

公益財団法人愛知県文化振興事業団
令和7年10月臨時理事會議事録

1 開催日時

令和7年10月24日（金） 午前9時56分から正午まで

2 開催場所

愛知芸術文化センター12階 アートスペースE・F

（名古屋市東区東桜一丁目13番2号）

Web会議システム（Zoom）併用

3 理事現在数

14名

4 出席者

理事 10名

水野直樹、浅野芳夫、小田貴之、唐津（丹羽）絵理、石田巳賀（杉田実加）、
上山信一（Web会議システム使用）、太下義之、加藤義人、桧森（檜森）隆一、
平田一之

監事 2名

天野信和、加藤勝利

説明した者

理事長 水野直樹

常務理事 愛知県芸術劇場支配人 浅野芳夫

常務理事 芸術監督（アーティスティックディレクター） 唐津絵理

常務理事 総務担当 小田貴之

企画制作部長 藤井明子

総務部長 岡田浩志

総務部参事（経理・施設）兼経理・施設グループチーフマネージャー 細川宏貴

総務部総務グループチーフマネージャー 後藤邦一

5 定足数の確認及び議事録署名人

午前9時56分、司会者の後藤チーフマネージャーが開会を宣言し、理事長あいさつの後、司会者が「本日の理事会は、上山理事はWeb会議システムを使用して参加する」旨報告し、当該Web会議システムは出席者の音声と映像が即時に他の出席者に伝わり、適時的確な意見表明が互いにでき、出席者が一堂に会するのと同等な議論が行える環境であることを確認し、「理事現在数14名のうち、出席者10名で、

定款第45条の規定による過半数の出席を得ており、有効に成立している。」旨報告した。

次に、定款第44条の規定により理事長が議長となり、はじめに本理事会の議事録署名人について、定款第48条の規定により理事長と出席監事である旨確認した。

6 報告事項

第1号報告事項 令和7年度職務執行状況報告

第2号報告事項 「公益財団法人愛知県文化振興事業団就業規程」の一部改正について

7 その他

- (1) コンセッション事業における連携に向けて
(愛知県文化振興事業団の取組と強みについて)
- (2) 2026年度予算について (愛知県への要求額)
<2026年度の自主事業の展開>
- (3) 2027年度以降の事業団の経営について

8 議事

議長は報告事項に入り、第1号報告事項について浅野常務理事及び唐津常務理事から、自主事業の企画制作、広報等、連携・交流、愛知芸術文化センターの管理・運営等の説明を行った。

＜主な意見＞

(上山理事) 非常にわかりやすいご説明だし、実績も良いと思います。細かいですが、4ページに『アクラム・カーン』の来場者満足度 69%となっていますが、一見他より低いです。そもそもこのパーセントというのはどうやって出しましたか。以前もお聞きした気もしますが、加重平均でしょうか。

それから 69%というのは他と比較して若干低いと思いますが、もしその原因に心当たりがあったら教えてください。

(藤井企画制作部長) まず来場者の満足度調査は、来場者のアンケートを主として実施しています。これにつきましては、満足したかという質問で、「とてもそう思う、そう思う、まあそう思う、あまりそう思わない、そう思わない、まったくそう思わない」の6つの中から選ぶようになっており、満足度としては、「そう思う」もしくは「とてもそう思う」を選んだ人の割合ということになります。

この割合が他と比べると若干低いのは、主催者としてはアニメーションとダンスを融合した、どちらも味わっていただきたいというような意図で、またアニメーションがあることで、非常にストーリーに入っていきやすいのではないかと、そういうお客様を想定しまして、この公演を行いましたが、思ったよりダンスを見たかったというお客様が多かったためではないかと思っております。

アニメーションとダンスなので良かったというお客様もいらっしゃいましたが、もっとダンスを見たかったというお客様もいらっしゃったので、この満足度の結果となっています。

(唐津常務) 現代的な作品を上演した場合には賛否が分かれるということも往々にしてあると思います。皆さんが期待どおりにこんなものが観られるのだろうということが推測できているものを観た時には、イメージしているものと内容がマッチするので100%と、かなり高くなる傾向が強いと思っております。しかし私達としては公共劇場が実施する事業として、これまで全く観たことがないもの、新しいものを観ていただくことも主眼に置いております。その場合は、先ほど藤井部長が説明したように、イメージしたものと実際に観たもののギャップがあったという意見は多く、今回は賛否が分かれたというのが理由の一つとしてあると思います。

それからもう一つ。この公演に関しては、「7万人プロジェクト」として無料で観に来られている小学生から高校生の方がいらっしゃったのですが、特に小学生の方がアニメーションというイメージで観に来られた時に、これはセリフも結構ありましたが、そのセリフが字幕で出ると、字幕を小学生が追うことはとても難しかったということで、親御さんから、お子さんはちょっと意味がわからなかつた。そういう印象があつたのかなとも思います。「7万人プロジェクト」では一流のものを無料で観ていただくことを想定しております。子供が観るから過度にわかりやすくしたりするということをあえてしていないこともありますので、そのあたりで通常よりは、分かりにくかったという評価になっていると私は受け止めました。

(上山理事) 大変よく分かりました。やっぱり数字だけで物事は判断できないという典型的な例だと思いました。

(桧森理事) 愛知県芸術劇場は、ダンスに注力されていますが、この劇場は日本の中でダンスの殿堂の一つであるという認識が日本中の劇場の中で広がっているのでしょうか。程度問題であるので、明確に答えられないかもしれません、いかがでしょうか。

(唐津常務) 例えば、今回のアクラム・カーン氏の作品もそうですけれども、昨今、海外のダンスカンパニーを招聘するのが、全国で関東圏と愛知県芸術劇場の2館だけということも多くなってきております。関東圏も東京、埼玉、横浜ぐらいの劇場が1か所やり、それ以外の会場としては、ほぼ愛知しかなく、時々京都があるというぐらいに海外招聘を行う機会が少なくなっているとの認識もあり、全国から愛知県芸術劇場が国際的なダンスカンパニーを招聘してくれるということを、ある意味期待されていると感じています。ここ数年、特に円安になって、非常にコストがかかるというような状況になっている中で、海外から最先端のダンスカンパニーを呼び続けてくれているということへの感謝と、これからも頑張ってほしいということを沢山の方から非常に強く言っていただきます。

それから、今年4月に香港にダンスとラップのコラボレーションで当館が製作した「ありか」という作品を招聘していただきましたが、この作品は9年前にこの劇場

で初めて本格的にプロデュースして作ったオリジナル作品です。いまだに色々なところから声がかかり、さらに今回も香港の方が日本の別のところでやっていたものをわざわざ観に来てくれて、上演したいということで呼んでくださっています。海外招聘公演のように、国内の観客の方々が一流の海外のダンス作品を観たいという一方、日本で作った作品を国内外に、特に、最近では海外からも声がかかるようになっております。

今年は香港公演を開催しましたが、去年プロデューサーした作品は来年2月にドイツのハンブルクのフェスティバルに呼んでいただいておりまして、それ以降も、すでに複数の海外公演の話があり、例えば、海外の劇場が日本でダンスの優れた作品が何かないかなと探すときに当劇場に問い合わせがあるというような状況になっています。これまで行ってきた成果が着実に海外まで情報として伝わっているのではないかというふうに考えております。

(桧森理事) そうであるならば、ダンスに関心がない方々も含めて、やはり愛知県芸術劇場が日本のダンスの殿堂であるという認識をもっていただくような広報活動がもっと必要であると思います。

次に、議長は第2号報告事項に移り、岡田総務部長が就業規程の改正について説明を行い、質疑はなかった。

次に、議長はその他（1）に移り、水野理事長がコンセッション事業における連携に向けて、愛知県文化振興事業団の取組と強みについて説明を行った。

＜主な意見＞

(加藤理事) コンセッション事業者との連携に向けて、事業団の取組と強みについて職員チームミーティングをとおしてまとめられたのは本当に良かったと思いますので、敬意を表したいと思います。

その上で、理事長から説明をいただいた概要の4ページの第3「利用者サービス向上への取組について」というところの「1 利用者ニーズの把握」があります。これは先ほどの職務執行状況報告の中でも関連する議論をされた点だと思いますが、私は、事業団の強みの一つに県民の舞台芸術に関するニーズが把握できているという点を掲げていただけると大きな強みになるのではないかと思っております。

そのためには、「利用者ニーズの把握」ではちょっと物足りないと思います。あくまでも「県民ニーズの把握」という建て付けにしていただけるといいのではないか。その際には、事業団の強みとして他で記述がありますが、市内芸術会館とか県内芸術会館との連携というのが強みの中にありますので、そうした各館との連携、あるいは各自治体との連携をとおして、県民の舞台芸術に関するニーズを把握する方法を確立し、把握していただく。「県民ニーズを知っていますよ」ということ自体が強みになるはずだと私は思っております。「そのニーズをコンセッション事業者に提供できますよ」というスタンスが連携をする上での相互信頼の構築の一助になるのではないか

いかと思います。

以前にも同種の発言をした記憶がありますが、チケットを買って来館くださった方への満足度調査ではなくて、それもやるとして、県民に対する定点観測をする方法を確立していただけないだろうか、それを検討するところから始めていいと思いますので、連携できる主体と連携することでサークルを県内に広げるということを模索していただくといいような気がします。

(水野理事長) 事業者の皆さんと速やかに個別の議論をしていくことが喫緊の課題でございまして、当面の課題と考えておりますが、加藤理事のご指摘の点もしっかりと踏まえて、事業団としての取組、中身をしっかりと訴えていきたいと思います。

またさらに、今後の経営に向けても相通ずる話かと思いますので、それを踏まえて今後事業団が向かっていく方向についても、ご指摘のあった点も改めて再認識して、考え方させていただきたいと思います。

(太下理事) 「コンセッション事業における連携に向けて」というこの資料は、基本的に今までの事業団の取組を総括してコンセッション事業者に対して我々の強みを提出することを目的とすると理解しました。例えば6ページ、「第5 地域や関係機関との連携について」中「6 県の各部局・行政委員会等との連携」がありますが、民間のコンセッション事業者にはない事業団の強みというか特徴は、県と一体になってこの劇場・施設管理をしてきたということだと思いますので、むしろこれが一番「第5」の中で重要ではないかと思います。

さらに言えば、単に県の子会社的な方法として劇場を運営してきただけではなくて、過去にどのような事例があるかは承知していませんが、何か提案して、それが実際に実現して劇場運営・施設運営が改善したような事例があれば、そういう政策提言の実績もあるということを強みとして書いていただくといいと思います。

コンセッション事業が導入された以降の事業団の経営に関わってくると思いますが、おそらく施設管理から何らか交替する中で、新たな役割を事業団が担っていかなければいけないと私は考えていて、その中に政策提言的な役割を一つやらなければならないと考えています。それを強みとしてぜひ打ち出してもらえばいいと思います。

(水野理事長) まさにそういった政策提言について、私どもも重要であると認識をしております。

(浅野常務) 昨日、コンセッション事業者と名刺交換をさせていただきました。コンセッション事業者の構成を見ていただくと、基本的には劇場運営を担う業者は入っておりません。ここはもう事業団の出番だと思っております。

先ほどアドバイスいただいたとおり、県とのつながりで、改修工事も全て事業団が主導して、県と調整してこういうのがいいであろうということでやってまいりました。色々な運営の改善について、受付方法もそうですが、事業団と県との調整の中から進んできたものもあります。できればその強みも活かしつつ、今まで通り劇場運営というものを事業団で行い、良いところは伸ばし悪いところは改善しながら運営で

きればと思っております。

ご存じかも知れませんが、色々な会館の方から、愛知のコンセッションは失敗すればいいと言われます。全国公立文化施設協会の会議に行っても、言われました。それは自分の劇場に影響が及ばないようにと思われます。しかし我々はそういうわけにはいかないので、日本一の劇場を目指して、日本で初めての劇場のコンセッションを、前を向いてやっていきたいと思いますし、それは事業団が中心にならないとできないという思いもありますので、コンセッション事業者をリードするような気持ちでやっていきたいと思っております。

(唐津常務) 昨日初めての名刺交換を行いました、最初だからということもあると思いますけれども、とにかく事業団がこれまでやってきたノウハウも含めて活かしていきたい、協力していきたいということを力強く言ってくださいました。私どもがこれまで一緒に仕事をした担当者の方々もメンバーに入っておりますので、そういう意味ではこれまでの事業をここまで大きく変更しなければならないというようなことはないのではないかと思っております。

むしろ、例えばメディアの方々が結構いらっしゃいますので、先ほどのご指摘もありました、県民に事業団がやっていることを知らせていく方策について、メディアの力をお借りできるのではないかということを感じております。中日新聞社さんが、来年、別で色々仕込んでいる海外招聘の公演があり、中日新聞社さんと共に催す事になっておりますが、例えば、取材等は、私たちよりも優れてできるというようなことも身に染みて感じております。私たちが弱かった部分を民間の力が後押ししていただけるようなことも感じております。

AAPPAC という、アジアと環太平洋地域の劇場間ネットワークが来年で創設 30 年になります。愛知芸術文化センターは初期メンバーで、今では 80 館ほどになっていますが、最初の立ち上げの数館しかなかった時から加盟していました。ヨーロッパではなくて、アジア、それからオーストラリア、ニュージーランドといった、割と私たちと近い、今でも参考にしている劇場さんとお話をする中で、パブリックによるヨーロッパ的な支援で、丸抱えでやれるのが理想かもしれません、それができない国では、民間の力を活用しながらやってきているという事例がたくさんあります。そういう事例を参考にさせていただきながら、先ほど浅野支配人も申しておりましたが、ここまで来た以上失敗するわけにはいかないという気持ちもありますので、どうやつたら、私たちなりの、全国でも今までなかったような劇場のあり方みたいなことが実現できるかということを、皆さんとよくよくお話をしながら、連携していきたいなと思っています。まだ具体的なことはこれからとなりますが、相互に関わっていらっしゃる皆さんは、事業団のこれまでの活動に対してリスペクトしてくださっていますので、私たちもそれに対して誠実に向き合いながらやっていきたいと思っております。

それから、先ほどご指摘いただいた県内のリサーチについてですが、これまででは事業を先行してきたというところがあつて、県民のニーズや、地域にどんな社会的な課

題があるかといったことが、どうしてもリサーチする時間もなかったということもありますので、どういった方向でリサーチをしていくことができるのかというところから、もう一度考える必要があると感じています。

それからもう一つ、当館はあいち国際芸術祭の会場であるということがあります。この国際芸術祭も、そもそもは愛知芸術文化センターの活性化のひとつの解決策として始まっている芸術祭となっています。それが今では、確かに開催時に活性化はしているかもしれないですけれども、本体と芸術祭の乖離がすごくあるというような状況になってきています。最初の頃は劇場と非常に協力しながら一緒にやっていったということがあったのですが、今はかなり貸館に近い状態になってしまって、それぞれの経験がないと感じております。

また、国際芸術祭が実行委員会方式でやっているということで、毎回解散をしております。その時に蓄積した、例えば、具体的な事例であるとか、プレスへの名簿であるとか、そういったものが毎回全部新しくやり直さなければならないということで、その労力たるものもかなり大きいと思います。前回の芸術祭の良かったこと悪かったこと、そういったことの事例が直に生かされていないというような指摘もありますし、いらっしゃる方々が全部一から立ち上げるということで、非常に疲労困憊しているというようなことも聞いております。美術館は国際芸術祭にかなり関わっていますが、事業団は、今はほぼ関わっていないという状況です。

そういった中で、事業団がパフォーミングアーツの部分で何らか担っていくということは、劇場の活性化ということで相乗効果をもたらすのではないかと思っています。

(桧森理事) 2点あります。一つは、金山の名古屋市民会館が建て替えて、7年閉館します。そうすると、市内のホールがひっ迫ってきて、その時に貸館をどうするかということを、コンセッション事業者と相当詰めて判断しないといけないと思います。事業者側にもこういった主催者に貸したい等の考えがあるだろうし、事業団側にもこれまで一定の基準で貸し先を選んできた経緯もあるので、すり合わせが必要だと思います。

二つ目は、従来の自主事業についてもそうだと思うが、事業団として劇場から離れてもできる事業は何なのか、それから、コンセッション事業者の中に劇場運営の企業が入ってないとおっしゃるが、事業者が劇場の専門家を連れてきてやらせるることはできるわけで、管理運営業務で、特に事業団でないとできないという部分を煮詰めていくと、それは何なのかというところがもう少しクリアになるといいのではないかと思います。そうでないと、絶対に事業団を外すことができないという状態にならなくなってしまうと思います。

(浅野常務) 名古屋市民会館の件につきましては、名古屋市文化振興事業団の理事長さんがいらっしゃるので、多くの情報をもっているかもしれません、約2年後に7年間閉まる時期があると伺っております。また、今はセンチュリーホールという名古屋国際会議場が改修工事をしております、私どもの劇場に利用が移ってきている

のが現状です。劇場利用は今まで月に多い時で6日ぐらいしか空いてない状況でした。この先、名古屋市民会館が閉館する時期は、当劇場の予約は非常に厳しい状況になると思っております。

そんな中、コンサートホールについては、しらかわホールが休館していましたが、復活するということで、オーケストラの中でも500～600人の集客のあるオーケストラはそちらに移動するであろうと見込まれていますので、そちらの方は、現在よりも予約の難しさが少し緩和されるかなと思います。

ご指摘の大ホールも予約は多く入っていますが、コンセッションでは今どんなことが考えられているかと申しますと、ロングラン公演をやりたいという事業者に対して門戸を開こうと考えられております。大ホールは1か月公演もできますよ、というのを売りにしているところがありまして、現在ヘビーユーザー回りもしておりますけれども、だいたい月に20団体から15の大ホールを利用する主催者の方がいる中で、そのひと月は1主催者しか使えないということになります。この点について県の方に問い合わせをしたところ「公平性は求めない」ということとして、「事業者がそのように考えるのであれば、そのような運用をする」ということでした。理事の皆さんのご協力をいただいて、そういう考え方が本当にいいのかどうか、確かに1か月公演をやれば興行収入があがって、事業者さんたちにはいいのかもしれません、本当に県民の方のニーズ、色々な公演を観たいという方もいらっしゃるので、それがいいのかどうかについて、今後コンセッション事業者ともお話をていきたいと思っております。

どうしても集客が先にあって商業に振る、そして経費を削減できるという考えに行きつくと、公共施設としての役割というのは難しくなるということがありますので、強い意志を持って相手の方とも対峙して、もちろん私どもに運用を任せただくというのは大事なことではありますけれども、心のこもった劇場運営をしていきたいと思いますし、ヘビーユーザー回りを10年ぐらいやっていますけれども、色々劇場運営について良い事も悪い事も聞いてきておりまして、そういう交流もあって、コンセッション事業者も全然耳を貸さないという感じではありませんので、頑張っていきたいと思います。

それから、運営の専門家を連れてくるということも予想されるとのことですが、皆さんご存じのとおり、愛知県芸術劇場は非常に特徴のある大ホール、コンサートホール、小ホールを持っています。もともとコンセプトがしっかりしているので、オペラハウス設計であったり、クラシックを主とする設計であったり、演劇を主とする設計で、劇場としていろいろなジャンルが融合されています。劇場利用はそれ以外のジャンルの利用もあり、専用設計がされている劇場を運営する業者さんもかなり運営には苦慮していると聞いております。それらすべてを経験している運営の専門家はそういうものではありません。ですから、それも私どもの強みで、これ全てを網羅して、しかも大ホールでは2.5次元もあれば、ミュージカルもあればアニメソングもあり、もちろんオペラ、バレエ、ダンスもありますので、それらに全て対応してきていると

いうのは、誰でもできるというものではないと自負しているところです。こういったところに関しても、交渉の中で強みを前面に出して、できるだけ事業団でコントロールできる運営をさせていただきたいと考えています。カウンターパートという意味において、コンセッション事業者の相手はだいたいここだというのにはありますが、まだ担当が誰かきちんと決まってない状態でありますので、本当に皆様の力を借りながら、ぜひとも事業団で、強い意志を持って運営していく交渉をしてまいりたいと思っております。

(桧森理事) ある民間企業の方は、せめて2週間くらいホールを占有できないかという話をしていました。ミュージカルとかをやる場合、超ロングランというのにはありますけれども、2週間ぐらいできれば、ある程度の大きさの企業であれば成り立つということです。それぐらいは考えてもいいのではないかと。

(上山理事) 職員チームの議事録及び本編も拝見した。事業者に事業団は何ができるのかきちんと伝えるという意味では良い準備ができたのだと思います。

それから、多分縦割りで日常の業務に追われている中で職員の皆さんも、全体のことを考えるという意味ではだいぶ視野が広がり、これまでの活動はコンセッションに向けた準備っていう意味ではすごく良かったと思います。事業者も失敗したくない。お互い対立するようなこともなく最初は進むと思います。しかし、今までと同じであれば、何のためにコンセッションになったのかとなるので、絶対に根本的なところがいくつか変わっていくと思います。県の強い意志でコンセッションになっているので、事業者も当然、何かを変えていく提案を出してくると思います。

そのため、本日時点のこの資料は、現状の見える化と現状維持をしなければいけない部分、守ってほしい部分などがよく整理されていますが、変えたい又は変えるべきあるいは新しくやりたいことややるべきことについては、あまり書かれていないと思います。それは事業者の方から提案してくることもあるし、こちら側で思いつくこともあるし、お互いの議論の中から作っていくというのが現実的だと思いますが、それに向けた準備という意味だと今の体制でこれをやっていても物足りない。何をやるべきかですが、先ほどから何度も議論していましたが、県民の本質的なニーズが何かというところを、抽象的な作文じゃなくて実際に調査する、ディスカッションする又はヒアリングするなど、我々が先行してリサーチするという活動が必要ではないかと思います。

それからもう一つは、他劇場の成功例や海外の事例など、外の世界に目を向けることが圧倒的に足りないと感じます。この職員チームミーティングの資料を見て強く思ったことは、非常に内向きだということです。日常の目の前の課題を言葉にして、縦割りじゃなくて全体のことをみんなでオープンに議論するという意味では、すごく大きな進歩ですが、他を見て自分たちには何が足りないとか、あるいは今後こうありたいなど、そういったレベルに全然到達していないです。そのためには、県民ニーズの洞察や外の世界から学ぶ、海外の動向を理解する。そうしないと、事業者の方が強いので、彼らがやらなければいけないことにどんどん引っ張られてしまいます。再

来年度の準備はいいと思いますが、その次に向けた準備という意味では、今の体制又は今やっていることでは足りないと思います。特にこの職員チームは、内輪で色々疑問を出すのはいいけど、これを何回やっていても発展性がない感じがします。否定しているわけではありません。どこの会社でも将来ビジョンを作ろうという時に若手に自由に議論させるっていうのはよくやります。しかし、だんだんネタが尽きてきて、同じような話の繰り返しになってしましますので、職員チームの議論は、この程度で終わりでいいと思います。

やはり事業者の中のキーパーソンと我々のコンテンツに関するキーパーソン、つまり芸術監督を中心とする制作チームが新しいものとして何と一緒にやるのか、例えば、共同事業や共同制作のコンテンツの企画など、再来年度に向けてそういう話をやるというところに、むしろエネルギーを集中した方がいいと思います。

それ以外の総務や劇場運営などについては、日常の現実が再来年度始まるため、そこの中でお互いの調整も始まります。彼らも我々の実力を知ることになるので、議論をあまりせず、コンテンツの制作のところにエネルギーを集中させた方がいいと思います。

それから、事業団が弱かった情報発信とか広報についても、コンテンツのところにかなり根差していて、劇場運営や総務は関係ないと思いますが、情報発信として彼らが何をしようとしているかをよく聞いて、事業団の今までの経験や悩み、できていなかつたことをコンセッション事業者に伝えて、お願いするという協議が必要になると思います。従って、ここでギアチェンジをすべきと思います。

（水野理事長）今後面向けまして、3段階あると考えております。

まず第1段階目としましては、当面事業者との連携、今回の資料については現状のことしか書いてないかもしれません、ぜひ事業者にご理解いただいて、より多く連携・協働させていただきたいというのを早々に、また個別の分野ごとにでも打ち出していくかと思っております。その上で来年度につきましては、指定管理は私どもが確実に継続する予定でございます。

一方で、事業者の準備業務も入ってまいりますが、来年度につきましては、今回の資料のように県への予算要求が具体的に必要になりますので、現状の路線を踏襲する形になるかと思いますが、2段階目として、来年度についての予算要求や取組はしっかりと固めたいと思っています。

その上で、3段階目として2027年度以降につきましては、リセットされる部分も多くなります。先ほど申し上げたとおり、事業者と名刺交換をした段階では、どの事業者も劇場運営・舞台技術・企画制作・広報いずれも事業団を非常に頼りにしていると言ってくれています。しかしながら上山理事がおっしゃるとおり、最初はそうかもしませんが、その先どうなるかということは実際考えられますので、それに対抗できるような私たちとしての向かう方向を2027年度以降に向けて話し合う必要があると思っています。段階的に、また当面の課題とあわせて、走りながら考えながらになりますが、対応していきたいと思っています。

(唐津常務) もちろん、これまで事業団がやってきたことを活かしていきたいと考えておりますけれども、場合によっては、上山理事がおっしゃったように、何のためにコンセッションになったのかわからないという状況が見込まれると思います。そのため、ここから逆に今までやってきたことの振り返りに加え、今後のリサーチをやりながら、次に向けての新たなプランを作っていくかなければいけないなと思っています。私たちだけではなく、むしろ事業者がどのようなことを考えているかを汲み取りながら、協働できるところは協働することで、より大きな力になると思っています。差別化するものは差別化し、一緒にできることは一緒にし、そして広報的に力を借りるものは借りるなど、その辺を調整していかなければと思っています。そこに関しては、これまで私や浅野支配人と付き合いがあった人たちが結構メンバーに並んでいますので、割と頑張っていけるところじゃないかと思っています。

(上山理事) 3段階目を見据えてぜひお願いします。

それから一つだけよろしいでしょうか。コンセッション事業者と関係ない話ですが、芸術祭と事業団の関わりについては、次回に向けて体制を変えるべきだと私は思います。事業団のことではなくて、県庁の芸術祭の準備プロセスに前々回から関わっていますが、実行委員会じやなくて、常設の組織体があったほうがいいとか、事業団がやつたらどうかとか、そういういた議論がありました。コンセッションの事業で県も忙しいと思うので滞っていますが、もう一度見直して次回に向けて体制を再構築した方がいいと思います。そうすると例えば今、実行委員会方式でやっているけれども、常設的に事業団が準備をするなど、色々な新しい関わり方が出てくると思うので、その辺は事業団内部でも県庁と相談していただくといいと思います。私も県庁と話します。

(水野理事長) 国際芸術祭につきましては、先ほど唐津芸術監督が申し上げましたパフォーミングアーツの部分からも、それだけではなく劇場運営や舞台技術の関わりでも、私どもかなり現場の方ではずっと関わっておりますので、その中で色々な現場としての考えもあると思いますので、その辺をしっかりと検討、共有していきたいと思います。

次に、議長はその他（2）に移り、小田常務理事が2026年度予算の愛知県への要求額について説明を行った。続いて、唐津常務理事が2026年度の自主事業の展開について説明を行った。

＜主な意見＞

(水野理事長) 予算につきましては、今説明申し上げたとおり、来年度は愛知県に対しまして指定管理料を大幅に増額したもので要求していくため、準備をしているところでございます。

(桧森理事) 各種委託費の見積は、値上がりしているのでしょうか。

(細川参事) 委託料の金額に関しましては、昨今の労務費の上昇がございまして、値上がりしております。そのため、増額して県に要求しております。

(唐津常務) 私からの先ほどの説明で漏れていたものがありましたので、追加させていただきます。2026 年度の自主事業の展開に係る説明資料の 2 ページ目に年間を通じた 2026 年度事業展開イメージがございます。この一番下に記載しているものが、来年度に関しては、これまで以上に充実させているもので、国内外での展開ということで海外公演を何度か実施します。

最後に、議長はその他（3）に移り、水野理事長が 2027 年度以降の事業団の経営について説明を行った。

＜主な意見＞

(加藤理事) 先ほども申し上げました関連ですけれども、4 ページにご説明いただきました「(2) 実績をもとにした事業団が提供できる価値」の中に、舞台芸術や文化芸術に係る県民ニーズを知っているということを、価値として位置づけていただくことを、お願いしたいと思います。その上で、2027 年度以降の経営の方向性について、そうした中に県民ニーズを把握して、それに対応する施策や事業が備わっていく、位置付けていくということが望ましいのではないかと思いますので、検討できると良いと思います。特に、事業団の存立目的について、一行目に個性豊かな地域文化の振興を図り、という一文がありますが、これも独善的であってはいけないと思うので、愛知県の県民が何を求めていて、芸術をそこに持つていているか、それを常に把握しながら、あるいはチェックしながら進めておりますという背景が作れるといいなと思いました。

(水野理事長) まさに今回、民間事業者さんと色々お話ししている中で、改めて、事業団として、地域のことをよく知っている、地域との結びつきを通じて地域のニーズを把握しているというのが、非常にやっぱり強みだなど改めて感じておりますので、その辺はしっかりと前面に出していきたいと思います。

(加藤理事) 7 ページで、公益目的事業会計の金額の推移をお示しいただきまして、ここの中の指定管理料を見ると、徐々に増えており、来年度も増額要求をするというお話ですが、コンセッション事業を実施することによる愛知県のメリットというのは、この中ではどのように位置づけられていますか。

事業団に対しては、愛知県の負担額が増えるわけですね。それはそれでこちらはいいのですが、普通、PFI の場合はコストの縮減を成果の一つにするのですが、愛知県がコンセッション事業をやって狙っている成果は、どのようなことなのでしょうか。愛知県の話なので、ここで聞くことが適切かどうかわかりませんが、勉強のために聞かせていただきたい。

(水野理事長) まず、2022 年度から 2024 年度までの決算額を 3 年並べさせていただいておりまして、これについては、諸物価高騰の影響もあり、年々増加傾向にございます。そして、今年度、2025 年度の当初予算を計上しております。来年度、2026 年度に向けましては、来年度は、例えば引越しの関係とか諸々の、コンセッションを導入するにあたり、必要な経費が一時的に計上されるものも含まれておりますので、そ

れがさらに一つ増加要因になっております。

その後の2027年度以降につきましては、愛知県からの説明によりますと、15年間の総額を計算いたしまして、その上で民営化、コンセッション導入による効果によって、一定の経費削減効果が見込まれると、それを前提として15年間のコンセッション事業者への委託費を算定していると聞いております。残念ながらその内訳は聞いておりませんので、どの部分がどのように節約されるかは分かりませんが、愛知県が従来のやり方でやるよりも、民営化によって15年間の総額で一定部分、削減を図れる前提でコンセッションを導入する制度設計になつていると聞いております。

(加藤理事) そうすると、この15年間の中長期的な期間の中で、事業団としては、予算の構成費目の軽重をよりクリアに求められる局面がやってくる可能性があると想像します。そういう意味でも、2027年度以降の経営のあり方の中に、どういう軽重を意識するかという観点で軽重を加えていただくことがいいように思いました。

(太下理事) 基本的な理解の確認ですが、7~8ページ目の、経営の状況は、とても重要な資料だと思っていて、結局、2027年度にコンセッション事業が導入されると、指定管理料の費目はなくなるという理解ですね。そこに相当するものは、県はコンセッション事業者に払って、コンセッション事業者から、先ほどの浅野常務理事のお話で言うと、かなり運営を期待されているようなので、再委託のような形で事業団が受ける可能性がある。ただ、先ほどの理事長の話ですと、そもそも今回コンセッション事業者に出すお金は、何らかの削減効果が認められて計算されているので、恐らくまるまるこの金額ではないという理解でよろしいでしょうか。

(水野理事長) まず、今後の予算の中で、私どものいわゆる自主事業、つまり芸術文化事業として計上されている部分については、これまでの県との話し合いの中で、あるいは募集の前提として、コンセッション事業者への委託料の外とするということになりましたので、コンセッション事業者に委託するにあたって、私どもの従来からでいう芸術文化事業、つまり、自主事業の部分の経費は、私どもに直接、何らかの形で県から交付されることになります。さらにこれまでの芸術文化事業費はまさに事業費だけでございまして、人件費的な部分や、間接的な経費が入っておりませんので、この芸術文化事業費の金額に人件費なり、間接的な経費を加えたものが、県から事業団に直接いただけるものと考えております。

その上で、それを除いた指定管理料部分につきましては、大枠としてはおっしゃるとおり、事業者の方に行きまして、その中で今予定されておりますのは、舞台技術業務に関しましては、私どもが担わせていただくということが決まっておりますので、コンセッション事業者さんから私どもの方に再委託のような形で支払われる。それはもちろん事業費だけではなくて人件費等も含めたものが支払われるということまでが現時点で予定していることでございます。

(太下理事) 利用料金は、なくなる理解でよろしいでしょうか。

(水野理事長) この利用料金は、劇場等の運営に伴う利用料金でございますので、これは民間事業者の方に入るという形になります。

(太下理事) それでいうと、財務の面は非常に重要なことで、収支見通しをどのように考えるかというのをまず見ないと、今後の事業団の経営は想定できないと思います。現状このペーパーは未定稿ということですけど、先ほどご説明いただいた来年度の「コンセッション事業における連携に向けて」というペーパーとあまり期限が変わらないと思うのですが、多分そうではないのではないかと思います。

今申し上げた通り、多分、利用料金もなくなるし、指定管理料もおそらく減額になるという中で何ができるのか、どうしていったらいいのかということを考えなければいけなくなる。不確定要素が多いので、楽観的なケースと悲観的なケースと中間的なケースぐらいは想定して、その中で何をしていくべきかを考えるべきです。

単純に考えると、多分資金はショートする。これをどうするのかということを考えていかなければならぬ。資金がショートするなら、単純に考えると、何か新しい事業として収入を得る、もしくは支出を減らしていくことしか考えられないですね。支出を減らすのは後で考えるとして、収入を得ることで考えると、まずは一番メインになっているのは、劇場の運営者なら、できるだけフルに借りられるようにするということを考えると思います。

それは、先ほどから言っていると思う強みにほとんど、コンセッション事業者に提案している部分でありますけど。それが突破できたとしても多分、収入は減額になる。したがって、それ以外の何らかの委託事業を多くしていかなければいけない。これは結構悩ましくて、例えば、経営についての2ページ目の「(2) 自主事業の企画・制作」というものがありますけど、もはや自主事業という概念がなくなると私は理解しています。自主事業という名称は、そもそも事業団が県から指定管理者としての指定管理料をもらう中で、それとは別に自主的にやるという事業になります。貸館収入である利用料金を充てて指定管理料にたよらず、自主的に事業を実施するということから、自主事業と言うと思います。こういう収入がないわけですから、もはや自主事業とは呼べない。それは、県からの受託、ないしは、コンセッション事業者からの受託、あとは第三の方法を探るのか。とにかく外からお金をもらわない限り、事業の実施はあり得ないという構造になってきます。

先ほど理事長もちょっとおっしゃいましたけど、従来は、物件費の部分だけで良かったけど、これに加えて人件費も必要となります。だから県やコンセッション事業者から見ると、結構割高な委託になる。これを呑んでもらわないといけない。従来と事業の位置付けが全く変わるとと思うので、かなりハードルの高い交渉になると思います。だから、大きく事業環境が変わることを前提に考えて、自主事業という安易な従来の呼び方をやめた方が絶対いいと思います。

それ以外で考えると、先ほど加藤理事からお話しがありました、もっともっと政策提言能力を高めていって、もっと県やさらには文化庁等に対して、これから劇場運営を中心にもっとこんなことをやるべきだということを提案していって、あわよくばそこから新しい事業を作り出していくようなこともやっていかなければならぬ。これはちょっと時間がかかる仕掛けになります。

それから、その他新規事業として、最終的にはやらないと判断するにしても、県内外での劇場の指定管理者を狙っていくのかどうかを検討はすべきだと思うし、もしかしたら他の事業として、先ほど上山理事からお話しがあった芸術祭の運営の受託だとか、色々な受託、それを通じて人件費を賄うということを本当にできる限り探っていくことが必要になります。そこまでやっても、もし資金がショートする場合には、最後の手段として基金を取り崩すしかない。そこまで想定した方が良いと思います。

それがおそらく2027年度以降の事業団の経営についてという内容になると思います。この内容は相当見直していただいた方がいいのではないかと思っています。

(水野理事長) まさに今後進めていくにあたり一番大きな話の一つが、予算面の組み立て方であり、ある意味、今までと大きく組み立て方を変える必要があるというのは一番重要なことだと思っております。それについては、管理部門である総務部門と事業部門とでしっかりと連携して、特に今おっしゃるとおり人件費的なものとか間接経費的なものでこれまで計上されているものをどのように考えていくのか、しっかりと詰めていきたいと思います。

それから、自主事業の部分でございますが、そこは今までの議論の中でも県との議論でも色々と問題になっておりまして、自主事業の建て付けについては、まずコンセッション事業の外に出すという議論が一つ。それから、このコンセッション事業者さんと共に共催でやっていくという建てつけがもう一つあります。その中で具体的にどう進めていくかについては、芸術監督に話してもらいます。

(唐津常務) 共催というのは色々なやり方がありましたが、当館の劇場使用料免除みたいな形で共催することがとても多かったです。これから関係性が変わってくると、私どもの運営ではないということになると、逆に彼らが使うというような中で一緒にやる場合に使用料はどうなるかとか、多分色々なケースがこれまで以上に複雑になってきます。このあたりは本当に事業者の方がどのように考えているかというのも聞いてみないと私の方ではわかりかねます。自主事業、共催といつても、色々なタイプのものがありますので、事業によって、例えばミュージカルのように長期公演を実施するものは事業者が考えて実施すると思います。

それから無料でやるようなものは基本的には事業団が実施することになっておりますので、ある程度収入はあるけれども観客層をまだまだ開発しなきゃいけないというところは、例えば、共同で民間の方のメディアの力を借りるとか、一方で、民間の事業者がやりたいと思っているということで、事業団のノウハウが必要だというものは、事業団の方が力を貸すという形で、今までよりも少し複雑な共同形態ができると思います。

(太下理事) 従来と共同事業の考え方を変えていただいた方がいいと思います。というのは、先ほど収入や収支の話をしましたが、基本の入件費がない状況になったらということを考えていく必要があります。共同事業なので、どんな組み方をしてもいいですが、誰からどれだけお金がもらえるのかということがまず前提になってくると思います。それがないと事業団は、入件費もないのに単にマンパワーを提供するだけ

ということになってしまいますから、どういうお金を持ってその事業をやっていくのかというふうに考えないといけない。

絶対、自主事業の名称は取りましょう。変えてください。だから勘違いしています。どこかにお金があって、我々事業できていると思うといけないので。お金はないです。県からの委託はありますが、それにしても従来の人事費部分が入ってなかつたはずです。

(水野理事長) 今のこの予算上の組み立てで言いますと、芸術文化事業の部分はいわゆる事業費だけの計上になっておりまして、一方で指定管理料の中で人事費は、芸術文化事業の部分も含めて一括で計上されております。それをある意味色々分類していく作業は今後、必要であると思っています。その上で、私どもが考えているのは、県からいただけるお金が補助金の形になるのか、あるいは人事費も含めた委託料の形になるのかは、これから話し合いますが、私どもとしては当然事業費だけでは成り立ちませんので、人事費やさらに必要な間接的な経費も含めて、その名称が委託料なのか補助金なのかは今後の交渉次第ですが、少なくとも従来どおり、あるいは従来以上にやっていけるようにしっかりと要求していきたいと考えております。

(唐津常務) 今、財団に固有職員がいますけれども、人事費に関しては、これまでと同等で保障いただけるというふうに聞いているのですが、その人事費の事業団への渡し方については、どのようになるか分らないということです。

(水野理事長) 今回のコンセッション事業導入に当たって、事業団の存続と職員の雇用の維持・継続というのを県が前提として言っております。それを踏まえて人事費をどのように計上するかの方法論はあるかと思いますが、それについては、どういった形が一番いいのか、職員の雇用の維持という面からもしっかりと検討し話し合っていきたいと思っております。

(桧森理事) 指定管理者を交代するということになるのですか。

(水野理事長) 現在の私どもの指定管理につきましては、今年度が2年目で、実は5年間の指定管理を県からいただいております。ですから、現時点で言えば、私どもは今年度2年目で5年間できることになっております。今見込みとしましては、これでコンセッション事業者が正式に決定されると、私どもの指定管理期間を来年度までに短縮していく形になって、名称で言いますと、2027年度からは指定管理という言い方ではなくて、PFI法に基づく管理運営という形で民間事業者が入ってくるという切り替えみたいな形になると考えております。

(太下理事) コンセッション事業者は指定管理者になるということでしょうか。

(水野理事長) 権限を付与する必要がある部分においては指定管理者になるということです。公の施設の使用許可権限を行使するための部分では、指定管理の権限を付与するというふうに聞いております。

(平田理事) 5ページの「6 2027年度以降の経営の方向性について」で質問があります。

二重丸の一つ目は、このようにこれまで整理されていると理解していますが、二つ

目の二重丸の理解がしっかりとできておりません。「さらに、引き続き芸術劇場の運営及び芸文センターの管理運営等をしっかりと担えるよう、事業者と連携・協力していくこと」、そこまでのところというのが一つ目の二重丸の整理されていることの範囲の中なのか、それとは別に何かお考えがあるのかというところをご説明ください。

(水野理事長) この一つ目の二重丸は、現時点ですでに決定されている内容です。一つ目の二重丸について、「県から交付される補助金等を主な財源に公演事業等を実施する」という部分については、今回コンセッション事業の募集の前提として既に決定されて、募集要項の中に盛り込まれている内容です。同じく「舞台機構の運営管理業務の委託」についてもそこに盛り込まれております。決定事項として示されている部分です。

二つ目の二重丸は、私たちが望むところです。決定事項以外ではありますが、舞台技術以外の劇場の運営、それから芸文センターの管理・運営、施設管理等の部分についても、担いたいという私たちの今求める部分です。一つ目の二重丸と二つ目の二重丸の違いはそういう違います。

(平田理事) そういたしますと、二つ目の二重丸のところについていと、その財源的なものは先ほど太下理事にも指摘されていたと思いますが、県からもらうのか、場合によってはコンセッション事業者からもらうのかという、そういう二通りがあると思います。

(水野理事長) まず、例えば劇場の運営で言いますと、まだこれから話し合いであります。考えられる部分又は望ましいのは、舞台技術と同じように、私どもにコンセッション事業者から委託料をいただいて、私どもの職員を引き続き雇用するという形が望ましいと思っています。芸術文化センターの管理運営等につきましても、どこまでの部分かは別としまして、そういう形が取れれば望ましいと考えています。

(平田理事) 愛知県が事業者に示した募集要項の中に、二つ目の二重丸の要素があるということが示されていましたか。

(水野理事長) はい、私どもはこれまで接触禁止の立場にあり、コンセッション事業に関わることはできませんでした。候補者が決定した以降は、私どもが再委託を受けるような形で関わることは可能だというルールになっておりますので、可能であります。

(水野理事長) 他にご意見はよろしいでしょうか。それでは、本日いただいたご意見をもとに進めてまいりたいと思いますので、よろしくお願ひいたします。

以上のとおり、本日のWeb会議システムを使用した理事会は異常なく進行し、議長は正午、本理事会の閉会を宣言した。