

行政視察報告

文化複合施設整備特別委員会

当委員会では、市民ホール等の複合化施設を整備していくに当たり、ホールの形状や規模等のデザイン面や建設・運用に係るコスト面のほか、劇場法や文化振興条例等について知見を深めていくため、調査、研究を進めている。

今回の視察先は、松阪市文化芸術振興条例を制定している松阪市の「クラギ文化ホール」、劇場法等を踏まえて建設された模範的な施設である津市の「津市久居アルスプラザ」を選定し、視察することとした。

視察地 松阪市民文化会館 クラギ文化ホール（三重県松阪市）
津市久居アルスプラザ（三重県津市）

視察期日 令和8年2月4日（水）～5日（木）

視察事項 劇場法等を踏まえて建設された施設等の運営手法、組織形態及び文化振興条例制定等について調査、研究するため

参加者 （委員長）寺島 和成、（副委員長）鴻井 伸二
（委員）中野 芳則、井上たかし、片谷 洋夫
長谷川真弓、阿部 悦博、島崎 実
（随 行…石高主査）

【松阪市民文化会館 クラギ文化ホール（三重県松阪市）】

1 クラギ文化ホールの施設概要

(1) 所在地：三重県松阪市川井町 690 番地

(2) 建物概要（構造等）

ア 敷地面積：17,706.99 m²

イ 建築面積：3,728.54 m²

ウ 延床面積：5,080.00 m²

エ 建築構造：鉄骨鉄筋コンクリート造

オ 階 数：地下1階（機械類が格納）、地上3階（3階には施設無し）



(3) 主な施設

階数	主な設備
2 階	メインホール、リハーサル室2部屋
1 階	メインホール、ロビー、楽屋3部屋、リハーサル室1部屋 他

- (4) 運営体制：市の直営（正規職員 3 名、会計年度任用職員 3 名、計 6 名）
- (5) 開館時間：午前 9 時から午後 10 時まで（受付は午後 9 時まで）
- (6) 休館日：火曜日、年末年始（12 月 29 日から 1 月 3 日まで）
- (7) 駐車場：約 500 台（第 1 駐車場 [専用] 150 台。第 2 駐車場 [隣接施設と共用] 350 台）

2 大規模改修の経緯等

昭和 57 年の建設から 40 年以上が経過し、施設の老朽化が進んでいたことや、公共施設として大規模災害に備えた特定天井の改修の必要があったため、大規模改修が必要となった。

既存施設の改修工事となるため、用地取得費は無く、改修工事の実施手法は令和 3 年度に行った「クラギ文化ホール劣化度調査」の結果に基づき、最もコストが低い結果となった設計施工を一括発注する「DB（デザインビルド）方式」とした。

DB 方式は性能発注となることから、事業者からの提案項目に対して、こちらが示す要求水準を満たすかどうかの判断に最も留意したほか、天井改修に当たっては、文化ホールの音響性能に、極力変動が無いよう留意したとのことであった。

その後、令和 5 年 4 月から 9 月までの 6 か月間は設計期間とし、この間文化ホールは運営を続け、令和 5 年 10 月から令和 7 年 3 月までの 1 年半を休館し改修工事を行い、令和 7 年 3 月 15 日に竣工し、同年 4 月にリニューアルオープンとなった。

天井改修により、大規模災害時の天井脱落事故を防止できる安心・安全で利用しやすい公共の文化ホールとして、事故のない運営を続けていくこと。そして、数多くの自主事業や、地域の文化芸術団体と連携した事業を開催していくことにより、文化の振興やシビックプライド醸成に努めていくとのことであった。

3 イニシャルコスト及びランニングコスト等

(1) イニシャルコスト（改修費）

ア 改修工事費：1,963,203 千円

イ 劣化度調査・設計・監理等：103,903 千円

（財源として、合併特例事業債 1,785,300 千円を活用）

(2) ランニングコスト（令和 7 年度予算）

ア 管理運営事業費：61,920 千円

(3) その他（令和 4 年度実績）

ア 貸館使用料収入：5,544 千円

イ 自主事業収入：5,518 千円

（運営が直営のため、各収入は直接、市の歳入となる）



楽屋にて松阪市担当課職員
から説明を受ける委員

4 年間稼働率

改修前（令和4年度）：64.34%

改修後（令和7年度4月～12月）：71.74%

5 文化芸術振興条例について

(1) 条例設置（平成20年4月）の経緯

平成13年12月7日に「文化芸術振興基本法」が公布、施行されたことから、平成17年1月1日に1市4町での市町村合併後、平成17年度中に条例制定に向けて、先進地視察等に取り組むべく「市民文化芸術振興事業費」を計上した。平成18年度には、「松阪市市民文化芸術振興条例検討委員会」を設置し、文化芸術に関する有識者および一般公募の計10名の委員により、同検討委員会を7回にわたって開催し、松阪市文化芸術振興条例の制定に向けた審議を行い、平成20年4月の条例制定に至った。

(2) 条例設置後の経過について

条例制定以降、「松阪市文化芸術振興審議会」を設置し検討を重ね、「松阪市文化芸術の振興に関する基本方針」を策定し、文化芸術振興施策を総合的・計画的に推進する基盤が整備された。なお、「条例」が上位規範として理念と枠組みを提示し、「基本方針」が実施計画として具体的な施策の方向性と目標を設定し、毎年の予算措置に基づき個別事業を実施するという位置づけになっている。

さらに、平成23年には、条例に規定される13項目の文化事業を推進するため、「松阪市文化芸術団体連絡協議会」が発足し、市民・団体・行政が協働で文化芸術振興に取り組む体制が構築された。

その後、平成28年度の組織機構改革により、文化振興に関する事務を教育委員会から産業文化部へ移管し、観光・まちづくり・国際交流・福祉・教育・産業など他分野との連携を促進する体制が構築された。

(3) 劇場法の制定（平成24年6月）による影響について

クラギ文化ホールは、劇場法に規定される「劇場、音楽堂等」に該当し、その趣旨にもとづき、質の高い事業の実施のため、創造性、企画性の高い事業、特色のある事業、利用者のニーズなどに対応するため、公募市民を含む「文化センター運営委員会」での検討や「松阪市文化芸術団体連絡協議会」の開催により、地域の特性や実情を踏まえながら実演芸術の振興に努めている。

※文化センター運営委員会：センターの運営に関し調査及び審議するため、一般公募市民や市内文化団体関係者など10人以内で構成される。令和7・8年度は、市民4名、文化団体関係者4名、計8名。

(4) 条例改正（平成 29 年 4 月）の経緯

条例改正は、行政組織機構改革に伴う整理として実施され、「松阪市行政組織条例の一部を改正する条例」および「松阪市地方教育行政の組織及び運営に関する法律に基づく職務権限の特例に関する条例」の 2 つの条例が可決されたことが改正の要因であった。

この改正により、文化に関する事務（文化財の保護を除く）が教育委員会事務局から市長部局へ移管されることになり、文化振興と観光振興事業等との連携を促進し、より効果的な市民サービスを提供できる体制になった。

(5) 条例を制定したことによる効果や取組について

ア 松阪市文化芸術団体連絡協議会の設立（平成 23 年）

様々なジャンルの市民団体との共催事業（宣長さん吟詠剣詩舞道大会、ギター音楽会、能楽の祭典、水墨画展、フォトフェスティバルなど）

イ 組織機構改革による総合的推進（平成 29 年）

観光部門との連携事業（松阪カルチャーストリート、松阪ナイトミュージアム、松坂城プロモーションなど）

ウ 自主事業の充実

鑑賞するだけでなく市民自らが活躍できる場を提供する事業（松阪の第九、おやじバンド合戦、松阪ダンスフェスティバルなど）

エ 市主催の市民参加型事業の体系化

市美術展覧会、合唱フェスティバル、吹奏楽フェスティバル・芸術文化活動奨励金・勲功賞制度・松阪市文化振興基金の活用など



文化複合施設整備特別委員会の委員（クラギ文化ホール ホールにて）

6 主な特色・特徴

(1) ホール

ア 客席数：1,288席（うち車椅子席8席）、ワンスロープ方式

イ 舞台：ホール間口18m、奥行14m、高さ8m、オーケストラ迫り14m×2m

ウ 大規模改修の内容：屋上防水、外壁塗装、特定天井の耐震化、ロビー・楽屋等の内装工事、トイレの全面改修、空調設備・消防設備等の更新、舞台照明設備のLED化、プロジェクターの設置（16,000ルーメン）、オーケストラピットの仕様変更（迫り上げ利用のみ）



ロビー

木材を多く使用した大規模改修により、
ぬくもりが感じられる館内



トイレ

(2) 隣接ホール

同じ敷地内に、501席を有するホールを持つ「農業屋コミュニティ文化センター」があり、当該ホールを「中ホール」、1,288席を有するクラギ文化ホールを「大ホール」と位置づけており、2つの施設を同時に活用することにより、敷地一体を活用した大きなイベントを行うことも可能となっている。また、両施設を所管課が一元管理することにより、人件費や管理費のコスト削減が図れている。

デメリットとしては、両施設の駐車場が共用であり、2つの施設とも満席になるようなイベントが重なる際は、駐車場が不足してしまうとのことであった。

【津市久居アルスプラザ（三重県津市）】

1 津市久居アルスプラザの概要

(1) 所在地：三重県津市久居東鷹跡町 246 番地ほか

(2) 建物概要（構造等）

ア 敷地面積：約 13,150 m²

イ 建築面積：約 3,700 m²

ウ 延床面積：約 6,060 m²

エ 建築構造：鉄骨造、一部鉄筋コンクリート造

オ 階数：地上 3 階（3 階には施設無し）



(3) 主な施設

階数	主な設備
2 階	ときの風ホール、アートスペース、バンドルーム、カルチャールーム 3 部屋、ミーティングルーム 2 部屋、ミュージックルーム 2 部屋 他
1 階	ときの風ホール、アートスペース、ギャラリー、ピアノルーム、情報ラウンジ、カフェ 他

(4) 運営体制：指定管理により運営（株式会社ケイミックスパブリックビジネス：24 名体制）

(5) 開館時間：午前 8 時 30 分から午後 10 時 00 分まで

(6) 休館日：火曜日、年末年始（12 月 29 日から 1 月 3 日まで）

(7) 駐車場：278 台（うち思いやり駐車場 6 台）のほか、当該施設の道路を挟んだ向かいの久居ふるさと文学館の駐車場（50 台分）の共用可能。

2 劇場法を踏まえた設立となった経緯等

(1) 整備方針の決定

平成18年1月1日の10市町村合併における旧市町村間の合意事業である合併20事業の一つとして、旧久居市の「久居駅周辺地区の再生整備事業」が引き継がれ、プロポーザル方式により民間事業者を決定し、約640席の音楽ホールを含む公共・民間の複合施設整備事業の提案を受けたが、その後の地元説明会や事業に係るワークショップ等において民間事業者の活用について理解を得ることができず、平成24年5月の市議会全員協議会で、整備を断念する旨を説明している。

一方で、平成25年1月に、久居地域の文化振興拠点としての役割を果たしてきた久居市民会館が老朽化により閉館することになり、新たな地域の文化芸術活動の場が求められる状況となったことを受け、旧久居庁舎跡地に市民ホールを整備して、隣接する久居ふるさと文学館と共に新たな文化交流拠点とする整理を行い、

平成25年2月に市議会全員協議会で説明を行った。ここで、合併により市内に複数のホール施設が存在する中で、文化ホールを新設するに当たっては、他の施設とは違った特色を持った施設とすることが必要であるとの考え方のもと、平成24年6月に施行された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（以下、「劇場法」という。）に基づいた施設整備を進めることとなった。

(2) 基本計画の策定

平成25年度には、ホール施設整備に係る基本計画を策定するため、有識者、専門家、一般公募の方で組織された「（仮称）津市久居ホール整備基本計画検討委員会」を設置し、計10回の委員会を通じて様々な検討が行われ、平成26年4月に「（仮称）津市久居ホール整備基本計画」が策定された。当該計画において、劇場法の理念に基づく施設として整備する方向性のもと、施設の基本理念として、「実演芸術を振興する」、「独自性ある文化芸術の創造と発信を行う」、「学びと交流を促進する」、「地域再生と活性化に寄与する」の4つを掲げたほか、施設の管理運営の在り方として、市直営及び指定管理による手法の課題等が整理された。

その後、有識者からなる「（仮称）津市久居ホール整備有識者委員会」を設置し、基本計画の具体化に向けて協議が行われ、平成27年3月にその協議結果が意見書として提出された。意見書では、ホールを中心とした各施設の機能、適正なホール客席数（600～700席）のほか、劇場法の理念に則る運営を実現させるためには、「従前の貸館主体の施設とは次元を異にする人材・組織・資金が必要である」との意見が示された。

(3) 管理運営計画の策定から開館に向けて

平成28年1月には、劇場建築・運営や文化政策の有識者により構成された、ハード面を検討する「（仮称）津市久居ホール建設検討委員会」及びソフト面を検討する「（仮称）津市久居ホール管理運営検討委員会」をそれぞれ設置するとともに、併行して管理運営計画策定に着手している。なお、平成30年3月までに建設検討委員会は計8回、管理運営検討委員会は計9回開催されたほか、この過程において、指定管理者制度による管理運営手法とする方向性が示されている。

その後、平成28年度には建設予定地に建つ旧久居庁舎の解体工事を実施、平成29年度には建設工事の工事請負契約を締結し、平成30年4月から建設工事に着手している。また、同年7月に「（仮称）津市久居ホール管理運営計画」を策定し、自主事業及び貸館事業の実施方針等の事業計画や施設の管理運営計画を定めたほか、施設の管理運営主体について指定管理者制度の導入を行うことを明記している。そして、令和2年2月に建設工事が完了し、同年10月1日にグランドオープンとなった。

なお、施設の名称については、公募により選定の上、津市議会での議決を経て正式に決定した。

3 イニシャルコスト及びランニングコスト等

- (1) イニシャルコスト（建設費）：約 5,750,790 千円
 - ア 建設工事費（建設、電気設備、機械設備）：約 4,939,070 千円
 - イ その他整備（設計、旧久居庁舎解体、駐車場整備等）：約 456,200 千円
 - ウ 用地取得（土地取得、測量・登記等）：約 355,520 千円
- (2) イニシャルコスト（建設費）に対する財源内訳
 - ア 合併特例事業債：4,291,500 千円
 - イ 社会資本整備総合交付金：840,000 千円
 - ウ 一般財源：619,290 千円
- (3) ランニングコスト（近年実績）
 - ア 指定管理料：約 180,000 千円～190,000 千円



エントランスロビーにて
館長から説明を受ける委員

4 年間利用者数・稼働率について

- (1) 年間利用者数等（令和6年度実績）
 - ア 年間来館者数：290,230 人
 - イ 1日平均来館者数：808 人
- (2) 主な施設の稼働率（令和6年度実績：開館日数 308 日）

施設名	利用日数	稼働率
ときの風ホール	234 日	76%
アートスペース	261 日	85%
ギャラリー	252 日	82%
カルチャールーム（3部屋平均）	284 日	92%
ミーティングルーム（2部屋平均）	245 日	79%
ミュージックルーム（2部屋平均）	297 日	96%
バンドルーム	308 日	100%
ピアノルーム	308 日	100%
アトリエ	247 日	80%

5 劇場法の理念に則った運営について

(1) 施設のコンセプト

劇場法の前文にある「新しい広場」として位置づけており、貸館利用者以外の誰でも施設を使える、気軽に集える場所を目指している。また、施設の貸館利用者数だけでなく、施設の来館者数も重視し目標水準（年間来館者数 20 万人）を定めている。

(2) 貸館事業について

単に施設・設備を貸し出すのではなく、市民等の文化芸術活動や公演等をより良いものにするため、利用者への積極的なアドバイス・協力・支援等を行うとともに、公演や展示会をはじめとする利用誘致のための営業活動を積極的かつ戦略的に行っている。目標水準としては、年間利用率を75%、年間利用者数を11万人と設定している。

(3) 企画提案事業について

最も重要な業務の一つと位置づけており、文化芸術基本法及び劇場法に則り、実演芸術を中心とした文化芸術の振興と、地域社会の創造、再生、発展に寄与する事業を展開するため、目的や内容により事業を6つに分類している。

なお、自主事業については、5名体制の「事業部」が企画し、年間約40事業、約100回の事業を実施している。

ア 創造事業

津の特性を生かした作品づくりと公演に向けた取組を行う。

イ 鑑賞事業

多くの市民等が優れた実演芸術等に触れられるよう様々なジャンルにおいて多様で質の高い公演を実施する。

ウ 普及育成事業

多様な事業を展開して、市民や次世代を担う子どもへの文化芸術の普及と人材育成を推進する。

エ 協働事業

周辺地区の地域再生・活性化に向け、事業実施に市民参加を取り入れ、協働により文化芸術によるまちづくりを推進する。

オ 国内、国際交流事業

多文化交流、地域コミュニティの強化、社会的弱者の支援、健康増進などを目的とし文化芸術を生かした様々なジャンルの事業を行う。

カ 地域文化ホール活用事業

当該施設以外の市内の文化ホール施設を活用した文化芸術事業を数多く実施して、地域における文化芸術の振興や地域活性化を推進する。

6 主な特色・特徴

(1) ときの風ホール

ア 客席数：720席（1階席510席（うち車椅子席4席・バルコニー席24席）、2階席210席（うちバルコニー席18席））

イ 舞台：ホール間口14.54m～18.18m、奥行13.3m、高さ8m～10m

ウ 親子席あり

(2) アートスペース

展示、小規模の演劇、コンサート、集会、リハーサルにも使える多目的スペース。

ホールの映像をプロジェクターで上映し、サブスペースとして活用することもできる。

定員は170名。広さは245㎡で天井高は5.4m。



アートスペースにて
津市担当課職員から説明を受ける委員

(3) ギャラリー

絵画、書、写真、工芸などの展示スペースであり、3部屋に間仕切りもできる。広さは198㎡で天井高は4.0m。

(4) ときの風サポーター

津市久居アルスプラザのレセプションニスト（案内スタッフ）として、施設の運営を支える市民ボランティア。養成講座を実施しており、受講を修了すれば、津市久居アルスプラザが主催する公演やイベントで、実際に活動ができる。



文化複合施設整備特別委員会の委員
(津市久居アルスプラザ
ときの風ホールにて)

【視察を終えて】

まず、今回の視察に御対応いただいた松阪市、津市の職員および指定管理者の皆様に心より感謝申し上げます。

視察を行った2つの施設について、まず「クラギ文化ホール」では、文化芸術振興条例の制定までの経緯について、有識者や一般公募で組織された検討委員会をもとに審議を進め、議会からの特段の反対等も無く、制定されたことがわかった。また、条例制定による効果として、松阪市では従来、各文化団体がまとまった協議体が無かったが、「文化芸術団体連絡協議会」を発足させ、文化芸術振興に取り組む体制が構築されていた。さらには、組織機構改革が実施され、文化に関する事務が

教育委員会から市長部局へ移管し、部の名称も「産業経済部」から「産業文化部」へ変更となったことから、文化振興と観光振興の連携が密に図られ、まちの通りや城等の観光資源を活用した事業も実施していくようになったということが、印象的であった。（職場の文化担当課と観光担当課の席はすぐ近くで、いつでも話ができる環境に変わったとのこと）

人員体制についても限られた人員で、貸館業務をメインとした中でも企画・実施する自主事業を絞り込み、しっかりと市民参加型の事業を展開していることのほか、施設管理業務について隣接施設と一括で契約することで、コストメリットを働かせる等の工夫も凝らしていた。

次に「津市久居アルスプラザ」では、劇場法に則ったホールの建設に当たり、独自性のある文化芸術の創造拠点として整備するため、有識者や専門家等をメンバーとした協議体で、様々な角度やジャンルから時間をかけて協議・検討を進め、具体化していったことがわかった。

運営については、施設の利用者でなくても「誰でも、いつでも気軽に入れる、地域をつなぐ開かれた施設」として位置づけており、視察中においても、学生や社会人等、多くの来館者がフリースペースとして開放されている席を利用している様子が見られた。また、文化芸術の振興をリードする拠点施設として、実演芸術の創造や質の高い文化芸術の鑑賞機会の提供等を展開するべく、年間100回を超える自主事業を企画・実施しており、市の担当者からは採算が合わない事業だとしても文化の振興のため、事業費をすべて執行していただくことを指定管理者にはお願いしているとの話であった。なお、館長は東京都交響楽団首席オーボエ奏者の経歴を持ち、当該施設での公演で指揮や演奏も行うなど、地域文化の醸成において指導的な役割を果たしていたことも印象深く感じられた。

今回の視察を行った松阪市と津市は、施設の改修や建設に「合併特例事業債」という特殊事情にもとづく地方債を事業費の8～9割に充当しており、仮に当該地方債が活用できなければ、このような内容で事業実施はできなかったとの話であった。さらに、資材や人件費の高騰する前に事業が完了することができて良かったとも話しており、事業費に対する資金調達等についても、慎重に検討していくことが重要であると感じた。ホール席数の規模から施設の運営上、黒字とすることは難しい中で、文化振興の拠点として、文化振興条例や劇場法等の基本理念のもと、しっかりとした考え方で事業を構築していた点は大変参考となるものであった。当委員会としては、今後も引き続き先進施設を調査し、青梅市の規模や目的に見合った文化ホール施設の整備、運営方法の検討を進めていけるよう、幅広い視野で研究をしていくこととしたい。

（文化複合施設整備特別委員長 寺島 和成）