



GRIPS 文化政策ケース・シリーズ

東急文化村¹

はじめに

1989年9月3日、東京渋谷に「東急文化村」が開業した。「東急文化村」は、東急百貨店本店という商業施設に隣接し、クラシック、オペラ、バレエなどの公演を楽しむことの出来るシューボックス型のコンサートホール“オーチャードホール”、演劇、コンテンポラリーダンスなどをはじめとする舞台表現のための“シアターコクーン”、多目的アートスペース“ザ・ミュージアム”、芸術性の高い作品を単館ロードショー方式で上映する映画館“ル・シネマ1・2”といった文化施設に加え、カフェレストランやブックショップなどを併せ持つ大規模の複合文化施設である。「東急文化村」は、日本初の「フランチャイズ・システム」や「プロデューサーズ・オフィス」、「オフィシャルサプライヤー」といった独創性ある運営・管理を展開し注目を集めてきた。

「東急文化村」の親会社である東京急行電鉄をはじめ、東急グループにとって、東京渋谷はホームグラウンドである。東急グループは、渋谷の街づくりに貢献してきたディベロッパーとしての自負と責任感から文化施設である「東急文化村」の建設を決意した。また、「東急文化村」事業は、東急グループ全体の文化戦略とも密接に関係する。常に時代の先端を走ってきた「東急文化村」は、今年、オープンから16年目を迎える。そして、現在、「東急文化村」はブロードバンド時代における次なる戦略として「脱空間」をテーマに掲げる。「今後、事業体を発展させていくためには、文化村で行っている空間ビジネスをベースに、文化村という場を脱していかなければならない。文化村そのものをコンテンツとして、ブロードバンドを利用した新たなビジネスに取り組む」と、「東急文化村」代表取締役副社長田中珍彦氏は語る²。「東急文化村」は、文化施設として“Bunkamura”ブランドを確立した今もなお、次世代の文化芸術のあり方を模索し続けている。

¹ GRIPS 文化政策プログラムチーム（ディレクター：教授 垣内恵美子(GRIPS)、チームメンバー：沈民珪、八木良太、渡辺公章（東京芸術大学大学院））2006年11月作成

² 田中珍彦氏（東急文化村代表取締役副社長）インタビューより、2004年12月7日

1. 東急文化村設立の経緯

1) 渋谷と東急グループ

現在、渋谷は JR 山手線、東急東横線、東急田園都市線、京王井の頭線、営団地下鉄銀座線、営団地下鉄半蔵門線と都営バス、東急バス、小田急バス、京王帝都バスが乗り入れ、鉄道の乗降者数は一日約 210 万人を超える。この数字は、新宿、池袋に次ぐものであり、渋谷は東京を代表する大都市である。そして、現在の渋谷の発展に大きな役割を果たしたのが東急グループである。

東急グループの歴史は、1922 年(大正 11 年)9 月 2 日の「目黒蒲田電鉄株式会社」の設立に始まる。目黒蒲田電鉄は、1918 年に田園調布・洗足などの街づくりのために設立された「田園都市株式会社」の鉄道部門を分離独立し、発足したもので、その後、同社を合併、さらに池上電気鉄道、東京横浜電鉄などを吸収合併し、鉄道業の基盤を固めていった。そして、1932 年(昭和 7 年)に東横線渋谷～桜木町間が全線開通する。それ以来、渋谷は東急にとってのホームグラウンドとなった。東急の発祥の原点は、田園調布・洗足に代表される「街づくり」であり、1953 年には「城西南地区開発趣意書」を発表し、その構想に基づいて、1960 年代、70 年代と多摩田園都市の建設、田園都市線の敷設と、総合的な「街づくり」に向けて大規模なプロジェクトに取り組んできた³。そのため、ホームグラウンドである渋谷の「街づくり」においても、ディベロッパーとして東急が先頭に立ち、百貨店(東急百貨店)やホテル事業を中心に都市機能の基盤整備を進めてきた。

2) 渋谷商業再開発以前

東急文化村の設立経緯を考察する際、東急グループが長らく活動の拠点としてきた渋谷という街の成立過程、特に戦後の復興過程を概観することが重要である。終戦当時、渋谷は新宿、池袋と並ぶ東京の副都心であった。渋谷は、新宿や池袋といった街に比べ戦後の復興が早かった。それは、安藤組をはじめとする大学生上がりの愚連隊(ギャング)たちが渋谷の街を根城として活気づけ、無数の闇市が集まったためであった。しかし、戦後の復興がどの街よりも早かったにもかかわらず、渋谷は再開発に関しては、新宿、池袋に比べて遅れをとってしまった。60 年代、70 年代になると、新宿が一大商圈を築き、同時に新宿文化と呼ばれる街文化を生み出した。その時代、渋谷は戦後復興時からの商圈をいまだ拡大できずにいた。渋谷の再開発が遅れた理由として、一番には渋谷という街の地形に大きな問題があったと言われている。渋谷は、渋谷駅を中心にすり鉢状となる地形をしており、そのため坂が多い。また、無数に張り巡らされた一方通行の農道が多く、それが道路拡張の妨げとなった。さらに、新宿や池袋と比べ、公有地があまりなかったため、大がかりな行政主導の再開発が

³ 東京急行電鉄株式会社ホームページ(2005 年 1 月時点での最新版は次より入手可能：
<http://www.tokyu.co.jp/index.htm>)

入らなかったことも、再開発が遅れた一因と言われている。しかし、東急グループ、西武グループ、丸井といった大資本企業群に加えて、街の小さな商店などいわゆる民間の手で、街を活性化してきたことが、逆に自由で独特な雰囲気をかもし出してきたとも言われている⁴。

3) 西武グループの進出

再開発に遅れをとった渋谷であったが、1968年に西武グループが渋谷に進出し西武百貨店を開業する。さらに、西武は1973年にパルコパート1を開業し、本格的に渋谷の商業開発に着手しはじめた。西武の渋谷開発に対抗する形で、東急は1978年に東急ハンズ、1979年にファッションコミュニティ・シブヤ109といった若者をターゲットにした新たな商業店舗を開業していった。西武の開発によって、渋谷は、かつての“大人の街”から“若者の街”へと大きく変貌する⁵。また、この開発によって再開発の先行している新宿、池袋といった大都市に対抗する基盤が整うようになった⁶。こうして1970年代末から、渋谷は東急グループと西武グループの二大資本主導によって、商業再開発が本格的にはじまることになる。

東急のホームグラウンドである渋谷に、西武が進出してきたことに関して、田中氏は、「故五島昇（元東急グループ会長）さんは器の大きい人。東急は、西武の渋谷進出を良い刺激剤にしたのではないかと。五島昇さんと堤義明（現西武グループ会長）さんは互いに認め合っていた。しかし、ビジネスでは負けられない。」と語る。東急は、西武を良きライバルとして位置付け、互いに刺激し合いながら渋谷の街全体を活性化し商圈を拡大してきた。渋谷再開発は、東急と西武という二大資本の良きライバル関係が、街全体を盛り上げることによって大きく進展していった。

4) 渋谷商業再開発計画「渋谷計画1985」

1970年代末からの渋谷商業再開発が進む中、東急百貨店は渋谷商業再開発における渋谷の街づくりの方向性を探り、東急の戦略を確立するため、1982年の6月から1年間かけて、渋谷商業再開発のマスタープラン「渋谷計画1985」の作成を日本都市総合研究所（松本敏行代表）に依頼した⁷。この「渋谷計画1985」には、渋谷の交通渋滞緩和策としての大型駐車場建設（現在、NHKの地下に設置されている大型駐車場）やシティホテル建設（現セルリアン・タワー）などが構想として盛り込まれていた。そして、「渋谷計画1985」の中に渋谷をカルチャー・バレーとしてのゾーンとする構想があった。渋谷には、NHKをはじめ、区立松濤美術館、観世能楽堂、ギャラリーTOM、戸栗美術館など文化施設を多数抱え、文化を

⁴ 清水嘉弘(1997)「文化を事業する」丸善ライブラリー、p.84

⁵ 清水嘉弘(1997)「文化を事業する」丸善ライブラリー、p.91

⁶ 田中珍彦氏（東急文化村代表取締役副社長）インタビューより、2004年12月7日

⁷ 清水嘉弘(1997)「文化を事業する」丸善ライブラリー、p.77

キーワードに街づくりを進める下地が十分に整っていた。「東急文化村」設立は、この渋谷商業再開発計画「渋谷計画 1985」の中の一構想であった⁸。

また、文化村という発想には、その背景として当時東急グループ全体の戦略であった「3C戦略」が密接に関係していた。3Cとは、Culture（文化）、CATV（有線テレビ）、Card（トップカード）の頭文字をとったもので、「東急文化村」はカルチャー（文化）の中心的プロジェクトであり、東急グループにおける文化戦略の中核を担うものであった⁹。1982年にはプレ文化村構想として計画書が出来上がり、それから東急内部で微細を詰めていった。そして、1984年4月11日、「渋谷計画 1985」を基にプレ文化村構想を具体化するため、東急百貨店に文化事業開発室が創設されることになった。

5) 文化村構想～文化村開業

1984年10月東急電鉄の上役会議において、文化村構想が議題にのぼり、システムの構築および運営のための研究費として約3億円が計上され、「フランチャイズ・システム」や「プロデューサーズ・オフィス」といった「東急文化村」独自の運営・管理システムを整えていった。そして、1986年2月の東急グループ経営会議常務会において、「東急文化村」の設立が決定し、同年6月、東急電鉄と東急百貨店出資による総工費240億円という巨費を投じ「東急文化村」の建設がはじまった¹⁰。

「文化村設立という大事業は、当時会長であった故五島昇氏や当時東急百貨店社長（現東急百貨店相談役）であった三浦守氏といったトップの強力なリーダーシップなしには成し遂げることは出来なかった。」と、田中氏は語る。当初、「東急文化村」建設予定地は、裏側敷地を本店と合わせ百貨店を建てる予定であった。しかし、地目の中に住居専用のものがあり、本店を含めた百貨店としての大改装が困難な状況となった。そこで、文化施設を建設すれば良いのではないかと、という話になった¹¹。しかし、東急内部には文化施設への投資に対する根強い反発があった。最終的には、「百貨店はただモノを売っている時代ではない。新しい質の高い文化空間をつくり上げ、訪れる人びとがさまざまな文化を自由に選択できる場所であるべきだ。¹²」とする五島氏や「モノへの欲求だけでなく、芸術鑑賞など心の豊かさの追求にも配慮した物心両面のバランスがとれた街づくり¹³」を目指す三浦氏らトップ二人の英断によって「東急文化村」は実現することとなった。

東急にとって、文化村事業への投資は必ずしもビジネスチャンスではなかった。「東急文化村」は、東急が文化をキーワードにした「(渋谷の)街づくり」を進める上での象徴＝シンボ

⁸ 田中珍彦氏（東急文化村代表取締役副社長）インタビューより、2004年12月7日

⁹ 田中珍彦氏（東急文化村代表取締役副社長）インタビューより、2004年12月7日

¹⁰ 朝日新聞「名称はBUNKAMURA 東急が文化“売る”ビル」、1988年11月27日朝刊、(東京)

¹¹ 田中珍彦氏（東急文化村代表取締役副社長）インタビューより、2004年12月7日

¹² 清水嘉弘(1997)「文化を事業する」丸善ライブラリー、p.10

¹³ 日経流通新聞「渋谷の顔競う、東急グループVS西武セゾーンファッションビル・文化村」、1987年10月24日、p.1

ルであった。田中氏は、「渋谷を中心にして広がる多摩田園都市一体は、東急という民間企業が開発した所。多摩田園都市一体の住民にとって、渋谷はより良い就業の場所であるとともに、より良い憩いの場でなければならないという思想をもとに文化村をはじめた。」と語る。それは、「街づくり」という東急の発祥の原点を貫いたものであった。また、同時に、「東急文化村」は“Bunkamura”ブランドを確立し、顧客に対してさらなる高付加価値を提供するという東急グループ全体の文化戦略としても位置づけられていた。こうした背景をもとに、1989年9月3日、複合文化施設「東急文化村」は開業した。

2. 東京文化村の運営

1) 東急文化村のミッション

「東急文化村」のミッションを考える上で重要となるのは、東急グループとの関わり、言いかえれば、渋谷の街づくりとの関わりである。東急グループは1985年に長期事業目標として「総合生活産業」構想を打ち出した。これは、「鉄道や、百貨店や、ホテルなどさまざまな機能がグループとしての総合力になって、それぞれが豊かさを総合的に追求する¹⁴⁾」ことであり、「人々の生活のあらゆる場面で、物質的豊かさのみならず、心の豊かさまで、総合的に追求して提供していく事業¹⁵⁾」と定義された。東急グループは、渋谷駅をターミナルとして東横線や田園都市線を建設し、田園調布や多摩田園都市といった街づくりを進めてきた。その中で、百貨店やスーパーをはじめとした「人々の生活と暮らしに深くかかわる事業」を推進してきた。「1922年創業以来今日まで第三次産業グループとして消費者・生活者の暮らしのあらゆる局面に400社と10法人の事業がキメ細かく対応してきた¹⁶⁾」のである。「東急文化村」のミッションの一つはこの東急グループの企業理念を、特に文化事業の視点から具体的に実現することにある。

また、田中氏によると「東急文化村」の収支は、構造的に赤字であるという¹⁷⁾。しかし、民間企業である文化村が行うのは文化を扱った「事業」であり、何らかの利益を生み出さなければいけないというミッションから自由ではない。実際、東急文化村は自主事業や貸し館事業の他にも、書店、花屋、ツアーデスク、ギャラリーショップなどの経営や、レストランやカフェなどの飲食店の営業、また飲食店の経営から派生した食料品と用品雑貨類の企画生産などといった多様なビジネスを展開し、利益をあげる工夫をしている。

一方、民間企業としてのミッションは「何らかの利益」を生み出すことだが、「東急文化村」単独の収支だけでは測ることのできない利益が存在する。清水嘉弘は「文化施設を維持し、運営してゆく場合には、その促進効果、波及効果を長期的な視点から考えることが重要であ

¹⁴⁾ 清水嘉弘 (1997) 『文化を事業する』 丸善ライブラリー、p.34

¹⁵⁾ 清水嘉弘 (1997) 『文化を事業する』 丸善ライブラリー、p.88

¹⁶⁾ 清水嘉弘 (1997) 『文化を事業する』 丸善ライブラリー、p.89

¹⁷⁾ 2003年は、マシュー・ボーン『白鳥の湖』のロングラン公演により初めて単年度黒字であった

る¹⁸⁾と述べている。

2) ソフト優先のホールづくり

「東急文化村」という施設の設計段階から大きな目標として掲げられたのが、「ソフト優先」という合言葉である。これは、「ホールができてきて何をやるかというのではなく、何をやりたいから、そののできるホールをつくろう¹⁹⁾」という考え方であり、この「ソフト優先」を具体化させるために発足させたのが、「プロデューサーズ・オフィス」とよばれるシステムである。

プロデューサーズ・オフィス

「プロデューサーズ・オフィス」は、オーチャードホール、シアターコクーン、ザ・ミュージアムの三つの空間で行われる、音楽やオペラ、演劇、美術などさまざまなジャンルに対し、各界の第一線で活躍するアーティストをプロデューサーとして委託するという、一種の芸術監督制度ともいえるシステムである。それぞれのジャンルに専門化を配した「プロデューサーズ・オフィス」を中心として、「オリジナル企画の発信から国内外の秀作や精鋭アーティストの紹介、クオリティー維持のためのプログラムチェック」をすることが求められた。またこのシステムによって、「東急文化村」の各施設は「単なる貸しホールとしてではなく、積極的に自主公演を行うことで新しい文化、芸術の提供を目指した²⁰⁾」のである。

「プロデューサーズ・オフィス」の当初のメンバーは次の通りである。

オーチャード・ホール（大ホール）

岩城宏之（指揮者）、富田勲（作曲家）、前田憲男（編曲家）、佐藤信（演出家）

シアターコクーン（中ホール）

串田和美（演出家）、金子洋明（音楽プロデューサー）

ザ・ミュージアム（美術館）

木島俊介（美術評論家）、安部信雄（美術評論家）

また、同時に第一線で活躍している舞台関係者をアドバイザーとして迎えた。

¹⁸⁾ 清水嘉弘（1997）『文化を事業する』 丸善ライブラリー、p.209

¹⁹⁾ 清水嘉弘（1997）『文化を事業する』 丸善ライブラリー、p.97

²⁰⁾ 清水嘉弘（1997）『文化を事業する』 丸善ライブラリー、p.97

アドバイザーグループ

吉井澄雄（舞台照明家）、妹尾河童（舞台美術家）、加藤 三季夫（舞台監督）、
金一浩司（舞台監督）、斉藤義（建築家）、鈴木輝一（電気音響設計家）

以上のメンバーが、「プロデューサーズ・オフィス」、「アドバイザーグループ」として、演奏者と観客にとって理想的な環境を追求するため劇場の設計段階に参画したのである²¹。

フランチャイズ・システム

施設本来の機能を発揮するために、欧米ではコンサートホールにはオーケストラが、劇場には劇団が所属していることが多い。今日ではわが国でも、例えば、すみだトリフォニーホールと新日本フィルハーモニーのフランチャイズ契約など、いくつかのホールで芸術家との連携協力が制度化されているが、この「フランチャイズ」と呼ばれるシステムを日本で始めて採用したのは、B u n k a m u r aであった。実際にフランチャイズとして契約を結んだのは2団体であり、オーチャードホールにおいては東京フィルハーモニー交響楽団、そしてシアタークーンにおいては劇団オンシアター自由劇場であった。

「東急文化村」の組織構成

「東急文化村」の組織は現在、大きく四つの部署に分かれている。それらは、制作部、編成部、総務部、そして文化村クラブ（担当部）である。かつては制作部と編成部は企画運営部に統合されていたが、それではどうしても営業セクションが制作の下請けになりやすかった。そこで、企画運営を二つに分け、営業と制作を対等な関係にし、互いにけん制しあうシステムを作りあげたという。

オフィシャルサプライヤー

「東急文化村」は現在、鹿島建設株式会社、株式会社日立製作所、東京急行電鉄株式会社、株式会社東急百貨店という、民間企業4社と「オフィシャルサプライヤー」と呼ぶスポンサー契約を結んでいる。この「オフィシャルサプライヤー」契約は、文化芸術の長期的な支援・育成をするためのシステムである。なお、「東急文化村」はこの「オフィシャルサプライヤー」

²¹ 「プロデューサーズ・オフィス」のメンバーの一人、指揮者の岩城宏之は、当時、東京新聞で次のように述べる。

「私、ホールを作る人、あなた、演奏する人というホールづくりが多い。ホールが出来てしまってから我々が何を文句いってももう手遅れ。その点ではB u n k a m u r aのやり方は、企画を含めてこのホールの構造からすべてのものを事前に相談を受けており、我々も意見をいうことができる理想的なホールづくりだ」

や、先述した「プロデューサーズ・オフィス」などの運営システムが評価され、社団法人企業メセナ協議会の主催する99年度の「メセナ大賞」を受賞している。

文化村クラブー倶楽部B

「東急文化村」は「倶楽部 B」という会員制度を設けている。入会金は52,000円、また月会費は5,250円であり、入会すると会員としてさまざまな優待を受けることができる。倶楽部Bの入会パンフレットには、会員の特典として次の3つのポイントが記されている。

1. 一般では参加できないプレミアム・イベント（制作発表、特別試写会、公演記念レセプション）の招待
2. Bunkamura内外のイベントに、会員優先枠、優待料金での案内
3. 会員による有志企画を運営・サポート

なお、これまでに会員を対象に行われたイベントの例は次のようなものである。

音楽

- ・ オペラ「フィガロの結婚」公演記念レセプション
- ・ オーチャードホール、バックステージツアー
- ・ トリエステ・オペラ初来日記念イベント
- ・ 「クラシカル・エヴァー！コンサート」公演記念パーティ

美術

- ・ 「マグリット展」鑑賞講座
- ・ 「ミレー3大名画展」鑑賞講座
- ・ 「バラの宮廷画家 ルドゥーテ展」香りの講座
- ・ 「モネ、ルノワールと印象派展」香りの講座

バレエ

- ・ 「コクーン歌舞伎」鑑賞講座&観劇
- ・ シアターコクーン、バックステージツアー
- ・ 「ローラン・プティの世界」公園記念懇親パーティ
- ・ 「サロメ」公演記念レセプション
- ・ 「オイディプス王」制作発表会への体験参加

映画

- ・ 「フリーダ」特別披露試写会
- ・ 「真実のマレーネ・ディートリッヒ」試写会
- ・ 「carmen. カルメン」試写会

旅

- ・ 「エクサンプロヴァンス国際音楽祭」鑑賞の旅

- ・ ミレーとフランス印象派の風景を訪ねて
- 食
- ・ オペラ「フィガロの結婚」とフレンチのマリアージュ
 - ・ ドゥ・マゴ パリ 「季節のメニュー」試食会
 - ・ ドゥ・マゴ パリ 「星空のワインガーデン」
 - ・ 名曲とワインが奏でるヌーヴォー・コンサート

会員による企画

- ・ 居酒屋探検隊
- ・ 能楽講座

3. 「指定管理者制度」の導入に関して

1) 「指定管理者制度」

2003年6月、地方自治法の一部が改正され、公の施設の管理に関して「指定管理者制度」と呼ばれる制度が導入されることになり、公の施設の管理の仕組みが大きく変化する局面を迎えている。これまでは、公の施設の管理運営を受託できる機関は地方公共団体の出資法人など、一部の団体に限られていたが、「指定管理者制度」の導入によって、NPOをはじめ、いわゆる「第3セクター」ではない純粋民間の株式会社なども管理者として認められるようになった。委託された指定管理者は、料金決定を含む、様々な権限を得て事業を行うことが可能になる。

指定管理者制度の導入をめぐるには、様々な立場から様々な議論が行われている。新たに公立文化施設の運営に参画しようという立場の企業やNPOにビジネスチャンスを与えるものであり、規制緩和や公務の市場開放として評価することもできるが、一方では営利企業が運営するようになると、儲けのない事業は切り捨てられるなど、公立文化施設本来の役割が果たされなくなる危険性がある。

しかし、実際のところ民間企業にとって、指定管理者となることが単純にビジネスチャンスにつながるかといえば、そうではないというのが実情である。例えば、ヤマハ株式会社の桧森隆一（2004）は民間企業が指定管理者制度に応募する前に指定管理者制度の存在についていくつかの前提条件を知る必要があると述べている。その知っておくべき前提条件というのは、①指定管理者制度の背景には厳しい財政状況がある、②民間経営でも公立文化ホールが準公共財であることに変わりはない、③指定管理者制度の本質は競争条件の整備である、④指定管理者制度は計画と執行が分離されるということである。さらに具体内容を見てみよう。²²

²² 桧森隆一（2004）「指定管理者制度のビジネスモデルー民間企業による公立文化ホール経営の可能性」『指

- ① 指定管理者制度の背景に厳しい財政状況があるというのは、現在、政府の財政が厳しいなかで民間の資本や経営のノウハウの導入を図ることによって、公の施設の管理の効率化や行政におけるコスト削減などの効果が期待されるからであり、応募する企業はまずそういった背景についてきちんと押さえておく必要がある。
- ② 民間が経営することになっても公立文化ホールが準公共財であることに変わりはない。この前提は、公立文化ホールの管理は公共財としての性格、つまり「非排除性」と「非競争性」を持っているため、営利追求を目的とする民間企業にとって、指定管理者制度はビジネスとして成り立たない可能性があるということを示唆している。
- ③ 指定管理者制度の本質が競争条件の整備にあるのかどうか、その真意を見極めることが大切である。より具体的に言えば、指定管理者制度の本質が民間の参画を誘導することで、文化振興財団などの公的機関に競争条件を与え、公的機関の効率化を促すことにあるとすれば、民間はその目的を達成するための単なる手段として利用される恐れがある。したがって民間では指定管理者制度の導入の真意を見極めなければならないのである。
- ④ 指定管理者制度における「計画と執行の分離」というのは、公共施設がどのようなサービスをどれくらい住民に提供するかを計画するのは行政側であり、それを住民に提供する責任を行政側に対して負っているのが民間側である、ということである。このことにより、民間は二つのリスクを抱えることになる。一つは事業の自由度が計画によって制約されることであり、もう一つは、公共施設のミッションがはっきり示されていない場合は、実施後の評価において客観的な評価ができず恣意的になる可能性があるというリスクである。よって指定管理者制度に参画しようとする民間は、行政側と民間側との詳細な協定を取り交わす処置を講じてこのようなリスクの軽減を図るべきである。

2) 指定管理者制度に対する「東急文化村」の立場

代表的な民間の文化施設の一つである「東急文化村」は、民間経営の文化施設として長年運営のノウハウを蓄積してきた。その中で、特にサービスの提供に関して、「東急文化村」はスタッフ全員が「東急文化村」に所属しており、アルバイトを含むすべての従業員に対して、厳しい研修を行っているという。このような厳しい教育研修を通して最高のサービスを提供し、ホスピタリティを高めることが「東急文化村」のポリシーであるという。しかし、民間

企業である「東急文化村」においては、公共の施設とはミッションが異なり、なおかつ、民間の運営体制になったとしても運営上行政との関わりにおいて制約を完全に排除することができないため、指定管理者制度への参画についての計画はないという。

4. 「東急文化村」における今後の展望

「東急文化村」の文化事業は、文化施設を拠点とするために空間の制約を受けてしまう。ホールや施設に伴う収容客数の限界という制約や、公演時間や公演回数といった時間的な制約などがあり、経営側がいくら努力しても他の企業のように大幅の成長を期待するのは困難である。

このような文化施設の制約に対して、現在「東急文化村」は今後の事業展開において「脱空間」を目標として掲げ、空間から脱却することによって、文化施設が抱えている限界を乗り越えようとしている。その試みとして取り組んでいるのは、NTTと提携して進めているブロードバンド・ビジネスであり、すでにN響のオーチャードホール定期公演などをブロードバンドで放送している。今後、今まで「東急文化村」にて開かれた公演をブロードバンドのコンテンツとして生かしていく計画であるという。なお、将来的にはザ・ミュージアムで行われている展覧会の絵をコンテンツとして利用することも視野に入れているという。しかし、その実現のためには複雑な権利関係など、ハードルは高いということであった。「東急文化村」のオーチャードホールは、現在収容人員が2,000名程度であるが、その約2,000名の観客を掴むにはマーケティングの努力よりも、公演の中身を充実させ、質の高い公演を提供することが一番大切だということを強調している。

以上のように空間的・時間的制約を克服するため、オンラインの構築に努力すると同時に、オフラインにおいてはコンテンツの充実を常に目指しているというのが「東急文化村」の今日の姿であるといえる。

このような「東急文化村」の日々の努力は一昨年（2003年度）、開館以来はじめての黒字という実績を残しており、時代の急速な変化に柔軟に対応している姿を見ることができる。今後の東急文化村動向がより一層注目される。