

「令和5年度文化芸術の自律的運営促進事業」
京都国立博物館に対する伴走型支援業務の実施



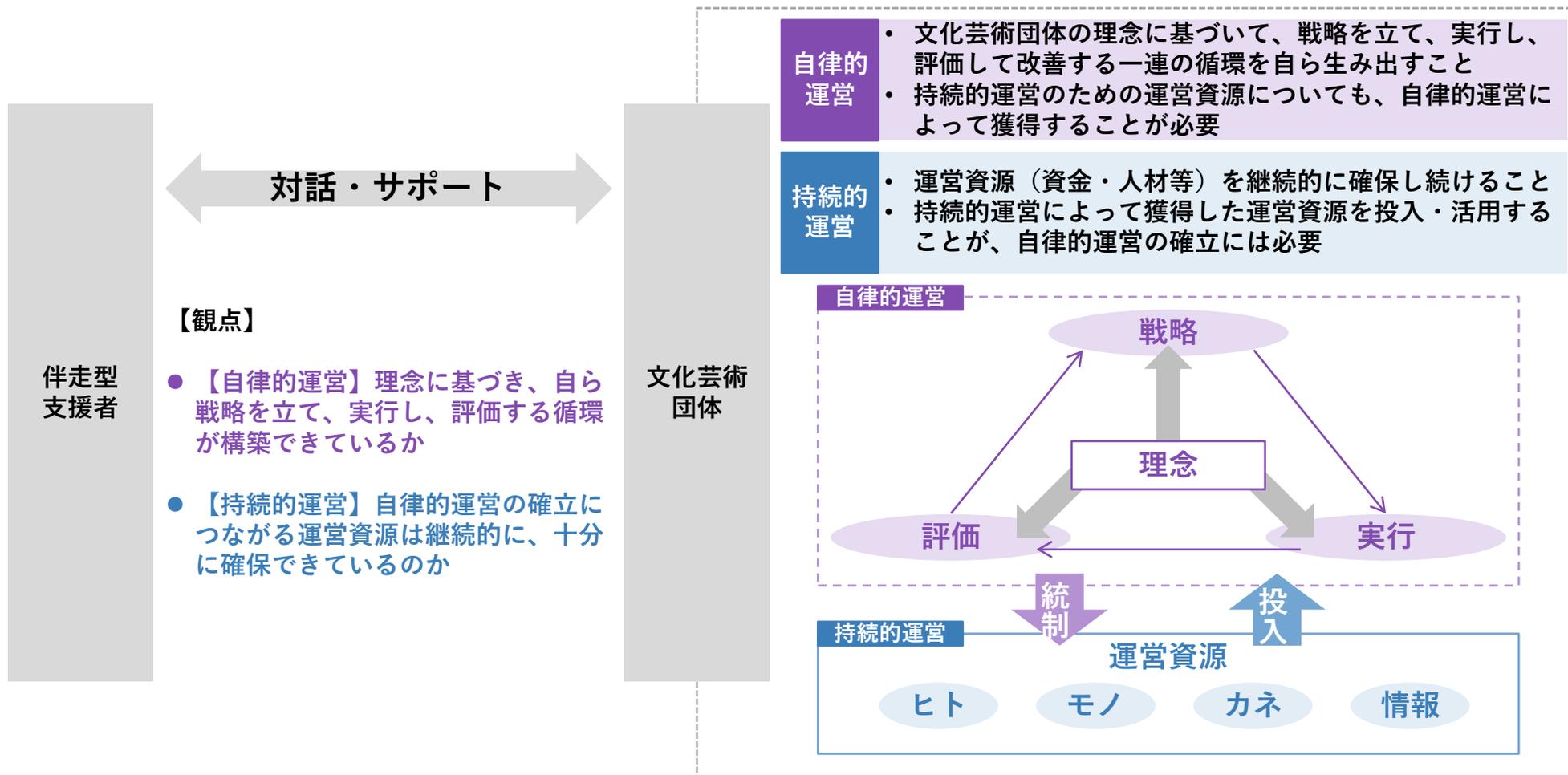
公表版

最終報告書

2024年3月29日
株式会社クニエ

背景：文化芸術団体の自律的運営促進に向けた伴走支援のあり方（弊社理解）

文化芸術団体の自律的・持続的運営促進に向けた支援を、対話を通じて行うことが伴走支援者の役割と理解している。



1.はじめに

今年度伴走支援の方向性

制度上は、戦略・実行・評価が行われているものの、運営資源の継続的な確保の観点からみると戦略・実行・評価の循環が十分に構築しきれていない可能性がある。

観点	定義	京都国立博物館の現状仮説（事業者の理解）
自律的 運営	文化芸術団体の理念に基づいて、戦略を立て、実行し、評価して改善する一連の循環を自ら生み出すこと	<ul style="list-style-type: none"> 制度上は、国立文化財機構の中期目標・計画や年度計画の策定、これらに基づく各種取組の実行、自己点検評価や外部評価委員会等、内外からの評価が実施されている ただし、運営資源の確保という観点からみると、戦略・実行・評価の循環が構築しきれていない可能性がある
統制 投入 ↓ ↑ 統制		
持続的 運営	運営資源（資金・人材等）を継続的に確保し続けること	<ul style="list-style-type: none"> 運営資源の各要素について、下記のような点で課題がある可能性がある ✓ ヒト：ノウハウや人的ネットワークの共有知化・運用 ✓ モノ：所有する資源（施設等）の有効活用 ✓ カネ：自己収入の確保 ✓ 情報：運営資源の運用におけるデータ収集・分析や、対外的な情報発信

今年度伴走支援の方向性

- 「持続的運営」の強化、すなわち運営資源の継続的な確保を確立するための自律的運営の促進を図るべく、次年度以降の取組の方向性を整理する
- 取組の方向性を整理するだけでなく、実施可能なものについては今年度から着手

プロジェクトの進め方

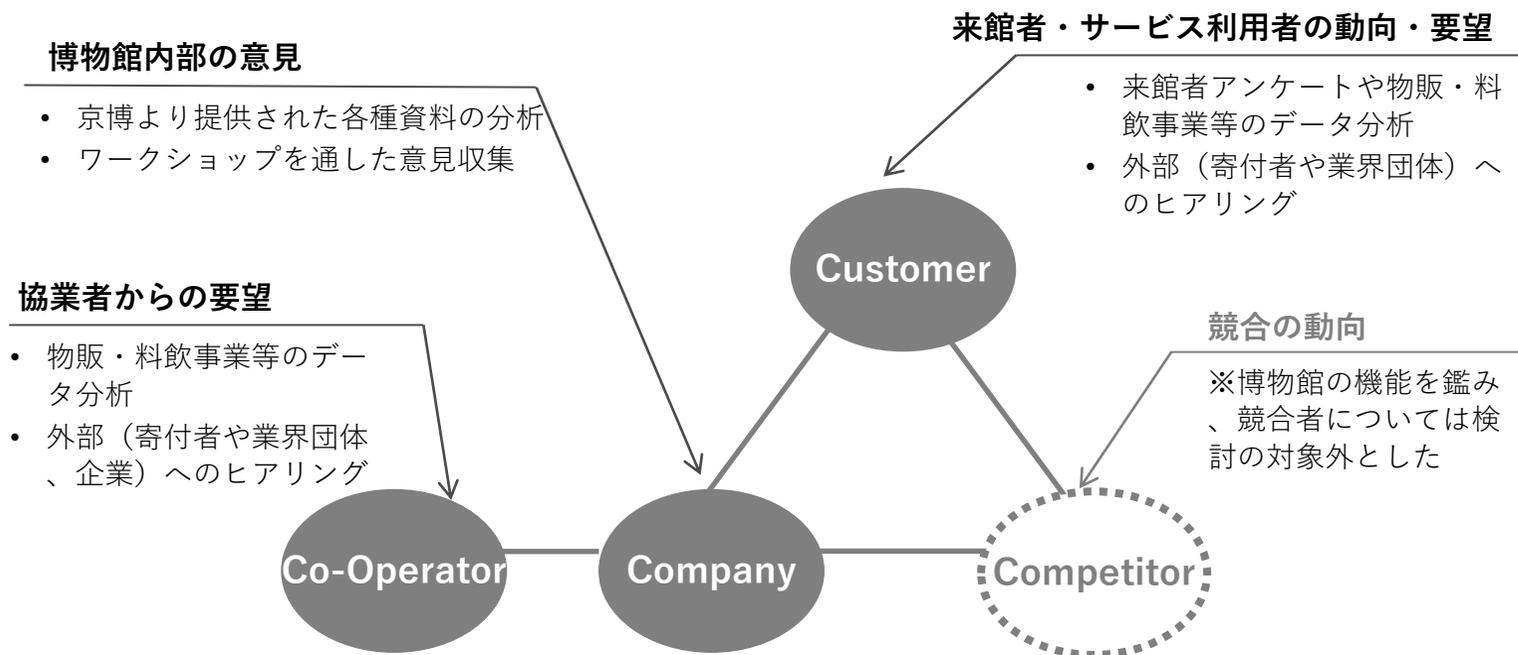
まず現状把握・分析を実施し、その情報を整理することで自律的・持続的運営促進に向けた課題を抽出。課題の解決につながる解決策を整理し、それらを実施するためのアクションプランを検討した。また、一部今年度事業内で実施可能な施策については部分的に実施した。

		2023年10月	11月	12月	2024年1月	2月	3月
マイルストーン		▽キックオフ					事業終了 3/31▽
現状把握・分析	資料分析	資料提供	分析				
	ヒアリング		有識者ヒアリング 京博ワークショップ	★	★		
課題整理	課題整理			課題整理			
解決策の整理	課題の解決策				課題の解決策の検討		
	アクションプラン整理					施策案詳細化 →アクションプラン整理	
	先行的に一部着手可能な取り組みの実施					先行実施	
成果物とりまとめ	最終報告書作成					最終報告書作成	
その他	会議/ デスクリサーチ	← 適宜 →					

2.現状把握・分析 実施概要

内部（Company）と外部（3 Cのうち、CustomerとCo-Operator）について、データ収集・分析や、ヒアリングを行って京都国立博物館についての現状や意見・要望等について整理を行った。

現状分析の観点（3C+Cフレームワーク）



情報収集方法



資料の読み込み/
データ分析



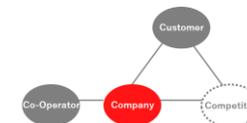
職員ワークショップ
での意見交換



外部ヒアリング

2.現状把握・分析

①資料の読み込み及びデータ分析

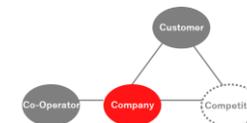


下記の分類に沿って内部資料を提供いただき、分析作業を実施。示唆を抽出した。

#	分類	資料内容	課題・解決の方向性につながる考察の要約
1	財務	(京都国立博物館単体での) 財務諸表	<ul style="list-style-type: none"> FY2022以降は自己収入全体は回復傾向だが、まだコロナ禍以前の水準には達していない
2	財務	(京都国立博物館単体での) 事業報告資料	<ul style="list-style-type: none"> 文化財保護基金の残額は増加傾向 ただ、文化財保護基金グッズの売上にバラツキがある
3	事業	展示会単位のチケット販売数・売上金額・来場者数等が分かる資料	<ul style="list-style-type: none"> 庭園のみ開館期間は入場者数は落ち込む 外国人は展示区分に関係なく一定数来場している
4	事業	飲食店、パンフレット・物販等の販売状況・公募要領	<ul style="list-style-type: none"> 飲食：4,5、8、10-11月の売上が例年高い。アンケート回答者の4割が利用すると回答 レストランスペースが2022年秋以降空きスペースとなっており、新規出店が望ましい 物販：博物館への収益は月数十万～数百万円とばらつきがある。高い月は「当館の図録・グッズ」の売上が高く、細かく分析することでさらに売上増が期待できる
5	事業	企業協賛金や個人からの寄附金の状況が分かる資料	<ul style="list-style-type: none"> 直接寄付は多額な寄付をする方の有無で数千円単位で寄付額が変動する
6	事業	その他、事業として実施している取組の状況が分かる資料（イベントや貸館事業、特別プログラム等）	<ul style="list-style-type: none"> 施設貸出件数・金額はコロナ禍以前の水準まで回復 明治古都館・平成知新館グランドロビーの施設貸出利用を拡大するポテンシャルはある
9	事業	これまでに実施した経営課題の検討状況が分かる資料	<p>(これまでの課題・取組の実施状況については、各種課題分析・解決の方向性の検討のインプットとして活用)</p>
10	事業	収益向上やその他の課題解決として、近年取り組んだ取組の検討状況・施策の実施状況が分かる資料	
11	顧客属性	来館者の数・属性（年齢、性別、累計来場回数）	<ul style="list-style-type: none"> 来館者アンケートの回収率が低く、クロス集計等細かい分析ができない状態となっている 来館者の年代はバランスが取れており、居住地は関西圏が多い。約30%が「初めて」の来場で、約20%強は「リピーター層」とみられる 展示会の認知経路はインターネットが最も多い プラチナ会員については近年登録がない ミュージアムパートナーについては拡大の余地があると推察
12	顧客属性	展示会や館に対する来館者アンケートの結果	
13	顧客属性	清風会、ミュージアムパートナーの登録状況・活動内容	
14	組織・人事	組織概要	<ul style="list-style-type: none"> 事務系職員の人事異動により、業務が属人化しスキル・コネクションが継続しにくい 自己収入増の取組を行った場合、特定の係に業務負担が集中する可能性がある
15	組織・人事	組織体制・人員数	
16	組織・人事	組織再編状況／採用・退職者数推移	
17	経営方針	経営計画・経営方針が分かる資料	<ul style="list-style-type: none"> 内部情報の分析と外部市場環境の調査が必要
19	事業	※追加 WEBアクセスデータ	<ul style="list-style-type: none"> 情報の見やすさと展示内容の魅力紹介は引き続き工夫が必要

#7「マーケティング施策実施実績・年間の実施時期」、#8「内部で管理している指標・KPIの実績値」、
#18「ベンチマークとしている他博物館と比較した実績データ」は該当資料無し

②職員ワークショップでの意見交換



”自己収入増に向けた課題・取組の方向性のアイデア“をテーマに、B2B向け・B2C向けに分けて、博物館職員を対象としたワークショップを開催。課題やその解決策のアイデアについて、議論を行った。

第1回 2023年12月15日（金）：主にB2B向けの施策に関する自己収入増に向けた課題・取組の方向性検討

参加者：京都国立博物館 総務課、文化庁、きづきアーキテクト、クニエ

テーマ(1) 寄附金等をより多く獲得していくにあたっての課題仮説

- ・ 寄付を検討する方の検討材料（顕彰・特典等のメリット、寄付用途、京博の理念、寄付者の思い）が伝わっていない恐れがある。これらを整理し、情報発信を強化してはどうか。
- ・ 企業の経営者との幹部クラス的人的ネットワークは属人的になりがちで、新たなコネクションを発掘・形成するのも課題である。

テーマ(2) ユニークベニューとしての活用拡大を図るにあたっての課題仮説

- ・ 活用方法が分かるように、営業資料/コンセプトペーパーを作成してはどうか。
- ・ 貸館利用における「手引書」に外部に示すべき制約条件はまとまっているが、現状と合っているかは確認する必要がある。

第2回 2024年1月24日（水）：主にB2C向けの施策に関する自己収入増に向けた課題・取組の方向性検討

参加者：京都国立博物館 総務課、文化庁、クニエ

テーマ(1) 入場者数増に向けた現状整理と課題仮説

- ・ 来館者の自発的なSNS投稿・拡散を促進するために、目玉になる所蔵品等を撮影可能にし、ハッシュタグをつけて投稿を促すのも一つの手段である。（特別展でも写真撮影可の展示を実施したことがある）
- ・ ヒアリングの結果を踏まえると学生・教職員向けに、キャンバスメンバーズ制度の周知を図ってはどうか。

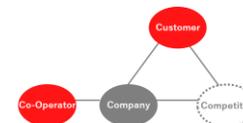
テーマ(2) 入場料以外の収益源（料飲、物販…）増に向けた現状整理と課題仮説

- ・ 平成知新館のレストランスペースの活用方法は、金融機関との連携で新規出店者を模索したい。通年での公募が難しい場合、「ポップアップストア」など、時期を限定した形で募集する方法もある。
- ・ ミュージアムショップ自体の認知度拡大のため発信の仕方を工夫する必要がある。
- ・ 商品については、コラボ商品による話題創出や定番商品の売り上げ増加に取り組みたい。
- ・ 基礎調査として、ミュージアムショップの顧客に対してアンケートを実施し、商品に関するフィードバックを得てはどうか。

テーマ(3) 明治古都館の活用方法に関する整理

- ・ 展示用途での利用を優先し、展示に利用されていない時間帯の活用方法を検討したい

実施事項③ 外部ヒアリング



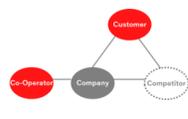
京博外部からのニーズの把握や、課題・解決の方向性検討のインプットを得るため、外部ヒアリングを行った。

分類	ヒアリング対象	課題・解決の方向性につながるヒアリング内容の要約
Customer →京博の寄付制度・キャンパスメンバーズ制度に関する課題と改善点を明らかにする	寄付者（個人）	<ul style="list-style-type: none"> 招待券の枚数を増やしてほしい
	寄付者（企業）	<ul style="list-style-type: none"> 京博のHPにて寄付の理由・背景・使い道等の流れを特集記事として掲載することや、ミュージアムパートナーへの特典の利用例の紹介などがあると、具体的な活用イメージを持つことができる 特典の魅力を高めるアイデアとしては、招待券の枚数増や「企業DAY」の設置などがある
	キャンパスメンバーズ	<ul style="list-style-type: none"> キャンパスメンバーズへの特典や割引を強化してほしい 京博の展示・庭園等を授業の教材として活用できるような説明資料があると、学生に紹介しやすく、口コミも広がるのではないかと
Co-Operator →京博の収益増につながる魅力と解決すべき課題を明らかにし、各協業者との連携可能性を図る	MICEオペレーター	<ul style="list-style-type: none"> ユニークベニュー側が制約を明確にしたうえで、制約下で実施可能な企画の調整に対応できるとよい 日本企業はユニークベニュー活用にまだ慣れていない。そのため、活用方法の発信が重要である
	地域の業界団体	<ul style="list-style-type: none"> 見本市型の商談会や賀詞交歓会などに参加することで、各業界の事業者とのコネクションを広げられ、具体的な取組における協業や寄付・ミュージアムパートナーの開拓につながるのではないかと
	地域の金融機関	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決にあたっては、金融機関がハブとなって、学生・企業団体・地域事業者とつなぐことは可能 懸案のレストランスペースについて、出店希望者の募集を社内ネットワークを通じて行うことができる
	近隣の宿泊施設	<ul style="list-style-type: none"> パンフレット・チラシの英語版の配布や、周辺ホテルスタッフ向けの展示内容紹介講座があると、コンシェルジュ業務でより紹介しやすくなる 富裕層向けのガイドツアーが館主催で実施されると、ホテル宿泊客からの申し込みも期待できる
	観光関連事業者	<ul style="list-style-type: none"> テーマ性があり、学習効果があるツアーの人気の高い。ツアーに活用しやすい展示だとありがたい 観光関連事業者に対して、京都の歴史・文化と京博の展示内容を合わせて紹介する等旅行会社との連携を強化することで、ツアーに活用されやすい
	有識者（料飲・物販）	<ul style="list-style-type: none"> 物販に関して、ミュージアムショップの位置づけと物販事業で目標とする売り上げ規模を明確化し、目標に基づいて商品の販売戦略を検討し、実行していくことが望ましい。また、販売に関するデータを取得・分析し、その結果を踏まえて施策に反映していくことが売上増には必要 海外の先進的な博物館と比べると、品揃えやオンラインストアの見やすさに改善が必要である レストラン・ミュージアムショップともに、賃料や販売手数料は相対的に低く設定されている印象

京都国立博物館の運営資源別の課題整理

ステークホルダー別の期待をフレームワークを用いて整理したうえで、データ分析やワークショップで得られた京博内部の状況と照合。自律的運営・持続的運営の観点から課題を抽出し、京都国立博物館の運営資源ごとに整理した。

インプット



外部ヒアリング

京博外部から期待されていること



京博内部の運営資源に関するデータ／意見



資料の読み込み／データ分析



職員ワークショップでの意見交換

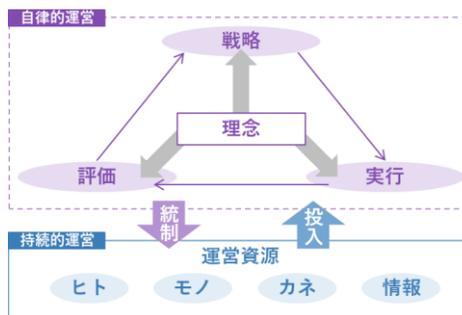


課題を抽出

自律的・持続的運営の観点から課題を抽出

【課題抽出の観点】

- 【自律的運営】理念に基づき、自ら戦略を立て、実行し、評価する循環が構築できているか
- 【持続的運営】自律的運営の確立につながる運営資源は継続的に、十分に確保できているのか



アウトプット： 運営資源ごとに課題整理

運営資源ごとに抽出した課題を整理

運営資源	分類
ヒト	組織体制・人事制度 業務内容
モノ	京都国立博物館全体 施設 所有する文化財 商品・サービス
カネ	資金調達
情報	自館及び市場環境の入手・活用 外部への情報発信

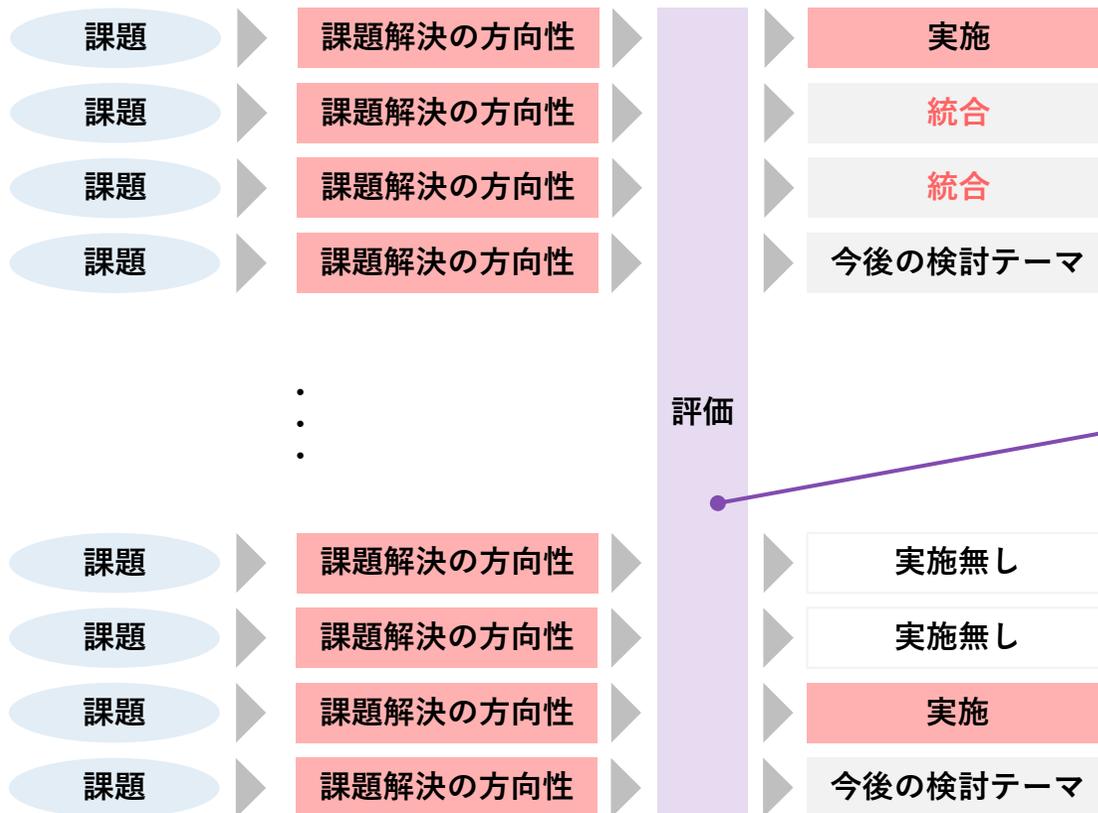
課題概要

運営資源のフレームワークに沿って、主な課題を整理した。

分類	小分類	課題（現状把握・分析の中で抽出できたものを中心に）
ヒト	業務負担／スキル・コネクション	<ul style="list-style-type: none"> 事務系職員は国立博物館他館も含めて人事異動が数年単位で発生し、スキル・コネクションが継続しにくい 事業推進係等、特定の係に業務負担が集中している恐れがある
モノ	館全体	<ul style="list-style-type: none"> 京都国立博物館のブランドイメージ（「京博といえばこれ」）を明確に言語化できていない可能性がある
	施設	<ul style="list-style-type: none"> 明治古都館・平成知新館・庭園等、施設貸出利用を拡大したい
	商品・サービス（展示会）	<ul style="list-style-type: none"> 明治古都館の休館により、展示替え・庭園のみ開館期間が生じており、入場者数減が生じている 展示内容がテーマ性のある旅行商品プログラムに活用しにくい。一方で今の内容を推す声もある 富裕層やインバウンドに向けた付加価値のあるサービスの本格的な提供に至っていない
	商品・サービス（その他）	<ul style="list-style-type: none"> 【料飲】 レストランスペースに空きが生じており、収益が発生していない 【物販】 館として物販事業の戦略的な運営ができていない（売上目標・戦略、売れ行きに応じた運用ルール） 【物販】 オンラインショップについて、UIや認知度に改善の余地がある 【施設貸出】 飲食・火器等の制約条件がニーズに見合っていない 【施設貸出】 潜在顧客層が、実際の利用イメージを持っていない
カネ	支援制度	<ul style="list-style-type: none"> 寄付検討者の検討材料（顕彰・特典等のメリット、寄付用途、京博の理念、想い）が伝わっていない恐れがある 特典の内容について、加入検討者にとって金額と特典に見合う形で提供しきれていない恐れがある ミュージアムパートナー・寄付金をより拡大したい
情報	自館のデータ取得・分析	<ul style="list-style-type: none"> 来館者アンケートについて、取得数が少なく、詳細なデータ分析がしにくい状態 物販について、月ごとの売上データはあるものの、ショップへの入込客数、客単価、展示内容と売上の関連性等、詳細なデータ取得・分析は行っていない
	市場環境の入手・活用	<ul style="list-style-type: none"> 博物館に來たことがない人・企業から京都国立博物館がどのようにみられているか（＝ニーズ）が分からず、各種の取組を検討する上で必要な情報が不足している
	外部への情報発信	<ul style="list-style-type: none"> SNSでの口コミ拡散やマスメディアでの紹介による認知拡大をより拡大できる可能性がある キャンパスメンバーズやインバウンドなどに、展示会の魅力を十分に伝えきれていない可能性がある 施設貸出や寄付に関する情報（魅力やメリット等）が潜在顧客層・サービス利用者層に届いていない 旅行会社や小売事業者等、協業しうる事業者とのコネクションがなく、具体的な連携に結び付いていない

4.経営資源別の課題解決の方向性

3.にて、抽出・整理した課題に対して解決の方向性を検討したうえで、複数の観点から施策評価を行い、「実施」「他の施策に統合」「今後の検討テーマ（案）として申し送り」「実施無し」に分類した。



評価の観点

評価軸	項目	内容
観点①	体制	✓ 施策を実施するにあたって、京博内外の関係者のうち、どういった体制が必要になるか
観点②	コスト	✓ どの程度の費用が施策の実施に必要なになるか
観点③	期待効果	✓ 自律的運営の促進あるいは運営資源の確保の観点で、どれだけ効果が期待できるか
+ α	他の解決策と統合できないか	✓ 実務上、施策はできるだけまとまっていた方が実施しやすいため、他とまとめて検討できる場合は他の施策に「統合」する

サマリー

現時点で「実施」としている各種取組を①～⑨にグルーピングした。これらについては、5章にて詳細な取組案を整理している。また、次年度の取組開始後、「検討テーマ」としているものについても貴館と議論の上、検討を進めることで合意した取組については同様に取組の方向性を整理したい。

No	取組案	関連する運営資源／「解決の方向性」の#との対応			
		ヒト	モノ	カネ	情報
①	業務ノウハウ・コネクションの共有知化	#2,3,4 業務負担／業務スキル・コネクション	—	—	—
②	庭園の魅力向上に向けた検討	—	#9 庭園	—	—
③	夜間開館や開館期間延長に関する検討	—	#15 夜間開館	—	—
④	金融機関と連携したレストランスペースの新規出店募集に向けた取組	—	#17 料飲事業	—	—
⑤	施設貸出や寄付拡大、物販拡大等に向けたB2B向けの営業活動	—	#6,7,8,10,11,18,21,24,25,26 施設貸出、物販	#29 資金調達	#36,37 B2B向けの情報発信、コネクション形成
⑥	寄付や支援制度の特典の見直し検討	—	—	#27,28 特典	—
⑦	物販事業に関するデータ収集・分析と運営方針の検討	—	#18-21 物販	—	—
⑧	自館のデータ取得・分析体制のアップデート	—	—	—	#30 来館者アンケート
⑨	基礎資料としてのマーケティング調査	—	—	—	#32 市場環境の入手・活用

ヒトの観点

分類	小分類	課題（現状把握・分析の中で抽出できたものを中心に）	# 解決の方向性（案）	実施判断
組織体制・人事制度	業務負担	事務系職員は国立博物館他館も含めて人事異動が数年単位で発生し、スキル・コネクションが継続しにくい	1 #4に統合 ・「人事制度そのものの検討」は、伴走支援事業内では検討することは難しい ・「マニュアルやネットワークの共有」など、運用面に対応	実施無し／統合
業務内容	業務スキル・コネクション	事業推進係等、特定の係に業務負担が集中している恐れがある	2 業務所掌の見直しや人的リソースの振り分けの検討を行う	検討テーマ
		ノウハウが属人化しており、人事異動時の継承が難しい可能性がある	3 必要な業務についてマニュアル化・人材ネットワークの共有知化を実施 現時点での候補) ・施設貸出利用の手引書の更新 ・アンケート集計方法のマニュアル ・人材ネットワークのリスト化	実施
		協業者との関係性が担当者の個人的なコネクションにとどまっています、組織的な人的ネットワークの共有が難しい恐れがある	4 #3と合わせて実施していく	統合

4.経営資源別の課題解決の方向性

モノの観点 (1/2)

分類	小分類	課題（現状把握・分析の中で抽出できたものを中心に）	# 解決の方向性（案）	実施判断
館全体	ブランドイメージ	京博内部・外部問わず、京都国立博物館のブランドイメージ（「京博といえばこれ」）を明確に言語化できていない可能性がある	5 館内で改めて、「京都国立博物館としてのブランドイメージ」を議論・言語化し、それに基づいて、それぞれの取組内容に反映する	検討 テーマ
施設	明治古都館	耐震工事が必要	6 #25に統合 伴走支援事業としては、あくまで「施設利用の拡大」など、活用方法の検討・取組を行う想定	統合
		遊休状態になっている日数が多く有効活用したい	7 #25に統合	統合
	平成知新館	施設貸出利用を拡大したい	8 #25に統合	統合
	庭園	庭園が目的で来場している人が少ない	9 庭園の魅力を高めるような展示内容の見直し・説明の追加、パネル展示等の施策の検討・実施	実施
		施設貸出利用を拡大したい	10 #25に統合	統合
その他の施設	施設貸出利用の拡大や有効な活用方法を検討したい	11 #25に統合	統合	
所有する文化財		「京都国立博物館といえばこれ」という文化財が少なく、寄託も多いため活用がしにくい可能性がある	12 寄託品の活用が必要な場合には、所有者と適切にコミュニケーションを図る	実施無し
商品・サービス	展示会	明治古都館が休館中のため、名品ギャラリーと特別展を交互に実施せざるを得ず、間に展示替えや庭園のみ開館期間が発生していることにより、入場者数減が生じている	13 名品ギャラリー・庭園のみ開館期間であっても入場者数ができる限り維持・増加できるように、情報発信や庭園の魅力向上等に取り組む⇒関連する項目でそれぞれ詳述	統合
		名品ギャラリーにおいて、展示内容がテーマ性のある旅行商品プログラム等に活かしにくいとのコメントがある ※一方で、展示内容については、今の内容が良いとするフィードバックもある状況	14 ※自律的・持続的運営促進の観点から今後検討	検討テーマ
		近隣ホテルの宿泊客など、夕方以降に来館する可能性のある方からすると開館時間が短い可能性がある	15 夜間開館の拡大や開館時間の延長を検討する	実施
		富裕層やインバウンドに向けた付加価値のあるサービスの本格的な提供には至っていない	16 ※自律的・持続的運営促進の観点から今後検討	検討テーマ

モノの観点 (2/2)

分類	小分類	課題 (現状把握・分析の中で抽出できたものを中心に)	# 解決の方向性 (案)	実施判断	
商品・サービス	料飲事業	レストランスペースに空きが発生しており、現在は収益が得られていない	17 金融機関と連携して、新たな出店者や新たな業態を模索する。長期契約には拘らずに短期契約なども検討。必要に応じて職員・来館者向けのテイクアウト販売など、レストラン以外の業態としての活用方法について検討する	実施	
		物販事業	物販事業の戦略的な運営ができていない恐れがある (どの程度の売上目標か、それを実現する戦略/売上が低い商品の廃棄・値下げの運用ルールなど)	18 既存の計画・会計処理上の制約等も整理しつつ、データの取得・分析を行ったうえで、有識者の助言も踏まえながら物販事業の運営方針を整理する	実施
		商品数が多く、管理コストが大きくなっている一方で、「売れ筋」「定番」の商品が明確になっていない	19 #18に統合	統合	
		オンラインショップが2つに分かれており、UIもユーザーが使いにくいものとなっていることで情報が届いていない可能性がある	20 #18も踏まえて、オンラインショップの運営方法やデザインを見直す (運営者が異なるため、連携が可能かどうかも含めて整理)	実施	
		既存のオンラインショップでは元々購入目的のある人にしか情報が届かない恐れがある	21 #18も踏まえて、小売事業者との連携やセレクトショップへの出店などを検討する	実施	
		販売手数料・建物貸付料が一般的なアンテナショップなどと比べると低い	22 #18に統合	統合	
	施設貸出		火器利用・料飲提供の制約条件が、利用希望者のニーズにマッチしていない可能性がある	23 制約条件の緩和 (⇒文化財保護の観点で現行の条件緩和はNGのため「実施なし」)	実施無し
			実際の利用イメージを潜在顧客層が持っていない可能性がある	24 #25に統合 (制約条件があっても魅力を感じてもらえるように営業ツール作成や活動を行う)	統合
				25 利用イメージが伝わるように営業活動を強化 (営業ツール作成⇒営業活動)	実施
			申し込みフロー (初動が電話問い合わせ)・期限 (20日前) が特に個人ユーザーにとって利用しにくい	26 WEBやメールでの受付や受付期限の見直しなどを検討する	実施

カネの観点

分類	小分類	課題（現状把握・分析の中で抽出できたものを中心に）	# 解決の方向性（案）	実施判断
資金調 達	支援制度全 体	寄付を検討する方にとっての検討材料（顕彰・特典等のメリット、寄付用途、京博の理念、寄付者の想い）が伝わっていない恐れがある	27 ホームページやリーフレットにおいて寄付制度のメリットや魅力を伝えるよう、情報発信の内容をアップデートする	実施
		特典の内容について、加入検討者にとって金額と特典に見合う形で提供しきれていない恐れがある ・プラチナ会員については登録者がいない ・複数の寄付者から、チケットの枚数増の要望あり	28 #27と合わせて特典の見直しを検討	実施
		ミュージアムパートナー・寄付金をより拡大したい	29 #25や#37の活動をする中で、新たなパートナーとなる企業とコネクションを形成し、新規獲得を目指す	実施

情報の観点

分類	小分類	課題（現状把握・分析の中で抽出できたものを中心に）	# 解決の方向性（案）	実施判断
自館及び市場環境の入手・活用	自館のデータ取得・分析	来館者アンケートについて取得はしているが、取得数が少ないうえ、集計の手間やデータ分析がしにくい状態	30 ・WEBアンケートの導入及び分析が実施できるようなマニュアルの作成 ・館内での設置場所等、回答数の向上に向けた施策の検討	実施
		物販について、月ごとの売上データはあるものの、ショップへの入込客数、客単価、展示内容と売上の関連性等、詳細なデータ取得・分析は行っていない	31 #18に統合	統合
	市場環境の入手・活用	博物館に来たことがない人・企業から京都国立博物館がどのようにみられているか（=ニーズ）が分からず、各種の取組を検討する上で必要な情報が不足している	32 非来館者に対するマーケティング調査（WEBアンケート調査／SNS分析ツール等）を実施し、施策を検討する	実施
外部への情報発信	[Customer] 入場者への情報発信	SNSでの口コミ拡散やマスメディアでの紹介による認知拡大をより拡大できる可能性がある	33 展示会情報を戦略的にPRする	検討テーマ
		インバウンド向けに展示会の内容が十分に伝わっていない可能性がある 参考) 近隣ホテルのコンシェルジュ担当者へのヒアリングにて「フライヤーを紹介する際にチラシに英語がない」との発言あり	34 ・WEB上で実施している多言語での情報発信の内容をインバウンドに京都国立博物館のことを紹介する機会のあるような協業者へ伝える ・フライヤー自体の英語化を検討する	検討テーマ
		キャンパスメンバーズ会員の学生・教職員のキャンパスメンバーズ制度についての利用拡大の余地がある可能性がある	35 キャンパスメンバーズ会員の教職員向けに展示内容や庭園・明示古都館の紹介等、学生が来館するような取組を行う	検討テーマ
	[Customer] サービス利用者・支援者への情報発信	[情報発信手段]施設貸出や寄付に関する情報が潜在顧客・サービス利用者層に届いていない	36 オウンドメディアや営業活動を使って、施設貸出や寄付の情報を発信する ⇒#25,27に統合	統合
	[Co-operator] 協業者への情報発信	旅行会社や小売業者等、協業しうる事業者とのコネクションが少なく、連携を強化できる可能性がある	37 R5事業に実施した事業者との連携強化や、さらなるコネクション構築を目指す（⇒#4、#25、#29と関連）	実施
近隣の宿泊施設・寺社仏閣等との連携を強化する余地がある		38 近隣のホテルコンシェルジュに対して、京博の展示を紹介するような勉強会の開催を行い、宿泊客への紹介を誘導。より強固な連携についても模索	検討テーマ	
		39 近隣の寺社仏閣について、連携を検討する	検討テーマ	

5. 2027年度までの実施事項案

4章にて「実施」となった下記の取組案について、文化庁が伴走支援事業を実施する予定の2027年度までを期限として、体制・費用感・中長期的な取組スケジュール・自律的運営を行うにあたっての目標案（もしくは目標設定の考え方）を整理した。

No	取組案	関連する運営資源 ／「解決の方向性」の#との対応			
		ヒト	モノ	カネ	情報
①	業務ノウハウ・コネクションの共有知化	#2,3,4 業務負担／業務スキル・コネクション	-	-	-
②	庭園の魅力向上に向けた検討	-	#9 庭園	-	-
③	夜間開館や開館期間延長に関する検討	-	#15 夜間開館	-	-
④	金融機関と連携したレストランスペースの新規出店募集に向けた取組	-	#17 料飲事業	-	-
⑤	施設貸出や寄付拡大、物販拡大等に向けたB2B向けの営業活動	-	#6,7,8,10,11,18,21,24,25,26 施設貸出、物販	#29 資金調達	#36,37 B2B向けの情報発信、コネクション形成
⑥	寄付や支援制度の特典の見直し検討	-	-	#27,28 特典	-
⑦	物販事業に関するデータ収集・分析と運営方針の検討	-	#18-21 物販	-	-
⑧	自館のデータ取得・分析体制のアップデート	-	-	-	#30 来館者アンケート
⑨	基礎資料としてのマーケティング調査	-	-	-	#32 市場環境の入手・活用

実施事項の整理軸

- 体制**
 …京博内外の関係者のうち、取組の実施にあたって想定される体制
- 費用感**
 …施策実施にあたって必要と想定される費目・費用
- 取組スケジュール**
 …2023年度～2027年度までの各年度の実施事項イメージ
- 目標案／目標の考え方**
 …設定可能な場合は、自律的運営を実施する上での目標の現時点の案（定量／定性）を整理
 現時点で設定が難しい場合は、目標設定のための考え方を整理