

2025年度 研究大会(愛知大会)

**劇場法に基づく劇場・音楽堂等の運営
における指定管理者制度・コンセッション事業
の可能性と課題**

**文化政策研究者／東京藝術大学
太下 義之**

1

はじめに：
愛知芸術文化センターの現状

1. 愛知芸術文化センターの現状

- ▶ 2022年度から愛知県では、県美術館と芸術劇場を設置する複合文化施設である愛知芸術文化センター及び愛知県陶磁美術館について、両施設が持つポテンシャルを生かし、ブランドイメージの向上、利用者層の拡大、賑わいの創出を図るための方策を検討してきた。
- ▶ その背景としての、「あいちトリエンナーレ2019」における「表現の不自由展」をめぐる事件。

1. 愛知芸術文化センターの現状

- ▶ 2024年4月、両施設の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「愛知県文化施設活性化基本計画」として取りまとめた。
- ▶ 今後、基本計画に基づき、芸文センターの建物管理及び**芸術劇場へのコンセッション方式や公募型の指定管理の導入**、県美術館及び陶磁美術館の地方独立行政法人化について、その可能性や効果等の具体的な検討を進める。

1. 愛知芸術文化センターの現状

愛知県芸術劇場

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出は、大ホールには有利。



シバロフスキー劇場で2017年初演のバレエシンセラは、舞台両面・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/

【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。

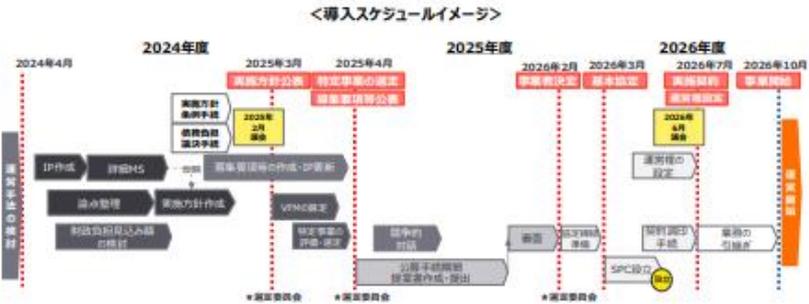
3. 戦略の実践を可能とする運営手法、今後の方向性

- 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

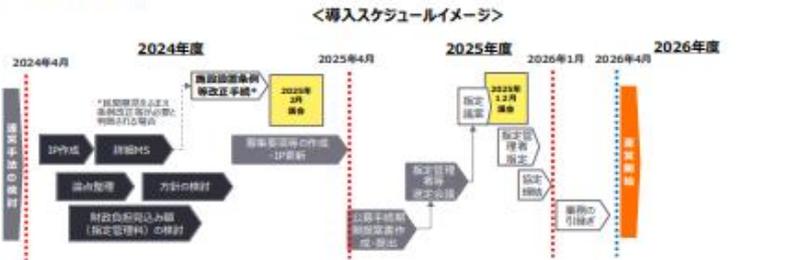
【コンセッションの場合】

- 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PF1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。 |

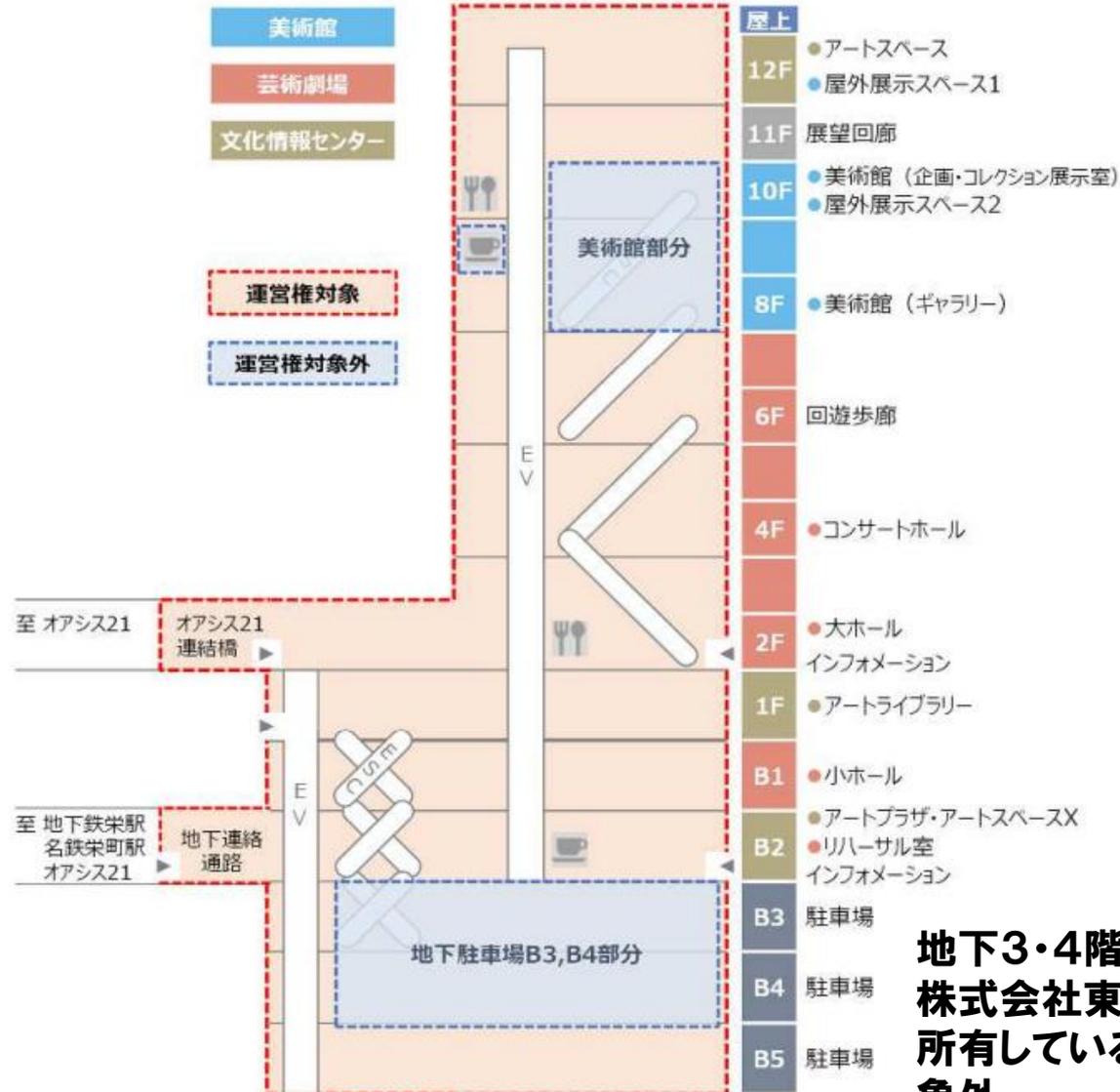
1. 愛知芸術文化センターの現状

- ▶「**公共施設等運営権(コンセッション)方式を導入することとし、愛知芸術文化センターの建物と愛知県芸術劇場の運営・維持管理を一体化することにより、利用者サービスの更なる向上と効率的かつ効果的な運営を実現する**」

(出所)愛知県(2024年11月)「**愛知芸術文化センターの建物管理及び芸術劇場の運営(愛知県芸術劇場等運営等事業)に関する基本的な考え方**」<

1. 愛知芸術文化センターの現状

図 運営権対象施設のイメージ



1. 愛知芸術文化センターの現状

AA 文字サイズ 拡大 標準 背景色 白 黒 青

サイト内検索 Go

防災情報 観光情報 事業者・就業者の方向け 愛知県 Aichi Prefectural Government 目的からさがす

現在地 [ホーム](#) > [組織からさがす](#) > [文化芸術課](#) > 【訂正】愛知芸術文化センターの建物管理及び芸術劇場民間事業者からの質問及び意見を募集します～

【訂正】愛知芸術文化センターの建物管理及び芸術劇場の運営に関する「実施方針」の公表について～民間事業者からの質問及び意見を募集します～

ページID:0562324 掲載日:2025年1月17日更新 [印刷ページ表示](#)

【2025年1月17日(金曜日)訂正】

「2 実施方針への質問及び意見募集について (1)募集期間」の時間を訂正します。

2025年1月10日(金曜日)発表

愛知県では、愛知芸術文化センターの建物管理及び芸術劇場の運営(以下「愛知県芸術劇場等運営等事業」という。)について、公共施設等運営権(コンセッション)方式による運営がより効果的であり、また、民間事業者の参画の可能性は十分にあると認められることから、コンセッション方式を導入することとしています。

この度、本事業の「実施方針」を策定しましたので、PFI法*第5条の規定及び「愛知県芸術劇場等の公共施設等運営権に係る実施方針に関する条例」に基づき、公表するとともに、民間事業者からの質問及び意見を募集します。

* PFI法:民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律

1. 愛知芸術文化センターの現状

本文へ 読み上げ・ふりがな Language

文字サイズ 拡大 標準 背景色 白 黒 青

サイト内検索

防災情報 観光情報 事業者・就業者の方向け

愛知県
Aichi Prefectural Government

目的からさがす

現在地 [ホーム](#) > [組織からさがす](#) > [文化芸術課](#) > 愛知芸術文化センターの建物管理及び芸術劇場の運営について

愛知芸術文化センターの建物管理及び芸術劇場の運営に関する「募集要項」の公表及び事業者の募集について

ページID:0570903 掲載日:2025年2月28日更新 [印刷ページ表示](#)

愛知県では、愛知芸術文化センターの建物管理及び芸術劇場の運営(以下「愛知県芸術劇場等運営等事業」という。)について、公共施設等運営権(コンセッション)方式を導入することとしています。

この度、本事業の優先交渉権者の選定に当たり、公募条件・公募手続・スケジュール等を定めた「愛知県芸術劇場等運営等事業募集要項」を作成し、事業者の募集を開始します。

あわせて、募集要項等に関する質問を受け付けるとともに、説明会を開催しますので、お知らせします。

2

「コンセッション」とは

2. 「コンセッション」とは

- ▶ **コンセッション方式(公共施設等運営権方式)とは、改正 PFI 法第二条において、公的主体が所有権を有する施設(利用料金を徴収するものに限る)について、運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受する事業と定義されている。**

2. 「コンセッション」とは

コンセッション方式と指定管理制度との比較

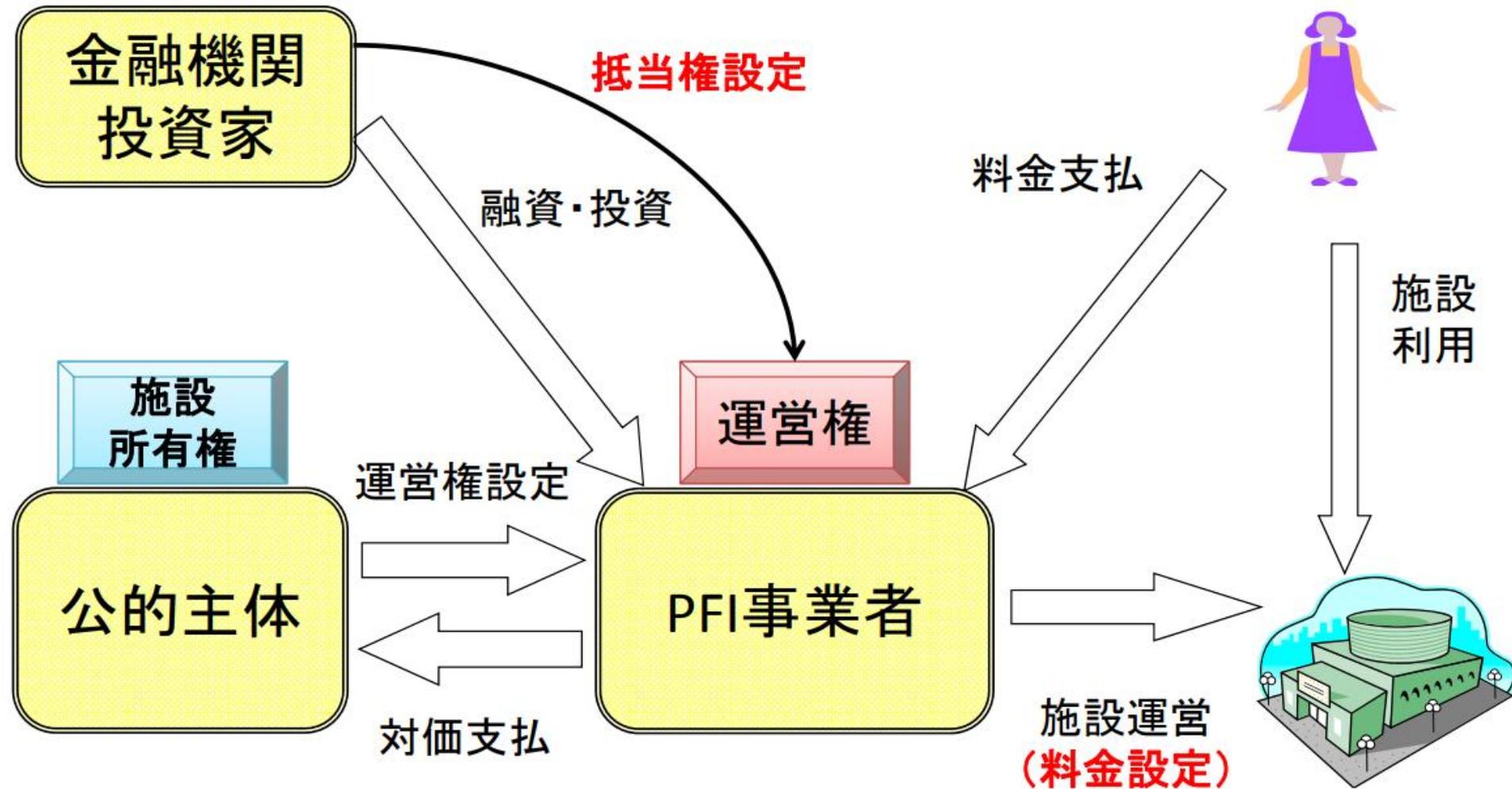
| 方式 | 指定管理者制度 | 公共施設等運営権制度 (コンセッション方式) |
|------|---|---|
| 根拠法令 | 地方自治法 | PFI 法 |
| 内容 | <ul style="list-style-type: none"> 地方自治法の改正によって新たに導入された制度 地方公共団体の公の施設の運営維持管理に関する制度 | <ul style="list-style-type: none"> 利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定する手法 |
| 年数 | <ul style="list-style-type: none"> 一般的に3～5年が原則。 ただし、PFI方式等と併用することで、より長期間の指定を可能とすることが一般的。 「指定管理者制度に関する運用ガイドライン」によると5年が原則とされている。 | <ul style="list-style-type: none"> 事業により様々だが、概ね15年以上の長期間の設定とされている。 上限、下限に対する特段の定めはない。 |
| 特徴 | <ul style="list-style-type: none"> 委託契約と異なり、公の施設の運営維持管理に係る包括的な管理に関する権限が移譲される。 <u>修繕業務は、業務範囲から除かれることが通常である。</u> | <ul style="list-style-type: none"> 公共は一定の関与を行うものの、民間に対して多くの裁量・自由度を与え、民間ノウハウやアイデア等によって、<u>収益向上余地の事業展開や追加投資・グレードアップ投資、コスト削減等を促進し、効率的・効果的な施設の管理・運営を行うもの。</u> 通常、長期で運用されるため、期間中の追加・グレードアップ投資等がやりやすくなる。運営権自体を担保とした資金調達が可能となるため、事業者による積極的な展開が期待される。 |

2. 「コンセッション」とは

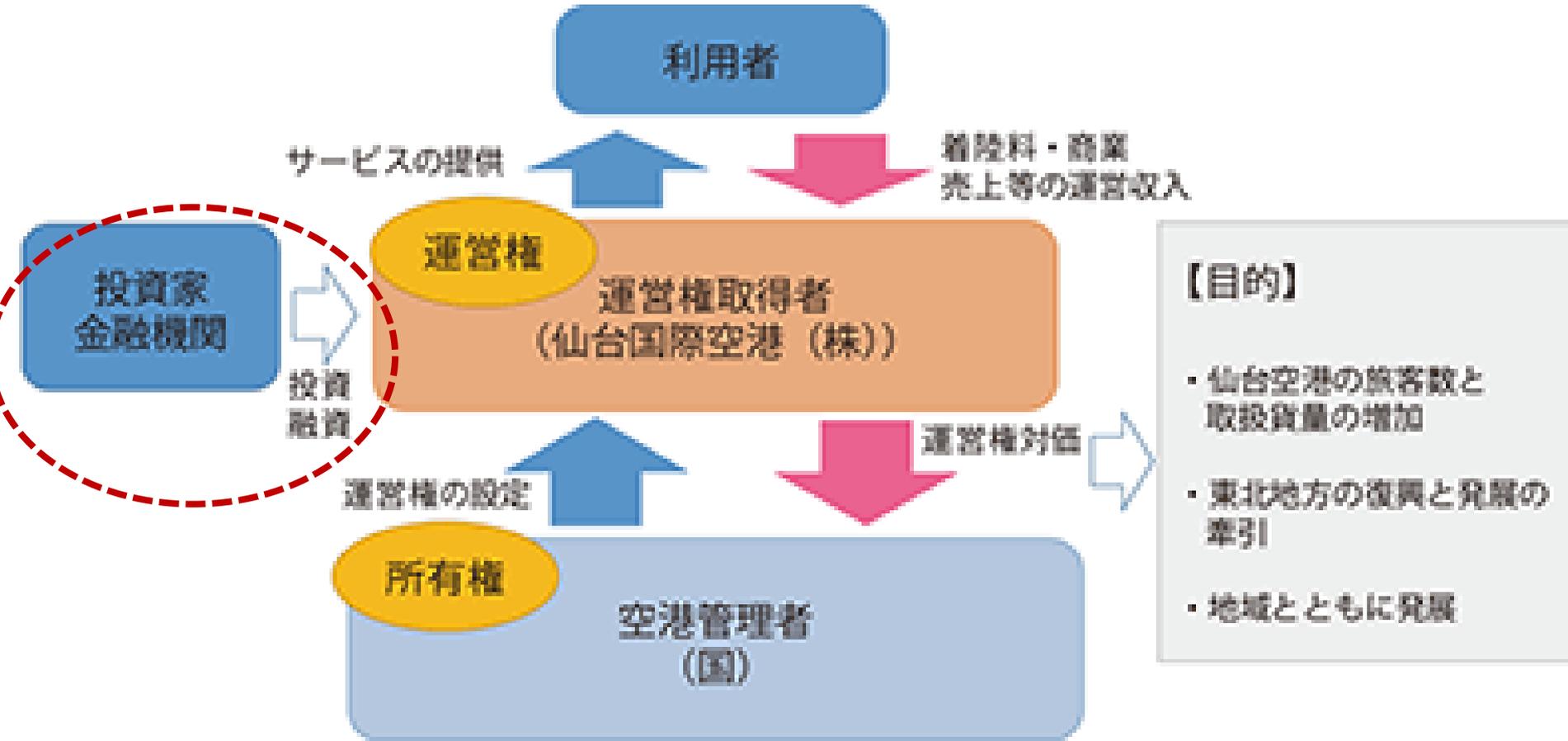
- ▶ **事業年数：概ね 15 年以上の長期間の設定**
- ▶ **収益向上余地の事業展開や追加投資・グレードアップ投資、コスト削減等を促進し、効率的・効果的な施設の管理・運営を行うもの**

(出所)観光庁(2020)「MICE 施設におけるコンセッション方式活用推進に向けた調査等事業 取りまとめ説明資料」

2. 「コンセッション」とは



2. 「コンセッション」とは



2015年12月1日に東急前田豊通グループが設立した仙台国際空港(株)に、当初30年、最長65年の運営権が設定された。
 空港におけるコンセッション方式導入の第1号案件。

2. 「コンセプション」とは

航空系事業

- ・ エアラインの料金負担を軽減する料金体系により就航意欲を喚起
- ・ 国際線における4時間圏の直行便拡大等 国際・国内の航空ネットワークの拡充
- ・ ハブ空港への機材大型化・デイリー運航による輸送ルート確立

非航空系事業

- ・ 東北ブランドを発信する物販や飲食等の商業施設の拡充
- ・ 地域住民用の交流プラザや送迎者や利用旅客のためのアライバルカフェ設置

その他

- ・ 鉄道ネットワークのアクセス向上や駐車場の拡張等による混雑緩和（空港アクセスの利便性向上）
- ・ 仙台空港国際化利用促進協議会と東北観光推進機構との連携（東北ブランドの発信）
- ・ 空港と付帯施設の一体運営及び空港の安全運用を専門に行う「仙台オペレーションセンター」を設置（安全・保安体制）

東急前田豊通グループ提案概要より国土交通省作成

2. 「コンセッション」とは： 大きな疑問

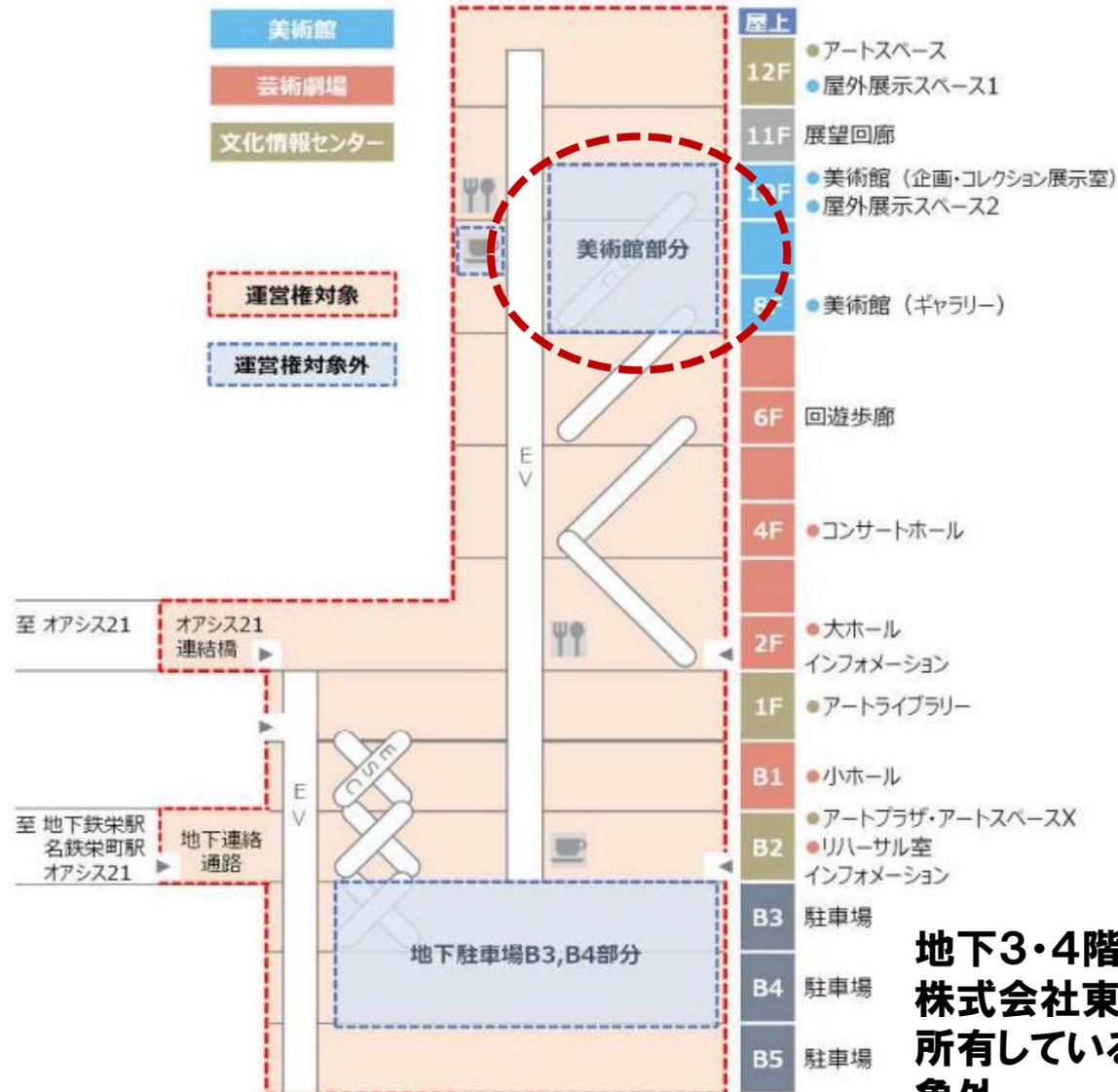
- ▶ はたして、「劇場・音楽堂」に追加投資やグレードアップ投資を行うことによって、その投資分を回収するだけでなく、さらなる収益を上げることは可能であるのか？

3

**これからの劇場・音楽堂
—愛知県を反面教師として—**

3. これからの劇場・音楽堂

図 運営権対象施設のイメージ



3. これからの劇場・音楽堂

- ▶ 愛知芸術文化センターのコンセッションにおいて、「劇場」はコンセッション(運営権)の対象となったのに、「美術館」は対象外となった。
- ▶ これからの「劇場・音楽堂」の在り方を考えるにあたり、この背景について、考察する必要がある。
- ▶ その理由は、「愛知県美術館が県直営である」ことが理由ではない。

3. これからの劇場・音楽堂

愛知県美術館及び愛知県陶磁美術館の地方独立 行政法人化の効果の検討結果について

ページID:0557624 掲載日:2024年12月5日更新  [印刷ページ表示](#)

愛知県では、2024年4月に「愛知県文化施設活性化基本計画」を公表し、愛知県美術館(名古屋市東区。以下「県美術館」という。)及び愛知県陶磁美術館(瀬戸市。以下「陶磁美術館」という。)の地方独立行政法人化について、その可能性や効果等を具体的に検討してきました。

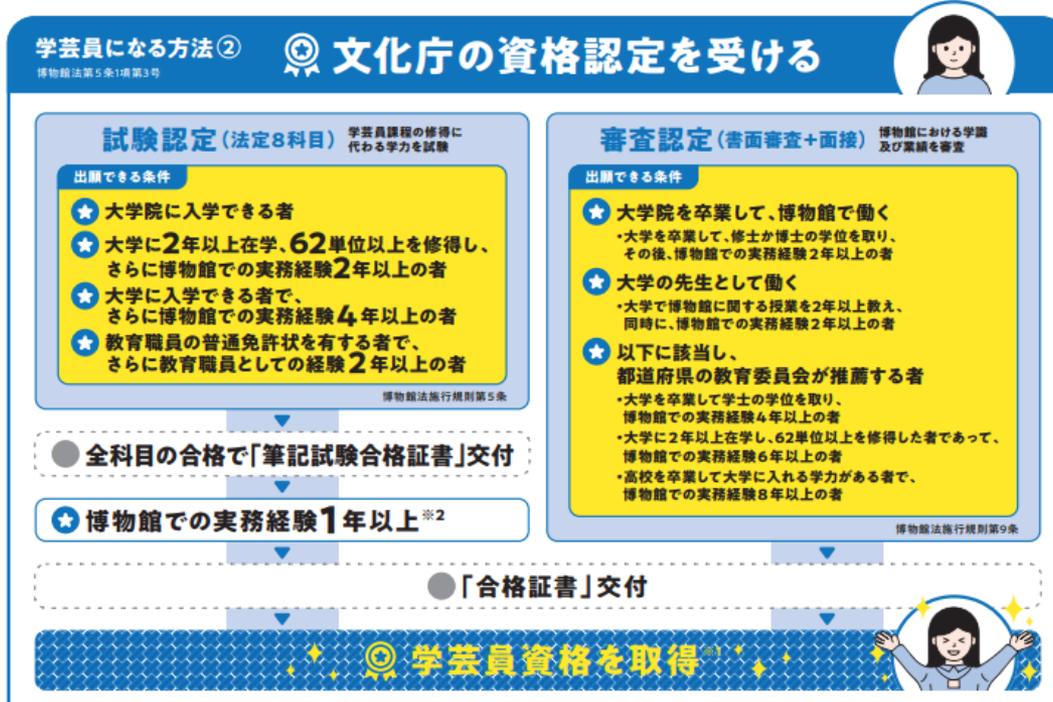
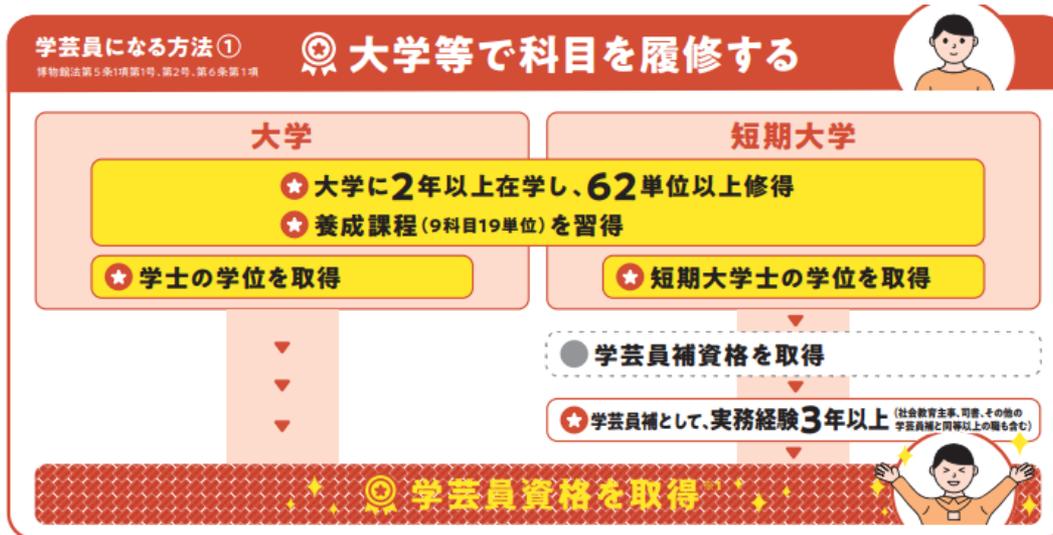
その結果、県美術館及び陶磁美術館の運営について、「自主性に富んだ中長期的な美術館運営」や「学芸員の活動内容の充実や活動範囲の拡大」、「2館一体運営による運営の効率化や専門人材の配置、学芸員の成長に資する環境整備」等の効果が認められることなどから、地方独立行政法人制度を2館一体運営で導入することとし、下記のとおり検討結果を取りまとめましたので、お知らせします。

今後は、2026年4月からの地方独立行政法人による運営開始を目指し、定款の作成等、地方独立行政法人法等の関係法令に定められた必要な手続きを進めます。

3. これからの劇場・音楽堂

- ▶「劇場」と「美術館」の違いは、大きく以下の2点。
- ▶一つは、「学芸員制度」。
- ▶もう一つは、「コレクション」。

3. これからの劇場・音楽堂



3. これからの劇場・音楽堂

- ▶ 劇場・音楽堂の「プロデューサー」「芸術監督」等を、文化庁が資格認定する仕組みを構築するべきか？
- ▶ もはや国家が人材の能力を認定するという時代ではないのでは。

3. これからの劇場・音楽堂

- ▶ もう一つの相違点「コレクション」はより重要。
- ▶ 劇場・音楽堂に「コレクション(アーカイブ)」がないことは、運営事業者の交代を容易に思わせる要因かもしれない。
- ▶ 劇場・音楽堂に「コレクション(アーカイブ)」としては以下の2つが想定される。
- ▶ 一つは、デジタル・アーカイブ。
- ▶ もう一つは、リアルなアーカイブとしての「レパートリー」。

3. これからの劇場・音楽堂

博物館の事業

博物館の事業として、博物館資料のデジタルアーカイブの作成と公開を新たに位置付けます。

また、博物館の職員の養成・研修も事業の一つに位置付けます。

① デジタルアーカイブの作成と公開

博物館が持つ資料をデジタル化して保存するデジタルアーカイブの作成は、利用者がインターネットを通じて資料の情報へアクセスするため、あるいはインターネットを通じて博物館が自館園の魅力を発信していくための基盤となる取組です。

これまで、博物館法の中で列挙された博物館の事業の中には、このデジタルアーカイブの作成の取組は、明確には位置づけられていませんでした。

しかしながら、通信環境が整い、モバイル端末が広く普及してきたことで、メディアとしてのインターネットの重要性は非常に大きくなっています。また、昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大により、多くの博物館が閉館を余儀なくされる状況が広がった中で、特にインターネットを利用した博物館活動の意義が再認識されています。

新たな制度では、デジタルアーカイブの作成と公開を、博物館が行う事業の一つとして新たに明確に位置付けて、取組を推進していきます。

3. これからの劇場・音楽堂

ENGLISH

EPA+D 演劇 舞踊 伝統芸能 その他

All Works 4,007件

並び方 絞り込み | ランダム | 表示件数 80 120 | 並び方



春という黄昏、秋というトスカ

母の名は春、七十八歳。妹の名は秋、五十六歳。元映画女優の春は、生まるることに奔放で、自由を謳歌して暮らしてきた。そんな春に振り回されてばかりだった秋。今日も今日とて、春が執念まで病院に運ばれたという...

劇団文化座



幽霊の家

株式会社バルコ



ココココラ

幕間の公園で中年の男女が話をしている。ふたりは友人で、ぶさけ合ってばかりいる。男の妻は入院中で、これからお見舞いに行くところらしい。何かを待つわけでもなく、何かをせずわけでもなく、ただ時間を過ごこし...

コココラクラブ

2023.07.20 収録



赤のソリスト

コンピューター・ウイルスがいに日本上陸。まもソフトウエア開発会社のホスト・コンピューターにもウイルスが侵入した！ 4人の技術者たちは阻止に知恵を絞るながら悪戦苦闘。ついにハッカーを突き止めるが、...

一紙二劇

1988.06.21 収録



あの夏至の晩 生き残りのホモサピエンスは終わらない夢を見た

ウィリアム・シェイクスピアの『夏の夜の夢』は、世界中で様々な形で上演され、映画、絵本、ダンス、オペラ、音楽にも翻案されてきた。魅力的な登場人物たちが躍り出すユーモラスなファンタジードラマ。串田和美...

フライングシアター自由劇場

2024.07.06 収録



AI・HALLハイスクール・プロデュースvol.2 『tomorrow-アシタは明日の風が吹く〜』

この作品はアイホール中高フェス2024で大賞を受賞した県立伊丹高校演劇部への御賞として、作・演出家の大家郷史(ランニングシアターダッシュ)により書き下された戯曲です。今回はじめて、作者本人の演出によって上演...

伊丹市立演劇ホール



イーハトーボの劇列車 (1999 ver)

もっと音楽が聞きたいエッセイの船通もしたい家の重圧から逃れたい父の庇護の下を離れたいそして真の生き方を探したい大まな川のトランクの中にたくまの願いを詰め込んで至津賢治は七反、八反と上野行きを...

株式会社こまげ座



フラクタル、カオス、対数渦巻く脳空間を覗き込む、ガリヴァー

劇団衛星のおくる大学の物語・第二弾。会場での参加、リモートでの参加、アーカイブ配信と3通りの参加の方法で、学会の世界をライブ感たっぷりに味わえる参加型演劇作品。架空の「日本脳神経教育研究会」を...

劇団衛星

2021.10.30 収録



風船おじさん

物語は、一九九七年に風船で海外渡航を決定し行方不明になった「風船おじさん」が題材。芝居はこの夢物語のような出来事を現実の犯罪をモチーフに数々の話断片を創ってまた山崎君が、現代社会や今日の家庭の問題...

トム・プロジェクト株式会社

1997.05.04 収録



スポーツ劇

『光のない』に続き、地点と三輪真弘が描くエイリネケ第2弾。戦争の代償としてのスポーツ、身体から入れられる人間の宿命を、全裸の芝生のフィールドで反復横跳びする俳優たちが表現。ドレミバイブと本ずつ...

地点

2016.03.20 収録



《破》と旅をする20世紀三部作 #3 台湾の、灰色の牛が背のびをしたとき

【Story】多くの島が広がるアジアの海、多島海。その雨の海から、島づたいに日本にたどり着く道は、「海の道」と呼びます。それらの島々を舞台にして、日本から東南アジアへ渡った人々、アジアから日本へ戻ってま...

破新演

2010.07.19 収録



消失

善悪を置くことを辞けてきたKERAが、初めて「善人のみ」を登場人物に、これまでも増して厳格に描き出したデストピア・スケッチ。クリスマスの夜、パーティーの計画を練る兄弟。しかし、楽しい一夜に終わらずに...

ナイロン100°C

2004.12.18 収録

3. これからの劇場・音楽堂

- ▶ **これからの劇場・音楽堂は、公演の記録を「デジタルアーカイブ」として整備し、これを教育、福祉(バリアフリー上映等)、研究等に活用していくことが望まれる。**

3. これからの劇場・音楽堂

- ▶ **もう一つ:リアルなアーカイブとしての「レポトリー」。**
- ▶ **県内の劇団、ダンス・カンパニー等のパフォーマンス・グループが各団体の「レポトリー」となる作品を制作することを、劇場が支援する。**
- ▶ **もちろん、劇場によるオリジナルのプロダクションのレポトリー化もあり得る。**