【別冊１】文化振興財団からの提案に対する神戸市の見解

令和８年 10 月 13 日

公益財団法人神戸市民文化振興財団
理事長　服部　孝司 様

神戸市文化スポーツ局長
三重野　雅文

貴財団からの提案に対する神戸市の見解

令和８年 10 月２日付で提出された「神戸市室内管弦楽団の方針について」に対する見解は、下記のとおりです。

1.　これまでの経緯

神戸市室内管弦楽団については、従前から、集客や収支構造に課題があるとの共通認識のもと、貴財団と文化スポーツ局にて継続的に協議を続けてきました。

特に、2021 年度以降は、専門人材の活用による楽団の質向上や楽団員の報酬見直しなど、市の予算措置を伴う経営改善策が実施されました。

結果、集客等については一時向上したものの頭打ちとなり、また収支構造は持続可能まで改善したとは言えず、課題解決はなされていないという認識は共有してきたところです。

このように議論が進むなか、本市は 2025 年 11 月５日、貴財団あてに、通知文「神戸市室内管弦楽団の今後のあり方について」を発出いたしました。

その内容は、神戸市室内管弦楽団が、

・他都市の楽団に比べて自治体支援の割合が高く、演奏収入割合も低いことから、集客の拡大や民間支援の獲得など具体的な経営改善が必要

・神戸市の財政運営や、外郭団体の経営を管理監督する観点から具体的な運営（経営）改善策の実施を求める

ことを指摘するものでした。そのうえで、具体的な対策案として、

①現行楽団を継続

②現行楽団をベースに発展的解消

③現行楽団の解散をベースに新たな音楽事業を展開、の３案を示したところです。

当該通知への回答として、2025 年 12 月７日、貴財団より本市あて、通知文「神戸市室内管弦楽団の今後のあり方について（回答）」の提出がありました。

貴財団として、「現行楽団の存続を目指す」とし、集客目標の達成や収支構造の改善へ向けた活動・取り組みについて提案いただきました。

しかしながら、2028 年を目標年次とした提案書は、

・集客の拡大について販売席数目標が（当時の）現状と乖離が大きいうえ、その低迷状況の分析・打

開策、集客増加のための具体策が示されていない点

・収支構造の改善についてチケット単価を引き上げたうえで集客増加を見込める根拠が薄弱であり、新規事業展開による事業規模の拡大とそれに伴う補助金割合の低下を示しながらも、新規事業の演奏収入や民間支援の割合を高める具体策が示されていない点

に課題が残りました。

このことから、「実現可能性に課題があると判断し、市補助金の有効性・効率性を踏まえ、神戸市室内管弦楽団への補助金は 2027 年度までとする方針」であることを 2026 年 1 月 21 日付通知文「神戸市室内管弦楽団について」にて貴財団に通達したところです。

あわせて、「補助金終了後の神戸市室内管弦楽団の運営については、財団の経営状況を総合的に勘案すると継続は困難と見込まれるため、解散を含めた抜本的な見直しを検討されたい。なお、公演制作は 2027 年度末の現文化ホールでの最終公演までとし、それ以降の制作は行わない方向で検討されたい」とし、楽団の存廃についてはあくまでも貴財団に決定権があることから、今後の対応について、貴財団での検討・意思決定を求めました。

なお、楽団に対する見直しだけでなく、貴財団全体については、過去より本市から安定的な団体運営のための経営改革を求めてきました。特に、2026 年 2 月に策定した外郭団体改革方針では、貴財団を重点的見直し対象団体に指定し、組織全体の企画力や経営力の強化による収益構造の改善、さらに市民還元や民間代替性の視点を踏まえた事業の見直しが必要である点を課題として示したところです。

こういった状況も含め、楽団の存廃および今後の方針につき、貴財団理事会での検討が進められ、10 月 1 日理事会にて、「楽団の存続」が決議されました。そして、改革方針、収支計画及び神戸市からの支援に対する希望、目標値（KPI）等について、10 月 2 日付通知文にて、今回、新たな提案が提出されました。

2. 市民意見の聴取

神戸市室内管弦楽団に対する市の支援のあり方を考えるにあたり、下記のとおり、市として市民意見の聴取を実施しました。

① 神戸市ネットモニターアンケート（2026 年 5 月 20 日～6 月 2 日、有効回答数 5,588 名）

（ア）神戸市室内管弦楽団の認知度は 5 割にとどまり、また「楽団を知っている」人のうち有料公演に「行ったことがある」と回答した人は 1 割であった。

（イ）自由意見においては、約 200 件の意見が寄せられ、参考値ではあるものの、楽団には存在意義があるとする意見が多くみられたが、補助については否定的もしくは見直すべきといという意見も 75 件あった。

② 神戸市の文化芸術の未来を考えるフォーラム（第 1 回 6 月 6 日「神戸市室内管弦楽団の補助金のあり方について」、第 2 回 7 月 31 日「室内管弦楽団を含む音楽分野への支援のあり方について」　いずれも貴財団との共催）

（ア）第１回：（１）公共性と公益性、（２）（収支構造を考えるうえでの）自助・公助・共助のバランス、（３）議論の場の透明性等が重要であるとの指摘がなされた。

（イ）第２回：公共や公益は多面的であり都市戦略の面からも捉えられること、支援を受ける側にも説明責任が発生すること、「公益」と「収益」は両立しうることなどが議論された。

③　私から神戸市への提案（2026 年 3 月 13 日～10 月 2 日　合計 33 件）に寄せられた意見

（ア）市の補助金廃止方針に否定的な意見として、「神戸市室内管弦楽団を存続させ、補助金カットは止めて欲しい」「室内楽という特殊性から、大ホールの客数だけで測ることに理解できない」など 29 件

（イ）市の補助金廃止に肯定的な意見として「楽団はいつまでも市のお抱え楽団ではいけない」「大阪の楽団は、提携を結んで病院に出張演奏するといった努力をしている」など 4 件

これらの意見を総合すると、総論としては楽団には一定の存在意義があると認める肯定的な意見が多くあった一方、楽団に対する認知度は低く、公金の支出については、このままの形で継続するのはどうなのか、という声が多かったと認識しています。

3.　神戸市会からの意見

本件に関する市会での主な意見は以下のとおりです（2026 年 2 月議会以降、本会議、経済港湾委員会、外郭団体に関する特別委員会、決算特別委員会でいただいた意見を一部抜粋・要約しています）。

①　現状評価：

（ア）2026 年度の楽団に関する活動につき、集客や営業努力の進展を一定評価する意見

②　補助金に対する方向性：

（ア）補助金を継続する場合には、楽団に対して下記の点を求めていく必要があるという意見

- 楽団自らの資金調達の強化（企業協賛の獲得、演奏収入増・定期公演の黒字化が必要。企業・団体・サポーターズクラブ等との連携）
- 公費投入に見合う市民還元
- 市民の関心醸成

（イ）補助金の継続にあたり、下記の事象も評価軸とするべきという意見

- 芸術性・都市格（国際都市神戸の文化像）、文化基本法や文化芸術推進ビジョン
- 今まで楽団が果たしてきた役割、公益性
- 財団全体としての事業の位置づけ、効率性

（ウ）補助の適格性にあたっては、補助割合だけでなく金額総額も検討すべきという意見

（エ）継続を前提として、段階的に減額するなど柔軟な対応を求める意見

（オ）集客・収益のみを根拠とした補助金打ち切りや解散に反対する意見

（カ）補助の可否及び金額の決定にあたっては、財団全体の収支構造と文化事業全体への資源配分も踏まえるべきという意見

③　今後の楽団改革に際しての視点：

(ア)会場にふさわしい楽団の規模・あり姿を検討すべきという意見
(イ)混声合唱団との相乗化、経営効率化が必要という意見
(ウ)理事会による経営判断の徹底を求める意見
(エ)中長期計画の策定を求める意見
(オ)理事会や監督の刷新を求める意見

④ ガバナンス／透明性の確保：
(ア)意思決定の経緯を公開すべきという意見
(イ)議会を含む政策決定プロセスの透明化を求める意見

⑤ KPI・検証と資源配分：
(ア)今後楽団が改革を行い、補助金の支給対象とする場合には、その進捗につき KPI を設定し、検証方法、モニタリング体制を整備すべきという意見
(イ)市の支援がどのように使われているのか金額ベースで明確にすべきという意見

4. 提案に対する見解・今後の支援について

貴財団理事会において「『広く市民や地域に愛され、支えられ得る“神戸”の楽団』に生まれ変わったうえで、神戸市室内管弦楽団を存続する」と決定されたことについては尊重いたします。

ご提案いただいた改革方針について、上記の経緯や市民・市会からの意見等も踏まえ、公的支援を行う立場から、下記のとおり、提案に対する意見及び支援に係る考え方を示します。

公的支援を受ける場合には、当該事業について

（1）誰に対しても開かれた存在である「公共性」と、不特定多数の市民に対して利益をもたらす「公益性」が担保されているか、

（2）楽団自身の努力である「自助」、企業や地域、市民による「共助」、行政による「公助」が適切なバランスとなっているか、

（3）支援を受ける側として、自身の価値を社会に伝える「説明責任」を果たせるか、

という点を満たす必要があると考えます。

なお、（1）で指摘した「公共性」と、（2）の「自助・共助」にあたる「収益性」は必ずしも対立するものではなく、公共的な活動によって市民との接点を増やすことで、楽団を応援する市民が増え、結果、集客につながり収益性が改善されることもあると考えられます。

このような、公的支援に対する基本的な視座から貴財団の提案書を確認した結果として、具体的には以下①、②のとおり意見を付します。

① 2028 年度以降、楽団へ支援を行う上で、まずは楽団に「広く市民や地域に愛され、支えられ得る“神戸”の楽団」に生まれ変わっていただくことが必要

② 広く市民や地域に愛される楽団となるため、特に重要と考える点は以下のとおり
(ア)長期的な計画性
・ 市民還元及び地域連携の発展的取り組み

・　認知度、集客数
・　民間支援獲得額と演奏収入などの実績

（イ）市民還元や認知度向上の取り組み（公共性と公益性の担保）
・　広く市民に開かれ、地域に根差す楽団として、支援を受けるに値する公共性と公益性の担保

（ウ）演奏収入の増加と民間支援の獲得も含めた補助金だけに頼らない収支構造の変革
・　楽団の収入のうち、５割以上を演奏収入と民間支援で賄うこと
・　「市の支援：演奏収入：民間支援：その他」のバランスは、他の政令市オーケストラ並の「４：４：１：１」となることを一定の基準とします

（エ）経営基盤・マネジメント機能の強化の実行により、楽団・事務局の解体的出直しがどのように実現されるのか示すこと

（オ）上記の項目を確実に実行し成果を示すこと

これから解体的出直しを行い、「広く市民や地域に愛され、支えられ得る“神戸”の楽団」になるためには、神戸市民にどのような価値を提供していくのかが重要です。

貴財団の改革提案には多くの取り組み内容が記されていますが、市としては、まず、未来を担う子どもたちをはじめ、多くの市民に本物の演奏に触れる貴重な機会の提供を増やすことを期待します。

さらに、地域の演奏家等と交流・連携を進めるとともに、次世代の神戸の演奏家を育む取り組みの一環として、若手演奏家の指導や共演機会を創出してください。

そして、市民が楽団の演奏に何を望んでいるのかを考えたうえで、何度でも演奏会に足を運びたくなるようなプログラム構成を強く望みます。

民間支援の獲得にあたっては、一過性のものではなく継続的な支援となるよう、企業や個人への丁寧な説明と不断の努力を求めます。

上記を踏まえ、2027 年度については、貴財団からの提案金額を予算として措置できるよう、文化スポーツ局において予算要求を行います。その後、市全体の予算編成において議論し、整理されたのち、予算案として議会へ提出されます。

また、今回提案された改革が確実に実行に移され改革の成果が示されること、特に、演奏収入等と企業協賛等の目標額（合計 58,010 千円）が達成される見込みが明確となった段階で、補助金の交付決定を行います。

2028 年度については、2027 年度の実績を踏まえたうえで、貴財団の提案に基づき決定いたします。