

公設の劇場・音楽堂等施設の経営課題

草加叔也（有限会社空間創造研究所 代表取締役）

2019年12月、中華人民共和国武漢市で発生したとされる新型コロナウイルスは、翌月には、日本国内での感染が確認される。それから8か月、瞬く間に国内で5万人を超える感染拡大が今も続いている。その影響は、劇場・音楽堂等も例外ではなく、感染が懸念される施設として誹りを受けるようになり、非常事態宣言と共に閉館を余儀なくされることになる。

5月末、非常事態宣言が解除され、徐々に民間劇場を中心に公演再開が始められようとした矢先、懸念が現実化する。東京新宿の小劇場で集団感染発生。劇場・音楽堂等関係者が最も恐れていたことであり、発生した事象以上に劇場・音楽堂等施設は集団感染の恐れがあるとの認識が拡散してしまった。しかし、そのことを教訓として（公社）全国公立文化施設協会が示す基準を参考に全国の劇場・音楽堂等施設では、徐々に活動再開の兆しが見え始めてきている。もちろん、今日現在も様々な試行錯誤が繰り返される段階で、アフターコロナを見据える状況には全くない。しかし、「閉館」を伴う措置が、公設の劇場・音楽堂等施設の経営基盤に大きな影響を及ぼし始めていることから、現時点の懸念課題を、3点指摘しておきたい。

課題1：指定管理者制度・利用料金制

指定管理者制度では、「使用料金制」と「利用料金制」のどちらかを選択することになる。どちらを選択するかは、普通地方公共団体が定めることだが、ここで課題として指摘をしたいのは「利用料金制」、つまり公の施設の利用料を指定管理者の収入にできる制度についてである。この制度では、一定程度の利用料金収入を前提として指定管理料が定められることから、利用料金収入が見込めなければ、たちまち施設運営の資金が不足することになり、最悪の場合には、施設運営がとん挫することも起こりうる。

（公社）全国公立文化施設協会が実施した「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査 報告書（令和元年度）」によると、指定管理者制度を導入している79.3%が「利用料金制」を採用している。つまり、指定管理者制度では利用料金制の採用がほぼ一体的に捉えられてきた。これは「使用料金制」に比して、普通地方公共団体が支出する指定管理料が確実に軽減化できること、指定管理者が利用料の上積みを目指す動機付け（インセンティブ）となること、その結果として施設の利用率向上が期待できることなどが要因になっている。つまり、普通地方公共団体と指定管理者の両者にとって「Win-Win」の制度が「利用料金制」であると考えられてきた。

しかし、その大前提は「利用料収入」があってこそその制度であり、劇場・音楽堂等施設の想定外の閉館、つまり利用料金収入が全く途絶える事態は、基本的に想定されていない制度

であることが課題の根本的な原因となっている。さらに経営状況の悪化を加速化させてきたのは、人件費や光熱水費など日々の管理費の支出に加えて、施設利用中止に伴う利用料金（前納金）の払い戻しにある。今後新たな支援の獲得や指定管理団体の経済的体力が続く限りは、最悪の事態を回避できるが、経済的体力の弱い指定管理団体には死活問題となる。

課題 2：指定管理協定書・リスク分担

指定管理の委任に際しては、協定書を取り交わす。この協定書には、想定されるリスク分担の取り決めが示されている。例えば、「建築や設備の破損・故障」「物価変動」「税制改正」「自然災害」などがその対象となる。今回の新型コロナウイルスなど「疫病」への対応も、このリスク分担によって処理をされることになる。

さらに、このリスクの分担は、3種類に分類されることが一般的である。具体的には、地方自治体分、指定管理者分、あるいは「両者による協議」による分担の3分類である。ただし、これまで具体的な発生実態を伴わないリスクについては、往々にして「両者による協議」に区分されることが少なくない。もちろん、「両者による協議」であろうと、真摯に協議されれば問題ないが、東日本大震災時のような物理的な被害が発生した場合でさえ、個別案件での協議自体が後手にまわされることは少なくない。まして、「疫病」のような場合には、具体的リスクの視覚化が難しく、被害原因と被害内容の特定、さらには被害の回復方法の決定に時間を要することが懸念される。しかし、納税等の手続きは単年度であるが、管理費は各月単位での対応が必要になることから悠長な時間があるわけではない。

課題 3：公益法人財務及び会計：内部留保

劇場・音楽堂等施設の指定管理を委任できる団体は、一般には法人格を有する民間事業者であるが、大別して営利法人と非営利法人に分けられる。先に示した(公社)全国公立文化施設協会の調査では、指定管理を委任されている法人の内、55%が非営利法人で財団（公財：83.5%、一財：16.5%）単独で委任されているケースである。

このように指定管理を委任されている半数近くを占めているのが公益法人であるが、この公益法人は、事業目的、非営利性等から税制上の優遇等が認められており、「内部留保」の規模や目的について一定の範囲内にとどめることが求められている。つまり、今回のように利用料金収入が見込めない場合を想定した危機管理のための貯えを備えることが望ましいことではなく、リスク回避のための自己資金を蓄えておくことができにくいのが実情である。また公益法人法の改正には、手続きを伴うことから、短期に解決できることではない。ただし、安定的な劇場・音楽堂等施設の運営管理にとっては、重大な懸念事項となっていることの認識が必要であろう。

現在、劇場・音楽堂等施設の指定管理を委任されている公益財団法人は、地方自治体から基本財産をほぼ満額出資して設立されていることから、設置主体への支援要請を行うことで急場を凌ぐケースが見受けられる。しかし、それも長期となると継続支援には疑念が残る。

また営利法人は、同種の支援は難しく、今後経済的体力の弱い団体が、業務継続を断念するケースが今後発生してくる可能性がある。

残念ながら今日現在、コロナ禍の終息の目途は立っていない。いつまでこの状況が続くかわからない中で「利用料金制度」の継続には、限界がある。閉館期間に発生した利用料金の返還を設置主体である地方自治体が肩代わりするケースもあるようだが、そもそも今後も施設利用が手控えられるようであれば、利用料金収入は望めないことになる。

文化芸術の拠点として、劇場・音楽堂等の開館を求める声は徐々にではあるが聞こえるようになってきたが、劇場・音楽堂等施設の経営基盤の脆弱さが露呈し始めている。終わりの見えないコロナ禍への喫急の対策としては、「安定的な運営原資の確保」「適切なリスク回避」「適時適切な支援」が当面必要になる。