伝統工芸館及びぶんかテンブス館の
一体的活用に関する基本方針

――賑わいの創出と文化の産業化を目的とする

テンブス那覇のリニューアルに向けた取組み――

那覇市

（経済観光部　商工農水課）

【令和４年５月策定】

【目次】

１．目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P.１

２．現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P.２
（１）伝統工芸館における課題
（２）ぶんかテンブス館における課題
（３）伝統工芸館及びぶんかテンブス館の共通の課題
（４）本市における全庁的な課題

３．新たな活用、運営手法に関する基本的な考え・・・・・・・・・・・P.７
（１）コンセプト
（２）コンセプト実現のための３つの柱
（３）実現のための手法
（４）残すべき施設及び機能
（５）管理・運営の形態
（６）費用負担等
（７）事業者の公募等

４．全体スケジュール（今後の予定）・・・・・・・・・・・・・・・P.１１

１．目的

「伝統工芸館」及び「ぶんかテンブス館」（以下「両施設」という。）は、国際通りのほぼ中央に位置する中心商店街のシンボル的拠点施設として「てんぶす那覇」の 2 階から 5 階のフロアに、それぞれの条例に基づき設置された公の施設であり、中心商店街の活性化、人材の育成、雇用の創出、伝統工芸産業の振興等を担うことを目的に平成 16 年に開館した。

両施設は、建設から 17 年が経過しているが、その間にインバウンドを含めた入域観光客が増加し、中心市街地を訪れる観光客が増加し、新たな宿泊施設や商業施設が周辺地域に次々と建てられるなど、国際通りをはじめとする本市の中心市街地は大きな変貌を遂げてきた。

また本市の施設として、近隣にホール機能を有するほしぞら公民館（H23.7 開館）や、文化芸術劇場なはーと（R3.10 開館）が開館し、インキュベーション機能を有する那覇市 IT 創造館（H15.6 月開館）及びなは産業支援センター（H27.4 月開館）も設置が進んできた。伝統工芸関係では、本年 5 月には県の「おきなわ工芸の杜」や琉球びんがた事業協同組合及び那覇伝統織物事業協同組合の「首里染織館 suikara」が開館している。

さらに、本市においては、次世代に負担を遺さない公共施設の在り方について「那覇市ファシリティマネジメント推進方針」（H27.3）を策定し、施設総量（総床面積）の縮減や複合化・共用化を進めている。

加えて、両施設は、前面に利活用可能なポケットパークを備え、背面には中心市街地にある貴重な憩いの空間である希望が丘公園に隣接している。

本市としては、前述のような中心市街地を取り巻く状況の変化と、類似する機能を有する施設の設置、本市のファシリティマネジメントの観点、両施設の恵まれた立地等を総合的に勘案し、両施設の果たすべき役割を改めて見つめ直し、施設本来の目的である「賑わいの創出」と「文化の産業化」等に資する施設運営を図る必要性を再認識した。本方針は、両施設について一体的に活用すること等を原則に、そのための管理運営等の在り方の基本的な考え方を定めるものである。

２．現状と課題

（１）伝統工芸館における課題

①施設機能・運営の観点からの整理

ア）販売場

首里織、琉球びんがた、壺屋焼、琉球漆器、琉球ガラスなどの本市工芸品について、那覇市伝統工芸事業協同組合連合会を構成する各産地組合等の組合員の作品を中心に販売している。

平成 24 年度に POS レジを導入して、販売動向や客層等のデータから来客の嗜好にあった販売対象商品の選定を行うなど商品取扱の強化を行っているものの、売上は平成 27 年度をピークに微減傾向が続くなど伸び悩んでいる。

インバウンド等の入域観光客数が増加する中、多くの観光客が行き交う国際通りに面し、すぐ近くには観光客に人気の公設市場もある恵まれた立地条件にもかかわらず、そのポテンシャルを活かしきれていない。

令和 2 年度に販路拡大の支援として、EC サイトを活用した新たな販路を構築したが、売上増には至っておらず、課題として残る。

なお、販売場は伝統工芸産業各産地組合の貴重な展示・販売の場となっており、組合として機能の存続が望まれている。

イ）特別展示室

本市工芸品の展示施設として、人間国宝をはじめとした作品展示のほか、工芸の歴史や技法の紹介を行っている。

平成 24 年度に大幅な施設のリニューアルを実施し機能強化を図った。平成 27 年度からは、企画展の実施や定期的な展示替えを想定して学芸員を一人配置したが、平成 28 年度をピークに来館者は減少している。また入館者への販売場での伝統工芸品販売促進の取組も十分ではない。

ウ）ギャラリー

ギャラリーは年 2 回から 4 回のペースで各組合と連携しながら伝統工芸品の展示販売のための貸出を行っている。

各産地組合の利用に際しては利用料金の減免等も行っているが、利用状況は極めて低調である。原因の一つに、ギャラリーとしての施設機能が十分でないことがあげられる。

エ）研修会議室

伝統工芸に関連する研修会や会議、事業の実施などを目的とした施設であるが、利用実態としては、民間企業等の採用面接会場や受験会場など、当初

想定の目的と異なった使用をされることが多い。

オ）体験工房

琉球びんがた、首里織、琉球漆器、壺屋焼と琉球ガラスの製作体験を一堂に行えることから、修学旅行をはじめ観光客にも人気の高い事業であり、市民や観光客が体験を通して本市伝統工芸の魅力を知る機会となっている。

新型コロナの影響を受ける前の令和元年度までは、年間1万人を超える利用があり一定の収益を上げていたが、一方で体験利用者への販売場での伝統工芸品の販売促進には必ずしも繋がっていない。

体験料収入の全体の7割以上をガラス体験が占めており、他の体験に至っては収益を上げることが厳しい状況となっている。

また、壺屋焼については、当施設の近くに「壺屋やちむん通り」があり、多くの販売店が軒を連ね、様々な陶芸家の作品販売や製作体験などを行っているほか、琉球びんがた及び首里織については、令和4年に那覇市首里に両組合の拠点施設「首里染織館 suikara」がオープンし、当施設と同様な作品販売や製作体験サービスも提供できるようになる。

このような類似する施設等がある状況を踏まえ、今後当施設における体験工房事業のあり方や運営手法を見直す時期に来ている。

②事業運営形態の観点からの整理

事業運営形態としては、開設当初の随意契約による事業委託方式から、平成18年度から非公募による指定管理者、平成24年度から公募による指定管理者による事業運営としてきたところである。

開設当初より、運営事業者は本市伝統工芸品の産地組合の連合会「那覇市伝統工芸事業協同組合連合会」が担ってきたところである。(平成24～26年度については、「協同組合沖縄産業計画」とのコンソーシアム)

同連合会は、特定産業分野としての専門知識、技能に精通していることや関係産地組合間の連携などが期待され、体験工房でのサービス提供や販売場における消費者に質の高い伝統工芸品が提供でき、本市の伝統工芸産業の振興に寄与するものとして評価され指定管理者に選定されてきたところである。

一方で施設管理や事業管理、経営管理や収益性等については課題を残しつつ改善に至らない状況が続いたことから、早期に課題解決に向けた取り組みを進めるため、令和元年度より一旦本市直営よる運営に移行し、新たな運営手法や施設機能など事業全体の見直し検討を行っているところである。

（２）ぶんかテンブス館における課題

①施設機能・運営の観点からの整理

ア）テンブスホール

収入金額及び稼働率は、平成 30 年度（コロナ前）までは堅調に推移。特に、稼働率は非常に高く 70%程を堅持している。

現時点で舞台機構等に大きな問題は無いものの、袖幕、ミキサー、譜面台など、経年劣化した備品（開館時に整備）が多数あることから、改めて点検を行い、必要に応じて整備する必要がある。

イ）貸し会議室等（ギャラリー、会議室、研修室）

・ギャラリー

コロナ前（平成 30 年度以前）の稼働率が 40%程で推移しており、比較的稼働率が高いものの、伝統工芸館にもギャラリー機能があり、両施設で見た場合に施設機能が重複している。今後、伝統工芸館のギャラリー機能との統廃合を含め検討する必要がある。

・会議室

平成 28 年度以前は稼働率が高く 70%程で推移。平成 29 年度以降は 30%程で推移しているものの、比較的稼働率が高い。

稼働率が比較的高い要因としては、近隣の民間事業者の貸し会議室と比べて利用料金が安く設定されていることが想定されるが、今後も低廉な会議室機能を保持し続けるか（民業圧迫）は、検討する必要がある。

・研修室

机が可動式ではなく、レイアウト変更ができずに使い勝手が悪い。

稼働率も低く利用者ニーズが低調であるため、今後機能の廃止を含めて検討する必要がある。

ウ）入居用施設（国際通り情報発信ステーション）

現状としては、那覇市国際通り商店街振興組合連合会が入居し、国際通りの情報発信機能を担っているが、地域の賑わい創出のためのさらなる情報発信が求められる。また、設置場所についても、検討する必要がある。

エ）入居用施設（SOHO 室、交流サロン）

SOHO 室は、先駆的な取り組みとして設置され、起業支援を含めた活用を想定していた。また、交流サロンは、種々の交流に加え、飲食店事業者専用のインキュベートでの活用を想定していた。いずれも、現状は当初想定の活用との乖離が見受けられることから、時代のニーズを踏まえた、廃止を含めた抜本的な見直しを検討する必要がある。

オ）その他施設（音楽スタジオ、レッスンルーム、調理室、和室）

全体的に稼働率が低く、利用者ニーズに沿った施設機能ではないことが要因と思われる。今後機能の廃止を含めて検討する必要がある。

②集客力、賑わい創出の観点からの整理

ア）稼働率の向上

上記（１）で示す通り、テンブス館全体の稼働率が低く、集客できていない。また、中心市街地への波及効果、賑わいの創出などが行えていない。

テンブスホール及び貸し会議室等（ギャラリー、会議室、研修室）の稼働率は比較的高いものの、その他施設（音楽スタジオ、レッスンルーム、調理室、和室）の利用は低調であり、国際通りの中心という立地の強みを生かしきれていない。また、適正な目標設定を行いながら、賑わい創出の手法を検討する必要がある。

イ）伝統工芸館及び付帯施設等との一体的活用

伝統工芸館と連携した取り組み、及び関連施設（ポケットパーク及びてんぶすビジョン（後掲））を活用したイベント開催による賑わい創出など、有機的な連携が十分に図られていない。

ウ）近隣施設等との連携

建物内（１Ｆテナント、２Ｆ伝統工芸館）及び建物外（国際通りの通り会、那覇市文化芸術劇場なはーとなど）の関連する施設と連携が十分に行えていない。

近隣に市の施設として大・小ホール及びレッスンルームを備えた「なはーと」（令和２年）、ホール、和室及び研修室等を備えた「ほしぞら公民館」（平成 23 年）が整備されているため、差別化戦略も必要となる。

民間施設としては、会議スペースを備えたホテル等の設置も進んでおり、民業圧迫の面からの機能の整理を検討する必要がある。

③事業運営形態の観点からの整理

事業運営形態としては、平成 16 年の建設当初から指定管理者制度による事業運営としてきたところである。

建設当初から現在に至るまで、第 7 期（1 期あたり 3 年）に渡り指定管理者を指定しており、指定管理者も地域活性化に努めているが、当初想定していた自立した運営が可能となるような賑わいは創出できておらず、施設全体の稼働率は年々減少している。

その要因として、てんぶす那覇全体の老朽化や条例上の制約といった、指定管理者だけでは対応が困難な問題や、1 期あたりの指定管理期間が 3 年間と短く（サウンディング型市場調査において、複数の事業者からの意見あり）、指

定管理者にとって長期的視点での事業展開が難しいことなどから、新たな運営手法や施設機能の再検討など、抜本的な見直しを検討する必要がある。

（３）伝統工芸館及びぶんかテンブス館の共通の課題

①施設老朽化の観点からの整理

建設から 17 年が経過し、施設内各部の劣化や壁面の汚れなど、老朽化が顕在化し始めていることから、適切な修繕・改修が必要である。

②人材育成等からの観点

ぶんかテンブス館の目的は、中心市街地の活性化という、いわゆる島田懇談会事業の所期の目的並びに「沖縄の文化及び芸能の産業化」である。次に、伝統工芸館の目的は、「伝統工芸産業の振興及び発展」である。

そのような両施設の目的を十分に達成できなかった要因の 1 つとしては、目的達成に資する人材の確保又は育成し配置できなかったことが思慮される。

直営による運営の場合は、専門的な知識等を有する職員の確保及び育成が十分行えなかったこと、指定管理制度においては、期間を３年としていたこともあり、人材の確保やノウハウの継続が十分に行えなかったことなどが挙げられることから、見直しを検討する必要がある。

（４）本市における全庁的な課題

本市では、都市化の進展や経済成長に合わせて多くの公共施設が整備されてきたが、近い将来、これらの公共施設はいっせいに建て替え時期を迎えることで、多大な財源が必要となることが予想される。さらに、社会保障費の増加（少子高齢化の進行など）により、本市を取り巻く様々な環境の変化に的確に対応するためには、より効率的な行財政運営を進めていくことが課題として挙げられる。

平成 27 年 3 月に那覇市ファシリティマネジメント推進方針、平成 27 年 7 月にファシリティマネジメント行動計画を策定し、次世代に負担を遺さない公共施設の在り方についての基本的な方針や取組を整理した。

本方針及び計画に基づいた「施設総量（総床面積）の縮減」、「複合化・共用化」を進め、両施設の一体的活用により、施設の維持管理の適正化に向けた見直しが求められる。

３．新たな活用、運営手法に関する基本的な考え

（１）コンセプト

伝統工芸館及びぶんかテンブス館については、設置当初からの伝統文化の継承・発展という公の施設としての機能についての必要性は、依然として高く、維持が求められるものの、新たな文化を包含し、かつ時代に即した運営による産業化が求められている。

また、テンブス館は、その名称の由来（沖縄方言における「おへそ、中心」）のとおり、国際通りの中心に位置し、通りのランドマークとして、市民及び観光客を呼び込み、中心商店街の賑わいを創出する原動力の一つとしての魅力の発揮が求められている。

一方、本市の中・長期的な財政運営の観点からは、次世代に負担を遺さない公共施設の在り方として施設の集約化等のファシリティマネジメントの方針に沿った運営も必要となっている。

そのようなことを踏まえ、施設全体については、次のコンセプトによる運営を目指すこととする。

「文化が薫り、笑顔で賑わう館（やかた）を民間活力により創出する」

（２）コンセプト実現のための３つの柱

柱１：多様な文化の継承・発信と産業化

伝統文化（芸能や工芸など）の継承・発信に資する機能を守りつつ、世代やジャンルに捕らわれない新たな文化を含めた文化の産業化を目指す。

柱２：ニーズ等への迅速な対応

市民及び観光客のニーズや、新たな時代に対応した整備を図るとともにＩＣＴなどの先端技術やコト体験も取り入れるなど、環境の変化に迅速に対応し、親しまれ、訪れやすい環境を構築する。

※コト体験：オープンカフェ等において、通常の食器ではなく、伝統工芸品の器を使用して飲食を提供するなど、体験に価値を見出すもの。

柱３：民の力を発揮できる体制の構築

民間の総合的なプロデュース力（企画・実現・資金力）を、公の施設等の中で最大限発揮できるよう、施設の整備の在り方、運営手法等について条件を整備する。

（３）実現のための手法

①多様な文化の継承・発信と産業化

ア）事業者においては、伝統文化等に精通した専門的な人材の確保・配置を条件とする。

イ）ホール及び展示室等の施設を利用する団体等に対しては、施設利用を通じて文化の創造及び　発信を行う人材の育成の支援を図る。

ウ）事業者、利用団体及び利用客が有機的に結びつき、文化の保存・継承、産業化のサイクルを確立させることにより、稼ぐコンテンツの創造を目指す。

エ）体験機能については、他施設での代替可能性やニーズ等を総合的に勘案し再編を行う。（例：三線の追加等）

②ニーズ等への迅速な対応

ア）利用時間、開館日、休館日などを、利用客目線を踏まえ柔軟に設定する。

イ）リアルとバーチャルの融合など、展示機能とＩＣＴを有機的に活用した発信と販売を一体的に行う。

ウ）コト体験の充実化を図る。

③民の力を発揮できる体制の構築

ア）民間ノウハウを活かすことができる、柔軟な施設運営が可能となる制度設計を行う。（条例の改廃、指定管理期間の見直し等）

イ）両施設の機能を一部維持しつつ見直しを図るとともに、一体的活用による相乗効果（企画の多様化、効率化など）により施設の魅力を向上させ、集客力を高める。

ウ）前記イ）の目的を達成するため、施設及び設備の改修、ゾーニングの変更など、柔軟に対応する。

エ）施設に附帯又は隣接する施設等を含め一体的に活用を図る。（以下「付加価値事業」という。）

・ポケットパーク：都市再生整備計画等の制度導入により、事業者が空間を柔軟に活用できるようにする。

・てんぶすビジョン：事業者に対する無償譲渡（又は無償貸与）、事業者負担による再整備などの手法により、一体的な活用ができるようにする。

・希望ヶ丘公園：現大綱曳モニュメントを設置している施設のリニューアルを図るとともに、公園の活用を検討する。

（４）残すべき施設及び機能

柱１を具現化するため、現在の公の施設として発揮すべき機能のうち、次の施設及び機能は維持することを基本とする。

①施設

ア）テンブスホール

イ）伝統工芸品の製作又は体験ができる施設
ウ）商店街の活性化のために情報発信等を行う施設

②機能

ア）テンブスホールを活用して、伝統芸能を定期的に公演し、伝統文化を発信する機能
イ）伝統工芸品を展示し、販売する機能
ウ）伝統文化の産業化に資する機能

（５）管理・運営の形態

①指定管理者制度の一部導入

上記（４）の①に必要な施設は、公の施設として設置し、指定管理者制度を導入する。

②指定管理の期間及び貸付の期間等

ア）指定管理者による中長期的な観点からの運営及び上記②の改修等に伴う初期投資を回収するため、一定の期間が必要なことから、指定管理の期間及び行政財産の貸付期間については10年を原則とする。
イ）管理の実態の把握については、指定管理者制度に関する運用指針に基づくモニタリング等による実施することとし、中間年においては、別途定める中間評価を行うこととする。そのような評価を踏まえ、必要な場合は、同運用指針に基づき、指定の取消等の処分等を行うこととする。
※公の施設の名称は、「てんぶす」の呼称が広く浸透していること等を踏まえ、「てんぶす那覇」とし、一体的活用を行う施設の総称については、必要な場合は、愛称等を付けることを検討することとする。

③指定管理者制度導入以外の施設

ア）公の施設以外の部分については、地方自治法第238条の4第2項第4号に基づき、貸付（以下「行政財産貸付」という。）を行うこととする。
イ）行政財産貸付にあたっては、（４）の②イ）及びウ）の機能の実施を条件とする。
ウ）本施設の設置目的に合致することを条件として、行政財産の貸付部分における収益事業の実施を可能とする。

（６）費用負担等

①イニシャルコスト（修繕・改修費用）

ア）共有部分（躯体や外壁など）

基本的には、てんぶす那覇管理組合及び本市が負担する。
なお、共有部分について、事業者が専ら占有的な活用を行う場合、事業者による費用負担において改修することも可能とする。

イ）専有部分（指定管理施設及び行政財産貸付のスペース）

事業者の費用負担により実施することを原則とする。

② **ランニングコスト**（指定管理料・共有管理費）

ア）ランニングコスト（管理に必要な経費）

・事業者は、指定管理施設における収入（指定管理料、利用料金制度収入及び自主事業収入等）及び行政財産貸付部分の事業収入により運営を行うことを原則とする。

・行政財産の賃借部分に関しては、事業者は、市に賃借料を負担することとする。なお、行政財産貸付部分について、事業者が（4）②イ）及びウ）に基づく施設目的に該当する公益的事業を提案し、実施する場合、那覇市財産の交換、譲与、無償貸付等に関する条例第５条に基づき、「時価よりも低い価額で貸し付ける」ことも場合によっては可とする。なお、この場合における貸付価額については、収入額等を勘案し、決定することとし、市が必要と認めた場合は、協議の上貸付価額を変更することとする。

・上記を踏まえ、ランニングコストに関し、最終的には市の財政負担は原則発生しないこととする。

イ）共有管理費（共有部分管理費+修繕積立金+駐車場負担金）本市負担とする。

・テンブス館：25,996 千円/年（令和２年度実績）

・伝統工芸館：11,805 千円/年（令和２年度実績）

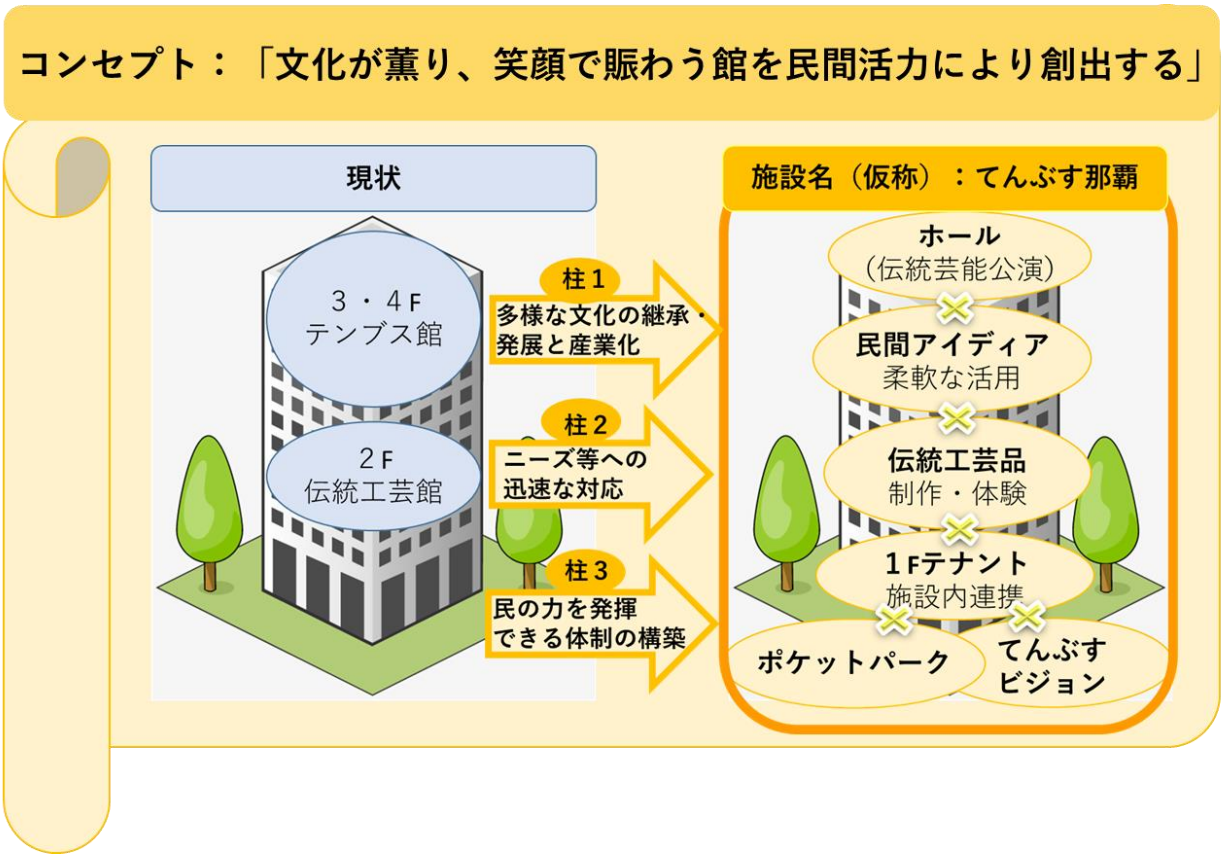
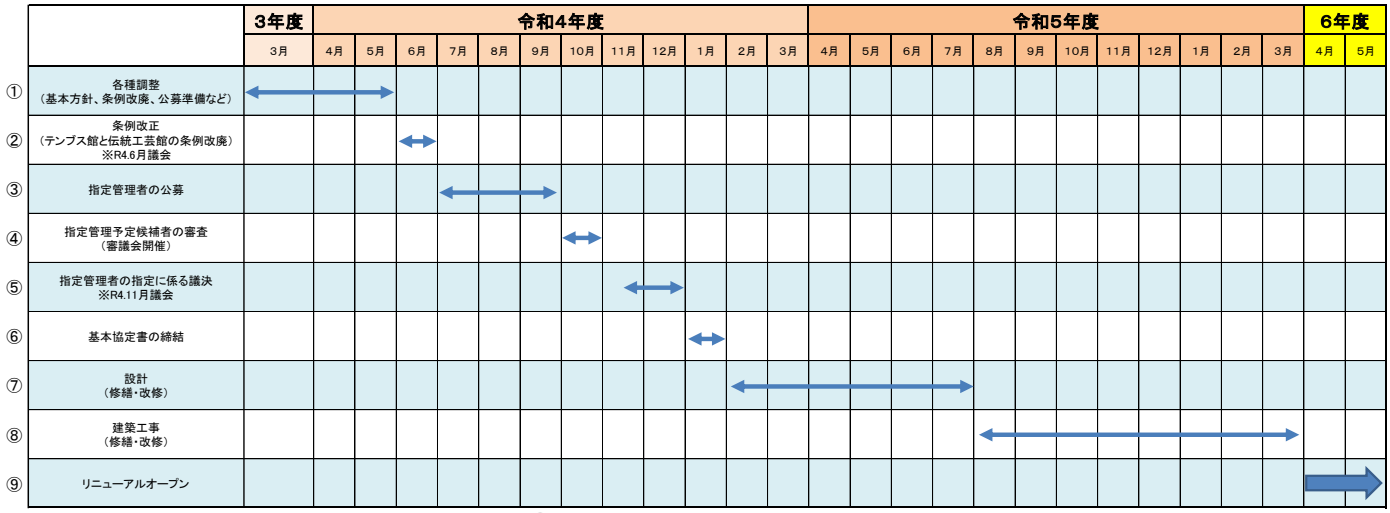
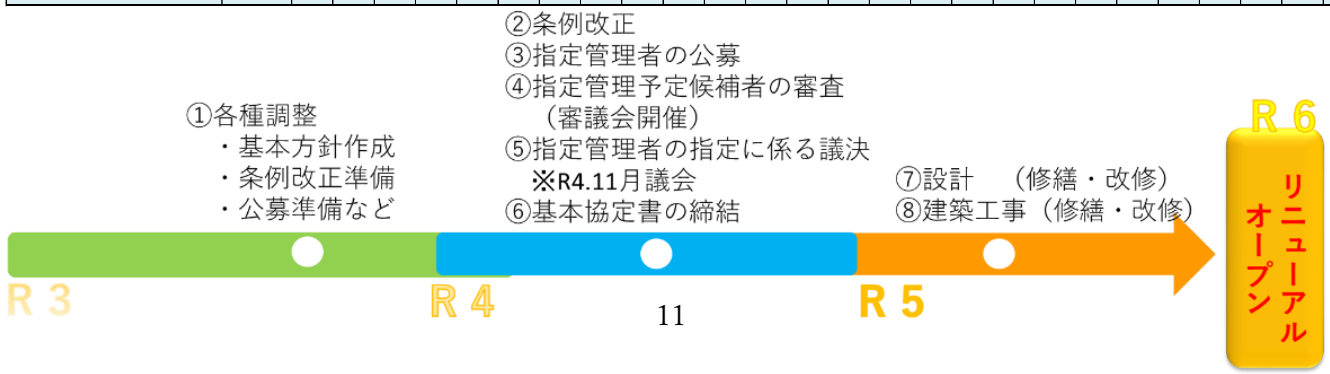
③**市への納付金等**

前記②ア）の収支については、年度ごとに市へ報告を求めることとし、収入が支出を著しく超過した場合においては、事業者との協議により、その一部について市への納付を求めることとする。

（７）事業者の公募等

①一体的公募の実施：本方針に基づく趣旨に基づき、一体的活用を行う事業者については、指定管理部分及び行政財産貸付部分を合わせて公募するものとする。なお、付加価値事業については、提案事業とする。

②公募の手続き等：原則として、指定管理者制度に関する運用指針に基づき実施する。



4．全体スケジュール（今後の予定）