

令和6年度文化芸術団体の自律的・持続的 運営促進事業

(2) 伴走型支援の実証 D国際芸術祭

最終報告書

アルティテュード株式会社
2025年3月

報告要旨

1. ふじのくにせかい演劇祭2024の振り返り、分析を踏まえて、2025年度の方針検討から着手
2. 方針検討の中で、世界レベルに磨き上げられた演劇を劇場に閉じてコアファンを中心に提供するフェーズをSPAC1.0と位置付け、地域・世界に対して演劇の価値とその可能性をひらいていくフェーズとしてSPAC2.0を定義、SPACの全体戦略としてコンセプトの具体化を実施
3. 当該コンセプトを体現する取組みとして、企業経営者と宮城芸術監督の対談コンテンツを中心としたSPAC30周年書籍の出版に向けた取り組みを開始（2025年7月出版予定）
4. あわせて、当該コンセプトに沿うかたちで、せかい演劇祭2025の開催に向けた接点拡大施策、収益向上施策の検討、ならびにトライアル、準備を推進
5. 各種施策を推進する中で、実行に係るオペレーション課題に加えて、組織全体の運営、管理に係るマネジメント課題についても識別、整理しながらその打ち手の検討を行った
6. 今年度の取組みを通じて、伴走支援の在り方としても、個々の施策実行におけるオペレーション面での伴走支援のみではなく、全体戦略とその運営に係るマネジメント面での伴走支援の有効性についての確認ができた
7. 上記を踏まえて、自律的運営に向けた次年度の取組みについての計画策定を実施

目次

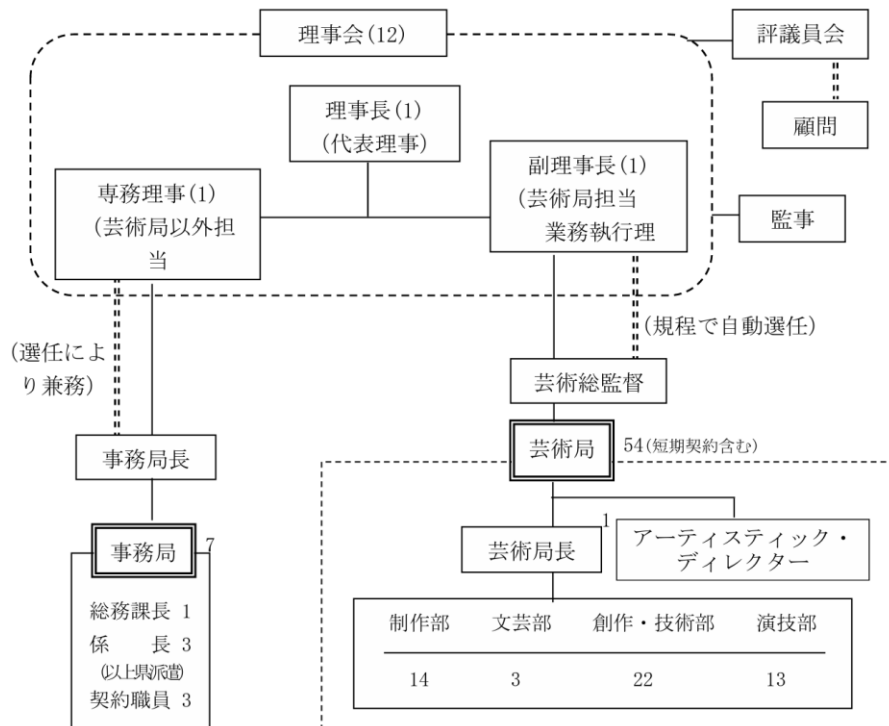
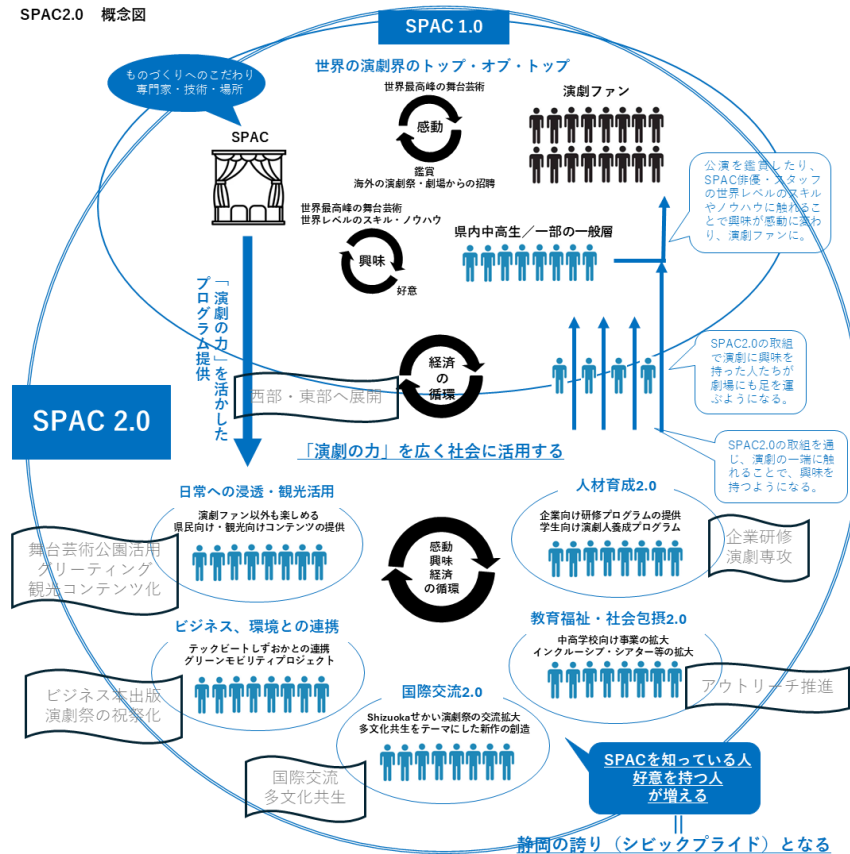
1. 課題の構造化
2. 伴走型支援の在り方検討
3. 伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

支援団体の概要

支援対象者	ふじのくにせかい演劇祭（公益財団法人静岡舞台芸術センターSPAC）
理念/目指す姿	1. 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 2. 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 3. 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
ガバナンス	理事・評議員で構成される理事会にて意思決定を実施
組織図・人員体制	【経営層】芸術総監督、専務理事 【現場職員】芸術局長、芸術局制作部職員 ※詳細は次頁「新体制」参照
演劇祭規模	・開催期間：約1週間（ゴールデンウィークの時期にて） ・来場者数：8.8万人（せかい演劇祭2024実績）

将来構想「SPAC2.0」と新体制

SPAC2.0 概念図



SPACにおける課題の構造化と打ち手の方向性

課題区分

現状（課題）

打ち手の方向性

マネジメント課題

組織の理念に基づく全体戦略

- 全体戦略として、「SPAC2.0構想」の描き出しを実施
- 理事会での説明・合意も取得済み

- SPACとしての中期計画に当該構想を組み込み、各種取り組みを推進していく

組織運営の専門性

- 芸術監督のリーダーシップのもと、自律化に向けた取り組みを推進することができている

- 組織的なマネジメント体制への移行を段階的に実施

組織力強化/人的資源確保

- 現状は、従来型の取組み（SPAC1.0）で手いっぱいとなっており、全体戦略として設定したSPAC2.0の取組みに関われるリソースが限定的
- 新たな取り組みを主導するプロデューサー人材、制作サイドの人材が慢性的に不足

- 伴走型支援の中で、現行の取組みそのものの改革を図りながら、新たな余力を生み出し、SPAC2.0に投下できるリソースを段階的に強化していく
- 併せて、既存事業に対するリソース投下の見直しをかける

持続可能な財務構造

- 収入源の多角化として、企業研修事業、グリーター事業の事業化を推進中
- コスト最適化については、広告費の最適化を推進中（メディアパートナーをつくることにより、投下費用を抑えながらより多くのPR効果を得るための仕掛けを形成中）

- 収益源の多角化については、トライ＆エラーの姿勢で、スピーディーに小さく検証しながら実績を積み上げ事業化に接続する
- 広告費の最適化については、そもそものブランディング戦略の見直しを実施した上で、メディアパートナーとの連携を深めながら推進していく

オペレーション課題

事業戦略

- 全体戦略（SPAC2.0）を事業戦略（オペレーションサイドの施策）へと十分に落とし込めていない

- 全体戦略（SPAC2.0）の事業戦略への落とし込みを年度初めに実施、「せかい演劇祭」の振り返り結果とも重ねて、事業戦略として整理する

組織内連携の充実

- 全体戦略（SPAC2.0）についての理解度にバラツキがある（事業戦略が不明瞭なことも要因となっている）

- 全体戦略/事業戦略の解像度を上げた上で、SPAC全体への展開を図る

デジタル技術やITツールの活用

- コミュニケーション・コラボレーションツールの一部導入を実施（Slack等）

- デジタル化の余地の評価については実施してきていないため、別途検討が必要（必要に応じて）

目次

1. 課題の構造化
2. 伴走型支援の在り方検討
3. 伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

中期ロードマップ（5年後の目指すべき姿）と本年度の位置付け

Stage1

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

Stage2

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

Stage3

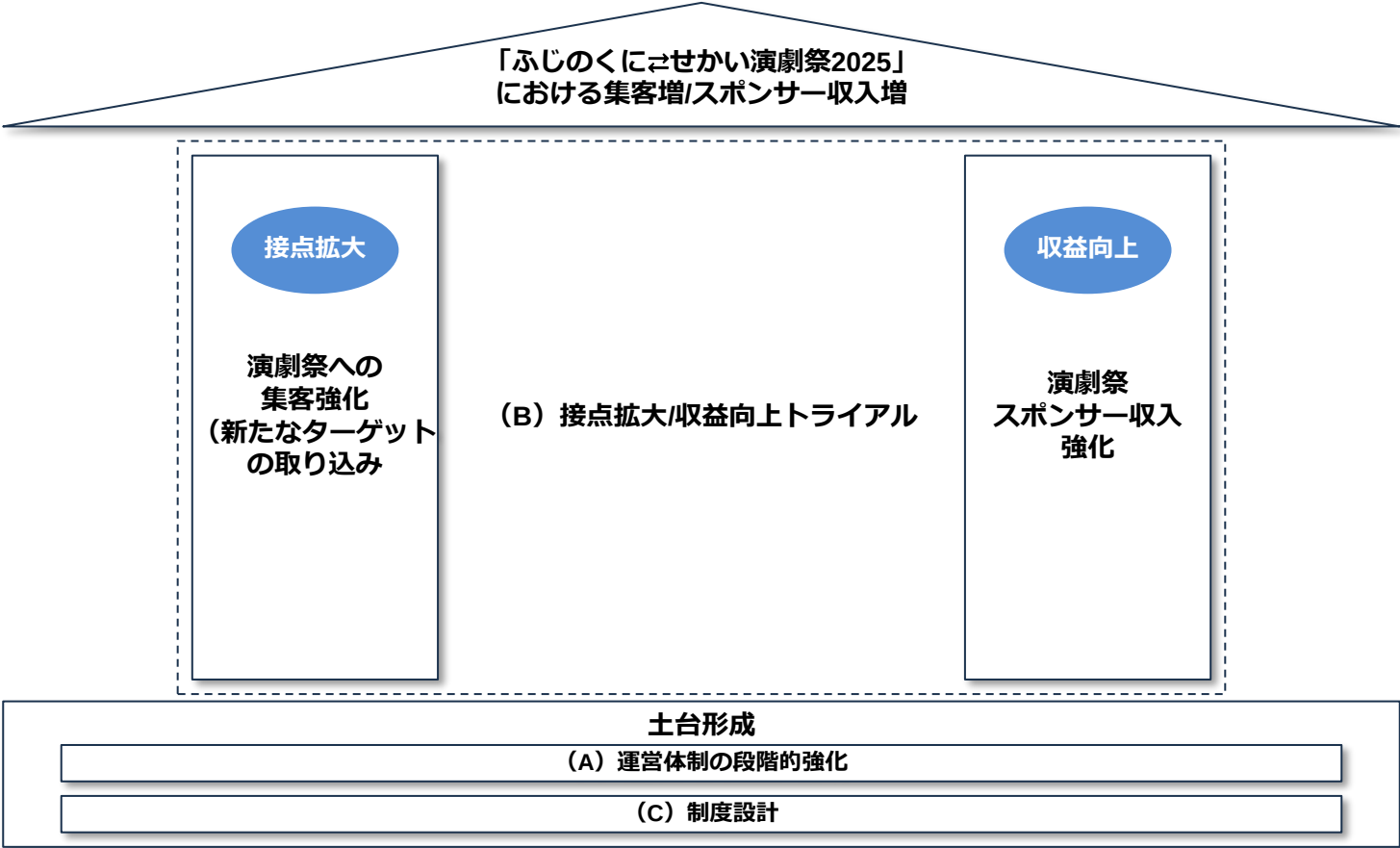
2028

(5年後)

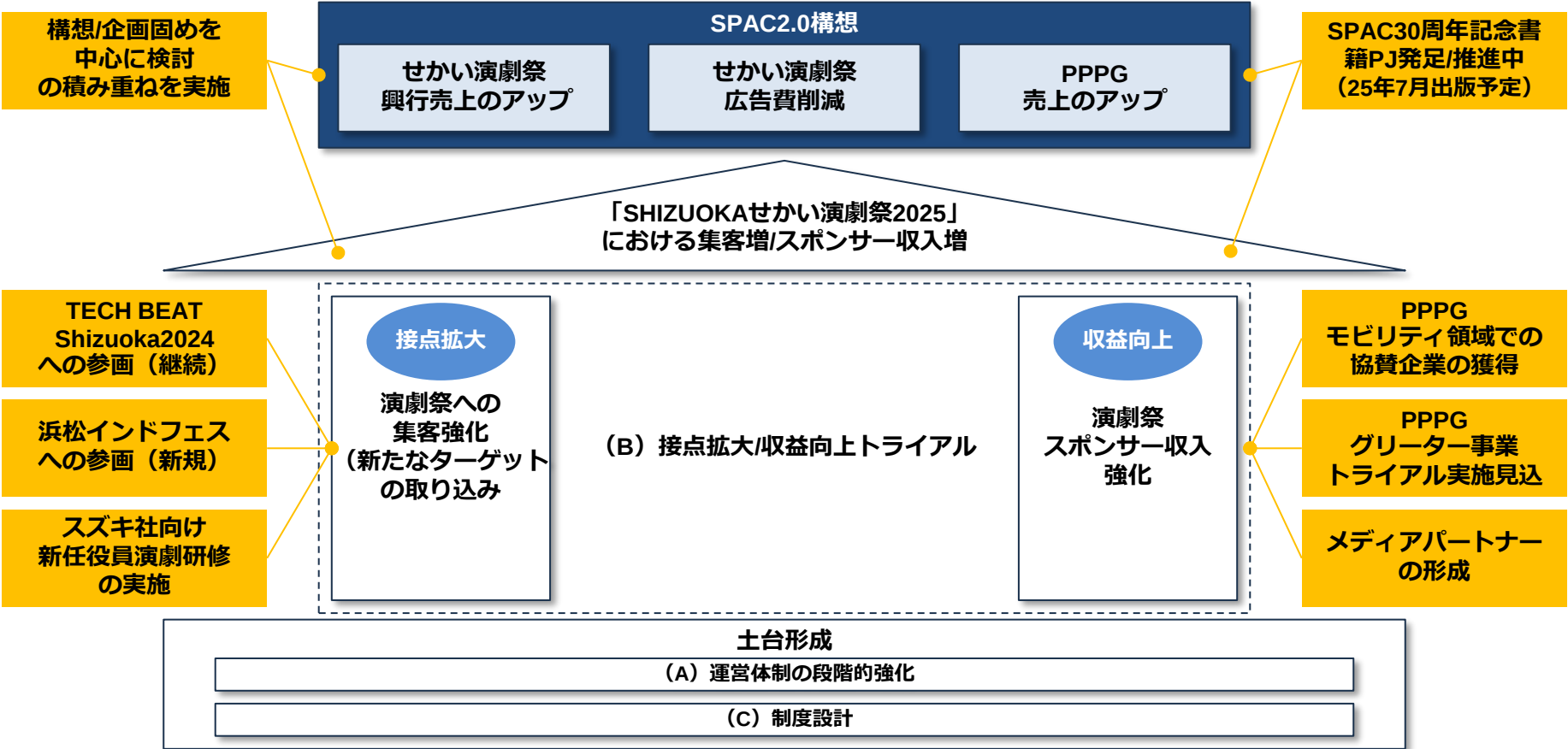
演劇祭、並びにSPACが「演劇の都」の中心となり、地域と一体で賑わいを形成し、自律的運営がなされる

- 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

2024年度の取組みの枠組み



2024年度の取組みの枠組みと主な実績



2024年度の取組み実施計画【マスタープラン】

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																
(A) 運営体制の段階的強化																
① 新たなターゲットの取り込み 演劇祭への集客強化	①時給4000円仕事づくり (日常化/掛け算)															
	②TECH BEAT Shizuoka での仕事づくり															
	③浜松インドフェス 連携															
	④スポーツクラブでの 演劇トレーニング展開															
	⑤海外文化芸術交流 (ブランディング)															
	⑥企業研修															
	⑦企業プロモーション 映像制作															
② スポンサー収入強化 演劇祭	①スポンサーシップ 制度の見直し															
	②入場料収入強化															
	③課金の仕組検討/ トライアル															
③ 接点拡大・収益向上トライアル ふじのくにせかい演劇祭	▼キックオフ (5/20)		▼中間報告①		▼中間報告②		▼最終報告									
	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							
	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)													
	企画具体化	準備	実施/ 振り返り	パッケージ化/営業展開						次年度に向けた企画/準備						
	浜松進出 戦略検討	スズキ社/ソミック社 との連携	浜松インドフェス 参画検討/企画	浜松インド 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											
	企画具体化 (ティップネスへの提案)	トライアル 準備	実施/ 振り返り	本格展開検討	本格展開											
	海外に向けた ブランディング戦略検討	ブランディング施策 具体化	フランス芸術学校 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											
	スズキ社 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 (ソミック社、その他企業含め5社程度にて実施を狙う)											
					パッケージ化/営業展開											
	ソミック磐田新社屋 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											
			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									
			入場料収入結果分析 (アンケート集計/分析)		入場料収入見直し				入場料収入見直し							
		B2C（訪問客向け）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）														

ふじのくにせかい演劇祭

2024年度の各取組みの期待効果（狙い）と達成状況

取組み		取組みの狙い	達成状況
(A) 運営体制の段階的強化		□ 今後の自律運営に向けた<u>段階的な体制整備（伴走を通じたスキル移管の受け皿）</u>	✓ SPAC2.0構想を推進するSPAC2.0タスクフォースチームを形成、既存の取組み、新たな取り組みを両立して推進する体制のベース構築を実施（ただし、慢性的なリソース不足課題は解消できていない）
③ 接点拡大・収益向上・トライアル	(新たなターゲットの取り込み) 演劇祭への集客強化	□ 俳優の時給4000円の仕事の種類の増大に伴う、<u>俳優と企業/一般客の接点の増大</u>（次年度演劇祭への来場きっかけの形成） □ 掛け算テーマの発想から、企画、必要な組手の選定/折衝、トライアル準備、実行、振り返り、パッケージ化と営業展開の一連のプロセスを経験することによる<u>自律化に向けたスキルアップ</u>の実現 □ <u>俳優の収入改善</u>	✓ 昨年度計画の掛け算テーマは据え置き、せかい演劇祭2025「フェスティバルガーデン」の企画において、俳優の力（盛り上げ役としてのグリーター）を活用した、マルシェ、キッチンカーの販売支援を時給4000円の仕事として設定（グリーターの有効性は、浜松インドフェスにて実証済）
	② TECH BEAT Shizuokaでの仕事づくり	□ TECH BEAT Shizuokaの主な参加層である<u>若年層と演劇/俳優の新たな接点の創出</u>（次年度演劇祭への来場きっかけの形成） □ スタートアップに対する演劇の力を活用した新たなトレーニングメニューの開発（<u>新たな収益機会の創出</u>） □ <u>俳優の収入改善</u>	✓ TECH BEAT Shizuoka参加済（スタートアップと演劇/俳優の新たな接点創出） ✓ ブース出展を通じた参加企業との交流、アプローチ企業リストの形成 ✓ 発掘したスタートアップとのコラボレーション可能性について今後検討予定（来年度にて実施予定）
	③ 浜松インドフェス連携	□ 「インドフェス」への参画を通じた<u>浜松市民、インドコミュニティのインド人の方々と、演劇/俳優との新たな接点の創出</u>（次年度演劇祭への来場きっかけの形成） □ SPACにおける静岡西部/東部進出戦略における足掛かりの一つとして機能	✓ 俳優がグリーター（盛り上げ役）として参画、新たな仕事づくりの可能性を検証（僅かではあるが、287,320円（税込/出張費別）の売上実績をつくった） ✓ インドフェスの運営事務局、参画企業とのリレーション構築を実施

2024年度の各取組みの期待効果（狙い）と達成状況

取組み		取組みの狙い	達成状況
② 接点拡大・収益向上・トライアル	④ スポーツクラブでの演劇トレーニング展開	□ ティップネス会員向けに演劇を活用した新たなトレーニングメニューの体験を提供することに伴う、SPACの認知度向上（次年度演劇祭への来場きっかけの形成） □ スポーツクラブ会員に対する演劇の力を活用した新たなトレーニングメニューの開発（新たな収益機会の創出） □ 俳優の収入改善	✓ 他の施策優先のため、一時的にPending（進捗なし）
	⑤ 海外文化芸術交流（ブランディング）	□ 既に世界的に認知されている演劇祭に並ぶ、「世界レベルのSPAC」という世界的な評価形成の第一歩 □ 文化芸術交流パッケージのシリーズ化による継続的な収益機会創出	✓ 演劇サミットについての企画検討を実施 ✓ 計画されたい海外交流は実施済 ✓ SPACのリソース状況を考慮の上、来年度どこまで実施すべきかもう少し先にタイムラインを引き延ばすか検討中
	⑥ 企業研修	□ 企業研修を通じた演劇/俳優との新たな接点機会の創出 □ 企業研修のパッケージ化、営業展開を通じた新たな収益機会の創出 □ 俳優の収入改善	✓ スズキ社の新任役員研修を実施済み（春華堂、その他浜松企業経営者も参加）（330,000円（税込）の売上実績） ✓ スズキ社への第二弾提案、並びに企業展開向けパッケージ開発（新入社員研修、役員研修、社史演劇 等）を今後実施予定
	⑦ 企業プロモーション映像制作	□ 企業プロモーション映像制作/発信を通じた演劇/俳優との新たな接点機会の創出（ソミック社員、磐田市民等、様々な人々に露出） □ 企業プロモーション映像制作のパッケージ化、営業展開を通じた新たな収益機会の創出 □ 俳優の収入改善	✓ 他の施策優先のため、一時的にPending（進捗なし）

2024年度の各取組みの期待効果（狙い）と達成状況

取組み		取組みの狙い	達成状況
制度設計	①スポンサーシップ 制度の見直し	❑ 企業スポンサーという枠組みを活用した 新たな収益機会の創出	✓ せかい演劇祭に特化したスポンサーシップ提案を実施、複数社にてプロダクト協賛、協賛金獲得の実績をつくることできた
	②入場料収入強化	❑ 実需要に応じた入場料の見直しに伴う 入場料収入の増加 （※実際の成果創出は令和7年度以降の演劇祭を想定）	✓ せかい演劇祭の各演目の自己収入比率の向上を狙い、観劇チケットの料金改定（料金アップ）を実施済
	③課金の仕組み検討/ トライアル	❑ 来場者課金を通じた 新たな収益機会の創出 ❑ 投げ銭を含めた SPACを中心とする経済圏における資本循環の実現 ❑ 俳優の収入改善	✓ せかい演劇祭2025のフェスティバルガーデンにて、食や体験コンテンツを基軸とした来場者課金による収益確保の検討を実施（せかい演劇祭2025においては、グリーターのトライアル実施にとどまる）
全体戦略	戦略立案	❑ 変革コンセプトの具体化	✓ SPACが新たに目指す姿として、SPAC2.0構想を具体化
	広報・ブランディング	❑ 変革コンセプトと連動した広報・ブランディング施策の具体化	✓ SPAC2.0を織り込むかたちで、企業経営者を中心とした対談コンテンツを含む書籍出版の準備を実施（2025年7月出版予定） ✓ メディアパートナーの確立を通じた広告費用の最適化と広告効果の最大化を実現するためのトライアルを実施

Stage2の具体化と2025年度重点施策

Stage2

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

Stage2

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

- 2024年度 of 取組みの中で見出したグリーター事業、企業研修事業の可能性に力点を置き、事業性検証、事業化を進めることで、演劇祭における新たな収益基盤が段階的に形成されること
- グリーター事業（他のイベントへの参画を含む）、企業研修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、あわせて一定数の県外来訪者/インバウンドの来場があること
- SPACとしてのメディアパートナーを確立し、グリーター事業の新たな販路として機能させると共に、現状の広告費用を最適化しながら、広報/PR効果を最大化できる状態をつくること
- 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

2025
重点施策

i

グリーター事業の
トライアルを重ね、事業化
に向けた基盤を形成する

ii

企業研修事業トライアル/
書籍販売を通じて
企業接点を更に強化する

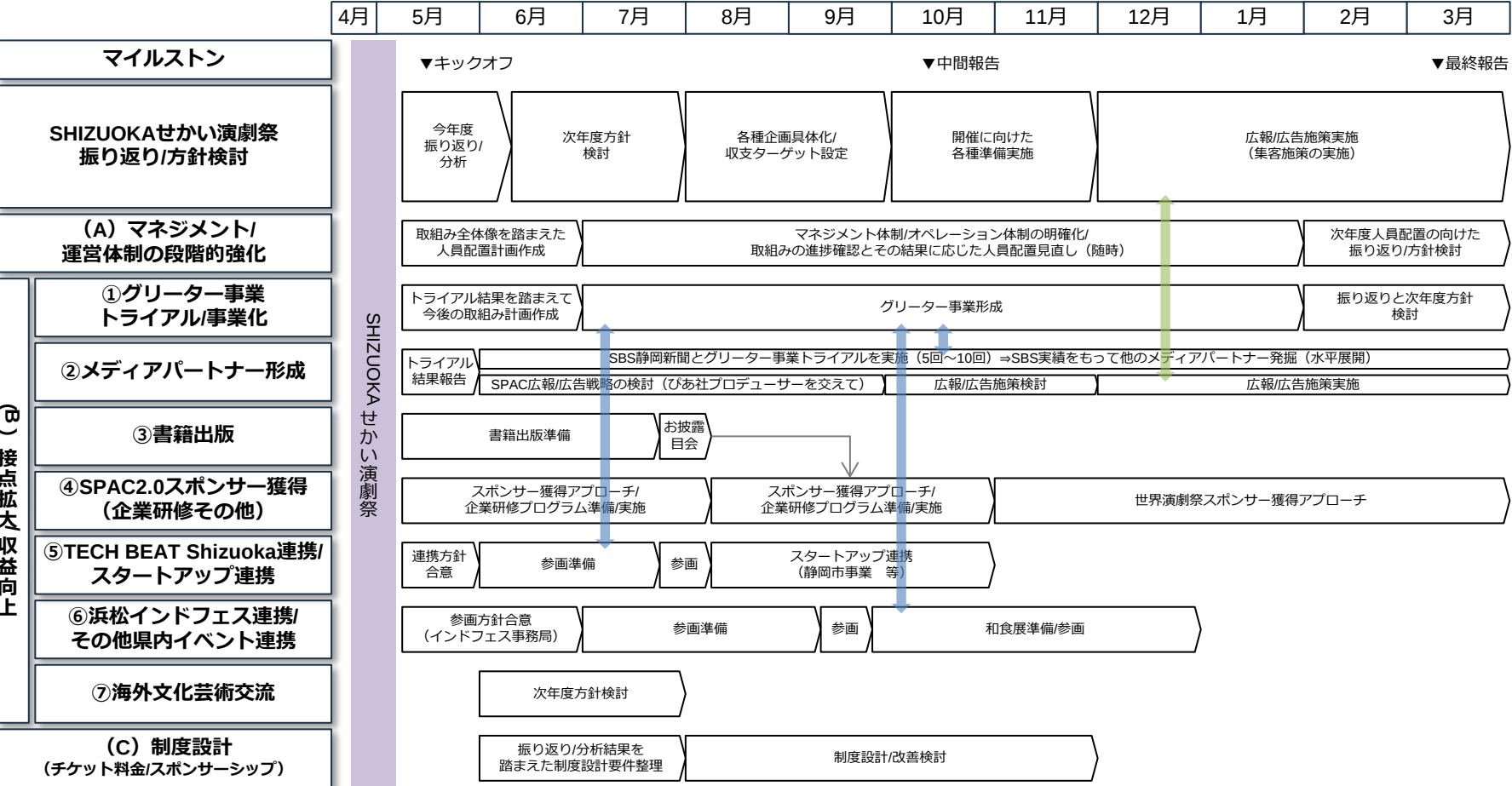
iii

演劇祭ターゲットの
解像度を上げて、
インバウンドの取り込み
を強化する

iv

メディアパートナー
を確立し、効率的/効果的
な広報施策を展開する

2025年度の取組み実施計画



2025年度の各取組みの期待効果（狙い）

SHIZUOKAせかい演劇祭 振り返り/方針検討		□ 全体の収支ターゲットの実績評価 □ チケット料金改定に伴う販売/来場実績の確認と次年度方針の検討 □ PPPGにおけるグリーター事業トライアルの実施と来年度に収益をつくる方策の検討 □ ターゲット分析（狙い通りのターゲット誘客ができたかを評価）
(A) マネジメント/運営体制の 段階的強化		□ SPACとしての取組み全体像を捉えた上での人員配置の実現 □ 不足しているスキル/マンパワーの可視化 □ 今後の自律運営に向けた段階的な体制整備（伴走を通じたスキル移管の受け皿）
④ 接点拡大 収益向上	①グリーター事業 トライアル/事業化	□ グリーター事業のトライアルの連打を通じた事業形成（&事業推進体制の整備）※（A）と連動 □ グリーター事業化を通じた収益の確立（段階的に） □ SPAC俳優の稼働率の向上、収入改善
	②メディアパートナー形成	□ メディアパートナーの確立による広報費用の最適化 □ メディアパートナーの確立による広告宣伝効果の最大化（メディアパートナーの営業チャネル活用）
	③書籍出版	□ 書籍出版のプロセスの中で接点をもった企業へのアプローチによる企業研修プログラムの販売/収益確保 □ 書籍出版を通じたSPACとSPAC2.0の認知度の向上（特に企業人へのアプローチ力強化） □ せかい演劇祭2026のスポンサー獲得
	④SPAC2.0スポンサー獲得 （企業研修その他）	□ 各種接点拡大施策を通じて得られた接点へのアプローチを通じたSPAC2.0スポンサーの獲得
	⑤TECH BEAT Shizuoka連携/ スタートアップ連携	□ 新たな接点創出（県内企業、スタートアップ、個人） □ スタートアップとのコラボレーションを通じた新たなサービス開発（新たな収益可能性の発掘）

2025年度の各取組みの期待効果（狙い）

(B)	⑥ 浜松インドフェス連携/ その他県内イベント連携	□ 「インドフェス」への参画を通じた浜松市民、インドコミュニティのインド人の方々と、演劇/俳優との新たな接点の創出 □ インドフェス運営サイド（協賛企業、出店者等）との連携強化 □ その他イベントへの参画を通じた新たな接点の創出
	⑦ 海外文化芸術交流	□ 演劇サミットの可能性の検証 □ 既に世界的に認知されている演劇祭に並ぶ、「世界レベルのSPAC」という世界的な評価形成の第一歩 □ 文化芸術交流パッケージのシリーズ化による継続的な収益機会創出
(C) 制度設計		□ SPAC2.0企業スポンサーシップの制度検討 □ チケット料金改定を通じた自己負担率の向上（2025年度実績評価に基づき検討）

2024年度の各取組みを通じた「伴走型支援の実証事業」の有効性に係る示唆

1. 2024年度における課題の構造化、並びに各種取組みの伴走支援を通じて、伴走型支援が有効に機能するための条件として、以下のポイントを識別
 1. 自律化に向けた各種施策を束ねるための全体戦略・コンセプトが必要（SPAC2.0）
 2. 全体戦略・コンセプトに基づいて企画された各種施策の実行管理、リソースの手当等を担うマネジメント機能への関与が必要
 3. 各種施策（特に新たな取組み）の実行上、既存組織の中に不足する専門知識・スキルを有した人材の投下が必要
 4. 全体戦略・コンセプトの実現進捗をモニタリングしていくための定量的なターゲットの設定が必要
2. 伴走型支援を有効に機能させるためのポイントを充足するために、伴走型支援の取組みとして求められることは以下の通りであると識別
 1. 支援団体のマネジメント層と伴走支援事業者が一体となった全体戦略・コンセプト策定
 2. 新しい施策のマネジメント機能を担うタスクフォースの切り出し（既存事業との切り分け）
 3. 新しい施策を推進するために、オペレーション層において不足する専門知識・スキルの動的な補填
 4. 変革の進捗や成果をモニタリングするための仕組み

目次

1. 課題の構造化
2. 伴走型支援の在り方検討
3. 伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

伴走型支援の在り方と必要な公的制度・支援

	静岡県	SPAC	伴走型支援事業者	必要な公的制度・支援
ガバナンス (意思決定)	収支改善/収入多角化に向けて必要な制度改善の検討を実施	収支改善/収入多角化に向けて必要な意思決定を実施（理事会承認含む）	収益改善/収入多角化に向けた制度要件を明らかにした上で、SPACと共に静岡県に提言する	+ - 自律化に向けた変革における過渡期のリソースの慢性的な不足を解消する、一次的なリソース投下スキーム - 自律化の土台が整った後に、自ら変革を加速していくために必要な知見・スキル（取組み内容によって動的に変化）を有するアドバイザー/コーチの投下スキーム - 必要な人材が具体化できてきた段階における採用補助のスキーム （採用マッチング、企業型ふるさと納税の仕組みを活用した人材交換 等）
マネジメント (実行管理)		- 全体戦略、事業戦略に則って、各種取組み、施策のPDCAサイクルの回転を管理 - リソースの最適配置	- 全体戦略・事業戦略の明確化 - PDCAサイクル回転に不足しているスキル/機能を補強	
オペレーション (実行)	マネジメント/オペレーションの状況のモニタリング（定期的に）	- 事業戦略に則って、各種取組み、施策を実行 - マネジメントと随時課題を共有し、適切な打ち手を実行	- 特定の取組み、施策の有識者の投下 - プロデューサー人材のアサイン	