

---

# 愛知県文化施設活性化基本計画

---

# 目次

---

<b>I.</b>	<b>愛知県の文化施設がもつポテンシャルと目指すべき姿</b>	<b>03</b>
<b>II.</b>	<b>愛知芸術文化センターの建物管理</b>	<b>05</b>
	1. 現状と課題	06
	2. 民間活力の活用の方方向性	10
	3. 今後の方向性	12
<b>III.</b>	<b>愛知県芸術劇場</b>	<b>13</b>
	1. 現状と課題	14
	2. 今後の戦略のイメージ	19
	3. 戦略の実践を可能とする運営手法	21
	4. 今後の方向性	24
	5. スケジュールの見込み	25
<b>IV.</b>	<b>愛知県美術館・愛知県陶磁美術館</b>	<b>27</b>
	1. 現状と課題等	28
	2. 両美術館における魅力向上等の方向性	34
	3. 運営手法の選定に向けた考え方	36
	4. 運営手法の比較検討	37
	5. 2館一体運営の効果	39
	6. スケジュールの見込み	40
	7. 領域拡張調査	41



## I . 愛知県の文化施設がもつ ポテンシャルと目指すべき姿

---

(上) 愛知芸術文化センター、(下) 愛知県陶磁美術館  
出典：県資料 注：以降同様

# 愛知県の文化施設がもつポテンシャルと目指すべき姿

---

愛知芸術文化センター（以下、「芸文センター」）は、恵まれたアクセス、愛知県芸術劇場（以下、「芸術劇場」）、愛知県美術館（以下、「県美術館」）の充実した施設機能等の強みを活用し、ブランドイメージの向上・浸透、利用者層・人数の拡大による賑わい創出が期待される。

**愛知県陶磁美術館**（以下、「陶磁美術館」）は、二つの展示館、体験型の陶芸館、中世の窯を展示する古窯館、広大な敷地を有することに加え、近隣にジブリパークが開園したことから、改修工事後の積極的な集客拡大が期待される。

両施設がこれまで築き上げてきた活動に加え、従来の枠にとらわれずに新たな視点で様々な文化芸術団体・産業セクターや近隣施設等と連携することにより、ブランドイメージを向上させ、利用者層の拡大を図り、賑わいを創出するため、今後の望ましい運営手法や経営形態、民間活力の活用の方向性等を基本計画として整理する。

次ページ以降では、まず、Ⅱ章で、芸文センターの管理形態を整理したうえで、芸文センターの建物管理の現状と課題、民間活力の活用の方向性を整理している。次に、Ⅲ章で、芸術劇場の現状と課題、今後の戦略のイメージ、想定される運営手法とスケジュールについて整理している。また、Ⅳ章で、県美術館・陶磁美術館の現状と課題、想定される運営手法とスケジュール、陶磁美術館の領域拡張について整理している。



## II .愛知芸術文化センター の建物管理

---

## II 愛知芸術文化センターの建物管理

# 1. 現状と課題：施設概要と管理形態

### (1) 芸文センター概要

- 多様な文化芸術活動を推進する一大拠点として、愛知県が設立した、全国にも例の少ない総合文化芸術施設。1992年10月30日栄地区にオープンした愛知県美術館、愛知県芸術劇場、愛知県文化情報センター（アートスペース、アートライブラリー、アートプラザ）と、1991年4月20日名城地区にオープンした愛知県図書館の4つの部門で構成されている。

#### <主な施設の管理形態一覧>

- 本計画における「芸文センター」とは、栄施設を指す。
- 名古屋市内でも特に人流の多い栄駅から、若年層で賑わう大型商業施設「オアシス21」を通じて直結しており、非常に良好な立地にある。

### (2) 管理形態

- 主要施設である芸術劇場は愛知県文化振興事業団（以下、「事業団」）への指定管理（任意指定）、県美術館は県直営。その他の部分は、右表の通り、様々な管理形態で構成されている。

#### <施設概要>

所在地	名古屋市東区東桜一丁目13番2号
建築面積	12,113㎡
延床面積	109,062㎡
建物最高高さ	58m
階数・構造	地下5階・地上12階（SRC造）
駐車台数	約600台
開館日	1992（平成4）年10月30日

#### <アクセス>

##### 公共交通機関からの所要時間

地下鉄東山線・名城線「栄」駅：徒歩5分  
名鉄瀬戸駅「栄町」駅：徒歩5分

▶ オアシス21から地下連絡通路または2F連絡橋経由

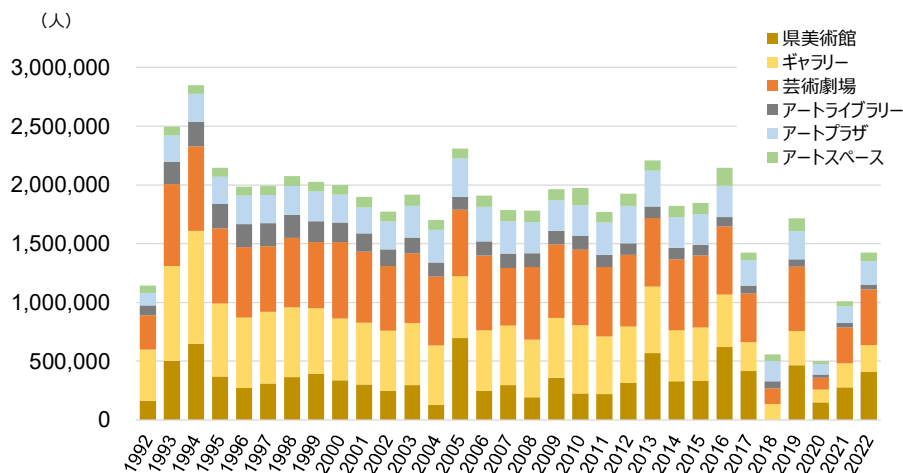


フロア	施設名	エリア区分	管理担当	管理区分
12階	県美術館（屋外展示スペース）	無料エリア	県直営	県直営
	アートスペース（貸会議室・貸展示室）	有料エリア	県→事業団	指定管理
11階	展望回廊	無料エリア	県→事業団	指定管理
10階	県美術館（企画展示室・コレクション展示室）	有料エリア	県直営	県直営
	県美術館（屋上庭園・屋外展示スペース）	無料エリア	県直営	県直営
	ミュージアムショップ 事業団	有料エリア	県→事業団	事業団に行財使用許可
	レストラン『ウルフヤング・バック』（11階も利用）	有料エリア	県→民間事業者	行財使用許可
9階	喫茶店『るぼ』	有料エリア	県→民間事業者	行財使用許可
8階	県美術館ギャラリー	有料エリア	県直営	県直営
7階	芸文センター管理課・事業団オフィス	制限エリア		
6階	回遊歩廊	無料エリア	県→事業団	指定管理
	国際芸術祭推進室・事業団オフィス	制限エリア		
5階	ビュッフェ（コンサートホール）	有料エリア	県→民間事業者	行財使用許可
	コンサートホール（楽屋）14室	有料エリア	県→事業団	指定管理
4階	コンサートホール	有料エリア	県→事業団	指定管理
3階	ビュッフェ（大ホール）	有料エリア	県→民間事業者	行財使用許可
2階	大ホール	有料エリア	県→事業団	指定管理
	レストラン ※ 2020年度末に撤退	有料エリア	県→民間事業者	行財使用許可
	フォーラムⅠ ※高さ約50m	無料エリア	県→事業団	指定管理
	総合案内 セクダム㈱	無料エリア	県→事業団→民間【再委託】	指定管理→再委託
1階	アートライブラリー（株）オムニ	無料エリア	県→民間（業務委託）	業務委託
	シェアサイクルポート neuet㈱	有料エリア	県→民間事業者	行財使用許可
地下1階	アートライブラリー（書庫）（株）オムニ	制限エリア	県→民間（業務委託）	業務委託
	小ホール	有料エリア	県→事業団	指定管理
地下2階	防災センター セクダム㈱	制限エリア	県→事業団→民間【再委託】	指定管理→再委託
	大リハーサル室	有料エリア	県→事業団	指定管理
	中リハーサル室	有料エリア	県→事業団	指定管理
	アートプラザ	無料エリア	県→事業団	指定管理
	プレイガイド（株）日本プレイガイド	無料エリア	県→事業団→民間（業務委託）	事業団に行財使用許可
	利用受付窓口（劇場）（株）コングレ	無料エリア	県→事業団→民間【再委託】	指定管理→再委託
	喫茶『アルス』	有料エリア	県→民間事業者	行財使用許可
	アートショップ ※ 2022年度末に撤退	有料エリア	県→民間事業者	行財使用許可
	アートスペース（貸展示室）1室	有料エリア	県→事業団	指定管理
	フォーラムⅡ ※高さ約20m	無料エリア	県→事業団	指定管理
総合案内 セクダム㈱	無料エリア	県→事業団→民間【再委託】	指定管理→再委託	
地下3・4階	駐車場『アートパーク東海』	有料エリア	(株)東海放送会館【区分所有】	
地下5階	駐車場『アートパーク東海』	有料エリア	県→民間事業者((株)東海放送会館)	行財使用許可

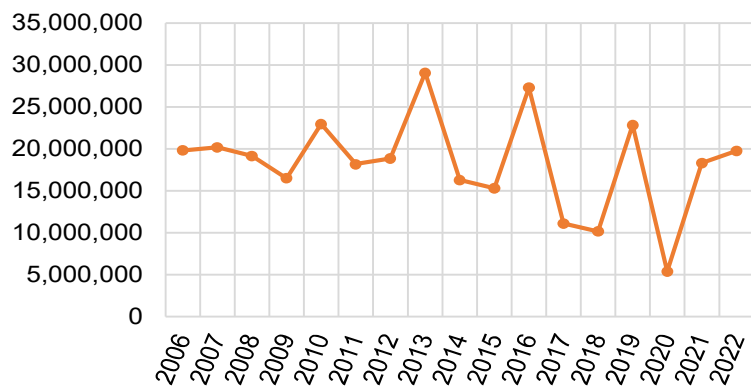
## II 愛知芸術文化センターの建物管理

# 1. 現状と課題：利用状況

- 2022年度の芸文センター全体の総利用者数は約142万人である。芸術劇場、県美術館（ギャラリーを含む）以外の利用者は約31万人で約22%となっており、内訳は、アートプラザ 約20万人、アートライブラリー約4万人、アートスペース約7万人。名古屋市有数の好立地にもかかわらず、十分な存在感をアピールできておらず、県美術館における企画展や公演時以外は人流が少ない。
- 前ページの表の通り、芸術劇場、県美術館以外は、アートライブラリー、展望回廊、アートプラザ等の無料エリアが多い。
- アートスペースは一般利用（有料）に供されており、展覧会、会議の他、講演会、研修等、幅広く利用されている。
- 未活用の施設・空間（オアシス21との隣接部分を含む）がある。
- 特に若年層の誘客が課題。「芸文センター」の名称も十分に浸透しておらず、時代に即した名称か、検討を要する。



(円) ■ アートスペース使用料収入の推移



### ■ 芸文センター活性化に係るヒアリングにおいて事業者から寄せられた主な現状や課題

- 動線がありすぎて、メイン動線が分からないので、その改善を図るべき。
- オアシス21緑の大地からペデストリアンデッキでつながっているのに、雰囲気には差があるため空間的なつながりを感じない。オアシス21との距離を感じる。
- 栄地区の豊富な人流を引き込むことができれば、すでにある優良なコンテンツをさらに発信できるポテンシャルがある。
- ポップカルチャーもターゲットとし、今まで来場していなかった層との接点を持つべき。
- 多数の公演や展示を行っているが、現在の用途が限定的で、基本的には興味関心がある人が訪れる施設。働く人や学ぶ人、芸術文化と接点のない多くの一般県民が訪れる機会を生み出せていない。
- 美術館と劇場の存在感が大きすぎて、他のスペースへ目が向かない。
- 威風堂々な外観とはまた違った柔らかい中身づくりが重要。
- 立地は抜群だが、周辺の賑やかさを日常的に取り込めていない。
- 館のネーミングが重いので、変えたほうがいい。

出典：「愛知芸術文化センター及び愛知県陶磁美術館の活性化に向けたアイデア募集の結果概要等について」（2023年3月）

## II 愛知芸術文化センターの建物管理

# 1. 現状と課題：収支（2022年度決算ベース）

- 建物全体の維持管理は指定管理により事業団が担い、芸術劇場と建物管理全体の指定管理料は約11億円であった。
- 事業団が、県美術館等を含む建物全体の維持管理費・光熱水費、維持管理にかかる人件費を負担している。
- アートスペース等の有料エリアの使用料収入は約1,975万円であった。

### ■ 支出

(単位：円)

管理区分	支出計	内訳					備考
		事業費	人件費	維持管理費	光熱水費	その他	
施設維持管理 (共用部)	679,644,091	－	65,467,714	224,818,425	146,140,582	243,217,370	「その他」はエレベーター等改修費（県費）
芸文管理部	191,992,998	－	51,794,327	7,951,407	5,168,719	127,078,545	いわゆる県の出張オフィスの運営費
県美術館	473,090,456	115,411,753	133,185,412	92,766,418	60,301,723	71,425,150	「事業費」は、コレクション展開催費・企画展負担金
芸術劇場	1,033,413,003	622,940,923	171,852,746	144,614,423	94,004,911	－	「事業費」には、舞台操作業務等の委託料や自主事業制作費が含まれる
アートプラザ・ アートスペース	56,271,811	7,722,376	8,183,464	24,463,657	15,902,314	－	
アートライブラリー	43,678,366	30,966,169	－	7,704,183	5,008,014	－	業務委託のため人件費は生じない
合計	2,478,090,725	777,041,221	430,483,663	502,318,513	326,526,263	441,721,065	

### ■ 収入（財源）

(単位：円)

管理区分	収入（財源）計	内訳							備考
		指定管理料	その他県費	雑入	使用料・入場料	基本財産利息	国費等	その他	
施設維持管 (共用部)	679,644,091	378,578,422	243,217,370	14,720	－	19,926,014	－	37,907,565	「その他」は事業団の前年度黒字より充当分
芸文管理部	191,992,998	13,120,126	71,598,852	2,164,294	105,109,726	－	－	－	いわゆる県の出張オフィスの運営費
県美術館	473,090,456	153,068,141	93,042,719	165,707,943	61,169,793	－	101,860	－	
芸術劇場	1,033,413,003	508,771,971	－	5,274,870	454,749,162	－	63,380,000	1,237,000	「その他」は賛助会員費等
アートプラザ・ アートスペース	56,271,811	36,498,171	－	18,920	19,754,720	－	－	－	
アートライブラリー	43,678,366	12,712,197	30,653,359	312,810	－	－	－	－	
合計	2,478,090,725	1,102,749,028	438,512,300	173,493,557	640,783,401	19,926,014	63,481,860	39,144,565	

注：「人件費」には県派遣職員分（一部）が含まれていない。また、「維持管理費」及び「光熱水費」については、芸文センター全体の経費を面積按分した額を計上。

出典：事業団提供資料等



## II 愛知芸術文化センターの建物管理

# 1. 現状と課題：パイロット事業

- 芸文センター等の活性化に向けた施設・空間及び敷地の有効活用を図るため、将来に向けた公民連携事業の構築や課題の整理、手法を検討するとともに、事業の集客力、収益性、利用者の反応、施設との相乗効果等を調査するため、長期（2023年8月22日～2024年2月29日）および短期（2023年11月3日～12月24日）のパイロット事業を実施している。

### ■ 長期パイロット事業概要

事業コンセプト	「AICHI OPEN ART ATELIER」運営実証実験
参加事業者	名古屋国際工科専門職大学 VIVITA JAPAN 株式会社 ココヨ株式会社、一般社団法人 学びの文庫
事業期間	2023年8月22日～2024年2月29日
実施場所	地下2階旧アートショップスペース 地下2階フォーラムⅡ
事業内容	各事業者が連携しながら、アートに触れられるオープンアトリエとして多様なスペースやイベントを展開し、誰もが学び、創り、働くことのできるクリエイティブな空間を創設する。芸文センターの新たな来館者層の開拓と交流の場づくりを目指し、様々な場の使い方の実践を通じ、来館者の利用状況を検証していく。
実施イベント	「テクノロジーであそぼう！ AICHI Robot Challenge」 「LEGO®カーを作って、動かそう！ ～キミが博士だ！」他



AOAAのワークショップの様子

出典：愛知県文化芸術課「パイロット事業実施結果」

### ■ 短期パイロット事業概要

参加事業者	株式会社ジャクエツ
事業期間	2023年11月25日～27日
実施場所	2階ペDESTリアンデッキ、連絡橋、 旧レストラン前スペース、地下2階フォーラムⅡ
事業概要	子ども自身が遊び方を考えられるデザイン性の高い遊具 で自由に遊べるイベントを実施。 ブロックでモザイクアートを作るワークショップも開催。
来場者数	<遊具> 計215名 <ワークショップ> 計120名



出典：愛知県文化芸術課「パイロット事業実施結果」

参加事業者	合同会社ろけファン
事業期間	2023年12月23日、24日
実施場所	12階屋外展示スペース、11階 展望回廊、10階回遊歩廊、 2階旧レストラン前スペース
事業概要	芸文センター内のロケーションを 活用した撮影やコスプレイヤー・ カメラマンの交流を目的としたコス プレイベント。
来場者数	計306名

## II 愛知芸術文化センターの建物管理

# 2. 民間活力の活用の方向性 <1/2>

- 恵まれた立地等の強みを生かし、未活用の施設・空間（オアシス21との隣接部分を含む）の利用を含め、企画展や公演に依存しない賑わい創出を図り、芸文センター内での人流の活性化策を推進できるよう、これまでの利用形態にとらわれない、芸術劇場と県美術館以外の部分を活用した建物全体のプロデュースが可能な体制・運営手法とすべき。
- 一方、施設維持管理については、芸術劇場と県美術館も含め、一体的・効率的に行うことが望ましい。
- 建物管理の想定手法として、直営（業務委託）、包括委託、指定管理、コンセッションについて、比較検討を行う。

### <想定される運営手法>

想定手法	直営	包括委託	指定管理	コンセッション
概要	県の一組織として運営。業務ごとに個別委託することを想定。	業務の大部分を包括的に民間事業者へ委託する。企画、利用料金収入等の業務は含まない。	業務の運営、使用許可等の権限、料金収受を指定管理者に行わせる手法。 (長期も想定)	運営権を設定し、料金の設定を含む経営全般を民間事業者へ委託する手法。 (芸術劇場の運営を含むことも想定)

### <運営手法選定の考え方>

#### ① 建物の一体的な活性化の見込み

未活用の施設・空間（オアシス21との隣接部分を含む）の利用を含めた、建物の一体的な活性化策を柔軟に講じることができる運営手法を選定する必要がある。

#### ② 料金等の経営裁量

施設の活性化・賑わい創出においては、未活用の施設・空間に関する利用料金の収受の権限、料金の設定及び変更の自由度、設備投資の権限等の経営裁量が重要である。そのため、それらの経営裁量を委ねることが可能な運営手法を選定する。

#### ③ 入札不調リスク（不落）のリスク

入札不調リスクが高い運営手法は避け、入札不調リスクが低いと見込まれる手法を選定する必要がある。

# 2. 民間活力の活用の方向性 <2/2>

- 検討対象とした手法（直営（業務委託）、包括委託、指定管理、コンセッション）では、建物の一体的な活性化の見込み、経営裁量の最大化の観点で、「コンセッション」が手法として最有力となる。ただし、「コンセッション」を導入する場合、民間事業者の理解を得たり、入札不調を回避する観点から、事業スキームの設計にあたって民間意見を聴取することが重要である。
- 芸術劇場において採用する運営手法との一体性や、現状の空間にとらわれない新たな利用料金の設定エリア等が事前のヒアリングを通じて明確化した場合には、比較的長期の事業期間を前提にした「指定管理（公募型）」も有力な選択肢となる。

### <運営手法の比較>

青字：マイナス（-）要素 赤字：プラス（+）要素

#### ■ 指標①：建物の一体的な活性化の見込み … 指定管理（公募型）、コンセッションが○

「直営」は、現状すでに指定管理者から外部発注していることをふまえると、県による直接運営ならではのノウハウの発揮は期待できない。個別委託は、委託料・仕様書の範囲内で活性化の見込みがあるが、単年度契約が基本で、短期的な効果にとどまる。

「包括委託」は、包括される業務範囲・委託料の範囲内で実施可能であるが、それ以上の民間事業者による自主性の発揮は難しい。

「指定管理」は、現状と同じ手法である。但し、公募に切り替え、事業期間を比較的長期とする場合は、指定管理料・仕様書の範囲内で、公募により選定された民間事業者ならではのノウハウによる活性化が見込める。また民間提案（自主事業）による活性化も見込める。

「コンセッション」は、事業収入・要求水準書の範囲内で活性化が見込める。また民間提案（自主事業）による活性化も見込める。

#### ■ 指標②：料金等の経営裁量 … コンセッションが○、指定管理が△

「直営」「包括委託」は、利用料金等の収受権限もなく、経営裁量がない。

「指定管理」は、利用料金収受の権限はあるが、料金体系は県が定めるものであり、一度決定した料金の変更も事前承認を要するため、経営の裁量には一定の制約がある。また、指定管理では設備投資・更新の権限が県に留保されることが一般的であり、事業期間も新たな投資の回収期間としては十分ではないことから、民間事業者による積極的な投資は期待できない。

「コンセッション」は、料金設定・変更が原則として自由であり、建物の更新投資権限を民間事業者が有することから、柔軟かつ積極的な経営が可能。

#### ■ 指標③：入札不調リスク（不落）のリスク … 直営、包括委託、指定管理が○、コンセッションが△

「直営」は、一般的な業務範囲であれば、個別委託による不落リスクは低い。

「包括委託」は、維持管理に限定された包括委託であれば、事業内容の難易度は低く、不落リスクが低い。

「指定管理」は、現状は任意指定のため、現指定管理者が継続する場合は不落リスクが低い。また、公募型の場合も、現在導入している手法の延長線上にあるため不落リスクは低い見込みであるが、公募条件に左右される。

「コンセッション」は、独立採算型（県は運営費を負担しない。）の場合、収益拡大のハードルが高く、赤字事業として受け止められる可能性があることから不落リスクは高くなると見込まれる。混合型（県が運営費を一部負担）であれば、独立採算型よりも不落リスクは低くなるが、収益の見込みが小さい場合には、長期経営のリスクがメリットを上回り事業者は参画しないおそれがある。また、先行事例もないため、マーケットサウンディングにより民間事業者への慎重な確認が必要。

## Ⅱ 愛知芸術文化センターの建物管理

### 3. 今後の方向性

- 今後の検討にあたっては、「コンセッション」を軸に、「指定管理（公募型）」も検討する。
- 両手法の検討にあたっては、2023年度に実施した関係者ヒアリング・企業ヒアリング等により得られた情報、利用上の制約条件分析、パイロット事業成果等の具体的な情報を活用し、参考情報の提供を重視した実務的なマーケットサウンディングにより、民間提案の余地、参画意欲の確認を行う。
- マーケットサウンディングは、後述の芸術劇場との一体運営も考慮して行う。
- 「芸文センター」の名称（愛称含め）の見直しも検討すべき。

#### <マーケットサウンディングにより検討する事項>

#### ① 民間提案の可能性・収益性の把握

- ・ 未活用の施設・空間（オアシス21との隣接部分を含む）の利用等、企画展や公演に依存しない賑わい創出に関する提案の可能性及びそれによる収益性がどの程度あるかを民間事業者に聴取する。
- ・ 民間事業者の意見をふまえ、民間事業者が本事業に参画するために必要とされる官民の役割分担・費用分担の内容（県による運営費の負担が必要な場合はその水準等）の検討並びに民間事業者による自由な提案を阻害する要因の特定及びその課題の分析を行う。

#### ② 芸術劇場との一体運営の課題

- ・ 「建物管理」と「芸術劇場運営」を包括した事業とする場合に発生する課題を確認し、民間事業者の創意工夫を最大限発揮できる業務範囲・リスク分担の設計を行う。

#### ③ 入札不調（不落）のリスクへの対応

- ・ 劇場が含まれる建物へのコンセッションの導入は全国的に前例が無いため、2023年度に実施した関係者ヒアリング・企業ヒアリング等により得られた情報、利用上の制約条件分析、パイロット事業成果等の具体的な情報を活用し、現状の利用状況や事業リスクを十分説明し、民間事業者の理解を深めた上で、参画意欲の確認を行う。
- ・ その際、コンセッションで進める場合のディールブレイク要因（入札参加を妨げる致命的な原因）があればその内容の詳細を聴取し、事業スキーム上の配慮により回避可能かどうか、指定管理（公募型）の場合はどうなるか等を確認する。



### Ⅲ .愛知県芸術劇場

---

## 1. 現状と課題：施設概要と現在の運営形態

- 芸術劇場は、2014年に指定管理者制度を導入し、事業団が任意指定により運営を担っている。
- 多彩で質の高い自主事業が特徴となっており、特にダンス公演については世界的な評価も獲得し、サービスの向上を図る等、実績を挙げているが、特に条例や管理規則等の制約を受ける自主事業のうち公演事業と、貸館事業には課題もみられるため、次ページ以降で、これらの課題について詳細な分析を行う。

### (1) 施設概要

所在地	名古屋市東区東桜一丁目13番2号
沿革	1992年10月に愛知芸術文化センター内の施設として開館。
主要施設	<ul style="list-style-type: none"><li>・大ホール：2,480席（うち固定席2,456席）</li><li>・コンサートホール：1,800席（うち固定席1,796席）</li><li>・小ホール：標準282席（最大330席）</li><li>・リハーサル室（大・中）</li></ul>

### (2) 事業におけるビジョン

- ・ 高い芸術性を持つ作品の創造を行い、地域の芸術水準を高める劇場を目指す
- ・ 卓越した招聘作品を始めとした様々な公演により、地域において多くの人々が訪れる劇場を目指す
- ・ 芸術文化を生業にできる地域の人材と環境づくりに貢献する劇場を目指す
- ・ 県内外の劇場をつなぐハブとして機能し、広域的な文化振興を図る劇場を目指す
- ・ 舞台芸術により豊かな感性を育み、地域の次世代への継承・発展を図る劇場を目指す
- ・ 芸術文化の力で地域における社会課題の解決に貢献する劇場を目指す

### (3) 事業団の実績

#### 【複雑・高度な舞台機構に対応した運営体制の構築】

- ・ 日本有数の舞台機構を有する劇場として、専門の舞台技術者をプロパー職員として擁している。これにより海外の著名な団体等からの舞台演出上の高度な要求に応えることが可能になっており、利用者からの高い信頼を得ている。

#### 【多彩な自主事業】

- ・ コンテンポラリーダンスは、芸術監督や専門のプロデューサーを配置し、国内外の著名な作品の招聘や自主制作作品の上演等により、ダンスにおける世界的なネットワークの拠点として評価を確立。
- ・ 2015年にスタートした、県内の児童生徒を劇場に招待する「劇場と子ども7万人プロジェクト」において、市町村との連携も強化。県内18市町村が賛同者。
- ・ 芸術劇場主催のファミリー向け公演における新規来場者率は、コロナ禍を経て73.4%と、目標値（30%）を大幅に上回り、観客のすそ野拡大に貢献。
- ・ 地域における文化芸術活動を担う学生、劇場職員及びアーティスト等のスキルアップを目指し、各種の人材育成事業を実施。「劇場職員セミナー」は2022年度は延べ1002人が参加し、日本でも最大級のセミナー。

#### 【貸館事業】

- ・ アンケートや定期的なヒアリング等により利用者ニーズの把握に努め、感染症対策や丁寧なサポートを行った結果、利用者満足度は平均3.84点（4段階評価、最高4）と、2014年度の調査開始以来最も高い評価を達成。
- ・ 新型コロナウイルス感染症への対応については、施設利用に対する独自のガイドラインを随時更新する等、ユーザー目線の対応を迅速に実施した。

# 1. 現状と課題：利用状況

▶ 2022年度実績からみる利用可能日数や利用率等の状況は以下の通りである。

## (1) 利用可能日数等

- 立地や運営方針等の違いもあり、単純な比較は難しいが、他都市の代表的なホール等と比較すると、①年間利用可能日数（現状は300日を下回っている）、②実際に利用されている日数及び利用率に伸びしろがある。なお、利用日数のうち自主事業分が少なく、大ホールでは利用日数に対する貸館の割合が9割を超えている。
- 全国的にみれば利用日数、利用率は高水準であるが、年間利用可能日数については、都道府県平均よりも少なくなっている。

## (2) 利用率

- 日数ベースで80%超と、全国的には高水準だが、特にコンサートホールにおいて、**枠数ベース（1日3枠）**でみるとばらつきがある（大ホールと比べると大掛かりな装置・設営を必要とせず、1日2枠で、仕込み・公演が可能な興行もあることによる。）。
- 公的主体が公演を実施しにくい年度初めの**4～6月の利用率や平日の利用率に伸びしろがある。**

### <2022年度>

		利用可能日数 (日)	利用日数 (日)	利用率 (%)	うち 自主事業の 利用日数 (日・% (構成比))		うち貸館事業の 利用日数 (日・% (構成比))	
愛知芸術文化 センター 愛知県芸術劇場	大ホール	274	224	81.8%	22	9.8%	202	90.2%
	コンサートホール	289	255	88.2%	53	20.8%	202	79.2%
	小ホール	306	254	83.0%	56	22.0%	198	78.0%
兵庫県立芸術文化 センター	大ホール	322	302	93.8%	228	75.5%	74	24.5%
	中ホール	307	293	95.4%	225	76.8%	68	23.2%
	小ホール	309	303	98.1%	83	27.4%	220	72.6%
神奈川芸術劇場	ホール	317	311	98.1%	111	35.7%	200	64.3%
	大スタジオ	319	294	92.2%	261	88.8%	33	11.2%
静岡コンベンション アーツセンター	大ホール	259	210	81.1%	-	-	-	-
	中ホール	294	232	78.9%	-	-	-	-

出典：各施設公表資料より作成

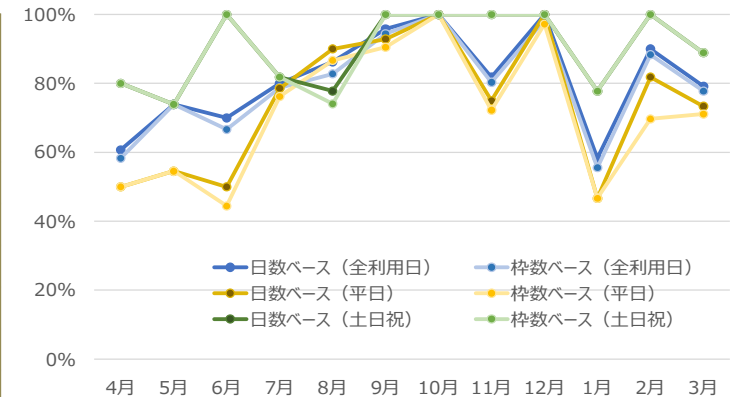
(注) 兵庫県立芸術文化センター及び神奈川芸術劇場は、共催・提携事業を自主事業として計上している。

### <2018年度>

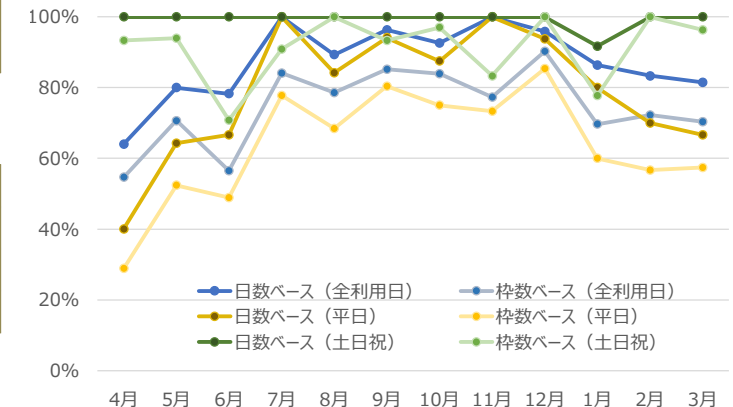
都道府県施設平均 (N=90~162)	専用ホール全体	295.6	207.7	70.4%	46.3	23.1%	154.3	76.9%
	メインホール	293.1	200.6	68.6%	40.5	20.5%	156.6	79.5%
政令市施設平均 (N=122~185)	専用ホール全体	297.6	219	73.9%	35.8	16.2%	185.5	83.8%
	メインホール	296	215.4	73.6%	35.5	16.2%	183.8	83.8%

出典：2019年度地域の公立文化施設実態調査（一般財団法人地域創造）より作成

大ホール利用率(2022年度)



コンサートホール利用率 (2022年度)



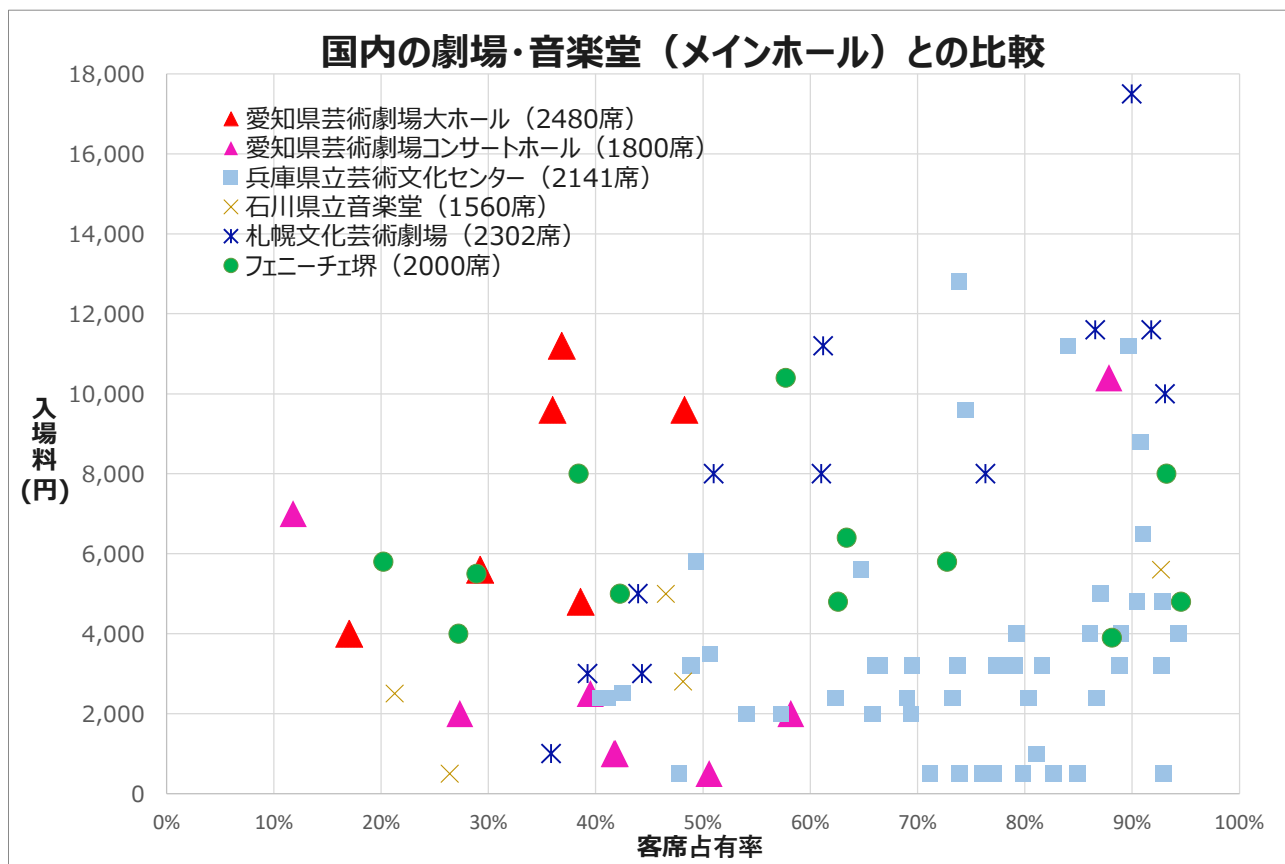
### Ⅲ 愛知県芸術劇場

## 1. 現状と課題：自主事業公演の客席占有率

- ▶ 芸術劇場と、規模・立地条件が比較的近い劇場・音楽堂について、2022年度のメインホール（大規模ホール）における自主事業公演の入場料と客席占有率（※）の相関をプロットすると下図のようになる。
- ▶ 入場料が低く抑えられている公演が多いにもかかわらず、客席占有率が低い公演が多い傾向（現状、高価格帯の公演は、優先申込制度を活用しながら主に貸館によって提供）。立地や運営方針等の違いもあり、単純な比較は難しいが、他館では、客席占有率が50%以上に達している公演も多い。

（※）客席占有率：公演1回あたり来場者数÷収容人数。ホールのキャパシティをどの程度有効活用できたかを示す指標。

#### <自主事業公演の客席占有率、入場料>



#### <参考>

各劇場の自主制作オペラの客席占有率

#### 愛知県芸術劇場

全国共同制作オペラ『田舎騎士道』  
『道化師』：36.8%

#### 兵庫県立芸術文化センター

『ラ・ボエーム』：74.5%

#### 札幌文化芸術劇場

『フィガロの結婚』：61.2%

#### フェニーチェ堺

『こもり』：63.4%

※ 愛知県芸術劇場以外は、特に知名度が高い演目であることには留意が必要。

出典：各施設公開情報より作成

（※1）兵庫県立芸術文化センターの公演1件及びフェニーチェ堺の公演2件を、外れ値のため削除。

（※2）入場料は、一般前売券の最高価格帯。最廉席が最高価格帯の半額以下である公演については、0.8を乗じて簡易的に調整。



# 1. 現状と課題：貸館事業の制約条件

- 条例や管理規則等により、貸館の利用料金設定や利用可能期間（連続利用可能日数）の制約がある。
- ユーザーヒアリングにおいて、今後の柔軟化が期待される制約事項が確認された。

## （1）条例や管理規則等による制約

	項目	内容
利用 料金	対象施設・設備	ホール、リハーサル室、舞台せり、附属設備
	設定範囲	県が定める額の70%～130%の範囲内
	割増 (入場料発生時)	最高額3千円超 ⇒ 1.5倍 最高額1～3千円以下 ⇒ 1.2倍
	変更手続	知事の承認が必要
主な 管理 規則	休館日	毎月第1(月)、第3(月) 12月28日～翌年1月3日
	利用時間	午前9時～午後10時
	利用期間 (連続利用可能 日数)	大ホール : 14日以内 コンサートホール : 3日以内 小ホール : 6日以内 リハーサル室 : 3日以内
	変更手続 (休館日・利用時間)	知事の承認が必要

出典：芸文センターHPより作成

## （2）優先申込制度

- 大ホール・コンサートホールにおいて行われる、優れた舞台芸術の公演のうち、準備に長期間を要するものについては、愛知県芸術劇場利用調整委員会での選考を経た上で、12～13か月前からの一般申込に先駆けて、36か月前から優先的に予約することができる。
- 国際的に著名な芸術団体等の日本公演の企画・制作にあたっては、数年前から日程調整等が必要になる等の事情により導入された制度。
- 1 か月当たりの受付件数は、利用可能日のおおむね 3 分の 2 以内（土・日・祝日はおおむね 2 分の 1 以内）。

## （3）ユーザーヒアリング

- 特に頻繁に芸術劇場を利用する事業者 3 社に対し、ヒアリングを行った。館長をはじめとする芸術劇場職員への日々の尽力への謝意・信頼が示される一方、さらなる利便性の向上の観点から、下記のような制約について要望があった。

### <ヒアリングで寄せられた貸館利用における主な課題>

- 「22時閉館(完全撤収)のルールが厳しく、仕事帰りの会社員をターゲットにした平日夜の公演を実施しにくい」
  - 「土日の昼公演の開演時間を早めたいが、複数日程利用する場合、2日目以降の前延長(午前9時より前の入館)が認められず、対応できない」
  - 「連続利用可能日数14日以内という制限の中では、大掛かりなミュージカル上演において採算が取れない」
  - 「センター内にポスターを掲示できる場所がほとんどなく、掲示できてもごく短期間のみ」
  - 「36か月前からの優先予約の対象公演の条件が厳しい」
  - 「物販用卓の利用料を徴収されてもよいので、共有部分で物販をできるようにしてほしい」
  - 「プレトーク開催やパネル展示等を目的とした各ホールの扉・エントランス付近の活用をもっと柔軟にできるようにしてほしい」
  - 「利用申込やHPへの公演情報の掲載をオンライン/ペーパーレスでできるようにしてほしい」等
- （※ 下線部は、芸文センター全体のルールによる制限）

### Ⅲ 愛知県芸術劇場

## 1. 現状と課題：収支（2022年度決算ベース）

- 支出について、事業費は約6.2億円。専門性が高く複雑な設備・舞台機構を安全に運用するため、舞台操作業務や保守点検業務等に係る外部委託に相当の経費を要する（約3.5億円）。また、事業費には自主事業制作費（約2.4億円）が含まれる。
- 収入について、芸術劇場としての収入の約5割弱が指定管理料。貸館収入は約3.7億円、自主事業による入場料は約0.8億円。
- 15ページに記載のとおり貸館での利用日数も多く、貸館収入（利用料金収入）については、全国的にみて非常に高い水準にあり（※）、他の大都市圏の劇場を上回っている。

（※）例：ロームシアター京都：約3.4億円(2022年度)、神奈川芸術劇場：約1.7億円（2021年度）

#### ■ 芸文センター全体の収支のうち芸術劇場部分（再掲）

##### ■ 支出

管理区分	支出計	内訳				備考
		事業費	人件費	維持管理費	光熱水費	
芸術劇場	1,033,413,003	622,940,923	171,852,746	144,614,423	94,004,911	「事業費」には、舞台操作業務等の委託料や自主事業制作費が含まれる

##### ■ 収入（財源）

管理区分	収入（財源）計	内訳					備考
		指定管理料	雑入	使用料・入場料	国費等	その他	
芸術劇場	1,033,413,003	508,771,971	5,274,870	454,749,162	63,380,000	1,237,000	「その他」は賛助会員費等

注：「人件費」には県派遣職員分（一部）が含まれていない。また、「維持管理費」及び「光熱水費」については、芸文センター全体の経費を面積按分した額を計上。

出典：事業団提供資料等

#### ■ 芸術劇場の維持管理にかかる主な外部委託業務（2022年度）

- ・ 舞台操作・管理業務
- ・ 施設利用受付等・芸術劇場案内業務
- ・ 舞台機構保守点検等業務
- ・ 舞台照明設備保守点検等業務
- ・ 舞台音響設備保守点検等業務
- ・ リハーサル室等調光設備保守点検業務
- ・ オルガン保守点検業務
- ・ ピアノ保守点検業務

#### ■ 芸術劇場の各ホールの使用料収入（2022年度）

ホール名	年間利用率（日数ベース）	使用料収入
大ホール	81.8%	197,887千円
コンサートホール	88.2%	136,318千円
小ホール	83.0%	24,495千円
3ホール合計	-	358,700千円

注：3ホールのほかにも、リハーサル室等の使用料収入もあるため、芸術劇場全体の使用料収入（約3.7億円）とは一致しない。

出典：愛知芸術文化センター2023年度事業概要

## 2. 今後の戦略のイメージ<1/2>

- 多様な層を引き付ける文化施設としてのブランドイメージ向上、全国的な位置付けや存在感（プレゼンス）の向上のためには、芸術劇場として主催する自主事業の再構成や、貸館事業を柔軟化し、戦略的に公演を誘致することが重要である。
- 現状分析やヒアリング調査等を踏まえ、今後の戦略のイメージを整理した。

#### 【ブランディングに貢献する公演との共催・提携事業化】

- 16ページのとおり、他都市の代表的なホールでは、入場料と客席占有率の間に、負の相関は見られず、**高価格帯の公演についてもニーズがある**が、現状、芸術劇場では、高価格帯の公演は主に貸館によって提供。**共催・提携して自主事業化することで、芸術劇場からも積極的に域外に情報発信し、ブランディングに繋げることが可能になる。**
- 関連事業者へのヒアリングにおいては、共催・提携事業にあたり、民間事業者側が芸術劇場側に期待するサポートとしては、利用料金減免のほか、質の高い芸文センター情報誌（AAC）への情報掲載等の広報協力が挙げられた。

#### 【ダンスの世界的なネットワーク拠点の強化】

- **ダンス事業については、現在、既に世界的に高い評価**を得ており、特に公演が集中して行われる小ホールは、発信拠点としてのブランドパーソナリティが確立しつつある。
- 一方で、自主事業としての利用であっても、芸文センター管理規則の対象となり、リハーサル室は3日間しか利用できず、創造発信拠点としての使用になじまない課題がある。
- 静岡芸術劇場や北九州芸術劇場等、一般利用に供さないリハーサル拠点を有する公立劇場も存在する。愛知県芸術劇場における貸館利用のニーズが高いことを考慮した上で、例えば**小ホールについては自主事業での利用を貸館利用より一定程度優先させる、といったルールを設け、小ホールの創造拠点化を推進することも検討すべき。**

#### 【貸館事業の活性化】

- **ヒアリングにより要望のあった制約条件（17ページ参照）について更に精査し、優先申込制度とあわせて適正化し、公演の戦略的な誘致を可能とする。**同時に、望ましい運営手法や経営形態を実現するうえでの阻害要因とならないよう整理すべき。
- 柔軟な料金設定等により、利用率が低下する時期（4月～6月）や枠ベースの利用率が低い曜日の予約推進施策等を講じ、あわせて利用可能日数を増やすことで、収入増加も可能。

#### <柔軟化・適正化の例>

- 柔軟な利用料金設定
- 柔軟な開館時間（①閉館時間延長や、②複数日程利用する場合の2日目以降の前延長を認めることで、より観客のニーズに合った開演時間が可能になる。）
- 連続利用可能日数の延長（現行の14日以内という制限の中では、大掛かりな装置のミュージカル上演において採算が取れない）
- センター内のポスター掲示許可（現在は事業者が広告掲載料を払う意向があったとしても、制度上、自主事業のポスターしか掲示できない）
- 優先予約システムの見直し（36か月前からの優先予約と、12～13か月前からの一般申込の間に、もう1カテゴリ設定）
- 物販売場の改善（共有ロビー側に張り出し、開場前からの販売を可能にする。その代わりに物販用卓の利用料金を徴収することも可）
- 各種申請のペーパーレス化、Wi-Fi・通信設備の充実
- 共有部分の利用制限の緩和（例：プレトーク、アフタートークの開催やパネル等の展示等を目的とした各ホールの扉・エントランス付近の活用等）

## 2. 今後の戦略のイメージ <2/2>

#### 【大ホールの差別化】

- **日本有数の舞台機構・舞台技術者を擁するという強み**を活かし、アイコンとなる企画・プロダクションを充実させる戦略により他館との差別化が可能と考えられる。
- ①2,480席というキャパを有効活用できるプロダクションであること、  
②再演・ロングランが可能で、制作費を回収しやすい演目であること、  
③日本有数の舞台機構を活用し、他館で上演しにくい演目とすること、が独自性の高いコンテンツの制作・上演の仮定条件として考えられる。
- ミュージカルの誘致のほか、舞台奥行きを活用した演目が候補になりうる。こうした演目は、奥舞台を有する劇場が有利であり、昨今増えているエンターテインメント性を高めたオペラ・バレエの演出にも対応可能である。

#### （イメージ）

**ミュージカル「ハミルトン」**：2015年初演。ブロードウェイのリチャード・ロジャース劇場（1,321席）で現在も上演中。傑作と名高いが日本未上陸。二重の廻り舞台（大：直径約7.6m、小：直径約5.2m）という大掛かりな装置とそれを活用した演出が特徴。



出典：<https://www.at-broadway-musical.com/shows/hamilton/>

**バレエ「シンデレラ」**：ロシア・サンクト・ペテルブルクの名門オペラハウスのミハイロフスキー劇場の「シンデレラ」(2017年新制作)は、舞台背面・手前の二重の幕を使い、プロジェクションマッピングとバレエを融合。現地でもチケット入手困難な人気演目。



出典：[https://mikhailovsky.ru/en/afisha/repertoire/cinderella\\_ballet/](https://mikhailovsky.ru/en/afisha/repertoire/cinderella_ballet/)

#### 【コンサートホールの差別化】

- 音響が良すぎるため、適した公演の幅が限られる。このため、引き続き、「クラシックの殿堂」のブランドを追求し、世界水準の公演の誘致やオルガンを活用した企画を充実させることが考えられる。

#### 【その他】

- 国内外における存在感（プレゼンス）向上のため、世界水準の芸術家、団体等による公演を更に積極的に誘致すべき。
- また、現状、貸館事業によって提供されている、世界水準の芸術家や団体等による公演を共催・提携事業化すれば、利用料金収入が減額になる。また、主催公演の高付加価値化には、追加の予算が必要になる。
- このため、上記のようなブランディングを図る場合、他館のように**ネーミングライツ**による収入増加策も検討すべき。

#### <公立文化施設の主なネーミングライツ事例>

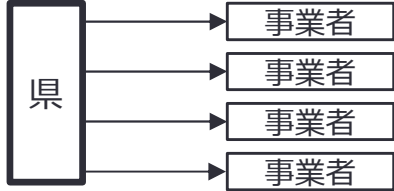
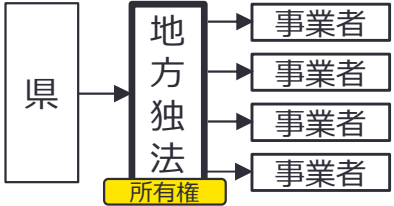
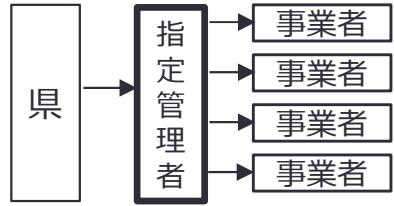
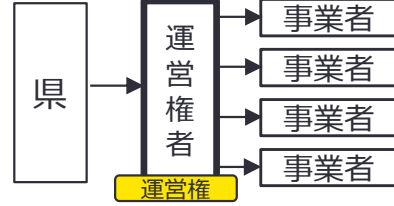
施設名 (所在地)	愛称	契約料金 年額	ネーミングライツ パートナー
渋谷公会堂 (東京都渋谷区)	LINE CUBE SHIBUYA	120百万円 (税不明)	LINE株式会社
京都會館 (京都府京都市)	ロームシアター京都	105百万円 (税不明)	ローム株式会社
豊島区立芸術文化劇場 (東京都豊島区)	東京建物Brillia Hall ※ホールのみ	56百万円 (税不明)	東京建物 株式会社
大分県立総合文化センター (大分県大分市)	iiichiko 総合文化センター	54百万円 (税不明)	三和酒類 株式会社
名古屋市市民会館 (愛知県名古屋市)	Niterra日本特殊陶 業市民会館	50百万円 (税抜)	日本特殊陶業 株式会社
兵庫県立芸術文化センター (兵庫県西宮市)	KOBELCO大ホール	30百万円 (税抜)	株式会社 神戸製鋼所
	阪急中ホール	15百万円 (税抜)	阪急電鉄 株式会社
	神戸女学院小ホール	5百万円 (税抜)	学校法人 神戸女学院
宮城県民会館 (宮城県仙台市)	東京エレクトロ ンホール宮城	30百万円 (税抜)	東京エレクトロ ン宮城株式会社

※ 命名権の対象範囲や契約期間、導入の経緯等、様々な要因が契約料金に影響することには留意が必要。

### 3. 戦略の実践を可能とする運営手法:運営手法の抽出

- 想定される運営手法として、直営（業務委託）、地方独立行政法人、指定管理、PFI（コンセッション）方式が挙げられる。
- そのうち、地方独立行政法人は法律上の観点から、直営は期待される効果（劇場の更なる活用）の観点から、本事業での採用が困難である。
- 以降、指定管理、コンセッションで運営手法の検討を進める。

＜想定される手法と採用可能性＞

	直営	地方独立行政法人	指定管理	コンセッション
概要				
	劇場の運営主体を県が担い、様々な業務ごとに県が外部へ発注を行って管理をする	劇場の所管部署を地方独立行政法人化し、県から資産・経営を移管する	劇場の運営主体を担う事業者を指定管理者とし、その事業者が指定管理権限に基づいて運営を行う	劇場の運営主体を担う事業者に公共施設等運営権を設定し、その事業者が運営権に基づいて運営を行う
制度上の可否	導入可能	地方独法が認められる事業に「劇場」は含まれないため、法律上取り得ない。	現状すでに導入しているため制度上可能	PFI法2条は限定列举であり、公益的施設として劇場も対象となりうる
更なる活用が見込めるか	そもそも劇場の積極的な活用に関するノウハウが県に不足（そのため現状は指定管理を採用している）		・現状で採用されている運営手法 ・指定管理制度の中には、民間の創意工夫を発揮しやすい仕組みも導入可能。そのような運営手法であれば施設の更なる活用が期待できる	・コンセッションは赤字事業でも導入可（混合型）。積極的な施設の活用による収入増、民間ノウハウの発揮が期待できる

採用困難

採用困難

採用可能

採用可能

# 3. 戦略の実践を可能とする運営手法:運営手法の設定条件

- 指定管理及びコンセッションは、さらにそれぞれ2つのパターンに大別することができる。
- 「指定管理（公募型）」「コンセッション（混合型・独立採算型）」は、比較的長期の事業期間や民間の創意工夫等の発揮等が特徴。
- 「コンセッション（混合型）」は、運営による収支の赤字をサービス対価等で県が負担する点に特徴がある。

## ＜指定管理とコンセの整理＞

項目	指定管理		コンセッション		
	現状	公募型	混合型	独立採算型（一般）	
イメージ					
選定方式	任意指定	公募	総合評価一般競争入札 or 公募型プロポーザル		
事業期間	約3~5年	約5~10年	約15年以上		
利用料金 の設定	一定範囲内 (事前承認制)	一定範囲内 (事前承認制)	自由 (事前の届出有)		
自主事業	現状と同程度	積極的な自主事業	積極的な自主事業		
公共の財政負担	あり（現状通り）	あり（現状よりやや削減の余地）	あり（現状より削減）	なし	
参考事例	名称	現状	大阪城公園（大阪市）	国立競技場（JSC）	新千歳空港（国交省）
	特徴		<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業期間:20年間</li> <li>・新規設置施設:売店、カフェ、和装体験、ランナーサポート施設等</li> <li>・自主事業:季節ごとの集客イベント、観光 PR 出展、大阪城天守閣復興イベント等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業期間:30年間</li> <li>・公の費用負担:JSCは、本事業の運営に必要な一部の費用を負担（費用負担上限額は年間10億円（交付金））</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業期間:30年間</li> <li>・公の収入:事業者は運営権対価一時金(ゼロ円を上回る金額を提案)と運営権対価分割金(24億円/年×30年間)を国に支払う</li> </ul>

## 3. 戦略の実践を可能とする運営手法:運営手法の比較

- ▶ 「ブランドイメージやプレゼンス向上への寄与」「安定的な経営・運営」「入札不調（不落）のリスク」の3つの観点から、「指定管理（公募型）」「コンセッション（混合型）」が優位と評価される。
- ▶ 但し、以下2点の検討・確認を行う必要がある。総合的に検討して、最適かつ実現可能な運営手法を選定する必要がある。
  - ① 「指定管理（公募型）」は条例による料金設定の制約があるため、民間提案を引き出しやすい条件に条例改正するか検討。
  - ② 「コンセッション（混合型）」は、劇場への導入事例が無く参画意欲のある事業者の確認等が必要。

### ＜運営手法の比較内容の詳細＞

青字：マイナス（-）要素  
 赤字：プラス（+）要素  
 緑字：マーケットサウンディング（MS）  
 確認事項

#### ■ 指標①：ブランドイメージやプレゼンス向上への寄与

##### 指標①-1：長期投資 … 指定管理（公募型）、コンセッションが○

「指定管理（現状）」は、事業期間が5年であり、他の手法と比べて事業期間が短く、短い分だけ投資回収や人材雇用期間に他の手法よりも制約がある。  
 「指定管理（公募型）」「コンセッション」は、事業期間が長く、長期での投資回収を見据えた投資や人材雇用・育成等が可能。

##### 指標①-2：柔軟な料金設定 … コンセッションが○、指定管理が△

「指定管理」は、愛知芸術文化センター条例（以下、条例）による利用料金の上限・下限、時間区分等の制約があり、利用実態に合わせた柔軟かつ幅広い料金設定は難しい。また、料金変更には、都度知事の承認を受ける必要があり、機動的な変更には制限がある。

【MSでの確認事項】指定管理（公募型）の検討では、料金設定に関する条例改正・変更によるインパクト、民間の創意工夫がどのように発揮されるか確認。

「コンセッション」は料金設定・変更に知事の事前承認が不要（事前の届け出のみ）であり、柔軟かつ迅速な料金設定が可能。

【MSでの確認事項】事前承認不要となるインパクト、民間の創意工夫がどのように発揮されるか確認。

#### ■ 指標②：安定的な経営・運営 … 指定管理、コンセッション（混合型）が○

「指定管理（現状）」は、現状と同程度の安定性のある経営・運営は維持可能。

「指定管理（公募型）」「コンセッション（混合型）」は、経営・運営の裁量が事業者委ねられることから経営改善や刷新に期待が持て、かつ、運営が成り立つための最低限の県からの費用負担があるため安定的な経営・運営が可能。

【MSでの確認事項】県の費用負担額レベルの見極め（収益ポテンシャル）

「コンセッション（独立採算型）」は、経営・運営の裁量がすべて事業者であり、県からの赤字負担がないため（独立採算）、安定的な経営に懸念がある。

#### ■ 指標③：入札不調（不落）のリスク … 指定管理が○、コンセッション（混合型）が△

「指定管理（現状）」は、任意指定で事業者を選定しており、不落のリスクが低い。

「指定管理（公募型）」は、現在導入されている運営手法の延長線上にある手法であり、参画障壁が少なく、不落のリスクが低い。

「コンセッション（混合型）」は、劇場での導入事例がないため事業者の参画に懸念あり。県の負担金次第で事業者が経営破綻リスクを認識し参画に躊躇。

【MSでの確認事項】手法への理解促進、参画意欲

「コンセッション（独立採算型）」は、劇場での導入事例がないため事業者の参画に懸念あり。また、全ての経営の裁量を事業者へ委ねるため、事業者の経済的なリスクが大きい。

## 4. 今後の方向性

- ▶ 今後の検討にあたっては、「指定管理（公募型）」と「コンセッション」が軸になると考えられる。
- ▶ 検討にあたっては、マーケットサウンディング(MS)で事業者から意見聴取を行い、各手法を採用する場合の条件設定や参画意欲、ハードル等を確認し、より最適な事業手法を選定する。その際、運営費用の公的負担をゼロとする可能性（ポテンシャル）も考慮する。

### ①柔軟な料金設定に関する検討

- ・「指定管理（公募型）」の検討にあたり、MSを通じて、既存条例の改定（料金設定の時間区分や上限・下限金額等の変更）による民間事業者の創意工夫発揮の余地を確認する。その結果に応じて、民間事業者の参画意欲を高める観点から料金設定に関して条例を改正した後、その範囲内で公募において具体的な料金表を民間事業者に提案させることも検討しうる。

※ 参考：愛知県指定管理者制度ガイドライン（2024年3月）Ⅱ 4 (2) 募集要項等の整備 においても、「前略……公募を行う場合は……受け手側の調査を行うことも有効である。」と記載

- ・「コンセッション」の検討にあたっては、MSを通じて、料金変更の事前承認が不要となることに対する民間事業者の受け止め方の程度や、これによって民間の創意工夫がどのように発揮されるかについて確認する。

### ②安定的な経営・運営に関する検討

- ・「指定管理（公募型）」「コンセッション」の検討にあたり、MSを通じて、収益増の可能性（収益を増加させたり、来場者数を増加させることのできるポテンシャルがどの程度あるか）について確認を行い、県が費用負担する金額の幅を精査する。
- ・特に「コンセッション」の場合には、利用料金の設定・変更の自由度を高めたり、事業期間を相当程度長期化することにより、どの程度、現状よりも収益増や経営改善が見込めるかの確認を行う。

### ③入札不調（不落）のリスクへの対応

- ・「コンセッション」の検討にあたり、劇場へのコンセッションの導入は全国的に前例が無いため、手法への理解促進を図る事業説明と、この手法による参画意欲が認められる事業者の存否・程度の確認が必要である。



## 5. スケジュールの見込み（コンセッションの場合）

- コンセッションの導入が2024年7月までに確定し、議会・関係機関等の承認・協議が滞りなく進んだ場合、最短で2026年度中に運営開始が可能と考えられる。
- その場合、2025年度早々に事業者公募を実施し、2025年度中に事業者決定を行うことが必要となる。
- 2025年度早々に事業者公募を実施するには、前年度中にPFI法に基づく手続及び議会への説明を行うことが重要となる。

### 2024年度

- ・7月頃にコンセッションの導入方針が確定した場合、速やかに翌年度の公募に向けた準備を開始する。
- ・PFI法により要求される「実施方針」の策定及び「実施方針に関する条例」を2月議会までに行うことがポイントであり、その手続と並行して、公募に必要な資料（募集要項、要求水準、審査基準等）の案を作成することとなる。

### 2025年度

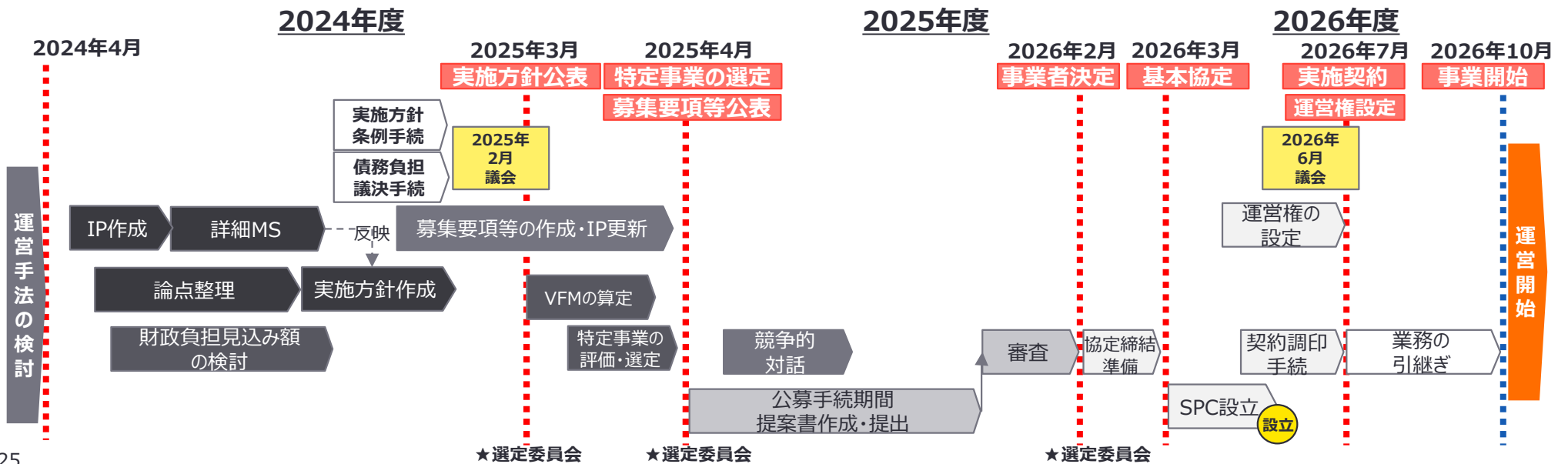
- ・4月に募集要項等を公表して公募を開始し、10ヶ月程度をかけて公募手続を行い、2月頃には事業者を決定する。

### 2026年度

- ・6月議会で運営権の設定議決を得られれば、十分な引継期間を確保した上で、下半期から民間事業者による運営を開始できる。

用語の説明	
IP	: インフォメーションパッケージ（詳細な資料集）
MS	: マーケットサウンディング（企業ヒアリング）
VFM	: 従来方式と比べてPFIの方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合
SPC	: 特定目的会社

<導入スケジュールイメージ（コンセッションの場合）>



## 5. スケジュールの見込み（指定管理（公募型）の場合）

- 指定管理（公募型）の導入が2024年7月までに確定し、議会・関係機関等の承認・協議が滞りなく進んだ場合、最短で2026年度4月に運営開始が可能と考えられる。
- そのためには、事業者公募を開始するまでに必要な条例改正等が行えるかどうかポイントとなる。
- コンセッションの場合と比較し、公募期間や事業者選定後の手続に要する期間は短くなることが想定される。

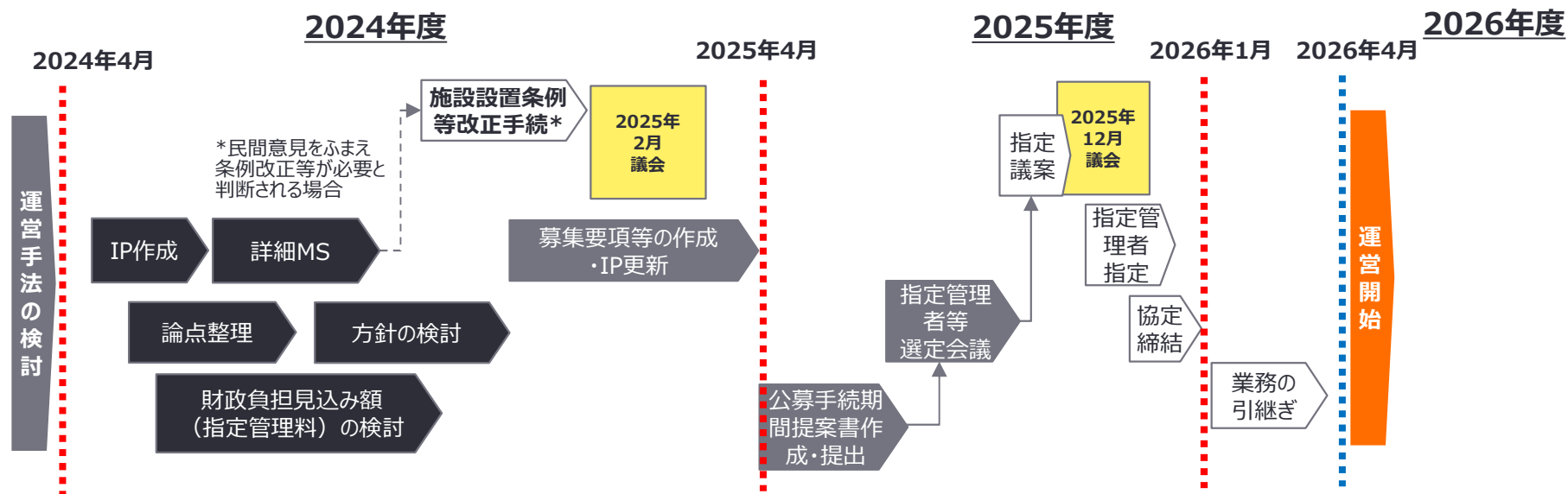
### 2024年度

- ・7月頃に「指定管理（公募型）」の導入方針が決定された場合、翌年度の公募開始に向けた準備を開始する。
- ・2024年上半期中に民間事業者のMSを実施し、方針決定された「指定管理（公募型）」のスキームを実現するにあたって、施設設置条例等の改正が必要となるかどうかを見極め、必要と判断された場合には条例改正に向けた手続を開始する。
- ・2025年度に公募開始をするためには、それまでに議会の議決を得ることが必要となる。議会の議決が得られない場合には、3か月ごとにスケジュールが後ろ倒しとなることが予想される。

### 2025年度

- ・必要な手続が完了し、4月に公募を開始できる場合には、6ヶ月程度を手続期間とし、2025年12月議会で指定議案を諮り、2026年1月頃には指定管理協定を締結できるようにする。2025年度中をかけて引継ぎを行い、2026年度4月から運営を開始する。

#### <導入スケジュールイメージ（指定管理（公募型）の場合）>





#### IV .愛知県美術館・ 愛知県陶磁美術館

---

## IV 愛知県美術館・愛知県陶磁美術館

# 1. 現状と課題等：組織概要

### (1) 施設概要

#### <愛知県美術館>

所在地	名古屋市東区東桜一丁目13番2号 (芸文センター内8・10階)
沿革	1955年2月、前身となる「愛知県文化会館美術館」開館。 1992年10月に同館を閉館し、「愛知県美術館」開館。
主なコレクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>20世紀の優れた国内外の作品及び20世紀の美術動向を理解する上で役立つ作品</li> <li>現在を刻印するにふさわしい作品</li> <li>愛知県としての位置をふまえた特色あるコレクションを形成する作品</li> <li>上記の作品・作家を理解する上で役立つ資料</li> </ul>
主要施設・面積	<ul style="list-style-type: none"> <li>美術館（展示室8室）：2,880㎡</li> <li>ギャラリー（展示室10室）：3,113㎡</li> </ul>

#### <愛知県陶磁美術館>

所在地	瀬戸市南山口町234番地
沿革	愛知県政100年記念事業として1978年6月に「愛知県陶磁資料館」として開館。2013年6月に「愛知県陶磁美術館」に名称変更。
主なコレクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本陶磁の優品</li> <li>外国陶磁の優品</li> <li>現代陶芸作品</li> <li>陶磁史の基礎的資料</li> </ul>
主要施設・面積	<ul style="list-style-type: none"> <li>本館(展示室、講堂、ビデオコーナー、展示説明室、図書室、レストラン、ミュージアムショップ)：10,229㎡</li> <li>南館(展示室)：1,475㎡</li> <li>陶芸館(陶芸指導員の指導のもと、予約不要で「作陶」または「絵付」体験が可能)：1,442㎡</li> <li>古窯館(敷地内から発掘された12～13世紀の窯を展示)：361㎡</li> <li>茶室「陶翠庵」：160㎡</li> </ul> <p>※ 屋外を含めた敷地面積は280,480㎡</p>

### (2) 組織・人員体制

- 県美術館の職員の定数は33人。うち学芸員は17人（いずれも正規職員。国際芸術祭推進室で勤務する学芸員2人を含む）。
- 陶磁美術館の職員の定数は28人。うち学芸員は10人（正規職員9人、非常勤職員1人）。

#### 現在の定数（正規職員）

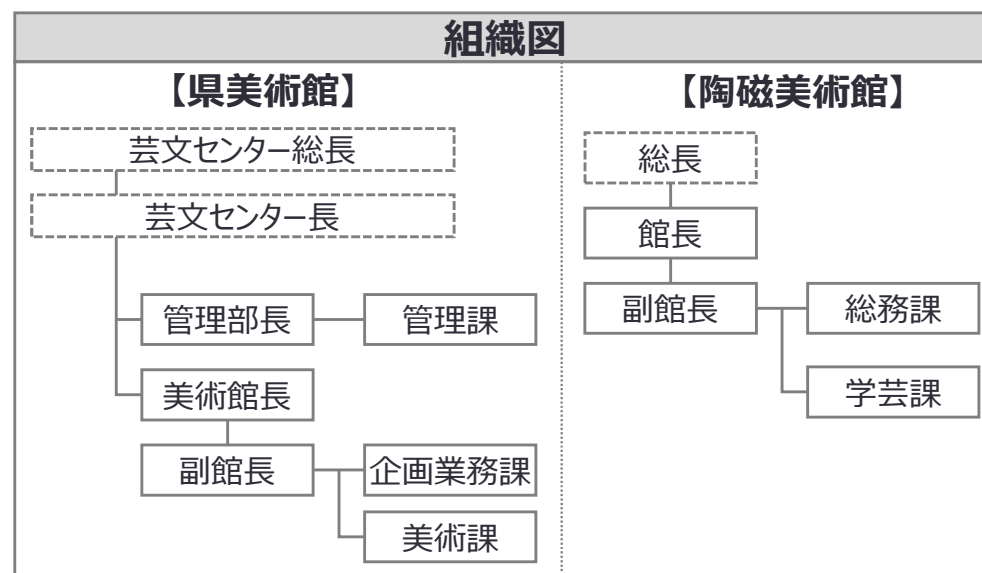
団体名	学芸員	陶芸指導員	事務職員	計
県美術館	17人※		10人	27人
陶磁美術館	9人	1人	6人	16人
計	26人	1人	16人	43人

#### 現在の定数（非常勤職員）

事務	司書	学芸員	陶芸	計
5人	1人			6人
4人	1人	1人	6人	12人
9人	2人	1人	6人	18人

※ 愛知県美術館の学芸員17人には、国際芸術祭推進室で勤務する学芸員2人を含む。

#### 組織図



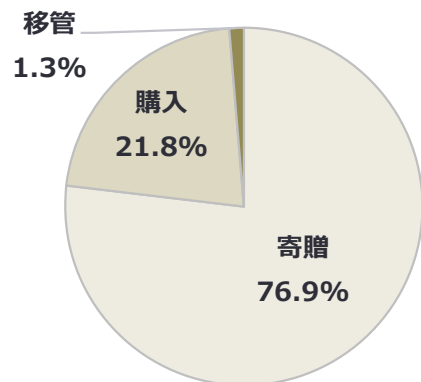
# 1. 現状と課題等：愛知県美術館 <1/2>

▶ 好立地・著名作品・広い空間等のポテンシャルを有する。これらを活用した、更なる魅力向上・誘客策が必要。

## 【著名作家等のコレクション】

- 8,808点と**多数のコレクションを有し**、20世紀の優れた国内外の作品、現在を刻印するにふさわしい作品等を収集。コレクションの中には**ゴーギャン、ムンク等、著名作家による貴重な作品**も所蔵している。コレクションの構成は工芸25%、日本画15%等である。
- これらの作品のうち**77%が寄贈された作品**であり、寄附金により購入した作品も多数所蔵している。

■ コレクションの収蔵経緯



出典：芸文センター-2023年度事業概要

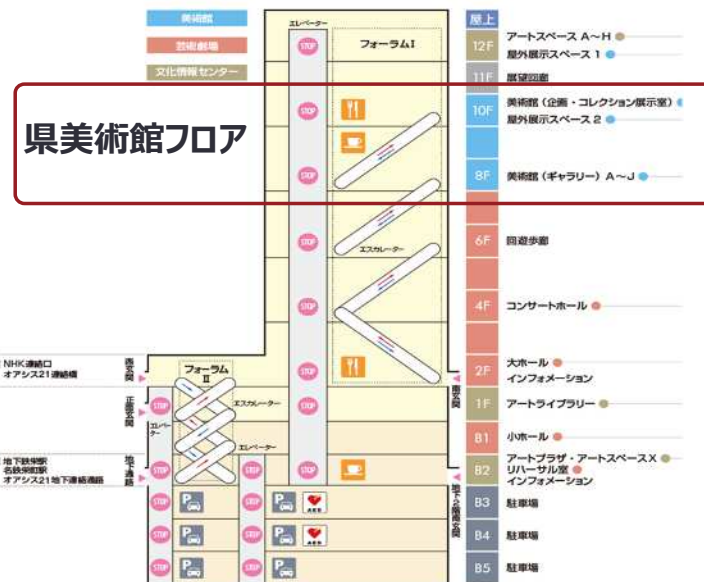
■ 近年入手した著名な作品リスト

作品	年度	寄附・寄贈者	価額	取得方法
フェルナン・レジェの絵画	2011	企業	2億円	寄附金により購入
ポール・ゴーギャンの絵画	2012	個人	約3億円	寄附金により購入
エドヴァルド・ムンクの絵画	2016	個人	5億5千万円	寄附金により購入
バルテュスの絵画	2017	個人	6億円	寄贈
ジョルジュ・ブラックの絵画	2023	個人	5億円	寄贈

出典：県美術館提供資料より作成

## 【アクセス性の良い立地】

- 芸文センター内にあり、**アクセス、人流に恵まれた立地**にある。
  - 人流の多い栄エリアにあり、久屋大通公園にも隣接
  - 交通の結節点でもある地下鉄「栄」駅から徒歩5分、若年層でにぎわうオアシス21を通じ、天候に左右されない地下通路で直結
- ただし、**芸文センターの上層階（8～10階）に位置し**、愛知県美術館をデスクティネーションとしている者以外の来館を期待しにくい等、**人流誘致が難しい**。現状はオアシス21からの地下通路のある地下2階や低層階部分にアートプラザ等が設置されているものの、地下・低層階から人流を誘致するような仕組みとして上手く機能しているか検証できていない。



# 1. 現状と課題等：愛知県美術館 <2/2>

## 【来館者数と開館日数】

- **来館者数**はコロナや休館による影響を除いて**横ばい～微増傾向**にある。
- 企画展の観覧者が多く、**開催される企画展の内容により年度毎の変動が大きい**。2022年度は約41万人（国際芸術祭を含む。）。
- 全観覧者（企画展とコレクション展観覧者の延べ人数）中のコレクション展観覧者率は24%。コレクション展のみの観覧者は、コレクション展観覧者のうち4%（2021年度）であり(※)、**多くは企画展との共通観覧者**である。（※）「愛知県美術館年報」（2021年）
- なお、2022年度の開館日数は271日であり、美術館の年間開館日数の中央値（290日(※)）に比べ少ない。

(※) 2019年度日本の博物館総合調査報告書 [R2sougoutyousa.pdf \(j-muse.or.jp\)](https://www.j-muse.or.jp/R2sougoutyousa.pdf)。  
設置者・規模の別を問わない数値。

## 【ギャラリーの利用者数】

- ギャラリーは、一般利用（有料）に供されており、美術団体の展覧会や全国的な公募展等に利用される。利用率は高水準で、ギャラリーの2022年度の利用者数は、約23万人であった。

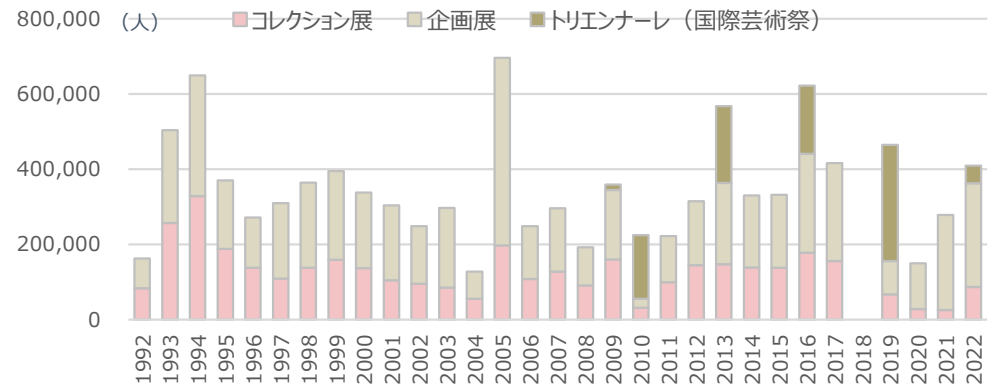
## 【更なる空間活用・一体運営の余地】

- コレクション展示室・企画展示室やギャラリー面積は、名古屋周辺の美術館と比較しても大きく、大規模な展示・企画の開催が可能である。
- 現在館内ショップ・アートスペース等の**関連施設を別主体が運営（委託等）**しており、運営主体の統合や変更等により魅力向上の余地がある。

## 【周辺エリア・施設の連携】

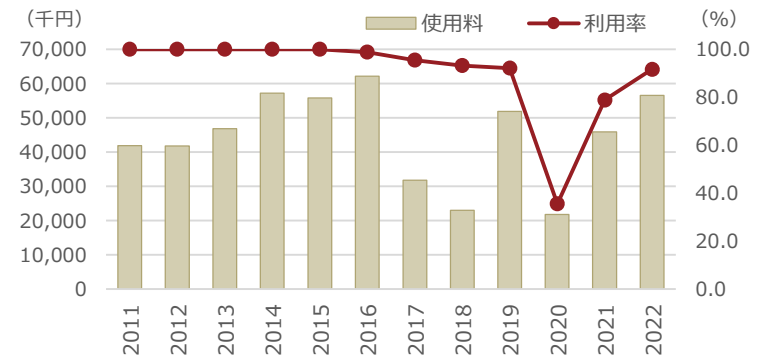
- 周辺は人流が多い栄エリアであり、オアシス21、久屋大通公園といった若年層、ファミリー層、観光客などの人々が集まる施設も隣接している。

## ■ 愛知県美術館来館者数の推移



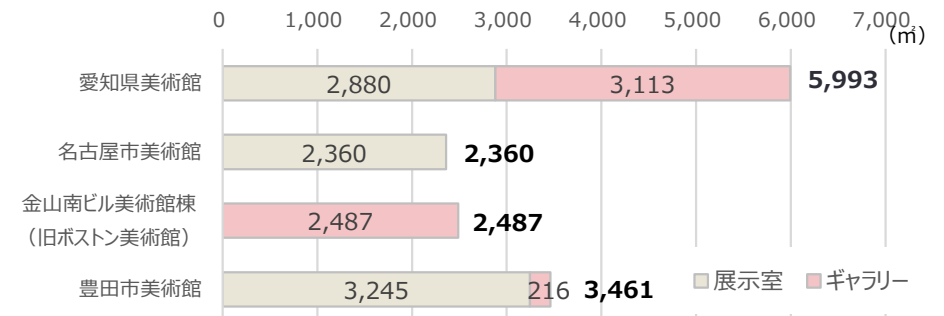
出典：県美術館提供資料より作成

## ■ ギャラリー収入と利用率の推移



出典：事業概要等をもとに作成

## ■ 名古屋周辺美術館の展示面積



出典：2023年度事業概要、各施設HPおよび下記リンクより作成  
[http://www.arcstyle.com/a\\_map/toyota\\_art/](http://www.arcstyle.com/a_map/toyota_art/)

# 1. 現状と課題等：愛知県陶磁美術館 < 1 / 2 >

➤ 貴重なコレクション・広大な敷地等のポテンシャルはあるが、アクセス性や立地上の制約等により、来館者数が伸び悩んでおり、更なる魅力向上・誘客策が必要。

## 【重要文化財等のコレクション】

- 日本六古窯の一つに数えられる瀬戸焼、常滑焼、愛知の生んだ日本の現代陶芸の巨匠加藤唐九郎の代表作品「黄瀬戸輪花鉢」の優品、「猿投灰釉多口瓶」を始めとした**重要文化財3点等、8,300点を超え、日本有数の価値及びコレクション数を誇る。**
- 日本陶磁史の全体像を系統的に理解できるよう、全国の主要な窯業地の陶磁作品、海外の代表的な窯業地の陶磁作品、国内外の現代陶芸、陶磁器産業資料及び窯業関連資料を収集している。



黄瀬戸輪花鉢



猿投灰釉多口瓶

出典：施設HP

## 【アクセス性の悪い立地】

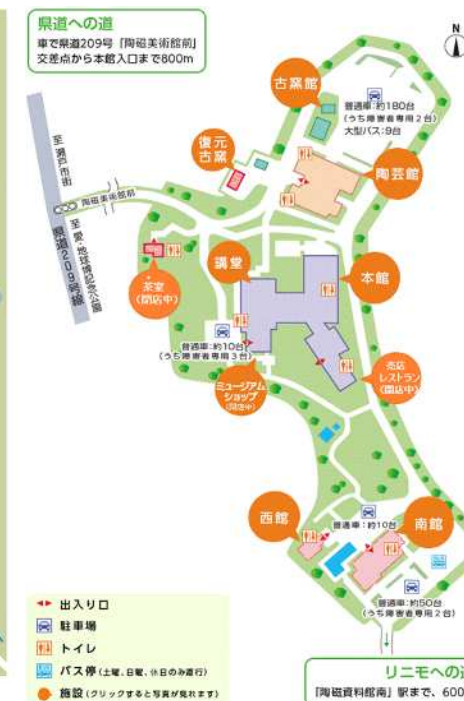
- **瀬戸の市街から離れた場所にあり、鉄道・バス等の公共交通機関によるアクセスは可能であるものの、中部国際空港や名古屋駅からは離れており、県外や海外の方が気軽に立ち寄ることは難しい場所**である。

(参考) Google Mapによる所用時間

- 尾張瀬戸駅から車で14分
- 中部国際空港から車で53分
- 名古屋駅から車で32分、電車で59分

## 【周辺エリア・施設の連携】

- 瀬戸市内には、瀬戸の歴史あるやきものの魅力を楽しめる施設（瀬戸蔵ミュージアム、新世紀工芸館、瀬戸染付工芸館、瀬戸市美術館等）が多く立地。
- 隣の長久手市には、トヨタ博物館（徒歩およびリノモで26分）や、2024年3月にフルオープンしたジブリパーク（車で6分、徒歩26分）等の集客施設があり、国内外から多くの観光客を集めている（参考：トヨタ博物館年報(2021年)によれば、コロナ禍前の年間来館者数は概ね500万人前後で、うち10～15%がインバウンド）。



出典：

<https://www.google.com/maps/dir/@34.3166657,133.9583353,11z/data=!4m2!4m1!3e3?hl=ja2023> 及び施設HPより作成

# 1. 現状と課題等：愛知県陶磁美術館 <2/2>

## 【来館者数】

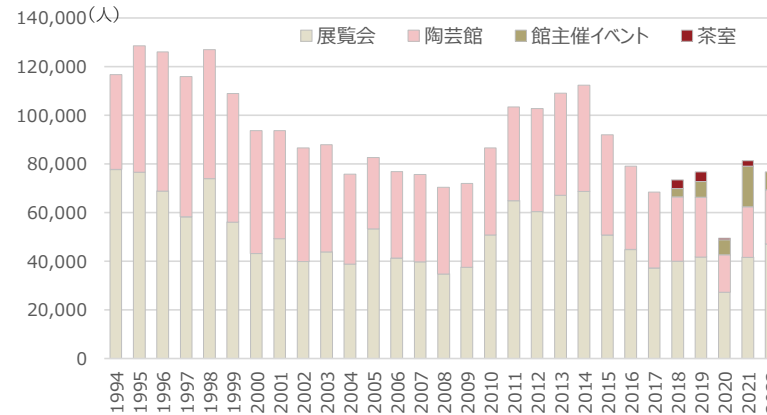
- 来館者数は、変動はあるものの**減少傾向にある**。
- 学校団体の来館も減少傾向にあり、一般も含めた団体利用・学校行事による来館者は6%である。
- 2022年度は延べ約8万人。
- 海外からの来館者は多くない。
- 特に陶芸館利用者が減少傾向にある。
- 2022年度の来館者数のうち、展示会の観覧者数は54,217人。
- 無料観覧者が観覧者等数の48%となっており、そのうち約半数（52%）が企画展観覧者（13,674人）、31%が招待券による観覧者となっている。この他、無料で参加する観覧イベント（※）参加者が観覧者等数の13%となっている。

（※）観覧イベント：陶磁美術館内で開催される、講演会等のイベントで、観覧券は不要

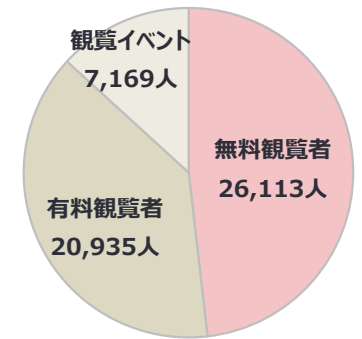
## 【更なる空間活用】

- 約28万㎡にも及ぶ広大な敷地（森等）を有し、これを有効活用することで、陶芸や美術に関心の薄い層も気軽に陶磁に接することができる、憩いの場となるポテンシャルを有している。
- 古窯、茶室、レストラン、谷口吉郎設計の本館建物等の観光資源となりうる施設もあり、今後更なる空間活用のポテンシャルがある。

## ■ 陶磁美術館来館者数の推移



## ■ 2022年度陶磁美術館観覧者数内訳



出典：2023年度陶磁美術館館報より作成

## ■ 敷地



## ■ 古窯



## ■ 谷口吉郎設計の本館



出典：施設HP



## 1. 現状と課題等：収支（2022年度決算ベース）

- 県美術館の収支は、支出約4.7億円に対し、使用料・入場料等の収入は約2.3億円で、年間で約2.5億円の支出超過となっている。
- 陶磁美術館の収支は、支出約4.9億円に対し、使用料・入場料等の収入は約0.5億円で、年間で約4.4億円の支出超過。陶芸館来訪者を除く観覧者のうち約半数が無料で、自己収入率は9.6%にとどまる。
- ただし、全国の美術館のうち、自己収入比率10%未満の館が34.1%を占めていること（※）や、陶磁美術館の広大な敷地や、郷土・歴史博物館に近い性質も持つことを考慮すれば、一概に財務状況が悪いとはいえない。

（※）出典：日本の博物館総合調査：基本データ集（2015）<https://www.museum-census.jp/data2014/>

（設置者・規模の別を問わない数値。なお、郷土・歴史博物館等を含む博物館全体では、自己収入比率10%未満の館が54.3%を占めている。）

### ■ 支出 <県美術館（2022年度決算ベース）> （単位：円）

支出計	内訳					備考
	事業費	人件費	維持管理費（※）	光熱水費（※）	その他	
473,090,456	115,411,753	133,185,412	92,766,418	60,301,723	71,425,150	「事業費」は、コレクション展開催費・企画展負担金

### ■ 収入（財源） （単位：円）

収入（財源）計	内訳					備考
	指定管理料（※）	その他県費	雑入	使用料・入場料	国費等	
473,090,456	153,068,141	93,042,719	165,707,943	61,169,793	101,860	

（※）芸文センター全体の建物管理が指定管理の対象となっているため、県美術館の維持管理相当分の指定管理料を按分して計上。

### ■ 支出 <陶磁美術館（2022年度決算ベース）> （単位：円）

支出計	内訳					備考
	事業費	人件費	維持管理費	光熱水費	その他	
489,625,732	76,146,213	111,534,673	82,072,136	53,988,370	165,884,340	「事業費」は、特別展、企画展、常設展開催費

### ■ 収入（財源） （単位：円）

収入（財源）計	内訳					備考
	指定管理料	その他県費	雑入	使用料・入場料	国費等	
489,625,732	—	442,895,905	3,381,276	27,102,031	16,246,520	

## 2. 両美術館における魅力向上等の方向性

- 県美術館・陶磁美術館の館長へのヒアリングを実施。公共特有の制約のため柔軟な経営・運営ができていない、または美術館の核である「学芸員」の活動を制限する要因がある旨、言及があった。
- 「攻め」の運営の必要性が認識されており、魅力向上に向けた方向性も見えているものの、上記のような**制度の硬直性**や、広報や施設整備等に係る**財源・人員不足**が課題となり、チャレンジができていない状況。まずは、こうした魅力向上策にチャレンジできる環境を整備することが必要。

### 【県美術館において今後検討しうる取組】

- **学芸員等の人材育成**：現在は、地方公務員法（職務専念義務）により、**学芸員は講演・執筆活動等が制限**されているが、もっと学芸員に活躍の場を与えられる環境が望ましい。
- **展示事業の充実**：現状、独自の広報予算がなく、**学芸員が独自に企画する展覧会に十分な広報費がつけられておらず**、改善が必要。また、大規模な企画展・巡回展を今後も安定して開催していくためには、**プロパー職員をマネジメント担当として採用・育成**していくことが望ましい。
- **コレクションの魅力発信**：収蔵品の価値発信は難しいが、独自の広報予算があれば、**コレクションの絵画を使ったポスター、カードなどを空港やホテル、学校の美術教室に設置・配布**するといったことも検討しうる。
- **国際化への対応**：例えば、**客員学芸員の制度**を作り、外国人を招聘し、外国語でミーティングする機会が作れば、学芸員の成長にも繋がる。また、インバウンド対応を考えるうえでも、外国人の広報担当等を雇用できるとよい。また、**外国語マップ作成や機材の導入が迅速にできるとよい**。特にIT関係については、技術の進展についていけるように迅速な対応が必要。
- **予算の柔軟化**：**企画展等の剰余金を翌年度の予算に留保**できれば、より安定的に展示事業が行える。
- **陶磁美術館との連携**：共同展示等を通じて、陶磁・美術双方に知見を持つ学芸員を育成できる環境が構築できるとよい。また、作品購入費の年間の上限額を超える作品を購入したいときもあるので、**作品購入費の枠は維持しつつ、両美術館で一時的に融通しあう**ことができればよい。

### 【陶磁美術館において今後検討しうる取組】

- **「やきもの」の魅力の多角的な発信**：中世の窯跡を保存している**古窯館に、瀬戸の街並みの陶壁画を展示**したい。屋外の作品展示については、作品の**保護や、植栽等の手入れ**をどう行き届かせるかがまず課題。また、当館の魅力発信・創出のためには**アーティスト・イン・レジデンス(AIR)や研究者の滞在**も有効。
- **コレクションの魅力発信**：**基本的な施設整備にかかる費用の不足、施設老朽化に対する整備**が大きな課題。また、陶磁美術館が本来持つ、児童館や民俗資料館のような気軽さをどう発信するか、現場に飛び込んで一緒に考えていけるような**広報担当者の配置**に期待。
- **展示事業等の充実**：現状、実行委員会形式ではなく、単館で単年度で事業を終了しているが、広報面では、**複数年にまたがって広報**できると効果的。また、過去に社会包摂に関する取組を積極的に行い、その縁はまだ続いているので、**そうした施設と連携し、他館にない取組も検討**しうる。
- **公園としても利用される部分の活用**：陶磁美術館に来ることを直接の目的としない方にも、陶磁美術館に興味を持ってもらうきっかけとしたいが、一方、陶磁美術館としての優先順位と実現可能性、作品の保護の観点からの検討が必要。また、**屋外トイレ、照明、電源等の設置も必要**。
- **飲食施設の充実**：**レストランやカフェの運営事業者誘致のため、契約期間等のルールを柔軟にできるとよい**。来館者にランチやティータイムを提供するだけでなく、食とやきものをテーマとするプログラムを協働して実施できたらよい。
- **ミュージアムショップの充実**：ショップで何を売るかは、陶磁美術館として発信するメッセージ。**子どもたちの記念になるような、手ごろな価格帯のオリジナル商品等を開発・販売**できると良い。**粘土の販売についてももう少し柔軟に事業者の希望に答えられるとよい**。

# 2. 両美術館における魅力向上等の方向性：実現に向けた財源

- 両美術館ヒアリングにおいて挙げられた魅力向上の方策については、例えば以下のような国費スキームの活用により実現しうるものが多く含まれている。また、公の文化施設という性質上、取りうる増収策にも一定の制約があることから、外部資金の強化は重要。
- 一方、国費を含む外部資金については、獲得・執行にも相当な事務負担を要するため、現状の人員体制では挑戦が難しい。例えば、2館共通のバックオフィス機能を整備することで、外部資金獲得にはずみをつけることも期待される。

### 科学研究費助成事業（科研費）（文部科学省）

- ・ 現状、県美術館・陶磁美術館ともに、研究費を措置できていないが、自主財源による研究費を措置し、両美術館の研究実績を2館で合算することで、「研究機関」の指定を受けることができれば、所属する学芸員が科研費に申請することが可能になる。
- ・ 学芸員個人ではなく、所属機関が執行管理を行うため、バックオフィス業務が必須。効率的な執行管理には一定のノウハウが必要。
- ・ 上記2点から、2館で対応するスケールメリットも期待される。
- ・ 科研費の申請を可能とし、研究者としてのキャリア形成が可能な環境を整備することで、優秀な学芸員の獲得に繋がることも期待。
- ・ また、分野の異なる美術館が共同して計画することで、総合的・学際的で金額も大きな競争的資金への応募・獲得が可能になる。学芸部門にとっても、競争的資金がより身近になることで、美術館全体の意識高揚に繋がることも期待。

### JSPS特別研究員制度（文部科学省）

- ・ 科研費制度上の「研究機関」となることで、日本学術振興会（JSPS）特別研究員の受入研究機関となることも可能。当該制度により、研究員を受け入れた場合は、JSPSより研究員に対し、研究奨励金月額362千円を支給（PDの場合）。
- ・ 「優れた研究者の登竜門」に位置づけられる制度のため採用数は限定されており、直近4カ年の博物館・美術館の受入実績は多くないものの、門戸を開けておくメリットはあると思われる。

### 「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光推進事業」（文化庁）

- ・ 2500万～7500万円/年（2/3補助）を最長5年間と規模が比較的大きく、広報・多言語化対応・キャッシュレス導入・地域内周遊バス借り上げ・物品の販売提供等のほか、一部設備工事等、多様な補助対象事業が認められているものの、文化観光推進法に基づき主務大臣より拠点計画の認定を受ける必要があり、事務的負担は大きい。
- ・ しかし、1館目の拠点計画の認定によりノウハウが蓄積されることで、2館目のハードルが下がるといった2館一体運営のメリットも期待される。

### 「Innovate MUSEUM事業」（文化庁）

- ・ 地方創生や社会包摂等への社会課題（広域的課題を含む）への対応に先進的に取り組む事業を支援する補助事業。200～2000万円/年（継続あり）。
- ・ 上記事業より小規模であるため、関心が高い特定の学芸員が中心になって実施を担い、バックオフィス機能がサポートするという形も可能。
- ・ なお、大阪市博物館機構において、本事業を活用し、6館連携して、「デジタル大阪ミュージアムズ」をオープンした実績がある。

### 3. 運営手法の選定に向けた考え方

- 両美術館の想定される運営手法については、直営、包括委託、指定管理、コンセッション、地方独立行政法人（以下、「地方独法」）について、比較・検討する。
- 運営手法の選定にあたっては、両館の魅力向上・誘客につながる迅速・柔軟な経営・運営や、持続可能な美術館運営に欠かせない寄贈者との関係維持及びそれを含めた事業・人材の確保、学芸活動の向上等、以下の2つの考え方に基づき手法を選定する。

#### <想定される運営手法>

	直営(現状)	包括委託	指定管理	コンセッション	地方独法
概要	現状の運営手法であり、県の一組織として運営	施設管理の大部分を包括的に民間に委託する手法。 期間は2～3年程度。	運営、使用許可等の権限、料金収受を指定管理者に行わせる手法。 期間は5～10年程度。	運営権を設定し、美術館の企画・運営を含む経営全般を民間に委託する手法。期間は概ね20～30年程度が想定される。	県が該当部門を、独立した法人(県100%出資)に移管して運営する手法。 期間に定めはない。

#### <運営手法評価の考え方>

##### I 更なる魅力向上・誘客につながる迅速・柔軟な経営・運営

迅速・柔軟な経営・運営の観点から、下記のような点を満たすことができる手法を検討する。

- ・ 誘客策の展開につながる広報・企画・展示等のため、新たな収入源や安定的な財源を確保でき、柔軟な予算執行が可能であること。
- ・ 現場ニーズに即応した、自主性や機動力を発揮できる設備投資や専門人材の活用が可能であること。
- ・ 魅力向上・誘客につながる中長期的な展望を持った戦略的な事業実施と確実な業務改善が可能であること。

##### II 学芸活動の継続・向上を含む持続可能な美術館活動の実現

持続可能な美術館活動の実現の観点から、下記のような点を満たすことができる手法を検討する。

- ・ 寄贈者や他の美術館との信頼関係を維持するため、美術館活動の継続性が担保できること。
- ・ 人材育成のための積極的な活動が展開できるよう、学芸活動における柔軟性の確保と、現場ニーズに即した専門人材の安定的な確保が可能であること。

## 4. 運営手法の比較検討

- 各運営手法を前頁の2つの考え方に基づき比較検討した。
- 両美術館の運営手法については、持続可能な美術館活動の実現が可能であり、魅力向上・来館者増につながる経営・運営が可能となる「地方独法」が優位と評価できる。ただし、美術館を運営できる人材の登用が前提条件となる。事業実施にあたっては、効率的かつ効果的な運営を考慮し、2館を1つの地方独法により一体的に運営することを想定する。
- 2館一体運営の効果例は後述するが、スケールメリットや制度上の課題については、継続検討を行う。

### 指標① 魅力向上・誘客につながる迅速・柔軟な経営・運営 …コンセッション、地方独法が○

青字：マイナス（-）要素  
赤字：プラス（+）要素

「直営」は、単年度主義の予算・自治体統制による人事・職員定数の制約がある。

「包括委託」は、短期の事業期間・委託費の制約があり、経営・運営の柔軟性に欠ける。

「指定管理」は、指定管理料・収入の範囲で投資・人材登用が可能であるものの経営の根幹には県の権限は残るため、設備投資・既存料金設定による制約により、やや柔軟性に欠ける。

「コンセッション」「地方独法」は、事業期間・自治体統制による制約が少なく、自らの判断で中長期を見据えた柔軟な投資・雇用や機動力のある財務運営が可能。

### 指標② 学芸活動の継続・向上 …直営、包括委託、地方独法が○

「直営」「包括委託」は学芸活動の継続に関わる寄贈者・学芸員との関係については、現状と変化はなく学芸活動の継続が可能であるものの、学芸員の能力向上への障壁（例えば執筆活動、講演、講義等も厳格な要件・手続きを経ないと対応できない等）も存在する。

「指定管理」「コンセッション」は、経営・運営を民間で実施するため学芸員の移籍や寄贈者の理解を得にくいおそれがあり、学芸活動の継続に不安が残る(既存美術館に指定管理を導入する場合は、学芸員業務を外す(直営とする)ことが多いが、運営主体が複数となることで利益相反が生じたり管理運営が煩雑となる課題がある)。

「地方独法」では県100%出資のため、指定管理・コンセッションよりも学芸員の移籍への理解や寄贈者の納得が得やすい。また、学芸員は職務専念義務の制約を受けず、積極的な対外の学芸活動が可能となる。

「直営」は第三者による経営・運営の評価体制がなくサービス水準等の評価・担保が難しい。

「包括委託」「指定管理」「コンセッション」は第三者による評価体制構築・評価結果公表が可能であり、「地方独法」は目標・計画の策定、評価が法定されており、サービス水準や経営責任の明確化・透明化が可能。

## 4. 運営手法の比較検討：大阪市博物館機構の事例

- 前ページのとおり、県美術館・陶磁美術館のそれぞれ現状を踏まえると、総合的には地方独法が最適な運営手法と考えられるが、国内においては、大阪市が2019年4月に地方独法「大阪市博物館機構」を設立。同市の博物館群が、指定管理制度から地方独法制度に移行。
- 移行後おおよそ5年が経過し、行政から独立した博物館プロパーの経営体としての地方独法が傘となった上で、個々の施設においては館長が機動的なマネジメントを担うという、経営上の自主性が発揮できるシステムへの移行が進んでいる。

### <大阪市博物館機構における地方独法化の効果>

#### 民間人材の積極的登用

- ・ 館長も原則公募により再任命され、現在は、職員のおよそ1割が民間出身。
- ・ 指定管理の頃は、大阪市の元職員が各課の総務課長に就いていたが、一部の館を除き、総務課長を民間出身者に置き換えた。前職ではマーケティングや広報宣伝に従事していた人もおり、その経験を活かした業務に従事するケースもある。

#### 非公務員型の人事規程の導入

- ・ 館長職への年俸制を導入（あわせて、人事評価に基づいた業績給も導入）。
- ・ 兼業規程を整備し、職員の兼業を可能とした。

#### 専決権をはじめとする館長権限の強化

- ・ 館長ガバナンスの強化により、現場での迅速かつ柔軟な館の運営が可能な環境が整った。

#### 会計処理の柔軟化

- ・ 中期計画に基づく5年サイクルの事業計画に基づく執行。
- ・ 毎年の協議を経た上で、剰余金の留保が可能。
- ・ 運営費交付金については、現状は一部制限が残るものの、相対的に柔軟性が担保。
- ・ 博物館機構の裁量的予算である「機構戦略費」の創設。

#### 収益事業の強化

- ・ カフェとミュージアムショップの一体運営を担う事業者との契約
- ・ 旅行会社とタイアップした講座・ツアーを行い、旅行会社から受講料相当の受領を検討中。

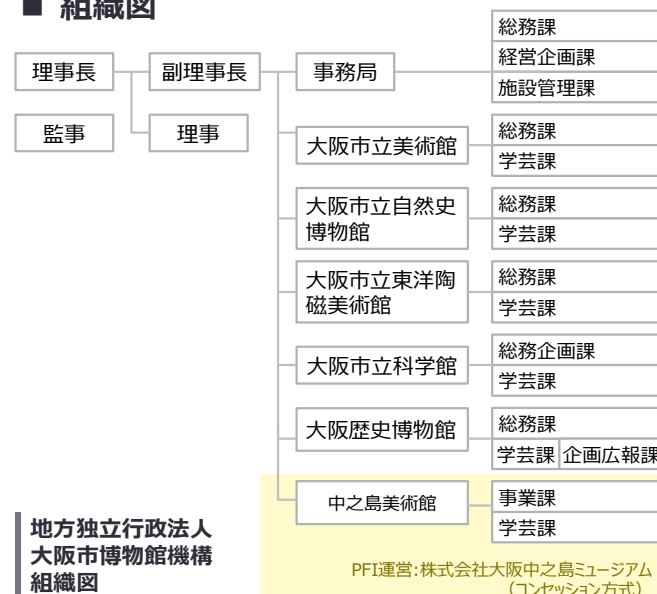
#### 業務改善と透明性の確保

- ・ 理事会は必置ではないが、外部視点の持ち込みや、経営感覚、経営責任を明確化の観点から効果的。

#### 6館一体運営によるスケールメリット

- ・ 会計システムの導入によるリアルタイムの経営分析と戦略策定

#### ■ 組織図



#### ■ 職員数の推移

(単位:人)

	2019	2020	2021	2022	2023
職員数	136	148	157	145	145
うち学芸員数	76	77	76	76	76

出典:「ミュゼ127号」(2021年6月)、「大阪市立自然史博物館館報47」(2022年10月)、「地方独立行政法人大阪市博物館機構第1期中期目標期間の終了時に見込まれる業務実績に関する評価結果(案)」(2023年8月、大阪市)、大阪市博物館機構事務局へのヒアリング等

## 5. 2館一体運営の効果

- 2館一体運営の効果はいくつか考えられるが、両美術館の規模を考慮すると、**1館単独では困難な専門人材の採用が可能**になることが特に大きいと考えられる。美術館の運営の中核を担う学芸部門が採用プロセスに関与し、美術館全体に必要な専門人材を長期的に育成することで、学芸部門と戦略部門との有機的な連携が期待できる。
- **戦略部門を強化**することができれば、**戦略的なマーケティング活動やブランディング**による**長期的な視野に立った来館者層の拡大や他館との差別化**が可能となる。
- また、**資金調達や内部統制等**についても専門人材を置くことで、**マネジメント機能の強化**により**戦略的な運営**が可能になり、美術館の**基盤的活動の充実・活性化**が期待される。

### 一体運営により、1館では困難だった 専門人材の採用 が可能

#### 戦略部門の強化

- ✓ 戦略立案やマーケティング、ブランディング、商品開発等の専門人材活用
  - 観覧者の詳細な属性や周辺施設からの人流等様々な分析に基づく戦略立案、メディアやSNSを利用した戦略的広報、魅力的な商品開発、民間事業者との連携等が今まで以上に可能

#### 資金調達や内部統制等のマネジメント機能の強化

- ✓ 資金調達やリスク管理等の専門人材活用
  - 戦略的な運営と、それによる美術館の基盤的活動の充実・活性化

#### 大阪市博物館機構の事例

- 全館の価格調査や人流調査等の市場調査を事務局の経営企画課が一元的に実施

#### 専門人材活用により期待される取組例：

- 展覧会のターゲットに合わせた広報
- リピーター来館者の誘致
- インバウンド対応
- 観光ツアー客誘致
- ミュージアムショップ等の収益向上
- 芸術劇場や周辺施設との連携
- アート・インキュベーション
- 敷地・空間の新たな利用方法の提案
- 多彩なイベント企画
- 外部資金の獲得 等

専門人材の採用により可能になること



## 6. スケジュールの見込み

➤ 2024年度早々に両美術館の運営を地方独法化することを方針として決定し、関係機関等の協議・承認手続きが滞りなく進んだ場合には、最短で2026年4月の地方独法による運営開始を見込むことができる。

### 2024年度

- ・2024年度早々に、地方独法化による効果がどの程度あるのか検討を開始するとともに、地方独法としての「中期目標」の検討を行う。「中期目標」が概ね作成できたところで、具体的な計画として「中期計画」の検討を始める。
- ・「中期目標」の大枠の検討と並行して、目標の達成に必要な組織構造及び重要人事の内容の検討を行う。
- ・地方独法としての基礎的な部分を「定款」により具体化し、2025年2月議会で「定款」に関する議決を得る。

### 2025年度

- ・2025年度は地方独法として2026年4月から円滑に開始できるよう、「中期目標」「中期計画」の更なる具体化と役員以下の人事及び財務や会計等の諸規程を作成する。また、両美術館の資産や権利義務の承継、承継に伴う処分制約等を整理・確認する。
- ・2025年度後半は、議会の議決及び総務省の認可申請のために必要な手続きを遂行する。

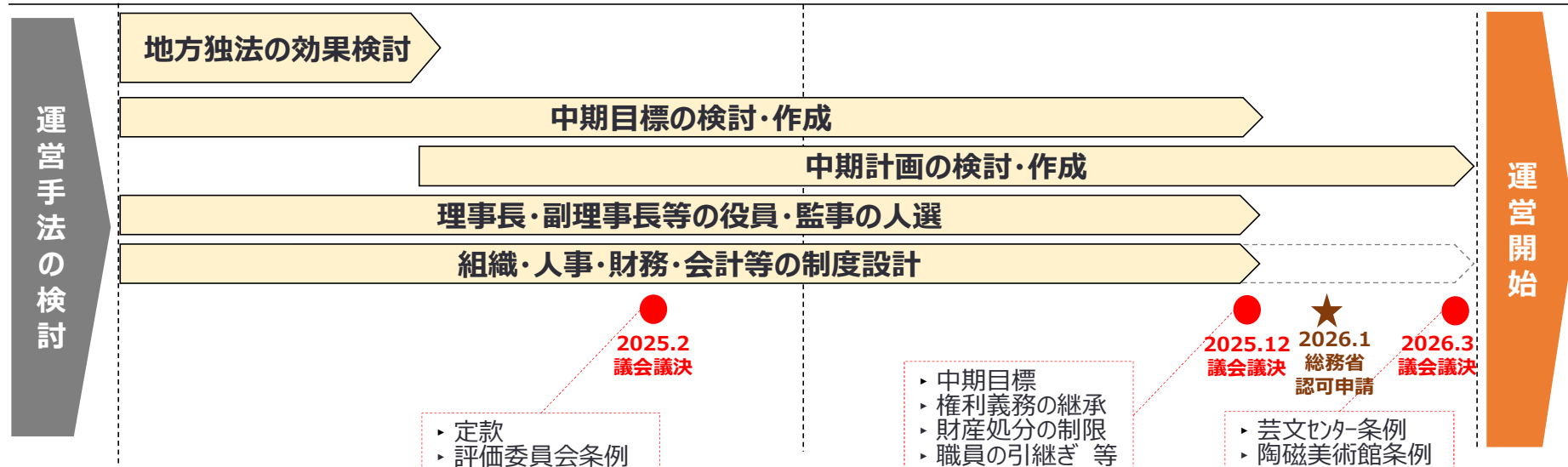
### <スケジュールの見込み（地方独法の場合）>

※ 本スケジュールは案であり、具体的な検討により今後変更となる場合がある。

2024年4月

2025年4月

2026年4月





## 7. 領域拡張調査：パイロット事業

- 陶磁美術館の活性化に向けた施設・空間及び敷地の有効活用を図るため、将来に向けた公民連携事業の構築や課題の整理、手法を検討するとともに、事業の集客力、収益性、利用者の反応、施設との相乗効果等を調査するため、2023年度、パイロット事業を実施している。
- 民間事業者から広大な敷地を活用した企画が提案され、イベント実施にあたっての具体的な課題や、新規来館者獲得の可能性が示された。

### パイロット事業概要Ⅰ：「土と生きる」

参加事業者	株式会社NI-WA
事業期間	2023年6月10日（土）～11日（日） （6月11日は雨天のため中止）
実施場所	屋外（本館—南館間の芝生スペース）
事業内容	一泊二日の地球を感じるアウトドアダイニング。地元食材の「料理」・「ビール」と「陶磁器」をテーマに、文化を感じるイベントを実施。 <b>&lt;プログラム&gt;</b> 6月10日：宿泊体験（屋外空間を活用した、宿泊を軸とした新たな風景づくりの実証実験や、ナイトタイムの活用方法の模索） 6月11日：オープンイベント（地元食材とクラフトビールを味わうアウトドアダイニング・音楽やトークセッション等）
来場者数	合計30名（6月11日が雨天中止になったことにより、一般参加者の来場はなし）

### パイロット事業概要Ⅱ：「せとネイチャープレイランド」

参加事業者	もりのね（認可外保育施設）
事業期間	2023年6月18日（日）
実施場所	屋外（本館—南館間の芝生スペース）
事業概要	自然、土、アート、音楽、北欧等をテーマにしたネイチャーイベント。瀬戸の自然の特徴でもある「森」や「土」をモチーフにした、美術館に馴染みのない親子連れも気軽に参加いただける各種イベントを実施。 <b>&lt;プログラム&gt;</b> ・北欧のパークスポーツ「KUBB」（クubb）体験 ・ワークショップ、マルシェ ・子ども向けわくわく企画 ・自由にくつろげるフリーサイトの設置 ・子育てやライフスタイルについて学ぶミニ講座 等
来場者数	50組約180名



## 7. 領域拡張調査：【参考】他館の事例

- 陶磁美術館については、広大な敷地をいかに活用して美術館の活性化・魅力向上を図るかが重要となるため、類似美術館における事例を調査。
- 事例を調査したところ、野外空間を利用したマルシェやアウトドアスポーツ、映画上映、ライブイベント、謎解きイベント、BBQセットの提供等、陶芸や美術に関心の薄い層にも足を運んでもらえる、美術館の敷居を下げるような取組・イベントが多い傾向にある。周遊型や参加型の展覧会等「コト消費」として文化体験を促すようなイベント、聴覚障がい者も楽しめる手話や筆談を取り入れたゲーム等が特徴的なイベントとして挙げられる。

名称	所在地	概要	主なイベント
滋賀県立陶芸の森	滋賀県	➤ 陶芸美術館、信楽焼展示館、創作研修館（滞在制作スタジオ）、作品が点在する広場、ショップ・レストランを併設	<ul style="list-style-type: none"> <li>陶器マーケットや <b>ウォーキングイベント</b></li> <li><b>アーティスト・イン・レジデンスプログラム</b></li> </ul>
福井県陶芸館	福井県	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (陶芸) 資料館、陶芸教室、本格的茶室、ショップを併設</li> <li>➤ 作品が点在する広大な都市公園（越前陶芸公園）が陶芸館前に立地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>陶芸まつりの実施、<b>アウトドアスポーツ器具のレンタル、BBQセット・食材の提供</b>、お菓子作りやクラフトワークショップ、子ども等をターゲットにしたイベント</li> <li>「陶あかり」イベント</li> </ul>
彫刻の森美術館	神奈川県	➤ 野外空間を展示場所とするオープンエアミュージアムをメインとし、室内展示場、カフェ、レストラン（2店舗）、ショップを併設	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ライトアップイベント</b>（ナイトミュージアム）や音楽をテーマに著名なゲストを招いて行う<b>トーク&amp;ライブイベント</b>、室内外含め美術館全体を使って楽しむ<b>参加型展覧会</b></li> </ul>
札幌芸術の森野外美術館	北海道	➤ 野外美術館の他、美術館、各種クラフト等の体験ができる施設、貸工房、貸施設（アートホール、アトリエロッジ、野外ステージ）を併設	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>周遊型の謎解きイベント</b>やポータブルラジオ（イヤホン）を利用した<b>野外映画上映やライブパフォーマンス鑑賞、手話や筆談等を組み合わせた脱出ゲーム</b>等</li> <li>クラフトワークショップ等<b>アウトリーチイベント</b></li> </ul>
笠間芸術の森公園	茨城県	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 陶芸美術館のほか、野外コンサート広場、イベント広場、アスレチック施設、スケート広場を併設</li> <li>➤ ミニコンサートや企画展等に使用されるクラフトホールやショップ、カフェ、ギャラリー、工房を設置した施設も併設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>陶芸市やマルシェ、特産品イベント、古本市、ビールフェスタ等の<b>野外イベント</b></li> <li><b>野外コンサート広場・ステージを利用したライブイベント</b>等</li> </ul>



(上) 滋賀県立陶芸の森 AIR  
出典：<https://www.sccp.jp/>  
(中) 福井陶芸館 陶あかりイベント  
出典：<https://www.tougeikan.jp/aw2022.html>  
(下) 彫刻の森美術館 参加型展覧会  
出典：<https://www.hakone-oam.or.jp/specials/2023/shitsumonpark/>

## 7. 領域拡張調査：【受託事業者提案】活性化・魅力向上策

- 他の美術館や他施設での事例を参考に、陶磁美術館で実施可能と思われる活性化や魅力向上につながる方策例は以下の通り。
- ゼロベースからの民間事業者の大規模投資が期待しにくい立地であることを踏まえ、スモールスタートからの公民連携を中心に検討。その結果、単一の事業者に一括して利用許可を与えるより、美術館内にコーディネーター等を配置し、小規模な契約を外部団体・個人と機動的に結んでいく形態がなじむ取組が多くなっており、直営や指定管理（管理代行）よりも、機動的な契約が可能な地方独立行政法人の方が実現可能性は高いと考えられる。

### トレーラーハウスを活用したアーティスト・イン・レジデンス シェア・キッチン

- 陶磁美術館には宿泊施設の建築制限があるが、立地の制約がある中で魅力を発信していくためには、滞在施設は重要。「工作物」であるトレーラーハウスを設置することも期待される。陶芸家の招聘のほか、例えば愛知県美術館のネットワーク等も活用して現代美術家を招聘し、陶磁の新たな魅力を発掘するアーティスト・イン・レジデンス(AIR)事業を実施することが考えられる。SNSで数万のフォロワーのいるアーティストも少なくないため、発信効果にも期待。
- なお、世界的に知名度の高い「ベネッセアートサイト直島」では、5～13万円/泊（1名1室）の宿泊施設もあり、文化芸術による高付加価値化は可能と考える。例えば、AIR拠点としてのブランディング確立後、作品の保護等に配慮しつつ、ハイエンド層に限定した一般客の宿泊サービス開始も検討しうる。

- 複数のシェフ等で厨房をシェアしながら料理を提供できる施設。過疎地のゲストハウス等でも、都度利用ではなく、出店する曜日・コマを決めた定期利用契約とすることにより、利用者による清掃が維持され、清掃職員等を配置しない無人運営を維持できている事例もある。陶磁美術館の立地上、出店に慎重なレストラン事業者が多いという課題があるため、試行的にこうした形態も検討しうるのではないかと。

**「コマワリキッチン」**：豊島区と(株)ジェクトワンによる公民連携シェアキッチン。無人運営。飲食店営業、菓子製造業、そうざい製造業許可を施設側で取得。利用者が食品衛生責任者となる事が出来る資格を有していれば、キッチンで製造したものを店頭で販売したり、キッチンで包装の上、別の場所へ搬出しネットで販売することが可能。

### オンライン・ミュージアムショップ

- 単館では難しいが、陶磁美術館と愛知県美術館で2館一体でオンラインショップを運営することにより、地理的制約にとらわれない連携も可能。



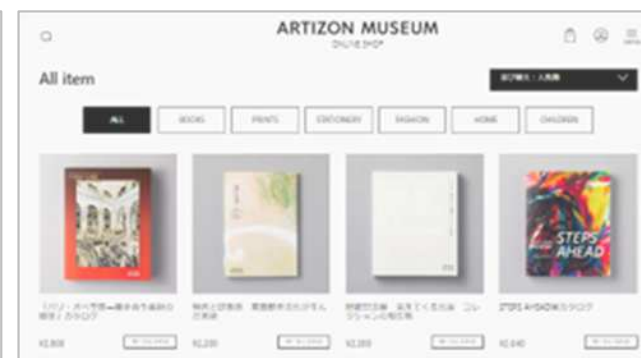
<参考事例>

(左)トレーラーハウス(美ヶ原高原美術館) 出典：<https://www.utsukushi-oam.jp/mobiho/7>  
 (右)ベネッセアートサイト直島 出典：<https://benesse-artsite.jp/>



<参考事例>

(左)ゲストハウスWAYA（北海道札幌市）シェアキッチン予定表 出典：<https://waya-gh.com/news/news-4495>  
 (右)オンラインミュージアムショップ(アーティゾン美術館) 出典：<https://shop.artizon.museum/product/>



# 愛知県文化施設活性化基本計画

2024（令和6）年発行

編集・発行：愛知県県民文化局文化部文化芸術課



2023(令和5)年度文化庁補助事業  
文化施設サービス刷新・活動活性化等運営改善推進支援事業