

平成30年度 文化庁委託事業

持続的な博物館経営に関する調査

-博物館が抱える課題の整理と解決に向けた取組事例-

2019年3月15日



みずほ総合研究所

本事例集は、平成30年度文化庁委託事業「博物館ネットワークによる未来へのレガシー継承・発信事業」における「持続的な博物館経営に関する調査」の事業報告書概要版として作成したものである。本調査では、博物館が抱える課題や持続的な経営に向けた取組の方向性について検討した。実査にあたっては、関係各所の皆様から大変貴重な情報やご意見をいただいた。ここに深く感謝の意を表す。なお、本事例集の内容の詳細については、同事業報告書を参照されたい。

1. 逼迫する博物館財政

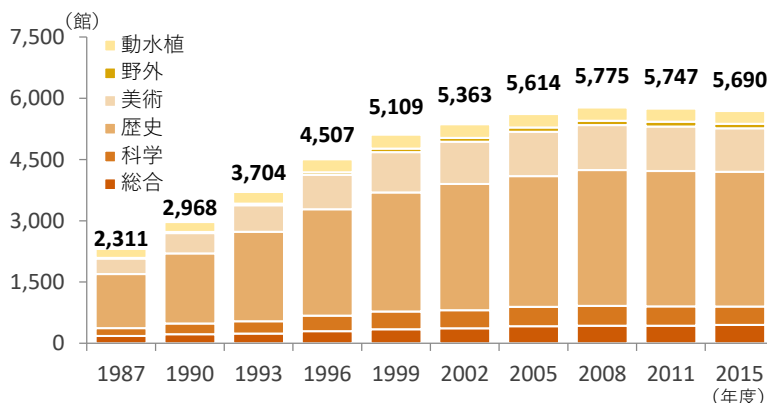
①1990年代における「博物館建設ブーム」

現在日本には、博物館法において定められる登録博物館、博物館相当施設、博物館類似施設を合わせると5,690館の博物館が存在する。

図表1から読み取れるように、日本の博物館の館数は1987年の2,311館から急激に増加し、1999年には5,109館となった。その後、増加のペースは鈍化し、2008年に最も多い5,775館を記録して以降は緩やかに減少している。

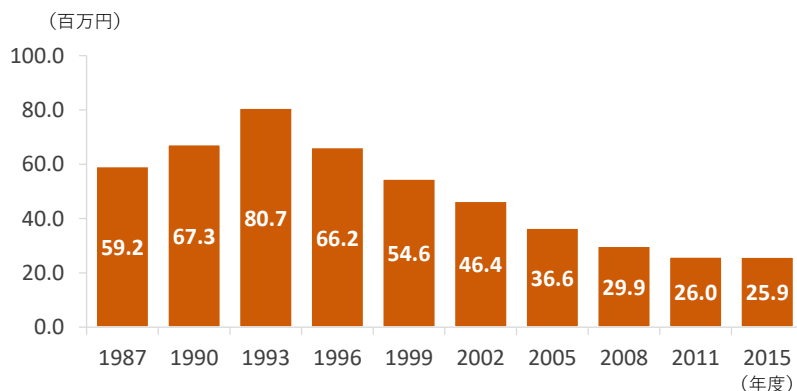
1980年代後半から1990年代の博物館の急激な増加は、地域のステータス誇示や、豊かな文化的なイメージを求めて、各地方公共団体や企業等が好景気に裏付けされた財政の余剰を博物館の建設に向けたことが一因と考えられている※。

図表1 日本の博物館数の推移



(出所) 文部科学省「社会教育調査」(年次統計及び平成27年調査結果)より、みずほ総合研究所作成

図表2 1館あたりの社会教育費の推移



(出所) 文部科学省「地方教育費調査」(年次統計)より、みずほ総合研究所作成
(注) 地方公共団体が条例により設置し、教育委員会が所管する社会教育施設の経費及び教育委員会が行った社会教育活動に支出した経費の総額のうち、博物館費に区分される金額を各年度の博物館数で除して算出している。ただし、博物館数には私立等の博物館を含む。

②博物館1館あたりの公費は減少傾向

公立博物館は営利施設ではないため、その運営には設置者である地方公共団体の予算措置が欠かせない。

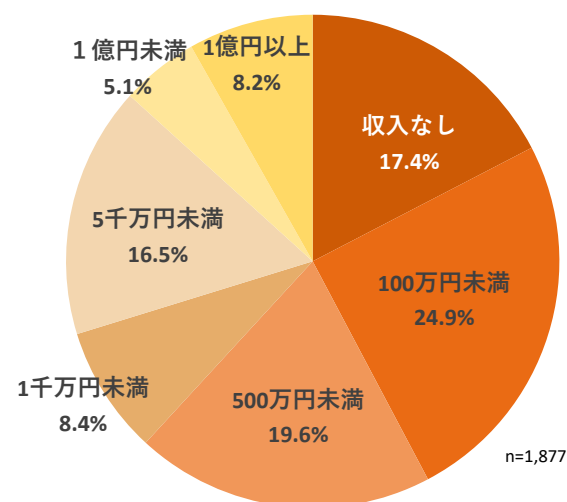
①で確認したように、博物館数は1990年代にかけて急激に増加したが、図表2から読み取れるように、博物館に充てられる1館あたりの予算は1993年をピークとして減少の一途を辿り、2015年度にはピーク時の1/3以下にまで減少している。

③公費減少の一方で、事業収入も十分でない

博物館運営費の原資には、地方公共団体からの予算措置のほか、入館料収入やミュージアムショップ、カフェ等の附帯事業による収入(事業収入)が挙げられる。

図表3を参照すると、事業収入がない博物館が全体の17.4%、事業収入が100万円未満の博物館が全体の42.3%であり、多くの博物館が、収集・保存、調査・研究、教育・展示といった博物館の基本的な機能を十分に発揮できるほど、事業収入を得ていないことがわかる。博物館1館あたりの公費が減少傾向にあることを踏まえると、財政難に起因して博物館の基本的機能が損なわれている可能性がある。

図表3 博物館の事業収入額の分布



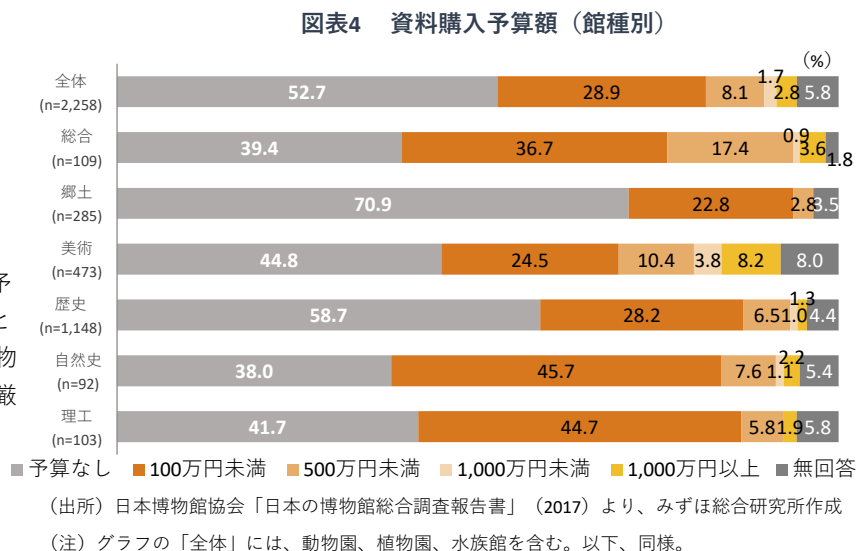
(出所) 杉長敬治「『博物館総合調査』(平成25年度)の基本データ集」(2015)より、みずほ総合研究所作成

2. 財政難に起因して生じる課題

①半数以上の博物館が資料の購入に充てる予算がない

資料の収集・保存は、それ自体が博物館の発揮すべき基本的な機能であるとともに、展示・教育や調査・研究といったその他の機能の基盤となるものである。

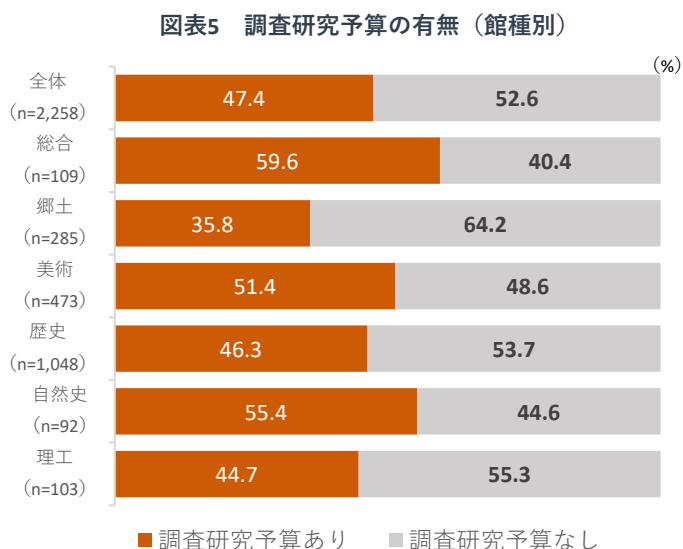
図表4を参照すると、資料の購入に充てる予算がない博物館が、全体の52.7%を占めることがわかる。特に郷土博物館の約70%、歴史博物館の約60%が、予算がないと回答しており、厳しい運営を強いられていることがわかる。



②半数以上の博物館が調査研究に充てる予算がない

調査・研究も、博物館が発揮すべき基本的機能であるとともに、市民に博物館の活動の成果を還元・発信する展示・教育機能の基盤となるものである。

図表5を参照すると、調査・研究についても多くの博物館が、予算がないと回答している。また、収集・保存と同様に、最も比率が大きいのは郷土博物館であり、64.2%の博物館が調査・研究のための予算がないことがわかる。

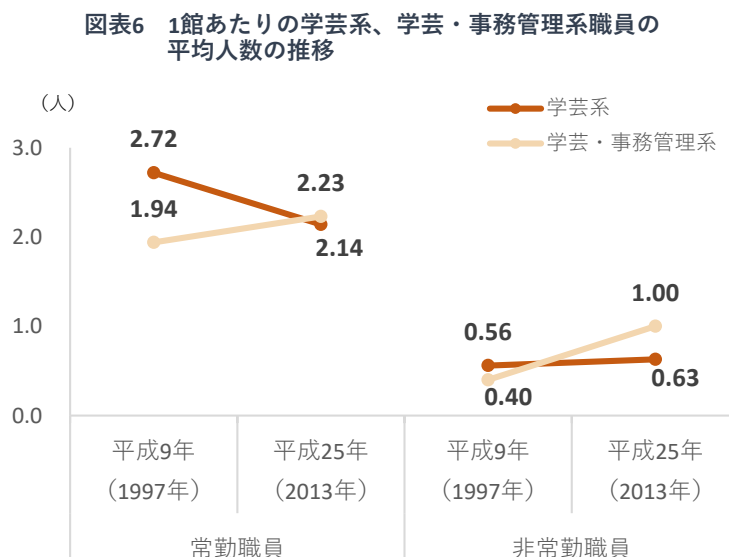


③学芸業務と事務管理業務の兼務が増加

博物館総合調査では、学芸員について、学芸業務専従の職員を「学芸系職員」、学芸業務と事務管理系業務の区別をつけていない職員を「学芸・事務管理系職員」として区別している。図表6は常勤、非常勤それぞれについて、学芸系職員と学芸・事務管理系職員の1館あたりの平均人数の推移を示したグラフである。

1館あたりの常勤の学芸系職員数に注目すると、平成9年（1997年）から平成25年（2013年）にかけて2.72人から2.14人に大きく数を減らしている一方で、常勤の学芸・事務管理系職員は平成9年から平成25年にかけて1.94人から2.23人に数を増やしている。また、非常勤職員についても同様に注目すると、学芸系職員数0.56人から0.63人に、学芸・事務管理系職員は0.40人から1.00人にそれぞれ数を増やしている。

以上から博物館の財政が逼迫する中で、常勤の学芸員についても、学芸業務に専従するのではなく、事務や管理業務について求められるようになっていくことがわかる。



次ページからは、小規模都市に立地しながらも、持続的な経営に向けて取組を行う博物館を紹介する。

宿場町の民俗・暮らしを伝える地域の郷土博物館

南木曽町博物館は、国重要文化財指定の脇本陣奥谷と、江戸後期の間取り図を基に復原された本陣、郷土資料を展示する歴史資料館の3館で構成される郷土博物館である。

南木曽町及び妻籠（つまご）宿の町並み保存、郷土・歴史教育、まちづくり等の役割を担うとともに、脇本陣奥谷の囲炉裏の間等「写真映え」する施設を活かし宿場町を訪れる観光客の積極的な誘客を行っている。

1 館の沿革

昭和42年 (1967年)	妻籠宿の町並み保存運動の一環として、脇本陣奥谷の公開が開始される
昭和62年 (1987年)	妻籠宿見直し調査事業において現位置への本陣及び資料館の建設が提言される
平成5年 (1993年)	本陣起工式、資料館起工式
平成7年 (1995年)	博物館開館、竣工式

2 経営に関するデータ

収入チャネル

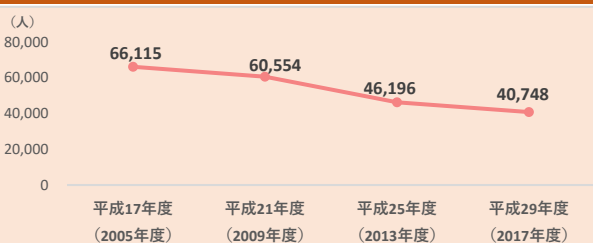
入館料

ショップ

レストラン

スポンサー等

来館者数の推移



Column

妻籠宿

南木曽町博物館の立地する妻籠宿は、旧中山道の宿場町の1つである。高度経済成長期、宿場町としての機能を失い、産業が衰退する中で「保存という名の観光開発」を目的とした「町並み保存運動」が展開された。現在まで古き時代の宿場町の面影を守り続けており、訪れる人々にかつての宿場町の民俗や歴史を伝えている。



当館の脇本陣奥谷の囲炉裏の間は、冬場格子から日の光が差し込む様が美しいと評判であり、写真目当てに当館を訪れる人も多いという。

3-1 展示における工夫

宿場町の旧家の生活を付き添いで レクチャー

当館の脇本陣奥谷は、明治10年（1877年）に総檜造り建てられた脇本陣であり、妻籠宿の歴史的な景観の保存を目指す「町並み保存運動」の一環として昭和42年に公開された。

脇本陣奥谷内には、妻籠宿の歴史に精通する地元出身の職員が常駐しており、来館者に付き添いで案内を行いながら、宿場町の旧家の暮らしや、建物の構造等について説明を行う。職員の中にはベテランの者も多く、その丁寧な語り口は来館者に人気を博している。

単に資料を展示するだけでなく、地元の人々による解説を行うことで、宿場町・妻籠宿とはゆかりのない観光客等に対して、その民俗・暮らしをありのままに伝えることができる。来館者の中には、その丁寧な語り口を目当てに、リピートする者も少なくないという。

3-2 来館者の確保に向けた取組

「写真映え」するスポットを活かして来館者増加を図る

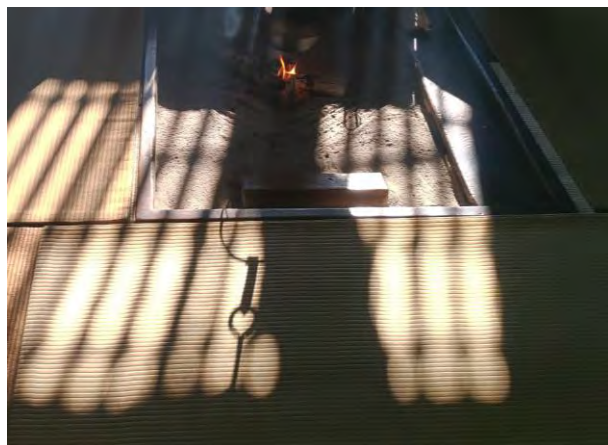
当館の脇本陣奥谷の囲炉裏の間は、冬場に淡い日の光が差し込む様が「写真映えする」として人気を博している。公式サイトやパンフレット等では、この囲炉裏の間の光景を前面に押し出し、誘客を図っている。

博物館は非営利の社会教育施設であり、営利目的の活動を行うものではない。しかし、このような誘客力のある資源を積極的にPRし、来館者を確保することで、入館料等の収入の確保につながるだけでなく、宿場町や妻籠宿にゆかりのない人々に、妻籠宿の歴史を知ってもらうことにつながっている。

最近では、日の光の角度によってできるハート型の影が脚光を浴びており、これがさらなる誘客に繋がらないか検討している。誘客につながる取組や資源の発掘により、地域住民にもいま一度地域の歴史に興味を持ってもらうきっかけになることも重要としている。



来館者への案内の様子。ベテランスタッフによる丁寧な語り口は来館者に人気を博しており、リピーターの獲得にも寄与している。



冬場の一定の期間、脇本陣奥谷の囲炉裏の間にハート型の影が現れる。

4 持続的な経営に向けて

これからも、「2つの”り”」を意識した運営が重要となる

郷土博物館は、地域の歴史や資料について保存・収集、調査・研究を行うとともに、そうした成果を人々に還元する社会教育の使命も帯びている。そのため、できるだけ多くの人に博物館を訪れてもらい、地域の歴史について学び、関心をもってもらうきっかけを作ることが重要である。

初期の妻籠宿保存運動、「理念」と「利益」の「2つの”り”」を重要視した取組を行っていた。博物館が持続的な経営を行うためには、理念と収益の2つを追求する必要がある。博物館の使命を果たすとともに、博物館が町の歴史や民俗に関する資料を守り伝え続けるために、できるだけ多くの人々に訪ねてもらえるような創意工夫にこれからも取り組んでいきたい。

インバウンド対応として多言語化とキャッシュレス化を検討

現在、妻籠宿を訪れる外国人観光客数は年々増加しており、宿場町の文化に関心を持つ外国人は多いと考えられる。当館はまだインバウンドへの対応が十分とはいえないことから、今後、展示や解説、パンフレット等の多言語化や、入館料のキャッシュレス決済の導入等の検討を行い、インバウンドの取り込みに積極的に取り組んでいく。

基本情報

所在地 ● 長野県木曽郡南木曽町吾妻2190

電話番号 ● 0264-57-3322

開館時間 ● 9時00分～17時00分

入館料等 ● 共通入館料：大人 700円 小人 300円
脇本陣奥谷・歴史資料館入館料：大人 600円 小人 300円
本陣入館料：大人 300円 小人 150円

【長野県】



南木曽町博物館

【アクセス】

中央自動車道「中津川IC」から車で約30分
JR南木曽駅からタクシーで10分、バスで10分、徒歩で40分

地域の偉人顕彰によりまちづくりに貢献する博物館

鈴木牧之記念館は、雪深い越後の生活を記した江戸時代の名著「北越雪譜」の著者・鈴木牧之に関する展示と、国の重要無形文化財かつユネスコ無形文化遺産として知られる「越後上布」を中心とした織物の展示を行う郷土博物館である。

雪国特有の建築様式である「せがい造り」を取り入れ、木組みの美しさを表現する。雪にまつわる展示を行う雪文化3館のひとつ。

1 館の沿革

昭和36年 (1961年)	鈴木牧之記念館長恩寺境内に開館
平成 3年 (1991年)	平成元年(1988年)に現在の場所に移設
平成18年 (2006年)	旧塩沢町において財団法人塩沢町文化、スポーツ事業振興公社が設立され、管理委託開始
平成22年 (2010年)	合併により南魚沼市が誕生。 公益財団法人南魚沼市文化スポーツ振興公社による指定管理開始
	牧之通り完成



当館の外観。

3-1 偉人顕彰でまちづくりに貢献

「牧之通り」とともにまちづくり

かつて宿場町として栄えていた塩沢宿（現南魚沼市）は、高齢化や定住人口の減少等により、地域活性化が課題であった。そこで、「雪国の歴史と文化を活かすまちづくり」をコンセプトに、建築物の外観・意匠の統一、色彩制限、雁木の設置等、独自の建築協定が設けられ、平成22年に雪国特有のまちなみとその魅力を復元した「牧之通り」が整備された。平成23年度に都市景観対象（国土大臣賞）、平成27年度にアジア都市景観大賞などをはじめとし、数々の賞を受けている。牧之通りの整備後、ミステリーツアーや日帰りツアーを目的とした観光バスが増え、牧之通りへの観光客が増加している。

当館は、地域の郷土博物館として、牧之通りのまちづくりを推進し、現在でも地域と連携しながら鈴木牧之の普及に努めている。各戸の雁木の柱に牧之の句を書いた短冊を掲示したり、市民の依頼を受けての出前教室や、「北越雪譜」の講義、「越後上布」について学ぶ体験授業を行うなど、市民と観光客の双方が、当地の魅力を知ることが出来る機会を積極的に創出している。

2 経営に関するデータ

収入チャンネル

入館料 ショップ レストラン スポンサー等

来館者数

約1万人（平成29年度実績）

※来館者のほか、体験授業等の参加者を含む。

Column

鈴木牧之の代表著書『北越雪譜』

「北越雪譜」は、1837年発刊の鈴木牧之の代表著書。越後の雪、雪国に暮らす様子、越後縮、越後の不思議、自然、生き物、わざわい、祭り等、計125の話と挿絵55図で構成されている。発刊後の「北越雪譜」は話題となり、多くの人に読まれ、江戸のベストセラーとなった。現在では、英語、ドイツ語、中国語にも翻訳され、世界中で読まれている。



3-2 雪をテーマに他館と連携

雪にまつわる他館との連携により、雪国の美しさと苦労を伝える

当館の指定管理者である公益財団法人南魚沼市文化スポーツ振興公社は、当館のほか市内のトミオカホワイト美術館の管理・運営を担っている。これら2館に近隣の十日町博物館を加えた3館は「雪文化3館」として姉妹館の関係を締結しており、3館共同での記念事業実施、割引券・パンフレット等の作成を行っている。

魚沼地方は新潟県内でも屈指の豪雪地帯であり、雪国特有の文化が根付いている。3館はそれぞれ、雪の文化を象徴するモノや芸術を収集・展示しており、この3館を巡観することによって、来館者は雪文化の美しさや苦労等の多様性を再認識することができる。

現在、鈴木牧之記念館とトミオカホワイト美術館では、双方の展示コーナーを設けて巡観を一層促す仕組みづくりを検討中である。



鈴木牧之記念館の刊行物の一例。

4 持続的な経営に向けて

隣接する牧之通りに訪れる観光客を、いかにして取り込むか

前述のとおり、牧之通りの整備後は、観光を目的としたツアー客が増加している。整備前と比較して来館者数は増加したものの、通りの観光客の増加分ほどには来館者は増えていない。当館にとっては、これら観光客の流れをいかに取り込み、地域の魅力を発信していくかが重要な課題となっている。

牧之通りの商店街では、各戸の雁木の柱に牧之の句を掲げたり、古今雛や武者人形を飾り来訪者の目を楽ませるなど、当館の専任学芸員も協力し、地域を盛り上げるための様々な取組を行っている。また、直近では、2019年に新潟県内で国民文化祭が開催されるほか、当館の開館30周年を迎える。当館では、これらを機に「鈴木牧之」と「北越雪譜」及び、郷土の特産品「越後上布」等に関する特別企画展の開催等を検討している。



上段及び下段左は牧之通りの様子。
下段右は「北越雪譜いろはかるた」の紹介。

基本情報

所在地 ● 新潟県南魚沼市塩沢1112-2

電話番号 ● 025-782-9860

開館時間 ● 9時00分～16時30分（火曜休館）

入館料等 ● 一般：500円、小中高生：250円
（それぞれ団体割引あり）

【新潟県】



鈴木牧之記念館

【アクセス】

上越新幹線越後湯沢駅で上越線に
乗換え、JR塩沢駅から徒歩10分
関越自動車道「塩沢・石打IC」から
15分

牛の名産地に立地する、日本唯一の牛専門の博物館

奥州市牛の博物館は、牛にかかわる歴史、芸術、民俗、自然科学等及び郷土に関する資料を展示する郷土博物館である。

日本唯一の牛専門の博物館として、当地のブランド牛である「前沢牛」のみならず、世界中の牛に関する情報を収集・展示している。

日々の調査研究に加えて、講演会や体験教室等の教育普及にも精力的に取り組む。

1 館の沿革

昭和61年 (1986年)	前沢町（現奥州市）において、郷土博物館の設立構想が持ち上がる
平成4年 (1992年)	前沢町役場内に建設準備室が設置される
平成7年 (1995年)	「前沢町立牛の博物館」として現在の所在地にて開館
平成18年 (2006年)	市町村合併に伴い、名称を「奥州市牛の博物館」に変更

2 経営に関するデータ

収入チャネル

入館料

ショップ

レストラン

スポンサー等

利用者数の推移



利用者数には、来館者数のほか出前体験教室の利用者数をカウント。平成30年度は2月末日までの人数。



当館の全景。

3-1 調査・研究に関する取組

世界中から「牛」に関する資料を収集し、研究結果等を積極的に市民に還元

在来家畜研究会に所属する大学教授等の協力により、アジア地域の在来家畜の写真や特徴等をデータベース化し、当館のウェブサイト上で検索できる仕組みを提供している。このシステムを中心に、「牛」に関する情報を当館に集約し、日本で唯一の牛の情報拠点となっている。日本中の研究者や畜産関係者等からの専門的な問合せに対応するため、学芸員は日々調査・研究活動を実施し、専門スキルの向上を目指している。スキル向上を支援するため、外部研修への参加を推奨しており、参加費用も館の予算に織り込んでいる。

研究活動の成果は、約半年に1度発行する機関紙「牛のはくぶつかん」において、広く市民に還元するよう努めている。専門的な内容をわかりやすく解説することで、広く興味を持ってもらうことができている。地域に根ざした博物館として、市民の理解を得ることは、設置者である地方公共団体の予算措置確保にもつながっている。

前沢牛

「前沢牛」とは、岩手ふるさと農業協同組合によって商標登録された牛肉の銘柄であり、一般社団法人日本食肉格付協会の定める肉質等級でA5～B4に該当する。鮮やかな霜降り肉で舌触りと風味が良いといった特徴を持ち、「極上品」、「味の芸術品」といわれるなど、多くの人が絶賛する日本最高峰の高級牛肉である。



Column

3-2 公費の獲得に向けた取組

評価ポイントは「どれだけ多くの人に影響を与えているか」

教育委員会や財政当局は、博物館が「どれだけ多くの人に影響を与えているか」を評価のポイントとしている。そのため当館では、様々な企画展や体験教室を行うことで、来館者数の増加につなげるとともに、多くの人に博物館の魅力を伝えるよう努力している。当館では、展示に関連したバターづくり体験や、牛革のストラップづくり等が特に人気となっている。

予算確保には行政当局と博物館の「密な」コミュニケーションが欠かせない

企画展等を行うために予算が必要な場合、「その企画展にどのような意義があるのか」、「このタイミングで行うことの意味は何か」、「教育や誘客にとってどのような意義があるのか」を体系立てて説明することが重要である。行政側の担当者が現場の声や展示の意義を適切に理解するとともに、現場担当者も行政側の担当者と密にコミュニケーションをとることで、双方向に理解が進み、結果的に予算の確保につながっている。



上段は展示室内の様子。下段左は企画展示解説書の一例。
下段右はハイランド種の剥製展示の様子。



バター作り体験プログラム実施の様子。特に家族連れに人気。

4 持続的な経営に向けて

保有する資源の最大活用を通して、さらなる魅力の創造・発信につなげていく

当館には、ソフト・ハードの両面において今後一層活用可能な資源がある。

しかしながら、現状はこれらの資産を最大限活用できていないと言いき難い。友の会とボランティア団体についても、現状ではそれぞれの組織が独立しており、機能が分散している。今後は双方が有機的につながり、誘客につながるような取組を行う必要がある。

また、レストラン営業を再開することは、迫力ある展示物に触れて専門知識を得た後に、実際にその味を味わうことで来館者の思い出に知識と体験が同時に残り、後のリピーター確保につながるものと考えられる。

今後は上述の資源を一層活用することで、より多くの人に影響を与えられるような取組を進めていきたい。

体験プログラムの価格設定の見直し

当館は、牛に関連した様々な体験プログラムを行っているが、1回100円～500円と利用料金を安くしているため、人件費を賄うことができていない。博物館は、営利施設ではないが、質の高い事業を継続するためには、費用に見合った利用料金の設定が必要であると感じている。今後は、プログラムの質の向上や人件費を確保するために、価格設定の見直しを検討していく。

基本情報

所在地 ● 岩手県奥州市前沢字南陣場103-1

電話番号 ● 0197-56-7666

開館時間 ● 9時30分～17時00分（月曜休館）

入館料等 ● 一般：400円、学生：300円（高校生以上）、小中学生：200円（それぞれ団体割引あり）

【岩手県】



奥州市牛の博物館

【アクセス】
JR東北本線「前沢駅」より車で約7分
東北自動車道「平泉前沢IC」より車で約5分

まちの魅力の発信拠点として機能する総合博物館

萩博物館は、萩の歴史や文化、民謡、自然を扱う総合博物館である。当館は、「萩まちじゅう博物館」構想（豊富な文化や自然資源等を有する萩のまち全体を博物館とみなす構想）の中核施設として、萩市によって設置・運営されている。

質の高い企画展を年複数回実施することで館の魅力を高めるとともに、積極的な情報発信・広報活動により、地域内外から多くの来館者を集め、まちの観光の中核施設として機能している。

1 館の沿革

昭和21年 (1946年)	萩市教育委員会が熊谷町に科学館を創立。後に「萩科学博物館」に改称
昭和25年 (1950年)	一次閉鎖していたが、萩市公民館付設博物館として再発足
昭和34年 (1959年)	人物及び科学関係の展示を加え、総合博物館となる
平成16年 (2004年)	萩開府400年を記念し、新たな博物館としてリニューアルされ現在の形となる

2 経営に関するデータ

収入チャネル

入館料 ショップ レストラン スポンサー等

ショップ及びレストランは、NPO萩まちじゅう博物館が直接経営している。

来館者数

約8.6万人（平成29年度実績）

※平成30年度は前年比102～103%となる見込み。



博物館の正面。伝統的建造物群保存地域に違和感のないよう漆喰壁、なまこ壁等が用いられているほか、敷地周囲には隅矢倉、長屋門、土堀等を配置している。

3-1 オペレーションの効率化

地域住民の協力の元、オペレーションの効率化を図る

博物館における業務は、施設の管理運営から資料の収集・保存、調査・研究、展示・教育等、学芸業務に至るまで多岐にわたり、限られた人員の中で業務をこなすための工夫が重要である。当館は、他の自治体直営館と同様に、人材確保が課題となる中で、地域住民で構成される「NPO萩まちじゅう博物館」に一定の業務を委託し、オペレーションの効率化を図っている。

当館の業務に携わる同法人のスタッフは約60名であり、受付やガイド、館内清掃等の管理・運営業務から、資料の収集・調査・研究等、学芸員の研究補助に至るまで様々な業務を行い、マンパワーが限られる中で効率的な館の運営が行われている。学芸補助のNPOスタッフには、自主企画の展示を行ってもら場合もあり、スタッフのモチベーションの維持・向上にも取り組んでいる。

Column

萩まちじゅう博物館

豊富な文化・自然資源等を有する萩のまち全体を博物館として捉え、萩の「おたから」を現地で保存・活用しようという萩市のまちづくり構想。まち全体を屋根のない博物館に見立て、市民がそのスタッフとなってまちじゅうの資源を再発見・共有・活用し、持続的なものにしていくというもの。そのエンジンの役割を果たしているのが萩博物館である。



3-2 来館者の獲得に向けた取組

積極的な広報活動により来館者を獲得

当館では、企画展を年間6回程度開催するなどの取組を行い、館の魅力向上に努めている。

特に、夏期に開催する特別展は、高い人気を誇るものが多く、山口県内の全小学校に宣伝チラシを配布するなど広告・宣伝活動に力を入れている。近年では福岡県や広島県の一部の小学校にも広告範囲を広げ、平成30年度は合計11万枚を配布した。

メディアとも積極的に連携しており、ドラマやバラエティー等のテレビ番組に取り上げられる機会も多い。積極的な情報発信は来館者数の維持・増加に有効であるとの認識から、FacebookやTwitter等のSNSを活用した宣伝活動にも力を入れている。

質の高い企画展を実施し、館の魅力を積極的に発信することで、入館者数の9割を占める市外からの来訪者やリピーターの獲得に成功している。



上段及び下段右は常設展示コーナーの一角の様子。左奥には、明治期に解体される前の萩城天守閣の写真が展示されている。



「いきもの発見ギャラリー」の展示の様子。萩の海と大地など、自然に関する資料が展示されている。

4 持続的な経営に向けて

インバウンド観光客への対応は、依然として対応の余地あり

全国的にインバウンド観光客が増加しつつある中で、萩市にとってもインバウンドを取り込む意義は大きい。萩市内の観光の中核施設である当館にとって、萩の魅力を発信し、市内に外国人観光客を滞留させる流れを生み出すことは重要な役割である。

そこで当館では、特に欧米系の外国人観光客のニーズに対応すべく、キャッシュレス決済への対応強化や、展示の多言語化の推進、Wi-Fi設備の充実化を目指している。また、英語にて対応可能なガイドスタッフを常時配置できるように、雇用を拡大していくことも、今後取り組むべき事項であると認識している。

地域の好循環の中心であり続けることこそが、館の持続的な経営に直結する

当館は地域に支えられて経営されている一方で、様々な事業活動を通じて、地域の魅力発信に大きく貢献している。「地域に支えられ、地域の役に立つ」という好循環を保ち続けることが、当館にとっての持続的経営の鍵となると考えている。そのため、より一層の情報発信に努めるとともに、地域の文化継承の次世代を担う「卵」を育てるための教育活動にも引き続き注力していきたい。

基本情報

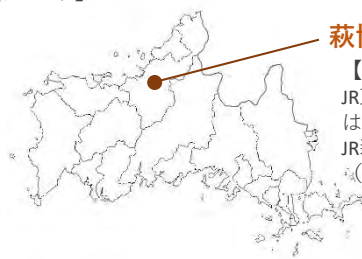
所在地 ● 山口県萩市大字堀内355番

電話番号 ● 0838-25-6447

開館時間 ● 9時00分～17時00分
(6月第2水曜日から翌々日の金曜日
1月第4水曜日から翌々日の金曜日休館)

入館料等 ● 一般:510円、大学生・高校生:310円、
小・中学生:100円(それぞれ団体割引あり)

【山口県】



萩博物館

【アクセス】

JR東萩駅よりタクシーで10分、または徒歩で30分
JR新山口駅よりバスで70分
(萩バスセンター下車、徒歩20分)

創意工夫に富んだ取組で利益を上げる地域の美術館

中山道広重美術館は、歌川広重の作品を中心とした浮世絵版画やそれに関連する資料の収集、保存、展示を行い、地域の文化の振興、まちづくり活動を推進する浮世絵専門の美術館である。

様々な切り口で展開される企画展と特別企画展、展示に関連したオリジナルグッズの販売、日本初のスポンサー制度の導入等様々な取組を行い、地域内外の来館者を確保することに成功している。



中山道広重美術館の外観。

1 館の沿革

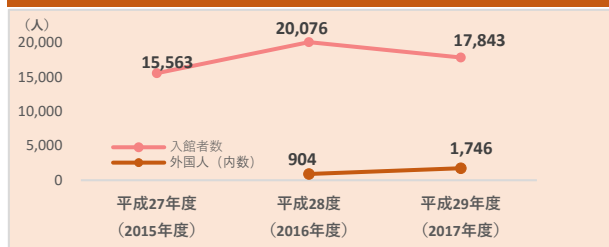
平成7年 (1995年)	美術館構想検討委員会の設置
平成13年 (2001年)	中山道広重美術館開館
平成27年 (2015年)	公益財団法人中山道広重美術館を指定管理者として選定
平成29年 (2017年)	中山道広重美術館スポンサー制度を導入

2 経営に関するデータ

収入チャンネル

入館料 ショップ レストラン スポンサー等

来館者数の推移



3-1 安定的な収入確保に向けた取組

スポンサー制度の実施により安定的な収入の確保と市民への無料開放を実現

当館は日本で初めて企業向けスポンサー制度を導入した博物館である。同制度は、企業に火曜～金曜の特定の開館時間帯の年間観覧料金相当額を負担してもらうことで、その時間帯の市民の入館を無料とするものである。

同制度には、企業、市民、当館それぞれにメリットが存在する。企業のメリットとしては、美術館の広報活動によるPR効果や、CSR活動による市民のイメージ向上が挙げられる。また市民にとっても無料で浮世絵美術に触れる機会になるというメリットが存在する。当館にとっては、年間一定の額が収入として入ることにより、安定的な収入の確保につながるとともに、これまで浮世絵美術に関心のなかった層の取り込みにつながるというメリットが存在する。

有料入館者数の減少につながるという懸念もあったが、無料入館者は、「無料で入ったのでせっかくだから」と館のショップでグッズを購入することも多く、全体として収入の減少にはつながっていない。

歌川広重

寛政9年(1797)、江戸の定火消同心・安藤家の子として生まれる。文化6年(1809)、数え13歳の時に両親を亡くし、安藤家の家督を継ぐこととなる。文化8年(1811)頃に浮世絵師・歌川豊広に入門。同9年頃、画号を与えられ、浮世絵師として画壇に登場する。その後20年近く不遇の時を過ごす。天保4年(1833)に《東海道五拾三次之内》を版元・保永堂から刊行。本シリーズは広重を一気にスターダムに押し上げ、彼の画業の中でも最も著名な作品といえる。広重が最後に手掛けた作品は《名所江戸百景》、100図以上にも及ぶ揃物は紛れもなく彼の傑作に位置付けられるだろう。安政5年(1868)9月6日、当時大流行していたコレラに罹患したと考えられ、数え62歳で天寿を全うする。彼の作品は時代や国を越えても尚、多くの人々を魅了し続けている。

Column

3-2 ショップにおける創意工夫

専属のデザイナーのもと、オリジナルグッズの売上増加に成功

当館には、デザインを専門とする職員が在籍しており、ミュージアムショップで販売するオリジナルグッズの製作の中心を担っている。デザイン専門の職員を雇用することで、パンフレットの制作やグッズの製作を外注する必要がなく、経費の削減を行っている。また、普段から学芸員等の職員とともに勤務しているため、展示に関連したグッズを製作する際にも質の高いものを製作することが可能となっている。

他館にはないオリジナルのグッズは来館者に好評であり、入館料収入とほぼ同額の約880万円の売上（平成29年度決算）を達成している。



ミュージアムショップの様子。当館オリジナルグッズも多く取り扱う。

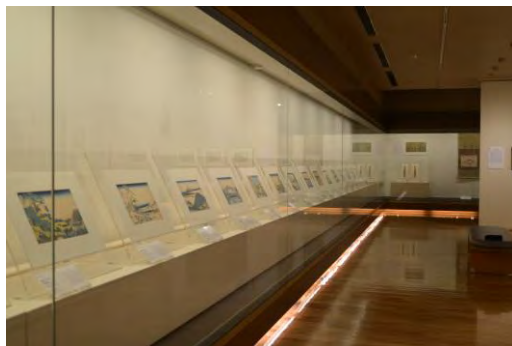
3-3 来館者確保に向けた取組

浮世絵専門の学芸員のもと、年間8回の企画展を実施

当館には浮世絵専門の学芸員が在籍しており、限られたコレクションを様々な切り口から整理し、年間6回の企画展と年2回の大規模な特別企画展を実施している。

浮世絵の性質上、常設展を行えないことも理由の1つであるが、コレクションに限られた小規模な館であるからこそ、人々に関心を持ってもらい続けるためには、同じ展示品でも切り口によって見せ方を変えることが重要であるという。

こうした企画展を開催するためには、コレクションに関する専門性を持った学芸員を館の判断で常勤で確保することが必要であるが、直営の場合難しい。当館の場合は指定管理者制度を導入しているからこそ実現したと考えている。



常設展示室の様子。

4 持続的な経営に向けて

コレクションを増強し、美術館の持つ魅力を高める

美術館が人々に関心を持ってもらい続けるためには、前述のように既存のコレクションについて様々な切り口から企画展を行うことに加えて、コレクションを増やしていくことも重要であると考えている。

当館は、電力会社の変更やデザイナーの雇用による外注費の削減等経費削減に努めるとともに、企画展やショップ事業による収入の確保に努め、利益を確保している。当館は上がった利益を基に、価値のある美術品の購入に備えて基金を設立し、館の魅力向上を図っている。

課題は人材の確保

多くの非都市部の博物館がそうであるように、当館も人材の確保に苦労している。

公益財団法人は、自治体の直営に比べると柔軟な運営が可能であるものの、正規雇用者の給与は公務員の給与水準を超えてはならず、非常勤であれば臨時職員の水準を参考に必要がある。運営者が給与を柔軟に設定できれば、人材確保につながると考えられる。

基本情報

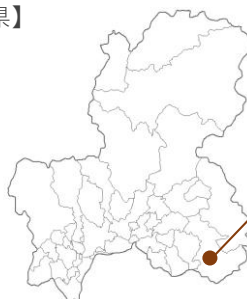
所在地 ● 岐阜県恵那市大井町176-1

電話番号 ● 0573-20-0522

開館時間 ● 9時30分～17時00分
休館日：月曜（祝日を除く）、祝翌日、年末年始

入館料等 ● 大人：510円（企画展）、820円（特別企画展、特別展観）
※それぞれ団体割引あり

【岐阜県】



中山道広重美術館

【アクセス】

JR恵那駅から徒歩で約3分
中央自動車道「岡谷JC」から車で約1時間30分

「観光誘客」と「芸術文化振興」の2つの役割を果たす

信州高遠美術館は伊那出身の美術品収集家原田政雄氏のコレクションや郷土ゆかりの作家の作品を展示する美術館である。

当館は「観光地である高遠の美術館」と「地域の人々に楽しんでもらう美術館」の2つの役割を果たすことをミッションとして掲げており、季節ごとに異なる様々な来館者層に合わせた企画展を実施し、観光誘客と地域の人々への貢献を実現している。

1 館の沿革

昭和63年
(1988年)

伊那出身の収集家原田政雄氏の遺族が高遠町(現伊那市)にコレクションを寄贈

平成4年
(1992年)

郷土作家、郷土ゆかりの芸術家の作品も収集し、美術館として開館

平成16年
(2004年)

収蔵庫を増改築

平成30年
(2018年)

地域からの寄贈が増加し、収蔵庫が狭隘になったことから増築に着手



美術館のエントランスへと続く通路。写真左側は公園空間であり、市街地から離れて市民が憩える落ち着いた空間である。壁面は来館者の目を惹く芸術的なデザインで彩られている。

3-1 地域住民誘客のための取組

イベントや展示の工夫で、地域住民の美術館来館の敷居を下げる

当館は「地域の人々に楽しんでもらう美術館」をミッションの1つとして考えており、地域住民に繰り返し来館してもらう仕組づくりを行っている。

具体的には、美術館内での大空間を活用した「ミュージアムコンサート」や、有志の作家や高校生、保育園児などの作品を展示する「ギャラリー展」、地域の芸術家を講師とする「アートスクール」等を開催している。地域住民の活動に触れられる場を提供することで、美術館来館の敷居を下げているといえる。

また、「アートスクール」は地域の芸術愛好家同士の交流機会の創出にもつながっており、伊那市の文化レベル向上に貢献していると考えられる。

2 経営に関するデータ

収入チャンネル

入館料

ショップ

喫茶

スポンサー等

収入に占める割合は大きくないものの、入館料収入のほか、カフェ運営、グッズ販売、美術館内のホール貸し出しなど、多様なチャンネルで収入を得ている。

来館者数

約**1.6万人** (平成29年度実績)

※来館者の60～70%は観光シーズンの春に集中。

Column

伊那市ゆかりの文化人

伊那市は城下町として栄えたため、文化振興に邁進した数多くの偉人を輩出している。信州高遠美術館では、原田政雄氏が集めた美術品に加えて、伊那市ゆかりの芸術家の作品も収蔵し、地域の方々に向けて展示を行っている。以下は代表的な伊那市ゆかりの文化人である。

- ・音楽教育の重要性を達言し、東京音楽学校の初代校長を任命された伊澤修二(1851-1917)
- ・帝国美術院会員にも推挙され洋画家そして書家としても活躍した中村不折(1866-1943)
- ・写実に基づく山水画、花鳥画を追求した日本画家である池上秀畝(1874-1944)

3-2 観光期の誘客に向けた取組

桜の咲くシーズンはメインターゲットを一般観光客に切り替え、集客に注力

前述のとおり、当館は、地域の文化振興に積極的に取り組んでいる。しかし、伊那市を訪れる観光客の数が、桜が咲くシーズンに集中していることを踏まえて、観光シーズンについては一般観光客をターゲットとした企画を実施し、来館者の確保に取り組む。

実施する企画は地域にゆかりのあるものというよりは、様々な人が魅力に感じるような企画であり、著名人の作品をテーマとした企画展を実施する等している。

観光シーズンには観光客をターゲットとした企画展を実施することで、来館者数や入館料収入において、成果をあげることができている。中には、リピーターも多く、桜のシーズンには「花見と美術館鑑賞」と年中行事にしている観光客も多いことが窺える。

観光客に向けた近隣駐車場での誘導など、関係施設と連携した取り組みも成果をあげる一因と言えよう。



地域の芸術文化振興に係る取組

写真上：子どもワークショップ風景

写真左下：ミュージアムコンサートが可能なホール

写真右下：ワークショップ関連イベントでの調理風景



展示品を鑑賞した後にゆったりと寛げる喫茶室“パレット”。中央・南アルプスを望み、豊かな緑に囲まれてリラックスした時間を過ごせる。

4 持続的な経営に向けて

地域の芸術文化振興に寄与

地域の人々に楽しんでもらう美術館としての運営をしている当館であるが、昨今は地元芸術家の展示を見たいとの要望を受けている。伊那市は古くから文化・芸術を大切にする風土が根付いており、文化・芸術に携わる住民が多いという特徴を持つ。

次世代に文化・芸術を継承し、新たな魅力を創出するためには、地元芸術家の育成支援が重要である。当館の実施している「アートスクール」は芸術愛好家が同じ志を有する者と切磋琢磨できる場を提供するとともに、市民の声を直接聴ける機会にもなる。伊那の文化・芸術を大切にする風土を守り続けることが、当館の持続的な経営に向けて、必要である。

地域住民の一層の利用促進

戦略的に誘客を図る当館であるが、観光シーズン以外の地域住民の誘客には未だ課題を有する。

喫茶運営、グッズ販売、ホール等の施設貸し出し等を通じて、当館への来訪者増、リピーター増に取り組んでいるが、次世代の潜在的なリピーターである小学生、中学生等、若年層の来訪者の訪問割合は低水準にとどまっている。

上述「アートスクール」における新規プログラムの企画など、若年層の興味を高める取組を今後検討していく。

基本情報

所在地 ● 長野県伊那市高遠町東高遠400番地

電話番号 ● 0265-94-3666

開館時間 ● 9時00分～17時00分
(最終受付は16時30分)

入館料等 ● 一般 500円 小中学生 150円
※30人以上の団体等、割引料金あり
※春季特別展の場合は、
一般800円 小中学生250円

【長野県】



信州高遠美術館

【アクセス】

中央自動車道・諏訪インターから車で50分。伊那インターから30分。小黒川スマートインターから約25分。JR伊那市駅JRまたはJR伊那北駅から高遠線JRバスで高遠駅着(25分)。高遠駅徒歩25分。

アートを活用したまちづくりで、市街地活性化に貢献

+ 十和田市現代美術館は、芸術文化の持つ創造性と多様性を広く市民に普及させ、文化の創造と交流を通じたまちの賑わい創出等に寄与することをミッションに掲げている。

一般的な美術館が持つ社会教育という使命に加えて、世界レベルのアート作品による「まちづくりへの貢献」という使命を実現するため、まち全体を美術館とする構想「Arts Towada」の中核を担い取組を進める。

1 館の沿革

平成12年 (2000年)	十和田市長（当時）により、アートによるまちづくりが提唱される
平成20年 (2008年)	十和田市現代美術館開館
平成24年 (2012年)	指定管理者制度導入。ナンジョウアンドアソシエイツグループが3年間の指定管理者に指定され、管理・運営を開始
平成27年 (2015年)	指定管理の2期目が開始。引き続き前期の指定管理者による管理・運営が開始

2 経営に関するデータ

収入チャネル

入館料 ショップ レストラン スポンサー等

ショップ及びレストランは別の事業者が運営している。当館は当該事業者からのテナント料収入を得ている。

来館者数

約**15万人**（平成29年度実績）



美術館の全景。建築家・西沢立衛により、空地为屋外展示空間となることによりアート作品と都市が密接に結びつくことをコンセプトに設計された。

3-1 アートによりまちづくりに貢献

まちづくりの中核施設として中心市街地を活性化

当館の立地する十和田市中心街は、省庁再編の影響による空洞化が問題となっていた。当館は、世界レベルのアート作品を身近に体感できる施設として、アートに知見のある事業者を指定管理者として選定して運営を行っている。美術館の開館によって、中心街を訪れる観光客が増加し、周辺に新たにカフェ・土産物屋といった地元商店が開業したり、美術館に惹かれて移住を決める人が増加したりするなどの成果を上げている。

さらに、当館ではアートによるまちづくりを推し進めるために、企画展を進めるにあたって市内の営業中店舗や空き家等を活用して、企画展の作品展示を街中にも展開している。今後も市内にアート作品を点在させるとともに、美術館を中心とした市街地のほか、自然の聖地である奥入瀬エリアで展覧会を検討し、広く人々に芸術文化の魅力を伝えることで、域外からの観光客を呼び込み、さらなる地域活性化に尽くしていきたい。

Column

とわだじかん

当美術館の刊行物のひとつ「とわだじかん」は、美術館の取組に関する広報に加え、担当者が地域の商店街等を回って収集した美術館周辺の観光・グルメに関する情報を掲載しており、美術館の持つ外部経済効果を高めていくことを目指している。



3-2 ユニークな会員事業を展開

メンバーシップ・プログラム「TAPS」による会費収入を活用した会員事業

当館のメンバーシップ・プログラム「TAPS」(Towada Art Center Partners)は、直営時代の「友の会」を前身としており、会員は割引料金で入館が可能となる。「TAPS」の会費収入は、指定管理業務とは別会計で管理されており、重要な収入源となっている。会費は、市内の学校と美術館をつなぐ「おでかけバス」の運行をはじめとする教育事業や、会員とアーティストとのティータイム企画等の交流事業等に割り当てている。

3-3 来館層を想定した企画運営

ターゲティングを行ったうえで、季節ごとの企画展の内容や運営方針を決定

当館の企画展は、来館者数が多く様々な世代が訪れる春と夏には親子で楽しめるような内容を、秋と冬には紅葉に合わせて訪れる大人の観光客向けの内容を取りあげるなど、来館者層を想定して計画を立てている。

また、年に1度一定期間にわたりアンケート調査を実施することで、来館者の宿泊場所や年齢、展示に対する満足度等の情報を収集している。アンケートの結果から来館者の属性等を特定し、以降の企画展の内容や運営の方針策定に活用している。



岡本太郎作「河神」(大型の暖炉)がある星野リゾート奥入瀬渓流ホテルのホールで実施した音楽イベント「青い森の小さな音楽会」の様子。



(上段)街中の空き店舗を活用した企画展の様子。(下段左)ツアー形式で街中を散策するイベント。(下段右)学校教育の一貫として来場する子ども達。

4 持続的な経営に向けて

異なる知見を持ち寄り最適な企画を行うための人員体制を検討

常勤の学芸員は企画展の開催に不可欠であるが、他の館やアートプロジェクトに関わる中で得た知見を当館に提供してくれるというメリットから、当館では非常勤の学芸員も定期的に募集している。良い展示を実施していくためには、常勤と非常勤の学芸員がバランスよく在籍することがベストであると考えている。

ファンの拡大に向けて展示の増強を目指すも、コスト面がネック

当館は常設展がメインであるため、リピーター客が少ないという特徴を持つ。観光を目的として初めて訪れた人に再び来館してもらうためには、新しい常設作品を増やすことが理想的な方法ではあるが、コミッションワークは1点あたりが高額であることに加え、作品に合わせた展示室の整備が必要となるため、コスト面でハードルが高い。館の魅力向上によるリピーターの確保という好循環を生めるよう、当館の波及効果の普及にも注力していきたい。

基本情報

所在地 ● 青森県十和田市西二番町10-9

電話番号 ● 0176-20-1127

開館時間 ● 9時00分～17時00分(月曜休館)

常設展：510円、企画展：800円
(セット券1,200円)

入館料等 ● ※それぞれ団体割引あり
※高校生以下は無料

【青森県】



十和田市現代美術館

【アクセス】

JR東北新幹線「七戸十和田」駅よりバスで35分。

同「八戸」駅よりバスで約65分。

時代を見据え、地域の総合博物館のあり方を模索する

佐 佐渡博物館は、佐渡を中心とした歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集、展示する総合博物館である。

小規模自治体による直営であり、十分な予算の確保が見込まれない中で、地域の総合博物館としての役割を發揮し、持続的な経営を行うための博物館のあり方を模索している。

1 館の沿革

昭和32年 (1957年)	佐渡市初の総合博物館として、開館 (運営者：財団法人佐渡博物館)
平成19年 (2004年)	佐渡伝統文化研究所の設置 (設置者：佐渡市)
平成21年 (2009年)	研究所の機能を拡張し、佐渡伝統文化研究所の名称を「佐渡学センター」に変更(佐渡市)
平成26年 (2014年)	公益財団法人規定見直しに伴い、財団法人経営から佐渡市経営となる

2 経営に関するデータ

収入チャネル

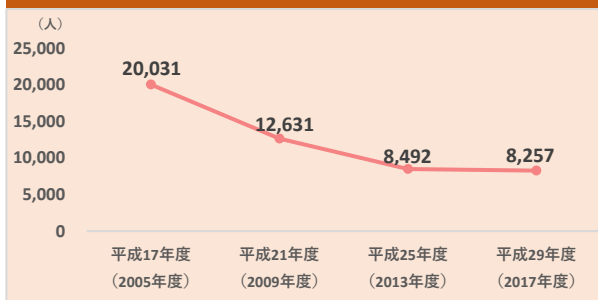
入館料

ショップ

レストラン

スポンサー等

来館者数の推移



基本情報

所在地 ● 新潟県佐渡市八幡2041番地

電話番号 ● 0259-52-2447

開館時間 ● 8時30分～17時00分

入館料等 ● 大人 500円 小・中学生 200円
※15人以上の団体の場合割引

3 持続的な経営に向けて

入館者数増加に向けたマインドシフトの必要性

当館の入館者数は、平成16年度には約2万人であったが、平成29年度は約8,000人にまで減少している。

当館は直営であり、積極的な広報活動や誘客に向けたイベントの開催等のノウハウが十分にはなく、また、入館者数の増加を目的とした事業の重要性を十分に認識していなかった。

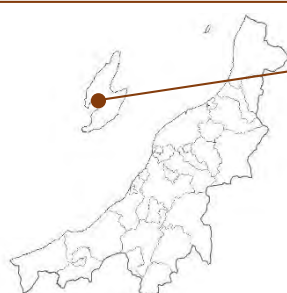
今後は、自治体の財政が厳しい中で、地域の総合博物館としての役割を發揮するためにも、「どうすれば来てもらえるのか」という視点を持ちながら、佐渡の持つ文化という資源を最大限活用できるようなあり方を模索していく。

他の観光資源との連携の必要性

佐渡には、ジオパークや佐渡金銀山といった魅力的な観光資源が存在するが、十分に連携がなされていない。これらを目当てに佐渡を訪れた人に、佐渡の歴史や文化について知ってもらうためにも、連携の可能性を探っていく必要があると感じている。

時代を見据えた運営・展示形態の見直しの検討

運営形態が自治体の直営である場合、専門職の学芸員を十分に配置することが難しく、また、博物館の積極的な広報活動を柔軟に行いにくい等の課題があると認識している。今後は、外国人客や個人旅行客が楽しめる展示手法への変更(多言語対応やデジタル技術活用など)を検討していく。



佐渡博物館

【アクセス】

新潟交通佐渡(路線バス)南線
 「佐渡博物館前」停留所、「八幡温泉前」停留所、または小木線
 「佐渡博物館前」停留所、「八幡温泉前」停留所から徒歩2分

完全独立採算による小規模館経営の難しさに直面する

藤村記念館は、文豪・島崎藤村の出身地で、代表作「夜明け前」の舞台である岐阜県・馬籠（まごめ）宿に立地する文学館であり、島崎藤村に関する資料の収集・保存・展示を行っている。

常設展示室には処女詩集『若菜集』から絶筆『東方の門』までを展示し、一巡すると藤村の生涯を辿ることができる。藤村に関する7,500点を超える貴重なコレクションは、国文学者等の研究対象として重要視されている。

1 館の沿革

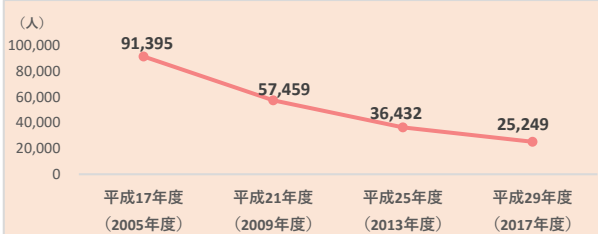
昭和22年 (1947年)	地域住民の発案により、当地に藤村記念堂（お堂）が設置される
昭和25年 (1950年)	博物館運営を目的として財団法人藤村記念郷を設立。長野県内の教員等から寄付を受け、当館の前身となる藤村記念文庫が完成
昭和27年 (1952年)	藤村記念館開館

2 経営に関するデータ

収入チャネル

入館料 ショップ レストラン スポンサー等

来館者数の推移



平時の運営は、常勤職員1名とパート職員2名（交代制）による3名体制である。パート職員は受付・清掃を担当しており、経営は基本的に常勤職員1名がすべて担っている。

基本情報

所在地 ● 岐阜県中津川市馬籠4256-1
電話番号 ● 0573-69-2047
開館時間 ● 9時00分～17時00分
 （冬季は水曜閉館）
入館料等 ● 大人：500円 学生：400円
 小人（小中学生）：100円
 ※20人以上の場合は団体割引あり



3 持続的な経営に向けて

入館者数が減少し続ける中で、運営体制の充実化は難しい

かつて馬籠宿には、年間100万人以上の観光客が訪れ、当館の入館者もピーク時の昭和56年には年間40万人超を記録した。しかし、バブル崩壊後は観光客・入館者数のいずれも減少の一途を辿り、近年においても、平成17年度の10万人程度から平成29年度には約2.5万人にまで減少している。

最近では、欧米のメディアで中山道・馬籠宿の魅力が取り上げられたこともあり、外国人観光客の増加が目立っている。しかしながら、現在の収入（年間1,100万円程度）では、人員の増強（特に学芸員の雇用）は非現実的であり、運営体制を充実させることによる入館者数増加に向けた取組は難しい状況にある。

完全独立採算による持続的経営の難しさ

当館は私立博物館であるため、公費は一切投入されていない。そのため、基本的に入館料収入で運営に係るすべての費用を賄う必要があるが、現状の2.5万人程度の入館者数では、毎年赤字を計上している。現在は設置者である一般財団法人の資産を切り崩して運営を続けているが、数年後には枯渇する見込みであり、独立採算による経営は難しくなることが予想される。

しかしながら、当地の宝である文豪島崎藤村の数々のコレクションをこの地で守り、市民や観光客に藤村が残した「本物」に触れてもらう機会を提供し続けるため、当館は存続していく必要がある。今後は、行政に対して、運営の補助や引継ぎ等の相談を進めながら、今後のあり方を模索していく方針である。



藤村記念館

【アクセス】
 JR中津川駅からバスで約30分、その後徒歩で約10分
 中央道「中津川IC」より車で約25分

3. 持続的な博物館経営に向けた取組

①博物館運営費の原資

博物館運営費の原資は大きく、設置者等の予算措置である内部資金と、設置者等の予算措置を除くすべての収入である外部資金に分けられる。

博物館が、財務的安定性を向上させ、その基本的機能・役割を発揮するためには、内部資金を十分に確保した上で、多様な収入チャンネルを確保することが重要である。

②内部資金の確保に向けた取組のポイント

博物館は営利施設ではなく、博物館単体でその基本的機能・役割を十分に発揮することは困難である。一方で、本調査でヒアリングを実施したような小規模自治体に立地する博物館は、設置者の財政が逼迫しており、文化施設に充てる予算を十分に確保することが難しい。

博物館がその基本的機能・役割を十分に発揮し、持続的な経営を行うためには、第一に、設置者（多くの場合地方公共団体）から必要な内部資金を確保することが前提となる。

本調査で検討した内部資金の確保に資する取組のポイントは右の通りである。

③来館者の確保に向けた取組のポイント

来館者を維持・確保するためには、3つの障壁を越える必要がある。1つめの障壁は、「認知の障壁」であり、博物館の存在や取組について、人々に知ってもらうことを指す。2つめの「来館の障壁」とは、博物館の存在や取組について認知した人々が、実際に博物館を訪れるかどうかということを指す。3つめの「再訪の障壁」とは、一度来館した人が再び博物館を訪れるかどうかということを指す。

図表8は、来館者の確保に至るまでの「3つの障壁」について時系列で図示したものである。

図表7 博物館運営費の原資の内訳

内部資金	・（直営の場合）地方公共団体からの予算措置 ・（指定管理制度導入館の場合）指定管理料 等
外部資金	・ 入館料収入 ・ 寄附金 ・ 附帯事業（ショップ等）による収入 ・ スポンサー制度、会員事業による収入 等

（出所）みずほ総合研究所作成

内部資金の確保に向けた取組のポイント

I. 所管部局に対するインターナル・マーケティングの重要性

組織内部や関連組織に対して行うマーケティングを「インターナル・マーケティング」という。本来であれば、設置者の責任の下で十分な予算配賦がなされるべきであるが、設置者が十分に博物館の活動や存在意義を認識していない場合は、こうした取組により内部資金の確保を図る必要がある。

II. 所管部局や財政当局の担当者に活動の成果のエビデンスを提示

多岐にわたる博物館の活動の成果をエビデンスとして、目に見える形で提示することは、博物館の活動や存在の意義を主張する際に、説得力を持たせることにつながる。入館者数、メディアに取り上げられた回数、調査研究の刊行物の数、来館者の満足度等は、エビデンスとして有効である。

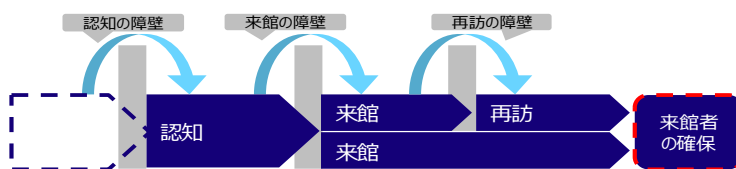
III. エビデンスの元となるデータの準備

インターナル・マーケティングを実施するためには、活動の成果や外部経済効果のエビデンスの元となるデータを整備しておくことが重要である。企画展の開催に充てる予算を確保したい場合は、その企画展でどの程度の入館者が見込まれるのか等を、過去の来館者の満足度や要望等のデータを基に提示する必要がある。

IV. 地域住民に対するエクステルナル・マーケティングの重要性

地域住民が博物館の活動や存在の意義を理解しているということも、インターナル・マーケティングを行う際の重要なエビデンスとなる。具体的には、パブリシティの発刊等でアピールすることに加え、地域住民と博物館とが交流する場を設ける、地域のまちづくりに参画する等、博物館が地域住民の生活に根差したものであることをアピールすることが重要であると考えられる。

図表8 来館者の確保に向けたプロセス



（出所）みずほ総合研究所作成

「認知・来館の障壁」を越えるためのポイント

I. ターゲットを見据えて広報・宣伝戦略を立てる

限られた資源の中で、効果的に広報・宣伝活動を行うためには、「誰に向けて」発信するのかを策定することが重要である。例えば、アンケート調査等で来館者の居住地や属性等について把握したうえで広報・宣伝戦略を行うことが有効であると考えられる。

II. SNSを活用した広報・宣伝活動

予算や人手が限られる中、広報・宣伝活動において費用対効果の高い取組として挙げられるのが、SNSを活用した取組である。TwitterやInstagram、Facebook等の代表的なSNSは、その利用に費用は掛からず、多くの人が利用しているという点でPR効果も期待される。設置者の観光部局等がすでにSNSを利用している場合は、Twitterにおけるリツイート機能等を活用する等、連携して発信を行うことも重要であろう。

III. 広報・宣伝専従の職員の配置

博物館に常勤の事務管理系職員が複数勤務している場合は、分業を行い広報・宣伝業務の担当者を置くことも有効である。広報担当は、パンフレット等の作成やデザインを行うため、そのようなノウハウを持つ人材を配置または雇用することが望ましい。

IV. 来館の敷居を下げる取組で、新規の来館者層を取り込む

多くの館でリピーターの確保が課題となる中で、持続的に来館者を確保するためには、博物館に関心を持たない層を取り込むことが重要である。信州高遠美術館は、地域住民の美術館の来館に対する心理的な敷居が高いことを踏まえ、ミュージアムコンサートや、地域の学生の作品を展示するギャラリー展、地域の芸術家によるアートスクール等の様々なイベントを開催し、美術に疎い人々が来館する敷居を下げる取組を行っている。

「再訪の障壁」を越えるためのポイント

I. コンテンツの陳腐化を防ぐ

リピーター確保において重要であるのは、企画展やイベントによりコンテンツの陳腐化を防ぐことである。中山道広重美術館では、限られたコレクションを様々な切り口から整理する企画展を年6回程度開催し、「飽き」を感じさせない工夫を行っていた。ただし、頻繁に企画展を開催することは、学芸員の大きな負担になるため、館のマンパワーを勘案し、他の基本的機能・役割の発揮において支障のない範囲で取り組むことが重要である。

④ 附帯事業における取組のポイント

博物館の中には、ミュージアムショップを設置していても、オリジナルグッズを持たず、委託販売や場所貸しの手数料収入を得るのみで大きな収入源となっていない館も多いと考えられる。しかし、展示に関連する質の高い商品を開発して販売することは、ミュージアムショップを大きな収入源の1つとするためには重要である。

今回調査を行った中で、好事例として挙げられるのは中山道広重美術館である。同館は、デザイン専門の職員を雇用し、学芸員と連携しながら商品を製作している。展示に関連する質の高い商品は、来館者に人気を博しており、ミュージアムショップの売上は年間約880万円に達し、入館料収入と並ぶ重要な収入源となっている。

II. 博物館に「交流」の場を設ける

リピーターの確保には、博物館に交流の場を設けることも有効であると考えられる。博物館の中で人間関係が形成されると、「人」を目当てに、来館者が何度も足を運ぶことにつながる。南木曾町博物館の事例では、地域の歴史に詳しいスタッフが来館者に付き添いで館内を案内しているが、その軽妙な語り口を目当てに何度も館を訪れる者も少なくないという。

図表9 ミュージアムショップの例（中山道広重美術館）



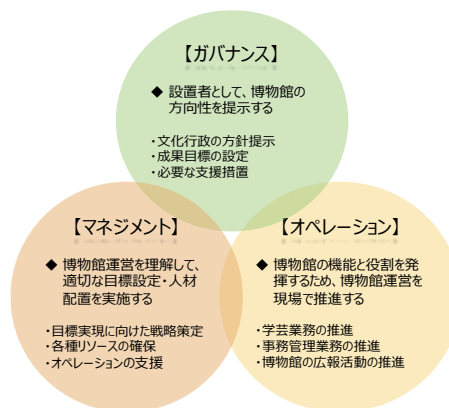
中山道広重美術館のミュージアムショップ。デザイン担当の職員と学芸員とが協力して展示に関連する様々な商品を製作している。

⑤ 役割分業に基づく組織体制の整備

オペレーションを効率化するためには、人材を確保するだけでなく、それを可能とする組織体制の構築が必要となる。学芸業務を推進する学芸員、事務管理業務を担う職員等のオペレーション人材と、人材配置や目標設定等のマネジメントを担う人材を適切に区分し、それぞれが役割を発揮できる組織体制を構築することが重要である。

特にマネジメント人材は、所管部局と現場職員とをつなぐパイプの役目を担う存在であり、常勤の職員を置くことが望ましい。館長の適切なマネジメントのもとで、各職員の担当業務を定めて、緩やかな分業体制を構築し、オペレーションを実施することが重要である。

図表10 博物館における役割分業



設置者の示す方向性（ビジョン）のもと、館長がマネジメントを担い、学芸員や事務管理職員がオペレーションを担うことが理想である。

⑥ 人材確保には、設置者による支援が必要

以上、課題解決に資する取組を検討したが、その前提となるのは、人材の確保である。

しかし、ヒアリング調査の結果、人材の確保が困難である要因は、運営形態や立地地域等、博物館単体で解決することができない性質のものであった。このような課題は、博物館が単体で課題解決に取り組むのではなく、地方公共団体が、設置者としての責任の下で課題解決に向けた支援をする必要がある。

具体的な支援のあり方としては、直営の博物館の場合は、学芸員の資格を有する職員を配置する、マネジメントの能力を持つ常勤の館長を配置する等の支援が考えられる。また、指定管理者制度を導入している館の場合は、必要な人件費を指定管理費で保障する等の支援が考えられる。

博物館の人材確保における課題

I. 運営形態に起因する人材確保の困難

例えば、直営の博物館が学芸員を雇用する場合、地方公共団体の職員として雇用する必要があるが、柔軟な人材確保が行えない。特に、小規模地方公共団体に立地する館の場合は、採用可能な職員数も少なく学芸員の積極的な採用は難しい。また、内部に学芸員資格を保有するものがいたとしても、その専門性と博物館の研究対象とが必ずしも一致するわけではないこと、ローテーション体制をとっているため、資格保有者が博物館に配属されない場合も多い等の問題もある。

II. 立地地域や待遇に起因する人材確保の困難

本調査では、非都市部の人口の少ない地域に立地する博物館にヒアリング調査を実施したが、こうした博物館は立地地域が敬遠され、そもそも学芸員の募集を行っても応募がほとんどないという。また、運営形態や予算の面から、雇用形態や給与において好待遇で学芸員を募集できず、結果として人材不足に陥っているという館も見られた。

平成30年度文化庁委託事業

持続的な博物館経営に関する調査－取組事例集－

発行日：2019年3月15日

●本資料に関するお問合せ先

みずほ総合研究所株式会社

コンサルティング事業本部 社会・公共アドバイザー一部

田端 慎吾 Tel: 03-3591-8792 E-mail: shingo.tabata@mizuho-ri.co.jp

本田 和大 Tel: 03-3591-8709 E-mail: kazuhiko.honda@mizuho-ri.co.jp

- ◆ 本資料は情報提供を目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。
- ◆ 本資料は当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。
- ◆ 本資料の情報は、法律上、会計上、税務上の助言を含むものではありません。
法律上、会計上、税務上の助言を必要とされる場合は、それぞれの専門家にご相談下さい。