

国際芸術祭伴走型支援業務 最終報告書

アルティテュード株式会社
2024年3月31日



本事業の目的【キックオフ資料再掲】

1. 現状における課題について、定性、定量的に共通の理解を形成した上で、3年後、5年後に目指すべきゴール（実現すべき状態）を明確化すること
2. 目指すべきゴールと現状のギャップを識別した上で、本質的な魅力の一部を、敷居を下げてより多くの人に届けるために、
 - ①「演劇の日常に溶け込んだ魅力」
 - ②「演劇と既存のイベント等の掛け算による新しく、ユニークな魅力」創出に向けたアイデアを具体化し、段階的なギャップ解消の施策として定義すること
3. 上記①、②の実現に向けて具体的な組手を洗い出した上で、連携方針を含め、アライアンス提案に向けた準備を進めること
4. 2024年度の演劇祭に向けて実現できる先行施策を選定し、実現に向けた準備に入ること
5. 掛け算施策のPDCAサイクルを設計すると共に、目指すべきゴールの実現に向けて自走していくための文化、仕組みの基礎を形成すること

本事業の目的（初期設定）の達成状況

本事業の目的（初期設定）

1. 現状における課題について、定性、定量的に共通の理解を形成した上で、3年後、5年後に目指すべきゴール（実現すべき状態）を明確化すること

2. 目指すべきゴールと現状のギャップを識別した上で、本質的な魅力の一部を、敷居を下げてより多くの人に届けるために、①「演劇の日常に溶け込んだ魅力」、②「演劇と既存のイベント等の掛け算による新しく、ユニークな魅力」の創出に向けたアイデアを具体化し、段階的なギャップ解消の施策として定義すること

3. 上記①、②の実現に向けて具体的な組手を洗い出した上で、連携方針を含め、アライアンス提案に向けた準備を進めること

4. 2024年度の演劇祭に向けて実現できる先行施策を選定し、実現に向けた準備に入ること

5. 掛け算施策のPDCAサイクルを設計すると共に、目指すべきゴールの実現に向けて自走していくための文化、仕組みの基礎を形成すること

今年度の達成状況

せかい演劇祭の顧客分析、並びに収支構造分析を実施、更に施策検討、トライアル企画検討を通じて現状についての理解を深めた上で、中期ロードマップを定義

演劇/俳優の能力をつかった「時給〇〇〇〇円の新しい仕事づくり」をテーマに、顧客/企業を対象とする日常化/掛け算施策を検討

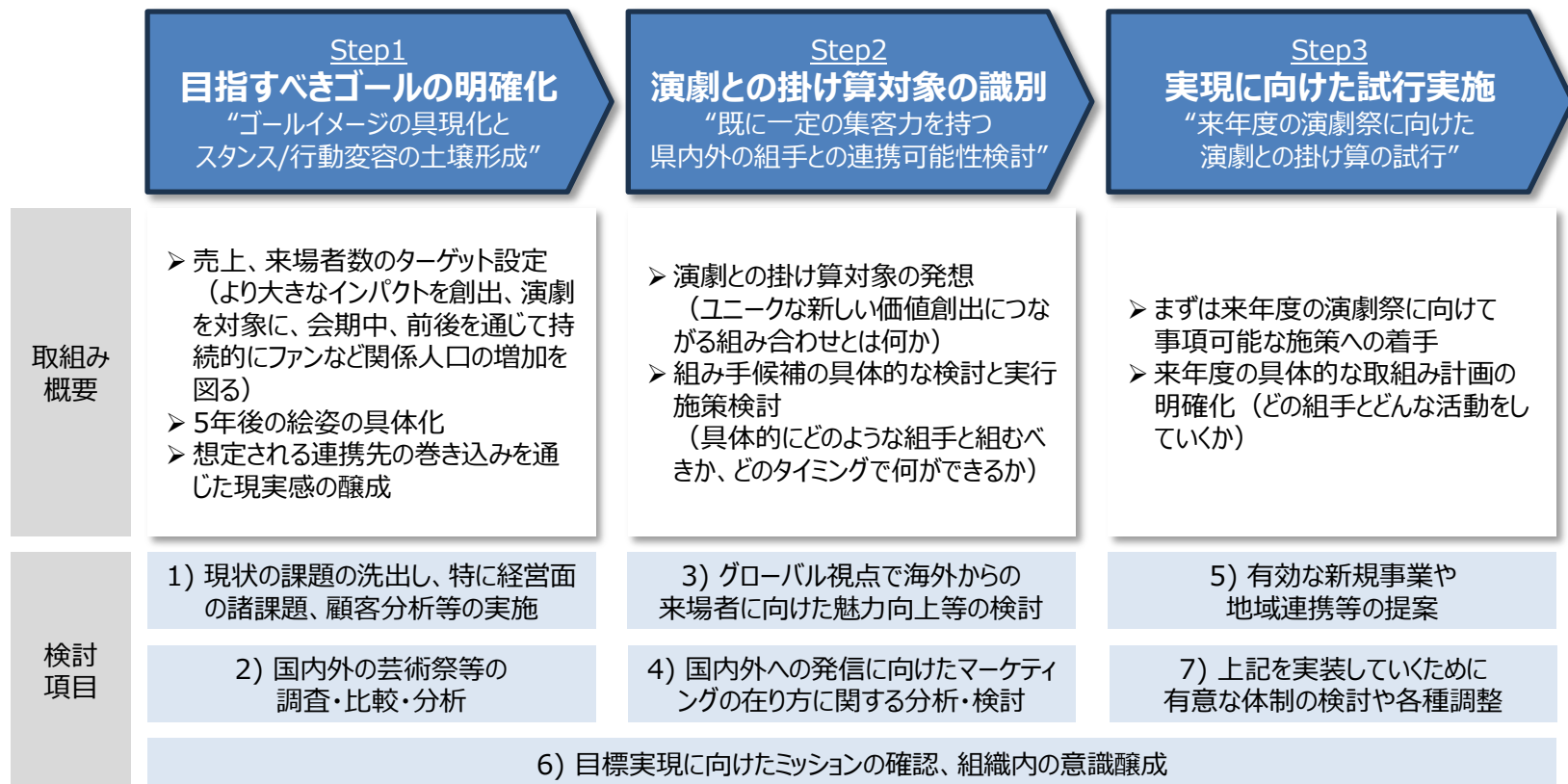
各施策において、具体的な組手と共に検討を推進中

2024年度せかい演劇祭に向けては、一部チケット料金の見直し（新演目のみ）、現行のスポンサーシップ制度を活用した新たな付加価値提案等を実施

（※日常化/掛け算施策については、2025年度せかい演劇をターゲットに企画/推進中）

PDCAサイクルの回転を前提として、発想⇒トライアル協力先発掘⇒企画/提案⇒トライアル準備⇒トライアル実施（シリーズ化）⇒振り返り+水平展開に向けたPR素材取得の流れで計画/推進中

推進アプローチ全体像【キックオフ資料再掲】



現状分析：顧客データ（2023年度せかい演劇祭来場者アンケート）

顧客データ分析結果

- ・「はじめて」の来場者が約4割、「5回以上」来場するヘビーリピーターが3割を超え、二極化傾向がみられる。
- ・ヘビーリピーターは、特に40代、50代や静岡市内居住者に多いが、県外居住者でも3割弱と、熱心なファンが一定規模で存在する。
- ・来場のきっかけには、「公演内容に興味を持って」、「SPACの作品だから」などが多く、SPACそのものが人を引き付ける魅力を放っている。
- ・公演情報の認知経路は、4割の回答者が「SPACのWebサイト」からで、「演劇祭ガイドパンフレット」や「SPACからのダイレクトメール」も3割弱あった一方、マスメディアからの情報入手は限定的であった。
- ・回答者の6割弱が、演劇祭に来場して静岡に好印象を抱くようになった。そうした人たちは、駿府城公園内の関連イベントのほかにも、「飲食店」、「デパートなど商業施設」、「その他美術館・博物館」など、幅広く市内各所に立ち寄っており、演劇祭を中心とする総合的な都市の魅力が静岡のイメージ向上に寄与している。
- ・回答者の8割弱が、来年も演劇祭に来たいと考えている。特に、静岡の「印象が良くなった」方では9割を超え、静岡の印象が良くなるほど再来場意向も高まっている。

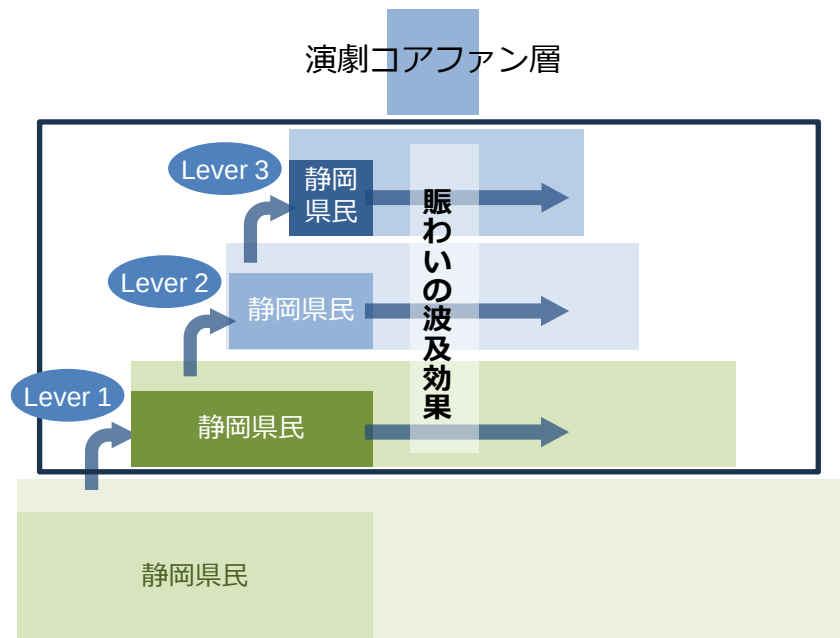
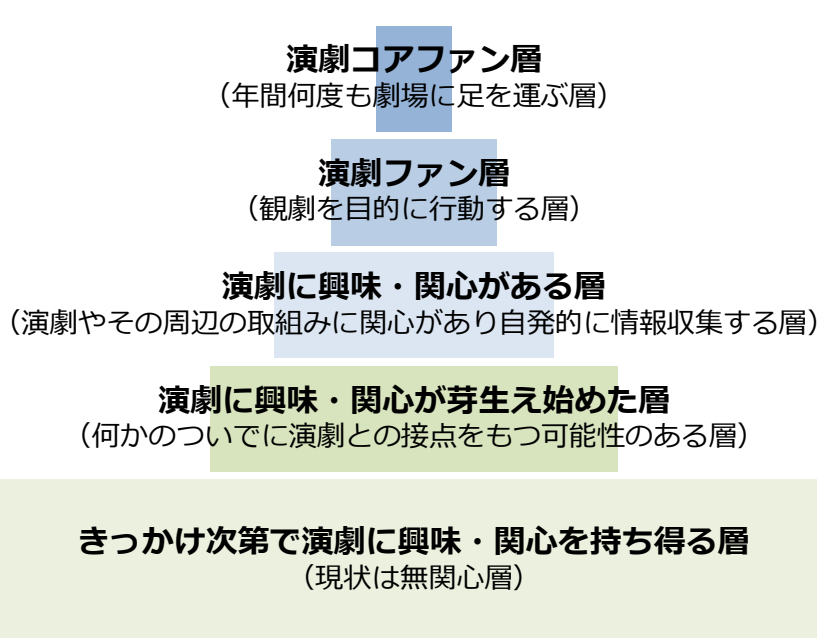
顧客データ分析を通じた示唆

- ・SPACの強みである、「演劇そのもののレベル/水準の高さ」が求心力となり、一定割合のヘビーリピーターの形成に成功しており、一度SPACの魅力に触れることで、せかい演劇祭への再来場の動機形成、静岡県そのもののイメージ向上に寄与することができている。
- ・一方で、**SPACに対する認知経路は限定的**なかたちにとどまっており、結果として、SPACそのものの認知度については、県内、県外共に課題が残る。
- ・「演劇の都構想」の実現のためには、まずは市民/県民とSPAC/演劇との接点をできるだけ多く創出し、その接点を通じて、SPACの世界レベルの演劇の魅力に触れてもらい、シビックプライドを醸成していくことが重要。
- ・演劇の都として、地域全体での賑わいを形成する中で、県外の潜在顧客の取り込みを狙っていく必要がある。
- ・併せて、世界レベルのプレゼンターへの認知度をより高めていくために、インバウンドを含む海外に対するアプローチも必要になってくる。

演劇のファン層構造と本取り組みのターゲット/ファン層拡大に向けたアプローチ

【演劇のファン層拡大に向けたアプローチ】

1. まずは静岡県民、並びに静岡の企業を中心に、日常化/掛け算施策を通じて接点を数多くつくりだし、認知度を高めていく
2. 静岡県民の認知、並びにせかい演劇祭/SPACに足を運ぶようになり、段階的に「演劇」に対するシビックプライドが形成されていく
3. 静岡県民を中心に賑わいが形成されるようになり、その波及効果で、県外、国外からの人々の認知度/関心を高めていく
4. 最終的には、静岡県が「演劇の都」として認知されると共に、県内外の人々、海外の人々を含め大きな賑わいをみせるようになる



演劇の魅力、本質的な価値の集中検討結果サマリ

【俳優（演者）】

- 同じ空間、時間を観客と共に共有、エネルギーの体感、共鳴、一回性（全ての公演が異なる）
- トレーニングによる鍛錬、成果をダイレクトに体感
- 何気ない場所（野外等）を地域資源に変えられる力（場所そのものの価値の再発見）
- 歴史を語り継ぐ語り部としての役割の全う

【舞台】

- 舞台美術、世界観をつくる装置/絵/小道具、衣装、光による空間演出、音響、映像（近年）など様々な要素
- 劇場空間そのもの、建造物としての美しさ

【観客】

- 一人の俳優のもつ多面性（リアルも含めたいろいろな役割）
- 明日への活力、元気の源
- 演劇体験を通じた、現実における役割の相互理解（日常の変化）
- 仲間感、劇団員や演劇ファン同士の交流
- カタルシス（ストレス解放の代替）
- 演劇にわざわざ足を運ぶことに伴う、計画、周遊の楽しさ（お出かけを素敵なものに）
- 作品そのものの魅力、ヌミノーゼ（言葉では説明し得ない領域の体感）

【企業】

- 演劇体験を通じたコミュニケーション能力（特に向き合う力）の基盤形成
- 職務上の立場の超越/交換を通じた相手の立場（役割）に対する理解の醸成
- 新たな能力の発掘（これまでの個人としての経験の共有による）
- ハラスメント、ダイバーシティに対する実感を伴う理解の醸成（再現演劇（フォーラムシアター）の活用）
- 経営層の社交場
- 地域への理解、郷土愛の深化
- 福利厚生メニューの充実（演劇チケットやワークショップ参加券等）

【ワークショップ】

- 子ども向け演劇ワークショップを通じた子ども×俳優の化学反応
- 衣装や小道具のワークショップ（物語を読んで衣装をつくる体験）
- 照明、工作のワークショップ
- 企業向けワークショップについては、課題/ニーズを踏まえて個別にカスタマイズ
- SPACメンバー内+α（地元企業経営者等）でのトライアル実施の検討

【アウトリーチメニューの方向性】

- フルカスタムではなく、パッケージの水平展開を今あるもの（演目等）をベースに組み立て
- エッセンスを凝縮し、回数を重ねられるもの、隙間時間にはまるもの、接触機会を最大化できるものにしていく
- 俳優の魅力の展開先として、百貨店やモール等の集客等についても検討していきたい

演劇祭の収支改善の方向性と改善施策

現行の収入項目に「新たな収入」を加えた上で、ターゲット比率を仮置き、改善の方向性と改善施策の仮説について整理。

※①改善施策については、枠組みに囚われず発想した上でトライ＆エラー型でPDCAサイクルを回しながら効果創出に繋げていく

※②最終的には、演劇祭を通じた収入そのものの拡大を狙う（まずはその手間での収支の適正比率化を目指す）

主な収入項目		現状	改善の方向性	改善施策
入場料収入		X%	劇場キャパシティ制約を踏まえた入場料金の改定	A) 現状の入場料収入の内訳を分析した上で、①正当な価格設定とその対象の明確化、②無料チケット配布数の見直し、③立見席の導入検討、④特典付きチケット（俳優サイン/舞台裏体験その他特別な価値の付加）の検討を実施
新たな収入	来場者関連	-	- 劇場周辺への来場者数増大 - 劇場/周辺来場者数からの課金を通じた新収入確保	B) 県内イベント間での連携（相互送客）を通じた来場者数の増加 C) 「日常化」/「掛け算」検討にて来場者数増加施策を具体化 D) 来場者に対する課金施策を検討（①飲食、②舞台セットの一部をオークション販売（役者がオークション進行））、③新たな体験コンテンツ（15分程度のショート体験）、④投げ銭、⑤演劇税、⑥Beer Bike等のエンタメ型モビリティサービス 等） E) 周辺での飲食テナントフィー（売上の一定割合）の仕掛け検討
	企業スポンサー関連	-	- スポンサーシップ制度の見直し - 演劇の魅力/価値を企業向けワークショップに展開（演劇の能力を企業に売る）	F) 現状のスポンサー収入の内訳を分析した上で、スポンサーランク/寄付金額を再整理（プロダクト提供等の企業協賛含む） G) 企業向けワークショップパッケージの具体化/トライアルと営業活動の展開（ハラスメント講習、コミュニケーション基礎力向上 等）
自己負担金		X%	-	-
補助金収入		X%	-	-

各改善施策の今年度目標と検討の進め方

施策A～C/Gについてはトライアル準備（或いは実施）、その他についてはまずは議論して具体化していくことを今年度の目標とする。

施策	今年度目標	主な検討事項	検討の進め方
A 入場料収入強化	チケット料金、付加価値の見直しを通じたチケット収入拡大検討	議論の上、早期実装できるものに着手	・ 現行入場料収入内訳の可視化/分析 ・ 具体的な案の成立性検証（立見席、特典付きチケット造成 等）
B 県内イベント連携	県内イベント間での連携（相互送客）を通じた来場者数の増加	最低1～2イベントと連携	・ 定例検討会の中で検討（アイデア出し、具体化は全体で実施） ・ 成立性検証については、SPAC側で実施
C 日常化/掛け算	演劇の日常化/掛け算を通じた来場者数の増加	2～3テーマでトライアル（仕込み）	・ 演劇祭の期中/前後の連携候補となるイベントとの親和性と一体化することでの来場者インパクト検討
D 来場者課金	上記施策B・Cにより増加した来場者から課金するための仕掛け検討	まずは議論（実装は次年度以降）	・ 選定テーマ（①プラモデル、②鉄道、③TECH BEAT Shizuoka、④お茶）における日常化/掛け算検討
E テナントフィー課金	上記施策B・Cにより増加した来場者の飲食関連の消費に係る利益分配	まずは議論（実装は次年度以降）	・ 具体的な案の成立性検証（①飲食、②オークション、③新たな体験コンテンツ（15分程度）、④投げ銭 等）
F スポンサーシップ制度の見直し	演劇祭特化型スポンサーシップ制度の企画（プロダクト提供等協賛含む）	Gを踏まえてまずは議論	・ 定例検討会の中で検討（アイデア出し、具体化は全体で実施） ・ 成立性検証については、SPAC側で実施
G 企業ワークショップ企画/展開	企業向け経営課題解決型ワークショップのパッケージ化の検討	1～2社でトライアル	・ テーマ別に個別検討会を設定の上、検討 ・ テーマによっては、外部からの有識者を巻き込んで進める
			・ 設置可能場所の見立てについては、静岡県/静岡市/SPACにて検討 ・ 誘致候補の洗い出しは全体で実施
			・ 定例検討会の中で検討（成立性の観点出しはSPAC側にて実施）
			・ 個別検討会を設定の上、検討 ・ 早期にコンセプトを固めた上で、企業トライアルを実施（何社かに打診済み）

各改善施策の取組み実績（進捗状況）

施策		今年度目標	取組み実績（進捗状況）
A	入場料収入強化	チケット料金、付加価値の見直しを通じたチケット収入拡大検討	議論の上、早期実装できるものに着手
B	県内イベント連携	県内イベント間での連携（相互送客）を通じた来場者数の増加	最低1～2イベントと連携
C	日常化/掛け算	演劇の日常化/掛け算を通じた来場者数の増加	2～3テーマでトライアル（仕込み）
D E	来場者課金/テナントフィー課金	上記施策B・Cにより増加した来場者から課金するための仕掛け検討	まずは議論（実装は次年度以降）
F	スポンサーシップ制度の見直し	演劇祭特化型スポンサーシップ制度の企画（プロダクト提供等協賛含む）	Gを踏まえてまずは議論
G	企業ワークショップ企画/展開	企業向け経営課題解決型ワークショップのパッケージ化の検討	1～2社でトライアル
H	インバウンド認知度向上/集客強化	インバウンド向けの企画検討/トライアル準備	具体的な企画を推進

- せかい演劇祭2024に向けては、新たな演目について、通常の演目よりも高価格でチケット料金を設定
- 2024年度の接点拡大施策を通じて、需要増を確認しながら、段階的な価格改定を継続検討
- TECH BEAT Shizuoka 2024との連携に向けた企画を具体化（4つのテーマで検討中）
- ホビーショーとの連携可能性を検討（演劇×プラモデルの掛け算テーマの一環）
- プラモデル、鉄道、TECH BEAT Shizuoka、お茶における日常化/掛け算検討を実施
- TECH BEAT Shizuokaの企画について具体化（※4月以降本格検討予定）
- まずは接点増加施策の検討を優先したため、来場者課金（投げ銭文化の醸成含む）の検討具体化/トライアルについては来年度の取組みとして設定
- 現行のスポンサーシップ制度をベースに付加価値を検討の上、企業渉外を強化
- 企業ワークショップ（研修）のトライアルを通じた企業の反応/フィードバックを収集しながら、来年度にて、せかい演劇祭特化型のスポンサーシップ制度について設計を実施
- 企業研修の実施に向けて企画中
- 海外に向けたブランディングの枠組み検討を実施予定
- 秋口には欧州芸術学校との交換プログラムもトライアル予定

中期ロードマップ（5年後の目指すべき姿）

2024

(1年後)

演劇/俳優の魅力/価値を発掘し、接点を増大させるための掛け算、企業研修等のトライアルを計画実施する

- 演劇祭の顧客層、収支構造の現状分析、課題識別を踏まえた上で、目指すべき姿の方向性が共有できている
- 演劇/俳優の魅力/価値の深堀を通じて、演劇の日常化/掛け算テーマについて具体的な検討をし、演劇そのものの裾野を広げていくために、いくつかのテーマでのトライアル準備/計画が進んでいること
- 演劇祭に対する新たな収益源の可能性としての企業スポンサー獲得に向けた、新たな企業研修等の成立性を検証するためのトライアル準備/計画が進んでいること

2026

(3年後)

演劇祭を基点とする新たな接点形成、企業スポンサーが機能し、演劇祭の収益構造が変化し始める

- 演劇の日常化/掛け算のトライアルの積み重ねを通して、静岡県民と演劇/俳優の接点が数多く創出され、演劇祭、並びにSPACに対する県内での認知度と評価が向上すること、あわせて一定数のインバウンドの来場があること
- 演劇祭の企業スポンサー獲得に向けたトライアルの積み重ねを通じて、企業向けの新たなアウトリーチメニューが確立し、演劇祭の新しい収益基盤が段階的に形成されること
- 来場者に対する課金の仕組検討/トライアルを通じて、演劇祭/SPACを中心とした新たな経済圏の可能性がみえること

2028

(5年後)

演劇祭、並びにSPACが「演劇の都」の中心となり、地域と一体で賑わいを形成し、自律的運営がなされる

- 演劇祭の収支構造変化の影響がSPAC全体に波及し、「演劇の都」構想を自律的に実現していくための体制、仕組みの整備が進んでいること
- 演劇がまちの日常のいたるところに溶け込んでおり、「演劇の都」として賑わいが形成されはじめ、地域としてのブランドが定着していく中で、県外、海外からの顧客が数多く押し寄せること
- 世界トップレベルのプレゼンターも演劇祭に来場し、演劇祭/SPACの世界レベルのプレゼンスが確立されはじめること

演劇祭の収支改善のターゲット（5年後）

現行の収入項目に「新たな収入」を加えた上で、ターゲット比率を仮置き、改善の方向性と改善施策の仮説について整理。
 ターゲット比率については、改善施策の具体化とあわせて現実解へとブラッシュアップしつつ、実現タイムラインについても検討する。
 ※①改善施策については、枠組みに囚われず発想した上でトライ＆エラー型でPDCAサイクルを回しながら効果創出に繋げていく
 ※②最終的には、演劇祭を通じた収入そのものの拡大を狙う（まずは収支の適正比率化を実施）

主な収入項目		現状	5年後目標	改善の方向性	改善施策
入場料収入		X%	X%	劇場キャパシティ制約を踏まえた入場料金の改定	A) 現状の入場料収入の内訳を分析した上で、①正当な価格設定とその対象の明確化、②無料チケット配布数の見直し、③立見席の導入検討、④特典付きチケット（俳優サイン/舞台裏体験その他特別な価値の付加）の検討を実施
新たな収入	来場者関連	-	X%	- 劇場周辺への来場者数増大 - 劇場/周辺来場者数からの課金を通じた新収入確保	B) 県内イベント間での連携（相互送客）を通じた来場者数の増加 C) 「日常化」/「掛け算」検討にて来場者数増加施策を具体化 D) 来場者に対する課金施策を検討（①飲食、②舞台セットの一部をオークション販売（役者がオークション進行））、③新たな体験コンテンツ（15分程度のショート体験）、④投げ銭、⑤演劇税、⑥Beer Bike等のエンタメ型モビリティサービス 等） E) 周辺での飲食テナントフィー（売上の一定割合）の仕掛け検討
	企業スポンサー関連	-		- スポンサーシップ制度の見直し - 演劇の魅力/価値を企業向けワークショップに展開（演劇の能力を企業に売る）	F) 現状のスポンサー収入の内訳を分析した上で、スポンサーランク/寄付金額を再整理（プロダクト提供等の企業協賛含む） G) 企業向けワークショップパッケージの具体化/トライアルと営業活動の展開（ハラスメント講習、コミュニケーション基礎力向上 等）
	自己負担金	X%	X%	-	-
補助金収入		X%	X%	-	-

2024年度の取組み方針とターゲットについての考え方

せかい演劇祭の集客強化、 演劇祭スポンサー収入強化を推進

- 俳優の能力を徹底的に活用する
- 「時給〇〇〇〇円以上の俳優の仕事づくり」を徹底的に進める
- この活動を積み重ね、県民と俳優、企業と俳優との接点の機会創出につなげる
- 俳優を身近な存在に感じることで、俳優への理解、演劇への興味を醸成する
- 実施内容を実績として動画/PRコンテンツに仕立て、発信を重ねていく
- 結果として、「演劇祭」へ脚を運ぶ市民が増える
- 結果として、ふじのくに演劇祭の協賛スポンサーが増える
- 「演劇の都」構想の実現に近づく

【ターゲットについての考え方】

- ✓ SPAC独自の強みである「演劇の魅力/役者の能力」という観点から、県民、及び企業との接点を数多く創出することを通じて、演目との接点ではなく、人との接点を構築、演劇祭来場のきっかけと新たな企業スポンサーの可能性を具現化していく
- ✓ その過程で、「静岡県には世界レベルの演劇/劇団がある」ことの認識（再発見）を基点とした、シビックプライドを形成、地域全体での演劇に対する関心度と熱量を高めながら、賑わいを形成していく。
- ✓ 地域一体となった賑わいそのものが求心力となり、演劇祭を県外に訴求していくと同時に、そのベース形成という視点で、県外と演劇/俳優との接点形成についても、一部並行させながら段階的に取り組みを展開していく。
- ✓ インバウンドという観点では、文化芸術交流というかたちでの交流を重ねながら、最終的には世界の演劇界のトップレベルのプレゼンター達も演劇祭に足を運ぶ状態をつくり、SPACの世界に対するプレゼンスそのものの向上も狙っていく。

2024年度の取組み実施計画

R5年度の取組みの継続	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月																																																												
マイルストーン	▼キックオフ												▼中間報告①												▼中間報告②												▼最終報告																																			
体制の段階的強化	今後拡充すべき ケイパビリティ整理												自律運営の土台となる 機能（準備室）新設												新設機能（組織）での 活動トライアルの実施												新設機能（組織）の ブラッシュアップ												次年度人員配置 計画/調整																							
時給〇〇円仕事づくり （日常化/掛け算）	R5年度にて検討した 掛け算テーマの企画具体化												トライアル実施＆新たなテーマ企画具体化のサイクルの回転 （鉄道、お茶、プラモデル等を含む10テーマ程度の企画具体化を進めたい）																																																											
TECH BEAT Shizuoka での仕事づくり	企画具体化 （前夜祭/子供向け/接点拡大/ピッチTRG）												準備												実施/ 振り返り												次年度に向けた企画/準備																																			
③他フェスティバル 連携	浜松進出 戦略検討												XX社/XX社 との連携												XXフェス 参画検討/企画												XX フェス												その他取組み企画/トライアル実施												R7年度に向けた準備											
スポーツクラブでの 劇トレーニング展開	企画具体化												トライアル 準備												実施/ 振り返り												本格展開検討												本格展開																							
⑤海外文化芸術交流 （ブランディング）	海外に向けだ ブランディング戦略検討												ブランディング施策 具体化												海外芸術学校 交換PGM準備/実施												ブランディング施策企画/トライアル												パッケージ化/営業展開																							
⑥企業研修	企業研修準備												第一回実施/振り返り												第二回実施/振り返り												第三回実施/振り返り												企業研修サービスの拡大 （5社程度にて実施を狙う）												パッケージ化/営業展開											
企業プロモーション 映像制作	PR映像制作企画												年間を通じたプロモーションパッケージとして制作を実施												パッケージ化/営業展開																																															
スポンサーシップ 制度の見直し													新たな企業向けパッケージを 組み込んだスポンサー制度設計												パイロット協力 スポンサーの獲得												スポンサー獲得営業の展開																																			
入場料収入強化	入場料収入 結果分析												入場料収入見直し												入場料収入見直し																																															
金銭の仕組検討/ トライアル	B2C（観客向け）課金の仕組検討												“投げ銭”トライアル準備/実施												B2C課金の仕組整備（アプリ等の実装検討）																																															