

## 愛知県の文化施設がもつポテンシャルと目指すべき姿

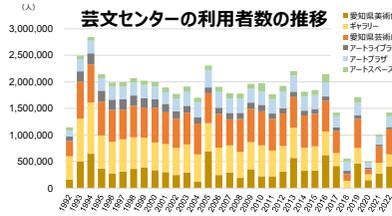
- ▶ **愛知芸術文化センター**（以下、「芸文センター」）は、恵まれたアクセス、芸術劇場、県美術館の充実した施設機能等の強みを活用し、ブランドイメージの向上・浸透、利用者層・人数の拡大による賑わい創出が期待される。
- ▶ **愛知県陶磁美術館**（以下、「陶磁美術館」）は、二つの展示館、体験型の陶芸館、中世の窯を展示する古窯館、広大な敷地を有することに加え、近隣にジブリパークが開園したことから、改修工事後の積極的な集客拡大が期待される。

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方向性等を基本計画として整理する。

## 愛知芸術文化センターの建物管理

### 1.現状と課題

- 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**。
- 2022年度の総利用者数は約142万人。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%。名古屋市内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。
- 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。
- **建物全体の維持管理は指定管理により事業団が担う。**



【費用】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おり、概算額は以下の通り（2022年度決算）。

建物全体の維持管理費	：約5.0億円（県美術館部分：約0.93億円、芸術劇場部分：約1.45億円を含む）	計： 約9.0億円
建物全体の光熱水費	：約3.3億円（県美術館部分：約0.60億円、芸術劇場部分：約0.94億円を含む）	
人件費	：約0.7億円（事業団の人事管理費のうち芸術劇場等運営相当分を除いた試算額）	

【収入】芸術劇場、県美術館以外は、アートライブラリー、アートプラザ等の**無料エリアが多く**、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**（2022年度決算）。

- **未活用の施設・空間（オアシス21との隣接部分を含む）あり**。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、施設との相乗効果などを調査するため、**2023年度にパイロット事業を実施**（右下図参照）

### 2.民間活力の活用の方向性

- **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**。
- 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、経営裁量最大化の観点で、「コンセッション」を軸に検討することが有効であるが、スキームの設計精度を民間事業者の見解を踏まえて上げなければ不測となるリスクがある**。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、**「指定管理（公募型）」**を導入することも考えられる。
- 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、民間事業者の理解を深めたうえで、更なる意向確認を行う必要がある。
- 後述の芸術劇場の運営手法に関するマーケットサウンディングとの連携も考慮する必要がある。
- 「芸文センター」の名称（愛称含め）の見直しも検討すべき。

### <主な施設の管理形態一覧>

フロア	施設名	エリア区分	管理担当	管理区分
1 2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
1 1階	展望回廊	無料エリア	県→事業団	指定管理
1 0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	事業団に財行使用許可
	レストラン『ウルフギャング・バック』（11階も利用）	有料エリア	県→民間事業者	財行使用許可
9階	喫茶店『るるぽ』	有料エリア	県→民間事業者	財行使用許可
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	ピュッフェ（コンサートホール）	有料エリア	県→民間事業者	財行使用許可
	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	ピュッフェ（大ホール）	有料エリア	県→民間事業者	財行使用許可
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	財行使用許可
	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(株)	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(株)	有料エリア	県→民間事業者	財行使用許可
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
地下2階	小ホール	有料エリア	県→事業団	指定管理
	防災センター セクダム(株)	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)	事業団に財行使用許可
	「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
	喫茶店『アルス』	有料エリア	県→民間事業者	財行使用許可
	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	財行使用許可
	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(株)	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	財行使用許可

### 文化施設活性化パイロット事業の事例

科学技術分野や事業会社を始め文化芸術分野に留まらない様々なプレーヤーが実証事業に参画し、多様なスペース利用が期待される。

参加事業者	事業期間	実施場所	事業概要
(株)ジャクエツ	2023年11月25日～27日	2階ベストラリアデッキ、連絡橋、旧レストラン前スペース、地下2階フォーラムⅡ	子どもが自由に遊べるデザイン性の高い遊具の設置やモザイクアートを作るイベントを開催。
参加事業者	「AICHI OPEN ART ATELIER」運営実証実験	名古屋国際工科大学 専攻科 VIVITA JAPAN株式会社 コクヨ株式会社 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	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	
実施場所			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す、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。
事業内容			「テクノロジーあそび」AICHI Robot Challenge! LEGO®カーを作って、動かそう！～キミが博士だ！他
実施イベント			

# 愛知県芸術劇場

## 1. 現状と課題

- 年間の利用可能日数が300日を下回っている。
- 事業団が主催する自主事業は、ダンス事業の質の高さに定評がある。他都市の代表的なホールと比較すると、自主事業による利用日数が少なく、客席占有率が低い公演が多い傾向。
- 貸館事業は、高水準の利用日数・収入だが、利用料金設定や利用可能期間の制約下にある。

【利用可能日数】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、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。

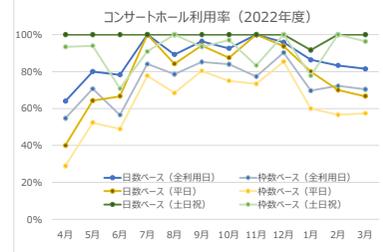
● 2022年度	利用可能日数(日)	利用日数(日)	利用率(%)	うち自主事業の利用日数(日・% (構成比))	うち貸館事業の利用日数(日・% (構成比))
愛知芸術文化センター 大ホール	274	224	81.8%	22 9.8%	202 90.2%
愛知県芸術劇場 コンサートホール	289	255	88.2%	53 20.8%	202 79.2%
兵庫県立 大ホール	322	302	93.8%	228 75.5%	74 24.5%
芸術文化センター 中ホール	307	293	95.4%	225 76.8%	68 23.2%
神奈川芸術劇場 ホール	317	311	98.1%	111 35.7%	200 64.3%

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については、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%	

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

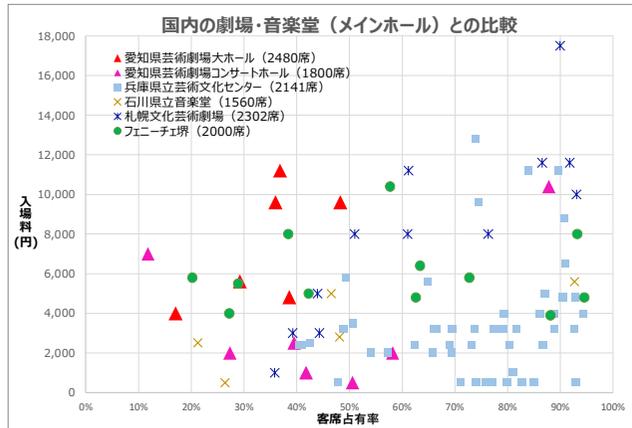


出典：事業団提供資料より作成

【年間利用率】日数ベースで80%超と高水準だが、枠数ベース（1日3枠）ではばらつきがある。また、年度始めの4~6月の利用率に伸びしろあり。

### 【自主事業公演の客席占有率、入場料】

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。



愛知県芸術劇場は▲と△。その他の印は他館

(※) 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、国際的に著名な芸術団体等による公演の企画・制作等、数年前から日程調整等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か月前からの利用申込が可能。

出典：各施設公表資料より作成

### <条例や管理規則等による主な制約>

項目	内容
<b>&lt;利用料金&gt;</b>	
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
<b>&lt;主な管理規則&gt;</b>	
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
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

### 【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の制約あり。ヒアリングでは、撤収時間のルール厳しさ、連続利用可能日数の短さ、ポスターや物販等の期間・場所の制約等について要望あり。

### <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ので、一般申込(12~13か月前から)との間に、もう1カテゴリ設けてほしい」
- 「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」
- 「プレート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)

【支出と収入】2022年度の事業費は約6.2億円で、舞台操作業務等の委託料：約3.5億円、自主事業制作費：約2.4億円が含まれる。2022年度の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。

### 支出

約6.2億円のうち、舞台操作業務等の委託料約3.5億円、自主事業制作費：約2.4億円 (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	
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)

約4.5億円のうち、貸館による使用料収入：約3.7億円、自主事業による入場料：約0.8億円 (単位：円)

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

2. 今後の戦略のイメージ

- 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）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、貸館事業の柔軟化が重要。また、収入増加を見込む余地もある。

【自主事業】

- 芸術劇場の貸館公演や他都市のホールの自主事業において、一定のニーズが確認されている高価格帯の公演を共催・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。
- ダンスの世界的なネットワーク拠点というブランドを更に強化し、プレゼンスを向上させるため、小ホールを中核とし、大ホール等とは異なる優先利用ルールを設けることも検討すべき。

【貸館事業】

- ヒアリングで要望のあった制約条件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。

【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た、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。ミュージカルの誘致のほか、例えば舞台奥行きを活用した演目は、大ホールには有利。



ミハイロフスキー劇場で2017年初演のバレエ「シンデレラ」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/)

【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。
- 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。

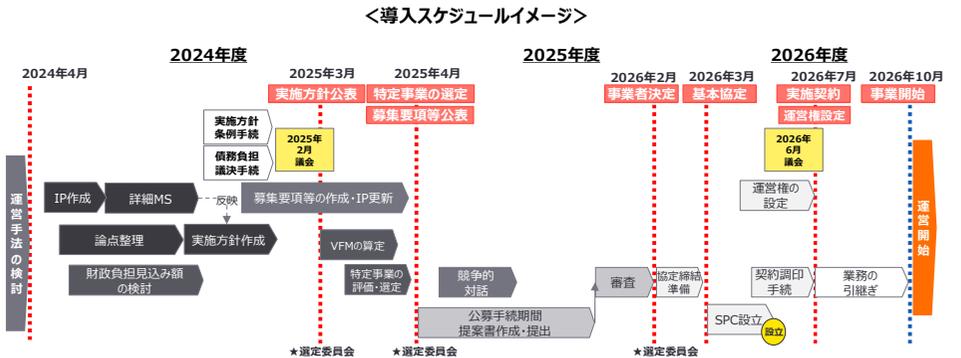
3. 戦略の実践を可能とする運営手法、今後の方向性

- ブランドイメージやプレゼンス向上のために、創意工夫を発揮し、上記のような戦略の実践を可能とする運営手法を軸に検討すべき。
- 運営手法の比較検討の結果、コンセッション、指定管理（公募型）が該当すると考えられるが、関係者ヒアリング、企業ヒアリングを踏まえると、事業者として参入可能かを詳細に検証し、スキームの設計精度を上げることが必要。
- 今回の調査結果を踏まえて想定される自主事業・貸館事業の条件及び活性化策の例、収支シミュレーションから得られる示唆等、実務的なマーケットサウンディングにより、事業者の理解を深めた上で、更なる意向調査を行うことが必要。

4. スケジュールの見込み

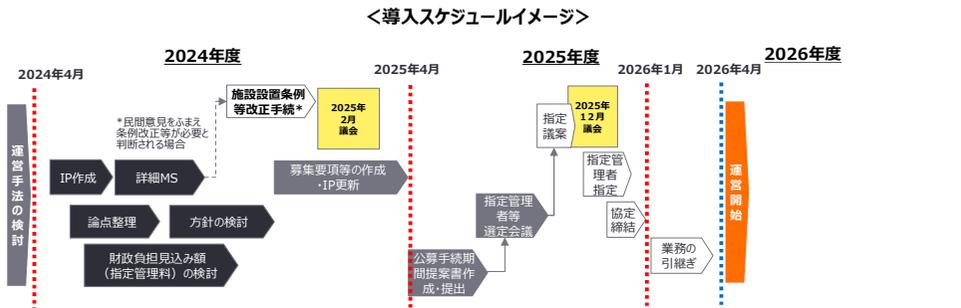
【コンセッションの場合】

- 一般に、コンセッションは指定管理よりも導入に時間を要するが、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。



【指定管理（公募型）の場合】

- 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4月に運営開始が可能と考えられる。



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: 従来の方式と比べて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

<参考：想定される運営手法の概要>

	【現状】指定管理（任意指定）	指定管理（公募型）	コンセッション
概要	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。	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。公募により民間提案を受付。民間の創意工夫等の発揮の余地あり。	運営権を設定し、劇場の企画・運営を含む経営全般を民間に委託する手法。

# 愛知県美術館・愛知県陶磁美術館

## 1.現状と課題等

### 1-1.愛知県美術館

#### ■好立地・著名作品・広い空間等のポテンシャルを活用した、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ガン、ムンクなど著名作家による貴重な作品もある。これらの作品のうち77%が寄贈された作品である。

【アクセス性の良い立地】人流の多い栄エリアにあり、地下鉄「栄」駅からは地下でつながり、天候に左右されず、徒歩5分でアクセスできる好立地である。また、若年層で賑わうオアシス21にも直結している。ただし、芸文センターの上階（8～10階）に位置し、人流の誘致が難しい。

【来館者数】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。企画展観覧者率：76%、コレクション展観覧者率：24%）。

【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、周辺的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。なお、県美術館は、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、一体運営による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。

【収支(2022年度)】年約2.5億円の支出超過（支出）約4.7億円。（収入）約2.3億円（雑入＋使用料・入場料＋国費等）。

<2022年度の収入・支出(単位：円)>

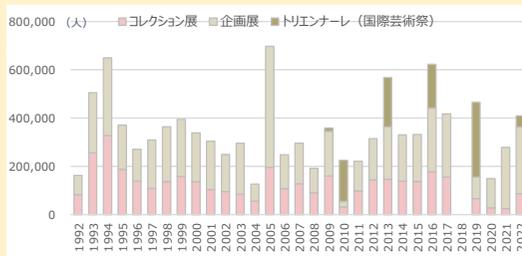
支出計	内訳					備考
	事業費	人件費	維持管理費(※)	光熱水費(※)	その他	
473,090,456	115,411,753	133,185,412	92,766,418	60,301,723	71,425,150	「事業費」は、コレクション展開催費・企画展負担金
収入(財源)計	内訳					備考
	指定管理料(※)	その他県費	雑入	使用料・入場料	国費等	
473,090,456	153,068,141	93,042,719	165,707,943	61,169,793	101,860	

(※) 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。

<近年入手した著名な作品一覧>

主な作品	価額	取得方法
バルテュスの絵画	6億円	寄贈
エドヴァルド・ムンクの絵画	5.5億円	購入(寄附金)
ジョルジュ・ブラックの絵画	5億円	寄贈
ポール・ゴーガンの絵画	約3億円	購入(寄附金)
フェルナン・レジェの絵画	2億円	購入(寄附金)

<来館者数の推移>



### 1-2.愛知県陶磁美術館

#### ■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。

【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。

【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。

【更なる空間活用】約28万㎡にも及び広大な敷地（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、レストラン、茶室等の観光資源となりうる施設もあり、更なる空間活用のポテンシャルがある。

【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が多く立地。隣の長久手市には、トヨタ博物館や、2024年3月にフルオープンしたジブリパーク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。

【収支(2022年度)】年約4.4億円の支出超過（支出）約4.9億円。（収入）約0.5億円（雑入＋使用料・入場料＋国費等）。

<2022年度の収入・支出(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)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	

<来館者数の推移>



## 1-3.共通

### ■公共特有の制約のため柔軟な経営・運営ができていない

【中長期投資、機動的・柔軟な予算執行】予算執行は単年度の制約があり、年度をまたいだ運営・企画等が難しい。また、歳出節による制約があり、現場のニーズに即応した設備・備品の導入等の機動的な予算執行が難しい状況。そのため、中長期を見据えた戦略的な投資や機動的・柔軟な予算執行が必要。

【機動的・柔軟な人員配置・採用】県の人事ルールに基づいて人員配置や採用を行う必要があるため、人数や採用時期、組織などに対する決定権を持っていない。また、事務職員は数年で異動することが多く、美術館特有の広報や経理等に強い専門人材の育成に課題を抱えている。そのため、両美術館が求める広報やデザイン、外国語などの専門人材を、美術館の判断により採用・配置する権限を持つことが必要。

【両館での効率的な管理】美術館固有の共通業務があるものの、両美術館ごとに予算が分かれているため、一括での契約や専門業者へのアウトソーシング等ができないなど、柔軟な財務運営が難しい。そのため、両館での共通業務のアウトソーシング・人材活用による効率的な管理が必要。

### ■美術館の核である「学芸員」の活動を制限する要因がある

【学芸員の更なる活動の展開】現学芸員業務では、研究活動の他にも広報・宣伝等の専門領域外の仕事も行っており、負担がかかっている。また、学芸員の能力向上や普及啓発に重要な活動(執筆活動、講演、講義等)も公務員の職務専念義務による制約を受け、厳格な要件・手続を経ないと対応できないため、外部のオファーに応えきれない(機会損失)。負担を軽減し、学芸員の積極的な活動を展開できる環境整備が必要。

◀◀留意事項▶▶寄贈者からの信頼維持：県美術館では8,808点と多数のコレクションを所蔵し、うち77%が寄贈された作品である。陶磁美術館でも総点数8,310点のうち、82%が寄贈品であり多くの割合を占めている。そのため、両美術館の継続的な運営には、寄贈者との信頼関係の構築・維持に留意が必要。

# 愛知県美術館・愛知県陶磁美術館

## 2. 両美術館における魅力向上等の方向性

- 現状と課題を踏まえて、更なる施設の魅力向上・誘客を実現するためには、今あるポテンシャルを広告・イベント等により多くの人に認知してもらう必要がある。また、未利用空間・コレクションの有効活用、展示作品・企画の拡充等による魅力向上や、新たな人材育成手法の導入による国際的なプレゼンスの向上により、来館者の裾野拡大を図ることで、新たな文化芸術の普及機会を創出することが重要。
- なお、国際芸術祭「あいち」との連携等を通じ、グローバルな取組を推進し、両美術館の世界及び地域における存在感を確立することも重要。

### ※参考：魅力向上策の一例（パイロット事業）

芸文センター及び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、実証実験として、多様な空間活用やイベント開催が実施されている。

#### ■芸文センターでの取組例

##### AICHI OPEN ART ATELIER (AOAA) :

AOAA(※詳細はP1参照)におけるイベントとして、県美術館のコレクションをテーマに、作家のアドバイスを受けながらショートショート（超短編小説）を作成する講座を開催。作品の鑑賞にあたっては、県美術館の学芸員から解説を受けるとともに、アートの見方を学ぶ機会を設けた。



#### ■陶磁美術館での取組例

**せとネイチャープレイランド**：陶磁美術館の心地よい芝生広場で「自然・学び・遊び」を満喫できるイベント。親子で参加できるワークショップなど利用者の裾野拡大の取組。

## 3. 運営手法の選定に向けた考え方

- 運営手法の選定にあたっては、以下の2つの考え方に基づき手法を検討する。

### I 更なる魅力向上・誘客につながる迅速・柔軟な経営・運営

- ・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。

なお、陶磁美術館の敷地の有効活用については、美術館運営にとどまらない可能性を秘めており、新たな運営主体から民間への委託等、活用方法を別に検討する必要がある。

### 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

- ・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 ～両美術館の魅力向上・学芸活動の継続の観点から～

- 各美術館の運営手法（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、2つの指標で最適な運営手法を比較・検討した。

	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20～30年程度。	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。期間は無期限。

### 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○

「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、「包括委託」は短期の事業期間・委託費の制約等があり、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。

一方、「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 持続可能な美術館活動の実現 …直営・包括委託・地方独法が○

- ・「直営」「包括委託」は、寄贈者・他の美術館との関係については、現状と変化はなく持続可能な美術館活動が可能であるものの、学芸員の能力向上への障壁も存在する。
- 一方、「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・他の美術館の理解を得にくいおそれがあり、美術館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、学芸業務は直営のまま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)。
- 他方、「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。一方「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。

### ■総合評価 …地方独法が最適な手法

上記の比較より、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、美術館を経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以下の通り。

#### ※2館一体運営の効果例

- ・相互展示や共通割引、共通イベントの実施等による集客力向上
- ・2館で協力した外部資金獲得（研究費、補助金等）
- ・学芸員等の教育・研修、総務・事務等の一体化による運営の効率化
- ・専門人材（広報、デザイン、外国語対応等）の採用・共有による運営の高度化

## 5. スケジュールの見込み（地方独法の場合）

- 両美術館の運営を地方独法化し、関係機関等の協議・承認手続きが滞りなく進んだ場合、最短期間で2026年4月の導入を見込むことができる。※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。

