

公開月例研究会講演記録〈第 287 回〉(2015.12.3) 産業経営一般研究プロジェクト (2013.4 - 2015.3)——

「文化政策と公共施設のマネジメントに関する国際比較」

第 1 部 ドイツの公共劇場の現状

村田和彦

第 2 部 フランス公共劇場のマネジメント：パリ・オペラ座の歴史と現状

安田静

第 3 部 イギリスにおける文化施設の財務状況

村田直樹

第 4 部 台湾における公共文化施設と文化芸術支援をめぐる現状—財政と運営に関する調査報告—

清水純

○研究メンバー代表 (安田 静)

本日は、お忙しい中、お集まりいただきして、ありがとうございます。

産業経営研究所 産業経営一般研究プロジェクト研究成果報告会を始めさせていただきます。「文化政策と公共文化施設のマネジメントに関する国際比較」というタイトルで、村田和彦先生、私、安田静、村田直樹先生、清水純先生、4 人の研究チームで、代表者は安田静が担当させていただきます。

今回の研究は「産業経営一般研究プロジェクト」なので、マネジメントの観点からさまざまな分析を行なうということが出発点になります。4 人の共同研究メンバーはそれぞれ専門が違いますが、村田和彦先生は経営学、安田は表象文化論舞踊史、村田直樹先生は会計学、そして清水純先生は文化人類学のご専門です。

きょう来ていただいている城多先生もすでにド

イツに関する共同研究を江藤先生を中心になさっていますが、各分野の研究者の方がお集まりになり、歴史研究、財政分析、江藤先生はレパートリーの分析を担当なさり、演目等を中心に細かく分析しておられます。特に江藤先生は、ドイツオペラ、ドイツ音楽全体にお詳しい方で、評論もたくさんお書きになっている方です。

今回の私たちの分析で一番欠けていたのは、レパートリー分析、作品に関する分析の部分で、私自身そこをもっと踏み込んでやりたかったんですけども、手薄なままになっており、次回以降の研究課題となっております。

本日の 4 人の発表内容はお手元のプリントの通りですが、公的資金がふんだんに注ぎ込まれている国の順にご発表いただきます。

それではドイツの公共劇場の現状について、村田和彦先生からお願いいたします。

「ドイツの公共劇場について」ードイツ舞台協会 「劇場統計 2012-13」を中心としてー

村田 和彦

私の課題は、ドイツ舞台協会から1967年以後出されている資料を用いまして、ドイツの公共劇場の特徴を明らかにすることです。この劇場統計によりますと、ドイツには公共劇場が142ありますが、ここで言う公共劇場とは「州及び市といった地方自治体が財政上の負担を引き受け、運営主体となっている劇場である」とされています。国立劇場 (Staatstheater) という名称になっている場合でも、連邦政府ではなくて州が運用主体となっており、ドイツでは文化や教育は地方自治体 (州、市) が運営を担い、国家は介入しないのが原則である、というのが注目されるべき点だと思います。

2 ページですが、公共劇場を法律形態で分類すれば、有限会社、官公庁企業、独立公企業、公法上の営造物、財団、登記社団、目的連合の7つです。座席数の多い劇場を順に挙げれば、有限会社8社、官公庁企業、独立公企業、財団、登記集団、目的連合、公法上の営造物の形態をとるものも4社挙げられています。

3 ページにいきまして、「劇場統計」では、官公庁企業 (Regiebetrieb) は「法律上も組織上も予算技術上も完全に地方自治体の行政の中に編入されている」、独立公企業 (Eigenbetrieb) は「地方自治体から分離された特別財産を構成し、組織上も財政上も地方自治体のおりおりの行政から分離されている」と説明がなされています。目的連合 (Zweckverband) は、4 ページの2 行目にあるように、「多数の地方自治体の地域団体が連合したもの」です。

次にドイツ公共劇場の公演数、観客数、座席占有率について、Oper, Tanz, Operette, 以下項目別に数字が出ています。5 ページを見ていただきますと、公演は825の会場で行なわれていて、座席総数26万3235。ドイツの総人口は約8052万4000人なので、306人に対して1つの座席が用意されていることとなります。

ドイツの公共劇場の従業員の構成は、常用労働者が全体で3万9086人、非常用労働者は2万

4913人。常用労働者の構成は部門別に示されていますが、その構成割合を見ると、芸術部門が45.5%、技術部門が39.7%、管理部門が12.3%です。

ドイツ公共劇場の収入状況は、収入総額28兆4224万9000Euroですが、公共劇場の自己収入は17.5%、助成金総額は81.0%で、8割が州または市等の助成金ということです。自己収入の内訳は、5 ページ一番下から6 ページにかけて、1 のチケット正規価格から13の民間からの補助まで、細かく出ています。助成金の内訳も7つ挙がっていますが、連邦政府・国は0.46%、州が39.7%、市が38.8%で、州や市に任せて、国は助成金をほとんど出していない。

5.3 で収入総額の多い公共劇場を10 番まで挙げています。この中で、5,7,10 は後で個別に取り上げる予定です。5.4 で受け取る助成金の額が多い公共劇場を7 ページに11 番まで挙げていますが、7, 8, 11 を後で個別に取り上げます。5.5 で自己収入率の高い公共劇場を挙げていますが、Tanztheater Wuppertal が5位に入っています。8 ページ、5.6 で観客一人当たりの助成金が多い公共劇場を11 番まで挙げています。個別企業との関連では、1位と11位が入っています。5.7 は観客一人当たりの自己収入の多い公共劇場で、1,2,4,5 が後で問題になります。5.8 は連邦政府が助成金を多く支給している公共劇場で、ベルリンのStaatsoper が2位、Hamburgische Staatsoper が6位に入っています。

9 ページからは支出状況で、総額は28兆5660万9000Euroですが、そのうち、人件費が73.1%、物件費が23.2%となっています。6.1 は人件費の内訳、6.2 は物件費の内訳です。10 ページの6.4 に人件費が80%以上の公共劇場を21 番で挙げています。

以上が「劇場統計」に基づいてわれわれが知ることのできるドイツ公共劇場全体の概要です。その中から四つの公共劇場を取り出して、劇場ごとの個別の特徴を見ていきたいと思います。

まず一つは州立ハンブルク歌劇場で、法律形態は有限会社です。7.2 に公演数と観客数が書いてあります。従業員総数643人、そのうち女性が265人、芸術部門が243人、技術部門が337人、管理部門が46人。収入総額は6851万3000Euro

で、自己収入額が収入総額の27.9%、助成金が71.6%。支出総額に占める人件費は51.2%、物件費が48.8%です。

二つ目のTanztheater Wuppertal Pina Bauschも有限会社形態で、11ページの下にその公演数と観客数が書いてあります。12ページに従業員の内訳、さらに収入について、自己収入率は44.0%、助成金56.6%。支出総額に占める人件費は65.3%で、物件費は33.3%となっています。

三つ目はベルリンドイツ歌劇場です。法律形態は財団で、公演数と観客数、従業員関係の数字があって、9.4は収入について、自己収入が23.7%、助成金が76.3%。支出では、人件費が73.1%、物件費が12.8%です。

四つ目はベルリン国立歌劇場で、これも財団です。公演数、観客数、従業員関係があって、10.4は収入について、自己収入21.3%、助成金75.2%。14ページに支出について、人件費が71.3%、物件費が24.4%という数値が出ています。

簡単にまとめますと、ドイツの公共劇場は法律形態としては有限会社が多い。収入の中で助成金が占める割合は81.0%で、そのうち連邦からの助成金が占める割合は0.46%。観客一人当たりの平均助成額は115.74Euroです。支出では人件費が73.1%と大きな割合を占めており、常用労働者総数は約3万9000人、観客総数は約1870万人です。

われわれが選んだ四つの公共劇場については、州立ハンブルク歌劇場とヴッパータールのタンツテアターの法律形態は有限会社、ベルリンドイツ歌劇場とベルリン国立歌劇場は財団。収入総額では

州立ハンブルク歌劇場が5位、ベルリン国立歌劇場が7位、ベルリンドイツ歌劇場が10位。受け取っている助成金は、州立ハンブルク歌劇場が7位、ベルリン国立歌劇場が8位、ベルリンドイツ歌劇場が11位になっています。観客一人当たり助成金は、ベルリン国立歌劇場が249.8Euroで1位、ベルリンドイツ歌劇場が182.96Euroで11位。連邦政府から受け取っている助成金について見ると、ベルリン国立歌劇場が2位、州立ハンブルク歌劇場が6位になっています。公共劇場の自己収入率ではヴッパータールのタンツテアターが44.0%で5位、観客一人当たりの劇場の自己収入について見ると、ヴッパータールのタンツテアターが1位、ベルリン国立歌劇場が2位、ベルリンドイツ歌劇場が4位、州立ハンブルク歌劇場が5位になっています。

以上が「劇場統計」から知ることのできる概要です。

○安田 1点、補足事項があります。

ピナ・バウシュが亡くなった後、振付家個人の遺産—ここには金融資産のみならず、芸術作品という財産が含まれるわけですが—を息子が継いで、財団法人を設立したとのこと。現時点でピナの作品の著作権を保有しているのはこの財団ですが、直接にカンパニーを運営する母体としてではなく、今のところ、彼女が残した様々な資料をアーカイヴ化する作業にあたっている旨が、カンパニーの発行する冊子に詳しく記されております。

「フランス公共劇場のマネジメント：パリ・オペラ座の歴史と現状」

安 田 静

フランス公共劇場のマネジメントについて考察するにあたり、研究対象として、フランスで最も古いオペラ劇場であるパリ・オペラ座を選びました。また、私自身、二十数年来の付き合いで調査研究等をやってきたからです。

城多先生、江藤先生をはじめとするグループがドイツの中小劇場を細かく取材なさっているところから考えても、大きい劇場だけ見ては分からないところもたくさんありますし、運営の仕方や文化政策の施行のされ方も、大きい劇場と小さい劇場ではかなり違ってきます。今回はパリ・オペラ座を取り上げましたけれども、フランスのさまざまな問題を取り上げるうえでは一つだけでは手落ちになります。しかし、オペラ座はフランスの文化予算全体の中でも大きな割合を占める五つの組織の中に含まれており、ほかの劇場とは違うバランスで国庫からの補助を受けています。そこで今回はケーススタディとして、パリ・オペラ座を中心にお話をしたいと思います。

(スライド) 現在のパリ・オペラ座は1875年、シャルル・ガルニエが設計して建設されたものです。この前に古いオペラ座はいろいろあったのですが、焼失したりして現存していません。今日のパリには、この歴史的建造物の他にもう一つ、新しいオペラ劇場があります。それが1989年7月13日、パリ祭・革命記念日の前日に落成したバスチーユのオペラ座です。どちらも正式名称は国立パリ・オペラ座ですが、旧オペラ座はパレ・ガルニエ(ガルニエ宮)、新しい方はバスチーユ、と呼ばれます。

さて、パリ・オペラ座の歴史と財務状況の概説ですが、最初のアカデミーが誕生したのは1661年、まずダンスのアカデミーが設立され、8年遅れて1669年に音楽に関する音楽アカデミーがつけられています。ちなみに1661年というのは、マゼラン枢機卿が亡くなって、ルイ14世が実質的に執政をとり始めた年で、彼はダンスが大好きな王様でしたから、国家の権威をアピールするにはまずダンスでしょう！ということで、オペラや

音楽に関するアカデミーより先にダンスのアカデミーを設立したわけです。(スライド) 1653年、ルイ14世が15歳のとき、太陽王の扮装で「夜のバレエ」を踊ったときの絵です。

1661年にダンスのアカデミーを設立した際、その勅許状に、ルイ14世は「軍隊の人たちはダンスを絶対やるべきだ」と記しています。「歌舞音曲」といったイメージとは全く違った観点から、ダンスを非常に重要なものとして取り上げ、普及させてくれた王様です。

1669年に音楽のアカデミーができた時、最初のディレクターはペランで、次いでリュリが二人目のディレクターになります。1669年の音楽アカデミー設立以来、このリュリと、1830年代にディレクターを引き受けたヴェロン博士、この二人しかオペラ座にプラスをもたらした人はいない、リュリからヴェロン博士まで、何人ものディレクターがいたけれども、その間ずっと収支の上ではマイナスが続いていたとグーレ(Gourret)は言っています。

ヴェロン氏は支配人兼任以前は企業家として金儲けのうまかった人で、おなかも出ているし、決して見栄えのよい人ではなかったのに、彼を揶揄するようなカリカチュアがたくさん描かれています。しかし、支配人になってからの業績は特筆すべきもので、棧敷の数を増やし、座席数を増やして収入のアップを図りました。彼の支配人時代につくられた『ラ・シルフィード(La Sylphide)』は200年近く経った現在も繰り返し上演されているバレエ作品で、この大成功でオペラ座に再び観客を呼び戻すことに成功します。彼はもともとプレス関係の仕事もしていたので、「これは誰のデビュー公演だ」、「パリのデビュー公演だ」などの魅力的な文言で観客の心をつかみ、新しい観客を呼び込む宣伝もどんどん打っています。

(スライド) 当時有名ダンサーだったマリー・タリオニが『ラ・シルフィード』を演じているときの図版です。彼女をモチーフに商品ラベルがつけられたり、版画もたくさん刷られて、ダンス愛好家以外にも広く知れ渡り、社会現象を起こすほどの雰囲気のあるダンサーでした。

ヴェロン氏のもう一つの大事な業績は、アボネ(定期予約者)に対する特権をさまざまに設定したことです。たとえばダンスのフォワイエに、ダ

ンサーとパトロン男性たちが会って語らう場をつくる。このようなバレエファンの中には文豪オノレ・ド・バルザックもいて、完全にカリカチュア、揶揄の対象にされています。(スライド)当時のオペラ座では社交のためだけにやってくる人もたくさんいたので、舞台の全く見えない桟敷にベンチシートが設置してある。いまのガルニエ宮のオペラ座にもそれが残っています。

ヴェロン後のオペラ座のディレクターの中では、特にダンスに注目しますと、リファール(Lifar)がさまざまな改革をしたと伝えられています。(スライド)たとえばこの図版を見ると、劇場内の客席ライトが暗々としています。これでは観客はバレエ鑑賞に集中できないので、バレエ上演中は会場の明かりを消しましょうとか、アポネに対する特権の廃止にも彼は尽力しました。控室でダンサーとパトロンがいちゃつき、顔なじみになるようなことをやっていたら風紀が乱れるし、バレエの芸術性が保てないということで、1945年ごろからはアポネの特権は全て廃止されます。そのような紆余曲折を経て、バレエの社会的な評価が高められていったというのが戦前の歴史です。

戦後になりまして、1960年代に文科省ができ、70年代にリーベルマン(Lieberman)がパリ・オペラ座の支配人になり、世界トップクラスのすばらしい劇場としての地位を再び獲得することに成功します。ジョルジオ・ストレーレル(Giorgio Strehler)演出の『フィガロの結婚』は現在も繰り返し上演されています。1973年、ベルサイユ宮殿の中の劇場で上演されたときの演出が、いまだに受け継がれているわけです。

次に今日のパリ・オペラ座とフランスの文化政策についてですが、切符の値段がここ数年、非常に高くなっています。パリ・オペラ座の値上がり特に顕著で、今ではハンブルク劇場とかヴッパータールの劇場のほぼ倍近い値段です。

話が前後しますが、ミッテラン大統領のパリ大改造計画(Grands Projéts)では、ルーブル美術館のピラミッド、フランソワ・ミッテラン図書館、デファンスにある巨大なアーチ型のビルなど、大きな建造物をたくさん建て、1989年にはオペラ・バスチーユを竣工します。この劇場はミッテランが「オペラをあらゆる人に」というスローガンを

掲げてつくったものですから、切符の値段も安く抑えられ、お手頃価格の座席もたくさん用意されていました。フランスの文化政策が大統領の鶴の一声で大きく影響を受けるという一つの典型例だと思います。

ところが、20年以上経った今日、高い座席の割合が増えて、安い席は少ない。トップランクの席の値段は非常に高い。ミッテランの「たくさんの人に安い値段でオペラを観てもらおう」という掛け声で始まった試みはすでに形骸化しているというのが実情です。

たとえば2011-2012年シーズンと2012-2013年シーズンで、どこが高くなったか、切符の価格をざっと比べてみたいと思います。これはオペラ座のプレスリリースで、各国の代表的な四つの劇場と価格を比較している表です。ドル、ポンド、ユーロと通貨単位が違いますので見づらと思います。パリ・オペラ座は5-180ユーロ、メトロポリタン歌劇場は最高額が430ドル、ロイヤル・オペラ・ハウスは224ポンド。ポンドは常にユーロより高いですから、パリ・オペラ座より高い価格です。ウィーンはちょっと安い。

メトロポリタン歌劇場もロイヤル・オペラ・ハウスも公的な補助金はあまり受けていない劇場です。それらと比べてうちは高くない、と国立のパリ・オペラ座がいうのは妥当ではない。むしろ比べるべきはオペラ座同様に公的補助割合が高いハンブルクなどの公共劇場です。ハンブルク劇場は最高価格176ユーロに設定されていますが、実際には新製作の初演日などを除き、通常公演でこのような値段が設定されることはほとんどありません。ヴッパータールの劇場では最大値が50ユーロに決まっていますので、これ以上にはならない。

パリ・オペラ座は収入の3分の1が国庫補助金にもかかわらず、45ユーロとか30ユーロの座席数が12%程度しかない。ロイヤル・オペラ・ハウスは収入の77%を切符収入やファンディング、商業活動などで補っており、公的補助はあまり受けていない。にもかかわらず、45%の切符は50ポンド以下。ニューヨークのメトロポリタン歌劇場に至っては、公的補助はほぼ皆無で、それでも3800座席のうち20%近い座席が40ドル以下です。

支出バランスの細かいことについては、後ほど

村田直樹先生から発表があると思うのですが、パリ・オペラ座の収入内訳は国庫からの補助金が54%で、これは純粋な国庫補助金です。ドイツの公的補助金は州・地方自治体などからの財源がほとんどで、連邦政府、つまり国から来るものは少ない。この点はドイツとフランスの大きな違いと言えます。

いまパリ・オペラ座は、銀行、大企業などのスポンサーを募って、そこからの寄付金を得ようと頑張っています。しかし、ロイヤル・オペラ・ハウスでのファンドレイジングが21%、という数字と比べますと、その差はあまりにも大きい。国庫からの補助金がどんどん少なくなっているために、スポンサーシップであるとか、コマーシャルプロダクツとして版權を売ったり、自分たちのところで上演している舞台作品を映画として世界各国に配信する。これはニューヨークのメトロポリタン歌劇場が最初に始めたものですが、今日ではパリ・オペラ座もそれにならって、作品を売り、その著作権を得ています。また、舞台作品の演出を売るということも始めています。

あるビジネス学会でオペラ座の収支報告の話をしたときに、「だったら入場者数を増やせばよい」という話が出たのですが、どの公演の入場率も90%超えて、これ以上努力のしようがないぐらい、いつも大入り満員です。特にガルニエ宮は、豪華な内装も相まって観光客も多く、バレエでもオペラでも97%とか98%、100%の入場率を満たす公演も数多くあります。

(スライド) これはパリ・オペラ座を正面から見た図です。真ん中の、大きい黄色い○のところに「1669年」という設立年が刻まれています。ガルニエ宮はこのように馬蹄型の、イタリア式額縁舞台といわれる古い、見づらい形なのですが、バスチーユのほうは見やすい、近代的な劇場になっています。

結論としては、入場料だけに関して言うと、ミッテランのスローガンは残念ながら今日守られているとは言い難い。手頃な価格の座席数が少なくなっており、カテゴリーの部分も大きく変わっている。しかも2015年のシーズンからはさらなる値上がりが設定されていて、もはや「あらゆる人のためのオペラ」とは到底言えない状態です。

ただ、2015年のシーズンから、前年既に新支配人に就任していたリスネールが、オペラ座を実質的にマネージすることになりました。斬新なプログラムを組み、彼の人脈を活用して、前任のジョエルらの支配人とは異なり、世界各国で活躍している素晴らしい歌手をたくさんキャスティングできるようになっています。オペラでは再演も多いのですが、キャストには魅力的な歌手を数多く並べていて、今後の入場者数や作品のレパートリーの面で大いに期待が持てる。冊子をつくったりして、いままでの支配人以上にアウトリーチ活動にも力を注ぐと表明しています。

確かに劇場の入場料の値上がりは甚だしいものの、そのかわりに劇場のHPで公開する動画を充実させたり、より廉価な入場料で誰でも楽しめるよう、フランス全土の映画館に舞台を同時中継する、といった手段での「大衆化」には大いに力を注いでいます。

だいぶ時間をとりましたが、ドイツとの比較、イギリスとの比較、総括に当たる部分も、あらかじめここでさせていただきました。

次は村田直樹先生にイギリスに関するご発表をお願いしたいと思います。

<本速記録中のスライド部分については、著作権上の理由によりここには再掲いたしません>

「イギリスにおける文化施設の財務状況」—大英博物館及びロイヤルオペラハウスの現状—

村田直樹

ぼくは、正直言いまして、ロイヤルオペラハウスとか大英博物館の財務諸表その他を見るのは初めてで、安田先生に言われて、「あ、こんなものもあるんだな」という程度でしたが、まず問題意識をはっきりさせておきたいと思います。

イギリスの場合、ほかのヨーロッパ諸国と比べて、独自の政策性があると言えるのではないかと考えています。イギリスは最も早く市民革命を達成したので、皇族の影響が制御されたため、芸術や文化に関して皇族や貴族による庇護という関係は薄く、なおかつ芸術や文化が裕福な市民層によって支えられてきたという伝統的な流れがあります。

このことは、イギリスにおける文化施設の運営に二つのモデルが誕生するきっかけとなったと考えます。一つは、大英博物館のように、議会で制定された個別法を基礎として、入場料は徴収せず、政府の影響を反映した寄付と、それに基づくファンドによって運営する方式。もう一つのモデルは、「アームス・レングス原則」に代表されるように、イギリスにおける文化行政が芸術文化活動から一定の距離を保って自主性を尊重するものであるため、ロイヤルオペラハウスのように、非営利団体（Charity）を運営主体として、政府は芸術評議会（Arts Council）のような中間的組織を通じて運営に関与する方式です。私の問題意識としては、このモデルを日本の文化施設に適用可能かどうか見てみようと考えました。

まず大英博物館の財務構造から見ていきますと、大英博物館（British Museum）は収蔵品約800万点、常時15万点を展示している、世界最大級の博物館です。運営に関しては、個別法である1963年の大英博物館法と1992年の博物館・美術館法で規定されています。1963年の大英博物館法によると、同館の最高意思決定機関は26人の理事で構成される理事会（Trustee）で、館長（Director）や会計担当者（Accounting Officer）の任命もここが行なう。またこの個別法では、大英博物館の理事会に対して、中・長期計画の策定権

限を与えると同時に、年次報告の義務も定めている。アカウントビリティに関しては、財源の一つとして公的な援助が投入されていますから、議会に対して説明責任があり、アニュアルレポートは主にここに向けて書かれている。

これはイギリス独特ですが、理事会の下に、常設委員会、監査委員会、ガバナンス委員会、あるいは投資委員会、調査委員会など、委員会組織になっていまして、それぞれの小委員会が博物館の運営を行なっている。

次に財務報告ですが、ステートメントそのものは後ろのほうにつけておりますので、参考にしていただければと思いますが、簡単にご説明します。年次報告書は、イギリスにおける法定会社の伝統で、Annual Reportではなく、Report and Accountsという名称です。当該報告書は64ページで、前半部分は小委員会の報告書を総括した理事会と会計担当官の報告書、後半部分が財務報告で構成されています。基本となる財務報告書は連結財務活動報告書、連結貸借対照表、単体の貸借対照表、連結キャッシュフロー計算書、各財務諸表の注記によって報告されます。

（資料1）2015年の連結財務活動報告書を見ていただくと、大英博物館と、博物館関連グッズの作成を行なう大英博物館会社をはじめとする3社の子会社が連結されていて、まず資金の源泉と費用、その差額を計算しています。資金の源泉で最も重要なのは政府からの補助金で、その他の寄付金と合わせると収入の約47%が公的なもの。さらに博物館関連グッズ販売などの商業活動からの収入、展示物の貸出からの収入を合わせて収入総額が掲記され、比較可能性を高めるために前年度の金額も表示されています。

費用の主なものは、コレクションの保全費と調査費、特別展示に関する費用、物品等の販売費、管理費などです。収支差額は前年度の財源と一緒にされて掲記されます。注目すべき点は、注記を見ると、資産のリースに関して大英博物館ではファイナンス・リースではなくオペレーティング・リースを採用しているため、費用としてしか出てこない。つまり、リース資産が資産として計上されないという特徴があります。

もう一つ重要なのは人件費で、ドイツでもそうだったように、人件費が大きな割合を占める。そ

これは博物館のスタッフの賃金及び給料と年金費用の積立てです。イギリスの場合、年金のファンドは1992年の博物館法によって規定されていて、年金に関するファンドが形成されている。

2015年現在の雇用者は1059名で、内訳は保全調査部門が430名、一般閲覧・催事部門368名、慈善事業102名、任意寄付収入部門27名、商業活動部門129名、管理部門3名となっています。役員の寄与体系を見ると、非常に高い。

この大英博物館の財務活動報告書の特徴は、一般収支計算の後に博物館運営に対して最も重要な資金収支計算書が一つの財務諸表として添付されていることで、資金収支計算書は今年度の資金収支額に前期繰越資金総額を加算して次期の繰越資金総額を計算するというシステムになっています。通常、イギリスの会社法に規定された財務諸表は、資金収支計算書が一般収支計算書と一緒に出てくるというのはあまりありませんので、特徴的なことではないかと思えます。

連結貸借対照表の特徴は、固定性配列法で換金性の低いものから順に並んでいる。公益事業の場合、これが一般的で、財産の保全に対して責任を持たなければいけない。運転資金よりもこっちが大事だという意識の表れだと思われます。

有形固定資産の明細表を見ますと、土地が一番多く、その次が建物、構築物、展示室、工場機械などの順で並んでいて、減価償却費が計上されていますが、土地、建物、展示室に関しては時価による再評価が行なわれている。毎年こんなことをやっているのか、評価差額が出た場合どうするのか、チェックしないと分からないんですが、減価償却は耐用年数がそれぞれの年度にあるので、たとえば建物なら15年、展示室が10年から25年、物によってもかなり違うので、レンジづくりだと100年以上もつので、イギリスの場合、建物の減価償却として出てこない。これも無理やり減価償却費を入れて、現金資金の留保を考えているのかなあと思えます。

流動比率も重要で、流動資産と流動負債の割合ですが、流動資産は1年以内に換金可能な金額で、流動負債は1年以内に返済しなければならない金額なので、流動負債が流動資産を上回ると資金ショートということになる。77%ということは資金ショートで足りないんですけども、固定負

債がほとんどない。つまり借金をしていないから、利子を支払う必要がないので、資金ショートでも大丈夫という状況になっています。

企業年金も重要で、プリンシプル・シビル・サービス年金計画が用意されており、貸借対照表に資産・負債両建てで年金資金が計上されている。最も新しいやり方です。

連結キャッシュフロー計算書は、キャッシュ・イン・フローとキャッシュ・アウト・フローの差額で出しますが、さっき言いましたように資金ショートしていますので、フリーキャッシュフローはマイナスになっている。

以上を小括しますと、大英博物館の運営に関する最大の特徴は個別法（1963年大英博物館法）に規定された非営利組織で、非常に公共性の高い文化施設であること。組織運営に対する財源は、その大部分が補助金と寄付であり、したがって、運営に対する説明責任は政府と納税者である国民に対してある。このかたちでは、財務報告上のアカウンタビリティは支出に対してより厳密に行なわれることを意味し、大英博物館法に沿った目的に対して正当に支出されているかが重要なポイントになります。財政規律がしっかり守られているか、確実なものかということで、これを確実なものにするためには、補助金を出す政府の文化政策の重要性を検討することを前提として、補助金を受ける側の組織とガバナンスの整備が絶対必要です。この点を考慮したうえで、大英博物館の財務状況を検討すると、大英博物館法によって、理事会と会計担当者の権限と義務が明確になっておりまして、ここに規定された財務及び業務に関する監査制度も確立している。したがって、このような運営モデルを日本の文化施設に適用させようとすると、法律等で裏付けられた補助金を受ける側の組織とガバナンスの確立が必要になってくると考えられます。

次は第二のモデルでロイヤルオペラハウスの財務構造です。ロイヤルオペラハウスはロイヤルオペラとロイヤル・バレエ団、ロイヤル・オーケストラの本拠地として使用されているコベントガーデンにある歌劇場です。17世紀の国王チャールズ2世の勅許場がその起源で、現在の建物は3代目で、1990年代に改装されたものです。

(資料2) 組織図を見ると、理事会がありまして、ロイヤルバレエ・ディレクター、ロイヤルオペラハウス2 (ROH2) ディレクター、ロイヤルオペラ・ディレクター、オーケストラ・マネージャーの四つの部門に分かれて、それぞれ一定の権限を付与されています。特にバレエ部門とオペラ部門にはディレクターのもと、運営委員会が組織されていて、年間の演目の決定とか基本的な方針が決定される。

ロイヤルオペラハウスの場合は非営利団体が自力で運営する組織になっており、チケット収入やその他の商業的な取引による収入を基盤としています。商業的には競争優位性の乏しい演目であっても、ROH2 部門からのプロジェクトとして公演可能なシステムになっている。その予算的裏付けとして芸術評議会の補助金があり、これを受け入れる組織構造になっています。

管理部門には7つの委員会があって、営業委員会や財務委員会はイギリスの公共施設に見られるような委員会構成になっている。特徴的なのは、バレエとかオペラの教育を担当する教育委員会があって、ここがキーになって、小学生、中学生向けに毎日のように教室を開いて、オペラやバレエの一般化を図っている。

予算編成を見ると、積み上げ型と天降り型の折衷型で、部門長が作成した予算案を理事会及び会計担当部門で調整して予算を決定するというやり方です。この場合、割り当てられた予算の執行に関しては、それぞれの部門長が責任を持つ責任予算制度として成立しています。したがって、決算時に提出される各部門からの報告書は非常に精緻なもので、その要約が年次報告書に記載されることとなります。

財務報告はイギリス会社法に規定されますので、アニュアルレポートのかたちで、まず今期の経営方針を明示した戦略報告書、理事会報告や委員会報告、独立した監査人による外部監査報告書、財務諸表などから構成されます。

連結財務活動報告書は、資金の源泉と用途を明確にするとともに、財務報告全体を統括するものです。

(資料3) 連結損益計算書は、上段に収入、下段に支出、その差額を純利益 (Net income) として、一般の企業のように利益概念が存在する。この利

益処分を計上して、最終的に次期繰越利益を表示する。収入の主なものは、チケット収入、アーツ・カウンシルからの補助金、物品販売、ツアー興行収入。またBBCの放映権もかなり大きな金額ですが、そういったものが収入になります。費用は制作費、販売費、営業費などで、総収入から総費用を引いた純利益は187万1000ポンドで、前年比428万5000ポンド増加で、経営状態はよくなっています。経営状況を表す総資本利益率を計算すると0.9%程度なので、それほど潤沢な経営が行なわれているわけではないことが分かります。

(資料4) 次に連結貸借対照表ですが、大英博物館と同様に固定性配列法で表示されています。固定資産の部では、まず無形固定資産は特許とのれんで、91万3000ポンド計上されています。これは前期末の1583万9000ポンドから今期の償却分1492万9000ポンドを控除した金額です。次に有形固定資産で、その内訳は文化的遺産及び投資、減価償却は全体の累計額で表示されていて、有形固定資産の50%に当たる金額で、今後の更新時期がどうなるのか心配されます。

流動比率は159%ありますので、非営利組織の運営する事業としては当面の資金的な不安はないと考えられます。当座比率で見ても107%あって、問題ない。長期負債は年金負債のみで、あまり借金していないので、これもよいのではないかと思います。

連結キャッシュフロー計算書は間接法で作成されていて、大英博物館とは違うやり方ですが、フリーキャッシュフローがかなり出ていますので、現金資金管理については問題ないのではないかと

以上を小括しますと、ROHは非営利団体を運営主体とする2000年の会社法に規定された劇場なので、原則的に経済資源の有効活用を念頭においた入場料収入や商業的取引をベースとする運営が展開されている。運営組織は理事会を中心とした独立性の高い4部門と管理部門で構成されて、それぞれが有効に機能している。ロイヤルバレエ・ディレクターやロイヤルオペラ・ディレクターなどの権限が明確で、かなり裁量権が与えられている点は一般企業とは異なる。

また、ROHの組織運営の管理部門において重要な役割を果たしているのが開発委員会と教育委

員会で、特に教育委員会には22名の専従スタッフがいて、オペラやバレエに関する教室を毎年多数開催して、2014年には398万6000ポンドの費用が支出されています。このような活動は将来に向けた市場の維持と拡大に寄与するもので、入場料収入や商業的取引を基礎とするようなROHを含む同種の劇場にとって重要な意味を持っているのではないかと考えます。

また、イギリスにおける劇場等の運営にとっ

て、芸術評議会の存在が重要であることが確認された。芸術評議会とは官・民の中間的な組織で、この位置づけが劇場における公共性と私的企業にある経済性のバランスを保つ重要なファクターとして機能している点は注目すべき点だと考えます。日本にこのROHの運営モデルを導入すると仮定した場合、芸術評議会のような組織を制度の中につくり込めるかどうかは鍵になるのではないかとというのが、一応の私の簡単な結論です。

「台湾における公共文化施設と文化芸術支援をめぐる現状」—財政と運営に関する調査報告—

清水 純

私は台湾における博物館と、舞台芸術のための公共文化施設を対象として、公演活動を運営する財政基盤の研究・調査をしました。調査対象とした博物館は、国立台湾歴史博物館と宜蘭県立蘭陽博物館の二つですが、どちらも比較的新しい施設です。また、舞台芸術施設としては、行政法人国立中正文化センターを取り上げました。これは国家戯劇院（ナショナル・シアター）と国家音楽庁（コンサートホール）を合わせた施設です。これに加えて、優秀な踊り手を輩出している私立青年高校舞蹈科のバレエ公演活動の財政的な側面も調査しました。この学校は、100人以上の生徒たちが出演する大型長編バレエ劇を、毎年自主的に創作して公演していることで知られる学校です。

台湾では近年、政府が公共文化施設に対する財政支援を縮小しようとする傾向にあり、自主財源の確保、財政の効率化・健全化などの方針を打ち出していますので、その点に焦点を当てて研究をしました。

まず最初に、台湾における文化政策の歴史を簡単にお話しします。台湾は第二次大戦まで約50年間、日本の植民地統治時代があり、戦後は中華民国に復帰します。復帰した後、国民党政権が大陸の共産党政権とのいわゆる国共内戦に負けて台湾に拠点を移します。

そこで蒋介石は「中華文化の復興」のスローガンを掲げて、過剰なまでの中華文化の強調をしました。同じ漢民族が多数住む国ですが、台湾は明清時代に福建省から移住してきた閩南系漢人と、そのほか同じ時期に広東省から移民してきた客家系漢人が住民の大多数となっています。これらの人たちの話す方言は、北京官話の中国語との間はかなり違いがあり、これらの互いにほとんど会話が通じないほどです。しかし、国民党政権は、ただちに中国語教育を徹底させ、大陸のいわゆる中華文化を正統なものとして国民に強要しました。

70年代になると、中華民国は国連を脱退して、中華人民共和国のほうが国際的な立場を強くしていきました。逆に台湾は日米との断交をするな

ど、外交上の危機が訪れます。その頃になって、少しずつ台湾化が図られるようになりました。政治面では台湾出身のエリートを登用するようになり、文化面でも台湾のローカルな文化を大事にし始めます。

蒋介石の後継者の蔣経国は、1977年に「文化建設」を提唱して、国民の芸術文化を推進するために全ての県と市に「文化センター」をつくることを指示しました。これは日本のある文化センターをモデルとしたものなのですが、劇場、音楽ホール、美術品の展示場などがセットになった施設です。政府はこれを作るために大規模なインフラ投資をしました。

文化センターをつくったときの最初の文化建設委員会の主任委員が文化人類学者だったこともあって、地方の発掘品や文化遺産も展示できるようにと、センター内に展示室を作るようになり、やがてそれが地方の小型博物館へとつながっていきました。

一方、国家を代表する芸術文化施設として、中正文化センターが1987年に完成します。この年に蔣経国が亡くなり、長年続いた戒厳令がやっと解除され、民主化・自由化の時代に入っていきます。民主化の進展によって、中華文化が最優位に立つという国家からの圧力がなくなり、台湾のローカルな文化が重視されるようになります。

文化政策の変化は、台湾文化の価値を再認識し、多元文化を尊重するという考え方にもあらわれてきます。台湾にはいろいろな人々が住んでいて、多様な民族的文化的特徴があり、そのことを重視しようという方針です。

台湾では国民の約70%が閩南系漢人、客家系漢人が15%ぐらい、オーストロネシア語系原住民諸グループが16民族以上いて、原住民全体で総人口の2%程度の少数ですが、それぞれ固有の特徴的な文化を持っています。中国大陆から国民党とともに難民として移住してきた人々とその子孫も10%以上います。そのほかの移民も少しずつ入ってきている。こういういろいろな違う人がいることを重視しつつ、それぞれの文化を大事にしましょうという考え方です。

国民党の独裁時代には中国大陆の正統派中華文化が最優位だったのが、民主化後はそれもなくさんある中の一つであって、決して優位ではないと

いうことになりました。伝統芸能にしても、中国大陸から来た京劇だけを大事なものとして、国軍の中に劇団をつくって資金を投入したりしていたのですが、結局国民の支持を得られなかった京劇は衰退し、閩南方言による伝統歌劇にむしろ人気が出たりというような変化がありました。

民主化後の政府の芸術活動への財政支援は引き続きあるのですが、資金は提供しても活動内容には干渉しないという方針になっています。前の時代のように政治的イデオロギーを文化に押しつけるのではなく、自由に任せるようになりました。

次に公共文化施設に関する財政と運営の最近の潮流を見ますと、先進諸国では財政支援の縮小が大きな流れであることがわかります。ここ20～30年、経済のグローバル化の影響もあって世界的規模での大幅な景気の振幅が発生するようになり、国家財政にかなり影響を与えてきました。先進諸国では財政再建の動きが活発化し、文化・芸術など非営利の分野には政府支出をできるだけ抑えるという方針が示され、公共文化施設に対する財政的対応は厳しいものになってきています。財政支出の削減、組織改編、財政効率化、自主財源確保などが盛んに言われるようになったヨーロッパや日本と同じような状況が台湾でも起こっていますので、台湾の政府関係者、文化施設長、研究者たちも先進諸国の文化施設をめぐる財政改革に強い関心を持ってきました。特に博物館については、台湾と日本の博物館法とが類似していることもあり、研究者は日本の行政改革による国立博物館や美術館の独立行政法人化にも興味を持って分析しています。

そこで台湾における博物館の改革についてお話ししますと、2003年に、博物館に対する行政法人化の提案が政府から出てきました。しかし、博物館長や専門研究者から多くの異論が出るなどしたため博物館の行政法人化は現在に至るまで実現されていません。その理由のひとつは台湾の総人口にあると思います。台湾の総人口は約2300万人で、ドイツの4分の1強です。そういうところで博物館を運営するといっても、入場料収入だけで賄うのは難しいものがあります。博物館は一人の人が一生の間に何回も繰り返し行くところではないです。故宮博物院のような世界屈指の博物館なら多くの入場者を集めるのは可能でしょうが、

それ以外のところは入場料収入だけを宛てにして運営していくのは無理だと思います。

現在では、法人化以外の方法による博物館財政の改革が試されています。台北市の国立歴史博物館は、日本の文化庁にあたる文化部の中に「作業基金」というものをつくりまして、そこから予算配分を受けています。宜蘭県立蘭陽博物館では県立の作業基金を設立しています。

このやり方は、博物館の組織全体を法人組織に再編成して独立させるというのではなく、組織は替えずに作業基金だけをつくるものです。それによって、単年度会計制度の弊害を取り除いて融通性のある予算運営を実現し、少しでも長期計画が立てられるようにしようという改革です。作業基金には政府が毎年一定金額を出資してくれるのですが、その基金を博物館側がどう使うか決めることができますし、年度内に使い切れなかった分は作業基金に戻して次年度使えるようにするとか、収入が増えた場合も基金に組み込んで次年度以降使えるというように、資金を循環させることができるというメリットがあります。政府の予算が決まらないうち資金が動かせないというのではなく、融通制を持った自主的な予算運用ができるようになっているのです。

今年7月に、新しい博物館法が施行されました。各博物館は作業基金を設立するべきであり、条件が整った博物館から順次実施することと決まりました。いきなりすべての博物館に作業基金を作りなさいと言われても実際は難しい事情があります。ある程度資金に余裕のある規模の大きな博物館でないとなかなか作業基金をつくれません。中小の博物館にはすぐには無理なところもあるだろうから、条件が整ってからでよいということなのですが、方向性としては、行政法人化でもなく、民営化でもなく、組織を替えずに作業基金の運用で乗り切ろうという方針のようです。

次に、私がインタビューに行った台南市の国立台湾歴史博物館ですが、中国の歴史ではなく台湾の歴史を重点的に展示する施設として2012年に開館されたもので、民進党政権以降特に強調された自由化と民主化の成果として実現したものです。

ここでは館長の呂理政氏にインタビューしました。この方は宜蘭県立蘭陽博物館の設立にかか

わった研究者でもあります。国立台湾歴史博物館はまだできて3年です。100%国家の予算によって運営されていて、年間予算2億元の中の半分が人件費及び総務管理部門の事務経費に使われ、残りの約1億元は展示等博物館業務部門に支出され、その内訳は研究費用と展示費用がほぼ半々とのことでした。

呂館長によると、これからは博物館にとって必要な予算は増加すると考えられ、特に人件費が増えていくだろうということでした。ところが、国家から支給される予算は減っていく方向にあるので、博物館はこれから自力で収入を確保する努力が必要だとおっしゃっていました。といっても、入館者を是が非でも集めて入館料収入を増やせばいいというものではなくて、博物館が持っている社会教育機能をふまえて適正な規模の入館者数を保ちながら運営していくべきという考えだそうです。そこで、学校と連携し、小・中学生に団体で観にきてもらって学習の補助になるようにしている、とのことでした。

ここまでが博物館に関する財政と運営の状況ですが、次に法人化した舞台芸術の公共文化施設についてお話ししたいと思います。

中正文化センターは台湾で初めてできた国立の劇場とコンサートホールですが、21世紀に入って政府はこのセンターを含めて「競争力のある総合舞台芸術施設」を創り出そうと計画しています。台北市にある中正文化センターに加え、台中市にできたばかりの新しいオペラハウスと、来年高雄市に完成する舞台芸術センターの三カ所の施設を行政法人統合機構としてまとめ、三つの都市を真珠のようにつないで、国際的な芸術施設として機能させ、芸術の振興に役立てようと考えているのです。

1987年にできた中正文化センターは、2004年になって台湾の劇場で初めて行政法人機構となりました。プログラミング、予算配分、人事体制、マーケティングなど、さまざまな局面での裁量権を得て、自主的な運営をするようになりました。そこで重要なのは芸術総監というトップの方の権限です。芸術総監は年度計画の策定をし、予算編成と決算報告の提出をし、しかも人事権を持っていて、所属人員の任命・免職などを役員会に諮ることができる。そのほか、業務の執行・監督、

その他業務策定などを行うことができます。

2004年の行政法人化によってどんな変化が起こったのか。法人化後初めての芸術総監になった平珩（ピン・ヘン）氏に対して2006年9月に行なわれたインタビューによると、おおよそ次のようであったそうです。まず改革前の状況ですが、中正文化センターは国立の機関なので、公務員試験に受かった人が職員として働いていました。それらの職員たちは芸術に深い理解があるわけではなく、政府の方も国民に優れた芸術を鑑賞する機会を与えることの意義を理解していませんでした。その結果、台湾は海外の芸術の最新事情から後れをとったのです。

行政法人化によって、状況が大きく変化しました。平珩氏は、皇冠文化集團という出版関係のグループ企業の理事長を父親に持つ方で、平珩氏自身はバレエの舞踏家です。アメリカ留学から帰ったあと、戒厳令下で自由が利かなかった時代に民間の実験劇場をつくったりして新しい芸術の芽を育てた人です。法人化されて平珩氏が芸術総監になったとき、大胆な改革が実行されました。

まず大規模なリストラを行って、配置転換とか自主退職により90人ぐらいの人を整理しました。その代わりに、芸術に知識のある人材を選択的に採用するようになりました。しかも、直接正規職員にするのではなく、臨時雇いとして仕事ぶりを見てから正規に雇うというやり方もできるようになりました。内部の競争原理を働かせて、いろいろな工夫や試みへの挑戦もしたそうです。一般の人々への広報にも力を入れて、雑誌の中で紹介したり、海外の質の高い作品だけれども国民があまりよく知らない演目についてはメディアを通じて事前に解説をするなどして、みんなが観にきてくれるように働きかけるという方法を取り入れました。

(資料1) その法人化の改革による結果を表したのが資料1の表です。2005年から2014年度の中正文化センターの収入及び政府補助金の割合を示しています。収入決算総額は大体10億元前後です。2006年だけ40%ぐらい多くなっているのは、多分平珩氏の尽力で観客が急に増えたからではないかと私は考えています。真ん中の欄に政府公務予算補助収入、その右の欄に総収入に占める補助金の比率を並べていますが、やはり2006年に補

助金の比率が減っているのはこの年だけ特別に総収入が増えたせいでしょう。全体としては2005年から2009年ぐらいは政府が約3分の2にあたる補助金を出しています。政府は何年間かほぼ同額の補助をしつつ様子を見て予算を減らしていくという話だったようで、その後少しずつ減って、昨年2014年は50%を切っています。しかし、収入総額は2005年と変わらない10億円ぐらいですので、行政法人化していろいろな工夫をした結果、一定の観客が入るようになり、政府の補助がだんだん必要なくなってきたということになります。その意味ではうまくいっているといえます。国立のこれだけの規模の劇場はほかにないので、競合する相手もなく、うまくいった例と言ってよいと思います。

最後に、舞台芸術関係の例として、台中市の私立青年高等学校舞踏科による公演活動について見ておきたいと思います。青年高校の卒業生のなかには台湾を代表するクラウドゲートのメンバーになる人もいますし、コンテンポラリーバレエのダンサーになる人がそれなりにいる、優秀な舞踊家を輩出する学校ですが、ここでは毎年、一般公開の公演活動をしています。卒業公演として2年生と3年生が100人ぐらい出演する大型のバレエ劇を行います。しかも、創作意欲にあふれた活発な学校で、台湾の歴史や文化にちなむ新しい演目を毎年つくり、年4回、各都市で公演を行なっています。

公演費用は年1000万元程度必要ですが、公的補助はほとんどない状況です。毎年、各種の助成金に応募していますが、もらえるときもあるし、もらえないときもあるそうです。したがって、費用と人材は全て基本的には自分たちで調達しています。

公演資金は、まず生徒と親から参加費を集め、

一般の観客にチケットを販売していますが、チケットが売れるのは半分から8割程度ということです。仮に完売しても、計算上は赤字になってしまうそうです。しかし、舞踏科の先生たちは「自分たちは芸術を追求するものだから、お金のことはそれほど気にしていない」と述べており、自主的な公演活動を展開しています。

政府がもっと補助すればいいのにと考えて聞いてみると、政府から舞台芸術活動への補助の予算の9割方はすでに著名な団体や国際的に活動している団体に投入されていて、自分たちのような地方の団体に回ってくる予算はほとんどないという答えでした。

まとめますと、台湾における公共施設の運営と文化芸術への政府の支援は、先進諸国同様、国際環境の変化に連動して縮小傾向にあります。政府は予算を強制的に減らすことまではしていないけれども、効率性の向上や利潤の創出については公共施設に対する要求を強めています。その一方で、台湾の国際競争力の強化は常に意識しています。政府は急激に文化予算を減らすことはしないでしょうが、博物館などの場合には作業基金を使って、組織は変えずに、財政面の運用の自由化をするというように、財政や運営面での新しい対応が試され始めています。一部の国立舞台芸術施設を除いては、台湾の公共施設には法人化は適していないのかもしれませんが。

最後になりますが、青年高校で話を聞いて思ったのは、文化予算の財政縮小化の中であって、利潤の確保、効率性の追求にばかり目が行くと、長期的な視野に基づく計画策定や人材育成のための支援が見落とされがちであり、これらの必要性をもっと意識して財政の配分をすべきではないかと感じました。

以上です。

○安田 以上で4名のメンバーの報告が終わりました。

最も状況がよいのはドイツです。フランスの場合は、文化政策のショーウィンドウのようなかたちであったはずのパリ・オペラ座ですら、入場料は上がるし、国庫補助金も少なくなりつつある。支配人はなんとかして劇場の自己収入を増やそうとしています。われわれがこのプロジェクトを始めたときには、各国の例を引いていけば、「芸術にはお金がかかる。もっとお金を寄越せ」と日本政府に提言できるのではないかという下心がありました。実際に調べていくと、少なくともフランスはそれどころではない。

ドイツのタンツハウスでのシンポジウムでは、「おカネがないなら、ファンドレージングすればいいじゃないか」という話を聞かされました。イギリスのロイヤル・オペラ・ハウスがその典型例として挙げられると思いますが、公的な資金割合がそれほど大きくなくても、革新的な舞台作品を産み出すことはできる。また、公的な資金割合が小さくても、説明責任を果たすために詳細な財政報告がなされています。村田先生が受け取ってこられた細かい数値の部分は公開されてはいないのですが、ホームページを見ますと、「もしこれ以上の資料が欲しければ、ここに連絡をください」というメールアドレスがきちんとあります。さらに、子どもへの教育のために資金をふんだんに注ぎ、活発に活動していることも村田直樹先生からご紹介がありました。

遅ればせながらパリ・オペラ座でも教育・普及活動に力を入れつつあります。文化コミュニケーション省でもそのような企画の予算を少しずつ増やしています。しかしながら、パリ・オペラ座は、国庫からどこよりも多額の資金を得ていながら、アニュアルレポートは年々薄くなり、どんどん簡単になってきている。ロイヤルと異なり、収支報告書にはアウトリーチ活動に関する予算配分がどれぐらいで、どのぐらいの人員を割いているとか、細かいことは全く出てきません。

説明責任を果たすという意味では、イギリスは本当に進んでいるという印象を受けました。典型的なのはブリティッシュ・ミュージアムで、皆さんにお渡ししてある細かい財務報告はネットで誰

でも見られるようになっていきます。

なお、ドイツでもさまざまな統計がつくられており、細かい数字が出ていることは私は大変評価すべきだと思ったのですが、城多先生のグループの判断では、これはあくまでも各劇場が自分で出している資料を集めたただけだ、それぞれの劇場で計算方式が違ったりするので、細かいところでのアジャストメントが果たしてできているかどうかは疑問であるご指摘なさっています。

最後に一言、ドイツとフランスの比較で言いますと、「オペラの危機」ということが繰り返し取り上げられますが、それがきちんと議論になるのは、パブリックコンセンサスがすでに成立しているということです。

ドイツでは「費用を削減する。それはとんでもない」ということが新聞等で話題になり、議論になるということですが、フランスではそういう議論はあまり活発ではない。むしろ「予算の使い方に問題がある。こんな贅沢な衣装をつくって！」と批判を浴びることはあっても、費用を削減することに対して批判する姿勢はプレスにも見受けられない。そこはドイツとフランスとの「危機」という概念の全く違うところだと私は思います。

なお、今回の研究ではレパトリー分析に立ち入ることがほとんどできませんでした。しかし、オペラ座の収入や入場者数の分析をする際には、レパトリーの分析は重要な要素になります。今回そこが手薄であったのは今後の大きな課題となりました。

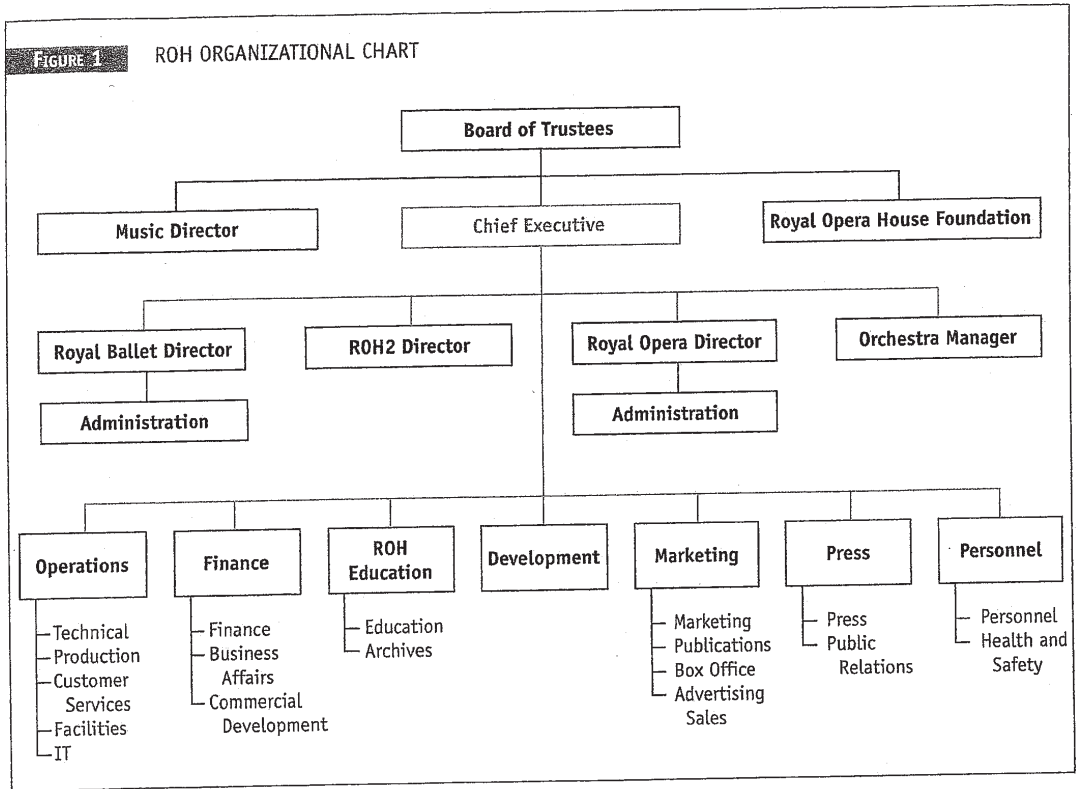
「公的予算があれば革新的なものをつくるべきである」というのがドイツの考え方であるとすれば、日本ではしばしば、「公的な予算を受けている以上、万人に受け入れられ、確実に入場者数の見込める普遍的な作品をつくろう」となっています。「公的な予算がもっとあれば先進的で実験的なものもつくれるはずではないか」という当初の仮定は崩れ去って、全く違う方向性での今後の文化政策のあり方、あるいは公共劇場のあり方が少しずつ明らかになってきたというのが現状です。

本日はかなり延長になりましたけれども、皆さん方、長い間ご静聴くださりまして、ありがとうございました。

Consolidated Statement of Financial Activities for the year ended 31 March 2015

	Revenue Funds				Capital Funds				Total Funds			Total 2014 £000s	Total 2015 £000s	
	Notes	Unrestricted £000s	Restricted £000s	Total £000s	Unrestricted £000s	Restricted £000s	Collection Acquisitions £000s	Total Unrestricted £000s	Restricted £000s	Permanent Endowment £000s				
Incoming resources														
Voluntary income														
Grant-in-aid	2	38,967	1,256	40,223	-	2,992	-	2,992	38,967	4,248	-	43,215	43,862	
Donations and legacies		1,470	3,929	5,399	-	19,174	3,029	22,203	1,470	26,132	-	27,602	44,531	
Activities for generating funds	10(b)	22,796	-	22,796	-	-	-	-	22,796	-	-	22,796	24,209	
Commercial trading activities		531	322	853	-	20	-	20	531	342	-	873	1,467	
Investment income and rent receivable	3	19,501	4,171	23,672	-	-	-	-	19,501	4,171	-	23,672	30,186	
Incoming resources from charitable activities	4	83,265	9,678	92,943	-	22,186	3,029	25,215	83,265	34,893	-	118,158	144,055	
Total incoming resources														
Resources expended														
Charitable activities														
Costs of generating voluntary income	6	(66,132)	(6,555)	(72,687)	(4,742)	(13,294)	-	(18,036)	(70,874)	(19,849)	(314)	(91,037)	(98,746)	
Costs of generating income	6	(1,143)	-	(1,143)	-	-	-	-	(1,143)	-	-	(1,143)	(922)	
Commercial trading activities	10(b)	(11,964)	-	(11,964)	-	-	-	-	(11,964)	-	-	(11,964)	(11,211)	
Investment management costs	6	(42)	(1)	(43)	-	(1)	-	(1)	(42)	(2)	(1)	(45)	(244)	
Governance costs														
Total resources expended	6	(414)	(1)	(415)	-	-	-	-	(414)	(1)	-	(415)	(416)	
Net incoming resources before transfers	6(a)	(79,695)	(6,557)	(86,252)	(4,742)	(13,295)	-	(18,037)	(84,437)	(19,852)	(315)	(104,604)	(111,539)	
Transfers between funds	5	3,570	3,121	6,691	(4,742)	8,891	3,029	7,178	(1,172)	15,041	(315)	13,554	32,516	
Net incoming resources before other recognised (losses)/gains	15	(5,368)	(454)	(5,822)	4,454	(1,643)	3,037	5,848	(914)	940	(26)	-	-	
Gain on revaluation of fixed assets for the Museum's own use	7(a)	-	-	-	(288)	7,248	6,066	13,026	(2,086)	15,981	(341)	13,554	32,516	
Unrealised/realised investment (losses)/gains	21	(177)	380	203	156	322	-	478	(21)	702	1,475	2,156	49,686	
Actual loss on defined benefit pension scheme	19	(3,723)	-	(3,723)	-	-	-	-	(3,723)	-	-	(3,723)	(451)	
Net movement in funds		(5,698)	3,047	(2,651)	(132)	28,223	6,066	34,157	(5,830)	37,336	1,134	32,640	81,231	
Fund balances brought forward at 1 April	15(a)	19,765	19,710	39,475	4,725	551,442	71,547	627,714	24,490	642,699	12,140	679,329	598,098	
Fund balances carried forward at 31 March	15(a)	14,067	22,757	36,824	4,593	579,665	77,613	661,871	18,660	680,035	13,274	711,969	679,329	

All operations of the British Museum continued throughout both periods and none were discontinued in either period. The British Museum has no recognised gains and losses other than those above and consequently no separate Statement of Total Recognised Gains and Losses has been presented. The notes on pages 36 to 66 form part of these accounts.



Royal Opera House Covent Garden Foundation (limited by guarantee): Company Number 480523. Trustees' report and consolidated financial statements, 53 week period ended 31 August 2014.

Consolidated income and expenditure account for the 53 week period ended 31 August 2014

	Note	53 week period ended 31-Aug-14 £'000	52 week period ended 25-Aug-13 £'000	Net income (expenditure)	1,871	(2,414)
Incoming resources					1,871	2,043
Incoming resources from charitable activities				New endowment assets	1,871	2,043
Operation of Royal Opera House (including box office)	3	52,114	44,330	Gains/(losses) endowment assets	1,212	590
Incoming resources from generated funds				Unrealized gains/(losses) on heritage assets	70	0
Voluntary income				Actual gain (loss) on the defined benefit pension scheme	(6,098)	2,030
Donations, legacies and similar incoming resources	5	23,716	21,046			
Grants from Arts Council England	4	28,999	27,407			
Activities for generating funds	6	19,418	17,865			
Commercial trading income	7	1,414	1,285			
Investment income						
Total incoming resources		125,661	111,933	Total recognized gains and losses since 25 August 2013	(1,075)	2,249
Resources Expended						
Charitable activities						
Costs of productions, sales and operations	8	(104,672)	(97,153)			
Costs of generating funds						
Costs of generating voluntary income	10	(4,988)	(3,575)			
Costs of commercial activities	11	(13,935)	(13,315)			
Governance costs	12	(245)	(304)			
Total resources expended	14	(123,790)	(114,347)			
Net income (expenditure)		1,871	(2,414)			

Notes from pages 46 to 63 form part of the financial statements.

The consolidated income and expenditure account is prepared for Companies Act purposes and presents the group's gross income, expenditure and realised gains and losses. The consolidated statement of financial activities includes the consolidated income and expenditure account along with movements in endowment funds and unrealized gains and losses (as presented in the consolidated statement of total recognized gains and losses).

(資料 4)

Royal Opera House Covent Garden Foundation (limited by guarantee): Company Number 480522; Trustees' report and consolidated financial statements, 53 week period ended 31 August 2014

Consolidated balance sheet as at 31 August 2014

Note	Unrestricted Funds £'000	Restricted Funds £'000	Endowment Funds £'000	31 August 2014 Total Funds £'000	25 August 2013 Total Funds £'000
Fixed assets					
Intangible fixed assets	913	-	-	913	879
Tangible fixed assets	154,888	8,539	-	163,427	163,285
Heritage assets	9,989	-	-	9,989	9,919
Investments	-	-	26,425	26,425	25,274
Total fixed assets	165,790	8,539	26,425	200,754	199,357
Current assets					
Productions in preparation	2,081	-	-	2,081	2,675
Stocks	676	-	-	676	730
Debtors: amounts falling due after more than one year	-	-	5,430	5,430	5,430
Debtors: amounts falling due within one year	9,718	363	-	10,081	9,603
Cash at bank and in hand	34,935	723	2,013	37,671	32,257
Creditors: amounts falling due within one year	47,410	1,066	7,443	55,839	50,695
	(34,172)	(968)	(142)	(35,282)	(32,997)
Net current assets	13,218	118	7,301	20,857	17,704
Total assets less current liabilities	179,028	8,657	33,726	221,411	217,061
Net assets excluding pension liability	179,028	8,657	33,726	221,411	217,061
Defined benefit pension scheme liability	(15,765)	-	-	(15,765)	(10,340)
Net assets including pension liability	163,263	8,657	33,726	205,646	206,721
Funds					
Unrestricted general funds	3,628	-	-	3,628	3,506
Unrestricted designated funds	175,400	-	-	175,400	174,743
Unrestricted funds before pension reserve	179,028	-	-	179,028	178,249
Unrestricted pension reserve	(15,765)	-	-	(15,765)	(10,340)
Restricted funds	-	8,657	-	8,657	8,189
Endowment fund	-	-	33,726	33,726	30,643
Total Funds	163,263	8,657	33,726	205,646	206,721

These financial statements were approved by the board of Trustees on 10 February 2015 and were signed on its behalf by:



SIMON ROBEY
Trustee



JULIAN METHERELL
Trustee

Notes on pages 46 to 63 form part of these financial statements.

資料1 中正文化センターの収入および政府補助金の割合：2005年度～2014年度

年度	収入決算総額 (新台幣元)	政府公務予算補助収入 (新台幣元)	総収入に占める補助金の比率
2005	1,020,639,142	689,050,449	67.51%
2006	1,447,115,370	751,369,000	51.92%
2007	1,061,803,358	749,142,000	70.55%
2008	1,012,990,256	716,942,000	70.77%
2009	983,582,370	663,986,000	67.50%
2010	957,593,654	612,547,000	63.96%
2011	973,924,089	579,688,000	59.52%
2012	1,027,936,548	552,704,000	53.76%
2013	953,996,919	500,434,000	52.45%
2014	1,044,045,007	505,399,000	48.40%

(出所：国家表演芸術センター－国家两厅院 HP「予算及決算書」データより筆者作成)