

受託事業も実質的には赤字である。したがって歴史文化財団は文化振興部から指定管理料という収益を前提に、収支相償を満たす範囲内で、実質的に赤字の受託事業や自主事業を行っている。この点、指定管理の利用料金制度の仕組みにおいては、想定を下回る収益で赤字が生じた場合は補填せず、想定を上回る収益が生じた場合は指定管理者の収入とされいている。

一方、これらの貸出施設は年間を通して非常に高い稼働状況であることから、利用料金を値上げすることによって受託施設の収益性を向上させることにより、結果として指定管理料ないし都税負担を削減させることの経済的合理性が認められるが、文化振興部は、この検討を現在のところ行っていない。しかも、歴史文化財団は事業運営方針である収支相償（公益目的事業は収支ゼロの原則）の考え方に基づき、過去の利益を留保した特定資産や受託事業の黒字などを財源に、自主事業による赤字の補填を行っている。このことは法律上認められているものの、自主事業の赤字が想定以上に拡大した場合には、指定管理者の経営が圧迫される事態に陥る可能性がある。

以上のように、指定管理料の財源が都税であることに鑑みれば、文化振興部は、ホール系文化施設の収益性や運営方法の特質を十分に踏まえ、有効性・効率性・経済性の観点から、受託・自主・収益事業の収益・公演等利用人数の割合や費用対効果・採算性などについて、文化振興政策としての将来「あるべき姿」を中長期計画において策定することとされたい。

(4) 東京芸術劇場の事業評価に用いる「満足度」について

芸術劇場は、その実施した事業それぞれに対して評価を行っている。その際、「入場者数」、「有料率」及び「満足度」といった定量成果指標を定め、これと実績を比較し評価を行っている。

この「満足度」実績の根拠とするために、アンケートにより満足度を調査しているが、この数値の算定方法を質問したところ、その算定方法に疑問が生じた。

そこで、監査人は、平成26年度の38事業のうち、任意に5件をサンプルとして抽出し、その算定過程を検討することとした。

その結果、サンプルのうち、4件については、そのアンケートの基礎資料から回収率が表D6-2-10のとおりであることが分かった。他方、残りの1件（「The Bee」 English Version 海外ツアー公演）については、主催が異なるという理由で基礎資料を入手することができず、そのため回収率が分からなかった。基礎資料を入手することができた4件は、表D6-2-10のとおり、アンケート回答率が非常に低いことが分かる。

表D6-2-10 アンケート集計結果

事業名	入場者数 (人)	アンケート 回答者数 (人)	回答率 (%)
歌劇「ドン・カルロス」	1,685	70	4.2
ポリグラフィ―聴覚見器―	2,977	214	7.2
音楽大学オーケストラ・フエスティバル(※)	2,761	161	5.8
Roots Vol.2「狂人なおもて往生をとぐ」	4,129	284	6.9

(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

※ 第5回音楽大学オーケストラ・フエスティバル演奏会全2回の合計値である。

次に、表D6-2-10のうち、「ポリグラフィ―聴覚見器―」という公演について、その「満足度」実績を算定する上で用いられたアンケート集計結果を検討することにした。この集計結果は表D6-2-11のとおりである。この集計結果を基に、事業評価では「満足度」実績が86.9%であるとして報告している。しかしながら、この「満足度」実績86.9%は、表D6-2-11の中の「非常に満足」、「どちら

かといえは満足」及び「普通」を合計していることから、「普通」を「満足度」実績として捉えている点で過大評価であると考えられる。

表 D6-2-11 ポリグラフー嘘発見器アンケート集計結果

満足度	回答数(件)	比率(%)
非常に満足	150	70.1
どちらかといえは満足	28	13.1
普通	8	3.7
どちらかといえは不満足	1	0.5
不満足	0	0.0
無回答	27	12.6
合計	214	100.0

(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

また、Roots Vol. 2「狂人なおもて往生をとぐ」という公演について、その「満足度」実績を算定する上で用いられたアンケート集計結果を検討することにした。この集計結果は表 D6-2-12のとおりである。

表 D6-2-12 Roots Vol. 2「狂人なおもて往生をとぐ」アンケート集計結果

満足度	回答数(件)	比率(%)
非常に満足	124	48.2
どちらかといえは満足	90	35.0
普通	34	13.2
どちらかといえは不満足	4	1.7
不満足	5	1.9
合計	257	100.0

(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

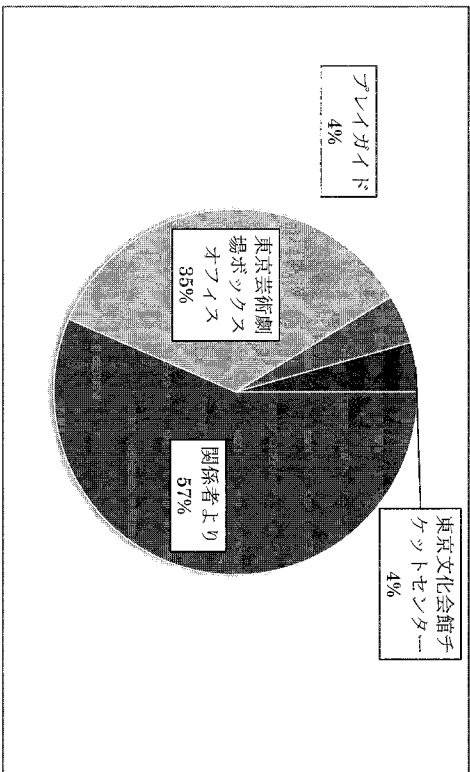
(注) 本公演においては、無回答者数 27 件を集計結果に含めていない。

Roots Vol. 2「狂人なおもて往生をとぐ」の「満足度」実績は、表 D6-2-12 を用いて、48.2%と計算しているが、これは「非常に満足」という回答のみの数値であり、「ポリグラフー嘘発見器」公演の算定方法と不統一である。

さらに、監査人は、歌劇「ドン・カルロス」のチケット入手場所をアンケートしている結果を検討した。なお、本満足度調査においては、歌劇「ドン・カ

ルロス」以外について、チケット入手場所に関するアンケートを実施していなかった。

グラフ D6-2-5 チケットの入手場所について



(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

グラフ D6-2-5から分かるように、歌劇「ドン・カルロス」に関するアンケート回答者は、その 57%の回答者が関係者からチケットを入手している。しかしながら、これでは、回答者の大多数が劇場関係者であることから、回答結果に偏りがあることは完全に否定できるものではないため、関係者以外の方からのアンケート回収率を高めるべきである。

(意見 2-39) 芸術劇場の事業評価に用いる「満足度」について

芸術劇場は、その実施した事業それぞれに対して評価を行っている。その際、「入場者数」、「有料率」及び「満足度」といった定量成果指標を定め、これと実績を比較し評価を行っている。この「満足度」実績の根拠とするために、アンケートによる満足度を調査しているが、この「満足度」実績の根拠となる数値の算定方法は、アンケートの回収率が非常に低いこと、またアンケートで「普通」と回答しているものを「満足」実績としてカウントしているケースがあることなどから、事業評価の基礎資料として信頼性に欠ける面がある。適切な事業評価を行うためには、有効性の観点などから、アンケート方法や満足度の集計方法を統一的に見直すこととされたい。

3. 展示系文化施設の経営管理について

(1) 展示系文化施設とホール系文化施設の相違について

文化振興部は貸ホール事業などを運営するホール系文化施設（文化会館、芸術劇場）の指定管理者として監理団体である歴史文化財団を指定している。一方、歴史文化財団はその貸出施設によって公演等主催者からの施設利用料収益を得るほか、歴史文化財団独自の自主事業や収益事業も行っている。これらの事業は貸出施設の施設使用料収益、歴史文化財団が主催する公演（館外のものを含む）の入場料収益、指定管理料収入で施設管理運営を賄っている。いずれの文化施設も、自らが公演主催者になる場合を除き、施設の貸出しによって安定的な施設使用料収益を得ている。

これに対して、展示系文化施設は、都美術館を除き、基本的には、美術品等の展示を自らが企画・運営することから、稼働率の高いホール系文化施設と比べて、展示会の成功・不成功が入場料収益に大きく影響するという運営リスクを負っている。しかも、入場者 1 人当たりの収益性がホール系文化施設と比べて低く、設備投資や運営費など多額な固定費用を賄うためには、多くの来場者を集客して、その収益規模を大きくすることが必要になると考えられる。

このような特質を踏まえ、以下では、展示系文化施設の損益状況を検討する。

(2) 東京都江戸東京博物館の損益等の状況について

江戸博は、江戸東京の文化を保存し次代に継承するとともに、江戸東京の歴史を振り返り、これからの東京の都市と生活を考える場として設置されている。設置場所は、両国駅近くの、国技館の横に位置する。監査人が視察した際、外国人観光客の来館者も多く、子供から年配者まで非常に楽しめる娯楽性も備えたミュージアムといった印象を受けた。

江戸博で実施される主な事業は以下の 3 つである。

- ・ 自主事業…企画展（表 D6-3-1 参照）
- ・ 受託事業…常設展、ホール・会議室等の貸出し（指定管理者としての事業）
- ・ 収益事業…ショップ・レストラン・駐車場の運営、出版物販売等

表 D6-3-1 平成 26 年度企画展実績

（単位：人）

展覧会名	実績（観覧者数）	1 日当たり観覧者数
江戸東京博物館開館 20 周年記念特別展「大江戸と洛中～アジヤのなかの都市景観～」展（※1）	34,639	936
2014 年 NHK 大河ドラマ「軍師官兵衛」展	75,272	1,792
「思い出のマーニー×種田陽平」展	74,388	1,518
東京オリンピック・パラリンピック開催 50 周年記念「東京オリンピックと新幹線」展	47,480	1,130
「探検！体験！江戸東京」	133,715	1,693
徳川家康没後四百年記念特別展「大関ヶ原展」(※2)	20,991	5,248

（歴史文化財団作成資料より監査人が作成）

※1 平成 26 年度は、平成 26 年 4 月 1 日から平成 26 年 5 月 11 日までのうちの 37 日間。

※2 平成 26 年度は、平成 27 年 3 月 28 日から平成 27 年 3 月 31 日までの 4 日間。

さて、これら主要 3 事業の、平成 24 年度から平成 26 年度の損益状況は、表 D6-3-2 のとおりである。

表 D6-3-2 江戸博正味財産増減計算書

(単位：千円)

自主事業	平成24年度	平成25年度	平成26年度
入場料	44,604	193,280	71,878
参加料	9,594	11,330	10,026
協賛金	1,797	-	15,240
その他	15,666	31,450	4,489
経常収益計	71,663	236,060	101,634
経常費用	213,456	444,900	226,606
(差引)損益	△141,792	△208,839	△124,971

受託事業	平成24年度	平成25年度	平成26年度
入場料	251,946	287,642	294,215
管理運営受託収益	1,028,475	1,026,489	2,277,972
退職給付繰入額	20,301	23,221	36,472
その他	20,003	21,439	21,871
経常収益計	1,320,727	1,358,792	2,630,530
経常費用	1,291,082	1,253,353	2,486,960
(差引)損益	29,645	105,438	143,570

収益事業	平成24年度	平成25年度	平成26年度
共同事業体事業収益	80,209	81,563	69,075
駐車場使用料	46,502	49,392	44,554
受取光熱水費	18,019	21,559	20,972
その他	61,801	122,176	45,115
経常収益計	206,532	274,692	179,717
経常費用	98,300	123,963	81,594
(差引)損益	108,232	150,728	98,123

(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

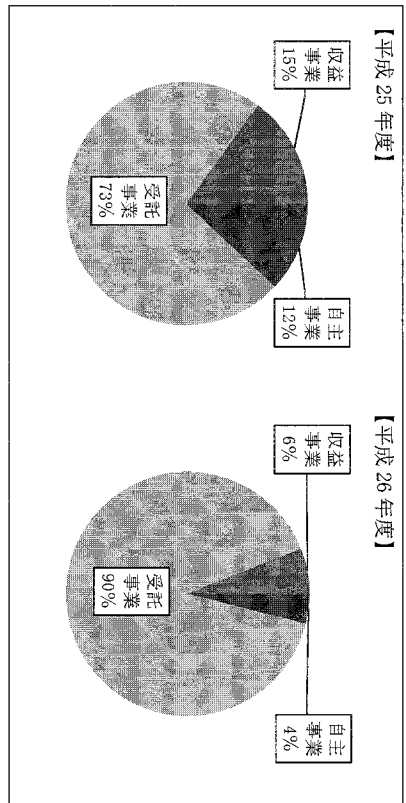
(注) 歴史文化財団の決算書を基に作成しているため、文化振興部所管の建物減価償却費などのコストを含んでいない。

平成26年度の受託事業に係る管理運営受託収益が他の年度より大きく増加しているのは、文化振興部から委託された大規模改修工事に係るものが含まれているためである。

次に、平成25年度及び平成26年度の事業別収益割合はグラフD6-3-1のとおり

りである。

グラフD6-3-1 江戸博における各事業収益割合（平成25年度及び平成26年度）



(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

(注) 経常収益を基に算定している。

表D6-3-2及びグラフD6-3-1(歴史文化財団の決算書ベース)から次のことが読み取れる。まず、平成26年度の収益割合では、受託事業が9割と高く、自主事業と収益事業を合わせて1割の割合である。ただし、平成26年度はリニューアルという特殊要因があるため、平成25年度で収益割合を見た場合は、受託事業が約7割、自主事業と収益事業を合わせて約3割である。受託事業は文化振興部からの指定管理料収入など受託収益があるため黒字が毎年継続しており、この点はホール系と同様である。収益事業は規模の割に黒字が大きいのが、これは他の文化施設と比べて、レストランやショップが大型であることに起因している。一方、自主事業は民間では実施しづらい公益的な事業などを実施しているといえ探算が悪く、赤字が毎年継続している。これらを総合的に見た場合、自主事業が大幅な赤字である点はホール系文化施設と同様であり、やはり受託事業と収益事業の黒字でこれを賄っていると言える。したがって、ホール系文化施設と同様、全体の採算を改善するためには、自主事業の黒字化、受託事業・収益事業の更なる黒字化が望ましい。

なお、ホール系文化施設と同様、歴史文化財団の決算書には文化振興部からの指定管理料収入が含まれる。この指定管理料を除けば、受託事業は、表D6-3-3のとおり、実質的には赤字である。歴史文化財団の説明では収支相償の観点から文化施設の運営を行っているということであるが、これは言い換えれば、文化振興部から指定管理料という収益を前提に、収支相償を満たす範囲内で、実