

徳川美術館の文化観光拠点計画

目 次

1. 実施体制	3
2. 機能の強化に関する基本的な方針	
2-1 文化資源保存活用施設を取り巻く現状	
2-1-1 主要な文化資源	4
2-1-2 主要な文化資源についての解説・紹介の状況	9
2-1-3 来訪客の動向	12
2-1-4 他の文化資源保存活用施設との比較	15
2-2 課題	17
2-3 文化観光拠点施設としての機能強化に向けて取組を強化すべき事項及び基本的な方向性	
2-3-1 基本的方向性	23
2-3-2 取組を強化すべき事項	23
3. 目標	
3-1 本計画で達成する目標	29
3-2 目標の達成状況の評価	30
4. 文化観光拠点施設機能強化事業	
4-1 事業の内容	
4-1-1 文化資源の魅力の増進に関する事業	31
4-1-2 情報通信技術を活用した展示、外国語による情報の提供その他の国内外からの観光旅客が文化についての理解を深めることに資する措置に関する事業	33
4-1-3 国内外からの観光旅客の移動の利便の増進その他の文化資源保存活用施設の利用に係る文化観光に関する利便の増進に関する事業	35
4-1-4 文化資源に関する工芸品、食品その他の物品の販売又は提供に関する事業	37
4-1-5 国内外における文化資源保存活用施設の宣伝に関する事業	37
4-1-6 (1)～(5)の事業に必要な施設または施設の整備に関する事業	39
4-2 特別の措置に関する事項	42
4-3 必要な資金の額及び調達方法	43
5. 計画期間	44

1. 実施体制

1-1. 計画作成主体				
申請者 文化資源保存活用 施設の設置者	名称	公益財団法人 徳川黎明 会 徳川美術館	所在地	名古屋市東区徳川町 1017 番地
	代表者	館長 徳川 義崇		
	地方公共 団体内部 の役割			
1-2. 連携する文化観光推進事業者				
共同申請者① 文化観光推進 事業者	名称	名古屋市観光文化交流局	所在地	名古屋市中区三の丸三丁目 1 番 1 号
	代表者	局長 松雄 俊憲		
	役割	施行規則第 1 条第 2 項第 1 号および第 2 号の文化観光推進事業者		
共同申請者② 文化観光推進 事業者	名称	公益財団法人 名古屋観 光コンベンションビュー ロー	所在地	名古屋市中区栄二丁目 10 番 19 号 名古屋商工会議所ビル 11F
	代表者	理事長 杉崎 正美		
	役割	施行規則第 1 条第 2 項第 1 号および第 2 号の文化観光推進事業者		
共同申請者③ 文化観光推進 事業者	名称	株式会社 リクルート ライフスタイル	所在地	東京都千代田区丸の内 1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
	代表者	代表取締役 浅野 健		
	役割	施行規則第 1 条第 2 項第 1 号の文化観光推進事業者		

2. 機能の強化に関する基本的な方針

2-1. 文化資源保存活用施設を取り巻く現状

2-1-1. 主要な文化資源

●徳川家康に始まる江戸時代 260 余年の安定と繁栄は、将軍家を中心とする幕藩体制の下に築かれた。その下で御三家（尾張・紀伊・水戸徳川家）は将軍家に次ぐ地位を有し、その筆頭として重きをなした尾張徳川家においては、初代当主（藩祖）義直（家康九男）が家康より受け継いだ遺品を中核としつつ、歴代当主の遺愛品や、将軍家からの下賜品、婚礼の際の調度品など様々な機会に収蔵し、受け継いできた重宝が集積されてきた。昭和初期に第十九代当主侯爵徳川義親は、その散逸を防ぐとの観点から、財団を設立してこれらを寄贈することとした。徳川美術館は、これにより昭和 10 年に設立された私立の美術館である。こうした伝来品に加え、尾張家に関係する作品を後に購入し、また篤志家より寄贈を受けることにより美術館のコレクションは更なる充実をみ、現在所蔵品は一万件余りとなっている。コレクションは、世界的にも有名な国宝「源氏物語絵巻」をはじめ、国宝 9 件、重要文化財 59 件、重要美術品 46 件を含み、その量も種類の多さにおいても、また質の高さや保存状態の良さにおいても、突出した独自性を有し、我が国の伝統文化の一環である「大名文化」「武家文化」を総覧しうる代表的な美術館となっている。

これらの所蔵品は、「武具・刀剣」、「茶の湯」、「書院飾り」、「能」、「奥道具」の区分により、年間を通じて展示替えを行いながら、名品コレクション展示室（第 1～第 5 展示室）において観覧に供されているほか、年間を通じて開催される企画展・特別展において公開されている。

●所蔵品の中で、国宝「源氏物語絵巻」は、日本を代表する古典文学として二十カ国語にも翻訳されている紫式部の『源氏物語』（11 世紀初頭）を絵画化し、12 世紀前半に製作されたと考えられる作品であり、徳川美術館には十帖分十五場面が所蔵されている（東京・五島美術館は三帖分四場面を所蔵）。現存する最古の物語絵巻として、絵画史・美術史・文化史の上でも貴重な重要作品である。尾張徳川家での伝来の姿は三巻の絵巻であったが、昭和初期に保存上の観点から詞書二十八面・絵十五面の額面装に改められ、その形で保存・公開されてきた。近年に至り、文化庁の支援の下に最新の研究をふまえた修復作業が行われると共に、長期保存の方法の再検討の結果、絵と対応する詞書を組み合わせた計十五巻の卷子装に改められ、本年修復作業が全て終了し、今後順次公開が行われる予定となっている。（国宝「源氏物語絵巻」については年間の公開期間を限定的（1 週間～10 日間程度）とせざるを得ないことから、常時はレプリカと作品のビデオ解説を第 6 展示室において観覧に供している。）



国宝「源氏物語絵巻」 竹河二

●また代表的な所蔵品としては、三代将軍徳川家光の長女千代姫が、尾張徳川家二代の光友に嫁いだ際に携えた婚礼調度の一群、国宝「初音の調度」計七十件がある。「初音」の名称は「源氏物語」の「初音」の帖に題材をとった蒔絵意匠であることに由来するが、江戸時代初期の最高水準の蒔絵技法を駆使して製作された美術史・工芸史上の逸品であると共に、生活史・文化史上も貴重な作品であり、伝統的な婚礼調度品中の最高峰に位置すると言って過言でない（現在文化庁の支援の下に一部修復作業中）。



国宝「初音の調度」

●所蔵品の内「刀剣」については、約五百振を所蔵し、これに長刀・鎗・小刀も含めると、およそ千振を有しており、うち十振が国宝（注1）、十九振が重要文化財（注2）、二十三振が重要美術品となっている。いわゆる「名物刀剣」も二十三振伝えられ、コレクションとして国内で有数、最大級のものとなっている。これらの刀剣が江戸時代の研ぎのまま輝きを保存されていることはひとつの大きな特色であり、また尾張徳川家に歴代伝わる「蔵帳」が211種515冊伝来しており、他の文献等も合わせ、相当数の刀剣の由緒や来歴をたどることができることも所蔵品の特徴のひとつである。

（注1）「太刀 名物 津田遠江長光」（もと織田信長所持、本能寺の変後明智光秀により安土城より奪われたと伝わる）、「短刀 銘 吉光 名物 後藤藤四郎」（前記の千代姫婚礼の際家光より光友に贈られた）など。

（注2）「脇差 名物 物吉貞宗」（家康所持の愛刀と伝わる）、「刀 名物 南泉一文字」（室町将軍家所蔵の時、この刀に触れた猫が真っ二つになったという逸話に中国の僧南泉の故事を重ねた名称）、「刀 銘 本作長義（以下略）」（豊臣秀吉の小田原攻めに際し、北条氏直より長尾氏が拝領したと伝わる）など。

さらに、刀剣に付属する「拵」は歴代当主所用のものなど二百七十五口を所蔵し、及び「三所物（目貫、筭、小柄）や鐙など多数の刀装具も、後藤家に代表される金工家の手による質の高い金工品を含む貴重なコレクションを形成している。また武家に特有の武具についても、家康着用の「花色日の丸威胴丸具足」や初代義直着用の「銀溜白茶威具足」を含め、甲冑・弓矢・鉄砲（火縄銃）・馬具・陣中道具・鷹狩道具・火事装束等多数の伝来所蔵品が、武家の文化と生活を今日に伝えている。



重要文化財 脇指 無銘 貞宗 名物 物吉貞宗



獅子図三所物 銘 紋祐乗・光美

●茶道具については、豊臣秀吉に切腹を命ぜられた利休が自ら削り最後の茶会で用い、茶会后古田織部に伝えられ、織部が長方形の窓を開けた筒を作って位牌代わりに茶杓を挿んだという逸話とともに尾張家に伝来した「千利休茶杓 銘 泪」が著名であり、毎年利休忌前後の時期に特別公開を行っている。その他の主立った道具として、茶壺二十二件、茶入四十八件、薄茶器十五件、茶杓三十九件、茶碗九十二件、釜二十五件、水指二十五件、花生六十九件、建水七件、蓋置九件、天目台十九件、香炉三十三件、香合六十九件を所蔵している。著名な作品としては、武野紹鷗所持の茶碗「白天目」（重文）、「織部筒茶碗 銘 冬枯」（重文）などがあり、また中国の金～明代や朝鮮王朝の古窯で作られた希少な作品、例えば「曜変天目（油滴天目）」や高麗茶碗、あるいは南蛮貿易による渡来品、例えば安南（ベトナム）製の茶碗「紅安南草花文茶碗」（重美）や、織田信長が安土城で「ご機嫌斜めならず」と喜んだ記録のある茶壺、大名物「金花」、「松花」（重文）等も有名である。石川五右衛門が豊臣秀吉の寝所に忍び込んだ際、

香炉の蓋の千鳥が啼いたために、捕らわれたという言い伝えが残る南宋～元時代の青磁香炉「大名物 銘千鳥」も著名な作品である。これら所蔵品は「名物」や「大名物」を含んだ歴史的なコレクションであり、刀剣同様「蔵帳」類により、由緒や来歴をたどることのできる作品が多数含まれることから、ストーリー性のある展示も来館者の大きな楽しみとなっている。



千利休竹茶杓 銘 泪



曜変画像 (油滴天目)



青磁香炉 銘 千鳥

●書院飾りは、中国・朝鮮半島からの輸入品文房具を中心に、硯、墨、筆、印章、文房諸具（水注、筆洗、水滴、筆架、筆筒、卦算、墨床、文鎮、硯屏、硯箱、筆箱、軸盆・軸台、印籠、肉池、刀子・鋏等）ほか様々な室内調度類が伝来している。なかでも、大きな特色は、合わせて五百挺を超える墨のコレクションのうち八割を占める、江戸初期から伝わる明墨（唐墨）のコレクションであり、宣徳から万暦頃に至る高名な墨匠の墨が、質・量共に世界的なレベルで収集されている。また食籠、盆、箱、台、香合、筆軸等に見られる彫漆、螺鈿等、「唐物漆器」も三百点近い所蔵品があり、元・明の彫漆器コレクションとしては日本最大級で、優れた技術・質と良好な保存状態のもとに、極めて貴重な文化財となっている。

このほか、書院や茶室で用いられた掛物・書画（三幅対を含む）、盆石などについても、室町將軍家で用いられた玉潤「遠浦帰帆図」（東山御物）、後醍醐天皇が笠置・吉野へ遷幸した際にも、常にこれを懐中していたと伝えられる盆石「夢の浮橋」など著名な作品を所蔵している。



屈輪文犀皮食籠・盆



重要文化財「遠浦帰帆図」玉潤筆

●室町時代、足利義満の庇護の下に観阿弥・世阿弥父子が大成した能楽は、信長・秀吉を経て、江戸時代には武家の「式楽」となり、大名家の公式行事や慶事で演じられ、また私的な楽しみのためにも演じられて、武家の嗜み、大名の文化となった。また能と能の間には狂言も演じられた。そのため大名家では城中や屋敷に能舞台を設け、多種多様な演目を演じうるよう装束や面、能管・大鼓・太鼓・小鼓などの楽器その他の能道具を備えておく必要があった。徳川美術館は、名人として名高い面打師達の作品を数多く含む能面百二十六面、狂言面三十面を所蔵しており、装束・楽器・諸道具をあわせた所蔵品は一千件を超える。装束は色鮮やかに保存の良さを示し、唐織、厚板、長絹、縫箔、摺箔、狩衣や法被と多彩である。中でも「唐人相撲装束」一式は、名物裂に類する豪華な布地をふんだんに使ったもので、江戸期の狂言演目「唐人相撲」の装束・道具がそのまま良好な状態で残された極めて稀有なコレクションである。

また、掛物の表具や茶道具の包みに用いられた金襴や緞子などの裂地の多くが舶載された名物裂であ

り、文化史の上でも貴重なコレクションである。

なお能・狂言とは異なるが、楽器類については、江戸時代に薩摩よりもたらされた琉球楽器のまとまったコレクションがあり、その希少性から近年沖縄でレプリカが作成され首里城（焼失前）で展示が行われていた。



能面 小面 伝是閑吉満作 萌黄・黄段山道に釘抜雲版文厚板唐織



萌黄地牡丹唐草文金襴唐人相撲装束

琉球楽器

●以上は大名家にとり「表」の世界で用いられた「表道具」であるが、これに対して、奥方や姫君達の居住する奥御殿で用いられた「奥道具」は、主に女性達のための道具類である。その代表格は、婚礼調度類であり、三代将軍家光の長女千代姫のそれについては上記の「初音の調度」で触れたが、それ以外にも千代姫の所用品として「純金台子皆具」（重文）と呼ばれる三十点余りの純金の道具類がある。また近衛家から十一代当主芥温の継室となった福君（1820～1840）の「菊折枝蒔絵調度」八十件余りは現存する江戸時代の大名婚礼調度として最も大揃えのものである。また福君は、婚礼調度とそっくりに作られた精巧な「菊折枝蒔絵」の雑道具四十余件、および近衛家の家紋（抱牡丹紋）を意匠に用いた雑道具四十余件をあつらえており、三棚飾りや貝桶・合貝、乗物（高位者用の「駕籠」に相当）や化粧道具、更には碁盤・将棋盤・双六盤とそれぞれの駒など、実物と精巧なミニチュアとをあわせて見ることができる。幕末の十四代当主慶勝の正室矩姫（1831～1902）は、所用の「有職雑」五組と、「ご内証」とされごく内輪でのみ用いられた一組の小型の雛人形のほか、福君の雑道具と並び立つ「松竹梅唐草蒔絵雑道具」八十件余りを今日に伝えている。これらの雛人形・雑道具は、明治～昭和三代に亘る尾張徳川家の当主夫人達に愛用された雛人形・雑道具と共に、毎年2～4月の時期に「尾張徳川家の雛まつり」として30年以上公開展示されており、名古屋に春の訪れを告げる風物詩として定着している。



菊折枝蒔絵雑道具 貝桶・合わせ貝

菊折枝蒔絵調度 乗物



有職雛

婚礼調度と雛以外の奥道具としては、絵巻物や屏風、書画の類が代表的である。そのうち国宝「源氏物語絵巻」については既に述べた。他の絵巻物としては、「葉月物語絵巻」(平安時代)、「西行物語絵巻」(鎌倉時代)、「破来頓等絵巻」(鎌倉～南北朝時代)、「掃墨物語絵巻」(南北朝～室町時代)、(いずれも重要文化財)を含め多数の作品を所蔵している(重文八件、重美一件)。江戸初期 17 世紀の「歌舞伎図巻」上・下二巻(重文)は鮮やかで繊細な色彩が素晴らしい近世初期の市中風俗画の代表作のひとつであり、服飾史・染織史の観点からも注目されている。



重要文化財「歌舞伎図巻」(部分)

屏風については、「遊楽図屏風(相応寺屏風)」、「本多平八郎姿絵屏風」、田中訥言筆「百花百草図屏風」など重要文化財五件、「巖島・松島図屏風」「芒燕図屏風」など重要美術品四件を含め、八十件余りの屏風を収蔵している。中でも岩佐又兵衛筆「豊国祭礼図屏風」(重文)は、一対で千人近い人物を大画面に構成し、華麗な彩色と誇張に富んだ力強い筆致や装束の文様に至るまで細密に描かれた表現を用いつつ、群衆の織りなす熱狂や狂騒を見事に描きだした近世風俗画の傑作であり、様々な面からの研究対象でもある。(なお奥道具とは必ずしも言えないが、「長篠合戦図屏風」、「長久手合戦図屏風」などの合戦を描いた諸作品も多数所蔵している。)



重要文化財「豊国祭礼図屏風」(部分)



「長篠合戦図屏風」(部分)

書については、天平時代の写経から、平安時代以降のかな古筆・名家筆蹟・武将の手紙や禅僧の墨蹟、またこれらを貼り込んだ手鑑など、数千点に及ぶ書の遺品を収蔵している。書蹟類の中でも藤原定家の書は特に重んじられ、「山門状」や「安元御賀記」(いずれも重要文化財)など二十点ほどを所蔵しており、定家の書を家康自身が手本とした小倉色紙「こひすてふ」も残されている。

信仰のあり方を示す経巻や神仏画、聖像祭器についても、懐良親王筆「法華経 八巻」をはじめ、七件の重要文化財を含む所蔵品を有し、ひとつの展覧会を構成しうる数量がある。

また奥御殿のみならず茶室や書院でも用いられた香木は、有名な「蘭奢待」をはじめ「六国」と分類される各

種香木を網羅する千三百件余りを所蔵し、世界中の愛好家から垂涎の的とされる一大コレクションとなっている。

奥方や姫君の衣装類で残されたものは多くはないが、所用の化粧道具や小物類は数多く残され、往事の奥御殿の生活文化を偲ばせる。また大切に保存されてきた物として、徳川家康所用の袴・羽織かきしもや小袖こそで、浴衣・足袋などが百数十点伝えられている。その中には室町から桃山にかけて流行し現在では失われて“幻の染め”とも呼ばれる「辻が花染」の小袖や羽織（重文）が含まれている。



重要文化財 紺地葵紋散檜梅文辻ヶ花染小袖 徳川家康着用

●以上のように、徳川美術館所蔵の文化財は、近世大名文化、武家文化を総体として観ることのできる極めてユニークなコレクションであり、規模と質の両面で他に例を見ないものである。こうした歴史的・文化的背景は当然ながら今日の我が国のあり方にも及んでおり、これら文化財を未来の世代に向け、又海外に向け、伝承し、発信していくことは、我が国のありよう自体について理解を深める上で不可欠のことというべきであろう。またこれらの重宝は、もともと名古屋城内や、尾張徳川家の江戸屋敷などに置かれていたものであり、年間取込客数 200 万人を超える名古屋城とも連携し、地域の文化観光拠点となるべき立ち位置にあることは疑いを入れない。また徳川美術館が文化観光拠点施設としての機能を強化し、来館者が増加することは、観光ルートバス「メーグル」路線上の各施設(トヨタ産業技術記念館、ノリタケの森、名古屋城、文化のみち二葉館、市政資料館、名古屋テレビ塔など)への来訪者も増加し、「文化観光推進法」の趣旨に沿った、地域での好循環を生むこととなるものと考えられる。



徳川美術館新館（玄関）



徳川美術館本館（登録有形文化財）

2-1-2. 主要な文化資源についての解説・紹介の状況

●文化資源の魅力に関する情報を適切に活用した解説・紹介（施行規則第1条第1項第1号）

(1)美術館についての全体的な解説・紹介については、「徳川美術館ガイドブック」（全131頁、最新版は令和元年6月改訂第2版）を編集、発行し、ミュージアムショップやオンラインで販売している。その中で、美術館の由来、関連施設（例えば名古屋城や徳川園、名古屋市蓬左文庫、徳川林政史研究所等）との関係、歴史上・芸術上・学術上または鑑賞上の価値等について解説・紹介している。また、ホームページ上において、これらをより簡潔に解説・紹介している。

代表的所蔵品については、ガイドブック中でも、ホームページにおいても、解説・紹介を行っている。さらに、所蔵品のカテゴリー毎に「蔵品抄」図録を作成し、ミュージアムショップおよびオンラインショップで販売している。

(2) 名品コレクション展示室に展示する作品は、年間に4回大規模な展示替えを行うほか、概ね1ヶ月毎に、主に紙や裂地を材料とする掛物、書画、織物、染織品等の展示替えを行っている。また展示については季節にあわせ、また「取り合わせ」を意識して作品を選んでいる。全ての展示作品についてはリストを作成し、館内で来館者に配布すると共に、ホームページの上でも公開している。

作品の展示にあたっては、作品群を解説・紹介するパネルとともに作品毎にキャプションを置き、作品名、作者、製作年代、来歴、国宝・重文等の指定の有無を示し、また作品によりその背景や歴史・文化・美術上の位置づけや価値、さらに作品に関連するエピソード等を解説・紹介している。またこれらを選択的にホームページ上やSNS（ハッシュタグで「#担当のおすすめ」と表示）などで発信している。またボランティア解説員による美術館の概要説明と名品コレクション展示室の作品解説を、毎日定時に（平日は3回、土日祝日は4回）行っている。

(3) 企画展・特別展で展示する作品についても、展覧会毎に内容概観と主な展示作品を示すポスター・チラシでの広報を行うほか、作品リストの作成と来館者への配布およびホームページ上の公開を行っている。また会場（展示室）でのパネル解説、およびキャプションによる作品解説と主要作品の背景、歴史・文化・美術上の位置づけ、エピソード等の紹介も名品コレクション展示室と同様に行っている。これらも同様にホームページ上およびSNS上で、主要な作品について解説・紹介している。企画展・特別展についてはボランティア解説員による説明は行わないが、展覧会担当学芸員による「みどころガイド」（ギャラリートーク）を展覧会期間中に数回行って内容と作品の解説を行っている。また、展示室外のロビー、廊下等で、関連する分野の知識が深められるようなパネルや写真・地図等の展示を行っている。さらに教育普及事業の一環として、関連分野の専門家を招いた講演会やシンポジウムを開催するとともに、子供教室での体験プログラムとして、開催中の展覧会の内容や関連する歴史・文化的背景への理解が深まるようなワークショップを開催し、ワークシートも配布してボランティア指導員によるグループでの同行解説を行っている。

●情報通信技術の活用を考慮した適切な方法を用いた解説・紹介（施行規則第1条第1項第2号）

(1) 前述の通り、WEB上にホームページを開設しており、美術館の由来やその魅力を紹介すると共に、主要な所蔵品を紹介し、その時々の名品コレクション展示室での展示作品や企画展・特別展の内容紹介・展示作品の紹介などを行っている。ホームページでの発信については、ビューワーの動向について外部のコンサルタントに分析を委託し、より効果的な発信についての改善を図っており、今後もリニューアルを行っていくこととしている。

(2) SNSとしてはFacebook、およびツイッターを用い、展示作品や関連するエピソードの紹介などを行っている。Facebookについては、機動的にお知らせを掲載しつつ、作品紹介を行い、極力ホームページへの誘導を図り、ツイッターについてはアカウント名を「徳川美術館かるやかツイート」として、より若年層向けの「敷居の低い」表現をコンセプトに発信を行っている。

(3) Web上の発信としては、さらに「Google Art & Culture」に主要所蔵品約150点を掲載し、ホームページへのアクセスの拡大と来館者の誘致を図っている。

(4) 館内での美術館や所蔵品の解説・紹介としては、ビデオ・ルームに4台のディスプレイを設置し、画面上のタッチパネル操作で美術館全体および主要所蔵品やその由来・背景・意味等についての理解を深められるようにしている（音声付き）。ただし機材は老朽化しており、パネルでの動作もやや緩慢となっていることから、システム自体の更新が必要となっている。

(5) 高精細画像については、国立情報学研究所の作成した“Powers of Information”によりタッチパネル式の大画面上の操作で所蔵品約1,000点の画像（拡大可）を館内ロビーで見ることができる。ただし、これも機材が老朽化しOSもWindows95であるため、最新バージョンにアップグレードする必要があり、スクリーン自体もより大型化する必要がある。

(6) 館内では東京文化財研究所が作成した、高精細画像による「歌舞伎図巻」上巻の拡大パネルを廊下に

展示し、解説を付して作品や時代背景等の理解の一助としている。

(7) また、前述の通り、第6展示室では通年展示できない国宝「源氏物語絵巻」のレプリカを展示するとともに、作品解説・紹介のビデオを繰り返し放映している。これも、最新の研究成果をふまえて、展示内容（解説パネル）および機材・ソフト等の更新が必要となっている。

(8) 館外への作品の画像の貸出については、DNP アートコミュニケーションズに委託し、同社ホームページから貸し出し手続きを行っている。

(9) 他方、情報通信技術の活用による解説・紹介としては、来館者への音声ガイドの導入や、Wi-Fi 設備を館内の全ての場所で活用できるように整備し、スマートフォンまたはタブレット端末を使った解説・紹介を提供することが望ましいと考えられるが、これまでのところ、試験運用は行ったものの投入労力や経費・収益面から、常時の導入には至っていない。

また映像や音声、照明を利用し、天井・壁・床をも使用するような立体的な体感型の設備も今後導入が必要と考えられる。

さらには、デジタル・サイネージを利用し、作品の魅力を紹介しながらそこに何らかの体験要素を組み込んでいくような、新たな魅力の付加を考えていく必要もあるものと思われる。

●外国人観光客の来訪の状況に応じて、適切に外国語を用いた解説・紹介（施行規則第1条第1項第3号）

(1) 前述の「徳川美術館ガイドブック」は英語版を作成しており、ミュージアムショップ、オンラインショップで販売しているほか、限定的ながら館外（丸善名古屋店、名古屋城ショップ等）でも販売している。美術館紹介パンフレットは英語版、簡体字版、繁体字版、韓国語版を作成している。

(2) ホームページは英語版も運用しており、美術館自体の紹介や所蔵品の解説・紹介、名品コレクション展示室および企画展・特別展の解説・紹介を掲載している（簡体字、繁体字、韓国語は美術館パンフレットのPDF版のみ掲載）。美術館パンフレットは各ホームページからダウンロード可能である。企画展・特別展・特別公開等の年間スケジュールは英語版を作成し、館内配布するとともに、英語版ホームページからダウンロード可能としている。

(3) SNS については日本語により運用し、基本的に英語等では発信していないが、必要なアナウンスは英語でも行っている。なおホームページからの問い合わせ等には英語でも対応している。

(4) 名品コレクション展示室での展示作品については、各カテゴリー毎の展示のテーマについて、各室に日本語とともに英語訳を掲示しており、またこれを印刷物として来館者に配布している。

企画展・特別展等での展示作品については、全体の解説、章解説について英語訳を作成し、原則として日本語の解説とともに展示している。また、日本人客に対しては展示作品のリストを配布しているのに対して、外国人観光客に対しては、展覧会自体や各章の展示内容とともに、その時代背景や日本文化の中での意味合いなど理解を深める工夫をした印刷物を作成し、ハンドアウトとして配布している（日本人客でこれを求める来館者も多い）。

名品コレクション展示室の場合も、企画展・特別展の場合も、作品毎のキャプションについては必ず英語訳を付している。外国人客になかなか理解しにくい作品特有の背景・由来等の解説文にまでは英訳は付していない場合もあるが、できる限り外国人客にもわかりやすくすべく、個々の作品よりはむしろ全体的な理解が得られるような配慮を行い、日本人客とはやや異なる対応を行っている。

(5) 前述の“Google Art & Culture”は、英語版で観ることができる。

(6) 館内掲示についてはできる限り英語訳を付しており、「歌舞伎図巻」にも日本語とともに英語解説を付しているが、国宝「源氏物語絵巻」の解説・ビデオ（第6展示室）、ビデオブースの解説ビデオ等には未だ英訳が及んでいない。これらは今後のリニューアルに際して英訳を付す、または多言語化を図るといった対応が必要である。

(7) 以上のような最新の情報通信技術を活用した多国語での美術館および所蔵品の解説・紹介の導入につ

いては、館内施設として、講堂・第 6 展示室・ビデオブース等のスペースを一体的にリニューアルし、美術館と所蔵品の魅力を一層感じてもらえるようにしていくことが望まれる。

2-1-3. 来訪客の動向

●年間来館者数の動向

基本的な状況として最近 6 年間の年度別来館者数の推移を見ると、概ね 20 万人前後で推移しているものの、課題として認識すべき点も看取される。(資料 表 1、グラフ 1)

(1)H26 年度 (及びその前年度)は 18 万人台であったが、開館 80 周年記念の H27 年度に特別展 (国宝「源氏物語絵巻」の全点一挙公開及び国宝「初音の調度」の全点一挙公開を含む) 等一連のキャンペーンを実施したことにより同年度は 25 万人強に増加した。

(2)H28・H29 年度は漸減傾向が顕著となった。この点は、過去 (新館開館後の約 30 年間) においても同様のパターンが繰り返されており、十周年毎に国宝「源氏物語絵巻」の全点一挙公開を行い来館者数のピークを得た後 (ピーク時の来館者数も長期的に漸減。最大は H17 年度「愛・地球博」時の 43 万人。)、周年と周年の間は漸減が継続してきた。

(3)H30 年度は「刀剣ブーム」により所蔵刀剣への関心が増大し、対応した展示を行うことにより漸減傾向を転じ、来館者数の増加を得た。H31/R1 年度は引き続き同ブームの継続もあり、年度途中の 1 月末時点では前年度を上回る年度 23 万人超の来館を見込んでいたが、新型コロナウイルス感染拡大防止のため休館措置をとったことにより、結果として 20.6 万人の来館にとどまることとなった。

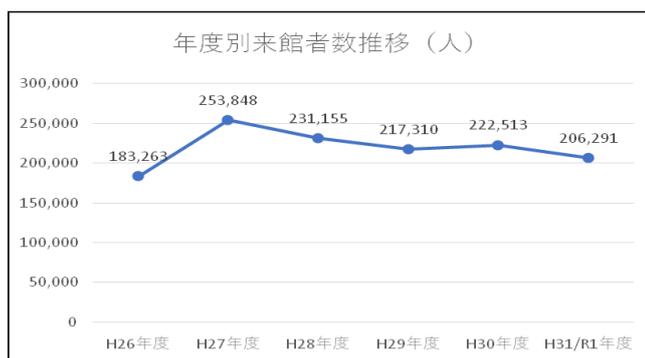
(4)以上から、これまでの来館者数増加の主因が、潜在的来館者にとっての関心の高い展示品如何に依拠してきたことは明らかであるが、他方において、これら展示品は保護・保存の観点から長期間の展示は不可能であり、また「ブーム」の継続性も不安定であることから、これらに必ずしも依拠しない、美術館自体の魅力の増大、入館者満足度の向上、知名度の向上等による各年度の来館者の安定化・平準化がこれからの長期持続性にとり大きな課題のひとつと認識される。概ね 25 万人以上のレベルでの来館者数の確保が公益財団としての安定的な美術館運営上も望まれるところである。

(表 1)

年度別来館者数

年度	来館者数 (人)
H26 年度	183,263
H27 年度	253,848
H28 年度	231,155
H29 年度	217,310
H30 年度	222,513
H31/R1 年度	206,291

(グラフ 1)



●来館者数の動向（月次別）

次に、月次別の来館者数を見ると、12～1月及び6～7月の来館者は少なく、次いで2月及び9月が相対的に少ない傾向がある。各年度とも、ほぼ同様である。（資料 表2、グラフ2）

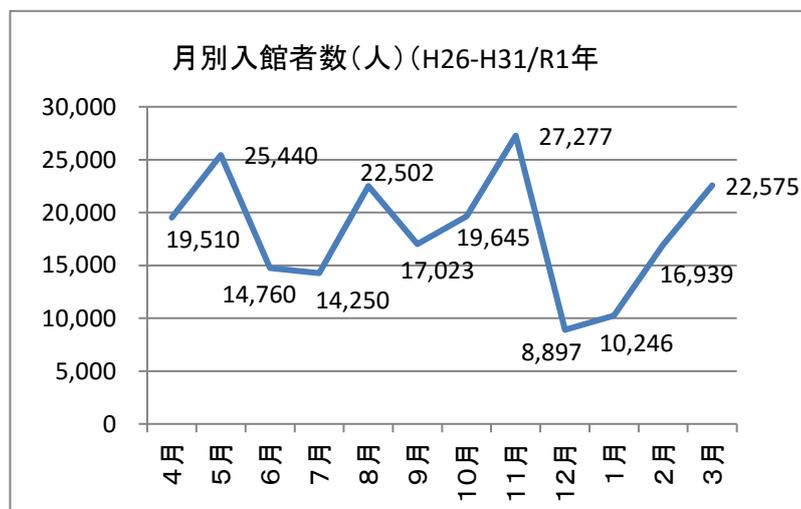
(1) 相対的に来館者の多い月は、5、8、11月であるが、要因としては、5月の連休にあわせた家族向けプログラム、8月夏休み中の小中学生向けプログラム、毎年11月に行う国宝「源氏物語」の公開（H27年度は全点公開により来館者が大幅増）などによる（11月には隣接する徳川園（庭園）での「紅葉祭」と夜間ライトアップも行われる）ものと考えられる。来館者が減少する月は、12～1月は年末年始休館をはさみ開館日数が減少すること、6～7月はGWと夏休みの間で客足が遠のくことなどが考えられる。こうした変動は必ずしも当館のみに特有なものではないと考えられ、季節要因としてやむを得ない面はあるが、前述の如く年間25万人以上のレベルでの安定的な来館者確保を目指すためには、12～1月に2万人以上の来館者数を目標に置きつつ（千名以上の増加）、残り10ヶ月間で23万人以上の来館者確保を目指すこととし、2～11月の間に1ヶ月平均2.3万人程度の来館者を得ることが必要となる（即ち6～7月、9月、2月の各月で6,000～8,000名程度の来館者増を目指す必要があることとなる）。

(2) そのためには、これらの各月に、より魅力的な展示を企画すると共に、例えば訴求対象をよりターゲット化した上での適切なプログラムやイベント（体験型等）を企画していく必要があると考えられ、またそのための設備・資材をも準備し、重点的な広報の強化等を併せて行う必要があると考えられる。

（表2）月別来館者数（人）（H26-H31/R1年度平均）

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
19,510	25,440	14,760	14,250	22,502	17,023	19,645	27,277	8,897	10,246	16,939	22,575

（グラフ2）



●来館者の属性等

(1) 次に、H27年度及びH30年度に当館来館者に対して行ったアンケート調査により、来館者の性別・年齢層別構成を見ると、女性の割合が高く、50～60代の年齢層の割合が高いことがわかる。（資料 表3、グラフ3-1及び3-2）この点は、今後來館者年齢層の高齢化が進み、世代交代が行われないと、来館者数の漸減が必至となることから、若年層への訴求が必要であることを意味している。

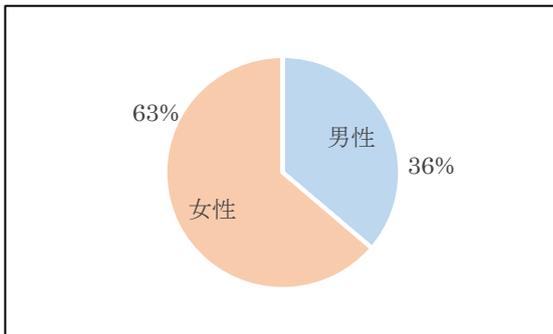
(2) また来館者の地域別構成をH30年度の団体観光統計で見ると、地元（名古屋市）及び県内（愛知県）・近隣県（東海・中部）が40%強を占め、次いで関西地区が15%程度と多い（資料 表4）。H27年度のアンケート調査（個人客対象）では東海地区が70%、関西、関東地区が並び10～12%程度とのデータもあるが、国宝「源氏物語絵巻」全点展示期間中の調査であるため、一定のバイアスがあると思われる。ただし傾向的には、やはり地元・県内・近隣地域からの来館者が過半数であると思われる。

他方で、同じくH30年度の団体観光統計では、海外からの来館者は5%程度となっているが、チケットカウンターでの目視による推計はこれより低く、最近でも3～4%にとどまっている。

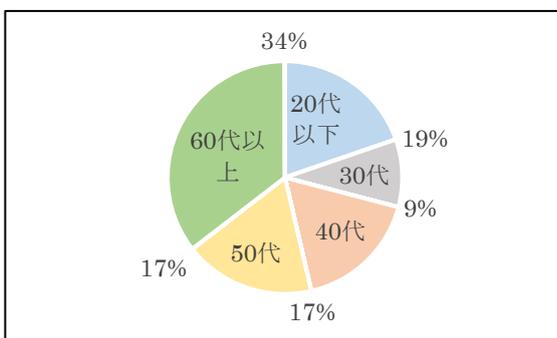
(表3) 来館者構成

来館者の性別・年齢層別構成	2018 年秋	2015 年秋	合計
調査数	462	574	1036
	100%	100%	100%
男性	227	147	374
	49%	26%	36%
女性	235	422	657
	51%	74%	63%
20代以下	73	124	197
	16%	22%	19%
30代	47	47	94
	10%	8%	9%
40代	77	96	173
	17%	17%	17%
50代	85	96	181
	18%	17%	17%
60代以上	180	175	355
	39%	30%	34%

(グラフ 3-1) 来館者構成 (男女別)



(グラフ 3-2) 来館者構成 (年代別)



(表 4) 団体観光客の地域別内訳

地域	件数	%	人数	%
地元客(名古屋)	6	1.0%	178	0.8%
県内(愛知)・東海(三重・岐阜・静岡)	200	32.4%	6,901	30.6%
中部(福井・石川・富山)	61	9.9%	2,071	9.2%
東京	31	5.0%	1,019	4.5%

首都圏(神奈川・千葉・埼玉・群馬・栃木・茨城)	18	2.9%	538	2.4%					
甲信越(新潟・長野・山梨)	39	6.3%	1,236	5.5%					
関西(滋賀・京都・大阪・奈良・和歌山・兵庫)	94	15.2%	3,847	17.1%					
中国・四国(鳥取・島根・岡山・広島・山口・徳島・香川・愛媛・高知)	41	6.6%	1,465	6.5%					
九州・沖縄(福岡・長崎・佐賀・熊本・大分・宮崎・鹿児島・沖縄)	17	2.8%	629	2.8%					
東北・北海道(青森・岩手・宮城・秋田・山形・福島・北海道)	53	8.6%	1,584	7.0%					
海外	37	6.0%	1,103	4.9%	うちアメリカ	3	0.5%	79	0.4%
					中国	2	0.3%	51	0.2%
					台湾	2	0.3%	41	0.2%
					タイ	1	0.2%	7	0.0%
その他	20	3.2%	1,953	8.7%					
計	617	100%	22,524	100%					

2-1-4. 他の文化資源保存活用施設との比較

●上記の来館者の属性を、近在の観光集客施設である名古屋城及びトヨタ産業技術記念館と比較してみると、名古屋城の場合は「その他」が過半を占める点が特徴的であるが、地元・県内・近隣県の割合が相対的にはやや高いものの、より「全国性」が強いことが看取される。トヨタ産業技術記念館の場合には地元・県内・近隣県の割合は35%程度、次いで関西圏が15%程度、首都圏、東北・北海道も3%前後あり、当館より「全国性」が大きいことがわかる。(資料 表5 名古屋市観光統計 H31.3月版により作成) この点から、他館との比較においても、当館の課題として、より「全国性」即ち、全国への知名度向上が必要であることが指摘できる。

●比較した2施設で更に特徴的であるのは、海外からの割合が各々20%超、30%超と高いことである。トヨタ産業技術記念館の場合には我が国を代表する「産業」観光に対する海外の関心の高さを示すものと考えられる一方、名古屋城については「歴史文化」に対する海外の関心を示すものとするれば当館の展示との親和性も高く、当館において今後更に各般の施策を講ずることにより、インバウンド来館者の増加を得る余地は少なからずあるものと考えられる

●上述(2)～(4)は団体観光客の集計に基づく数値であり、個人観光客についてはアンケート調査等による以外に、また比較可能な調査も現状では見当たらないが、H30年の年間入込客数は、名古屋城2,175,483人、トヨタ産業技術記念館425,972人、当館217,797人に対し、年間団体客入込数は各々148,996人(6.8%)、102,793人(24%)、22,126人(10%)となっている。個人観光客のうち何%が海外からの訪問客であるかは判然としないが、仮に団体観光客の内の外国人客の比率を年間総入館者数に当てはめるとすれば、名古屋城では60万人弱、トヨタ産業技術記念館では15.6万人程度の外国人客が訪れているとの計算となる。当館では3%とすれば6,500人程度、5%としても11,000人弱のインバウンド客という計算となるが、これを倍増することは十分に可能であり、またそのために各般の施策を講ずる余地は充分にあるものと考えられる。

(表5) 他施設との比較1

H31.3 名古屋城(団体観光統計)

H30.3 トヨタ産技館(団体観光統計)

地域	件数	%	人数	%	件数	%	人数	%
地元客(名古屋)	7	1.3%	433	2.6%	30	11.8%	715	10.4%
県内(愛知)・東海(三重・岐阜・静岡)	18	3.3%	744	4.4%	53	20.9%	1,705	24.9%
中部(福井・石川・富山)	5	0.9%	214	1.3%	2	0.8%	46	0.7%
東京	13	2.4%	500	3.0%	12	4.7%	136	2.0%
首都圏(神奈川・千葉・埼玉・群馬・栃木・茨城)	3	0.6%	123	0.7%	3	1.2%	49	0.7%
甲信越(新潟・長野・山梨)	6	1.1%	197	1.2%	8	3.1%	141	2.1%
関西(滋賀・京都・大阪・奈良・和歌山・兵庫)	7	1.3%	426	2.5%	47	18.5%	1,029	15.0%
中国・四国(鳥取・島根・岡山・広島・山口・徳島・香川・愛媛・高知)	6	1.1%	220	1.3%	1	0.4%	12	0.2%
九州・沖縄(福岡・長崎・佐賀・熊本・大分・宮崎・鹿児島・沖縄)	6	1.1%	214	1.3%	2	0.8%	51	0.7%
東北・北海道(青森・岩手・宮城・秋田・山形・福島・北海道)	11	2.0%	448	2.7%	13	5.1%	225	3.3%
海外	113	20.8%	4,501	26.8%	75	29.5%	2,510	36.6%
その他	347	64.0%	8,793	52.3%	8	3.1%	241	3.5%
計	542	100.0%	16,813	100.0%	254	100.0%	6,860	100.0%

(表6) 他施設との比較2 (H30 名古屋市団体観光統計月報より作成)

	名古屋城				トヨタ産業技術記念館				徳川美術館			
	総数(人)	一般人	団体(件)	(人)	総数(人)	一般人	団体(件)	(人)	総数(人)	一般人	団体(件)	(人)
1月	126,542	121,413	211	5,129	26,502	20,187	211	6,315	9,194	8,555	18	639
2月	117,653	111,609	339	6,044	30,755	23,790	280	6,995	15,718	14,578	35	1,140
3月	251,613	243,331	329	8,282	32,378	27,290	214	5,088	24,191	20,439	87	3,752
4月	274,267	254,604	523	19,663	36,578	26,090	313	10,488	18,501	17,154	41	1,347
5月	221,242	211,534	343	9,454	37,178	28,048	296	9,130	25,685	23,082	71	2,603
6月	142,269	128,144	458	14,125	36,108	25,704	342	10,404	13,998	11,704	64	2,294
7月	127,837	117,742	420	10,095	37,339	29,907	269	7,432	14,055	12,779	43	1,276
8月	221,923	216,098	284	5,825	50,295	45,213	200	5,082	20,198	19,900	12	289
9月	150,171	136,001	620	13,123	35,301	27,619	242	7,682	15,253	14,073	34	1,180
10月	196,819	177,656	1,033	19,163	38,359	24,325	418	14,034	21,415	18,616	83	2,799
11月	203,670	175,622	1,523	27,997	40,072	25,456	452	14,616	28,286	24,100	123	4,186
12月	141,475	131,261	962	10,096	25,107	19,580	196	5,527	11,303	10,682	22	621
計	2,175,483	2,025,015	7,045	148,996	425,972	323,209	3,433	102,793	217,797	195,662	633	22,126

2-2. 課題

上記の説明から既にいくつかの課題が指摘されるが、ここではこれまで当館の行った来館者アンケート調査の結果等をもふまえて、来館者からの視点もふまえた課題について記述する。主要なものは以下の通りである。

2-2-1. 交通アクセス

交通アクセスについては、当館は、JR 大曾根駅（名古屋駅より 15 分程度、4 駅目）より徒歩 10 分程度の住宅街中に位置し、都市部の中心にあるわけではないため、従来より交通アクセスの不便さは指摘されてきた。確かに、冬季や夏季・雨季等、特に高齢者層には足が遠くなる要因ではあるが、他方、地元層にとっては、市の基幹バス路線停留所（「徳川園新出来」より徒歩 3 分）の利用が可能であるほか、地元以外からの来館者にとっては、なごや観光ルートバス「メーグル」の利用が可能（2007 年度より）となったことで、名古屋駅、名古屋城方面からのアクセスは大幅に改善されてきている。なおメーグルに関し、来館時のアクセスに比して、退館後名古屋駅方面への帰路のルート設定が適切かについての指摘があるが（伏見から再度名古屋城方面へ向かうことから直接名古屋駅には向かうことができず、むしろ基幹バスの利用が便利となる）、当館が観光文化拠点に認定を受けることによって、交通アクセス面での更なる利便性の向上についても取り組みが可能になることが期待されよう。（なお、平成 30 年名古屋市観光客・宿泊客動向調査において、名古屋駅での調査では、観光施設への遊覧状況として名古屋城、熱田神宮に次いで徳川美術館に訪れている割合が高い（各 14.5%、14.4%、12.9%、同調査報告 12 頁）と指摘されている。）

2-2-2. 広報・宣伝

(1)平成 30 年度に当館が（株）日経リサーチに委託して行った①来館者アンケート調査と②ブランド浸透状況調査（WEB 上でのアンケート）によれば、以下の事項が指摘されている。

（①「来館者調査のまとめ」より抜粋）

「・徳川美術館の「認知度」は回答者の 7 割を占めるが、「興味度」では半数以下になる。さらに、「行動率（＝徳川美術館の情報を調べた）」や「訪問率」では回答者の 4 分の 1 程度になる。各プロセスにおいて女性 40-50 代や首都圏、近畿圏でのスコアが低い。⇒（中略）徳川美術館に対する認知自体では「名前と場所のみ知っている」～「全く知らない」を合わせると 66%になるため、認知の深さがまだ十分ではない事が伺える。」

「・徳川美術館に興味を感じているが行ったことがない人（375名）の未訪問理由では、「自宅からの距離が遠い」が最も多く挙がっており、首都圏や近畿圏で高い。⇒（中略）徳川美術館の魅力を紹介した説明文や画像を見た後での意見（自由回答）では、「行ってみたい」が圧倒的に多い。（中略）徳川美術館に関する情報があれば、関心を持ってもらえる事につながる。」

「・「テレビ」は男女の 60 代以上や東海圏、「新聞」は年代が高い層、「ポスター・チラシ、駅・車内広告」は東海圏で有効と考えられる。⇒徳川美術館に対する意見では、「広報・宣伝活動の充実」が多く挙がっており、「NHK の日曜美術館で紹介してほしい」「・・・Facebook などバナー広告等の告知をしてほしい」「関西圏への露出度をアップしてほしい」「名古屋駅から足が向くようなピーアール」等の意見がある。広報・宣伝活動についてはもっと積極的に行うことが望まれているため、上記メディアを上手に活用することが必要である。」

（①来館者調査と②ブランド調査の「まとめ」より抜粋）

「・「来館者調査」と「美術館ブランド調査」によると、徳川美術館の認知は東海圏以外では十分に浸透しておらず（特に近畿圏では低い）、美術館の訪問先としての候補に挙がっていないことが考えられる。メディアでの露出機会の増加やツアー企画の拡充によってまずは関心を持ってもらうことが望まれる。他の美術館との差別性を打ち出すのであれば「徳川園」や周辺の観光施設も PR することで、まずは行ってみたいと思わせる仕掛けが望まれる。」（中略）

「・東海圏以外のエリアから来館目的は「観光ルートの1つで立ち寄り」が高い。「美術館ブランド調査」での意見では、「関西圏からの日帰りバスツアーの充実」「徳川美術館が入っているホテル付き新幹線で行く観光コースがあったら行きたい」「観光ツアーなどに積極的に取り組んで、美術館のPRをしてほしい」といった意見が出ている。徳川美術館にこれまで訪問したことがない層（＝トライアル）獲得には有効と考えられる。」

(2) これらの指摘と、今後の基本的方向性を合わせ考えれば、「全国性」に向けた、特に首都圏や近畿圏向け、若年層向け、外国人客（特に団体）向けの広報活動は今後も強化の必要がある。

首都圏・近畿圏での認知度向上には、機会があれば東京、大阪等での館外特別展の開催は有効であろう。また、名古屋城来訪とセットになるような団体客向けの紹介パンフを作成し、旅行社・ホテル等とタイアップしつつ観光ツアーを開発することも有効と考えられる。更にはこうしたツールを外国人客向けにアレンジし、多言語化版（英語のみならず少なくとも簡体・繁体の中国語及び韓国語版）を作成して海外客向けの旅行社・ホテル等にアプローチすることも必要と考えられる。若年層向けには引き続き若年層向きのショップ商品の製作・販売、SNSを利用した広報等が有効と考えられる。

これらと合わせ、ホームページのリニューアル（現行版は平成27年末リニューアル）と多言語化も必要である。また、多言語によるPR動画の作成とWEB上での展開等の方策も今後の課題と言えよう。

2-2-3. 近隣地域他施設との連携及び広域内の他施設との連携

(1) 当館の所蔵品や展示と親和性の高い名古屋城との連携については、これまでも、名古屋城・徳川園・徳川美術館チケットのセット販売（名古屋城・徳川園は名古屋市の施設としてチケットのセット販売が条例等により制度化されているが、当館は私立美術館であるため、名古屋城本丸御殿完成時等の特別な機会のみ期間限定で実施）、あるいは名古屋城のチケットを提示した来館者に当館独自の特別割引を適用する（これも期間限定）等を行ってきた。

(2) 年間来訪者が200万人を超える名古屋城との連携は重要な要素であり、徳川園・蓬左文庫も含め今後更に継続強化していく必要がある。前項でも団体客向けとして述べたように、例えば「行ってみよう！名古屋城から徳川園・徳川美術館・蓬左文庫へ」というようなメッセージの下に、名古屋城への訪問客をメーグルバス路線上の当館（及び徳川園・蓬左文庫）と結びつけ、一体として、または名古屋城からの延長線上に位置づけるような観光客向けのパンフレットやチラシを制作し、これを多言語化して名古屋城や名古屋の観光案内所、更にはホテル等の宿泊施設に置いてもらうことで、名古屋城の知名度を利用したPRを行うような方法も検討に値するであろう。またこのようなコンテンツをWEB上に置くことも有効であろう。

(3) 当館は、これまでも、名古屋市博物館（蓬左文庫は名古屋市博物館の分館との位置づけである）、熱田神宮、犬山城、博物館明治村、名古屋港水族館、愛知県陶磁美術館等々の近隣施設と様々な連携を行ってきており、時宜に応じこれらの連携を深めることも来館者の増加には相互的に有益と考えられる。近現代美術系についても、他の美術館等との連携も有効な場合もあり得るところと思われる。より広域的には、中部・北陸地域に亘る「昇龍道」プロジェクト、及び名古屋市と木曾・飛騨地方に亘る「尾張藩連携事業」（名古屋市のインバウンド誘致施策の中核との位置づけ）との連携も、県や市及び観光・旅行業界との連携のなかで進めていくべきものと考えられる。

2-2-4. 展示の魅力向上

(1) 美術館の魅力の最大のものは、なんと言っても展示品の魅力にある。当館の最大の強みは、他館にない量、質と種類を誇る最高位級の武家文化が凝縮した所蔵什宝であり、多数の国宝・重要文化財・重要美術品を含む所蔵品のみでも年間を通じて十分に企画展を構成しうることから、これまでも所蔵品に関する研究成果を生かした数々の企画展示を行ってきた。しかしながら、さすがに設立後80余年を経て、リピーター層・ロイヤルカスタマー層にとっては目新しさに欠ける傾向も否定できず、これを今後に向けて克服していく方途をより積極的に模索していく努力が一層必要となっている。

(2) その意味では、例えば今年度に企画した「田淵俊夫」展の如き、現代作家とのコラボレーションも、バランスを考慮しながら今後に向け更なる機会を求めていく必要がある。「伝統と現代」といった切り口での展開の可能性も十分にありう。

またこれまでも行っているところではあるが、他館（あるいは海外）所蔵品で展示企画の目玉となるような作品をタイムリーに借用し、展覧会のテーマに沿う形で話題性を提供しつつ展示することも、引き続き行っていく必要がある。

こうした借用作品の展示については、借用の困難さや手続き・費用、運送・保険の労力と費用、設営上の労力・費用等、所蔵品の展示に比し多くの労力と費用を要することが、なかなか大規模にはできない大きな理由であるが、年間の展示計画の中で、これもバランスを考慮しながら例えば数本の企画について集中した形で借用作品の導入を行っていく必要がある。

(3) 他方において、作品の新規購入については、コレクションの性格上限定的とならざるを得ず、また所蔵品の長期に亘る保全の観点から必要となる、修理にかかる費用も相当額に上ることからも、費用面での制約を受けざるを得ない。この面では、本年度終了した国宝「源氏物語絵巻」の修復、及び進行中の国宝「初音の調度」の修復は特記すべき事業であり、作品の保全にも、今後の展示の魅力向上にも、大いに貢献するものである。今後も和紙、繊維・染織品、漆器等を素材とする作品を中心に作品の補修は継続していく必要がある。

(4) 更に、展示の魅力向上の観点から、これまでに行ったアンケート調査において指摘されていることは、展示解説の見やすさ、わかりやすさである。これは、特に「古美術品」の特性から、ともすれば解説文についても専門性が強く、わかりにくさが指摘されている中で、入門者・初心者や若年層、更には子供向けにも、より平易でわかりやすい内容の解説が必要であること、また、解説キャプションの文字の大きさ（例えば高齢者にも読みやすい大きさ）や位置（例えば車椅子利用者にも見やすい位置）等にも配慮すべきこと、照明についても LED を使用し、より作品を見やすくすること、等が求められるということである。照明の LED 化は作品保護上も有効とされており、当館においては、展示室・展示ケースの照明を含め、館内照明の LED 化を進めているところ、照明の点はこの取り組みの中で解決していく方針としている。キャプションの文字の大きさ、位置等についても現在、より見やすい形に改善すべく変更を検討中である。また、初心者・入門者向けの解説については、これまで展覧会毎にその内容に即した子供教室を開催し、ワークシートを作成してきており、これを応用した形で、初心者・入門者向けの解説を用意することを検討して行くこととしている。

(5) なお当館は、外国人客向けとして、キャプションに英文を付し、各企画展毎に英文解説を作成し、ハンドアウトとして無償配布している。また、常設展示にあたる名品コレクション展示室についてもキャプションに英文を付し、各展示室の展示内容の解説を配布している（日本人向けには展示作品リスト）。国立館のように英文以外をも含めた多言語化を導入するには相当の労力と費用を必要とするため当面は困難であるが、外国からの来館者向けに、少なくとも英文解説は引き続き提供する方針としている。

(6) 以上に加え、今後は来館者の要望が多い音声ガイドシステムの導入を、より積極的に推進していく必要がある。ただし最近では、音声ガイドより、スマートホンまたはタブレットを利用した展示解説が多用されていく傾向も見られ、音声ガイドを導入するよりむしろ、館内の Wi-Fi 設備（現状では限定的）を更新し、タブレット端末を導入して展示解説を行う方が、費用面も含め望ましいとも考えられる（初期費用はやや大きくなるが、コンテンツ作成や更新はより容易になることも見込まれる）。こうした解説は、多言語化して外国客に提供することも可能であり、子供向け・初心者向け等の解説にも応用が可能であろう。

2-2-5. ミュージアムショップ・カフェ等での満足度向上

(1) 平成 30 年度に当館が(株)日経リサーチに委託して行った来館者アンケート調査においては、以下のように、更なる満足度の向上として「展示内容」「展示方法・解説の工夫」（リピーター層・ロイヤルカ

スタマー層向け) と共に「ミュージアムショップやレストラン・カフェの充実」(トライアル層向け) の必要性が指摘されている。

「現在とこうあってほしいで一致する「歴史への興味や知識が深まる」「徳川(家)ゆかりの作品が鑑賞できる」のイメージは(当館の)強みであるため、このまま維持することが望まれる」

「徳川美術館訪問が主目的で、企画展を観に来てくれるリピーター層(東海圏が7割を占める)やロイヤルカスタマー層(東海圏が9割を占める)では滞留時間が長く(平均で100分前後)、展示作品(数、内容、見やすさ、説明文のわかりやすさ等に満足している。ただし、徳川美術館への事前期待値が高いため、「期待通りであった」が4~5割を占める。更なる満足度向上に向けて専門的で学びのある展示内容や、展示方法・解説の工夫が望まれる。」

「観光ルートの1つで立ち寄る割合が高いトライアル層(首都圏:2割、東海圏:3割、近畿圏:1割)では、滞在時間が90分を下回る。徳川美術館に関する事前情報が少ない中で来館しているが、美術館や作品を鑑賞した後での印象は「期待を上回った」が6割を占める。ただし、ミュージアムショップやレストラン・カフェの充実度には満足していない。徳川園利用が6割になるため、美術館以外でも時間を過ごしている事が窺える。」

(2) こうした指摘の中で、ミュージアムショップの充実については、展覧会関連商品の開発・充実や刀剣関連グッズの充実等に対応を行ってきており、コミックマーケットへの出品や有楽町・マルイでの出張販売の実施などを行った結果、オンライン販売も含め成果を上げてきている。今後は若干の陳列棚増設と共に魅力ある商品開発を引き続き行っていく必要がある。ただしショップの外部委託化による運営については、なおメリット・デメリットを慎重に検討していく必要がある。レストラン・カフェについては、敷地内の和食レストラン「宝善亭」及び徳川園内のフレンチ・レストラン「ガーデンレストラン徳川園」がいずれも高価格帯の単価設定であるのに対し、一般価格帯の館内カフェにおいては和菓子・洋菓子の差別化開発や内装の更新(テーブル・椅子の入れ替え)を行うなどの対応を行ってきている。しかしながら、現状のスペースはやや手狭であり、多数が利用する際に場合によっては30分~1時間待ち、という状況が生ずることがあった。また提供品についても、若年層に人気のあるケーキ、和菓子は比較的好調ながら、ランチとしてはサンドイッチのみの提供にとどまっており、より適切なランチメニューの提供が求められよう。この観点から、スペースの拡大と、メニューの改良はこれからの課題と考えられる。

(3) 更に、これらとは別に、来館者の満足度向上のための施策として、ゆったりできる休憩スペースとして、所蔵品図録や展覧会図録更には展示品関連の美術関係図書を閲覧できるようなコーナーを設置することも有効と考えられる。

2-2-6. 若年層・初心者向け(及び外国人客向け)体験型ワークショップ・教室等の設定

(1) 前述の「展示の魅力」の項で述べた初心者・入門者向けの展示の見やすさ、わかりやすさ、に加え、古美術や伝統文化に「敷居の高さ」を感じず潜在的な来館者層(とりわけ30代以下の若年層から小中高大生まで、及び外国人客層)に対して、「来館してみたい」とのきっかけを与える試みとして、伝統文化をより身近に感じることでできる体験型のワークショップや教室の解説がある。

(2) 当館においては、従来より、小中生向けの「土曜子ども教室」(毎週土曜は小中高生入館無料)で、その時々企画展・特別展の内容に即しつつ、例えば「鎧・兜に触れる」、「刀をバラバラにしてみる」、「日本画に親しむ」、「お茶会をコーディネート」、「小鼓にふれる、面をつける」、「源氏物語塗り絵」、「貝合わせ」等々の体験型ワークショップと展示室内での平易な解説を組み合わせた機会を提供してきている(愛知県教育委員会及び名古屋市教育委員会後援)。また5月の子供の日には親子での鎧・兜の着装と記念撮影を実施し、夏休みには「夏休み子供教室」として、「歴史教室」や「貝合わせ体験」に加え、館内展示を廻る「クイズラリー」、学校の課題に対応した「自由研究」(所蔵品をテーマに)などを実施している(名古屋市と共催)。更には、一般の希望者向けにも、予約制での「貝合わせ」、「聞香」、「匂い袋・

文香」などの体験型ワークショップを開催してきている。

(3) これらについて、今後の方向性としては、テーマを柔軟に拡大しつつ、参加者の規模も段階的に拡大を目指していくことが望まれるが、こうした体験型教室は、現状では指導講師をボランティアによる支援に依存しており、拡大にあたっては適切な指導講師を有償で確保していくこと、また体験上必要な備品の確保を検討する必要がある。例えば、現状では、「茶会への入門」について参加型体験は実施できていないが、これを実施するには、講師の確保に加え、茶席に必要な釜、抹茶碗、花生、その他の備品一式を確保する必要がある。また例えば、鎧・兜の着装体験については、保有する鎧・兜の組数（数組でかつ傷みが顕著）では不足が予想され、更新を含め多くの数の鎧・兜も必要となる。日本画や書の体験であればやはり講師を確保し、画材や書道具を調える必要があろう。

(4) 説明用の教材については、すでに使用しているものが利用可能であることから、その増刷を行うと共に、少なくとも英・中・韓国語への翻訳版を作成すれば外国人客向けにも使用することができる。段階的に、例えば大学メンバーシップ参加校の留学生を対象とする体験教室を呼びかけ、その経験を下に、一般外国人客向けにも、例えば予約制の下で日本文化体験をPRしていくことは来館へのきっかけを作ることとなり、インバウンド取り込みにも有効な方法となり得るであろう。

(5) 他方、こうした「実体験」型に対して、デジタル技術を駆使した画像による作品の紹介という方法については、これまで当館では、代表的な所蔵品の高精細画像約 1,000 点を、タッチパネルにより大画面上で拡大鑑賞しうる機材を導入している（“Powers of Information” 国立情報学研究所作成）。しかしながら導入後 10 年余りを経て、OS も古くなっており（Windows95 ベース）、バージョンアップが必要な状態であるところ、むしろ最近では元画像さえあればより柔軟に画面上をタッチで動かすことも可能となってきている。このため、ソフトウェアと共にディスプレイ自体も更新（より大型化）し、来館者に提供することで、美術館や作品の魅了の向上を図ることが望まれる。

(6) 床面や天井、壁面等のデジタル技術による「動く照明」ないし一種の「プロジェクション・マッピング」的な手法も来館者の目を楽ませる方法として一般的になりつつある。また、これを「ナイト・ミュージアム」で導入すれば一層効果があろう。なおナイト・ミュージアムの設定には、必要管理人員・学芸員の人的手当が必要であると共に、夜間の建物自体のライトアップや庭園灯の設置が望まれる。

(7) 更に、最近の技術進歩により「バーチャル」型という新たな体験方法も可能になってきている。例えば、鎧・兜の着装や武家装束の着装、更には刀剣の保持、十二単の着装といった体験や写真撮影であれば、デジタルサイネージを用いたアパレル販売での「着せ替え」を応用した機材とソフトウェアの導入も大きなメリットがあり、アナログであれば必要となる要員の配置や装束等の消毒等が大幅に省略できよう。こうした初心者・入門者向け「体験型」教室の拡大や、デジタルないしバーチャル技術の導入は、必要な準備を経て、段階的に進めていくことが適当である。

(8) 団体解説・講座・イベント等に使用している講堂についても、壁面に設置している展示ケースや天井設置のプロジェクターが老朽化しており、カーペット敷きの床面等の内装も含め、リニューアルが必要である。海外客向けの通訳設備も導入し、例えば企業による研修会の実施やbuffet等にも対応しうるなど、より多目的な利用に供することが望まれる。

2-2-7. 会員の拡充、寄附金制度、茶会の設定等

(1) 当館の会員制度は賛助会（個人・家族・法人会員合わせ約 190 名）、友の会（一般・情報会員合わせ 720 名程度）、及び大学メンバーシップ（県内所在の大学・専門学校等 33 校）となっており、寄附金制度と合わせて安定的な美術館の運営に欠かせないものとなっている。また秋期の 10 月の週末と休日に開催している茶会は 2,000 名余りの参加者があり、同様に美術館の運営上重要な役割を果たしている。(2) これらのうち、賛助会会員については、長期に亘り美術館を支えてきていただいているが、やはり高齢化の進行が見られ、より多くの若い世代の賛助会員の勧誘が必要となっている。また法人会員数は 50 社程度であるが、今後更に増加すべく、貸し切り開館、ナイト・ミュージアム、会議利用、会食利用等々の

メリットを更にPRしていく必要がある。茶会についても、茶道愛好者の減少が顕著であり、今後は、初心者向けの体験型コースや、富裕層向けの特別仕様の茶会の導入など、多様化を図っていく必要がある。

(3) 寄附金については、徳川黎明会全体としての、林政史研究所を含む活動支援基金という枠組みとしているが、美術館への支援をより明確にした形での、「お願い」をより説得力ある形で、より幅広く推進し、例えばネット上での寄附が容易に行えるような設定や、「ふるさと納税」等他の寄附募集と競合せずに、どのような返礼をすれば差別化が可能か等を検討していく必要がある。加えて、目的を限定した「クラウドファンディング」による必要資金の調達についても検討する必要がある。

2-2-8. 老朽化設備の改修・更新および現代化のための新規設備導入

当館の建物は、昭和10年開館以来の「本館」と「南蔵」（収蔵庫）（いずれも登録有形文化財）及び昭和50年開設の「北蔵」と昭和62年開設の「新館」であり、付属して登録有形文化財の茶室（餘芳軒・心空庵、山の茶屋）、和食レストラン（「宝善亭」）等がある。これら建物については、基本的に健全な状態にあり、本館及び南蔵については平成28年度に耐震補強工事を実施済みのところ、新館と共に今後見通しうる将来（例えば創立百周年にあたる令和17年時点まで）において建物自体の改築等の必要性は特にない。（内部スペースのリニューアルを除く）

しかしながら、付帯施設・設備についてはすでに老朽化が進んでおり、以下の各項目について可能な限り早急な手当が望まれる。また設備の現代化のための手当でも必要である。

(1) 移動展示ケースの更新：新館開設時に導入した、各タイプ合わせ50台ほどの移動展示ケースは、既に30年以上使用し、各所で劣化が目立ってきており、なんとか使っている状態であるが修理が難しい場合もある。段階的・計画的に全ての移動展示ケースの更新を行っていく必要がある。

(2) 新館展示室の壁付展示ケース照明のLED化、ロビー等展示室以外の照明のLED化：前述2-2-4.のとおり。本館の壁付ケースのLED化は完了済で、新館部分の手当が必要である。（現状は蛍光灯であり、近い将来入手は不可となる）

(3) 展示解説キャプション文字の拡大・位置調整等に対応したアクリル台の更新：前述2-2-4.のとおり。

(4) 展示室の24時間空調化のための空調設備更新：現状は、夜間蓄熱方式により、展示室もロビー・廊下等の展示室外も、共に昼間のみ空調が作動し、夜間は止める事となっており、作品保全上望ましいと言いがたい状態にあるため、少なくとも展示室用の空調機2台を24時間稼働可能とする必要がある（電力会社との調整も必要）。展示室外については24時間運転の必要はないが、30年以上を経過した空調機全体の更新（展示室用以外は8台）が必要である。（なお、暫定的な手当として、酷暑季・厳寒季の温湿度管理のため、本年度断熱パネルの設置についての試験を実施予定である。）

(5) 展示ケース移動用エレベーターの更新：導入後30年以上となり、部品が供給されないため、故障すると使用不可となる恐れがあるため更新が必要である。

(6) 文化財管理システムの更新：導入後10年を経過し、ソフトウェアが現代化に追いついていないため、端末機での操作に支障が生じている。当面は現行ソフトウェアの修正により対処せざるをえないが、将来的にはシステム自体の入れ替えが必要となる。

(7) 販売管理システムの更新：事務効率化と職員配置の適正化等の観点から、券売・ミュージアムショップの仕入／販売管理と会計管理を統合し、キャッシュレスにも対応するリアルタイムの販売管理システムへの移行が必要である。

(8) カフェのスペース拡大と内装の更新・現代化及び「閲覧・休憩スペース」の設置：前述2-2-5.のとおり。

(9) 和食レストラン「宝善亭」及び茶室方面への庭園通路のバリアフリー化：現状は階段が存し、車いすは通過困難である。

(10) 夜間貸し切りやナイト・ミュージアムに対応したライトアップ設備の導入、「動く照明」設備の導入、及びデジタルサイネージによる武家装束体験等の導入：前述2-2-6.のとおり。

- (11) 所蔵品高精細画像表示ディスプレイの現代化：前述 2-2-6. のとおり。
- (12) 館内 Wi-Fi 設備の更新及びスマホまたはタブレットによる多言語展示解説システムの導入：前述 2-2-4 のとおり。
- (13) ホームページのリニューアルと多言語 PR 動画の作成：前述 2-2-2. のとおり。
- (14) 多言語による旅行社・団体向け勧誘ツールの作成・配布：前述 2-2-3 のとおり。
- (15) 体験型教室用のスペース整備（用具収納スペースを含む）及び備品の拡充：前述 2-2-6 のとおり。
そのため、現状のビデオブース、源氏物語レプリカ展示と解説ビデオの鑑賞コーナー（第 6 展示室）を一体的に改修する必要がある。
- (16) 若年層・初心者向け、及び外国人客向けのわかりやすい説明資料・教材の作成と多言語化：前述 2-2-6 のとおり。
- (17) 講堂の内装及び設備のリニューアル：前述 2-2-6 のとおり。

2-3. 文化観光拠点施設としての機能強化に向けて取組を強化すべき事項及び基本的な方向性

2-3-1. 基本的方向性

上記 2-1-3 および 2-1-4 で述べた状況から、今後の当館の取り組みの基本的方向性としては、①地元・県内・近隣県からの来館者が基礎的な来館者層として引き続き過半を占めることが見込まれることをふまえて、②一層の「全国性」の強化を目指し、首都圏・関西圏等のより広範囲な地域での認知度の向上を図る、③従来からの高年齢来館者層の世代交代をふまえ、若年層へのより積極的な浸透を図る、④近年の訪日外国人客の増大をふまえインバウンド来館者の増加を図る、との取り組みが求められる。これらのための各般の施策を講ずることにより、年間 25 万人以上の来館者を安定的に確保することが基本的な方向性と設定される。

こうした基本的方向性については、これまでも「地域に根ざし、全国へ、未来へ、世界へ」とのコンセプトの下に、館内で共有されてきているところであり、今回文化観光拠点化 6 年計画を策定するにあたって、引き続きこれを維持することが必要である。これらを実現することにより、2026 年に名古屋および愛知県内で開催予定のアジア競技大会、2027 年予定のリニア中央新幹線開通をも背景に、当館が地域の文化観光拠点としての役割を果たすことは十分に可能と考えられる。

②の「全国性」については、これまでも他地域での館外特別展の開催（2019 年度秋田市立千秋美術館、2017 年度富山県水墨美術館等）、③の「若年層への訴求」については、コミックマーケットでの刀剣関連グッズの販売、東京有楽町の商業施設（マルイ）でのミュージアムショップ出張販売の開催等、様々な試みを行ってきており、当館のツイッター・フォロワー数は 3.1 万人、Facebook フォロワー数も 7,500 名強となっている。④の「国際性」についても、70～80 年代の海外展の開催、近年のホームページや“Google Art & Culture”などでの WEB 上の英語による発信強化などを行ってきている。これらの試みは、更に今後強化していく必要がある。

ただし、上記②の「全国性」、および④の「国際性」については、本年に入ってから新型コロナウイルス感染拡大の影響があり、治療薬・ワクチンの開発状況如何にもより、県をまたぐ、ないし国際間の人の移動について必ずしも急速な回復を見込みうる状況にないとも考えられ、当面は地元中心に若年層へのアプローチの強化に注力することが必要であることにも留意しておく必要がある。

2-3-2. 取組を強化すべき事項

前記 2-2. において様々な課題について記述した。ここでは上記の基本的方向性、即ち「地域に根ざし、全国へ、未来へ、世界へ」とのコンセプトをふまえ、かつ「コロナ後」の状況にむけて、取組を強化すべき事項を整理する。今後五カ年半の計画期間中に美術館として取組を強化すべき事項は以下の通りで

ある。

(1) 展示作品の魅力をより大きく引き出す展示室設備の改善

2-2-1. で述べたとおり、当美術館は十分に魅力的な文化財を多数所蔵しており、今後も借用作品をも含め魅力的な展示と展覧会を企画していくこととしている。他方、作品を鑑賞する場としての展示室設備には、なお課題を残している。これを改善することにより、作品の魅力をより大きく引き立たせ、来館者の満足度を高めることは優先的に取り組むべき課題である。この観点から、以下の事項について取り組むこととする。

(ア) 展示室照明のLED化

当館においては、今後作品を購入し所蔵品を増やすことよりも、既に十分保有している作品の魅力を如何にして更に引き出しアピールしていくかに今後の主な方向性がある、と言える。その意味で、2-2-4 「展示の魅力向上」の項で述べたとおり、展示室照明のLED化が必要である。すでに本館展示室（壁付き固定展示ケースと室内照明・間接照明）及び移動式展示ケースのLED化は終了しているため、残る新館展示室（第1～第5展示室）の壁付き固定展示ケースおよび室内照明・間接照明のLED化を実現する必要がある。LED化は、最適な輝度と色温度を整える最新の調光器を備えることにより、展示品の美しさや魅力を際立たせる効果を有するとともに、作品保全の観点からも必要である。

(イ) 移動式展示ケースの更新

2-2-8. で触れた、老朽化した移動式展示ケースの更新を順次行う。移動式展示ケースの更新は展示作品の美しさ、魅力を最大限引き出す観点からも重要である。当美術館の現有の移動式展示ケースは48台であるが、このうち劣化の程度が進んだものから順次更新し、計画期間中には合計14台の更新を行う。残りのケースについては計画期間後に更新を継続する。

(ウ) 展示用キャプション作成システムの更新

2-2-4. (4) で述べた、作品の解説を提供するキャプションの文字を大きく、見やすくし、配置位置も子供、若年層、高齢者、車椅子使用者などに配慮したものとするため、キャプション（作品情報および解説）作成プログラムとこれに連動する文化財管理システムのバージョンアップを行う。これにより、見やすく読みやすいキャプションの作成が可能となり、将来的に多言語対応も可能になることから、来館者の満足度を高めることができる。

(エ) 国宝「源氏物語絵巻」展示（レプリカ）・解説スペースの更新（デジタル化と多言語化）

2-1-1. で述べたように、国宝「源氏物語絵巻」は当館の代表的な所蔵品であるが、国宝自体は作品保全上、公開期間が限られざるを得ず、常時としてはレプリカを展示し、作品紹介ビデオと解説パネルを合わせ、第6展示室を設けて作品への理解を深めるようにしている。しかし現有の設備は30年以上観覧に供しており、本年修復作業が終了した卷子装の姿を現時点では紹介するに至っておらず、また修復過程において得られた最新の知見や最近の研究成果も現状においてはなお取り入れるに至っていない。さらに現状では英語や多言語による解説・紹介はなく、ビデオも日本語のみとなっている。卷子装の姿については、本年は当館所蔵の卷子装十五巻と五島美術館所蔵の四場面の額装とを合わせ、五島美術館において全点公開予定であり、当館では本年の公開予定はないが、当館においては本年11月～12月に五島美術館所蔵の国宝「紫式部日記絵巻」を借用して企画展「読み継がれた源氏物語」を開催予定であり、これにあわせて別途本年度(R2)「地域ゆかりの文化資産を活用した展覧会支援事業」の下で、修復後の絵巻を電子ブックの形で解説・紹介する予定である（日本語・英語）。来年度以降は当館においても卷子装の姿での公開を行う予定であるので、本計画の下でスクリーン上で各巻毎に絵巻をスクロールし鑑賞できる「絵巻ビューワー」の導入を行う。この導入に合わせ第6展示室の様式替えを行い、ビデオ装置・パネル等についても多言語化を図ることとする。

(2) 情報通信技術の活用と外国語解説の多国語化等、国内外からの来館者が文化への理解を深めるための取組

(ア) スマホ・タブレットを利用した展示解説（多言語）の導入（及び館内Wi-Fi設備更新）

2-2-4. (6) で述べたような多言語による音声ガイド機能を兼ね備えた形で、スマートフォンまたはタブレット端末を利用した多言語解説を導入することが望まれる。またこれに併せ、展示室内のどの場所でも良好な受信を確保するため、現状では館内での受信が限定的であるWi-Fi設備を更新する必要がある。これによって、子供や若年層、初心者・入門者、高齢者層、海外客等の作品や展示への理解が深まり、利便性も増大することが期待される。

(イ) 所蔵品高精細画像システム（既存 Powers of Information の Windows95 ベース・タッチパネル）のバージョン・アップ（多言語）

2-1-2. で述べたように、当館所蔵品の性格上常時展示することができなくとも、代表的な所蔵品約1000点を来館者が高精細画像で閲覧することで、所蔵品への理解を深めてもらうようにするため、現状では国立情報学研究所の作成した“Powers of Information”をロビーに設置している。しかしながら既存の設備はOSがWindows95の旧型であるため、バージョンアップが必要である。更新にあたっては、現在よりも大型のタッチパネルディスプレイを導入するとともに、多言語による解説・紹介を導入し、最新の技術により子供から高齢層にも直感的に操作ができるようなユーザーインターフェイスを取り入れ、また作品によっては3D画像によって立体物の前後左右からの鑑賞もできるような設備とすることとする。

(ウ) 初心者・入門者向け解説・ワークシート（多言語）等の開発・作成

2-2-4. (4) および2-2-6. で述べたように、作品の解説・紹介については、多くの来館者からわかりやすさが求められており、とりわけ初心者・入門者にとっては専門的な解説よりもむしろ「敷居の低さ」「親しみやすさ」が求められる傾向にある。こうした観点から、これまで小中生については「子ども教室」を設定し、毎土曜日（小中高生無料）にボランティア解説員により「刀剣」「火縄銃」「茶道・華道」「書」「能・狂言」「貝合わせ」等々多彩なテーマで体験教室を行い、あわせて展示ガイドを行ってきており、このため小中生については材料が一定程度蓄積してきている。これを基礎として、対象を必ずしも小中生に限ることなく、高大生や若年層、更には外国人客に対しても利用可能な、わかりやすい解説と歴史・文化の背景紹介を行いつつ、体験型の要素を含めたワークシートを初心者・入門者向けに作成する。初心者・入門者向けの体験教室を開催する際にはこれを利用し、また多言語版も製作することにより伝統文化体験を契機とするインバウンド客の誘致を図る。

(エ) 体験型デジタル機器導入及び子ども教室用体験スペースの拡充およびビデオルームの更新

2-2-4. (4) および2-2-6. で触れた「子ども教室」は、現在毎土曜日（小中高生無料）に実施しているが、実施場所は廊下の一部を臨時に使用することで開催しているため、機材・資料の置き場を含め、スペースをより利便性の高い場所に確保することが望まれる。他方、2-1-2. 「情報通信技術の活用」(4) で触れた美術館の紹介のためのビデオルームについては、既に機材が老朽化しており、上記(ウ)に述べた高精細画像による作品紹介の更新が実現すれば、既存のビデオの鑑賞の効果は高くないと考えられることから、現存のビデオ機器4台を廃棄または統合し、ビデオルームを体験スペースに改修することが美術館の魅力を高める上でより有効である。このスペースを子ども教室開設日には小中生向けの体験教室スペースとし、それ以外の日や土曜日でも子ども教室の時間以外には、一般、特に初心者・入門者向けの体験コーナーとする。また改修に併せ、例えば常時鎧・兜や十二単の着装を体験することもできるよう2-2-6. で触れたデジタルサイネージを導入することとする。こうした伝統文化の体験は、上記(ウ)の多言語版ワークシートとともに行うこととするため、インバウンド層の来館に対しても有効である。なお本項と関連する体験用の備品の拡充については下掲(6) (オ) に記述する。

(3) 国内外からの来館者の利便性を高めるための取り組み

(ア) 名古屋城との連携を目的とした割引チケットの導入

2-2-3. で触れたように、年間来訪者が 200 万人を超え海外客も多い名古屋城からの来館者誘致は、文化観光推進の観点からも大きな課題である。これまで名古屋城での美術館とのセットチケット販売は期間限定で行ってきた経緯はあるが、これを恒常化するには行政的な障壁がある（名古屋城と徳川園の共通チケットは双方で常時販売）。こうした点を克服するため、当館が文化観光推進拠点施設として認定される場合には、これを契機に、当館独自に「名古屋城と徳川園の共通チケット半券の保持者への入館料特別割引サービス」を恒常化し、名古屋城にもこのための案内を設置することによって、名古屋城・徳川園共通チケットの購買を促し、またメーグルバスによって名古屋城から徳川園および美術館への来訪者の流れを作り出すこととする。この施策については、特段の経費は必要なく、来館者の増大が生ずればチケットの割引も相殺されると考えられる。あわせて(5)(ア)の多言語による PR 動画の作成と WEB 広報や、(5)(イ)の多言語による旅行社・団体向けの営業ツールの開発と WEB 発信を行い、海外客を含む団体観光客の誘致を図る。名古屋城での案内設置等について名古屋城側との協議が必要であるが、割引自体は美術館独自に行うものであるため特に障害はないと考えられる。メーグルバス内での案内掲示についても同様である。

(イ) 和食レストラン（宝善亭）及び茶室への庭園通路バリアフリー化

現状では敷地内の和食レストラン「宝善亭」への通路に階段および石畳があり幅も狭いことから、車椅子利用者はその通行に不便がある。館内の他の全ての部分はバリアフリーとなっており、宝善亭への通路を平坦化し、バリアフリーとすれば高齢者層・車椅子利用者にとり利便性は格段に増し、満足度の向上につながるものとなるため、現有の通路を平坦化する工事を実施する。

(ウ) ミュージアムライブラリーの設置（英文図書を含む）

2-2-5(3) で述べたとおり、来館者がゆっくり美術館の雰囲気を楽しみ、休憩することのできるスペースとして、書架を置き必要なソファ・テーブル等を配置し、所蔵品図録や展覧会図録、更には美術や歴史・文化関連図書・雑誌等を閲覧できるようなミュージアムライブラリーを設置することは来館者の利便性を増大し、満足度を向上するものと考えられる。スペースとしては展示室外のロビースペースを利用可能であり 10 名程度の来館者が常時利用可能なものとする。英文図書（日本の伝統文化関連）も設置し海外客の利用も可能なものとする。

(エ) キャッシュレスに対応する券売・予約・会員・経理等基幹システムの効率化（利便性向上）

券売およびミュージアムショップの仕入れや販売管理と会計管理を統合し、キャッシュレスにも対応するリアルタイムの基幹システムを導入する。来館者の利便性向上にも大きく資することは勿論、事務の効率化を通じて人員を適正な職務に配置する上でも有効なものとなる。例えば、現金受け渡しによるクレームの発生防止、銀行との現金移動の伴うリスクの回避などメリットは少なくない。

(4) ミュージアムショップと喫茶スペースの改善

(ア) 喫茶スペースの拡充と提供品のクオリティ向上

2-2-5 で述べたように、来館者アンケート調査により、ミュージアムショップの魅力向上とともに喫茶スペースの改良が望まれている。現状の喫茶スペースはやや手狭であり、また飲物以外の食品としては若年層に人気のあるケーキ、和菓子、かき氷等のほかはサンドイッチの提供にとどまり、それ以外は持ち帰りの菓子類に限られる。スペースについては、多数の来館者が利用する時期にも待ち時間を少なくし、利用者数の増加を図れるよう、10 坪程度の拡張が必要と見込まれる。提供品についても、サンドイッチ以外のランチメニューを若干増やす方向で改善を図ることとする。

(イ) ミュージアムショップの拡充、新規提供品の開発

喫茶スペースと同様、来館者アンケート調査により、ショップの改良が望まれている。

ただし、同アンケート調査の後、ショップについては、提供品について相当の改善をみているところ

であり、売上についても刀剣関連グッズを中心に良好な成績である。特に若年層を中心にオンライン販売も堅調に推移しているところ、今後もこのような方向での提供品の更新を続けていくことにより来館者の満足度は高いレベルで推移することが期待される。スペースの拡大については現状のスペースに若干の陳列ケースを追加する程度にとどめることで十分と考えられ、また新規提供品の開発については、これまでの内部的努力の継続により充足が可能と考えられるため、ここでは重点取組項目としてより、むしろ継続取組項目との位置づけとする。(なおショップの外部委託の形での運営の適否については、今後なおメリット・デメリットを勘案し検討していくこととする。)

(5) 広報・宣伝活動強化のための取り組み

(7) 多言語による PR 動画の作成と Web 広報

課題 2-2-2. 末尾で触れたとおり、美術館と主要所蔵品の PR 動画を多言語で制作し、WEB 上での展開を行うことにより、全国的な規模で、また海外客向けに発信し、来館者の誘致を図る。下掲の多言語による旅行社・団体向けの営業ツールとあわせ、「全国性」の拡大、海外向けの発信、また名古屋城からの来館者誘致を図る。

(1) 多言語による旅行社・団体向け営業ツール（徳川園全体）の製作と配布、Web 発信

2-2-2. で触れたとおり、「全国性」の増加（特に首都圏、近畿圏）、海外客向け、および名古屋城からの来館者向けをターゲットとして、旅行社・団体向けの営業ツール(多言語による)を作成し、旅行社・ホテル等との連携を強化することにより、観光ツアーを開発しつつ、来館者の増加を図る。内容的には、美術館と主要所蔵品の紹介を中核としつつミュージアムショップ、カフェ、和食レストラン「宝善亭」を紹介し、さらに徳川園（庭園）や域内の施設（蓬左文庫）、ショップ（ショップ葵）およびフレンチレストラン（ガーデンレストラン徳川園）、喫茶（蘇山荘）を含めた徳川園施設全体を紹介したものとして、「行ってみよう 名古屋城から徳川園・徳川美術館へ」といった地域的な流れを作り出す方向で作成する。また海外客誘致のため多言語版を作成し、これらを WEB 上でも広報展開する。とりわけ(3) (7) の「特別割引」と連動して、名古屋城からの多数の団体客の誘致を図る。

(ウ) HP のリニューアル・多言語化

2-2-2. で触れたとおり、現状では日本語・英語で運用しているホームページをリニューアルするとともに、簡体・繁体字中国語、韓国語版を拡張して多言語化する。(5) (7) および(5) (1) に述べた PR 動画と団体客向け（徳川園全体）の紹介パンフレットについても、あわせて多国語でホームページに掲載していくこととする。

(6) 老朽化の進む施設の改修と新規設備の導入

(7) 展示室の 24 時間空調化

2-2-8. (4) で述べたように、既存の空調設備合計 10 機は、いずれも導入後 30 年余り使用しており、更新時期を迎えているため、順次更新していく必要がある。中でも優先順位の高いのは、本館展示室（6 号機）および新館展示室（8 号機）の空調機 2 機である。現状では、全ての空調機が夜間蓄熱式の昼間みの運転となっているところ、少なくとも本館・新館展示室用の空調機については、空調機の更新とともに、展示ケース内の温湿度管理上も平準化効果の高い 24 時間運転の空調とすることが望まれる。この実現のためには、電力会社側との若干の調整も必要となるが、2 機分の調整は十分可能と見込まれる。他の 8 機分については次項(6) (1) による。

(1) 展示室以外の空調設備更新：(6) (7) 以外の空調機 8 機について、順次更新していくこととするが、取組としては、本館・新館展示室用空調機 2 機に続き、玄関ロビー（7 号機）、講堂（8 号機）、管理系統・貴賓室・会議室等（10 号機）を順次更新する。残りの 1~4 号機（収蔵庫等）については使用頻度は少なく、9 号機については、2 階学芸事務・図書室であり優先順位を下げざるを得ないため、2026 年以降に順次更新することとする。

(ウ) 講堂設備の更新（プロジェクター、Wi-Fi 関連設備、LAN 回線、照明設備）

2-2-6. (8) に述べた、講堂の設備改善を行う。壁面に設置している簡易型のガラス付き展示ケースはイベント開催時などに備品やレプリカなどの展示に用いることができるほか、書画等の一般作品の展示にも使用が可能であるが、水もれによる汚れなどでクロスが老朽化しており、張り替えてリニューアルする必要がある。天井設置のプロジェクターについても機材が老朽化しており、スクリーンとも更新の必要がある。更に床面についてもカーペット敷をリノリウム敷などに変更することにより、例えば講堂内での飲食の提供も可能になるなど（小学生の学校プログラムではお弁当を食べる場所についての要望が多い）利便性の改善が望まれる。通訳機材の更新もあわせ、講堂をより多目的に利用する環境を整備し、企業や国際学会、学校や一般作品の展示会等幅広い利用が可能なものとする。

(I) 展示ケース移動用エレベーター更新

2-2-8. (5) に触れた展示ケース移動用エレベーターの老朽化に伴う更新を行う。特に本館展示室で開催する特別展は、展覧会毎に展示構成が変化し、その都度移動式展示ケースを入れ替える必要があるため、展覧会開催準備にはほぼ必ずケース移動日を設けるが、移動式展示ケースの収納場所は新館南側 2 階にあり、エレベーターの使用は必須である。既存のエレベーターはメンテナンスはしているが、旧型のため既に部品がなくなっており、更新時期に来ている。

(I) 体験型教室用備品の拡充

上掲(2) (I) に記載したビデオルームの体験スペースへの改修に伴い、体験コーナーで使用する備品を整備する。品目としては、入門者・初心者向けの鎧・兜 1~2 組、茶席用の釜、抹茶碗、花生、書画用品等とする。ただし若年層向け、外国人向けの体験教室自体は、試験的な試みを含め専用スペース確保以前にも実施する予定であるため、備品の整備は専用スペース整備に先だつて行うこととする。

(I) ナイト・ミュージアム用のライトアップ設備導入

2-2-6. (6) で述べた、夜間貸切やナイトミュージアム用のライトアップ設備の導入と庭園灯の整備を行う。これにより、徳川園(庭園)の実施するライトアップ時期(主として紅葉の季節である 11 月下旬)と同時期に行う美術館での国宝「源氏物語絵巻」特別公開の時期に、旅行社とも連携した貸切夜間開館等を実施する上での魅力も増大する。夏期期間中も夜間貸切の機会は増加が期待できる。また講堂の改修も併せ行うことで、企業や国際学会による夜間利用の際もブッフェやカクテルパーティでの利用に、より楽しめる形で対応することが可能となり、あわせて展示を観覧してもらうことで美術館と展示作品の魅力をより良く伝え、また美術館の利便性も向上することとなる。

(I) 玄関・ロビー等の照明の LED 化

前掲(1) (A) の実施により、これまで既に実施したものを含め、本館および新館展示室照明の LED 化は全て完了する。展示室以外の部分、玄関・ロビー等の LED 化については、ミュージアムショップ等既に実施した部分もあるが、残された玄関・ロビー等の部分も LED 化することにより、既に今後の供給が行われない見通しとなっている蛍光灯を更新していくことが必要である。

(I) キャプション台・リスト台の更新

2-2-4 で触れた解説キャプションの文字の大きさ、読みやすさについては、前掲(1) (I) において、展示用キャプション作成と連動した文化財管理システムのバージョンアップを実施予定であるところ、キャプションを読みやすい大きさ・角度に調整するに際して、既存の亚克力製キャプション台を更新すること(各種サイズ合計 500 台程度)が望まれる。加えて作品リスト台も、日本人用の作品リストと外国人用の解説ハンドアウトを併置できる形の台に更新すること(新館・本館用 3 台程度)が望まれる。これらを合わせて実施することとする。

3. 目標

3-1. 本計画で達成する目標

指 標	実績値		目標				
	2015年 (H27)	2018年 (H30)	2020年 (R2)	2021年 (R3)	2022年 (R4)	2023年 (R5)	2024年 (R6)
①来訪者の満足度（日本人） 単位：%	「大変満足」 47% 「まあまあ満足」 37%	「期待上回る」 54.1% 「期待通り」 39.8%	85%	85%	85～90%	85～90%	90%

（指標の把握方法）来館者アンケート調査による。

（注1）2025年（R7）は目標として90%以上を目標とする。

（注2）2018年（H30）の来館者アンケート調査では、個別満足度として、「展示作品の数」（88.1%）、「展示作品の内容」（89.1%）、「展示作品の観やすさ」（84.4%）等の評価が高い一方、「展示作品の説明文のわかりやすさ」（77.3%）、「ミュージアムショップの充実度」（53.7%）、「レストラン・カフェの充実度」（33.3%）の評価が低いことが示されている。本計画により説明文のわかりやすさ、ショップ、カフェの充実等を図ることにより、総合的満足度の向上が期待できる。

②来訪者の満足度（外国人） 単位：	-	-	-	70%	75%	80%	85%
----------------------	---	---	---	-----	-----	-----	-----

（指標の把握方法）来館者アンケート調査による。

（注1）2025年（R7）は90%を目標とする。

（注2）外国人来館者についてはこれまでアンケート調査の実績無く不明。2020年（R2）は新型コロナウイルスの影響により外国人客数は増加が見込めないため、2021年（R3）以降において、アンケート調査により満足度向上を把握する。

③来訪者数（日本人） 単位：千人	254千人	223千人	80千人	160千人	200千人	225千人	235千人
---------------------	-------	-------	------	-------	-------	-------	-------

（指標の把握方法）日々の入館者数把握による。

（注1）2025年は250千人を目標とする。

（注2）2020年（R2）は、新型コロナウイルスの影響により、来館者数は大幅に減少することが見込まれる。またその回復にも数年を要するとの見方もあることから、2025年は250千人を目標とし、2026年（R8）年以降250～300千人を目指す。

④来訪者数（外国人） 単位：千人	2～3千人程度	3～5千人程度	1千人未満	3～4千人程度	5～6千人程度	7～8千人程度	10千人程度
---------------------	---------	---------	-------	---------	---------	---------	--------

（指標の把握方法）団体観光客数および目視による把握に加え、2021（R3）以降アンケート調査も実施。

（注1）2025年（R7）は10千人～15千人の外国人来館者数を目標とする。

（注2）2020年（R2）は、新型コロナウイルスの影響により、外国人来館者数も大幅に減少することが見込まれる。またその回復にも数年を要するとの見方もあることから、2021年（R3）以降段階的な増加を目標とし、2026（R8）年以降15千人～20千人を目指す。

（10年後の目標値及び計画期間中の目標値との関係）

⑤来館者満足度（日本人・外国人） 単位：%	2030 年 (R12) 95%						
<p>（指標の把握方法）来館者アンケート調査による。</p> <p>（注）リピーター率については、2015 年の来館者アンケート調査において、574 名の回答者中、来館数「2～5 回」222 名、「6 回以上」109 名で計 331 名、57.7%がリピーターであった（同調査において賛助会・友の会会員回答者は 12 名）。国宝「源氏物語絵巻」全点公開期間中の調査であったことから、一定のバイアスがある可能性はあるが、相当程度高いリピーター率があると考えられる。また 2018 年（H30）の来館者アンケート調査では、462 名の回答者中、訪問率（=1 回以上行ったことがある）は 28.9%となっており、根津美術館（15.2%）、MOA 美術館（19.6%）、金沢 21 世紀美術館（21.3%）、足立美術館（20.6%）等に比べても、最も高いリピーター率であった。今後は、初回の来館者が「また来てみたい」と感じるような魅力が、本計画の下で一層向上することが、さらにリピーターを来館に導くこととなるものと考えられる。</p>							
⑥来訪者数（日本人） 単位：千人	2030 年 (R12) 260 ～ 300 千人						
<p>（指標の把握方法）日々の入館者数把握による。</p>							
⑦来訪者数（外国人） 単位：千人	2030 年 15 ～ 20 千人						
<p>（指標の把握方法）日々の入館者数把握（外国人は目視）および来館者アンケート調査（外国人向け）</p>							

3-2. 目標の達成状況の評価

2023 年（R5）に、外部委託による中間評価の実施を予定する。

中間評価において、事業計画の有効性について、評価し、必要ある場合は、事業計画の見直しを図る。

2025 年（R7）、計画終了時に外部委託により計画達成度について評価し、報告書を作成する。

4. 文化観光拠点施設機能強化事業

基本的に2-3-2で記述した取組を強化すべき事項に即した事業内容とする（そのため記述は多くの部分で重複する）。

計画各年度毎の事業については参考資料として添付の一覧表を参照願いたい。

4-1. 事業の内容

4-1-1. 文化資源の魅力の増進に関する事業

(事業番号1-①)

事業名	壁付き展示ケース照明LED化（新館展示室）
事業内容	当館においては、今後作品を購入し所蔵品を増やすことよりも、既に十分保有している作品の魅力如何にして更に引き出しアピールしていくかに今後の文化資源の魅力増進の主な方向性がある、と言える。その意味で、2-2-4「展示の魅力向上」の項で述べたとおり、最適な調光が可能な照明として、又作品の保護上も、LED化は必要不可欠である。すでに本館展示室及び移動式展示ケースのLED化は終了しているため、残る新館展示室（第1～第5展示室）の照明のLED化を実現する必要があるところ、これら展示室は名品コレクション展示室として年間を通じて公開しており、原則的に休室期間は年末～年始の全館休館時に限られることから、全体の工事施工を3年間かけて行う計画とする。（指定品公開承認施設の施設設備改修に該当する。ただしこれまでの本館及び移動式展示ケースのLED化に際しては、文化庁との協議の結果、申請書の提出には至らなかった経緯がある。）
実施主体	徳川美術館
実施時期	2020(R2)年冬季～2022(R4)年冬季
継続見込	終了後は継続の必要はない。
アウトプット目標	展示作品の「見栄え」は格段に改善し、作品の魅力が大きく引き出されることが期待される。
関連目標	目標3-1.①,②「来館者の満足度」（日本人、外国人）、取組強化事項2-3-2.(1)(7)

(事業番号1-②)

事業名	移動式展示ケースの更新
事業内容	2-2-8（老朽化設備）の項でも記述したとおり、現有48台の移動式展示ケースは既に30年以上使用し、各所で劣化が目立ってきており、このまま更新をしない場合には作品の保全上も問題となりかねない懸念がある。また移動式展示ケースのLED化は終了しているものの、作品の魅力を最大限引き出す観点から、最新型の調光器を備えたケースに順次更新していく必要がある。このため2021(R3)年から2025(R7)年にかけて、年間に数台ずつの更新を行うこととし、使用に耐えなくなったケースから優先的に、合計18台の「覗き型」ケースを順次入れ替える。残る30台の移動式ケース（主として行燈型およびハイケース型）については、2026(R8)年以降、更新を順次継続していくこととする。（指定品公開承認施設の施設設備改修に該当する。）
実施主体	徳川美術館
実施時期	2021(R3)年、2023(R5)～2025(R7)年 4年間
継続見込	2026(R8)以降、行燈型ケース、ハイケース型等は自主財源による事業として順次更新を予定。
アウトプット	最新の調光器により最適な照明を得ることにより、作品の魅力を最大限引き出すこととなる。

ット目標	る。また小中生や車椅子使用の来館者にも良好な観覧を提供することとなる。作品の保全上も有効である。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (1) (4)

(事業番号 1-③)

事業名	尾張徳川家ゆかりの『源氏物語』を活用した「読み継がれた源氏物語」展覧会事業
事業内容	令和 2 年度の展覧会事業として、国宝「源氏物語絵巻」を所蔵していることで著名な徳川美術館において、我が国において長く読み継がれ、親しまれてきた『源氏物語』の文化史を紹介する企画展「読み継がれた源氏物語」を開催する。同展では、国宝「紫式部日記絵巻」(五島美術館所蔵)、狩野永岳筆「源氏物語図屏風」・伝岩佐又兵衛筆「源氏物語図屏風」(三の丸尚蔵館所蔵)ほか『源氏物語』にかかわる各時代の作品を展示する。これにあわせ、世界に誇る日本文学の代表作としての『源氏物語』について、日本語、英語、中国語、台湾語、韓国語の 5 言語によるタブレット型電子解説シートを作成し、内外からの観光客の理解を深める。また、貝合わせや、聞香、刀剣・兜体験プログラムを実施し、外国人客を含む幅広い層に日本文化を紹介し、名古屋の観光の魅力向上を図る。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2020 (R2) 年
継続見込	本企画展は本年度で終了。『源氏物語』の紹介や国宝「源氏物語絵巻」の公開展示は次年度以降も自主財源による事業として継続する。
アウトプット目標	来館者(日本人、外国人)の増加、満足度の向上
関連目標	目標 3-1. ①, ②, ③, ④「来館者の満足度」(日本人、外国人)の向上、来訪者数(日本人、外国人)の増加

(事業番号 1-④)

事業名	講堂の利用環境改善による文化財鑑賞の魅力向上のための事業
事業内容	講堂は、各種の講座・シンポジウムやイベントを開催したり、茶会の会場の一部としたり、団体向けの解説時に使用したり、様々な目的に使用するまさに多目的のスペースである。今後、域外からあるいは海外からの団体客向けに、所蔵文化財を鑑賞する上でその魅力を増大させるようなイベントや体験教室を開催する。このため、Wi-Fi・LAN・プロジェクター、更には「バーチャル」型のデジタルサイネージも利用可能するなど設備を整える。また例えば修学旅行生がイベントや体験教室に参加した後、弁当をとることができるようにすることも含めて、現有の設備を改善・整備する。(必要設備の改修は 6-②に記載。)
実施主体	徳川美術館
実施時期	2025 (R7) 年
継続見込	設備改修後は継続の必要はない。講堂の各種利用は自主財源による事業として継続。
アウトプット目標	来館者(日本人、外国人)の増加、満足度の向上
関連目標	目標 3-1. ①, ②, ③, ④「来館者の満足度」(日本人、外国人)の向上、来訪者数(日本人、外国人)の増加

(事業番号1-⑤)

事業名	夜間開館による文化財鑑賞の魅力増大のための環境改善・整備事業
事業内容	域外または海外からの団体客誘致については、団体側の都合に合わせ、場合によって時間外の貸切開館が必要となる場合がある。これまで休館日に行われることもあったが、最近の傾向としては、当地で行われる国際学会での利用や、企業による海外関係者の招待ないし国内支店網等の関係者による利用の機会も増えつつある。また旅行代理店の募集するツアーも、敷地内和食レストラン（宝善亭）や隣接のフレンチレストラン（ガーデンレストラン徳川園）の利用と組み合わせ、更には徳川園の夜間開園（8月、10～11月）と組み合わせるなどして、美術館の夜間貸切開館について関心が示されている。こうした需要に加え、若年層の誘致についても、今後はナイトミュージアムを設定して体験型イベントの開催を設定するなど、集客の上での余地は少なくないものと考えられる。こうしたことを踏まえ、ナイトミュージアムとして通常の開館以外の特別の機会を提供し、ゆっくりと文化財を鑑賞する機会を設けることで、文化財鑑賞の魅力の増大を図る。このため夜間開館に必要なライトアップ設備を設備を改善する。（夜間のライトアップ設備について6-④に記載。）
実施主体	徳川美術館
実施時期	2024(R6)年
継続見込	自主財源による事業としてナイトミュージアムの取組を継続する。
アウトプット目標	来館者（日本人、外国人）の増加、満足度の向上
関連目標	目標3-1. ①, ②, ③, ④「来館者の満足度」（日本人、外国人）の向上、来訪者数（日本人、外国人）の増加

4-1-2. 情報通信技術を活用した展示、外国語による情報の提供その他の国内外からの観光旅客が文化についての理解を深めることに資する措置に関する事業

(事業番号2-①)

事業名	文化財管理システム連動の展示用キャプション作成システムの更新
事業内容	2-2-3. (4)で述べたように、作品の魅力を伝える上で、解説・紹介を行うキャプションの役割は大きい。解説文のわかりやすさとともに、文字の大きさ（小中生や高齢者にも読みやすい大きさ）やフォント・配置にも留意が必要である。既存の文化財管理システムに連動した現有のキャプション作成システムは、この観点からも旧式化しており、ソフトウェアのバージョンの更新が必要となっている。現有システムのソフトウェア構成の重要な一部について2021年以降はサポート期限が切れる事情から、システムのアップグレードは明年までに行う必要が生じているため、2021年に実施することとする。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2021(R3)年
継続見込	更新終了後は継続の必要はない。
アウトプット目標	展示作品のキャプションを拡大作成し、文字の大きさ、フォント、配置を適正なものとすることにより、小中生や高齢者にも見やすいものとなり、作品の魅力をより伝えることに

	なることが期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (1) (ウ)

(事業番号 2-②)

事業名	国宝「源氏物語絵巻」(レプリカ) 展示・解説スペースの更新(デジタル化と多言語化)
事業内容	2-1-1. で述べたとおり、国宝「源氏物語絵巻」は当館の代表的な所蔵品であり、全国的・国際的な認知度も高い。作品自体は保全上、公開期間が限られざるを得ないため、常時としてはレプリカを展示し、作品紹介ビデオと解説パネルを合わせ、第 6 展示室を設けて作品への理解を深めるようにしている。しかし現有の設備は 30 年以上観覧に供しており、老朽化も進んでいることから、設備の更新が必要となっている。また、本年修復作業が終了した卷子装の姿を現時点では紹介するに至っておらず、修復過程において得られた最新の知見や最近の研究成果も現状においてはなお取り入れるに至っていない。さらに現状では英語や多言語による解説・紹介はなく、ビデオも日本語のみとなっている。卷子装の姿については、本年は当館所蔵の卷子装十五巻と五島美術館所蔵の四場面の額装とを合わせ、五島美術館において全点公開予定としており、当館では本年の公開予定はないが、当館においては本年 11 月～12 月に五島美術館所蔵の国宝「紫式部日記絵巻」を借用して企画展「読み継がれた源氏物語」を開催予定であり、これにあわせて別途本年度(R2)「地域ゆかりの文化資産を活用した展覧会支援事業」により、修復後の絵巻を電子ブックの形で解説・紹介する予定である(日本語・英語)。来年度以降当館においても卷子装の姿での公開を行う予定であるところ、スクリーン上で各巻毎に絵巻をスクロールし鑑賞できる「絵巻ビューワー」の導入を行う計画である。この導入に合わせ第 6 展示室の模様替えを行い、ビデオ装置・パネル等についても多言語化を図ることとする。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2021 (R3) 年
継続見込	更新終了後継続の必要はない。
アウトプット目標	「絵巻ビューワー」の導入と第 6 展示室のリニューアルにより、最新の姿での国宝絵巻を最新の研究成果を取り入れた形で解説・紹介し、来館者の満足度の向上と、より良い作品への理解が期待でき、ひいては外国人観光客を含む来館者の増加が期待できる。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、3-1. ③, ④「来訪者数」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (1) (イ)

(事業番号 2-③)

事業名	スマホ・タブレットを利用した展示解説(多言語)の導入(及び館内 Wi-Fi 設備更新)
事業内容	2-2-4. (6) で述べたような多言語による音声ガイド機能を兼ね備えた形で、スマートフォンまたはタブレット端末を利用した多言語解説を導入することとする。またこれに併せ、展示室内のどの場所でも良好な受信を確保するため、現状では館内での受信が限定的である Wi-Fi 設備を更新する。(なおボランティア解説員によるガイドについては、回数・時間上の制約もあり、有料制とするタブレット等による解説の利用者との棲み分けが可能と考えられるため、併用していくことを原則とする予定である。)
実施主体	徳川美術館
実施時期	2023 (R5) 年

継続見込	初期設置が終了すれば設備の継続更新は必要がないが、自主財源による事業として、展示解説についての基本部分（美術館紹介など）は維持した上で、展示品解説部分をその時々 の展示に応じて変更していく。
アウトプット目標	これまで試験的な導入にとどまっていた音声ガイドについて、多言語化し、画像をあわせ 解説・紹介する機能を常時提供することで、これまで以上に美術館や展示の意図、作品の 由来背景等について理解を深めることとなることが期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」（日本人、外国人）、取組強化事項 2-3-2. (2) (7)

(事業番号 2-④)

事業名	所蔵品高精細画像システム（既存 Powers of Information の Windows95 ベース・タッチパ ネル）のバージョンアップ（多言語）
事業内容	2-1-2. で述べたように、所蔵品の性格上常時展示することできなくとも、代表的な所蔵品 約 1000 点を来館者が高精細画像で閲覧することで、所蔵品への理解を深めてもらうよう にするため、現状では国立情報学研究所の作成した“Powers of Information”をロビーに設 置している。しかしながら既存の設備は OS が Windows95 の旧型であるため、バージョンア ップが必要である。更新にあたっては、現在よりも大型のタッチパネルディスプレイを導入 するとともに、多言語による解説・紹介を導入し、最新の技術により子どもから高年齢 層にも直感的に操作ができるような操作を取り入れ、また作品によっては 3D 画像によ って立体物の前後左右からの鑑賞もできるような設備とする。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2022 (R4) 年
継続見込	設備導入後は設備自体について継続更新の必要はない。
アウトプット目標	幅広い層の来館者に代表的所蔵品を高精細画像により紹介することにより、美術館、所蔵 品への理解を深めることになるものと期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」（日本人、外国人）、取組強化事項 2-3-2. (2) (4)

(事業番号 2-⑤)

事業名	初心者・入門者向け解説・ワークシート（多言語）等の開発・作成
事業内容	2-2-4. (4) および 2-2-6. で述べたように、作品の解説・紹介については、多くの来館者か らわかりやすさが求められており、とりわけ初心者・入門者にとっては専門的な解説より もむしろ「敷居の低さ」「親しみやすさ」が求められる傾向にある。こうした観点から、こ れまで小中生については「子ども教室」を設定し、毎土曜日（小中高生無料）にボラン ティア解説員により「刀剣」「火縄銃」「茶道・華道」「書」「能・狂言」「貝合わせ」等々多彩 なテーマで体験教室を行い、あわせて展示ガイドを行ってきており、このため小中学生に ついては材料が一定程度蓄積してきている。これを基礎として、対象を必ずしも小中生に 限ることなく、高大生や若年層、更には外国人客に対しても利用可能な、わかりやすい解 説と歴史・文化の背景紹介を行いつつ、体験型の要素を含めたワークシートを初心者・入 門者向けに作成する。初心者・入門者向けの体験教室を開催する際にはこれを利用し、ま た多国語版も製作することにより伝統文化体験を契機とするインバウンド客の誘致を図 る。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2023 (R5) 年

継続見込	多言語版の製作発注は一旦まとめて行う。その後は必要に応じ自主財源による事業として部分的修正を行う。
アウトプット目標	初心者・入門者に「敷居の低さ」「親しみやすさ」を提供することによりこれらの来館者層の増加が期待され、多国語版の材料により伝統文化体験を契機とするインバウンド層来館者の増加が期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (2) (ウ)

(事業番号 2-⑥)

事業名	体験型デジタル機器導入及び子ども教室用体験スペースの拡充・ビデオルームの更新
事業内容	2-2-4. (4) および 2-2-6. で触れた「子ども教室」は、現在毎土曜日(小中高生無料)に実施しているが、実施場所は廊下の一部を臨時に使用することで開催しているため、機材・資料の置き場を含め、スペースをより利便性の高い場所に確保することが望まれる。他方、2-1-2. 「情報通信技術の活用」(4) で触れた美術館と紹介のためのビデオルームについては、既に機材が老朽化しており、上記事業番号 2-④ に述べた高精細画像による作品紹介の更新が実現すれば、既存のビデオの鑑賞の効果は高くないと考えられることから、既存のビデオ機器 4 台を廃棄または統合し、ビデオルームを体験スペースに改修することが美術館の魅力高める上でより有効である。このスペースを子ども教室開設日には小中生向けの体験教室スペースとし、それ以外の日や土曜日でも子ども教室の時間以外には、一般、特に初心者・入門者向けの体験コーナーとする。また改修に併せ、例えば常時鎧・兜や十二単の着装を体験することもできるよう 2-2-6. で触れたデジタルサイネージを導入することとする。こうした伝統文化の体験は、事業番号 2-⑤ の多国語版ワークシートで行うこととするため、インバウンド層の来館に対しても有効である。なお体験用の備品の拡充については事業番号 6-③ に記述。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2023 (R5) 年
継続見込	一旦改修を終了すればその後は継続の必要はない。
アウトプット目標	子ども、初心者・入門者、海外客が美術館の魅力を感じ、満足度を高め、来館者数の増加に寄与することが期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、3-1. ③, ④「来訪者数」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (2) (イ)

4-1-3. 国内外からの観光旅客の移動の利便の増進その他の文化資源保存活用施設の利用に係る文化観光に関する利便の増進に関する事業

(事業番号 3-①)

事業名	名古屋城との連携を目的とした割引チケットの導入
事業内容	2-2-3. で触れたように、年間来訪者が 200 万人を超え海外客も多い名古屋城からの来館者誘致は、文化観光推進の観点からも大きな課題である。これまで名古屋城での美術館とのセットチケット販売は期間限定で行ってきた経緯はあるが、これを恒常化するには行政的な障壁がある(名古屋城と徳川園の共通チケットは双方で常時販売)。こうした点を克服するため、当館が文化観光推進拠点施設として認定される場合には、これを契機に、当館独自に「名古屋城と徳川園の共通チケット半券の保持者への入館料特別割引サービス」を恒

	常化し、名古屋城にもこのための案内を設置することによって、名古屋城・徳川園共通チケットの購買を促し、またメーグルバスによって名古屋城から徳川園および美術館への来訪者の流れを作り出すこととする。この施策については、特段の経費は必要なく、来館者の増大が生ずればチケットの割引も相殺されると考えられる。あわせて事業番号5-①の多言語によるPR動画の作成とWEB広報や、事業番号5-②の多言語による旅行社・団体向けの営業ツールの開発とWEB発信を行い、海外客を含む団体観光客の誘致を図る。こうした事業を効果的に実施するため、名古屋城やメーグルバスでの告知には名古屋市観光文化交流局および（公財）名古屋観光コンベンションビューローとの連携が必要となり、また一般媒体を通じた効果的な流れの形成については、（株）リクルートライフスタイルとの連携が効果的と考えられる。
実施主体	徳川美術館、名古屋市観光文化交流局、（公財）名古屋市観光コンベンションビューロー、（株）リクルートライフスタイルで連携
実施時期	2021 (R3) 年
継続見込	恒常化するため5カ年以降も継続する（自主財源による事業として実施）。
アウトプット目標	チケットの特別割引と広報により、海外客を含む一般来館者の増加が期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」（日本人、外国人）、3-1. ③, ④「来訪者数」（日本人、外国人）、取組強化事項 2-3-2. (3) (7)

（事業番号3-②）

事業名	和食レストラン（宝善亭）及び茶室への庭園通路バリアフリー化
事業内容	現状では敷地内の和食レストラン「宝善亭」への通路に階段および石畳があり幅も狭いことから、車椅子利用者はその通行に不便がある。館内の他の全ての部分はバリアフリーとなっており、宝善亭への通路を平坦化し、バリアフリーとすれば高齢者層・車椅子利用者にとり利便性は格段に増し、満足度の向上につながるものとなるため、現有の通路を平坦化する工事を実施する。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2024 (R6) 年
継続見込	終了すれば継続の必要はない。
アウトプット目標	高齢者層来館者および車椅子利用者の利便性の増大が期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」（日本人、外国人）、取組強化事項 2-3-2. (3) (4)

（事業番号3-③）

事業名	ミュージアムライブラリーの設置（英文図書を含む）
事業内容	2-2-5(3)で述べたとおり、来館者がゆっくり美術館の雰囲気を楽しみ、休憩することのできるスペースとして、書架を置き必要なソファ・テーブル等を配置し、所蔵品図録や展覧会図録、更には美術関連図書・雑誌等を閲覧できるようなミュージアムライブラリーを設置することは来館者の利便性を増大し、満足度を向上するものと考えられる。スペースとしては展示室外のロビースペースを利用可能であり10名程度の来館者が常時利用可能なものとする。英文図書（日本の伝統文化関連）も設置し海外客の利用も可能なものとする。

実施主体	徳川美術館
実施時期	2025 (R7) 年
継続見込	設備自体は設置後の更新は必要がない。書籍類は自主財源による事業として必要に応じ更新する。
アウトプット目標	来館者の利便性の向上と満足度の増大が期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (3) (ウ)

(事業番号3-④)

事業名	キャッシュレスに対応する券売・予約・会員・経理等基幹システムの効率化(利便性向上)
事業内容	券売およびミュージアムショップの仕入れや販売管理と会計管理を統合し、キャッシュレスにも対応するリアルタイムの基幹システムを導入する。来館者の利便性向上にも大きく資することは勿論、事務の効率化を通じて人員を適正な職務に配置する上でも有効なものとなる。例えば、現金受け渡しによるクレームの発生防止、銀行との現金移動の伴うリスクの回避などメリットは少なくない。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2023 (R5) 年
継続見込	一旦導入すれば継続更新の必要はない。その後は必要に応じた部分的手直しを自主財源による事業として行う。
アウトプット目標	キャッシュレス決済による来館者の利便性向上と会計事務の効率化、合理化。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (3) (エ)

(事業番号3-⑤)

事業名	その他来館者の利便性増進による満足度向上を通じたリピーター増加を図るための事業
事業内容	<p>上記 3-①～3-④に記載した来館者の利便性向上のための事業に加え、来館者の満足度を増進することによりリピーター数の増加を図るためには、更に以下の事業実施が必要になると考えられる。</p> <p>第一に、展示室および展示室以外の空間、即ち玄関ロビー、休憩スペース、講堂、廊下・通路等の部分について、来館者に快適な滞在環境を提供するために、老朽化した現有空調設備を更新する必要がある。設置後 30 年以上を経過した現有設備のままでは、故障が発生した場合来館者に適切な滞在環境を提供することができないこととなる。他方、更新には多額の費用を要するため、優先度の高い箇所から年度毎に順次更新を図ることとする。(事業番号 6-①に設備改修について記載。)</p> <p>第二に、展示室以外の来館者用空間(玄関ロビー、休憩スペース、廊下・通路等)について、来館者に快適な環境を提供するため、照明設備を更新し、LED 化を図る必要がある。ロビー・廊下・通路等にも壁面に掲示物は数多く設置しており(例えば徳川園の歴史、歌舞伎図巻の高精細拡大画像、その他開催中の展覧会に関する背景・知識の解説等々)、こうして掲示に対するスポット照明も LED による効果的な照明を導入することにより視覚効果を改善し、来館者の満足度を高めることができる。(事業番号 6-⑤に設備改修について記</p>

	載。)
実施主体	徳川美術館
実施時期	2021 (R3) 年～2025 (R7) 年
継続見込	空調設備の更新は 2025 (R7) 以降も全体の完了まで自主財源による事業として継続する。他は継続の必要はない。
アウトプット目標	満足度向上による会員数の増加、リピーター数の増加
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)

4-1-4. 文化資源に関する工芸品、食品その他の物品の販売又は提供に関する事業

(事業番号 4-①)

事業名	喫茶スペースの拡充と提供品のクオリティ向上
事業内容	2-2-5 で述べたように、来館者アンケート調査により、ミュージアムショップの魅力向上とともに喫茶スペースの改良が望まれている。現状の喫茶スペースはやや手狭であり、また飲物以外の食品としては若年層に人気のあるケーキ、和菓子、かき氷等のほかはサンドイッチの提供にとどまり、それ以外は持ち帰りの菓子類に限られる。スペースについては、多数の来館者が利用する時期にも待ち時間を少なくし、利用者数の増加を図れるよう、10坪程度の拡張が必要と見込まれる。提供品についても、サンドイッチ以外のランチメニューを若干増やす方向で改善を図ることとする。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2024 (R6) 年
継続見込	スペースの拡張は継続の必要なし。メニューについては自主財源による事業として必要に応じた見直しを行う。
アウトプット目標	来館する魅力の増大と来館者の満足度の向上。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (4) (7)

(事業番号 4-②)

事業名	ミュージアムショップのスペース拡大と新規提供品の開発
事業内容	事業番号 4-①と同様、来館者アンケート調査により、ショップの改良が望まれている。ただし、同アンケート調査の後、ショップについては、提供品について相当の改善をみているところであり、売上についても刀剣関連グッズを中心に良好な成績である。特に若年層を中心にオンライン販売も堅調に推移しているところ、今後もこのような方向での提供品の更新を続けていくことにより来館者の満足度は高いレベルで推移することが期待される。スペースの拡大については現状のスペースに若干の陳列ケースを追加する程度にとどまることが適切と考えられ、また新規提供品の開発については、開発経費は売上により改修の見込みであることから、経費としてはここでは計上しないこととする。 (なおショップの外部委託の形での運営について、今後なおメリット・デメリットを勘案し検討していくこととする。)
実施主体	徳川美術館

実施時期	提供品の新規開発について計画期間中毎年行う。
継続見込	自主財源による事業として、計画期間中も期間後も継続する。
アウトプット目標	需要の多いグッズの販売による来館者の満足度の増大、およびオンライン販売による潜在的来館者の来館誘致が期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (4) (イ)

4-1-5. 国内外における文化資源保存活用施設の宣伝に関する事業

(事業番号 5-①)

事業名	多言語による PR 動画の作成と WEB 広報
事業内容	課題 2-2-2. 末尾で触れたとおり、美術館と主要所蔵品の PR 動画を多言語で制作し、WEB 上での展開を行うことにより、全国的な規模で、また海外客向けに発信し、来館者の誘致を図る。下記事業番号 5-②の多言語による旅行社・団体向けの営業ツールとあわせ、「全国性」の拡大、海外向けの発信、また名古屋城からの来館者誘致を図る。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2025 (R7) 年
継続見込	作成終了後は継続の必要はないが、計画期間終了後内容について必要があれば自主財源による事業として修正を加える。
アウトプット目標	全国(特に首都圏、関西圏)での知名度向上と来館者の増加、および若年層、海外客の増加、名古屋城からの来館者の増加。
関連目標	3-1. ③, ④「来訪者数」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (5) (ア)

(事業番号 5-②)

事業名	多言語による旅行社・団体向け営業ツール(徳川園全体)の製作と配布、WEB 発信
事業内容	課題 2-2-2. で触れたとおり、「全国性」の増加(特に首都圏、近畿圏)、海外客向け、および名古屋城からの来館者向けをターゲットとして、旅行社・団体向けの営業ツール(多言語による)を作成し、旅行社・ホテル等との連携を強化することにより、観光ツアーを開発しつつ、来館者の増加を図る。内容的には、美術館と主要所蔵品の紹介を中核としつつミュージアムショップ、カフェ、和食レストラン「宝善亭」を紹介し、さらに徳川園(庭園)や域内の施設(蓬左文庫)、ショップ(ショップ葵)およびフレンチレストラン(ガーデンレストラン徳川園)、喫茶(蘇山荘)を含めた徳川園施設全体を紹介したものとして、「行ってみよう 名古屋城から徳川園・徳川美術館へ」といった地域的な流れを作り出す方向で作成する。また海外客誘致のため多言語版を作成し、これらを WEB 上でも広報展開する。とりわけ事業番号 3-①の「特別割引」と連動して、名古屋城からの多数の団体客の誘致を図る。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2023 (R5) 年
継続見込	作成後、再度作成の継続は必要ない。必要に応じた増刷・改訂は、自主財源による事業として行う。
アウトプット	全国(特に首都圏、関西圏)での知名度向上と来館者の増加、海外客の増加、名古屋城か

ット目標	らの来館者の増加（団体観光客の増加）。
関連目標	3-1. ③, ④「来訪者数」（日本人、外国人）、取組強化事項 2-3-2. (5) (イ)
(事業番号 5-③)	
事業名	HP のリニューアル・多言語化
事業内容	課題 2-2-2. で触れたとおり、現状では日本語・英語で運用しているホームページをリニューアルするとともに、簡体・繁体字中国語、韓国語版を拡張して多言語化する。事業番号 5-①、5-②に述べた PR 動画と団体客向け（徳川園全体）の紹介パンフレットについてもあわせ多国語で掲載していくこととする。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2025 (R7) 年
継続見込	リニューアル終了後近い将来において再度リニューアルの必要はない。年々の技術進歩に対応した改訂や、内容の修正は、自主財源による事業として行う。
アウトプット目標	全国（特に首都圏、関西圏）での知名度向上と来館者の増加、若年層・海外客の増加、名古屋城からの来館者の増加、団体客の増加。
関連目標	3-1. ③, ④「来訪者数」（日本人、外国人）、取組強化事項 2-3-2. (5) (ウ)
4-1-6. (1) ～ (5) の事業に必要な施設又は設備の整備に関する事業	
(事業番号 6-①)	
事業名	展示室および展示室以外の空調設備更新
事業内容	事業番号 3-⑤に記述したとおり、来館者に快適な滞在を提供するため現有の空調設備を順次更新していくこととする。計画としては、本館・新館展示室用空調機 2 機(6 号機、5 号機)に続き、玄関ロビー (7 号機)、講堂 (8 号機)、管理系統・貴賓室・会議室等 (10 号機) を計画期間内に順次更新する。残りの 1~4 号機 (収蔵庫等) については使用頻度は少なく、9 号機については、2 階学芸事務・図書室であり優先順位を下げざるを得ないため、2026 年以降に順次更新することとする。(事業番号 3-⑤関連)
実施主体	徳川美術館
実施時期	2021 (R3) 年～2025 (R7) 年
継続見込	2026 年以降の更新継続は自主財源による事業として実施する。
アウトプット目標	展示室、玄関ロビー、講堂、会議室等の空調機更新により、来館者に引き続き快適な空間を提供することができ、空調機の故障等によるリスクを避けることができる。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」（日本人、外国人）、取組強化事項 2-3-2. (6) (イ)
(事業番号 6-②)	
事業名	講堂設備の更新（プロジェクター、Wi-Fi 関連設備、LAN 回線、照明設備）
事業内容	課題 2-2-6. (8) に述べた、講堂の設備改善を行う。壁面に設置している簡易型のガラス付き展示ケースはイベント開催時などに備品やレプリカなどの展示に用いることができるほか、書画等の一般作品の展示にも使用が可能であるが、水もれによる汚れなどでクロスが老朽化しており、張り替えてリニューアルする必要がある。天井設置のプロジェクターに

	ついても機材が老朽化しており、スクリーンとも更新の必要がある。更に床面についてもカーペット敷をリノリウム敷などに変更することにより、例えば講堂内での飲食の提供も可能になるなど（小学生の学校プログラムではお弁当を食べる場所についての要望が多い）利便性の改善が望まれる。通訳機材の更新もあわせ、講堂をより多目的に利用する環境を整備し、企業や国際学会、学校や一般作品の展示会等幅広い利用が可能なものとする。（事業番号1-④関連）
実施主体	徳川美術館
実施時期	2025 (R7) 年
継続見込	更新を継続する必要はない。一定の保守は自主財源による事業として行う。
アウトプット目標	講堂の利用（貸出を含む）の増大により、美術館の機能と利便性の向上が期待できる。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」（日本人、外国人）、取組強化事項 2-3-2. (6) (ウ)

（事業番号 6-③）

事業名	体験型教室用備品の拡充（項目 2-⑥関連）
事業内容	上記事業番号 2-⑥に記載したビデオルームの体験スペースへの改修に伴い、体験コーナーで使用する備品を整備する。品目としては、入門者・初心者向けの鎧・兜 1~2 組、茶席用の釜、抹茶碗、花生、書画用品等とする。なお事業番号 2-⑥は 2023 (R5) 年実施予定であるが、若年層向け、外国人向けの体験教室自体は専用スペース確保以前にも実施を予定することから、実施時期は 2021 (R3) 年を予定する。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2021 (R3) 年
継続見込	一旦まとめて整備の後は継続の必要はない。鎧・兜のメンテナンスや茶碗・書画用品の補充等は自主財源による事業として行う。
アウトプット目標	若年層、初心者・入門者、海外客向けの体験型教室を設けることで、これらの来館者にとっての魅力増大と来館者の増加が期待できる。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」（日本人、外国人）、3-1. ③, ④「来訪者数」（日本人、外国人）、取組強化事項 2-3-2. (6) (オ)

（事業番号 6-④）

事業名	ナイトミュージアム用のライトアップ設備導入
事業内容	2-2-6. (6) で述べた、夜間貸切やナイトミュージアム用のライトアップ設備の導入と庭園灯の整備を行う。これにより、徳川園（庭園）の実施するライトアップ時期（主として紅葉の季節である 11 月下旬）と同時期に行う美術館での国宝「源氏物語絵巻」特別公開の時期に、旅行社とも連携した貸切夜間開館等を実施する上での魅力も増大する。夏期期間中も夜間貸切の機会は増加が期待できる。また講堂の改修もあわせ行うことで、企業や国際学会による夜間利用の際もbuffetやカクテルパーティでの利用に、より楽しめる形で対応することが可能となり、あわせて展示を観覧してもらうことで美術館と展示作品の魅力をより良く伝え、また美術館の利便性も向上することとなる。（事業番号 1-⑤関連）

実施主体	徳川美術館
実施時期	2024 (R6) 年
継続見込	一旦設置の後は、継続は必要がない。
アウトプット目標	美術館の魅力が増大し、夜間貸切件数が増加することにより、来館者の増加が期待される。特に、初めての利用となる団体での利用、企業、学会等の利用。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、3-1. ③, ④「来訪者数」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (6) (カ)

(事業番号 6-⑤)

事業名	玄関・ロビー等の照明の LED 化
事業内容	事業番号 1-①の実施により、これまで既に実施したものを含め、本館および新館展示室照明の LED 化は全て完了する。展示室以外の部分、玄関・ロビー等の LED 化については、ミュージアムショップ等既に実施した部分もあるが、残された部分も LED 化することにより、既に今後の供給が行われない見通しとなっている蛍光灯を更新していくことが必要である。(事業番号 3-⑤関連)
実施主体	徳川美術館
実施時期	2025 (R7) 年
継続見込	一旦 LED 化した後は、10 年程度更新の必要がない。
アウトプット目標	蛍光灯の供給がなくなれば、館内照明に支障をきたすこととなるためそうしたリスクを除去し、来館者に引き続き快適な環境を提供できる。来館者の満足度維持が期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (6) (キ)

(事業番号 6-⑥)

事業名	キャプション台・リスト台の更新
事業内容	2-2-4 で触れた解説キャプションの文字の大きさ、読みやすさについては、事業番号 2-①において、展示用キャプション(作品情報および解説)作成と連動した文化財管理システムのバージョンアップを実施予定であるところ、キャプションを読みやすい大きさ・角度に調整するに際して、既存の亚克力製キャプション台を更新すること(各種サイズ合計 500 台程度)が望まれる。加えて作品リスト台も、日本人用の作品リストと外国人用の解説ハンドアウトを併置できる形の台に更新すること(新館・本館用 3 台程度)が望まれる。 これらを合わせて実施する。
実施主体	徳川美術館
実施時期	2021 (R3) 年
継続見込	全体を更新の後は継続は必要がない
アウトプット目標	来館者にとってキャプションやリストが適正な位置、大きさ、角度で配置され、見やすさが向上することで、満足度が増大し、ひいては美術館と作品の魅力がより良く伝えられることが期待される。
関連目標	目標 3-1. ①, ②「来館者の満足度」(日本人、外国人)、取組強化事項 2-3-2. (6) (ク)

4-2. 特別の措置に関する事項

4-2-1. 必要とする特例措置の内容

事業番号・事業名	
必要とする特例の根拠	文化観光推進法第 条 (法の特例)
特例措置を受けようとする主体	
特例措置を受けようとする事業内容	
当該事業実施による文化観光推進に対する効果	

4-3. 必要な資金の額及び調達方法

計画各年度毎の事業費については参考資料として添付の一覧表参照

	総事業費(千円)	所要資金額(千円)		調達方法
		自己資金	その他	
令和2年度	4,218	1,406	2,812	・「文化芸術振興費補助金（博物館を中核とした文化クラスター推進事業）」による補助2,812千円 （・本計画外として本年度実施する「尾張徳川家ゆかりの『源氏物語』を活用した「読み継がれた源氏物語」展覧会事業の総事業費21,355千円。うち「地域ゆかりの文化資産を活用した展覧会支援事業」の下での補助金4,499千円、自己資金16,856千円を予定。）
	(21,355)	(16,856)	(4,499)	

令和3年度	73,772	14,591	59,181	・「文化芸術振興費補助金（博物館を中核とした文化クラスター推進事業）」による補助49,181千円 ・寄附金10,000千円
令和4年度	74,818	14,939	59,879	・「文化芸術振興費補助金（博物館を中核とした文化クラスター推進事業）」による補助49,879千円 ・寄附金10,000千円
令和5年度	74,998	14,999	59,999	・「文化芸術振興費補助金（博物館を中核とした文化クラスター推進事業）」による補助49,999千円 ・寄附金10,000千円
令和6年度	71,798	13,933	57,865	・「文化芸術振興費補助金（博物館を中核とした文化クラスター推進事業）」による補助47,865千円 ・寄附金10,000千円
令和7年度	72,628	14,209	58,419	・「文化芸術振興費補助金（博物館を中核とした文化クラスター推進事業）」による補助48,419千円 ・寄附金10,000千円
合計	372,232	74,077	298,155	・「文化芸術振興費補助金（博物館を中核とした文化ク

				ラスター推進事業)」による補助 248,155千円 ・寄附金50,000千円
--	--	--	--	--

5. 計画期間

計画期間は、2020年(R2)10月より2026年(R8)3月まで(即ち2020年度後半より2025年度末まで)5カ年半とする。

2020年(R2)は、新型コロナウイルスの影響により、来館者数の大幅な減少が見込まれることから、本来の事業計画自体も大きく縮小せざるを得ず、また回復にも数年を要するとの見方もあることから、事業計画はこうした状況に対応したものとせざるを得ない。従って、事業規模も本格的には2021年以降来館者数の推移と入館料収入等の推移を見つつ、設定することとなる。

他方、2025年度は徳川美術館開館90周年を迎える節目の年となり、2026年には名古屋市を中心とする愛知県でのアジア競技大会開催が予定され、2027年には東京-名古屋間のリニア中央新幹線が開通する予定であるため、計画期間後半に向け、事業規模を拡大しつつ2025年度での25万人達成と、その後25万人~30万人の範囲での安定的な来館者数の確保を目指すこととする。