては稼働率の向上や今後の事業展開にもつながると思う。また、市民による企画を募集することで、ホールに対する関心や愛着がわくと思う。
- ・民間興行を誘致し、数多くの公演会等を開催したい。

## 5 小田原市観光交流センターとの連携について

※隣接する小田原市観光交流センターとの事業連携についてのアイデアについて

- ・割引クーポン等を付与。前庭（ステージ）・にぎわい広場を利用したオープンイベントの実施。事業鑑賞を含んだ観光プラン、地元の歴史や観光交流センターでの体験に結び付く事業の展開。
- ・一体的な管理運営の可能性はあると考えるが、観光（案内／情報発信）に関する専門的な部分やカフェ等の飲食産業は文化施設業務と切り離すことを望む。

- ・ 共通テーマに基づいた企画やイベントの同時開催など。
- ・ 飲食や物販など、小田原三の丸ホールにはないサービスの提供。
- ・ 基本的に一体的管理は可能。
- ・ 隣接している施設であることから連携は重要だと考える。一体的な運営が出来るのであれば理想的であるとも考える。
- ・ 観光交流センターの施設目的が、観光情報の発信、地域コンテンツ体験機会の提供、街中への回遊性の促進などであることから、公演入場者への観光媒体の配布、観光交流センター主催のイベントに連携した事業企画、自社のノウハウを活用した観光プロモーション、賑わい広場を活用した共催事業などの連携が想定できる。また、観光交流センターとの一体的な管理運営の可能性については、施設管理面ではスケールメリットを発揮でき、運営面でも一体的な事業展開が可能。ただし、施設の設置目的が異なることから、企画運営面では小田原三の丸ホールとは異なる実施体制の構築が必要になると考える。
- ・ 実施してみないと分からないが、観光客に対して小田原市の文化を披露することも考えられ、可能性は広がるものと考え。しかしながら、そこに至るまでは、現状把握と市民文化の育成のための時間も必要である。また、一体運営でなくても、小田原市とお互いの指定管理者の連携により、相乗効果を生み出すような連携は可能。
- ・ 連携事業として、両施設が一体感を持ったサービス提供ができる体制を整え、協議の上で実施。共有部分の友好的な活用が課題。
- ・ 一体的な管理運営について、ハード面は立地条件から維持管理業務などは一体管理の方が効率化やリスク管理の統制が図れると考える。ソフト面においても、両施設は親和性の高い施設であり、一体管理することで、貸館の補完関係、連携した事業などの利点が生じると考える。ただし、観光資源の活用という外部からの交流人口に働きかけるもの、文化芸術振興という地域や市民を主体に捉えるものという、各施設の設置目的には異なる部分があり、現状では小田原市の担当所管も異なることから、それぞれの専門性を活かすという意味では別管理のほうが良い場合もある。
- ・ ホール公演の際、共催事業としてワークショップを観光交流センターで開催、噴水部分においてホール公演と連動した無料コンサートの実施、市内観光施設の利用券提示によるホール公演チケットの割引が考えられる。また、観光交流センターとの協働事業として小田原市フィルムコミッション実働部分の受託事業を提案し、小田原市と自社による第3セクター、または自社共同事業体単体として、ロケ・コーディネート費用を設定、徴収し、地域住民、関係団体との調整や立ち合い、苦情処理を行うことで、地域の人材雇用、さらにはセンター運営経営の一助とする。
- ・ 日常的にはホールのお客様（利用者、来場者）サービスの一環での連携。自主事業での全館イベント（感謝祭、音楽祭）等での連携も検討。
- ・ 鑑賞にカフェのランチが付いたチケット販売など。鑑賞中の日本語通訳や解説、周辺グ

ルメ・観光名所の案内をしてくれるアプリを開発。アプリ会員向けに、特別割引・ポイント発行などを開発する。施設維持管理の観点で見れば、一社による一体的な管理のほうが品質も統一されるほか、管理人件費の圧縮、修繕も必要性や優先度合いを把握しやすい。

- ・事業連携について、運営状況が把握できていないため具体的な提案は困難だが、定期的に連絡調整会議を設けるなど、密なコミュニケーションを図ることで、様々な面で連携が可能であり、施設（機能）的にも条件は整っていると感じる。特に観光交流センター内のカフェとの連携は、市民や観光客が日常的に施設・滞在する重要なファクターとなる。
- ・一体的な管理運営について、観光や飲食・販売といった専門的な分野であること、公立文化施設とは異なる運営リスクを負っていることから、別事業としてお互いにメリットの生まれる部分について連携を強化し、相乗効果をあげることが望ましい。本事業と一体化した場合、公募において観光交流センターの現運営者とグループを組織した団体が優位となり、競争性が低下することが懸念される。
- ・観光交流センターと一体的な管理を行うことで、維持管理業務の効率化、コスト最適化が可能。
- ・事業連携について、「地域の子ども達に文化・芸術を届けるプログラム」あしながシートを実施し、小田原三の丸ホールが得意とするコンサート及びリサイタル、展示、スタジオなどの公演部分を新たなプログラムにより、新たなSDGs事業の創出を目指し、永続的な取り組み事業に育成。また、地域で活躍できる「文化ボランティア人材の育成」での連携により、人々の交流を創造・拡大するためのハブ拠点「観光交流センター」を介し、三の丸イベントやコンサートでのイベントスタッフだけでなく、観光交流センターでのワークショップ・イベントなどでも共有稼働可能な人材の育成で地域と共に作り上げるボランティア精神の構築が可能。それによるホールとセンターの効率的運用の実現が可能。
- ・一体的な管理運営の可能性について、当社では主に複合施設・文化施設・MICE 施設での運営業務を主体としており、会議室・ホール併せての施設が多くを占めている。また、交流拠点としての観光交流センターについても9件運営している。それによる長年培ってきたノウハウを如何なく発揮できるのも当社の強みになることから、センターとホールの一体的運営における可能性は非常に高いと考え、より多くの地域の活動の場としての利用価値拡大に寄与できると考える。
- ・観光交流センターの存在を広くアピールすることを目的に、例えば展示室またはギャラリー回廊と連携して、テーマを持たせた「小田原観光フェア」を実施。併せて小ホールでの小田原の歴史や見どころをトークショーで展開することも可能。
- ・小田原城において行われている様々なイベント（梅まつり、忍者の日々等）とタイアップして、小田原三の丸ホール、観光交流センターのイベントスペースやにぎわい広場等

をフルに活用しての音楽やダンスイベントの連携が可能。

- ・小田原城とともに観光交流センターと小田原三の丸ホールは不可分の立地にある。そこで、例えば、観光交流センターのイベント広場や小田原三の丸ホール前広場等を連携させて、イベントを開催することが考えられる。

## 6 周辺地域のにぎわいの創出について

※周辺地域のにぎわいの創出の拠点としての役割を果たすための集客力・回遊性向上のためのアイデアや小田原城等の周辺観光施設との連携の可能性について

- ・割引クーポン等を付与。
- ・地域行事との連携。
- ・ギャラリー回廊／舞台創造回廊を利用した展示や写真展等の実施。
- ・オープンロビー／ホワイエを活用した、休憩・憩い場としての発信。観光情報媒体との連携／市民への施設活用方法の提案・周知
- ・集客力や話題性のある事業の実施や公演の誘致。
- ・公演ラインナップのバランスをとり幅広い層の文化拠点化。
- ・小田原三の丸ホールの立地的に周辺観光施設などとの連携は、集客力や回遊性を相乗的に伸ばすための強みであり、テーマ等を共有し相互に興味を持ってもらえる事業展開を目指すべきと考える。
- ・周辺施設のにぎわいの創出について、観光案内所を含む観光機能と文化施設における文化推進機能を持ち合せていることから、地域活性化と文化事業と小田原の文化・歴史が上手く融合することが重要であると考えますが、具体的な意見は、これから検討することになる。ただ、色々な展開が期待できると考える。
- ・小田原三の丸ホールでの公演事業と連動し、周辺観光施設への回遊性が高まるよう、来場者への周辺散策マップの配布、チケット半券持参者が観光施設でサービスを受けられるインセンティブの提示などの連携が考えられる。また、小田原三の丸ホールで蓄積された文化的コンテンツを活用し、周辺施設で賑わいを創出するアウトリーチ型の支援事業も考えられる。
- ・周辺施設の賑わい創出は、周辺との意見交換や一体性等が必要と思われ、小田原市の協力が不可欠である。市民への文化育成と市外から来られる観光客とでは、少々、文化施設としての目的が合わない可能性がある。様々なワークショップや音楽教室など、市民向けに開催し、施設としての集客力向上については、ある程度可能である。市外からの集客を目的とした収益事業を望むのか、市民への文化育成等を望むのかは、小田原市の方針によるものと考えられる。
- ・周辺施設で利用可能な「城下町振興券」の発行。
- ・周辺の公共施設や観光施設、商店街等との連携は十分に可能。

- ・クイズラリーを周辺施設と連携して恒常的に開催する、周辺施設と連携したフェスティバル実行委員会を創設し、薪能を含む伝統文化体験や、全く別個にピアノコンサート、ロックコンサートを開催する、城郭を利用した大規模なイリュージョンマジックショーやそれに付随するマジック体験を周辺施設で開催するといった方法が考えられる。
- ・周辺店舗にてホールでの公演チケット提示による割引サービスなどの提携店舗を増やし、エリアマップにより回遊性を高めていく。夏休み、冬休み期間などでファミリー層向けの長期イベント開催による観光客の取り込み。
- ・公共交通機関とのタイアップによる遠方からの集客を目指す。チケット提示で小田原駅周辺飲食店の割引など、魅力あるプランがあると良い。当施設が学生大会のメッカとなるべく、全国大会規模の誘致が必要と思われる。毎年行われるため、大会期間中以外の前後も周辺施設はかなりの賑わいが予想される。
- ・集客力・回遊性向上について、具体的な施策については調査が必要なため提案は困難だが、施設と地域を結ぶコーディネーター的人材を配置し、地域のニーズに合わせた取り組みを推進できる体制づくりが重要だと考えられる。特に「小田原ならではの文化によるまちづくり基本計画」に示される「文・産・観・教・地・食・福」の連携を図れるような会議体または定期的な情報交流の場が設けられると連携が促進されると考える。
- ・周辺観光施設との連携について、コーディネーター的人材を中心にあらゆる分野で連携が可能であり、大きなポテンシャルのある地域だと感じている。外国人観光客を施設に誘導することでインバウンドに貢献できるほか、地元住民とのコミュニケーションをプラスすることで、異文化交流につなげていくことも可能。
- ・施設の機能・美観を長期間維持することで、拠点の役割を果たすことが可能になる。
- ・集客力・回遊性の向上について、まず「カフェを利用したSDGsプログラムの実施」により、様々な世代が食事をし、豊かなコミュニケーション形成の場を創出・多世代の居場所作りを目指しカフェラウンジの「子ども食堂」の取組みが可能。それに付随してあまり文化施設に馴染みのない家族・子ども達に施設を利用していただき認知向上にもつなげる。さらに地元企業様とも食材提供等を通じ、新たな協力関係の構築も施設運営・連携にも大きなメリットを生み出していく。次に、「地域の魅力創造及びPRとして地元の学校と連携」により、産官学連携事業を強化し、行政×学校×民間事業者×デジタル=新たな回遊PRを作成する。次に、「自社と連携した地域活性交流イベントの創出とツアー造成」を実施し、次に、「事業告知の拡大」により、SNSや自社印刷物の企画発行等を利用したアウトプット手法の強化を行う。
- ・小田原城周辺観光施設との連携について、小田原城は2020年全国入城者数(有料施設)ランキングでは10位580,019人を誇る全国有数の人気スポット。県内インバウンド需要取り込みにも則した地域が誇れる強い集客装置。また、国外インバウンドでもコロナ禍明けのインバウンド需要に向け、広く世界に対し小田原市の「情報・興味をそそる食や文化及びその活動」を発信し、ネットワーク体制の構築・活用への取り組みを実施。

- ・観光施設を結ぶスタンプラリーやその景品も小田原ゆかりの商品などを用いて、観光名所・飲食店・物販店等と連携し、三の丸ホールの半券（当日）を持っていくと割引がきくといった工夫も考えられる。また、この提携店舗グループを「三の丸パートナーズ」と名づけ、広報誌等で宣伝紹介することも考えられる。
- ・各都市が、行政・商店街等多くのステークホルダーが協力し合い、街ぐるみの音楽フェスを実施し、交流人口、関係人口を増やし、街の魅力・価値の向上に努めている。小田原市でも、小田原城・北条五代・風魔忍者等の歴史資産や梅林などの自然資産が強みであることから、フェスが可能であると考えられる。
- ・小田原三の丸ホールは、小田原城の正規登城ルートの起点に位置し、また令和6年度からは市民会館跡地も整備される予定のエリアに位置するので、催し物を観に行くだけでなく、いつ来ても何度来ても楽しめるようにしたい。

## 7 事業全般に関する提案・課題・問題点等について

### <リスク分担について>

- ・リスク分担として、光熱水費は2～3年に一度の見直しを検討してほしい。また、新型コロナウイルス感染症等の不可抗力事案の場合は、自治体の負担としてほしい。
- ・指定管理導入にあたり、収入リスク（利用料減のリスク、特に減免、市の利用頻度等）、支出リスク（人件費高騰、物価高対策、光熱水費の高騰、修繕等）、その他、自主事業、興行事業等、小田原市としてのリスクに対する考え方を整理してもらいたい。
- ・本事業の収支計画を考える上で、昨今高騰している光熱費や施設修繕費といった見通しの立てにくい費用負担が受託者に課される場合、そのリスクヘッジが難しい。
- ・リスク分担について、水光熱費等の急騰や感染症など予測不可能なリスクについては、市の負担とすることを検討してほしい。
- ・水光熱費の考え方について、光熱水費の負担は物価変動・社会情勢の影響を大いに受けやすく、中長期にわたっての予測をすることが難しい。民間側で負担することが大きなリスクとなり参入障壁ともなるため、公共側での負担とすることで民間企業が参入しやすくなると思われる。
- ・光熱水費の清算性の導入。
- ・光熱水費の取扱いについては、昨今のエネルギー価格の想定外の高騰を鑑み、清算方式を期待する。

### <参加条件について>

- ・公募条件として、質問回答から提案提出期間は十分に取ってほしい。地域条件（本店が市内）があると、事業への参画ができない。
- ・地域制限や地域加点などを設けない公募が望ましいと考える。

- ・公募条件について、「市内業者であること」等が資格要件に含まれていると参入可能事業者数が限られ競争性が働かない可能性がある。
- ・市内事業者へのアドバンテージ（加算など）があると、応募しにくい状況がある。市内事業者の登用（第三者委託）については理解している。
- ・公募スケジュールについて、余裕を持ったスケジュールの設定、特に質問回答から提出までの期間を十分に確保してほしい。

## <運営について>

- ・小田原市の観光資源の有効活用をより積極的に活用、連携するのが良いと思う。
- ・文化事業の今後のあり方について、広く意見を集めると良い。市民や市内団体からのヒアリングは勿論だが、公共施設の専門家だけではなく、ポップス等も含めたプロモーター等からも「今」本当に旬なモノを聞く必要がある。
- ・ファシリティマネジメントを得意とする自社においては、LCC 縮減で役に立てると考えており、特に、省エネ分野においては、多くの施設で 10~40%近い縮減を実現してきた。また、小田原市は、「ゼロカーボンシティ宣言」、「脱炭素先行地域 100 選」に選定されていることから、グリーンエネルギー供給などの分野でも協力できると考えている。その一方、省エネ、環境施策などを実施する上で、データ収集などの初期投資はどうしても計上しなくてはならず、10 年ほどの長期間で見れば LCC 縮減による費用対効果は得られるものの、5 年間の期間では採算が難しい。
- ・現在、小田原三の丸ホールの文化事業を企画運営している「市民ホール文化事業実行委員会」はどのようにするのか。現在の事業内容・予算であれば、当社において同等の事業を企画実施することは十分可能と考えるが、当該団体が残る場合、当該団体企画の事業と指定管理者が実施する事業との棲み分けをどうするのか、指定管理者の事業展開が阻害されないか懸念している。当該団体が実施し、今後も小田原三の丸ホールに欠かすことのできないと思うカテゴリー、事業については、実施必須の「指定事業」として指定管理者に引き継ぐ形が良いと考える。
- ・自主事業における、飲食やカプセルトイレ等の自動販売機設置の裁量、飲食の移動販売車における販売手数料の設定、特定の利用団体に関する特殊ルールの有無、ホール舞台の仕込み、撤収における 1 時間ごとの延長料金枠の有無、地域交響楽団、太鼓演奏グループ等の楽器預かりの有無、有料配信を行う際、配信行為についての料金設定の有無、自主事業での配信の可否、自主事業公演の動画収録、音声収録を行ったパッケージメディアの販売の可否について確認したい。
- ・建物管理会社として、利用者の安全を第一に考える。万が一の施設利用者減少に伴い、維持管理費削減となる更新機器の期間延長などによって使用し続けた結果、大規模な修繕が必要となることから、中長期修繕工事計画を含めた予算確保や最低賃金上昇の見込みに合わせた予算措置を希望する。また、小田原三の丸ホールが小田原市の帰宅困

- 難者避難場所に指定されていることから、避難者が快適に過ごせるよう、エネルギー・水等の迅速な復旧管理体制や各役割に確認を定期的に行っておく必要があると考える。
- ・施設の機能・美観の維持を最適なコストで行うためには、予防保全に基づく点検保守と修繕をバランスよく計画・実行するライフサイクルマネジメントが有効であると考え、修繕費予算を事業内に含めることを推奨する。また、その実行力や能力を知るためにも、指定管理者の選定基準に、修繕計画の提出を求める等を行うことで、ノウハウのある事業者が修繕計画を念頭に置いたバランスのよい維持管理計画を提案し、本市とともに施設を長期間適切に維持運用していくことが可能と考える。
  - ・貸館の利用率向上（多様な貸し方の工夫）、現在使用されていない施設の活用（オープンプラザや芝生エリア等）、遠方からの誘致（駐車場がないため）、現在の集客状況の確認から広報エリアを割り出し、未開エリアを発掘する。
  - ・自主企画事業は採算性ばかりを追求することなく、将来を見据えた事業を展開すべきと考えるため、現行どおり、ホールの基本理念を十分に理解している地元関係者が中心となって組織する実行委員会において実施し、指定管理者はホールの維持管理業務、貸館業務のみ導入すべきと考える。

#### ＜その他＞

- ・自治体と事業者の負担軽減のため、管理者の評価結果が良好の場合には、次期優先候補者の選定や、指定管理期間の延長を検討して欲しい。

## 8 小田原市への意見・要望について

### ＜選定条件・評価について＞

- ・文化芸術の拠点であることの施設設置目的を達成するため、施設管理者には、地域の文化芸術振興や地域連携の促進、シティープロモーションへの貢献といった視点が不可欠と考える。事業者選定では、そうした視点からの提案も評価されるような形式を希望する。
- ・指定管理者制度を採用した場合、小田原市地域経済好循環推進条例に則した市内業者への優遇を要望する。
- ・どの会社が受契したとしても、市民にとって魅力があり誇れる施設運営を希望する。そのためにも、外部評価を厳しく公平に実施していく必要があると考える。
- ・近年、物価上昇や人件費の高騰などが短期間で著しく発生し、公共案件においては数年前の実績値をベースとするため、収入面で苦勞する場面が見られる。また、文化施設の指定管理者では、スポーツ施設のように利用料金収入で賄う単純な図式とはならず、単に集客を高めるための興行だけでなく、公共施設として芸術文化の高い興行も必要。このため、価格重視となると、文化振興が疎かになる可能性があり、文化ホールの指定管理者における大きな課題として認識している。小田原市の文化振興に真に

資する施設となるため、低コストに縛られるのではなく、幅広いアイデアやノウハウを生かせる公募となることを期待している。

#### ＜その他＞

- ・民間指定管理導入にあたっては民間事業者の有効活用が課題と思うが、基本的に行政との有効なパートナーシップの確立があってこそであると考え、官民双方の相互理解に対する努力が必要である。
- ・小田原三の丸ホールは、市民の文化・芸術創造の拠点であり、市民の文化活動を推進する施設だと認識しているので、本来の目的がブレることなく事業を展開してほしい。また、指定管理者制度へ移行する期間に催し物の開催について、途切れることなくスムーズにしてほしい。