【別冊２】文化振興財団からの提案書

令和８年 10 月２日

神戸市文化スポーツ局
局長　三重野 雅文 様

（公財）神戸市民文化振興財団
理事長 服部 孝司

神戸市室内管弦楽団の方針について

神戸市室内管弦楽団の今後の運営について、これまでに４回の理事会を開催しゼロベースで「解体的出直し」について熟慮を重ねてきました。理事会として議論の結果、広く市民や地域に愛され、支えられ得る楽団に生まれ変わったうえで、存続することを決定いたしました。

これを踏まえて、神戸市室内管弦楽団の今後の運営について、下記のとおり提案いたします。

記

１．神戸市室内管弦楽団の今後のあり方

＜神戸市室内管弦楽団が新たに目指す姿＞

広く市民や地域に愛され、支えられ得る、“神戸”の楽団

＜方針決定の背景＞

・「補助金は 2027 年度までとする」という市の方針を受けて以降、楽団の存廃を含めたあり方について、４回の理事会にて議論を行ってきた。
・議論に際しては、３月及び８月に開催された神戸市会・外郭団体に関する特別委員会など多くの議会の意見をはじめ、市と共催したフォーラム、市実施のネットモニターアンケートで収集した市民の意見を参考にした。
・また、理事会としても、「公金支出事業のあり方」「市民の意見」「劇場・楽団運営」「会計」の専門家の意見を直接聴取したほか、報道機関等を通じて知り得た専門家の意見も参考にした。
・いただいた意見では、「認知度の低さ」や「市民還元の認識のずれ」、「収益力強化」など反省すべき多様な叱咤があった一方で、「楽団は継続すべき」と存続に向けた多くの激励も頂戴した。
・これらを踏まえ、昨日開催した理事会において、反省点を踏まえて楽団が“あるべき姿”に生まれ変わることを前提に、楽団を存続する方針を決定し、全会一致で議決した。

＜理事会での審議経緯＞

2026 年 ３月 27 日　第 89 回理事会（定例）　議案 神戸市室内管弦楽団について
６月 15 日　第 92 回理事会（定例）　議案 神戸市室内管弦楽団について
８月 ５ 日　第 94 回理事会（臨時）　議案 神戸市室内管弦楽団について
10 月 １ 日　第 95 回理事会（定例）　議案 神戸市室内管弦楽団について

２．楽団運営の改革方針

（１）市民に音楽を届ける鑑賞機会の提供（地域に密着した活動を展開）

・市民に身近な場所で、無料で鑑賞できる「まちかどコンサート」等を軸に地域密着の活動を展開し、広く市民に音楽を届ける。（月１回程度開催）

・各文化センターでの演奏会を強化する。（年３回開催）

・2028 年度から定期演奏会は新・神戸文化ホール中ホールが完成するまで、神戸朝日ホール等にて開催する。（年５回開催）

（２）未来を担う子ども達をはじめ、インクルーシブな活動を推進

・市内小学生を対象としたインリーチ公演（文化ホール２日間４公演、文化センター1 日２公演程度）を実施するとともに、特別支援学校でのアウトリーチ演奏に加え、小学校でのアウトリーチ演奏を再開する。

・年齢や障がいの有無に関わらず、子ども達が楽しめる「こどもコンサート」を引き続き実施するほか、病院や福祉施設へのアウトリーチ事業（年３回程度）を実施する。

・活動の趣旨を踏まえ企業協賛を募り、実施回数を増やしていく。

（３）市内の演奏家、実演団体等との連携を促進

・市内の演奏家・実演団体等と合同演奏会を開催する。（年１回程度）

・市内の演奏家・実演団体等との連携を促進し、それぞれの演奏会での相互出演を強化するなど、神戸音楽界のハブ機能の一端を担う。

（４）新たなファン層の獲得・認知度向上

・演奏会においては、広く市民に親しみやすい企画を取り入れるとともに、クラシック以外のジャンルでの演奏にも積極的に取り組み、更なる認知度の向上に努め、新たなファン層の獲得を図る。

（５）姉妹団体である神戸市混声合唱団との更なる連携・発信

・姉妹団体である神戸市混声合唱団との更なる連携や一体的なプロモーション（統一愛称の公募等も検討）の強化を実施し、楽団と合唱団の相乗効果を最大化する。

（６）企業や市民による支援の推進・強化

・寄付の獲得に向けた賛助会員制度（企業・個人）を創設する。

・資金調達（パトロネージュ）機能を強化するため、楽団事務局の体制見直しを図るとともに、事務局員以外の成果連動型協力員等（音楽関係・金融系）の委託を進める。

・比較的廉価に設定していた定期演奏会のチケット単価を 1,000 円程度の引き上げるとともに、団員と観客の交流を促進するなど新たな付加価値を提示しながら現在の観客数を維持し、受益者負担の適正化を図る。（入場料収入約 11,000 千円増）

・楽団員や事務局が自らチケットを販売する販促活動を続け、演奏収入増を図るとともに、市民との身近な関係構築に努める。

・外部依頼公演先（地域の音楽系団体との連携含む）の開拓強化を図り、演奏収入増を図る。
（依頼公演収入約 10,000 千円増）

・”稼ぐ力”を意識した演奏外収益源（CD・グッズ販売、演奏指導等想定）の開発を進める。

（７）楽団の経営基盤・マネジメント機能の強化

・専務理事直轄の組織に改め、意思決定の迅速化と支援獲得の体制強化を図る。

・市民や企業・楽団員を含めた委員会等を設け、企画・運営や、資金調達について協議・参画する体制を整備し、楽団員・事務局員が一体となった改革意識の共有・浸透を図るとともに、音楽監督を置くことを前提とした体制を見直す。
・団員報酬の原則完全歩合制を導入することで、成果に応じた報酬体系とし経費の最適化を図る。
・楽団員等の新規募集にあたっては、公募によるオーディションを実施するなど、対外的な透明性の担保に努める。
・混声合唱団における事務との整理を行い、事務効率化を進め、事務局人員の最適化（現在 12 人からの見直し）を図る。

３．2027・2028 年度収支計画案（別紙１）

＜楽団改革を一体的に進めることにより、補助金依存率 40%以下の運営体系を確立する＞

・市民に音楽を届け、新たなファン層を獲得し、認知度の向上を図るとともに、積極的な販促活動を展開と併せて、団員と観客の交流を強化するなど公演会鑑賞の付加価値を上げることで、チケット単価が上がった状態でも現在の集客を維持し、また、依頼公演の獲得強化により、全収入における**演奏等収入割合を 40%以上（33,000 千円➡54,000 千円）確保する。**
・協賛営業機能の確保などの取り組みにより、企業協賛等の**民間支援を 10,000 千円以上**確保するなど、全収入における**民間支援割合を 10%以上**確保する。
・既存事業の合理化や事務局の合理化など経費見直しを実施し、**補助金総額を現在の半分程度に見直す**とともに、全収入における**補助金割合を 40%以下**にとどめる。
・上記の割合を基準と位置づけ、毎年度の事業においてこれを堅持する。

楽団運営の単年度収入における割合基準
演奏等収入：40%以上、民間支援：10%以上、補助金収入：40%以下

４．市の支援について

・財団は 2026 年度から 2027 年度に上記 2 の方針に基づき楽団運営の改革を行う。
・2028 年度より、神戸市室内管弦楽団が新たに生まれ変わった楽団として運営を行うことを条件に、**45,000 千円の支援**をお願いしたい。（2026 年度より 40,000 千円削減）

５．ＫＰＩ（案）について

	項目	具体的なＫＰＩ
①	楽団の認知度	・アンケートによる市民の認知度の向上（前年比上昇） ・楽団保有の SNS 等の総フォロワー数（前年比上昇）
②	市民還元	・まちかどコンサート活動実績と満足度（年 12 回以上の実績と満足度 80%以上を維持） ・インリーチ・アウトリーチ活動実績と満足度（アウトリーチ年 10 回以上の実績と満足度 80%以上を維持） ・地域音楽家等との連携状況（年 1 回の合同演奏会の開催を継続）
③	集客目標	・年間を通した主催公演の入場者数（販売席数の 75%以上を維持）
④	民間支援	・寄付・広告協賛の合計額（毎年度収入の 10%以上を確保）
⑤	楽団経営	・毎年度収支均衡以上を確保 ・単年度収入における割合基準の維持

別紙 1

収支計画（案）（2027）

＜収支上のポイント＞2026 年度比で補助金を 25,000 千円削減

・まちかどコンサートの定例事業化
・民間支援取得等、外部資金獲得に向けた事務局体制見直し開始
・協賛等民間支援の取得
・チケット単価の増加による入場料収入の増収
・依頼公演収入の増加による演奏収入の増収
・団員の報酬の原則完全歩合制の一部開始による補助金額削減

（単位：千円）

収入		支出	
入場料（チケット）	20,260	まちかどコンサート	840
依頼公演出演料等	30,250	インリーチ・アウトリーチ経費	5,650
公的助成金	10,000	依頼公演等経費	22,700
企業等協賛金・寄附金等	7,500	文化センター演奏会経費	14,700
神戸市補助金	60,000	定期演奏会経費（文化ホール(大)）	39,000
		その他物件費	6,500
		事務局等管理費	38,000
	128,010		127,390

（単位：千円）

演奏収入等	企業協賛等	神戸市補助金	その他補助	収入合計
50,510	7,500	60,000	10,000	128,010
39.5%	**5.9%**	**46.9%**	**7.8%**	

収支計画（案）（2028）

＜収支上のポイント＞2026 年度比で補助金を 40,000 千円削減

・楽団運営の単年度収入における割合基準の達成
・民間支援取得等、外部資金獲得に向けた事務局体制見直し完了
・協賛等民間支援の取得目標達成
・定期演奏会は楽団規模に合わせた神戸朝日ホールで実施（1 企画 2 日間公演× 5 ）
・依頼公演収入の増加による演奏収入の増収・目標達成
・団員報酬の原則完全歩合制開始

（単位：千円）

収入		支出	
入場料（チケット）	19,160	まちかどコンサート	840
依頼公演出演料	35,250	インリーチ・アウトリーチ経費	5,650
公的助成金	10,000	依頼公演経費	26,450
企業等協賛金・寄附金等	12,500	文化センター演奏会経費	14,700
神戸市補助金	45,900	定期演奏会経費（朝日ホール）	45,300
		その他物件費	10,500
		事務局等管理費	19,000
	122,810		122,440

（単位：千円）

演奏収入等	企業協賛等	神戸市補助金	その他補助	収入合計
54,410	12,500	45,900	10,000	122,810
44.3%	**10.2%**	**37.4%**	**8.1%**	